

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران  
تیمیه مدرک

## دانشگاه شهید بهشتی تهران

### دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

۱۳۷۹ / ۱۲ / ۲۰

#### عنوان پایان نامه:

بررسی نگرش کارمندان آموزش و پرورش شیراز در خصوص تأثیر طرح ارزشیابی بر عملکرد آنان در نواحی چهار گانه این شهرستان.

#### پایان نامه:

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته آموزش بزرگسالان

استاد راهنما:

آقای دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی

۹۰۰۹

استاد مشاور:

آقای دکتر محسن طالب زاده

استاد داور:

سرکار خانم دکتر زهرا صباغیان

محقق: شکراله رئیسی

مهر ماه ۱۳۷۸

۳۱۴۳۹

تقدیم به :

## همسر و فرزندانم

که با تحمل مشکلات و دشواریهای متعدد مشوق دوران تحصیل و همچنین موجبات دلگرمی پیمودن مسیر علم و دانش را برایم فراهم نمودند برای آنان نیز از درگاه ایزدمنان طلب سلامتی و سعادت می نمایم .

۳/۴۳۹

## تقدیر و تشکر

اندیشمندان، عالمان و صاحبان فن در هر قوم رامی توان مروجان و محافظان فرهنگ، زبان، تفکر و اندیشه آن قوم بشمار آورد که بامساعی خویش موجبات اعتلا و توسعه آن مرز و بوم را فراهم می نمایند. لذا می توان گفت که یکی از ارکان اساسی توسعه پایدار در هر کشوری صاحبان و مربیان اندیشه اند که شایسته والاترین جایگاه در جامعه انسانی می باشند.

براین اساس بر خود لازم می دانم از استادان گرامی **آقایان دکتر محمدیمنی دوزی سرخابی به عنوان استاد راهنما و دکتر محسن طالب زاده به عنوان استاد مشاور** که در به ثمر رسیدن این پایان نامه راهنماییها، هدایت و حمایتهای ارزنده خویش را از این حقیر دریغ نورزیده اند تقدیر و تشکر نمایم.

از زحمات برادران عزیز **محمد رضا عیدی و یوسف چکن** که در مرحله تایپ نهایت بذل و محبت را عنایت نمودند صمیمانه سپاسگزارم، همچنین از همکاری کلیه کارکنان آمزش و پرورش نواحی چهارگانه شیراز در این زمینه تشکر می نمایم، از کلیه اعضای خانواده ام نیز به لحاظ تحمل مشکلات و فراهم نمودن زمینه های ادامه تحصیل سپاسگزارم. از خداوند منان برای کلیه سروران فوق و کسان دیگر که به نوعی در این زمینه همکاری داشته یا از راهنماییهای آنان بهره مند گردیده ام آرزوی نعمات بزرگی چون سلامتی و سعادت را دارم.

**بسمه تعالی**  
**فهرست مطالب**

صفحه	عنوان
دو.....	سپاس و تقدیر.....
مشت .....	چکیده تحقیق.....

**فصل اول: کلیات تحقیق**

۲.....	مقدمه.....
۲.....	ضرورت ارزشیابی.....
۷.....	بیان مسأله.....
۱۰.....	اهداف پژوهش.....
۱۰.....	سوالات پژوهش.....
۱۱.....	فرضیات پژوهش.....
۱۲.....	تعریف مفاهیم واصطلاحات.....
۱۳.....	مشکلات ومحدودیت‌های پژوهش.....
۱۴.....	نتیجه گیری.....

**فصل دوم: پیشینه تحقیق**

۱۷.....	مقدمه.....
۱۸.....	بخش اول :ادبیات پژوهش.....
۱۸.....	تاریخچه ارزشیابی درجهان.....
۲۵.....	مروری بر تاریخچه ارزشیابی درایران.....
۲۷.....	خلاصه سیر تحول ارزشیابی دروزارت آموزش وپرورش.....
۳۲.....	امتیاز دهی وپیامدهای آن در ارزشیابی.....

۲۲.....	بررسی تحقیقات گذشته
۳۸.....	نتیجه گیری
۳۹.....	بخش دوم: چارچوب نظری پژوهش
۳۹.....	مقدمه
۴۱.....	اهداف ارزشیابی
۴۵.....	اهمیت ارزشیابی عملکرد
۴۹.....	تعاریف ارزشیابی
۵۴.....	تفاوت ارزشیابی با برخی مفاهیم دیگر
۵۷.....	تعاریف عملکرد
۵۸.....	ارزیابی عملکرد
۶۰.....	دیدگاههای تاریخی در مورد عملکرد
۶۴.....	نظریه های ارزشیابی
۶۵.....	روشهای ارزشیابی شایستگی
۶۶.....	خطاهای ارزیابی کنندگان
۶۹.....	فوائد ارزشیابی عملکرد
۷۱.....	نتیجه گیری

### فصل سوم: روش تحقیق

۷۴.....	مقدمه
۷۵.....	روش تحقیق
۷۵.....	متغیر های پژوهش
۷۵.....	جامعه آماری
۷۶.....	نمونه و روش نمونه گیری
۷۷.....	روش گرد آوری اطلاعات
۷۸.....	ابزار گرد آوری و تحلیل اطلاعات

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

مقدمه.....	۸۲
تحلیل یافته ها.....	۸۳
بحث فرضیه ها.....	۹۸

## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

بخش اول: تحلیل اطلاعات.....	۱۰۷
برخی از نتایج سؤالات باز پرسشنامه.....	۱۱۶
موانع و محدودیتهای طرح ارزشیابی کارکنان آموزش و پرورش.....	۱۱۸
بخش دوم: پیشنهادات.....	۱۲۳

### فهرست منابع مأخذ

الف: منابع فارسی.....	۱۲۵
ب: منابع انگلیسی.....	۱۲۸

ضمائم

## فهرست جداول:

- جدول (۱-۲): توزیع افراد جامعه آماری بر حسب طبقات ..... ۷۷
- جدول (۲-۲): توزیع سؤالات مربوط به فرضیه ها ..... ۷۸
- جدول (۱-۴): توزیع تحصیلات افراد نمونه با توجه به وضعیت تأهل ..... ۸۲
- جدول (۲-۴): توزیع نمونه جامعه آماری بر حسب جنسیت ..... ۸۵
- جدول (۳-۴): توزیع نمونه جامعه آماری بر حسب وضعیت تأهل ..... ۸۶
- جدول (۴-۴): توزیع نمونه جامعه آماری بر حسب میزان تحصیلات ..... ۸۷
- جدول (۵-۴): توزیع نمونه آماری بر حسب نقش در سیستم ارزشیابی عملکرد ..... ۸۸
- جدول (۶-۴): توزیع نقش افراد نمونه در سیستم ارزشیابی عملکرد بر حسب جنسیت ..... ۸۹
- جدول (۷-۴): توزیع نقش افراد نمونه در سیستم ارزشیابی عملکرد بر حسب میزان تحصیلات ..... ۹۰
- جدول (۸-۴): توزیع موارد برجستگی ارزشیابی عملکرد افراد نمونه بر حسب جنسیت ..... ۹۱
- جدول (۹-۴): توزیع موارد برجستگی افراد نمونه با توجه به ارزشیابی عملکرد آنان ..... ۹۲
- جدول (۱۰-۴): توزیع موارد برجستگی افراد نمونه بر حسب نقش آنان در سیستم ارزشیابی عملکرد ..... ۹۳
- جدول (۱۱-۴): توزیع موارد برجستگی افراد نمونه با توجه به سطوح تحصیلات ..... ۹۴
- جدول (۱۲-۴): توزیع موارد گروه تشویقی افراد نمونه بر حسب جنسیت و ارزشیابی عملکرد ..... ۹۵
- جدول (۱۳-۴): توزیع گروههای تشویقی افراد نمونه بر حسب نقش آنان در سیستم ارزشیابی ..... ۹۶
- جدول (۱۴-۴): توزیع گروه تشویقی افراد نمونه بر حسب میزان تحصیلات و ارزشیابی عملکرد آنان ..... ۹۷
- جدول (۱۵-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه یک ..... ۹۸
- جدول (۱۶-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه دو ..... ۹۹
- جدول (۱۷-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه سه ..... ۱۰۰
- جدول (۱۸-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه چهار ..... ۱۰۱
- جدول (۱۹-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه پنج ..... ۱۰۲
- جدول (۲۰-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه شش ..... ۱۰۳
- جدول (۲۱-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه هفت ..... ۱۰۴
- جدول (۲۲-۴): توزیع فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار مربوط به سؤالات فرضیه هشت ..... ۱۰۵

## فهرست نمودارها:

- نمودار ۱-۱ مهرتهای موردنیاز در سطوح مختلف یک سازمان..... ۶
- نمودار ۱-۲ معادله کلی عوامل سهم در عملکرد کارکنان ..... ۶۱
- نمودار ۲-۲ ارزیابی مستقیم کار..... ۶۴
- نمودار ۲-۳ ارزیابی غیر مستقیم کار..... ۶۵
- نمودار ۴-۲ استفاده های مختلف از ارزشیابی عملکرد..... ۶۹
- نمودار ۱-۴ توزیع نمونه آماری برحسب سنوات خدمت..... ۸۴
- نمودار ۲-۴ توزیع فراوانی نمونه جامعه آماری برحسب جنسیت..... ۸۵
- نمودار ۳-۴ توزیع نمونه جامعه آماری برحسب وضعیت تأهل..... ۸۶
- نمودار ۴-۴ توزیع درصد فراوانی افراد نمونه برحسب میزان تحصیلات ..... ۸۷
- نمودار ۵-۴ توزیع درصد فراوانی افراد نمونه برحسب نقش در سیستم ارزشیابی ..... ۸۸
- نمودار ۶-۴ توزیع دریافت برجستگی افراد نمونه با توجه به ارزشیابی عملکرد آنان ..... ۹۲

## ضمائم:

پرسشنامه

فرم مستمر عملکرد کارکنان

فرم ارزشیابی عملکرد کارکنان



## چکیده تحقیق

**موضوع:** بررسی نگرش کارمندان آموزش و پرورش شیراز در خصوص تاثیر طرح ارزشیابی بر عملکرد آنان در نواحی چهارگانه این شهرستان.

هدف اصلی این پژوهش بررسی نظرات کارمندان نواحی مختلف آموزش و پرورش شیراز در ارتباط با تاثیر طرح ارزشیابی بر عملکرد آنان، همچنین ضرورت اجرای طرح ارزشیابی به شکل فعلی و دستیابی به برخی از معایب و محاسن این طرح در مرحله اجرا می باشد.

### فرضیات تحقیق:

**فرضیه اصلی:** مراحل طرح ارزشیابی کارکنان آموزش و پرورش بر عملکرد آنان مؤثر است.

### فرضیات فرعی عبارتند از:

- ۱- مصاحبه آغاز دوره ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.
- ۲- انجام بررسی طول دوره ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.
- ۳- انجام مرحله سنجش دوره ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.
- ۴- انجام مصاحبه پایان دوره ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.
- ۵- عوامل فرایندی طرح ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.
- ۶- پیامدهای ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.
- ۷- معیارهای انجام امور اداری طرح ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.
- ۸- معیارهای ارباب رجوع طرح ارزشیابی بر بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش مؤثر است.

## روش انجام تحقیق:

روش تحقیق پیمایشی است بدین صورت که نظر گروهی از افراد (کارمندان رسمی آموزش و پرورش شیراز، مرد، زن) را در خصوص موضوعی خاص (ارزشیابی و عملکرد کارکنان) را به کمک پرسشنامه محقق ساخته با مقیاس طیف لیکرت می‌سنجد.

## جامعه، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری:

جامعه آماری شامل کلیه کارمندان رسمی آموزش و پرورش (زن و مرد) شاغل در نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز است.

نمونه آماری ۱۸۰ نفر که ۱۴۵ نفر آن را مردان و ۳۵ نفر آن را زنان تشکیل داده‌اند. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است به این شکل که نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز و جنسیت (زن و مرد) به عنوان زیر گروهها یا طبقات انتخاب با تعیین نسبت بین نمونه و جامعه (یک چهارم)، پس از تعیین تعداد کارکنان هر یک از نواحی به تفکیک جنس با توجه به نسبت تعیین شده تعداد نمونه انتخاب گردید.

## نتایج:

اطلاعات گرد آوری شده به وسیله نرم افزار کامپیوتری EPI6 در سطح آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل و ارتباط بین متغیر مستقل و وابسته با استفاده از آزمون کای اسکور در سطح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصد مورد ارزیابی قرار گرفت.

۱- در مورد فرضیه اول با توجه به محاسبات انجام شده در سطح اطمینان کمتر از ۰/۱ می‌توان گفت که تفاوت بین فراوانی‌های مشاهده شده معنی‌دار است و این فرضیه نباید در نتیجه می‌توان گفت که انجام دقیق مرحله مصاحبه آغاز دوره ارزشیابی موجب می‌گردد عملکرد کارکنان بهبود یابد.

۲- فرضیه دوم در سطح اطمینان کمتر از ۰/۱ تایید گردید یعنی با بررسی نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده توسط ارزشیابی‌کننده در طول دوره ارزشیابی و ارائه رهنمودهای اصلاحی لازم و بازخورد مناسب عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد.

۳- فرضیه سوم در سطح اطمینان کمتر از ۰/۱ تایید گردید یعنی انجام دقیق و صحیح مرحله امتیاز دهی دوره ارزشیابی از طرف ارزشیابی‌کنندگان موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد.

۴- فرضیه چهارم در سطح اطمینان کمتر از ۰/۱ تایید گردید یعنی انجام دقیق مرحله مصاحبه پایان دوره ارزشیابی موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد.

۵- فرضیه پنجم در سطح اطمینان کمتر از ۰/۵ تایید گردید یعنی وجود معیارهای فرایندی طرح ارزشیابی و آگاهی کارکنان از این معیارها موجب بهبود عملکرد آنان می‌گردد.

۶- فرضیه ششم در سطح اطمینان کمتر از ۰.۵/ تأیید گردید یعنی هر قدر کارکنان آموزش و پرورش از پیامدهای ارزشیابی و تاثیرات نتایج آن بر آینده شغلی خود آگاه تر باشند عملکرد آنان بیشتر بهبود می یابد.

۷- فرضیه هفتم در سطح اطمینان کمتر از ۰.۵/ تأیید گردید یعنی آگاهی کارکنان از معیارهای امور اداری طرح ارزشیابی موجب بهبود عملکرد آنان می گردد.

۸- فرضیه هشتم در سطح اطمینان کمتر از ۰.۵/ تأیید گردید یعنی افزایش آگاهی کارکنان نسبت به معیارهای ارباب رجوع طرح ارزشیابی کارکنان آموزش و پرورش موجب بهبود عملکرد آنان می گردد.

**فصل اول**  
**کلیات تحقیق**

انسان در مراحل و سنین مختلف به نوعی با عمل ارزشیابی مواجه می باشد. می توان گفت که امرونی رفتاری کودکان توسط والدین نوعی ارزشیابی عملکرد تلقی می گردد که رفتارهای شایسته و مناسب آنان در خورد ریافت تشویق، پاداش و اظهار رضایت و رفتارهای نامناسب آنان تنبیه، نگرانی، تشویش و اضطراب را بدنبال خواهد داشت مگر اینکه با استفاده از رهنمودهای لازم به اصلاح آن پردازند.

با حضور کودکان در گروههای اجتماعی نیز عملکرد آنان مورد ارزیابی قرار می گیرد و عملکرد مطلوب منجر به تحکیم، تقویت موقعیت و افزایش مقبولیت آنان در گروه می گردد و عملکرد نامناسب منجر به تضعیف موقعیت و نهایتاً طرد و کناره گیری می شود، اینکه مشاهده می گردد برخی از کودکان هنگام بازی با همسالان از طرف آنان طرد می گردند یکی از دلایل آن این است که عملکرد فرد خاطی از طرف سایرین مورد ارزیابی قرار می گیرد، چون از هماهنگی لازم برخوردار نیست لذا طرد می گردد. موارد ذکر شده نمونه هایی از ارزشیابی هستند که بطور غیر رسمی صورت می گیرد.

اما افراد با وارد شدن به سیستم تعلیم و تربیت برای اولین بار بطور رسمی با ارزشیابی بصورت امتحان و آزمون آشنایی کردند، سپس با حضور در سازمانها، نهادها و موسسات و پذیرش مسئولیتهای اجتماعی بطور رسمی با ارزیابی عملکرد مواجه می گردند و طی این فرایند تلاش می گردد تا فرد به سوی بهبود عملکرد و کمال سوق یابد.

## ضرورت ارزشیابی

در هر سازمان یا موسسه جهت پیشبرد امور، سرعت بخشیدن به انجام کار، جلوگیری از دوباره کاری ها و اتلاف منابع، مدیریت (سرپرست) اقدام به تقسیم کار بین کارکنان خود می نماید، اما دلیل دیگر آن است که مدیر برای انجام کلیه امور نه از مهارت کافی در تمامی زمینه ها برخوردار است و نه فرصت و مجال انجام آنها را دارد، پس اقدام به تقسیم کاری نماید، منطقی و معقول آن است که وظایف محوله متناسب با توان، استعداد و علائق افراد باشد تا بتوان به افزایش کارایی چشم داشت.

پدیده هایی چون تاخیر ورود، غیبت، ترک خدمت، شکایات، افزایش حوادث و ضایعات از جمله عوامل اتلاف منابع هستند که سالانه مبالغ زیادی ضرر و زیان را به سازمان وارد می سازد و این در نتیجه مدیریت و رهبری ضعیف سازمان و شناخت نادرست از ظرفیتهای افراد و بخشی از آن نیز به عملکرد ضعیف کارکنان مربوط می شود که از جمله دلایل عمده این امر می باشد. به موازین تقسیم کار در سازمان می باشد، از طرف دیگر باید گفت که سنجش صحت و سقم انجام کار کارکنان و متناسب بودن وظایف محوله با توانایی آنان با اجرای ارزشیابی مشخص می گردد، برقراری مناسبات منطقی و عادلانه در سازمانها در پرتو ارزشیابی صحیح، موجب انگیزش، فعالیت و تلاش فوق العاده کارکنان در اجرای وظایف محوله و رسیدن به اهداف سازمانی می گردد که نهایتاً به افزایش کارایی و بهره وری بیشتر سازمان و پیشرفت امور منجر خواهد شد. باید اذعان داشت که نیروی انسانی و نظام عملیاتی سازمانها و عوامل مهم و اساسی محسوب می گردند و کلیه عملیات در سازمانها قائم به ذات انسان است لذا نیروی انسانی در سازمانها در درجه اول اهمیت قرار دارد، پایداری، ثبات، دوام و پویایی سازمانها نیز با دانش، نگرش، مهارت، لیاقت و شایستگی کارکنان آن رابطه مستقیم دارد به همین دلیل هرگونه سرمایه گذاری جهت بهبود عملکرد کارکنان معقول و منطقی است و می تواند با توجه به تغییرات سریع و گسترده ای که امروزه در حوزه دانش بشری

صورت می‌گیرد. برنامه ریزی در زمینه اطلاع رسانی، دانش افزایی، مهارت افزایی، اصلاح و ترمیم عملکرد کارکنان را ضروری نماید.

یکی از ابزارهای مهم برای تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری و برنامه ریزی جهت بهبود کیفیت عمل کارکنان، ارزشیابی می‌باشد که به کمک آن می‌توان به برخی از نارسایی‌های موجود در رفتار و عملکرد کارکنان پی برد و بر اساس نتایج حاصله برای ارتقاء عملیات کارکنان و به‌سازی نیروی انسانی برنامه‌های لازم را تنظیم و اجرا نمود.

ناگفته پیداست که هیچ صاحب‌نظری در زمینه تعلیم تربیت نمی‌توان یافت که به ضرورت، اهمیت و انجام ارزشیابی به عنوان یک اصل در نظام تعلیم و تربیت تاکید ننموده باشد و آشنایی و فراگیری اصول ارزشیابی و به‌کارگیری این فرایند در سازمان آموزشی برای مدیران به عنوان یک مهارت مدیریتی تلقی نموده باشد. برای مثال کیمبل و ایلز<sup>۱</sup> از جمله مهارت‌های اساسی مدیریت آموزشی را مهارت در رهبری، مهارت در برقراری روابط گروهی، مهارت در امور استخدامی، مهارت در استفاده از روابط انسانی و مهارت در ارزشیابی می‌دانند و در خصوص مدیریت آموزشی می‌نویسند: «مدیریت آموزشی یعنی مهارت در ارزشیابی» (طوسی، ۱۳۷۰، ص ۲۲) وی معتقد است که استعداد فطری معلمان در انجام کارها بیش از آن است که انجام می‌دهند. اما عوامل متعددی همچون روابط انسانی نامطلوب، عدم آگاهی، نامساعد بودن وضعیت اداری و استخدامی، عدم کفایت در ارزشیابی صحیح از کارآنان مانع بروز خلاقیت و استفاده بهینه از توان آنان می‌گردد.

مدیری که نسبت به اصول و فنون ارزشیابی اطلاعات کافی دارد قادر است همکاران خود را در هر یک از مراحل ارزشیابی به خوبی یاری دهد.

از جمله وظایف مدیر در سازمان یاری رساندن به کارکنان خود در جهت آگاه شدن از استعداد و توانایی‌های خود و آزادسازی پتانسیل‌های نهفته آنان است و برای انجام این امر باید شرایط زیادی فراهم گردد. از جمله برقراری یک رابطه