

طراحی و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل  
محمدعلی فطرت<sup>۱\*</sup>، اباصلت خراسانی<sup>۲</sup>، محمود ابوالقاسمی<sup>۳</sup>، محمد قهرمانی<sup>۴</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۵/۲/۱۶ صص ۳۴۸-۳۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۸

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبار سنجی<sup>۵</sup> مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل و به روش ترکیبی (کیفی و کمی) در بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش همبستگی انجام شده است. به منظور اطمینان روابی و اعتبار دسته بندی یافته‌ها و گویه‌های پرسشنامه، گزارش نهایی با سه نفر از مصاحبه شوندگان و سه نفر از استادان همکار و دونفر دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی و برنامه ریزی توسعه آموزش عالی و پایایی ابزار با استفاده از آلفای کراباخ با مقدار ۰/۹۴ انجام گردیده، نظریات و پیشنهادات آن‌ها در نهایی کردن گزارش و طراحی مدل لحاظ شده است. جمع آوری داده‌ها در مرحله نخست به روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب نظران دانشگاه کابل و در مرحله دوم اجرای پرسشنامه محقق ساخته در سطح نوزده دانشکده انجام شده است. در بخش کیفی با شناسایی و دسته بندی مقوله‌ها و مضامین، از دل داده‌های مصاحبه چند مؤلفه از مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی به دست آمد که شامل پنج مؤلفه و مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی از جمله شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی، شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت هیأت علمی، ابعاد و جنبه های فعالیت و عملکرد اعضای هیأت علمی، شرایط و عملکرد مسوولان وزارت و دانشگاه، استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی، نتایج و پیامدها (درون دانشگاهی): (فرایند یاددهی - یادگیری و بیرون دانشگاهی: پاسخگویی به نیازهای جامعه)، چگونگی و فرایند مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل و روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های مختلف آن به دست آمده است. در گام دوم تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در قالب تحلیل معادلات ساختاری و لیزرل انجام شده است. نتایج شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش حاکی از آن است تمامی شاخص‌ها و همچنین متغیر-

- 
- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی و عضو هیئت علمی دانشگاه کابل- افغانستان
  - ۲- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی
  - ۳- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی
  - ۴- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

\* نویسنده مسئول: [alifetrat62@gmail.com](mailto:alifetrat62@gmail.com)

های پیش‌بین ۶۰ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کرده‌اند. مدل متذکره به دلیل انطباق آن با یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی؛ مدل اولیه؛ در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش خوبی دارد و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد.

**کلید واژه ها:** مدیریت عملکرد، عملکرد هیأت علمی، بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی

## مقدمه

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

با تمام این وضعیت، اما در بعد کیفی کماکان با مشکلات و چالش‌های فراوانی از جمله؛ پائین بودن سطح تحصیلی اعضای هیأت علمی، نداشتن مواد و منابع جدید و معتبر علمی، عدم آشنایی استادان با متود و روش‌های نوین درسی، خالی بودن جایگاه پژوهش روبرو است (Strategic Plan of the Ministry of Education, 2008, p. 6-8) هم اکنون دانشگاه‌های افغانستان در مقایسه با دانشگاه‌های کشور های دیگر و به‌ویژه کشورهای منطقه از لحاظ کیفیت<sup>۱</sup> در سطح پائین تر قرار دارد. برای رفع این مشکلات راه حل‌های نیز

سنجیده شده است مثلاً: ارتباط با دانشگاه‌های معتبر دنیا، فرستادن اعضای هیأت علمی به صورت بورسیه در سایر کشورها و الگوگیری از نصاب تعلیمی (برنامه درسی) سایر دانشگاه‌ها، کمک گرفتن از متخصصین افغان تحصیل کرده سایر کشورها، از جمله اقداماتی است که به منظور بهبودی و تغییر فضا و محیط آموزشی و تحصیلی کشور ما در حال انجام است، اما به هیچ صورت بسنده نیست.

در این میان، یکی از زمینه‌هایی که مسائل و چالش‌های فوق را شدت بخشیده است، عدم توجه صحیح و کافی به مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی به عنوان یکی از حوزه‌های کاربردی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌هاست. از شاخص‌های مدیریت عملکرد آنچه امروز در سایر کشورها بمنظور تغییر و بهبودی توسعه منابع انسانی به دلیل ایجاد کیفیت در سازمان‌های آموزشی استفاده می‌شود، متأسفانه در دانشگاه‌های کشور ما به سبک و شیوه امروزمین مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. بلکه ارزیابی عملکرد آن‌ها، به شکل بسیار سنتی بوده و به روند رو به رشد دانشگاه کمک نمی‌کند. از طرف دیگر، جای دانش مدیریت آموزشی و آموزش عالی نیز در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خالی است که از دلایل آن می‌توان به عدم آگاهی از اهمیت و نقش دانش مدیریت آموزشی در سازمان‌های آموزشی و همچنین نداشتن نخبگان متخصص و دانش آموخته به حد کافی در این حوزه علمی اشاره کرد. لذا، موارد متذکره می‌توانند از جمله عواملی باشند که از دانش مدیریت آموزشی و آنچه لازمه سازمان‌های آموزشی است، استفاده بهینه نشود و مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی نیز به مفهوم و معنای واقعی خود در دانشگاه‌های ما استقرار پیدا نکند (Fetrat, 2011, pp. 66-68).

اعضای هیأت علمی به عنوان یکی از عمده ترین عنصر و پروسه آموزش به حساب می‌آید، به طوری که می‌توان ادعا کرد که موفقیت و دست‌آورد عناصر یا بخش‌های دیگر آموزشی نیز بستگی به موفقیت و عدم موفقیت و کارکرد آن‌ها دارد. به باور (Baldwin, 1985, p. 23)، "اعضای هیأت علمی سرمایه حیاتی و رکن رکین هر مجموعه دانشگاهی به شمار می‌روند". در همین راستا (Miller and Wilson, 1983, p. 373) بیان داشته اند که "قلب هر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی اعضای هیأت علمی آن است". هر دانشگاه و دانشکده دقیقاً درگرو نوع فعالیت هیأت علمی آن است که خوب یا بد، اثربخش یا غیر اثربخش است. بنابراین، ماهیت و کیفیت یک دانشگاه و مؤسسه تحصیلات عالی در گرو کیفیت توان اعضای هیأت علمی آن می‌باشد و برای یک مؤسسه تحصیلات عالی غیر ممکن است که بدون هیأت

علمی مجهز به علم و دانش، قابلیت حرفه ای، تعهد و انگیزه واقعی آموزش و پژوهشی با کیفیت ارایه نماید (Hosseininasab, 1975, p.6). ایفای نقش های متنوع، پیچیده و بین رشته ای اعضای هیأت علمی نیازمند نگاه ها و رویکرد های تازه ای است که بدون آموزش مداوم و اثربخش آنها غیر قابل انجام است. تربیت فرهنگی و اجتماعی دانشجویان، غنی سازی محیط یادگیری دانشگاه و مدیریت ارتباط مؤثر دانشگاه با جامعه از جمله نقش های دیگری است که لازم است برای انجام اثربخش آنها برنامه های پرورش حرفه ای در ابعاد دانشی، مهارتی، و نگرشی برای اعضای هیأت علمی در دانشگاه ترویج شود (Boyer, 1990, be ta). کارآیی و اثربخشی همه این نقش ها در گرو داشتن مدل و جهت گیری مناسب در مدیریت و ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی است.

### بیان مساله

اعضای هیأت علمی به عنوان یکی از عمده ترین عنصر و پروسه آموزش به حساب می آید، به طوری که می توان ادعا کرد که موفقیت و دستاورد عناصر یا بخش های دیگر آموزشی نیز بستگی به موفقیت و عدم موفقیت و کارکرد آنها دارد. به باور Baldwin 1985 (p.23) "اعضای هیأت علمی سرمایه حیاتی و رکن رکین هر مجموعه دانشگاهی به شمار می روند". در همین منظور (Miller and Wilson (1983), p. 373 بیان داشته اند که "قلب هر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی اعضای هیأت علمی آن است". هر دانشگاه و دانشکده دقیقاً در گرو نوع فعالیت هیأت علمی آن است که خوب یا بد، اثربخش یا غیر اثربخش است. بنابراین، ماهیت و کیفیت یک دانشگاه و مؤسسه تحصیلات عالی در گرو کیفیت توان اعضای هیأت علمی آن می باشد و برای یک مؤسسه تحصیلات عالی غیر ممکن است که بدون هیأت علمی مجهز به علم و دانش، قابلیت حرفه ای، تعهد و انگیزه واقعی آموزش و پژوهشی با کیفیت ارایه نماید (Hosseininasab, 1975: 18-20). ایفای نقش های متنوع، پیچیده و بین رشته ای اعضای هیأت علمی نیازمند نگاه ها و رویکرد های تازه ای است که بدون آموزش مداوم و اثربخش آنها غیر قابل انجام است. تربیت فرهنگی و اجتماعی دانشجویان، غنی سازی محیط یادگیری دانشگاه و مدیریت ارتباط مؤثر دانشگاه با جامعه از جمله نقش های دیگری است که لازم است برای انجام اثربخش آنها برنامه های پرورش حرفه ای در ابعاد دانشی، مهارتی، و نگرشی برای اعضای هیأت علمی در دانشگاه ترویج شود (Boyer, 1990, be ta). کارآیی و اثربخشی همه این نقش ها در گرو داشتن مدل و جهت گیری مناسب در مدیریت و ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی است. چرا این تحقیق انجام شده است بخاطر اینکه دانشگاه کابل از نبود یک مدل بومی متناسب با بستر اجتماعی و فرهنگی و وضعیت آموزشی خودش دچار مشکل بوده و یک مدل که حاصل خروجی

تحقیق بوده باشد و بتواند وضعیت موجود را به شرایط و وضعیت مطلوب سوق دهد وجود ندارد.

- 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 کشور هاست و با توجه به وضعیت و شرایط کمی و کیفی دانشگاه‌های ما قابلیت کاربرد به صورت مناسب را ندارد و می‌توان در کلیات از آن استفاده کرد. از سوی دیگر، مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های افغانستان و به‌ویژه دانشگاه کابل کاملاً یک رویکرد جدید است و اصلاً هیچ‌گونه مدلی در این زمینه طراحی و تبیین نشده است که بتواند به‌صورت عملیاتی و کاربردی در دانشگاه‌های افغانستان انجام شود. لذا، این تحقیق می‌تواند به مثابه الگوی جدید در تناسب به نیازمندی دانشگاه کابل مطرح گردیده و به‌صورت عملی این خلا (عدم وجود مدلی برای مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی) را پر کند. لذا، با توجه به این مهم و نیز نداشتن یک چارچوب منظم و روشمند از مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل به‌منظور سازماندهی و رهبری از مجموع فعالیت‌های اعضای هیأت علمی، این تحقیق در صدد است با در نظر داشت شرایط و وضعیت موجود دانشگاه کابل، مدلی برای مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل طراحی کند که در گام نخست بتواند در روند موجود بهبودی حاصل کند و در نهایت پاسخگوی نیاز جدی هیأت علمی و دانشگاه کابل قرار گیرد.

### مبانی نظری و پیشینه

#### نقش و عملکرد اعضای هیأت علمی در مراکز آموزش عالی (دانشگاه‌ها)

دوام و بقای جوامع ارتباط مستقیم با نحوه و میزان تربیت نیروی انسانی متخصص دارد، چرا که توسعه علمی کشور در گرو تأمین نیروی انسانی متخصص در زمینه‌های مختلف و مورد نیاز است. تربیت نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز نیز از طریق آموزش عالی انجام می‌گیرد. نقش آموزش عالی در تربیت نیروهای متخصص ویژه ای دارد، زیرا از طریق تربیت نیروهای انسانی، بر تمامی ابعاد توسعه شامل معرفی و استفاده از دانش و فناوری، فرهنگ و هویت افراد جامعه، اقتصاد و گسترش روابط اجتماعی ملی و فراملی تأثیر عمیق می‌گذارد. اعضای هیأت علمی به عنوان نیروهای اصلی انجام تعهدات آموزش عالی و مسئولین گسترش دانش و فناوری و به عنوان مربیان تربیت و آموزش نیروهای متخصص جامعه و به طور کلی جهت دهنده‌گان توسعه در ابعاد کلی آن در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها به حساب می‌آیند (Bagherian2005, p. 2).

"اعضای هیأت علمی از جمله عوامل مهم و اصلی ساختار آموزشی هر کشور هستند و افت کمی و کیفی آنان تأثیر مستقیم بر عملکرد آموزش عالی دارد". از آنجا که جایگاه و نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین کننده است و نیروی انسانی متخصص مورد نیاز بخش های مختلف، توسط بخش آموزش عالی تربیت می شوند، تقویت و توسعه این بخش و بالاخص اعضای هیأت علمی به مثابه روح و جان آموزش عالی، زیربنای توسعه سایر بخش هاست (Qaron, p.107). علی رغم تغییرات مستمر در آموزش عالی و وجود فرصت های استخدامی متعدد، اعضای هیأت علمی استخدام شده از جمله بزرگترین منابع موجود در دانشگاه ها و دانشکده ها ست (Alstete, 2000, p 18). "اعضای هیأت علمی مجموعه نیروی انسانی متخصص هستند که مسوولیت آموزش و اشاعه علم و دانش را بر عهده دارند". کیفیت و توسعه دانش تا اندازه زیادی به نحوه کارکرد این اعضا وابسته است. منظور از اعضای هیأت علمی در واقع افرادی است که در استخدام دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی بوده و تابع مقررات استخدامی اعضای هیأت علمی باشند و ساعات کار موظف خود را به امر آموزش یا تحقیق بگذرانند (Bagherian 2005, p.6).

#### بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی

"کیفیت و کمیت اعضای هیأت علمی دانشگاه در کارایی درونی آن موثر است. کیفیت یک عضو هیأت علمی با توجه به فرایند تحصیلی او در نظر گرفته می شود محیط علمی که او در آن آموزش دیده است دارای چه ویژگی هایی بوده است؟" (Yemeni, 2002, p. 32). بر این اساس می توان در مورد عملکرد و موثریت آن چیزی گفت بنأ بالندگی و توسعه اعضای هیأت علمی یک حوزه نو ظهور و یک نیاز ضروری در آموزش عالی است. بالندگی اعضای هیأت علمی در واقع جهت پیش گیری از منسوخ شدن دانش و اطلاعات اعضای هیأت علمی طراحی شده است، اما تعیین نیازهای اعضای هیأت علمی در این زمینه بسیار دشوار است. "تعهد اعضای هیأت علمی به برنامه ها و فعالیت های بالندگی، مهمترین و کلیدی ترین رکن اثربخشی برنامه های بالندگی اعضای هیأت علمی است" (Kang<sup>۲</sup>, 2000, p 4). در مطالعات مربوط به رفتار انسان ها، واژه بالندگی به طور وسیعی به تغییرات افراد در طول زمان اشاره دارد. با اندکی دقت، در یک بستر سازمانی، بالندگی به معنای ارتقای برنامه ریزی شده یک فرد یا مجموعه ای از افراد جهت تحقق هر چه بیشتر مأموریت و اهداف سازمان می باشد. در خیلی از دانشگاه ها، بالندگی اعضای هیأت علمی مترادف با حمایت از تدریس به کار برده

1- Jeffrey Alstete

2- Kang Zhao

شده است (Amy, 2006, p 131). بالندگی اعضای هیأت علمی ارتباط تنگاتنگی با نیاز های اعضای هیأت علمی دارد که از طریق فرآیند نیاز سنجی مشخص شده اند. امروزه در تمامی نظام های آموزش عالی و دانشگاه‌های توسعه یافته، مفهوم Faculty Development یا بالندگی اعضای هیأت علمی تحت عناوین مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مفهوم مترادف با مفاهیم و کلماتی نظیر "آموزش ضمن خدمت"، "توسعه شغلی استادان"، "توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی"، "تجدید دانش و مهارت"، "توسعه کارکنان"، "اعتلای کارکنان"، "رشد و انکشاف" و غیره به کار برده می‌شود. آخرین تحقیقات که در پیوند به موضوع انجام شده است، تعدادی از آن‌ها شامل موارد زیر است:

#### جدول ۱- آخرین تحقیقات انجام شده در ارتباط با این موضوع

عنوان	نویسندگان	سال	نتیجه
نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسط شهر مهران:	یاسینی و همکاران	۱۳۹۲	نتایج به دست آمده از پیمایش صورت گرفته روی ۱۸۴ در مدارس متوسطه شهرستان مهران حاکی از آن است که سبک رهبری توزیعی رابطه معنادار با عملکرد شغلی معلمان دارد. رهبری توزیعی ارتباط مثبت و معنادار با تعهد سازمانی و هوش هیجانی نیز دارد. از سوی دیگر تعهد سازمانی و هوش هیجانی به صورت میانجی دارای ارتباط مثبت با عملکرد شغلی معلمان می باشد. در این پژوهش دلالت های اجرایی برای پژوهش و تجربه این یافته ها نیز مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.
رابطه بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌ها مثبت و دانش با عملکرد دانشگاه‌ها(مورد مطالعه: دانشگاه های	فتاحیان و همکاران	۱۳۹۳	یافته های پژوهش نشان می دهد رابطه بین توانمندسازها و فرآیند های مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌ها مثبت و معنادار بوده است. همچنین بررسی نتایج بدست آمده از تحلیل داده های مربوط به تعیین سهم مولفه های توانمندسازی مدیریت دانش در پیش بینی ابعاد عملکرد دانشگاه‌ها به ترتیب ۶۴/۶ درصد از واریانس دیدگاه مالی،

<p>۴۹/۴ درصد از واریانس دیدگاه رشد و نوآوری بوده و سهم فرآیندهای مدیریت دانش در پیش بینی ابعاد عملکرد دانشگاه ها به ترتیب ۵۱/۷ درصد از واریانس دیدگاه مالی، ۳۷/۲ درصد از واریانس دیدگاه مشتری، ۴۴/۱ درصد از واریانس دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، ۴۹/۲ درصد از واریانس دیدگاه رشد و نوآوری بوده است.</p>			<p>دولتی منتخب استان (اصفهان)</p>
<p>نتایج حاصل از تحقیق بیان می کند که دسترسی به اطلاعات، آموزش، سیستم پاداش، غنی سازی شغل، مشارکت و سبک رهبری رابطه مثبت و معنی داری با توانمندسازی روانشناختی دارند. نتایج حاصل از آزمون فریدمن بیانگر آن بوده است که متغیرهای رهبری، دسترسی به اطلاعات، مشارکت، آموزش، غنی سازی شغل، پاداش به ترتیب به رتبه اول تا ششم قرار دارند. همچنین بررسی وضعیت این متغیرها نشان دهنده آن است که به غیر از دو متغیر خود تعینی و موثر بودن تمامی متغیرهای دیگر وضعیت نسبتاً مطلوبی در میان کارکنان ستادی آموزش و پرورش استان مازندران دارد در نهایت براساس یافته های تحقیق مدلی جهت ارتقای سطح توانمندی کارکنان ارائه شده است.</p>	<p>۱۳۹ ۴</p>	<p>ایزدی و محسنی</p>	<p>بررسی راه های توانمندسازی کارکنان ستادی ادارات آموزش و پرورش مازندران و ارائه الگوی مناسب</p>
<p>در این مقاله برای جمع آوری داده‌ها از روش ترکیبی استفاده شده است و به‌منظور مدل محاسبه شده از شاخص های مدیریت برای تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد برنامه ریزی تولید کننده پراکنده، انجام گردیده و نتایج تحقیق نشان میدهد که مدیریت عملکرد افراد در سازمان برای مدیریت برنامه ریزی تولید پراکنده به‌منظور انسجام و کارایی بیشتر از اهمیت بالایی برخوردار است. که مساله تعیین بهره وری مدیریت برنامه ریزی تولید در صنایع داخلی شرکت ها بسیار مهم و نیاز فوری به حساب می آید. پس از این روش می‌توان در راستای بهبود خدمات و بهره وری کل سیستم به‌طور مناسب از چنین</p>	<p>۲۰۱ ۴</p>	<p>پیتر و پاولینکو و اندرای خلیوینی</p>	<p>بررسی روش تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد برنامه ریزی تولید کننده پراکنده</p>



برنامه های مدیریت عملکرد افراد استفاده کرد.			
پژوهش حاضر با هدف ارائه مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند ترویج نوآوری در صنعت نرم افزار انجام شده است و هدف این پژوهش این است که؛ برای تحلیل این که چگونه یک شرکت نرم افزار بتواند استراتژی نوآوری خود را با استفاده از روش ها و مدل های موثر مدیریت عملکرد برنامه ریزی و سازماندهی کند. به همین منظور، اصول کلیدی مدیریت عملکرد و مدیریت نوآوری به طور کامل بررسی شده است.	۲۰۱ ۴	آتاناسیگین و پولوس	مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند ترویج نوآوری در صنعت نرم افزار

از بررسی مطالعات ادبیات تحقیق در خصوص مدل های مدیریت عملکرد بر فرآیند بهبودی و توانمندسازی هیأت علمی انجام شده است، می توان مؤلفه های مختلف مدیریت عملکرد هیأت علمی را نظیر ارتباطات حرفه ای، نظام انگیزشی، سیاست ها و برنامه های مدون، تأمین منابع و اعتبارات لازم دانشگاه، حمایت دانشگاه از برنامه های توانمندسازی اعضای هیأت علمی، فراهم بودن امکانات و دسترسی عادلانه به فرصت های بهسازی برای همه اعضای هیأت علمی، تعهدات و ملاحظات فردی و آموزشی و خصوصیات و ویژگی های روانی - شخصیتی و فکری مشوق اعضای هیأت علمی برای رشد حرفه ای مطرح کرد (Kaferla, 1993; Smolan, 1996; Phillips et al., 1975, p.14) تعدد این مؤلفه ها و عوامل از پیچیدگی ها و مقوله های توانمندسازی هیأت علمی حکایت می کند. که در کلیات می توان از آن استفاده کرد اما با توجه به شرایط و وضعیت دانشگاه های کشور ما نمی توان عین مدل بدون در نظر داشت بستر و زمینه های لازم، آن را اجرا کرد از این منظر، پیشبرد هدفمند و برنامه ریزی شده برنامه های توانمندسازی هیأت علمی، نیازمند رویکرد جدید، مشارکتی، فعال و سیستم متناسب با شرایط و وضعیت دانشگاه کابل را می طلبد. بی تردید علاوه بر این که لازم است سیاست های برنامه ریزی شده در حوزه مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی با سایر مؤلفه های نظام دانشگاهی هم ساز باشد، ضرورت دارد که این سیاست ها و پالیسی ها در برنامه استراتژیکی وزارت تحصیلات عالی تلفیق شود، منابع و اعتبارات لازم

نیز در زمینه فراهم شود. با توجه به مباحث صورت گرفته که جایگاه غیر قابل اجتناب طراحی مدل مدیریت عملکرد هیأت علمی دانشگاه کابل را به منظور توسعه دانشگاه و الگو مناسب در سطح نظام آموزش عالی کشور ما را بازتاب می‌دهند، شناسایی زمینه‌ها و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی، شرایط و عوامل سازمانی، فضای مناسب دانشگاهی، شرایط و عملکرد مسوولان وزارت و رهبری دانشگاه، استراتژی بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی، نتیجه و پیامد از اجرای این برنامه‌ها برای طراحی مدل بومی مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل ضروری به نظر می‌رسد با توجه به این مهم، پژوهش حاضر به منظور ارایه مدل بومی برای دانشگاه کابل به انجام رسیده است.

### سوال اصلی:

الف). وضعیت مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل چگونه است؟ و چه مدلی را می‌توان برای مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی ارایه نمود؟

### سوال های فرعی:

- شرایط و عوامل تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه کابل کدامند؟
- زمینه‌های موثر بر مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه کابل کدامند؟
- شرایط محیطی (مداخله گر) موثر بر مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه کابل چگونه است؟
- راهبردهای بهبود مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه کابل کدامند؟
- پیامدهای بهبود مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه کابل چیست؟
- ب). به چه میزان مدل طراحی شده مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل دارای اعتبار است؟

### روش پژوهش

روش های پژوهش مختلط با به کار بستن تلفیقی از رویکرد های کیفی و کمی مروج شده است. دلیل این رواج، آن است که روش شناسی پژوهش به رشد و توسعه ادامه می‌دهد و روش ترکیبی با بهره گیری از نقاط قوت هر دو پژوهش کیفی و کمی یک گام به جلو است. استفاده مختلط از این دو روش به درک گسترده ای از مسائل پژوهشی منجر می‌گردد (Creswell, 2009, p. 34). پژوهشگران زمانی از این روش استفاده می‌کنند که به ساختن ابزاری برای گرد آوری داده های کمی بر مبنای داده‌های کیفی نیاز دارند. در این طرح تحقیقی پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع مورد پژوهش را با شرکت کنندگان محدود

بررسی کرده، سپس بر اساس داده‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام کرده است و در گام دوم با استفاده از ابزار تهیه شده، به گرد آوری داده‌های کمی پرداخته شده است. بر این اساس در پژوهش حاضر، به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد در ارتباط با اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل از روش کیفی استفاده شد و از دل داده‌های جمع‌آوری شده کیفی، مدل متناسب به شرایط و وضعیت دانشگاه کابل در جهت بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی ارایه گردیده و بعداً برای تعمیم یافته‌های بخش کیفی، با استفاده از پرسشنامه به گرد آوری داده‌های کمی اقدام شده است. مراحل انجام تحقیق با این طرح بر گرفته از دیدگاه (Creswell & Plano Clark, p.18) به صورت طرح کلی زیر است.

گرد آوری داده‌ها - تحلیل داده‌های کیفی - یافته‌های کیفی - تدوین پرسشنامه - گرد آوری داده‌های کمی - تحلیل داده‌های کمی - نتایج و تفسیر کلی، است. فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف- تجزیه و توصیف متن، ب- تشریح و تفسیر متن، و ج- ادغام و یک پارچه کردن مجدد متن. در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است، اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید (Attride & Stirling, 2001, p. 21). بنابراین در تحقیق کیفی بر مبنای شاخص‌ها و مؤلفه‌های روش تحلیل مضمون، ایده و نظریات مصاحبه‌شوندگان در مورد چگونگی شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی، شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت هیأت علمی، شرایط و عملکرد مسوولان و رهبری دانشگاه، استراتژی بر بهبود عملکرد هیأت علمی و پیامدهای بهبود عملکرد<sup>۱</sup> اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل مورد بررسی قرار گرفت. نمونه‌گیری نظری هدفمند، نمونه‌ای از بین آن‌ها انتخاب شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی صاحب نظر بودند در ارتباط به موضوع تحقیق جمع‌آوری شد.

نمونه‌گیری نظری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری مضامین و مقوله‌ها ادامه یافت؛ هدف از رسیدن به مرحله اشباع نظری عبارت است که در ارتباط به مضامین و مقوله‌ها داده‌های جدید و موثر پدید نیاید و مطرح نشود و روابط میان مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفته باشد (Strauss and Corbin, 2011, pp.97-98) در طی تحلیل موضوع چندین بار، متن پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی مورد بازنگری قرار

1- Attride & Stirling

2- performance improvement

گرفت. همچنین براساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (Creswell & melar, 2000, p.125-127):

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

**بررسی همکار:** سه نفر از استادان و ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی و برنامه ریزی آموزش عالی، پارادایم طبقه بندی مضامین<sup>۱</sup> و ارتباط آن ها با یگدیگر را بررسی نمودند و نظرات آنها در تدوین مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل مورد توجه قرار گرفت.

### جامعه آماری نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از افراد نخبه، مجرب و صاحب نظر در مورد آموزش عالی و مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی بوده است. در گام نخست، به منظور گرد آوری داده ها از مصاحبه عمیق از اعضای هیأت علمی صورت گرفت. در این مرحله از نمونه گیری هدفمند نظری استفاده گردیده است (Bazargan, 2010, P. 55). در بخش کمی پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل که به صورت تمام وقت در این دانشگاه مشغول تدریس، تحقیق، و مدیریت می باشند، شامل می گردد. بر اساس آخرین آمار و اطلاعات در وزارت تحصیلات عالی افغانستان سال ۱۳۹۳ به تعداد ۸۱۶ نفر عضو هیأت علمی تمام وقت در این دانشگاه مشغول به کار اند. جدول شماره ۲ تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل را به تفکیک دانشکده ها، و سایر واحدهای تابعه آن نشان می دهد.

جدول ۲: مشخصات افراد شرکت کننده در مصاحبه

شماره	رشته تحصیلی	دانشکده	رتبه علمی	مدرک تحصیلی
۱	اقتصاد ملی	اقتصاد	دانشیار	کارشناسی ارشد
۲	جامعه شناسی	علوم اجتماعی	استاد	دکتری
۳	مدیریت آموزشی	روانشناسی و علوم تربیتی	دانشیار	کارشناسی ارشد
۴	مدیریت آموزشی	روانشناسی و علوم تربیتی	استاد	دکتری
۵	علوم تربیتی	روانشناسی و علوم تربیتی	استاد	دکتری
۶	مدیریت مالی	اقتصاد	دانشیار	دکتری

۷	علوم حیوانی	دامپزشکی	استاد	دکتری
۸	روانشناسی	روانشناسی و علوم تربیتی	دانشیار	کارشناسی ارشد
۹	تکنالوژی اطلاعات	کامپیوتر ساینس	دانشیار	دکتری
۱۰	زبان فارسی	زبان و ادبیات	استاد	دکتری
۱۱	بایوتکنالوژی	کشاورزی	استاد	دکتری
۱۲	شیمیایی	داروسازی	دانشیار	کارشناسی ارشد
۱۳	مشاوره و راهنمایی	روانشناسی و علوم تربیتی	دانشیار	کارشناسی ارشد
۱۴	اداره و پالیسی	اداره و پالیسی عامه	استاد	دکتری
۱۵	اداره و پالیسی	اداره و پالیسی عامه	دانشیار	کارشناسی ارشد
۱۶	جامعه شناسی	علوم اجتماعی	استادیار	کارشناسی ارشد
۱۷	ادبیات فارسی	هنرها	دانشیار	دکتری
۱۸	مهندسی ساختمانی	مهندسی فنی	دانشیار	کاندید دکتری
۱۹	فناوری اطلاعات	کامپیوتر ساینس	استاد	دکتری
۲۰	روانشناسی تربیتی	روانشناسی و علوم تربیتی	استاد	دکتری

### جدول ۳: مشخصات اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل به تفکیک دانشکده در اجرای پرسشنامه

ردیف	دانشکده	تعداد اعضای هیأت علمی
۱	حقوق	۳۷
۲	ساینس	۷۴
۳	ادبیات	۱۴۷
۴	الهیات	۵۵
۵	داروسازی	۴۰
۶	مهندسی	۷۵
۷	اقتصاد	۳۶
۸	کشاورزی	۷۵
۹	دامپزشکی	۴۰
۱۰	کامپیوتر سانس	۲۴

۲۵	ژورنالیزم	۱۱
۴۱	علوم اجتماعی	۱۲
۳۲	روانشناسی و علوم تربیتی	۱۳
۵۱	هنرهای زیبا	۱۴
۳۲	زمین شناسی	۱۵
۵	اداره عامه	۱۶
۱۷	تکنالوژی معلوماتی	۱۷
۹	محیط زیست	۱۸
۸۱۶	مجموع کل	

### یافته های پژوهش کیفی

در پژوهش حاضر داده ها به دقت کدگذاری و طبقه بندی مضامین و مقوله های اصلی و فرعی مربوط به آنها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی های آن تعیین، و الگوها مورد بررسی قرار گرفت و در واقع پاسخ های ارایه شده توسط مصاحبه شوندگان به واحد های کوچک تری تجزیه و در یک فرآیند مکرر با یگدیگر مقایسه و با توجه به موارد مشترک کاربرد شان، مفاهیم و مضمون شکل گرفت. برای این کار تکنیک های (Boyatzys, 1998, p. 4). مورد استفاده قرار گرفته است. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق یافته ها، مفاهیم و مضامین از طریق کدگذاری<sup>۱</sup>، طبقه بندی، به طور مستقیم از رو نوشت مصاحبه های مشارکت کنندگان در پژوهش یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها، شکل گرفت. که شامل موارد زیر است:



شکل ۱. مدل اصلی پژوهش  $F-F^1$ ؛ طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی

دانشگاه کابل (براساس طرح روشمند تحلیل مضمون و برآورد آماری، مدل اصلاح شده)

### شرایط و عوامل تاثیرگذار فردی و آموزشی

از جمله عوامل که روی دیدگاه مسوولین دانشگاه که به صورت مستقیم در طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه تأثیر می گذارند. براساس دیدگاه و نظریات مشارکت کنندگان، در این پژوهش سه عامل فردی و آموزشی چهار عامل سازمانی تشخیص داده شده است که بر رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی به طور مستقیم تأثیر گذار هستند که در جدول ۵ به این عوامل اشاره شده است.

**جدول ۴: شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی اعضای هیأت علمی**

برنامه ها و فعالیت های عملکرد اعضای هیأت علمی	شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی
ابعاد و جنبه های عملکردی هیأت علمی در بعد بالندی آموزشی، فردی و حرفه ای	
خصوصیات شخصیتی و پایگاه اجتماعی	

**بعد فردی: برنامه ها و فعالیت های آموزشی عملکرد اعضای هیأت علمی**

در مورد این که در سطح دانشگاه کابل برنامه ریزی استراتژیک، که از مجموع فعالیت های سازمان های آموزشی و این که یکی از عناصر عمده آموزش که اعضای هیأت علمی می باشد، ارزیابی کند وجود دارد؟ و اگر دارد دارای چه ویژگی ها و شاخص های است این برنامه در چند سطح و چگونه در دانشگاه کابل اجرایی می شود؟ که از طرف تعدادی از مصاحبه کنندگان این گونه مطرح شده است که در زیر به محتوا این گفته ها اشاره شده است.

" برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>، در مورد فعالیت فردی اعضای هیأت علمی در دانشگاه و دانشکده ها وجود ندارد. صرف یک سند بنام برنامه ریزی استراتژیک در وزارت تحصیلات عالی افغانستان وجود دارد که در آن، اهداف و فعالیت های عمده و پالیسی ها<sup>۲</sup> در عرصه تحصیلات عالی برای پنج سال صورت بندی شده است. به باور اکثر از مصاحبه کنندگان، نخست وزارت باید یک برنامه ریزی استراتژیک متناسب با شرایط و نیاز های موجود محیط دانشگاهی و جامعه طراحی کند بعد در روشنایی آن سند وزارت تحصیلات عالی، دانشگاه ها مکلف شوند که برنامه های استراتژیک خود را با تمام جزئیات که از مجموع فعالیت های آموزشی، پژوهشی، خدماتی و اداری باشند طراحی کند."

با توجه به مباحث که در ارتباط به سیستم دانشگاهی و برنامه های بالندگی اعضای هیأت علمی مطرح شده است نشان دهنده ی این واقعیت است که "بررسی عملکرد سیستم دانشگاهی به ما امکان خواهد داد تا ابزار شناختی لازم را برای برنامه ریزی توسعه ی آن داشته باشیم" عدم برنامه استراتژیک در سطح دانشگاه کابل گویای این مطلب است که آنچه لازمه نهادهای دانشگاهی است و دانشگاه ها را در عملکرد و اجرایی کردن برنامه ها کمک می کنند، "داشتن سند مدون و چشم انداز روشن از آینده است" که در روشنایی آن سند اقدامات و گام های عملی در تناسب به نیازمندی های روز انجام شود. در ضمن اعضای هیأت علمی باید مهارت های طراحی تدریس، ارزیابی درس، مهارت های کنترل و مدیریت کلاس،

1- strategic planning

2- Policies



انتخاب مناسب محتوای مضامین و مهارت های ارتباطی و ارزشیابی را داشته باشند و آراسته با اخلاق استادی باشند. تا روابط صمیمی و خوب میان استاد و شاگرد شکل بگیرد و رعایت این گونه مسائل، در پروسه یاددهی- یادگیری نقش عمده دارد. بنابراین که داشتن یک چارچوب روشن و منظم از مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی، نیاز جدی دانشگاه کابل تلقی می شود.

ابعاد و جنبه های عملکردی اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری و فعالیت های مهم دانشگاهی، مشارکت در تصمیم گیری های دانشگاهی از طریق بالندگی فردی، بالندگی حرفه ای، بالندگی آموزشی و بالندگی سازمانی نمود پیدا می کند. هم چنانکه بسیاری از مصاحبه شوندگان؛ نقش اعضای هیأت علمی را فراتر و برتر از یک آموزش دهنده صرف که انتقال دهنده مطالب درسی باشد می دانند. مشارکت هیأت علمی در تصمیم گیری های مهم دانشگاهی حس مسوولیت پذیری را در آن ها بالا برده و در بسیاری موارد در اجرایی کردن برنامه ها نیز به صورت جدی کمک می کند چون ساخته، خود آن هاست. بنابراین که بر اجرایی کردن آن نیز از هیچ سعی و تلاش دریغ نخواهند کرد. چنانچه یکی از مصاحبه کنندگان در زمینه چنین می گوید:

"در سطح دانشگاه در تصمیم گیری های مهم، که مشارکت اعضای هیأت علمی را تمثیل می کند شورای علمی دانشگاه است که این شورا متشکل از نمایندگان دانشکده هاست و کسانی که عضویت شورای علمی را می گیرد، باید به صورت انتخابی و بهترین ها انتخاب شوند که در حقیقت بتوانند به صورت درست از دانشکده ها نمایندگی کنند. شریک ساختن اعضای هیأت علمی در مرحله تصمیم گیری های مهم دانشگاهی، می تواند تأثیر موثری در بهبودی وضعیت دانشگاه داشته باشد و شریک ساختن آن ها، در تصمیم گیری ها در اجرایی کردن برنامه ها، تأثیر گذار است و بصورت قطع نقش آن مثبت خواهد بود."

در مورد این که مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری های مهم دانشگاهی در نظر گرفته شود همه مصاحبه کنندگان اتفاق نظر داشتند. اما آن چه آنها به عنوان چالش فراروی این امر مهم که هیأت علمی به نحوی در تصمیم گیری مهم دانشگاهی شریک ساخته شوند و نقش داشته باشند، از موجودیت "پدرسالاری مدرن در دانشگاه کابل" نام می بردند که بعضی افراد، پست های دانشگاه و دانشکده ها را حق خود می دانند و این افراد وقتی در رأس اداره قرار می گیرند، بیشتر کسانی را در شورا ها و کمیته های تصمیم گیری شامل می سازند که بیشتر افراد بله قربان گو هستند و ضعیف ترین افراد که حرف برای گفتن ندارند در این بخش ها انتصاب می کنند.

### خصوصیات شخصیتی اعضای هیأت علمی

منظور از این خصوصیات شخصیتی، باور و دیدگاه اعضای هیأت علمی نسبت به برنامه های بهسازی و انکشاف مسلکی<sup>۱</sup> می باشد این که خود اعضای هیأت علمی به عنوان، مهمترین عنصر و مرکزیت فرایند بالندگی هیأت علمی چه دیدگاه و اعتقادی نسبت به این پدیده دارند از این عامل که می توان از روحیه خودباوری، عزت نفس<sup>۲</sup>، و رفتار سازنده، نام برد. باور به این که مهمترین عامل برای توانمندسازی، اراده و خواست خود فرد است. یکی از مصاحبه کنندگان در زمینه می گوید:

"به نظر بنده مهمترین عنصر بر بهبود عملکرد و توانمندسازی، منش و شخصیت خود فرد هیأت علمی است. که باور به بهبودی در عملکرد و توانمندساختن خود داشته باشد در ضمن اگر اعضای هیأت علمی به دنبال توانمندسازی هستند، باید این مفکوره را از خود دور سازد که احساس نیاز به یادگیری نکنند چه مشکل دارد که بعد از سال ها تدریس جرئت این را داشته باشد و اعتراف به اشتباه یا ندانستن را داشته باشد و در صدد تصحیح آن برآید که در این صورت نه تنها به اعتبار و کسب جایگاه آن افزوده خواهد شد و چیزی هم از آن کم نخواهد شد."

پایگاه و موقعیت اجتماعی استادان: تعدادی از استادان دانشگاهی که مورد مصاحبه قرار گرفتند اعتقاد دارند که دولت و مسوولین وزارت تحصیلات عالی توجه بیشتر به هیأت علمی ندارند. اعضای هیأت علمی نیز مثل گذشته از آن جایگاه و موقعیت اجتماعی و ارج مقام که یک استاد دانشگاه باید داشته باشد نه تنها از طرف مسوولان و دانشجویان بلکه در اجتماع نیز که زندگی می کنند، آنگونه که باید رعایت شود نمی شود. پس یکی از نکات کلیدی در این بحث عبارت از ایجاد ارزش و احترام اجتماعی برای اعضای هیأت علمی، بازسازی جایگاه و شأنیت دانشگاه و دانشگاهیان در سطح جامعه، رسانه های جمعی نیز در معرفی جایگاه استادان دانشگاه، احترام به شایستگی<sup>۳</sup> های حرفه ای استادان، و انجام برنامه های فرهنگی و قدردانی از استادان نخبه و تأثیر گذار دانشگاه انجام نمی دهد.

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

#### عوامل سازمانی: قوانین و مقررات

یکی از عوامل سازمانی که بر عملکرد اعضای هیأت علمی و مدیران تأثیر گذار است، لواحق قوانین و مقررات است. قوانین و مقررات در هر دانشگاهی می تواند تسهیل کننده بوده،

1- Professional development

2- Self-esteem

3- competency

و رهنمود خوبی در زمینه های مختلف به، بهبود فرایند دانشگاهی و یا در موارد در محدود کردن آن کمک کند و ممکن مانعی برای اجرای تصمیمات مدیران دانشگاهی باشد. که در این زمینه یکی از سیاست گذاران دانشگاه چنین می گوید:

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

قوانین و مقررات	شرایط و عوامل سازمانی(دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیأت علمی
ساختار و فرهنگ سازمانی	
امتیازات مالی و حقوق مکفی اعضای هیأت علمی	
جذب و گزینش اعضای هیأت علمی بر اساس روابطه و زدوبندهای .....	

"به نظر بنده در سال های پیش از جنگ، تصامیم مقامات رهبری دانشگاه کابل در مورد کار و فعالیت اعضای هیأت علمی، نظر به فعالیت های علمی و تحقیقاتی آن ها، مطابق قوانین و مقررات دانشگاه اتخاذ می گردید. در طی سال های دراز جنگ همان طوری که در سایر عرصه ها، به تطبیق قانون ارج گذاشته نمی شود در دانشگاه کابل نیز به تطبیق قانون، لوایح و مقررات چندان اهمیت قایل نمی شوند، و در بسیاری حالات در اتخاذ تصامیم بجای ضوابط، سلیقه های شخصی، اساس قرار داده می شود. از طرف دیگر در سطح رهبری دانشگاه یک باور عمیق و فراگیر نسبت به بحث بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی وجود ندارد. وقتی این باور و برداشت نزد رهبران دانشگاهی ایجاد شود، ممکن برای آن برنامه ریزی می کنند و اجراءات به منظور بهبودی و تغییر وضعیت موجود انجام خواهند داد."

در قوانین و مقررات، اکثراً نکات و موضوعات خوبی است اما مشکل در عدم تطبیق آن است. در قانون جدیدی که از طرف وزارت تحصیلات عالی به تصویب رسیده است نکات و موارد ارزشمند در آن وجود دارد، خصوصاً در مورد مجموع از مسوولیت ها و فعالیت های که اعضای هیأت علمی باید انجام دهند. اما مشکل عمده این جاست که این موارد در عمل اجرایی نمی شود، زمانی که تمام ماده های از قانون، بدون در نظر داشت ملاحظات، بالای همه افراد بصورت یکسان و مساوی تطبیق و اجرایی شوند، مطمئناً وضعیت دانشگاه های افغانستان بهتر از امروز خواهند شد و دانشگاه های کشور در شرایط بهتری قرار خواهند گرفت. بزرگ ترین مشکل در سازمان های آموزشی ما عدم تطبیق قوانین و مقررات است.

### عامل سازمانی: ساختار و فرهنگ سازمانی

عامل سازمانی دیگر که در عملکرد مدیران و اعضای هیأت علمی تأثیر گذار است ساختار و فرهنگ سازمان است میزان پیچیدگی و رسمیت امور در دانشگاه، بر روی تصمیمات مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی می‌تواند تأثیر گذار باشد. وجود فرهنگ توسعه و یادگیری در محیط های دانشگاهی یکی از عوامل است که بر عملکرد اعضای هیأت علمی موثر است که یکی از مشارکت کنندگان در این خصوص چنین مطرح می‌کند:

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

در ساختار فعلی دانشگاه جای برای نوآوری و خلاقیت وجود نداشته، ساختار و سیستم فعلی بسیار کهنه و سنتی است که زمینه ی برای رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی نیست و از طرف دیگر در دانشگاه کابل معاونت تحت عنوان معاونت فرهنگی در ساختار تشکیلاتی دانشگاه وجود ندارد و برنامه های فرهنگی در سطوح مختلف برای کارکنان، اعضای هیأت علمی و دانشجویان انجام نمی‌شود. نیاز همچو محیط های علمی و اکادمیک داشتن محیط پویا و بالنده است که در زمینه های مختلف به منظور رشد و بالندگی همه کارکنان در درون ساختار بنام دانشگاه متنوع وجود داشته باشد تا آنها را در اجرای مسوولیت ها و وظایف شان کمک نموده و در نهایت سبب بهبودی عملکرد و محیط فرهنگی شود.

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

درخصوص دغدغه های مالی- معیشتی اعضای هیأت علمی که از طرف مصاحبه شوندگان در مورد دادن حقوق و امتیازات مناسب و پرداخت به موقع آن بر اساس عملکرد و کارکرد اعضای هیأت علمی، تأمین نیازهای اجتماعی و معیشتی برای اعضای هیأت علمی، بهبود کیفیت زندگی شخصی اعضای هیأت علمی نسبت به سایر کارمندان سازمان از جمله مواردی بود که از طرف هیأت علمی مطرح شده است.

" اگر بودجه مستمر برای آموزش و بهسازی عملکرد اعضای هیأت علمی وجود داشته باشد، و یک سلسله امتیازات اعتباری در بودجه برای آن تعریف شده باشد می‌شود برای بهسازی

عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه از آن استفاده کرد. ازین که فعلاً دانشگاه، بودجه لازم در این زمینه را ندارد و به همان خاطر است که تا اکنون کاری هم انجام نشده است. لذا باید یک سهمیه ویژه برای انکشاف مسلکی<sup>۱</sup> و بهسازی عملکرد اعضای هیأت علمی در بودجه دانشگاه در نظر گرفته شود. از طرف دیگر باید به منظور بهتر شدن فعالیت های مختلف و موثر اعضای هیأت علمی در دانشگاه، باید معاش و امتیازات مناسب بر هیأت علمی در نظر بگیرند. تا ما بتوانیم به خیال راحت و بدون احساس نیاز جدی و مشکلات مالی به تمام مسوولیت های وظیفوی خود که از آن جمله، تدریس و پژوهش است بوجه احسن انجام دهیم. اگر به این مهم توجه نشود ما مجبوریم بخاطر نیازهای معیشتی و زندگی، در بیرون از دانشگاه نیز شاغل بوده و کار کنیم. حقوق باید به اندازه پرداخت شود تا تمام احتیاجات و نیازهای ما را کفایت کند."

در مورد امتیازات مالی، اکثر استادان دانشگاه و مجموع شرکت کنندگان در مصاحبه نظر مشترک داشتند که حقوق و امتیازات که برای استادان در نظر گرفته شده است در تناسب با نیازمندی ها و افزایش سرسام آور گرانی ها نیست و این وضعیت باعث گردیده است که هیأت علمی به نحوی نگرانی های خود را از این ناحیه داشته باشند. لذاست که بسیاری از هیأت علمی در بیرون دانشگاه در مؤسسات و دانشگاه های خصوصی شاغل اند و این مشغولیت بیرون از دانشگاه، تأثیرات در کارکردها و فعالیت های آموزشی و علمی اعضای هیأت علمی گذاشته است. پس از لحاظ مالی نیز مشوق خوبی بر بهبود عملکرد و ایجاد انگیزش برای اعضای هیأت علمی در دانشگاه کابل و سایر دانشگاهها وجود ندارد.

**استخدام اعضای هیأت علمی نه براساس دانش بلکه براساس روابط و زدوبندهای**

### **سیاسی و قومی**

باور به دانش و توانمندی عملکرد اعضای هیأت علمی، یکی از عوامل تأثیر گذار دیگر در رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی است، این توانمندی ها در قالب دو مؤلفه دانش و تجربه مدیریتی متبلور است. برخورداری از دانش مدیریتی و بویژه دانش مدیریت آموزشی<sup>۲</sup> و آموزش عالی و داشتن تجربه مدیریتی در سطح دانشگاه، نقش مهمی در اتخاذ دیدگاه مدیران ارشد و رهبری دانشگاه ایفا می کند. در همین راستا یکی از مدیران ارشد دانشگاهی عنوان کرد که:

---

1- Professional development  
2- Education Management

"ما در سطح رهبری دانشگاه تلاش داریم که بر ارتقا و ظرفیت اعضای هیأت علمی کاری صورت گیرد، در ضمن بنده به عنوان سابقه چند ساله مدیریتی که در سطح دانشگاه داشته دارم، به این باور هستم که دانش و درضمن تجربه مدیریتی، نقش بسیار مهم و کلیدی در رهبری اثربخش دانشگاه دارد، این نکته باید در گزینش افراد در سطح رهبری دانشگاه، لحاظ شود. متأسفانه در دانشگاه‌های کشور ما در بسیاری موارد این نکات رعایت نمی‌شود و در مواردی ما شاهد بودیم که رؤسا دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها و اعضای هیأت علمی، نه براساس دانش و تجربه مدیریتی بلکه براساس رابطه و زدوبندهای سیاسی و حزبی در این جایگاه‌ها قرار می‌گیرند. این گونه رویه‌ها سلیقه‌ای، در گزینش افراد بر مسوولیت مهم دانشگاهی بصورت قطع، در نوع نگاه و عملکرد رهبران دانشگاهی و اعضای هیأت علمی، نسبت به برنامه‌ها و فعالیت‌های امور دانشگاهی تأثیر گذار است."

برخورداری از مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت در محیط‌های دانشگاهی نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف و برنامه‌های دانشگاهی دارد. هر گاه رهبری دانشگاه آراسته و آماده با دانش مدیریتی و ترجیحاً مدیریت آموزشی و آموزش عالی باشند می‌توانند نسبت به دانشگاه دید متفاوت‌تر نسبت به کسانی داشته باشند که چنین تجربه و یا هم دانش مدیریتی را در دانشگاه‌ها نداشته باشند". چون محیط دانشگاه سروکارشان با انسان و تربیت نیروی انسانی برای سایر سازمان‌هاست. لذاست کسی مسوولیت و رهبری دانشگاه را برعهده بگیرد که با فلسفه واقعی نهاد‌های آموزشی - تحصیلی و عناصر تشکیل دهنده سازمان‌های آموزشی آشنا باشد و یکی از این عناصر مهم که قلب تپنده دانشگاه محسوب می‌شود اعضای هیأت علمی است. رهبری دانشگاه باید بتوانند انگیزه لازم را در اعضای هیأت علمی برای مشارکت‌شان در تصمیم‌گیری‌های مهم دانشگاهی و در جهت روند رو به رشد دانشگاه کمک نمایند تا اعضای هیأت علمی در زمینه همکاری خوبی با مسوولان و رهبری دانشگاه داشته باشند.

### شرایط و عملکرد مسوولان و رهبری دانشگاه

شرایط محیطی و سازمانی در این پژوهش شامل سه مؤلفه‌ی مدیریت آموزش عالی (دیدگاه متولیان و مسوولان آموزش عالی)؛ رهبری دانشگاهی (مدیریت و اداره دانشگاه‌ها) انتظارات هیأت علمی از مسوولان (تسهیلات علمی - اداری) می‌باشد.

## جدول ۶: شرایط و عملکرد مسوولان وزارت و رهبری دانشگاه

مدیران و مسئولان آموزش عالی	شرایط و عملکرد مسوولان وزارت و رهبری دانشگاه
مدیریت و رهبری دانشگاه	
انتظارات هیأت علمی از مسئولین	

- مدیران و مسئولان تحصیلات عالی: یکی از مهمترین عوامل موثر بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسه آموزش عالی دیدگاه و باور مسوولان و متولیان آموزش عالی نسبت به رشد و توانمندسازی هیأت علمی می باشد، موضوعی که متأسفانه از سوی مسوولان نادیده گرفته می شود. این عامل از دسته بندی های بزرگ " فراهم کردن زمینه و بستر استقلال دانشگاه‌ها، داشتن رویکرد علمی بجای رویکرد سیاسی<sup>۱</sup> در مدیریت دانشگاه‌ها، پرهیز از حزبی و سمتی کردن فضای دانشگاه، اعتقاد به امکان اجرای برنامه های توانمندسازی هیأت علمی، حمایت مالی از برنامه های بالندگی" حاصل شده است. بسیاری از مصاحبه شوندگان انتظار توجه و احترام بیشتر از سوی مسوولان آموزش عالی نسبت به دانشگاهیان را خواستار بودند در همین باره یکی از مصاحبه کنندگان بیان می کند:

"از الزامات توانمند سازی هیأت علمی این است که سیاست های تمرکز گرایانه، سلیقه ای و عدم تفویض اختیار به دانشگاه‌ها از سوی مسوولان کنار گذاشته شود و شایسته سالاری از سوی متولیان رعایت و صلاحیت های حرفه ای و علمی افراد محترم شمرده شود، در صورتیکه وضعیت جامعه علمی کشور ما، بگونه ای است هرکه خوب کار می کند و کسی که بد کار می کند تفکیک صورت نمی گیرد. در بسیاری موارد به کسانی که بدکار می کنند امتیازات بیشتر قائل می شوند، و کسانی که خوب و درست کار می کنند مورد مکافات و تقدیر قرار نمی گیرند."

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

دیدگاه رهبری دانشگاه، نسبت به بهسازی عملکرد اعضای هیأت علمی

وجود نگاه مثبت و تفکر استراتژیک<sup>۱</sup>، نسبت به توسعه و برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه و به تبع آن، ارزیابی و بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی یکی از مؤلفه های مهم دیگری است که در نگاه رهبران و مدیران دانشگاهی، نسبت به طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی تأثیر بسزایی دارد. به گفته یکی از مشارکت کنندگان در پژوهش:

"رهبران دانشگاهی و مدیران سطح عالی، باید قبل از برنامه ریزی استراتژیک باید تفکر و نگاه استراتژیک، نسبت به توسعه دانشگاه و بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی داشته باشند. اگر این ویژگی را داشته باشند و بهبود در عملکرد اعضای هیأت علمی و ارزیابی از عملکرد آن‌ها را به عنوان یک استراتژی نگاه می‌کنند، و استراتژی توسعه در برنامه های استراتژیک خود تجلی پیدا می‌کند. که بنده چنین وضعیت را در جریان چند سال در دانشگاه بر رهبران دانشگاهی مشاهده و لمس نکرده ام."

۳- انتظارات اعضای هیأت علمی از مسئولین دانشگاهی: کارهایی که دانشگاه می تواند در قبال اعضای هیأت علمی انجام دهد بیان می‌کند. "دانشگاه باید پاسخگوی نیازهای اولیه اعضای هیأت علمی باشد و محیطی فراهم کنند که اعضای هیأت علمی بتوانند نیازهای خود شان را در آن برآورده نمایند یا حداقل شرایط برآورده کردن این نیاز ها را داشته باشند. لذا باید فضایی فراهم شود که هیأت علمی خود را صرفاً محدود به کلاس درس و آموزش نبیند که در این صورت دنبال، فرصت های دیگر برای در آمدزایی و کار در جاهای دیگر نباشند."

در این ارتباط یکی از مصاحبه کنندگان چنین مطرح کرده است:

"اعزام اعضای هیأت علمی شایسته، به فرصت های مطالعاتی و بورسیه های تحصیلی در مقطع ماستری<sup>۲</sup> و دکتری، امکان دسترسی آسان به منابع اطلاعاتی علمی به روز، وجود تجهیزات و امکانات لابراتواری و آزمایشگاهی مناسب، حمایت سازمانی برای ارتقای تحصیلی و رفع دغدغه های اعضای هیأت علمی، ارایه تسهیلات لازم برای تعاملات و همکاریهای علمی - بین المللی، تسهیل برقراری ارتباط با دانشگاه های خارجی، تسریع مراحل اداری و مالی طرحهای پژوهشی اشاره شده است."

مشکل این جاست که سیاست گذاران وزارت تحصیلات عالی که تصمیم گیرندگان اصلی در مورد دانشگاه ها هستند خود نیز از افراد نخبه و چیز فهم نیستند که بتوانند سیاست ها و برنامه های توسعه ای و استراتژیک نسبت به ابعاد و جنبه های عملکردی دانشگاه و اعضای هیأت علمی طراحی کنند. وابستگی بیش از حد دانشگاه ها به وزارت و عدم

1- Strategic thinking

2- master degree



استقلالیت مالی و بوروکراسی اداری باعث شده است که کار در خور توجه و مفید در دانشگاه‌ها انجام نشود.

#### جدول ۷: استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی

استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی	استراتژی نرم افزاری (آزادی و استقلال دانشگاهی)
علمی	استراتژی سخت افزاری (پاسخگویی به نیازهای جامعه)

- استراتژی نرم افزاری: که ناظر بر آزادی عملکرد و استقلال دانشگاهی است؛ آزادی دانشگاهی (آزادی علمی) عبارت است از این اعتقاد که پرسشگری، جزو حقوق اولیه و اساسی یک عضو هیأت علمی و دانشجو در سازمان بنام دانشگاه است تا بدون دخالت نهادهای خارج از دانشگاه به اهداف خود نائل شوند؛ همچنین اعضای هیأت علمی در یک زمینه علمی و فرهنگی حق دارند که دانش و معرفت لازم در حوزه مورد علاقه را کشف کنند، نتایج آن را منتشر کنند و بدون هیچ گونه دخالتی از سوی نهادهای دولتی و مدیریت دانشگاه در زمینه علمی پیشرفت نمایند. در همین زمینه یکی از مصاحبه کنندگان چنین مطرح کرده است؛

" استقلالیت دانشگاه می تواند کمک کند در بهبود وضعیت دانشگاه و به شرط این که ساختار حاکم باید تغییر نماید، رئیس دانشگاه و رئیس دانشکده ها باید انتخابی شود باید راه را برای اصلاحات بنیادین آماده کرد. سیستم موجود قابل پذیرش نیست باید اصلاح شود، استقلالیت اگر همزمان با این وضعیت آغاز شود ممکن زمینه دخالت های جریانات سیاسی نیز فراهم کند و اما خوبی در این است که رئیس مدام به رأی اعضای هیأت علمی نیاز پیدا می کنند و رئیس دانشگاه از بیرون مثلی امروز انتصاب نمی شود که رئیس بیشتر در مقابل هیأت علمی پاسخگو نباشد. انتخابی بودن به باور من زمینه را همان طوری که تذکر دادم برای اصلاحات بنیادین آماده می کند و اساتید عملاً در تصمیم گیری های دانشگاهی دخیل ساخته می شود."

آنچه امروز نیاز دانشگاه های افغانستان و بویژه دانشگاه کابل نیاز دارد، استقلالیت مالی و بودجوی است هرچند در کلیات در مورد استقلالیت دانشگاه ها توافق و تصمیم گیری در سطح رهبری حکومت انجام شده است ولی تا اکنون در عمل کاری در این زمینه انجام نشده است و نداشتن استقلالیت در کار و اجراءات شان سبب شده است که دانشگاه ها وضعیت مطلوب نداشته باشند و در ضمن در مورد جذب و گزینش اعضای هیأت علمی دقت بیشتر شود و کسانی که به عنوان هیأت علمی در دانشگاه گزینش می شود باید از توان و لیاقت

استاد شدن برخوردار باشد. سیستم جذب اعضای هیأت علمی باید کاملاً تغییر کند، "سوابق تحصیلی و علمی شان دقیق بررسی شود که شخص چه فعالیت علمی داشته، چند مقاله علمی در مجلات معتبر به چاپ رسانده و چه میزان توانمندی های تدریسی دارد، معیار بر جذب قرار گیرد.

۲- استراتژی سخت افزاری : که ناظر بر ایجاد مرکز بالندگی اعضای هیأت علمی در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی است، امر مسلم این است که وجود ساختار سازمانی برای پیشبرد برنامه های بالندگی و بهبود عملکرد هیأت علمی در دانشگاه ها ضروری است. هر چند محتوای گفتار مصاحبه شوندهگان حاکی است که این امر زمانی به صورت مطلوب انجام پذیر خواهد بود که مدیریت و برنامه ریزی برای چنین مرکزی با مشارکت و همکاری اعضای هیأت علمی باشد. یکی از شرکت کنندگان در مصاحبه این گونه مطرح می کند:

" به نظر من ایجاد مرکز رشد و بالندگی در دانشگاه ها لازم است به خصوص اینکه وزارت تحصیلات سیاست ایجاد مرکز برنامه های کارشناسی ارشد را دارد. اعضای هیأت علمی باید آشنایی با شیوه ها و روش های مختلف تدریس داشته باشند و اینکه چطور بتوانند پروسه یاددهی - یادگیری را سهل بسازد و دانشجویان بتوانند حد اکثر استفاده را از تدریس اعضای هیأت علمی داشته باشند. که متأسفانه در این زمینه جز اقدامات محدود که در بعضی دانشکده ها از طرف مؤسسات خارجی صورت گرفته است، از طرف وزارت تحصیلات عالی یک برنامه جامع و همه جانبه در این زمینه وجود ندارد."

نتیجه که از اجرای این برنامه ها بر رشد و ارتقا ظرفیت هیأت علمی می توان گرفت.

در این پژوهش به دو مقوله اصلی پیامد های درون دانشگاهی و پیامد های برون دانشگاهی که در سطح اجتماع قابل مشاهده می باشد، تذکر رفته است.

#### جدول ۸: نتیجه و پیامد از اجرای برنامه ها بر رشد و ارتقا ظرفیت هیأت علمی

نتیجه و پیامد در داخل دانشگاه	نتیجه و پیامد های از اجرای
نتیجه و پیامد خارج از دانشگاه	برنامه ها بر رشد و ارتقای اعضای هیأت علمی

- نتیجه و پیامد داخل دانشگاه: مهمترین نتیجه و موثریت درون دانشگاهی بعضی برنامه های بالندگی هیأت علمی که توسط مصاحبه شوندهگان گزارش شده است بهبود فرآیند یاددهی- یادگیری است که در این مورد در شناسایی مضمون در زمینه مشارکت فعالانه تعدادی از دانشجویان در فعالیت های آموزشی، استفاده اثربخش از فناوریهای آموزشی،

ترویج فرهنگ تفکر خلاق در بین دانشجویان و همکاران، استفاده از شیوه های نوین آموزشی تذکر رفته است. مصاحبه کننده در این خصوص این گونه مطرح می کند:

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

۲- نتیجه و پیامد خارج از دانشگاه: نتیجه و پیامد غیر مستقیم از فعالیت های بالندگی<sup>۱</sup> هیأت علمی شامل مواردی می شود که باعث تغییر رفتار افراد و حرکت در راستای نیازها و در خواستهای اجتماع و جامعه ای هست که در آن زندگی می کنیم، که در این مورد یکی از شرکت کنندگان در مصاحبه چنین تذکر دادند؛

"طبیعی است که عضو هیأت علمی که دارای دانش و تخصص بالایی است به اضافه اینکه بینش ها و نگرش های متعالی دارد، درد خدمت وظیفه شناسی دارد یعنی روحیه خدمت، عاقبت اندیش و متعالی هستند، این افراد علاوه بر این که دانش تخصصی به دانشجو یاد می دهد مسوولیت پذیری اجتماعی نیز دارد و پاسخگویی به نیازهای جامعه از منظر کارکردی و عملکردی که فرد هیأت علمی دارد، جزو دغدغه های او می باشد که یکی از مهمترین پیامدهای بالندگی هیأت علمی می تواند التزام به ارزش های اجتماعی و مسوولیت پذیری<sup>۲</sup> باشد. این که فرد خود را مقید به خدمت به جامعه خود بداند و دانشگاهیان درکنار تربیت نیروی انسانی، دانش لازم برای توسعه کشور را فراهم می کنند."

هرگاه موارد و نکات که در طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی با تمام ابعاد و مولفه های آن آمده است بدون کدام ملاحظه خاص و سلیقه ای در سطوح مختلف دانشگاه های افغانستان و به ویژه دانشگاه کابل اجرا شود ما شاهد تغییرات گسترده و مثبت در عملکرد عناصر مختلف آموزشی و به طور خاص شاهد بهبودی در عملکرد اعضای هیأت علمی به عنوان یک عامل و عناصر عمده آموزشی خواهیم بود. اجرای هر بخش از این مدل با توجه به شرایط و وضعیت خاص دانشگاه کابل طراحی شده است و به صورت قطع تطبیق و اجرایی

---

1- Development

2- Accountability

کردن آن وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب قرار خواهد داد که این اولین گام مثبت به- منظور بهبودی و بالندگی هیأت علمی و در نهایت سازمان بنام دانشگاهاست.

### یافته های بخشی کمی پژوهش

بررسی آماری مدل ارائه شده در مورد سوال تحقیق کمی:

از تحلیل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل جهت پاسخ به دومین پرسش اصلی پژوهش: « به چه میزان مدل طراحی شده مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی<sup>۱</sup> و بهبود عملکرد استادان 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، هر یک از سازه‌های مدل به عنوان متغیرهای مشاهده شده در مدل فرضی پژوهش آمده‌اند. در جدول ۹ ضرایب همبستگی بین این عوامل کلی آمده است.

جدول ۹: 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	۱۳۸**	۲	
																۱	۷۸۶**	۱۶۷**	۳	
															۱	۵۲۶**	۴۶۸**	۱۳۸**	۴	
														۱	۲۱۷**	۶۴۷**	۶۸۰**	۵۵۴**	۵	
													۱	۸۱۷**	۲۶۵**	۶۷۱**	۷۱۶**	۵۹۲**	۶	
												۱	۷۳۳**	۸۲۸**	۳۳۵**	۶۶۸**	۶۳۷**	۵۵۰**	۷	
											۱	۵۹۸**	۵۴۹**	۸۱۹**	۰۰۷	۴۸۳**	۵۵۰**	۳۸۳**	۸	
										۱	۰۰۹	۰۰۸	۰۰۸	۳۶۵**	۰۰۸	۰۰۳	۰۰۴	۰۰۷۶	۹	
									۱	۰۰۷	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۰۱۵**	۰۲۵**	۰۴۹**	۰۷۳**	۰۷۹**	۱۰	
								۱	۰۰۲۱**	۰۰۶	۰۰۸	۰۰۵	۰۰۶	۰۰۸	۰۰۶	۰۰۷	۰۰۸	۰۱۵	۱۱	
							۱	۰۰۱۱**	۰۰۶	۰۰۶	۰۰۶	۰۰۷	۰۰۷	۰۰۸	۰۰۸	۰۰۸	۰۰۸	۰۰۸	۱۲	
						۱	۰۰۲**	۰۰۳**	۰۰۴**	۰۰۵**	۰۰۶**	۰۰۷**	۰۰۸**	۰۰۹**	۰۱۰**	۰۱۱**	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۱۳
					۱	۰۰۳**	۰۰۴**	۰۰۵**	۰۰۶**	۰۰۷**	۰۰۸**	۰۰۹**	۰۱۰**	۰۱۱**	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۰۱۵**	۰۱۶**	۱۴
				۱	۰۰۴**	۰۰۵**	۰۰۶**	۰۰۷**	۰۰۸**	۰۰۹**	۰۱۰**	۰۱۱**	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۰۱۵**	۰۱۶**	۰۱۷**	۰۱۸**	۱۵
			۱	۰۰۴**	۰۰۵**	۰۰۶**	۰۰۷**	۰۰۸**	۰۰۹**	۰۱۰**	۰۱۱**	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۰۱۵**	۰۱۶**	۰۱۷**	۰۱۸**	۰۱۹**	۱۶
		۱	۰۰۴**	۰۰۵**	۰۰۶**	۰۰۷**	۰۰۸**	۰۰۹**	۰۱۰**	۰۱۱**	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۰۱۵**	۰۱۶**	۰۱۷**	۰۱۸**	۰۱۹**	۰۲۰**	۱۷
	۱	۰۰۴**	۰۰۵**	۰۰۶**	۰۰۷**	۰۰۸**	۰۰۹**	۰۱۰**	۰۱۱**	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۰۱۵**	۰۱۶**	۰۱۷**	۰۱۸**	۰۱۹**	۰۲۰**	۰۲۱**	۱۸
۱	۰۰۴**	۰۰۵**	۰۰۶**	۰۰۷**	۰۰۸**	۰۰۹**	۰۱۰**	۰۱۱**	۰۱۲**	۰۱۳**	۰۱۴**	۰۱۵**	۰۱۶**	۰۱۷**	۰۱۸**	۰۱۹**	۰۲۰**	۰۲۱**	۰۲۲**	۱۹

نکته: ۱. شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی «۲. برنامه و فعالیت توانمندسازی هیأت علمی، ۳. ابعاد و جنبه های عملکردی هیأت علمی در بعد بالندگی آموزشی، فردی و حرفه ای، ۴. خصوصیات شخصیتی و پایگاه اجتماعی»؛ ۵. شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیأت علمی «۶. قوانین، لوایح و مقررات، ۷. ساختار و فرهنگ سازمانی، ۸. امتیازات مالی و حقوق مکفی اعضای هیأت علمی و ۹. جذب و گزینش»؛ ۱۰. شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه «۱۱. مدیران و مسئولان وزارت تحصیلات عالی و ۱۲. رهبری و مدیریت دانشگاه»؛ ۱۳. استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی «۱۴. استراتژی نرم افزاری (آزادی و استقلال دانشگاه) و ۱۵. استراتژی سخت افزاری (ایجاد مرکز رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی)»؛ ۱۶. نتایج و پیامد از اجرای برنامه ها بر رشد و ارتقای اعضای هیأت علمی «۱۷. نتیجه و پیامد در داخل دانشگاه و ۱۸. نتیجه و پیامد در خارج دانشگاه (اجتماع)» ۱۹. نمره کل  $P < 0.05^*$ ،  $P < 0.01^{**}$

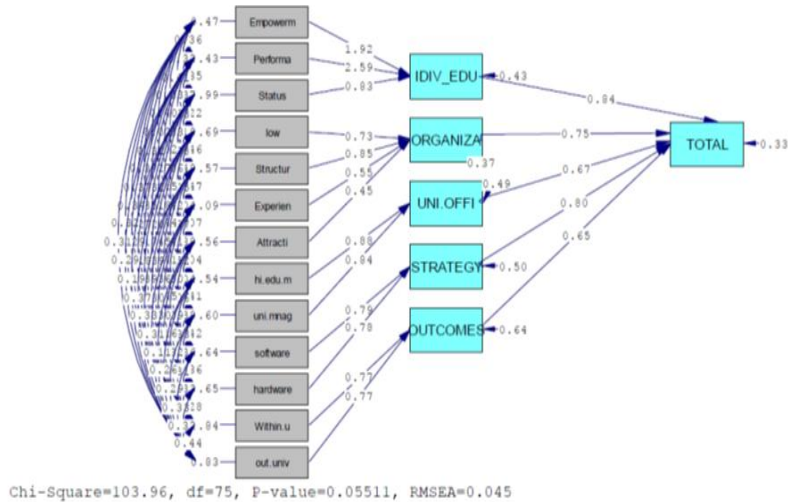
همان طور که (Schumacker & Lomax, p.70) توضیح داده اند در طول فرایند تعیین<sup>۲</sup> مدل، پژوهشگر متغیرهای داخل مدل را بر مبنای نظریه یا پژوهش تعیین می کند، اما امکان اشتباه در ادغام یا حذف متغیرها در مدل وجود دارد. آن ها اظهار داشته اند: «اگر شاخص های برازش مدل اولیه به اندازه لازم قوی نبود، مرحله بعدی اصلاح مدل و در پس آن ارزیابی مدل اصلاح شده است». با توجه به مدل اولیه و یافته های 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 یافته های حاصل از تحلیل کیفی؛ مدل اولیه و مدل فرضی؛ رضایت بخش بودن شاخص های برازش مدل و معنی دار بودن برآوردهای آماری آن، برای ارائه داده ها در نظر گرفته شد.

شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)، شاخص نرم شده برازش (NFI)، شاخص تطبیقی (CFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) و سطح معنی داری برآوردها، بیانگر آن است که مدل با داده ها<sup>۳</sup> برازش مطلوبی دارد (جدول ۱۰ را ببینید).

1 - Schumacker & Lomax

2- Specification

3- data



شکل ۲: ضرایب استاندارد شده مدل اصلاح شده

جدول ۱۰: شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش

میزان کفایت برازش	معیار	نام شاخص
۱۰۲/۹۶ (p=۰/۰۵۵)	مقادیر غیر معنادار $\chi^2$	آماره $\chi^2$ دو و معناداری آن
۱/۳۸۶	نسبت بین ۲ و کمتر	دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ ) (۲۲-df)
۰/۰۴۵	RMSEA $\leq 0/08$	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۴	NFI $\geq 0/95$	شاخص نرم شده برازش (NFI)
۰/۹۴	CFI $\geq 0/95$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۳	GFI $\geq 0/95$	شاخص نیکویی برازش (GFI)

نتایج جدول بالا حاکی از آن است 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.

<sup>۱</sup>- Fitness

## تشریح یافته‌های مدل اصلاح شده

فرضیه‌های باز تولید شده در پایان تحلیل یافته‌های مرحله نخست پژوهش، مرحله پژوهش کیفی، مبنای برای ترسیم مدل فرضی<sup>۱</sup> و آزمون روابط بین متغیرها<sup>۲</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 ۱۱:** ضرایب و معناداری الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیأت 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 تأثیر گذار فردی و آموزشی	مدل	کل	۰/۸۴	۱۶.۰۲۴
شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیأت علمی	مدل	کل	۰/۷۵	۱۱.۸۳۶
شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه	مدل	کل	۰/۶۷	۹.۶۳۴
استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی	مدل	کل	۰/۸۰	۱۵.۷۴۵
نتایج و پیامد از اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقا اعضای هیأت علمی	مدل	کل	۰/۶۵	۱۰.۲۵

با توجه به نتایج جدول بالا، شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی ( $\beta = ۰/۸۴$ ) در مدل نقش معناداری دارد، و تأثیر شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیأت علمی ( $\beta = ۰/۷۵$ ) و شرایط و عملکرد مسئولان وزارت و دانشگاه ( $\beta = ۰/۶۷$ )، استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی ( $\beta = ۰/۸۰$ ) و نتایج و پیامد از اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقا اعضای هیأت علمی ( $\beta = ۰/۶۵$ ) بر مدیریت عملکرد اعضای هیأت 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

<sup>۱</sup> - Theoretical model

<sup>۲</sup> - Variables

متغیر کل مولفه ها ( $R = ۰/۳۸$ ) با میزان مقادیر مشخص شده به صورت مستقیم مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

### بحث و نتیجه گیری

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

در این پژوهش در جریان تجزیه و تحلیل داده کیفی و فرایند شناسایی مضامین و مقوله های مرتبط، متن مصاحبه به صورت نوشتاری پیاده گردیده و چند بار بازخوانی شد و دوباره بررسی گردید و ایده ها و جملات که بیانگر ارتباط بین مقوله های اصلی و ارتباطی بودند مورد توجه قرار گرفتند. در این مرحله، مقوله ها و مضامین با پدیده محوری که سایر مقولات و مضامین بر محور آن می گردند و کلیتی را تشکیل می دهند به طور روشمند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله ها شرحی انتزاعی برای فرایندی که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است ارائه می شود. تحلیل یافته های بخش کیفی بیانگر آن است که اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل بر مبنای عوامل تأثیر گذار در برنامه ها و فعالیت های بهسازی و بهبود عملکرد هیأت علمی، ابعاد و جنبه های عملکرد هیأت علمی، و خصوصیات شخصیتی و پایگاه اجتماعی در تصمیم گیری های مرتبطه با حوزه تحصیلات عالی و دانشگاه، هیأت علمی مشارکت می کنند.

مشارکت شان در این فرایند از طریق استراتژی سخت افزاری و شامل ایجاد مرکز انکشاف مسلکی اعضای هیأت علمی و استراتژی نرم افزاری شامل آزادی در عملکرد و استقلال دانشگاهی، بازنگری در قوانین و مقررات و بهبودی در عملکرد امکان پذیر است. هم چنین مدیریت آموزش عالی، رهبری دانشگاهی و حمایت از فعالیت های بهسازی عملکرد هیأت علمی زمینه های لازم برای اجرای استراتژی های مذکور را فراهم می آوردند و شرایط



و عوامل دیگری چون دیدگاه و باور مسوولان و رهبری دانشگاه این استراتژی را تحت تأثیر قرار می دهند و مجموعه این عوامل و فرایند منجر به پیامدهای درون دانشگاهی شامل بهبود فرایند یاددهی- یادگیری و پیامدهای برون دانشگاهی مشتمل بر پاسخگویی به نیازهای جامعه می شود.

در اعتبار سنجی که از طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل صورت گرفته است. نتایج شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)، شاخص نرم شده برازش (NFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) و سطح معنی داری برآوردها، بیانگر آن است که مدل با داده‌ها برازش مطلوبی دارد. شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، حاکی از آن است تمامی شاخص ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده اند و مدل با داده ها برازش خوبی دارد و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. همچنین متغیر های پیش بین ۶۰ درصد واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کرده‌اند. با توجه به ضرایب و معناداری الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل، شرایط و عوامل تأثیر گذار فردی و آموزشی ( $\beta = 0/84$ ) در مدل نقش معناداری دارد، و تأثیر شرایط و عوامل سازمانی (دانشگاه) در مورد کار و فعالیت اعضای هیأت علمی ( $\beta = 0/75$ ) و شرایط و عملکرد مسوولان وزارت و دانشگاه ( $\beta = 0/67$ )، استراتژی بر بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی ( $\beta = 0/80$ ) و نتایج و پیامد از اجرای برنامه ها بر رشد و ارتقای اعضای هیأت علمی ( $\beta = 0/65$ ) بر مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل نسبت به توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل تأثیر معنی دار است، بنابراین فرضیه فوق تأیید شده است. البته باید گفت که طبق اصلاحات پیشنهادی متغیر کل مولفه ها ( $R = 0/38$ ) با میزان مقادیر مشخص شده به صورت مستقیم مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل در خصوص توانمندسازی و بهبود عملکرد استادان در دانشگاه کابل را تحت تاثیر قرار می دهند.

در تحقیقات که (Shia, Scherer and Kamlyn, Latntn and Steger (۲۰۰۰) Murray 2000) Krystinsisan (2002) در مطالعه خود بر تشویق مداوم اعضای هیأت علمی از سوی مدیران دانشگاهی به عنوان یک عامل موثر بر بهسازی عملکرد اعضای هیأت علمی تأکید کرده اند. (Aarausta 2006) نیز در پژوهش خود بر تغییر سیاست های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شیوه مدیریت دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به عنوان عامل بر رکود جدی برنامه های بهسازی عملکرد اعضای هیأت علمی اشاره کرده است. (Mujebzagan 2014) نیز بر مدیریت آموزش عالی و رهبری دانشگاهی به عنوان عامل

تأثیرگذار بر عملکرد و فعالیت اعضای هیأت علمی تأکید نموده است. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش های (Friedman et al., 1979؛ Salech, 2011؛ Muray, 2002؛ gauf, 1975؛ Brody and Schuler, 2007؛ Alyngr and kesiey, 2007؛ Key Hongo, 2011) که بر این عوامل نیز اشاره نموده اند همسو می باشد.

بر اساس یافته های پژوهش چندین رهنمود برای اقدام و سیاست گذاری در خصوص توانمندسازی هیأت علمی بیان می شود:

۱- مدل مفهومی پیشنهادی این پژوهش به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه ها و فعالیت های توانمندسازی هیأت علمی در دانشگاه های افغانستان و به خصوص دانشگاه کابل مورد استفاد قرار می گیرد؛

۲- فرایند توانمندسازی و بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی احصا شده از پژوهش حاضر به صورت آزمایشی در دانشگاه کابل اجرا و البته در تدوین برنامه ها و فعالیت های توانمندسازی، هر سه بعد مطرح شده شامل بالندگی فردی، بالندگی حرفه ای و بالندگی آموزشی و زیر مقوله های مربوط به آن ها مورد توجه قرار گیرد؛

۳- مدیران دانشگاهی از اعضای هیأت علمی توانمند، با ظرفیت و با دانش بالا را در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های مربوط به بهبود عملکرد اعضای هیأت علمی استفاده نمایند و زمینه مشارکت گروهی و در بعضی موارد خاص از عضو برجسته و توانمند هیأت علمی کار گرفته و شرایط مناسب را بر عملکرد بهتر هر یک از اعضای هیأت علمی فراهم کنند.

۴- در اجرای استراتژی ایجاد مرکز رشد و بالندگی در دانشگاه ها که تأثیر مستقیم و مثبتی بر پیامد بهبود فرایند یاددهی - یادگیری دارد پیشنهاد می شود این کار با مشارکت و محوریت خود اعضای هیأت علمی دانشگاه ها انجام شود تا از بوروکراسی اداری جلوگیری و با توجه به مشارکت داوطلبانه اعضای هیأت 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 دگرگونی های انجام شده در برنامه ریزی های آموزشی و درسی، فناوری اطلاعات و فناوری آموزشی؛ جهانی شدن؛ نحوه تعامل دانشگاه ها با محیط ملی و بین المللی و غیره پیشنهاد می شود مسوولان دولتی دیدگاه خویش از حالت مالکانه و قوم گرایانه به دانشگاه را تغییر دهند و در صورت نیاز به دانش آموخته ی متخصص که یکی از محصولات محیط دانشگاهاست به عنوان مشتری به دانشگاه ها مراجعه کنند.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر به مدیران، دست اندرکاران و اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل پیشنهاد می‌گردد که نگاهی جامع و کل نگر و فارغ از مسائل و زدوبندهای سیاسی و قومی با در نظر داشتن لیاقت و شایستگی افراد را، به عنوان کدرهای علمی (عضو هیأت علمی) در دانشگاه جذب نمایند. و در ضمن نسبت به برنامه های توانمندسازی و انکشاف مسلکی اعضای هیأت علمی توجه نموده و هزینه ها و امکانات مناسب را در زمینه در نظر داشته باشند و بجای توجه صرف به ورکشاپ های آموزشی و جلسات، زمینه های رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی را فراهم نمایند. از آنجا که توانمندسازی هیأت علمی یک جریان درونزا در داخل سیستم است، فراهم کردن شرایط و زمینه های رشد و انکشاف هیأت علمی می تواند تا حدود زیادی به توسعه دانشگاه در بعد علمی کمک نماید.

## References

- Armstrong, Michael. (2013). Performance management (individual, team and organization). translators Qelich Lee and Gholamzadeh. Tehran: Saffar. (In Persian).
- Aghamolaie, Timor, Javadpour, S. & Abedini, Samira. (2011). Hormozgan University of Medical Sciences Evaluation views about teacher by students. Hormozgan Medical Journal, the fourth year of the third issue, pp. 234-240. (In Persian).
- Ali Yasini, A. Abbasian & T. Yassini. (2014). The role of distributed leadership style of managers on job performance Mehran city middle school teachers. proposing a model, Journal of New Approaches in Educational Administration Islamic Azad University Marvdasht. fourth year - No. 1 Spring 92 Pages 33-50. (In Persian).
- Alstete, J. W. (2000). Post tenure faculty development: Building a system for faculty improvement and appreciation. ERIC digest. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement. (ERIC Document Reproduction Service).
- Amy A.H. (2008). Leaders as facilitators of individual organization learning Leadership & Organization Development. Journal, 29 (3), 212-34.
- Arreola, R. A. (2000). Developing a comprehensive faculty Evaluation System (2 ed.) Bolton. MA: Anker Publishing Company.

- Athanasios Giannopoulos. (2014). Performance management as a process of promoting innovation in software industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* September, 1-4.
- Bazargan, Abbas. (2011). Introduction to qualitative research methods and mixed Tehran: Nshrdydar second print..
- Boyatzis, Rrchard E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence, *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 9, pp. 749- 770.
- 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.
- Busi, Marco & Bititci, Umit S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of productivity and performance Management*. Vol, 55, No. 1, pp. 7- 25.
- Byars & Rue. (2008). *Human Resource Management*, Mcgraw. Hill International. Ninth Edition. P: 215-218.
- Creswel, J. W. & plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting mixed methods research* Thousand. CA: Sage.
- Ellstrom, E. (2012). Managerial Support for Learning at Work: A qualitative study of first-line managers in elder care. *Leadership in Health Services*. (25), 4, 273-287.
- Farahmand, N. (2009). Employee performance management with an emphasis on corporate social factors. *Management perspective Journal*. No.32, P: 169-181.
- Farmer, S. A. (2004). A Performance Measurement Framework for internal audit. MSc Thesis. University of Central England Business School. UK.
- Fetrat, M. A. (2011). Get the dissatisfaction students how to evaluate teachers at Kabul University. Master's thesis. ethics Science. Center Masters Degree program. Kabul Education University.(In Persian).
- Francesco Galati, and Chiara Verbano. (2013). Evaluating Performance of University spin-off Companies: Lessons from Italy. *Journal of Technology Management & Innovation*. J. Technol Manag Innov. 2013, Volume 8, Issue 2.
- Gaff, J.G. (1975). *Towards Faculty Renewal*, San Francisco Jossey-Bass. Gaff, J.G., & Justice D.O. (1978). *Faculty Development Yesterday, Today ana Tomorrow*. New Direction for Higher Education. 24, 96-106.
- Georji, M. Baqer & Siami, Sahar. (2009). Identifying criteria for evaluating the performance of faculty members of Islamic Azad University. *Journal of Management*. Issue 11..
- Gloet, M., Berrell, M. (2003). A Model for Examining the Changing Role of HRM in Chinese Organizations: A Knowledge Management

Perspective. Proceeding of 15 Annual Conference of the ACESA, <http://mams.rmit.edu.au/o9o2wg9tdlpp>. (Retrieved on 2010).

- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (2002). Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation. CA: Wadsworth Group, Thomson Learning, Inc.
- Hosseininasab, Davood. (1997). Faculty development center, universities. Tehran: Institute for Research and Planning in Higher Education. (In Persian).
- Kang, B., & Miller, M. T. (2000). Faculty Development: Research Findings, Literature Base, and Directions for Future Scholarship.
- Lancaster, S., Milia, L. D, Cameron, R. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*. 25 (1), 6-22.
- McCormick, Propper and Smith. (2013). Management and university performance. Centre for Market and public Organisation University of Bristol. CMPO Working Paper Series No. 13/308.
- P. Pavlenko & A. Khlevnyy. (2014). The method of analysis and performance management of dispersed production planning. *Journal INFORMATION TECHNOLOGY*. No. 3, p: 105- 106.
- S. Izadi and & Abbas Mohseni. (2016). Review ways of empowering employees and providing administrative support education Mazandaran suitable model. *New Approaches in Educational Administration Quarterly*. Issue 3, Fall 94, row 23. (In Persian).
- Schumacher, Randall & Lumks, Rychardjy. (2010). Introduction to Structural Equation Modeling. Waheed Qasemi translations. Tehran: Sociologists Publications..
- Sima Fattahian, R. Hoveyda, Syed Ali siadad, Houshang Talebi. (2015). The relationship between empowerment and knowledge management processes with the performance of universities (the case of public universities of Isfahan Province). *New Approaches in Educational Administration Quarterly*. Vol. 93, pp. 1-18 V, No. 4 winter (In Persian).
- Strauss, Anselm and Corbin, Juliet. (2007). The principles of qualitative research: grounded theory. procedures and practices; translations Buick Mohammadi. Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies. (In Persian).
- 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*. No. 3, P: 63-68. (In Persian).
- University of Nevada, Reno. (2007). Academic Faculty Evaluation Tool Kit.
- Warhurst, R. P. (2013). Learning in an age of cuts: managers as enablers of workplace learning. *Journal of Workplace Learning*. 25(1) 37-57.

- Werner, J.M. & Desimone, R. L. (2009). Human Resource Developmet. Cengage Learning, Canada.5 edition, p. 5-8, 175-182.
- Yemeni Duzi Sorkhabi, M. (2004). Planning university development: theories and experiments, Tehran: Shahed Beheshti University Publishers.(In Persian).