



## Identifying the main components and sub-components of the performance management model Faculty members of an organizational university

Maryam Nadi<sup>1</sup> | Reza Hosseinpour<sup>2</sup> | Hashem Nadai<sup>3</sup>

DOR: 20.1001.1.22516972.1403.32.63.5.2

Vol. 32  
Summer 2024  
P.P: 117- 136

Research Paper

Receive Date: 04 May 2021  
Revise Date: 06 July 2024  
Accept Date: 08 May 2023  
Publish Date: 22 August 2024

ISSN: 2251-6972  
E- ISSN: 2645-5196



### Abstract

The aim of the current research was to identify the main components and sub-components of the performance management model of faculty members of Imam Hossein University . The research was developmental in terms of purpose and qualitative in terms of method. The research community was formed by faculty members in the field of educational management, higher education management and human resources. The research sample was 12 people from the mentioned community who were selected purposefully. The method of collecting library information and the method of data collection was structured interview. In this way, in order to identify the main components and sub-components of the model, theoretical foundations, research background and scientific documents and documents related to the field of human resources performance management of the university were examined and analyzed in the library method and document study. A structured interview tool was used to collect data. This tool was validated by 6 experts. To analyze structured interview data and complete the initial model extracted from literature and background; Binomial test was used. Based on the research findings; The seven main components of the initial model (identification and association, recruitment, employment and maintenance, performance evaluation, promotion and promotion, development of competencies and growth, termination of service) were confirmed at a significance level of 0.05. Also, 29 sub-components of the initial model were confirmed at a significance level of 0.05.

**Keywords:** model, component, sub-component, performance management, faculty members.

1. Doctoral student of educational management and leadership, faculty and research institute of culture and production of soft power, Imam Hossein Chame University.

2. Responsible author: Assistant Professor of Higher Education Management, Faculty and Research Institute of Culture and Production of Soft Power, Imam Hossein University. Email: Hosseinpour\_reza@yahoo.com

3. Associate Professor of Philosophy of Education, Faculty and Research Institute of Culture and Soft Power, Imam Hossein University

**Cite this Paper:** Nadi, M & Hosseinpour, R & Nadai, H (2024). Identifying the main components and sub-components of the performance management model Faculty members of an organizational university, 32(63), 117–136.

**Publisher:** Imam Husseini University

© Authors

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).



## التعرف على المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية لنموذج إدارة الأداء

مريم النادى<sup>١</sup> | رضا الحسين پور<sup>٢</sup> | هاشم الندابى<sup>٣</sup>

DOR: 20.1001.1.22516972.1403.32.63.5.2

المجلد ٣٢  
الصفحة ١٤٤٤

ورقة البحث

تاريخ الاستلام: ١٤٤٢/٩/٢٤  
تاريخ القبول: ١٤٤٦/١١/٠١  
تاريخ المراجعة: ١٤٤٤/١٠/١٩  
تاريخ النشر: ١٤٤٦/٠٢/١٨

ISSN: 2251-6972  
E- ISSN: 2645-5196



### الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية لنموذج إدارة الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة التنظيمية. وكان البحث تطويرياً من حيث الهدف و نوعياً من حيث المنهج. وتكون مجتمع البحث من أعضاء اللجنة العلمية في مجال الإدارة التعليمية وإدارة التعليم العالي والموارد البشرية. وتكونت عينة البحث من ١٢ شخصاً من المجتمع المذكور تم اختيارهم بطريقة قسدية. وكانت طريقة جمع المعلومات المكتبية وطريقة جمع البيانات هي المقابلة المنظمة. وبهذه الطريقة، ومن أجل التعرف على المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية للنموذج، تم فحص وتحليل الأسس النظرية والخلفية البحثية والوثائق والوثائق العلمية المتعلقة بمجال إدارة أداء الموارد البشرية للجامعة بالمنهج المكتبي والدراسة الاسنادية. وتم استخدام أداة المقابلة المنظمة لجمع البيانات. تم التحقق من صحة هذه الأداة من قبل ٦ خبراء. لتحليل بيانات المقابلة المنظمة واستكمال النموذج الأولي المستخرج من الأدبيات والخلفية؛ تم استخدام اختبار ذو الحدين. وبناء على نتائج البحث؛ تم تأكيد المكونات الرئيسية السبعة للنموذج الأولي (التحديد و تيسير، الجاذبية، التوظيف والصيانة، تقييم الأداء، الترفع و الترقية، تطوير الكفاءات و النمو، إنهاء الخدمة) عند مستوى دلالة ٠,٠٥. كما تم تأكيد ٢٩ مكوناً فرعياً للنموذج الأولي عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

**الكلمات المفتاحية:** النموذج، المكون، المكون الفرعي، إدارة الأداء، أعضاء اللجنة العلمية.

١. طالب دكتوراه في الإدارة التربوية والقيادة كلية ومعهد أبحاث الثقافة وإنتاج القوة الناعمة جامعة شاما الإمام الحسين (ع).

٢. المؤلف المراسل: أستاذ مساعد في إدارة التعليم العالي، كلية ومعهد أبحاث الثقافة وإنتاج القوة الناعمة، جامعة الإمام الحسين

Hosseinpour\_reza@yahoo.com

البريد الإلكتروني:

٣. أستاذ فلسفة التربية في كلية ومعهد أبحاث الثقافة والقوة الناعمة جامعة الإمام الحسين (ع).

الاقتياس: نادى، مريم وحسين پور، رضا ونادى، هاشم (١٤٠٣)، تحديد المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية لنموذج إدارة الأداء

أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات التنظيمية، بحث في قضايا التربية الإسلامية، ٣٢ (٦٣)، ١١٧-١٣٦.

DOR: https://dori.net/dor/ 20.1001.1.22516972.1403.32.63.5.2

© المؤلفون

الناشر: جامعة الإمام الحسين (ع)

هذه المقالة متاحة لك بموجب رخصة المشاع الإبداعي (CC BY).





## شناسایی مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد

اعضای هیئت علمی یک دانشگاه سازمانی

مریم نادى<sup>۱</sup> | رضا حسین‌پور<sup>۲</sup> | هاشم ندایی<sup>۳</sup>

DOR: 20.1001.1.22516972.1403.32.63.5.2

شماره  
۶۳

سال سی دوم  
تابستان ۱۴۰۳  
صص: ۱۳۶ - ۱۱۷

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۰

تاریخ بازنگری: ۱۶ تیر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۲

تاریخ انتشار: ۰۱ شهریور ۱۴۰۳

شاپا چاپی: ۶۹۷۲-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۱۹۶-۲۶۴۵



### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی یک دانشگاه سازمانی بود. تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش از نوع کیفی بود. جامعه تحقیق را اعضای هیئت علمی حوزه مدیریت آموزشی، مدیریت آموزش عالی و منابع انسانی تشکیل دادند. نمونه تحقیق ۱۲ نفر از جامعه مذکور بودند که بصورت هدفمند انتخاب شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و روش جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه ساختاریافته بود. به این صورت که به منظور شناسایی مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های الگو، مبانی نظری، پیشینه تحقیق و اسناد و مدارک علمی مرتبط با حوزه مدیریت عملکرد منابع انسانی دانشگاه به شیوه کتابخانه‌ای و مطالعه اسنادی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه ساختاریافته استفاده شد. این ابزار توسط ۶ نفر از خبرگان روایی سنجی شد. برای تحلیل داده‌های مصاحبه ساختاریافته و تکمیل الگوی اولیه مستخرج از ادبیات و پیشینه؛ آزمون دو جمله‌ای مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش؛ هفت مؤلفه اصلی الگوی اولیه (شناسایی و همراه‌سازی، جذب، به‌کارگیری و نگه‌داشت، ارزشیابی عملکرد، ترفیع و ارتقاء، توسعه شایستگی‌ها و بالندگی، پایان خدمت) در سطح معناداری ۰,۰۵ مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین ۲۹ زیرمؤلفه الگوی اولیه در سطح معناداری ۰,۰۵ مورد تأیید قرار گرفتند.

**کلیدواژه‌ها:** الگو، مؤلفه، زیرمؤلفه، مدیریت عملکرد، اعضای هیئت علمی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت و رهبری آموزشی، دانشکده و پژوهشکده فرهنگی و تولید قدرت نرم دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت آموزش عالی، دانشکده و پژوهشکده فرهنگی و تولید قدرت نرم دانشگاه جامع امام حسین  
Email:Hosseinpour\_reza@yahoo.com

۳. دانشیار فلسفه تعلیم و تربیت دانشکده و پژوهشکده فرهنگی و قدرت نرم دانشگاه جامع امام حسین(ع).

استاد: نادى، مریم و حسین‌پور، رضا و ندایی، هاشم (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد

اعضای هیئت علمی یک دانشگاه سازمانی، پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، ۳۲(۶۳)، ۱۳۶-۱۱۷.

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516972.1403.32.63.5.2>



نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است

## مقدمه

امروزه اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد به‌عنوان جزئی اساسی از زنجیره مدیریت عملکرد نقشی غیرقابل انکار در بهبود و تعالی سازمان‌ها دارد و بسیاری از سازمان‌ها برای مقابله با فشارهای محیطی و چالش‌های جهان امروز، آن را در برنامه‌های مدیریتی خود لحاظ نموده‌اند. تغییرات مطلوب رفتاری، مشارکت همه‌جانبه اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیری‌ها، نوآوری و بهره‌وری از جمله مواردی است که تاکنون توجه کمتری به آن‌ها شده است. مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی، یکی از هدف‌های راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی کشورهای توسعه‌یافته به حساب می‌آید. وجود نظام‌های دقیق، جامع و معتبر مدیریت عملکرد، به‌عنوان یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی سازمان‌ها، مرهون و نیازمند فراهم‌سازی زیرساخت‌های ویژه‌ای است که به‌صورت خاص در سطح آموزش عالی و دانشگاه‌ها، نیاز به برنامه‌ریزی، عزم و حمایت گسترده دارد. ایجاد شرایط و هدف‌هایی که از یک نظام مدیریت عملکرد انتظار می‌رود باعث شده است تا در دانشگاه‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها نتوان راه حل یکسانی برای همه پیشنهاد کرد. دانشگاه‌ها ماهیتی پیچیده دارند و برای بهبود وضعیت خود نیازمند مدیریت پویا و خلاق هستند. مدیریت عملکرد برای همه سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها نقش مهمی دارد. بر اساس طرح تحول علمی و تعالی معنوی دانشگاه سازمانی مورد مطالعه، اصلی‌ترین سرمایه دانشگاه، انسان‌هایی با انگیزه و توانمند هستند که می‌توانند در صورت برنامه‌ریزی صحیح، هدف‌های مطلوب سازمان را محقق کنند. با استناد به مطالعات میدانی و بررسی اسناد موجود در دفتر هیئت علمی دانشگاه که توسط محقق انجام شد و یافته‌های تحقیق (حسین پور و جعفری، ۱۳۹۳) که با هدف "بررسی وضعیت ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه موردنظر به منظور ارائه وضعیت مطلوب" به دست آمده، چالش‌ها، مشکلات و نقاط ضعف نظام موجود ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه را مواردی از قبیل (ضعف در رتبه‌بندی، ارتقاء و انتصاب اعضای هیئت علمی، ضعف در اندازه‌گیری دقیق توانمندی‌های علمی، پژوهشی اعضای هیئت علمی به دلیل ضعف در ابزارها و معیارهای موجود، ضعف نظام پاداش دهی و محدودیت ایجاد فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور برای اعضای هیئت علمی، وجود مانع در ایجاد تحول، نوآوری و خلاقیت در فعالیت‌های

اعضای هیئت علمی، ساختار سازمانی نامتناسب، کمبود نیروی متخصص ارزیابی در دفتر هیئت علمی دانشگاه، وجود نداشتن سامانه جامع ارزیابی عملکرد در دانشگاه، ضعف در سنجش اثربخشی، کارایی و بهره‌وری اعضای هیئت علمی، ضعف در وجود یک رویکرد نظام‌مند و یکپارچه در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها و ضعف در مشارکت اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و مستشاری ذکر نموده است. با توجه به موارد فوق به نظر می‌رسد در حوزه عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه ضعف‌هایی وجود داشته است که اهمیت و ضرورت طراحی یک نظام جامع مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی را برجسته می‌کند. در صورت طراحی پیاده‌سازی چنین نظام جامعی، چارچوبی جامع و نظام‌مند برای تصمیم‌گیری در دانشگاه فراهم خواهد شد، تحول، نوآوری و خلاقیت در دانشگاه توسعه پیدا کرده و تأثیر آن بر فرآیند آموزش دانشگاه ملموس بوده و موجب رشد، بهبود و بهسازی اعضای هیئت علمی خواهد شد. همچنین دانشگاه را در دستیابی به تعالی و توسعه هدایت خواهد کرد و منجر به انجام اقدامات اصلاحی در عملکرد اعضای هیئت علمی و اصلاح نظام پاداش در حوزه عملکرد اعضای هیئت علمی و افزایش اثربخشی و کارایی آن‌ها و تأثیر آن بر فرآیند تدریس خواهد شد. موجب افزایش انگیزه در اعضای هیئت علمی و ایجاد شرایط لازم برای مشارکت بیشتر آن‌ها در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خواهد شد. این نظام، تعامل بین اعضای هیئت علمی و دانشگاه برای شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها را تقویت نموده و زمینه لازم برای رقابت سالم، میان اعضای هیئت علمی را فراهم خواهد کرد. بنابراین با شناسایی مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی که متناسب با مأموریت و منطبق با ساختار سازمانی و راهبردی دانشگاه باشند، می‌توان در جهت بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های اعضای هیئت علمی، نقاط ضعف را به حداقل و نقاط قوت را ارتقاء بخشید. با توجه به مطالب ذکر شده، مسئله اصلی این تحقیق آن است که مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی مربوطه کدامند؟ بر این اساس؛ دو سؤال فرعی، مؤلفه‌های اصلی الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کدامند؟ و زیرمؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کدامند؟ تعریف شد.

## مبانی نظری

عملکرد، سابقه و اثری است که فرد از خود به جا می‌گذارد. عملکرد شامل فعالیت‌ها، نتایج و دستاوردهای به دست آمده از تحقق قابلیت‌های فرد، گروه یا سازمان است" (آذری و زمانی مزده، ۱۳۹۳: ۶). "مدیریت عملکرد سازمان در سال ۱۹۷۰ توسط آبری دانیلز<sup>۱</sup> برای مدیریت رفتار و نتایج حاصل از آن مطرح شد و امروزه به عنوان پدر مدیریت عملکرد سازمان، در سراسر دنیا شهرت دارد. بر اساس تعریفی که او ارائه کرده است؛ مدیریت عملکرد؛ فعالیت‌هایی برای اطمینان از تحقق متوازن اهداف کارا و اثربخش است" (آذری و زمانی مزده، ۱۳۹۳: ۴۵). "مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از طریق فرآیندهای تعیین هدف‌های راهبردی، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد" (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۵: ۱۷). بر اساس پژوهش‌های (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۱۹۲۸) مدیریت عملکرد، فرآیند راهبردی و یکپارچه‌ای است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان‌ها می‌شود. مدیریت عملکرد شامل "فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، بازبینی و بازآفرینی عملکرد" است (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰: ۳۴). در این پژوهش؛ مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی عبارت است از تمامی فرآیندهایی که دانشگاه باید انجام دهد تا عملکرد مطلوب اعضای هیئت علمی حاصل شود؛ به عبارت دیگر فرآیند نظام‌مند مدیریت اعضای هیئت علمی دانشگاه شامل؛ شناسایی، جذب، به کارگیری و نگهداشت، ارزشیابی عملکرد، ترفیع پایه و ارتقاء رتبه، رشد و بالندگی و مدیریت امور و استفاده از ظرفیت‌های آن‌ها در حین خدمت و پس از پایان خدمت. الگو طرح ساده شده‌ی است که خطوط اساسی یک پدیده یا سازه یک مفهوم، شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن را مشخص می‌کند. الگو برای ساده‌تر و قابل فهم‌تر کردن پدیده‌ها، به تنظیم عناصر آن پدیده و ایجاد نظم در آن‌ها می‌پردازد و آن را به شکل یک طرح منطقی و یک پیکره در می‌آورد و به نوعی یک ابزار برای توصیف یک سازه یا پدیده است که ما را در فهم بیشتر آن یاری می‌دهد (ساروخانی، ۱۳۷۰). بر اساس (آیین‌نامه ارتقاء وزارت علوم تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۵) عضو هیئت علمی دانشگاه، عنوان کلی

1. Aubrey Daniels  
2. Armstrong

برای مدرسان دانشگاه است که شامل مراتب مربی، استادیار، دانشیار و استاد یا استاد تمام است و به کسانی اطلاق می‌شود که به موجب قرارداد، پیمانی، رسمی آزمایشی، رسمی قطعی در دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی خاصی استخدام شده‌اند و در آن‌جا به فعالیت آموزشی و یا پژوهشی مشغول هستند. بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق نشان می‌دهد الگوهای برای ارزشیابی اعضای هیئت علمی به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفته اند:

ادلمن<sup>۱</sup>، الگوی ارزشیابی اعتبارسنجی را فرآیند کنترل کیفیت و اطمینان در آموزش عالی بیان می‌کند و می‌افزاید؛ به وسیله اعتبارسنجی می‌توان به بازبینی و سنجش کیفیت آموزشی، یا هردو مقصود، تحقق بخشید. کاربرد این الگو را می‌توان در نظام آموزشی آمریکا از سال ۱۹۰۵ مشاهده کرد. بر اساس مطالعات (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶) با توجه به طیف وسیع الگوهای ارزشیابی آموزشی، الگوهای متداول در ارزشیابی آموزش عالی که کاربرد بیشتری دارند، عبارتند از:

انجمن نورث سنترال<sup>۲</sup> الگوی اعتبارسنجی را معرفی نموده که در آن مخاطبان اصلی مدرسان و جامعه بوده و پیامدهای مورد نظر صلاحیت تخصصی و ارتقای کیفیت است. در این الگو روش ارزیابی بازدید به وسیله هیئت همگنان و ارزشیابی درونی است. الگوی ارزیابی سیپ توسط استافل بیم ارائه شده و نمونه دیگری از الگوهای با رویکرد علمی و اثبات‌گرایانه است. این الگو، ارزشیابی را فرآیندی مداوم می‌داند که در جستجوی گردآوری اطلاعاتی جهت تصمیم‌گیری مدیریت است که عبارتند از زمینه، درون‌داد، فرآیند و برون‌داد. الگوی ایزنر<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) بر اساس مطالعات (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶) این الگو مبتنی بر نظر خبرگان است و مخاطبان اصلی آن نیز خبرگان می‌باشد. بر اساس پژوهش‌های (نوری، ۱۳۹۳) ایزنر معتقد است که هر نوع یادگیری به‌طور ضروری تربیتی قلمداد نمی‌شود. به اعتقاد وی این نظریه هنجاری برنامه درسی است که برخی از اشکال یادگیری را "تربیتی" می‌پندارد و برخی را در دسته "غیر تربیتی" و حتی "ضد تربیتی" قرار می‌دهد. ایزنر ابعاد ساختاری نقد تربیتی متشکل از چهار بعد مهم و ضروری توصیف، تفسیر، ارزشیابی و مضمون‌یابی می‌داند. او معتقد است که ارزشیابی بدون قضاوت ارزشی بی‌معناست و این قضاوت ارزشی به‌طور ضروری مستلزم آشنایی کافی ارزشیاب برنامه

1. Edelman

2. North central

3. Eisner

درسی با دانش تاریخ و فلسفه تربیت است. بر مبنای تحقیقات (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶) پیشنهاد دهنده الگوی هدف گرا تایلر<sup>۱</sup> و مخاطبان اصلی آن مدیران و پیامدهای آن بهره‌وری و پاسخ‌گویی است. بر اساس پژوهش‌های (رفیع زاده و روتق، ۱۳۹۵) الگوی ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه با هدف و منطبق اصلی بازخورد ۳۶۰ درجه بر دو فرض کلیدی آگاهی از تفاوت بین دیدگاه خود و دیگران درباره ما، خود آگاهی ما را افزایش می‌دهد و افزایش خود آگاهی یک عامل کلیدی برای حداکثر ساختن عملکرد یک رهبر است. داده‌های عملکرد در فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه برای افراد می‌تواند از طرف مدیر، گزارش‌های مستقیم، همکاران و مشتریان داخلی ارائه شود. دامنه بازخورد می‌تواند افراد ذی‌نفع دیگر از قبیل مشتریان بیرونی، ارباب‌رجوع یا تأمین‌کنندگان را شامل شود. الگوی کرک پاتریک<sup>۲</sup> از چهار سطح تشکیل شده است و برای نوعی از برنامه‌های درسی قابل کاربرد است که به منظور آموزش ضمن خدمت و یا توسعه حرفه‌ای تدوین شده باشد. الگوی کرک پاتریک نه تنها واکنش یادگیرندگان را نسبت به برنامه درسی بازنمایی می‌کند، بلکه آموخته‌ها، عملکرد و آثار ناشی از آموخته‌ها را نیز نمایان می‌کند. سطوح این الگو به این شرح است: سطح اول واکنش عضو هیئت علمی را در حین شرکت در برنامه درسی، ارزیابی می‌کند؛ به عبارت دیگر، به این پرسش پاسخ داده می‌شود که عضو هیئت علمی تا چه اندازه از برنامه درسی رضایت دارد؟ سطح دوم نسبت به آموخته‌های وی که حاصل از اجرای برنامه درسی است قضاوت می‌کند. در این سطح از الگو به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا عضو هیئت علمی به دانش و مهارت‌های بیان-شده در برنامه درسی نائل شده است؟ بنابراین برای اجرای سطح دوم ارزیابی باید دستاوردهای یادگیری مورد انتظار از اجرای برنامه درسی را فهرست کند و سپس بر اساس آن‌ها نسبت به فراهم آوردن ابزار اندازه‌گیری مناسب برای اندازه‌گیری آموخته‌ها اقدام و آزمون برگزار کند. پس از گردآوری داده‌ها تحلیل و قضاوت درباره آموخته‌ها انجام شود. در سطح سوم، میزان به کارگرفتن دانش و مهارت‌های آموخته شده در محیط آموزش مورد نظر قرار می‌گیرد. در سطح چهارم آثار ناشی از آموخته‌های عضو هیئت علمی در دانشگاه ارزیابی می‌شود، به عبارت دیگر به این سؤال پاسخ داده می‌شود که نتایج ملموس حاصل از شرکت اعضای هیئت علمی، چگونه در دانشگاه از

1. Tyler

2. Krik patrick



جنبه‌هایی مانند بهبود کیفیت کار، افزایش عملکرد و ... تأثیر گذاشته است؟ (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶)

بهبود عملکرد به عنوان بخشی از فرآیند مستمر مدیریت عملکرد باید در هر دو سطح فردی و سازمانی مورد توجه و بحث قرار گیرد. در سطح فردی، هدف از بهبود عملکرد ضعیف، باید مثبت باشد. اقدام اصلاحی باید بر روی آن دسته از افرادی صورت گیرد که طبق استاندارد عمل نکرده‌اند. عملکرد ضعیف ممکن است نتیجه رهبری بی‌کفایت، مدیریت بد یا نظام‌های کاری معیوب باشد. در بالای سازمان انتظارهای شفاف و صریحی را برای عملکرد عالی تعیین می‌کنند. منظور از مدیریت عملکرد، تنها فراهم کردن شرایط حمایتی و ایجاد تفاهم نیست. اگر در این باره مبالغه شود، مطابق با مدل روابط انسانی دهه ۱۹۶۰ پیرامون مدیر خوب، یعنی فردی با سبک پدران و حمایتی، انتظارهای کاری و در نتیجه عملکرد فرد کاهش خواهد یافت. بازنگری عملکرد می‌تواند مبنایی را برای درجه‌بندی عملکرد فراهم سازد و دارای هدف‌هایی از قبیل انگیزش (ارائه بازخورد مثبت، قدردانی، پاداش و فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت شفاف‌سازی انتظارات، توانمندسازی افراد با تشویق آن‌ها به پذیرش کنترل بر عملکرد و توسعه خود)، توسعه (توسعه می‌تواند بر نقش موجود افراد متمرکز شود، یعنی آن‌ها را به افزایش و غنی‌سازی دامنه مسئولیت‌ها و مهارت‌ها همچنین پاداش مبتنی بر آن قادر سازد. این جنبه از توسعه نقش، در سازمان‌هایی دارای مسیر شغلی کوتاه‌تر، پیشرفت افقی بوده و بهترین گردش روبه جلو است.)، ارتباطات (ایجاد یک کانال ارتباطی دو سویه در مورد نقش‌ها، انتظارات (هدف‌ها و نیازمندی‌های قابلیت)، روابط، مسائل و تمایلات کاری، است (آرمسترانگ، ۱۹۲۸).

### پیشینه پژوهش

عیسایی و قنبری (۱۳۹۷) در تحقیقی راهبردها و راه کارهای حفظ و نگاه‌داشت سرمایه انسانی در یک سازمان دفاعی را شامل اصول اخلاقی و ارزش‌های محوری و بنیادی (نخستین گروه از راهبردهای نگاه‌داشت نیروی انسانی، راهبردهای محیطی بوده و مشتمل بر اصول اخلاقی و ارزش‌های محوری و بنیادی است که سازمان بر آن‌ها تکیه می‌کند.)، روابط و مناسبات (این راهبرد باید به این مهم کمک کند که چگونه با افراد رفتار شود و چگونه آن‌ها باید با هم رفتار کنند؟)،

حمایت و پشتیبانی (این راهبرد در برگیرنده تأمین ابزار و تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز کارکنان برای انجام کار و فعالیت‌های مربوط به شغل آنان است)، رشد و بالندگی (با توجه به این راهبرد، کارکنان شایسته می‌خواهند با مهارت‌ها و دانش جدید، خود را تکامل بخشند و ارزش خود را در مسیر شغلی بهبود دهند و حرمت و احترام خود را افزایش دهند)، راهبرد ارتقای شغلی (وقتی سازمان موفق شد افراد شایسته‌ای را جذب کند و پرورش دهد، باید سعی کند این فرد را حفظ کند و از تناسب بین توانمندی‌ها و جایگاه شغلی وی بهره‌مند شود)، جبران خدمت (بر اساس بررسی‌های انجام‌شده پرداخت‌های مالی به تنهایی نمی‌تواند بسیاری از کارکنان را در سازمان نگه‌دارد. با این حال در گذشته سازمان‌ها به خاطر وقت و زمانی که افراد در محیط کار بودند، به آنان حقوق و دستمزد پرداخت می‌کردند. از دیدگاه کارشناسان راهبردهای پرداخت حقوق و دستمزد شامل طراحی یک نظام جامع و فراگیر جبران خدمت مشتمل بر پرداخت حقوق، مزایا، پاداش‌ها، هدایا و... استفاده از مزایای منعطف برای پاسخ دادن به شرایط کاری متفاوت، پیش‌بینی فرصت‌ها و امکان جبران‌های غیر مالی در نظام جبران خدمت

۴- تأمین برنامه‌های کمک و مساعدت به کارکنان، بر اساس نظام ترفیع و ارتقای اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی مربوطه (۱۳۹۸)، در حال حاضر، سیر خدمت اعضای هیئت علمی بر اساس آیین‌نامه ابلاغ شده وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری انجام می‌شود.

در ادامه الگوهای متداول ارزشیابی در آموزش عالی در جدول شماره ۱ آمده است:

جدول ۱. الگوهای متداول ارزشیابی در آموزش عالی

عنوان الگو	ابعاد
الگوی اعتبارسنجی (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶)	۱- ارزیابی درونی ۲- ارزیابی بیرونی
الگوی سیپ (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶)	۱- ارزشیابی موقعیت یا زمینه ۲- ارزشیابی برون‌داد ۳- ارزشیابی فرآیند ۴- ارزشیابی فرآورده
الگوی کرک پاتریک (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶)	۱- ارزشیابی واکنش ۲- یادگیری ۳- رفتار ۴- نتایج
الگوی ایزنر (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶)	۱- توصیف ۲- تفسیر ۳- ارزشیابی ۴- مضمون‌یابی
الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۵)	مدیریت عملکرد اربیت: ۱- رهبری ۲- مدیریت کارکنان ۳- ارتباطات ۴- چشم‌انداز ۵- مهارت‌های سازمانی ۶- تصمیم‌گیری ۷- تخصص ۸- انعطاف‌پذیری ۹- انگیزه
الگوی هدف‌گرای تایلر (بازرگان و فراست خواه، ۱۳۹۶)	۱- بهره‌وری ۲- پاسخ‌گویی

جدول ۲: پیشینه تحقیق در خارج از کشور

عنوان تحقیق	نتایج و یافته‌ها
"مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی و کارکنان" (کرنکل و وسودوان، ۲۰۱۲)	مؤلفه‌ها: ۱- آموزش مدیران و ارزشیابی کارکنان و استانداردسازی مدیران، برای رتبه‌بندی ۲- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات فرآیند ارزشیابی ۳- ارزشیابی کارکنان توسط مدیران
"معیارهایی برای ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی" (النا و همکاران، ۲۰۱۵)	زیرمؤلفه‌ها: ۱- توجه به رابطه استاد و دانشجو و بازخورد آن ۲- توجه به کیفیت فرآیند آموزش
"ارزیابی مدرسان دانشگاه، آیا استادان و دانشجویان پزشکی همسان فکر می‌کنند؟" (میچل و مکلین، ۲۰۱۴)	زیرمؤلفه‌ها: ۱- روش بهبود کیفیت آموزشی به صورت شفاف و تقویت فرهنگ اعتماد طرفین ۲- اهمیت بیشتر برای روش کار استاد ۳- آگاه ساختن دانشجویان از نتایج بازخورد ارزیابی آن‌ها
"ارزیابی آموزش دانشگاهی: تخصص آموزشی توأم با توانمندی‌های فراشناختی و عاطفی" (دنا، ۲۰۱۱)	زیرمؤلفه‌ها: ۱- مهارت تدریس ۲- توانایی استاد در کنترل عاطفی، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های فراشناختی و بازتاب‌شناسی رفتاری دانشجویان ۳- کارآمدی ارزیابی تأثیر شیوه تدریس فرد و بهبود مداوم کار تدریس استاد
"چگونه یک استاد را ارزیابی کنیم؟" (هنشاو، ۲۰۱۸)	زیرمؤلفه: انتشار تعدادی کتاب و مقاله در یک موضوع خاص
ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی" (نی‌تو و همکاران، ۲۰۱۷)	زیرمؤلفه: عوامل ارزیابی، بیشتر مبتنی بر رفتار اعضای هیئت علمی مانند توانایی سازگاری با دانشجویان و مدیران است.

1 Krenkel & Vasudevan

2 Elena

3 McLean & Michelle

4 Dona

5 Henshaw

6. Nieto

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای و بر مبنای مفروضات معرفت‌شناختی از نوع پژوهش‌های کیفی است. جامعه آماری بر اساس اطلاعات موجود در دفتر هیئت علمی دانشگاه ۲۵۵ نفر عضو هیئت علمی بودند. نمونه تحقیق مطابق نظر دلاور (۱۳۷۸) که تعداد نمونه مورد نیاز برای پژوهش‌های کیفی را ۸ تا ۱۲ نفر ذکر کرده، ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و هیئت علمی دانشگاه با روش هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات شامل مبانی نظری، پیشینه و اسناد و مدارک مرتبط با استفاده از روش کتابخانه‌ای از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقاله‌ها، بانک‌های اطلاعات پژوهشی مستند، شامل آیین‌نامه ترفیع پایه و ارتقاء اعضای هیئت علمی (۱۳۹۹)، آیین‌نامه ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی (۱۳۹۸)، آیین‌نامه اداری، استخدامی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی وابسته، کارگروه منابع انسانی نظامات هیئت علمی معاونت تربیت و آموزش (۱۳۹۸) و اساس‌نامه دانشگاه سازمانی مربوطه (۱۳۷۴)، با استفاده از دو روش قیاسی و استقرایی از طریق فیش‌برداری انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی و به منظور بررسی الگوی اولیه استخراج شده از مبانی نظری و پیشینه، از روش مصاحبه ساختاریافته استفاده شد. در روش مصاحبه ساختاریافته، سؤال‌ها از قبل تهیه شده و در یک نظم منطقی مطرح می‌شوند و هر مصاحبه‌شونده همان نظم را در سؤال‌ها رعایت می‌کند. در ابزار مصاحبه در این تحقیق برای هر بعد و مؤلفه علاوه بر سؤال در خصوص درست یا نادرستی مؤلفه، در خصوص میزان اهمیت آن هم سؤال شد. همچنین برای هر مؤلفه اصلی یا زیر مؤلفه، بخشی به عنوان پیشنهاد اصلاحی و یا اضافی ارائه شد. ابزار مصاحبه شامل هفت بعد (مؤلفه اصلی) و ۲۹ مؤلفه فرعی بود. از آنجا که ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش محقق ساخته بود، برای اطمینان از روایی<sup>۱</sup> آن از اعتبار محتوایی (روایی محتوا، روایی صوری) استفاده شد. در این روش، تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری بر اساس قضاوت ذهنی و فردی متخصصان و خبرگان صورت می‌گیرد. برای تعیین اعتبار ابزار مصاحبه از نظرات استاد راهنما، استاد مشاور و ده نفر از اعضای هیئت علمی دیگر استفاده شد و سؤال‌هایی که دارای اشکال بود با

1. Validity

راهنمایی استادان راهنما و مشاور، اصلاح شدند. برای تحلیل داده های مصاحبه ساختاریافته و معنی داری فراوانی نظرات مصاحبه شوندگان از آزمون دوجمله ای استفاده شد.

### سؤالات پژوهش

- ۱- مؤلفه های اصلی الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی کدامند؟
- ۲- زیرمؤلفه های الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی کدامند؟

### یافته های پژوهش

مؤلفه های اصلی و فرعی مستخرج از مبانی نظری و پیشینه تحقیق الگوی اولیه تحقیق را تشکیل دادند. این مرحله به شیوه کیفی انجام شد به این صورت که به منظور شناسایی مؤلفه ها و زیرمؤلفه های الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه، مبانی نظری، پیشینه و اسناد و مدارک علمی و سازمانی موجود در این زمینه به شیوه قیاسی و استقرایی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. مؤلفه های اصلی و فرعی با توجه به فراوانی استفاده در الگوهای مختلف و نیز مطابقت با شرایط تحقیق جمع بندی و پس از غربالگری اولیه توسط محقق و استادان راهنما و مشاور الگوی اولیه تحقیق را به شرح زیر تشکیل دادند.

مؤلفه اصلی اول: شناسایی و همراه سازی؛ شامل مؤلفه های فرعی: ۱- صلاحیت های مکتبی و امنیتی ۲- بررسی سلامت جسمی و روانی ۳- شناسایی شایستگی های تخصصی بر اساس کرسی های دانشی و میز تخصصی مراکز علم و فناوری ۴- آشنا کردن فرد با سازمان مربوطه، دانشگاه، رسالت و مأموریت های آن ۵- آشنا کردن فرد با خدمات و تسهیلات رفاهی، حقوق و مزایا و پیشرفت شغلی پیشرفت شغلی. مؤلفه اصلی دوم: جذب؛ شامل مؤلفه های فرعی: ۱- بررسی میزان آشنایی با رسالت و مأموریت های دانشگاه ۲- احراز شایستگی های پاسداری و ویژگی های مرتبط با الزامات سازمانی (تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی تقوا و پرهیزگاری، شایستگی های اخلاقی، بصیرت، رشد فکری، ذهنی و شخصیتی) ۳- احراز شایستگی های مربی گری (معلمی) ۴- احراز شایستگی های تخصصی ۵- احراز دانش سازمانی مرتبط. مؤلفه اصلی سوم: بکارگیری و نگه داشت؛ شامل مؤلفه های فرعی:

۱- به کارگیری به عنوان پژوهش‌گر ۲- تبدیل وضعیت از پژوهش‌گری به رسمی آزمایشی ۳- تبدیل وضعیت از رسمی آزمایشی به رسمی قطعی. مؤلفه اصلی چهارم: ارزشیابی عملکرد؛ شامل مؤلفه‌های فرعی: ۱- ارزشیابی فعالیت‌های فرهنگی، تربیتی و اجتماعی ۲- ارزشیابی فعالیت‌های تربیتی، آموزشی ۳- ارزشیابی فعالیت‌های تربیتی، پژوهشی ۴- ارزشیابی خدمات مستشاری. مؤلفه اصلی پنجم: ترفیع و ارتقاء؛ شامل مؤلفه‌های فرعی: ۱- انجام فرآیند ترفیع پایه ۲- انجام فرآیند ارتقاء رتبه. مؤلفه اصلی ششم: توسعه شایستگی‌ها و بالندگی؛ شامل مؤلفه‌های فرعی: ۱- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مربیگری (تربیتی) ۲- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مدرس (آموزشی) ۳- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش پژوهشگری (پژوهشی) ۴- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مدیریتی (اجرایی) ۵- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مستشار سازمانی ۶- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش رهبری علمی (مرجعیت علمی) ۷- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش پاسداری مرجعیت سازمانی. مؤلفه اصلی هفتم: پایان خدمت؛ شامل مؤلفه‌های فرعی: ۱- مدیریت امور بازنشستگی، بازخریدی، شهادت یا درگذشت ۲- فراهم کردن بستر لازم به منظور اطلاع از وضعیت سلامتی و معیشت، بعد از خروج از دانشگاه ۳- برنامه‌ریزی جهت استفاده از خدمات اعضای هیئت علمی بعد از پایان خدمت در نقش مشاور، پیشکسوت و مرجع، امور تربیتی، فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و اجتماعی پس از انجام مرحله اول پژوهش؛ مؤلفه‌های اصلی و فرعی مستخرج از مبانی نظری و پیشینه تحقیق، الگوی اولیه تحقیق را تشکیل دادند. به منظور بررسی و تایید الگوی اولیه از دیدگاه خبرگان؛ مؤلفه‌های اصلی و فرعی این الگو، مورد قضاوت ۱۲ نفر از خبرگان قرار گرفت. داده‌های بدست آمده از مصاحبه ساختاریافته که شامل داده‌های کمی (فراوانی نظرات رد و یا تأیید مؤلفه) و داده‌های کیفی (اظهار نظر در خصوص کیفیت مؤلفه و یا پیشنهاد اصلاح و یا اضافه کردن مؤلفه جدید) بود. با استفاده از آزمون دوجمله‌ای در بخش فراوانی‌ها و با استفاده از تحلیل محتوای نظرات و به شیوه

تحلیل مضمون و نیز با توجه به فراوانی نظرات، مؤلفه‌ها اصلاح، اضافه و یا کم شدند. خروجی این مرحله منجر به الگوی تایید شده توسط خبرگان به شرح زیر شد:

جدول ۳: تحلیل مؤلفه‌های حاصل از آزمون دو جمله‌ای

مؤلفه اصلی	مؤلفه‌های فرعی	موافق	مخالف	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱- شناسایی و همراه‌سازی	۱- صلاحیت‌های مکتبی و امنیتی	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۲- بررسی سلامت جسمی و روانی	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۳- شناسایی شایستگی‌های تخصصی بر اساس کرسی‌های دانشی و میز تخصصی مراکز علم و فناوری	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۴- آشنا کردن فرد با سازمان مربوطه، دانشگاه، رسالت و مأموریت‌های آن	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۵- آشنا کردن فرد با خدمات و تسهیلات رفاهی، حقوق و مزایا و پیشرفت شغلی	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
۲- جذب	۱- بررسی میزان آشنایی با رسالت و مأموریت‌های دانشگاه	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۲- احراز شایستگی‌های پاسداری و ویژگی‌های مرتبط با الزامات سازمانی (تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی تقوا و پرهیزگاری، شایستگی‌های اخلاقی، بصیرت، رشد فکری، ذهنی و شخصیتی)	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۳- احراز شایستگی‌های مربی‌گری (معلمی)	۱۰	۲	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۴- احراز شایستگی‌های تخصصی	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۵- احراز دانش سازمانی مرتبط	۱۰	۲	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
۳- بکارگیری و نگهداشت	۱- به‌کارگیری به عنوان پژوهش‌گر	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۲- تبدیل وضعیت از پژوهش‌گری به رسمی آزمایشی	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۳- تبدیل وضعیت از رسمی آزمایشی به رسمی قطعی	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
۴- ارزشیابی عملکرد	۱- ارزشیابی فعالیت‌های فرهنگی، تربیتی و اجتماعی	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۲- ارزشیابی فعالیت‌های تربیتی، آموزشی	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه

جدول ۳: تحلیل مؤلفه‌های حاصل از آزمون دو جمله‌ای

مؤلفه اصلی	مؤلفه‌های فرعی	موافق	مخالف	سطح معنی داری	نتیجه
	۳- ارزشیابی فعالیت‌های تربیتی، پژوهشی	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۴- ارزشیابی خدمات مستشاری	۱۰	۲	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
۵- ترفیع و ارتقاء	۱- انجام فرآیند ترفیع پایه	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۲- انجام فرآیند ارتقا رتبه	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
۶- توسعه شایستگی‌ها و بالندگی	۱- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مربیگری (تربیتی)	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۲- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مدرسی (آموزشی)	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۳- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش پژوهشگری (پژوهشی)	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۴- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مدیریتی (اجرایی)	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۵- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مستشار سازمانی	۱۲	۰	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۶- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش رهبری علمی (مرجعیت علمی)	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
۷- پایان خدمت	۷- توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش پاسداری مرجعیت سازمانی	۱۰	۲	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۱- مدیریت امور بازنشستگی، بازرخیدی، شهادت یا درگذشت	۱۰	۲	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۲- فراهم کردن بستر لازم به منظور اطلاع از وضعیت سلامتی و معیشت، بعد از خروج از دانشگاه	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه
	۳- برنامه‌ریزی جهت استفاده از خدمات اعضای هیئت علمی بعد از پایان خدمت در نقش مشاور، پیشکسوت و مرجع، امور تربیتی، فرهنگی، آموزشی، پژوهشی و اجتماعی	۱۱	۱	۰/۰۰۰	تأیید مؤلفه



## نتیجه گیری و پیشنهادها

یافته ها در پاسخ به سوال اول تحقیق یعنی مؤلفه های اصلی الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کدامند؟ نشان داد مؤلفه های اصلی شامل هفت مؤلفه اصلی (شناسایی و همراه سازی، جذب، به کارگیری و نگهداشت، ارزشیابی عملکرد، ترفیع و ارتقاء، توسعه شایستگی ها و بالندگی، پایان خدمت، هستند.

در پاسخ به سوال دوم تحقیق یعنی زیر مؤلفه های الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کدامند؟ برای تحلیل داده های مصاحبه ساختاریافته و اعتباریابی و تکمیل الگوی اولیه مستخرج از ادبیات و پیشینه؛ از آزمون دوجمله ای استفاده شد و بر این اساس؛ ۲۹ زیرمؤلفه الگوی اولیه در سطح معناداری ۰,۰۵ مورد تأیید قرار گرفتند.

مقایسه یافته های این پژوهش با ادبیات و پیشینه تحقیق نشان می دهد؛ مؤلفه اصلی این تحقیق (ارزشیابی عملکرد) شامل زیر مؤلفه های فرعی (ارزشیابی فعالیت های فرهنگی، تربیتی و اجتماعی، ارزشیابی فعالیت های تربیتی آموزشی، ارزشیابی فعالیت های تربیتی، پژوهشی، ارزشیابی خدمات مستشاری، با یافته های پژوهش (حسین پور و جعفری، ۱۳۹۳) شامل ابعاد (تربیتی اخلاقی، پژوهش و فناوری، آموزش، خدمات مستشاری و فعالیت های اجرایی و مؤلفه (اعتقادی، اخلاقی و شخصیتی، فرهنگی، اجتماعی، کلاس داری، توانایی های علمی، رفتار در کلاس درس، توانمندی های حرفه ای، چاپ و ارائه مقاله، تألیف و ترجمه کتاب، ارزیابی کتب و مقالات، پروژه ها و پایان نامه ها، عضویت ها و مسئولیت ها، طراحی و راه اندازی آزمایشگاه) تا حدود زیادی مطابقت دارد همچنین با یافته های پژوهش (اسکندری و کریم زاده، ۱۳۹۳) شامل ابعاد (فرهنگی - تربیتی و نظامی - امنیتی، آموزشی و غیر آموزشی)، هم خوانی دارد. یافته های این پژوهش با یافته تحقیق (عظیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶) شامل ابعاد (آموزش، پژوهش، پرورش، اجرایی و شاخص های بعد آموزش (تدریس)، شاخص های بعد پژوهش (راهنمایی پایان نامه، چاپ کتاب و مقاله و شاخص های بعد پرورش (خودسازی، آرامش روانی) تا حدود زیادی مطابقت دارد. یافته پژوهش در مورد مؤلفه اصلی توسعه شایستگی ها و بالندگی، شامل مؤلفه های فرعی (توسعه شایستگی ها به منظور بالندگی در نقش مربیگری (تربیتی)، توسعه شایستگی ها به منظور بالندگی در نقش مدرسی (آموزشی)، توسعه

شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش پژوهشگری (پژوهشی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مدیریتی (اجرایی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مستشار سازمانی، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش رهبری علمی (مرجعیت علمی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش پاسداری و مرجعیت سازمانی. با یافته‌های پژوهش (فرهی و مهدوی، ۱۳۸۷) مطابقت دارد. مؤلفه‌های فرعی مؤلفه آموزش (تدریس) مؤلفه‌های فرعی مؤلفه پژوهش (راهنمایی پایان‌نامه، چاپ کتاب و مقاله همچنین شاخص‌های بعد پرورش (خودسازی و آرامش روانی تا حدود زیادی با تحقیق کرنکل و وسودوان (۲۰۱۲) مطابقت دارد. یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش النا و همکاران (۲۰۱۵) در زیرمؤلفه‌های (توجه به رابطه استاد و دانشجو و بازخورد آن، توجه به کیفیت فرآیند آموزش تا حدودی هم‌خوانی دارد. یافته‌های تحقیق با یافته‌های پژوهش میچل و میکلین (۲۰۱۴) در زیرمؤلفه‌های (روش بهبود کیفیت آموزشی به صورت شفاف و تقویت فرهنگ اعتماد طرفین، اهمیت بیشتر برای روش کار استاد، آگاه ساختن دانشجویان از نتایج بازخورد ارزیابی آن‌ها منطبق است. یافته‌های پژوهش با یافته‌های دنا (۲۰۱۱) در زیرمؤلفه‌های (مهارت تدریس، توانایی استاد در کنترل عاطفی، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های فراشناختی و بازتاب‌شناسی رفتاری دانشجویان، کارآمدی ارزیابی تأثیر شیوه تدریس فرد و بهبود مداوم کار تدریس استاد منطبق است. یافته‌های پژوهش با یافته‌های هنشاو (۲۰۱۸) و نی‌تسو و همکاران (۲۰۱۷) در زیرمؤلفه‌های (انتشار تعدادی کتاب و مقاله در یک موضوع خاص هم‌خوانی دارند. در تبیین این یافته می‌توان گفت مطابقت مولفه ارزیابی عملکرد و زیرمؤلفه‌های آن با پژوهش‌های متعدد، نقش برجسته و محوری و اهمیت و ضرورت ارزشیابی عملکرد در الگوهای مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند برخلاف نظر برخی افراد که معتقدند ارزیابی اعضای هیئت علمی منطقی نیست چون آنها افراد حرفه‌ای هستند و خودشان ارزیابی لازم را دارند، اکثر محققین و الگوها بر این ارزیابی تأکید دارند. مؤلفه اصلی توسعه شایستگی‌ها و بالندگی الگو با یافته‌های پژوهش‌های فرهی و مهدوی (۱۳۸۷)، قلی‌فر و همکاران (۱۳۹۰)، محب‌زادگان و همکاران (۱۳۹۲)، طالب‌زاده و همکاران (۱۳۸۷)، رضاییان و همکاران (۱۳۹۳) و الگوی شایستگی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی مربوطه (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد. مؤلفه اصلی توسعه شایستگی‌ها و بالندگی پژوهش حاضر؛ در مؤلفه‌های

فرعی (توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مربیگری (تربیتی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مدرسی (آموزشی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش پژوهشگری (پژوهشی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مدیریتی (اجرایی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مستشار سازمانی، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش رهبری علمی (مرجعیت علمی)، توسعه شایستگی‌ها به منظور بالندگی در نقش مرجعیت سازمانی، با نتایج پژوهش میرکمالی و همکاران (۱۳۹۳) هماهنگی دارد. همچنین شاخص‌های بالندگی آموزشی (مهارت کلاس‌داری، الگوی نقش، ارتباط با دانشجویان، تسلط بر محتوا، تسلط بر روش تدریس، ارزشیابی دانشجو، فناوری آموزشی و در شاخص‌های بالندگی پژوهشی (مسئله‌شناسی، تدوین طرح پژوهشی، مهارت اجرای تحقیق، تسلط بر روش تحقیق، تسلط بر ابزارهای تحقیق، انتشارات علمی، نظریه‌پردازی و نیز شاخص‌های بالندگی در ارائه خدمات تخصصی) ارتباط با صنعت، ارتباط با اجتماع، کارآفرینی و گفتمان‌سازی. همچنین شاخص‌های بالندگی فردی (اخلاق، یادگیری مستمر، خلاقیت و نوآوری، فرهیختگی، مدیریت زمان، خودتنظیمی و مهارت ارتباطی. شاخص‌های بالندگی سازمانی (کارگروهی، مربیگری همکار، تعاملات علمی، مهارت مدیریتی، رعایت هنجارهای دانشگاه، با پژوهش مذکور منطبق هستند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت از آنجا که اعضای هیئت علمی جزو نخبه‌های جامعه و افراد حرفه‌ای هستند که مورد مراجعه و الگو برداری مردم جامعه قرار می‌گیرند لذا توسعه شایستگی‌ها و بالندگی به عنوان یک مؤلفه مهم از مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی مد نظر این الگو بوده و دانشگاه‌ها باید در تلاش برای توسعه این شایستگی و توجه ویژه به آن باشند. بر اساس یافته‌های تحقیق مؤلفه‌های اصلی الگو (شناسایی و همراه‌سازی، جذب، به‌کارگیری و نگه‌داشت، ارزشیابی عملکرد، ترفیع و ارتقاء، توسعه شایستگی‌ها و بالندگی، پایان خدمت بدست آمد که این یافته با یافته‌های الگوی نورشاهی (۱۳۹۳) در مولفه‌های اصلی جامعه‌پذیری سازمانی، فرآیند آماده‌سازی، هماهنگی اولیه، تعاملات و روابط علمی مطابقت ندارند که شاید دلیل آن ویژگی‌های دانشگاه سازمانی و شرایط خاص جامعه تحقیق حاضر باشد. بطور کلی از یافته‌های این تحقیق و تطبیق آن با یافته‌های دیگر پژوهشگران می‌توان نتیجه گرفت که اولاً برخلاف تصورات موجود مولفه اصلی ارزشیابی عملکرد به عنوان محور و پایه الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی است که بسیاری از

مؤلفه‌های دیگر یا بستر ساز آن هستند و یا از خروجی‌های آن استفاده کرده و پیش‌نیاز آن‌ها ارزیابی عملکرد است. از طرف دیگر مدیریت منابع انسانی نقش محوری در جذب، پرورش و ابقای سرمایه انسانی یک سازمان بر عهده دارد. در موضوع مدیریت عملکرد، توسعه شایستگی‌ها و افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی، انسان‌محور توسعه است. افزایش ظرفیت، قابلیت‌ها و گسترش توانایی‌های انسان هدف اصلی توسعه شایستگی‌ها است. برای توسعه شایستگی‌های نیروی انسانی یک سازمان، سیستم‌های حمایتی و بسیار تأثیرگذاری دیده می‌شود که بدون تحقق و حمایت پشتیبانی آن‌ها امکان تحقق توسعه شایستگی‌ها در نیروی انسانی سازمان وجود ندارد. پرورش قابلیت‌ها و گسترش، بهبود و ارتقای دانش، مهارت‌ها، توانایی، بینش، نگرش، اخلاق، در توسعه شایستگی‌ها اتفاق می‌افتد که توسعه آن‌ها مبتنی بر ارتقاء توانمندی‌هاست که پایه و اساس آن‌ها یک الگوی مدیریت عملکرد با محوریت ارزیابی عملکرد است تا بتوان بر پایه آن این اهداف محقق شود. علاوه بر این در این تحقیق از یک رویکردی جامع، کل‌نگر، یکپارچه و نظام‌مند استفاده شد که ارتباط مستمر و تنگاتنگ بین مؤلفه‌های هفت‌گانه الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه را نشان می‌دهد. چند بعدی بودن الگو نیز یکی دیگر از امتیازهای این پژوهش است که گستره پژوهش را وسعت می‌بخشد که با کمی دقت در خلاصه پیشینه تحقیق می‌توان گفت پژوهش‌های (جعفری و حسین‌پور، ۱۳۹۳)، (اسکندری و کریم‌زاده، ۱۳۹۳)، (کرنکل و وسودوان، ۲۰۱۲)، (النا و همکاران، ۲۰۱۵)، (میچل و میکلین، ۲۰۱۴)، (دنا، ۲۰۱۱)، (هنشاوو، ۲۰۱۸) و (نی‌تنو و همکاران، ۲۰۱۷) در حوزه مؤلفه اصلی ارزشیابی عملکرد انجام شده است. همچنین در پژوهش‌های (فرهی و مهدوی، ۱۳۸۷)، (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۳)، (قلی‌فر و همکاران، ۱۳۹۰)، (محب‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۲)، (طالب‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷)، (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۳) به طور خاص به مؤلفه اصلی توسعه شایستگی‌ها و بالندگی پرداخته شده است. در حالی که نگاه چندجانبه و تعیین مؤلفه‌های هفت‌گانه الگوی مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه از امتیازات خاص این تحقیق است. با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های این الگو در جذب و بکارگیری، توسعه و ارتقاء، ارزیابی و رتبه‌بندی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

## References

- آذری، علیرضا و زمانی مزده، مهدی. (۱۳۹۳). الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان، چاپ اول، تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- آراسته، حمیدرضا و حسین پور، رضا. (۱۳۸۸). تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی دفاعی، **نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، شماره ۴.
- آرمسترانگ، مایکل، مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)، مترجمان: بهروز قلیچلی و داریوش غلامزاده، (۱۳۹۵). چاپ سوم، تهران: انتشارات صفار.
- اساس‌نامه دانشگاه جامع امام حسین (ع). (۱۳۷۴).
- اسکندری، مجتبی و کریم زاده، علی. (۱۳۹۳). طراحی مدل ارزشیابی عملکرد اعضای هیئت علمی مراکز آموزش عالی، رساله دکترا، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی.
- آیین‌نامه ترفیع پایه و ارتقاء اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی مربوطه (۱۳۹۹)
- آیین‌نامه ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی مربوطه (۱۳۹۸)
- آیین‌نامه اداری، استخدامی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی وابسته، ۱۳۹۵
- بازرگان، عباس و فراست خواه، مقصود. (۱۳۹۶). نظارت و ارزشیابی در آموزش عالی، چاپ دوم، تهران: انتشارات سمت.
- حسین پور، رضا. (۱۳۸۷). مقایسه نظام‌های ارزیابی عملکرد و معرفی مدل‌های ارزیابی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت سرآمدی و کیفیت - همایش ملی مدیریت نوآوری.
- دستورالعمل ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی مربوطه. (۱۳۹۷). چاپ اول، معاونت تربیت و آموزش دانشگاه
- دستورالعمل رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه سازمانی مربوطه. (۱۳۹۷). چاپ اول، معاونت تربیت و آموزش دانشگاه.
- دلاور، علی. (۱۳۹۸). روش‌های تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، چاپ ۵۲، تهران: انتشارات ویرایش.
- رضائیان، علی، خندان، علی اصغر، گنجعلی، اسدالله و مریدیان، حسن. (۱۳۹۳). بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها، مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)، **فصل‌نامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی** شماره ۱۳.
- رضایی قهرمان، محمدرضا و آقا سید حسینی، سید رضا. (۱۳۹۰). دوازده گام تا تدوین و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص‌های عملکردی، تهران: انتشارات برگا.
- رفیع زاده، علاءالدین، رونق یوسف. (۱۳۹۵). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی - کاربردی، چاپ دوم، تهران: نشر فرمنش.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۷۰). دایره المعارف علوم اجتماعی، تهران: انتشارات کیهان.
- طالب‌زاده نوبریان، محسن، قهرمانی، محمد و عبدی، معصومه. (۱۳۸۷). توسعه هیئت علمی و بهبود عملکرد آموزش اعضای هیئت علمی، **نشریه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت**، شماره ۱۸.

عبدالله پور، بیت‌الله. (۱۳۹۳). طراحی الگوی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران آموزش، رساله دکترا، دانشگاه جامع امام حسین(ع).

عیسای، حسین و قنبری، محمدرضا. (۱۳۹۷). مدیریت مبتنی بر شایستگی، چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین(ع).

فرهی‌بورزنجان، برزو و مهدوی، موسی. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی (استادان دانشگاه) مبتنی بر نگرش فطرت‌گرا و توسعه ارتباطات چهارگانه، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱.

کارگروه منابع انسانی نظامات هیئت علمی معاونت تربیت و آموزش (۱۳۹۸) گنجعلی، اسدالله، عظیمی، سید میلاد. (۱۳۹۶). طراحی نظام مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه-ها، مؤسسات و مراکز آموزش عالی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).

قلی‌فر، احسان، حجازی، سید یوسف، حسینی، سید محمود و رضایی، عبدالمطلب. (۱۳۹۰). تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های لازم برای ارتقای توانمندی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی ایران. فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۲.

محب‌زادگان، یوسف، پرداختچی، محمدحسن، قهرمانی، محمد و فراست‌خواه، مقصود. (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد در دانشگاه‌های شهر تهران. فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۰.

میرکمالی، سیدمحمد، قرونه، داود، بازرگان، عباس و خرازی، سید کمال. (۱۳۹۵). چارچوب مفهومی بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه تهران، فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال ششم، دوره ۲۲، شماره ۳.

نورشاهی، نسرين. (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر رشد حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و ارائه راه‌کارهایی برای بهبود آن، فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۳.

نوری، علی. (۱۳۹۳). الگوی خبرگی و نقد تربیتی، نشریه دانشنامه ایرانی برنامه درسی.

Bland, Carole, Wersal, Lisa, Vanloy, Wendy, Jacott, William . (2002). Evaluating faculty performance.

Dana, University teaching: didactic expertise reflected by metacognitive abilities and emotional control. Procedia - Social and Behavioral Sciences (2011) 670 – 677

Elena Arnăutu and Ioana Panc. Criteria for Performance Appraisal of faculty Members Evaluation. Procedia - Social and Behavioral Sciences ( 2015 ), 386 – 392

Sandler, Corey and Keefe, Janice (2003). Performance Appraisal Phrase Book: The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews. Chapter 2.

Sandler, Corey and Keefe, Janice (2003). Performance Appraisal Phrase Book: The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews. Chapter 6.

Sandler, Corey and Keefe, Janice (2003). Performance Appraisal Phrase Book: The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews. Chapter 7.

\*\*\*