

طراحی مدل چندسطحی رشد و یادگیری در مؤسسات آموزش

عالی با رویکرد ساختاری - تفسیری^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۰۵

مرتضی خان محمدی اطاقسرا^۲، حامد دهقانان^۳

از صفحه ۱۵۹ تا ۱۸۴

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش با هدف بررسی رابطه علی و معلولی مؤلفه‌های رشد و یادگیری مدیریت عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی مبتنی بر رویکرد ساختاری - تفسیری انجام شده است.

روش‌شناسی: پژوهش از حیث هدف، کاربردی است. روش پژوهش، آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و معاونان مؤسسه آموزش عالی صنعت آب و برق که دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا و حداقل ۵ سال سابقه اجرایی و مدیریتی در مؤسسه هستند. از نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد قضاوتی استفاده شده است. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونان و کارشناسان مؤسسه آموزش عالی صنعت آب و برق است که ۲۵۴ نفر هستند. حجم نمونه در بخش کمی با استفاده از تکنیک آی. اس. ام بین ۱۰ تا ۲۵ نفر قابل قبول است. در مرحله کیفی پژوهشگر با استفاده از روش تحلیل مضمون به شبکه مضامین مدیریت عملکرد در بعد رشد و یادگیری دست یافت. در مرحله کمی با بهره‌گیری از روش آی. اس. ام و تحلیل MICMAC، روابط میان مضامین شناسایی شد.

یافته‌ها: سه عامل آموزش کارگزاران آموزش، طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی و استقرار سامانه اطلاعات مدیریت بیشترین تأثیرپذیری از سایر عوامل و کمترین تأثیرگذاری بر آنها را دارد.

نتیجه‌گیری: عامل راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی عامل بنیادین تعیین‌کننده مدیریت عملکرد از منظر رشد و یادگیری در سطح سازمان است. این عامل تعیین‌کننده عامل رقابتی کردن نظام جبران خدمت که در سطح ششم جای می‌گیرند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد، رویکرد چند سطحی، رشد و یادگیری، کارت امتیازی متوازن، مؤسسات آموزش عالی.

۱- این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال است.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)، dehghanan@atu.ac.ir

مقدمه

عنصر تغییر و وجود بی‌ثباتی‌ها و سازنده‌های ناشناخته جهان و هم‌زمانی گسترش دامنه و ابعاد جوامع بر دامنه پیچیدگی و تنوع سازمان‌ها، بر تعاملات محیطی آنها افزوده است. تعداد و ازدیاد بیش از حد سازمان‌ها، دوام و بقای آنها را در دنیای متغیر کنونی به چالشی اساسی بدل کرده و در این میان، نظام آموزش عالی ایران نیز با توجه به گستردگی اثرگذاری بر فرایندهای اجتماعی و کارکردهای گوناگون از این امر مستثنی نبوده است. در دو دهه گذشته، دو موضوع در مدیریت آموزش عالی مطرح بوده است؛ توجه به افزایش خدمات در دانشگاه و برنامه‌ریزی برای پاسخ‌گویی و ارزیابی عملکرد مناسب است (فرانک^۱، ۲۰۰۸، ص ۴۵۳). بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی، اصلاح و تغییری مستمر وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی، اصلاح و تغییری مداوم در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت دانشگاه‌ها انجام نخواهد شد. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند شایستگی‌ها را در راستای توسعه یک سازمان به‌صورت مناسب به‌کار گیرد (هاکان^۲ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۶۹). یکی از مشهورترین و شناخته شده‌ترین مدل‌های نظام ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازی متوازن است که به‌وسیله کاپلن و نورتن در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان‌دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است، در برمی‌گیرد و افزون بر آن، با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به‌عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند، آن‌ها را کامل می‌کند. در واقع، این مدل ابزاری نوین برای تکمیل شاخص‌های سنتی اندازه‌گیری عملکرد سازمان است (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ص ۹۶). یکی از روش‌هایی که کمک زیادی به اجرای هرچه بهتر راهبردها و عملیاتی شدن آن در سازمان می‌کند، روش کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن به‌عنوان چارچوبی برای تدوین گزارش‌های عملکردی در سازمان‌ها به‌کار می‌رود، این روش مدیریت را قادر می‌کند تا چشم‌انداز، مأموریت، هدف‌ها و راهبرد سازمان را در واحدهای گوناگون کسب‌وکار به یک‌سری شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد، برگردان

۱- Ferank

۲- Hacan

کند (شکری، ۲۰۰۷، ص ۲۸). هسته کارت امتیازی متوازن به وسیله چشم‌انداز و راهبرد شکل می‌گیرد؛ این دو در واقع، پایه‌ای برای تشکیل چهار جنبه این روش هستند و نتایج مالی زمانی به دست می‌آیند که تلاش‌های سازمان در سه حوزه دیگر به خوبی هدایت شود (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ص ۹۸). ترسیم ساختار هدف‌های راهبردی و کلیدی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهد که به‌عنوان وجه تمایز نظام مدیریتی کارت امتیازی متوازن با سایر روش‌ها است. ترسیم درست نقشه، باعث می‌شود که سنجه‌ها، هدف‌های کمی و طرح‌های ابتکاری سازمانی به صورت کاربردی تری انتخاب شوند (اسمیت^۱، ۲۰۰۶، ص ۵۶).

جنبه مالی: در بسیاری از سازمان‌ها، شاخص‌های مالی دارای اهمیتی فراوان هستند. این سازمان‌ها برای افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها، ریسک، استفاده کارآمدتر از دارایی‌ها و افزایش بهره‌وری تلاش می‌کنند. شاخص‌های عملکرد مالی بیان می‌کنند که آیا تدوین، پیاده‌سازی و اجرای راهبرد منجر به ایجاد بهبود شده است یا نه؟ هدف‌های مالی معمولاً در ارتباط با سودآوری، رشد و ارزش سهام هستند (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ص ۹۹).

جنبه مشتریان: در رابطه با جنبه مشتری، سازمان‌ها باید به دو پرسش حیاتی پاسخ دهند: نخست این که چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟ و دوم این که ارزش‌های پیشنهادی ما برای آن‌ها چیست؟ مدیران باید آگاه شوند که آیا سازمان مشتریان خود را در رفع نیازهای شان راضی کرده است. برای این امر، لازم است تمامی ارزش‌هایی که به مشتریان انتقال می‌یابند، شناسایی شوند و مورد سنجش قرار گیرند (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ص ۱۰۰).

جنبه فرایندهای داخلی: شاخص‌های مشتری محور با اهمیت هستند، اما باید به فعالیت‌هایی تبدیل شوند که شرکت باید به شکل درونی انجام دهد تا انتظارات مشتریان را برآورده سازد. در این صورت است که عملکرد عالی مشتری‌مدار در مورد فرایندها، تصمیم‌ها و فعالیت‌های صورت گرفته در سازمان به دست می‌آید؛ بنابراین مدیران باید بر انواعی از فعالیت‌های داخلی تمرکز کنند که آنها را قادر به برآورده

ساختن نیاز مشتریان می‌کند. جنبه فرایندهای داخلی این پرسش را جست‌وجو می‌کند که در چه چیزی باید برتری داشته باشیم؟ سازمان باید بر کدام یک از فرایندهایش تمرکز بیشتری کند تا نظر صاحبان سهام و مشتریان را تأمین کند؟ (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ص ۱۰۰).

جنبه رشد و یادگیری: این منظر پاسخ به این پرسش است که آیا سازمان می‌تواند فرایند پیشرفت و ایجاد را تداوم بخشد؟ جنبه رشد و یادگیری، چگونگی موفقیت سازمان را توضیح داده و توجه اصلی آن بر مبنای موفقیت آتی افراد سازمان و ساختار آن است. شاخص‌های مشتری و فرایندهای داخلی در کارت امتیازی متوازن پارامترهایی را معرفی می‌کنند که برای یک رقابت موفق، بسیار مهم هستند، اما هدف‌هایی که برای موفقیت تعیین می‌شوند، در حال تغییر هستند. وجود بازارهای رقابتی ایجاب می‌کند که شرکت‌ها به بهبود مستمر فرآورده‌های کنونی و فرایندهای شان بپردازند و این توانایی را داشته باشند که فرآورده‌هایی کاملاً نوین با توانمندی‌های توسعه یافته، بیافرینند (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ص ۱۰۱).

هر سازمان به‌منظور آگاهی از مقدار بهینگی و کیفیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام مدیریت عملکرد دارد. از سوی دیگر، نبود نظام کنترل در یک نظام به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کهنوت و در نهایت، مرگ سازمان است. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این‌رو، سازمانی بدون نظام مدیریت عملکرد قابل تصور نیست (همان منبع). با عنایت به اهمیت نقش مدیریت عملکرد در دستیابی به اهداف و رسالت‌های سازمان و الزامات قانونی مذکور برای اجرای مدیریت عملکرد و نیاز سازمان به ارزیابی مداوم، این پژوهش به دنبال شاخص‌های چند سطحی مؤثر مدیریت عملکرد در بهبود بعد رشد و یادگیری مؤسسات آموزش عالی است.

پیشینه پژوهش: توانایی یک سازمان در خلاقیت، بهبود و یادگیری به‌گونه مستقیم با ارزش آن سازمان گره‌خورده است، یعنی تنها از راه آفرینش فرآورده‌های نوین، ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان و اصلاح مداوم اثربخش فعالیت‌ها است که یک شرکت می‌تواند بازارهای جدید را تصاحب کرده، درآمد و سودش را افزایش دهد، یعنی رشد

کند و ارزش بیشتری برای ذی‌نفعان ایجاد کند. منظور از رشد و یادگیری، تلاش‌های سازمان در مسیر آموزش، انگیزش و توانمندسازی کارکنان و روی هم رفته، بهبود کیفیت نظام‌های منابع انسانی است. رقابت شدید در دنیای معاصر به سازمان‌هایی نیاز دارد که فرایندها و تولیدات موجودشان را همواره بهبود بخشند. توانایی سازمان برای ابتکار، بهبود و یادگیری به‌گونه مستقیم به ارزش‌های مورد توجه سازمان بستگی دارد (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ص ۱۰۱). تجربیات سازمان‌ها در سال‌های پایانی قرن بیستم بیانگر این واقعیت بود که کنترل‌های سنتی مبتنی بر یک منبع نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای پیچیده و متنوع محیط‌های سازمانی عصر حاضر باشد؛ بنابراین روش‌های کنترل عملکرد سازمان با دو رویکرد روش‌های مبتنی بر زمان و روش‌های یکپارچه عملکرد مطرح می‌شوند (حاج‌کریمی و دهقانان، ۱۳۸۷، ص ۶۹). ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع برای دستیابی به اهداف به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد (رفیع‌زاده بقر آباد، ۱۳۸۷، ص ۱۸۶). هدف از ارزیابی عملکرد، دستیابی کارآمد و مؤثر به منابع با ارائه بازخور مربوطه به مدیریت در تمام سطوح است (الشیخ و همکاران^۱، ۲۰۱۸، ص ۸۸). ارزیابی عملکرد از فرایندهایی است که بر سطوح زیرین تأثیر می‌گذارد و از آنها تأثیر می‌پذیرد (رنکما^۲، ۲۰۱۶، ص ۲۳۰). تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه عملکرد و ارزیابی آن انجام شده است. انوری و همکاران (۱۳۹۶) ثابت کردند توسعه و توانمندسازی سرمایه اطلاعاتی کارکنان تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان دارد. بهروزی و صمیمی (۱۳۹۵) در پژوهشی خاطرنشان کردند استفاده از کارت امتیازی متوازن، سبب بهبود عملکرد مدیران در حفظ شاخص‌های مالی سازمان، حفظ و بقاء مشتریان سازمان و فرایندهای داخلی سازمان می‌شود، ولی استفاده از کارت امتیازی متوازن در رشد فرایند یادگیری سازمان تأثیری نداشته است. رزاقی و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهش خود به ارائه زیرساخت‌هایی برای تحقق نظام مدیریت بر مبنای شایستگی با استفاده از رویکرد سرمایه انسانی پرداخته‌اند. محمدی نجف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی ثابت کردند که سامانه اطلاعات مدیریت در بهبود عملکرد مدیران اثر مثبت و معناداری دارند. عزتی (۱۳۹۱) در

۱- Elshaikh

۲- Rankema

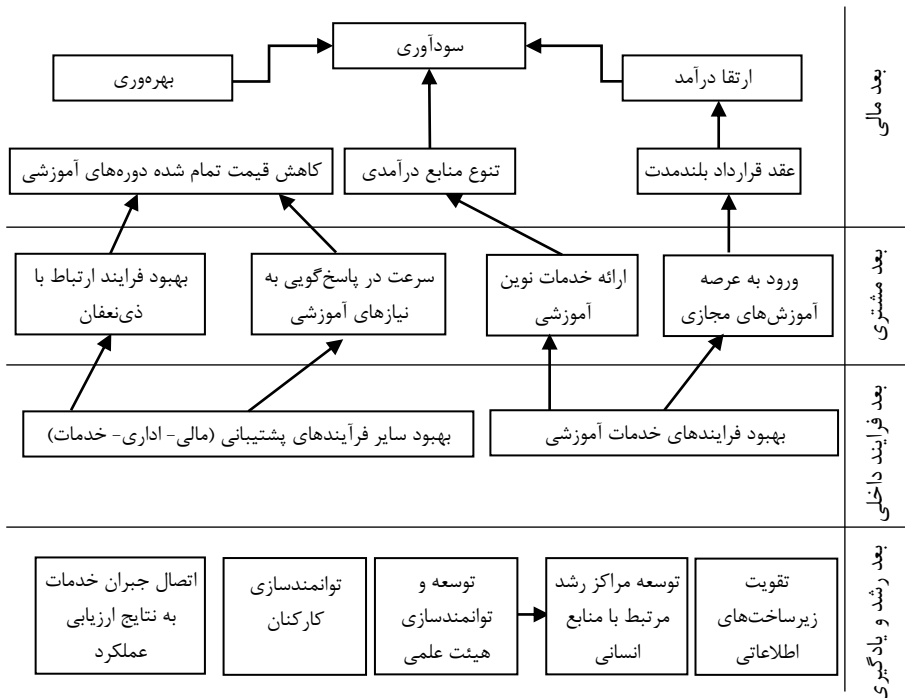
پژوهش خود به این نتیجه رسید که عواملی نظیر مشارکت ذی‌نفعان در تأمین منابع مالی، کارآفرینی، کارآمدی جمعی، مدیریت مشارکتی و محیط رقابتی فعال از عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی بالا و عواملی نظیر وابستگی به منابع مالی دولتی، شرایط کاری نامطلوب، روحیه پایین و مدیریت لجام گسیخته بر عملکرد آموزشی پایین تأثیر داشته است. سانشاین^۱ (۲۰۱۵) اثبات کرد ویژگی‌های فردی، عادت‌های مطالعه و قدرت یادگیری مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد می‌باشند. منیو دو^۲ (۲۰۱۶) توانایی‌های ذهنی، محیط بیرونی و موفقیت‌های سازمانی را مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد معرفی کرد. در پژوهشی که توسط دهقانان و همکاران (۲۰۱۴) صورت گرفت مؤلفه‌های محیطی به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار مورد تأکید قرار گرفت. با توجه به پیشینه پژوهش سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که شاخص‌های چند سطحی مؤثر مدیریت عملکرد در بهبود بعد رشد و یادگیری موسسات آموزش عالی کدام هستند؟

۱- Sunshine

۲- MeenuDev

مدل اولیه پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق که در بالا مورد مطالعه قرار گرفت، مدل اولیه تحقیق به شرح زیر ارائه می‌شود.



شکل شماره ۱: مدل اولیه تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است. افزون بر این، از ویژگی‌های یک پژوهش بنیادی نیز برخوردار است. روش پژوهش، آمیخته اکتشافی است. براساس طرح آمیخته اکتشافی متوالی، در مرحله نخست این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمونی به شبکه مضامین مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی صنعت آب و برق دست یافته و در مرحله دوم با بهره‌گیری از روش آی. اس. ام، روابط علی معلولی میان این مضامین شناسایی و سطح‌بندی شدند. در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش شامل

مدیران و معاونان مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی صنعت آب و برق که دارای مدرک کارشناسی ارشد به بالا و حداقل ۵ سال سابقه اجرایی و مدیریتی در مؤسسه هستند. نمونه‌گیری انتخاب‌شده عبارت است از نمونه‌گیری هدفمند با رویکرد قضاوتی است. 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. مصاحبه با طرح سؤال‌هایی در مورد عوامل مؤثر در مدیریت عملکرد چندسطحی بر مبنای کارت امتیازی متوازن در مؤسسات آموزش عالی آغاز (مصاحبه باز) و در ادامه باقی پرسش‌ها مرتبط مطرح می‌شد. مصاحبه‌های انجام شده و اسناد مطالعه شده را با کمک نرم‌افزار مکس کیو دی ای کدگذاری شد و در مرحله بعد تحلیل مضمونی مصاحبه‌ها برای یافتن مضامین انجام شد. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، معاونین و کارشناسان مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی صنعت آب و برق است که بر اساس اعلام اداره کارگزینی ۲۵۴ نفر هستند. حجم نمونه در بخش کمی با استفاده از تکنیک آی. اس. ام، بین ۱۰ تا ۲۵ نفر قابل قبول است (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). در این پژوهش ۳۵ پرسش‌نامه به صورت هدفمند قضاوتی میان افراد توزیع شد و پس از حذف موارد ناقص ۳۰ پرسش‌نامه در تحلیل‌های ساختاری-تفسیری مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی روایی پرسش‌نامه در بخش ساختاری-تفسیری، از روایی محتوا استفاده شد. برای این کار با توجه به طراحی پرسش‌نامه (ماتریس خود تعاملی) که مضامین آن به تأیید خبرگان رسیده بود استفاده شده است. برای سنجش پایایی، از ماتریس MICMAC (قدرت نفوذ - وابستگی) بهره گرفته شده است. برای مدل‌سازی ساختاری-تفسیری در این پژوهش مراحل ۱- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، ۲- ماتریس دریافتی، ۳- تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها طی شده است.

یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج به دست آمده از فاز کیفی این پژوهش، مضامین نهایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی از منظر بعد رشد و یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شدند. در این بعد تأکید مدل بر یادگیری

سازمانی و یادگیرنده بودن آن است که سبب بروز عملکرد اثربخش از سوی اعضای سازمان می‌شود. هدف راهبردی در این بعد ایجاد سازمان یادگیرنده است که شامل توسعه و توانمندسازی سرمایه انسانی (کارکنان)، توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (هیئت علمی)، توسعه مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی، تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی مؤسسه و اتصال جبران خدمات به نتایج ارزیابی عملکرد است.

ابتکارات اجرایی که در سطح سازمان در این بعد پیشنهاد می‌شود 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 مدرسان آموزش‌های شغلی-سازمانی، ۵- طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی، ۶- راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی، ۷- استقرار سامانه اطلاعات مدیریت (MIS)، ۸- ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی، ۹- استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی، ۱۰- رقابتی کردن نظام جبران خدمت.

ابتکارات اجرایی در سطح گروه شامل ۱- ایجاد رابطه همکاری با نخبگان، ۲- شناسایی آموزش‌های مورد نیاز نیروی انسانی موجود، ۳- نیازسنجی و تعداد دوره‌های تعریف شده کارگزاران آموزش، ۴- ایجاد رابطه همکاری بلندمدت با مدرسان، ۵- اجرا دوره‌های توانمندسازی برای مدرسان، 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 مؤسسه، ۹- تدوین شیوه‌نامه‌های مربوط به سامانه 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 کند که شامل موارد زیر می‌شود: ۱- شناسایی و پیشنهاد نحوه جذب نخبگان و مدرسان شناسایی‌شده، ۲- شرکت در دوره‌های آموزشی مورد نیاز، ۳- اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارگزاران آموزش، ۴- شناسایی مدرسان، ۵- شناسایی نیازهای آموزشی مدرسان، ۶- اجرای شیوه‌نامه‌های مصوب، ۷- شناسایی نیازهای منطقه در حوزه منابع انسانی، ۸- اجرای شیوه‌نامه‌ها، ۹- ارزیابی

عملکرد در گروه‌های مجازی، ۱۰- ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های مصوب، ۱۱- اجرای مصوبه‌های مربوطه.

مضامین به‌دست‌آمده به تفکیک سطح سازمانی، گروهی و فردی در ماتریس خودتعاملی ساختاری وارد شده و پس از سنجش روایی آن پرسش‌نامه کمی ماتریس خودتعاملی ساختاری برای تمامی خبرگان ارسال شد. نتایج اولیه به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌ها در جدول شماره یک ارائه شده است که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

جدول شماره ۱: ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل مدیریت عملکرد مؤسسات آموزش عالی از منظر

رشد و یادگیری در سطح سازمان

استقرار نظام مدیریتی بر مبنای شایستگی	بهبود سازی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان	آموزش کارگزاران آموزش	تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسان آموزش‌های شغلی - سازمانی	طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی	راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی	استقرار سامانه اطلاعات مدیریت	ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی	استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی	رقابتی کردن نظام جبران خدمت
۶۲	۶۳	۶۴	۶۴	۶۴	۵۳	۵۷	۳۸	۶۵	۵۹
۵۱	۶۳	۶۴	۶۶	۵۴	۶۳	۵۴	۵۷	۵۸	۵۹
۵۲	۶۴	۵۴	۵۴	۳۶	۴۸	۵۲	۵۷	۵۸	۵۷
۵۹	۴۱	۳۹	۶۳	۶۳	۶۴	۴۶	۵۶	۶۱	۴۳
۶۰	۲۹	۲۷	۶۴	۶۳	۶۳	۵۱	۲۶	۵۸	۵۷

سطح است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل آن‌ها را از جدول حذف کرده و با بقیه عناصر باقی‌مانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد.

جدول شماره ۲: تعیین سطح عوامل مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی (سطح اول)

عوامل	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش‌نیاز	مشترک	سطح
۱	۱۰۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	
۲	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	
۳	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱
۴	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	
۵	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱
۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	
۷	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱
۸	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	
۹	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	
۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	

بر اساس توضیحات پیشین مشاهده می‌شود که در عوامل ۳ و ۵ و ۷ مجموعه دستیابی و مشترک به‌طور کامل یکسان هستند؛ بنابراین عوامل آموزش کارگزاران آموزش، طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی و استقرار سامانه اطلاعات مدیریت در سطح اول جای خواهند گرفت. یعنی این سه عامل در مدل نهایی بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل و کمترین تأثیرگذاری را بر آنها دارند و به همین خاطر بالاترین سطح مدل را به‌خود اختصاص می‌دهند. به‌طور مشابه، عامل ۲ مجموعه دستیابی و مشترک به‌طور کامل یکسان هستند؛ بنابراین عامل بهینه‌سازی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان در سطح دوم جای خواهند گرفت. عوامل ۸ و ۹ مجموعه دستیابی و مشترک به‌طور کامل یکسان هستند. بنابراین عوامل ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی و استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی در سطح سوم جای خواهد گرفت. عامل ۴ مجموعه دستیابی و مشترک به‌طور کامل یکسان هستند؛ بنابراین عامل تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسان آموزش‌های شغلی-سازمانی در سطح چهارم جای خواهد گرفت. عامل ۱ مجموعه دستیابی و

مشترک به‌طور کامل یکسان هستند؛ بنابراین عامل استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سطح پنجم جای خواهد گرفت. عامل ۱۰ مجموعه دست‌یابی و مشترک به‌طور کامل یکسان هستند، عامل رقابتی کردن نظام جبران خدمت در سطح ششم جای خواهد گرفت. عامل ۶ مجموعه دست‌یابی و مشترک به‌طور کامل یکسان هستند؛ بنابراین عامل راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی در سطح هفتم جای خواهد گرفت.

جدول شماره ۳: جدول مقایسه‌ای قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل مدیریت عملکرد مؤسسه

آموزش عالی علمی کاربردی										
عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
وابستگی	۵	۷	۴	۵	۵	۶	۳	۳	۵	۳
قدرت نفوذ	۶	۴	۲	۴	۴	۹	۳	۴	۴	۶

در تحلیل MICMAC عوامل بر اساس میزان قدرت نفوذ و وابستگی خود به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول متغیرهای خودمختار هستند. عوامل آموزش کارگزاران آموزش، تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسان آموزش‌های شغلی- سازمانی، طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی، استقرار سامانه اطلاعات مدیریت، ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی و استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی در این دسته قرار گرفته‌اند. این عوامل دارای کمترین قدرت نفوذ و کمترین وابستگی هستند. دسته دوم متغیرهای وابسته هستند که در این دسته بهینه‌سازی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان قرار گرفته است. در دسته سوم یعنی متغیرهای پیوندی می‌گنجد. این عوامل هدایت‌گر سایر عوامل و هم وابسته به آنها هستند؛ بنابراین تغییر در کل آنها نظام را متأثر خواهند کرد. در این دسته عامل راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی قرار دارند که بیشترین قدرت نفوذ و وابستگی متوسط را دارد. دسته چهارم یعنی متغیرهای مستقل شامل استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی و رقابتی کردن نظام جبران خدمت است که عامل رقابتی کردن نظام جبران خدمت دارای قدرت نفوذ متوسط و کمترین وابستگی و عامل استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی دارای قدرت نفوذ و وابستگی متوسط در بین تمام متغیرها را دارند.

قدرت نفوذ	۱۰									
	۹					۶				
	۸									
	۷									
	۶			۱۰	۱					
	۵									
	۴			۸	۵ و ۹ و ۴	۲				
	۳			۷						
	۲				۳					
	۱									
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰

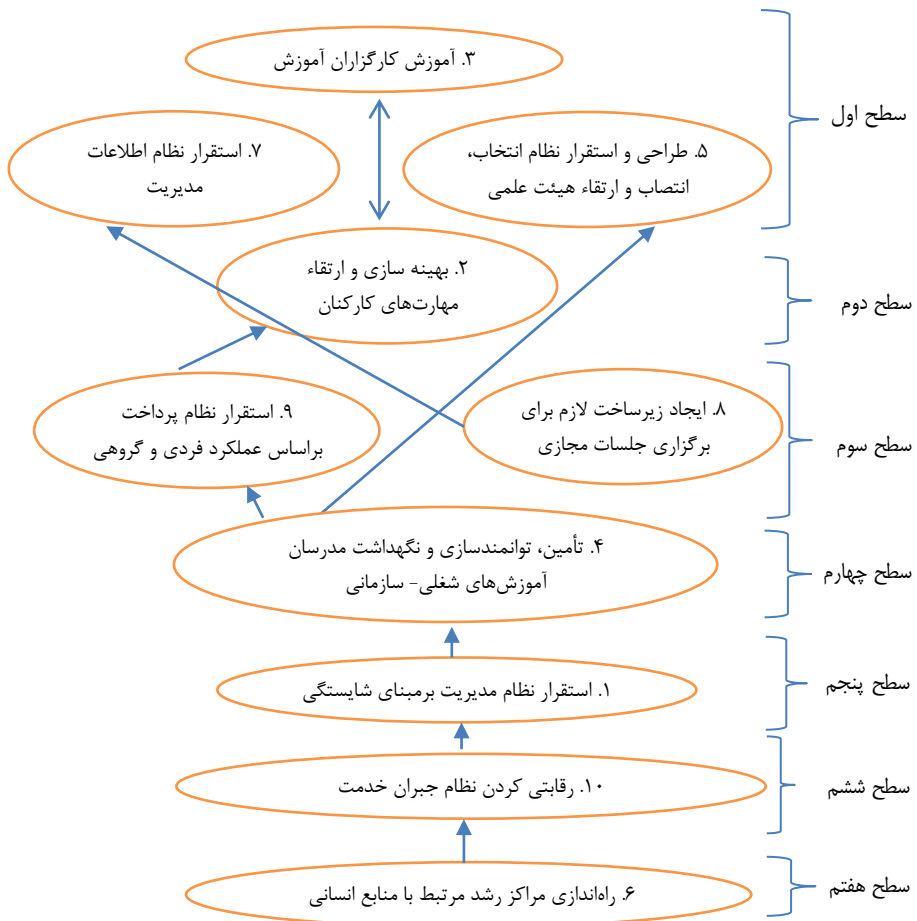
قدرت وابستگی

شکل شماره ۱: ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی عوامل مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی

مدل ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد

در این قسمت با توجه به یافته‌های پژوهش که در قسمت‌های پیشین به آن اشاره شده است به مدل‌سازی ساختاری-تفسیری عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد می‌پردازیم. همان‌گونه که در روش پژوهش اذعان شده است، در مرحله کیفی پژوهشگر با استفاده از روش تحلیل مضمون به شبکه مضامین مدیریت عملکرد در بعد رشد و یادگیری دست یافت. در مرحله کمی نیز با بهره‌گیری از روش ISM و تحلیل MICMAC، روابط میان مضامین شناسایی شد. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری شامل مراحل ۱-تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، ۲- ماتریس دریافتی، ۳- تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها طی شده است. پس از تعیین سطح عوامل می‌توان روابط علی و معلولی آن‌ها را یکدیگر را در قالب یک مدل (شکل شماره دو) به نمایش درآورد. بر اساس جداول تعیین سطح، سه عامل آموزش کارگزاران آموزش، طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی و استقرار سامانه اطلاعات مدیریت در سطح اول یعنی در بالای مدل قرار می‌گیرند و سایر عوامل پایین‌تر از آنها خواهند بود. به عبارت دیگر همه

عوامل منجر به این سه نتیجه می‌شوند. عامل راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی عامل بنیادین تعیین‌کننده مدیریت عملکرد است. این عامل تعیین‌کننده عامل رقابتی کردن نظام جبران خدمت که در سطح ششم جای می‌گیرند. در سطح پنجم عامل استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی قرار می‌گیرد که با عامل تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسان آموزش‌های شغلی- سازمانی ارتباط یک‌طرفه دارد. عامل تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسان آموزش‌های شغلی- سازمانی در سطح چهارم، عوامل ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی و استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی در سطح سوم، عامل بهینه‌سازی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان در سطح دوم، عوامل آموزش کارگزاران آموزش، طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی و استقرار سامانه اطلاعات مدیریت در سطح اول جای خواهند گرفت.

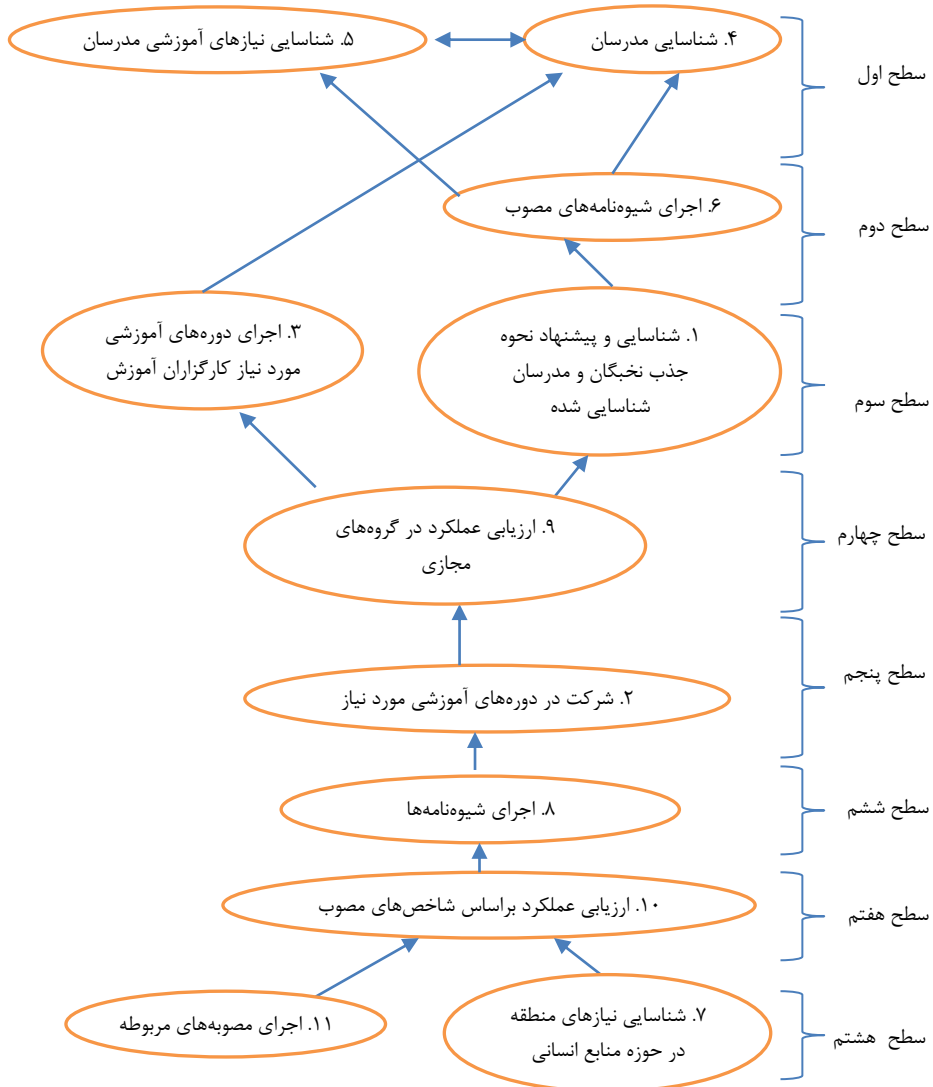


شکل شماره ۲: مدل ساختاری - تفسیری مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی از منظر رشد و یادگیری در سطح سازمان

در ادامه به روش مشابه و بر اساس اطلاعات به‌دست آمده و روابط شناسایی شده می‌توان روابط علی و معلولی مؤلفه‌های مدیریت عملکرد با یکدیگر را در سطح گروه و فردی در قالب یک مدل (شکل شماره سه و چهار) به نمایش درآورد.



شکل شماره ۳: مدل ساختاری- تفسیری مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی از منظر رشد و یادگیری در سطح گروه



شکل شماره ۴: مدل ساختاری - تفسیری مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی از منظر رشد و یادگیری در سطح فرد

بحث و نتیجه‌گیری

استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی که در این پژوهش از مؤلفه‌های مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی است در تحقیقات رزاقی و همکاران (۱۳۹۳) تأیید شده است. بهینه‌سازی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد مؤسسه است که در تحقیقات تسای^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، انوری و همکاران (۱۳۹۶) و محمدی و همکاران (۱۳۹۶) تأیید شده است. مؤلفه‌های تدوین شیوه‌نامه‌های مربوط به انتخاب و ارتقاء اعضای هیئت علمی و طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی در تحقیقات کاظم‌پور (۱۳۹۰) و همکاران (۱۳۸۸) جزو مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد بوده است. مؤلفه‌های تدوین شیوه‌نامه‌های مربوط به سامانه اطلاعات و استقرار سامانه اطلاعات مدیریت یکی دیگر از عوامل مدیریت عملکرد مؤسسه است که در تحقیقات محمدی نجف‌آبادی و همکاران (۱۳۹۲) تأیید شده است. راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی و بهینه‌سازی ضوابط مرکز رشد و پارک فناوری برای مؤسسه از دیگر مؤلفه‌های مدیریت عملکرد مؤسسه است که در پژوهش کاظم‌پور و همکاران (۱۳۹۰) و سانشاین^۲ (۲۰۱۵) تأیید شده است. مؤلفه‌های استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی، رقابتی کردن نظام جبران خدمت و بررسی تطبیقی نظام جبران خدمت در پژوهش هاکان و همکاران^۳ (۱۳۹۴) نیز این مؤلفه تأیید شده است. اجرای دوره‌های توانمندسازی برای مدرسان در پژوهش کاظم‌پور و همکاران (۱۳۹۰) تأیید شده است. ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی از عوامل مدیریت عملکرد مؤسسه است که در پژوهش (حاج‌کریمی و همکاران، ۱۳۸۷) تأیید شده است. ایجاد همکاری نزدیک با نخبگان، نیازسنجی و تعداد دوره‌های تعریف شده کارگزاران آموزش، شرکت در دوره‌های آموزشی مورد نیاز و اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارگزاران آموزش در پژوهش رفیع‌زاده بقرآباد (۱۳۸۸) جزو مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد بوده است.

بر اساس جداول تعیین سطح و شکل شماره دو، سه عامل آموزش کارگزاران آموزش، طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی و استقرار سامانه

۱- Tesai, Gunge-me and Chein

۲- sunshine

۳- Hacan, CH., konopaske, R. & Bernardin, J.

اطلاعات مدیریت در سطح اول یعنی در بالای مدل قرار می‌گیرند و سایر عوامل پایین‌تر از آنها خواهند بود. به عبارت دیگر همه عوامل منجر به این سه نتیجه می‌شوند. در این سطح، سه عامل فوق با یکدیگر هیچ‌گونه ارتباطی ندارند. در سطح دوم عامل بهینه‌سازی و ارتقاء مهارت کارکنان با عامل آموزش کارگزاران آموزش در سطح اول رابطه متقابل دارد و با دو عامل دیگر در سطح اول رابطه ندارد؛ بنابراین توصیه می‌شود برای ارتقاء مهارت کارکنان به آموزش کارگزاران آموزش پرداخت. در سطح سوم عوامل ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی و استقرار نظام پرداخت براساس عملکرد فردی و گروهی قرار دارد که عامل ایجاد زیرساخت لازم برای برگزاری جلسات مجازی با عامل استقرار سامانه اطلاعات مدیریت در سطح اول ارتباط یک‌سویه و عامل استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی با عامل بهینه‌سازی و ارتقاء مهارت کارکنان ارتباط یک‌طرفه در سطح دوم دارد.

در سطح چهارم عامل تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسان آموزش‌های شغلی - سازمانی قرار دارد که ارتباط یک‌طرفه با عامل استقرار نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی در سطح سوم و عامل طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی در سطح اول دارد. در سطح پنجم عامل استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی قرار می‌گیرد که با عامل تأمین، توانمندسازی و نگهداشت مدرسان آموزش‌های شغلی - سازمانی در سطح چهارم ارتباط یک‌طرفه دارد. در سطح ششم رقابتی کردن نظام جبران خدمت که این عامل با عامل استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سطح پنجم رابطه یک‌سویه دارد. در سطح هفتم عامل راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی قرار دارد که زیربنای تمام عوامل و تأثیرگذار بر تمام عوامل است. عامل راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی عامل بنیادین تعیین‌کننده مدیریت عملکرد از منظر رشد و یادگیری در سطح سازمان است. این عامل تعیین‌کننده عامل رقابتی کردن نظام جبران خدمت در سطح ششم جای می‌گیرند. پیامد نهایی مدیریت عملکرد مؤسسه، آموزش کارگزاران آموزش، طراحی و استقرار نظام انتخاب، انتصاب و ارتقاء هیئت علمی و استقرار سامانه اطلاعات مدیریت است.

پیشنهادهای

براساس نتایج به دست آمده از فاز کیفی و کمی این پژوهش، مضامین نهایی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی از منظر بعد رشد و یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شامل پنج مؤلفه زیر است که پیشنهادهایی کاربردی در جهت بهبود هر یک به صورت جداگانه ارائه شده است:

- ۱- پیشنهاد برای ارتقاء توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (کارکنان):
 - استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در مؤسسه؛
 - شناسایی نیاز آموزشی کارکنان مؤسسه بر اساس برنامه‌های آموزش ابلاغی وزارت؛
 - نیروی مورد نیاز و در اختیار قرار دادن فرصت برای شرکت در دوره‌های مورد نیازشان؛
 - عملیاتی کردن توانمندسازی کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی مؤسسه و پرهیز از شعارگرایی؛
 - شناسایی نیازهای آموزشی مدرسان و تدوین دوره‌هایی برای توانمندسازی آنان؛
 - مستندسازی دانش و تجربیات کارکنان مؤسسه به منظور بهره‌برداری از آن.
- ۲- پیشنهاد برای ارتقاء توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (هیئت علمی):
 - فراهم کردن فرصت مطالعاتی برای اعضاء هیئت علمی برای آشنایی بیشتر با فناوری‌های نوین صنعت آب و برق؛
 - تدوین و اجرای شیوه‌نامه‌های مربوط به انتخاب و ارتقاء اعضای هیئت علمی؛
 - تدوین و اجرای برنامه‌های توانمندسازی مدرسان آموزش‌های نظام شغلی - سازمانی؛
 - تدوین و اخذ مجوز برای جذب اعضای هیئت علمی - صنعتی در مؤسسه.
- ۳- پیشنهاد برای ارتقاء توسعه مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی:

- شناسایی نیازهای منطقه در حوزه منابع انسانی و راه‌اندازی مراکز رشد مرتبط با منابع انسانی؛
- به‌روزرسانی ضوابط ایجاد مرکز رشد و پارک فناوری در مؤسسه؛
- راه‌اندازی دفتر نمایندگی کلینیک مدیریت مؤسسه در مراکز برای تقویت منابع انسانی شرکت‌ها؛
- تدوین نحوه ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت به شرکت‌های زیرمجموعه صنعت آب و برق در چارچوب کلینیک مدیریت.
- ۴ پیشنهاد برای ارتقاء تقویت زیرساخت‌های اطلاعاتی مؤسسه:
 - استقرار سامانه اطلاعات مدیریت؛
 - ایجاد زیرساخت‌های الزم برای برگزاری جلسات مجازی؛
 - تدوین و اجرای شیوه‌نامه‌های مربوط به سامانه اطلاعاتی مدیریت؛
 - شناسایی و انعقاد تفاهم‌نامه همکاری با مراکز ارائه‌دهنده خدمات زیرساخت اطلاعاتی.
- ۵ پیشنهاد برای ارتقاء اتصال جبران خدمات به نتایج ارزیابی عملکرد:
 - رقابتی کردن نظام جبران خدمت در مقایسه با سازمان‌های مشابه؛
 - استقرار نظام پرداخت براساس مدیریت عملکرد؛
 - ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های مدل مصوب و تدوین و تصویب فرایندها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛
 - به‌کارگیری فناوری و نرم‌افزارهای روز در فرآیند نظارت و ارزشیابی عملکرد مؤثر برنامه‌های سالانه و پایش درون داده‌های مورد نیاز اجرای برنامه و فرآیندهای اجرایی برنامه‌های سالانه.

- امیرتاش، علی محمد؛ مظفی، امیراحمد؛ مهری، کاظم و جنانی، حمید (۱۳۹۰). مقایسه لنگرهای شغلی و تعهد سازمانی بین اعضای هیأت علمی تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران. فراسوی مدیریت، ۵(۱۷)، صص ۱۱۵-۱۳۰.
«قابل بازیابی از: http://jpm.iaut.ac.ir/article_۵۱۹۳۵۴.html»
- حاتمی، سیده‌محبوبه (۱۳۹۶). بررسی رابطه فلات شغلی و لنگرهای شغلی با تعهد سازمانی و فرسودگی شغلی در میان کلیه معلمان زن متوسطه دوم شهرستان راز و جرگلان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
«قابل بازیابی از: <https://ganj-old.irandoc.ac.ir/articles/۹۵۲۵۴۲>»
- دیلمقانی، سعید و ذاکری، محمد (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین لنگرهای مسیر شغلی و اعتماد سازمانی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۳(۷)، صص ۲۷۹-۳۰۱.
«قابل بازیابی از: https://www.civilica.com/Paper-JR_JRMA-JR_JRMA-۲-۷_۰۰۸.html»
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت. سال اول، شماره ۲، صص ۹۷-۶۹.
«قابل بازیابی از: http://smt.journals.isu.ac.ir/article_۱۰۴_۶۲۲۷۴۱b۴۵۱۴۴۳۹۰۷۶۵۹ce۸۹۳۲۱۶a۷۷۷.pdf»
- شیخ‌الاسلامی، سامان و حزب‌زوی، سنا (۱۳۹۴). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت‌گیری‌های کارراهه شغلی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۸(۱)، صص ۷۸-۵۵.
«قابل بازیابی از: http://hrmj.ihu.ac.ir/article_۱۹۳۸۴_e۰f۷۴۳۳۵۶ff۵e۳۳c۶۱۴۸b۰۴۴۵ad۴۳۴۵b.pdf»
- عباسی، طیبیه؛ فانی، علی اصغر (۱۳۸۴). بررسی رابطه مهارت‌های شناختی و مدیریت مسیر شغلی مدیران در وزارت آموزش و پرورش. فصلنامه مدرس، صص ۱۲۰-۱۰۱.
«قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/۵۷۳۳۶>»
- غلامی، حسین؛ یارمحمدزاده، پیمان (۱۳۹۳). تحلیل مسیر روابط لنگرهای مسیر شغلی با عملکرد مدیران. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۱)، صص ۱۷۶-۱۵۹.
«قابل بازیابی از: http://jedu.miau.ac.ir/article_۱۸۸۱_d۱۵b۵۹۷c۷۱۰a۱fe۰۰۸f۰c۳۹e۹۹۰۹۶۷۸۳.pdf»
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی (تأکید بر نظریه برپایه). تهران: نشر آگاه.
- کیانی‌راد، حمیدرضا (۱۳۸۷). کاربرد لنگرگاه‌های مسیر ترقی در شغل افراد بر اساس الگوی شاین. مجله میثاق مدیران شماره ۳۳، صص ۶۳-۶۱.
«قابل بازیابی از: <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/۵۱۸۱۹۶>»

- موسی‌خانی، محمد؛ مانیان، امیر؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ میر بهاء، امید و عبد العزیز، آبتین (۱۳۹۰). ارائه الگوی برای توسعه الکترونیک مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۴ صص ۶۲-۴۱.
- «قابل بازیابی از: http://jmr.usb.ac.ir/article_۶۵۴_۱۰۱d8cb۹۱۹۴۷۸۹۴۲۸۲cdafc۰۴cfb۴ee۱.pdf»
- مقیمی، معصومه (۱۳۹۴). طراحی الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی با رویکرد اسلامی ایرانی. پایان‌نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. رشته مدیریت آموزشی.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۷). سازمان و مدیریت. رویکردی پژوهشی. تهران: نشر ترمه.
- Arnold, J. (۲۰۰۱). Careers and career management. Handbook of industrial, work and Organizational psychology, ۲, ۱۱۵-۱۳۱.
(Retrieved at: <http://www.maorhan.com/wp-content/uploads/۲۰۱۴/۱۱/۰۷۶۱۹۶۴۸۸۶۶-Psychology>)
- Baruch, Y. (۲۰۰۴), Managing Careers: Theory and Practice, FT Prentice-Hall, Harlow, ۱۳-۱۷.
(Retrieved at: https://www.researchgate.net/publication/۳۶۰۰۳۴۵۹_Managing_Careers_Theory_and_Practice)
- Barclay, W. B., Chapman, J. R., & Brown, B. L. (۲۰۱۳). Underlying factor structure Of Schein's career anchor model. Journal of Career Assessment, ۲۱(۳), ۴۳۰-۴۵۱.
(Retrieved at: <https://psycnet.apa.org/record/۲۰۱۳-۲۷۴۸۲-۰۰۵>)
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (Eds.). (۲۰۰۴). Career development and counseling: Putting theory and research to work. John Wiley & Sons, ۱۹-۲۱.
(Retrieved at: <https://www.wiley.com/enus/Career+Development+and+Counseling/%۳A+Putting+Theory+and+Research+to+Work/%۲C+۲nd+Edition-p-۹۷۸۱۱۸۰۶۳۳۵۴>)
- Coghlan, D. (۲۰۱۷). Edgar H. Schein: The Scholar-Practitioner as Clinical Researcher. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers, ۱-۱۲.
(Retrieved at : https://www.researchgate.net/publication/۳۱۵۹۲۰۲۴۲_Edgar_H_Schein_The_Scholar-Practitioner_as_Clinical_Researcher)
- Dash, M., & Bakshi, S. (۲۰۱۷). Career Anchors: A Study with Indian Management Students. Drishtikon: A Management Journal, ۸(۲), ۱۷.
(Retrieved at: <http://www.publishingindia.com/drishtikon/۸/career-anchors-a-study-with-indian-management-students/۵۶۷/۴۰۲۲/>)
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (۲۰۰۸). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. Career Development International, ۱۳(۱), ۷-۱۹.

(Retrieved at : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13320430810849506/full/html?mobileUi=0>)

- Firestone WA. (۱۹۹۶). "Image of teaching and proposed for reform: A comparison of Ideas from cognitive and organizational research." *Educational Administration Quarterly*; ۳۲: ۲۲۹-۲۳۵.
(Retrieved at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X96032002003>)
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (۱۹۸۶). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of business and psychology*, ۱(۲), ۷۸-۹۴.
(Retrieved at: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01018805>)
- Jafari, E., & Khaleghkhah, A. (۲۰۱۸). The mediating role of professional ethics and Career anchors on the causal relationship between psychological well-being and Quality of work life for nurses. *Journal of Clinical Nursing and Midwifery*, ۶(۴), ۶۶-۷۸.
(Retrieved at: http://jcnm.skums.ac.ir/browse.php?a_id=۷۰۰&sid=۱&slc_lang=en)
- Jackson, D., & Wilton, N. (۲۰۱۷). Perceived employability among undergraduates and The importance of career self-management, work experience and individual Characteristics. *Higher Education Research & Development*, ۳۶(۴), ۷۴۷-۷۶۲.
(Retrieved at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07294336.2016.1229270>)
- Kannabiran, G., Sarata, A. V., & Nagarani, M. (۲۰۱۶). Career Anchors and Employee Retention: An Empirical Study of Information Technology Industry in India. *International Journal of Knowledge Based Organizations*, ۶(۳), pp ۵۸-۷۵.
(Retrieved at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Career-anchors-and-employee-retention-an-empirical-Kannabiran-Dominic/cf7e0e4faac10829a7276ed4345af6babf99af>)
- Mawhinney, L., & Rinke, C. R. (۲۰۱۷). I Just Feel So Guilty: The Role of Emotions In Former Urban Teachers' Career Paths. *Urban Education*, ۵۰(۴), ۸۵۹-۹۱۷.
(Retrieved at : https://www.academia.edu/35201752/I_Just_Feel_So_Guilty_The_Role_of_Emotions_in_Former_Urban_Teachers_Career_Paths)
- Maher, C. (۲۰۱۶). Career anchors of social enterprise managers in the UK-an Empirical analysis. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, ۹(۴), ۳۹۸-۴۱۶.
(Retrieved at: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/JIBED.2016.08019>)
- Strauss, A., & Corbin, J. (۱۹۹۸). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications. ۷۸-۸۵.
(Retrieved at: https://www.academia.edu/2697437/Basics_of_Qualitative_Research_Techniques_and_Procedures_for_Developing_Grounded_Theory)

- Sammer, J. (۲۰۱۵). Teams must follow best practices in succession planning: Executive departures are inevitable, but your organization doesn't have to flounder During the transition. Behavioral healthcare, ۳۰(۲), ۴۰-۴۲.
(Retrieved at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/۲۶۰۲۷۰۸۷>)
- Strauss, Anselm L. (۱۹۸۷), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge, England: Cambridge University Press, ۶۴.
(Retrieved at: <https://www.cambridge.org/ir/academic/subjects/social-science-research-methods/qualitative-methods/qualitative-analysis-social-scientists?>)
- Safari, Y., Torkman, M., & Ghasemi, S. (۲۰۱۶). Predicting the organizational Performance based on the employees' job career anchors in Kermanshah Ministry of Education. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN ۲۳۵۶-۵۹۲۶, ۱(۱), ۱۰۶۴-۱۰۷۵.
(Retrieved at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Predicting-the-organizational-performance-based-on-Safari-Torkman/vbf۶۴۹۵۲۳f۱ef۹۷۵۵d۶۴۳c۴b۱d۰c۳a۶۹aacbv>)
- Schein, E. H. (۲۰۰۶). From brainwashing to organizational therapy: A conceptual and Empirical journey in search of 'systemic' health and a general model of change Dynamics. *A drama in five acts. Organization Studies*, ۲۷(۲), ۲۸۷-۳۰۱.
(Retrieved at: <https://journals.sagepub.com/doi/۱۰.۱۱۷۷/۰۱۷۰۸۴۰۶۰۶۰۶۱۸۳۱>)
- Williamson, L. M. (۲۰۰۸). *Contraceptive careers: young women's choices, influences And risks* (Doctoral dissertation, University of Glasgow), ۲۵.
(Retrieved at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Contraceptive-careers>)
- Wechtler, H., Koveshnikov, A., & Dejoux, C. (۲۰۱۷). Career Anchors and Cross-Cultural Adjustment Among Expatriates in a Non-Profit Organization. *Management International Review*, ۵۷(۲), ۲۷۷-۳۰۵.
(Retrieved at: <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/career-anchors-and-cross-cultural-adjustment-among-expatriates-in>)