

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار  
سال هفدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲  
صص ۱۷۸-۱۵۴

## شناسایی الگوی مدیریت بهبود عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

### شهر تهران

محبوبه رجبی<sup>۱</sup>، سعید مرادی<sup>۲</sup>، لیلا شریفیان<sup>۳</sup>، فیروز کیومرثی<sup>۴</sup>

#### چکیده:

**هدف:** هدف از این پژوهش شناسایی عوامل، مولفه ها و شاخص های الگوی مدیریت بهبود عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران بود.

**روش:** تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون بود. نمونه آماری این پژوهش را ۱۵ نفر از خبره های حوزه مدیریت، آموزش و علوم تربیتی و همچنین مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران تشکیل داده بود. روش نمونه گیری در این پژوهش غیر احتمالی از نوع هدفمند و گلوله برفی بود. در این تحقیق اطلاعات به دو روش مطالعات اسنادی و مصاحبه های عمیق و تحلیل محتوی مصاحبه ها گردآوری شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از ابزارهای مختلف تحلیل مضمون مانند: تحلیل قالب مضمون ها، شبکه مضمون ها، ماتریس مضمون ها و تحلیل مقایسه ای و همچنین از نرم افزار تحلیل مضمون MAXQDA12 استفاده شد.

**یافته ها:** یافته های حاصل از پژوهش نشان داد که با بررسی لیست مضامین پایه و تحلیل دقیق آنها ۲۲۸ مضمون پایه (شاخص)، و ۳۵ مضامین سازمان دهنده (مولفه) و ۶ مضامین فراگیر (عامل) حاصل گردیده است.

**نتیجه گیری:** نتایج نشان داد که عوامل الگوی مدیریت بهبود عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران شامل نظارت و ارزیابی مستمر، مدیریت دانش، توسعه حرفه ای، توانمند سازی، اخلاق حرفه ای و نقش مدیریتی می باشد.

**کلید واژه ها:** مدیریت، بهبود عملکرد، مدیران گروه های آموزشی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۵

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۷/۱۲

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.  
mahboberajabi4@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. (نویسنده مسئول)  
s.moradi@iau.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.  
La\_sharifian@yahoo.com

<sup>۴</sup> استادیار، گروه روانشناسی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.  
firozkiyoumars@gmail.com

## مقدمه

امروزه دانشگاه ها موقعیت منحصر به فردی در تقاطع آموزش، تحقیق، نوآوری و خدمت به جامعه و اقتصاد دارند. دانشگاه ها می توانند با مشارکت موثر در همکاری های فراملی چالش های بزرگ اجتماعی را بهتر حل کنند. برای اثر بخشی مطلوب آموزش عالی، بهبود عملکرد به عنوان خط پایانی پایداری در دانشگاه ها دیده می شود. لازمه بهبود در عملکرد سازمان، توانمندی در ارزیابی و سنجش عملکرد است. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکانپذیر نیست (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۶).

برای درک مفهوم ارزیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم به نظر صاحب نظران از نظر فردی، عملکرد سابقه موفقیت های یک فرد است (رمضانیان و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه هدف ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است (توانگرمروستی و همکاران، ۱۳۹۹). ارزیابی عملکرد یکی از شاخص های نظام مدیریت عملکرد تلقی میشود که هدف آن کمک به ارزیابی عملکرد منابع انسانی به منظور بهبود و توسعه آنهاست. انطباق فلسفه اندازه گیری و سنجش نه تنها برای اثر بخشی مدیریت عملکرد به عنوان یک استراتژی، بلکه برای بقای آن ضروری است (اکولو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت عملکرد از راه بهبود مستمر عملکرد افراد در گروهها و همچنین تمرکز بر نقاط ضعف و بهبود پذیر به موفقیت سازمان در تحقق هدفهای راهبردی در افزایش اثر بخشی فرایندهای کاری کمک میکند (میرباقری و همکاران، ۱۳۹۸). طرفداران مدیریت عملکرد معتقد هستند که اگر مدیریت عملکرد به خوبی انجام شود منجر به بهبود عملکرد تعادل و تعهد کارکنان می گردد (تویدیای و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت عملکرد در دانشگاه ها باید متناسب با نیازها و چشم اندازهای دانشگاه بهبود یابد. دانشگاه ها به عنوان سازمان آموزشی عظیم در جهت بهبود سازمان نیاز به بهسازی در بخش های مختلف خویش دارند یکی از اقدامات در جهت بهسازی و بهبود محیط دانشگاهی توجه به نقش مدیران گروه های آموزشی است (فرح بخش ویوسفبند، ۱۳۹۸). با وجود اهمیت نقش مدیران گروه های آموزشی لزوم مدیریت

<sup>1</sup> -Okolo

<sup>2</sup> -Tweedie

عملکرد در جهت کشف نقاط قوت و ضعف ارزیابی عملکرد آنها در جهت بهبود عملکرد و اصلاح و بهره‌وری از منابع و امکانات موجود امری ضروری می‌باشد.

فریم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) معتقدند مدیران گروه‌های آموزشی باید در سه حوزه حمایت شوند که شامل ارائه فرصت‌های مربیگری در گروه، ارتقای الگوی رهبری و شروع آموزش‌های رسمی در جهت توسعه رهبری می‌باشد. هاشم زهی و همکاران، (۱۴۰۱) نقش مدیریت عملکرد در بهبود کارایی مدیران را در تقویت، تحکیم، تعیین و تغییر فرهنگ سازمانی به عنوان دوفراآیند اصلی مدیریت منابع انسانی معرفی میکنند. هاگدون<sup>۲</sup> و پورنا ماساری<sup>۳</sup> طی گزارشی در فاصله سال‌های ۲۰۰۵-۱۹۹۶ به هدف ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد مدیران به این نتیجه دست یافتند که گروه‌های آموزشی باید فرصتی برای ایجاد ایده‌های نوآورانه داشته باشند و دانشگاه‌هایی برای حمایت و توسعه خلاقیت هم از نظر علمی و هم از نظر مدیریتی در نظر بگیرند. فریم و همکاران، (۲۰۲۰) در تحقیقی به نظر سنجی از مدیران گروه‌های آموزشی به توجه آنان به نکاتی که مدیران گروه‌های آموزشی سابق گوشزد کردند جلب شد، که شامل سازماندهی موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی، شفافیت در رهبری، چارچوب بندی نقش مدیر گروه به عنوان تسهیل‌کننده می‌باشد. با توجه به تحقیقات موسسات آموزش عالی در اروپا انتخاب افراد در این نقش بر اساس تجربه کاری، برنامه‌ریزی، کیفیت و همچنین تعامل نزدیک با کادر اداری دانشگاه بود. مدیران گروه‌ها مسئول فرهنگ‌سازی، ایجاد انگیزه، هماهنگ کردن نیروی کار و ایجاد تمرکز فرهنگی که نیروی کار با اهداف سازمان همسو شوند (تانویر و کریم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). همچنین کوچک زاده و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با هدف طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر سازوکار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان انجام دادند که در این تحقیق الگوی طراحی شده شامل چهار بعد اصلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل بود.

علاوه بر این محمدی و شاه بیکی (۱۴۰۰) به بررسی نقش هویت سازمانی در بهبود عملکرد شغلی پرداختند. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و روش گردآوری اطلاعات توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کارکنان یکی از ادارات کل استان خراسان جنوبی

<sup>۱</sup> -Frimin

<sup>۲</sup> - Hagedorn

<sup>۳</sup> -Purnamasari

<sup>۴</sup> -Tanveer & Karim

می باشند که به دلیل کوچک بودن جامعه سرشماری صورت گرفته است به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) و پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۲) استفاده شد. داده های گردآوری شده از طریق پرسشنامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش مدل یابی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار Smart PLS نتایج حاصل از آزمون فرضیات حاکی از آن است که تاثیر هویت سازمانی بر عملکرد شغلی معنی دار است. افزون بر این، نتایج تحقیق نشان دهنده آن است که از میان ابعاد هویت سازمانی، وفاداری و مشابهت، بر عملکرد شغلی تاثیر معنی دار دارند. در نهایت جادهاو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) با بررسی بهبود و توسعه عملکرد از طریق سیستم مدیریت نظارت موثر برای ایجاد پیشرفت نوآورانه در شرح نقش مریگیری در بهبود و توسعه عملکرد افراد شرح دادند که: راهنمایی فرایندی مداوم برای تبادل دانش است. مریگیری اساساً کمک به راهنما برای پیشرفت موثرتر است. این رابطه برای ایجاد اعتماد به نفس و حمایت از راهنما طراحی شده است تا آنها بتوانند کنترل توسعه و کار خود را در دست بگیرند. آنها باید بتوانند گوش دهند و سوالاتی بپرسند که راهنما را به چالش می کشد تا مسیر عملیاتی را که باید در رابطه با توسعه خود انجام دهند و پیشرفت نوآورانه ایجاد کند را شناسایی کند. مشاوره موثر یکی از مهمترین عوامل تعیین کننده موفقیت هر سازمانی است. مشاهده شده است که تعداد کمی از افراد برای روابط بسیار مهم به افراد راهنمایی می کنند. باید درک کرد که عملاً چقدر این سیستم به طور موثر اجرا می شود و به این نتیجه رسیدند که نارضایتی و مشکلات در هر رابطه مشترک است، از جمله مریگیری.

با توجه به مرور تحقیقات کاربردی و دانشگاهی انجام گرفته در خصوص الگوی مدیریت بهبود عملکرد مدیران متوجه خواهیم شد که هیچ تحقیق جامعی در خصوص شناسایی عوامل الگوی مدیریت بهبود عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران در ایران و حتی خارج از کشور انجام نشده است. بنابراین، این تحقیق به هر چه پر بارتر شدن ادبیات موجود در این حوزه کمک می نماید. همچنین با شناسایی عوامل الگوی مدیریت بهبود عملکرد مدیران، رهنمودها و توصیه های لازم جهت اجرای هر چه اثر بخش تر آن در حوزه گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران فراهم می آید. بر این اساس می توان بیان داشت که از لحاظ نظری اهمیت این

---

<sup>1</sup> -Jadhav



این امر که به شیوه هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه به عمل آمد. زمان مصاحبه ها از ۴۵ دقیقه تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. برخی مصاحبه ها ضبط شده و تبدیل به متن شد و برخی به صورت الکترونیکی جمع آوری گردید اولین گام در هر تحلیل کیفی، مطالعه و دوباره خوانی رونوشت هاست به عبارتی بعد از اینکه مصاحبه های صوتی، انجام و به متن تبدیل شد تا با داده ها آشنا شویم. با مطالعه مجدد متن ها داده ها حاصل خواهند شد.

#### جدول ۱. گام های مختلف تحلیل کیفی

مرحله	گام	اقدام
۱. تجزیه و توصیف متن	۱. آشنا شدن با متن	-مکتوب کردن دادها -مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده ها -نوشتن ایده های اولیه
	۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	-پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین -تفکیک متن به بخش های کوچک تر -کدگذاری ویژگی های جالب داده ها
	۳. جست و جو و شناخت مضامین	-تطبیق دادن کدها با قالب مضامین -استخراج مضامین از بخش های کدگذاشته متن -پالایش و بازبینی مضامین
۲. تشریح . تفسیر متن	۴. ترسیم شبکه مضامین	-بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج -مرتب کردن مضامین -انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر -ترسیم نقشه های مضامین -اصلاح و تأیید شبکه مضامین

۵. تحلیل شبکه مضامین -تعریف و نامگذاری مضامین -توصیف و توضیح شبکه مضامین	
۳. ترکیب و ادغام متن ۶. تدوین گزارش -تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن -استخراج نمونه های جالب داده ها -مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل ها	

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از ابزارهای مختلف تحلیل مضمون مانند: تحلیل قالب مضمون ها، شبکه مضمون ها، ماتریس مضمون ها و تحلیل مقایسه ای و همچنین از نرم افزار تحلیل مضمون MAXQDA12 استفاده شد. با استفاده از این نرم افزار می توان، ترسیم شبکه مضمون ها و تحلیل روابط میان مضمون ها، شمارش و تلخیص مضمون ها، تهیه جدول های توافقی و شناسایی و تحلیل کدهای مشترک میان مضمون ها و همچنین تحلیل پوشش داده ای مضمون ها انجام داد. در نهایت کدگذاری انجام شده در جهت تایید در اختیار خبرگان قرار گرفته شد و ویرایش های جدید بر روی آن صورت گرفت که بعد از ۵ مرحله ویرایش به اجماع نظری و مورد تایید اساتید خبره قرار گرفته شد.

### یافته ها

در این بخش، تحلیل داده ها از طریق استقرایی و توجه به ویژگی جزئی و تمرکز بر دیدگاه های شرکت کنندگان در فرآیند تحقیق و معنایی که آنان به پدیده مورد تحقیق نسبت می دهند از زبان گفتاری و سایر موارد است (بازرگان، ۱۳۷۸). در این بخش داده های حاصل از مصاحبه نیمه ساختار یافته از طریق روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر با استفاده از نرم افزار مربوطه کدگذاری صورت گرفت و تحلیل داده ها تا دستیابی به مدل ادامه یافت.

۱- مضامین پایه: در این بخش با ۱۵ نفر از خبرگان بزرگوار دانشگاهی به مصاحبه پرداخته شد. جهت تحلیل داده های حاصل از مصاحبه از نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA12 استفاده گردید. در مرحله اول مصاحبه های انجام شده در MAXQDA12 وارد و مورد تحلیل قرار گرفت. نتیجه حاصل دست یافتن به ۲۳۱ مضمون پایه می باشد. با توجه به محدودیت حجم رساله از ثبت متون مصاحبه صرف نظر شد.

جدول ۲. مضامین پایه مستخرج از مصاحبه ها و اسناد و ادبیات نظری تحقیق

❖	ابتکار عمل
❖	اجتناب از کم کاری
❖	اجرای تغییرات مورد نظر
❖	احساس تعلق و پابندی به ارزش های گروه و تلاش برای حفظ منافع آن
❖	احساس داشتن حق انتخاب (خودمختاری)
❖	احساس شایستگی (خوداثربخشی)
❖	احساس معناداری (ارزشمند بودن)
❖	احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)
❖	اخلاق مداری
❖	ارایه ابزارها و امکانات مناسب جهت فعالیت نظام مستندسازی تجربیات
❖	ارائه ارزشیابی ۳۶۰ درجه و چند سطحی
❖	ارائه اطلاعات روز در زمینه تدریس
❖	ارائه باز خورد
❖	ارائه خدمات تخصصی
❖	ارائه راه حل برای نیل به اهداف
❖	ارتباط بین گروههای حلقه های مدیریتی بالاتر
❖	ارزیابی اطلاعات و دانش
❖	ارزیابی سیاست ها و خط مشی های
❖	ارزیابی کیفیت یادگیری دانشجویان
❖	ارزیابی موقعیت و استراتژی های فعلی
❖	ارزیابی و نظارت مستمر بر روش های مطلوب اداره امور گروه مربوطه
❖	استاندارسازی (ایجاد معیارها و استانداردها)
❖	استراتژی های سازمان



- ❖ استفاده از اصول علمی و دانش سازمانی در طراحی فرآیندهای کاری گروه
- ❖ استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش
- ❖ استفاده از فناوری اطلاعات در مفهوم عام در سازمان
- ❖ استفاده سازمان از تجربیات گذشته برای رفع مشکلات موجود
- ❖ استفاده هر چه بیش‌تر از روش‌های انگیزش معنوی پاداش به اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان در قبال فعالیتهای چشمگیر و برتر
- ❖ اشراف بر موضوع درس
- ❖ اصلاح فرایند ارزشیابی مدیران گروهها
- ❖ اطلاع‌رسانی به موقع بخشنامه‌ها و قوانین تصویب شده به همه اعضای گروه و ایجاد وب‌سایت در گروه
- ❖ اطمینان از پردازش مؤثر اطلاعات
- ❖ اطمینان از حفظ اطلاعات کلیدی
- ❖ اعتبار (توانمندی)
- ❖ اعتماد سازی
- ❖ اکتساب و استخراج دانش از منابع داخلی
- ❖ اکتساب اطلاعات و دانش
- ❖ آگاهی از سیاست‌گذاری‌های بلندمدت وزارت علوم
- ❖ آگاهی از قوانین و مقررات آموزشی دانشگاه
- ❖ الویت‌بندی برنامه‌ها
- ❖ انتخاب و اجرای دقیق و کاربردی معیار نظارت.
- ❖ انتقال دانش در سازمان از طریق سمینارها، همایش، کارگاههای آموزشی و سخنرانی‌ها
- ❖ انتقال دانش در سازمان از طریق مقررات و دستورالعملهای سازمانی
- ❖ انجام بهینه امور از طریق دانش کسب شده
- ❖ انجام پژوهش‌های متناسب با نیازهای جامعه و بازار کار
- ❖ انضباط (فرهنگ سازمانی)
- ❖ انعطاف‌پذیری
- ❖ انعطاف‌پذیری در کار
- ❖ اهداف و ماموریتها
- ❖ ایجاد پیوند و رابطه دوستانه
- ❖ ایجاد رقابت سالم در میان کارکنان یا زیردستان در صورت لزوم دادن پاداش برای انجام کار موفقیت‌آمیز (مادی یا معنوی)

- ❖ ایجاد سیستم تنبیه و پاداش عادلانه
- ❖ آینده نگری
- ❖ برانگیختن دیگران برای انجام کار از راه های انسانی
- ❖ برآوردهای مطمئن
- ❖ برخورد با دانشجویان متناسب با سطح دانش و یادگیری
- ❖ بررسی راه حل های مختلف
- ❖ بررسی وجود داده های اولیه و پایه ای مربوط به دانش که شامل متون، کتب، مجلات و نظایر آن توسط سازمان
- ❖ برنامه ریزی برای استفاده از منابع
- ❖ برنامه ریزی در جهت استفاده بهینه از منابع
- ❖ برنامه ریزی در جهت تعیین صلاحیت اساتید
- ❖ برنامه محوری
- ❖ برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی
- ❖ به روز بودن در زمینه تدریس
- ❖ به کارگیری روش های خلاقیت در رابطه با دیگران
- ❖ بهبود ارتباطات درون سازمانی
- ❖ بهبود مستمر برنامه درسی و کلاس درس
- ❖ بهبود مستمر در جهت حل مسائل گروه
- ❖ بهره برداری از منابع موجود در سازمان
- ❖ بهره گیری از دانش اساتید بازنشسته
- ❖ بهره وری
- ❖ پاکسازی (تشخیص اقسام و اطلاعات و فضاهای ضروری یا غیر ضروری)
- ❖ پایبندی
- ❖ پویایی و شادابی گروه
- ❖ پیش بینی
- ❖ پیش بینی نیازهای گروه بر اساس امکانات و الویت ها و انتخاب موثرترین راهکار.
- ❖ تاکید بر کدگذاری برای پردازش دانش در کسب و کار و جامعه
- ❖ تبادل دانش بین کارکنان
- ❖ تحلیل شغلی
- ❖ تخصص در گرایش های پژوهشی مشخص
- ❖ تدوین برنامه درسی

❖	تدوین محتوای درسی
❖	تسلط بر فرآیند شناخت و بررسی فعالیت‌های گروه
❖	تسهیل فعالیت‌های هیات علمی با مشخص کردن وظایف
❖	تسهیم اطلاعات: داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز به اسانید را اختیار کارکنان قرار گیرد
❖	تسهیم بهترین شیوه‌ها
❖	تشخیص منابع
❖	تشکیل تیم‌های کاری
❖	تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه‌ای
❖	تشویق برای یادگیری و بهبود توانایی
❖	تشویق به تعامل
❖	تشویق به مشورت
❖	تشویق در جهت جستجوی فرصت‌های رشد حرفه‌ای
❖	تصمیم‌گیری درست و به موقع برای اقدام به تغییر
❖	تصمیم‌گیری مشارکتی
❖	تصمیم‌گیری منطقی داشتن
❖	نگرش مثبت داشتن
❖	نوآوری و ارزش آفرینی در گروه آموزشی
❖	هدایت فرآیند نظارت و بهبود معیارهای ارزیابی
❖	هدف‌گذاری آموزشی
❖	هنر تعامل با کارفرمایان طرح‌های پژوهش
❖	هوش میان فردی
❖	وفاداری نسبت به دیگران
❖	یادگیری

۲- مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها): عامل از بررسی لیست مضامین پایه و تحلیل دقیق مضامین مشابه گروه بندی داده‌ها انجام شد. برخی از مفاهیم به آسانی از داده‌ها حاصل شدند و برخی از طریق تحلیل و مقایسه‌های بیشتر استخراج گردید. پس از تحلیل داده‌ها (مضامین پایه) به ۳۵ مضامین سازماندهنده که خروجی نرم افزار است دست یافتیم.

## جدول ۳. مولفه های حاصل از کدگذاری محوری ( مضامین پایه)

مولفه: اموراداری و اجرایی
* ارزیابی سیاست ها و خط مشی ها * برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی * ارزیابی و نظارت مستمر بر روش های مطلوب اداره امور گروه مربوطه * نظارت بر انجام کلیه امور پشتیبانی * نظارت بر سایر امور محوله از سوی مقام مافوق * اصلاح فرایند ارزشیابی مدیران گروهها
مولفه: مستندسازی و بایگانی
* مدیریت کار گروه مستند سازی * تشکیل گروه، دفتر یا دبیرخانه ای * مستندسازی به منظور مرور، ارزیابی و انتشار تجربیات * میزان تخصیص امکانات و بودجه کافی به منظور گسترش نظام مستند سازی * توسعه فعالیت های کارکنان درگیر در فرایند آموزش با استفاده از فنون علمی * ارایه ابزارها و امکانات مناسب جهت فعالیت نظام مستندسازی
مولفه: تعهدسازمانی
* تعهد به تامین نیازها، انتظارات و اهداف گروه، دانشکده و دانشگاه * احساس تعلق و پایداری به ارزش های گروه و تلاش برای حفظ منافع آن
مولفه: نیازسنجی آموزشی
* تعیین نیازهای آموزشی * تعیین نیازهای مدیریتی (حرفه ای) * شناسایی زمینه های رشد و توسعه مستمر * تعیین وضعیت فعلی هر فرد و سطح رشد حرفه ای * مقاصد سازمانی * اهداف و ماموریتها * استراتژیهای سازمان * هدایت فرآیند نظارت و بهبود معیارهای ارزیابی * انتخاب و اجرای دقیق و کاربردی معیار نظارت * ارائه ارزشیابی ۳۶۰ درجه و چند سطحی
مولفه: برنامه ریزی
* پیش بینی * برنامه محوری * آینده نگری * تدوین برنامه درسی * برنامه ریزی در جهت تعیین صلاحیت اساتید * نتیجه گرایی * دقت در برنامه ریزی * الویت بندی برنامه ها * زمان بندی مناسب برنامه ها * داشتن تصویر روشن از استراتژی سازمان و اهداف گروه * هدف گذاری آموزشی * شناخت موقعیت ها * توجه به زمان و بررسی محیط داخلی و خارجی دانشکده * ارائه راه حل برای نیل به اهداف * برنامه ریزی در جهت استفاده بهینه از منابع * پیش بینی نیازهای گروه بر اساس امکانات و الویت ها و انتخاب موثرترین راهکار.
مولفه: حسن اجرای قوانین و مقررات
* میزان اهتمام در تهیه و تنظیم آیین نامه ها، بخشنامه ها و دستورالعمل های اداری لازم * مراقبت در اجرای مقررات انضباطی و رسیدگی به تخلفات
مولفه: کاربرد دانش

<p>*انجام بهینه امور از طریق دانش کسب شده * استفاده از اصول علمی و دانش سازمانی در طراحی فرآیندهای کاری گروه * استفاده از فناوری اطلاعات در مفهوم عام در سازمان * میزان همکاری و ارتباط نزدیک واحدهایی که به تبادل دانش و اطلاعات مشابه با یکدیگر نیاز دارند</p>
<p>مولفه: نشر و انتقال دانش</p>
<p>* طیف تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان * استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش * حمایت فرهنگ سازمانی از نشر و انتقال دانش * میزان توزیع و انتشار دانش به منظور دسترسی همگانی * انتقال دانش در سازمان از طریق سمینارها، همایش، کارگاههای آموزشی و سخنرانی ها * انتقال دانش در سازمان از طریق مقررات و دستورالعملهای سازمانی</p>
<p>مفهوم: اشتراک دانش</p>
<p>* تسهیم بهترین شیوه ها * اکتساب و استخراج دانش از منابع داخلی * تمایل به اشتراک ایده ها * تبادل دانش بین کارکنان * تاکید بر کدگذاری برای پردازش دانش در کسب و کار و جامعه</p>
<p>مولفه: جذب دانش</p>
<p>* ظرفیت جذب * اکتساب اطلاعات و دانش * یادگیری * قابلیت استفاده از داده ها و اطلاعات موجود در سازمان در جهت خلق ایده های جدید * جذب افراد صاحب دانش در سازمان * استفاده سازمان از تجربیات گذشته برای رفع مشکلات موجود * بررسی وجود داده های اولیه و پایه ای مربوط به دانش که شامل متون، کتب، مجلات و نظایر آن توسط سازمان * ارزیابی اطلاعات و دانش * اطمینان از پردازش مؤثر اطلاعات * بهره گیری از دانش اساتید بازنشسته * اطمینان از حفظ اطلاعات کلیدی * کسب اطمینان از اینکه افراد به اطلاعات و دانش مرتبط با وظایف و اهدافشان دسترسی دارند.</p>
<p>مولفه: کسب مهارت های نوآوری و خلاقیت</p>
<p>* نوآوری و ارزش آفرینی در گروه آموزشی * داشتن راهبرد و چشم انداز * مهارت در کارآفرینی * توانایی برقراری ارتباط بین دانشگاه و جامعه و صنعت * انعطاف پذیری * ابتکار عمل * ریسک پذیری * تفکر خلاق * تولید اندیشه * کنجکاوی و کاوش گری * توانایی تبدیل اندیشه های نو و خلاق به کاربردهای قابل استفاده و سودمند در دانشگاه</p>
<p>مولفه: مهارت دیداری</p>
<p>* آگاهی از قوانین و مقررات آموزشی دانشگاه * آگاهی از سیاست گذاری های بلند مدت وزارت علوم * اطلاع رسانی به موقع بخشنامه ها و قوانین تصویب شده به همه اعضای گروه و ایجاد وب سایت در گروه</p>
<p>مولفه: مدیریت تغییر</p>
<p>* مهارت تفکر فوق انتقادی * توانایی نفوذ و تاثیر بر همکاران * تغییر و ارتقای فرهنگ گروه آموزشی * پویایی و شادابی گروه * تصمیم گیری درست و به موقع برای اقدام به تغییر</p>
<p>مولفه: مدیریت تعارض</p>

<p>* توانایی شناخت تعارضات * توانایی تحلیل موقعیت تعارض (شناسایی افراد، منابع و سطوح تعارض) * شناخت و بکارگیری راهبردها و فنون مدیریت تعارض * توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل اختلافات موجود در گروه</p>
<p>مولفه: مهارت پژوهشگری</p>
<p>* انجام پژوهش های متناسب با نیازهای جامعه و بازار کار * داشتن تیم پژوهشی * تخصص در گرایش های پژوهشی مشخص * هنر تعامل با کارفرمایان طرح های پژوهش * بهبود مستمر در جهت حل مسائل گروه</p>
<p>مولفه: مهارت حرفه ای (شایستگی فنی)</p>
<p>* مهارت سخنرانی * خودکارآمدی شغلی * روش تدریس، مشاوره و راهنمایی در موارد برنامه ریزی درسی * صلاحیت های پژوهشی * ارزیابی کیفیت یادگیری دانشجویان * روحیه خدمت * تدوین محتوای درسی * مدیریت مناسب با طرح درس * الگو بودن برای دانشجویان * بهبود مستمر برنامه درسی و کلاس درس * رعایت مقررات آموزشی، به روز بودن در زمینه تدریس * اشراف بر موضوع درس * مدیریت زمان در فرایند یاددهی - یادگیری * ارائه اطلاعات روز در زمینه تدریس * تمایل به پیشرفت در شغل * تمایل به یادگیری در زمینه شغلی * برخورد با دانشجویان متناسب با سطح دانش و یادگیری * تحلیل شغلی</p>
<p>مولفه: مهارت های رفتاری و ارتباطی</p>
<p>* اخلاق مداری * خود انگیزی * مهارت مشاوره در رشته تخصصی خود * ارائه خدمات تخصصی * مهارت نقدپذیری * مهارت کلامی * توانایی برقراری ارتباط با همکاران و دانشجویان * ارتباط بین گروه های حلقه های مدیریتی بالاتر * کمک و راهنمایی به سایر اساتید و دانشجویان * شنونده خوبی بودن</p>
<p>مولفه: مهارت خود توسعه ای</p>
<p>* مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن * نرمش و انعطاف پذیری * تعهد کاری * اعتماد سازی * خود اندیشی * خود تاملی * خود مدیریتی * خود کنترلی</p>
<p>مولفه: مهارت فناورانه</p>
<p>* مهارت کار با سیستم های هوشمند * مهارت سواد رسانه ای و کار با فن آوری به روز و مرتبط در محیط دانشگاه * آموزش چگونگی استفاده از تجهیزات و مهارت کار با نرم افزارهای آموزشی</p>
<p>مولفه: مهارت بین فردی</p>
<p>* هوش میان فردی * توانایی تفکر سیستمی * توجه به استقلال شخصیت، علایق و تفاوت های فردی اعضای گروه * تصمیم گیری منطقی داشتن * نگرش مثبت داشتن * به کارگیری روش های خلاقیت در رابطه با دیگران * حفظ اثربخشی</p>
<p>مولفه: مهارت کار تیمی</p>
<p>* مهارت سازماندهی * تشکیل تیم های کاری * تصمیم گیری مشارکتی * داشتن روحیه کار تیمی * تعامل با همکاران * تعهد و مشارکت * روابط غیررسمی * توافق با اعضای تیم * توجه به نیازهای متقابل</p>

مؤلفه: حمایت شناختی
* احساس شایستگی (خوداثربخشی) * احساس داشتن حق انتخاب (خودمختاری) * احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه) * احساس معناداری (ارزشمند بودن) * مسئولیت پذیری : پاسخ گو بودن در برابر نتایج کارهای خود می باشد و اعضا قادرند که عملکرد خود را در سازمان ادامه دهند * تسهیم اطلاعات : داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز به اسانید را اختیار کارکنان قرار گیرد * مهارت: به معنای داشتن دانش شغلی برای انجام کار که در محیط های مناسب سازمان آموزش داده می شود
مؤلفه: ساماندهی محیط کار
* پاکسازی (تشخیص اقلام و اطلاعات و فضاهای ضروری یا غیر ضروری) * نظم و ترتیب (قراردادن هر چیزی در جای مناسب) * نظافت (تمیز کردن همه جانبه) * استاندار سازی (ایجاد معیارها و استانداردها) * انضباط (فرهنگ سازمانی) * شرایط فیزیکی محیط کار : فضای داخلی سازمان (طراحی داخلی) و امکانات (نور، دما، تجهیزات، سرو صدا)
مؤلفه: تشویق و ایجاد انگیزه
* استفاده هر چه بیش تر از روش های انگیزش معنوی پاداش به اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان در قبال فعالیتهای چشمگیر و برتر * فراهم کردن فرصتهایی که مسیر شغلی را بهبود می بخشد * فراهم کردن آموزشهایی که با نیازهای تخصصی مدیران گروهها هماهنگ می باشد * تشویق برای یادگیری و بهبود توانایی * تشویق در جهت جستجوی فرصت های رشد حرفه ای * فراهم کردن فرصت های مناسب برای توسعه * یادگیری مهارت های جدید در سازمان * ایجاد سیستم تنبیه و پاداش عادلانه
مؤلفه: قضاوت و تصمیم گیری
* برآوردهای مطمئن * خوش بینی * قدرت تحلیل در تشریح فرآیند تصمیم گیری * تسلط بر فرآیند شناخت و بررسی فعالیتهای گروه * جمع گرایی * داشتن اطلاعات کافی * جمع آوری راه حل ها * بررسی راه حل های مختل * سنجیدن عواقب کار * ظرفیت خطا و آزمایش
مؤلفه: اعتماد آفرینی
* حسن نیت (خواستن) * اعتبار (توانمندی) * قابل اعتماد و پیش بینی بودن * پابندی * ایجاد پیوند و رابطه دوستانه
مؤلفه: امانتداری
* اجتناب از کم کاری * بهره‌وری * رازداری
مؤلفه: روابط انسانی موثر
* بهبود ارتباطات درون سازمانی * شناخت نیروی انسانی * تشویق به تعامل * سرمایه گذاری روی کارمندان خود * تمرکز در جهت رفاه کارکنان * ارائه بازخورد * تقویت فرهنگ سازمانی * انعطاف پذیری در کار
مؤلفه: توانایی برنامه ریزی استراتژیک

*مدیریت، نظارت، کنترل، طراحی و اجرای تغییر سازمانی * اجرای تغییرات مورد نظر * جست‌وجو و انتخاب اقدامات مناسب * ارزیابی موقعیت و استراتژی‌های فعلی * تعیین تغییرات در اهداف و استراتژی‌های مورد انتظار در تمام سطوح شرکتی، رقابتی و وظیفه‌ای
مولفه: مهارت های نرم
*مهارت تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات * مهارت مدیریت زمان * مهارت برقراری ارتباط با کارمندان * مهارت گوش دادن فعال * مهارت انعطاف پذیری و تواضع *مهارت میانجی‌گری (حل کردن تنش‌ها و تعارض‌ها در تیم مدیریتی) * مهارت برنامه ریزی مناسب
مولفه: مدیریت کارکنان
*طراحی سازمان برای نیل به حداکثر کارایی به کمک همکاران سازمان * داشتن رفتار انسانی با دیگران * تلاش برای افزایش هرچه بیشتر رضایت کارکنان یا زیردستان.
مولفه: بسیج منابع
* کمک به تشکیل گروه‌های هماهنگ و همپا در داخل سازمان آموزشی * دادن آزادی انتخاب و تصمیم‌گیری به زیردستان در حد لزوم و امکان * تشخیص منابع * برنامه ریزی برای استفاده از منابع * تعیین دقیق برنامه و عملیات صحیح برای استفاده مؤثر از منابع * بهره برداری از منابع موجود در سازمان
مولفه: نمایندگی
* وفاداری نسبت به دیگران * داشتن صداقت و حفظ روابط دوستانه با زیردستان.
مولفه: هماهنگ کننده
* سازماندهی کار اعضاء * تسهیل فعالیتهای هیات علمی با مشخص کردن وظایف
مولفه: رهبری فکری
* دل بستن به کار و احساس تعهد نسبت به آن به گونه ای که برای زیردستان الگو باشد. * برانگیختن دیگران برای انجام کار از راه‌های انسانی * ایجاد رقابت سالم در میان کارکنان یا زیردستان در صورت لزوم دادن پاداش برای انجام کار موفقیت‌آمیز (مادی یا معنوی) * خلاقیت و آمادگی برای دیدن و ترغیب آن در زیردستان * نفوذ در دیگران * تفویض اختیار * تشویق به مشورت

۳- مضامین فراگیر: در مرحله سوم فرایند تحلیل مضمون، مضامین سازمان دهنده که از مقایسه و دسته بندی مضامین پایه حاصل شده‌اند، دسته بندی شده و زیر چتر مضامین فراگیر قرار گرفته و عوامل تحقیق را تشکیل می‌دهند. شبکه مضامین شامل ۶ عامل می باشد که طبق یافته ها به طور مستقیم بر مدیریت بهبود عملکرد مدیران گروه های آموزشی تاثیر دارند. هر عامل نیز شامل چند مولفه می باشد که این دسته بندی در جدول ۴ نمایش داده شد.



جدول ۴. مضامین فراگیر و سازمان دهنده

عوامل (مضامین پایه)	مؤلفه ها (مضامین سازمان دهنده)	عوامل (مضامین پایه)	مؤلفه ها (مضامین سازمان دهنده)
نظارت و ارزیابی مستمر	مدیریت اموراداری و اجرایی	توانمند سازی	حمایت شناختی
	مستندسازی و بایگانی		ساماندهی محیط کار
	تعهدسازمانی		تشویق و ایجاد انگیزه
توسعه حرفه ای	نیازسنجی آموزشی	اخلاق حرفه ای	قضاوت و تصمیم گیری
	برنامه ریزی		اعتماد آفرینی
	حسن اجرای قوانین و مقررات		امانتداری
	کسب مهارت های نوآوری و خلاقیت		روابط انسانی موثر
توسعه حرفه ای	مهارت دیداری	نقش مدیریتی	توانایی برنامه ریزی استراتژیک
	مدیریت تغییر		مهارت حل مسئله
	مدیریت تعارض		مدیریت کارکنان
	مهارت پژوهشگری		بسیج منابع
	مهارت حرفه ای (شایستگی فنی)		نمایندگی
	مهارت های رفتاری و ارتباطی		هماهنگ کننده
	مهارت خود توسعه ای		رهبری فکری
	مهارت فناورانه		کاربرد دانش
مهارت بین فردی	مدیریت دانش	نشر و انتقال دانش	

عوامل (مضامین پایه)	مؤلفه ها (مضامین سازمان دهنده)	عوامل (مضامین پایه)	مؤلفه ها (مضامین سازمان دهنده)
	اشتراک دانش		مهارت کار تیمی
	جذب دانش		

بر اساس نتایج تحلیل، عوامل الگوی مدیریت بهبود عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران شامل نظارت و ارزیابی مستمر، مدیریت دانش، توسعه حرفه ای، توانمند سازی، اخلاق حرفه ای و نقش مدیریتی می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

از آنجایی که شناسایی عوامل و مؤلفه و شاخص های الگوی مدیریت بهبود عملکرد در مرحله کیفی انجام شده است. عامل از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و مطالعه اسناد و ادبیات نظری تحقیق جهت تحلیل داده ها از نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA12 استفاده گردید. که عامل از بررسی لیست مضامین پایه و تحلیل دقیق آنها ۲۲۸ مضمون پایه (شاخص) که در جدول (۴) اشاره شده است و ۳۵ مضامین سازمان دهنده (مؤلفه) و ۶ مضامین فراگیر (عامل) حاصل گردید. این تحقیق شامل ۶ عامل می باشد:

عامل اول؛ نظارت و ارزیابی مستمر: این عامل شامل ۴ مؤلفه (برنامه ریزی، نیازسنجی، تعهد سازمانی و امور اداری و اجرایی) می باشد. نظارت و ارزیابی مستمر شامل کیفیت عملکرد مدیران و میزان تحقق اهداف در عوامل آموزشی، پژوهشی، فناوری و فرهنگی و اجتماعی و دانشجویی بر میزان پیشرفت و تحقق برنامه ها نظارت بر حسن اجرای قوانین و مصوبات می باشد. نظارت مستمر و دقیق بر عملکرد اعضای هیئت علمی از اهمیت و جایگاه شایان توجهی در فرآیند مدیریت و هدایت در سازمان های علمی برخوردار است و لذا یکی از چالش های مهمی که مدیران گروه باید دست و پنجه نرم کنند، نظارت بر عملکردها و کارکردها است. چراکه نظارت درست و مستمر بر عملکرد اعضا زمینه بهبود و تقویت فرآیند پاداش دهی و قدردانی از عملکردهای مثبت و اصلاح عملکردهای ضعیف را تسهیل می کند و در نهایت افراد سازمان را به سمت تحقق اهداف مقرر سوق می دهد.

نتایج تحقیقات جادها و همکاران (۲۰۲۱)، هاردریگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، هاریس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و پناهی و همکاران (۱۳۹۷) لزوم نظارت و ارزیابی مستمر را تایید می‌کنند.

عامل دوم؛ توسعه حرفه‌ای: این عامل شامل ۵ مولفه (مهارت خود توسعه‌ای، مهارت حرفه‌ای، کسب مهارت‌های نوآوری و خلاقیت، مدیریت تغییر، مهارت پژوهشگری) می‌باشد. توسعه حرفه‌ای به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی مدیران در جهت پرورش و موفقیت در سازمان می‌باشد که منجر به بهسازی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. توسعه حرفه‌ای فرآیندیست که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزشی رهبری می‌شود. توسعه حرفه‌ای شامل هرگونه فعالیت طراحی شده به منظور بهبود دانش، مهارت و تمایلات است. در ادبیات موجود تعریف‌های متعددی از توسعه حرفه‌ای با دو دید عام و خاص ارائه شده است. جوانک لیاولی و همکاران (۱۳۹۶)، محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)، صفری (۱۳۹۹)، پیرطامسری و شمشادی (۱۳۹۹)، عابدی و همکاران (۱۳۹۹)، مهدیزاده و همکاران (۱۳۹۸)، درویشعلی (۱۳۹۸)، فطرت و همکاران (۱۳۹۷)، پناهی و همکاران (۱۳۹۷)، جوانک لیاولی و همکاران (۱۳۹۶)، موسی زاده و شیدایی (۱۳۹۴) لزوم توسعه حرفه‌ای را تایید می‌کنند.

عامل سوم؛ اخلاق حرفه‌ای: این عامل شامل ۴ مولفه (قضاوت و تصمیم‌گیری، اعتمادآفرینی، امانتداری و روابط انسانی موثر) می‌باشد. رعایت اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی در سازمان، امری ضروری می‌باشد تا جامعه و سازمان را دچار تعارض نکند. از طرفی آموزش عالی، آموزش رهبری است. ارزش‌ها و فضایل در دانشگاه‌ها به شدت بر رهبران آینده تاثیر می‌گذارند. دانشگاه‌ها، به عنوان پردیس‌های سبز، با برنامه‌های درسی اخلاقی متنوع و مشارکت اجتماعی، در ارزش‌گذاری مدیران، کارکنان آموزش و همچنین دانشجویان، نقش دارند. اما در بسیاری از دانشگاه‌ها و مدارس در سراسر جهان، ارزش‌های اساسی و فضایل نیز نقض می‌شوند. تقلب، سرقت ادبی، تحقیق غیر اخلاقی، در استخدام پرسنل، فساد در امتحانات، آزار جنسی یا به سادگی فقدان برنامه‌های درسی اخلاقی که پس از آن سیگنال را به رهبران آینده می‌دهد (سینگ و استاکل برگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). با توجه

---

<sup>1</sup> -Hardrig

<sup>2</sup> -Haris

<sup>3</sup> -Sinc & Stacle

به اهمیت اخلاق حرفه ای مدیران با نتایج تحقیقات محمودزاده سیستانی و واثق (۱۴۰۰)، ربیعی و همکاران (۱۴۰۰)، واپرزه و همکاران (۱۴۰۰)، رحمانی و رجب دری (۱۳۹۵) و بسطامی و طاهانی (۱۳۹۳) اهمیت اخلاق حرفه ای را تایید می کنند.

عامل چهارم؛ توانمندسازی: این عامل شامل ۳ مولفه (سازماندهی محیط کار، حمایت شناختی و تشویق و ایجاد انگیزه) می باشد. ادبیات توانمندسازی دگرگونی های زیادی به خود، دید. تا این که سرانجام لی توانمندسازی را زمینه ی برای افزایش دیالوگ ها تفکر انتقادی فعالیت در گروه های کوچک تعریف کرد و اشاره می کند. که اجازه دادن به فعالیت هایی در جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. (اربابیان و همکاران، ۱۳۹۹). توانمندسازی، فرایند انتقال از یک حالت فقدان قدرت به وضعیتی با کنترل بیشتر بر زندگی، سرنوشت و محیط زیست است. این انتقال می تواند هم نشان دهنده بهبود توانایی ادراک شده از میزان کنترل و هم ارتقا و بهبود توانایی های واقعی برای کنترل باشد. چنین معنایی از مفهوم قدرت، آن را در قرابت زیادی با مفهوم توانمندی انسانی قرار می دهد. (متوسلی و همکاران، ۱۳۹۶). لاهرودی (۱۳۹۹)، هاردیرگ (۲۰۲۰) در تحقیقات خود لزوم توانمندسازی را تایید نمودند.

عامل پنجم؛ نقش مدیریتی: این عامل شامل ۵ مولفه (تصمیم؛ تحلیل؛ طراحی؛ توانایی برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت کارکنان، بسیج منابع و رهبری فکری) می باشد. نقش مدیران، رفتارهای ویژه ای است که با وظایف مدیریت همراه است. مدیران این نقش ها را برای انجام دادن وظایف خود مثل برنامه ریزی و تدوین استراتژی، سازمان دهی، کنترل کردن، رهبری و توسعه منابع انسانی بر عهده می گیرند. عملکرد مدیران گروه و رهبران آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت تحصیلی دانش آموزان دارد و شکست مدیر، هزینه اجتماعی فراوانی بر دانش آموزان و خانواده آنها تحمیل میکند. اگر مدیران با کفایت تر شوند و توانایی های الزم برای ایفای نقش های جدید سازمانی را به دست آورند، کارکنان شان نیز قوی تر و قدرتمند تر می شوند و بدین ترتیب سازمان برتری فردی و سازمانی خود را نشان میدهد (قنبری و صالحی زاده، ۱۳۹۵). کاظمی و یعقوبی (۱۴۰۱) با بررسی تاثیر نقش های مدیریتی بر بهبود عملکرد مدیران آموزشی به این نتیجه دست یافتند که مدیران از

<sup>1</sup> -Harding

طریق نقش‌های مدیریتی، آموزگاران را در راستای هدایت و رهبری سالم و نظام‌مند دانش‌آموزان یاری می‌نمایند و در نتیجه سعی و تلاش معلم و مدیر بهبود کار آموزش، رشد نیروی انسانی و رفاه ملی تضمین می‌گردد. مدیران برای انجام وظایف‌شان به انجام یک سری فعالیت‌ها مبادرت می‌ورزند که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و ارزشیابی می‌باشد.

عامل ششم؛ مدیریت دانش: این عامل شامل ۴ مولفه (نشر و انتقال دانش، اشتراک دانش، جذب دانش و کاربرد دانش) می‌باشد. مدیریت دانش تأثیر مستقیمی بر توانمندسازی کارکنان و عملکرد آنان به واسطه توانمندسازی دارد (هرب و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). حمایت مدیریت از رویه‌های مدیریت دانش، کمک به ایجاد فرهنگ دانش‌محور و نیز ایجاد هماهنگی بین اعضای هیات علمی می‌تواند به توسعه مدیریت دانش در دانشگاه مساعدت کند. از این رو آگاهی مدیران گروه‌های آموزشی از میزان عوامل مدیریت دانش نقش موثری بر تدوین استراتژی‌های مناسب در راستای بهبود عملکرد خواهد داشت. تمرکز گروه‌های آموزشی بر مدیریت دانش موجب بهبود عملکرد دانشگاه در این زمینه می‌گردد. مدیریت دانش عبارت است از ایجاد فرایندهای موردنیاز به‌منظور شناسایی و دریافت اطلاعات و علوم موردنیاز الیاسی و همکاران (۱۳۹۹)، علی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) و تربتی و احمدوند (۱۳۹۴) بر تأثیر مدیریت دانش تأکید داشتند.

### منابع

- اربابیان، زهرا. خورشیدی، عباس. شهریاری، محمدرضا و شریفی، مانی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران، **مشاوره شغلی و سازمانی**، ۱۲ (۳): ۱۵۵-۱۷۶.
- بسطامی، رجب و طاهانی، صادق. (۱۳۹۳). **شناسایی ابعاد اخلاق حرفه‌ای و اثرات آن بر بهبود عملکرد مدیران با رویکرد اسلامی**، همایش مدیریت تحول در سازمان‌ها با رویکرد علوم رفتاری، تهران.
- پناهی، معصومه. پورکریمی، جواد. رمضان، مجید. (۱۳۹۷). ارائه‌ی مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور، **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، ۸ (۱): ۲۳-۴۶.

<sup>1</sup> -Harb

پیرطارمسری، فرشید و شمشادی، ایمان. (۱۳۹۹). **ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد و تعیین شایستگی و توانمندی های مدیران میانی بنیاد مستضعفان به روش استنتاج فازی**، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی.

تربتی، امیر و احمدوند، محسن. (۱۳۹۴). تلفیق داده کاوی و مدیریت دانش به منظور بهبود عملکرد ناجا (نمونه پژوهی مرکز نظارت همگانی، **مجله توسعه انسانی پلیس**، ۳ (۲): ۶۸-۵۵.

توانگر مروستی، زهرا. محمدی فر، محمدعلی و امین بیدخت، علی اکبر. (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی، تعیین پیشایندها (جو سازمانی، هوش هیجانی، ارزش های اخلاقی سازمان) و پیامدها (کار آفرینی سازمانی)، **مجله علوم شناختی**، ۱۹ (۴): ۱۰۷-۹۰.

جوانک لیاولی، ماندانا. ایلی، خدایار. پورکریمی، جواد و سلطانی عربشاهی، سید کامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزش بالینی: مورد دانشگاه های علوم پزشکی دولتی شهر تهران، **راهبردهای آموزش**، ۱ (۳): ۲۰۲-۲۱۸.

درویشعلی، یاسر. (۱۳۹۸). **طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیران مدارس متوسطه بر اساس نظریه داده بنیاد**، پایان نامه کارشناسی ارشد، پردیس علوم انسانی و علوم اجتماعی، دانشگاه یزد.

ربیعی، آمنه. مسعودی ندوشن، عصمت و احمدی، امینه. (۱۴۰۰). تاثیر الگوی اخلاق حرفه ای مدیران آموزش عالی بر ارتقاء کارایی آنها، **مدیریت فردا**، ۲۰ (۲): ۵۵-۴۱.

رحمانی، حلیمه و رجب دری، حسین. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر اخلاق حرفه ای بر عملکرد سازمانی در مدیران صنعتی استان فارس، **حسابداری ارزشی و رفتاری**، ۱ (۱): ۵۳-۷۶.

رحیمی لاهرودی، علی محمد. (۱۳۹۹). **مطالعه و بررسی مولفه های بهره وری و اثربخشی موثر بر بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان ها در راستای افزایش توانمندی کارکنان**، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم انسانی و آموزش و پرورش با محوریت توسعه پایدار، تهران.

صفری، محمود. (۱۳۹۹). بازتاب هوش عاطفی در عملکرد شغلی معلمان منطقه ۱۵ تهران، **توسعه حرفه ای معلم**، ۵ (۱): ۷۷-۸۶.

عابدی نیا، افشین. معینی کیا، مهدی و قربان زاده طولارودپایین، پدرام. (۱۳۹۹). مطالعه کیفیت خدمات راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه معلمان مدارس چندپایه، **رویکردی نو در علوم تربیتی**، ۲ (۲): ۵۱-۳۹.

علی زاده، زهرا و رضایی دولت آبادی، حسین. (۱۳۹۵). تحلیل مدل ساختاری ویژگی های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان (مورد مطالعه شرکت ساخت تجهیزات سپاهان، **مدیریت بهره وری**، ۱۰ (۳): ۵۵-۶۷.

فطرت، محمد علی. خراسانی، اباصت. ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۷). طراحی و اعتبار سنجی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه کابل، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۹ (۳): ۳۴۸-۳۱۱.

قنبری، مهدی و صالحی زاده، مریم. (۱۳۹۵). **بررسی مهارت‌های مدیران دارای مدرک مدیریت آموزشی در مقایسه با مهارت‌های مدیران سایر رشته ها در مدارس مقطع ابتدایی**، پنجمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی. کاظمی، معصومه و یعقوبی، محمدحیدر. (۱۴۰۱). تاثیر نقش های مدیریتی بر بهبود عملکرد مدیران آموزشی، **دوفصلنامه یافته های علوم تربیتی**، ۲ (۴): ۳۸-۵۳.

کوچک زاده، حسن. خندان علمداری، صابر و موحدی، محمد مهدی. (۱۴۰۱)، طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیریتی مبتنی بر سازوکار تقویت اعتماد بین فردی در سازمان، **مدیریت عملیات**، ۲ (۸): ۹-۳۶. متوسلی، محمود. دباغی، حمیده و عباسی، افروز. (۱۳۹۶). الگوی نظری توانمندسازی فردی و جمعی به مثابه آزادی با تاکید بر دیدگاه‌های کانت و آمارتیا سن، **توسعه محلی**، ۹ (۱): ۵۰-۲۷.

محمدی، محمد و شاه بیگی، آزاده. (۱۴۰۰). **بررسی نقش هویت سازمانی در بهبود عملکرد شغلی**، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی، تهران. محمودزاده سیستانی، سیده سمانه و واثق، محمد. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر اخلاق حرفه ای بر مدیریت عملکرد کارکنان رسمی سازمان مرکزی دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال ۱۳۹۹، **علوم پیراپزشکی و بهداشت نظامی**، ۱۶ (۱): ۲۳-۱۸.

مهدی زاده، امیرحسین. عراقیه، علیرضا و لفظی، شیلا. (۱۳۹۸). شناسایی نیازهای مهارتی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۰ (۴): ۲۵۲-۲۶۷.

موسی زاده، رقیه و شیدایی، فریده. (۱۳۹۴). **بررسی مؤلفه های تاثیر گذار در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع متوسطه دوم مطالعه موردی استان اردبیل**، دومین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در علوم انسانی، تهران.

میرباقری، سیدمحسن. رفیعی آتانی، عطاالله و دشتی، رضا. (۱۳۹۸). معرفی الگویی برای مدیریت عملکرد کارکنان در مراکز تحقیقاتی نظامی، **مجله راهبرد دفاعی**، ۱۷ (۲): ۹۷ تا ۱۳۰.

- نریمانی، بهمن. مهرداد، حسین و جلیلی، راضیه. (۱۴۰۰). مطالعه پیشران‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس، **علوم تربیتی**، ۱۰۶(۱): ۱۰۱-۱۲۵.
- واپرز، فهیمه. طالبی، بهنام و سامری، مریم. (۱۴۰۰). تبیین نقش اخلاق حرفه ای بر عملکرد مدیران مدارس در توانمند سازی معلمان با رویکرد PLS، **مجله توانمندسازی سرمایه انسانی**، ۴(۱): ۷۸-۶۹.
- Farahbakhsh, S., Usefvand, k. (2019). The effect of social capital on the quality of work life of faculty members with moderating of social popularity (case study: Lorestan University). **Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration**, 9 (35): 91-108.
- Firmin, M. W., Shinkle, M. W., Kohli, S. B., Dosier, S. L. & Chaung, Y. (2020). Advice from Former Department Chairs: Qualitative Perspectives Educational Research, **Theory and Practice**, 31(2): 29-40.
- Jadhav, P. K., Shastri, A., & Jagtap, M. (2021). Improving and developing performance through effective mentoring management system to bring on innovative progress in an individual. **UGC Care Journal**, 44(1): 87-91.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. **International Journal of Management Reviews**, 21(1): 76-96.
- Strauss, A; Corbin, J. (1990). **Basic of qualitative research: grounded theory process and techniques**, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stewart, G; Brown, K. (2019). **Human Resource Management: linking strategy to practice**, Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
- Tsai, J. W., Vanderford, N. L., & Muindi, F. (2018). Optimizing the utility of the individual development plan for trainees in the biosciences, **Nature biotechnology**, 36(6):552-553.
- Vanderford, N. L., Evans, T. M., Weiss, L. T., Bira, L., & Beltran-Gastelum, J. (2018). Individual Development Plan among doctoral students, **International Journal of Training and Development**, 8(2): 33-47.



**Identifying the factors of the management model to improve the performance of the managers of the educational groups of Tehran Azad University**

*Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University, Garmsar Branch  
Vol.17, No 3, fall 2023, No.65*

**Identifying the factors of the management model to improve the performance of the managers of the educational groups of Tehran Azad University**

**Mehboveh Rajabi, Saeed Moradi, Leila Sharifian, Firouz Kyomurthi**

**Abstract:**

**Purpose:** The purpose of this research was to identify the factors, components and indicators of the management model to improve the performance of managers of educational groups of Azad University of Tehran.

**Method:** The current research was applied in terms of purpose and qualitative in nature and type using thematic analysis method. The statistical sample of this research was made up of 15 experts in the fields of management, education and educational sciences, as well as managers of educational departments of Tehran Azad University. The sampling method in this research was non-probability of purposeful and snowball type. In this research, information was collected by two methods: documentary studies and in-depth interviews and content analysis of the interviews. To analyze the data, different tools of theme analysis were used, such as theme format analysis, theme network, theme matrix, and comparative analysis, as well as MAXQDA12 theme analysis software.

**Findings:** The findings of the research showed that by examining the list of basic themes and their detailed analysis, 228 basic themes (indicators), 35 organizing themes (components) and 6 overarching themes (factors) were obtained.

**Conclusion:** The results showed that the factors of the management model for improving the performance of managers of educational departments of Tehran Azad University include continuous monitoring and evaluation, knowledge management, professional development, empowerment, professional ethics and managerial role.

**Keywords:** management, performance improvement, managers, training groups.