

## عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد چندسطحی بر مبنای کارت امتیازی متوازن

حامد دهقانان\*، وحید ناصحی فر\*\*، جهانیار بامداد صوفی\*\*\*، مرتضی  
خان محمدی اطاقسرا\*\*\*\*

### چکیده

سنجش و اندازه‌گیری برای هر سازمانی، امر حیاتی است. نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد که یکی از فرایندهای مدیریتی است نقش برجسته‌ای در کمک به تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان دارد. هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد چندسطحی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی صنعت آب و برق براساس کارت امتیازی متوازن است. پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است. نوع تحقیق، توسعه‌ای-کاربردی و با روش آمیخته اکتشافی است. ابزار گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی است. جامعه آماری تحقیق، شامل خبرگان رشته‌های مختلف موسسه هستند که حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی و دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا هستند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به مصاحبه با خبرگان جامعه آماری پرداخته شده که پس از انجام ۱۵ مصاحبه با خبرگان نسبت به موضوع اشباع نظری حاصل گردید. نتایج حاصل از مصاحبه با روش کدگذاری سه مرحله‌ای مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت در پایان پژوهش در قالب ۴ بعد کارت امتیازی متوازن، عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی و ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد؛ مدیریت عملکرد؛ کارت امتیازی متوازن؛ موسسه آموزش عالی صنعت آب و برق.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۸/۱۵؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۳۰.

\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران (نویسنده مسئول)

Email: dehghanan@atu.ac.ir

\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

\*\*\* استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

## ۱. مقدمه

مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنان به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره پردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکرد رضایت‌بخش و مطلوب تا نامطلوب و با کمک به‌کارگیری این چرخه زمینه برای بهبود عملکرد و ارتقا رفتار کارکنان فراهم نمایند. مدیریت عملکرد یک فرآیند ساختار یافته است که برای بهبود یک سازمان طراحی شده است. بهبودهای خاص می‌توانند مستمر باشند (احتمالاً در مراحل کوچک)، و یا می‌توانند در تعدادی از مراحل بزرگ برای سازمان‌ها اتفاق افتد [۱].

عملکرد را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌توان تصور و تعریف کرد. بر این اساس، عملکرد فردی عبارت است از میزان سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی. عملکرد تیمی عبارت است از تعاریف یا سنجه‌هایی از موفقیت یا اقدام مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مطلوب که مورد توافق تیم و سازمان هست و اهداف تیم همیشه با نیازها و مأموریت‌های سازمان به‌عنوان یک کل باید سازگار باشد. عملکرد سازمانی نیز مجموع نتایج و تعیین‌کننده‌های نتایج هست [۲].

موسسه آموزش عالی علمی - کاربردی صنعت آب و برق با بیش از ربع قرن تجربه در برگزاری دوره‌های آموزشی صنعت آب و برق، تنها موسسه وابسته به وزارت نیرو است که برای اجرای فعالیت‌های رسمی آموزش - های علمی کاربردی وزارت نیرو در چارچوب ضوابط و مقررات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و در راستای سیاست‌های کلی نظام، برنامه توسعه، چشم‌انداز بیست ساله و سیاست‌های وزارت نیرو فعالیت می‌کند. مأموریت اصلی موسسه تدوین و انتقال دانش کاربردی و فناوری روز و ارتقاء مهارت‌های مورد نیاز صنعت آب و برق است. موسسه با هدف پاسخگویی به ذینفعان کلیدی خود، علاوه بر ارائه دوره‌های آموزشی، به وظایف غیر- رسمی خود توجه داشته و از طریق نیازسنجی آموزشی، تولید محصولات و بسته‌های آموزشی، مستندسازی، اطلاع‌رسانی، مشاوره، ارتباط با صنعت و کمک به شناسایی و حل مشکلات صنعت آب و برق نیز در جهت مأموریت خود گام برمی‌دارد. با عنایت به اهمیت نقش مدیریت عملکرد در دستیابی به اهداف و رسالت‌های سازمان و الزامات قانونی جهت اجرای مدیریت عملکرد این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد در سه سطوح فردی، گروهی و سازمانی براساس کارت امتیازی متوازن هست.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برخی عملکرد را معادل با اثربخشی و کارآئی می‌دانند و برخی اعتقاد دارند عملکرد حاصل جمع همه فرآیندها است که به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند با نیم‌نگاهی به ایجاد یک سازمان عمل‌گرا در آینده (برای مثال، یک سازمان کارآ و اثربخش) اقدام مناسب اتخاذ کند. به عبارت دیگر، عملکرد عبارت است از: انجام هر آنچه در امروز که منجر به نتایج قابل سنجش ارزشمند در آینده می‌شود [۳]. بروم براچ معتقد است عملکرد هم به معنای

رفتارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند که عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند.

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع جهت دستیابی به اهداف به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارائی و اثربخشی صورت می‌گیرد، به طوری که ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً اثربخشی فعالیت‌ها هست. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها و عملیات است [۴]. هدف از ارزیابی عملکرد، دستیابی کارآمد و مؤثر به منابع با ارائه بازخورد مربوطه به مدیریت در تمام سطوح است [۵].

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر نموده است. به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی، استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها به عنوان یکی از علایم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید و سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است. بنابراین هدف نهائی ارزیابی عملکرد عبارت از افزایش کارائی و اثربخشی سازمان و درصدد است تا اثربخشی و کارائی کارکنان را حفظ کند و بهبود بخشد.

### کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن (BSC) اغلب در صنایع صنعتی برای بهبود عملکرد استفاده می‌شود. این کارت پیشنهاد شده توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ شامل چهار دیدگاه: مالی، مشتری، فرآیندهای درونی، و یادگیری و رشد است. کارت امتیازی متوازن به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دیدگاه‌ها، راهکارهای خود را تعریف کنند و در نهایت به اهداف تعیین شده خود دست یابند [۶]. کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته-تری از کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک ارائه کردند. آنان عنوان کردند که سیستم‌های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین استراتژی‌های بلندمدت شرکت با اعمال کوتاه‌مدت آن ناتوانند. اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند، مجبور نیستند بر سنج‌های مالی کوتاه‌مدت به عنوان معیار منحصر عملکرد شرکت تکیه کنند. کارت امتیازی متوازن به آنان اجازه می‌دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید آغاز کنند که جداگانه و در ترکیب با هم به برقراری ارتباط بین اهداف استراتژیک بلندمدت و اعمال کوتاه مدت کمک کند [۷]. امروزه کارت امتیازی متوازن، سیستمی یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت، ایجاد ارزش در بلندمدت را مدنظر قرار می‌دهد. بطوری که هسته اصلی کارت امتیازی متوازن را چشم‌انداز و استراتژی شکل می‌دهد. این دو در واقع پایه‌ای جهت تشکیل چهار جنبه کارت امتیازی متوازن هستند و نتایج مالی زمانی به دست می‌آیند که تلاش‌های سازمان در سه حوزه دیگر به خوبی هدایت شود [۸]. این ۴ جنبه در جدول ۱ آورده شده‌اند.

جدول ۱. ابعاد کارت امتیازی متوازن

ابعاد	ویژگی های هر یک از ابعاد
منظر مالی	شامل معیار عملکرد اقتصادی شرکت که مستقیماً با سودآوری در ارتباط است که رایجترین معیارها: بازده سرمایه، جریان نقدی، ارزش افزوده اقتصادی و ... هست.
منظر مشتری	معیارهایی که در حین مدیریت، سازمان و مدیریت باید رعایت کنند تا رضایت مشتری را در پی داشته باشد. این معیارها شامل: رضایت مشتری، حفظ مشتری، سهم بازار، جذب مشتریهای جدید هست.
منظر فرآیند داخلی	فرآیند داخلی با فعالیت‌های عملیاتی به منظور دستیابی به عملکرد مطلوب سروکار دارد تا از این طریق رضایت مشتری را جلب کند.
منظر رشد و یادگیری	تمرکز اصلی این بخش بر توسعه و ایجاد انگیزش منابع انسانی در سازمان هست که شامل: رضایت کارمندان، آموزش و رشد شغلی، رقابت سازنده و حفظ کارکنان.

با توجه به اینکه کارت امتیازی متوازن چارچوبی برای اهداف راهبردی سازمان در چهار منظر ارائه می‌کند، بنابراین با قراردادن مؤلفه های مدیریت عملکرد در قالب کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد سازمان با توجه به مؤلفه های مدیریت عملکرد جهت گیری خواهد شد. در سال های اخیر پژوهش های متعددی در زمینه عملکرد و ارزیابی آن از طریق کارت امتیاز متوازن انجام شد که در ادامه به برخی از آنان اشاره می‌شود:

حسینی شکیب و همکاران در سال ۱۳۹۶ در «ارزیابی عملکرد مدیریت نوآوری و رتبه بندی عوامل مؤثر بر آن با فرایند تحلیل شبکه ای» خاطر نشان کردند مؤلفه های مؤثر بر مدیریت عملکرد شامل راهبرد، یادگیری، فرآیند، ساختار و سازماندهی و شبکه سازی می‌شوند [۲۰]. بزاززاده در سال ۱۳۹۳ در «تصمیم گیری مدیران براساس معیار های غیرمالی سنجش عملکرد در شرایط عدم اطمینان محیطی» به این نتیجه دست یافت شرکت هایی که مدیران آنها بیشتر از معیارهای غیرمالی برای تصمیم های خود استفاده می کنند، دارای عملکرد بهتری هستند و همچنین معیارهای غیرمالی مبتنی بر فرآیند داخلی تأثیری بر عملکرد شرکت ندارند. عزتی در سال ۱۳۹۱ در «بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی دانشگاهی: مطالعه کیفی»، به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی گروه های آموزشی دانشگاهی پرداخته است. وی به این نتیجه رسید که عواملی نظیر مشارکت ذینفعان در تأمین منابع مالی، کارآفرینی، کارآمدی جمعی، مدیریت مشارکتی و محیط رقابتی فعال از عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی بالا و عواملی نظیر وابستگی به منابع مالی دولتی، شرایط کاری نامطلوب، روحیه پایین و مدیریت لجام گسیخته بر عملکرد آموزشی پایین تأثیر داشته است. اون هیوز<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۸ در پژوهش «مدیریت عمومی: یک مقدمه» به این نتیجه دست یافت که مهم ترین ویژگی های مدیریت دولتی نوین عبارتند از (۱) پاسخ گویی؛ (۲) مقررات زدایی؛ (۳) تمرکززدایی؛ (۴) شفاف سازی؛ (۵) خط مشی گذاری مشارکتی؛ و (۶) نتیجه گرایی که در ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی نقش به سزایی دارد. سانشاین<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۵ در

<sup>۱</sup> Owen E. Hughes

<sup>۲</sup> Sunshine

پژوهشی تحت عنوان «مؤلفه‌های اثرگذار بر عملکرد دانشگاهی دانشجویان» اثبات نمود ویژگی‌های فردی، عادات‌های مطالعه و قدرت یادگیری مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد هستند. منیو دو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶ در بررسی «عوامل اثرگذار در موفقیت‌های دانشگاه‌ها» توانایی‌های ذهنی، محیط بیرونی و موفقیت‌های سازمانی را مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد معرفی نمود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف؛ کاربردی است که با استفاده از نتایج پژوهش‌های بنیادی به‌منظور بهبود و به کمال رساندن رفتارها، روش‌ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود. هدف پژوهش کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. در این پژوهش با استفاده از بررسی اسناد و روش‌های کتابخانه‌ای مبانی نظری نظری پژوهش تدوین گردید و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مضامین شناسایی شدند. شیوه گردآوری اطلاعات میدانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و معاونین موسسه آموزش عالی علمی کاربردی صنعت آب و برق که دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا و حداقل ۵ سال سابقه اجرایی و مدیریتی در موسسه می‌باشند. نمونه‌گیری انتخاب‌شده عبارت است از نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد قضاوتی، در این نوع نمونه‌گیری، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنیاز در بهترین موقعیت قرار دارند و به خاطر دارا بودن تجربه و گذراندن فرآیندهای مختلف، از دانش تخصصی برخوردار بوده و قادر به ارائه اطلاعاتی به محقق باشند. به‌منظور پرهیز از همسانی نامطلوب خبرگان و پیشگیری از خطای گروه فکری، سعی شد خبرگان تمام مجتمع‌های عالی آموزشی و پژوهشی، واحدهای آموزشی و دفاتر آموزشی در نمونه باشند. در این مطالعه با ۱۵ نفر خبره مصاحبه عمیق انجام شد که از مصاحبه دوازدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه پانزدهم ادامه یافت و به اشیاع رسیدیم. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌های باز بوده است. همه مصاحبه‌ها توسط محقق و با هدایت وی انجام شد و پس از جمع‌بندی داده‌های هر مصاحبه، از نکات آن در مصاحبه‌های بعدی و همچنین انتخاب دیگر خبرگان پژوهش استفاده گردید. مصاحبه با طرح سوالاتی در مورد «عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد چندسطحی بر مبنای کارت امتیازی متوازن» در موسسات آموزش عالی آغاز (مصاحبه باز) و در ادامه باقی پرسش‌ها مطرح می‌شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار موردبررسی قرار گرفتند. مصاحبه‌های انجام شده و اسناد مطالعه شده را با کمک نرم‌افزار مکس کیو-دی‌ای کدگذاری گردید و در مرحله بعد تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها برای یافتن مضامین انجام شد.

### روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

بیشتر پژوهش‌های کیفی اصول اساسی روایی و پایایی را می‌پذیرند. هدف از بررسی روایی و پایایی در پژوهش کیفی آن است که اطمینان حاصل شود که مطالعه دقیقاً بیانگر تجربیات شرکت‌کنندگان در پژوهش

باشد [۹]. در پژوهش کیفی، محقق بیش از آنکه به‌درستی صرف اهمیت بدهد به اعتبار بها می‌دهد. یکی از مهم‌ترین روش‌های تعیین روایی در پژوهش‌های کیفی، رویکرد سه جبهه‌ای (سه سویه‌سازی یا چندجانبه‌نگری) است ترکیب نظریه‌ها، روش‌ها، منابع اطلاعاتی و پژوهشگران متعدد با هدف افزایش اعتبار یافته‌های تحقیق، همواره مورد توجه پژوهشگران بوده. استفاده از این عناصر مختلف در فرایند تحقیق، ضمن کاهش خطا و سوگیری، جنبه‌های گوناگون موضوع را مورد توجه قرار داده و منجر به تقویت اعتبار پژوهش می‌شود [۹].

انواع رویکردهای چندجانبه‌نگری شامل، رویکرد چندجانبه‌نگری به داده، رویکرد چندجانبه‌نگری به پژوهشگر، رویکرد چندجانبه‌نگری به نظریه، رویکرد چندجانبه‌نگری به روش و رویکرد چندجانبه‌نگری به تحلیل هست [۱۰]. در این مطالعه با توجه به اینکه تلاش پژوهشگر بر جمع‌آوری طیفی از تجارب و داشتن تنوع کافی در مشارکت‌کنندگان است، از سه سویه‌سازی در منبع داده به جهت موثق‌سازی استفاده شده است. از همین روست که در این مطالعه اساتید با پیشینه‌های متفاوت (رتبه علمی و گرایش‌های تحصیلی متفاوت) مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند و نهایتاً برداشت‌های محقق (کدها)، نام‌گذاری کدها و مضامین و نیز طبقه‌بندی انجام شده مجدداً برای خبرگان (اساتید) ارسال و تأیید نهایی دریافت شد. برای تعیین میزان اعتمادپذیری، تاییدپذیری و اتکاپذیری نتایج پژوهش از روش ارزیابی پایایی بین کدگذاران به‌عنوان روشی برای حصول اطمینان از عدم تورش پژوهشگر استفاده شد. به‌منظور استفاده از این راهبرد پس از پایان کدگذاری توسط محقق، متن ۵ مصاحبه انجام شده به‌صورت تصادفی انتخاب شد و به همراه مفاهیم، ابعاد و تعاریف عملیاتی در اختیار دو کدگذار دیگر قرار گرفت این کدگذاران که ضمن آشنایی با موضوع تحقیق، به روش تحلیل محتوا تسلط کامل داشتند در نهایت میزان توافق کدگذاری انجام شده توسط محقق و کدگذاران کنترلی با استفاده از ضریب اسکات موردبررسی قرار گرفت این محاسبات نشانگر آن بود که ضریب توافق سه کدگذار بیش از ۷۰ درصد است که این رقم موید پایایی تحلیل‌ها و بیانگر مطلوب بودن، قابلیت تاییدپذیری و اعتمادپذیری تحلیل انجام شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل مضمون، طیف گسترده‌ای از روش‌ها و فنون را در برمی‌گیرد. کینگ و هاروکز در سال ۲۰۱۰ با بررسی و جمع‌بندی تلاش‌های دیگر پژوهشگران تحلیل مضمون، فرآیندی سه‌مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه داده‌اند که در این پژوهش نیز از این فرآیند استفاده می‌شود. این فرآیند شامل سه مرحله‌ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

##### ۱- کدگذاری باز:

در این مرحله کدگذاری اولیه داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه‌ها صورت گرفت که نمونه‌ای از آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای ثانویه و مفهومی مؤثر بر مدیریت عملکرد

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد
--------	--------------	--

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد
عوامل مالی	توسعه و پایدارسازی منابع مالی موسسه	تنوع بخشی درآمدها بهبود وصول مطالبات تعریف پروژه و عقد قراردادهای تحقیقاتی
عوامل بازار و مشتری	مشتری‌مداری در حوزه آموزش	بالا بردن میزان رضایت و افزایش طول عمر مشتری توسعه سیستم‌های ارتباطی با مشتریان سهولت دسترسی به بازار
عوامل فرایندهای داخلی	بهبود فرایندهای داخلی	بهبود کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی تسریع، تسهیل و بهبود در ارائه خدمات پژوهش در روش‌های نوین آموزش‌های شغلی-سازمانی
عوامل رشد و یادگیری	ایجاد سازمان یادگیرنده	ایجاد سازمان یادگیرنده در بخش آموزش آموزش مداوم و حین خدمت آماده‌سازی زیرساخت‌های مرکز رشد

شکل‌دهی طبقات اصلی: پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات اصلی بر اساس مقوله‌های فرعی شناسایی شده است که در جدول ۳ نمونه‌ای از آن ارائه شده است.

جدول ۳. طبقات اصلی و مقوله‌های فرعی شناسایی شده

طبقات اصلی	مقولات فرعی
تنوع منابع درآمدی	تدوین تعرفه آموزشی هدفمند
سرعت در پاسخگویی به نیازهای آموزشی	طراحی و استقرار نظام ارتباط با مشتریان (CRM)
بهبود فرایندهای خدمات آموزشی	مهندسی مجدد فرایندها خدمات آموزشی
توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (کارکنان)	استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

## ۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد.

## ۳- کدگذاری انتخابی

برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری مرحله اصلی نظریه‌پردازی است.

در این پژوهش همه مصاحبه‌ها را محقق انجام داده و پس از جمع‌بندی داده‌های هر مصاحبه، از نکات آن در مصاحبه‌های بعدی و همچنین انتخاب دیگر خبرگان پژوهش استفاده گردید. البته در خلال مصاحبه‌ها و نیز در

طول تحلیل از سایر منابع در اختیار مانند برخی اسناد و مدارک و نیز گفتگوی شفاهی و تبادل نظر با برخی از صاحب‌نظران بهره‌گیری شد.

برای طبقه‌بندی اولیه، عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد موسسه آموزش عالی علمی کاربردی دسته‌بندی شد که با توجه به روش انتخاب شده در این پژوهش (تحلیل تماتیک)، مضامین غالب در بیانات شناسایی و برای ارائه مدل اولیه عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد موسسه ساماندهی شد که برای اعتبارسنجی آن‌ها، برداشت‌های محقق (کدها)، نام‌گذاری کدها و مضامین و نیز طبقه‌بندی انجام شده مجدداً برای خبرگان ارسال و تأیید نهایی دریافت شد.

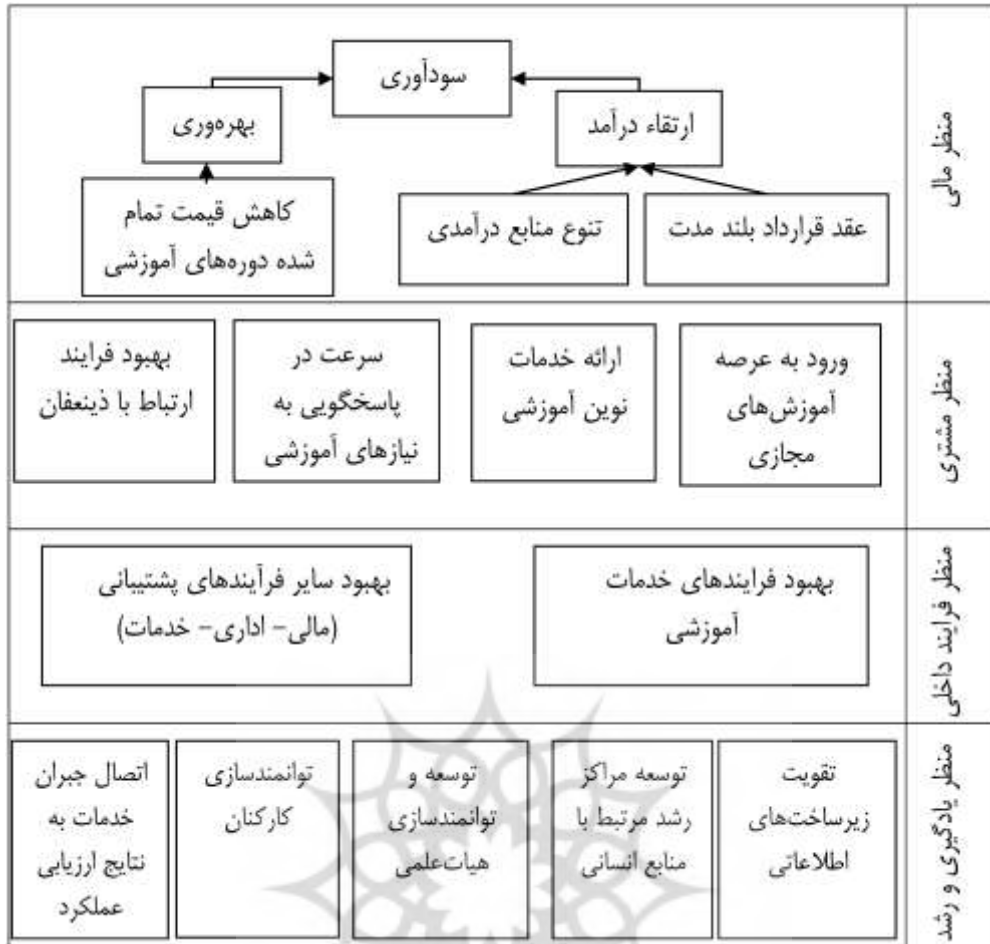
در کدگذاری توصیفی، مصاحبه‌های پیاده‌شده در قالب فرمت rtf وارد نرم‌افزار MAXQDA شده و سپس با مطالعه خط به خط آن‌ها ۱۲۹۶ کد توصیفی به بخش مصاحبه‌ها نسبت داده شد. بعد از ادغام این کدها براساس هم‌پوشانی، مصادیق و مفاهیم به دست آمده به ۱۴ طبقه اصلی دسته‌بندی شدند. آنگاه با مقایسه مستمر مضامین توصیفی، مضامین مشترک در ذیل مضامین تفسیری تجمیع شده و به همین ترتیب مضامین تولید شده از مصاحبه‌های بعدی نیز در ذیل مضامین قبلی و یا مضامین جدید جای گرفتند. بدین ترتیب مراحل کدگذاری با دستیابی مدل به انسجام و عدم افزوده‌شدن ارزش بیشتر به مضامین و مدل ادامه یافت.

نهایتاً با تحلیل‌های انجام شده ۱۴ عامل مؤثر بر مدیریت عملکرد موسسه که شامل عقد قرارداد بلندمدت، کاهش قیمت تمام شده دوره‌های آموزشی، تنوع منابع درآمدی، سرعت در پاسخگویی به نیازهای آموزشی، ارائه خدمات نوین آموزشی، ورود به عرصه آموزش‌های مجازی، بهبود فرایند ارتباط با ذی‌نفعان، بهبود فرایندهای خدمات آموزشی، بهبود فرایندهای پشتیبانی، توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (کارکنان)، توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (هیات‌علمی)، توسعه مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی، تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی موسسه، اتصال جبران خدمات به نتایج ارزیابی عملکرد شناسایی گردید.

در مرحله پایانی در چهارچوب مناظر چهارگانه سنجش متوازن و مبتنی بر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در قالب مدل نهایی پژوهش ارائه شد.

نقشه راهبرد ابزاری است که میان راهبرد موردنظر سازمان، فرایندها و سیستم‌هایی که به پیاده‌سازی راهبرد کمک می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کند. این ابزار به کارکنان سازمان در یک نگاه مستقیم و روشن می‌دهد تا بدانند چگونه فعالیت‌های خود را به اهداف جامع سازمان متصل کرده و آن‌ها را در جهت انجام هر چه بهتر اقدام‌های خود هماهنگ کنند. با توجه به تحلیل داده‌ها و برآوردهای انجام شده، نتیجه و پیشنهاداتی در مورد ۴ بعد کارت امتیازی متوازن ارائه شده است که به شرح زیر هست. ابتدا نقشه راه اهداف سازمان به شرح نمودار ۱ ارائه شده است و سپس در ادامه این بخش، ابتکارات لازم در سه سطح سازمانی، گروهی و فردی به‌منظور توسعه عملکرد موسسه معرفی شدند.





نمودار ۱. عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد چندسطحی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی صنعت آب و برق واحد آموزشی

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از پژوهش فعلی در ارتباط با مدیریت عملکرد موسسه و نتایج بررسی‌های قبلی نشانگر آن است که همه عوامل مدیریت عملکرد موسسه آموزش عالی علمی کاربردی در این پژوهش در پژوهش‌های قبلی هم تأیید شده است.

عقد قرارداد بلندمدت که در این پژوهش از مؤلفه‌های مدیریت عملکرد موسسه هست در پژوهش‌هایی با موضوع بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی دانشگاهی: مطالعه کیفی [۱۱]، شناسایی عوامل درون سازمانی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های نوپا [۱۲] و ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه [۱۳] تأیید شده است.

کاهش قیمت تمام شده دوره‌های آموزشی یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست در پژوهش تحت عنوان استقرار سیستم قیمت تمام شده با استفاده از روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت در سازمان‌های دولتی [۱۴] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

تنوع منابع درآمدی یکی دیگر از مؤلفه‌های مدیریت عملکرد موسسه هست و در پژوهش‌های قبلی با عنوان شناسایی عوامل درون سازمانی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های نوپا [۱۲] جزو مؤلفه‌های تاثیرگذار بر مدیریت عملکرد بوده است.

سرعت در پاسخگویی به نیازهای آموزشی یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست در پژوهش‌های گذشته ارائه‌ی مدل مفهومی ارزیابی تأثیر خدمات بانکداری الکترونیک بر عملکرد بانک‌ها با استفاده از رویکرد BSC [۱۵]، رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد زنجیره تأمین [۱۶] و مدیریت عمومی: یک مقدمه [۱۴] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

ارائه خدمات نوین آموزشی یکی دیگر از مؤلفه‌های مدیریت عملکرد موسسه هست و در پژوهش‌های قبلی ارائه مدل مفهومی ارزیابی تأثیر خدمات بانکداری الکترونیک بر عملکرد بانک‌ها با استفاده از رویکرد کارت [۱۵] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

ورود به عرصه آموزش‌های مجازی یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد هست در پژوهش‌های گذشته فناوری اطلاعات: تصمیم‌گیری راهبردی مدیران [۱۷] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

بهبود فرایند ارتباط با ذینفعان یکی دیگر از مؤلفه‌های مدیریت عملکرد موسسه هست و در پژوهش‌های قبلی مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر عوامل اجتماعی سازمانی [۱۸] و تعاریف معیارهای عملکرد که مدیریت عملکرد را با تعالی سازمانی ارتباط می‌دهند [۱۹] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

بهبود فرایندهای خدمات آموزشی یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست در پژوهش‌های گذشته عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران (ره‌نورد، ۱۳۸۷) و ارزیابی عملکرد مدیریت نوآوری و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر آن با فرآیند تحلیل شبکه‌ای [۲۰] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

بهبود فرایندهای پشتیبانی (مالی - اداری - خدمات) یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست که در پژوهش‌های گذشته عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران [۱۶] و ارزیابی عملکرد دفاتر فرهنگ واحدهای دانشگاهی منطقه ۱۷ دانشگاه آزاد اسلامی [۹] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (کارکنان) یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست در بررسی در پژوهش‌های گذشته (تعاریف معیارهای عملکرد که مدیریت عملکرد را با تعالی سازمانی ارتباط می‌دهند (مولین، ۲۰۰۷)، شش اصل برای ایجاد شرکتی با منطق جدید [۲۱] و شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد [۱۲] این مؤلفه جزو مدیریت عملکرد بوده و این مؤلفه تأیید شده است.

توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (هیات علمی) یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست در پژوهش‌های گذشته ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه [۱۳] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

ارتقاء توسعه مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست در پژوهش‌های گذشته ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه [۱۳] شناسایی عوامل درون-سازمانی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های نوپا [۱۲] و مؤلفه‌های اثرگذار بر عملکرد دانشجویان [۲۲] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

اتصال جبران خدمات به نتایج ارزیابی عملکرد یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست که در پژوهش‌های گذشته مفاهیم مدیریت و تجارت فناوری اطلاعات که از مدیریت عملکرد پشتیبانی می‌کند [۱۹] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی موسسه یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد موسسه هست که در پژوهش‌های گذشته فناوری اطلاعات: تصمیم‌گیری راهبردی مدیران [۱۷] نیز این مؤلفه تأیید شده است.

در بخش مالی اهداف راهبردی سازمان توسعه و پایدارسازی منابع مالی موسسه است و به سه هدف عملیاتی عقد قرارداد بلندمدت، کاهش قیمت تمام‌شده دوره‌های آموزشی و تنوع منابع درآمدی تقسیم می‌شود. که برای هر یک از این اهداف ابتکاراتی اجرایی، در سه سطح سازمان، گروه و فرد ارائه می‌شود. در سطح سازمان، مدیران می‌بایست مواردی را در دستور کار خود قرار دهند: ۱- عقد قرارداد جدید بسته‌های آموزشی ۲- عقد تفاهم‌نامه همکاری دو جانبه ۳- عقد قرارداد تمرکز مطالبات آموزشی در شرکت‌های مادر تخصصی ۴- تدوین تعرفه آموزشی هدفمند ۵- اجرای دوره‌ها در سطح کشور به صورت تجمیعی ۶- استفاده از ظرفیت‌ها و امکانات آموزشی و پشتیبانی شرکت‌ها (سایت صنعتی فعال، کارگاه، آزمایشگاه، مهمانسرا، رستوران) ۷- استقرار نظام قیمت‌تمام-شده ۸- اجرای خدمات مشاوره‌ای ۹- نظام‌مند کردن صلاحیت حرفه‌ای پیمانکاران ۱۰- ایجاد تنوع در مجوزهای اجرا دوره‌های آموزشی ۱۱- اجرا دوره‌های آموزشی جهت متقاضیان خارج وزارت نیرو ۱۲- توسعه خدمات آموزشی ۱۳- آموزش‌های توسعه مدیریت.

در فاز ابتکارات گروهی مواردی که باید در دستور کار سازمان قرار گیرد عبارتند از ۱- تبیین ضوابط مالکیت مادی و معنوی بسته‌های آموزشی ۲- فراهم نمودن شرایط برای همکاری دوجانبه و توسعه تعاملات میان سازمانی ۳- برآورد حجم فیزیکی و ریالی فعالیت با هر یک از شرکت‌های تابعه و وابسته وزارت نیرو ۴- تدوین تعرفه‌های آموزشی در گروه‌های مختلف متناسب با شرایط منطقه‌ای ۵- تصویب دوره‌های آموزشی قابل تجمیع ۶- نیازسنجی اجرای دوره‌های تجمیعی در سطح کشور ۷- تشویق و تقویت کار تیمی ۸- تصویب و هماهنگی با شرکت‌ها جهت برگزاری بهینه دوره‌های آموزشی ۹- تحلیل قیمت تمام شده برگزاری دوره‌های آموزشی در هر یک از گروه‌ها ۱۰- شناسایی روش‌های کاهش قیمت تمام شده برگزاری دوره‌های آموزشی ۱۱- بالانس کردن درآمد-هزینه (مدیریت هزینه) ۱۲- شفاف سازی تعاملات مالی در گروه‌ها ۱۳- ایجاد کارگروه‌های مشاوره‌ای

منطبق با سیاست‌های مرکز بررسی‌های سازمانی و منابع انسانی ۱۴- جذب مشاوره خبره سازمانی ۱۵- عقد تفاهم‌نامه جهت ارائه خدمات مشاوره‌ای ۱۶- بررسی شرایط احراز افراد جهت عضویت در گروه‌های تخصصی ۱۷- بررسی و تصویب شاخص‌های تعیین صلاحیت پیمانکاران ۱۸- تصویب پیشنهادات ارائه جهت اخذ مجوز- های جدید ۱۹- نیازسنجی آموزشی بخش خصوصی ۲۰- شناسایی نیازهای جدید در بخش خدمات آموزشی حرفه‌ای ۲۱- تصویب بازنگری در دوره‌های موجود ۲۲- تعیین اولویت‌های آموزشی توسعه مدیران براساس مدل شایستگی.

با توجه به نقش مؤثر افراد در سازمان، ابتکارات اجرایی فردی در سازمان دارای اهمیت بسیاری است و عوامل می‌بایست به موارد زیر توجه کنند: ۱- مالکیت معنوی مربوط به صاحب‌اثر ۲- بررسی امکانات و قابلیت‌های شرکت‌ها جهت شناسایی فرصت‌های همکاری ۳- رایزنی با شرکت‌ها جهت تعیین حجم آموزشی موردنیاز ۴- بررسی شرایط منطقه‌ای و شناسایی تعرفه‌های آموزشی با قابلیت رقابت‌پذیری و پیشنهاد آن به گروه ۵- شناسایی و معرفی دوره‌های قابلیت تجمیع ۶- شناسایی دوره‌هایی که قابلیت اجرا در سطح کشور را دارند ۷- آموزش‌های موردنیاز جهت انجام کار تیمی ۸- بررسی و شناسایی امکانات و ظرفیت شرکت‌ها و پیشنهاد آن به گروه ۹- تعیین اجزاء قیمت‌تمام‌شده برگزاری دوره‌های آموزشی ۱۰- ارائه راهکار و پیشنهاد جهت کاهش قیمت تمام شده ۱۱- آسیب‌شناسی رویدادهای مالی و ارائه پیشنهاد ۱۲- مشخص کردن درآمد-هزینه‌ها به تفکیک هر دوره ۱۳- شناسایی قابلیت‌های ارائه خدمات پژوهشی و مشاوره‌ای ۱۴- اجرای پروژه‌های خدمات مشاوره‌ای ۱۵- شناسایی فرصت‌های عقد تفاهم‌نامه و معرفی آن به گروه ۱۶- مشارکت در برنامه‌های تعیین صلاحیت پیمانکاران ۱۷- ارائه شاخص‌های پیشنهادی تعیین صلاحیت پیمانکاران به گروه ۱۸- شناسایی مراجع و فرایند- های صدور مجوز دوره‌های آموزشی و مزیت رقابتی هر یک ۱۹- تعریف دوره‌های آموزشی موردنیاز مشتریان بخش خصوصی براساس الگوی نیازسنجی مصوب گروه ۲۰- ارائه پیشنهاد جهت بازنگری دوره های موجود ۲۱- طراحی دوره‌های جدید توسعه مدیران براساس اولویت‌های تعیین‌شده در گروه‌ها.

پس از بررسی‌های انجام شده در بعد مالی، نتایج بعد مشتری ارائه می‌شود. هدف استراتژیک سازمان می‌بایست مشتری‌مداری در حوزه آموزش و تنوع خدمات باشد که هدف اول به‌سرعت در پاسخگویی به نیازهای آموزشی و هدف دوم به ارائه خدمات نوین آموزشی، ورود به عرصه‌های آموزش‌های مجازی و بهبود فرآیند ارتباط با ذینفعان اشاره دارد. با توجه به اهداف می‌توان ابتکاراتی در سطوح سازمانی، گروهی و فردی مطرح کرد که ابتدا به ابتکارات سازمانی می‌پردازیم: ۱- ایجاد نمایندگی براساس نیازهای جغرافیایی منطقه ۲- ایجاد کارگروه‌های تخصصی منطقه‌ای خدمات آموزشی ۳- ارائه خدمات براساس برنامه زمان‌بندی مصوب ۴- عقد قرارداد همکاری بین‌المللی ۵ ° راه‌اندازی مرکز آموزش‌های الکترونیکی ۶- طراحی و استقرار نظام ارتباط با مشتریان (CRM) ۷- ارتقاء سطح ارتباطات موسسه با ذی‌نفعان.

ابتکارات در سطح گروهی نیز می‌بایست شامل موارد زیر باشد. ۱- شناسایی نیازهای منطقه‌ای و تشکیل ساختار متناسب با نیازهای منطقه‌ای ۲- همکاری لازم با شورای هماهنگی منطقه ۳- تشکیل گروه‌های آموزشی

متناسب با کارگروه‌های تخصصی منطقه ۴- تشکیل تیم‌های چابک برای پاسخگویی سریع به نیازها و انحلال آنها پس از برطرف شدن نیاز آموزشی ۵- شناسایی فرصت‌های همکاری با سایر کشورها ۶- تدوین شیوه‌نامه آموزش‌های مجازی ۷- تدوین شیوه‌نامه ارتباطی با ذینفعان ۸- ارتباط با مجامع صنفی ۹- ارتباط بخش‌های مربوط با شرکت‌های مادر تخصصی ۱۰- تعامل به‌منظور ارتباط بیشتر با بخش‌های مرتبط به شرکت‌های منطقه ۱۱- ارتباط با دانشگاه جامع علمی کاربردی.

ابتکارات سطح فردی نیز در این بخش عبارتند از ۱- بررسی چالش‌های منطقه‌ای در ارائه خدمات آموزشی و ارائه راهکار جهت برطرف نمودن آن ۲- شناخت چالش‌ها و فرصت‌های آموزشی منطقه ۳- بررسی مسائل و چالش‌های پیش رو در منطقه با رویکرد آینده‌پژوهی ۴- ایفای نقش کارکنان مبتنی بر الگوی چابک ۵- پیگیری جهت عملیاتی شدن تفاهم‌نامه‌های همکاری ۶- اجرای دوره‌های آموزش مجازی براساس شیوه‌نامه مصوب ۷- اجرای شیوه‌نامه ارتباطی مصوب ۸- شرکت در شورای منطقه آموزش ۹- شرکت در جلسات و کارگروه‌های شرکت‌های مادر تخصصی ۱۰- شرکت در سایر کمیته‌ها و شوراهای (پژوهشی و آموزشی) ۱۱- شرکت در جلسات دانشگاه جامع.

بعد سوم ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن مربوط به فرآیندهای داخلی شرکت هست. با توجه به نتایج پژوهش هدف راهبردی سازمان در این منظر به بهبود فرآیند خدمات آموزشی، بهبود فرآیندهای پشتیبانی (مالی- اداری- خدمات) اشاره دارد. همانند دو بعد قبل، برای این بعد نیز ابتکاراتی در سطوح مختلف وجود دارد که به تشریح آنها می‌پردازیم. در بعد سازمانی عواملی همچون ۱- مهندسی مجدد، فرایندهای خدمات آموزشی ۲- ایجاد بانک اطلاعات طرح درس‌های آموزشی ۳- بهبود بازاریابی ۴- تصویب اصلاحات فرآیند اجرایی دوره‌ها ۵- تصویب فرآیند بازخوردگیری و سنجش اثربخشی دوره‌ها ۶- استقرار بانک اطلاعات مستندات آموزشی ۷- چابک‌سازی فرآیند صدور گواهینامه ۸- بهبود فرآیندهای پشتیبانی ۹- تقویت ارکان موسسه ۱۰- بازنگری و چابک‌سازی در ساختار سازمانی ۱۱- بهبود فرآیندهای مالی موسسه می‌بایست مدنظر قرار داده شوند. در سطح گروهی نیز ابتکاراتی وجود دارد که سازمان برای بهبود عملکرد خود می‌تواند از آنها استفاده کند. ۱- مصوب کردن دوره‌های جدید و یا ویرایش ۲- تصویب طرح درس‌های پیشنهادی ۳- بازاریابی تحت وب ۴- تنظیم برنامه اصلاحی دوره‌ها ۵- انتخاب شیوه برگزاری سنجش فراگیران ۶- شناسایی منابع موجود و منابع آموزشی مرتبط با دوره ۷- تصویب منابع پیشنهادی ۸- سازماندهی و تکمیل مستندات دوره‌های آموزشی خاتمه یافته ۹- مهندسی مجدد فرآیندهای پشتیبانی ۱۰- بررسی و تصویب راهکارها ۱۱- تدوین شرح وظایف پست‌های سازمانی ۱۲- مهندسی مجدد ساختار مالی موسسه.

ابتکارات سطح فردی نیز پیشنهاد می‌کند. ۱- تعریف دوره‌ها ۲- ویرایش دوره‌ها ۳- تهیه طرح درس برای دوره‌ها ۴- اخذ تقاضای شرکت‌های صنعت آب و برق از سامانه ۵- تعامل با شرکت‌های ذی‌نفع جهت اخذ پیشنهادات اصلاحی ۶- اجرای شیوه سنجش منتخب ۷- پیگیری جهت تهیه منابع ۸- شناسایی افراد خبره جهت تهیه منابع ۹- صدور گواهینامه ۱۰- اجرای فرآیندهای پشتیبانی براساس الگوی جدید ۱۱- شناسایی راهکارهای

تقویت ارکان ( هیئت امنای و شورای موسسه) ۱۲- اجرای شرح وظایف پست‌های سازمانی ۱۳- اجرای فرایندهای مالی براساس الگوی جدید.

در نهایت بعد رشد و یادگیری مطرح می‌شود. در این بعد تأکید مدل بر یادگیری سازمانی و یادگیرنده بودن آن است که موجب بروز عملکرد اثربخش از سوی اعضای سازمان می‌شود. هدف راهبردی در این بعد ایجاد سازمان یادگیرنده هست که شامل توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی (کارکنان)، توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (هیأت‌علمی)، توسعه مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی، تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی موسسه و اتصال جبران خدمات به نتایج ارزیابی عملکرد هست. ابتکارات اجرایی سازمانی در این بعد شامل این موارد است. ۱- استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی، ۲- بهینه‌سازی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان، ۳- آموزش کارگزاران آموزش، ۴- تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسین آموزش‌های شغلی - سازمانی، ۵- طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیأت علمی، ۶- راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی، ۷- استقرار سیستم اطلاعات مدیریت، ۸- ایجاد زیرساخت لازم جهت برگزاری جلسات مجازی، ۹- استقرار نظام پرداخت براساس عملکرد فردی و گروهی، ۱۰- رقابتی نمودن نظام جبران خدمت.

ابتکارات اجرایی در سطح گروه شامل ۱- ایجاد رابطه همکاری با نخبگان، ۲- شناسایی آموزش‌های موردنیاز نیروی انسانی موجود، ۳- نیازسنجی و تعداد دوره‌های تعریف شده کارگزاران آموزش، ۴- ایجاد رابطه همکاری بلندمدت با مدرسین، ۵- اجرا دوره‌های توانمندسازی برای مدرسین، ۶- تدوین شیوه‌نامه‌های مربوط به انتخاب و ارتقاء اعضای هیئت علمی، ۷- ایجاد فرصت مطالعاتی برای اعضای هیئت علمی، ۸- بهینه‌سازی ضوابط مرکز رشد و پارک فناوری برای موسسه، ۹- تدوین شیوه‌نامه‌های سیستم اطلاعات، ۱۰- تشکیل گروه‌های یادگیری در فضای مجازی، ۱۱- تدوین و تصویب فرایندها و شاخص‌های عملکرد، ۱۲- بررسی تطبیقی نظام جبران خدمت.

در نهایت ابتکارات اجرایی فردی در بعد رشد و یادگیری مطرح می‌شود که می‌تواند یادگیرنده بودن سازمان را محقق سازد. ۱- شناسایی و پیشنهاد نحوه جذب نخبگان و مدرسین شناسایی شده، ۲- شرکت در دوره‌های آموزشی موردنیاز، ۳- اجرای دوره‌های آموزشی موردنیاز کارگزاران آموزش، ۴- شناسایی مدرسین، ۵- شناسایی نیازهای آموزشی مدرسین، ۶- اجرای شیوه‌نامه‌های مصوب، ۷- شناسایی نیازهای منطقه در حوزه منابع انسانی، ۸- اجرای شیوه‌نامه‌ها، ۹- ارزیابی عملکرد در گروه‌های مجازی، ۱۰- ارزیابی عملکرد براساس شاخص‌های مصوب، ۱۱- اجرای مصوبه‌های مربوط.

## منابع

1. Burce Hey, R. (2017). Performance Management for the Oil, Gas, and Process Industries, Gulf Professional Publishing.
2. Rezaian, A., & Ganjali, A. (2000). Multilevel Approach and Its Application in Organizational Theorizing, Journal of Andisheh Management.
3. Neely, A. (2007). Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice.. Cambridge University Press.
4. Rafizadeh Bagherabad, (2008). A. and Ronagh, M., Managing the Performance of Executable Devices, Farmanesh Publishing House.
5. Elshaikh, A. E., & Jiao, Xiyun, (2018). Performance evaluation of irrigation projects: Theories, methods, and techniques, Journal of Agricultural Water Management, Vol. 203, 87-96.
6. Tsai, Junge-me, & Chein, Hui-Hsein, (2017). Using Balanced Scorecard on Reducing Fall Incidents and Injuries Among Elderly Cancer Patients in a Medical Center in Taiwan, International Journal of Gerontology. Vol.11, 253-257.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. (2007). Strategy-Driven Organization, Journal of Industrial Management Organization.
8. Khatami, M. (2016). Assessment and evaluation of National Bank performance indicators by using a balanced scorecard model and fuzzy AHP with emphasis on financial index, Journal of Management and Accounting Research, 14(1),.
9. Mandal Anukul & Deshmukh S.G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modeling (ISSM). International Journal of Operations & Production Management, 14(6), 52-59.
10. Azar, A., & Anvari, R. (2012). Balanced Performance Evaluation with Emphasis on BSC (Case Study: Ceramic Tile Companies in Yazd Province). Journal of Research in Operations and Applications, vol9, 63-79.
11. Ezati, M. (2012). Investigating the effective Factors on Academic Performance of Academic Groups: Qualitative Study. Journal of Research and Planning in Higher Education, No. 65, 23-45.
12. Khandekar, A., & Sharma, A. (2006) Organizational learning and Performance: Understanding Indian scenario in present global context. journal of Education+Training, Vol. 48, 682-692.
13. Lin, C.Y., & Kuo, T.H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance, journal of Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, 1066-1083.
14. Hughes, O.E. (1998). Public Management and Administration: An Introduction, London: Macmillan Press.
15. Lee, A.H.L., & Chang, C-J. (2008). A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. Expert Systems with Applications, vol34, 96-107.
16. Dansereau, F., & Yammarino, F.J. (1999). Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective: some implications for theory building. Journal of Management, vol 24, 346-357.

17. Lucas, H. (2005). and Information Technology: Strategic Decision Making for Managers. NJ: John Wiley & Son,.
18. MeenuDev, (2016). Factors Affecting the Academic Achievement: A Study of Elementary School Students of NCR Delhi, India, Journal of Education and Practice, 7(4), 531-534.
19. Nudurupati, S.S. (2003). Management and business implications of ITsupported performance measurement, PhD thesis, University of Strathclyde, Glasgow.
20. Hosseini Shakib, M., & Moradian, M. R. (2016). Evaluation of Innovation Management Performance and Ranking of its Effective Factors by the Network Analysis Process in the Mapna Engineering Company, Industrial Engineering Development Magazine, Vol. 16, 5-12.
21. Lawler, E.E. (1996). From the Ground up: Six Principles for Building the New Logic Corporation, Jossey-Bass. San Francisco, CA,.
22. Sunshine, B., Lawrence, C., & Juan Jose, T. (2015). Factors Affecting the Academic Performance of the Student Nurses of BSU, International Journal of Nursing Science, vol. 5.

