

## تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان (مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی کابل با رویکرد آمیخته)<sup>۱</sup>

حمید رحیمیان\*  
عباس عباس‌پور\*\*  
سعید غیائی ندوشن\*\*\*  
محمدنقی اکبری\*\*\*\*

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش، تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان بود. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته اکتشافی نوع توسعه ابزار استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل به تعداد ۱۴۵۷ نفر بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۰۴ نفر انتخاب شدند. همچنین، مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی کابل و مسئولان آموزش عالی افغانستان به تعداد ۴۲ نفر که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تماتیک و روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان از ۱۶ مؤلفه با ۵۶ نشانگر تشکیل شده است. همچنین شاخص‌های برازش کای اسکوئر بهنجار یا نسبی، ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریبی، ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده، برازش تطبیقی و برازش افزایشی نشان می‌دهد، ابزار تدوین شده از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

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

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۷/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۱۲/۱۳

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

\* دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول):

(Hamrahimian@yahoo.com)

\*\* دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی و عضو هیئت علمی دانشگاه تعلیم و تربیت کابل،

افغانستان

## مقدمه

در عصر حاضر، دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه همه‌جانبه و پایدار کشورها نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. در واقع، دانشگاه‌ها در پیدایش تحولات و پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است. چنین مدیران و رهبرانی، موجبات ایجاد تغییر و نوآوری در نظام آموزش عالی و اثربخشی بیشتر در دانشگاه‌ها را فراهم می‌آورند و آنها را در دستیابی به هدف‌های راهبردی‌شان یاری می‌کنند. مبانی نظری و تجربی پژوهش در زمینه بررسی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها، تعاریف، مدل‌ها و الگوهای مختلفی را ارائه کرده‌اند. میرکمالی (۱۳۸۲) رهبری را قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها، آن‌چنان‌که افراد (پیروان) به‌طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند، تعریف کرده است. دو و مینباشیان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) رهبری را توانایی اعمال نفوذ بر گروه برای تأمین هدف تعریف کرده‌اند. به تعریف داینرت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) رهبری، فرایندی به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه برای تحقق هدف‌هاست. جولی، جین، وینسنت و اریک<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) رهبری را تأثیرگذاری بر هدف‌ها و استراتژی‌ها، تعهد و پذیرش کار برای رسیدن به هدف‌ها، حفظ و نگهداری گروه و تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمان تعریف کرده‌اند. فرانک و سوسانه<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نشان دادند که صفات و رفتار رهبر در ساختار اجتماعی رسمی همراه با مجموعه‌ای از رفتارهای مورد انتظار نقش رهبری قرار دارد. صفات بر رفتارهای استاندارد و شخصیت هر فرد تمرکز می‌کنند. باشام<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) سبک رهبری رئیس دانشگاه را به‌عنوان رهبران تحول‌گرا بررسی کرد و متوجه شد که رابطه رهبر-پیرو، نقش مهمی در حمایت از این رهبران برای هدایت موفقیت‌آمیز نهادهای خود ایفا می‌کند و همچنین رهبر به چشم‌انداز و هدف باارزش، نیاز مبرم دارد. از تعاریف مربوط به رهبری و مخصوصاً مدیریت دانشگاه‌ها برمی‌آید که هر رئیس

1. Do & Minbashian

2. Deinert et al

3. Julie, Jean, Vincent & Eric

4. Frank & Susanne

5. Basham

توانمند باید دارای مجموعه‌ای از ویژگی‌ها باشد و عملکرد او بر اساس آنها ارزشیابی شود. در سال‌های اخیر، به ارزشیابی عملکرد مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها توجه وافری شده است، از آن جمله، می‌توان به پژوهش آراسته و فریدون (۱۳۷۸)؛ قورچیان، جعفری و رهگذر (۱۳۸۸)؛ موسی‌خانی، حق‌خواه و حسن‌زاده (۱۳۸۸)؛ گودرزی، خسروی و عسکری (۱۳۹۰)؛ یارمحمدیان، شاه‌طالبی، فولادوند و شاه‌طالبی (۱۳۹۴)؛ هیگینز<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)؛ برودبنت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)؛ وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)؛ ژیوان<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) و کیرسی، تومی و جوزپه<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) اشاره کرد. با توجه به مطالعات و بررسی‌ها، ارزشیابی عملکرد دانشگاه‌ها به‌ویژه ارزشیابی عملکرد مدیران از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعاتی است که دانشگاه‌ها با آن روبرو هستند. ارزشیابی عملکرد عنصری انکار نشدنی در عمر سازمانی است (لانگنکر و فینک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی از ارکان اصلی حفظ و بقای هر سازمان است. اگر ارزشیابی عملکرد به‌خوبی انجام گیرد می‌تواند ابزار سودمندی باشد که سازمان‌ها باید برای سازمان‌دهی و هدایت قدرت تمام افراد به سمت هدف‌های راهبردی خود از آن استفاده کنند. ارزشیابی عملکرد می‌تواند ذهن افراد را بر مأموریت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های محوری سازمان متمرکز کند (گروت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). افراد با ارزشیابی عملکرد می‌توانند برای خود هدف‌های فردی ایجاد کرده و به رشد شخصیتی خود کمک کنند. (گروت، ۱۹۹۶).

صاحب‌نظران و پژوهشگران معتقدند که ارزشیابی عملکرد، موضوع اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی بدون ارزشیابی عملکرد مشکل است. ارزشیابی عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمان است (انگریدا و گیدر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). پراپر و ویلسون<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) مهم‌ترین کارکردهای ارزشیابی عملکرد را به‌صورت زیر ارائه کرده‌اند: ۱- ارزشیابی عملکرد مشخص می‌کند که در کدام بخش‌ها مشکل وجود دارد

1. Higgins
2. Broadbent
3. Wang
4. Zhivan
5. Kirsi, Tomi & Giuseppe
6. Longenecker & Fink
7. Grote
8. Ingrida & Giedre
9. Propper & Wilson

و کدام قسمت‌ها به بهبود نیاز دارد؛ ۲- ارزشیابی عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایندهایشان را به‌خوبی بشناسند و به این شناخت برسند که چه چیزی را می‌دانند و چه چیزی را نمی‌دانند؛ ۳- اطمینان از اینکه تصمیمات مبتنی بر واقعیات هستند نه مفروضات و حدسیات. ۴- ارزشیابی عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی را که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بکند میسر کرده و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند؛ ۵- ارزشیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خواهد شد؛ زیرا بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق ارزشیابی نظام عملکرد فراهم می‌آید.

دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی که هدف تربیت نیروی انسانی متخصص در کنار تولید علم را به عهده دارند، بیش از هر سازمانی به ارزشیابی عملکرد مدیران خود نیاز دارند. ارزشیابی عملکرد مدیران باعث آشکار شدن نقاط ضعف و قوت آنان خواهد شد و مقدمه توسعه علمی و رسیدن به هدف‌های دانشگاه را فراهم می‌کند (کیرسی و همکاران، ۲۰۱۷). دانشگاه‌های افغانستان نیز از این قاعده مستثنا نیستند و باید در دانشگاه‌های افغانستان هم با استفاده از رؤسای توانمند برای بهبود اوضاع کشور تلاش شود. در طول ۱۴ سال گذشته، دانشگاه‌های افغانستان، بزرگ‌ترین شانس‌ها و فرصت‌هایی را که می‌توانستند بر اساس آن مسیر خودکفایی را بپیمایند، بنا به دلایل سیاسی و نوع مدیریت رؤسای دانشگاه‌ها از دست داده‌اند (توبنکین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). افغانستان در وضعیتی قرار دارد که باید از سوی نهادها و نخبگان دانشگاهی نقد شود، بررسی‌های همه‌جانبه صورت گیرد و درنهایت نسخه قابل‌علاجی برای پیشرفت و توسعه این کشور ارائه شود. اما با توجه به اینکه دانشگاه‌های افغانستان، به‌ویژه دانشگاه‌های دولتی از لحاظ تشکیلاتی و مدیریتی، بیشتر به یک نهاد دولتی شباهت دارند و دانشگاه‌های خصوصی مانند یک شرکت بازرگانی تنها در پی کسب منفعت اقتصادی هستند، این نقش‌آفرینی کمتر دیده می‌شود (بابوری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). مدیریت و ریاست دانشگاه‌ها در کشورهای توسعه نیافته مخصوصاً دانشگاه‌های افغانستان برای بهبود و کمک به رشد علمی و همه‌جانبه کشور از این قاعده و مزایای مرتبط با ارزشیابی عملکرد مستثنا نیستند. نتایج پژوهش‌های اجرا شده طی سال‌های گذشته در افغانستان، نشان می‌دهد

1. Tobenkin

2. Babury

که دانشگاه‌های افغانستان رشد و پیشرفت اندکی داشته‌اند که یکی از مهم‌ترین عوامل آن، رؤسای دانشگاه‌هایی هستند که در این سال‌ها در دانشگاه‌های افغانستان فعالیت داشته‌اند. مسئولان آموزش عالی افغانستان باید در به‌کارگیری رؤسای متخصص و شایسته در رأس دانشگاه‌ها نهایت دقت را داشته باشند تا دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی در افغانستان بتوانند به رشد و پیشرفت مدنظر دست یابند (بیضا، ۲۰۱۵، ۱۲۲). بر این اساس، تدوین یک ابزار ارزشیابی عملکرد مناسب برای رؤسای دانشگاه‌ها می‌تواند تأثیرات مطلوبی بر آموزش عالی کشور افغانستان داشته باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ارتباط با رهبری، مدیریت و ریاست دانشگاه‌ها مدل‌های مختلفی وجود دارد که در هرکدام از آنها موارد و نکات مختلفی، مدنظر قرار گرفته و الگوهای مختلف مدیریتی برای تعیین شاخص‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها ارائه شده است. در ادامه به برخی از مبانی نظری الگوهای شایستگی مدیریتی مربوط به سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها اشاره می‌شود. مدل شایستگی، هسته مرکزی فعالیت‌ها در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است. یک مدل شایستگی به مجموعه کاملی از مهارت‌های مختلف اشاره دارد که چهارچوبی یکپارچه را برای بسیاری از فرایندهای منابع انسانی فراهم می‌کند. یک مدل شایستگی، نسخه‌ای مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به‌منظور عملکرد موفق یا نمونه در یک دسته شغلی، تیم کاری، واحد، بخش یا سازمان است. شناسایی و مدل‌سازی شایستگی می‌تواند نقطه آغازی برای طرح‌های استراتژیک مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی باشد (دوبیس، راتول، استرن و کمپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۲۳). به نظر کاندولا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) یک مدل مدیریت شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هاست که برای نوع خاصی از کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل شایستگی‌ها می‌تواند شامل شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های فنی یا هر دو باشد. مهم‌ترین نقش مدل شایستگی، ارائه زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. این مدل شیوه‌ای

1. Baiza

2. Dubois, Rothwell, Stren & Kemp

3. Kandula

را برای تعمق کردن درباره دانش و مهارت‌های مدیران در سطح شغلی متفاوت در نقش‌ها و جایگاه‌های مختلف ارائه می‌دهد. پدلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) شایستگی‌های مدیران را شامل ارتباطات، هماهنگی، مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری ذهنی، تعامل‌گرا، دانش حرفه‌ای، منتقد، انعطاف‌پذیری هیجانی و حساسیت مداوم به وقایع می‌داند. شرمن، بوهلاندر و اسنل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در هفت عنوان مهارت‌های رهبری، رهبری آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت جمعی خلاصه کرده‌اند. سازمان یونیدو<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) چهارده شایستگی مورد نیاز مدیران را نام برده است: تفکر استراتژیک، تجزیه و تحلیل، مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، تحول‌گرا، مدیریت گروه‌های سازمانی، مدیریت تیم، مدیریت اطلاعات، نوآوری و خلاقیت، مذاکره، مربیگری و اداره گروه، سخنرانی و مصاحبه.

مبانی تجربی مدیریت دانشگاه‌ها نیز مجموعه‌ای از عوامل را به‌عنوان شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای دانشگاه‌ها نشان داده‌اند. از جمله، لبادی (۱۳۸۱) در پژوهشی با موضوع بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی، مهم‌ترین صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی را شایستگی‌های شخصیتی، مدیریت در آموزش عالی، آموزشی-پژوهشی، اقتصاد دانش، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوره، مدیریت خدمات دانشگاهی، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، بازاریابی و کارآفرینی برشمرده است. اکرامی (۱۳۸۲) در پژوهشی با موضوع الگوی رهبری آموزشی در دانشگاه‌های دولتی ایران به نتایج زیر دست یافته است: ۱- اگر مدیری با ویژگی مسئولیت‌پذیری نسبتاً کم، در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری، حتی اگر پاداش‌دهی نسبتاً کم باشد، پیش‌بینی می‌شود که نوع رهبری اثربخش او، مشارکتی با ابعاد ترغیب‌مداری، تفاهم‌مداری، بدون تأکید بر هدف و بدون تأکید بر کارمداری باشد؛ ۲- اگر مدیری با ویژگی خستگی‌ناپذیری نسبتاً زیاد، حتی اگر اندکی زودرنج و بدبین و بدون تفکر ابتکاری باشد، اما در محیطی مملو از جو دوستی و همکاری، حتی توأم با خطرگریزی نسبی و نبودن ضابطه و خط‌مشی‌های روشن قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود که نوع رهبری اثربخش او سازشگرانه با ابعاد هدف‌مداری، ترغیب‌مداری و تفاهم‌مداری، بدون تأکید بر کارمداری و بدون تأکید بر توسعه و تحول

1. Pedler

2. Shermen, Bohlander & Snell

3. The United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

باشد؛ ۳- اگر مدیری خستگی‌ناپذیر، تک‌رو و دارای روابط شخصی قوی باشد و در محیطی بی‌توجه به تشویق و پاداش اما ضابطه‌مند قرار گیرد، پیش‌بینی می‌شود نوع رهبری اثربخش مورد انتظار او، رهبری دیوان‌سالار با ابعاد هدف‌مداری و کارمداری باشد. نورشاهی (۱۳۸۷) در پژوهشی با موضوع شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران، شایستگی‌های لازم برای رؤسای دانشگاه‌های ایران را خلاقیت، انسجام رفتاری، پایبندی به اصول اخلاقی، برجستگی علمی، مجرب بودن در آموزش عالی، داشتن انگیزه، هدایت‌تغییر، حل تضاد، توانایی اخذ و دریافت منابع مالی، ایجاد اعتماد دوطرفه و متقابل، برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌های بین فردی و ارتباطی برشمرده است. چیت‌ساز (۱۳۹۲) در پژوهشی با موضوع الگوی شایستگی‌های مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، شایستگی‌های مدیران فرهنگی را شامل تعهد به یادگیری، برنامه‌ریزی پیشرفت حرفه‌ای و شغلی، آگاهی محیطی، آگاهی سازمانی، تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی و حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، زیبایی‌شناسی، کارآفرینی، کار تیمی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد دانسته است.

رضایت (۱۳۹۰) در پژوهشی با موضوع طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران را دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، اعتبار عمومی، اعتبار حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، نگرش و بینش برشمرده است. سی‌لند<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود مهارت‌های موردنیاز رئیس دانشگاه را شامل توانایی برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های بین فردی قوی، ایجاد هماهنگی بین اجزا، تشکیل گروه‌های کاری، مهارت کار با افرادی از فرهنگ‌های مختلف، مهارت‌های اخلاقی، انعطاف‌پذیری، تفکر واگرا، شناخت قوانین و مقررات، آشنایی با رفتار سازمانی و روابط انسانی بیان کرده است. رولی و شرمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) شش مهارت اصلی برای مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها را شامل مدیریت دانشگاه، مدیریت شبکه، مدیریت سیاست‌ها و

1. Clelland

2. Rowley & Sherman

سیاست‌گذاری، مدیریت بحران، آماده‌سازی و پرورش مدیران آینده سازمان و مدیریت دانش برشمرده‌اند.

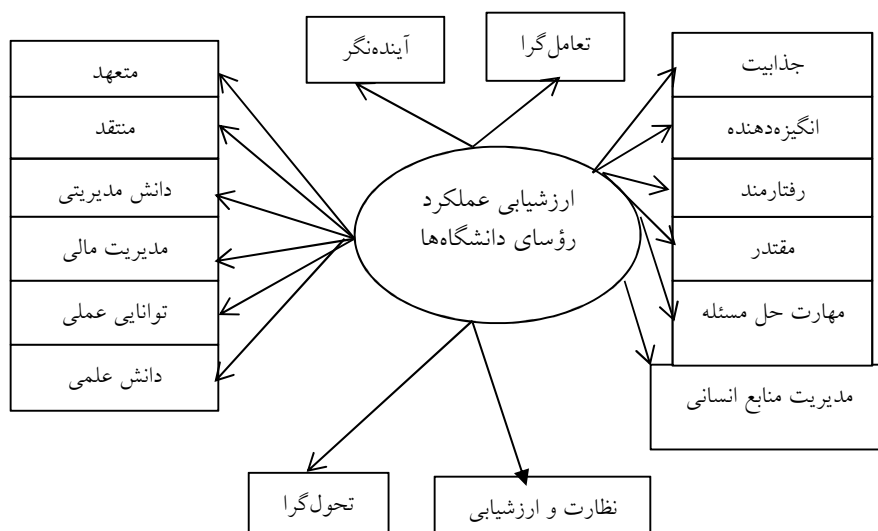
بنابراین بین مسائلی که آموزش عالی با آن روبه‌روست، موضوع شایستگی حرفه‌ای مدیران در اولویت مسائلی قرار دارد که باید به آن توجه شود. ارتباط مستقیم کارایی نظام آموزش عالی با کیفیت عملکرد مدیران، به‌ویژه صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای آنان مهم‌ترین مسئله‌ای است که توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. لیما<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی را با هدف کشف شایستگی‌های رهبری برای کمک به رؤسای کالج اونتاریو در ایفای نقش خود اجرا کرد. این بررسی نشان داد که تعداد قابل توجهی از رؤسا، برای افزایش شایستگی و موفقیت، مؤثرترین زمان و فرصت توسعه را تمرکز بر اهمیت نقش منحصربه‌فرد خود در زندگی واقعی می‌دانند. یافته‌های این پژوهش به بهبود سیاست سازمانی کالج اونتاریو کمک کرد.

در گزارشی از یونسکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) درباره وضعیت آموزش عالی در افغانستان، عنوان شده است که دانشگاه‌ها در کشور افغانستان به دلیل حضور رؤسای غیرمتخصص نتوانسته‌اند رشد و پیشرفت کنند. مهم‌ترین دلیلی که در این پژوهش ذکر شده این بود که هر ساله بودجه‌های زیادی از طریق بانک جهانی به دانشگاه‌های افغانستان مخصوصاً دانشگاه‌های کابل اختصاص پیدا می‌کند، ولی به دلیل اینکه رؤسای دانشگاه‌ها تخصص لازم را نداشتند، نتوانستند از این بودجه‌ها به‌درستی استفاده کنند و بیشتر در جاهایی استفاده شده که کاربردی نبوده است. با توجه به بررسی مبانی نظری و تجربی پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است.

1. Lima

2. UNESCO





شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده‌اند؟
- ۲- آیا ابزار تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

### روش‌شناسی پژوهش

چون این پژوهش در پی دستیابی به یک هدف عملی است، از تحقیقات کاربردی است. از نظر روش‌شناسی، روش این پژوهش، آمیخته اکتشافی نوع توسعه ابزار است. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل به تعداد ۱۴۵۷ نفر که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۰۴ نفر انتخاب شدند. همچنین، مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی کابل و مسئولان آموزش عالی افغانستان به تعداد ۴۲ نفر که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر انتخاب شدند. از آنجا که هدف این پژوهش، ساخت ابزاری برای ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان است و با توجه به ترکیبی بودن پژوهش، ابزارهای گردآوری اطلاعات به دو دسته تقسیم شدند: الف- در بخش کیفی برای استخراج نشانگرها و مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از منابع

کتابخانه‌ای، اسنادی و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد؛ ب- در بخش کمی از ابزار طراحی شده بر اساس نشانگرها و مؤلفه‌های استخراج شده در بخش کیفی پژوهش استفاده شد. این مقیاس شامل ۵۶ نشانگر برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها بود. نمره‌گذاری به صورت طیف لیکرت بود، بدین گونه که پاسخ‌دهندگان باید میزان اهمیت هر کدام از نشانگرها را در ارتباط با مؤلفه‌های استخراج شده رؤسای دانشگاه‌ها در دامنه پنج‌درجه‌ای مشخص می‌کردند که عدد ۵ نشان‌دهنده بیشترین اهمیت و عدد ۱ نشان‌دهنده کمترین اهمیت بود. روایی محتوایی ابزار تدوین شده با نظرخواهی از متخصصان، تأیید شد. روایی ابزار نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و نتیجه تحلیل عاملی تأییدی با مقدار  $0/048$  برای آماره RMSEA نشان‌دهنده روایی مناسب ابزار بود. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پایایی پژوهش نیز برابر  $0/86$  بود که مقدار قابل قبولی است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش با توجه به ترکیبی بودن روش پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفت. الف- تجزیه و تحلیل بخش کیفی پژوهش: در بخش کیفی برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. تحلیل تماتیک طی دو مرحله انجام شد: مرحله اول، کدگذاری باز: در این مرحله واحد تحلیل به صورت سطر به سطر یا عبارت به عبارت بود. مرحله دوم، کدگذاری محوری: در این مرحله مقوله و موارد ایجاد شده در مرحله کدبندی باز به صورت یک شبکه مرتبط به هم ایجاد شد؛ ب- تجزیه و تحلیل بخش کمی پژوهش: در بخش کمی برای بررسی و آزمون نشانگرهای تشکیل‌دهنده مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار آموس گرافیکی با روش برآورد بیشینه درست‌نمایی (ML)<sup>۱</sup> استفاده شد. برای بررسی برازش معنی‌داری شاخص‌ها نیز مقادیر بین ۱ تا ۵ برای CMIN (شاخص کای اسکوتر بهنجای یا نسبی) مناسب و مقادیر بین ۲ تا ۳ عالی در نظر گرفته شده است. همچنین، مقدار نزدیک به ۱ برای GFI (شاخص نیکویی برازش مطلق) و IFI (شاخص برازش نسبی) و مقادیر نزدیک به صفر برای RMSE (ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب) و RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقی‌مانده) نشان‌دهنده برازش مناسب است.

1. Maximum Likelihood

## یافته‌های پژوهش

## الف- یافته‌های کیفی

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

برای پاسخ‌گویی به این پرسش از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. نخست، داده‌های به دست آمده از مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران عالی دانشگاه‌های دولتی کابل و مسئولان آموزش عالی افغانستان و همچنین بررسی منابع نظری و تجربی پژوهش، تحلیل شد و داده‌های حاصل از آن به صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری شدند. سپس در دو مرحله برای تولید مفاهیم اولیه اقدام شد و در مرحله اول، تعداد ۷۹ مفهوم به صورت کدگذاری باز از مصاحبه‌ها استخراج شد که در جدول (۱) این مفاهیم استخراج شده دیده می‌شود.

نمونه نقل قول‌هایی از افراد مصاحبه‌شونده:

«یک رئیس دانشگاه باید یک فرد علمی تراز اول باشد، یعنی برجستگی علمی داشته باشد. یک رئیس دانشگاه باید یک پروژه ملی را اجرا کرده باشد، رئیس دانشگاهی که تا حالا کار پژوهشی نکرده باشد و با مهارت‌های پژوهشی آشنا نباشد و در بحث کلان‌تر مدیریت پروژه نماند، نمی‌تواند یک رئیس دانشگاه موفق باشد. همچنین رؤسای دانشگاه‌ها باید تجربه مدیریت دانشگاهی داشته باشند و یک سلسله‌مراتب مدیریت را طی کنند. برای رئیس دانشگاه، باور داشتن به مشارکت و اهمیت داشتن مشارکت خیلی مهم است. ویژگی‌های رئیس دانشگاه از نظر اخلاقی شامل سعه صدر، صداقت و از نظر شخصیتی شامل خوش‌خلقی، قاطعیت و عادل بودن است. نکته دیگر اینکه رئیس دانشگاه باید بتواند با محیط بیرونی و درونی ارتباط برقرار کند. اعتقاد راسخ به اهداف و رسالت‌های دانشگاه و عشق و علاقه داشتن به دانشجویان از دیگر ویژگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها است.»

«یک رئیس دانشگاه باید برجستگی علمی داشته باشد و عضو هیئت علمی دانشگاه باشد. با مباحث مدیریت مالی و بودجه‌بندی و مهارت‌های پژوهشی آشنایی لازم را داشته باشد. رئیس دانشگاه حتماً باید دانشگاه را بشناسد، توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت و ارزشیابی را داشته باشد، وظیفه‌شناس باشد، شم اقتصادی و سیاسی قوی داشته باشد، آینده‌نگر باشد، به زبان انگلیسی تسلط کافی داشته باشد و فردی صادق و مسئولیت‌پذیر باشد. تفکر خلاق یکی دیگر از توانایی‌های مورد نیاز یک

رئیس دانشگاه است. مذاکره و چانه‌زنی از مهارت‌های مهم در برقراری ارتباط با ذی‌نفعان است. یک رئیس دانشگاه باید در افراد ایجاد انگیزه نماید، افراد شایسته را ارتقاء دهد و افرادی که با انگیزه و از روی عشق و علاقه کار می‌کنند را پاداش و تشویق نماید. به توانمندسازی آنها نیز اهمیت دهد. رئیس دانشگاه باید در بین اعضای هیئت علمی و کارکنان فرد مورد احترامی باشد، برای آنان الگو و نمونه باشد، برخورد منصفانه و صادقانه با اعضای هیئت علمی داشته باشد و توانایی حل تضاد و بحران در دانشگاه را داشته باشد.»

جدول (۱) مفاهیم اولیه استخراج شده در مرحله اول کدگذاری تحلیل تماتیک

ردیف	مفاهیم	ردیف	مفاهیم
۱	روابط متقابل و دوستانه با همکاران	۴۱	آشنایی با روان‌شناسی تربیتی
۲	احترام و درک متقابل همکاران و دانشجویان	۴۲	شجاعت لازم
۳	ایجاد فضای کار دانشگاهی مثبت در بخش‌های مختلف	۴۳	قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری
۴	برخورد منصفانه و صادقانه با اعضای هیئت علمی	۴۴	اعتماد به نفس و خودکارآمدی مؤثر در مدیریت
۵	اشاعه حس ارتباطی قوی بین همکاران و الگو بودن خود در این زمینه	۴۵	امیدواری و توانایی تاب‌آوری بالا در برابر مشکلات
۶	تعامل‌گرا و مشتری‌مدار	۴۶	قدرت مذاکره و چانه‌زنی
۷	نفوذ در زیردستان	۴۷	آشنایی با بودجه‌بندی و مدیریت مالی
۸	قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها	۴۸	شایستگی در انجام امور مالی و بودجه‌بندی
۹	اعمال نفوذ بر دیگران برای نیل به هدف‌ها	۴۹	توانایی جذب و دریافت منابع مالی
۱۰	نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان	۵۰	شم اقتصادی و سیاسی مناسب
۱۱	استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های کارکنان	۵۱	قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف
۱۲	آینده‌نگری نسبت به دانشگاه و اهداف وزارت تحصیلات عالی افغانستان	۵۲	شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه

ردیف	مفاهیم	ردیف	مفاهیم
۱۳	داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک	۵۳	توانایی حل تضاد و بحران
۱۴	توانایی بیان چشم‌اندازی واضح از دانشگاه برای کارکنان	۵۴	توانایی ارائه راه‌حل‌های مؤثر هنگام وجود بحران‌ها
۱۵	پیشبرد اهداف دانشگاه با توجه به حوزه‌های داخلی و خارجی	۵۵	مجرب بودن در آموزش عالی و عضویت در هیئت علمی
۱۶	برنامه‌ریزی استراتژیک	۵۶	سابقه خدمت در پست‌های مختلف دانشگاهی
۱۷	تعهد بالا به هدف‌های سازمان	۵۷	تجربه مدیریت دانشگاهی
۱۸	تعهد شخصی به وظیفه‌ای که به او سپرده شده است	۵۸	سابقه توفیق در مشاغل قبلی
۱۹	تعهد سازمانی به هدف‌ها و تلاش برای تحقق آنها	۵۹	مدیریت منابع انسانی
۲۰	مسئولیت‌پذیر و وظیفه‌شناس	۶۰	آموزش و توسعه علمی کارکنان و اعضای هیئت علمی
۲۱	ترویج اعتماد و پرورش حس نیرومند عزت نفس در کارکنان	۶۱	همکاری و مشارکت در زمینه برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان
۲۲	توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان	۶۲	دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور
۲۳	الهام‌بخشی و اعتمادسازی	۶۳	ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف
۲۴	توانایی ارائه تشویق، پاداش و ارتقا	۶۴	توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف
۲۵	توانایی به چالش کشیدن وضع موجود و پذیرفتن تغییرات و ایده‌ها	۶۵	هدایت و ارزیابی کارکنان در زمینه‌های مختلف
۲۶	دادن فرصت به همکاران و قبول نظرات و پیشنهادها	۶۶	یادگیری مستمر و اهل مطالعه و کسب بینش
۲۷	ارائه انتقادات و پیشنهادها نسبت به عملکرد زیردستان	۶۷	توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم
۲۸	تحلیل‌گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع‌بندی	۶۸	تحول‌گرا بودن
۲۹	نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری	۶۹	تحصیلات عالی دانشگاهی

ردیف	مفاهیم	ردیف	مفاهیم
۳۰	خوش‌خلق و باملاحظه بودن	۷۰	برجستگی علمی
۳۱	قابل اعتماد بودن و صداقت فردی	۷۱	نگرش علمی و دانشگاهی
۳۲	منضبط و عادل	۷۲	دانش و مهارت مدیریتی
۳۳	پایبندی به اصول اخلاقی	۷۳	امانت‌دار و کارآفرین
۳۴	آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات	۷۴	مهارت‌های پژوهشی
۳۵	آشنایی با قوانین و مقررات و ساختار اداری	۷۵	مهارت ایجاد روابط داخل و بین‌الملل
۳۶	آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی	۷۶	مهارت مدیریت زمان
۳۷	آشنایی با زبان انگلیسی	۷۷	انگیزه مدیریت
۳۸	آشنایی با فناوری آموزشی	۷۸	انگیزش و نگرش مثبت نسبت به مدیریت دانشگاه
۳۹	آشنایی با اصول مدیریت آموزشی	۷۹	روش‌های تفکر، احساس و عمل
۴۰	آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی		

همان‌گونه که از نتایج تحلیل تماتیک مربوط به تحلیل مصاحبه‌ها و منابع نظری و تجربی مشاهده می‌شود، در مرحله اول، تعداد ۷۹ مفهوم به‌صورت کدگذاری باز از مصاحبه‌ها شناسایی شد. سپس برای انسجام بیشتر مفاهیم، ۱۶ مفهوم بر اساس روش کدگذاری محوری به دست آمد. نتایج آن در جدول (۲) درج شده است.

جدول (۲) کدگذاری مرحله دوم برای ایجاد مفاهیم ثانویه

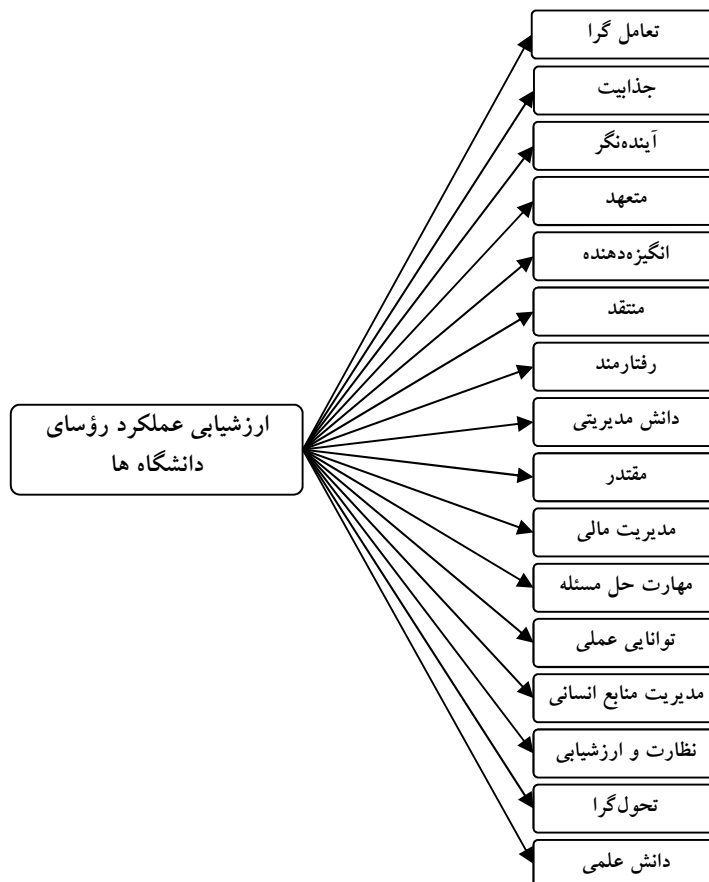
ردیف	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
۱-۶	۱. روابط متقابل و دوستانه با همکاران ۲. احترام و درک متقابل همکاران و دانشجویان ۳. ایجاد یک فضای کار دانشگاهی مثبت در بخش‌های مختلف ۴. برخورد منصفانه و صادفانه با اعضای هیئت علمی ۵. اشاعه حس ارتباطی قوی بین همکاران و الگو بودن خود در این زمینه ۶. تعامل گرا و مشتری‌مدار	تعامل‌گرا
۱-۵	۱. نفوذ در زیردستان ۲. قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها ۳. اعمال نفوذ بر دیگران برای نیل به هدف‌ها ۴. نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان ۵. استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های کارکنان	جذابیت
۱-۵	۱. آینده‌نگری نسبت به دانشگاه و هدف‌های وزارت تحصیلات عالی افغانستان ۲. داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک ۳. توانایی بیان چشم‌اندازی واضح از دانشگاه برای کارکنان ۴. پیشبرد هدف‌های دانشگاه با توجه به حوزه‌های داخلی و خارجی ۵. برنامه‌ریزی استراتژیک	آینده‌نگر
۱-۴	۱. تعهد بالا به اهداف سازمان ۲. تعهد شخصی به وظیفه‌ای که به او سپرده شده است ۳. تعهد سازمانی به هدف‌ها و تلاش برای تحقق آنها ۴. مسئولیت‌پذیر و وظیفه‌شناس	متعهد
۱-۷	۱. ترویج اعتماد و پرورش حس نیرومند عزت نفس در کارکنان ۲. توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان ۳. الهام‌بخشی و اعتمادسازی ۴. توانایی ارائه تشویق، پاداش و ارتقا ۵. انگیزه مدیریت ۶. انگیزش و نگرش مثبت به مدیریت دانشگاه ۷. روش‌های تفکر، احساس و عمل	انگیزه دهنده

کدگذاری محوری	کدگذاری باز	ردیف
منتقد	توانایی به چالش کشیدن وضع موجود و پذیرفتن تغییرات و ایده‌ها دادن فرصت به همکاران و پذیرفتن نظرات و پیشنهادهای ارائه انتقادات و پیشنهادهای نسبت به عملکرد زیردستان تحلیل‌گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع‌بندی	۱. توانایی به چالش کشیدن وضع موجود و پذیرفتن تغییرات و ایده‌ها
		۲. دادن فرصت به همکاران و پذیرفتن نظرات و پیشنهادهای
		۳. ارائه انتقادات و پیشنهادهای نسبت به عملکرد زیردستان
		۴. تحلیل‌گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع‌بندی
رفتارمند	نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری خوش خلق و باملاحظه بودن قابل اعتماد بودن و داشتن صداقت فردی منضبط و عادل پایبندی به اصول اخلاقی	۱. نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری
		۲. خوش خلق و باملاحظه بودن
		۳. قابل اعتماد بودن و داشتن صداقت فردی
		۴. منضبط و عادل
		۵. پایبندی به اصول اخلاقی
دانش مدیریتی	آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات آشنایی با قوانین، مقررات و ساختار اداری آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی آشنایی با زبان انگلیسی آشنایی با فناوری آموزشی آشنایی با اصول مدیریت آموزشی آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی آشنایی با روان‌شناسی تربیتی	۱. آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات
		۲. آشنایی با قوانین، مقررات و ساختار اداری
		۳. آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی
		۴. آشنایی با زبان انگلیسی
		۵. آشنایی با فناوری آموزشی
		۶. آشنایی با اصول مدیریت آموزشی
		۷. آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی
		۸. آشنایی با روان‌شناسی تربیتی
مقتدر	شجاعت لازم قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی مؤثر در مدیریت امیدواری و توانایی تاب‌آوری بالا در برابر مشکلات قدرت مذاکره و چانه‌زنی	۱. شجاعت لازم
		۲. قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری
		۳. اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی مؤثر در مدیریت
		۴. امیدواری و توانایی تاب‌آوری بالا در برابر مشکلات
		۵. قدرت مذاکره و چانه‌زنی
مدیریت مالی	آشنایی با بودجه‌بندی و مدیریت مالی شایستگی در انجام امور مالی و بودجه‌بندی توانایی جذب و دریافت منابع مالی داشتن شم اقتصادی و سیاسی مناسب	۱. آشنایی با بودجه‌بندی و مدیریت مالی
		۲. شایستگی در انجام امور مالی و بودجه‌بندی
		۳. توانایی جذب و دریافت منابع مالی
		۴. داشتن شم اقتصادی و سیاسی مناسب
مهارت حل مسئله	داشتن قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه توانایی حل تضاد و بحران توانایی ارائه راه حل‌های مؤثر هنگام وجود بحران‌ها	۱. داشتن قدرت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف
		۲. شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه
		۳. توانایی حل تضاد و بحران
		۴. توانایی ارائه راه حل‌های مؤثر هنگام وجود بحران‌ها



کدگذاری محوری	کدگذاری باز	ردیف
توانایی عملی	۱. مجرب بودن در آموزش عالی و عضویت در هیئت علمی	۱.
	۲. سابقه خدمت در پست‌های مختلف دانشگاهی	۲.
	۳. تجربه مدیریت دانشگاهی	۳.
	۴. سابقه توفیق در مشاغل قبلی	۴.
	۵. دانش و مهارت مدیریتی	۵.
	۶. مهارت‌های پژوهشی	۶.
	۷. کارآفرین	۷.
	۸. مهارت ایجاد روابط داخلی و بین‌الملل	۸.
	۹. مهارت مدیریت زمان	۹.
مدیریت منابع انسانی	۱. مدیریت منابع انسانی	۱.
	۲. آموزش و توسعه علمی کارکنان و اعضای هیئت علمی	۲.
	۳. همکاری و مشارکت در زمینه برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان	۳.
نظارت و ارزشیابی	۱. دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور	۱.
	۲. ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف	۲.
	۳. توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف	۳.
	۴. هدایت و ارزیابی کارکنان در زمینه‌های مختلف	۴.
تحول‌گرا	۱. یادگیری مستمر و اهل مطالعه و کسب بینش	۱.
	۲. توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم	۲.
	۳. تحول‌گرا بودن	۳.
دانش علمی	۱. تحصیلات عالی دانشگاهی	۱.
	۲. برجستگی علمی	۲.
	۳. نگرش علمی و دانشگاهی	۳.

بر اساس نتایج مندرج در جدول‌های (۲ و ۱)، ۷۹ مفهوم اولیه استخراج شده از تحلیل تماتیک مربوط به مصاحبه‌ها در قالب ۱۶ مفهوم ثانویه طبقه‌بندی و کدگذاری شد. مدل شماتیک مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل (۲) مدل شماتیک مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان

### ب- یافته‌های کمی

پرسش ۲- آیا ابزار تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟  
 برای بررسی و آزمون نشانگرها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابزار تهیه شده در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. برای انجام این کار تعداد ۳۰۴ پرسشنامه بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل اجرا شد که نتیجه تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار AMOS در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳) شاخص‌های برازش قبل و بعد از اصلاح مدل

شاخص برازندگی	مقدار مشاهده شده پیش از اصلاح	مقدار مشاهده شده پس از اصلاح	مناسب / نامناسب بودن
CMIN/DF (شاخص کای اسکوتر بهنجار یا نسبی)	۳/۵۹	۱/۵۷	مناسب
RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده)	۰/۱۱	۰/۰۸	مناسب
RMSEA (ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریبی)	۰/۰۹۱	۰/۰۴۸	مناسب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	۰/۸۸	۰/۹۴	مناسب
IFI (شاخص برازش افزایشی)	۰/۸۹	۰/۹۲	مناسب

در جدول (۳) نتایج بررسی مدل تأییدی مقیاس طراحی شده بر اساس بخش کیفی پژوهش، درج شده است و نتایج شاخص‌های برازندگی قبل از اصلاح مدل نشان می‌دهد که شاخص‌ها باید اصلاح شوند. برای اصلاح شاخص‌ها از مجموع ۷۹ نشانگر اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها تعداد ۲۳ نشانگر (چون مقادیر ضریب استاندارد پایین و غیر معنی‌دار داشتند) از مجموع نشانگرها حذف شدند و پس از آن مدل اصلاح شده، ارزیابی شد. نتایج دو شاخص نیکویی برازش تطبیقی (CFI) و برازش افزایشی (IFI) به ترتیب برابر با ۰/۹۴ و ۰/۹۲ بود که مقادیر نزدیک آنها به ۱ نشان‌دهنده مناسب بودن و قابل قبول بودن مدل است. همچنین مقدار ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۸ و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده (RMR) برابر با ۰/۰۸ و در نهایت مقدار شاخص کای اسکوتر بهنجار یا نسبی (CMIN/DF) برابر با ۱/۵۷ به دست آمد. در مجموع، نتایج به دست آمده از پنج شاخص، نشان‌دهنده مناسب بودن مدل و قابل قبول بودن آن بعد از انجام اصلاحات است. جدول (۴) ضرایب استاندارد شده نشانگرها را بر روی عامل‌های مورد نظر نشان می‌دهد.

جدول (۴) ضرایب استاندارد شده و وزن هر پرسش بر روی عامل مورد نظر

نشانه‌ها	دانش‌مندی	قوانین عملی	مدیریت مالی	تعامل‌گرا	انگیزه دهنده	متعهد	منتقد	جذاب
	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب
آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۹۲							
آشنایی با برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در آموزش عالی	۰/۹۲							
آشنایی با قوانین و مقررات و ساختار اداری	۰/۸۹							
آشنایی با اصول مدیریت آموزشی	۰/۷۲							
آشنایی با نظریه‌های مدیریت و رهبری در آموزش عالی	۰/۷۲							
آشنایی با فناوری آموزشی	۰/۷۰							
آشنایی با زبان انگلیسی	۰/۵۱							
مغرب بودن در آموزش عالی و عضویت در هیئت علمی		۰/۸۵						
مهارت مدیریت زمان		۰/۸۴						
تجربه مدیریت دانشگاهی		۰/۸۱						
سابقه توفیق در مشاغل قبلی		۰/۴۸						
مهارت ایجاد روابط داخلی و بین‌الملل		۰/۳۳						

نشانگرها	دانش مدیریتی	توانایی عملی	مدیریت مالی	تعامل گرا	انگیزه دهنده	تمهید	منتقد	جدایت
	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب
آشنایی با بودجه‌بندی و مدیریت مالی			۰/۷۱					
شایستگی در انجام امور مالی و بودجه‌بندی			۰/۶۶					
توانایی اخذ و دریافت منابع مالی			۰/۴۱					
ایجاد فضای کار دانشگاهی مثبت در بخش‌های مختلف				۰/۷۸				
برخورد منصفانه و صادقانه با اعضای هیئت علمی				۰/۵۹				
تعامل گرا و مشتری‌مدار				۰/۵۶				
احترام و درک متقابل همکاران و دانشجویان				۰/۴۸				
ترویج اعتماد و پرورش حس نیرومند عزت نفس در بین کارکنان					۰/۸۵			
داشتن انگیزه مدیریت					۰/۷۵			
توانایی ارائه تشویق، پاداش و ارتقا					۰/۷۴			
انگیزش و نگرش مثبت به مدیریت دانشگاه					۰/۵۶			
تعهد شخصی به وظیفه‌ای که به او سپرده شده است						۰/۹۳		

نشانگرها	دانش مدیریتی	توانایی عملی	مدیریت مالی	تعامل‌گرا	انگیزه دهنده	متعهد	منتقد	جذابین
	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب
مسئولیت پذیر و وظیفه‌شناس						۰/۸۵		
تعهد ساز مانی به هدف‌ها و تلاش برای تحقق آنها						۰/۴۸		
تحلیل‌گر، خلاق، منتقد و توانایی جمع‌بندی							۰/۸۴	
دادن فرصت به همکاران و قبول نظرات و پیشنهادهای							۰/۶۶	
ارائه انتقادات و پیشنهادهای نسبت به عملکرد زیردستان							۰/۵۲	
اعمال نفوذ بر دیگران برای نیل به هدف‌ها								۰/۷۶
قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها								۰/۴۷
نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان								۰/۴۵
استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های کارکنان								۰/۳۴
توانایی ارائه راه‌حل‌های مؤثر ه‌نگام وجود بحران‌ها	۰/۸۳							

نشانه‌ها	دانش مدیریتی	توانایی عملی	مدیریت مالی	تعامل‌گرا	انگیزه دهنده	تمهید	منتقد	جدایت
	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب	ضرب
توانایی حل تضاد و بحران	۰/۵۶							
شناسایی و حل مسائل ایجاد شده در دانشگاه	۰/۴۵							
نمایش رفتارهای مناسب از لحاظ هنجاری		۰/۹۵						
پای بندی به اصول اخلاقی		۰/۷۵						
خوش خلق و باملاحظه بودن		۰/۵۱						
قدرت ریسک‌پذیری و سازگاری			۰/۸۱					
قدرت مذاکره و چانه‌زنی			۰/۵۴					
داشتن شجاعت لازم			۰/۴۴					
همکاری و مشارکت در زمینه برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان				۰/۷۱				
آموزش و توسعه علمی کارکنان و اعضای هیئت علمی				۰/۵۱				
مدیریت منابع انسانی				۰/۳۵				
توانایی نظارت بر چگونگی اداره بخش‌های مختلف					۰/۸۹			

نشانگرها	دانش مدیریتی	توانایی عملی	مدیریت مالی	تعامل‌گرا	انگیزه دهنده	متعهد	منتقد	مخاطب
	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب	ضریب
دانش نظری در مورد مدیریت و نظارت بر امور					۰/۸۶			
ارزشیابی از نحوه فعالیت‌های معاونت‌های مختلف					۰/۴۲			
توانایی بیان چشم‌اندازی واضح از دانشگاه برای کارکنان						۰/۹۷		
آینده‌نگری نسبت به دانشگاه و هدف‌های وزارت تحصیلات عالی افغانستان						۰/۶۵		
برنامه‌ریزی استراتژیک						۰/۳۴		
داشتن حس روشنی از مسیر / چشم‌انداز استراتژیک						۰/۲۶		
توانایی ایجاد تغییر و پذیرش تغییرات لازم							۰/۹۵	
تحول‌گرا بودن							۰/۶۴	
برجستگی علمی								۰/۶۷
تحصیلات عالی دانشگاهی								۰/۵۵

نتایج بخش کیفی و کمی پژوهش نشان‌دهنده آن بود که در ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان باید ۱۶ مؤلفه مورد ارزشیابی قرار بگیرد. برای ارزشیابی این ۱۶ مؤلفه در نهایت ابزاری تدوین شد که دارای ۵۶ نشانگر است.



### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از اجرای این پژوهش، تدوین ابزار ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان بر اساس مصاحبه، مبانی نظری و تجربی و در نهایت اعتباریابی ابزار تدوین شده بر اساس نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی کابل بود. نخست، بر اساس بخش کیفی پژوهش، مؤلفه‌ها و نشانگرهای مربوط به ارزشیابی رؤسای دانشگاه‌ها شناسایی و مقوله‌بندی شد. در نهایت در بخش کمی پژوهش، ابزار تدوین شده در بخش کیفی پژوهش، بررسی و اعتباریابی شد.

نتایج بخش کیفی و کمی پژوهش نشان می‌دهد که ابزار تدوین شده برای ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌های افغانستان از ۱۶ مؤلفه (تعامل‌گرایی، جذابیت، تعهد، دانش مدیریتی، دانش علمی، تحول‌گرایی، نظارت و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، انگیزه دهنده، منتقد، مقتدر، مدیریت مالی، مهارت حل مسئله، توانایی عملی، رفتارمند و آینده‌نگری) تشکیل شده است. همچنین شاخص‌های برازش، (CFI) برابر با ۰/۹۴، (IFI) برابر با ۰/۹۲، (RMSEA) برابر با ۰/۰۴۸، (RMR) برابر با ۰/۰۸، (CFI) برابر با ۰/۹۴، (IFI) برابر با ۰/۹۲ نشان می‌دهد که ابزار تدوین شده در بخش کیفی تحقیق از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های مربوط به انتخاب و ارزشیابی رؤسای دانشگاه‌ها همخوان بوده است: اسپنسر و اسپنسر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در تحقیق خود مقوله‌های تأثیر و نفوذ، جهت‌یابی عملیاتی، کار تیمی و مشارکت، تفکر تحلیلی، نوآوری، بهسازی دیگران، اعتمادبه‌نفس، قاطعیت، جستجوی اطلاعات و رهبری تیم را برای ارزشیابی مدیران مؤثر دانسته‌اند. فریدنبرگ و لای<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود ویژگی‌های مدیر موفق را در هفت دسته شایستگی استدلالی، شغلی، اثربخشی، ارتباطات، بین فردی، گروهی و سازمانی معرفی کرده است. انجمن آمریکایی آموزش و توسعه (۲۰۰۴) مهارت‌های اساسی یک مدیر و رئیس توانمند را در سه لایه اصلی بنیادی، حرفه‌ای و نقش‌ها طبقه‌بندی کرده است. هانت و والاس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در بررسی‌های خود مواردی همچون تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت عملیات و امور اداری، رهبری و تیم‌سازی و

1. Spencer & Spencer

2. Freudenberg & Lavy

3. Hunt & Wallace

متقاعدسازی و نفوذ را برای مدیران شناسایی کرده‌اند. شرودر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) ویژگی‌های یک مدیر موفق را در سه دسته اصلی ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت‌های اساسی و ویژگی‌های عملکردی طبقه‌بندی کرده است. او در الگوی خود ویژگی‌های مدیران را در چند زمینه جستجوی منظم اطلاعات، شکل‌دهی مفاهیم، انعطاف‌پذیری، تعامل، مدیریت روابط متقابل، توسعه‌مداری، اعتمادبه‌نفس، توانایی شناختی، مدیریت تعارض، آینده‌نگری و حرکت بر مبنای هدف مورد توجه قرار داده است. کان و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) برای انتخاب یک مدیر موفق، به مواردی مانند نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، اعتمادبه‌نفس، توانایی و مدیریت منابع انسانی توجه کرده‌اند. اسکپانزکا و داکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود ویژگی‌های دانش، فردی، میان فردی، مدیریتی و رفتارمند بودن را برای مدیران مؤثر دانسته‌اند. انجمن رؤسای دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) مواردی مانند ویژگی‌های مدیریتی، میان فردی، فردی و رهبری را در انتخاب و ارزشیابی رؤسای دانشگاه‌ها و کالج‌های دولتی آمریکا مؤثر دانسته‌اند.

عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها به‌عنوان یک نظام، از مهم‌ترین موارد در جهت دستیابی به هدف‌های آموزش عالی است. بنابراین نظام ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. یکی از مهم‌ترین مشکلات و موانع ارزشیابی عملکرد مدیران نبود ابزار ارزشیابی عملکرد مناسب و قابل قبول است. همان‌گونه که اندرسون، بانکر و راویندران<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) بیان کرده‌اند ارزشیابی عملکرد مدیران ضروری و چالش‌برانگیز است زیرا ارزشیابی عملکرد مدیران سازوکاری برای اطمینان از پاسخگویی در برابر نتایج است و اهمیت بالای عملکرد مدیر را تقویت می‌کند. به نظر سعادت (۱۳۸۲) که شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران باید شاخص‌هایی باشند که دقت عملکرد آنها را در همه امور نشان دهند. ملاک‌های ارزشیابی عملکرد مدیران ارائه شده اگر به‌صورت عینی باشند بسیار باارزش‌تر از ملاک‌های ذهنی هستند.

---

1. Schroder

2. Kan & Chang

3. Szczepanska & Dacko

4. American Association of State Colleges and Universities

5. Anderson, Banker & Ravindran

مؤلفه‌های تدوین شده در این پژوهش از قابلیت اندازه‌گیری و عینیت برخوردارند به گونه‌ای که به آسانی می‌توان بر اساس نشانگرها آنها را ارزشیابی کرد. مؤلفه‌های کلیدی ارزشیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها باید مورد توجه مسئولان تحصیلات عالی افغانستان قرار گیرد تا دانشگاه‌ها به صورتی کارا و توانمند در جهت دستیابی به هدف‌های عالی، هدایت و مدیریت شوند. به عبارت دیگر، رؤسای دانشگاه‌ها باید از این ۱۶ مؤلفه به عنوان ابزاری بازخوردی برای بررسی و نظارت بر کار خود استفاده کنند و با بازخوردهایی که از این ابزار حاصل می‌شود برای رفع موانع و مشکلات خود اقدام کنند تا از این راه میزان دستیابی به هدف‌های آموزش عالی افزایش پیدا کند.

ابزار تدوین شده در این پژوهش با توجه به ماهیت تحقیقات ارزشیابی، نوعی مدل بازخورددهنده برای رفع مشکلات است. بدین گونه که بر اساس این ابزار، ابتدا می‌توان فعالیت‌های مختلف رؤسای دانشگاه‌ها را در ابعاد شانزده‌گانه بررسی و اعتباریابی کرد. در مرحله بعد با استفاده از نتایج ارزشیابی بازخوردی در مورد نقاط نیازمند به تقویت شدن، موانع و مشکلات، نقاط قوت در جهت رسیدن به برون‌دادها و تعیین کیفیت دانشگاه‌ها و در نتیجه مقایسه دانشگاه‌ها اقدام کرد. این روند بازخوردی باید مستمر و به صورت مداوم انجام گیرد، زیرا همان‌گونه که بازرگان (۱۳۸۷) اشاره کرده است ارزشیابی، فرایندی برای تهیه و فراهم آوردن اطلاعات توصیفی و قضاوتی به منظور پاسخگویی و اطلاع‌رسانی است.

از جمله مهم‌ترین مزایای این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، این است که برای نخستین بار در سطح رؤسای دانشگاه‌های افغانستان اجرا شده است. دوم اینکه، ابزار تدوین شده در این پژوهش به تهیه ابزاری برای ارزشیابی و تعیین وضعیت مدیریت دانشگاه‌ها در افغانستان منجر خواهد شد که می‌تواند برای ارزشیابی و حتی شناسایی نیازهای رؤسای دانشگاه‌های افغانستان استفاده شود. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- از ابزار تدوین شده در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد مدیران و رؤسای دانشگاه‌های افغانستان استفاده شود. ۲- با توجه به نتایج این پژوهش، دوره‌های ضمن خدمت برای رؤسای دانشگاه‌های افغانستان برگزار شود و مواردی را که در این پژوهش شناسایی شده است آموزش و مورد تأیید قرار بگیرد. ۳- رؤسای دانشگاه‌ها در افغانستان از ابزار تدوین شده برای خود ارزشیابی و گرفتن بازخورد از عملکرد خود استفاده کنند. ۴- نظر به اینکه مؤلفه دانش مدیریتی بیشترین وزن را در این پژوهش به خود اختصاص

داده است، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان تحصیلات عالی افغانستان به این عامل بیشترین توجه را داشته باشند. ۵- در چهارچوب بخشنامه‌ها از مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها خواسته شود تا به مؤلفه‌های استخراج شده در این پژوهش در مدیریت خود توجه کنند.

## منابع

- آراسته، حمیدرضا و فریدون، آزما (۱۳۷۸). ارائه چهارچوب مفهومی جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها (مورد: دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۱۰). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۲ (۳)، ۳۲-۴۵.
- اکرامی، محمود (۱۳۸۲). الگوی رهبری آموزشی در دانشگاه‌های دولتی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۳ (۹)، ۴۹-۸۶.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). ارزشیابی آموزشی، مفاهیم، الگوها و فرایندهای عملیاتی. تهران: انتشارات سمت.
- چیت‌ساز، احسان (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی کشور. تهران: انتشارات وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پیروش و رهگذر، حسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس شاخص‌های تعالی سازمانی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲ (۵)، ۱۰۱-۱۱۶.
- گودرزی، غلامرضا؛ خسروی، سجاد و عسکری، روح‌الله (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد (کارایی) گروه‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی کرمان بر اساس رویکردهای کمی. فصلنامه آموزش در علوم پزشکی، ۳ (۱۲)، ۱۹۳-۲۰۱.
- لبادی، زهرا (۱۳۸۱). بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ حق‌خواه، داوود و حسن‌زاده، رقیه (۱۳۸۸). ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳ (۳)، ۱۴۵-۱۶۱.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۲). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات سیطرون.

نورشاهی، نسرين (۱۳۸۷). شایستگی‌های لازم برای ریاست دانشگاه‌ها و میزان اهمیت نسبی آنها از نظر صاحب‌نظران آموزش عالی ایران. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲ (۴۸)، ۲۷-۴۸.

یارمحمدیان، محمدحسین؛ شاه‌طالبی، سمیه؛ فولادوند، مریم و شاه‌طالبی، بدری (۱۳۹۴). ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها؛ مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۴ (۲)، ۱۹-۲۷.

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

Anderson, M. C.; Banker, R. & Ravindran, S. (1999). Interrelations between Components of Executives Compensation and Market and Accounting Based Performance Measures. *Journal of Accounting*, 87, 32-44.

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

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

Basham, L. M. (2010). Transformational and Transactional Leaders in Higher Education. *Journal of Business Research Papers*, 6 (6), 141-152.

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

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

Deinert, A.; Homan, A. C.; Boer, D.; Voelpel, S. C. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leader's personality and performance. *Journal of Leadership Quarterly*, 26 (6), 1095-1120.

Do, M. H. & Minbashian, A. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *Journal of Leadership Quarterly*, 25 (5), 1040-1053.

Dubois, D. D.; Rothwell, W. J.; Stren, D. J. & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human Resource management*. Palo Alto, CA: Davies- Black Publishing.

- Frank, W. & Susanne, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *Journal of Leadership Quarterly*, 24 (6), 882–901.
- Freudenberg, R. & Lavy, H. (2004). *Competency modeling*. Retrieved from: <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>.
- Grote, R. C. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: Amacom.
- Grote, R. C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*. New York: American Management Association.
- Higgins, J. C. (1989). Performance measurement in universities. *European Journal of Operational Research*, 38 (3), 358-368.
- Hunt, B. & Wallace, T. (2008). The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public. *Journal of Public Personal Management*, 42 (2), 259-271.
- Ingrida, B. & Giedr, V. (2014). *The peculiarities of performance measurement in universities*. Paper presented at the Annual Conferenc Economics and Management, Riga, Latvia.
- Julie. E. P.; Jean. S. B.; Vincent. R. & Eric, B. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Jornal of Personality & Individual Differences*, 102, 30–35.
- Kan, B. & Chang, G. (2016). Strategic HRM or managing the employment relationship. *International Journal of Management*, 16 (6), 12-21.
- Kandula, S. R. (2013). *Competency-based human resource management: Acomplete text With Case Studies on Competency mapping, modeling, assessing and applying*. Asoke Ghosh Publishing.
- Kirsi, M. K.; Tomi, J. K. & Giuseppe, G. (2017). Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators. *Journal of Public Money and Management*, 37 (4), 293-300.
- Lima, G. (2016). *Leading Change from the Middle*. Canada, ProQuest Dissertations Publishing.
- Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Journal of Industrial Management*, 41 (5), 18-25.
- Pedler, M. (1986). *A Manager's Guide to Self-Development*. New York: McGraw Hill.
- Propper, C. & Wilson, D. (2003). The use and usefulness of performance measures. *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2), 250-260.
- Rowley, D. J. & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Journal of Management Decision*, 41 (10), 33-41.

- Schroder, C. (2008). Core competencies: the next generation comparison of a common framework for multiple professions. *National institutes of Health*, 38 (1), 47-53.
- Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (2001). *Managing human resources*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1999). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Szczepanska, W. K. & Dacko, P. Z. (2014). Managerial Competencies and Innovations in the Company the Case of Enterprises in Poland. *Journal of Business Management & Education*, 12 (1), 266-282.
- Tobenkin, D. (2014). Revitalizing Education in Afghanistan: Overcoming Decades of Devastation. *Journal of International Educator*, 23 (1), 22-33.
- UNESCO. (2013). *A report on higher education in Afghanistan*. Kabul: Ariana press.
- United Nations Industrial Development Organization. (2002). *Unido Competencies*. Retrieved from: <http://www.unido.org>.
- Wang, X. (2010). *Performance measurement in universities: managerial perspective*. Master Thesis on business administration, Unpublished, University of Twente, Netherlands.
- Zhivan, A. (2017). The use of performance measurement in universities. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (2), 102-117.