

Providing a Performance Management Model for Iran's Universities and State Higher Educational Institutions with an Emphasis on the Individual, Job, and Organizational

Maryam Bakhtiar¹ , Abasalt Khorasani¹  & Esmail Jafari² 

1. Ph.D. Student in Higher Education Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
- * Corresponding Author: Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: A-Khorasani@sbu.ac.ir
2. Assistant Professor, Human Resource Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Abstract

Objectives: This study aimed to identify and present the performance management model in Iran's universities and higher education institutions.

Materials and Methods: The method of conducting the current research is descriptive and exploratory; in terms of approach, it is considered mixed research (quantitative-qualitative). In the qualitative part based on conducting semi-structured exploratory interviews with experts, dimensions and components were identified, and in the quantitative part, data was collected using a questionnaire. The participants in the qualitative part included 15 experts in academic management and faculty members who were selected using a non-probability sampling method. In the quantitative part, the statistical population included managers and faculty members of higher education universities affiliated with the Ministry of Science, Research and Technology, including 141 universities, which were sampled by using the multi-stage cluster sampling method; to determine the sample size, the table Morgan was used and 338 people were obtained. Due to the two parts of the research (qualitative and quantitative), the validity and reliability of the research tools were also discussed in two parts, so in the qualitative part, capability criteria (Guba and Lincoln, 2000) were used to measure the validity of qualitative data. From the point of view of validity, transferability, reliability and verifiability, it was approved. Also, to calculate the reliability in this section, 5 interviews were selected as a sample and then each of them was re-conducted and coded at a specific time interval, then the specified codes were compared with each other at the time intervals. The test-retest reliability of the conducted interviews was calculated to be 0.86 which shows the reliability of coding. In the quantitative part, content validity methods, convergent validity, and divergent validity tests were used to measure validity; also, Cronbach's alpha coefficient was used to measure the reliability. The method of data analysis in the qualitative part was the theme analysis method; in the quantitative part, the information in the questionnaires was coded and analyzed using statistical software SPSS and Smart PLS, in two descriptive and inferential parts. In addition, the (level of significance in all research hypotheses (0.5) has been considered.

Discussion and Conclusions: The findings obtained from qualitative data analysis showed that the performance management model of universities and higher education institutions in the individual dimension has 3 main dimensions and 6 sub-dimensions; in the job dimension, it has 2 main dimensions and 5 sub-dimensions; in the organizational dimension, it has 2 main dimensions and 8 sub-dimensions. These dimensions can explain performance management dimensions in universities and higher education institutions well. Besides, based on the quantitative results, among the 3 basic themes (independent variable) of the research model, the impact of the organizational dimension on individual performance has the highest variance of 0.729, followed by the job dimension on the individual with a variance of 0.571.

Keywords: Designing the Model, Performance Management, University and Public Higher Institutions, Theme Analysis.

Bakhtiar, M., Khorasani, A., & Jafari, E. (2023). Providing a Performance Management Model for Iran's Universities and State Higher Educational Institutions with an Emphasis on the Individual, Job, and Organizational dimensions. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 16(2), 59-88. doi: [10.48308/mpes.2023.103921](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103921)





مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی

مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی

پاییز و زمستان ۱۴۰۲
دوره ۱۶، شماره ۲ (پیاپی ۳)
صفحات: ۵۹-۸۸

DOI: [10.48308/mpes.2023.103921](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103921)
ISSN: [2423-5261](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103921)
E-ISSN: [2538-6344](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103921)

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۲/۱۴ بازنگری مقاله: ۱۴۰۲/۵/۸
پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۶/۱۳ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۷/۱

ارائه مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی دولتی کشور با تأکید بر ابعاد فردی، شغلی و سازمانی

مریم بختیار^۱ ID، اباصلت خراسانی^۲ ID و اسماعیل جعفری^۳ ID

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
A-Khorasani@sbu.ac.ir

۲. استادیار، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف ارائه مدل مطلوب مدیریت عملکرد برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی کشور انجام شد. **مواد و روش‌ها:** روش انجام پژوهش حاضر، از نوع اکتشافی و از حیث رویکرد، یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) به شمار می‌رود. در بخش کیفی مبتنی بر اجرای مصاحبه اکتشافی نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی و بخش کمی با بهره‌گیری از پرسشنامه، نسبت به جمع‌آوری داده‌ها اقدام شده است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی ۱۵ خبره حوزه مدیریت دانشگاهی و اعضای هیئت علمی را شامل می‌گردید که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران و هیئت علمی دانشگاه‌های آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شامل ۱۴۱ دانشگاه بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای، نمونه‌گیری انجام و برای مشخص شدن حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد که ۳۳۸ نفر به دست آمد. با توجه به دو بخشی بودن تحقیق (کیفی و کمی) لذا روایی و پایایی ابزارهای تحقیق نیز در دو بخش مطرح شد به گونه‌ای که در بخش کیفی برای سنجش روایی داده‌های کیفی از معیارهای قابلیت (گوبا و لینکلن، ۲۰۰۰) استفاده شد و از منظر اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری، مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین برای محاسبه پایایی در این بخش، ۵ مصاحبه به‌طور نمونه انتخاب و سپس هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی مشخص دوباره انجام و کدگذاری شدند، سپس کدهای مشخص شده در فواصل زمانی با هم مقایسه شدند. پایایی بازآزمایی مصاحبه‌های انجام شده ۰.۸۶ محاسبه گردید که نشان از پایا بودن کدگذاری‌هاست. در بخش کمی برای سنجش روایی از روش‌های روایی محتوا، آزمون روایی همگرا و روایی واگرا و برای سنجش پایایی از ضریب الفای کرونباخ استفاده گردید. هم‌چنین روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، استفاده از روش تحلیل تم و در بخش کمی، اطلاعات موجود در پرسشنامه‌ها کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss و Smart PLS، در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفت. ضمناً سطح معناداری در تمامی فرضیه‌ها تحقیق (۰.۵) در نظر گرفته شده است.

بحث و نتیجه‌گیری: یافته‌های به دست آمده از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که مدل مدیریت عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در بعد فردی دارای (۳ بعد اصلی و ۶ بعد فرعی) در بعد شغلی دارای (۲ بعد اصلی و ۵ بعد فرعی) و بعد سازمانی دارای (۲ بعد اصلی و ۸ بعد فرعی) می‌تواند ابعاد مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را به خوبی تبیین نمایند. ضمن اینکه براساس نتایج کمی در میان ۳ مضمون پایه (متغییرمستقل) مدل پژوهش، تأثیر بعد سازمانی بر عملکرد فردی دارای بیشترین واریانس به مقدار ۰.۷۲۹ و پس از آن بعد شغل بر فرد با واریانس ۰.۵۷۱ قرار دارند.

واژه‌های کلیدی: طراحی مدل، مدیریت عملکرد، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی، تحلیل مضمون.

بختیار، مریم، خراسانی، اباصلت، و جعفری، اسماعیل. (۱۴۰۲). ارائه مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی دولتی کشور با تأکید بر ابعاد فردی، شغلی و سازمانی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. (۲)۱۶، ۵۹-۸۸. doi: 10.48308/mpes.2023.103921



Copyright: © 2023 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مقدمه

امروزه نقش و تأثیر مدل‌های مدیریت عملکرد در ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد سازمان‌ها نیازی به اثبات ندارد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۱). بی‌شک بهبود عملکرد و تعالی، منافع بسیاری برای سازمان، ذی‌نفعان و کارکنان در پی دارد. علاوه بر این اصلاح و بهبود عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی مانند دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی کشور، منافع آحاد مردم را نیز تأمین می‌نماید. در اقتصاد مبتنی بر دانش، پویا و رقابتی امروزی، بیان مأموریت، چشم‌انداز و اهداف دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ضروری است. دانشگاه‌ها به‌عنوان مراکز آموزش، ایجاد دانش و بهبود دانش شناخته می‌شوند که به رشد کلی یک کشور کمک می‌کنند (نظری شیرکوهی و همکاران، ۲۰۲۰). از این رو عدم شناسایی ابعاد، شاخص‌ها و فرایندهای سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند دستیابی به اهداف استراتژیک دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را با خطر مواجه سازد.

واقعیت این است که نظام‌های مدیریت عملکرد به ندرت به روشی ایده‌آل پیاده‌سازی می‌شوند (ماسترو و همکاران، ۲۰۲۰). هر چند این نظام‌ها بسیار متداول هستند، اما همیشه به موفقیت و نتایج دلخواه منجر نمی‌شود برای نمونه؛ در یک بررسی از کارکنان استرالیایی مشخص شد که کمتر از ۲۰ درصد آنان معتقدند که نظام مدیریت عملکرد موجب بهبود عملکرد آنان شده است (مالوکیس، ۲۰۰۵). براساس اطلاعات مؤسسه نظرسنجی گالوپ در استرالیا از میزان اشتیاق و مشارکت فعالانه کارکنان در امور سازمان، مشخص شد که ۷۹ درصد کارکنان یا هیچ مشارکت فعالانه‌ای ندارند یا مشارکت بسیار اندکی دارند و عملکرد آنان حمایت‌کننده اهداف سازمان نمی‌باشد. این مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل مختلف، عملکرد خود را مطلوب مدیریت نمی‌کنند (سربان و هرسیو، ۲۰۱۹). اختلاف میان مدل‌های مختلف مدیریت عملکرد، بر خلاء نظری در این حوزه دلالت می‌نماید (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲) تا جایی که فرایر و دیگران (۲۰۰۹) با اشاره به کمبود تحقیقات، بر نیاز به پژوهش‌های بیشتر در این حوزه تأکید می‌کنند.

اغلب مدل‌های مدیریت عملکرد در سطح سازمان در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی دارای نقطه ضعف اساسی هستند؛ زیرا در معرفی زیر معیارهای آنان دچار کلی‌گویی می‌باشد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ بنابراین تحقیقات و بررسی‌های بیشتری درباره این موضوع جهت افزایش احتمال موفقیت در بهره‌گیری از نظام مدیریت عملکرد لازم است (دی وال، ۲۰۰۳). بر این اساس باید گفت که رشد کمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی به تنهایی و بدون توجه به فرایند مدیریت عملکرد، تحولات عالی و پژوهشی به تنهایی و بدون توجه به سایر فرایندها، تحولات علمی، استانداردهای کیفیت و ... قطعاً کارساز نخواهد بود. این در حالی است که پژوهش‌ها بیشتر به دنبال متغیرها و شاخص‌هایی بوده است که بتوان براساس آن عملکرد و نتایج دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را برای دستیابی به مقاصد گوناگون خود بررسی نمایند (قربانزاده، ۱۳۹۲). در نتیجه بسیاری از شاخص‌ها به تعداد استاد، مقدار امکانات، تجهیزات و تسهیلات مورد نیاز آموزش و مواردی این چنین محدود شده است.

متأسفانه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشورمان، علی‌رغم ضرورت و نیاز مبرم به داشتن نظام مدیریت عملکرد، هنوز هم از روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد استفاده می‌گردد و اگر هم برخی از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی محدود ادعای استقرار و کاربرد این نظام را دارند، در عمل نتایج مورد انتظار و ذاتی این سیستم به اذعان متولیان و ذی‌نفعان آن‌ها هرگز حاصل نشده است. لذا در شرایط محیط رقابتی فعلی و امکان گسترش تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی بین‌المللی، این مسأله می‌تواند سازمان‌های ما را بسیار آسیب‌پذیر سازد. از طرف دیگر نبود یک الگوی موفق از پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمان‌های خدماتی کشور (مانند دانشگاه‌ها)، در کنار تجربه ناموفق در بهره‌گیری از مدل‌های نظام مدیریت عملکرد، خود نشان‌دهنده مسأله‌ای است که نیازمند مطالعه و بررسی ویژه‌ای می‌باشد.

به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی، دانشگاه‌های دولتی باید سیستم‌های ارزیابی مؤثری را برای اطمینان

از دستیابی به اهداف خود ایجاد کنند. افزایش سریع رقابت و استفاده از فناوری اطلاعات باعث رقابت شدید بین دانشگاه‌های دولتی شده است که به نوبه خود سعی در بهبود کیفیت منابع آموزشی و پژوهشی داشته‌اند. در اصل، دانشگاه‌های دولتی باید تعداد دانشجویان و تخصص‌های خود را افزایش دهند تا اطمینان حاصل کنند که در برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای خود رقابتی باقی خواهند ماند (حسین^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). حال از آنجایی که نقش آموزش عالی در توسعه همه جانبه، متوازن و پایدار کشورها بی‌بدیل است؛ از این رو باید به نظام آموزش عالی در مدل پاسخگویی به ضرورت‌ها نیز از روش‌های نوین بهره‌گیر.

فرایند مداوم شناسایی، سنجش و توسعه عملکرد افراد، گروه‌ها هماهنگی عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان بر عهده مدیریت عملکرد است (روس و دولامو، ۲۰۱۳). در گذشته ارزیابی عملکرد^۲ نقش قضاوت در مورد عملکرد در قالب‌های غلط مرجع را عهده دار بود اما اکنون این اعتقاد وجود دارد که ارزیابی عملکرد باید براساس استراتژی و به سمت مدیریت عملکرد توسعه یابد (کلارک^۳، ۲۰۱۸). در این خصوص باید گفت که با نگاهی به گذشته در خصوص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی درمی‌یابیم که این سازمان‌ها تاکنون از وجود چنین رویکرد نظامندی بی‌بهره بوده‌اند که بتواند پیوسته و همه جانبه، برآوردی جامع، دقیق و منطقی از وضعیت و عملکرد خود ارائه نمایند، البته در گذشته نظام‌هایی تدوین و اجرا شده است ولی به دلایل مختلف از جمله رویکرد برنامه‌محور بودن آن‌ها و یا بودجه‌محور بودن آن‌ها به‌طور کامل محقق نشده است؛ در نتیجه موفقیت یا شکست بسیاری از آن برنامه‌ها، به درستی قابل ارزیابی نیست (ادیب‌زاده، ۱۳۹۶).

این امر یک واقعیت است که بسیاری از سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در کشور؛ دارای کارکنانی غیراثربخش و با ارزش افزوده پایین می‌باشند (بابایی، ۱۳۹۴). به همین خاطر است که هر ساله بسیاری از سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را بابت عملکرد ضعیف پرداخت می‌کنند. در صورتی که با مدیریت درست و نظاممند؛ کارکنان تشویق می‌شوند و عملکرد آنان افزایش می‌یابد و با بهبود عملکرد افراد و همچنین با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موجبات موفقیت سازمان‌ها را فراهم می‌کند (پولیت^۴، ۲۰۱۳)، زیرا که مدیریت عملکرد رفتار فردی، گروهی و سازمانی را ارتقا می‌دهد و عملکرد را از سطوح پایین تا بالا بهبود می‌بخشد (بیاضی طه رابند، ۱۳۸۸).

سنجش عملکرد سازمان‌ها، یکی از قوی‌ترین ابزارهای مدیریتی است که می‌توان به کمک آن، اطلاعات مورد نیاز را از وضعیت سازمان به دست آورد (فضل‌اللهی، ۱۳۸۷) بدیهی است تا زمانی که این اقدام صورت نگیرد، میزان ضعف عملکرد و ریشه‌های عملکرد ضعیف ناشناخته خواهد ماند. با مدیریت عملکرد و ریشه‌یابی دلایل ضعف عملکرد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی، امکان تدوین برنامه در جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت که در حقیقت مصادیقی از مدیریت عملکرد هستند، فراهم خواهد شد. در سنجش عملکرد سازمان نیز به دلیل عدم توجه همزمان به عوامل سطح فردی به‌عنوان ریشه‌های عملکرد سازمانی، تصویر دقیقی از عملکرد واقعی ارائه نمی‌شود (هدویگا^۵، ۲۰۱۶). لذا لازم است که اولاً مدلی ارائه گردد که سطوح سه‌گانه تحلیل یعنی فرد، گروه و سازمان، یکپارچگی عناصر فرایندی را در قالب مراحل مدیریت عملکرد فراهم نماید و ثانیاً متغیرهای عملکرد (ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد) را به‌عنوان عناصر محتوایی مدیریت عملکرد در سطوح سه‌گانه‌ی تحلیل نشان داده روابط میان آن‌ها را تبیین کند. فارغ از نکات یاد شده که بیان‌کننده اهمیت مدیریت عملکرد از دیدگاه علمی است، مروری بر مبانی

- 1.Sharaf-Addin & Hussein
- 2.Performance Measurement
- 3.Clark
- 4.Pollitt
- 5.Hedwiga

قانونی و ملاحظه تکالیف قانونی دستگاه‌های اجرایی در رابطه با استقرار نظام مدیریت عملکرد، اهمیت این موضوع را دوچندان می‌کند. در این رابطه فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد، ۸۱، ۸۲ و ۸۳) و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مربوط، تکالیف بسیار مهم و در عین حال سنگینی بر عهده دستگاه‌های اجرایی از جمله دانشگاه‌های و مؤسسات آموزش عالی دولتی گذاشته است. حال، یکی از مؤلفه‌های اساسی پیشرفت اجتماعی و اقتصادی یک کشور، نظام آموزش عالی است که باید به‌طور منظم برای شناسایی کاستی‌های آن نظارت کرده و اقداماتی را برای بهبود آن پیشنهاد دهد زیرا که توسعه اجتماعی-اقتصادی یک کشور به بهبود عملکرد بخش آموزشی آن کشور بستگی دارد (تین، پانور و پانت، ۲۰۲۲).

تمرکز فزاینده بر عملکرد کیفیت خدمات مؤسسات آموزش عالی اخیراً باعث شده است که نگاه‌ها در سراسر جهان به آن جذب شود (لازیچ، جورجویچ و گازیولینا، ۲۰۲۱؛ رمزی^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). و برای افزایش رضایت ذی‌نفعان، مؤسسات آموزش عالی باید تعالی را در آموزش و یادگیری در ابعاد مختلف فردی، گروهی و سازمانی حفظ کند (جایموهان و باسی^۴، ۲۰۲۲). در این راستا طراحی یک مدل، الگو، رویه و استراتژی و همین‌طور اجرای آن به‌منظور مدیریت صحیح عملکرد که براساس برنامه‌ریزی، همراهی، اندازه‌گیری، بازخورد و بهبود باشد می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت باشد (مارتینز و اورتیز^۵، ۲۰۲۲)؛ لذا هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور با تأکید بر سطوح، فرد، شغل و سازمان خواهد بود و سؤال اصلی نیز شناسایی ابعاد این مؤلفه‌ها خواهد بود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بدون تردید مدیریت عملکرد درباره عملکرد است. اما مفهوم این واژه چیست؟ اگر عملکرد تعریف نشود، نمی‌تواند اندازه‌گیری و مدیریت شود. پس مشخص کردن آن بسیار مهم است (باتز و هالتن، ۱۹۹۵). دیدگاه‌های مختلفی درباره عملکرد وجود دارد. عملکرد را می‌توان صرفاً به‌عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت، عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک شخص اشاره دارد، کین (۱۹۹۶) بحث می‌کند که عملکرد عبارت است از چیزی که شخص به‌عنوان سابقه از خود به جای می‌گذارد و صرف‌نظر از هدف بوجود می‌آید. برناردین و همکاران (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که عملکرد باید به‌عنوان نتایج کار تعریف شود چرا که آن‌ها قوی‌ترین پیوند را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و درآمد مالی دارند. بنابراین اگر عملکرد هم براساس رفتار و هم براساس نتایج تعریف شود می‌توان به دیدگاه جامع‌تری دست یافت.

ارزیابی سازمان‌ها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌هایی اساسی در ابعاد مختلف دارد، حقیقی کفاش و همکاران (۲۰۱۲) دو دیدگاه مذکور در خصوص ارزیابی عملکرد را شرح و بسط بیشتری داده‌اند، آن‌ها ضمن ارائه تفاوت‌های عمده و اساسی این دو دیدگاه در جدول شماره یک اظهار داشته‌اند:

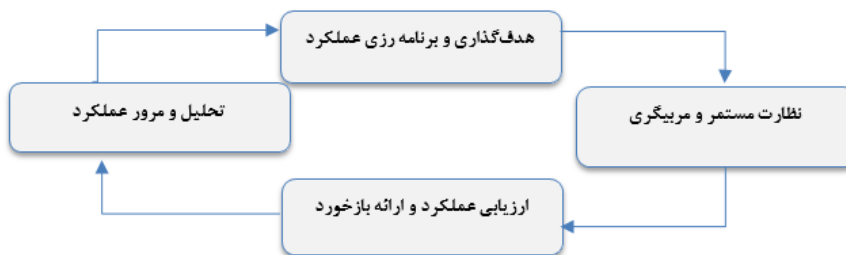
جدول ۱. تفاوت‌های دو دیدگاه سنتی و مدرن (حقیقی کفاش و همکاران (۲۰۱۲))

1. Tin, Panwar & Pant
2. Gazizulina & Lazić, Đorđević
3. Ramzi
4. Jayamohan & Bhasi
5. Jayamohan & Bhasi

دیدگاه سنتی	دیدگاه مدرن
سیستم‌های ارزیابی عملکرد	سیستم‌های مدرن ارزیابی عملکرد
تأکید بر ارزیابی عملکرد فرد	تأکید بر فرایندها
تأکید بر ارزیابی شعبه مالی سازمان	تأکید بر ارزیابی ابعاد مختلف سازمان
شاخص‌های گذشته نگر	شاخص‌های گذشته و آینده‌نگر
تأکید بر کنترل	تأکید بر بهبود
ایجاد جو بی‌اعتمادی	ایجاد جوی اعتمادی و همکاری
کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری	ایجاد و ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری
توجه صرف به مشکلات	برقراری روابط علت و معلولی و ریشه‌یابی مشکلات
نتیجه‌گرا	روندگرا
تأکید صرف بر ارزیابی عملکرد	تأکید بر تفهیم اهداف و استراتژی‌ها
ارزیابی گسسته	ارزیابی پیوسته

در دیدگاه سنتی، مهم‌ترین هدف ارزیابی، قضاوت و ارزش‌گذاری عملکرد و در حالی که در دیدگاه نوین و مدرن، فلسفه بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز است. در دیدگاه‌های نوین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی‌شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات، مورد توجه قرار گرفته، مبنای آن شناسایی نقاط قوت و ضعف و تعالی سازمانی می‌باشد (تیاولی، ۲۰۰۶).

در همین راستا قربان‌زاده (۱۳۹۲) اشاره می‌کند که فرایند مدیریت عملکرد یک فرایند چرخه‌ای است که با برنامه‌ریزی عملکرد آغاز می‌شود. برنامه‌ریزی عملکرد نیز خود دارای دو بخش می‌باشد که عبارت‌اند از الف) تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان و معیارها و انتظارات عملکرد که خود می‌تواند کارکنان را از نحوه مشارکت آن‌ها در راهبرد سازمان آگاه نماید. در این بخش کارکنان با اهداف کلان سازمان و راهبردهای دستیابی به آن‌ها به‌گونه کامل آشنا می‌گردند و از خواست‌ها و انتظارات سازمان آگاهی می‌یابند. ب) تهیه و تدوین اهداف مشخص برای کارکنان، که این کار نیز بر مبنای وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های خود کارکنان انجام می‌شود. هر دو بخش ذکر شده در چهار مرحله برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند که در شکل زیر مشخص می‌باشد:



شکل ۱. چرخه مدیریت عملکرد، قربان‌زاده (۱۳۹۲)

افزون بر موارد فوق، گروهی از پژوهشگران و صاحب‌نظران از دیدگاه‌های متفاوتی به بررسی ویژگی‌ها و

مزایای مدیریت عملکرد پرداخته‌اند که در جدول زیر ذکر شده است.

جدول ۲. ویژگی‌ها و مزایای مدیریت عملکرد (ترک‌زاده، ۱۳۹۳)

دیدگاه	ویژگی‌ها و مزایای مدیریت عملکرد
سازمانی	تقویت ارزش‌های سازمانی؛ هماهنگی کارمندان و سرپرستان و تحقق اهداف مورد نظر سازمان؛ در دسترس بودن اهداف و مقاصد سازمانی برای همگان؛ ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه‌مدت برای تولید و نیاز بلندمدت توسعه حرفه‌ای کارکنان؛
شغلی	ارزشیابی راحت‌تر کارکنان و تأثیر ارزشیابی‌ها در افزایش بهره‌وری کارکنان؛ هدایت کارکنان به وسیله سرپرستان و همسو شدن اهداف آن‌ها با اهداف سازمان؛ ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح
فردی	درک بهتر کارکنان از وظایف خود و تلاش جهت دستیابی به اهداف سازمان؛ اندازه‌گیری عملکرد کارکنان به‌طور ملموس، واضح و روشن؛ دادن فرصت اظهارنظر به کارکنان درباره مسایل، اهداف و برنامه‌ها؛ ارائه‌ی بازخورد کافی و مستمر از طریق منابع گوناگون (سرپرستان، مشتریان، همکاران و...) به کارکنان جهت آگاهی از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار

علی‌رغم دیدگاه‌های نوین در حوزه مدیریت عملکرد، در حال حاضر اکثر سازمان‌ها سیستم مدیریت عملکرد ندارند؛ ولی معمولاً نمایشی بوده، تفاوتی با ارزیابی عملکرد ندارد. سازمانی که هر سال یک بار فرم‌های ارزیابی عملکرد را تکمیل و دوباره سال بعد تکرار می‌کند، ارزیابی عملکرد انجام داده است؛ ولی سیستم مدیریت عملکرد ندارد؛ چرا که مستمر نیست، بازخورد ندارد و مربیگری برای توسعه عملکرد صورت نگرفته است (قلی‌پور، ۱۳۹۵). از طرفی مهم‌ترین سرمایه‌دانشگاه‌ها در عصر حاضر دانش، اطلاعات، سرمایه فکری و انسانی و در حقیقت ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، منجر به افزایش علاقه‌مندی محققان به مطالعه در حوزه سرمایه فکری شده است. لذا شناسایی و تبیین اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی از جمله نیازهای استراتژیک دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی برای حرکت به سوی سازمان دانش‌محور و یادگیرنده در جهت افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف زمان و دوباره کاری هاست و لذا باید از کیفیت بالایی برخوردار باشد.

استفاده اخیر از کلمه «کیفیت» توسط سیاست‌گذاران، آن را به یک کلمه چند منظوره تبدیل کرده است که نه تنها از سیاست‌گذاری آموزش عالی پشتیبانی می‌کند، بلکه از استدلال‌های سیاسی و ایدئولوژیک در مورد طراحی سیاست نیز پشتیبانی می‌کند. هم‌چنین یافت می‌شود که به‌عنوان یک «بازار مرتبط با آموزش عالی» عمل می‌کند که خواسته‌های کسب‌وکارها برای تولید فارغ‌التحصیلان رقابتی در بازار (بر این اساس کارمندان رقابتی) را برآورده می‌کند و در عین حال آموزش عالی را مرتبط با کسب‌وکارها نگه می‌دارد. شیوه‌های اخیر که بر کیفیت متمرکز شده‌اند را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. اولین مورد «ترویج بازتاب و انتقال دانش» و «ترویج فرآیندهای بازخورد و مشاهده» است (بلوچ و همکاران، ۲۰۲۱). دسته دوم شامل برنامه‌های توسعه شایستگی است که بیشتر بر روی ابتکارانی مانند ارتقای نقش فعال فراگیران در یادگیری متمرکز شده است (بلوچ و همکاران، ۲۰۲۱) با این حال، توانایی ارزیابی عملکرد این مؤسسات یک چالش باقی مانده است (سریواستاوا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲) علاوه بر این، افراد، کشورها و مؤسسات آموزش عالی به شدت در حال رقابت بوده‌اند. در نتیجه، سطوح مختلف رقابت منجر به افزایش رقابت بین مؤسسات آموزش عالی شده است. علاوه بر رتبه‌بندی جهانی دانشگاه‌ها، رتبه‌بندی ملی مؤسسات آموزش عالی نیز توسط وزارتخانه‌های آموزش ملی برای تشویق رقابت ایجاد شده است (طاهر و همکاران، ۲۰۲۲).

- پرمانا و فیتیری^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود به مطالعه طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد مناسب و تعیین روش‌های ارزیابی عملکرد برای پیشنهاد افزایش عملکرد حسابرس پرداختند و نشان دادند مراحل فرآیند تعیین اهداف، نظارت بر طراحی، ارزیابی اجرای عملکرد و ارائه بازخورد از فرآیندهای مهم در مدیریت عملکرد هستند که شامل بازخورد بهبود عملکرد با برنامه‌های مشاوره و آموزشی و بازخورد رویکرد انگیزش عملکرد با دادن برنامه پاداش به حسابرس است.
- الکساندر کالین و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت عملکرد و هماهنگی شغلی-هدف: یک مدل فرایند مشروط بر قصد فروش (گردش مالی) در بخش دولتی؛ این پژوهش نشان می‌دهد که PM (مدیریت عملکرد) از طریق رضایت شغلی در موارد متوسط به‌طور غیرمستقیم بر قصد فروش (گردش مالی) تأثیر می‌گذارد. با این حال، تأثیر غیرمستقیم برای کارکنانی که درک می‌کنند کارشان به‌طور مستقیم به اهداف سازمانی کمک می‌کند، قوی‌تر است. در مقابل، PM برای کارکنانی که کار آن‌ها فاقد هماهنگی با هدف سازمانی است، تأثیر قابل توجهی ندارد.
- الیزابت متریوا و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان شیوه‌های مدیریت عملکرد عالی و نتایج پایدار در مؤسسات آموزش عالی، در این مقاله تلاش برای توسعه یک روش کلی و جامع برای طراحی و پیاده‌سازی سیستم TQM برای آموزش عالی است و موفقیت استفاده از آن تنها به این معنی است که همراه با فناوری اطلاعات موارد ذیل به دست می‌آید: استانداردسازی، روش‌ها و تکنیک‌های بهبود کیفیت، سیستم تحلیل هزینه‌ها و غیره، اما همه این‌ها همراه با آموزش مداوم و انگیزه کارکنان است.
- کاسنزا^۲ (۲۰۱۳) در پژوهش خود چگونگی طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها را با شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر عملکرد تحصیلی از طریق دیدگاه مدیریت عملکرد پویا نشان می‌دهد. به ویژه، ترکیب مدیریت عملکرد با مدل‌سازی دینامیک سیستم ممکن است به تصمیم‌گیرندگان دانشگاهی اجازه دهد تا محرک‌های عملکرد کلیدی را برای پیگیری بهبود عملکرد پایدار در دانشگاه‌ها بهتر شناسایی کنند.
- بازرگان (۱۹۹۷) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی، این پژوهشگر پس از ارزیابی‌های لازم، ویژگی‌هایی را برای ارزیابی انجام شده در آموزش عالی ایران برمی‌شمارد که به فهم بیشتر مطلب کمک می‌کند و می‌توان آن را به صورت زیر جزء چالش‌های ارزیابی به حساب آورد: جزیی‌نگری، هدف رفع مشکلات آنی نه بهبود کامل نظام دانشگاهی، عدم وجود استمرار و نهایتاً شیوه انجام آن به هیأت بازدیدکننده بستگی دارد.
- رفیع‌زاده و میرسپاسی (۱۳۹۶) در پژوهش خود به طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر ارزیابی عملکرد آموزش عالی کشور پرداختند و مضامین استخراج شده از ادبیات علمی در قالب دو سطح، «سازمان» و «کارکنان» کدبندی شد. نتایج یافته‌ها حاکی از این است که تمامی متغیرهای ۱۶ گانه احصا شده در قالب سطوح مذکور، به‌عنوان متغیرهایی که باید در طراحی مدل مطلوب مورد توجه قرار گیرند، مورد تأیید قرار گرفت.
- شمس مورکانی (۱۳۹۴) به پژوهش خود تحت عنوان طراحی الگوی ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، که به روش آمیخته (کمی-کیفی) بوده است، تحلیل محتوا به روش مقوله‌بندی، روش تحقیق بوده که براساس نتایج حاصل، عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای ارزیابی عملکرد به شرح ذیل ارائه شده است. ضریب اهمیت عوامل آموزش (۳۱۴٪) پژوهش (۲۷۱٪) مدیریتی (۱۹۱٪) و شایستگی‌های فردی (۲۲۲٪) با تحلیل داده‌ها ۱۳ ملاک و ۵۶

- نشانیگر جهت ارزیابی ۴ عامل مذکور در ارزیابی اعضای هیئت علمی ساختار الگو ارائه شده است.
- جعفر افسری و همکاران (۱۳۸۸) در طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، معیارها و شاخص‌های ارزیابی را در سه بخش ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌ها ارائه کرد. معیارهای ورودی، قابلیت‌های سازمان و مدیریت، استادان، تجهیزات و ساختمان، بودجه، کیفیت دانشجویان ورودی، حمایت‌های محیطی و سیستم‌های سازمانی را در بر می‌گرفت. معیارهای فرآیند شامل آموزش، پژوهش، رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، اطلاعات و تحلیل، مدیریت منابع انسانی، بازخورد و مدیریت فرآیند بودند. معیارهای خروجی، شامل رضایت استادان، دانشجویان، کارکنان، دانشگاه، والدین، شاخص‌های کمی عملکرد و رضایت کارفرمایان دانشجویان تربیت بدنی بود.
 - گوش و داس^۱ (۲۰۱۳) در مقاله با عنوان ارائه مدل جدید ارزیابی عملکرد در بخش آموزش عالی نشان دادند که با ارائه این مدل، از ترکیب سیستم‌های ارزیابی عملکرد و سیستم‌های منابع انسانی رهیافتی نو به وجود آورده‌اند که تأثیرات رفتار و ساختار سازمانی را در عملکرد آموزش عالی اندازه‌گیری می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع طرح‌های ترکیبی اکتشافی می‌باشد. در این نوع طرح‌ها به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود. این طرح دو مرحله‌ای است که در ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شود. از این رو پژوهشگر سعی نمود که براساس داده‌های کمی تعمیم‌پذیری داده‌ها میسر شود. به‌منظور تحلیل، دسته‌بندی و تلخیص داده‌ها از روش تحلیل تم (شبکه مضامین) استفاده شده است. بدین ترتیب که با انجام هر مصاحبه اقدام به استخراج کدها و نکات کلیدی (مضامین پایه) گردیده و در ادامه کار، مضامین پایه براساس شباهت محتوا در دسته‌های مجزا قرار خواهند گرفته و با ترکیب و تلخیص آن‌ها، مضامین سازمان‌دهنده با درجه انتزاع و کلیت بیشتر شکل گرفته است و به همین ترتیب با تلخیص و ترکیب مضامین سازمان‌دهنده و قرار دادن آن‌ها در طبقات مشابه، مضامین فراگیر بدست آمده است. به‌منظور اعتباریابی داده‌ها از روش سه‌سویه‌سازی (نظرخواهی از شرکت‌کنندگان در تحقیق، مطابقت با مبانی نظری و تحقیقات پیشین) استفاده شده است. به همین منظور ابتدا مضامین استخراج شده در قالب یک پرسشنامه و با استفاده از تکنیک دلفی در اختیار شرکت‌کنندگان در تحقیق قرار گرفت و پس از نظرسنجی و اعمال نظرات اصلاحی، مجدداً در راند دوم، پرسشنامه در اختیار شرکت‌کنندگان در تحقیق قرار داده شد. به‌منظور تصمیم‌گیری و بررسی میزان اجماع یا توافق در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های مدل از شاخص روایی محتوا (CVR) استفاده شده است. جهت بررسی پایایی از روش کدگذاری بهره گرفته شد. میدان پژوهش مورد مطالعه شامل خبرگان و استادان صاحب‌نظری بود که تحصیلات‌شان در زمینه مدیریت و مدیریت عملکرد و دارای حداقل مدرک دکتری باشد، دارای سابقه کاری حداقل ۵ سال تدریس و دارای تألیفات کتاب یا مقاله باشند. هم‌چنین برای نمونه‌گیری خبرگان روش‌های غیراحتمالی و هدفمند توصیه شده است زیرا امکان دستیابی به افراد واجد مشخصات لازم و کافی برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش را فراهم می‌کند. در این زمینه باید با تمهیداتی از اشباع نظری کاذب جلوگیری شود، روش‌های متعددی مانند استقرای تحلیلی، حساسیت نظری و نمونه‌گیری تدریجی مطرح شده است (کروسول، ۲۰۱۷). در این مطالعه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است یعنی به جای آنکه ابتدا تمام مصاحبه انجام و بعد شروع به کدگذاری آن‌ها شود. این فرایند به صورت تدریجی انجام شد. پس از هر مصاحبه تمام عملیات تجزیه و تحلیل انجام شد و سپس درباره نفر بعدی و نوع سؤالاتی که باید از او پرسیده شود، تأمل و در نهایت از دیدگاه ۱۵ نفر استفاده شد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مشارکت‌کننده در تحقیق

ردیف	نوع فعالیت	سن	تحصیلات	جنسیت	حیطه و گرایش	حوزه فعالیت اجرائی دانشگاهی
۱	استاد دانشگاه	۴۵	دکتری تخصصی	مرد	مدیریت دولتی	*
۲	استاد دانشگاه	۴۴	دکتری تخصصی	مرد	مدیریت بازرگانی	*
۳	استاد دانشگاه	۳۹	دکتری تخصصی	زن	مدیریت سازمانی	*
۴	استاد دانشگاه	۴۲	دکتری تخصصی	مرد	آموزش عالی	*
۵	استاد دانشگاه	۴۸	دکتری تخصصی	زن	آموزش عالی	*
۶	استاد دانشگاه	۵۴	دکتری تخصصی	مرد	مدیریت دولتی	*
۷	معاونت تحصیلات تکمیلی مؤسسات آموزش عالی	۴۲	دکتری تخصصی	مرد	مدیریت دولتی	*
۸	معاونت دانشجویی مؤسسات آموزش عالی	۴۸	دکتری تخصصی	مرد	حسابداری	*
۹	استاد دانشگاه	۳۹	دکتری تخصصی	مرد	مدیریت منابع انسانی	*
۱۰	استاد دانشگاه	۴۵	دکتری تخصصی	مرد	برنامه‌ریزی درسی	*
۱۱	استاد دانشگاه	۴۶	دکتری تخصصی	زن	برنامه‌ریزی و توسعه آموزش عالی	*
۱۲	استاد دانشگاه	۵۲	دکتری تخصصی	زن	مدیریت منابع انسانی	*
۱۳	استاد دانشگاه	۴۴	دکتری تخصصی	مرد	مدیریت آموزش عالی	*
۱۴	استاد دانشگاه	۴۳	دکتری تخصصی	زن	مدیریت آموزشی	*
۱۵	معاونت توسعه منابع انسانی دانشگاه	۵۵	دکتری تخصصی	مرد	مدیریت منابع انسانی	*

در بخش کمی نیز مطابق با آمار دانشگاه‌ها تعداد ۱۴۱ دانشگاه زیر نظر وزارت علوم و فناوری است. لذا به علت پراکندگی و گسترده بودن جامعه؛ برای نمونه‌گیری از جدول مورگان بهره گرفته شد که نتایج نشان داد که نمونه مورد نیاز ۳۳۸ نفر است که بین دانشگاه‌های مختلف توزیع و جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی: در این بخش ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته شده مبتنی بر ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های به دست آمده در مرحله کیفی (بخش قبلی) است که پس از سنجش روایی و پایایی جهت جمع‌آوری داده‌ها از جامعه هدف تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه محقق ساخت پژوهش حاضر مشتمل بر ۳ بعد کلی، ۱۹ مؤلفه فرعی و ۴۴ گویه است و طیف اندازه‌گیری لیکرت

۵ گزینه‌ای (از کاملاً مخالفم ۱، مخالفم ۲، نظری ندارم ۳، موافقم ۴، کاملاً موافقم ۵) بود. بخش کیفی: برای سنجش روایی داده‌های کیفی از معیار (گوبا و لینکلن، ۲۰۰۰) استفاده شده و چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری مورد بررسی قرار گرفت به‌گونه‌ای که تلاش شد تا مشارکت‌کنندگان با حداکثر تنوع تجربیات انتخاب شوند، نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و مناسب‌ترین واحد معنایی انتخاب شد (تأیید معیار انتقال‌پذیری) اعتبار داخلی تحلیل محتوا از طریق روایی صوری توسط خبرگان تحقیق ارزیابی شد. به این منظور پس از انجام مصاحبه و کدگذاری مربوطه، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت‌کنندگان ارائه و از آن‌ها خواسته درباره صحت و سقم آن اظهارنظر نمایند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت و ابهام آن را اطلاع دهند، پس از جمع‌آوری نظرات و بازبینی نظرات مشارکت‌کنندگان، قابلیت اعتبار داده‌ها تأیید گردید (تأیید معیار اعتبار). برای اطمینان از اینکه تفسیر داده‌ها، منعکس‌کننده پدیده مورد مطالعه است، از بازنگری توسط شرکت‌کنندگان، مرور توسط افراد غیر از شرکت‌کنندگان پژوهش استفاده شد (تأیید معیار اطمینان‌پذیری). ضمناً سعی گردید با مراجعه و مقایسه مکرر کدهای احصایی از مصاحبه‌ها و اخذ مشاوره مجدد از خبرگان سعی شود تا دقت کدهای به دست آمده افزایش یابد (تأیید معیار تأییدپذیری).

بخش کمی: برای سنجش روایی از سه شیوه استفاده شد. به طوری که در بدو کار پس از طراحی و تدوین پرسشنامه مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش، برای اطمینان بیشتر پرسشنامه‌های مزبور در اختیار صاحب‌نظران دانشگاهی نیز قرار گرفت که با کمی اغماض مورد تأیید واقع گردید. پس از آن به‌منظور سنجش روایی ابزار تحقیق از دو آزمون روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود که نتایج آن حکایت از تأیید این دو نوع روایی دارد.

در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته به صورت تصادفی، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. استملر^۱ (۲۰۰۱) در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود و نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. محاسبه پایایی مصاحبه‌ها به روش باز آزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	P _۲	۴۷	۱۸	۷	٪۷۶
۲	P _{۱۰}	۳۹	۱۴	۶	٪۷۱
۳	P _{۱۵}	۴۵	۱۷	۶	٪۷۵
کل		۱۳۱	۴۹	۱۹	٪۷۴

همانطور که مشاهده می‌شود تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر با ۴۹ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۹ بود. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۷۴ صدم است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم است (استملر، ۲۰۰۱)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید و قابل قبول است.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور کاربست تحلیل تم (مضمون) و تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، ابتدا متن هر مصاحبه

پایه‌سازی و با استفاده از یادداشت‌ها تکمیل شد، سپس برای هر یک از مصاحبه‌ها تمام ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و مقوله‌های فرعی شناسایی (کدگذاری باز) و در ادامه از ترکیب مقوله‌های فرعی، به ساخت مقوله‌های اصلی (کدگذاری محوری) اقدام شد. هر کدام از کدها چندین بار مطالعه و کدهای اولیه از آنها استخراج شد. گاهی برای انتقال بهتر موضوع، کدهای اولیه به صورت استعاری بیان شدند، در ستون نمونه متن برخی از جمله‌های معرف کدهای اولیه ارائه شده است، به‌منظور حفظ اطلاعات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه با کد P1 الی P15 نمایش داده شده است.

جدول ۵. کدگذاری نظری (گزینشی)

کد گزینشی	کد محوری	مقوله (مؤلفه‌ها)	منبع
	بعد کارکردی	عوامل مشارکتی	p11--p13-p5-P1-p2-p4-p6-p5-p7-p10 p13-p8-P15
		عوامل عملکردی	
ابعاد فردی	بعد یادگیری	عوامل اخلاقی	عوامل آموزشی
	بعد ارائه خدمت	عوامل مهارتی	
		عوامل دانشجویی	
	بعد مشوق‌ها	عوامل کارکردی	
ابعاد شغل		عوامل انگیزشی	p3-p6-p7-p1-p8-p10--p1-p1-p5 p15-p14- p11-p9-p4-P2-P6
	بعد اجرایی	عوامل شناختی	
		عوامل شایستگی	
		عوامل پژوهشی	
	بعد برون‌سازمانی	عوامل توسعه‌ای	
		عوامل کاربردی	
		عوامل حمایتی	
ابعاد سازمان		عوامل اعتباری	p14-p7-p8-p10 p3-p2-p6 p9-p13-p15-p9-p4-p12
	بعد درون‌سازمانی	عوامل بهبودی	
		عوامل اجرایی	
		عوامل تحصیلاتی (دانشگاهی)	
		عوامل پیشرفتی	

جدول ۶. نمونه‌ای از نکات کلیدی مصاحبه‌ها به همراه کدگذاری باز

منبع	کدگذاری باز	نمونه متن
------	-------------	-----------

<p>... من فکر می‌کنم دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی اگر بخواهند رشد و پیشرفت داشته باشند بایستی با سایر دانشگاه‌های داخل و خارج تعامل داشته باشند و در ابعاد مختلف ساختاری مانند تجهیزات، خدمات، رفاهیات و ... از یکدیگر الگوبرداری نمایند، از جمله موارد دیگر که نشان از رشد یک دانشگاه و بهبود عملکرد آن دارد تمایل به حضور بیشتر دانشجویان و میزان ثبت‌نامی است که هر ساله انجام می‌گیرد و این موضوع بسته به زیرساخت‌های علمی مانند تجهیزات علمی و آزمایشگاهی، آموزشی و ورزشی و ... می‌باشد.</p>	<p>تعداد همکاری‌های پژوهش‌محور با سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی تعداد تجهیزات موجود در زمینه اداری، آزمایشگاهی، ورزشی و آموزشی اتوماسیون خدمات دانشجویی، آموزشی، رفاهی و... تعداد دانشجویان ثبت‌نامی در سال تعداد دانشجویان رجوع‌کننده در سال</p>	<p>P1</p>
<p>... من فکر می‌کنم آیین‌نامه‌هایی که برای نقل و انتقال دانشجویان و اعضای هیئت علمی است باید به روزرسانی شود تا دلایل جابه‌جایی‌ها بهتر مشخص شده و اگر نیاز به جابه‌جایی هست در طول سال انجام گیرد. .. یکی از موضوعات مهم بحث حمایت از طرح‌هایی که منجر به جذب دانشجوی خارجی می‌شود همانطور که در دانشگاه تبریز طرح توبیتاک انجام شده و تعداد دانشجویان خارجی به بیش از ۱۰۰۰ نفر رسیده است که این خود نیازمند زمینه و زیرساخت‌ها و تنوع رشته‌های تحصیلی و امکانات لازم برای آن‌هاست که دانشجویان و داوطلبین را به سمت خود جذب کند.</p>	<p>تعداد جابه‌جایی دانشجویان و اعضای هیئت علمی در طول سال تعداد دانشجوی خارجی دریافتی برای تحصیلات تکمیلی تعداد رشته‌های موجود در مقطع ارشد دکتری</p>	<p>P2</p>
<p>وجود میانگین نمره پایین‌تر از متوسط از نظر دانشجویان در کلیه ابعاد خدمات آموزشی بیانگر نیازها و ایرادات آموزشی متنوعی است که باید به دقت بررسی شود. بهترین راه شناسایی و تأمین این نیازهای آموزشی بهره‌گیری از نظرات دانشجویان به‌طور مستمر و مقایسه آن با خدمات آموزشی متناسب با استانداردهاست.</p>	<p>نمره اختصاص داده دانشجویان به خدمات آموزشی</p>	<p>P3</p>
<p>بهبود میزان دسترسی و رضایت از زیرساخت‌ها، کلاس‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی، و هم‌چنین تعداد میزبانی رویدادهای علمی و ورزشی ضروری است تا دانشگاه به‌عنوان یک محیط آموزشی و پژوهشی موفق باشد. در این پیشنهاد بنده این است که تلاش می‌کنیم با توجه به نیازهای دانشجویان، اساتید و کارکنان، اقداماتی را پیشنهاد دهیم که میزان دسترسی و رضایت آن‌ها را افزایش دهد. تقویت زیرساخت‌ها: ۱. تأمین و بهبود اینترنت بی‌سیم. ۲. بهبود تجهیزات کامپیوتری. ۳. ایجاد فضای کارآمد: تجربه آموزشی بهتر: بهبود کلاس‌های تخصصی و محل‌های آموزشی</p>	<p>میزان دسترسی و رضایت کارکنان و اساتید از زیرساخت‌های موجود میزان رضایت دانشجویان از کلاس‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی برگزار شده توسط اساتید و مربیان تعداد میزبانی رویدادهای علمی و ورزشی</p>	<p>P4</p>

توجه به امور بین‌الملل در چارت سازمانی

P5 تعداد تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌های خارجی در بازه‌ی زمانی یک سال

با توجه به رشد چشمگیر جوامع بین‌المللی و مراکز علمی، به استقبال همکاری‌های بین‌المللی در زمینه آموزش و پژوهش بر آن شدیم تا با دانشگاه‌های برجسته خارجی همکاری‌های گسترده‌ای برقرار کنیم. در این شاخه از همکاری‌ها، ما تعداد تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌های خارجی را به چارت سازمانی خود اضافه نموده‌ایم. تعداد تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌های خارجی به ما این امکان را می‌دهد تا علاوه بر بهره‌گیری از تجربه و دانش بین‌المللی، روابط بین‌المللی خود را نیز برقرار و توسعه دهیم. این همکاری‌ها از طریق تبادل دانشجویان و اساتید، تحقیقات مشترک، برگزاری همایش‌ها و ورکشاپ‌های مشترک در طول سال و همچنین استفاده از تسهیلات و منابع آموزشی دانشگاه‌های خارجی صورت می‌گیرد.

تعداد مرتبه‌های علمی ارتقا یافته در بین اعضای هیئت علمی

P6 میانگین نمرات ارزشیابی در حیطه‌های مختلف

تعداد مرتبه‌های علمی ارتقا یافته بین اعضای هیئت علمی بستگی به دانشگاه و سیاست‌های آن دارد. اما معمولاً در هر دانشگاه، تعدادی از اعضای هیئت علمی مرتبه‌های علمی بالاتر را دارند. به‌عنوان مثال، حوزه‌ی پژوهش معمولاً یکی از حوزه‌هایی است که نمرات ارزشیابی در آن به صورت متوسط تعیین می‌شود. معیارهایی مانند تعداد مقالات منتشر شده، تعداد پروژه‌های پژوهشی و مشارکت در کنفرانس‌ها از جمله معیارهایی هستند که براساس آن‌ها ارزیابی صورت می‌گیرد.

تعداد هیئت علمی جذب شده در یک سال

P7 جذب هیئت علمی متخصص و مجرب، یکی از عوامل مهم در توسعه و پیشرفت دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی است. تعداد هیئت علمی جذب شده در یک سال نشان‌دهنده رشد و پیشرفت علمی و آموزشی یک سازمان است. شرایط و دلایل افزایش تعداد هیئت علمی جذب شده در یک سال می‌تواند به دلایلی چون: ۱. افزایش تعداد دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی ۲. توسعه ویژگی‌های منحصر به فرد دانشگاه ۳. اهمیت نیروی انسانی در آینده دانشگاه: با توجه به رشد فناوری و تغییرات نظام آموزشی، نیروی انسانی در عصر حاضر و آینده دانشگاه‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. جوانان مجرب و تخصص‌های بالا یکی از عوامل اصلی مؤثر در بهبود کیفیت آموزش و پژوهش و در نهایت جایگاه بین‌المللی یک دانشگاه است.

در دانشگاه، فرهنگ و هنر به‌عنوان بخشی بسیار مهم در توسعه تحصیلی و فرهنگی دانشجویان مورد توجه قرار می‌گیرد. از آنجا که فرهنگ و هنر تأثیر بسیاری در شکل‌دهی به فضای آموزشی دارد، برنامه‌ها و فعالیت‌هایی در این زمینه برگزار می‌شود. ما مرکز هنر و فرهنگ را در دانشگاه تأسیس کرده‌ایم که فعالیت‌های فرهنگی، هنری، تئاتر و سینما را با همکاری اساتید و دانشجویان خود پشتیبانی می‌کند.

همانطور که می‌دانید، تولید علمی یکی از مهم‌ترین معیارها برای ارزیابی کیفیت یک دانشگاه است. ما اقدامات زیادی را برای انگیزه‌بخشی هیئت علمی در تولید علمی به کار می‌گیریم. ما از طریق برنامه‌های انگیزشی، منحصر به فرد و نظارت بر نوشتن و چاپ مقالات علمی، اعلامیه‌های عمومی و توزیع جوایز و تشویق‌های متنوع، هیئت علمی را تشویق می‌کنیم استراتژی‌های پیش‌بینی و پاسخگویی سریع در دانشگاه‌ها بسیار حائز اهمیت است. بدون این استراتژی‌ها، دانشگاه‌ها به مواجهه با مشکلات جدی در مواقع بحران هستند. با استراتژی‌های پیش‌بینی، دانشگاه‌ها می‌توانند ریسک‌ها و تهدیدات احتمالی را شناسایی کنند و برنامه‌های مناسب برای مقابله با آن‌ها تدوین کنند. هم‌چنین، با پاسخگویی سریع می‌توان به صورت فوری واکنش نشان داد و خسارات را به حداقل برساند.

توجه به امور فرهنگی و راه‌اندازی دفتر فرهنگی در دانشکده‌ها
تعداد مقالات و کتب چاپ شده اساتید و اعضای هیئت علمی در سال

مهارت‌های مدیریت بحران

P8

در دانشگاه، شیوه‌های مختلفی مانند آموزش حضوری، کارگاه‌ها، گروه‌های کوچک تدریسی و بحث‌های نظری مورد استفاده قرار می‌گیرند. کلاس حضوری می‌تواند برای انتقال مفاهیم اساسی و درک عمومی از موضوعات کارآمد باشند. کارگاه‌ها، اجرای عملی و تعاملی بیشتری با دانشجویان فراهم می‌کنند. گروه‌های کوچک تدریسی، دانشجویان را قادر می‌سازند تا در محیط نزدیکتری با استادان و هم دانشجویان خود ارتباط برقرار کنند و بحث‌های نظری، اندیشه‌ها را تقویت کرده و نظرات مختلف را بررسی کنند.

اعمال مناسب‌ترین شیوه تدریس

برنامه‌ریزی، نظم و انضباط در کار

P9

<p>P10 رئیس دانشگاه: بله، البته. همواره ما در دانشگاه به دنبال کشف و بهره‌برداری از استعدادهاى دانشجویان هستیم. استعداد و توانایی هر فرد در یک حوزه خاص می‌تواند در دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف شخصی و تیمی مؤثر باشد.</p> <p>P11 برای درک علاقه دانشجویان به آموختن و کنترل ریسک‌پذیری، ما به ارتقاء فضای آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه اهمیت می‌دهیم. ما تلاش می‌کنیم که با ارائه دروس تخصصی و فرصت‌های عملی، دانشجویان را تشویق به اشتغال در حوزه‌های ریسک‌پذیری کنیم. هم‌چنین، ما تمام تلاشمان را می‌کنیم تا فضایی را برای تبادل اطلاعات و تجربیات بین دانشجویان ایجاد کنیم تا هر فرد بتواند از دیگران یاد بگیرد و تجربیات خود را به اشتراک بگذارد.</p>	<p>توانایی کشف و به کارگیری استعداد دانشجویان</p> <p>علاقه‌مند به آموختن و آموزش</p> <p>کنترل ریسک‌پذیری</p>
<p>P13 رشته تحصیلی من در حوزه تربیت بدنی است و هم‌چنین با فعالیت‌های فرهنگی نیز سابقه‌ای دارم. علاقه‌مند به برگزاری اردوهای هستم که در آن‌ها فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی انجام می‌شود.</p> <p>P14 هم‌چنین، می‌خواهم برنامه‌ای تصویب شده براساس اهداف و نیازهای مشترک شرکت‌کنندگان و اجرا شود.</p>	<p>توسعه اردوهای زیارتی، فرهنگی و ورزشی</p> <p>رشد و اجرای برنامه‌های اجرایی تصویب شده</p> <p>تناسب شغل و رشته تحصیلی</p>
<p>P15 به‌طور معمول، یکی از اولویت‌های کاری دانشگاه و دانشکده، تحصیل و دستیابی به نمرات بالا است. دانشجویان باید به خوبی درس بخوانند و در تمام دروس خود عملکرد خوبی داشته باشند. هم‌چنین، شرکت در پروژه‌ها و تحقیقات مرتبط با رشته تحصیلی نیز یک اولویت است. این فعالیت‌ها به دانشجویان کمک می‌کند تجربه عملی بیشتری کسب کنند و در آینده شانس شغلی بهتری داشته باشند.</p>	<p>آگاهی از اولویت‌های کاری دانشکده و دانشگاه</p>

پس از شناخت درون‌مایه‌های فرعی متن کلیه مصاحبه‌ها، در مجموع تعداد ۲۱۷ درون‌مایه‌های فرعی ایجاد شد. تعدادی از این کدها مشابه بوده و در مصاحبه‌های مختلف تکرار شده بودند به‌طوری که در مرحله تحلیل تعداد ۸۸ کد مستقل (درون‌مایه‌ها) ایجاد شد. حال که کلیه داده‌ها کدبندی شده و کدها یا مفاهیم اولیه متعددی ساخته شدند، مرحله دوم خوشه‌بندی آغاز می‌شود.

کدگذاری محوری

در این قسمت کدگذاری‌های محوری به صورت ترکیبی و محتوای هر یک از آن‌ها قرار داده شدند. شیوه‌های کدگذاری محوری به شرح جدول زیر است.

جدول ۷. کدگذاری محوری

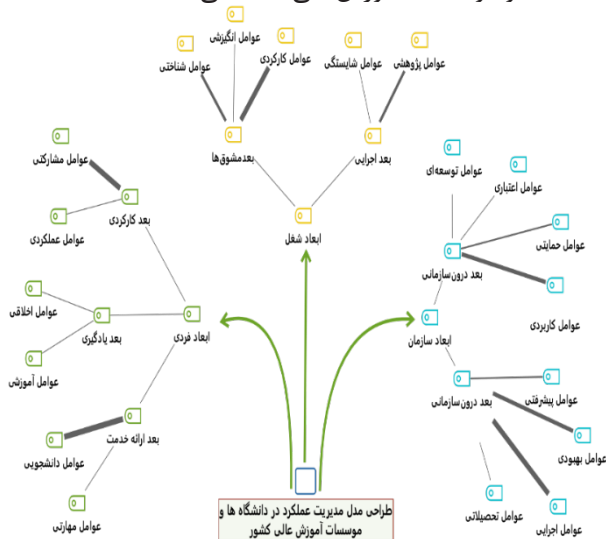
کد گزینشی	کد محوری	مقوله (مؤلفه‌ها)	کد باز اولیه
			دیدگاه سیستمی و یکپارچه تعامل با دانشگاه، سایر اساتید و اعضای هیئت علمی تفاهم و پذیرش همکاری گروهی
	بعد کارکردی	عوامل مشارکتی	مشارکت همه‌جانبه در اجرای نظام مدیریت عملکرد ارائه بازخورد فردی برای بهبود مشارکت
			مهارت‌های مدیریت بحران برنامه‌ریزی، نظم و انضباط در کار خلاقیت، ابتکار و نوآوری کنترل ریسک‌پذیری
ابعاد فردی		عوامل عملکردی	(SMART) قوت در هدف‌گذاری عملکرد
			محرم راز بودن در دانشکده و گروه پذیرش اشتباه و تلاش برای رفع آن پوشش مناسب و اسلامی نقش الگویی برای دانشجویان و سایر افراد رعایت شئون اسلامی
	بعد یادگیری	عوامل اخلاقی	توانایی کشف و به کارگیری استعداد دانشجویان دلسوزی و استفاده بهینه از تجهیزات و امکانات دانشگاهی حضور به موقع در کلاس و برگزاری جلسات مدیریت زمان در کلاس و برخورداری از طرح درس دقت و پیگیری در امور کاری و دانشجویی علاقمند به آموختن و آموزش
		عوامل آموزشی	

قدرت تحلیل مسائل	
عوامل مهارتی	انتقادپذیری کنترل عواطف و احساسات، خشم و عصبانیت کلام نافذ، فن بیان و قدرت سخنوری
	مسئولیت‌پذیری
بعد ارائه خدمت	تعداد پاسخگویی‌های اینترنتی و تلفنی به دانشجویان میانگین بازه زمانی دریافت دانشنامه تحصیلی میانگین بازه زمانی دریافت معافیت تحصیلی میزان رضایت دانشجویان از کلاس‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی برگزار شده توسط اساتید و مربیان تعداد جابه‌جایی دانشجویان و اعضای هیئت علمی در طول سال تعداد دانشجوی خارجی دریافتی برای تحصیلات تکمیلی
بعد مشوق‌ها	تعداد مرتبه‌های علمی ارتقا یافته در بین اعضای هیئت علمی تعداد هیئت علمی جذب شده در یک سال توجه به بحث جابجایی مدیران
ابعاد شغلی	میزان دسترسی و رضایت کارکنان و اساتید از زیرساخت‌های موجود مقدار اعتبارات خدمات رفاهی به کارکنان، اساتید و اعضای هیئت علمی میزان تخصیص پاداش به کارکنان، اساتید و اعضای هیئت علمی به‌عنوان محرک انگیزه
	آگاهی از اولویت‌های کاری دانشکده و دانشگاه میانگین نمرات نگرش نسبت به اجرای طرح لباس فرم میانگین نمرات نگرش نسبت به اجرای طرح لباس فرم
بعد اجرایی	تعداد مدال‌آوری و کسب قهرمانی تیمی در مسابقات اعزامی رعایت اصول شایسته‌سالاری تناسب شغل و رشته تحصیلی تعداد دانشجویهای هدایت شده تحصیلات تکمیلی در مقام استاد مشاور و استاد راهنما تعداد طرح‌های پژوهشی در سطوح مختلف استانی و ملی اعمال مناسب‌ترین شیوه تدریس امکان پیشبرد تحقیق و پژوهش به صورت فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی تعداد همکاری‌های پژوهش محور با سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی

		تعداد مقالات پذیرش شده اعضای هیئت علمی در نشریات داخلی
		تعداد مقالات پذیرش شده اعضای هیئت علمی در ژورنال‌ها و نشریات خارجی
		تعداد همکاری‌های انجام شده در مقالات مستخرج از پایان‌نامه و رساله‌ها
		اساتید و اعضای هیئت علمی h-index شاخص‌های
		تعداد مقالات و کتب چاپ شده اساتید و اعضای هیئت علمی در سال
ابعاد سازمان	بعد برون‌سازمانی	تعداد تجهیزات موجود در زمینه اداری، آزمایشگاهی، ورزشی و آموزشی رشد کمی و کیفی مراکز خوابگاهی دانشجویان مقدار رشد کمی دانشگاه با در نظر گرفتن توسعه آموزش عالی رشد کمی و کیفی مراکز خوابگاهی متاهلی احداث و توسعه کتابخانه و خدمات الکترونیک
		میزان رضایت مسئولین و ناظران از برگزاری رویدادهای ورزشی، نمایشگاه‌ها، سمینار و کنگره‌ها میانگین نمره تخصیصی حاصل از ارزشیابی نشریه چاپی منادی میانگین نمرات ارزشیابی در حیطه‌های مختلف توانایی دانشگاه در ایجاد فرصت‌های شغلی
		تعداد میزبانی رویدادهای ورزشی تعداد میزبانی نمایشگاه‌ها، سمینار و کنگره‌ها تعداد تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌های خارجی در بازه‌ی زمانی یک سال تعداد پروژه‌ها و طرح‌های حمایتی
		تعداد وام‌های دانشجویی ارائه شده توجه به تخصیص اعتبارات پژوهشی میزان اعتبار و سرآمدی دانشگاه در میان دانشگاه‌های برتر
	بعد درون‌سازمانی	برخورداری از سایت معاونت فرهنگی و ... توجه به امور بین‌الملل در چارت سازمانی برخورداری از سایت معاونت فرهنگی و ...
		تعداد و تنوع کارگاه‌ها و اردوهای علمی برگزار شده توسعه برنامه‌های راهبردی دانشگاه توسعه اردوهای زیارتی، فرهنگی و ورزشی رشد و اجرای برنامه‌های اجرایی تصویب شده
	عوامل اجرایی	

اتوماسیون خدمات دانشجویی، آموزشی، رفاهی و ...	عوامل پیشرفتی (رشد از لحاظ کمی و کیفی)
توجه به امور فرهنگی و راه‌اندازی دفتر فرهنگی در دانشکده‌ها	
تعداد انجمن‌های علمی فعال	
رشد نهادهای سیاسی	
تعداد دانشجویان ثبت‌نامی در سال	
تعداد دانشجویان رجوع‌کننده در سال	
تعداد دانشجویانی که از زیرساخت‌های اینترنتی بهره می‌برند	عوامل تحصیلاتی (دانشگاهی)
تعداد دانشجویانی که به سرویس‌دهی زیرساخت‌های اینترنتی معترض‌اند	
مقدار رضایت دانشجویان از خدمات و زیرساخت‌های کامپیوتری	
تعداد رشته‌های موجود در مقطع ارشد دکتری	
نمره اختصاص داده دانشجویان به خدمات آموزشی	

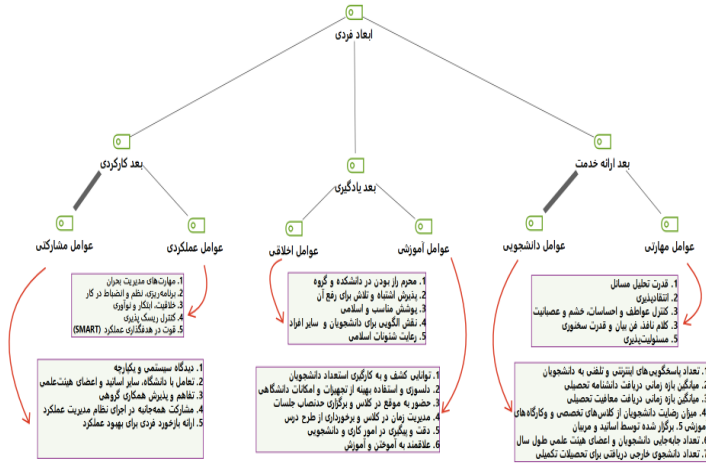
با استناد به نتایج کدبندی محوری و مفاهیم مشترک بین مقوله‌های مورد نظر ۱۹ مقوله به نام‌های بعد کارکردی (عوامل مشارکتی، عوامل عملکردی)، بعد یادگیری (عوامل اخلاقی، عوامل آموزشی)، بعد ارائه خدمت (عوامل مهارتی، عوامل دانشجویی) برای ابعاد فردی؛ بعد مشوق‌ها (عوامل کارکردی، عوامل انگیزشی، عوامل شناختی)، بعد اجرایی (عوامل شایستگی، عوامل پژوهشی) برای ابعاد شغل؛ بعد برون‌سازمانی (عوامل توسعه‌ای، عوامل کاربردی، عوامل حمایتی و عوامل بهبودی)، بعد درون‌سازمانی (عوامل پیشرفتی، عوامل اعتباری، عوامل اجرایی و عوامل تحصیلاتی) برای ابعاد سازمان در امر طراحی مدل مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی شناسایی شد.



شکل ۱. الگوی مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور

مضمون فراگیر ۱: ابعاد فردی

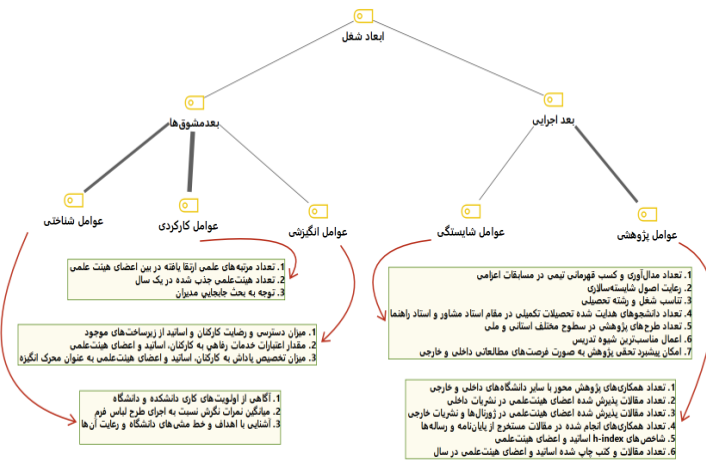
مضمون فراگیر ابعاد فردی متشکل از سه مضمون سازمان‌دهنده؛ ۱. کارکردی (عوامل مشارکتی، عوامل عملکردی)، ۲. بعد یادگیری (عوامل اخلاقی، عوامل آموزشی)، ۳. بعد ارائه خدمت (عوامل مهارتی، عوامل دانشجویی) تشکیل شده که در شکل زیر به همراه مضامین پایه آن نمایش داده شده:



شکل ۲. الگوی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر (ابعاد فردی)

مضمون فراگیر ۲: ابعاد شغلی

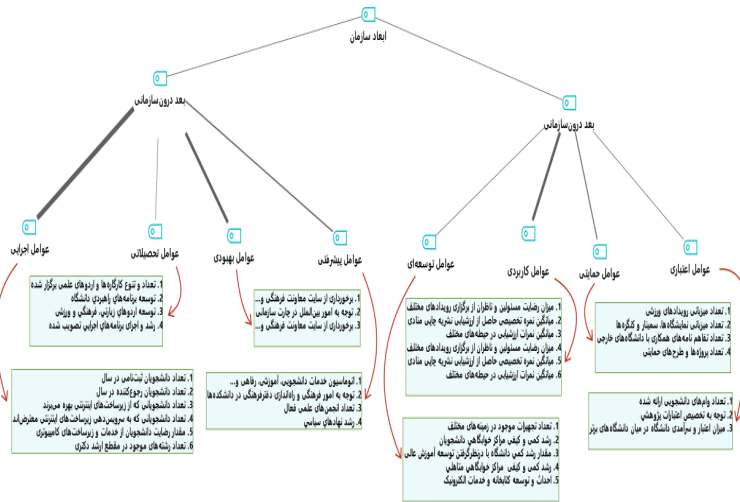
مضمون فراگیر ابعاد شغل متشکل از دو مضمون سازمان‌دهنده؛ ۱. بعد مشوق‌ها (عوامل کارکردی، عوامل انگیزشی، عوامل شناختی)، ۲. بعد اجرایی (عوامل شایستگی، عوامل پژوهشی) تشکیل شده که در شکل زیر به همراه مضامین پایه آن نمایش داده شده:



شکل ۳. الگوی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر (ابعاد شغلی)

مضمون فراگیر ۳: ابعاد سازمانی

مضمون فراگیر ابعاد سازمان متشکل از دو مضمون سازمان‌دهنده؛ ۱. بعد برون‌سازمانی (عوامل توسعه‌ای، عوامل کاربردی، عوامل حمایتی و عوامل بهبودی) و ۲. بعد درون‌سازمانی (عوامل پیشرفتی، عوامل اعتباری، عوامل اجرایی و عوامل تحصیلاتی) تشکیل شده که در شکل زیر به همراه مضامین پایه آن نمایش داده شده:



شکل ۴. الگوی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر (ابعاد سازمان)

روایی همگرا

معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با سؤالات خود می‌باشد. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک متغیر با سؤالات خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. با توجه به جدول زیر و روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای AVE را ۰/۴ به بالا معرفی کرده‌اند. برای تمامی متغیرها مقدار AVE بیشتر یا مساوی ۰/۴ می‌باشد.

جدول ۶. بررسی روایی همگرا متغیرهای پژوهش

بعد	AVE
ابعاد شغل	۰/۵۱۱
ابعاد فردی	۰/۶۱۰
ابعاد سازمانی	۰/۵۲۶

جدول ۷. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

بعد	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
ابعاد شغل	۰/۸۶	۰/۸۵

ابعاد فردی	۰/۸۳	۰/۸۲
ابعاد سازمانی	۰/۸۶	۰/۸۰

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی حداقل ۰/۷ و برای AVE ۰/۴ می‌باشد و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی، و روایی همگرای تحقیق را تایید ساخت.

روایی واگرا

برای بررسی مورد الف از جدول زیر استفاده می‌شود: ردیف‌های این جدول به سؤالات و ستون‌های آن نیز به متغیرهای مدل پژوهش تعلق دارند. مقادیری که درون خانه‌های جدول جای دارند، بیانگر میزان همبستگی سؤالات با متغیرها هستند. مدل اصلی در این تحقیق و پژوهش از ۱۹ متغیر که هر یک از چند سؤال دارند، تشکیل شده است.

جدول ۸. بررسی روایی واگرا ابعاد پژوهش

ابعاد سازمانی	ابعاد شغل	ابعاد فردی	
۰/۲۸۷	۰/۲۸۷	۰/۸۳۸	عوامل مشارکتی
۰/۰۱۲	۰/۳۱۲	۰/۷۹۷	عوامل عملکردی
۰/۱۶۸	۰/۱۴۵	۰/۷۸۳	عوامل اخلاقی
۰/۱۷۸	۰/۱۴۸	۰/۸۰۷	عوامل آموزشی
۰/۲۸۳	۰/۲۷۳	۰/۸۶۸	عوامل مهارتی
۰/۲۹۸	۰/۲۷۶	۰/۷۷۸	عوامل دانشجویی
۰/۲۱۳	۰/۷۳۳	۰/۲۷۶	عوامل کارکردی
۰/۳۱۳	۰/۷۹۳	۰/۰۱۳	عوامل انگیزشی
۰/۳۳۴	۰/۸۴۸	۰/۲۴۸	عوامل شناختی
۰/۳۷۴	۰/۸۱۲	۰/۱۹۸	عوامل شایستگی
۰/۲۸۱	۰/۷۸۳	۰/۲۶۴	عوامل پژوهشی
۰/۸۳۸	۰/۲۸۰	۰/۳۷۶	عوامل توسعه‌ای
۰/۷۶۲	۰/۲۵۳	۰/۲۱۴	عوامل کاربردی
۰/۸۸۳	۰/۱۸۷	۰/۱۱۳	عوامل حمایتی
۰/۸۷۳	۰/۲۱۳	۰/۲۴۸	عوامل اعتباری
۰/۸۸۲	۰/۲۹۷	۰/۱۹۸	عوامل بهبودی
۰/۷۹۵	۰/۱۴۸	۰/۳۶۴	عوامل اجرایی
۰/۸۷۴	۰/۲۸۴	۰/۲۳۴	عوامل پیشرفتی
۰/۸۱۶	۰/۱۸۰	۰/۴۲۰	عوامل تحصیلاتی

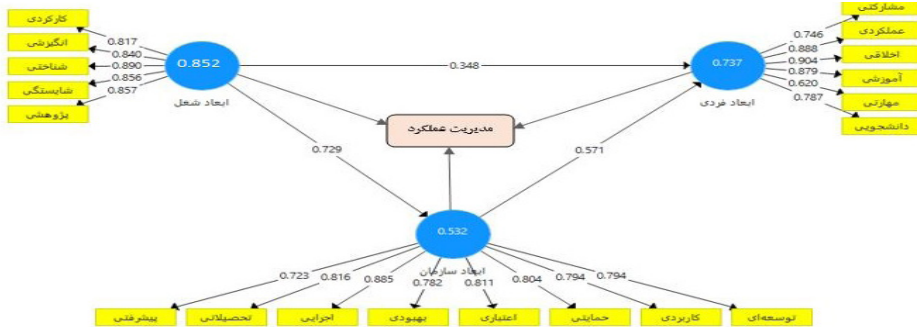
همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود سؤالات مربوط به هرمتغیر نسبت به خود آن متغیر همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به متغیرهای دیگر. بررسی مورد ب: معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست، به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤالات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد. برای بررسی مورد ب به صورت زیر عمل می‌شود: ماتریس زیر ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق می‌باشد:

جدول ۹. بررسی روایی واگرا ماتریسی

۳	۲	۱	
		۱	ابعاد شغل
	۱	۰/۳۷۵	ابعاد فردی
۱	۰/۳۵۸	۰/۳۹۴	ابعاد سازمانی

روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که این ماتریس مشابه ماتریس فوق است با این تفاوت که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از ۳ متغیر می‌باشد. در جدول فوق مقادیر قطر اصلی با عدد ۱ نشان داده شده‌اند.

برازش مدل ساختاری



شکل ۵. برازش مدل ساختاری

عدد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. براساس مدل ساختار فوق، مدل اندازه‌گیری مدیریت عملکرد را در حالت استاندارد نشان می‌دهد، بارهای عاملی مدل در این حالت میزان تأثیر هر کدام از متغیرها را در تبیین واریانس عامل اصلی نشان می‌دهد، به عبارت دیگر روابط میان متغیرهای مشاهده شده با ابعاد مدیریت عملکرد در سه سطح، در گام اول رابطه میان ابعاد یا سطوح با خود مدیریت عملکرد بررسی شد و در مرحله دوم ارتباط میان سه بعد مدیریت عملکرد در سطوح سازمان، شغل و فرد بررسی شد. در این مرحله قدر مطلق آماره تی (t) برای تمامی روابط بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱,۹۶ است تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از ۰,۵ هستند، پس می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها با اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است و هیچکدام از

رابط رد نشده و تمامی متغیرها و روابط در مدل تأیید می‌شوند.

جدول ۱۰. بررسی برازش مدل اندازه‌گیری با استفاده از حداقل مربعات جزئی (PLS)

عوامل	مسیرها	گویه‌ها	بارعاملی ضرایب استاندارد (β)	مقادیر ضرایب معناداری (t)
ابعاد شغل	<---	عوامل کارکردی	۰/۸۱	۳۶/۶۵
	<---	عوامل انگیزشی	۰/۸۴	۴۴/۸۴
	<---	عوامل شناختی	۰/۸۹	۷۳/۲۱
	<---	عوامل شایستگی	۰/۸۵	۴۸/۶۰
	<---	عوامل پژوهشی	۰/۸۵	۳۷/۴۰
ابعاد فردی	<---	عوامل مشارکتی	۰/۷۴	۲۲/۴۱
	<---	عوامل عملکردی	۰/۸۸	۶۶/۳۹
	<---	عوامل اخلاقی	۰/۹۰	۷۳/۲۱
	<---	عوامل آموزشی	۰/۸۷	۷۱/۵۳
	<---	عوامل مهارتی	۰/۶۲	۱۵/۴۴
	<---	عوامل دانشجویی	۰/۷۸	۳۳/۱۲
ابعاد سازمانی	<---	عوامل توسعه‌ای	۰/۷۹	۲۸/۷۰
	<---	عوامل کاربردی	۰/۷۹	۲۹/۹۳
	<---	عوامل حمایتی	۰/۸۰	۳۰/۰۴
	<---	عوامل اعتباری	۰/۸۱	۳۳/۴۶
	<---	عوامل بهبودی	۰/۷۸	۲۸/۶۱
	<---	عوامل اجرایی	۰/۸۸	۶۲/۶۱
	<---	عوامل پیشرفتی	۰/۸۱	۳۸/۸۹
	<---	عوامل تحصیلاتی	۰/۷۲	۲۳/۸۶

بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی از انجام این پژوهش طراحی مدل مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی بود و برای ساخت مدل مفهومی پژوهش از روش تحلیل مضمون، الگویی برای مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی طراحی و تدوین بهره گرفته شد. بر این اساس الگوی نهایی پژوهش مشتمل بر ۱۹ مقوله اصلی ارائه شد. براساس نتایج تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، آرایه مدل نهایی، شامل: ابعاد فردی مدل مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون پایه)، ابعاد شغلی مدل مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون پایه) و ابعاد سازمانی مدل مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون پایه) است. درنهایت، الگویی برای مدیریت عملکرد در دانشگاه‌ها و مؤسسات

آموزش عالی به‌عنوان محور یا پدیده محوری انتخاب شد که به‌عنوان یک متغیر وابسته تحت تأثیر شرایط گوناگونی مانند عوامل مشارکتی، عوامل عملکردی، عوامل اخلاقی، عوامل آموزشی، عوامل مهارتی، عوامل دانشجویی، عوامل کارکردی، عوامل انگیزشی، عوامل شناختی، عوامل شایستگی، عوامل پژوهشی، عوامل توسعه‌ای، عوامل کاربردی، عوامل حمایتی، عوامل اعتباری، عوامل بهبودی، عوامل اجرایی، عوامل پیشرفتی و عوامل تحصیلاتی قرار دارد. نتایج همسو با ترابی و همکاران (۱۴۰۰)، که در پژوهش خود ۱۴ عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد شامل: اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذی‌نفعان؛ تعریف سطح مورد انتظار؛ کنترل راهبردی؛ سنجش و ارزیابی عملکرد؛ بازخورد مداوم عملکرد؛ گزارش‌دهی و انتشار اطلاعات؛ بازنگری و اصلاح عملکرد؛ عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب سنج‌ها و شاخص‌های کلیدی؛ کنترل عملیاتی؛ ساختار سازمانی؛ گردآوری و جریان اطلاعات؛ برنامه اقدام محوری؛ کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی می‌باشد. یا بیرونگی^۱ و همکاران (۲۰۲۱) که در پژوهش خود به تشریح ماهیت مدیریت عملکرد پرداخته‌اند که این موضوع، هم نتیجه‌گیری و هم توصیه‌هایی را براساس چهار هدف: (۱) کشف شیوه‌های مدیریتی که بر عملکرد کارکنان دانشگاهی در دانشگاه‌ها، (۲) طرح کلی رفتارهای اقداماتی که بر عملکرد کارکنان، (۳) تأثیر کشف ماهیت مدیریت عملکرد بر عملکرد دانشگاهی و (۴) یافتن چالش‌ها و راه‌حل‌های ممکن برای عملکرد کارکنان دانشگاهی در دانشگاه‌ها ارائه می‌کند، با اسپینوزا ورامندی^۲، ۲۰۱۷ که در پژوهش خود بیان می‌دارد که ارزیابی عملکرد نباید یک هدف، بلکه ابزار، وسیله، ابزاری برای بهبود نتایج نیروی انسانی سازمان باشد. نتایج همسو شد با آسامانی و شارونگ (۲۰۱۸) که طبق یافته‌های پژوهش، مدیریت عملکرد با درک کارمندان و تعهد سازمانی عاطفی، رابطه معنادار و مثبتی دارد.

اجرای سیستم مدیریت عملکرد از یک سو به عوامل رفتاری کارکنان و مدیران و نحوه هدایت/آموزش کارکنان خود به سمت سیستم مدیریت عملکرد بستگی دارد و از سوی دیگر مجموعه مناسب شاخص‌های عملکرد اقداماتی که سازمان را در صورت حرکت در مسیر درست و با سرعت مناسب، دید روشنی می‌دهد و دید کلی خوبی از پیشرفت شرکت از نظر استراتژی به مدیران می‌دهد نتایج همسو با یافته‌های بیرونگی و همکاران (۲۰۲۱)؛ پرمانا و فیتری (۲۰۲۰)، ظریفی (۱۳۹۷) و صالحی (۱۳۹۵) می‌باشد. از این رو توجه به آگاهی از پیشرفت و مشارکت هر یک از مسئولان و فوریت مداخله در فرآیندهای بهبود مستمر، درک تأثیر پیاده‌سازی و توسعه مدیریت عملکرد مناسب را ضروری می‌سازد. در سازمان‌ها، حوزه‌های مدیریت کارکنان در طول تاریخ فقط به ارزیابی عملکرد اختصاص یافته است و نه مدیریت آن. برای این مهم، طراحی یک استراتژی و اجرای آن به‌منظور مدیریت صحیح عملکرد، که براساس برنامه‌ریزی، همراهی، اندازه‌گیری، بازخورد و بهبود یا طرح پایداری می‌تواند منافی را برای افراد بیابد، مهم است. پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت عملکرد پیامدهای عمیقی برای کارکنان و سازمان‌ها دارد. برای کارکنان، مدیریت عملکرد پیامدهای مستقیمی برای پاداش و به رسمیت شناختن دارد. یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر کارمندان جدید را برای موفقیت آماده می‌کند، بنابراین آن‌ها می‌توانند به موفقیت سازمان شما کمک کنند. این انعطاف‌پذیری و فضای کافی را فراهم می‌کند تا خلاقیت و نقاط قوت فردی پرورش یابد. کنترل کافی را فراهم می‌کند تا مردم بفهمند که سازمان در تلاش است چه کاری انجام دهد.

پیشنهادات کاربردی برگرفته از پژوهش

- با عنایت به مباحث مطرح شده در قالب نتایج حاصل از این مطالعه و با توجه به متغیرهای احصا شده و تأیید مدل مفهومی، پیشنهاد اصلی این پژوهش به وزارت علوم و فناوری این است که با در نظر گرفتن متغیرهای ۱۹ گانه این پژوهش در سه سطح فرد، شغل و سازمان و روابط و تعامل میان

1. Birungi

2. Espinoza

- سطوح، نسبت احصای شاخص‌های مدیریت عملکرد اقدام نماید؛ در این خصوص یک تیم اجرایی مناسبی نیز تشکیل داده و در نهایت به استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح وزارت خانه اقدام نماید.
- براساس نتایج حاصل شده در سطوح مختلف بایستی اقدام‌هایی صورت گیرد که تک تک افراد از استراتژی‌ها و اهداف مدیریت عملکرد آگاه شوند؛ زیرا زمانی که اهداف و انتظارات به صورت واضح و روشن بیان می‌گردد، کارکنان (در سطح فردی) درک روشنی از چیستی و چگونگی عملکرد مطلوب خواهند داشت، و در شغل خود (سطح شغل) عملکرد مناسب‌تر و دارای بهره‌وری هدفمند خواهند شد و در نتیجه عملکرد سازمان و دانشگاه ارتقا می‌یابد.
 - هر ساله دانشگاه به واسطه عملکرد خود رتبه‌بندی می‌شوند، یکی از عواملی که در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور حائز اهمیت است، شاخص‌های مدیریت عملکرد است، با دانستن و آگاهی از کاربردها و مزایای مدیریت عملکرد می‌توان زمینه‌های پشتیبانی بهتر، بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی و گروه‌های آموزشی، دانشجویان و در کل دانشگاه را ارتقا دهد.
 - با توجه به اهمیت موضوع و بیان شدن مشکلات در بیان مسأله و هم‌چنین توجه به بحث قانون ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت کشوری، بخشنامه ارزیابی عملکرد و شیوه‌نامه امتیازهای عمومی ارزیابی عملکرد؛ توجه به شاخص‌های احصا شده در این پژوهش و کسب عنوان شایسته در جشنواره شهید رجایی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد توجه خواهد بود.
 - از جمله پیشنهادهای کاربردی دیگری که می‌توان برای وزارت علوم و فناوری با توجه به نتایج این پژوهش داشت این است که دفاتر نظارت و ارزیابی و همین‌طور دفتر برنامه، بودجه و تحول می‌توانند در خصوص مدیریت عملکردها از نتایج این پژوهش استفاده نموده و در جهت کاهش هزینه‌های غیرضروری بهره‌برداری لازم را داشته باشند.

References

منابع

- Abzari, R, Hatempour. D. (2014). *The effect of electronic human resource management subsystems on talent management strategies*. Health Information Management;10(7) (special letter of political and economic challenges in health management):13-1007
- Aladdin Rose, Nasser M.(2020) *Designing a performance management model with an emphasis on higher education*
- Armstrong M.(2006). *A handbook of human resource management practice*
- Baker K, Thomas C, Casey D, Khan S, Spears B, Nora R, et al.(2018). *High-performance indirect-drive cryogenic implosions at high adiabat on the National Ignition Facility*. Physical review letters. 2018;121(13):135001
- BIRUNGI H, KATUMBA P. (2021).*Evaluating the effectiveness of human resource information system (s)(HRIS) in improving employee performance at Stanbic Bank Uganda*. Journal of Global Economics, Management and Business Research. 2021:18-36
- Broucker,B.(2023). *About the rise, the characteristics and future of New Public Management in Higher Education*,Editor(s): Robert J Tierney, Fazal Rizvi, Kadriye Ercikan,International Encyclopedia of Education (Fourth Edition).145-151. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.02116-3>.
- Caixote CB, Mothusi B, Molokwane T. (2020).*Performance Management System in Mozambican Universities: A Literature Review of Theories, Origin and Evolution*. International Journal of Business Administration.
- Cosenz F, Bianchi C, editors.(2013) *Designing performance management systems in*

academic institutions: A dynamic performance management view.

Fazl Elahi Sa, Elah S.(2012). *Evaluation of Islamic Azad University and Qom University as a leading learning organization from the perspective of faculty members.* Scientific Quarterly Journal of Educational Research.

Golsanamlu M, Naeimi E, Khorsandi Tasko A, Seyyed Sadraddin SS. *Designing a good teacher model based on the Fundamental Reform Document of Education (FRDE).* Basij Strategic Studies.

Hashemi Petrucci, S. H. , Ghomi, H. , Mazaheriasad, M.(2022). *An Integrated Fuzzy Delphi and Best Worst Method (BWM) for performance measurement in higher education,* Decision Analytics Journal, 49(2772-6622). 100121, <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2022.100121>.

Hedwiga H.(2016) *Developing a model of employee's Performance programme in Experience,* HAAGA HELIA Universmanagement process For Tallinn hotel businesses: Bachelor's Thesis Degree Pity of Applied sciences;

Helmold M.(2022). *Performance Management in Operations Management. Strategic Performance Management:* Springer.

Lazić Z., Đorđević, A. Gazizulina, A.(2021). *Improvement of quality of higher education institutions as a basis for improvement of quality of life,* Sustainability 13 (8)

Leišyte L.(2022). *Performance management under surveillance capitalism in higher education Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics,* Edward Elgar Publishing.

Nazari-Shirkouhi ,S., Mousakhani S., M. Tavakoli, M.R. Dalvand, J. Šaparauskas, J.(2020). *Antuchevičienė, Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach,* J. Bus. Econ. Manage.

Nazari-Shirkouhi ,S., Mousakhani S., M. Tavakoli, M.R. Dalvand, J. Šaparauskas, J.(2020). *Antuchevičienė, Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach,* J. Bus. Econ. Manage. 21 (3) (2020) 647–678.

Pechmann, P., Haase, S.(2021). *How policy makers employ the term quality in higher education policymaking.*–Scand.–J. Educ.Res.<https://doi.org/ezp3.ezdata.ml/10.1080/00313831.2020.1869>

Plummer R., Witkowski S., Smits A., Dale G.(2022). *The issue of performance in higher education institution - community partnerships: A Canadian perspective.* Higher Educ. Policy Manage. pp. 1-20

Srivaštava, S. , Prakash ,G., Gauba, R.J.B.P. (2022). *Research, Modelling Teachers Account- ability in the Higher Educational Institutions Using Decision-making Trial and Evaluation Laboratory Approach.* 10 (1) 2022, pp. 164-184.

Tahar ,A., H. Sofyani, E.N. Arisanti, F.A Amalia,(2022). *Maintaining higher education institution performance amid the covid-19 pandemic: The role of it governance, it capability and process agility.* 10 (1) 2022, pp. 45-61.

- Tin, M., Panwar A., Pant, M. (2022). *DEA for measuring the performance of higher education sector: A case study of Myanmar*, in: Proceedings of the Seventh International Conference on Mathematics and Computing, Springer, 2022.
- Vinajera-Zamora A., Gaus N., Rodríguez-Martínez Y. (2022). *Framework and analysis of key performance indicators in Cuban higher education*. J. Hispanic High. Educ. 15381927221074505
- Jayamohan, K., & AB, B. (2022). Development of a Tool for Measuring Performance of Higher Educational Institutions by Applying Six Sigma Methodology in Teaching-Learning Process. *Int. J. Mech. Eng.*, 6(3), 3525-3531.
- azić, Z., Đorđević, A., & Gazizulina, A. (2021). Improvement of quality of higher education institutions as a basis for improvement of quality of life. *Sustainability*, 13(8), 4149.
- Tin, M., Panwar, A., & Pant, M. (2022). DEA for Measuring the Performance of Higher Education Sector: A Case Study of Myanmar. Proceedings of the Seventh International Conference on Mathematics and Computing: ICMC 2021,
- Behmadi, Al-Raaya, V., Yunus, Razi, F., & Farshad. (2021). Development of market-oriented capabilities with an emphasis on innovation and entrepreneur-oriented; The role of knowledge management in the production companies of Mashhad city with the structural equation model approach. *Quarterly Journal of Iranian Society of Management Sciences*, 16(62), 29-54.
- Dadash Karimi, Mirspasi, & Najafbeigi. (2018). Investigating the evolution of governance theories in the higher education system and universities to improve productivity. *Educational Management Innovations*, 53(14), 7-26.
- Mohammadi, Sharifzadeh, & Fattah. (2017). Designing a performance management model with a human resource development approach in the public sector. *Human Resources Education and Development*, 15(4), 133-159.
- Vahid, Y., & Al Sadat, Z. Sh. Designing a conceptual model of organizational performance management for governmental and non-profit organizations.

