

Investigating the Components of Improving the Work Quality of Managers and Employees of Kabul University

Mohammad Ali Fitrat*

Corresponding Author, Department of Educational Plan and Policy, Kabul University, Kabul, Afghanistan. E-mail: dr.alifetrat@gmail.com

ABSTRACT

The current research was conducted with the aim of investigating the components of improving the work quality of managers and employees of Kabul University and using the qualitative research method with thematic analysis approach and using reliable scientific sources and databases in order to improve the work quality of employees in the organization. While examining the viewpoints and valid ideas regarding the examination of the components of improving the work quality of managers and employees of Kabul University in general, in the second step, while collecting data with the tool of the interview method and by identifying and categorizing categories and themes, from the collected information that includes the component and the general category in the form of Paradigm model including: 1- Individual factors: administrative capabilities and skills and working relationships (training programs on creating skills and capabilities for working relationships of managers and employees) 2- Administrative factors: examining specific methods to improve the work quality of managers and employees (improving work quality and Culture of cooperation, methods of financial and spiritual encouragement, participation of managers and employees in decision-making of the department) 3- Identifying the strengths and weaknesses of the functions and improving the functions of managers and employees (strengths of the department, weaknesses of the department, improving the work performance of managers and employees) 4 - Creating work motivation among managers and employees from the leadership of the university (work motivation and encouraging officials, methods of creating motivation, the relationship between motivation and performance), how and the comprehensive process of human resource management in order to improve the work quality of managers and employees and the relationships between different dimensions and components They reflect it.

Keywords: Work motivation, Promotion, Performance, Managers' work Quality

Cite this Article: Fitrat, M. A. (2023). Investigating the Components of Improving the Work Quality of Managers and Employees of Kabul University. *Educational Leadership Research*, 7(26), 136-159. doi: 10.22054/JRLAT.2023.72737.1653



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press
DOI: 10.22054/JRLAT.2023.72737.1653



مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل

محمدعلی فطرت* | استادیار گروه برنامه آموزشی، دانشگاه کابل، کابل، افغانستان. رایانامه: dr.alifetrat@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل و به روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون و با استفاده از منابع و بانک‌های اطلاعاتی معتبر علمی به منظور ارتقای کیفیت کاری کارکنان در سازمان، انجام شده است. ضمن بررسی دیدگاه و نظریات معتبر در مورد بررسی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل به طور کلی، در گام دوم ضمن جمع‌آوری داده‌ها با ابزار روش مصاحبه و با شناسایی و دسته‌بندی مقوله‌ها و مضامین، از دل اطلاعات جمع‌آوری شده که شامل مؤلفه و مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی از جمله: ۱- عوامل فردی: قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری و روابط کاری (برنامه‌های آموزشی بر ایجاد مهارت‌ها و قابلیت‌ها روابط کاری مدیران و کارکنان) ۲- عوامل اداری: بررسی روش‌های مشخص بر ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان (ارتقای کیفیت کاری و فرهنگ همکاری، روش‌های تشویق مالی - معنوی، مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری اداره) ۳- شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها و بهبود کارکردهای مدیران و کارکنان (نقاط قوت اداره، نقاط ضعف اداره، بهبود عملکرد کاری مدیران و کارکنان) ۴- ایجاد انگیزه کاری میان مدیران و کارکنان از طرف رهبری دانشگاه (انگیزه کاری و تشویق مسئولین، روش‌های ایجاد انگیزه، ارتباط انگیزه با عملکرد) چگونگی و فرایند جامع مدیریت منابع انسانی در راستای ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان و روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های مختلف آن را منعکس می‌نمایند.

کلیدواژه‌ها: انگیزه کاری، ارتقاء، عملکرد، کیفیت کاری مدیران

استناد به این مقاله: فطرت، محمدعلی. (۱۴۰۲). مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۲۶(۲)، ۱۳۶-۱۵۹. doi: 10.22054/JRLAT.2023.72737.1653



مقدمه

دانشگاه‌ها، نقش و مسئولیت مهمی در توسعه جوامع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و آموزشی دارند در قرن حاضر مراکز ارائه‌دهنده خدمات آموزشی به صورت تصاعدی در حال رشد هستند و ارائه خدمات آموزشی در سطح جهان جایگاه با اهمیتی با عنوان صنعت خدمات را کسب کرده است. مراکز آموزش عالی در زمینه کیفیت خدمات خود با یکدیگر رقابت می‌کنند. آن‌ها به طور منظم کیفیت خدمات را ارزیابی، برنامه‌های بهبود را شناسایی، اجرا و کارایی کلی را اندازه‌گیری می‌کنند این موضوع مسئله کیفیت خدمات آموزشی را در جهان برجسته کرده است (سپهوند و آیینی، ۱۳۹۹).

کارکنان در دانشگاه‌ها زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان بنام دانشگاه را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی است (حنیفی و کرملی، ۱۳۹۲). توانمندسازی، ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آن‌ها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار، منابع مطمئنی برای توانا شدن هستند. از این رو، وقتی گروهی از افراد توانمند می‌شوند، روابط آن‌ها با صاحبان قدرت تغییر می‌کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکت‌ها و دولت، تغییر، ایجاد می‌کنند (جوادفعلی و همکاران، ۱۳۹۷) در ادبیات منابع انسانی استراتژیک، چنین استدلال شده است که مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد، از طریق زنجیره علت- معلولی متغیرهای واسطه‌ای نظیر نگرش کارکنان (تعهد)، رفتار کارکنان (جابجایی یا نقل و انتقال) و عملکرد (بهره‌وری) (Ramsey et al., 2000; Variet and Nishi, 2006) به‌علاوه، چارچوب نظری اخیر تأکید می‌کند که به‌طور ویژه درک کارکنان از چگونگی و چرایی مدیریت منابع انسانی در تمام سازمان در هدایت واکنش‌های رفتاری و نگرشی کارکنان مهم است (Nishi et al., 2008) and (Varit and Nishi al., 2006). در تحقیق که (قنبری و احمدی، ۱۴۰۱) با هدف بررسی نقش کیفیت خدمات آموزشی در کاهش فرسودگی تحصیلی دانشجویان تحصیلات تکمیلی با میانجی‌گری توانمندی‌های پژوهشی با روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات همبستگی انجام داده مبتنی بر نتایج ذیل است که بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌تواند

گامی مؤثر در جهت یاری رساندن به بخش تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها برای انطباق هر چه بیشتر با انتظارات دانشجویان، برنامه‌ریزی برای بهبود توانمندی‌های پژوهشی آنان و پیشگیری و کاهش فرسودگی تحصیلی دانشجویان باشد.

مرتبط به پیشینه موضوع تحقیق دیگری از (مرادخواه و همکاران، ۱۴۰۱) تحت عنوان شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی با روش اکتشافی و ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران با روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفته است و برای تعیین اعتبار و اعتماد یافته‌ها از سه تکنیک اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری، تأیید پذیری استفاده شده است بعد از تجزیه و تحلیل ۱۸۴ مفهوم (کدباز) ۱۵ زیر معقوله و ۵ معقوله استخراج شده و در نهایت نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفت و راه‌کارهای برای بهبود به کارگیری رهبری اصیل در مدارس ابتدایی نیز ارائه شد.

در تحقیق که توسط (چوبتاشانی و همکاران، ۱۴۰۱) تحت عنوان عوامل مؤثر بر تحول‌آفرینی نظام آموزش عالی ایران در حوزه آموزش علوم انسانی با روش اکتشافی، در دو مرحله در مرحله کیفی، از روش تحلیل محتوا در مرحله کمی معادلات ساختاری با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی با ۲۱۴ نفر از نخبگان حوزه آموزش عالی دانشگاه‌های شهر کرمانشاه انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که الزامات کلان تحول‌آفرینی عبارت‌اند از عوامل سرمایه‌ای، توسعه‌ای، فرهنگی، محیطی و انگیزشی و الزامات خرد تحول‌آفرینی نیز عبارت‌اند از: آزاداندیشی به‌روزرسانی، اطلاعات نیروی دانشی ماهر، بازاریابی دانش تجاری‌سازی دانش، انتقال دانش، توسعه دانش، فرهنگ‌سازی قوی دانش را شامل است.

در تحقیق که توسط جاوری در سال (۱۴۰۰) تحت عنوان «ردیابی و پایش سنجش علمی جهت کنترل کیفیت نظام آموزشی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان اصفهان) انجام شده است. در این مطالعه طرح تنوع سنجش در مراکز و واحدهای پیام نور استان با تنوع روش‌های آموزشی و به همراه آن میزان آسیب‌پذیری در روند پیشرفت تحصیلی در بعضی از رشته‌های تحصیلی افزایش داده است. بر اساس نتایج این مطالعه پیش‌بینی میزان آسیب‌پذیری پیشرفت تحصیلی با روش سنجش متفاوت، استفاده از روش‌های ردیابی و پایش کیفیت سنجش و آموزش را ضرورت می‌بخشد.

علاوه بر آن در یک تحقیق دیگر که توسط، (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸) تحت عنوان اعتبار یابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی انجام شده است نتایج پژوهش، نشان از تأیید الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی، تأثیر معنی‌دار داشته و فرایندهای منابع انسانی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر توانمندسازی سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند. همچنین نتایج، دلالت بر آن دارد که پیامدهای توانمندسازی سازمانی برای کارکنان، مشتریان، سازمان و جامعه در صنعت برق استان هرمزگان به تأیید رسیده است.

در این میان جای مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از حوزه‌های کاربردی مدیریت در تمام سازمان‌ها و به صورت خاص در سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها خالی است. مدیریت منابع انسانی نیز به مفهوم واقعی آن در دانشگاه‌های کشور ما استقرار پیدا نکرده است. چنانچه همه ما میدانیم که در واقع تحصیلات عالی معرف نوعی مهم از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقا بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز در نیروی انسانی، به توسعه همه‌جانبه کشور کمک می‌کند؛ بنابراین تحصیلات عالی و به تعقیب آن دانشگاه‌ها نقش غیرقابل انکاری در پیشرفت جوامع و بخصوص سازمان‌ها به عهده دارد.

اهمیت انجام این تحقیق در این است که در نهاد معتبر علمی افغانستان یعنی دانشگاه کابل انتظار می‌رود که مدیران و کارکنان مسئولیت‌ها و وظایف خود را به وجه احسن انجام داده و مراجعین و مشتریان رضایت از انجام خدمات آن‌ها داشته باشند در حالی که وضعیت موجود گواه بر این مطلب نیست و مراجعین از ارائه خدمات درست و از انجام کار درست مدیران و کارکنان در سطوح مختلف این نهاد شاکی‌اند لذا می‌طلبد که این مسئله باید به صورت منظم و سیستماتیک در چارچوب روش‌های علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد که در حقیقت وضعیت موجود از چه قرار است؟ و در نهایت مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل بررسی گردیده و بر مسئولین پیشنهاد گردد تا پاسخگویی نیازمندی‌های مراجعین و تمام جوانب ذی‌دخل در این نهاد قرار بگیرد.

- نبود یک رویکرد واحد بر بهبود ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل. هدف این تحقیق بررسی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل است.

اهمیت این تحقیق؛ بر شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان دانشگاه کابل در تناسب به وضعیت و شرایط فرهنگی جامعه افغان و به صورت ویژه جامعه دانشگاهی از اهمیت زیادی برخوردار است. به دلیل اینکه دانشگاه کابل به خاطر نداشتن یک رویکرد واحد بر ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان، متناسب با شرایط خودش دچار مشکل بوده و برخوردها و ارزیابی‌های که صورت می‌گیرد بیشتر سلیقه‌ای بوده و مطابق با معیارهای علمی حوزه ارزشیابی آموزشی نیست. این رویکرد موجود نمی‌تواند باعث ایجاد ارتقا و انگیزش و علاقه‌مندی مدیران و کارکنان بر ارائه خدمات اداری شوند. بررسی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان در چهارچوب مدیریت عملکرد منابع انسانی در این زمینه از اهمیت ویژه برخوردار است و مسئولین دانشگاه نیز از این موضوع استقبال و حمایت خواهند کرد. هرگاه این وضعیت موجود ادامه پیدا کند و این مسئله به صورت دقیق حل نگردد و پیامدهای ناگواری در وضعیت مدیریتی و اداری دانشگاه خواهد داشت که مدیران و کارکنان احساس مسئولیت‌پذیری درست نکنند و اجراءات شان به علاقه‌مندی انجام نشود و درنهایت منجر به بی‌نظمی در عملکرد مدیریتی دانشگاه خواهد شد.

لذا بررسی ابعاد و مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری بر وضعیت اداری موجود دانشگاه کابل کمک خواهند کرد که مدیران و کارکنان در اجراءات شان کدام نکات و موارد را در نظر بگیرند تا کارایی و بهره‌وری بیشتر را داشته باشند و مراجعین نیز از ارائه خدماتشان راضی بوده و تمام فرایندهای اداری به صورت منظم و سیستماتیک فعالیت‌های خود را انجام دهند. سؤال اصلی تحقیق: بررسی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری منابع انسانی (مدیران و کارکنان) در دانشگاه کابل چگونه است؟

سؤالات فرعی

- توانمندی‌های فردی (وضعیت قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری و روابط کاری مدیران و کارکنان) در دانشگاه کابل چگونه است؟

- بررسی روش‌های مشخص بر ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان در دانشگاه کابل چگونه است؟

- بررسی عملکردها و کارکردهای مدیران و کارکنان در دانشگاه کابل چگونه است؟

روش

پژوهش حاضر از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون یکی از روش‌های است که از دیر باز در تحلیل داده‌های کیفی مورد استفاده بوده است و بعدها محتوای تحلیل مضمونی از آن نشئت گرفته است (Boyatzis, 1995). تحلیل مضمون روش برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (Brown & Clark, 2006). تحلیل مضمون روش است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (Farasat, 2011).

گام‌های زیر برای تجزیه و تحلیل آمار هر یک از مصاحبه‌ها دنبال شده است؛

- گوش دادن به فایل صوتی مصاحبه و تطبیق با پرسش‌ها،
- مکتوب کردن داده‌ها و پیاده‌سازی فایل‌های صوتی،
- تطبیق متن پیاده شده با فایل صوتی،
- خواندن متن و مشخص کردن نکات مهم،
- برجسته‌سازی مفاهیم،
- پالایش مفاهیم،
- تبدیل مفاهیم برجسته به مضمون،
- کنار هم قرار دادن مضامین مشترک،
- شکل‌گیری مقوله‌های اصلی،
- قرار دادن مضامین ذیل مقوله‌های اصلی،
- پالایش مضامین و مقوله‌ها.

متمرکز کردن انتخاب می‌کند (Galati & verbano, 2013).

جامعه آماری تحقیق، شامل ۲۶ نفر از افراد نخبه شامل مدیران و کارکنان دانشگاه کابل است؛ که در این مرحله اول به منظور گردآوری آمار از طریق مصاحبه عمیق با مدیران و کارکنان، انجام شده است که البته در این مرحله از نمونه‌گیری هدفمند نظری استفاده شده است. منظور از این نمونه‌گیری هدفمند گونه است که تمرکز آن بر تدوین نظریه، چارچوب مفهومی و مقوله‌بندی است. به عبارت دیگر محقق از افراد صاحب نظر و مجرب در این زمینه کار گرفته و تا مرحله اشباع نظری پیش رفته است که در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های موردنیاز را غنی نموده تا امکان شکل‌گیری مقوله‌ها فراهم گردد که با استفاده از این

اطلاعات پارادایم موضوع مورد نظر شکل گرفته است. وقتی داده‌ها شکل تکراری را به خود گرفت مصاحبه متوقف گردیده و داده‌ها بر اساس فرایند گام به گام تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که بر اساس آن چند مقوله کلی و فرعی شکل گرفت که در یافته‌های تحقیق مقوله‌ها کلی و فرعی را شامل است (بازرگان، ۱۳۸۷: ۴۶). همچنین بر اساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (Creswell & Miller, 2000):

تطبیق توسط اعضا: دو نفر از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری و مقوله‌بندی مرحله نخست پارادایم برآمده از تحلیل مضمون را بررسی و مورد بازبینی قرار دادند و پیشنهادهای آن‌ها در نهایی کردن مقوله‌ها کلی و فرعی در نظر گرفته شده است. بررسی همکار: دو نفر از اساتید همکار در دانشگاه کابل طبقه‌بندی و مقوله‌بندی برآمده از تحلیل مضمون و ارتباط آن‌ها با یکدیگر را بررسی کردند (فطرت، ۱۳۹۴).

یافته‌ها

در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها و با استفاده از روش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون تمامی داده‌ها در محوریت چهار عاملی اصلی مورد بررسی همه‌جانبه با رویکرد تحلیل مضمون صورت گرفته است که چهار عامل اصلی مبتنی بر سؤالات مصاحبه مقوله‌های ریز در پیوند به هر عامل نیز از دل اطلاعات پاسخ‌دهندگان شناسایی گردید و دیدگاه‌ها و نقطه نظرات پاسخ‌دهندگان در پیوند به هر عامل نیز تشخیص که در قالب هر یک از این مؤلفه‌های کلی و ریز ترتیب و تنظیم شده است.

از مجموع تحلیل پاسخ‌ها در مورد سؤالات مصاحبه و مطالعات که در حوزه شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان در سازمان صورت گرفت در واقع همه آن‌ها را می‌توان در چند مقوله‌های کلی و فرعی به گونه ذیل ارائه نمود:

عوامل بهبود کیفیت کاری، قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری و روابط کاری یکی از عوامل که روی دیدگاه مسئولین اداره که به صورت مستقیم در شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان در سازمانی بنام دانشگاه تأثیر می‌گذارند. بر اساس دیدگاه و نظریات این حوزه، در این تحقیق دو عامل فردی و اداری و دو عامل بر شناسایی وضعیت و ایجاد انگیزه در این اداره تشخیص داده شده است که بر رویکرد مدیران

و رهبری اداره نسبت به ارتقای کیفیت کاری کارکنان در ادارات به طور مستقیم تأثیرگذار هستند که در جدول ۱ به این عوامل اشاره شده است.

جدول ۱. عوامل بهبود کیفیت کاری، قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری و روابط کاری

عوامل بهبود کیفیت کاری: قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری و روابط کاری	برنامه‌های آموزشی بر ایجاد مهارت‌ها و قابلیت‌ها
مدیران و کارکنان	روابط کاری مدیران و کارکنان

۱- برنامه‌های آموزشی بر ارتقای مهارت‌ها و قابلیت‌ها

موضوع توجه به برنامه‌های آموزشی و ارتقای ظرفیت مدیران و کارکنان یکی از موضوعات نهایت اساسی برای تمامی سازمان‌ها بوده که چگونگی و به چه روش توسط چه برنامه‌های آموزشی می‌توان بر ارتقای مهارت‌ها و قابلیت‌ها در ادارات از آن استفاده کرد آنچه در این تحقیق از پاسخ‌دهندگان در مورد برنامه‌های آموزشی بر ارتقای مهارت‌ها و قابلیت‌ها تذکر رفته این‌گونه مطرح نموده است که «برنامه‌های آموزشی به این منظور به صورت منظم و برنامه‌ریزی شده از قبیل کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان وجود نداشته ولی خود مدیران و کارکنان به روش‌های خودآموزی بر بهتر شدن و تقویت فرآیندهای کاری‌شان برنامه دارند. امکانات برای برگزاری برنامه‌های آموزشی در کل محدود بوده و قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری کارکنان نیز برمی‌گردد به فراهم ساختن شرایط بهتر آموزشی برای رشد و ارتقای قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری مدیران و کارکنان. بسیاری از پاسخ‌دهندگان رضایت خود را از ناحیه وضعیت قابلیت‌ها و مهارت‌ها در حد بالاتر از پنجاه درصد تذکر داده اند که ارتقای چنین امری را بیشتر منوط به داشتن همچون برنامه‌های آموزشی مؤثر از طرف رهبری دانشگاه می‌دانند. تعدادی از پاسخ‌دهندگان عدم قناعت خود را در مورد داشتن برنامه‌ها بر ارتقای قابلیت‌ها و مهارت‌ها اشاره داشته‌اند که این موضوع در حد قابل قبول نبوده و در بسیاری موارد کار به اهل کار سپرده نمی‌شود و روابط غیررسمی در روابط رسمی تأثیر گذاشته که چنین وضعیت نیاز به تغییر است و نیاز است که رهبری دانشگاه در جلب و جذب مدیران و کارکنان توجه نموده تا اعتبار را که دانشگاه کابل به عنوان دانشگاه مادر دارد بیشتر از هر زمانی دیگر ارتقا داده شود و برنامه‌های آموزشی اثربخش بر علاوه بر استادان به عنوان

یک عضو فعال نهادهای تحصیلی بر ارتقای فعالیت‌ها و اثربخشی کاری مدیران و کارکنان نیز داشته باشند».

۲- روابط کاری میان مدیران و کارکنان دانشگاه

بحث روابط کاری یکی دیگر از موضوعات نهایت مهم بر اثربخشی کاری مدیران و کارکنان می‌توان عنوان کرد به خاطری که در دنیای امروز مسئله روابط کاری و شغلی آن‌هم در قالب روابط مسلکی نیاز جدی سازمان‌ها و ادارات مختلف است که در این تحقیق نیز پاسخ‌دهندگان در مورد، چنین واکنش نشان داده است که اکثر پاسخ‌دهندگان در مورد چگونگی روابط کاری میان مدیران و کارکنان دانشگاه نیز ابراز رضایت کرده و تذکر داده‌اند که مدیران و کارکنان روابط حسنه داشته و تمامی فرآیندهای کاری را در هماهنگی و مشورت با همدیگر به‌پیش می‌برند و چنین تذکر داده‌اند که وضعیت روابط میان مدیران و کارکنان دانشگاه عادی بوده و به خاطر انجام بهتر کارها فعالیت‌ها به‌صورت مشترک و تشریک‌مساعی صورت می‌گیرد و با روحیه عالی با همدیگر همکاری می‌نمایند. تعدادی از پاسخ‌دهندگان ضمن عدم رضایت از وضعیت موجود در نحوه داشتن روابط و همکاری اداری به‌صورت مناسب‌ش شاکی بوده و خواهان توجه جدی رهبری دانشگاه به این موضوع مهم است که مدیران و کارکنان به خاطر رویه آمرانه مسئولین صرف اکتفا به انجام وظیفه نموده و در بهبودی و اثربخشی هر چه بیشتر اداره تلاش نمی‌کنند و همچنان تذکر داده‌اند که روابط کاری در بسیاری موارد بسیار سرد و کسل‌کننده است. این دیدگاه متفاوت در مورد چگونگی روابط کاری برمی‌گردد به تجربه هریک از کارکنان در شعبات و بخش‌های کاری خودشان. آن‌هایی که ابراز خورسندی و رضایت کردند نشان از وضعیت بهتر کاری در اداره خودشان است و کسانی که شکایت داشتند حتماً تجربه تلخ و نادرست خودشان است که در واقعیت هم محیط کاری و تدریسی نیز چنین وضعیت‌های متفاوت را دارا می‌باشند.

۳- بررسی روش‌های مشخص بر ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان

در این قسمت بیشتر روی روش‌ها و رویه‌های متفاوت که اقدام بر ارتقای کیفیت کاری، روش‌های تشویق مالی- معنوی و مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های اداری از طرف مسئولین و رهبری اداره صورت گرفته است اشاره شده است که ممکن است اقدامات در هر اداره متفاوت باشد و یا افراد در این مورد تجارب مختلف را داشته باشند که

در این قسمت بیشتر روی روش‌های ارتقای کیفیت کاری و فرهنگ همکاری میان مدیران، انجام شده تذکر رفته است که شامل موارد ذیل است:

جدول ۲. بررسی روش‌های مشخص بر ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان

ارتقای کیفیت و فرهنگ همکاری سازمانی	بررسی روش‌های مشخص بر ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان
روش‌های تشویق مالی - معنوی	
مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری اداره	

۲- ارتقای کیفیت فرهنگ سازمانی

عامل سازمانی دیگر که در عملکرد مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی تأثیرگذار است رویه‌ها و فرهنگ سازمان است. وجود فرهنگ توسعه و یادگیری در محیط سازمانی یکی از عوامل است که بر عملکرد و توسعه استعداد منابع انسانی در سازمان مؤثر است. تعریف رویه‌های اداری روشن، داشتن فرهنگ غنی سازمانی و ایجاد روحیه همکاری در سازمان در نهایت سبب موفقیت سازمان خواهد شد و همه کارکنان باید چنین انگیزه در کار خود را داشته باشند که موفقیت آن‌ها در موفقیت سازمانشان است. ولی دیدگاه اکثر «پاسخ‌دهندگان در این مورد این است که کدام برنامه مشخص بر غنای فرهنگی کاری مؤثر و روحیه همدیگر پذیری و همکاری متقابل میان مدیران و کارکنان نبوده و ما شاهد همچو برنامه‌ی که نیاز محیط دانشگاه است به صورت خاص برای مدیران و کارکنان نبوده‌ایم ولی برنامه‌های مختلف فرهنگی در سطح دانشگاه برگزار شده که گاهی برای دانشجویان بوده و گاهی هم برای حضور همه افراد و کارکنان دانشگاه بوده» که خیلی بسنده نبوده است. بگفته یکی از پاسخ‌دهندگان «آنچه به دیدم نیاز است آن اینکه کارکنان اداری رویه‌های کاری و فعالیت‌هایشان نسبت به دانشجویان و استادان فرق می‌کنند باید بر مؤثر بودن و اثربخشی کارکنان و داشتن روحیه همکاری و احترام به همدیگر و نحوه برخورد با مراجعین از طرف مسئولین برنامه‌های مشخص آموزشی برای مدیران و کارکنان در نظر گرفته شود تا در کارایی و مؤثر بودن هر چه بیشتر اجراءات و فعالیت کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد».

به دید پاسخ‌دهندگان نه از طرف وزارت تحصیلات و نه از طرف رهبری دانشگاه کدام کارگاه آموزشی بر ارتقای ظرفیت کاری مدیران و کارکنان انجام نشده است باید به منظور تسریع روند کاری، گسترش دانش مسلکی و ظرفیت کارکنان و ارائه خدمات متمرکز و شایسته

برنامه‌های بهبودبخشی کاری را راه‌اندازی نموده تا حداکثر کارکنان بتوانند از این برنامه استفاده مؤثر نموده و روی فعالیت‌ها و اجراآت کاری‌شان تأثیر مثبت داشته باشند.

۱- روش‌های تشویق مالی- معنوی

در خصوص دغدغه‌های مالی- معیشتی کارکنان در سازمان در واقع یکی از دغدغه‌های همیشگی کارکنان در سازمان بوده است که در بسیاری موارد در نظرسنجی‌ها دلایل خوب کارکردن و نکردن کارکنان در سازمان را منوط به میزان حقوق و امتیازات که از سازمان می‌گیرد می‌داند. توجه به حقوق مکفی و مناسب برای کارکنان در سطوح مختلف باعث خواهند شد که آن‌ها از هیچ تلاش در موفقیت سازمان و تحقق بخشیدن اهداف آن دریغ نورزند. در این مورد نیز تا اکنون کدام روش مناسب بر اینکه کی مستحق گرفتن امتیاز بیشتر است و کدام شخص با چه روش تشویق شوند یا تشویق‌ها به صورت مالی باشد یا معنوی کدام مکانیسم مشخص را من حداقل در جریان نیستم. در بسیاری موارد کارگاه‌های برگزار شده که ارتباط چندانی با مسلک و کار ما نداشته و ندارد بهتر است که کارگاه‌ها مرتبط با مسلک و نوع مسئولیت‌های ما برگزار گردد. دید اکثر پاسخ‌دهندگان ایست که تا اکنون در مورد روش‌های تشویق مالی- معنوی کدام روش مناسب وجود نداشته ولی به منظور بهتر شدن کارها و اینکه تشخیص صورت گیرد که واقعاً کی‌ها بر اساس کدام معیار تشویق مالی- معنوی شوند نیاز به تعریف شاخص‌های مناسب اداری می‌باشند تا فضای کاری به گونه تلاش‌های پیگیر و جدی قرار گیرند و همه تلاش نمایند که در شرایط قرار بگیرند که تقدیر شوند. هرگاه این تشویق‌ها به شکل معیاری و درست صورت نگیرد نه تنها هیچ کمک در روند رو به رشد اداره ندارند بلکه در درازمدت باعث دلسردی و کم‌کاری بسیاری از کارکنان خواهند شد.

۲- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمانی حس مسئولیت‌پذیری را در آن‌ها بالابرد و در بسیاری موارد در اجرایی کردن برنامه‌ها نیز به صورت جدی کمک می‌کند چون ساخته، خود آن‌ها هستند. لذا بر اجرایی کردن آن نیز از هیچ سعی و تلاش دریغ نخواهند کرد. «مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های اداری باعث مسئولیت‌پذیری بیشتر آن‌ها گردیده و حس مسئولیت‌پذیری را بر آن‌ها تقویت می‌نماید و این موضوع باعث ایجاد روحیه عالی به کارکنان می‌گردد لذا بگفته تعدادی از

پاسخ‌دهندگان در بسیاری موارد نظر مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته نمی‌شوند و فقط رهبری دانشگاه تصمیم‌گیرنده اول و آخر است. بهتر است که نظر ما کارکنان اداری نیز گرفته شوند چون ما عملاً درگیر فعالیت‌های عملی هستیم و از تمام کم و کیف کاری خود می‌دانیم و بر بهتر شدن آن نیز مشاوره‌ها و راه‌کارهای مناسب را پیشنهاد خواهیم کرد تصمیم‌گیری‌ها در سطح دانشگاه بیشتر در سطح رهبری صورت می‌گیرد و ما صرفاً از تصمیم‌گیری‌ها اطلاع پیدا می‌کنیم و مکلف بر تطبیق دستورات مسئولین اداره هستیم. نکته مهم از دید پاسخ‌دهندگان این است که در بسیاری موارد حجم کار در اداره نیز در نظر گرفته نمی‌شود و سیستم مکافات و مجازات نیز وجود ندارد و تشخیص درست از اینکه که کار خود را مسئولانه و درست انجام می‌دهد و یا کار گریزی وجود دارد توجه درست صورت نمی‌گیرد بهتر است در تصمیم‌گیری‌های کلان روی همه مسائل توجه صورت گیرد و تفکیک از کارمند خوب و کارمند بی‌کفایت نیز صورت گیرد. کارکنان متعهد و درستکار حمایت و کارکنان بی‌کفایت و فساد پیشه از اداره به‌منظور اصلاح و بهبود روند کاری اخراج گردند».

۳- شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها و بهبود کارکردهای مدیران و کارکنان شناسایی شرایط و نقاط قوت و ضعف عملکردها در سازمان به‌منظور بهبود کارکردهای مدیران و کارکنان در سازمان/ اداره نهایت مهم است لذا در این بخش نیز روی مؤلفه کلی این موضوع که شامل سه بخش فرعی از قبیل (نقاط قوت اداره، نقاط ضعف اداره و بهبود عملکرد کاری مدیران و کارکنان) می‌گردد موضوعات ذیل تذکر رفته است:

جدول ۳. شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها و بهبود کارکردهای مدیران و کارکنان

نقاط قوت اداره	شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها و بهبود کارکردهای مدیران و کارکنان
نقاط ضعف اداره	
بهبود عملکرد کاری مدیران و کارکنان	

۱- نقاط قوت اداره

دانشگاه کابل به‌عنوان دانشگاه مادر با سابقه تاریخی درخشان می‌تواند فرصت‌های خوب کاری را در بخش‌های مختلف ایجاد کنند از جمله موقعیت و سابقه کاری، ساحه فیزیکی، داشتن منابع فیزیکی و تجهیزات، داشتن رشته‌های مختلف را می‌توان به‌عنوان نقطه قوت آن

در نظر گرفت. علاوه بر منابع فیزیکی داشتن کادرهای مسلکی با سابقه کاری زیاد در بخش اداری دانشگاه کابل و داشتن استادان با درجه تحصیلی و رتبه علمی بلند را نیز از جمله نقاط قوت این دانشگاه می‌توان در نظر گرفت و اعتبار که دانشگاه کابل در میان افکار عمومی دارد نیز از جمله نقطه قوت است. بررسی و شناسایی دقیق نقاط قوت سازمان باعث می‌گردد که سازمان فرصت‌های کاری خوب را برای مدیران و کارکنان رقم بزند و فرصت‌های مناسب را بر اشتغال‌زایی و کارآفرینی برای مدیران و کارکنان در داخل و خارج این اداره ایجاد کند دانشگاه کابل بر اساس سابقه تاریخی موقعیت مناسب که دارد از یک جایگاه خوبی در سطح افکار عمومی برخوردار است. لذا ابتکار و خلاقیت مسئولین را می‌طلبد که از این نقطه قوت دانشگاه کابل در تعامل با سایر ادارات دولتی و خصوصی چگونه استفاده کنند. به گفته «یکی از پاسخ‌دهندگان متأسفانه روش‌های مناسب برای شناسایی نقاط قوت عملکردها به‌منظور بهبود کارکردهای مدیران و کارکنان در سطح دانشگاه کابل وجود ندارد پس لازم است که مکانیسم واضح در این زمینه در نظر گرفته شود و شناسایی خوب از کارکردهای مدیران و کارکنان صورت گیرد تا بر اساس آن شناسایی بتواند در بهبود عملکرد کاری مدیران برنامه‌های مشخص و واضح را طراحی کنند.» «به گفته یکی دیگر از پاسخ‌دهندگان اینکه تا اکنون در دانشگاه کابل به‌منظور بررسی نقاط قوت و ضعف اداره هیچ کاری صورت نگرفته است و فرهنگ مکافات و مجازات نیز وجود ندارد درحالی‌که در این چند سال اخیر رؤسای مختلف آمدند و رفتند اما هیچ کاری مؤثر برای ظرفیت‌سازی کارکنان اداره انجام نداده‌اند.»

۲- نقاط ضعف اداره

هر اداره به‌صورت طبیعی در کنار نقاط قوت آن یک سری نقاط ضعف نیز دارد که باید به آن نیز توجه صورت گیرد عدم مکانیسم‌های شفاف و واضح بر جذب کارکنان اداری، عدم استفاده بهینه از موقعیت و اعتبار دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی، عدم استفاده از کادرهای علمی و اداری این دانشگاه در سکتورهای مختلف خصوصی و دولتی به‌منظور رشد و ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان در داخل دانشگاه و خارج از اداره دانشگاه، نداشتن مکانیسم روشن گردش شغلی برای مؤثر بودن کاری کارکنان دانشگاه کابل، نداشتن تجهیزات کاری مدرن به‌منظور فراهم‌سازی سهولت‌های کاری و اداری، عدم رسیدگی به‌موقع به مشکلات آبرسانی و خدماتی، عدم استفاده بهینه از کفتریای دانشگاه کابل

به‌منظور ارائه خدمات غذایی مناسب برای تمامی کارکنان استادان و محصلان و نداشتن سیستم واضح و تعریف‌شده از نحوه خدمات‌رسانی در سطوح مختلف اداری و گستردگی رویه‌های کاری و عدم پاسخگویی مناسب بخش‌ها و مسئولین برای مراجعین. بگفته‌ی «یکی از پاسخ‌دهندگان در سال‌های گذشته وقتی امتحان مدیران بست پنج و شش را دانشگاه کابل می‌گرفت همه به شکل واسطه‌داری و یا هم قوم‌پرستی شامل کار شده‌اند نقطه‌ضعف‌ها برای مدیران زیاد است وقتی گزینش افراد تحت همچو شرایط صورت بگیرد وضعیت کارکردها و عملکرد مدیران و کارکنان چگونه خواهند بود؟ نقطه‌ضعف دیگر این است که مدیران بی‌تجربه بدون در نظر داشت توانمندی‌های مدیریتی در سطوح مختلف اداری بر اساس روابط گماشته می‌شود که این وضعیت مطلوب نبوده و نگران‌کننده است».

۳- بهبود عملکرد کاری مدیران و کارکنان

برگزاری کنفرانس‌ها و سیمینارهای آموزشی در سطوح مختلف برای کارکنان اداری به‌منظور ارائه خدمات مؤثر و به‌موقع برای تمامی مراجعان در شعبات و ادارات مختلف در سطح دانشگاه، ایجاد مهارت‌های کاری و مدیریتی و ارتقای ظرفیت کاری آن‌ها در راستای اجراآت و فعالیت‌های کاری تعریف‌شده‌شان، بهبود عملکرد کاری زمانی به وجود می‌آید که شناسایی دقیق از وضعیت مدیران و کارکنان صورت گیرد و کسانی که توانایی و ظرفیت کاری بلند دارند و تعدادی که از توانایی و چنین ظرفیت برخوردار نیستند باید برای افراد نسبتاً ضعیف برنامه‌های مشخص آموزشی جهت ارتقای کیفیت کاری‌شان ساخته شود تا از آن طریق توانسته باشیم این جمع را نیز کمک‌نماییم که در اجراآت و فعالیت‌های کاری و اداری خود کمتر از دیگران و بقیه نباشند. در بسیاری موارد این‌گونه نیز امکان‌پذیر است که از ظرفیت‌های داخل اداره نیز بر ارتقای کیفیت کاری آن‌ها اقدام شوند و از استادان مجرب و ورزیده بر آموزش برنامه‌های تقویت کاری آن‌ها استفاده گردد. بگفته‌ی «یکی از پاسخ‌دهندگان در این زمینه، اگر شناسایی نقاط قوت و ضعف به‌درستی تا اکنون صورت می‌گرفت بخش عمده از مشکلات تا حالا حل شده بود مشکل اساسی اینجاست که هیچ اداره به‌صورت معیاری و درست از کارکنان خود ارزیابی انجام نمی‌دهند و اگر نقاط ضعف شناسایی شود باید در جهت رفع آن اقدام صورت گیرد که تا حالا چنین نبوده است پس واضح است که کار زمانی به‌خوبی پیش می‌رود که هر کارمند بداند که نقاط قوت کاری اش چیست و نقاط ضعف آن پس در رفع نقاط ضعف باید اقدام شود چه به‌صورت برنامه‌های

فردی و چه از طریق اداره بر رشد و ارتقای کیفیت کاری‌شان اقدام صورت گیرد که چنین نبوده است». یکی از پاسخ‌دهندگان دیگر در این مورد چنین اظهارنظر کرده‌اند که «در بسیاری موارد آنچه مشاهده شده است بسیاری از نقاط ضعف در وجود افراد سطوح پائین اداره است پس بر رفع همچو مشکل نیاز به توجه مسئولین است که تا اکنون کاری درخور توجه در زمینه انجام نشده است».

۴- عوامل ایجاد انگیزه کاری میان کارکنان و مدیران از طرف رهبری دانشگاه نحوه ایجاد انگیزه کاری از طرف مسئولین و رهبری دانشگاه به منظور ارتقای کیفیت کاری و عملکرد مؤثر کارکنان باعث خواهند شد که موفقیت و عدم موفقیت کارکنان را نیز به این موضوع خلاصه کرد هرگاه از طرف رهبری اداره مدیران و کارکنان به شیوه‌های مختلف مورد تشویق و حمایت قرار گیرند و کارها و فعالیت‌های خوب را تشویق و فعالیت‌ها و کارکردهای نادرست را مورد پرسش قرار دهند کارکنان به این امر متوجه خواهند شد که مسئولین متوجه اجراآت و فعالیت‌های آنها می‌باشند ضمن این نکته ایجاد انگیزه از طرف مسئولین باعث تقویت و تلاش بیشتر کارکنان گردیده و تلاش خواهند کرد تا از حداکثر توانمندی خود در راستای اهداف اداره استفاده کنند و این روش بر اثربخشی کار اداره تأثیر فوق‌العاده دارد.

جدول ۴. ایجاد انگیزه کاری میان کارکنان و مدیران از طرف رهبری دانشگاه

انگیزه کاری و تشویق مسئولین	ایجاد انگیزه کاری میان مدیران و کارکنان از طرف رهبری دانشگاه
روش‌های ایجاد انگیزه	
ارتباط انگیزه با عملکرد	

۱- انگیزه کاری و تشویق مسئولین انگیزه کاری و تشویق مسئولین که ناظر بر آزادی عملکرد و استقلال افراد در سازمان است؛ همچنین اعضای سازمان در یک زمینه فرهنگی حق دارند که دانش و معرفت لازم در حوزه موردعلاقه را کشف کنند، نتایج آن را منتشر کنند و بدون هیچ گونه دخالتی از سوی نهادهای دولتی و مدیریت سازمان در زمینه عملکردی پیشرفت نمایند. تشویق مسئولین باعث محیط کاری آرام و پرنشاط می‌گردد و کارمند احساس امنیت می‌کند نیرومندتر از دیروز در اداره

حاضر خواهند شد متأسفانه که چنین رویه‌ی بر تشویق منظم و روشمند بر کارکنان وجود ندارد.

۲- روش‌های ایجاد انگیزه

روش‌های مختلف بر ایجاد انگیزه وجود دارد از جمله اینکه هر کارمند که کار خود را بدون نقص و عیب و مسئولانه در حیطه لایحه و وظایف خود انجام دهند می‌شود از طرف مسئولین تشویق شوند که کارمند اداری بداند که کاراش مورد توجه مسئولین بوده است و هرگاه این روش می‌تواند در قالب یک تحسین نامه باشد یا شفاهی و یا هم به صورت مالی و سفرهای کوتاه مدت آموزشی و به اشکال مختلف دیگر امکان‌پذیر است که انجام شود. گزارش دهی از طرف کارکنان به صورت برنامه‌ریزی شده وجود ندارد که تفکیک شود که کی خوب کار می‌کند یا نمی‌کند لذا تعدادی کمی از مدیران و کارکنان هستند که بر اساس انگیزه درونی و حس وطن‌پرستی کار می‌کنند و شیوه کار این‌گونه است که تقسیم کار نیز عادلانه و مطابق شغل و مسلک افراد نیست. نقش واسطه در بسیاری موارد برجسته است و کسانی که واسطه دارند در شرایط بهتری قرار دارند و بی‌واسطه‌ها با روش‌های مختلف تحت فشار کاری و اداری قرار می‌گیرند. ایجاد انگیزه به روش‌های مختلف امکان‌پذیر است حتی در بسیاری موارد در میان بقیه کارکنان از فرد به‌عنوان درست کار و متعهد یاد شود شخص از شنیدن این گپ نهایت خوش شده و هر چه در توان دارد به نفع اداره از آن استفاده خواهند کرد. بگفته‌ی «یکی از پاسخ‌دهندگان که متأسفانه رهبری دانشگاه بیشترین توجهشان به استادان است و مدیران و کارکنان اداری توجه لازم را ندارند و این رویه باعث می‌شوند که کار به شکل باید و شاید هم انجام نشود و فقط در حد کار صورت خواهد گرفت که نیاز روزمره اداره است ولی در حد اینکه بتوانیم به کمک هم تحول اساسی را در اداره دانشگاه ایجاد کنیم چنین کاری تا اکنون انجام نشده است».

۳- ارتباط انگیزه با عملکرد

برنامه مشخص بر ایجاد انگیزه کاری وجود ندارد و کسانی که کار می‌کنند و کار نمی‌کنند تفاوت وجود ندارد و کسانی که با تمام تلاش و زحمت کار درست انجام می‌دهد هیچ‌کسی آن‌ها را تشویق نمی‌کند که این کار باعث اجراءات و عملکرد بهتر آن‌ها شود در بسیاری موارد روابط غیررسمی افراد مورد تشویق و تحسین قرار می‌گیرد که واسطه دارند و کاری درخور توجه را نیز انجام نداده است. نحوه‌ی ایجاد انگیزه با عملکرد رابطه مستقیم دارد

هرگاه از طرف مسئولین بر تشویق کار کارکنان روش یکسان بر اساس معیارهای تعریف شده صورت گیرد همه کارکنان تلاش خواهند کرد که خود را در آن شرایط قرار دهند اگر ایجاد انگیزه بر اساس یک سری فعالیت‌های درست انجام شود کارکنان تلاش خواهند کرد که حداکثر توانمندی خود در راستای اهداف اداره استفاده کنند و عملکرد و کارکردشان مؤثر باشند. توجه به ایجاد انگیزه در کارکنان باعث خواهند شد تا آنها از هیچ تلاش دریغ نورزند و آنچه در توان دارند کار کنند که طبیعتاً نتایج مطلوب نیز در اداره خواهند داشت. پس یکی از عوامل بر ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان در اداره ایجاد انگیزه از طرف مسئولین و رهبری دانشگاه برای کارکنان است.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که کارکنان در سازمان مهم‌ترین عامل در موفقیت سیستم سازمانی هستند، انتظار می‌رود که سازمان‌ها بتوانند از طریق توانمندسازی و توسعه استعداد کارکنان خود به رسالت‌هایش به وجه احسن عمل نمایند، در این صورت می‌توان انتظار داشت که کارکنان بالنده و توانمند در زمینه‌های آموزشی، حرفه‌گرایی، فنی و رفتاری به نحو بهتری فعالیت نمایند. به عبارت دیگر، در هر سازمان که اعضای آن از شایستگی و توانمندی مناسب برخوردار باشند کارهای باکیفیت‌تر انجام خواهند شد، خدمات بیشتر و بهتری و خدمات تخصصی عالی و مناسب ارائه خواهد شد. مجموع این شرایط باعث می‌شود که سازمان‌ها از پویایی برخوردار شده و به سمت خلاقیت، نوآوری و اثربخشی پیش خواهد رفت.

لذا داشتن یک چارچوب روشن و منظم از فعالیت و عملکرد کاری مدیران و کارکنان در راستای توسعه استعداد منابع انسانی، نیاز جدی همه سازمان‌ها تلقی می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که در قوانین و مقررات، اکثراً نکات و موضوعات خوبی است اما مشکل در عدم تطبیق آن است. بزرگ‌ترین مشکل در همه سازمان‌ها و بخصوص سازمان‌های آموزشی ما عدم تطبیق قوانین و مقررات است. در مورد امتیازات مالی، اکثر کارکنان در سازمان نظر مشترک و واحد وجود دارد که حقوق و امتیازات که برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود در چگونگی انجام کار و عملکرد مناسب آن تأثیرگذار است و بنابراین بسیاری از کارکنان به خاطر عدم رضایت از حقوقشان به نحوی در بیرون سازمان شاغل می‌شوند و این مشغولیت بیرون از سازمان، تأثیرات در کارکردها و فعالیت‌های روزمره آن در سازمان نیز خواهند داشت. پس از لحاظ مالی نیز مشوق خوبی بر بهبود عملکرد و ایجاد انگیزش برای بسیاری از

کارکنان در بسیاری از ادارات و سازمان‌ها وجود ندارد. مشکل اینجاست که سیاست‌گذاران سازمان که تصمیم‌گیرندگان اصلی در مورد سازمان هستند باید به این مهم پی ببرند تا بتوانند سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای و استراتژیک نسبت به ابعاد و جنبه‌های عملکردی سازمان خود را این‌گونه طراحی کنند؛ که در نهایت موجب انگیزش و احساس رضایت کارکنان در سازمان قرار گیرد. هرگاه موارد و نکات که در طراحی نظام جامع مدیریت عملکرد در راستای توسعه استعداد منابع انسانی با تمام ابعاد و مؤلفه‌های آن آمده است بدون کدام ملاحظه خاص و سلیقه‌ای در سطوح مختلف سازمان‌ها و بخصوص در ادارات کشور ما افغانستان اجرا شود، ما شاهد تغییرات گسترده و مثبت در عملکرد عناصر مختلف سازمانی و به‌طور خاص شاهد بهبودی در عملکرد مسئولین بخش‌ها در سازمان به‌عنوان یک عامل و عناصر عمده خواهیم بود. اجرا هر بخش از این چارچوب با توجه به شرایط و وضعیت خاص سازمان‌ها مطرح شده است و به‌صورت 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 کارکنان و در نهایت سازمان خواهد شد. یافته‌های این تحقیق با تحقیقات که محمدی و همکاران (۱۳۹۹)؛ کاشانی و همکاران (۱۳۹۹)، کاملین، لاتتن و استیگر (۲۰۰۰)؛ شپا، شر و کریستنسن (۲۰۰۰)، و مورای (۲۰۰۰) والاس و استورم (۲۰۰۳) در مورد ایجاد قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری روابط کاری از طریق برنامه‌های آموزش بر ایجاد مهارت‌ها و داشتن روابط کاری کارکنان با یکدیگر به‌منظور توانمندسازی فردی کارکنان تأکید شده است همسو است. همچنان داشتن برنامه‌های آموزشی و داشتن روابط کاری میان کارکنان را در ارتقای کیفیت کاری کارکنان در این یافته نیز مؤثر دانسته شده است. شناسایی روش‌های مناسب بر تشویق مالی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌تواند در بهبود عملکرد کاری مدیران و کارکنان تأثیر داشته باشد به‌منظور ایجاد انگیزه کاری میان کارکنان و ایجاد انگیزه از طریق مسئولین در بهبود عملکرد کاری مدیران و کارکنان در هر سازمان رابطه داشته که این یافته‌ها با یافته این تحقیق همسو بوده و در مغایرت نیست. بعلاوه در تحقیقات دیگر، توانمندسازی را نیز از طریق خلق سبک مدیریت متمرکز بر نیروی متنوع را مؤثر دانسته است و همچنان یک رویکرد چندی بعدی را در مورد توانمندسازی کارکنان را جهت ارتقای کیفیت کاری کارکنان پیشنهاد می‌نمایند و اختیارات و مسئولیت‌ها را به سطوح دیگر سازمان که به‌صورت مستقیم همکاران را برای حل مسئله هماهنگ می‌کند اشاره شده است،

کارگروهی و تیم‌سازی سازمانی و اختیارات و مسئولیت‌ها را در بین افراد گروه تقسیم و تفویض می‌کنند که این یافته با یافته‌های این تحقیق کاملاً همسو بوده و مرتبط است.

- در نهایت پیشنهاد می‌شود که روش‌های مختلف برای ایجاد قابلیت‌ها و مهارت‌های اداری و روابط کاری وجود دارد و تنها برنامه‌های آموزشی بر ایجاد مهارت‌ها نبوده و نیاز است که روش‌های مناسب دیگر نیز در طی تحقیقات مشابه انجام و شناسایی گردد.

- پیشنهاد می‌گردد که به منظور ارتقای کیفیت کاری مدیران و کارکنان عوامل و فاکتورهای مختلف وجود دارد در این تحقیق بیشتر روی روش‌های تشویق مالی و مشارکت مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری اشاره شده است نیاز است که ضمن بررسی این عوامل در یک اداره و سازمان دیگر عوامل و فاکتورهای دیگر نیز مورد بررسی و تحقیق قرار گیرند.

- پیشنهاد می‌گردد در بهبود عملکرد کاری مدیران و کارکنان که یکی از مقوله‌های کلی این تحقیق است و به عوامل فرعی از قبیل انگیزه کاری و تشویق مسئولین، روش‌های ایجاد انگیزه و ارتباط انگیزه با عملکرد تأکید شده است در حالی که در تحقیق مشابه دیگر از طریق تحلیل مضمون و یا تحلیل محتوا ممکن است با مقوله‌های کلی و فرعی دیگری دست یابیم بنابراین برای محققین دیگر پیشنهاد می‌گردد که این مقوله‌ها را هر کدام در طی تحقیق‌های مختلف دیگر انجام داده شود.

محدودیت در این تحقیق در این است که شناسایی این مقوله‌ها کلی و فرعی فقط محصول داده‌های است که با بیست شش ۲۶ نفر از مدیران و کارکنان دانشگاه کابل مصاحبه صورت گرفته است و قابل تعمیم با سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها نخواهد بود.

منابع

- ابطحی، اعرابی و همکاران. (۱۳۸۷). *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی*، چاپ اول. تهران: انتشارات آینده.
- زاهد بابلان، عادل؛ کریمیان پور، غفار؛ دشتی، ادریس. (۱۳۹۷). رابطه کیفیت زندگی در مکتب و اشتیاق تحصیلی دانش‌آموزان با توجه به نقش واسطه‌ای خودپنداره تحصیلی، *فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، سال سوم، شماره ۱۱ صفحه ۱۶.
- تیموری، رنگریز، عبدالحی و زین‌آبادی. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگو مبتنی بر نظام شایستگی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰(۱)، ص-ص.

جاوری، مجید. (۱۴۰۱). ردیابی و پایش سنجش علمی جهت کنترل کیفیت نظام آموزشی (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان اصفهان)، *مجله مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، سال یازدهم شماره ۳۳ صفحه ۱۵.

جواد فعلی، کرسامی و پایروند. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری، *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، تابستان سال ۱۳۹۷، شماره ۲.

امینی حاجی باشی، آناهیتا؛ سید جوادین، سید رضا؛ امیری، مجتبی؛ یزدان پناه، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال یازدهم، شماره ۲.

خداوردی، یدالله. (۱۳۷۵). *مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی*، چاپ اول، تهران: انتشارات قزوین.

خواجه و سلامی. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، با استفاده از مدل تعالی سازمانی، *فصلنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، دوره ۶، شماره ۱ ص ۱۲. دوزی سرخابی، محمدیمنی. (۱۳۸۲). *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها*، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

روثق و رفیع زاده. (۱۳۹۲). *مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی*، چاپ اول، تهران: انتشارات واژه.

سپهوند و آیینی. (۱۳۹۹). *شناسایی و اولویت‌بندی سازه‌های بهبود کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه‌های دولتی مطالعه موردی: دانشگاه لرستان* (سال دهم، شماره ۳۱، پاییز ۱۳۹۹، صص ۹۷-۱۲۴).

سهیلی، کلانتری و فاندیز. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیمه سلامت (مطالعه موری: سازمان بیمه سلامت)، *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دوازدهم تابستان ۱۳۹۹، شماره ۲ صفحه: ۲۱۵-۱۸۹.

سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۸). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، تهران: چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، چاپ پنجم.

شاه‌چراغی، فریدون. (۱۳۸۰). ارتباط ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد، *فصلنامه ره‌آورد مدیریت نظامی*، سال دوم - شماره چهارم.

شیخ‌زاده، رجب‌علی. (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال اول، شماره ۲.

- صادقی، زارعی و طهماسبی. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای بهره‌وری کارکنان با استفاده از تلفیق BSC و روش‌شناسی مهندسی ارزش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۴.
- عزتی، میترا. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی گروه‌های دانشگاهی: مطالعه کیفی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۵.
- عطاآبادی، رشیدی زاده و زارعی. (۱۳۹۳). نظام مدیریت استعدادها، اصفهان: انتشارات آموخته و چاپ اول.
- فطرت. (۱۳۹۹). نقش و اهمیت اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، مجله علمی دانشگاه کابل شماره (۳) صص ۱۴-۱۵.
- فطرت، محمدعلی و مطهر، سیما. (۱۳۹۹). شناسایی تأثیر شایسته‌سالاری در بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه استادان آکادمی پولیس، مجله بین‌المللی آیچرس (JIRSS) دوره سوم (۲) صفحه ۸۴-۹۲.
- فطرت، محمدعلی، خراسانی، اباصلت، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد. (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال هفتم، شماره چهارم صص ۱۴۱-۱۷۴.
- قمصری، بیران و سعیدی. (۱۳۹۹). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: سازمان صداوسیما)، مجله علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال دوازدهم بهار ۱۳۹۹، شماره ۱ صفحه: ۱۹۳-۱۶۵.
- قنبری، سیروس و احمدی، محسن. (۱۴۰۱). نقش کیفیت خدمات آموزشی در کاهش فرسودگی تحصیلی دانشجویان تحصیلات تکمیلی با میانجی‌گری توانمندی‌های پژوهشی، فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۳۷، صص ۱-۱۸.
- محمدی، رضا و خرسندی یامچی. (۱۳۹۹). ارزیابی میزان فرسودگی شغلی کارکنان و شناسایی عوامل مؤثر بر آن (مورد مطالعه: سازمان سنجش آموزش کشور)، مجله مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، سال دهم، شماره ۳۱، پاییز ۱۳۹۹، صص ۱۷۶-۱۲۵.
- مرادخواه، عزتی و پورکریمی. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۲۱ بهار ۱۴۰۱ صص ۸۷-۱۰۸.

مصدق راد و اشرفی. (۱۳۹۴). تأثیر سیستم مدیریت کیفیت بر میزان رضایتمندی کارکنان در بخش مراقبت‌های ویژه تنفسی در بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد، فصلنامه بیمارستان، سال چهاردم شماره ۴.

منصوری، حسین؛ شائمی برزکی، علی؛ مشرف جوادی. (۱۳۹۸). اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال یازدهم شماره ۲، تابستان ۱۳۹۸، صص ۱۱۳-۱۳۵. مورهد، گرگور و نیکی گریفین. (۱۳۸۱). رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران.

نیرو، ملودی. (۱۳۹۲). بررسی ارزیابی درونی به‌عنوان یکی از عملکردهای مدیریت نوین در دانشگاه‌ها. دومین همایش ملی علوم رفتاری مدیریت نوین، استان گلستان-گرگان-چهاردهم شهریور.

هرسی، پال و بلانچارد، کنث. (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه بند، چاپ بیست و چهارم، تهران: انتشارات امیرکبیر.

Referances

- Ahmadvand, A.M, Japloghain, Gh. (2011). Evaluation of intervention strategy based on performance management leadership. *Police Organizational Development Journal*, 8(3), 139-?.
- Akbari, A. R, Seyedi, S.M. (2008). Performance Management and its impact on human resource productivity. *Yademan Journal*, No. 53, p: 58.
- Andersen, Bjqrn; Bjornar Henriksen and Wenche Aarseth(2006). Professional Practic Performance Management: an integrated framework. *International Journal productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. I, 61-78.
- Antreas DI, Athanassopoulos & Estelle, Shale. (1997). (Assessing the Comparative Efficiency of Higher Education in the UK by Means of DEA), *Education Economics*, Vol. 5, No.2pp117-134.
- Bourdeaux, C. & Chikoto, G. (2008). *Legislative Influences on Performance Management Reform Public Administration Review*:68 (2), 253-269.
- Farahmand, N, (2009). Employee performance management with an emphasis on corporate social factors. *Management perspective Journal*, No.32, P: 169-181.
- Gunaratne, A.K, J Du Plessis, A, (2007). Performing Management System: A powerful tool to achieve organizational goals, *Journal of Global Business and Technology*, Vol.3. No. 1, p: 17-28.
- Horner, M. (2003). *Leadership theory reviewed. In. Effective educational leadership.* (Ed.). Bennet, N, Crawford, M. & Cartwright, M. London: Paul Chapman Publishing.
- <http://www.mohe.gov.af/p=plan>.
- <https://iranurse.ir>
- Human resource management: Time, cause, and individuals. Management.
- Kristensen, K., Juhl, H. J. & Eskildsen, J. K. (2003). *Models that matter International Journal of Business Performance Management*, 5(1), p: 91-106.

- Kueng, Peter, (2000). *Process Performance Measurement System, Total Quality Management*, Vol.11, No.1.
- McCormack, Propper and Smith(2013). *Management and university performance*, Centre for Market and public Organisation University of Bristol, CMPO Working Paper Series No. 13-30.
- Mehrgan.M. R, (2005). *quantitative Models in Performance assessing Of organizations, First Edition, Published With Faculty of Management, University of Tehran* (in Persian).
- Nichelson, N. (2001). "The Best Practices of Organizational Behavior". Blackwell Business Publisher, United States of America. *Revue*, 16 (2): 164-173.
- Tabassi, & Abu Baka(2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran, *International Journal of Project Management* 27,471-480.
- Torkzadeh, J, Jafari,S, (2012). Possibility Assessment of Performance management at Shiraz University From Viewpoints of Managers. *Quarterly Journal of New Approaches in EducationalAdministration*, No. 3, P: 63-68.
- Williams, A. and R. Janatan (2003). "A Dictionary of Organizational Behavior". New York: Mc Grew Hill.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic management. *Journal of management*, No. 6, p: 67-69.

