

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

محمدعلی فطرت \*  
اباصلت خراسانی \*\*  
محمود ابوالقاسمی \*\*\*  
محمد قهرمانی \*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی<sup>۲</sup> مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل و به روش همبستگی انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه صورت گرفت و به منظور اطمینان از روایی و اعتبار پرسشنامه، نظرات و پیشنهادهای سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، سه نفر از استادان همکار و دوفتر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی و آموزش عالی در نهایی کردن گویه‌های پرسشنامه لحاظ شده است و پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرانباخ با مقدار ۰/۹۴ به دست آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و یافته‌ها در قالب تحلیل معادلات ساختاری و لیزرل انجام شده است. پنج مؤلفه و مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی از جمله شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی، شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه)، شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه، استراتژی بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی و نتایج اجرای برنامه‌ها با زیر مؤلفه‌ها، باعث شکل‌دهی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی شده است. نتایج شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش حاکی از آن است تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و همچنین متغیرهای پیش‌بین ۶۰ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کرده‌اند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت عملکرد، عملکرد مدیران آموزشی، بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی است.

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی و عضو هیئت علمی دانشگاه کابل- افغانستان (نویسنده مسئول  
alifetrat62@gmail.com)

\*\* دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\*\* دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

نکته: خوانندگان محترم ایرانی از بابت اینکه ممکن است بعضی از اصطلاحات و واژه‌ها به سبک فارسی (دری) افغانی نوشته شده باشد، پوزش مرا پذیرا باشید.

## مقدمه

مؤسسات آموزش عالی از سازمان‌های مهم و قابل توجه برای توسعه استراتژیک منابع انسانی در هر کشور به شمار می‌رود. گسترش سریع آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه، از جمله در کشور افغانستان، طی ده سال اخیر رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است. افغانستان پس از سه دهه رویارویی با جنگ، نا امنی و تحولات اخیر، فصل جدیدی را در حیات سیاسی، اجتماعی و آموزشی تجربه می‌کند. با به وجود آمدن فضای نسبی صلح و امنیت و باز شدن دوباره دانشگاه‌ها و مدرسه‌ها، استقبال بی‌نظیر و کم‌سابقه‌ای از آموزش عالی صورت گرفته است، به طوری که حضور پرشور جوانان دانشجو در تحصیلات عالی و دانشگاه‌ها چیزی متفاوت از سه دهه گذشته بوده است. وضعیت دانشگاه‌ها در مقایسه با گذشته، به لحاظ کمی و کیفی رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است. در دهه اخیر، مراکز جدید آموزشی و دانشگاه‌ها و بیش از ۹۰ مؤسسه آموزش عالی خصوصی در رشته‌های مختلف علمی ایجاد شده و فضای دانشگاه‌ها را در ارائه خدمات آموزشی بهتر، وارد فضای رقابتی کرده است. مؤسسات آموزش عالی خصوصی در فضای رقابتی با دانشگاه‌های دولتی می‌کوشند بیشترین داوطلبان و مشتریان را جذب کنند و امکانات و شرایط آموزشی مناسب‌تری را برای دانشجویان فراهم آورند تا فارغ‌التحصیلان این دانشگاه‌ها در محیط شغلی و بازار کار چیزی کمتر از دانشجویان دانشگاه‌های دولتی نداشته باشند.

با تمام این وضعیت، اما در بُعد کیفی کماکان با مشکلات و چالش‌های فراوانی از جمله؛ پایین بودن سطح تحصیلی اعضای هیئت علمی، نداشتن مواد و منابع جدید و معتبر علمی، آشنا نبودن استادان با روش‌های نوین درسی و خالی بودن جایگاه پژوهش روبرو است (پلان استراتژیک وزارت تحصیلات، ۱۳۸۷: ۸). هم‌اکنون دانشگاه‌های افغانستان در مقایسه با دانشگاه‌های کشورهای دیگر و به‌ویژه کشورهای منطقه، از لحاظ کیفیت<sup>۱</sup> در سطح پایین‌تری قرار دارد. چند عامل عمده که به خاطر نارضایتی دانشجویان از نحوه ارزیابی اعضای هیئت علمی در مقایسه با دانشگاه‌های منطقه و جهان مطرح شده عبارت از: دقت نکردن اعضای هیئت علمی در هنگام ارزیابی برگه‌های امتحان، دادن نمره سلیقه‌ای به برخی دانشجویان براساس واسطه یا خویشاوندی، تبدیل امتحان به انتقام، طرح سؤال‌های مبهم از طرف اعضای هیئت

<sup>1</sup> Quality

علمی، در نظر نگرفتن عدالت در هنگام ارزیابی، مشکلات و افت تحصیلی دانشجویان، رویه توأم با تعصب، برخورد قومی سمتی، مذهبی و نداشتن ارتباط میان تدریس و شیوه ارزیابی هیئت علمی، گرایش‌ها و برخورد چندگانه تعدادی از هیئت علمی است. موارد یاد شده، نشان از تفاوت دانشگاه‌های افغانستان با دانشگاه‌های کشورهای دیگر است (فطرت، ۱۳۸۹: ۶۸-۶۷).

برای رفع این مشکلات، راه‌حلهایی نیز سنجیده شده است مانند ارتباط با دانشگاه‌های معتبر دنیا، فرستادن اعضای هیئت علمی به صورت بورسیه به سایر کشورها، الگو گرفتن از برنامه درسی سایر دانشگاه‌ها، کمک گرفتن از متخصصان افغان تحصیل کرده کشورهای دیگر. این اقدامات با هدف بهبودی و تغییر فضا و محیط آموزشی و تحصیلی کشور افغانستان در حال انجام است، اما کافی نیست. با توجه به تعداد محدود استنادی که تحصیلات دکتری دارند، گسترش تحصیلات کارشناسی ارشد و افزایش برنامه‌های درجه دکتری باید به‌طور تدریجی و با ملاحظه فراهم بودن تعداد استادان با مدرک دکتری، صورت گیرد تا آنها بتوانند مسئولیت استادی، راهنمایی و مشاوره پایان‌نامه دانشجویان را به عهده بگیرند. برنامه‌های آموزشی با کیفیت در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری، مستلزم تحقیقات با کیفیت است. در کوتاه‌مدت، توجه بیشتر به طرح برنامه‌های اضافی با کیفیت عالی در مقاطع کارشناسی ارشد به‌ویژه در فیزیک و علوم طبیعی، فناوری، تجارت و علوم اجتماعی صورت خواهد گرفت. این امر مشروط به داشتن تعداد کافی استادان دارای مدرک دکتری است که در عرصه تحقیق هم فعال باشند. تربیت دانشجویان مجهز به دانش در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری بدون نهادینه ساختن فرهنگ تحقیق در محیط دانشگاه‌ها و نهادهای تحقیقاتی جامع و نیز بدون داشتن کارمندان واجد شرایط، امکان‌پذیر نیست. برای نیل به این هدف، وزارت تحصیلات عالی تمام تلاش خود را برای اعزام استادان بیشتر به خارج از کشور برای گذراندن دوره‌های تحصیلی لازم در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری، به کار خواهد بست. وزارت تحصیلات عالی بر این امر واقف است که ادامه این روند در درازمدت ممکن نیست؛ زیرا هزینه متوسط برای هر دانشجو در مقطع دکتری، حدود ۲۰۰ هزار دلار است (استراتژی وزارت تحصیلات عالی، ۱۳۸۴: ۱-۲). پایین بودن درجه تحصیلی استادان، خالی بودن جایگاه تحقیق در دانشگاه‌های افغانستان، دسترسی نداشتن به منابع معتبر علمی و بانک‌های اطلاعاتی، افت تحصیلی دانشجویان، گزینش استادان بر اساس روابط و زدوبندهای

سیاسی و نداشتن امکانات و مواد آموزشی از جمله عوامل عمده‌ای است که دانشگاه‌های افغانستان را در مقایسه با دانشگاه‌های منطقه و جهان در سطح پایین‌تری قرار داده است. تحقیقی با عنوان "بررسی مدیریت تغییر در مؤسسات تحصیلات عالی (مطالعه موردی دانشگاه کابل)" انجام شده است. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های کمی تحقیق نشان می‌دهد که همه مؤلفه‌های وضعیت مدیریت تغییر در دانشگاه کابل در سطح "نسبتاً مطلوب" است. آزمون تی (t) نشان داد که بین جنسیت و وضعیت مدیریت تغییر رابطه معنی‌داری وجود ندارد، آزمون ANOVA نشان داد که بین درجه تحصیلی و رتبه علمی استادان دانشگاه کابل و وضعیت مدیریت تغییر در دانشگاه کابل رابطه معنی‌داری وجود ندارد. ۸۳ تن از گروه نمونه، نظراتی در مورد موانع تغییر و ۸۸ تن از آنها پیشنهادهایی برای ایجاد تغییر در دانشگاه کابل ارائه کردند (میرزایی، ۱۳۹۴: ۱۱۱).

یکی از زمینه‌هایی که مسائل و چالش‌های فوق را شدت بخشیده است، عدم توجه صحیح و کافی به مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی به‌عنوان یکی از حوزه‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها است. از شاخص‌های مدیریت عملکرد آنچه امروز در سایر کشورها به منظور تغییر و بهبودی توسعه منابع انسانی برای ایجاد کیفیت در سازمان‌های آموزشی استفاده می‌شود، متأسفانه در دانشگاه‌های کشور افغانستان به سبک و شیوه امروزی استفاده نمی‌شود. بلکه ارزیابی عملکرد آنها، به شکل بسیار سنتی بوده و به روند رو به رشد دانشگاه کمک نمی‌کند. همچنین جای دانش مدیریت آموزشی و آموزش عالی نیز در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خالی است که از دلایل آن می‌توان به آگاهی نداشتن از اهمیت و نقش دانش مدیریت آموزشی در سازمان‌های آموزشی و نداشتن نخبگان متخصص و دانش‌آموخته به حد کافی در این حوزه علمی اشاره کرد. بر این اساس، موارد یاد شده می‌توانند از جمله عواملی باشند که از دانش مدیریت آموزشی و آنچه لازمه سازمان‌های آموزشی است، استفاده بهینه نشود و مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی نیز به مفهوم و معنای واقعی خود در دانشگاه‌های افغانستان استقرار پیدا نکند (فطرت، ۱۳۸۹: ۶۸-۶۶).

اعضای هیئت علمی، عمده‌ترین عنصر در فرایند آموزش به حساب می‌آیند، به طوری که می‌توان ادعا کرد که موفقیت و دستاورد عناصر یا بخش‌های دیگر آموزشی به موفقیت و عدم موفقیت و کارکرد آنها بستگی دارد. به باور بالدوین<sup>۱</sup> (۱۹۸۵: ۲۳)، "اعضای هیئت علمی سرمایه حیاتی و رکن رکن هر مجموعه دانشگاهی به شمار می‌روند". در همین راستا میلر و ویلسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۳: ۳۷۳) بیان داشته‌اند که "قلب هر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی، اعضای هیئت علمی آن است". خوب یا بد و اثربخش یا غیر اثربخش بودن هر دانشگاه و دانشکده دقیقاً در گرو نوع فعالیت اعضای هیئت علمی آن است. بنابراین، ماهیت و کیفیت دانشگاه و مؤسسه تحصیلات عالی در گرو کیفیت توان اعضای هیئت علمی آن است و برای هر مؤسسه تحصیلات عالی غیر ممکن است که بدون هیئت علمی مجهز به علم و دانش، قابلیت حرفه‌ای، تعهد و انگیزه واقعی آموزش و پژوهشی با کیفیت ارائه کند (حسینی‌نسب<sup>۳</sup>، ۱۹۷۵: ۲۰-۱۸). ایفای نقش‌های متنوع، پیچیده و بین رشته‌ای اعضای هیئت علمی نیازمند نگاه‌ها و رویکردهای تازه‌ای است که بدون آموزش مداوم و اثربخش آنها غیر قابل انجام است. تربیت فرهنگی و اجتماعی دانشجویان، غنی‌سازی محیط یادگیری دانشگاه و مدیریت ارتباط مؤثر دانشگاه با جامعه از جمله نقش‌های دیگری است که لازم است برای انجام اثربخش آنها برنامه‌های پرورش حرفه‌ای در ابعاد دانشی، مهارتی و نگرشی برای اعضای هیئت علمی در دانشگاه ترویج شود (بویر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). کارایی و اثربخشی همه این نقش‌ها در گرو داشتن مدل و جهت‌گیری مناسب در مدیریت و ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی است.

بررسی مدل‌ها و الگوهای مختلف نشان می‌دهد که مدل‌ها و الگوهای موجود، بیشتر مبتنی بر مبانی، اصول و روش‌هایی است که برخاسته و متناسب با شرایط و وضعیت سازمان‌ها و دانشگاه‌ها و روح نظام آموزشی و تحصیلی و قانون آن کشورها است و با توجه به وضعیت و شرایط کمی و کیفی دانشگاه‌های ما قابلیت کاربرد به صورت مناسب را ندارد و در موارد کلی می‌توان از آن استفاده کرد اما در جزئیات با بستر اجتماعی و فرهنگی خاص دانشگاه کابل، قابل تطبیق نیست. از سوی دیگر، مدیریت

1. Baldwin

2. Miller and Wilson

3. Hosseini Nasab

4. Boyer

عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های افغانستان و به‌ویژه دانشگاه کابل کاملاً رویکرد جدیدی است و هیچ مدلی در این زمینه طراحی و تبیین نشده است که بتواند به صورت عملیاتی و کاربردی در دانشگاه‌های افغانستان انجام شود. لذا، این تحقیق می‌تواند به‌مثابه الگوی جدید در تناسب به نیازمندی دانشگاه کابل مطرح شود و به صورت عملی این خلأ (وجود نداشتن مدلی برای مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی) را پر کند.

با توجه به این مهم و نیز نداشتن چارچوبی منظم از مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل به منظور سازمان‌دهی و رهبری از مجموع فعالیت‌های اعضای هیئت علمی، این تحقیق در صدد است با توجه به شرایط و وضعیت موجود دانشگاه کابل، مدلی برای مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل طراحی کند که در گام نخست بتواند روند موجود را بهبود بخشد و در نهایت پاسخگوی نیاز جدی هیئت علمی و دانشگاه کابل شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

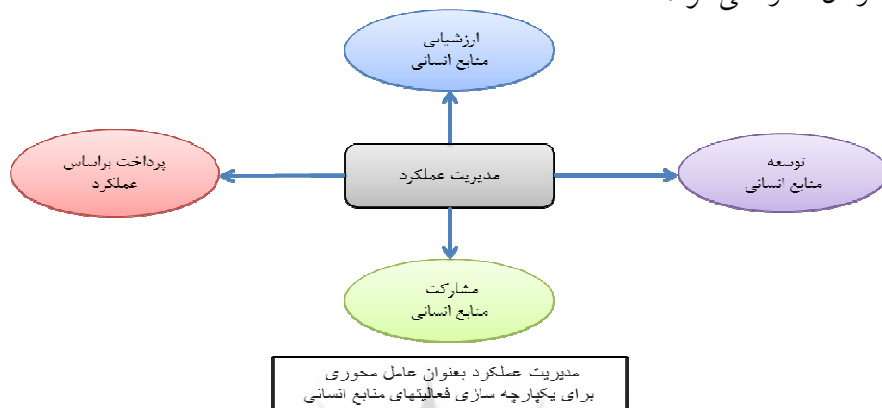
#### مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی

مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی نگرش نوین مدیریتی است که در توسعه و ایجاد شایستگی نیروی انسانی نقش اساسی ایفا کرده و زمینه‌ها و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی فرایند توسعه منابع انسانی را فراهم می‌کند. در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی<sup>۱</sup>، عوامل و مؤلفه‌های مختلفی درگیر هستند که اگر همه آنها به کار گرفته نشوند، توسعه تک‌بعدی شده و مزیت رقابتی در سازمان‌ها از بین خواهند رفت. در این زمینه مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی با روشی جامع‌نگر، همه عوامل و مؤلفه‌های ریز و درشت درگیر در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی را مدیریت می‌کند که عملکرد مطلوبی از آنها به دست می‌دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه توسعه منابع انسانی بهره‌برداری می‌کند. مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم برای کیفی کار کردن، ایجاد

<sup>1</sup>. Competence of human resources

ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد (کریس بنز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۷۸).

با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد هیئت علمی در توسعه پایدار و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، در ادامه به ماهیت مدیریت عملکرد و مفهوم مدیریت عملکرد در سازمان اشاره می‌شود.



مدیریت عملکرد فرآیندی است مبتنی بر مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تئوری بنا شده است که با تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین گرایش‌های مختلف مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل نظام، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را مورد توجه قرار داده و (هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی جدید افراد برای هماهنگی با فناوری‌های نوین و دنیای متحول فرد است. استفاده از مدل بهبود سازمان برای ارزیابی اثربخش سازمانی، زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می‌کند؛ زیرا مدل یاد شده بر مواردی همچون رفتار سرپرستان نسبت به زیردستان، روحیه جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف‌گذاری تأکید دارد. برای

<sup>1</sup>. Chris Benz

ترکیب و هماهنگی هدف‌ها و نیازهای سازمان به منظور رشد سازمان و بهبود سیستم، باید دانش و فنون علوم رفتاری به کار گرفته شود تا سازمانی ایجاد شود که در آن از توانایی‌های همه اعضا به‌طور کامل استفاده شود (سلطانی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۶: ۳۰-۲۴). بنابراین مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها به شیوه اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد.

در جدول (۱) به برخی از پژوهش‌های اخیر که در این زمینه انجام شده است، اشاره می‌شود.

جدول (۱) تحقیقات انجام شده

عنوان	نویسندگان	سال	نتیجه
طراحی الگوی ارزیابی آموزشی اعضای هیئت علمی در راستای بالندگی آنان	صفری	۱۳۸۸	ابتدا چارچوب ارزیابی آموزشی اعضای هیئت علمی شناسایی شده است، سپس مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده فرایند آموزش، مشخص و سرانجام با استفاده از داده‌های محیط دانشگاهی شهید بهشتی، منابع گوناگون داده‌های ارزیابی مورد بررسی قرار گرفته و الگوی مورد نظر طراحی شد.
طراحی الگو ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور	مصدق‌خواه	۱۳۹۰	پس از بررسی معیارها و شاخص‌های مطرح شده درباره ارزیابی عملکرد افسران ارشد، از دیدگاه ادبیات تحقیق، الگوی اولیه‌ای براساس سه گرایش نقش مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی <sup>۲</sup> و نتایج مدیریتی تدوین شد. در بخش تعیین اولویت‌ها هرکدام از شاخص‌ها از روش نظرسنجی استفاده شد، پرسشنامه طراحی شده و در نهایت وزن هر کدام از معیارها مشخص شده است.
طراحی الگوی ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز	جسارتی و همکاران	۱۳۹۱	محقق با مطالعه ادبیات و تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است هفت معیار و ۸۰ زیر معیار را استخراج کرده است. برای اولویت‌بندی <sup>۳</sup> معیارها از آزمون فریدمن استفاده شده است.

۱. Soltani

۲. Managerial competencies

۳. prioritize



عنوان	نویسندگان	سال	نتیجه
مدل مدیریت نوآورانه ارزیابی عملکرد	خوری	۲۰۰۴	در ساخت این مدل مسائل مختلفی مثل تنظیم استراتژی، مشارکت در تعیین هدف، مربی‌گری، ارتباط دوطرفه بین اعضای هیئت علمی و مدیران، بازخورد، توسعه و پاداش اعضای هیئت علمی مورد تأکید قرار گرفته‌اند. همچنین به عوامل خارجی مثل آموزش ارزیابان و پشتیبانی مدیریت ارشد نیز توجه شده است.
ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش در دانشگاه تورنتو	ترک کلنو	۲۰۰۵	نتایج نشان داد که ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش نقش مهمی در ایجاد انگیزه کارکنان دارند. رابطه علت و معلولی بین سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش (پاداش براساس عملکرد) را به صورت روشن نشان دهد.
بررسی فرایند ارزیابی عملکرد دوره‌ای به منظور رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی	شفر، کارلی و استارت	۲۰۰۹	در این پژوهش تلاش شده تا الگویی ارائه شود که بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند. برای این منظور، بعد از بررسی الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی موجود، الگوی تعالی سازمان و کارت امتیازی متوازن به عنوان الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی مناسب انتخاب شدند. سپس با تلفیق این دو الگو و استخراج معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمانی از آنها، مجموعه‌ای از شاخص‌های اولیه برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استخراج شد. پس از آن پرسشنامه‌هایی طراحی و بین گروهی از خبرگان توزیع شد و بر اساس نظرات آنان، الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سه مرحله متوالی با روش دلفی نهایی شد.
بررسی روش تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد برنامه‌ریزی تولیدکننده پراکنده	پیترو پاولینکو و اندرای خلیوینی <sup>۲</sup>	۲۰۱۴	در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از روش ترکیبی استفاده شده است و به منظور مدل محاسبه شده از شاخص‌های مدیریت برای تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد برنامه‌ریزی تولیدکننده پراکنده، انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد افراد در سازمان برای مدیریت برنامه‌ریزی تولید پراکنده به منظور انسجام و

<sup>۱</sup>. Strategy

<sup>۲</sup>. Pavlenko & Khlevnyy (2014)

عنوان	نویسندگان	سال	نتیجه
			کارایی بیشتر از اهمیت بالایی برخوردار است. مسئله تعیین بهره‌وری مدیریت برنامه‌ریزی تولید در صنایع داخلی شرکت‌ها بسیار مهم و نیاز فوری به حساب می‌آید. پس از این روش می‌توان برای بهبود خدمات و بهره‌وری کل نظام به‌طور مناسب از چنین برنامه‌های مدیریت عملکرد افراد استفاده کرد.
مدیریت عملکرد به عنوان فرآیند ترویج نوآوری در صنعت نرم‌افزار	آتاناسیوس گینوپولوس	۲۰۱۴	پژوهش حاضر با هدف ارائه مدیریت عملکرد به عنوان فرآیند ترویج نوآوری در صنعت نرم‌افزار انجام شده است و هدف پژوهش این است که؛ برای تحلیل اینکه چگونه یک شرکت نرم‌افزار بتواند استراتژی نوآوری خود را با استفاده از روش‌ها و مدل‌های مؤثر مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کند. به همین منظور، اصول کلیدی مدیریت عملکرد و مدیریت نوآوری به‌طور کامل بررسی شده است.

#### ۱- مدل شبکه بالندگی مدیریت عملکرد هیئت علمی در آموزش عالی (POD Network) (۲۰۱۲)

شبکه بالندگی مدیریت عملکرد هیئت علمی<sup>۱</sup> در آموزش عالی بر اساس تعریفی که از بالندگی عملکرد اعضای هیئت علمی ارائه کرده، مؤلفه‌های بالندگی عملکرد را معرفی می‌کند. از نظر این شبکه، بالندگی عملکرد هیئت علمی عبارت است از تمام برنامه‌هایی که بر عضو هیئت علمی به عنوان آموزش‌دهنده (مدرس) متمرکز است و متخصصان این برنامه‌ها، زمینه‌های مشاوره و راهنمایی در مواردی چون تدریس، مدیریت کلاس، تحقیق و فعالیت‌های حرفه‌ای برای عضو هیئت علمی را فراهم می‌کنند.

این شبکه معتقد است که این برنامه‌ها، بر بالندگی عملکرد اعضای هیئت علمی به عنوان مدرس (بالندگی آموزشی: سازمان‌دهی کلاس، ارزشیابی دانشجویان، مهارت‌های ارائه در کلاس و جنبه‌های طراحی)، به عنوان پژوهشگر (بالندگی حرفه‌ای: برنامه‌ریزی حرفه‌ای: کمک هزینه پژوهشی، انتشارات، فعالیت‌های مدیریتی و

<sup>1</sup>. Faculty development network

سرپرستی و دامنه گسترده‌ای از فعالیت‌های مورد انتظار اعضای هیئت علمی) و به عنوان فرد ( بالندگی فردی: شامل حسن مدیریت، مهارت‌های بین فردی، مدیریت زمان و استرس) تأکید می‌کند.

#### مدل برگ کوئیست و فیلیپس

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

- توانمندسازی آموزشی (بهسازی برنامه درسی، تدریس و آموزش)  
 - توانمندسازی فردی (مشارکت در فعالیت‌های دانشگاهی به منظور رشد و توسعه دانشکده، آموزش‌های بین فردی)

- توانمندسازی سازمانی (بهبود دانشگاه برای تدریس و تصمیم‌گیری)  
 در این الگو توانمندسازی اعضای هیئت علمی می‌بایست در سه حوزه ساختار (سازمان، فضای مورد نیاز)، فرایند (تعاملات انسانی و ارتباطات) و نگرش‌ها (ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها) انجام گیرد.

از بررسی مطالعاتی که در خصوص مدل‌های مدیریت عملکرد بر فرآیند بهبودی و توانمندسازی هیئت علمی انجام شده است، می‌توان مؤلفه‌های مختلف مدیریت عملکرد هیئت علمی را مانند ارتباطات حرفه‌ای، نظام انگیزشی، سیاست‌ها و برنامه‌های مدون، تأمین منابع و اعتبارات لازم دانشگاه، حمایت دانشگاه از برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیئت علمی، فراهم بودن امکانات و دسترسی عادلانه به فرصت‌های بهسازی برای همه اعضای هیئت علمی، تعهدات و ملاحظات فردی و آموزشی و ویژگی‌های روانی - شخصیتی و فکری مشوق اعضای هیئت علمی برای رشد حرفه‌ای مطرح کرد (کافرلا، ۱۹۹۳؛ اسمولن، ۱۹۹۶؛ فیلیپس و دیگران، ۱۹۷۵).  
 تعدد این مؤلفه‌ها و عوامل از پیچیدگی‌ها و مقوله‌های توانمندسازی هیئت علمی حکایت می‌کند که در مجموع می‌توان از آن استفاده کرد اما با توجه به شرایط و وضعیت دانشگاه‌های کشور ما نمی‌توان عین مدل را بدون در نظر گرفتن بستر و زمینه‌های لازم، اجرا کرد. از این منظر، پیشبرد هدفمند و برنامه‌ریزی شده برنامه‌های توانمندسازی هیئت علمی، رویکرد جدید، مشارکتی، فعال و سیستم متناسب با شرایط و وضعیت دانشگاه کابل را می‌طلبد. بی‌تردید علاوه بر اینکه لازم است سیاست‌های

برنامه‌ریزی شده در حوزه مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی با سایر مؤلفه‌های نظام دانشگاهی هم‌ساز باشد، ضرورت دارد که این سیاست‌ها در برنامه استراتژیکی وزارت تحصیلات عالی تلفیق شود، منابع و اعتبارات لازم نیز در این زمینه فراهم شود. با توجه به مباحث صورت گرفته که جایگاه غیر قابل اجتناب طراحی مدل مدیریت عملکرد هیئت علمی دانشگاه کابل در جهت توسعه دانشگاه و الگوی مناسب در سطح نظام آموزش عالی کشور افغانستان را بازتاب می‌دهند، شناسایی زمینه‌ها و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی، شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاهی)، شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و رهبری دانشگاه، استراتژی بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی، نتیجه و پیامد از اجرای این برنامه‌ها برای طراحی مدل بومی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به این مهم، پژوهش حاضر به منظور ارائه مدل بومی برای دانشگاه کابل و بررسی اعتبار آن از نظر پاسخ‌دهندگان به انجام رسیده است. هرچند در مدل‌های مدیریت عملکرد سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، مقوله‌های کلی این مدل شامل عوامل فردی، سازمانی و استراتژی‌ها وجود دارد اما در محتوا و نحوه اجرا این عوامل با سایر مدل‌ها، تفاوت جدی و ماهوی وجود دارد. مثلاً در شرایط گزینش و جذب استادان در دانشگاه‌های افغانستان و به‌خصوص دانشگاه کابل، بیشتر روابط و زدوبندهای سیاسی نقش دارد تا دانش و تخصص افراد، در حالی که در کشورهای مختلف دیگر علاوه بر مقطع تحصیلی دکتری، توانمندی و شایستگی‌های حرفه‌ای و لیاقت افراد، ملاک و معیار جذب و گزینش افراد است. در دانشگاه‌های افغانستان، فردی که در مقطع تحصیلی دکتری قرار دارد اگر حمایت‌گر سیاسی، قومی و سمتی نداشته باشد، کمتر شانس ورود به دانشگاه را به عنوان عضو هیئت علمی پیدا می‌کند. این نمونه‌ای از فضا و محیط دانشگاهی افغانستان است. در سایر مؤلفه‌ها و نقش‌ها نیز تفاوت جدی و ماهوی با عوامل و معیارهای دانشگاه‌های کشورهای پیشرفته وجود دارد.

دانشگاه کابل به‌عنوان دانشگاه مادر در افغانستان مطرح بوده و در سال ۱۳۱۱ تأسیس شده است. این دانشگاه با داشتن دو دانشکده طب (علوم پزشکی) و علوم اجتماعی، فعالیت خود را آغاز کرد و با جلب توجه دانشجویان از کشورهای منطقه، شهرت به‌سزایی در سطح منطقه به دست آورد. دانشگاه کابل از فرهنگ غنی، قدامت، برتری آکادمیک برخوردار بود که در اثر چند دهه جنگ و بی‌ثباتی آسیب جدی دیده است. ابتدا تعداد دانشجویان ۵۰۰ نفر بود اما در سال‌های ۱۳۸۰ به ۶۰۰۰ هزار نفر و

اکنون در حدود نزدیک به ۲۳۰۰۰ دانشجو در مقطع کارشناسی، ۳۹۲ دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد و ۵۰ دانشجو در مقطع دکتری مشغول به تحصیل هستند. بعد از تأسیس، با توجه به انتظار جامعه، دانشکده‌های دیگری در این دانشگاه ایجاد شد. این دانشگاه اکنون دارای ۱۹ دانشکده است و هر دانشکده چند گروه با گرایش‌های مختلف دارد. تعداد ۸۱۶ نفر عضو هیئت علمی شامل ۶۵۵ مرد و ۱۶۱ زن در این دانشگاه در دو وقت مشغول به تدریس هستند.

بررسی مفاهیم، نظریه‌ها و پیشینه پژوهش درباره مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد به‌طور عام و عملکرد اعضای هیئت علمی و بالندگی آن به‌طور خاص، بیانگر این امر است که سازمان‌های موفق به منظور حفظ مزیت رقابتی و برتری خود، سرمایه‌گذاری در مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی را در کانون توجه خود قرار داده‌اند. نتیجه این توجه و ایجاد مرکز رشد و بالندگی هیئت علمی به منظور عملکرد بهتر اعضای هیئت علمی و در مجموع همه کارکنان سازمان، از جمله اهداف استراتژیک همه سازمان‌ها و از آن جمله دانشگاه‌هاست. در این میان نقش، وظایف و دیدگاه مدیران و مسئولان وزارت و رهبری دانشگاه نسبت به این مقوله مهم می‌تواند عامل مهم در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌های آموزش رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی ایفا کند. با توجه به این هدف، پژوهش حاضر به منظور طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل انجام شده است، با بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مطالعه‌ای وجود نداشت که به‌طور مستقیم در داخل کشور به این موضوع پرداخته باشد. اما در خارج کشور با توجه به ضرورت و اهمیت این موضوع، تحقیقات مستقیم و مرتبط در این خصوص انجام شده است. مدل‌های مختلف از مدیریت عملکرد در حوزه‌های مختلف سازمانی و از آن جمله در دانشگاه‌ها وجود دارد اما با توجه به شرایط و وضعیت موجود در افغانستان و محیط دانشگاهی و به‌طور خاص دانشگاه کابل، مدل بومی و متناسب با شرایط و امکانات خودش را می‌طلبد که این پژوهش با توجه به این ضرورت و اهمیت جدی که در محیط دانشگاهی و به‌خصوص دانشگاه کابل دارد، انجام شده است. بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که عوامل متعددی می‌تواند در نوع نگاه و عملکرد مسئولان و رهبری دانشگاه نسبت به برنامه‌ریزی برای بهبودی عملکرد و بالندگی اعضای هیئت علمی تأثیرگذار باشد. برخی از پژوهشگران نظیر (آتاناسیوس گینوپولوس، ۲۰۱۴؛ پیتر و پاولینکو و اندرای خلیوینی، ۲۰۱۴؛ وارحورست، ۲۰۱۳؛

معروفی، ۱۳۹۰؛ جسارتی و همکاران، ۱۳۹۱) بر اهمیت و فهم مسئولان در رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی اشاره کرده‌اند و این مقوله را در بهبود یا شکست آموزش در دانشگاه‌ها مؤثر دانسته‌اند. تعدادی از پژوهشگران دیگر چون (عبداللہ ۲۰۰۹؛ فتحی و اجارگاہ ۱۳۸۷؛ وارحورست، ۲۰۱۳؛ گاف، ۱۹۷۵؛ مورای، ۲۰۰۰؛ و اجتهادی، قورچیان، جعفری و شفیع‌زاده، ۱۳۹۰ بر مقوله تعهد، مشارکت و همکاری مدیران و اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌های مهم دانشگاهی تأکید کرده‌اند که می‌تواند به اثربخشی این برنامه‌ها کمک شایانی کند. معیار رشد و بالندگی همراه با مشارکت اعضای هیئت علمی به نحوی شامل این تحقیق نیز است اما در معیار یا واژه تعهد به عنوان یک مؤلفه یا متغیر مستقل، شامل این مدل طراحی شده، نیست.

#### سؤال اصلی پژوهش:

به چه میزان مدل طراحی شده مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل دارای اعتبار است؟

#### روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش توصیفی<sup>۱</sup>، همبستگی<sup>۲</sup> که در آن رابطه بین دو یا چند متغیر مورد مطالعه قرار می‌گیرد، انجام شده است. این تحقیق در دانشگاه کابل صورت گرفته است و واحد تحقیق، تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل هستند. با استفاده از جدول مورگان و نمونه‌گیری طبقه‌ای، حجم نمونه‌ای بالغ بر ۲۴۰ نفر به نسبت ۱۹ دانشکده به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. از مجموع ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۰۴ پرسشنامه بازگردانده شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۶۵ گویه بسته‌پاسخ با مقیاس شش‌گزینه‌ای لیکرت در ۱۳ حیطه یاد شده است. به منظور اطمینان از روایی و اعتبار پرسشنامه، نظریات سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، سه نفر از استادان همکار و دونفر دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی در نهایی کردن گویه‌های پرسشنامه لحاظ شد و پایایی ابزار با آلفای کرونباخ ۰/۹۴ درصد مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل اطلاعات، از تحلیل معادلات ساختاری<sup>۳</sup> و نرم‌افزار لیزرل برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش: که «به چه میزان مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی

<sup>۱</sup>. Descriptive

<sup>۲</sup>. Correlation

<sup>۳</sup>. Structural equation

و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل دارای اعتبار است؟»، استفاده شد. بر مبنای مدل پارادایمی مستخرج از تحلیل داده‌های کیفی و عوامل حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم، مدل فرضی طراحی شد و روابط مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرها مشخص شد. با توجه به مدل مفهومی به دست آمده از مرحله کیفی پژوهش، هریک از سازه‌های مدل به عنوان متغیرهای مشاهده شده در مدل فرضی پژوهش آمده‌اند.

#### یافته‌ها

##### بررسی آماری مدل ارائه شده در مورد سؤال تحقیق کمی:

همان‌طور که اشاره شد بر اساس یافته‌های مرحله پژوهش کیفی و مدل پارادایمی به دست آمده، مدلی فرضی تدوین شد که شامل متغیرهای شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی با زیر مؤلفه‌های «برنامه و فعالیت توانمندسازی هیئت علمی، ابعاد و جنبه‌های عملکردی هیئت علمی در بُعد بالندگی آموزشی، فردی و حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی و پایگاه اجتماعی»؛ شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی با زیر مؤلفه‌های «قوانین، لوایح و مقررات، ساختار و فرهنگ سازمانی، امتیازات مالی و حقوق مکفی اعضای هیئت علمی، جذب و گزینش افراد»؛ شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و رهبری دانشگاه با زیر مؤلفه‌های «مدیران و مسئولان وزارت تحصیلات عالی و رهبری دانشگاه»؛ استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی با زیر مؤلفه‌های «استراتژی نرم‌افزاری (آزادی و استقلال دانشگاه) و استراتژی سخت‌افزاری (ایجاد مرکز انکشاف مسلکی<sup>۱</sup> اعضای هیئت علمی)» و در نهایت، نتایج و پیامد از اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقای اعضای هیئت علمی با زیر مؤلفه‌های «نتیجه و پیامد در داخل دانشگاه و نتیجه و پیامد در خارج دانشگاه (اجتماع)» بود.

از تحلیل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل برای پاسخ به دومین پرسش اصلی پژوهش: «به چه میزان مدل طراحی شده مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی<sup>۲</sup> و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه کابل دارای اعتبار است؟» استفاده شد. بر مبنای مدل پارادایمی مستخرج از

<sup>۱</sup>. Professional development

<sup>۲</sup>. Empowerment

تحلیل داده‌های کیفی و عوامل حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم، مدل فرضی، طراحی و روابط مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرها مشخص شد. با توجه به مدل مفهومی به دست آمده از مرحله کیفی پژوهش، هر یک از سازه‌های مدل به عنوان متغیرهای مشاهده شده در مدل فرضی پژوهش آمده‌اند. در جدول (۱) ضرایب همبستگی بین این عوامل کلی آمده است.

جدول (۱) ضرایب همبستگی بین عوامل برونزا و درونزا

۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
																		۱	۱
																	۱	**۰/۸۳۸	۲
																۱	**۰/۸۸۶	**۰/۸۶۷	۳
														۱	**۰/۵۲۶	**۰/۴۶۸	**۰/۸۳۸	**۰/۵۵۴	۴
													۱	**۰/۲۱۷	**۰/۶۴۷	**۰/۶۸۰	**۰/۵۵۴	**۰/۵۵۴	۵
												۱	**۰/۸۱۷	**۰/۲۶۵	**۰/۶۷۱	**۰/۸۱۶	**۰/۵۹۲	**۰/۵۹۲	۶
											۱	**۰/۷۲۳	**۰/۸۲۸	**۰/۲۳۵	**۰/۶۶۸	**۰/۶۳۷	**۰/۵۵۰	**۰/۵۵۰	۷
										۱	**۰/۵۹۸	**۰/۵۴۹	**۰/۸۱۹	**۰/۰۷۲	**۰/۴۸۳	**۰/۵۵۰	**۰/۳۸۲	**۰/۳۸۲	۸
									۱	**۰/۰۸۹	**۰/۰۷۸	**۰/۰۸۱	**۰/۳۹۵	**۰/۰۸۰	**۰/۰۵۳	**۰/۰۴۲	**۰/۰۷۶	**۰/۰۷۶	۹
								۱	**۰/۰۷۱	**۰/۶۱۲	**۰/۷۳۳	**۰/۷۴۰	**۰/۷۵۴	**۰/۲۳۵	**۰/۶۴۹	**۰/۷۱۳	**۰/۵۷۹	**۰/۵۷۹	۱۰
							۱	**۰/۰۹۲۱	**۰/۰۶۶	**۰/۴۸۹	**۰/۶۵۵	**۰/۶۸۶	**۰/۶۵۸	**۰/۲۰۶	**۰/۵۷۵	**۰/۶۳۴	**۰/۵۱۵	**۰/۵۱۵	۱۱
						۱	**۰/۸۱۱	**۰/۹۲۹	**۰/۰۶۶	**۰/۶۳۹	**۰/۷۰۰	**۰/۶۸۳	**۰/۷۳۵	**۰/۲۲۸	**۰/۶۲۵	**۰/۶۸۳	**۰/۵۵۴	**۰/۵۵۴	۱۲
					۱	**۰/۷۰۲	**۰/۶۷۳	**۰/۷۴۴	**۰/۱۵۰	**۰/۶۴۴	**۰/۷۲۰	**۰/۷۱۴	**۰/۷۷۹	**۰/۲۵۹	**۰/۶۷۳	**۰/۷۱۷	**۰/۶۰۰	**۰/۶۰۰	۱۳
				۱	**۰/۸۸۳	**۰/۶۷۳	**۰/۶۴۳	**۰/۸۱۲	**۰/۱۰۸	**۰/۶۰۳	**۰/۶۷۶	**۰/۶۷۸	**۰/۷۲۳	**۰/۲۴۷	**۰/۶۷۲	**۰/۶۵۵	**۰/۵۶۹	**۰/۵۶۹	۱۴
			۱	**۰/۵۶۱	**۰/۸۸۵	**۰/۵۶۹	**۰/۵۴۶	**۰/۶۰۳	**۰/۱۵۷	**۰/۵۳۳	**۰/۵۹۶	**۰/۵۸۳	**۰/۶۵۳	**۰/۲۱۰	**۰/۵۲۲	**۰/۶۰۲	**۰/۴۹۳	**۰/۴۹۳	۱۵
		۱	**۰/۴۶۹	**۰/۵۲۰	**۰/۵۶۰	**۰/۴۸۵	**۰/۴۹۶	**۰/۵۳۰	**۰/۲۲۹	**۰/۳۳۸	**۰/۵۲۴	**۰/۵۶۹	**۰/۵۸۰	**۰/۲۳۵	**۰/۵۴۸	**۰/۵۷۰	**۰/۴۹۲	**۰/۴۹۲	۱۶
	۱	**۰/۸۷۳	**۰/۳۸۱	**۰/۴۵۱	**۰/۴۳۴	**۰/۴۳۴	**۰/۴۶۲	**۰/۳۳۳	**۰/۳۱۴	**۰/۴۳۴	**۰/۵۰۹	**۰/۵۰۴	**۰/۱۹۸	**۰/۴۷۰	**۰/۵۰۱	**۰/۴۱۴	**۰/۴۱۴	**۰/۴۱۴	۱۷
	۱	**۰/۵۳۰	**۰/۸۷۴	**۰/۴۳۹	**۰/۴۵۹	**۰/۵۰۸	**۰/۴۱۵	**۰/۳۹۰	**۰/۴۳۵	**۰/۱۷۰	**۰/۳۲۹	**۰/۴۸۲	**۰/۴۸۵	**۰/۵۱۳	**۰/۲۱۴	**۰/۴۹۰	**۰/۴۹۶	**۰/۴۵۱	۱۸
۱	**۰/۶۹۰	**۰/۶۷۶	**۰/۷۷۸	**۰/۷۴۸	**۰/۸۱۵	**۰/۸۸۱	**۰/۸۱۲	**۰/۷۸۵	**۰/۸۶۴	**۰/۲۲۱	**۰/۶۷۱	**۰/۷۹۸	**۰/۸۲۱	**۰/۸۷۴	**۰/۴۱۶	**۰/۸۰۵	**۰/۸۳۹	**۰/۸۳۹	۱۹

**نکته:** ۱. شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی؛ ۲. برنامه و فعالیت توانمندسازی هیئت علمی؛ ۳. ابعاد و جنبه‌های عملکردی هیئت علمی در بعد بالندگی آموزشی، فردی و حرفه‌ای؛ ۴. خصوصیات شخصیتی و پایگاه اجتماعی؛ ۵. شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی؛ ۶. قوانین، لوائح و مقررات؛ ۷. ساختار و فرهنگ سازمانی؛ ۸. امتیازات مالی و حقوق مکفی اعضای



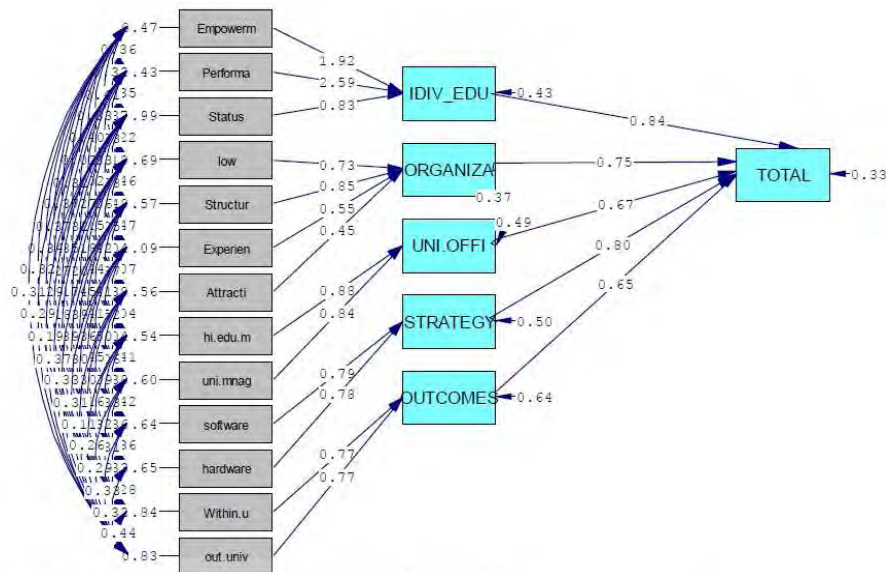
هیئت علمی؛ ۹. جذب و گزینش؛ ۱۰. شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و رهبری دانشگاه؛ ۱۱. مدیران و مسئولان وزارت تحصیلات عالی؛ ۱۲. رهبری و مدیریت دانشگاه؛ ۱۳. استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی؛ ۱۴. استراتژی نرم‌افزاری (آزادی و استقلال دانشگاه)؛ ۱۵. استراتژی سخت‌افزاری (ایجاد مرکز رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی)؛ ۱۶. نتایج و پیامد اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقا اعضای هیئت علمی؛ ۱۷. نتیجه و پیامد در داخل دانشگاه؛ ۱۸. نتیجه و پیامد در خارج دانشگاه (اجتماع) و ۱۹. نمره کل

$$P < 0.05^* \quad P < 0.01^{**}$$

همان‌طور که شوماخر و لومکس<sup>۱</sup> (۱۳۸۸) توضیح داده‌اند در طول فرایند تعیین<sup>۲</sup> مدل، پژوهشگر، متغیرهای داخل مدل را بر مبنای نظریه یا پژوهش تعیین می‌کند، اما امکان اشتباه در ادغام یا حذف متغیرها در مدل وجود دارد. آنها اظهار داشته‌اند: «اگر شاخص‌های برازش مدل اولیه به اندازه لازم، قوی نبود، مرحله بعدی اصلاح مدل و در پس آن ارزیابی مدل اصلاح شده است» (ص. ۷۰). با توجه به مدل اولیه و یافته‌های به دست آمده در مرحله کیفی در مورد روابط بین متغیرها، مدل چندین بار با حذف روابط ضعیف، اصلاح شد. مدل زیر به دلیل انطباق آن با یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی؛ مدل اولیه و مدل فرضی؛ رضایت‌بخش بودن شاخص‌های برازش مدل و معنی‌دار بودن برآوردهای آماری آن، برای ارائه داده‌ها در نظر گرفته شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Schumacker & Lomax  
2. Specification



Chi-Square=103.96, df=75, P-value=0.05511, RMSEA=0.045

نمودار (۲) ضرایب استاندارد شده مدل اصلاح شده مدیریت عملکرد هیئت علمی دانشگاه کابل

شاخص ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)، شاخص نرم شده برازش (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) و سطح معنی‌داری برآوردها، بیانگر آن است که مدل با داده‌ها<sup>۱</sup> برازش مطلوبی دارد (جدول ۳).

جدول (۳) شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

نام شاخص	معیار	میزان کفایت برازش
آماره خی دو ( $\chi^2$ ) و معناداری آن	مقادیر غیر معنادار $\chi^2$	۱۰۳/۹۶ (p=۰/۰۵۵)
خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) (df=۳۳)	نسبت بین ۲ و ۳ و کمتر	۱/۳۸۶
ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)	$RMSEA \leq ۰/۰۸$	۰/۰۴۵
شاخص نرم شده برازش (NFI)	$NFI \geq ۰/۹۵$	۰/۹۴

<sup>۱</sup>. data

نام شاخص	معیار	میزان کفایت برازش
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	$CFI \geq 0.95$	۰/۹۴
شاخص نیکویی برازش (GFI)	$GFI \geq 0.95$	۰/۹۳

نتایج جدول (۳) حاکی از آن است که تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش<sup>۱</sup> خوبی دارد و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. همچنین متغیرهای پیش‌بین ۶۰ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کرده‌اند.

### تشریح یافته‌های مدل اصلاح شده

فرضیه‌های باز تولید شده در پایان تحلیل یافته‌های مرحله نخست پژوهش، مرحله پژوهش کیفی، مبنای ترسیم مدل فرضی<sup>۲</sup> و آزمون روابط بین متغیرها<sup>۳</sup> در قالب فرضیه‌های ارائه شده در مرحله کمی پژوهش بود؛ بنابراین در ادامه یافته‌های مدل معادلات ساختاری بر اساس فرضیه‌های پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول (۴) ضرایب و معناداری الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	نوع اثر	$\beta$ استاندارد شده	آماره t
شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی	مدل	کل	۰/۸۴	۰۲۴.۱۶
شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی		کل	۰/۷۵	۸۳۶.۱۱
شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه		کل	۰/۶۷	۶۳۴.۹
استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی		کل	۰/۸۰	۷۴۵.۱۵
نتایج و پیامد از اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقای اعضای هیئت علمی		کل	۰/۶۵	۱۰,۳۵

1. Fitness

2. Theoretical model

3. Variables

با توجه به نتایج جدول بالا، شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی ( $\beta = 0/84$ ) در مدل نقش معناداری دارد و تأثیر شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی ( $\beta = 0/75$ ) و شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه ( $\beta = 0/67$ )، استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی ( $\beta = 0/80$ ) و نتایج و پیامد از اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقای اعضای هیئت علمی ( $\beta = 0/65$ ) بر مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل تأثیر معنی‌دار است، بنابراین فرضیه فوق تأیید شده است. البته باید گفت که طبق اصلاحات پیشنهادی متغیر کل مؤلفه‌ها ( $R = 0/38$ ) با میزان مقادیر مشخص شده به صورت مستقیم مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

هرگاه موارد و نکاتی که در طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی با تمام ابعاد و مؤلفه‌های آن آمده است بدون ملاحظه خاص و سلیقه‌ای در سطوح مختلف دانشگاه‌های افغانستان و به‌ویژه دانشگاه کابل اجرا شود ما شاهد تغییرات گسترده و مثبت در عملکرد عناصر مختلف آموزشی و به‌طور خاص شاهد بهبودی در عملکرد اعضای هیئت علمی به‌عنوان عامل و عنصر عمده آموزشی خواهیم بود. اجرای هر بخش از این مدل با توجه به شرایط و وضعیت خاص دانشگاه کابل طراحی شده است که مورد تأیید جامعه آماری نیز قرار گرفته است و به صورت قطع تطبیق و اجرایی کردن آن وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب قرار خواهد داد که این اولین گام مثبت در راستای بهبودی و بالندگی هیئت علمی و در نهایت سازمانی به نام دانشگاه است. در ضمن به مدیران، دست‌اندرکاران و اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل پیشنهاد می‌شود که با نگاهی جامع و کل‌نگر و فارغ از مسائل و زدویندهای سیاسی و قومی با توجه به لیاقت و شایستگی، افراد را به عنوان عضو هیئت علمی در دانشگاه جذب و گزینش کنند. همچنین به برنامه‌های توانمندسازی و انکشاف مسلکی<sup>۱</sup> اعضای هیئت علمی توجه کنند، هزینه‌ها و امکانات مناسب را در این زمینه در نظر داشته باشند و به‌جای توجه صرف به کارگاه‌های آموزشی<sup>۲</sup> و

<sup>1</sup>. Professional development

<sup>2</sup>. Training workshops

جلسات، زمینه‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی را فراهم کنند. از آنجایی که توانمندسازی هیئت علمی جریانی درون‌زا در داخل نظام است، فراهم کردن شرایط و زمینه‌های رشد و انکشاف<sup>۱</sup> هیئت علمی می‌تواند تا حدود زیادی به توسعه دانشگاه در بُعد علمی کمک کند. همکاری مسئولان و رهبری دانشگاه بر اجرایی ساختن این مدل با تمام ویژگی‌ها و شاخص‌های آن گامی مثبت در جهت بهبودی و بهره‌وری دانشگاه خواهد بود. از آنجاکه این مدل با توجه به شرایط موجود دانشگاه کابل طراحی شده است، به مسئولان دانشگاه پیشنهاد می‌شود با تطبیق و اجرایی کردن آن، زمینه را برای رشد و توسعه پایدار در دانشگاه، مساعد کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجاکه اعضای هیئت علمی مهم‌ترین عامل در موفقیت سیستم آموزش عالی<sup>۲</sup> هستند، انتظار می‌رود که دانشگاه بتواند با توانمندسازی اعضای هیئت علمی خود به رسالت‌هایش به وجه احسن عمل کند. در این صورت می‌توان انتظار داشت که اعضای هیئت علمی بالنده و توانمند در زمینه‌های آموزشی، حرفه‌گرایی، پژوهشی و رفتاری به شکل بهتری فعالیت کنند. به عبارت دیگر، در هر دانشگاهی که اعضای هیئت علمی آن از شایستگی و توانمندی مناسب برخوردار باشد، تدریس با کیفیت‌تر انجام خواهد شد، دانش بیشتر و بهتری تولید می‌شود و خدمات تخصصی بهتر و مناسب ارائه خواهد شد. مجموع این شرایط باعث می‌شود که دانشگاه از پویایی برخوردار شده و به سمت خلاقیت، نوآوری و اثربخشی پیش خواهد رفت. "بخش تمرکز بر هیئت علمی و کارکنان چگونگی ایجاد انگیزه در هیئت علمی و کارکنان را بررسی کرده و اینکه انگیزه چگونه آنها را قادر می‌سازد تا توانایی کامل‌شان را در هم‌ترازی با اهداف کلی و برنامه‌های علمی سازمان، توسعه دهند و به کار گیرند. همچنین بررسی می‌کند که آیا تلاش‌های شما در راستای ایجاد و حفظ محیط کاری است و هیئت علمی و کارکنان را برای برتری عملکرد و رشد فردی و سازمانی حمایت می‌کند (تنعمی، ۱۳۹۱: ۴۳)". این موضوع نشان‌دهنده این واقعیت است که به هیئت علمی به عنوان رکنی تأثیرگذار در محیط آموزشی و دانشگاهی توجه شود؛

<sup>۱</sup>. Development

<sup>۲</sup>. Higher Education

چراکه توجه به کیفیت کاری اعضای هیئت علمی به صورت مستقیم در کیفیت کاری کل سازمان (دانشگاه) تأثیرگذار است.

در این پژوهش، نتایج شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)، شاخص نرم‌شده برازش (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI) و سطح معنی‌داری برآوردها، بیانگر آن است که مدل با داده‌ها برازش مطلوبی دارد. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، حاکی از آن است تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند، مدل با داده‌ها برازش خوبی دارد و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. همچنین متغیرهای پیش‌بین ۶۰ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کرده‌اند. با توجه به ضرایب و معنی‌داری الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل، شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی ( $\beta = 0/84$ ) در مدل نقش معنی‌داری دارد. تأثیر شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیئت علمی ( $\beta = 0/75$ ) و شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه ( $\beta = 0/67$ )، استراتژی بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی ( $\beta = 0/80$ ) و نتایج و پیامد اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقای اعضای هیئت علمی ( $\beta = 0/65$ ) بر مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل تأثیر معنی‌دار است؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید شده است. البته باید گفت که طبق اصلاحات پیشنهادی متغیر همه مؤلفه‌ها ( $R = 0/38$ ) با میزان مقادیر مشخص شده به صورت مستقیم، مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل را تحت تأثیر قرار می‌دهند. فاتحی و محمدی (۱۳۸۷) پژوهشی با عنوان "ارائه مدلی جهت نهادینه کردن ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها به عنوان پیش‌نیاز تدوین نظام پرداخت بر مبنای شایستگی" انجام دادند. در این پژوهش مدلی برای نهادینه‌سازی ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی با هدف نهادینه‌سازی پرداخت بر مبنای شایستگی در دانشگاه‌ها ارائه شد. برای این منظور ابتدا تحقیقات انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی در داخل و خارج و مبانی نظری موضوع، بررسی شد. مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی، استخراج شد و در پنج بخش مبانی نظری، فلسفه مدل، اهداف مدل، مراحل اجرایی و انعطاف‌پذیری، طبقه‌بندی شده و براساس آن مدل، ارائه شد. صفری

(۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی ارزیابی آموزشی اعضای هیئت علمی در راستای بالندگی آنان در دانشگاه شهید بهشتی" انجام داد. پژوهش در جستجوی شناسایی چارچوب مناسب و مؤلفه‌های فرایند ارزیابی آموزشی اعضای هیئت علمی بوده است تا بر اساس نتایج آن، الگویی را برای جامعه مورد نظر ارائه دهد. برای تحقق این هدف، ابتدا چارچوب ارزیابی آموزشی اعضای هیئت علمی شناسایی شده است. سپس مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده فرایند آموزش، مشخص و سرانجام با استفاده از داده‌های محیط دانشگاهی شهید بهشتی، منابع گوناگون داده‌های ارزیابی، بررسی و الگوی مورد نظر طراحی شد. رجبی و عبدالحمید (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان "تلفیق روش کمی و کیفی به منظور طراحی ابزاری برای ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی" انجام دادند. پس از بررسی نظرات دانشجویان و استادان، بسته ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی طراحی شد که شامل بخش‌های مختلفی است و عملکرد اعضای هیئت علمی را از جهات مختلف و توسط افراد متفاوت، ارزیابی می‌کند. عملکرد آموزشی، عملکرد پژوهشی و ویژگی‌های شخصیتی و مسئولیت‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، از جمله حوزه‌هایی است که با استفاده از این بسته، ارزیابی می‌شود. جسارتی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز" به بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز و طراحی مدلی مناسب برای آن پرداختند. جامعه تحقیق، اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد تبریز در سال ۲۰۱۱-۲۰۱۲ و تعداد آنها ۴۷۵ نفر بود. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۲۱۲ نفر تعیین شد. پژوهشگر با مطالعه ادبیات و تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته هفت معیار و ۸۰ زیرمعیار را استخراج کرد. همچنین برای اولویت‌بندی معیارها از آزمون فریدمن استفاده شد. مؤلفه‌ها شامل آموزش، خدمات اداری و علمی، خدمات حرفه‌ای و مشاوره‌ای، بهره‌وری پژوهشی، فعالیت‌های اضافی و فعالیت‌های فرهنگی بودند.

علاوه بر این، کاملین، لاتنتن و استیگر (۲۰۰۰)؛ شیا، شرر و کریستنسن (۲۰۰۲) و مورای (۲۰۰۰) در پژوهش‌های خود بر تشویق مداوم اعضای هیئت علمی از سوی مدیران دانشگاهی به عنوان عاملی مؤثر بر بهسازی عملکرد اعضای هیئت علمی تأکید کرده‌اند. آراسته (۱۳۸۵) نیز در پژوهش خود بر تغییر سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شیوه مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان عامل

رکود جدی برنامه‌های بهسازی عملکرد اعضای هیئت علمی اشاره کرده است. محب‌زادگان (۱۳۹۲) نیز بر مدیریت آموزش عالی و رهبری دانشگاهی به عنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد و فعالیت اعضای هیئت علمی تأکید کرده است. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گاف، ۱۹۷۵؛ مورای، ۲۰۰۲؛ صالح، ۲۰۱۱؛ فریدمن و همکاران، ۱۹۷۹؛ برودی و شولر، ۲۰۰۷؛ الینگر و کسی، ۲۰۰۷؛ کی هونگو، ۲۰۱۱ که به این عوامل، اشاره کرده‌اند، همسویی دارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، رهنمودهایی برای اقدام و سیاست‌گذاری درخصوص توانمندسازی هیئت علمی بیان می‌شود:

۱- مدل مفهومی پیشنهادی این پژوهش به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های توانمندسازی هیئت علمی در دانشگاه‌های افغانستان و به‌ویژه دانشگاه کابل استفاده شود؛

۲- فرایند توانمندسازی و بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی احصا شده از پژوهش حاضر به صورت آزمایشی در دانشگاه کابل، اجرا شود و البته در تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های توانمندسازی، هر سه بُعد مطرح شده شامل بالندگی فردی، بالندگی حرفه‌ای، بالندگی آموزشی و زیر مقوله‌های مربوط به آنها مورد توجه قرار گیرد؛

۳- مدیران دانشگاهی از اعضای هیئت علمی توانمند، با ظرفیت و با دانش بالا در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مربوط به بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی استفاده کنند. زمینه مشارکت گروهی و در بعضی موارد خاص، عضو برجسته و توانمند هیئت علمی و شرایط مناسب را برای عملکرد بهتر هر یک از اعضای هیئت علمی فراهم کنند.

۴- در اجرای استراتژی ایجاد مرکز رشد و بالندگی در دانشگاه‌ها که تأثیر مستقیم و مثبتی بر پیامد بهبود فرایند یاددهی- یادگیری دارد، پیشنهاد می‌شود این کار با مشارکت و محوریت خود اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها انجام شود تا از بوروکراسی اداری جلوگیری شود و با توجه به مشارکت داوطلبانه اعضای هیئت علمی از کارآمدی لازم نیز برخوردار باشد؛

۵- با توجه به اینکه راهبرد آزادی و استقلال دانشگاهی در مقوله مربوط به راهبردهای توانمندسازی بیشترین بار عاملی توانمندسازی را به خود اختصاص داده است و با توجه به دگرگونی‌های انجام شده در برنامه‌ریزی‌های آموزشی و درسی، فناوری اطلاعات و فناوری آموزشی؛ جهانی شدن؛ نحوه تعامل دانشگاه‌ها با محیط ملی و



بین‌المللی پیشنهاد می‌شود مسئولان دولتی، دیدگاه خویش را از حالت مالکانه و قوم‌گرایانه به دانشگاه، تغییر دهند و در صورت نیاز، دانش‌آموخته متخصص که یکی از محصولات محیط دانشگاه است به عنوان مشتری به دانشگاه‌ها مراجعه کنند.



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)؛ مترجمان بهروز قلیچ‌لی و داریوش غلامزاده، تهران: صفار.
- تنعمی، محمدمهدی (۱۳۹۱). مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. تهران: سمت.
- حسینی‌نسب، سیدداود (۱۳۷۵). مراکز بالندگی هیئت علمی دانشگاه‌ها. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- خداوردی، یدالله (۱۳۷۵). مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی. قزوین: بحرالعلوم.
- خواجه، مصطفی و سلامی، هادی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، با استفاده از مدل تعالی سازمانی، فصلنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۶ (۱)، ۴۳-۴۸.
- رابینز، استیون (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی؛ ترجمه فرزاد امیدواران. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- رونق، یوسف و رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی. تهران: فرمنش.
- شاهچراغی، فریدون (۱۳۸۰). ارتباط ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد. فصلنامه ره‌آورد مدیریت نظامی، ۲ (۴)، ۳۲-۴۱.
- شمس مورکانی، غلامرضا (۱۳۸۹). مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات آذر و سیمای دانش.
- شوماخر، رندال و لومکس، ریچارد (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری؛ ترجمه وحید قاسمی، تهران: جامعه‌شناسان.
- شیخ‌زاده، رجبعلی (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت‌محور. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱ (۲)، ۵۷-۸۳.
- عزتی، میترا (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی گروه‌های دانشگاهی: مطالعه کیفی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۸ (۳)، ۲۳-۴۵.
- فطرت، محمدعلی (۱۳۸۹). دریافت میزان نارضایتی دانشجویان از نحوه ارزیابی استادان دانشگاه کابل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، مرکز پروگرام ماستری، دانشگاه تعلیم و تربیه کابل.

قهرمانی، محمد (۱۳۸۸). مدیریت آموزش سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

کلر و پرایس (۱۳۹۳). فراتر از عملکرد؛ ترجمه رضا صادق. تهران: انتشارات آریانا قلم.

گریوز، جیم (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. تهران: انتشارات آبیژ. محب‌زادگان، یوسف (۱۳۹۲). طراحی الگوی بالندگی هیئت علمی در دانشگاه‌های شهر تهران، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.

مصدق‌خواه، مسعود و ساکت چقوش، علیرضا (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش‌محور، مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان. دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، ۱۹ (۱)، ۲۰۱-۲۲۲.

معروفی، فخرالدین (۱۳۸۵). مبانی مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات ماه حرا. میرزایی، رضا (۱۳۸۴). بررسی مدیریت تغییر در مؤسسات تحصیلات عالی: مطالعه موردی دانشگاه کابل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه جامعه‌المصطفی - واحد کابل.

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۴). روابط انسانی در آموزشگاه. تهران: انتشارات نشر یسپرون.

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

وایلز، کیمبل (۱۳۸۴). مدیریت و رهبری آموزشی؛ ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

-هوی و میسکل (۱۳۸۲). مدیریت آموزشی؛ ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

-یمنی‌دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰). درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

یمنی‌دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

-یمنی‌دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۱). کیفیت در آموزش عالی. تهران: سمت.

- 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*. 53, p.58.
- Andersen, Bjorn; Bjornar Henriksen and Wenche Aarseth (2006). Professional Practice Performance Management: an integrated framework. *International Journal productivity and Performance Management*, 55 (I), 61-78.
- Athanasios Giannopoulos (2014). Performance management as a process of promoting innovation in software industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences September*, 1-4.
- Bourdeaux, C. & Chikoto, G. (2008). Legislative Influences on Performance Management Reform Public Administration Review; 68 (2), 253-269.
- Brittingham, S. (2009). *Leadership development: an assessment of the aspiring leaders program in seven Delaware school districts and one charter*. Ph.D Thesis, University of Delaware, Amerika Syarikat.
- Byars & Rue (2008). *Human Resource Management*, Mcgraw. Hill International, 9th Edition.
- Farahmand, N. (2009). Employee performance management with an emphasis on corporate social factors. *Management perspective Journal*, 32, P. 169-181.
- Farmer, S. A. (2004). *A Performance Measurement Framework for internal audit*. MSc Thesis, University of Central England Business School, UK.
- Francesco, Galati & Chiara, Verbano (2013). Evaluating Performance of University spin-off Companies: Lessons from Italy, *Journal of Technology Management & Innovation*, 8 (2).
- 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>.

- Kueng, Peter (2000). Process Performance Measurement System, *Total Quality Management*, 11 (1).
- McCormick, Propper & Smith (2013). *Management and university performance*, Centre for Market and public Organisation University of Bristol, CMPO Working Paper Series No. 13/308.
- Pavlenko, P. & Khlevnyy, A. (2014). The method of analysis and performance management of dispersed production planning. *Proceedings of the National Aviation University*, 2, 105- 112.
- Sedera, D.; Gabel, G. & Roseman, M. (2001). A Balanced Scorecard Approach to Enterprise System Performance Measurement, *Proceeding of the 14th Australian conference of information system*.
- Shew-Fang, Shieh (2012). An empirical study of establishment of a performance management system and its effectiveness evaluation, *23rd International Nursing Research Congress*, Australia, 30July - 3August.
- 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 Educational Administration*, 3, 63-68.
- Wright, P. M. & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic management. *Journal of Management*, 6, 67-69.