

تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان (مطالعه موردی دانشگاه‌های دولتی کابل: رویکرد آمیخته)^۱

محمد نقی اکبری^۲، حمید رحیمیان^۳، عباس عباس پور^۴، سعید غیائی ندوشن^۵

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۵/۱۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان انجام شده است. برای انجام این پژوهش، از روش پژوهش ترکیبی با طرح اکتشافی - مدل توسعه ابزار استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی کابل و مسئولان آموزش عالی افغانستان با جامعه آماری ۴۲ نفر است که با روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۰ نفر انتخاب شدند و در بخش کمی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل با جامعه آماری ۱۴۵۷ نفر است که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی تعداد ۳۰۴ نفر انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل تماتیک و در بخش کمی از روش تحلیل عاملی تأییدی با

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی است.

۲. دانش‌آموخته دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی و عضو هیئت علمی دانشگاه تعلیم و تربیت

شهید استاد ربانی کابل، افغانستان. (نویسنده مسؤل) m.n.akbari1363@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

۴. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

۵. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.

استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. نتایج بخش کیفی و کمی پژوهش نشان داد که ابزار تدوین شده برای ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان از ۱۶ مؤلفه با ۵۶ نشانگر تشکیل شده است. همچنین شاخص‌های برازش، (CMIN/DF) برابر با ۱/۵۷، (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۸، (RMR) برابر با ۰/۰۸، (CFI) برابر با ۰/۹۴، (IFI) برابر با ۰/۹۲ نشان می‌دهد، ابزار تدوین شده در بخش کیفی پژوهش از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است. ابزار طراحی شده در این پژوهش منجر به تهیه ابزاری برای ارزشیابی عملکرد و تعیین وضعیت مدیریت دانشگاه‌ها در افغانستان خواهد شد که می‌تواند برای ارزشیابی و حتی شناسایی نیازهای رؤسای دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: اعتباریابی، ارزشیابی عملکرد، رؤسای دانشگاه‌های افغانستان، دانشگاه‌های دولتی کابل.

مقدمه

در عصر حاضر، دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه همه جانبه و پایدار کشورها نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. در واقع، دانشگاه‌ها در پیدایش تحولات و پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. برای ایجاد یک دانشگاه با حداقل اتلاف و بیشترین ارزشمندی می‌بایست یک نگرش سیستماتیک و همه جانبه در قالب عوامل و مؤلفه‌های رهبری، محیط، ساختار، فرهنگ، هدف، افراد، استراتژی مورد توجه قرار گیرد (محمدی بابازیدی، عباس عباسپور، حمید رحیمیان و سعید غیائی ندوشن، ۱۳۹۹). لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. چنین مدیران و رهبرانی، موجب ایجاد تغییر و نوآوری در نظام آموزش عالی و افزایش کارایی و اثربخشی بیشتر در دانشگاه‌ها را فراهم می‌آورند و آن‌ها را در دستیابی به اهداف راهبردی‌شان یاری می‌نمایند. می‌توان گفت در نوآوری آموزش عالی فاکتورهای رهبری و هویت حرفه‌ای دارای نقش سازنده دارند (خالقدادی و باقری مجد، ۱۳۹۹). مبانی نظری و تجربی پژوهش در راستای بررسی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها، تعاریف، مدل‌ها و الگوهای مختلفی را ارائه کرده‌اند. از نظر میرکمالی (۱۳۸۲) رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها، آن چنان که افراد (پیروان) به طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند. دو و مینباشیان^۱ (۲۰۱۴) رهبری را توانایی در اعمال نفوذ بر گروه برای تأمین

هدف می‌دانند. دینرت و همکاران^۱ (۲۰۱۵) رهبری را به عنوان یک فرایند به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه برای پژوهش هدف می‌دانند. جولی و همکاران^۲ (۲۰۱۶) رهبری را شامل تأثیرگذاری بر اهداف و استراتژی‌ها، تعهد و پذیرش کار برای رسیدن به اهداف، حفظ و نگهداری گروه و تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمان می‌دانند. مطالعات نشان می‌دهد که صفات و رفتار رهبر در یک ساختار اجتماعی رسمی که همراه با یک مجموعه از رفتارهای مورد انتظار نقش رهبری است قرار دارد. صفات بر رفتارهای استاندارد و یا در شخصیت یک فرد تمرکز می‌کنند (فرانک و سوزان^۳، ۲۰۱۳). باشام^۴ (۲۰۱۰) سبک رهبری رئیس دانشگاه را به عنوان رهبران تحول‌گرا و یا تبدلی مورد بررسی قرارداد و متوجه شد که رابطه رهبر-پیرو، نقش مهمی در حمایت از این رهبران برای هدایت موفقیت‌آمیز نهادهای خود ایفا می‌کند. همچنین باشام ذکر نمود که رئیس در مطالعه وی نیاز مبرم به یک چشم‌انداز و هدف با ارزش و چگونگی حمایت از رابطه رهبر-پیرو و ترویج چنین درک مشترکی دارد. با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین و با بهره‌گیری از برنامه‌های آموزشی در دانشگاه می‌توان نقش چشمگیری در ارتقاء خلاقیت کارکنان دانشگاه داشت و در نتیجه آن، جو مناسبی برای رسیدن به مقاصد آموزشی، علمی و فرهنگی در دانشگاه وجود آورد (خوش اخلاق و شفیع زاده، ۱۳۹۹).

همان‌گونه که از تعاریف مربوط به رهبری و مخصوصاً مدیریت دانشگاه‌ها مشخص است، یک رئیس توانمند باید مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را داشته باشد و بر اساس آن‌ها مورد ارزشیابی عملکرد قرار بگیرد. در سال‌های اخیر به ارزشیابی عملکرد مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها توجه وافر شده است، از آن جمله می‌توان به پژوهش آراسته و فریدون (۱۳۷۸) با موضوع ارائه چهارچوب مفهومی جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها (دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۱۰)؛ قورچیان، جعفری و رهگذر (۱۳۸۸) طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی؛ موسی خانی و همکاران (۱۳۸۸) ارائه یک چارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها؛ گودرزی و همکاران (۱۳۹۰) ارزیابی

1. Deinert et al
2. Julie et al
3. Frank & Susanne
4. Basham

عملکرد گروه‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی کرمان بر اساس رویکردهای کمی؛ یار محمدیان، شاه طالبی، فولادوند و شاه طالبی (۱۳۹۴) ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها: مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان؛ هیگینز^۱ (۱۹۸۹) ارزشیابی عملکرد مدیریت دانشگاه‌ها؛ برودبنت^۲ (۲۰۰۷) سیستم‌های ارزشیابی عملکرد در مؤسسات آموزش عالی انگلستان؛ وانگ^۳ (۲۰۱۰) ارزشیابی عملکرد مدیران در دانشگاه‌ها؛ ژویان^۴ (۲۰۱۷) استفاده از ارزشیابی عملکرد در دانشگاه‌ها؛ کیرسی، تومی و جوزپه^۵ (۲۰۱۷) ارزشیابی عملکرد دانشگاه‌ها اشاره کرد.

با توجه به مطالعات انجام شده ارزشیابی عملکرد دانشگاه‌ها مخصوصاً ارزشیابی عملکرد مدیران مهم‌ترین و چالش برانگیزترین موضوعاتی است که دانشگاه‌ها با آن مواجه هستند. ارزشیابی عملکرد عنصری انکار نشدنی در عمر سازمانی است (لانگنکر و فینک^۶، ۱۹۹۹). ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی جزء ارکان اصلی حفظ و بقای هر سازمانی محسوب می‌شود. اگر ارزشیابی عملکرد به خوبی انجام گیرد، می‌تواند ابزار مفیدی باشد که سازمان‌ها مجبورند برای سازمان‌دهی و هدایت قدرت تمام افراد به سمت اهداف راهبردی خود از آن استفاده کنند. ارزشیابی عملکرد می‌تواند ذهن افراد را بر مأموریت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های محوری سازمان متمرکز کند (گروت^۷، ۲۰۰۲). افراد با ارزشیابی عملکرد می‌توانند اهداف فردی برای خود ایجاد و به رشد شخصیتی خود کمک کنند. اگر ارزشیابی عملکرد به خوبی انجام گیرد، می‌تواند نقش مفیدی در سازگاری نیازهای فردی و نیازهای سازمانی ایفاء کند (گروت، ۱۹۹۶). صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزشیابی عملکرد، موضوع اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزشیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است.

ارزشیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است (انگریدا و

-
1. Higgins
 2. Broadbent
 3. Wang
 4. Zhivan
 5. Kirsi, Tomi & Giuseppe
 6. Longenecker & Fink
 7. Grote

گیدرا، ۲۰۱۴). پراپر و ویلسون^۲ (۲۰۰۳)، مهم‌ترین کارکردهای ارزشیابی عملکرد را به صورت زیر ارائه می‌کنند: ۱- ارزشیابی عملکرد مشخص می‌کند که مشکل در کجاها وجود دارد و کجاها نیاز به بهبود دارد. ۲- ارزشیابی عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایندهایشان را به خوبی بشناسند و به این شناخت برسند که چه چیزی را می‌دانند و چه چیزی را نمی‌دانند. ۳- اطمینان از این که تصمیمات مبتنی بر واقعیات هستند نه مفروضات و حدسیات ۴- ارزشیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند. ۵- ارزشیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد شد. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزشیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید. دانشگاه‌ها نیز به عنوان سازمان‌هایی که هدف تربیت نیروی انسانی متخصص در کنار تولید علم را به عهده دارند، بیش از هر سازمانی نیازمند ارزشیابی عملکرد مدیران خود هستند. ارزشیابی عملکرد مدیران باعث آشکار شدن نقاط ضعف و قوت آنان گشته و مقدمه توسعه علمی و رسیدن به اهداف دانشگاه را فراهم می‌سازد (کیرسی، تومی و جوزیه، ۲۰۱۷). دانشگاه‌های افغانستان نیز از این قاعده مستثنی نیستند، دانشگاه‌های افغانستان نیز باید با استفاده از رؤسای توانمند در جهت بهبود و توسعه کشور تلاش کنند. در طول ۱۴ سال گذشته، دانشگاه‌های افغانستان، بزرگ‌ترین شانس‌ها و فرصت‌هایی را که می‌توانستند بر اساس آن مسیر خودکفایی را پیمایند، بنا به دلایل سیاسی و نوع مدیریت رؤسای دانشگاه‌ها از دست داده‌اند (توبنکین^۳، ۲۰۱۴). مدیریت و ریاست دانشگاه‌ها در کشورهای توسعه نیافته مخصوصاً دانشگاه‌های افغانستان جهت بهبود و کمک به رشد علمی و همه جانبه کشور از این قاعده و مزایای مرتبط با ارزشیابی عملکرد مستثنی نیستند (بابوری^۴، ۲۰۱۴). در تحقیقاتی که در سال‌های گذشته در افغانستان صورت گرفته است مشخص شده است که دانشگاه‌ها در کشور افغانستان رشد و پیشرفت کمی داشته‌اند و یکی از مهم‌ترین عوامل بر می‌گردد به رؤسای دانشگاه‌هایی که در این سال‌ها در دانشگاه‌های

-
1. Ingrida & Giedre
 2. Propper & Wilson
 3. Tobenkin
 4. Babury

افغانستان فعالیت داشته‌اند. مسئولان رهبری آموزش عالی در افغانستان باید در به‌کارگیری رؤسای متخصص و شایسته در رأس دانشگاه‌ها نهایت دقت را داشته باشند تا دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی در افغانستان بتوانند به رشد و پیشرفتی که مد نظر است، دست یابند (بیضا^۱، ۲۰۱۵). بنابراین ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها در افغانستان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و این در حالی است که از یک طرف تحقیقات مختلف ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی را برای ارزشیابی عملکرد مدیران مورد توجه قرار داده‌اند، از طرف دیگر معیار مناسب و عینی برای ارزشیابی عملکرد مدیران وجود ندارد. در همین راستا منصور^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود دو دلیل را برای اثربخش نبودن ابزارهای ارزشیابی مدیران در افغانستان ذکر می‌کند: ۱- فقدان معیار مناسب ارزشیابی عملکرد مدیران. ۲- عدم عینیت عوامل مورد ارزشیابی عملکرد مدیران.

در ارتباط با رهبری، مدیریت و ریاست دانشگاه‌ها مدل‌های مختلفی ارائه شده است که هر کدام از آن‌ها موارد و نکات مختلفی را مورد توجه قرار داده‌اند و الگوهای مختلف مدیریتی برای تعیین شاخص‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها ارائه شده است، در اینجا به برخی از مبانی نظری الگوهای شایستگی مدیریت که در سازمان‌ها مخصوصاً دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گرفته است، پرداخته می‌شود. مدل شایستگی، هسته مرکزی فعالیت‌های منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است. یک مدل شایستگی به مجموعه کاملی از مهارت‌های مختلف اشاره دارد که چارچوبی یکپارچه را برای بسیاری از فرایندهای منابع انسانی فراهم می‌سازد. یک مدل شایستگی یک نسخه مکتوب از شایستگی‌های موردنیاز به منظور عملکرد موفق یا نمونه در یک دسته شغلی، تیم کاری، واحد، بخش یا سازمان است. شناسایی و مدل‌سازی شایستگی می‌تواند نقطه آغازین برای طرح‌های استراتژیک مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی باشد (دوبیس و دیگران^۳، ۲۰۰۴). کاندولا^۴ (۲۰۱۳) اعتقاد دارد که یک مدل مدیریت شایستگی فهرستی از شایستگی‌ها است که برای نوع خاصی از کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل شایستگی‌ها می‌تواند شامل شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های فنی و یا هر دو آن‌ها باشد. مهم‌ترین

-
1. Biza
 2. Mansuri
 3. Dubois et al
 4. Kandula

نقش مدل شایستگی ارائه‌زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. این مدل شیوه‌ای را برای تعمق کردن درباره دانش و مهارت‌های مدیران در سطح شغلی متفاوت در نقش‌ها و جایگاه‌های مختلف ارائه می‌دهد. پدلر^۱ (۱۹۸۶) شایستگی‌های مدیریت را چنین فهرست می‌کند: ارتباطات، هماهنگی، مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری ذهنی، تعامل‌گرا، دانش حرفه‌ای، منتقد، انعطاف‌پذیری هیجانی و حساسیت مداوم به وقایع. شرمین و همکاران^۲ (۲۰۰۱)، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در هفت عنوان مهارت‌های رهبری، رهبری آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت جمعی خلاصه می‌کنند. سازمان یونیدو^۳ (۲۰۰۲) به ۱۴ شایستگی مورد نیاز مدیران اشاره می‌کند که عبارت‌اند از: تفکر استراتژیک، تجزیه و تحلیل، حل مسئله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، تحول‌گرا، مدیریت گروه‌های سازمانی، مدیریت تیم، مدیریت اطلاعات، نوآوری و خلاقیت، مذاکره، مربیگری و اداره گروه، ارائه و سخنرانی و مصاحبه.

مبانی تجربی مدیریت دانشگاه‌ها نیز مجموعه‌ای از عوامل را به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌ها نشان داده‌اند، از جمله: لبادی (۱۳۸۱) در پژوهشی خویش مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران آموزش عالی را به شرح زیر نام برده است: صلاحیت‌های شخصیتی، صلاحیت‌های مدیریت در آموزش عالی، صلاحیت‌های آموزشی-پژوهشی، صلاحیت اقتصاد دانش، صلاحیت ارتباطی، صلاحیت‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، صلاحیت‌های مشاوره، صلاحیت‌های مدیریت خدمات دانشگاهی، صلاحیت‌های سیاسی، صلاحیت‌های برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، صلاحیت‌های بازاریابی کارآفرینی. اکرامی (۱۳۸۲)، در پژوهشی با موضوع الگوی رهبری آموزشی در دانشگاه‌های دولتی ایران به نتایج زیر دست یافته است: ۱- اگر مدیری با ویژگی مسئولیت‌پذیری نسبتاً کم، در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری، حتی اگر پاداش دهی نسبتاً کم انجام شود، پیش‌بینی می‌شود که نوع رهبری اثربخش وی مشارکتی با ابعاد ترغیب‌مداری، تفاهم‌مداری، عدم تأکید بر هدف، و عدم تأکید بر کارمداری باشد ۲-

1. Pedler

2. Shermen et al

3. The United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

اگر مدیری با ویژگی خستگی ناپذیری نسبتاً زیاد، حتی اگر اندکی زودرنج و بدبین و بدون تفکر ابتکاری باشد، اما در محیطی مملو از جودوستی و همکاری، حتی توأم با خطر گریزی نسبی و نبودن ضابطه و خط‌مشی‌های روشن قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود که نوع رهبری اثربخش او سازشگرانه با ابعاد هدف‌مداری، ترغیب‌مداری و تفاهم‌مداری، عدم تأکید بر کار‌مداری و عدم تأکید بر توسعه و تحول باشد ۳- اگر مدیری خستگی‌ناپذیر، تکرور، و دارای روابط شخصی قوی باشد، ولی در محیطی بی‌توجه به تشویق و پاداش و اما ضابطه‌مند قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش مورد انتظار وی، رهبری دیوان‌سالار با ابعاد هدف‌مداری، و کار‌مداری باشد. نورشاهی (۱۳۸۷) در پژوهشی با موضوع شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آن‌ها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران، شایستگی‌های لازم برای رؤسای دانشگاه‌های ایران را خلاقیت، انسجام رفتاری، پایبندی به اصول اخلاقی، برجستگی علمی، معجب بودن در آموزش عالی و داشتن انگیزه، هدایت‌تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دو طرفه و متقابل، برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین‌فردی و ارتباطی دانسته است. چیت‌ساز (۱۳۹۲) در پژوهشی با موضوع الگوی شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور، شایستگی‌های مدیران فرهنگی را شامل: تعهد به یادگیری، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و شغلی، آگاهی محیطی، آگاهی سازمانی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی و حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، زیباشناسی، کارآفرینی، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی، مدیریت عملکرد دانسته است. رضایت (۱۳۹۰) در پژوهشی با موضوع طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران را دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، اعتبار عمومی، اعتبار حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش و بینش دانسته است. سی‌لند^۱ (۲۰۰۳)، در پژوهش خود مهارت‌های موردنیاز رئیس دانشگاه را شامل توانایی برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین‌فردی قوی، ایجاد هماهنگی بین اجزاء، تشکیل گروه‌های کاری، مهارت کار با افراد از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی نظیر حقیقت‌گرایی،

انعطاف‌پذیری، تفکر واگرا، شناخت قوانین و مقررات، آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی بیان کرده است. رولی و شرمن^۱ (۲۰۰۳)، شش مهارت اصلی را برای مدیریت و رهبری در دانشگاه را مدیریت دانشگاه، مدیریت شبکه، مدیریت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری، مدیریت بحران، آماده‌سازی و پرورش مدیران آینده سازمان و مدیریت دانش برمی‌شمارد. بنابراین، بین مسائلی که آموزش عالی با آن روبه‌رو است موضوع شایستگی حرفه‌ای مدیران در اولویت مسائلی قرار دارد که باید به آن توجه شود. ارتباط مستقیم کارایی نظام آموزش عالی با کیفیت عملکرد مدیران خصوصاً صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای آنان مهم‌ترین مسئله‌ای است که توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. مطالعه‌ای توسط لیما^۲ در سال ۲۰۱۶ با هدف کشف شایستگی‌های رهبری برای کمک به رؤسای کالج انتاریو در ایفای نقش خود که با روش ترکیبی انجام گرفت. این مطالعه نشان داد که تعداد قابل توجهی از رؤسا، جهت افزایش شایستگی و موفقیت، مؤثرترین زمان و فرصت توسعه را تمرکز بر اهمیت نقش منحصر به فرد خود در زندگی واقعی می‌دانند و یافته‌های حاصل از مطالعه به بهبود سیاست سازمانی کالج انتاریو کمک نمود. یونسکو^۳ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان کیفیت رهبری در آموزش عالی افغانستان عنوان نمودند که دانشگاه‌ها در کشور افغانستان به دلیل اینکه از رؤسای غیرمتخصص بهره می‌برند نتوانستند رشد و پیشرفت نمایند. مهم‌ترین دلیلی که در این پژوهش روشن شده است این است که هر ساله بودجه‌های زیادی از طریق بانک جهانی به دانشگاه‌های افغانستان مخصوصاً دانشگاه‌های کابل اختصاص پیدا می‌کند، ولی به دلیل اینکه رؤسای دانشگاه‌ها تخصص لازم را نداشتند، نتوانستند این بودجه‌ها را به درستی استفاده نمایند و بیشتر در جاهایی استفاده شده است که کاربردی نبوده است.

بنابراین برای اینکه بتوان ارزشیابی درستی از فعالیت‌های رؤسای دانشگاه‌ها در افغانستان داشته باشیم، باید ابزارهای ارزشیابی مناسبی در اختیار داشته باشیم. ابزار مناسب ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها منجر به عملکرد بالای آنها خواهد شد (کاتانو و استرانگ^۴، ۲۰۱۵). بر این اساس، تدوین یک ابزار ارزشیابی عملکرد مناسب برای رؤسای

-
1. Rowley & Sherman
 2. Lima
 3. Unesco
 4. Catano & Strong

دانشگاه‌ها می‌تواند تأثیرات مطلوبی بر آموزش عالی کشور افغانستان داشته باشد، لذا هدف این پژوهش تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان است و سؤال‌های این پژوهش عبارت‌اند از ۱- ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده‌اند؟ ۲- آیا ابزار تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

با توجه به بررسی مبانی نظری و تجربی پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

روش

این پژوهش چون در پی دستیابی به یک هدف عملی است، جزء تحقیقات کاربردی است. از نظر روش‌شناسی، روش پژوهش در این پژوهش، ترکیبی با طرح اکتشافی - مدل توسعه‌یابی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی کابل و مسئولان آموزش عالی افغانستان با جامعه آماری ۴۲ نفر است که با روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۱۰ نفر انتخاب شدند و در بخش کمی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل با جامعه آماری ۱۴۵۷ نفر است که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۰۴ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش چون هدف ساخت ابزاری برای ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان است و با توجه به ترکیبی بودن پژوهش، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات به دو دسته تقسیم شدند. الف: در بخش کیفی پژوهش برای استخراج نشانگرها و مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از منابع کتابخانه‌ای، اسنادی و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد: ب: در بخش کمی پژوهش از ابزار طراحی شده بر اساس نشانگرها و مؤلفه‌های استخراج شده در بخش کیفی پژوهش استفاده شد. این مقیاس شامل ۵۶ نشانگر برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها بود، نمره‌گذاری به صورت طیف لیکرت بود، بدین گونه که پاسخ‌دهندگان باید میزان اهمیت هر کدام از نشانگرها را در ارتباط با مؤلفه‌های استخراج شده رؤسای دانشگاه‌ها در دامنه ۵ درجه‌ای مشخص می‌کردند که عدد ۵ نشان دهنده بیشترین اهمیت و عدد ۱ نشان دهنده کمترین اهمیت بود. روایی محتوایی ابزار تدوین شده با استفاده از نظرخواهی از متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. روایی ابزار نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه تحلیل عاملی تأییدی با مقدار ۰/۰۴۸ برای آماره RMSEA حاکی از وجود روایی مناسب ابزار بود. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پایایی پژوهش نیز برابر ۰/۸۶ بود که مقدار قابل قبولی است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش با توجه به ترکیبی بودن روش پژوهش، در دو بخش کیفی و کمی به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شد. الف - تجزیه و تحلیل بخش کیفی پژوهش: در بخش کیفی پژوهش برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. تحلیل تماتیک در طی دو مرحله انجام شد: مرحله اول، کدگذاری باز: در این مرحله واحد تحلیل به صورت سطر به سطر یا عبارت به عبارت بود. مرحله دوم،

کدگذاری محوری: در این مرحله مقوله و موارد ایجاد شده در مرحله کدبندی باز به صورت یک شبکه مرتبط به هم ایجاد شد. ب- تجزیه و تحلیل بخش کمی پژوهش: در بخش کمی پژوهش برای بررسی و آزمون نشانگرهای تشکیل دهنده مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای انجام تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار آموس گرافیکی با روش برآورد بیشینه درست‌نمایی (ML) استفاده شد و برای بررسی برازش معناداری شاخص‌ها، مقادیر بین ۱ تا ۵ برای CMIN (شاخص کای اسکوئر بهنجای یا نسبی) مناسب و مقادیر بین ۲ تا ۳ عالی در نظر گرفته شده است. همچنین، مقدار نزدیک به ۱ برای GFI (شاخص نیکویی برازش مطلق) و IFI (شاخص برازش نسبی) و مقادیر نزدیک به صفر برای RMSE (ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب) و RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده) نشان‌دهنده برازش مناسب است.

یافته‌ها

در این قسمت ابتدا به معرفی نمونه مدیران و مسئولان آموزش عالی بر اساس مرتبه علمی و همچنین اساتید بر مبنای مدرک تحصیلی و در نهایت به بررسی سؤالات پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۱. فراوانی مدیران بر اساس پایه

شاخص‌ها		فراوانی	پایه
فراوانی تراکمی درصدی	فراوانی درصدی	۱	استادیار
٪۱۰	٪۱۰	۳	دانشیار
٪۴۰	٪۳۰	۶	استاد
٪۱۰۰	٪۶۰	۱۰	کل
	۱۰۰		

جدول ۱ تعداد مدیران و مسئولان آموزش عالی را بر اساس مرتبه شغلی نشان می‌دهد که با توجه به نتایج، ٪۱۰ استادیار، ٪۳۰ دانشیار و ٪۶۰ نیز استاد بوده‌اند.

1. Maximum Likelihood

جدول ۲. فراوانی اساتید بر اساس مدرک تحصیلی

مدرک تحصیلی	شاخص‌ها		
	فراوانی	فراوانی درصدی	فراوانی تراکمی درصدی
کارشناسی ارشد	۴۸	٪۱۵/۷۹	٪۱۵/۷۹
دکتری	۲۵۶	٪۸۴/۲۱	٪۱۰۰
کل	۳۰۴	۱۰۰/۰	

جدول ۲ تعداد اساتید را بر اساس مدرک تحصیلی نشان می‌دهد که با توجه به نتایج، تعداد ۲۵۶ نفر با مدرک تحصیلی دکتری با ٪۸۴/۲۱ بیشترین حجم نمونه و تعداد ۴۸ نفر با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ٪۱۵/۷۹ کمترین حجم نمونه را به خود اختصاص داده است.

الف) یافته‌های کیفی

سؤال ۱- ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده‌اند؟

برای پاسخ‌گویی به این سؤال از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۰ نفر از مدیران دانشگاه‌های دولتی کابل و مسؤلان آموزش عالی افغانستان و همچنین بررسی منابع نظری و تجربی پژوهش مورد تحلیل قرار گرفت و داده‌های حاصل از آن به صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری شدند، سپس در دو مرحله نسبت به تولید مفاهیم اولیه اقدام شده است که در مرحله اول، تعداد ۷۹ مفهوم به صورت کدگذاری باز از مصاحبه‌ها استخراج شد که در جدول ۳ می‌توان این مفاهیم استخراج شده را مشاهده نمود.

جدول ۳. مفاهیم اولیه استخراج شده در مرحله اول کدگذاری تحلیل تماتیک

۱. همدلی و مهربانی با همکاران و روابط متقابل و دوستانه
۲. احترام و درک متقابل همکاران و دانشجویان
۳. ایجاد یک فضای کار دانشگاهی مثبت در بخش‌های مختلف
۴. برخورد منصفانه و صادقانه با اعضای هیئت علمی
۵. اشاعه حس ارتباطی قوی بین همکاران و الگو بودن خود در این زمینه
۶. تعامل گرا و مشتری مدار
۷. نفوذ در زیردستان خود
۸. قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها

۹. اعمال نفوذ بر دیگران جهت نیل به اهداف
۱۰. نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان
۱۱. استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضا یک گروه
۱۲. آینده‌نگری نسبت به دانشگاه و اهداف وزارت تحصیلات عالی
۱۳. توانایی بیان یک چشم‌انداز واضح دانشگاه
۱۴. داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک
۱۵. پیشبرد اهداف دپارتمان با توجه به حوزه‌های داخلی و خارجی دانشگاه و فعال بودن در انجام این کار
۱۶. برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۷. تعهد بالا به اهداف سازمان
۱۸. تعهد شخصی نسبت به وظیفه‌ای که به او سپرده شده است
۱۹. تعهد سازمانی نسبت به اهداف و تلاش جهت تحقق آن‌ها
۲۰. مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی
۲۱. ترویج اعتماد و پرورش حس نیرومند عزت نفس در بین کارکنان
۲۲. توانایی در ایجاد انگیزه در کارکنان خود
۲۳. الهام بخش و اعتماد سازی
۲۴. توانایی ارائه تشویق، پاداش و ارتقاء
۲۵. توانایی به چالش کشیدن وضع موجود و همچنین باز بودن نسبت به تغییرات و ایده‌ها
۲۶. دادن فرصت به همکاران و قبول نظرات و پیشنهادها
۲۷. ارائه انتقادات و پیشنهادها نسبت به عملکرد
۲۸. تحلیل‌گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع‌بندی
۲۹. نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری
۳۰. خوش‌خلقی و با ملاحظه بودن
۳۱. قابل اعتماد بودن و داشتن صداقت فردی
۳۲. منضبط، صداقت و عادل بودن
۳۳. پای بندی به اصول اخلاقی
۳۴. آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات

ادامه جدول ۳. مفاهیم اولیه استخراج‌شده در مرحله اول کدگذاری تحلیل تماتیک

۳۵. آشنا بودن با قوانین و مقررات و ساختار اداری
۳۶. آشنا بودن با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی
۳۷. آشنایی با زبان انگلیسی
۳۸. آشنایی با فناوری آموزشی
۳۹. آشنایی با اصول مدیریت آموزشی
۴۰. آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی
۴۱. آشنایی با روانشناسی
۴۲. داشتن شجاعت لازم

۴۳	قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری
۴۴	داشتن اعتماد به نفس و خودکارآمدی مؤثر در مدیریت
۴۵	امیدوار و داشتن توانایی تاب‌آوری بالا در برابر مشکلات
۴۶	ثبات مدیریتی و قدرت مذاکره و چانه‌زنی
۴۷	آشنا بودن با بودجه و مدیریت مالی
۴۸	مدیر باید در امور مالی، بودجه‌بندی شایستگی لازم را داشته باشد
۴۹	توانایی اخذ و دریافت منابع مالی
۵۰	داشتن ششم اقتصادی و سیاسی مناسب
۵۱	داشتن قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف
۵۲	شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه
۵۳	توانایی حل تضاد و بحران
۵۴	توانایی ارائه راه‌حل‌های مؤثر هنگام وجود بحران‌ها مانند اعتراضات دانشجویی
۵۵	مجرد بودن در آموزش عالی و عضویت در هیئت علمی
۵۶	سابقه خدمت در پست‌های مختلف دانشگاهی
۵۷	تجربه مدیریت دانشگاهی
۵۸	سابقه توفیق در مشاغل قبلی
۵۹	مدیریت منابع انسانی
۶۰	آموزش و توسعه علمی کارکنان و هیئت علمی
۶۱	همکاری و مشارکت در زمینه برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان
۶۲	دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور
۶۳	ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف
۶۴	توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف
۶۵	هدایت و ارزیابی کارکنان در زمینه‌های مختلف
۶۶	یادگیری مستمر و اهل مطالعه و کسب بینش
۶۷	توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم
۶۸	تحول‌گرا بودن
ادامه جدول ۳. مفاهیم اولیه استخراج‌شده در مرحله اول کدگذاری تحلیل تماتیک	
۶۹	تحصیلات عالی دانشگاهی
۷۰	برجستگی علمی
۷۱	نگرش علمی و دانشگاهی
۷۲	دانش و مهارت مدیریتی
۷۳	امانت‌دار و کارآفرین
۷۴	مهارت‌های پژوهشی
۷۵	مهارت ایجاد روابط داخل و بین‌الملل
۷۶	مهارت مدیریت زمان

۷۷. داشتن انگیزه مدیریت
۷۸. انگیزش و نگرش مثبت نسبت به مدیریت دانشگاه
۷۹. روش‌های تفکر، احساس و عمل

همان‌گونه که از نتایج تحلیل تماتیک مربوط به تحلیل مصاحبه‌ها و منابع نظری و تجربی مشاهده می‌شود، در مرحله اول، تعداد ۷۹ مفهوم به صورت کدگذاری باز از مصاحبه‌ها شناسایی شد. سپس جهت انسجام بیشتر مفاهیم، ۱۶ مفهوم بر اساس روش کدگذاری محوری به دست آمد. نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. کدگذاری مرحله دوم برای ایجاد مفاهیم ثانویه

ردیف	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
۱.	همدلی و مهربانی با همکاران و روابط متقابل و دوستانه	تعامل‌گرا
۲.	احترام و درک متقابل همکاران و دانشجویان	
۳.	ایجاد یک فضای کار دانشگاهی مثبت در بخش‌های مختلف	
۴.	برخورد منصفانه و صادقانه با اعضای هیئت علمی	
۵.	اشاعه حس ارتباطی قوی بین همکاران و الگو بودن خود در این زمینه	
۶.	تعامل‌گرا و مشتری مدار	
۱.	نفوذ در زیردستان خود	جذابیت
۲.	قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها	
۳.	اعمال نفوذ بر دیگران جهت نیل به اهداف	
۴.	نفوذ بر مرفوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان	
۵.	استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای گروه	

ادامه جدول ۴. کدگذاری مرحله دوم برای ایجاد مفاهیم ثانویه

ردیف	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
۱.	آینده‌نگری نسبت به دانشگاه و اهداف وزارت تحصیلات عالی افغانستان	آینده‌نگر
۲.	توانایی بیان یک چشم‌انداز واضح دانشگاه	
۳.	داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک	
۴.	پیشبرد اهداف دپارتمان با توجه به حوزه‌های داخلی و خارجی	
۵.	دانشگاه و فعال بودن در انجام این کار برنامه‌ریزی استراتژیک	

متعهد	<ol style="list-style-type: none"> ۱. تعهد بالا به اهداف سازمان ۲. تعهد شخصی نسبت به وظیفه‌ای که به او سپرده شده است ۳. تعهد سازمانی نسبت به اهداف و تلاش جهت تحقق آن‌ها ۴. مسئولیت پذیر و وظیفه شناس
انگیزه دهنده	<ol style="list-style-type: none"> ۱. ترویج اعتماد و پرورش حس نیرومند عزت نفس در بین کارکنان ۲. توانایی در ایجاد انگیزه در کارکنان خود ۳. الهام بخش و اعتمادسازی ۴. توانایی ارائه تشویق، پاداش و ارتقاء ۵. داشتن انگیزه مدیریت ۶. انگیزش و نگرش مثبت نسبت به مدیریت دانشگاه ۷. روش‌های تفکر، احساس و عمل
منتقد	<ol style="list-style-type: none"> ۱. توانایی به چالش کشیدن وضع موجود و همچنین باز بودن نسبت به تغییرات و ایده‌ها ۲. دادن فرصت به همکاران و قبول نظرات و پیشنهادات ۳. ارائه انتقادات و پیشنهادات نسبت به عملکرد ۴. تحلیل گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع بندی
رفتارمند	<ol style="list-style-type: none"> ۱. نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری ۲. خوش خلقی و با ملاحظه بودن ۳. قابل اعتماد بودن و داشتن صداقت فردی ۴. منضبط، صداقت و عادل بودن ۵. پای بندی به اصول اخلاقی
دانش مدیریتی	<ol style="list-style-type: none"> ۱. آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات ۲. آشنا بودن با قوانین و مقررات و ساختار اداری ۳. آشنا بودن با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی
	<p>ادامه جدول ۴. کدگذاری مرحله دوم برای ایجاد مفاهیم ثانویه</p>
کد گذاری محوری	کد گذاری باز
	۴. آشنایی با زبان انگلیسی
	۵. آشنایی با فناوری آموزشی
	۶. آشنایی با اصول مدیریت آموزشی
	۷. آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی
	۸. آشنایی با روانشناسی

مقتدر	<ol style="list-style-type: none"> ۱. داشتن شجاعت لازم ۲. قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری ۳. داشتن اعتماد به نفس و خودکارآمدی مؤثر در مدیریت ۴. امیدوار و داشتن توانایی تاب‌آوری بالا در برابر با مشکلات ۵. ثبات مدیریتی و قدرت مذاکره و چانه‌زنی
مدیریت مالی	<ol style="list-style-type: none"> ۱. آشنا بودن با بودجه و مدیریت مالی ۲. مدیر باید در امور مالی، بودجه‌بندی شایستگی لازم را داشته باشد ۳. توانایی اخذ و دریافت منابع مالی ۴. داشتن شم اقتصادی و سیاسی مناسب
مهارت حل مسئله	<ol style="list-style-type: none"> ۱. داشتن قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف ۲. شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه ۳. توانایی حل تضاد و بحران ۴. توانایی ارائه راه حل‌های مؤثر هنگام وجود بحران‌ها مانند اعتراضات دانشجویی
توانایی عملی	<ol style="list-style-type: none"> ۱. مجرب بودن در آموزش عالی و عضویت در هیئت علمی ۲. سابقه خدمت در پست‌های مختلف دانشگاهی ۳. تجربه مدیریت دانشگاهی ۴. سابقه توفیق در مشاغل قبلی ۵. دانش و مهارت مدیریتی ۶. مهارت‌های پژوهشی ۷. مهارت ایجاد روابط داخلی و بین‌المللی ۸. مهارت مدیریت زمان
مدیریت منابع انسانی	<ol style="list-style-type: none"> ۱. مدیریت منابع انسانی ۲. آموزش و توسعه علمی کارکنان و هیئت علمی ۳. همکاری و مشارکت در زمینه برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان

ادامه جدول ۴. کدگذاری مرحله دوم برای ایجاد مفاهیم ثانویه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز	ردیف
نظارت و ارزشیابی	۱. دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور	۱.
	۲. ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف	۲.
	۳. توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف	۳.
	۴. هدایت و ارزیابی کارکنان در زمینه‌های مختلف	۴.
تحول‌گرا	۱. یادگیری مستمر و اهل مطالعه و کسب بینش	۱.
	۲. توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم	۲.
	۳. تحول‌گرا بودن	۳.
دانش علمی	۱. تحصیلات عالی دانشگاهی	۱.
	۲. برجستگی علمی	۲.
	۳. نگرش علمی و دانشگاهی	۳.

بر اساس نتایج جداول ۴ و ۳، ۷۹ مفهوم اولیه مستخرج از تحلیل تماتیک مربوط به مصاحبه‌ها در قالب ۱۶ مفهوم ثانویه طبقه‌بندی و کدگذاری شد.
(ب) یافته‌های کمی:

سؤال ۲- آیا ابزار تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

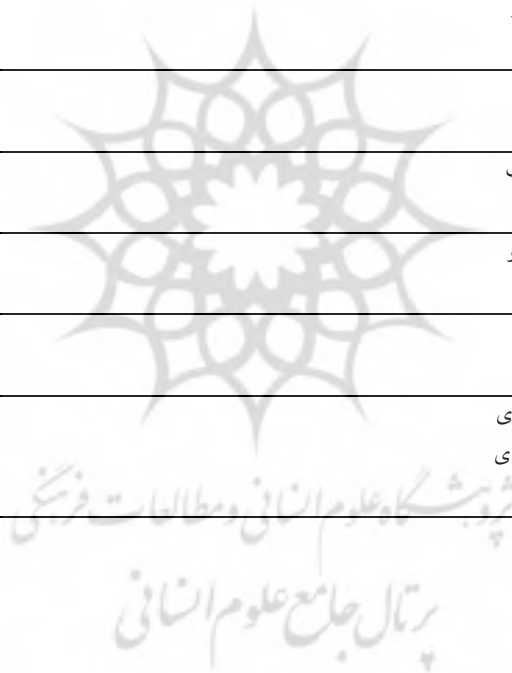
برای بررسی و آزمون نشانگرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابزار تهیه شده در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای انجام این کار تعداد ۳۰۴ پرسشنامه در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل اجرا شد که نتیجه تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار AMOS در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش قبل و بعد از اصلاح مدل

شاخص برازندگی	قبل از اصلاح	مقدار مشاهده شده بعد از اصلاح	مناسب / نامناسب بودن
CMIN/DF (شاخص کای اسکوئر بهنجار یا نسبی)	۳/۵۹	۱/۵۷	مناسب
RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده)	۰/۱۱	۰/۰۸	مناسب

۰/۸۹	آشنا بودن با قوانین و مقررات و ساختار اداری
۰/۷۲	آشنایی با اصول مدیریت آموزشی
۰/۷۲	آشنا بودن با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی
۰/۷۰	آشنایی با فناوری آموزشی
۰/۵۱	آشنایی با زبان انگلیسی در مدیریت
۰/۸۵	مجرد بودن در آموزش عالی و عضویت در هیئت علمی
۰/۸۴	مهارت مدیریت زمان
۰/۸۱	تجربه مدیریت دانشگاهی
۰/۴۸	سابقه توفیق در مشاغل قبلی
۰/۳۳	مهارت ایجاد روابط داخلی و بین‌الملل
۰/۷۱	آشنا بودن با بودجه و مدیریت مالی
۰/۶۶	شایستگی در امور مالی و بودجه بندی
۰/۴۱	توانایی اخذ و دریافت منابع مالی
۰/۷۸	ایجاد یک فضای کار دانشگاهی مثبت در بخش‌های مختلف
۰/۵۹	برخورد منصفانه و صادقانه با اعضای هیئت علمی
۰/۵۶	تعامل گرا و مشتری مدار
۰/۴۸	احترام و درک متقابل همکاران و دانشجویان
۰/۸۵	اعتماد و پرورش حس نیرومند عزت نفس در بین کارکنان
۰/۷۵	داشتن انگیزه مدیریت

۰/۷۴	توانایی ارائه تشویق، پاداش و ارتقاء
۰/۵۶	انگیزش و نگرش مثبت نسبت به مدیریت دانشگاه
۰/۹۳	تعهد شخصی نسبت به وظیفه‌ای که به او سپرده شده است
۰/۸۵	مسئولیت پذیر و وظیفه شناس
۰/۴۸	تعهد سازمانی نسبت به اهداف و تلاش جهت تحقق آنها
۰/۸۴	تحلیل گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع بندی
۰/۶۶	دادن فرصت به همکاران و قبول نظرات و پیشنهادات
۰/۵۲	ارائه انتقادات و پیشنهادات نسبت به عملکرد
۰/۷۶	اعمال نفوذ بر دیگران جهت نیل به اهداف
۰/۴۷	قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها
۰/۴۵	نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان
۰/۳۴	استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضا یک گروه



ادامه جدول ۶. ضرایب استاندارد شده و وزن هر سؤال بر روی عامل مورد نظر

نشانه‌گرها	حل مسئله	رفتارمند	مقتدر	انسانی	مدیریت منابع	نظارت	آینده‌نگر	تعول‌گرا	دانش علمی
	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب
توانایی ارائه راه‌حل‌های مؤثر									
هنگام وجود بحران‌ها مانند اعتراضات دانشجویی	۰/۸۳								
توانایی حل تضاد و بحران	۰/۵۶								
شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه	۰/۴۵								
نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری		۰/۹۵							
پای بندی به اصول اخلاقی		۰/۷۵							
خوش خلقی و باملاحظه بودن		۰/۵۱							
قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری			۰/۸۱						
ثبات مدیریتی و قدرت مذاکره و چانه‌زنی			۰/۵۴						
داشتن شجاعت لازم			۰/۴۴						
همکاری و مشارکت در زمینه									
برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان				۰/۷۱					
آموزش و توسعه علمی کارکنان و هیئت علمی				۰/۵۱					
مدیریت منابع انسانی				۰/۳۵					
توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف					۰/۸۹				
دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور						۰/۸۶			
ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف							۰/۴۲		

۰/۹۷	توانایی بیان یک‌چشم انداز واضحی از دانشگاه
۰/۶۵	آینده‌نگری نسبت به دانشگاه و اهداف وزارت
۰/۳۴	برنامه‌ریزی استراتژیک
۰/۲۶	داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک
۰/۶۰	توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم
۰/۶۴	تحول‌گرا بودن
۰/۷۶	برجستگی علمی
۰/۷۵	تحصیلات عالی دانشگاهی

نتایج بخش کیفی و کمی پژوهش حاکی از این بود که در ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان باید ۱۶ مؤلفه (تعامل‌گرایی، جذابیت، متعهد، دانش‌مدیریتی، دانش علمی، تحول‌گرایی، نظارت و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، انگیزه دهنده، منتقد، مقتدر، مدیریت مالی، مهارت حل مسئله، توانایی عملی، اخلاق‌مداری و آینده‌نگری) مورد ارزشیابی قرار بگیرد. برای ارزشیابی این ۱۶ مؤلفه در نهایت ابزاری تدوین شد که دارای ۵۶ نشانگر است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان انجام شده است. برای انجام این پژوهش، از روش پژوهش ترکیبی با طرح اکتشافی-مدل توسعه ابزار استفاده شد. برای این منظور، ابتدا در بخش کیفی پژوهش از منابع کتابخانه‌ای، اسنادی و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. به این منظور با استفاده از روش تحلیل تماتیک، داده‌های حاصل از منابع کتابخانه‌ای، اسنادی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مورد تحلیل قرار گرفت و داده‌های حاصل از آن به صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری شدند. سپس در دو مرحله نسبت به تولید مفاهیم اولیه اقدام شد که در مرحله اول، تعداد ۷۹ مفهوم به صورت کدگذاری باز از مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس جهت انسجام بیشتر مفاهیم، ۱۶ مفهوم بر اساس روش کدگذاری محوری به دست آمد.

در مرحله دوم از روش پژوهش کمی استفاده شد. ابتدا بر اساس، نتایج بخش کیفی، ابزار اندازه‌گیری بر اساس مقوله‌های عمده شناسایی شده و در قالب پرسشنامه ۵۶ سؤالی تدوین شد. روایی محتوایی ابزار تدوین شده با استفاده از نظرخواهی از متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. روایی ابزار نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه تحلیل عاملی تأییدی با مقدار (۰/۰۴۸) برای آماره (RMSEA) بود. پایایی آن به وسیله آلفای کراباخ (۰/۰۸۶) محاسبه شد. سپس برای برآورد اعتبار الگوی ارائه شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی کابل و مسؤلان آموزش عالی افغانستان و در بخش کمی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل بود. در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند غیراحتمالی و در بخش کمی، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد.

نتایج بخش کیفی پژوهش نشان می‌دهد که ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان دارای ۷۹ نشانگر است. در بخش کمی، نتایج تحلیل عاملی تأییدی، منجر به حذف برخی نشانگرها شد. بر این اساس، ابزار نهایی ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان، به ۵۶ نشانگر اصلاح و تعدیل شد. همچنین شاخص‌های برازش ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان نشان می‌دهد که در ابزار ارائه شده مقدار نیکویی برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۴، برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۲، مقدار ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۸، ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده (RMR) برابر با ۰/۰۸ و مقدار شاخص کای اسکوتر بهنجار یا نسبی (CMIN/DF) برابر با ۱/۵۷ هستند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان از ۱۶ مؤلفه (تعامل‌گرایی، جذابیت، متعهد، دانش‌مدیریتی، دانش علمی، تحول‌گرایی، نظارت و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، انگیزه دهنده، منتقد، مقتدر، مدیریت مالی، مهارت حل مسئله، توانایی عملی، اخلاق‌مداری و آینده‌نگری) با ۵۶ نشانگر تشکیل شده است و ابزار تدوین شده از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های مربوط به انتخاب و ارزشیابی رؤسای دانشگاه‌ها همخوان بوده است: اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۹) در پژوهش خود مقوله‌های تأثیر و نفوذ، جهت‌یابی عملیاتی، کار تیمی و مشارکت، تفکر تحلیلی، نوآوری، بهسازی دیگران،

اعتماد به نفس، قاطعیت، جستجوی اطلاعات و رهبری تیم را برای مدیران مؤثر دانسته است که مقوله‌ها و مؤلفه‌های تدوین شده در این پژوهش نه تنها این مقوله‌ها را در بر می‌گیرد، بلکه فراتر از آن نیز می‌باشد. فریدنبرگ (۲۰۰۴) در پژوهش خود مقوله‌های مدیر موفق را در هفت دسته شایستگی استدلالی، شغلی، اثربخشی، ارتباطات، بین فردی، گروهی و سازمانی معرفی کرده است. انجمن آمریکایی آموزش و توسعه (۲۰۰۴) مهارت‌های اساسی یک مدیر و رئیس توانمند را در سه لایه اصلی بنیادی، زمینه‌ای تخصصی حرفه‌ای و نقش‌ها طبقه‌بندی کرده است. هانت و والاس (۲۰۰۸) در بررسی‌های خود مواردی همچون تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت عملیات و امور اداری، رهبری و تیم‌سازی و متقاعد سازی و نفوذ را برای مدیران شناسایی کرده‌اند. شرودر (۲۰۰۸) ویژگی‌های یک مدیر موفق را در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرده است: ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت‌های اساسی و ویژگی‌های عملکردی. او در الگوی خود ویژگی‌های مدیران را در چند زمینه، جستجوی منظم اطلاعات، شکل‌دهی مفاهیم، انعطاف‌پذیری، تعامل، مدیریت روابط متقابل، توسعه مداری، اعتماد به نفس، توانایی شناختی، مدیریت تعارض، آینده‌نگری و حرکت بر مبنای هدف مورد توجه قرار داده است. کان و چانگ (۲۰۰۹) برای انتخاب یک مدیر موفق، مواردی مانند نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، اعتماد به نفس و توانایی و مدیریت منابع انسانی را مورد توجه قرار داده‌اند. اسکپانزکا و داکو (۲۰۱۴) در پژوهش خود ویژگی‌های دانش، فردی، میان فردی، مدیریتی و رفتارمند بودن را برای مدیران مؤثر دانسته‌اند. انجمن رؤسای دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا (۲۰۱۷) مواردی مانند ویژگی‌های مدیریتی، میان فردی، فردی، رهبری را در انتخاب و ارزشیابی رؤسای دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا مؤثر دانسته‌اند.

در تبیین یافته‌های پژوهش می‌توان اظهار داشت که عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها به عنوان یک سیستم، از مهم‌ترین موارد در جهت دستیابی به اهداف آموزش عالی است. بنابراین سیستم ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از مهم‌ترین مشکلات و موانع سر راه ارزشیابی عملکرد مدیران نبود ابزار ارزشیابی عملکرد مناسب و قابل قبول است. همان‌گونه که آندرسون و همکاران (۲۰۰۴) ابراز می‌دارند که ارزشیابی عملکرد مدیران ضروری و چالش‌برانگیز است، زیرا اندازه‌گیری عملکرد مدیران

مکانیسمی برای اطمینان از پاسخگویی در برابر نتایج است و اهمیت بالای عملکرد مدیر را تقویت می‌کند. سعادت (۱۳۸۲) معتقد است که شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران باید شاخص‌هایی باشند که دقت عملکرد آن‌ها را در همه امور نشان دهند. ملاک‌های ارزشیابی عملکرد مدیران ارائه شده اگر به صورت عینی باشند بسیار با ارزش‌تر از ملاک‌های ذهنی هستند. مؤلفه‌های تدوین شده در این پژوهش از قابلیت اندازه‌گیری و عینیت برخوردار هستند؛ به گونه‌ای که به آسانی می‌توان بر اساس نشانگرها آن‌ها را مورد ارزشیابی قرار داد. مؤلفه‌های کلیدی ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها باید مورد توجه مسئولان تحصیلات عالی افغانستان قرار گیرد، تا دانشگاه‌ها به صورتی کارا و توانمند در جهت دستیابی به اهداف عالی هدایت و مدیریت شوند. به عبارت دیگر رؤسای دانشگاه‌ها باید از این ۱۶ مؤلفه به عنوان یک ابزار بازخوردی برای بررسی و نظارت بر کار خود استفاده کنند و با بازخوردهایی که از این ابزار حاصل می‌شود در جهت رفع موانع و مشکلات خود پردازند تا از این طریق میزان دستیابی به اهداف آموزش عالی افزایش پیدا کند. از جمله مهم‌ترین مزایای پژوهش حاضر نسبت تحقیقات پیشین این است که اول اینکه، این پژوهش برای اولین بار در سطح رؤسای دانشگاه‌های افغانستان تدوین شده است که یک موضوع جدیدی است. دوم، ابزار تدوین شده در این پژوهش منجر به تهیه ابزاری برای ارزشیابی و تعیین وضعیت مدیریت دانشگاه‌ها در افغانستان خواهد شد که می‌تواند برای ارزشیابی و حتی شناسایی نیازهای رؤسای دانشگاه‌های افغانستان مورد استفاده قرار گیرد، با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- ۱- از ابزار تدوین شده در این پژوهش برای ارزشیابی عملکرد مدیران و رؤسای دانشگاه‌های افغانستان استفاده شود. ۲- با توجه به نتایج این پژوهش دوره‌های ضمن خدمت برای رؤسای دانشگاه‌های افغانستان برگزار شود و مواردی را که در این پژوهش شناسایی شده است آموزش و مورد تأیید قرار بگیرد. ۳- رؤسای دانشگاه‌ها در افغانستان از ابزار تدوین شده برای خود ارزشیابی و گرفتن بازخورد از عملکرد خود استفاده کنند. ۴- نظر به اینکه مؤلفه دانش‌مدیریتی بیشترین وزن را در این پژوهش به خود اختصاص داده است، پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولان تحصیلات عالی افغانستان به این عامل بیشترین توجه را داشته باشند. ۵- در چهارچوب بخشنامه‌ها از مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها خواسته شود تا مؤلفه‌های استخراج شده در این پژوهش را در مدیریت خود مورد توجه قرار دهند.

منابع

- آراسته، حمیدرضا و فریدون، آزما. (۱۳۷۸) ارائه چهارچوب مفهومی جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها (مورد: دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۱۰). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۲ (۳)، ۳۲-۴۵.
- اکرامی، محمود. (۱۳۸۲). الگوی رهبری آموزشی در دانشگاه‌های دولتی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۳ (۹)، ۸۶-۴۹.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). ارزشیابی آموزشی، مفاهیم، الگوها و فرآیندهای عملیاتی، تهران: انتشارات سمت.
- چیت ساز، احسان. (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور. تهران: انتشارات وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
- خالقدادی، سعید و باقری مجد، روح اله. (۱۳۹۹). توسعه هویت حرفه‌ای حلقه میانجی ارتباط رهبری تحولی بر نوآوری آموزش عالی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۰ (۲)، ۱۵۰-۱۲۳.
- خوش اخلاق، علی و شفیع زاده، حمید. (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت با یادگیری خودتنظیمی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۰ (۲)، ۹۰-۶۵.
- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. رساله دکتری مدیریت آموزشی، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- قورچیان، نادر قلی؛ جعفری، پریش؛ رهگذر، حسن. (۱۳۸۸). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس شاخص‌های تعالی سازمانی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها، فصلنامه رهبریتی نو در مدیریت آموزشی. ۲ (۵)، ۱۰۱-۱۱۶.
- گودرزی، غلامرضا؛ خسروی، سجاده؛ عسکری، روح اله. (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد (کارایی) گروه‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی کرمان بر اساس رویکردهای کمی. فصلنامه آموزش در علوم پزشکی، ۱۲ (۳)، ۲۰۱-۱۹۳.

لبادی، زهرا (۱۳۸۱). بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب، رساله دکتری مدیریت آموزشی. تهران: دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات.

موسی خانی، مرتضی؛ حق خواه، داوود؛ حسن زاده، رقیه. (۱۳۸۸). ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳ (۳)، ۱۴۵-۱۶۱.

محمدی بابازیدی، سلمان؛ عباسپور، عباس؛ رحیمیان، حمید و غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۹). رویکردی خلاقانه در طراحی سازمان دانشگاه فرهنگیان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹ (۴)، ۳۵-۵۴.

میر کمالی، سید محمد. (۱۳۸۲). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات سیطرون. نورشاهی، نسرين. (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه‌ها و میزان اهمیت نسبی آن‌ها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران. تهران: فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲ (۴۸)، ۲۷-۴۸.

یار محمدیان، محمدحسین؛ شاه طالبی، سمیه؛ فولادوند، مریم؛ شاه طالبی، بدری. (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها؛ مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶ (۲)، ۱۹-۲۶.

American Association of State Colleges and Universities (2016). *Competencies for State College and University Presidents*. Available at: <https://www.aascu.org/publications/CompetenciesforSCUPresidents.pdf>

Babury, M. O. (2014). Afghanistan Higher Education: The Struggle for Quality, Merit, and Transformation. *Journal of Planning for Higher Education*, 42 (2), 1-32.

Baiza, Y. (2015). *Education in Afghanistan: developments, influences and legacies, since 1901*, Taylor & Francis.

Basham, L. M. (2010). Transformational And Transactional Leaders In Higher Education. *Journal of Business Research Papers*, 6 (6), 141 " 152.

Broadbent, J. (2007). *Performance measurement system in Higher education institutions in England: Professionalism, managerialism and management*, Roehampton Research Paper, University of Roehampton, Available at: <http://rrp.roehampton.ac.uk/bsspapers/3>.

Clelland, Mc. D. (2003). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *Journal of American Psychologist*. 28 (1), 1-14.

- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders personality and performance. *Journal of Leadership Quarterly*, 26 (6), 1095–1120.
- Do, M. H. & Minbashian, A. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *Journal of Leadership Quarterly*, 25 (5), 1040–1053.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stren, D. J. & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human Resource management*. Palo Alto, CA: Davies- Black Publishing.
- Frank, W. & Susanne, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach, *Journal of Leadership Quarterly*, 24 (6), 882–901.
- Freudenberg, R. & Lavy, H. (2004). *Competency modeling*. Available at: <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>.
- Grote, R. C. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: AMACOM.
- Grote, R. C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*. New York: American Management Association.
- Higgins, J. C. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38 (3), 358-368.
- Hunt, B. & Wallace, T. (2013). The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public. *Journal of Public Personal Management*, 42 (2), 259-271.
- Ingrida, B. & Giedr, V. (2014). *The peculiarities of performance measurement in universities*, Paper presented at the Annual Conference Economics and Management- 2014, Riga, Latvia.
- Julie. E. P., Jean. S. B., Vincent. R. & Eric, B. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Journal of Personality and Individual Differences*, 102 (1), 30–35.
- Kandula, S. R. (2013). *Competency-based human resource management: Acomplete text With Case Studies on Competency mapping, modeling, assessing and applying*. Asoke Ghosh Publishing.
- Kirsi, M. K., Tomi, J. K. & Giuseppe, G. (2017). Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Journal of Public Money and Management*, 37 (4), 293-300.
- Lima, G. (2016). *Leading Change from the Middle: An Exploration of Leadership Competencies to Assist Ontario College Associate Deans and/or Chairs be Successful in Their Roles*. University of Toronto, Canada, ProQuest Dissertations Publishing.
- Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Journal of Industrial Management*, 41 (5), 18-25.

- Pedler, M. (1986). *A Manager's Guide to Self-Development*, New York: McGraw Hill.
- Propper, C. & Wilson, D. (2003). The use and usefulness of performance measures, *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2), 250-260.
- Rowley, D. J. & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Journal of Management Decision*, 41 (10), 33-41.
- Schroder, C. (2008). Core competencies: the next generation comparison of a common framework for multiple professions. *National institutes of Health*, 38 (1), 47-53.
- Schroeder, R. G. (2008). Introduction to the Special Issue on Theory Development in Operations Management, *Journal of Production and Operations Management*, 17 (3). 354-356.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (2001). *Managing human resources*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1999). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Szczepanska, W. K. & Dacko, P. Z. (2014). Managerial Competencies and Innovations in the Company the Case of Enterprises in Poland. *Journal of Business Management and Education*, 12 (1), 266-282.
- Tobenkin, D. (2014). Revitalizing Education in Afghanistan: Overcoming Decades of Devastation. *Journal of International Educator*, 23 (1), 22-33.
- Wang, X. (2010). *Performance measurement in universities: managerial perspective*. Master Thesis on business administration, Unpublished, University of Twente, Netherlands.
- Zhivan, A. (2017). The use of performance measurement in universities. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (2), 102-117.