

## طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل<sup>۱</sup>

محمدعلی فطرت<sup>۲</sup>

اباصلت خراسانی<sup>۳</sup>

محمودابوالقاسمی<sup>۴</sup>

محمد قهرمانی<sup>۵</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل که به روش تحقیق کیفی و از نوع تحلیل مضمون انجام گرفته است. به منظور اطمینان از روایی و اعتبار دسته بندی یافته‌ها، گزارش نهایی با سه نفر از مصاحبه شوندگان و سه نفر از اساتید همکار و دونفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی و برنامه ریزی توسعه آموزش عالی همکار ساخته شد، نظریات و پیشنهادات آنها در نهایی کردن گزارش و طراحی مدل لحاظ شده است. جمع آوری داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران دانشگاه کابل که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده بودند، دیدگاه آن‌ها در مورد عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل بررسی شد، با شناسایی و دسته بندی مقوله‌ها و مضامین، از دل داده‌های مصاحبه چند مؤلفه از مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی بدست آمد که شامل پنج مؤلفه و مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی از جمله شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی (برنامه ها و فعالیت های عملکرد هیئت علمی، دیدگاه رهبری دانشگاه نسبت به بهسازی عملکرد هیئت علمی، استخدام هیئت علمی براساس روابط سیاسی و قومی)، شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت هیئت علمی: (قوانین و مقررات، ساختار و فرهنگ سازمانی، امتیازات مالی و حقوق مکفی)، ابعاد و جنبه‌های فعالیت و عملکرد اعضای هیئت علمی (بعد فردی، آموزشی، حرفه ای، پژوهشی و سازمانی)، شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه (مدیران و مسئولان تحصیلات عالی، رهبری دانشگاه، انتظارات هیئت علمی از مسئولین، خصوصیات شخصیتی

۱. این مقاله مستخرج از رساله دکتری تخصصی رشته مدیریت و رهبری آموزشی دانشگاه شهید بهشتی است.

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی و عضو هیئت علمی دانشگاه کابل، افغانستان.

مسئول مکاتبه: alifetrat62@gmail.com

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۵. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

هیئت علمی، پایگاه و موقعیت اجتماعی هیئت علمی)، استراتژی بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی: (استراتژی نرم افزاری مسائل آزادی و استقلال دانشگاه) و استراتژی سخت‌افزاری (ایجاد مراکز رشد و بالندگی هیئت علمی)، نتایج و پیامدها (درون دانشگاهی: فرایند یاددهی - یادگیری و بیرون دانشگاهی: پاسخگویی به نیازهای جامعه)، چگونگی و فرایند مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل و روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های مختلف آن را منعکس می‌نمایند.

### واژگان کلیدی:

مدیریت عملکرد، عملکرد مدیران آموزشی، بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی

### مقدمه

مؤسسات آموزش عالی یکی از سازمان‌های مهم و قابل توجه بمنظور توسعه استراتژیک منابع انسانی در هر کشور به شمار می‌روند. گسترش سریع آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه، از جمله در کشور ما (افغانستان) در طی ده سال اخیر رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است. کشور ما بعد از سه دهه مواجه با جنگ، نا امنی و تحولات اخیر، فصل جدیدی را در حیات سیاسی، اجتماعی و آموزشی تجربه می‌نماید. با وجود آمدن فضای نسبی صلح و امنیت و باز شدن دوباره دانشگاه‌ها و مدارس، استقبال بی نظیر و کم سابقه‌ای از آموزش عالی صورت گرفته است، به طوری که حضور پر شور جوانان دانشجو در تحصیلات عالی و دانشگاه‌ها چیزی متفاوت از سه دهه گذشته بوده و وضعیت دانشگاه‌ها در مقایسه با گذشته، به لحاظ کمی و کیفی رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است. در یک دهه اخیر، مراکز جدید آموزشی و دانشگاه‌ها و بیش از ۱۰۰ مؤسسه آموزش عالی خصوصی در رشته‌های مختلف علمی ایجاد شده است و فضای دانشگاه‌ها را در ارائه خدمات آموزشی بهتر، وارد فضای رقابتی نموده است. مؤسسات آموزش عالی خصوصی در فضای رقابتی با دانشگاه‌های دولتی می‌کوشند بیشترین داوطلبان و مشتریان را از آن خود کنند و امکانات و شرایط آموزشی مناسب‌تری را برای دانشجویان فراهم نمایند تا فارغ التحصیلان یعنی خروجی‌های این دانشگاه‌ها در محیط شغلی و بازار کار چیزی کمتر از دانشجویان دانشگاه‌های دولتی نداشته باشند.

با تمام این وضعیت، اما در بعد کیفی کماکان با مشکلات و چالش‌های فراوانی از جمله؛ پائین بودن سطح تحصیلی اعضای هیئت علمی، نداشتن مواد و منابع جدید و معتبر علمی، عدم آشنایی اساتید با روش‌های نوین تدریس و خالی بودن جایگاه پژوهش روبرو است (برنامه ریزی استراتژیک وزارت تحصیلات، ۱۳۸۷). هم اکنون دانشگاه‌های افغانستان در مقایسه با دانشگاه‌های کشورهای دیگر و بویژه

کشورهای منطقه از لحاظ کیفیت<sup>۱</sup>، در سطح پائین‌تری قرار دارند. برای رفع این مشکلات راه حل‌های نیز سنجیده شده است مثلاً: ارتباط با دانشگاه‌های معتبر دنیا، فرستادن اعضای هیئت علمی بصورت بورسیه در سایر کشورها و الگوگیری از برنامه درسی سایر دانشگاه‌ها و کمک گرفتن از متخصصین افغان تحصیل کرده سایر کشورها، از جمله اقداماتی است که در راستای بهبودی و تغییر فضا و محیط آموزشی و تحصیلی کشور ما در حال انجام است؛ اما به هیچ وجه بسنده نیست (برنامه ریزی استراتژیک وزارت تحصیلات<sup>۲</sup>، ۱۳۸۰).

در این میان، یکی از زمینه‌هایی که مسائل و چالش‌های فوق را شدت بخشیده است، عدم توجه صحیح و کافی به مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی بعنوان یکی از حوزه‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها است. از شاخص‌های مدیریت عملکرد آنچه امروز در سایر کشورها بمنظور تغییر و بهبودی توسعه منابع انسانی در راستای ایجاد کیفیت در سازمان‌های آموزشی استفاده می‌شود، متأسفانه در دانشگاه‌های کشور ما به سبک و شیوه امروزمین مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. بلکه ارزیابی عملکرد<sup>۳</sup> آن‌ها، به شکل بسیار سستی بوده و به روند رو به رشد دانشگاه کمک نمی‌کند. از طرف دیگر، جای دانش مدیریت آموزشی و آموزش عالی نیز در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خالی است که از دلایل آن می‌توان به عدم آگاهی از اهمیت و نقش دانش مدیریت آموزشی در سازمان‌های آموزشی و همچنین نداشتن نخبگان متخصص و دانش آموخته به حد کافی در این حوزه علمی اشاره نمود. لذا، موارد متذکره می‌توانند از جمله عواملی باشند که از دانش مدیریت آموزشی و آنچه لازمه سازمان‌های آموزشی است، استفاده بهینه نشود و مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی نیز به مفهوم و معنای واقعی خود در دانشگاه‌های ما استقرار پیدا نکند (فطرت، ۱۳۸۹).

اعضای هیئت علمی بعنوان یکی از عمده‌ترین عنصر و پروسه آموزش به حساب می‌آید، به طوری که می‌توان ادعا کرد که موفقیت و دستاورد عناصر یا بخش‌های دیگر آموزشی نیز بستگی به موفقیت و عدم موفقیت و کارکرد آن‌ها دارد. به باور بالدوین<sup>۴</sup> (۱۹۸۵)، اعضای هیئت علمی سرمایه حیاتی و رکن اساسی هر مجموعه دانشگاهی به شمار می‌روند. در همین راستا میلر و ویلسون<sup>۵</sup> (۱۹۶۳) بیان داشته اند که قلب هر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی اعضای هیئت علمی آن است. هر دانشگاه و دانشکده دقیقاً در گرو نوع فعالیت هیئت علمی آن است که خوب یا بد، اثربخش یا غیر اثربخش است. بنابراین، ماهیت و کیفیت یک دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی در گرو کیفیت توان اعضای هیئت علمی آن می-

<sup>۱</sup>. Quality

<sup>۲</sup>. Strategic Plan of the Ministry of Education

<sup>۳</sup>. performance appraisal

<sup>۴</sup>. Baldwin

<sup>۵</sup>. Miller and Wilson

باشد و برای یک مؤسسه آموزش عالی غیر ممکن است که بدون هیئت علمی مجهز به علم و دانش، قابلیت حرفه ای، تعهد و انگیزه واقعی آموزش و پژوهش با کیفیت ارایه نماید (حسینی نسب<sup>۱</sup>، ۱۹۷۵). ایفای نقش های متنوع، پیچیده و بین رشته ای اعضای هیئت علمی نیازمند نگاه ها و رویکردهای تازه ای است که بدون آموزش مداوم و اثربخش آنها غیر قابل انجام است. تربیت فرهنگی و اجتماعی دانشجویان، بهینه سازی محیط یادگیری دانشگاه و مدیریت ارتباط مؤثر دانشگاه با جامعه از جمله نقش های دیگری است که لازم است برای انجام اثربخش آنها، برنامه های پرورش حرفه ای در ابعاد دانشی، مهارتی، و نگرشی برای اعضای هیئت علمی در دانشگاه ترویج شود (بویر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). کارایی و اثربخشی همه این نقش ها در گرو داشتن مدل و جهت گیری مناسب در مدیریت و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی است. بررسی مدل ها و الگوهای مختلف نشان می دهد که مدل ها و الگوهای موجود، بیشتر مبتنی بر مبانی، اصول و روش هایی است که برخاسته و متناسب با شرایط و وضعیت سازمان ها و دانشگاه ها و روح نظام آموزشی و تحصیلی و قانون آن کشور ها می باشد و با توجه به وضعیت و شرایط کمی و کیفی دانشگاه های ما قابلیت کاربرد به صورت مناسب را ندارد و می توان در کلیات از آن استفاده نمود. از سوی دیگر، مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه های افغانستان و بویژه دانشگاه کابل کاملاً یک رویکرد جدید است و اصلاً هیچگونه مدلی در این زمینه طراحی و تبیین نشده است که بتواند بصورت عملیاتی و کاربردی در دانشگاه های افغانستان انجام شود. لذا، این تحقیق می تواند به مثابه الگوی جدید در تناسب به نیازمندی دانشگاه کابل مطرح گردیده و بصورت عملی این خلاء (عدم وجود مدلی برای مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی) را پر نماید.

لذا، با توجه به این مهم و نیز نداشتن یک چارچوب منظم از مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل بمنظور سازماندهی و رهبری از مجموع فعالیت های اعضای هیئت علمی، این تحقیق در صدد است با در نظر داشت شرایط و وضعیت موجود دانشگاه کابل، مدلی برای مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل طراحی نماید که در گام نخست بتواند در روند موجود بهبودی حاصل نماید و در نهایت پاسخگوی نیاز جدی هیئت علمی و دانشگاه کابل قرار گیرد.

دانشگاه کابل بعنوان دانشگاه مادر در افغانستان مطرح بوده و در سال ۱۳۱۱ تأسیس شده است. این دانشگاه با داشتن دو دانشکده طب (علوم پزشکی) و علوم اجتماعی به فعالیت خود آغاز نموده و با جلب نمودن توجه دانشجویان از کشور های منطقه شهرت به سزای در سطح منطقه کسب نمود. دانشگاه کابل از فرهنگ غنی، قدامت، برتری اکادمیک برخوردار بود که در اثر چند دهه جنگ و بی ثباتی آسیب جدی دیده است. در اوایل تعداد دانشجویان ۵۰۰ نفر بود اما در سالهای ۱۳۸۰ به ۶۰۰۰

<sup>۱</sup> Hosseini Nasab

<sup>۲</sup> Boyer

هزار نفر و اکنون در حدود نزدیک به ۲۳۰۰۰ دانشجو در مقطع کارشناسی و از آن جمله ۳۹۲ دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد و ۵۰ دانشجو در مقطع دکتری می باشد. بعد از تأسیس نظر به لزوم دید جامعه، دانشکده‌های دیگر در چهارچوب این دانشگاه ایجاد شده است؛ که فعلاً دارای ۱۹ دانشکده بوده و هر دانشکده چند گروه با گرایش های مختلف می باشد.

و به تعداد ۸۱۶ نفر عضو هیئت علمی اعم از مرد و زن در این دانشگاه در دو وقت مشغول به تدریس می باشند. که از این جمله به تعداد ۶۵۵ نفر مرد و ۱۶۱ نفر زن است. شیوه تجزیه و تحلیل داده ها براساس روش نظامند تحلیل مضمون انجام شده است.

## مبانی نظری و پیشینه

### مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد بعنوان یک نگرش نوین مدیریتی، نقش اساسی در توسعه و ایجاد شایستگی نیروی انسانی ایفا نموده و زمینه‌ها و بسترهای لازم برای پیاده سازی فرایند توسعه منابع انسانی را فراهم می- نماید. در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی، عوامل و مؤلفه‌های مختلفی درگیر هستند که اگر همه آنها بکار گرفته نشوند، توسعه تک بعدی شده و مزیت رقابتی در سازمان از بین خواهد رفت. در این زمینه مدیریت عملکرد با یک روش جامع نگر، کلیه عوامل و مؤلفه‌های ریز و درشت درگیر در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها بدست می- دهد؛ و از نتایج مطلوب بعنوان سرمایه توسعه منابع انسانی بهره‌برداری می‌نماید. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم برای کیفی کار کردن، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد (کریس بنز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد در توسعه پایدار و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، در ادامه به ماهیت مدیریت عملکرد و مفهوم مدیریت عملکرد در سازمان اشاره می‌شود.



<sup>۱</sup>. Chris Benz

مدیریت عملکرد فرآیندی است مبتنی بر یک سری فعالیت‌ها و به نحوی بنا شده است که از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد، بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین گرایش مختلف مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. همانطور که بیان شد مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم و ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی (همانگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژی‌های مدرن و دنیای متحول فرد است. استفاده از مدل بهبود سازمان برای ارزیابی اثربخش سازمانی زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می‌کند؛ زیرا مدل متذکره بر مواردی همچون رفتار سرپرستان نسبت به زیر دستان، روحیه جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف گذاری تأکید دارد. برای ترکیب و هماهنگی اهداف و نیازهای سازمان به منظور رشد سازمان و بهبود سیستم باید دانش و تکنیک‌های علوم رفتاری به کار گرفته شود تا سازمانی بوجود آید، که در آن توانایی‌های هر یک از اعضاء بطور کامل مورد استفاده قرار گیرد (سلطانی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶). بنابراین مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد.

---

<sup>۱</sup>. Soltani

## پیشینه پژوهش

آخرین تحقیقات که در پیوند به موضوع انجام شده است، تعدادی از آنها شامل موارد ذیل است:

جدول ۱: برخی تحقیقات انجام شده در حوزه موضوع پژوهش

| عنوان                                                                     | نویسندگان        | سال  | نتیجه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| طراحی الگوی ارزیابی آموزشی اعضاء هیئت علمی در راستای بالندگی آنان         | صفری             | ۱۳۸۸ | ابتدا چارچوب ارزیابی آموزشی اعضاء هیئت علمی شناسایی شده، سپس مؤلفه‌های تشکیل دهنده فرایند آموزش مشخص و سرانجام با استفاده از داده‌های محیط دانشگاهی شهید بهشتی، منابع گوناگون داده‌های ارزیابی مورد بررسی قرار گرفته و الگوی مورد نظر طراحی شد.                                                                                                                  |
| طراحی الگو ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور                       | مصدق خواه        | ۱۳۹۰ | پس از بررسی معیارها و شاخص‌های مطرح شده در خصوص ارزیابی عملکرد افسران ارشد از دیدگاه ادبیات تحقیق، الگوی اولیه براساس سه گرایش نقش مدیریتی، شایستگی های مدیریتی، و نتایج مدیریتی تدوین شد. در بخش تعیین اولویت‌ها هرکدام از شاخص‌ها از روش نظرسنجی استفاده شده که در این قسمت به طراحی پرسشنامه اقدام گردیده است و در نهایت هر کدام از معیارها وزن داده شده است. |
| طراحی الگوی ارزیابی عملکرد اعضاء هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز | جسارتی و همکاران | ۱۳۹۱ | محقق با مطالعه ادبیات و تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته، هفت معیار و ۸۰ زیر معیار را استخراج نموده است. همچنین برای اولویت بندی معیارها از آزمون فرید من استفاده شده است.                                                                                                                                                                                    |
| مدل مدیریت نوآورانه ارزیابی عملکرد                                        | خوری             | ۲۰۰۴ | در ساخت این مدل مسائل مختلفی مثل تنظیم استراتژی، مشارکت در تعیین هدف، مربیگری، ارتباط دوطرفه بین اعضاء هیئت علمی و مدیران، بازخورد، توسعه و پاداش اعضاء هیئت علمی مورد تأکید قرار گرفته اند،                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |                      |                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------|------------------------------------------------------------------------|
| همچنین عوامل خارجی مثل آموزش ارزیابان و پشتیبانی مدیریت ارشد نیز مورد توجه قرار گرفته است.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |                      |                                                                        |
| نتایج نشان داد که ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش نقش مهمی در ایجاد انگیزه کارکنان دارند. که رابطه علت و معلولی بین سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش (پاداش براساس عملکرد) را به صورت روشن و واضح نشان دهد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ۲۰۰۵ | ترک کلنو             | ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش در دانشگاه ترنتو                          |
| در این پژوهش تلاش شده تا الگویی ارائه شود که بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند. برای این منظور، بعد از بررسی الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی موجود، الگوی تعالی سازمان و کارت امتیازی متوازن به عنوان الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی مناسب انتخاب شدند. سپس با تلفیق این دو الگو و استخراج معیارها و شاخص های ارزیابی عملکرد سازمانی از آن ها، مجموعه ای از شاخص های اولیه جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان استخراج شد. بعد پرسشنامه هایی طراحی و در بین گروهی از خبرگان توزیع و بر اساس نظرات آنان، الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سه مرحله متوالی با روش دلفی نهایی شد. | ۲۰۰۹ | شفره، کارلی و استارت | بررسی فرایند ارزیابی عملکرد دوره ای به منظور رتبه بندی اعضای هیئت علمی |

## مدل برک کوئیست و فیلیپس

در مدل ارایه شده توسط برگ کوئیست و فیلیپس (۱۹۷۵) بمنظور توانمندسازی اعضای هیئت علمی رویکردهای مختلف فردی، گروهی و مؤسسه‌ای مدنظر قرار گرفته شده است. این مدل شامل سه مؤلفه اصلی به شرح زیر می باشد:

- توانمندسازی آموزشی (بهسازی برنامه درسی، تدریس و آموزش)
  - توانمندسازی فردی (مشارکت در فعالیت های دانشگاهی به منظور رشد و توسعه دانشکده، آموزش های بین فردی)
  - توانمند سازی سازمانی (بهبود دانشگاه برای تدریس و تصمیم‌گیری)
- در این الگو توانمندسازی اعضای هیئت علمی می‌بایست در سه حوزه ساختار ( سازمان، فضای مورد نیاز)، فرایند (تعاملات انسانی و ارتباطات) و نگرش ها (ارزش ها، پیش فرض ها) انجام گیرد.
- از بررسی مطالعاتی که در خصوص مدل‌های مدیریت عملکرد بر فرآیند بهبودی و توانمندسازی هیئت علمی انجام شده است می‌توان مؤلفه‌های مختلف مدیریت عملکرد هیئت علمی را نظیر ارتباطات حرفه ای، نظام انگیزشی، سیاست ها و برنامه های مدون، تأمین منابع و اعتبارات لازم دانشگاه، حمایت دانشگاه از برنامه های توانمندسازی اعضای هیئت علمی، فراهم بودن امکانات و دسترسی عادلانه به فرصت های بهسازی برای همه اعضای هیئت علمی، تعهدات و ملاحظات فردی و آموزشی و خصوصیات و ویژگی های روانی - شخصیتی و فکری مشوق اعضای هیئت علمی برای رشد حرفه ای مطرح کرد (کافرلا، ۱۹۹۳؛ اسمولن، ۱۹۹۶؛ فیلیپس و دیگران، ۱۹۷۵). تعدد این مؤلفه‌ها و عوامل از پیچیدگی‌ها و مقوله‌های توانمندسازی هیئت علمی حکایت می کند، که در کلیات می‌توان از آن استفاده کرد. اما با توجه به شرایط و وضعیت دانشگاه‌های کشور ما نمی‌توان عین مدل، بدون در نظر داشت بستر و زمینه های لازم، آن را اجرا کرد. از این منظر، پیشبرد هدفمند و برنامه‌ریزی شده برنامه‌های توانمندسازی هیئت علمی، نیازمند رویکرد جدید، مشارکتی، فعال و سیستم متناسب با شرایط و وضعیت دانشگاه کابل را می‌طلبد. بی تردید علاوه بر این که لازم است سیاست های برنامه ریزی شده در حوزه مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی با سایر مؤلفه‌های نظام دانشگاهی هم‌ساز باشد، ضرورت دارد که این سیاست ها در برنامه استراتژیکی وزارت تحصیلات عالی<sup>۱</sup> تلفیق شود و منابع و اعتبارات لازم نیز در زمینه فراهم شود. با توجه به مباحث صورت گرفته که جایگاه غیر قابل اجتناب طراحی مدل مدیریت عملکرد هیئت علمی دانشگاه کابل را در راستای توسعه دانشگاه و الگو مناسب در سطح نظام آموزش عالی کشور ما را بازتاب می دهند، شناسایی زمینه‌ها و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی، شرایط و عوامل سازمانی، فضای مناسب دانشگاهی، استراتژی بهبود عملکرد اعضای هیئت

<sup>۱</sup> . Ministry of Higher Education

علمی و نتیجه و پیامد اجرای این برنامه ها برای طراحی مدل بومی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل ضروری به نظر می رسد. با توجه به این مهم، پژوهش حاضر در راستای ارایه مدل بومی برای دانشگاه کابل به انجام رسیده است.

### سوال اصلی

وضعیت مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل چگونه است؟ و چه مدلی را می توان برای مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی ارایه نمود؟

### سوال های فرعی

۱. شرایط و عوامل تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل کدامند؟
۲. زمینه های مؤثر بر مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل کدامند؟
۳. شرایط محیطی (مداخله گر) مؤثر بر مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل چگونه است؟
۴. راهبردهای بهبود مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل کدامند؟
۵. پیامدهای بهبود مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل چیست؟

### روش پژوهش

در این تحقیق به منظور توصیف غنی از ایده ها و نظریات مصاحبه شوندگان نسبت به طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل، از روش پژوهش کیفی و از نوع تحلیل مضمون بیویاتزس و براون - کلارک استفاده شده است. روش تحلیل مضمون یکی از روش هایی است که از دیر باز در تحلیل های کیفی مورد استفاده بوده است و بعد ها تحلیل محتوای مضمونی از آن نشأت گرفته است (بیویاتزس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است (بروان و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می رود (فراست، ۲۰۱۱). هر چند بسیاری معتقدند که تحلیل مضمون برای شناخت شبکه ارتباطی مضامین و استخراج الگو مناسب است (بروان و کلارک، ۲۰۰۶)، اما این روش ابزاری مناسب برای معنی دادن به داده ها، استخراج طبقات و مقوله های اصلی و تشکیل ساختار سلسله مراتبی است (ارونسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ فرمین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

<sup>۱</sup>.Boyatzys

<sup>۲</sup>.Brown & Clark

<sup>۳</sup>.Aronson

<sup>۴</sup>.Firmin

همان طوریکه در جدول شماره ۱ آمده است، فرایند کامل تحلیل مضمون را می توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود: الف- تجزیه و توصیف متن، ب- تشریح و تفسیر متن، و ج- ادغام و یک پارچه کردن مجدد متن. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است، اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می آید (Attride & Stirling<sup>۱</sup>).

جدول ۱: فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

| مرحله                                | گام                                   | اقدام                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱- تجزیه و توصیف متن <sup>۲</sup>    | ۱- آشنا شدن با متن                    | - مکتوب کردن داده ها (در صورت لزوم)<br>- مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده ها<br>- نوشتن ایده های اولیه                                                                             |
|                                      | ۲- ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری مضامین | - پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین<br>- تفکیک متن به بخش های کوچکتر<br>- کدگذاری ویژگی های جالب داده ها                                                                  |
|                                      | ۳- جست و جو و شناخت مضامین            | - تطبیق دادن کدها با قالب مضامین<br>- استخراج مضامین از بخش های کدگذاشته متن<br>- پالایش و بازبینی مضامین                                                                         |
| ۲- تشریح و تفسیر متن <sup>۳</sup>    | ۴- ترسیم شبکه مضامین                  | - بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج<br>- مرتب کردن مضامین<br>- انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر<br>- ترسیم نقشه های مضامین<br>- اصلاح و تأیید شبکه های مضامین |
|                                      | ۵- تحلیل شبکه مضامین                  | - تعریف و نام گذاری مضامین<br>- توصیف و توضیح شبکه مضامین                                                                                                                         |
| ۳- ترکیب متن و ادغام آن <sup>۴</sup> | ۶- تدوین گزارش                        | - تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن                                                                                                                                        |

<sup>۱</sup>.Attride & Stirling

<sup>۲</sup>.Analyze and describe text

<sup>۳</sup>. Explain and interpret the text

<sup>۴</sup>.The combination of text and Integration

|                                                                                                                                     |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| - استخراج نمونه های جالب داده ها<br>- مرتبط کردن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبنای نظری<br>- نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

بنابراین در تحقیق کیفی بر مبنای شاخص ها و مؤلفه های روش تحلیل مضمون، ایده و نظریات مصاحبه شوندگان در مورد چگونگی شرایط و عوامل تأثیرگذار، استراتژی، زمینه ها و عوامل محیط دانشگاهی، ابعاد و جنبه های عملکرد اعضای هیئت علمی و پیامدهای بهبود عملکرد<sup>۱</sup> اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از نمونه گیری نظری هدفمند، نمونه انتخاب شده است. داده ها از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی که در ارتباط به موضوع تحقیق صاحب نظر بودند، جمع آوری شد.

نمونه گیری نظری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری مضامین و مقوله ها ادامه یافت؛ هدف از رسیدن به مرحله اشباع نظری عبارت است از در ارتباط به مضامین و مقوله ها داده های جدید و موثر پدید نیاید و روابط میان مفاهیم و مقوله ها شکل گرفته باشد (اشتراس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۳۸۵). در طی تحلیل موضوع، چندین بار متن پیاده شده مصاحبه ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی مورد بازنگری قرار گرفت. همچنین براساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، ۱۲۵-۱۲۷):

**تطبیق توسط اعضا:** سه نفر از مصاحبه شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل مضامین و مقوله ها بدست آمده را بازبینی کردند و پیشنهاد های آن ها در نهایی کردن گزارش لحاظ شده است.

**بررسی همکار:** سه نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی و برنامه ریزی آموزش عالی، پارادایم طبقه بندی مضامین<sup>۴</sup> و ارتباط آنها با یکدیگر را بررسی نمودند و نظرات آنها در تدوین مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل مورد توجه قرار گرفت.

### جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق، شامل ۲۰ نفر از افراد نخبه، مجرب و صاحب نظر در مورد آموزش عالی و مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی بوده است. در گام نخست، به منظور گردآوری داده ها از مصاحبه عمیق با اعضای هیئت علمی صورت گرفت. در این مرحله از نمونه گیری هدفمند نظری استفاده

<sup>۱</sup>. performance improvement

<sup>۲</sup>. Strauss and Corbin

<sup>۳</sup>. Creswell and Miller

<sup>۴</sup>. Themes

گردیده است. منظور از این نمونه‌گیری هدفمند به گونه‌ای است که تمرکز آن بر تدوین الگو است. به عبارت دیگر پژوهشگر از افراد صاحب نظر در این زمینه کار می‌گیرد و تا مرحله اشباع نظری پیش می‌رود که در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نموده تا امکان نظریه فراهم شود (بازرگان<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷).

جدول ۲: مشخصات افراد شرکت کننده در مصاحبه

| شماره | رشته تحصیلی              | دانشکده                          | رتبه علمی | مدرک تحصیلی   |
|-------|--------------------------|----------------------------------|-----------|---------------|
| ۱     | اقتصاد ملی               | اقتصاد                           | دانشیار   | کارشناسی ارشد |
| ۲     | جامعه‌شناسی              | علوم اجتماعی                     | استاد     | دکتری         |
| ۳     | مدیریت آموزشی            | روانشناسی و علوم تربیتی          | استادیار  | کارشناسی ارشد |
| ۴     | مدیریت آموزشی            | روانشناسی و علوم تربیتی          | استاد     | دکتری         |
| ۵     | علوم تربیتی              | روانشناسی و علوم تربیتی          | استاد     | دکتری         |
| ۶     | مدیریت مالی              | اقتصاد                           | دانشیار   | دکتری         |
| ۷     | علوم حیوانی <sup>۲</sup> | دامپزشکی                         | استاد     | دکتری         |
| ۸     | روانشناسی                | روانشناسی و علوم تربیتی          | دانشیار   | کارشناسی ارشد |
| ۹     | تکنولوژی اطلاعات         | کامپیوتر ساینس <sup>۳</sup>      | دانشیار   | دکتری         |
| ۱۰    | زبان فارسی               | زبان و ادبیات                    | استاد     | دکتری         |
| ۱۱    | بایوتکنولوژی             | کشاورزی                          | استاد     | دکتری         |
| ۱۲    | شیمیایی                  | داروسازی                         | دانشیار   | کارشناسی ارشد |
| ۱۳    | مشاوره و راهنمایی        | روانشناسی و علوم تربیتی          | استادیار  | کارشناسی ارشد |
| ۱۴    | اداره و پالیسی           | اداره و پالیسی عامه <sup>۴</sup> | دانشیار   | کارشناسی ارشد |
| ۱۵    | اداره و پالیسی           | اداره و پالیسی عامه              | دانشیار   | کارشناسی ارشد |
| ۱۶    | جامعه‌شناسی              | علوم اجتماعی                     | استادیار  | کارشناسی ارشد |
| ۱۷    | ادبیات فارسی             | هنرها                            | استادیار  | دکتری         |
| ۱۸    | مهندسی ساختمانی          | مهندسی فنی                       | دانشیار   | کاندید دکتری  |

<sup>۱</sup>.Bazargan<sup>۲</sup>.Animal Science<sup>۳</sup>.computer science<sup>۴</sup>.Public Policy and Administration

|    |                  |                         |       |       |
|----|------------------|-------------------------|-------|-------|
| ۱۹ | فناوری اطلاعات   | کامپیوتر ساینس          | استاد | دکتری |
| ۲۰ | روانشناسی تربیتی | روانشناسی و علوم تربیتی | استاد | دکتری |

### فرایند مصاحبه

ابزار جمع آوری داده‌ها مصاحبه و آن هم از نوع مصاحبه عمیق است و مصاحبه نیز به شکل انفرادی با نمونه‌های مطلع به صورت رو در رو و در زمان‌های مختلف کاری آنان، در دفاتر و تعداد دونفر آنها در خانه‌شان صورت گرفته است. متوسط زمان مصاحبه‌ها حدود ۴۰ دقیقه بوده است. در بیشتر مصاحبه‌ها از دستگاه ضبط صوت و یادداشت برداری نکات مهم برای بحث و تبادل نظر بیشتر استفاده شده است. برای شروع مصاحبه و جلب توجه و آمادگی مصاحبه‌شونده، گفتگوی اولیه با موضوعاتی غیر رسمی، در زمینه‌های موضوعات روز آغاز می‌شد. سپس هدف تحقیق، مسئله و محتوای سوال‌های مصاحبه توضیح داده می‌شد. در برخی موارد مصاحبه‌شوندگان به دو سوال پاسخ می‌دادند که در بیشتر مواقع به دلیل تنوع پاسخ‌ها و اشاره مصاحبه‌شونده به نکات مهم، مطالب به گونه‌ای دیگر و در قالب سوال تکمیلی به منظور اشیاع داده‌ها مطرح می‌شد. در ادامه متن مصاحبه‌های ضبط شده، پیاده‌سازی شده و رونوشت به دقت مرور گردیده و جملات هر یک از مصاحبه‌ها به منظور بررسی انسجام مطالب آنها مورد مقایسه و بررسی قرار گرفته است.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر داده‌ها به دقت کدگذاری و طبقه‌بندی مضامین و مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به آنها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی‌های آن تعیین، و الگوها مورد بررسی قرار گرفت و در واقع پاسخ‌های ارایه شده توسط مصاحبه‌شوندگان به واحدهای کوچکتری تجزیه و در یک فرآیند مکرر با یگدیگر مقایسه و با توجه به موارد مشترک کاربردشان، مفاهیم و مضمون شکل گرفت. برای این کار تکنیک‌های (بویاتزس<sup>۱</sup> ۱۹۹۸ ص ۴) مورد استفاده قرار گرفته است. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق یافته‌ها، مفاهیم و مضامین از طریق کدگذاری<sup>۲</sup>، طبقه‌بندی، بطور مستقیم از رو نوشت مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها، شکل گرفت. که شامل موارد ذیل است:

<sup>۱</sup>.Boyatzys

<sup>۲</sup>.Coding

جدول ۳: شناسایی مضامین و مقوله ها و ارتباط آن با یگدیگر

| شماره | مضامین و مقوله کلی                                                   | مضامین و مقوله های ریز                                                                                                                                                                                                                                                                                         | خصوصیات و ویژگیهای مقوله فرعی و ارتباط آن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱     | شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه و فعالیت توانمندسازی هیئت علمی</li> <li>- دیدگاه رهبری دانشگاه نسبت به بهسازی عملکرد هیئت علمی</li> <li>- استخدام هیئت علمی بر اساس زدوبندهای سیاسی- قومی تا دانش و تجربه مدیریتی</li> <li>- بالندگی آموزشی<sup>۱</sup>، فردی و حرفه ای<sup>۲</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- گرفتن سمینار ها و کارگاه های آموزشی</li> <li>- حمایت مالی از برنامه های توانمندسازی</li> <li>- فرستادن اعضای هیئت علمی به بورسیه های تحصیلی و فرصت های مطالعاتی کوتاه مدت</li> <li>- پرداختن به برنامه استراتژیک در تحصیلات تکمیلی</li> <li>- رضایت دانشجویان از تدریس اعضای هیئت علمی</li> <li>- مهارت در مدیریت و طراحی محتوا و برنامه های آموزشی در کلاس و سهل سازی پروسه یاددهی- یادگیری</li> <li>- انجام فعالیت های علمی (پژوهش و تولید دانش)</li> <li>- داشتن تعاملات و روابط انسانی و محترمانه و پایبندی به وقت و صداقت در رفتار و گفتار</li> </ul> |
| ۲     | شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قوانین، لوایح و مقررات</li> <li>- ساختار و فرهنگ سازمانی</li> <li>- امتیازات مالی و حقوق مکفی اعضای هیئت علمی</li> </ul>                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبیق قوانین و مقررات بصورت یکسان برای همه اعضای هیئت علمی</li> <li>- ارتقا و ترفیع هیئت علمی صرف بر اساس شایستگی های علمی</li> <li>- اصلاح و بهبودی در عملکرد و رویه های اداری و حذف بروکراسی</li> <li>- غنی ساختن فرهنگ رشد و یادگیری و فضای مناسب آموزشی</li> <li>- رضایت و امنیت شغلی و حقوق مکفی برای هیئت علمی</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |

<sup>۱</sup>.Educational development<sup>۲</sup>.Professional

|   |                                                              |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳ | شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه                       | - مدیران و مسئولان وزارت تحصیلات عالی <sup>۱</sup><br>- رهبری و مدیریت دانشگاه<br>- انتظارات هیئت علمی از مسئولین<br>- خصوصیات شخصیتی و فردی هیئت علمی<br>- پایگاه و موقعیت اجتماعی | - دیدگاه متولیان و سیاست گذاران وزارت تحصیلات عالی<br>- ایجاد محیط پویا و غنی در دانشگاه<br>- فراهم کردن زمینه مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم گیری های مهم دانشگاهی<br>- امکان فرصت های مطالعاتی در داخل و خارج کشور<br>- وجود امکانات و تجهیزات لابراتوری و آزمایشگاهی<br>- تأکید بر کیفیت بجای کمیت                                                 |
| ۴ | استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی                     | - استراتژی نرم افزاری (آزادی و استقلال دانشگاه)<br>- استراتژی سخت افزاری (ایجاد مرکز رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی)                                                                 | - انتخابی کردن رؤسای دانشگاه و دانشکده ها به جای انتصاب<br>- آزادی و استقلال دانشگاهی، اجتناب از سیاسی کردن محیط دانشگاه.<br>- ایجاد مسیرها و راه های جایگزین برای ارتقای هیئت علمی<br>- ایجاد مرکز بالندگی هیئت علمی با برنامه های متنوع در زمینه های مختلف<br>- مشارکت داوطلبانه از سوی هیئت علمی و نه بصورت دستوری و فرمایشی از سوی وزارت و دانشگاه |
| ۵ | نتایج و پیامد اجرای برنامه ها بر رشد و ارتقا اعضای هیئت علمی | - نتیجه و پیامد در داخل دانشگاه<br>- نتیجه و پیامد در خارج دانشگاه (اجتماع)                                                                                                         | - بهبود روشهای یاددهی- یادگیری<br>- پاسخ گویی به نیاز جامعه در سطوح مختلف<br>- استفاده از تکنولوژی های آموزشی بروز<br>- فراهم شدن زمینه مشارکت فعالانه دانشجویان<br>- افزایش احساس مسئولیت و تعهد نسبت به دانشگاه و اجتماع<br>- آموزش و تربیت دانش آموختگان متخصص و مورد نیاز کشور<br>- ترویج و اعتقاد به فرهنگ تفکر و خلاقیت                          |

<sup>۱</sup>. Ministry of Higher Education



شکل ۱: مدل کیفی پژوهش F-F: طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل (براساس طرح روشمند تحلیل مضمون)

### شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی

از جمله عوامل که روی دیدگاه مسئولین دانشگاه که بصورت مستقیم در طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه تأثیر می گذارند. براساس دیدگاه و نظریات مشارکت کنندگان، در این پژوهش سه عامل فردی و آموزشی چهار عامل سازمانی تشخیص داده شده است که بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی بطور مستقیم تأثیر گذار هستند که در جدول ۳ به این عوامل اشاره شده است.

<sup>۱</sup>. Farshad Fetrat

## جدول ۳: شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی اعضای هیئت علمی

| شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی | برنامه ها و فعالیت های عملکرد اعضای هیئت علمی                                  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | دیدگاه رهبری دانشگاه نسبت به بهسازی عملکرد اعضای هیئت علمی                     |
|                                        | استخدام اعضای هیئت علمی براساس روابط و زدویندهای سیاسی تا دانش و تجربه مدیریتی |

## بعد فردی: برنامه ها و فعالیتهای آموزشی عملکرد اعضای هیئت علمی

در مورد اینکه در سطح دانشگاه کابل برنامه ریزی استراتژیک، از مجموع فعالیت های سازمان های آموزشی و بویژه یکی از عناصر عمده آموزش که اعضای هیئت علمی می باشد، وجود دارد؟ و اگر وجود دارد دارای چه ویژگیها و شاخص های است، این برنامه در چند سطح و چگونه در دانشگاه کابل اجرا می شود؟ که از طرف تعدادی از مصاحبه کنندگان اینگونه مطرح شده است که در ذیل به محتوا این گفته ها اشاره شده است.

" برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>، در مورد فعالیت فردی اعضای هیئت علمی در دانشگاه و دانشکده ها وجود ندارد. صرف یک سند بنام برنامه ریزی استراتژیک در وزارت تحصیلات عالی افغانستان وجود دارد که در آن، اهداف و فعالیت های عمده و خط مشی ها<sup>۲</sup> در عرصه تحصیلات عالی برای پنج سال صورت بندی شده است. به باور اکثر مصاحبه شوندگان، نخست وزارت باید یک برنامه ریزی استراتژیک متناسب با شرایط و نیازهای موجود محیط دانشگاهی و جامعه طراحی نماید، بعد در روشنایی آن سند، وزارت تحصیلات عالی دانشگاه ها را مکلف کند که برنامه های استراتژیک خود را شامل تمام جزئیات که از مجموع فعالیت های آموزشی، پژوهشی، خدماتی و اداری باشند، طراحی نموده و در مطابقت با آن، همه دست اندرکاران امور به شمول هیئت علمی بعنوان یک فاکتور عمده آموزش نقش خود را در اجرایی شدن آن برنامه در سطوح مختلف ایفا نمایند."

## بعد فردی: دیدگاه رهبری دانشگاه، نسبت به بهسازی عملکرد اعضای هیئت علمی

وجود نگاه مثبت و تفکر استراتژیک<sup>۳</sup>، نسبت به توسعه استراتژیک در دانشگاه و به تبع آن، ارزیابی و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی یکی از مؤلفه های مهم دیگری است که در نگاه رهبران و مدیران

<sup>۱</sup>.strategic planning<sup>۲</sup>.Policies<sup>۳</sup> Strategic thinking

دانشگاهی، نسبت به طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی تأثیر بسزایی دارد. تعدادی از مشارکت کنندگان در پژوهش بر این باور بودند که باید در مرحله نخست برای رهبری دانشگاه، تفکر و نگاه استراتژیک شکل بگیرد تا بتوانند بعد از آن نسبت به برنامه ریزی استراتژیک در جهت بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی، اقدام نمایند. به گفته یکی از مشارکت کنندگان در پژوهش:

"رهبران دانشگاهی و مدیران سطح عالی، باید قبل از برنامه ریزی استراتژیک باید تفکر و نگاه استراتژیک، نسبت به توسعه دانشگاه و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی داشته باشند. اگر این ویژگی را داشته باشند و بهبود در عملکرد اعضای هیئت علمی و ارزیابی از عملکرد آنها را بعنوان یک استراتژی نگاه کنند، استراتژی توسعه در برنامه های استراتژیک آنها تجلی پیدا می کند. به باور من بایستی رهبران دانشگاه که در واقع مدیر استراتژیک هستند ارزیابی از عملکرد اعضای هیئت علمی را در راستای بهبود عملکرد آنها در دانشگاه، جز راهبردهای شان قرار داده و برای این امر باید برنامه مشخص و استراتژیک طراحی نمایند، که بنده چنین وضعیتی را در جریان چند سال در دانشگاه و رهبران دانشگاهی مشاهده و لمس نکرده ام."

**استخدام اعضای هیئت علمی نه براساس دانش و تجربه مدیریتی، بلکه براساس روابط و**

#### **زдобندهای سیاسی و قومی**

باور به دانش و توانمندی عملکرد اعضای هیئت علمی، یکی از عوامل تأثیرگذار دیگر در رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی است، این توانمندی ها در قالب دو مؤلفه دانش و تجربه مدیریتی متبلور است. برخورداری از دانش مدیریتی و بویژه دانش مدیریت آموزشی<sup>۱</sup> و آموزش عالی و داشتن تجربه مدیریتی در سطح دانشگاه، نقش مهمی در اتخاذ دیدگاه مدیران ارشد و رهبری دانشگاه ایفا می کند. در همین راستا یکی از مدیران ارشد دانشگاهی عنوان نمود که:

"ما در سطح رهبری دانشگاه تلاش داریم که در ارتقا و ظرفیت اعضای هیئت علمی کاری صورت گیرد، در ضمن بنده به عنوان سابقه چند ساله مدیریتی که در سطح دانشگاه داشته و دارم، به این باور هستم که دانش و درضمن تجربه مدیریتی، نقش بسیار مهم و کلیدی در رهبری اثربخش دانشگاه دارد. این نکته باید در گزینش افراد در سطح رهبری دانشگاه، لحاظ شود. متأسفانه در دانشگاه های کشور ما در بسیاری موارد این نکات رعایت و توجه نشده و نمی شود. و در مواردی ما شاهد بودیم که رؤسای دانشگاه ها و دانشکده ها و اعضای هیئت علمی، نه براساس دانش و تجربه مدیریتی بلکه براساس رابطه و زдобندهای سیاسی و حزبی در این جایگاه ها قرار می گیرند. اینگونه رویه ها سلیقه ای، در گزینش

<sup>۱</sup> Education Management

افراد بر مسئولیت مهم دانشگاهی بصورت قطع، در نوع نگاه و عملکرد رهبران دانشگاهی و اعضای هیئت علمی، نسبت به برنامه ها و فعالیت های امور دانشگاهی تأثیر گذار است."

برخورداری از مهارت های مورد نیاز برای مدیریت در محیط های دانشگاهی نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف و برنامه های دانشگاهی دارد. لذا این مهارت ها تأثیر بسیار مهمی بر چگونگی عملکرد اعضای هیئت علمی دارد. یکی دیگر از آگاهان کلیدی در این خصوص عنوان می کند که:

"رهبری دانشگاه باید بتواند، انگیزه لازم را در اعضای هیئت علمی برای مشارکت در برنامه های بالندگی اعضای هیئت علمی ایجاد کند، به گونه ای که آنها را باید در تصمیم گیری ها و طراحی برنامه های آموزش و بهسازی عملکرد هیئت علمی مشارکت دهند. یا با مهارت و رویه های مختلف بتواند، چه به لحاظ معنوی و مادی آنها را تشویق نمایند و در آنها حس اعتماد به نفس و موثر بودن را ایجاد کنند."

### شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت هیئت علمی

#### عوامل سازمانی: قوانین و مقررات

یکی از عوامل سازمانی که بر عملکرد اعضای هیئت علمی و مدیران تأثیر گذار است، لوائح قوانین و مقررات است. قوانین و مقررات در هر دانشگاهی می تواند تسهیل کننده، و رهنمود خوبی در زمینه های مختلف به بهبود فرایند دانشگاهی و یا در موارد در محدود کردن آن کمک کند و ممکن است مانعی برای اجرای تصمیمات مدیران دانشگاهی باشد. که در این زمینه یکی از سیاست گذاران دانشگاه چنین می گوید:

#### جدول ۵: شرایط و عوامل سازمانی در مورد کار و فعالیت های هیئت علمی

|                                                       |                                                                      |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| قوانین و مقررات                                       | شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی |
| ساختار و فرهنگ سازمانی                                |                                                                      |
| امتیازات مالی و حقوق مکفی اعضای هیئت علمی             |                                                                      |
| مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم گیری های مهم دانشگاهی |                                                                      |

"به نظر بنده در سال های پیش از جنگ، تصمیم مقامات رهبری دانشگاه کابل در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی، نظر به فعالیت های علمی و تحقیقاتی آنها، مطابق قوانین و مقررات دانشگاه اتخاذ می گردید. در طی سالهای دراز جنگ همان طوریکه در سایر عرصه ها، به تطبیق قانون ارج گذاشته نمی شود در دانشگاه کابل نیز به تطبیق قانون، لوائح و مقررات چندان اهمیت قایل نمی شوند، و در بسیاری

حالات در اتخاذ تصمیم‌ها بجای ضوابط، سلیقه‌های شخصی، اساس قرار داده می‌شود. از طرف دیگر در سطح رهبری دانشگاه یک باور عمیق و فراگیر نسبت به بحث بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی وجود ندارد. وقتی این باور و برداشت نزد رهبران دانشگاهی ایجاد شود، از آنجاست که برای آن برنامه ریزی می‌کنند و تلاش‌های در راستای بهبودی و تغییر وضعیت موجود انجام خواهند داد."

### عامل سازمانی: ساختار و فرهنگ سازمانی

عامل سازمانی دیگر که در عملکرد مدیران و اعضای هیئت علمی تأثیر گذار است ساختار و فرهنگ سازمان است. وجود فرهنگ توسعه و یادگیری در محیط‌های دانشگاهی یکی از عوامل است که بر عملکرد اعضای هیئت علمی مؤثر است. که یکی از مشارکت کنندگان در این خصوص چنین مطرح می‌کند:

" وقتی در دانشگاه فرهنگ توسعه و یادگیری حاکم باشد مدیران دانشگاهی و اعضای هیئت علمی تحت تأثیر این فرهنگ قرار می‌گیرند، و ناچارند که از این فرهنگ تبعیت نموده و زمینه و بستر لازم را برای رشد و بهسازی اعضای هیئت علمی و به طورکل برای کارکنان دانشگاه فراهم آورد. اگر نظم در ساختار و سطوح مختلف سازمان باشد یعنی، مجموعه نیروی انسانی(اعضای هیئت علمی و کارکنان) به یگدیگر کمک نمایند در نهایت بالندگی در سازمان ایجاد می‌شود. این فرهنگ در حال حاضر در آموزش عالی وجود ندارد و تضادی وجود دارد که همه تمایل به رشد فردی دارند."

### عوامل سازمانی: مربوط به امتیازات مالی و حقوق مکفی اعضای هیئت علمی

درخصوص دغدغه‌های مالی- معیشتی اعضای هیئت علمی که از طرف مصاحبه‌شوندگان در مورد دادن حقوق و امتیازات مناسب و پرداخت به موقع آن براساس عملکرد و کارکرد اعضای هیئت علمی، تأمین نیازهای اجتماعی و معیشتی برای اعضای هیئت علمی، بهبود کیفیت زندگی شخصی اعضای هیئت علمی نسبت به سایر کارمندان سازمان از جمله مواردی بود که از طرف هیئت علمی مطرح شده است.

" اگر بودجه مستمر برای آموزش و بهسازی عملکرد اعضای هیئت علمی وجود داشته باشد، و یک سلسله امتیازات اعتباری در بودجه برای آن تعریف شده باشد، این امکان بوجود خواهد آمد، که برای بهسازی عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه از آن استفاده کرد. از طرف دیگر باید به منظور بهتر شدن فعالیت‌های مختلف و مؤثر اعضای هیئت علمی در دانشگاه، باید معاش و امتیازات مناسب برای هیئت علمی در نظر بگیرند. تا ما بتوانیم به خیال راحت و بدون احساس نیاز جدی و مشکلات مالی به تمام مسئولیت‌های وظیفه‌ای خود که از آن جمله، تدریس و پژوهش است به نحو احسن انجام دهیم. اگر به این مهم توجه نشود ما مجبوریم بخاطر نیازهای معیشتی و زندگی، در بیرون از دانشگاه

نیز شاغل بوده و کارکنیم. حقوق باید به اندازه پرداخت شود تا تمام احتیاجات و نیازهای ما را کفایت کند."

### عوامل سازمانی: مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری و فعالیت های مهم دانشگاهی

مشارکت در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی از طریق بالندگی فردی، بالندگی حرفه‌ای، بالندگی آموزشی و بالندگی سازمانی نمود پیدا می‌کند. مشارکت هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مهم دانشگاهی حس مسئولیت‌پذیری را در آنها بالا برده و در بسیاری موارد در اجرایی کردن برنامه‌ها نیز به صورت جدی کمک می‌کند، چون ساخته خود آنها می‌باشد. لذاست که برای اجرایی کردن آن نیز از هیچ سعی و تلاش دریغ نخواهند کرد. چنانچه یکی از مصاحبه‌کنندگان در زمینه چنین می‌گوید:

"در سطح دانشگاه در تصمیم‌گیری‌های مهم، که مشارکت اعضای هیئت علمی را تمثیل می‌کند. شورای علمی دانشگاه است که این شورا متشکل از نمایندگان دانشکده‌ها و کسانیکه عضویت شورای علمی می‌شود، باید بصورت انتخابی و بهترین‌ها انتخاب شوند که در حقیقت بتوانند بصورت درست از دانشکده‌ها نمایندگی کنند. شریک ساختن اعضای هیئت علمی در مرحله تصمیم‌گیری‌های مهم دانشگاهی، می‌تواند تأثیر مؤثری در بهبودی وضعیت دانشگاه داشته باشد و شریک ساختن آنها در تصمیم‌گیری‌ها، در اجرایی کردن برنامه‌ها تأثیر گذار است و بصورت قطع نقش آن مثبت خواهد بود."

### شرایط و فضای مناسب محیط دانشگاهی

شرایط محیطی و سازمانی در این پژوهش شامل دو مؤلفه‌ی مدیریت آموزش عالی (دیدگاه متولیان و مسئولان تحصیلات عالی)؛ رهبری دانشگاهی (مدیریت و اداره دانشگاه‌ها) می‌باشد.

جدول ۶: شرایط و وضعیت وزارت تحصیلات، و فضای مناسب دانشگاهی

|                                         |                                              |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| مدیران و مسئولان آموزش عالی             | شرایط و وضعیت وزارت و فضای مناسب دانشگاهی    |
| مدیریت و رهبری دانشگاه                  |                                              |
| خصوصیات شخصیتی اعضای هیئت علمی          | توقعات و انتظارات هیئت علمی از رهبری دانشگاه |
| پایگاه و موقعیت اجتماعی اعضای هیئت علمی |                                              |

۱. مدیران و مسئولان آموزش عالی: یکی از مهمترین عوامل موثر در بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسه آموزش عالی دیدگاه و باور مسئولان و متولیان آموزش عالی نسبت به رشد و

توانمندسازی هیئت علمی می باشد، موضوعی که متأسفانه از سوی مسئولان نادیده گرفته می شود. این عامل از دسته بندی های بزرگ " فراهم کردن زمینه و بستر استقلال دانشگاه ها، داشتن رویکرد علمی بجای رویکرد سیاسی در مدیریت دانشگاه ها، پرهیز از حزبی و سمتی کردن فضای دانشگاه، اعتقاد به امکان اجرای برنامه های توانمندسازی هیئت علمی، حمایت مالی از برنامه های بالندگی " حاصل شده است. بسیاری از مصاحبه شوندگان انتظار توجه و احترام بیشتر از سوی مسئولان آموزش عالی نسبت به دانشگاهیان را خواستار بودند در همین رابطه یکی از مصاحبه کنندگان بیان می کند:

" از الزامات توانمند سازی هیئت علمی این است که سیاست های تمرکز گرایانه، سلیقه ای و عدم تفویض اختیار به دانشگاه ها از سوی مسئولان کنار گذاشته شود و شایسته سالاری از سوی متولیان رعایت و صلاحیت های حرفه ای و علمی افراد محترم شمرده شود، در صورتیکه وضعیت جامعه علمی کشور ما، به گونه ای است هر که خوب کار می کند و کسی که بد کار می کند تفکیک صورت نمی گیرد. در بسیاری موارد به کسانی که بدکار می کنند امتیازات بیشتر قائل می شوند، و کسانی که خوب و درست کار می کنند مورد مکافات و تقدیر قرار نمی گیرند. در این حالت چگونه افراد، علاقمند شوند که خوب کار کنند و مسئولیت پذیری بیشتری را بعهده بگیرند و وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند. هم چنین در صورتیکه فضای رقابتی در جامعه علمی وجود نداشته باشد، طبیعی است که عضو هیئت علمی نیز نیاز به بالندگی و رقابت را در خود نمی بیند."

۲. مدیریت و رهبری دانشگاهی: از دیدگاه اعضای هیئت علمی، رهبری دانشگاهی عامل متعادل کننده در محیطی علمی و آکادمیک می باشد که مسئولیت های مهمی چون حمایت، توسعه و انگیزش همکاران دانشگاهی را به عهده دارد که می تواند به اعضای هیئت علمی و اساتید دانشگاهی القا کند که به چیزی بیشتر از آنچه هستند برسند و ایشان را در بهره وری فردی و دانشگاهی یاری دهد.

۳. انتظارات اعضای هیئت علمی از مسئولین دانشگاهی: کارهایی که دانشگاه می تواند در قبال اعضای هیئت علمی انجام دهد بیان می کند. " دانشگاه باید پاسخگوی نیازهای اولیه اعضای هیئت علمی باشد و محیطی فراهم نمایند که اعضای هیئت علمی بتوانند نیازهای خود شان را در آن برآورده نمایند یا حداقل شرایط برآورده کردن این نیاز ها را داشته باشند. لذا باید فضایی فراهم شود که هیئت علمی خود را صرفاً محدود به کلاس درس و آموزش نبیند که در اینصورت دنبال فرصت های دیگر برای در آملدزایی و کار در جاهای دیگر نباشند. " در این ارتباط یکی از مصاحبه شوندگان چنین مطرح کرده است:

" اعزام اعضای هیئت علمی شایسته، به فرصت های مطالعاتی و بورسیه های تحصیلی در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری، امکان دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی علمی به روز، وجود تجهیزات و امکانات لابراتوری و آزمایشگاهی مناسب، حمایت سازمانی برای ارتقای تحصیلی و رفع دغدغه های

اعضای هیئت علمی، ارایه تسهیلات لازم برای تعاملات و همکاری‌های علمی - بین المللی، تسهیل برقراری ارتباط با دانشگاه‌های خارجی، تسریع مراحل اداری و مالی طرح‌های پژوهشی اشاره شده است.<sup>۱</sup>

### خصوصیات شخصیتی اعضای هیئت علمی

منظور از این خصوصیات شخصیتی، باور و دیدگاه اعضای هیئت علمی نسبت به برنامه‌های بهسازی و انکشاف مسلکی<sup>۱</sup> می باشد اینکه خود اعضای هیئت علمی به عنوان، مهمترین عنصر و مرکزیت فرایند بالندگی هیئت علمی چه دیدگاه و اعتقادی نسبت به این پدیده دارند، یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می گوید:

"به نظر بنده مهمترین عنصر در بهبود عملکرد و توانمندسازی، منش و شخصیت خود فرد هیئت علمی است. که باور به بهبودی در عملکرد و توانمندساختن خود داشته باشد. در ضمن اگر اعضای هیئت علمی به دنبال توانمندسازی هستند باید این تفکر را از خود دور سازند» که احساس نیاز به یادگیری نکنند چه مشکل دارد که بعد از سالها تدریس جرأت این را داشته باشد و اعتراف به اشتباه یا ندانستن را داشته باشد و در صدد تصحیح آن برآید. که در این صورت نه تنها به اعتبار و کسب جایگاه آن افزوده خواهد شد و چیزی هم از آن کم نخواهد شد."<sup>۲</sup>

**پایگاه و موقعیت اجتماعی اساتید:** تعدادی از اساتید دانشگاهی که مورد مصاحبه قرار گرفتند اعتقاد دارند که دولت و مسئولین وزارت تحصیلات عالی توجه بیشتر به اعضای هیئت علمی ندارند. اعضای هیئت علمی نیز مثل گذشته از آن جایگاه و موقعیت اجتماعی و ارج مقام که یک استاد دانشگاه باید داشته باشد نه تنها از طرف مسئولین و دانشجویان بلکه در اجتماع که زندگی می‌کنند نیز آنگونه که باید رعایت شود، نمی شود. پس یکی از نکات کلیدی در این بحث عبارت از ایجاد ارزش و احترام اجتماعی برای اعضای هیئت علمی، بازسازی جایگاه و شأنیت دانشگاه و دانشگاهیان در سطح جامعه، رسانه‌های جمعی نیز در معرفی جایگاه اساتید دانشگاه، احترام به شایستگی<sup>۲</sup> های حرفه ای اساتید، و انجام برنامه‌های فرهنگی و قدردانی از اساتید نخبه و تأثیرگذار دانشگاه انجام نمی‌دهد.

### استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی

استراتژی مورد نظر که در تحلیل مضمون به ارائه راه حل های برای مواجه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد، براساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، راهبرد های مربوط به بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی در دو مقوله کلی الف) استراتژی نرم افزاری بهبود عملکرد هیئت علمی شامل آزادی در عملکرد و

<sup>۱</sup> Professional development

<sup>۲</sup> .competency

استقلال دانشگاهی و ب) راهبرد سخت افزاری بهبود عملکرد هیئت علمی شامل ایجاد مراکز رشد و بالندگی در دانشگاه می باشد.

جدول ۷: استراتژی بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی

|                                                  |                                          |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| استراتژی نرم افزاری (آزادی و استقلال دانشگاهی)   | استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی |
| استراتژی سخت افزاری (پاسخگویی به نیاز های جامعه) |                                          |

۱. استراتژی نرم افزاری<sup>۱</sup>: که ناظر بر آزادی عملکرد و استقلال دانشگاهی است؛ همچنین اعضای هیئت علمی در یک زمینه علمی و فرهنگی حق دارند که دانش و معرفت لازم در حوزه مورد علاقه را کشف کنند، نتایج آنرا منتشر کنند و بدون هیچگونه دخالتی از سوی نهاد های دولتی و مدیریت دانشگاه در زمینه علمی پیشرفت نمایند.

در مطالعه حاضر این مسئله از طریق کدهای چون: پرهیز از سیاسی کردن فضای دانشگاه و ایجاد فضای علمی؛ اجتناب از سیاست های تمرکزگرایانه و تبلیغ گرایش های سیاسی - حزبی خاص در دانشگاه؛ داشتن امنیت شغلی بویژه در طرح و ارائه مباحث علمی و نتایج پژوهشها؛ داشتن حق انتخاب برای محتوای تدریس، شیوه آموزش و نوع ارزشیابی دانشجویان؛ داشتن حق انتشار از نتایج علمی در نشریات معتبر بین المللی و انتخابی بودن رؤسای دانشگاه ها بجای انتصاب، به دفعات در محتوای مصاحبه ها مورد تأکید قرار گرفته است. در همین زمینه یکی از مصاحبه کنندگان چنین مطرح کرده است؛

"استقلالیت دانشگاه می تواند کمک کند در بهبود وضعیت دانشگاه و به شرط اینکه ساختار حاکم باید تغییر نماید، در مورد جذب اعضای هیئت علمی باید دقت بیشتر شود و کسانی که جذب می شود باید از توان و لیاقت استاد شدن برخوردار باشد. سیستم جذب اعضای هیئت علمی باید کاملاً تغییر کند و سوابق تحصیلی و علمی شان دقیق بررسی شود که شخص چه فعالیت علمی داشته، چند مقاله علمی در مجلات معتبر به چاپ رسانده و چقدر توانمندی های تدریسی دارد. در کشورهای پیشرفته پروسه جذب شان بیشتر از یک سال را در بر می گیرد. به باور من سیستم فعلی فوق العاده فرسوده و بسیار کهنه است و به هیچ صورت پاسخگوی نیازمندی های روز نمی باشد. در نوشتن مقالات و کتاب نیز با استانداردهای دنیا فاصله داریم و اصلاً قابل مقایسه نیست، ما باید کم کم برویم بطرف استاندارد های جهانی. بخاطر این است که گفتم باید در کل سیستم تغییر کند و بسیار عقب هستیم از آنچه دنیا و دانشگاه های دیگر دارد انجام می دهد و ما نیازمند یک تغییرات اساسی و بنیادین، در ساختار و نحوه فعالیت های اعضای هیئت علمی هستیم."

<sup>۱</sup>. software

۲. استراتژی سخت افزاری<sup>۱</sup>: که ناظر بر ایجاد مرکز بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه ها و مؤسسه آموزش عالی می باشد، امر مسلم این است که وجود ساختار سازمانی برای پیشبرد برنامه های بالندگی و بهبود عملکرد هیئت علمی در دانشگاه ها ضروری است. هرچند محتوای گفتار مصاحبه شوندگان حاکیست که این امر زمانی به صورت مطلوب انجام پذیر خواهد بود که مدیریت و برنامه ریزی برای چنین مرکزی با مشارکت و همکاری اعضای هیئت علمی باشد.

در مطالعه حاضر این مسئله از طریق شناسایی تحلیل مضمون به اهمیت و جایگاه ایجاد مرکز رشد و بالندگی هیئت علمی در دانشگاه به شرطی که دچار بوروکراسی نشود، مدیریت مراکز بالندگی توسط خود اعضای هیئت علمی، مشارکت اعضای هیئت علمی در راه اندازی و ایجاد مراکز بالندگی، جا انداختن و توجیه ایجاد مراکز رشد و بالندگی در سطح وزارت و رهبری دانشگاه مورد توجه قرار گیرد. یکی از شرکت کنندگان در مصاحبه اینگونه مطرح می کند:

" به نظر من ایجاد مرکز رشد و بالندگی در دانشگاه ها لازم است. به خصوص اینکه وزارت تحصیلات سیاست ایجاد مرکز پروگرام های<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد را دارد. اعضای هیئت علمی باید با شیوه ها و روش های نوین تدریس، آشنایی داشته باشند و اینکه چطور بتوانند پروسه یاددهی - یادگیری را سهل بسازد و دانشجویان بتوانند حداکثر استفاده را از تدریس اعضای هیئت علمی داشته باشند، که متأسفانه در این زمینه جز اقدامات محدود که در بعضی دانشکده ها از طرف مؤسسات خارجی صورت گرفته است. از طرف دیگر وزارت تحصیلات عالی یک برنامه جامع و همه جانبه در این زمینه ندارد. از طرف وزارت بعضی برنامه های کوتاه مدت که برای ارتقا ظرفیت هیئت علمی وجود داشته است، افراد بیشتر سلیقه ای انتخاب می شوند و این موضوع را در نظر نمی گیرند که آیا اینها مناسب چنین برنامه هستند؟ آیا اینها توان فهم و برداشت از مباحث علمی و کارگاه های علمی که برگزار می شوند را دارند یا خیر؟ فقط بخاطر کمک هزینه<sup>۳</sup> و اینکه چند روز شان خوش بگذرد تلاش می کنند که بر اساس رابطه و واسطه شامل چنین برنامه های قرار بگیرند." نتیجه ای که از اجرای این برنامه ها در رشد و ارتقا ظرفیت هیئت علمی می توان گرفت در این پژوهش به دو مقوله اصلی پیامدهای درون دانشگاهی و پیامدهای برون دانشگاهی که در سطح اجتماع قابل مشاهده می باشد، اشاره شده است:

#### جدول ۸. نتیجه و پیامد از اجرای برنامه ها بر رشد و ارتقا ظرفیت هیئت علمی

| نتیجه و پیامد های از اجرای برنامه ها | نتیجه و پیامد در داخل دانشگاه |
|--------------------------------------|-------------------------------|
|                                      | نتیجه و پیامد خارج از دانشگاه |

<sup>۱</sup> hardware

<sup>۲</sup> Programs

<sup>۳</sup> subvention

۱. نتیجه و پیامد داخل دانشگاه: مهمترین نتیجه و پیامد درون دانشگاهی بعضی برنامه های رشد و بالندگی هیئت علمی که توسط مصاحبه شوندگان گزارش شده است، بهبود فرآیند یاددهی- یادگیری می باشد. که در این مورد در شناسایی مضمون در زمینه مشارکت فعالانه تعدادی از دانشجویان در فعالیت های آموزشی، استفاده اثربخش از فناوری های آموزشی، ترویج فرهنگ تفکر خلاق در بین دانشجویان و همکاران، استفاده از شیوه های نوین آموزشی اشاره شده است.

مصاحبه شونده در این خصوص اینگونه مطرح می کند:

"طبیعی است وقتی فرد هیئت علمی با وظایف و کارکردهای خود آشنایی کافی و وافی پیدا کند و در صدد بهبود عملکرد خویش باشد، این تمایل به بهبود عملکرد خویش ناشی از افزایش تعهد و تقید فرد هیئت علمی می باشد. و جایی که هیئت علمی می تواند این تعهد را نشان دهد در فرایند آموزش (یاددهی - یادگیری) می باشد. اینکه طوری با دانشجویان رفتار نماید که آنها را به سمت رشد و ترقی سوق دهند و اینکار در صورتی ممکن خواهد بود که هیئت علمی آشنایی کافی برای این عمل را داشته باشند."

۲. نتیجه و پیامد خارج از دانشگاه: نتیجه و پیامد غیر مستقیم از فعالیت های بالندگی<sup>۱</sup> هیئت علمی شامل مواردی می شود که باعث تغییر رفتار افراد و حرکت در راستای نیازها و خواست های اجتماع و جامعه ای هست که در آن زندگی می کنیم، این پیامد غیر مستقیم از تحلیل مضمون و شناسایی مضامین که عبارت از "افزایش نیاز به کسب موفقیت در اعضای هیئت علمی، تربیت دانش آموخته گان متخصص و مورد نیاز جامعه، افزایش تعهد اخلاقی و اجتماعی؛ افزایش حساسیت و مسئولیت نسبت به نیازهای دانشجویان و همکاران، حساب شده است. یکی از شرکت کنندگان در مصاحبه؛

"طبیعی است عضو هیئت علمی که دارای دانش و تخصص بالایی است به اضافه اینکه بینش ها و نگرش های متعالی دارد، درد خدمت وظیفه شناسی دارد، یعنی دارای روحیه خدمت، عاقبت اندیش و متعالی هستند، این افراد علاوه بر این که دانش تخصصی به دانشجو یاد می دهد مسئولیت پذیری اجتماعی نیز دارد و پاسخگویی به نیازهای جامعه از منظر کارکردی و عملکردی که فرد هیئت علمی دارد، جزو دغدغه های او می باشد. یکی از مهمترین پیامدهای بالندگی هیئت علمی می تواند التزام به ارزش های اجتماعی و مسئولیت پذیری باشد. اینکه فرد خود را مقید به خدمت به جامعه خود بداند و دانشگاهیان درکنار تربیت نیروی انسانی، دانش لازم برای توسعه کشور را فراهم می نمایند.

<sup>۱</sup> Development

## بحث و نتیجه گیری

از آنجا که اعضای هیئت علمی مهم‌ترین عامل در موفقیت سیستم آموزش عالی هستند، انتظار می‌رود که دانشگاه بتواند از طریق توانمندسازی اعضای هیئت علمی خود به رسالت هایش به نحو احسن عمل نماید. در این صورت می‌توان انتظار داشت که اعضای هیئت علمی بالنده و توانمند در زمینه های آموزشی، حرفه گرایی، پژوهشی و رفتاری به نحو بهتری فعالیت نمایند. به عبارت دیگر، در هر دانشگاهی که اعضای هیئت علمی آن از شایستگی و توانمندی مناسب برخوردار باشند: تدریس با کیفیت تر انجام خواهد شد، دانش بیشتر و بهتری تولید می شود و خدمات تخصصی بهتر و مناسب ارایه خواهد شد. مجموع این شرایط باعث می شود که دانشگاه از پویایی برخوردار شده و به سمت خلاقیت، نوآوری و اثربخشی پیش خواهد رفت.

با توجه به مباحثی که در ارتباط با برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی مطرح شده است، نشان دهنده‌ی این واقعیت است که "بررسی عملکرد سیستم دانشگاهی به ما امکان خواهد داد تا ابزار شناختی لازم را برای برنامه‌ریزی توسعه‌ی آن داشته باشیم" عدم برنامه استراتژیک در سطح دانشگاه کابل گویای این مطلب است که آنچه لازمه نهادهای دانشگاهی است و دانشگاه‌ها را در عملکرد و اجرایی کردن برنامه‌ها کمک می‌کنند، "داشتن سند مدون و چشم انداز روشن از آینده است" که در روشنایی آن سند اقدامات و گام های عملی در تناسب با نیازمندی‌های روز انجام شود. در ضمن اعضای هیئت علمی باید مهارت های طراحی تدریس، ارایه درس، مهارت های کنترل و مدیریت کلاس، انتخاب مناسب محتوای مضامین و مهارت‌های ارتباطی و ارزشیابی را داشته باشند و آراسته به اخلاق استادی باشند. تا روابط صمیمی و خوب میان استاد و شاگرد شکل بگیرد و رعایت اینگونه مسائل، در پروسه یاددهی- یادگیری نقش عمده دارد. لذاست که داشتن یک چارچوب روشن و منظم از مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی، نیاز جدی دانشگاه کابل تلقی می شود. در قوانین و مقررات، اکثراً نکات و موضوعات خوبی است اما مشکل در عدم تطبیق آن است. بزرگترین مشکل در سازمان های آموزشی ما عدم تطبیق قوانین و مقررات است. در مورد امتیازات مالی، اکثر اساتید دانشگاه و مجموع شرکت کنندگان در مصاحبه نظر مشترک داشتند که حقوق و امتیازات که برای اساتید در نظر گرفته شده است در تناسب با نیازمندی ها و افزایش سرسام آور گرانیها نیست و لذاست که بسیاری از هیئت علمی در بیرون دانشگاه در مؤسسات و دانشگاه‌های خصوصی شاغل اند و این مشغولیت بیرون از دانشگاه، تأثیرات در کارکردها و فعالیت های آموزشی و علمی اعضای هیئت علمی گذاشته است. پس از لحاظ مالی نیز مشوق خوبی در بهبود عملکرد و ایجاد انگیزش برای اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل و سایر دانشگاه‌ها وجود ندارد. مشکل اینجاست که سیاست‌گذاران وزارت تحصیلات

عالی که تصمیم گیرندگان اصلی در مورد دانشگاه‌ها هستند خود نیز از افراد نخبه و چیز فهم نیستند که بتوانند سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای و استراتژیک نسبت به ابعاد و جنبه‌های عملکردی دانشگاه و اعضای هیئت علمی طراحی کنند. وابستگی بیش از حد دانشگاه‌ها به وزارت و عدم استقلال مالی و بوروکراسی اداری باعث شده است که کار در خور توجه و مفید در دانشگاه‌ها انجام نشود. هرگاه موارد و نکاتی که در طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی با تمام ابعاد و مولفه‌های آن آمده است بدون اینکه ملاحظه خاص و سلیقه‌ای در سطوح مختلف دانشگاه‌های افغانستان و بویژه دانشگاه کابل اجرا شود، ما شاهد تغییرات گسترده و مثبت در عملکرد عناصر مختلف آموزشی و بطور خاص شاهد بهبودی در عملکرد اعضای هیئت علمی به عنوان یک عامل و عناصر عمده آموزشی خواهیم بود. اجرا هر بخش از این مدل با توجه به شرایط و وضعیت خاص دانشگاه کابل طراحی شده است و بصورت قطع، تطبیق و اجرایی کردن آن وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب قرار خواهد داد که این اولین گام مثبت در راستای بهبودی و بالندگی هیئت علمی و در نهایت سازمان بنام دانشگاه می باشد.

در تحقیقات که کاملین، لاتتن و استیگر (۲۰۰۰)؛ شیا، شرر و کریستنسن (۲۰۰۲) و موری (۲۰۰۰) در مطالعه خود بر تشویق مداوم اعضای هیأت علمی از سوی مدیران دانشگاهی به عنوان یک عامل موثر بر بهسازی عملکرد اعضای هیأت علمی تأکید نموده اند. آراسته (۱۳۸۵) نیز در پژوهش خود بر تغییر سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شیوه مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان عامل رکود جدی برنامه‌های بهسازی عملکرد اعضای هیأت علمی اشاره نموده است. موجب زادگان (۱۳۹۲) نیز بر مدیریت آموزش عالی و رهبری دانشگاهی به عنوان عامل تأثیرگذار در عملکرد و فعالیت اعضای هیأت علمی تأکید نموده است. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گاف، ۱۹۷۵؛ موری، ۲۰۰۲؛ صالح، ۲۰۱۱؛ فریدمن و همکاران، ۱۹۷۹؛ برودی و شولر، ۲۰۰۷؛ الیگر و کسی، ۲۰۰۷؛ کی هونگو، ۲۰۱۱ که بر این عوامل نیز اشاره نموده اند همسو می باشد. لذا بر اساس بیان روایتی مؤلفه‌های به دست آمده طی پارادایم تحلیل مضمون و ایجاد شبکه مضامین و روابط بین آنها را می توان در قالب قضایای زیر بیان کرد:

۱. برنامه‌ها و فعالیت بهسازی عملکرد هیئت علمی، قوانین لوائح و مقررات، امتیازات و عوامل مالی، ابعاد و جنبه‌های عملکرد هیئت علمی و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مهم دانشگاهی،
۲. مدیریت و رهبری دانشگاه، رهبری دانشگاهی و حمایت از برنامه‌های بهبود عملکرد هیئت علمی، شرایط و زمینه لازم برای استراتژی بر بهبود عملکرد هیئت علمی در دانشگاه کابل را فراهم می کنند؛

۳. ویژگیهای شخصیتی هیئت علمی به همراه موقعیت و پایگاه اجتماعی ایشان، بستری عام برای اجرای استراتژی های بهبود عملکرد و توانمندسازی هیئت علمی در دانشکده های دانشگاه کابل را فراهم می کنند؛

۴. استراتژی های سخت افزاری و نرم افزاری، استراتژی و اقداماتی برای مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم گیری های مرتبط در دانشگاه کابل هستند و در نهایت؛

۵. ارتقای مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل در تصمیم گیری های مهم و مرتبط تحت تاثیر عوامل مختلف درون و برون دانشگاهی چون بهبود فرایند یاددهی - یادگیری و پیامد برون دانشگاهی مانند پاسخگویی به نیازهای جامعه را به همراه دارد.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر به مدیران، دست اندرکاران و اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل پیشنهاد می گردد که نگاهی جامع و کل نگر و فارغ از مسائل و زدوبندهای سیاسی و قومی با در نظر داشت لیاقت و شایستگی افراد را بعنوان کادرهای علمی (عضوهیئت علمی) در دانشگاه جذب نمایند. و درضمن نسبت به برنامه های توانمندسازی و انکشاف مسلکی<sup>۱</sup> اعضای هیئت علمی توجه نموده و هزینه ها و امکانات مناسب را در زمینه در نظر داشته باشند و بجای توجه صرف به کارگاه های آموزشی<sup>۲</sup> و جلسات، زمینه های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی را فراهم نمایند. از آنجا که توانمندسازی هیئت علمی یک جریان درونزا در داخل سیستم است، فراهم کردن شرایط و زمینه های رشد و انکشاف<sup>۳</sup> هیئت علمی می تواند تا حدود زیادی به توسعه دانشگاه در بعد علمی کمک نماید.

<sup>۱</sup> Professional development

<sup>۲</sup> Training workshops

<sup>۳</sup> .Development

### محدودیت ها:

- در هنگام جمع آوری داده های کیفی از طریق مصاحبه با مشکلات ذیل مواجه شدم:
- درگام نخست، نداشتن علاقه و انگیزه کافی نسبت به امر پژوهش در میان مصاحبه شوندگان و حاضر نشدن شان در مصاحبه، ثانیاً وقتی برای زمان و جلسه مصاحبه هماهنگی صورت می گرفت و تعیین می شد در آن زمان از قبل تعیین شده، در دفتر خود حاضر نبودند.
  - سوء برداشت از مصاحبه و گویا اینکه به بهانه کارتحقیقی ما در صدد پیدا کردن مجموعه از اطلاعات هستیم که به دید آنها سری است که اینگونه اطلاعات نباید در اختیار همگان قرار بگیرد یا عمومیت پیدا کند.
  - درضمن بسیاری از خبرگان یا صاحب نظران در این زمینه حاضر به مصاحبه نمی شدند و عذرهای مختلف را پیشکش می کردند. نخست از نبود وقت سخن می گفت وقتی برای شان گفته می شد که وقت جلسه مصاحبه کاملاً در اختیار شماست هر زمانیکه شما فرصت دارید بگویید که من یادداشت بگیرم در همان زمان مراجعه کنم، در نهایت می گفت نه من اصلاً نمی خواهم در این زمینه مصاحبه کنم.

## منابع

۱. ابیطهی، اعرابی و همکاران (۱۳۸۷). استراتژی های مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات آینده، چاپ اول.
۲. ، مایکل (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)، مترجمان قلیچ لی و غلام زاده، تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.
۳. خداوردی، یدالله (۱۳۷۵). مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی، قزوین: چاپ اول.
۴. خواجه و سلامی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، با استفاده از مدل تعالی سازمانی، فصلنامه راهبرد های آموزش در علوم پزشکی، دوره ۶، شماره ۱.
۵. رونق و رفیع زاده (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی، تهران: چاپ اول.
۶. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۸). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، چاپ پنجم.
۷. شاهچراغی، فریدون (۱۳۸۰). ارتباط ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد، فصلنامه ره آورد مدیریت نظامی، سال دوم - شماره چهارم.
۸. شمس مورکانی، غلام رضا (۱۳۸۹). مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات آذرو سیمای دانش، چاپ اول.
۹. شیخ زاده، رجب علی (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان های ماموریت محور، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲.
۱۰. عزتی، میترا (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی گروه های دانشگاهی: مطالعه کیفی، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۵.
۱۱. فطرت، محمد علی (۱۳۸۹). دریافت میزان نارضایتی دانشجویان از نحوه ارزیابی استادان دانشگاه کابل. پایان نامه کارشناسی ارشد. علوم تربیتی. مرکز پروگرام ماستری. دانشگاه تعلیم و تربیه کابل.
۱۲. قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). مدیریت آموزش سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۱۳. کلر و پرایس (۱۳۹۳). فراتر از عملکرد، ترجمه رضا صادق، تهران: انتشارات آریانا قلم، چاپ اول.
۱۴. گریوز، جیم (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران: انتشارات آییژ، چاپ اول.
۱۵. معروفی، فخرالدین (۱۳۸۵). مبانی مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات ماه جرا، چاپ اول.
۱۶. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۴). روابط انسانی در آموزشگاه، تهران: انتشارات نشر یسپرون، چاپ ششم.
۱۷. نیرو، ملودی (۱۳۹۲). بررسی ارزیابی درونی به عنوان یکی از عملکرد های مدیریت نوین در دانشگاه ها. دومین همایش ملی علوم رفتاری مدیریت نوین، استان گلستان - گرگان - چهاردهم شهریور .

۱۸. هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ بیست و چهار
۱۹. هوی و میسکل (۱۳۸۲). مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباس زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه، چاپ چهارم.
۲۰. وایلز، کیمبل (۱۳۸۴). مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: چاپ شانزدهم.
۲۱. یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰). در آمدی به بررسی عملکرد سیستم های دانشگاهی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۲۲. یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲). برنامه ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه ها و تجربه ها، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۲۳. یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۱). کیفیت در آموزش عالی، تهران: انتشارات (سمت)، چاپ اول.
۲۴. Ahmadvand, A.M, Japloghain, Gh. (۲۰۱۱). Evaluation of intervention strategy based on performance management leadership. Police Organizational Development Journal, Vol.۸, No.۳, P: ۱۳۹.
۲۵. Akbari, A. R, Seyedi, S.M. (۲۰۰۸). Performance Management and its impact on human resource productivity. Yademan Journal, No. ۵۳, p: ۵۸.
۲۶. Andersen, Bjqrn; Bjornar Henriksen and Wenche Aarseth (۲۰۰۶). Professional Practic Performance Management: an integrated framework. International Journal productivity and Performance Management, Vol. ۵۵, No. I, ۶۱-۷۸.
۲۷. Antreas D. Athanassopoulos & Estelle, Shale, (۱۹۹۷). (Assessing the Comparative Efficiency of Higher Education in the UK by Means of DEA), Education Economics, Vol. ۵, No. ۲ pp ۱۱۷-۱۳۴.
۲۸. Bourdeaux, C. & Chikoto, G. (۲۰۰۸). Legislative Influences on Performance Management Reform Public Administration Review; ۶۸ (۲), ۲۵۳-۲۶۹.
۲۹. Brittingham, S. (۲۰۰۹). Leadership development: an assessment of the aspiring leaders program in seven Delaware school districts and one charter. Ph.D Thesis, University of Delaware, Amerika Syarikat.
۳۰. Byars & Rue (۲۰۰۸). Human Resource Management, Mcgraw. Hill International, Ninth Edition. P: ۲۱۵-۲۱۸.
۳۱. Farahmand, N, (۲۰۰۹). Employee performance management with an emphasis on corporate social factors. Management perspective Journal, No. ۳۲, P: ۱۶۹-۱۸۱.
۳۲. Farmer, S. A. (۲۰۰۴). A Performance Measurement Framework for internal audit. MSc Thesis, University of Central England Business School, UK.
۳۳. Francesco Galati, and Chiara Verbano (۲۰۱۳). Evaluating Performance of University spin-off Companies: Lessons from Italy, Journal of Technology Management & Innovation, J. Technol. Manag. Innov. ۲۰۱۳, Volume ۸, Issue ۲.

۳۴. Gunaratne, A.K, J Du Plessis, A, (۲۰۰۷). Performing Management System: A powerful tool to achieve organizational goals, Journal of Global Business and Technology, Vol .۳. No. ۱, p: ۱۷-۲۸.
۳۵. Horner, M. (۲۰۰۳). Leadership theory reviewed. In.Effective educational leadership. (Ed.). Bennet, N, Crawford, M. & Cartwright, M. London: Paul Chapman Publishing.
۳۶. Human resource management: Time, cause, and individuals. Management.
۳۷. Kristensen, K., Juhl, H. J. & Eskildsen, J. K. (۲۰۰۳). Models that matter International Journal of Business Performance Management, ۵(۱), p: ۹۱-۱۰۶.
۳۸. Kueng, Peter, (۲۰۰۰). Process Performance Measurement System, Total Quality Management, Vol. ۱۱, No. ۱.
۳۹. McCormack, Propper and Smith (۲۰۱۳). Management and university performance, Centre for Market and public Organisation University of Bristol, CMPO Working Paper Series No. ۱۳/۳۰۸.
۴۰. Mehrgan.M. R, (۲۰۰۵). quantitative Models in Performance assessing Of organizations, First Edition, Published With Faculty of Management, University of Tehran (in Persian).Revue, ۱۶ (۲): ۱۶۴-۱۷۳.
۴۱. Sedera D. Gabel G. and Roseman M.(۲۰۰۱). A Balanced Scorecard Approach to Enterprise System Performance Measurement, Proceeding of the ۱۴th Australian conference of information system.
۴۲. Shew-Fang, Shieh, (۲۰۱۲). An Empirical Study of Establishment of a Performance Management System and Its Effectiveness Evaluation, ۲۲rd International Nursing Research Congress, Austeralia, ۳۰ July - ۳ August.
۴۳. Tabassi, & Abu Baka (۲۰۰۹). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran, International Journal of Project Management ۲۷ ۴۷۱-۴۸۰.
۴۴. Torkzadeh, J, Jafari,S, (۲۰۱۲). Possibility Assessment of Performance management at Shiraz University From Viewpoints of Managers. Quarterly Journal of New Approaches in EducationalAdministration, No. ۳, p: ۶۳-۶۸.
۴۵. Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (۲۰۰۵). Missing variables in theories of strategic management. Journal of management, No. ۶, p: ۶۷-۶۹.
۴۶. <http://www.mohe.gov.af/?p=plan>.