

## Research Paper



## Providing an organizational performance appraisal model with creativity and innovation approach in higher education

Rabab Hazrati <sup>1</sup>, Mohammad Rouhi Isa-lou <sup>2\*</sup>, Mohammad Khairandish <sup>3</sup>, Ishaq Rasouli <sup>4</sup>, Behnam Azadi <sup>5</sup>

1. PhD student, Department of Public Administration, Comparative and Development, Islamic Azad University, Ardabil Branch, Ardabil, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
5. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.



### Article Info:

**Received:** 2023/08/19

**Accepted:** 2023/11/25

**PP:** 20

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2023.13521.1330

### Keywords:

appraisal, organizational performance, creativity, innovation, Grounded Theory

### Abstract

**Background and Objective:** The current research is presented with the aim of evaluating the organizational performance model with the design of creativity and innovation in higher education. Program Due to the rapid growth and development of technology, organizations can remain in the field of competition by designing their activities based on creativity and innovation. Universities are also exempted from this issue and should draw their performance based on creativity and innovation to compete with other universities.

**Research Methodology:** In terms of the nature of the data, the research is of qualitative type in the style of data base. The participants of the research were university faculty members (with at least 5 years of service experience and at least a doctorate degree), and the sample size after theoretical saturation was 12 people and in a purposeful judgment. selected. Data collection was done through semi-structured interview and data analysis using thematic method (open coding, axial coding and selective coding) and using MAXQDA software.

**Findings:** Based on the analysis of interviews, 247 codes were obtained in the open coding stage, which were reduced to 112 basic codes after removing similar codes, and finally these codes were categorized into 33 subcategories. Finally, based on the systematic approach in database theory, the codes and categories identified in six core classes include; Causal conditions (encouraging human resources, teamwork, support for change, support for free thinking, and funding); background conditions (creative and innovative culture, creative and innovative human resources, knowledge management, managers' support, existence of creative and innovative laws); central category (organizational performance, efficiency, productivity, creativity and innovation); Intervening factors (geography of the university, ranking of the university, number of students, courses of study, fields of study, scientific degree of professors, easy access, low cost, high chance of employment after graduation); Strategies (monitoring and evaluation, acceptance of change, accountability, learning culture, decentralization in the organization, talent management, planning); And the consequences were placed.

**Conclusion:** The consequences of performance evaluation with creativity and innovation approach in higher education can include; Improving the position of the university at the national and international level, increasing efficiency, increasing productivity, providing services to industries, meeting the needs of society, etc.

**Citation:** Hazrati R., Rouhi Isa-lou M., Khairandish M., Rasouli I., Azadi B. (2024). Providing an organizational performance appraisal model with creativity and innovation approach in higher education. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(Special issue of leadership in higher education), 131-150. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13521.1330>]

\***Corresponding author:** Mohammad Reza Keramati

**Address:** Department of Human Resource Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

**Tell:** 09144524758

**Email:** mhmdroohi@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

In today's competitive world, only organizations can survive that optimize the use of their resources in the most appropriate scientific way. Today, the success of organizations depends a lot on how they use different resources in the organization, such as material resources, financial resources, and human resources to achieve primary goals (Budur, 2018). Of course, in the organization, employees and managers can perform their duties in the best way when their activities are evaluated and corrective feedback is taken into account according to the results obtained (Centobelli, et al, 2018). . If the managers of the organizations want to increase the innovative behaviors of their employees, they should ensure that the performance evaluation is perceived satisfactorily (Ghazi et al, 2023).

By evaluating the performance, it is possible to examine and compare the existing situation with the desired or ideal situation based on predetermined indicators. According to Koohang et al., 2017, organizational performance shows the development and progress of an organization. From a strategic point of view, human resources must understand what performance is important for the organization, in the expertise of human resources, there are important current issues. and lead the organization to better performance (Gardi, et al, 2020). Furthermore, whether the performance appraisal process in terms of "soft" indicators makes an organization's HRM practices better or worse is still debatable. (Lohman, 2021; Sulkowski, et al, 2020). Higher education institutions, including universities and colleges, are increasingly looking for new resources, competencies and capabilities to improve their corporate reputation (Camilleri, 2019). In the last few decades, when higher education has faced various bottlenecks due to the presence of strong competitors and limited resources, the basis of the performance evaluation approaches of this institution has undergone a transformation and has been formed based on the criteria of competitive economic models and value creation. Experts in the field of higher education state that the most important cause of inefficiency and limited access to resources in the university is the non-compliance of this institution with the emerging needs of the market, as well as the involvement of higher education institutions with their traditional challenges. (Abbasi, 2019) Resistance to change in management structures and the poor management of intellectual capital or their personal taste management is also the cause of this inefficiency. The university, like other organizations, in terms of practical problems in manpower planning, organization, coordination, guidance and control, has an urgent need to evaluate the implementation plans and the quality and effectiveness of the work in order to find out how far the actions and operations have been carried out with the goals. The predicted criteria and standards are compatible and congruent (Cotton, et al, 2017). In order to win in the increasing competition of the environment, Iranian universities need a new approach to evaluate their performance that will lead to maintaining the competitive advantage and the growth and development of the organization, and therefore the creativity and innovation approach is important for this and they should distance themselves from the traditional evaluations of the past.

The necessity of this issue increases when it is known that so far in the various organizational performance evaluation models presented by the experts and researchers in this field, the issue of creativity and innovation has not been paid attention to or less attention has been paid. Therefore, it seems that the lack of an evaluation and measurement system to know the status of organizational performance evaluation with the focus on creativity and innovation of universities can be proposed as a study gap in this research. Therefore, according to the mentioned materials, the present research aims to answer the question, what are the components of organizational performance evaluation with the approach of creativity and innovation, and what model can be presented based on those components?

### Methodology:

In terms of the nature of the data, this research is of a qualitative and data-based method, and in terms of the method of gathering information, it is an in-depth interview. Therefore, first the interview protocol was compiled and after the approval of the experts and following the ethical principles, the interview was started. The research participants were professors with at least a doctorate degree in the field of management and with at least 5 years of service experience, and a snowball criterion was purposefully selected, and the end of sampling was considered through theoretical saturation. In this way, after interviewing 9 people, theoretical saturation was achieved and up to 12 people were interviewed. Based on the mentioned technique, the selection of sample people continues until the interview with new people does not provide the researcher with more recent information and they are almost repetitive, which in this research, interviews number 9 to 12 are similar to the contents of the interviews. He mentioned the previous one and did not provide new information to the researcher, and this caused the researcher to stop continuing the interview. Also, data collection was done through the interview tool, and the analysis of information and data was done using the theme technique (Braun & Clarke, 2019) in three stages of open, central, and selective coding, and the software used In this research, it is MAXQDA. Thematic analysis is a method to recognize, analyze and report patterns in qualitative data. This method is a process for analyzing textual data and transforms scattered and diverse data into rich and detailed data. Thematic analysis is not just a specific qualitative method, but a process that can be used in most qualitative methods (Braun & Clarke, 2006). In order to achieve the accuracy and credibility of the study, various sources such as management professors have been used to verify

the content of the interviews, review the research literature, and employ more than one researcher to collect and analyze data. Also, Holstein's reliability coefficient has been used to check the reliability of the research.

### **Results:**

Based on the analysis conducted during three stages of open coding, central coding and selective coding, 247 primary codes were extracted from 12 interviews, and 112 basic codes were reduced by removing common codes. Therefore, the analysis of the codes led to the identification of 33 subcategories, and finally six main categories were extracted from their classification.

1- What are the components of evaluating organizational performance with the approach of creativity and innovation in higher education?

Open coding breaks down the collected data into the smallest conceptual components possible, this type of coding helps to create a set of first-hand concepts that are abstract while rooted in the raw data. At this stage, the researchers reviewed the data line by line and identified its processes and coded them using words and phrases. Then, by continuously comparing the codes in terms of similarities and differences in concepts, sub-categories and main categories were formed and the characteristics and dimensions of each of them were determined.

### **Discussion and conclusion**

One of the categories identified in the field of organizational performance evaluation with creativity and innovation approach is related to the central phenomenon. The central phenomenon, the central idea and thought, is an incident, incident or event that the flow of actions and reactions are directed towards to manage, control or respond to it. In fact, this category is the same title (conceptual name or label) that is considered for the created framework or plan. The category that is chosen as the central category should be abstract enough and other main categories can be related to it, which in this research organizational performance (teaching quality, community satisfaction, number of graduates, student satisfaction, professors' satisfaction, employment rate) graduates) and creativity and innovation (flexibility, fluidity, originality, expansion, abundance of ideas, coherence of thought, existence of internal and external motivation for work, improvised answers to environmental questions, providing unusual answers to problems, Converting ideas into action, innovation in research, innovation in organizational process, innovation in teaching method, innovation in educational content, innovation in learning methods, innovation in service provision, innovation in production) is the main phenomenon of the problem. The results of this part of the research with the research of Majidi, et al, (2020) who noted that the most important dimension in academic performance was the educational dimension; Abbasi, (2019) who found that the university should look for service diversity strategies in the field of education and research and services to society and Curzi, et al, (2020) who showed that employee satisfaction with the evaluation system is important in organizational performance. is aligned Strategies are among other categories that are necessary to achieve performance evaluation with a creativity and innovation approach. In fact, the category of strategies provides solutions to evaluate organizational performance with a creativity and innovation approach. In this research, factors such as; Hierarchical supervision, valuing change in the university, employees' freedom of action at work, commitment and responsibility of managers and employees, creating a learning culture among employees, considering theory and practice as a whole, etc., as evaluation strategies The performance was identified with creativity and innovation approach. Interviewee No. 12 states in this regard: Higher education that can formulate its organizational performance based on the approach of creativity and innovation and lead to an increase in organizational performance, requires the acceptance of changes in the formulation of organizational goals in accordance with creativity and innovation, the use of creative forces in The organization is carrying out creative projects in the organization and providing sufficient facilities for students, professors and employees. Because if human resources of universities do not feel comfortable, their scientific and financial needs are not met, they cannot implement innovative and creative projects. The results obtained for the strategies section can be compared with the research results of Curzi, et al, (2020), which showed that performance evaluation is focused on the results obtained from employees, and new human resources competencies increase innovative behavior more than traditional forms of evaluation. Deh and da Silva & Borsato, (2017) who found it necessary for companies to monitor their performance and results hierarchically to ensure competition, considered it aligned and compatible.

Another category that exists in the field of performance evaluation with creativity and innovation approach is related to consequences. Consequences are the results of actions and reactions. Consequences cannot always be predicted and are not necessarily what people intended. Consequences may be incidents and events, take a negative form, be real or implied, and occur in the present or future. The consequences of performance evaluation with creativity and innovation approach in higher education can include; Improving the position of the university at the national and international level, increasing efficiency, increasing productivity, providing services to industries, meeting the needs of society, etc. Interviewee No. 1 states in this regard: Among the results of performance evaluation with the approach of organizational creativity and innovation, it can be improved in

**Providing an organizational performance appraisal model with creativity and innovation approach in higher education**

various ways, such as increasing organizational efficiency, students' interest in universities, especially creative and innovative universities. Academic rank at the international level, the visit and presence of scientific tourists from the country's universities, etc. The results obtained from the results of evaluating the organizational performance with creativity and innovation approach can be compared with the research of Tierney & Lanford, (2015) who showed that the increasing prevalence of competency-based learning (creativity and innovation) can be the relationship between institutions, educational qualifications, students and employers. to clarify the industries and meet the needs of the communities and Abed, et al, (2019) who knew that performance evaluation aims to determine the relative amount of insight, expertise, knowledge, effort, correction, improvement and excellence of human resources and managers. takes, considered to be aligned and compatible.

**Reference:**

- Abbasi, B. (2019). Identifying and ranking the criteria for evaluating the competitive performance of universities using multi-criteria decision-making techniques. *Research in educational systems*, 14 (special issue), 609-636. [Persian]
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2023). The performance of performance appraisal systems: A theoretical framework for public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 104-129.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, S. (2017). The Relationship between Innovation and Firm Performance: A Literature Review In Proceedings of the 2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017) (pp. 648652). <https://doi.org/10.2991/snec17.2017.132>.
- Chow, I. H. S. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership Organization Development Journal*39(2), 202-217.
- Ghazi, K. M., El-Said, O., Salem, I. E., & Smith, M. (2023). Does performance appraisal legitimacy predict employee sabotage and innovative behaviors? The mediating role of performance appraisal satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101117.
- Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902-927.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: a research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
- Pashapour, S., Bozorgi Amiri, A., & Ghaderi S. F. (2018). ‘‘Optimizing the performance of industrial units’’. *Journal of Industrial Management Perspective*, 8, 149-183. [Persian]
- Shaban, A., Salih, M. Q. D., & Al-Zaidi, H. A. W. (2015). The impact of creativity elements on educational service quality dimensions—an exploratory study of academic staff perceptions in Duhok Polytechnic University.
- Tierney, W. G., & Lanford, M. (2015). Creativity and innovation in the twenty-first-century university. In *Researching Higher Education* (pp. 61-79). Routledge.



## مقاله پژوهشی

## ارائه مدل ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی

رباب حضرتی<sup>۱</sup>، محمد روحی عیسی لو<sup>۲\*</sup>، محمد خیراندیش<sup>۳</sup>، اسحق رسولی<sup>۴</sup>، بهنام آزادی<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، تطبیقی و توسعه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل، ایران.
۵. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی ارائه شده است. امروزه به دلیل رشد و پیشرفت سریع تکنولوژی، سازمان‌هایی می‌توانند در عرصه رقابت باقی بمانند که بتوانند تمامی فعالیت‌های خود را بر پایه خلاقیت و نوآوری ترسیم کنند. دانشگاه‌ها نیز از این مسأله مستثنی نیستند و باید جهت رقابت با سایر دانشگاه‌ها بتوانند عملکرد خود را بر پایه خلاقیت و نوآوری ترسیم کنند.

**روش‌شناسی پژوهش:** پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی به سبک داده‌بنیاد است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها (دارای حداقل ۵ سال سابقه خدمت و حداقل مدرک دکتری) تشکیل می‌داد که حجم نمونه پس از اشیاع نظری به تعداد ۱۲ نفر و به صورت هدفمند قضاوتی انتخاب گردید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش فن مضمون (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. اعتبار مطالعه در این پژوهش از منابع مختلفی همچون اساتید حوزه مدیریت، بررسی ادبیات پژوهشی و به‌کارگیری بیش از یک پژوهشگر و همچنین برای بررسی پایایی پژوهش نیز از ضریب پایایی هولستی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۲۴۷ کد در مرحله کدگذاری باز به دست آمد که پس از حذف کدهای مشابه به ۱۱۲ کد پایه کاهش یافت که در نهایت این کدها در ۳۳ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. در نهایت با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد، کدها و مقوله‌های شناسایی شده در شش طبقه هسته‌ای شامل: شرایط علی (تشویق منابع انسانی، کار تیمی، حمایت از تغییرات، حمایت از آزاداندیشی، و تأمین مالی)؛ شرایط زمینه‌ای (فرهنگ خلاق و نوآور، منابع انسانی خلاق و نوآور، مدیریت دانش، حمایت مدیران، وجود قوانین خلاقانه و نوآورانه)؛ مقوله محوری (عملکرد سازمانی، کارایی، بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری)؛ عوامل مداخله‌گر (جغرافیای دانشگاه، رتبه دانشگاه، تعداد دانشجویان، دوره‌های تحصیلی، رشته‌های تحصیلی، درجه علمی اساتید، دسترسی آسان، هزینه کم، شانس بالای اشتغال بعد از فراغت از تحصیل)؛ راهبردها (نظارت و ارزیابی، پذیرش تغییر، مسئولیت‌پذیری، فرهنگ یادگیری، تمرکززدایی در سازمان، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی)؛ و پیامدها قرار گرفتند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** پیامدهای ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی می‌تواند شامل: ارتقای جایگاه دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی، افزایش کارایی، افزایش بهره‌وری، ارائه خدمات به صنایع، تأمین نیازهای جامعه و ... باشد.



## اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۴

شماره صفحات: ۲۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2023.13521.1330

## واژه‌های کلیدی:

ارزیابی، عملکرد سازمانی، خلاقیت، نوآوری، نظریه داده بنیاد

**استناد:** حضرتی، رباب؛ روحی عیسی لو، محمد؛ خیراندیش، محمد؛ رسولی، اسحق؛ آزادی، بهنام. (۱۴۰۳). ارائه مدل ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵(ویژه نامه رهبری در آموزش عالی)، ۱۵۰-۱۳۱.

\*نویسنده مسئول: محمد روحی عیسی لو

نشانی: گروه مدیریت منابع انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

تلفن: ۰۹۱۴۴۵۲۴۷۵۸

پست الکترونیکی: mhmmdroohi@yahoo.com

در جهان رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند ماندگار باشند که به مناسبترین نحو علمی از منابع خود استفاده بهینه نمایند. امروزه موفقیت سازمان‌ها بستگی زیادی به نحوه استفاده آن‌ها از منابع مختلف در سازمان مانند منابع مادی، منابع مالی و منابع انسانی برای دستیابی به اهداف اولیه دارد (Budur, 2018). البته در سازمان زمانی کارکنان و مدیران می‌توانند وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهند که فعالیت‌های آن‌ها مورد ارزیابی قرارگیرد و متناسب با نتایج به دست آمده، بازخوردهای اصلاحی مورد توجه واقع شود (Centobelli, et al, 2018). اگر مدیران سازمان‌ها مایل به افزایش رفتارهای نوآورانه کارکنان خود هستند، باید اطمینان حاصل کنند که ارزیابی عملکرد به طور رضایت بخشی درک می‌شود (Ghazi, et al, 2023).

ارزیابی عملکرد (PA) یک نقش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی بخش عمومی (HRM) ایفا می‌کند و به عنوان یک محرک برای عملکرد بهتر عمل می‌کند (Barbieri, et al, 2023). ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیتهای مختلف یک سازمان است (Soltani & Aliani, 2016). یکی از مهم‌ترین نظام‌هایی که دولت‌ها برای اطمینان از کارآمدی عملکرد خود و هر یک از دستگاه‌های اجرایی به کار می‌گیرند، نظام ارزیابی عملکرد است (Pashapour, et al, 2018). در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب ناپذیر کرده است. به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف یک سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی را می‌توان به عنوان یکی از علائم ناهنجاری‌های آن سازمان قلمداد کرد (Hegazy, et al, 2022). با ارزیابی عملکرد می‌توان براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده، به بررسی و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل پرداخت. به گفته کوهنگ و همکاران (Koochang, et al, 2017)، عملکرد سازمانی، توسعه و پیشرفت یک سازمان را نشان می‌دهد. از نظر استراتژیک، منابع انسانی باید بفهمد چه عملکردی برای سازمان مهم است، در تخصص منابع انسانی، مسائل مهم جاری باشد و سازمان را به عملکرد بهتر هدایت کند (Gardi, et al, 2020). علاوه بر این، این که آیا فرآیند ارزیابی عملکرد از نظر شاخص‌های «نرم»، عملکردهای مدیریت منابع انسانی یک مؤسسه را بهتر یا بدتر می‌کند، هنوز قابل بحث است (Lohman, 2021 ; Sulkowski, et al, 2020).

از طرفی کیفیت عملکرد سازمان (دستگاه)، بسیار وابسته به خلاقیت و نوآوری سازمان می‌باشد. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از این امر آگاه می‌شوند کارکنان نقش مهمی در موفقیت تجارت آنان دارند و رفتار خلاق کارکنان برای موفقیت آنها حیاتی است (AI-Adamat & Alserhan, 2020). اگر خلاقیت و نوآوری زیاد باشد، کار بهینه‌ای را به ارمغان می‌آورد. اما برعکس، اگر خلاقیت پایین باشد، سطح تولید و فعالیت کمتر از حد مطلوب است (Maria, et al, 2020). نوآوری و خلاقیت نیز ضروری است تا سازمان بتواند در محیط در حال تغییر، برنده رقابت فزاینده‌ای شود (Chow, 2017). یکی از مهم‌ترین توانایی‌های ایجاد نوآوری برای حمایت از عملکرد سازمان، حمایت از کیفیت منابع انسانی است که باید در اولویت اول باشد (Rajiani & Ismail, 2019). مطالعات موجود به بررسی نوآوری یا خلاقیت می‌پردازند، اما به ندرت دو مرحله نوآوری را با هم بررسی می‌کنند (Anderson, et al, 2014). اول اینکه، دستاورد سازمانی تابعی از نوآوری است. با توجه به انگیزه اولیه برای سازماندهی (یعنی سود اقتصادی، حل مشکلات اجتماعی) و شوک‌های برون زای غیرقابل پیش بینی (مثلاً، فناوری، اقتصادی، جمعیتی) سازمان‌ها باید نوآوری کنند. یعنی اعضای آن‌ها باید به فکر راه‌های جدیدی برای رقابت، ایجاد ارزش، حل مشکلات، تضمین بقای سازمان و غیره باشند. به عبارت دیگر اعضای سازمان باید خلاق باشند. اما، این افراد نه تنها باید خلاقانه فکر کنند، بلکه باید این ایده‌ها را عملی کنند. به طور خلاصه، سازمان‌ها باید نوآوری کنند و نوآوری محصول خلاقیت و عمل فردی است (Calic, 2016). سرپرستان باید انواع مختلف رفتارها را از برنامه‌ریزی و نظارت گرفته تا حمایت، توسعه و توانمندسازی کارکنان، در نتیجه تسهیل فرایندهای تغییر و تشویق رفتار نوآورانه کارکنان، پذیرفته باشند. به نظر می‌رسد این امر به نوبه خود مستلزم رویکرد متفاوتی در ارزیابی و مدیریت عملکرد است که بیشتر بر تقویت نوآوری فردی به جای مسئولیت‌پذیری کارکنان از رفتارهای تجویز شده متمرکز است. ارزیابی عملکرد متمرکز بر شایستگی‌های جدید توسعه یافته توسط کارکنان، دارای تأثیر مثبت حتی قوی تر از ارزیابی نتیجه‌گرا است (Curzi, et al, 2019).

ضرورت بکارگیری ارزیابی، به خصوص در مؤسساتی که دارایی‌های نامشهود در آن‌ها بسیار فراتر از دارایی‌های مشهود آن‌ها است مانند مؤسسات آموزشی و نیز بالا بودن میزان تأثیرگذاری منابع انسانی و دانشی در این سازمان‌ها، دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد (Shaban, et

(Vosough, et al, 2021؛ al, 2015). رقابت شدید دانشگاه‌ها و تلاش آن‌ها برای ارائه خدمات با بالاترین سطح کیفیت، موجب افزایش روز افزون نیاز به ارزیابی کارایی آنها در تمامی زمینه‌های عملکردی شده است (Alipour & Nasri, 2017).

موسسات آموزش عالی، از جمله دانشگاه‌ها و کالج‌ها، به طور فزاینده‌ای به دنبال منابع، شایستگی‌ها و قابلیت‌های جدید برای بهبود شهرت شرکت خود هستند (Camilleri, 2019). در چند دهه اخیر که آموزش عالی با تنگناهای متنوع ناشی از حضور رقبای قوی و محدودیت منابع مواجه شده است، اساس و بنیان رویکردهای ارزیابی عملکرد این نهاد دچار تحول شده و بر اساس معیارهای مدل‌های اقتصادی رقابتی و خلق ارزش شکل گرفته است. صاحب نظران حوزه آموزش عالی مهم‌ترین علت ناکارآمدی و محدودیت دسترسی به منابع در دانشگاه را عدم انطباق این نهاد با نیازهای در حال شکل‌گیری بازار و نیز درگیری مؤسسات آموزش عالی با چالش‌های سنتی خود قید می‌کنند (Abbasi, 2019).

مقاومت به تغییر در ساختارهای مدیریتی و مدیریت ضعیف سرمایه‌های فکری یا مدیریت سلیقه‌ای و شخصی آنان نیز سبب این ناکارآمدی است. دانشگاه همانند دیگر سازمان‌ها از نظر مشکلات عملی در برنامه ریزی‌های نیروی انسانی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل، به ارزشیابی برنامه‌های اجرایی و کیفیت و اثر بخشی کار نیاز مبرمی دارد تا معلوم گردد اقدامات و عملیات انجام شده تا چه حد با هدف‌ها، ملاک‌ها و موازین پیش بینی شده تطابق و همخوانی دارد (Cotton, et al, 2017). دانشگاه‌های ایران نیز جهت برنده شدن در رقابت فزاینده محیط به رویکردی جدید برای ارزیابی عملکردشان نیاز دارند که به حفظ مزیت رقابتی و رشد و توسعه سازمان منجر شود و بنابر این رویکرد خلاقیت و نوآوری برای این امر مهم می‌باشد و باید از ارزیابی‌های سنتی گذشته فاصله گیرند.

از طرفی منابع انسانی می‌تواند رفتار نوآورانه کارکنان را برای حمایت از نوآوری سازمانی افزایش دهد. نوآوری یک فرایند تجمع دانش است که باید به طور مناسب برنامه ریزی، سازماندهی و مدیریت شود (Johannessen & Skaalsvik, 2015). (Abu-Jarad, et al, 2010) تأکید کردند که عملکرد سازمانی توانایی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و با استفاده از منابع کارآمد و مؤثر است. (Chen, 2017) اشاره کرد که نوآوری عامل مهمی است که می‌تواند بر عملکرد افراد و عملکرد سازمان تأثیر بگذارد. برخی از محققان ادعا می‌کنند که نوآوری به دلیل افزایش اثربخشی سازمان، نقش مهمی در تشویق عملکرد بهتر سازمان ایفا می‌کند. (Nawab, et al, 2015) اظهار داشتند که توانایی سازمان‌ها برای نوآوری تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان دارد. وجود نوآوری‌های مختلف توسط سازمان می‌تواند رقابت پذیری را در عملکرد بهتر سازمان بهبود بخشد. علاوه بر این، تحقیقات انجام شده توسط (Valdez-Juárez, et al, 2016) که به تأثیر نوآوری بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط مربوط می‌شود، اظهار داشت که نوآوری نیاز سازمانی به بهبود رقابت پذیری برای دستیابی به عملکرد برتر است.

نوآوری کلید موفقیت سازمان‌ها برای بقا و برنده شدن در رقابت نه تنها در بخش بازرگانی بلکه در بخش عمومی است (Ernst & Young, 2017). امروزه خلاقیت، نوآوری و مدیریت دانش عوامل تعیین‌کننده موفقیت و تداوم سازمان‌ها هستند، با این حال، از آنجا که آن‌ها به عنوان مواد نامشهود در نظر گرفته می‌شوند، اندازه‌گیری آنها به یک چالش تبدیل می‌شود (Dickel & de Moura, 2016).

(Majidi, et al, 2020) در پژوهش ارزیابی کارایی گروه‌های آموزشی دانشگاه از مناظر آموزشی، پژوهشی و کارآفرینانه، مهم‌ترین بعد در عملکرد دانشگاهی، بعد آموزشی می‌باشد.

(Abbasi, 2019) در تحقیقی با هدف شناسایی و رتبه بندی معیارهای ارزیابی عملکرد رقابتی دانشگاه با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، دانستند که دانشگاه باید به دنبال استراتژی‌های تنوع خدمات، در حوزه آموزش و پژوهش و خدمات به جامعه باشد.

(Imran & Ambreen, 2022) در پژوهش تأثیر آموزش، ارزیابی عملکرد و حمایت سازمانی بر رفتار خدماتی کارکنان با جبران خسارت به عنوان میانجی، رفتار کارکنان را می‌توان با کمک آموزش، ارزیابی عملکرد، حمایت سازمانی و پاداش بهبود بخشید.

(Curzi, et al, 2020) در پژوهش معیارهای ارزیابی عملکرد و رفتار کار نوآورانه: نقش واسطه‌ای رضایت از ارزیابی کارکنان، دانستند که رضایت کارکنان از سیستم ارزیابی دارای اهمیت در عملکرد سازمانی می‌باشد.

(Keinänen & Butter, 2018) در پژوهش استفاده از یک ابزار خودارزیابی برای افزایش توسعه شخصی مهارت‌های نوآوری دانشجویان در زمینه همکاری دانشگاه و شرکت، دانستند محیط‌های یادگیری همکاری دانشگاه و شرکت به طور قابل توجهی در توسعه شایستگی‌های نوآوری دانشجویان کمک کرد.

Taheri Attar & Rostam Lo, (2017) در پژوهش بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر خلاقیت و نوآوری در محصول و فرآیند، نشان داد که کارکردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیمی بر خلاقیت کارکنان و خلاقیت کارکنان تأثیر مستقیم و مثبتی بر نوآوری محصول و نوآوری فرآیند دارد.

Yousliani, et al, (2018) در پژوهش طراحی الگوی ارزیابی عملکرد نظام پژوهش در آموزش و پرورش، برودادها و دستاوردهای پژوهشی، پیامدها و اثرات، کارایی، اقدام پژوهی و تشویق و حمایت نیز پنج مقوله دیگر الگوی ارزیابی عملکرد گروههای تحقیق می باشد.

Hughes, et al, (2018) در پژوهش رهبری، خلاقیت و نوآوری: بررسی انتقادی و توصیه‌های عملی نشان دادند که رهبری پیش بینی کننده اصلی خلاقیت و نوآوری کارکنان، حمایت تیمی و سازمان است.

Tierney & Lanford, (2015) در پژوهش خلاقیت و نوآوری در دانشگاه قرن بیست و یکم، دانستند دولتهای ملی اساساً ماهیت و میزان تخصیص بودجه به دانشگاههای خود را تغییر می‌دهند. رواج فزاینده یادگیری مبتنی بر شایستگی می تواند رابطه بین موسسات، مدارک تحصیلی، دانشجویان و کارفرمایان در صنایع را روشن کند.

Abed, et al, (2019) در پژوهش بررسی ارزیابی عملکرد اعضای هیات علمی در دانشگاه ها، دانستند که ارزیابی عملکرد با هدف تشخیص نسبی میزان بصیرت، تخصص، دانش، سعی و تلاش، اصلاح، بهبود و تعالی نیروی انسانی و مدیران صورت می‌گیرد.

da Silva & Borsato, (2017) در پژوهش عملکرد سازمانی و شاخص ها: روندها و فرصت ها، با توجه به رقابت کنونی در بازارها، لازم دانستند که شرکتها بر عملکرد و نتایج خود نظارت کنند تا از رقابت اطمینان حاصل شود. بنابراین پرداختن به موضوع ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری از اهمیت بسزایی برخوردار است. ضرورت این مسأله جایی بیشتر می‌شود که دانسته شود که تا کنون در مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد سازمانی که توسط صاحبان نظران و پژوهشگران این حوزه ارائه شده است به موضوع خلاقیت و نوآوری توجه نشده یا کمتر توجه شده است. لذا به نظر می‌رسد که نبود یک نظام ارزیابی و سنجش جهت شناخت از وضعیت ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری دانشگاهها به عنوان خلأ مطالعاتی در این پژوهش قابل طرح است.

لذا با توجه به مطالب مذکور، پژوهش حاضر در صدد پاسخگویی به این سوال است که مولفه های ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری کدامند و چه مدلی بر اساس آن مولفه ها می توان ارائه داد؟

۱- مولفه های ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی کدامند؟

۲- مدل ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی شامل چه مولفه هایی است؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و ابه روش داده‌بنیاد بوده و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع مصاحبه عمیق است. لذا ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد و بعد از تأیید خبرگان و با رعایت اصول اخلاقی، اقدام به شروع مصاحبه گردید. مشارکت‌کنندگان پژوهش را اساتید دارای حداقل مدرک دکتری در حوزه مدیریت و با سابقه خدمت حداقل ۵ سال خدمت تشکیل می‌داد و به‌صورت هدفمند معیاری از نوع گلوله برفی انتخاب گردید و پایان نمونه‌گیری از طریق اشباع نظری در نظر گرفته شد. به این‌صورت پس از ۹ نفر مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد و تا ۱۲ نفر مصاحبه هم انجام شد. بر اساس تکنیک مذکور، انتخاب افراد نمونه تا جایی ادامه می‌یابد که مصاحبه با افراد جدید اطلاعات تازه‌تری را در اختیار محقق قرار ندهد و تقریباً تکراری باشند که در این پژوهش مصاحبه‌های شماره ۹ تا ۱۲ به‌نوعی به مطالب مصاحبه‌های قبلی اشاره داشت و اطلاعات جدیدی را در اختیار محقق قرار نمی‌داد و این مسئله باعث شد که محقق از ادامه مصاحبه دست بردارد. همچنین گردآوری داده‌ها از طریق ابزار مصاحبه انجام گرفت و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از تکنیک مضمون یا تم (Braun & Clarke, 2019) در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش (MAXQDA) می‌باشد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود (Braun & Clarke, 2006). برای دستیابی به صحت و



اعتبار مطالعه در این پژوهش از منابع مختلفی همچون اساتید حوزه مدیریت برای تأیید محتوای مصاحبه‌ها، بررسی ادبیات پژوهشی و به‌کارگیری بیش از یک پژوهشگر برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده، بهره‌گرفته شده است. همچنین برای بررسی پایایی پژوهش نیز از ضریب پایایی هولستی استفاده شده است.

هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده» ارائه کرده است:

$$PAO = \frac{2M}{(N1+N2)}$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد.

$$PAO = \frac{2(112)}{(127+123)} = 0.907$$

همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین، بیشتر از ۷۰ صدم و برابر با ۹۱ صدم قرار دارد، بنابراین به لحاظ پایایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۲. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	نوع شغل	مصاحبه‌شونده
۱	مرد	دکتری	۸	هیئت علمی	
۲	زن	دکتری	۱۲	هیئت علمی	
۳	مرد	دکتری	۹	هیئت علمی	
۴	مرد	دکتری	۱۷	هیئت علمی	
۵	زن	دکتری	۱۳	هیئت علمی	
۶	مرد	دکتری	۱۰	هیئت علمی	
۷	زن	دکتری	۹	هیئت علمی	
۸	مرد	دکتری	۱۴	هیئت علمی	
۹	مرد	دکتری	۱۸	هیئت علمی	
۱۰	زن	دکتری	۱۵	هیئت علمی	
۱۱	مرد	دکتری	۷	هیئت علمی	
۱۲	مرد	دکتری	۷	هیئت علمی	

### یافته‌ها

براساس تجزیه و تحلیل صورت گرفته طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی از ۱۲ مصاحبه صورت گرفته ۲۴۷ کد اولیه مستخرج گردید که با حذف کدهای مشترک، ۱۱۲ کد پایه کاهش یافت. لذا تحلیل کدها، به شناسایی ۳۳ مقوله فرعی منجر گردید که درنهایت از دسته‌بندی آنها، شش مقوله اصلی استخراج گردید.

۱- مولفه های ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی کدامند؟

### کدگذاری باز:

کدگذاری باز تجزیه مجموعه گردآوری شده به کوچکترین جزءهای مفهومی ممکن است، این نوع کدگذاری کمک به خلق مجموعه‌ای از مفاهیم دست‌اول می‌کند که ضمن اینکه ریشه در داده‌های خام دارند، انتزاعی هم هستند. پژوهشگران در این مرحله خط به خط داده‌ها را بازنگری نموده و فرایندهای آن را تشخیص داده و با استفاده از کلمات و عبارات آن‌ها را کدگذاری نمودند. سپس با مقایسه مداوم کدها از نظر تشابه و تفاوت در مفاهیم، مقولات فرعی و اصلی شکل گرفته و ویژگی‌ها و ابعاد هر یک از آن‌ها تعیین گردید. در جدول ۳، نمونه‌ای از کدهای احصا شده از متن مصاحبه نشان داده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای استخراجی از متن مصاحبه

ردیف	متن مصاحبه	کشف مفاهیم پایه
۱م	در واقع اگر بخواهیم به صورت خلاصه عملکرد سازمانی را تشریح کنیم، می‌توانیم به خروجی کار یک سازمان اشاره کنیم. در واقع خروجی آموزش عالی یا دانشگاه‌ها می‌تواند تعداد فارغ‌التحصیلان، کیفیت تدریس، رضایت‌مندی آن‌ها، میزان اشتغال فارغ‌التحصیلان و در واقع رسیدن به اهداف تدوین شده سازمانی باشد. به تبع آن ارزیابی عملکرد را می‌توان میزان مطابقت خروجی با انتظارات و اهداف دانست. به عبارتی به سنجش و اندازه‌گیری میزان فعالیت‌های سازمانی از جمله مهارت‌های فارغ‌التحصیلان، رضایتمندی آنان، کیفیت تدریس و یا تفاوت بین اهداف تدوین شده با اهداف دست یافته دانست.	تعداد فارغ‌التحصیلان میزان رضایت‌مندی میزان اشتغال فارغ‌التحصیلان دستیابی به اهداف تدوین شده سازمانی میزان مطابقت خروجی با انتظارات و اهداف سازمانی سنجش و اندازه‌گیری میزان فعالیت‌های سازمانی میزان مهارت‌های فارغ‌التحصیلان کیفیت تدریس ایجاد ایده اجرای ایده ایده‌های خلاق برای تولید علم دادن ایده در راستای ارتقای کیفیت آموزشی دادن ایده در راستای کاهش آسیب‌های اجتماعی دادن ایده در راستای کاهش آلودگی هوا دادن ایده جهت افزایش رفاه زندگی افزایش امید به زندگی وجود برنامه و تدوین اهداف برای عملی کردن ایده‌ها وجود فرهنگ خلاقیت وجود مدیریت خلاقیت تخصیص بودجه وجود تیم خلاقیت دلسوز بودن برخورداري از بلوغ فکری
	درست هست که خلاقیت و نوآوری به لحاظ مفهومی به یکدیگر نزدیک‌اند، ولی در اصل با یکدیگر متفاوت هستند. در واقع خلاقیت به ایجاد ایده اطلاق می‌شود و نوآوری به اجرای ایده اشاره دارد. با توجه به ماهیت فعالیت آموزش عالی و دانشگاه‌ها، می‌توان بیان کرد که خلاقیت در آموزش عالی، یعنی دادن ایده‌های خلاق برای تولید علم در راستای کاهش هزینه‌های مردم، دادن ایده در راستای ارتقای کیفیت آموزشی، دادن ایده در راستای کاهش آسیب‌های اجتماعی، دادن ایده در راستای کاهش آلودگی هوا، خلاقیت در آموزش عالی یعنی دادن ایده جهت افزایش رفاه زندگی، خلاقیت در آموزش عالی یعنی افزایش امید به زندگی و ... را می‌توان نام برد و وجود برنامه و تدوین اهداف برای عملی کردن چنین ایده‌های با هزینه کم را می‌توان از نوآوری‌های آن به حساب آورد.	
	موارد گوناگونی در بروز خلاقیت و یا عدم بروز آن دخیل هست که از جمله آن‌ها می‌توان به فرهنگ خلاقیت، مدیریت خلاقیت، تخصیص بودجه و تیم خلاقیت اشاره کرد.	
	اولاً در دانشگاه باید همه دلسوز باشند، یعنی هر کسی فقط به فکر خودش نباشد. به عبارتی به لحاظ بلوغ فکری به آن حد برسند که بتوانند آیندگان را در نظر بگیرند. فعالیت‌های خود را صرفاً به عنوان رفع تکلیف انجام ندهند. به فکر دیگران هم باید	

<p>به فکر آیندگان بودن</p> <p>حمایت مدیریت کشوری، استانی و دانشگاهی از خلاقیت و نوآوری</p> <p>می‌تواند پیش‌زمینه‌های رسیدن به خلاقیت سازمانی را هموار نماید.</p> <p>نتایج ارزیابی خلاقیت و نوآوری سازمانی می‌تواند به شکل‌های مختلف از جمله افزایش</p> <p>کارایی سازمانی، رغبت دانشجویان به دانشگاه و به خصوص دانشگاه‌های خلاق و</p> <p>نوآور، ارتقای رتبه دانشگاهی در سطح بین‌المللی، بازدید و حضور گردشگران علمی از</p> <p>دانشگاه‌های کشور و... اشاره کرد.</p>	<p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p>
---	--

### کدگذاری محوری:

در این مرحله که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگران یکی از مقوله‌ها را به‌عنوان مقوله محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقوله‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله محوری در پنج عنوان به شرح ذیل می‌تواند تحقق داشته باشد.

- الف) (Casual Conditions): این شرایط به حوادث و وقایعی دلالت می‌کند که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منجر می‌شود.
- ب) (context conditions): شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد؛
- ج) شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد؛
- د) راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود؛
- ه) (Consequences): خروجی‌های حاصل از استخدام راهبردها (Danaeifard & Emami, 1386).

### جدول ۴. شناسایی مقوله‌های عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری

مفاهیم پایه	مقوله‌ها
رتبه اساتید در سطح ملی و بین‌المللی، تعداد تألیفات و چاپ مقاله‌های علمی و خارجی اساتید	درجه علمی اساتید
تشویق شکست‌ها و موفقیت‌ها، تشویق تجربه کردن، تشویق دانشگاه به آموزش و توسعه دانش اعضای خود، توجه به نیازهای دانشجویان	تشویق منابع انسانی
تغییرپذیری دانشگاه منطبق با تغییرات جهانی، حمایت مدیریت کشوری، استانی و دانشگاهی از تغییرات، استقبال از ایده‌ها و تغییرات جدید	حمایت از تغییرات
منابع انسانی ریسک‌پذیر، وجود منابع انسانی خلاق و نوآور، وجود پتانسیل ایجاد ایده‌های خلاقانه و نوآورانه در بین منابع انسانی، احساس خوشایند کارکنان از کار خود	منابع انسانی خلاق و نوآور
ایجاد فضا برای کارگروهی، استفاده از نظرات اساتید، کارکنان و دانشجویان	کار تیمی
مکان دانشگاه (پایتخت باشد، شهرهای بزرگ یا کوچک)، بزرگی و کوچکی دانشگاه	جغرافیای دانشگاه
دسترسی راحت و آسان به دانشگاه، وجود وسایل نقلیه برای رسیدن به دانشگاه، هزینه کم برای ورود به دانشگاه	دسترسی آسان
شانس اشتغال دانشجویان بعد از فراغت از تحصیل، وجود مهارت‌های لازم جهت جذب به بازار کار و آموزش چنین مهارت‌هایی توسط دانشگاه	اشتغال
رتبه دانشگاه در سطح ملی، رتبه دانشگاه در سطح جهانی	رتبه دانشگاه

ارائه مدل ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی

فرهنگ خلاق و نوآور	وجود فرهنگ خلاقانه و نوآورانه در دانشگاه‌ها، وجود فرهنگ رقابت در بین دانشگاه‌ها، وجود فضای طرح پیشنهاد برای همه اعضای دانشگاه، وجود فرهنگ پیشرفت
رشته‌های مختلف تحصیلی	وجود رشته‌های مختلف تحصیلی در دانشگاه، دسترسی به رشته‌های تحصیلی مختلف
حمایت از آزاداندیشی	حمایت از پژوهش‌های آزاد، ایجاد فضای آزاد اندیشی، احترام به سلايق افراد
تأمین مالی	تخصیص بودجه، برخورداری از منابع مالی کافی
تعداد دانشجویان	زیاد بودن تعداد دانشجویان، استقبال دانشجویان از پذیرش در دانشگاه
دوره‌های تحصیلی	وجود دوره‌های مختلف تحصیلی در دانشگاه (کارדانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری)
مدیریت دانش	دسترسی به پژوهش‌های علمی روز دنیا، تولید دانش، اشاعه دانش، تسهیم دانش
حمایت مدیران	وجود مدیریت خلاق، وجود تیم خلاق و نوآوری، حمایت مسئولین بالادستی از خلاقیت و نوآوری
وجود قوانین خلاقانه و نوآورانه	وجود قوانین موضوعه در زمینه خلاقیت و نوآوری، وجود آیین‌نامه یا بخش‌نامه‌ها در زمینه نوآوری
عملکرد سازمانی	کیفیت تدریس، رضایتمندی جامعه، تعداد فارغ‌التحصیلان، رضایتمندی دانشجویان، رضایتمندی اساتید، میزان اشتغال فارغ‌التحصیلان
پذیرش تغییر	ارزشمند تلقی شدن تغییر در دانشگاه، توان تغییرات بالای دانشگاه با تغییرات محیطی، استقبال از تغییرات مربوط به خلاقیت و نوآوری
اثربخشی بیشتر	افزایش کارایی، افزایش بهره‌وری
خدمات‌دهی بیشتر	ارائه خدمات به صنایع، تأمین نیازهای جامعه، افزایش انگیزه خدمت
استقلال	کاهش وابستگی به کشورهای مختلف، افزایش توانمندی‌های داخلی
افزایش توانمندی مدیران	تصمیم‌گیری صحیح، حرکت با تغییرات جهانی، صدور علم به سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی، ارائه چشم‌انداز خلاقانه و نوآورانه، ارزیابی صحیح
مدیریت استعداد	توان جذب و نگهداری منابع انسانی خلاق و نوآور، توجه به معیارهای شایستگی منابع انسانی، توجه به نیازهای منابع انسانی، رشد و توسعه کارکنان
ارتقای جایگاه علمی دانشگاه	افزایش علاقه‌مندی دانشجویان به دانشگاه، ارتقای جایگاه دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی، احساس ارزشمندی دانشجویان، اساتید و کارکنان، افزایش سطح علمی دانشگاه‌ها، افزایش سطح علمی اساتید
نظارت و ارزیابی	وجود نظارت سلسله‌مراتبی، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، ارزیابی برنامه‌های خلاقیت و نوآوری
خلاقیت و نوآوری	انعطاف‌پذیری، سیالیت، اصالت (ابتکار)، بسط (توجه به جزئیات در حین انجام فعالیت)، فراوانی ایده، همخوانی اندیشه، وجود انگیزه درونی و بیرونی برای کار، پاسخ‌دهی به سؤال‌های محیطی، ارائه پاسخ‌های غیر معمول به مسأله، ارائه پاسخ‌های هوشمندانه به مسأله، تبدیل ایده به عمل (محصول)، نوآوری در پژوهش، نوآوری در فرایند سازمانی، نوآوری در روش تدریس، نوآوری در محتوای آموزشی، نوآوری در روش‌های یادگیری، نوآوری در ارائه خدمات، نوآوری در تولید
مسئولیت‌پذیری	تعهد مدیران و کارکنان، احساس مسئولیت مدیران و کارکنان در قبال دانشگاه و جامعه
فرهنگ یادگیری	خلق فرهنگ یادگیری در سازمان، در نظر گرفتن تئوری و عمل به صورت یک کل، مشارکت در پژوهش
تمرکززدایی در سازمان	آزادی عمل کارکنان در کار، استقلال کارکنان

تقویت رابطه بین دانشگاه و صنعت	بهبود شدن رابطه بین دانشگاه و صنعت، هماهنگی دانشگاه با صنعت، تبادل اطلاعات و دانش بین دانشگاه و صنعت
برنامه‌ریزی	تدوین اهداف بر اساس ارزش‌های انسانی، برنامه‌ریزی برای عملکرد کارکنان، برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی فرایندهای خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی، برگزاری کنفرانس‌ها، همایش‌ها و سمینارها

### کدگذاری انتخابی

کدگذاری نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر را تبیین می‌کند. معمولاً در زمان مرتب‌سازی و یکپارچه کردن کدها، گراف اولیه کدگذاری نظری شکل می‌گیرد. کدگذاری باز و محوری به دسته‌بندی و طبقه‌بندی و در واقع تکه تکه کردن داده‌ها می‌پردازد، اما در این مرحله و از طریق کدگذاری نظری، مقوله‌ها به یکدیگر ارتباط داده می‌شود و خط سیر داستان و تبیین‌های نظری بیان می‌شود تا مدل نهایی «ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری» تبیین شود. این مدل در شکل شماره ۱ ارائه شده است.

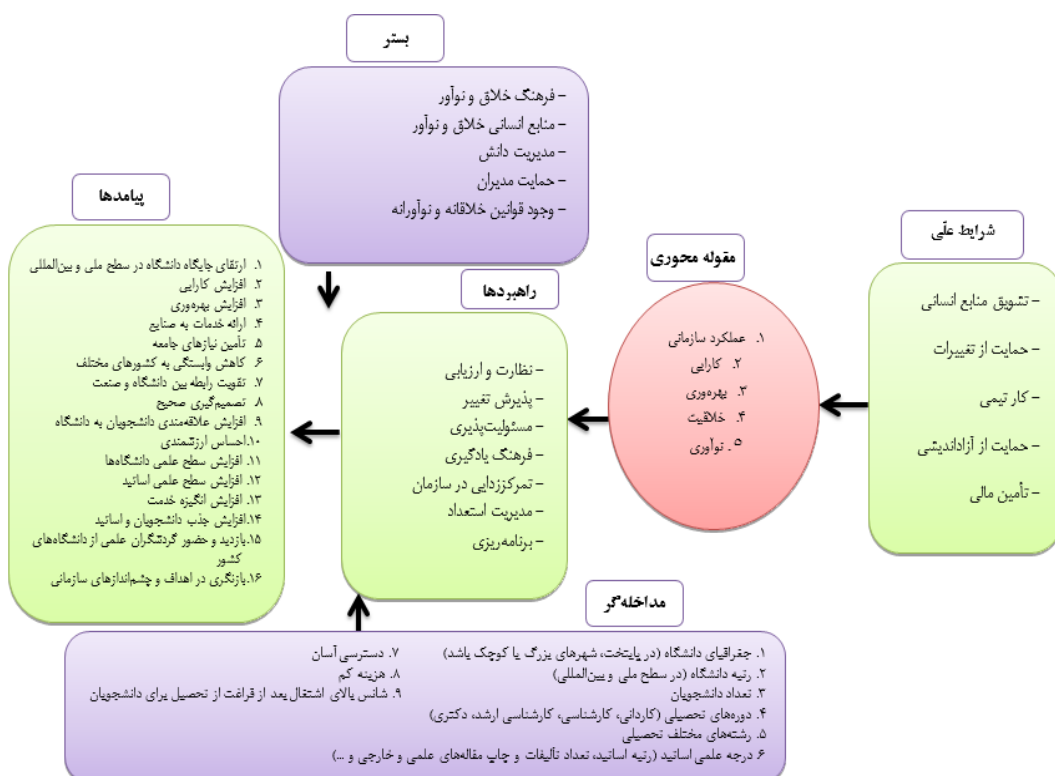
جدول ۵. دسته‌بندی مقوله‌ها در قالب مدل داده‌بنیاد

مفاهیم پایه	مقوله‌ها		
مکان دانشگاه (پایتخت باشد، شهرهای بزرگ یا کوچک)، بزرگی و کوچکی دانشگاه	جغرافیای دانشگاه	مکان	
رتبه دانشگاه در سطح ملی، رتبه دانشگاه در سطح جهانی،	رتبه دانشگاه		
زیاد بودن تعداد دانشجویان، استقبال دانشجویان از پذیرش در دانشگاه	تعداد دانشجویان		
وجود دوره‌های مختلف تحصیلی در دانشگاه (کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری)	دوره‌های تحصیلی		
وجود رشته‌های مختلف تحصیلی در دانشگاه، دسترسی به رشته‌های تحصیلی مختلف	رشته‌های مختلف تحصیلی		
رتبه اساتید در سطح ملی و بین‌المللی، تعداد تألیفات و چاپ مقاله‌های علمی و خارجی اساتید	درجه علمی اساتید		
دسترسی راحت و آسان به دانشگاه، وجود وسایل نقلیه برای رسیدن به دانشگاه، هزینه کم برای ورود به دانشگاه	دسترسی آسان		
شانس اشتغال دانشجویان بعد از فراغت از تحصیل، وجود مهارت‌های لازم جهت جذب به بازار کار و آموزش چنین مهارت‌هایی توسط دانشگاه	اشتغال		
تشویق شکست‌ها و موفقیت‌ها، تشویق تجربه کردن، تشویق دانشگاه به آموزش و توسعه دانش اعضای خود، توجه به نیازهای دانشجویان	تشویق منابع انسانی		حمایت
تغییرپذیری دانشگاه منطبق با تغییرات جهانی، حمایت مدیریت کشوری، استانی و دانشگاهی از تغییرات، استقبال از ایده‌ها و تغییرات جدید	حمایت از تغییرات		
ایجاد فضا برای کارگروهی، استفاده از نظرات اساتید، کارکنان و دانشجویان	کار تیمی		
حمایت از پژوهش‌های آزاد، ایجاد فضای آزاد اندیشی، احترام به سلیق افراد	حمایت از آزاداندیشی		

	تأمین مالی	تخصیص بودجه، برخورداری از منابع مالی کافی
بستر و زمینه	فرهنگ خلاق و نوآور	وجود فرهنگ خلاقانه و نوآورانه در دانشگاه‌ها، وجود فرهنگ رقابت در بین دانشگاه‌ها، وجود فضای طرح پیشنهاد برای همه اعضای دانشگاه، وجود فرهنگ پیشرفت
	منابع انسانی خلاق و نوآور	منابع انسانی ریسک‌پذیر، وجود منابع انسانی خلاق و نوآور، وجود پتانسیل ایجاد ایده‌های خلاقانه و نوآورانه در بین منابع انسانی، احساس خوشایند کارکنان از کار خود
	مدیریت دانش	دسترسی به پژوهش‌های علمی روز دنیا، تولید دانش، اشاعه دانش، تسهیم دانش
	حمایت مدیران	وجود مدیریت خلاق، وجود تیم خلاق و نوآوری، حمایت مسئولین بالادستی از خلاقیت و نوآوری
	وجود قوانین خلاقانه و نوآورانه	وجود قوانین موضوعه در زمینه خلاقیت و نوآوری، وجود آیین‌نامه یا بخش‌نامه‌ها در زمینه نوآوری
	عملکرد سازمانی	کیفیت تدریس، رضایتمندی جامعه، تعداد فارغ‌التحصیلان، رضایتمندی دانشجویان، رضایتمندی اساتید، میزان اشتغال فارغ‌التحصیلان
پدیده محوری	خلاقیت و نوآوری	انعطاف‌پذیری، سیالیت، اصالت (ابتکار)، بسط (توجه به جزئیات در حین انجام فعالیت)، فراوانی ایده، همخوانی اندیشه، وجود انگیزه درونی و بیرونی برای کار، پاسخ‌دهی به سؤال‌های محیطی، ارائه پاسخ‌های غیر معمول به مسأله، ارائه پاسخ‌های هوشمندانه به مسأله، تبدیل ایده به عمل (محصول)، نوآوری در پژوهش، نوآوری در فرایند سازمانی، نوآوری در روش تدریس، نوآوری در محتوای آموزشی، نوآوری در روش‌های یادگیری، نوآوری در ارائه خدمات، نوآوری در تولید
	اثر بخشی بیشتر	افزایش کارایی، افزایش بهره‌وری
	خدمات دهی بیشتر	ارائه خدمات به صنایع، تأمین نیازهای جامعه، افزایش انگیزه خدمت
	استقلال	کاهش وابستگی به کشورهای مختلف، افزایش توانمندی‌های داخلی
	تقویت رابطه بین دانشگاه و صنعت	بهبتر شدن رابطه بین دانشگاه و صنعت، هماهنگی دانشگاه با صنعت، تبادل اطلاعات و دانش بین دانشگاه و صنعت
	افزایش توانمندی مدیران	تصمیم‌گیری صحیح، حرکت با تغییرات جهانی، صدور علم به سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی، ارائه چشم‌انداز خلاقانه و نوآورانه، ارزیابی صحیح
تأثیرها	ارتقای جایگاه علمی دانشگاه	افزایش علاقه‌مندی دانشجویان به دانشگاه، ارتقای جایگاه دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی، احساس ارزشمندی دانشجویان، اساتید و کارکنان، افزایش سطح علمی دانشگاه‌ها، افزایش سطح علمی اساتید
	نظارت و ارزیابی	وجود نظارت سلسله‌مراتبی، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، ارزیابی برنامه‌های خلاقیت و نوآوری
	پذیرش تغییر	ارزشمند تلقی شدن تغییر در دانشگاه، توان تغییرات بالای دانشگاه با تغییرات محیطی، استقبال از تغییرات مربوط به خلاقیت و نوآوری
	مسئولیت‌پذیری	تعهد مدیران و کارکنان، احساس مسئولیت مدیران و کارکنان در قبال دانشگاه و جامعه
	فرهنگ یادگیری	خلق فرهنگ یادگیری در سازمان، در نظر گرفتن تئوری و عمل به صورت یک کل، مشارکت در پژوهش
	تمرکز دایی در سازمان	آزادی عمل کارکنان در کار، استقلال کارکنان

مدیریت استعداد	توان جذب و نگهداری منابع انسانی خلاق و نوآور، توجه به معیارهای شایستگی منابع انسانی، توجه به نیازهای منابع انسانی، رشد و توسعه کارکنان
برنامه‌ریزی	تدوین اهداف بر اساس ارزش‌های انسانی، برنامه‌ریزی برای عملکرد کارکنان، برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی فرایندهای خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی، برگزاری کنفرانس‌ها، همایش‌ها و سمینارها

## ۲\_ مدل ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی شامل چه مولفه‌هایی است؟



شکل ۴. مدل پارادایمی پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

یکی از مقوله‌های شناسایی شده در زمینه ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری، مربوط به پدیده محوری هست. پدیده محوری، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. در واقع این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد که در این پژوهش عملکرد سازمانی (کیفیت تدریس، رضایتمندی جامعه، تعداد فارغ‌التحصیلان، رضایتمندی دانشجویان، رضایتمندی اساتید، میزان اشتغال فارغ‌التحصیلان) و خلاقیت و نوآوری (انعطاف‌پذیری، سیالیت، اصالت، بسط، فراوانی ایده، همخوانی اندیشه، وجود انگیزه درونی و بیرونی برای کار، پاسخ بدها به سؤال‌های محیطی، ارائه پاسخ‌های غیر معمول به مسأله، تبدیل ایده به عمل، نوآوری در پژوهش، نوآوری در فرایند سازمانی، نوآوری در روش تدریس، نوآوری در محتوای آموزشی، نوآوری در روش‌های یادگیری، نوآوری در ارائه خدمات، نوآوری در تولید) به عنوان پدیده اصلی مسأله می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های (Majidi, et al, (2020 که خاطرنشان کردند که مهم‌ترین بعد در عملکرد دانشگاهی، بعد آموزشی بوده است؛ (Abbasi, (2019 که دریافتند که دانشگاه باید به دنبال استراتژی‌های تنوع

خدمات، در حوزه آموزش و پژوهش و خدمات به جامعه باشد و Curzi, et al, (2020) که نشان دادند رضایت کارکنان از سیستم ارزیابی دارای اهمیت در عملکرد سازمانی می باشد، همسو می باشد.

یکی از مقوله‌های شناسایی شده در زمینه ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری، مربوط به شرایط علی هست که می‌تواند به عنوان عوامل بازدارنده و عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری به حساب آید. به عبارتی نبود عواملی همچون تشویق منابع انسانی، کار تیمی، حمایت از تغییرات، حمایت از آزاداندیشی، و تأمین مالی می‌تواند به عنوان عوامل بازدارنده در ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقانه و نوآورانه به حساب آید و وجود آن به عنوان عوامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری تلقی شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Yousliani, et al, (2018 که دریافتند تشویق و حمایت مقوله اساسی دیگر الگوی ارزیابی عملکرد گروه‌های تحقیق و پژوهش می باشد؛ Tierney & Lanford, (2015) که بیان کردند دولت‌های ملی اساساً ماهیت و میزان تخصیص بودجه و تأمین مالی به دانشگاه‌های خود را تغییر می‌دهند و (Hughes, et al, (2018 که نشان دادند رهبری پیش‌بینی کننده اصلی خلاقیت و نوآوری کارکنان، حمایت از کار تیمی و سازمان است، همسو می باشد.

در واقع شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامد. شرایط علی می‌تواند هر واقعه (مانند رفتاری خاص، چیزی که گفته شده یا چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین رویداد احتمالی باشد. لذا شرایط و عواملی که باعث ایجاد خلاقیت، نوآوری، افزایش عملکرد سازمانی، کارایی و بهره‌وری سازمانی می‌گردد، می‌تواند شامل؛ تشویق شکست‌ها و موفقیت‌ها، تشویق تجربه کردن، تشویق دانشگاه به آموزش و توسعه دانش اعضای خود، تغییرپذیری دانشگاه منطبق با تغییرات جهانی، حمایت از پژوهش‌های آزاد، حمایت مدیریت کشوری، استانی و دانشگاهی، و ... باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در این مورد چنین می‌فرماید؛ زمانی که شکست‌ها و موفقیت‌های منابع انسانی (دانشجویان، اساتید و کارکنان) مورد تشویق قرار می‌گیرد؛ زمانی که تجربه کردن و مهارت‌آموزی منابع انسانی مورد تشویق و پاداش‌دهی قرار می‌گیرد، آنان احساس ارزشمندی می‌کنند و می‌توانند در فعالیت‌ها و اهداف مربوط به خودشان با فکر باز انجام وظیفه کنند و چه بسا در راستای چنین فعالیت‌ها و مواجهه با مسائل مختلف کاری و پژوهشی به تولید ایده رسیده و ایده‌های خودشان را به نوآوری تبدیل نمایند.

دسته سوم شامل ویژگی‌های فردی، سازمانی و مدیریتی هست که در کنار عوامل علی و محیطی بر پدیده مورد نظر اثر می‌گذارد. مواردی از جمله؛ لذت بردن کارکنان از کار خود، وجود فرهنگ خلاقانه، وجود مدیریت خلاق، وجود فضای طرح پیشنهاد برای همه اعضای دانشگاه، برخورداری منابع انسانی از بلوغ فکری، دسترسی به پژوهش‌های علمی روز دنیا، تولید و انتقال دانش، در نظر گرفتن آیندگان، وجود فرهنگ رقابت در بین دانشگاه‌ها، وجود تیم خلاقیت، استقبال از ایده‌ها و تغییرات جدید، وجود منابع انسانی خلاق و نوآور، وجود آیین‌نامه یا بخش‌نامه‌های حمایتی، به عنوان شرایط زمینه‌ای و بسترهای حاکم بر راهبردها می‌باشد که می‌تواند به پدیده مورد نظر کمک نماید. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های (Taheri Attar & Rostam Lo, (2017 که نشان دادند کارکردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیمی بر خلاقیت کارکنان دارد؛ (Yousliani, et al, (2018 که دریافتند برون‌دادها و دستاوردهای پژوهشی، پیامدها و اثرات، کارایی، اقدام پژوهی و تشویق و حمایت نیز پنج مقوله دیگر الگوی ارزیابی عملکرد گروه‌های تحقیق و پژوهش می باشد و (Imran & Ambreen, (2022) که دریافتند رفتار کارکنان را می‌توان با کمک آموزش، ارزیابی عملکرد، حمایت سازمانی و پاداش بهبود بخشید، همسو و منطبق می‌باشد.

مصاحبه‌شونده شماره ۲ در این مورد چنین بیان می‌کند: بنظر اولین بستر و زمینه می‌تواند فرهنگ سازمانی باشد. فرهنگ سازمانی باید طوری باشد که برای همه، فعالیت‌های خلاقانه وجود داشته باشد تا بتوانند ایده‌های خلاقانه خود را فراهم نمایند. دومین مورد می‌تواند وجود اتاق فکر و مشورت برای مدیران و کارکنان باشد. نظرخواهی از همکاران جهت حل مشکلات و یا تولید ایده می‌تواند راهکار دیگری در این زمینه باشد. بنابراین می‌توان برای رسیدن به ارزیابی خلاقانه و نوآورانه در دانشگاه، بستر و زمینه مناسب برای آن فراهم کرد.

مقوله دیگری که به عنوان عامل اثرگذار بر راهبردهای ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری در دانشگاه اثرگذار باشد، شرایط محیطی یا مداخله‌گر است. شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری‌ای هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. در این پژوهش مواردی از جمله؛ جغرافیای دانشگاه، رتبه دانشگاه، تعداد دانشجویان، دوره‌های تحصیلی، رشته‌های مختلف تحصیلی و درجه



علمی اساتید به عنوان عوامل تشکیل دهنده شرایط مداخله گر در ارزیابی عملکرد سازمانی به لحاظ خلاقیت و نوآوری به حساب می آید. مصاحبه شونده شماره ۸ در این مورد چنین می فرماید؛ شرایط مداخله گر جهت اثرگذاری بر راهبردها، می تواند خود دانشگاهها، اینکه در کدام شهر قرار دارد، آیا دسترسی دانشجویان خارجی به آن شهر به لحاظ ورود و خروج، هزینه کم، وجود هواپیمای رفت و برگشت و غیره راحت تر هست یا نه، آیا شهر به لحاظ حجم جمعیت بزرگ هست یا نه، اساتید بنامی در آن دانشگاه حضور دارند یا نه، رتبه بندی دانشگاه در سطح ملی و جهانی در سطح خوبی قرار دارد یا نه، و عواملی مختلفی از این قبیل می تواند به عنوان عوامل مربوط به شرایط مداخله گر به حساب آیند. لذا جغرافیا و رتبه دانشگاه، وجود رشته ها و مقاطع مختلف تحصیلی، تعداد دانشجویان و اساتید مشهور می تواند به عنوان عامل مداخله گر در ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری به حساب آید.

راهبردها از جمله مقوله های دیگری است که برای رسیدن به ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری لازم است. در واقع مقوله راهبردها راه حل های رسیدن به ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری را فراهم می نماید. در این پژوهش عواملی همچون؛ وجود نظارت سلسله مراتبی، ارزشمند تلقی شدن تغییر در دانشگاه، آزادی عمل کارکنان در کار، تعهد و مسئولیت پذیری مدیران و کارکنان، خلق فرهنگ یادگیری بین کارکنان، در نظر گرفتن تئوری و عمل به صورت یک کل و ...، به عنوان راهبردهای ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری شناسایی شدند. مصاحبه شونده شماره ۱۲ در این مورد چنین بیان می کند: آموزش عالی که بتواند عملکرد سازمانی خود را بر اساس رویکرد خلاقیت و نوآوری تدوین نماید و منجر به افزایش عملکرد سازمانی شود، نیازمند پذیرش تغییرات تدوین اهداف سازمانی منطبق با خلاقیت و نوآوری، بکارگیری نیروهای خلاق در سازمان، انجام طرح های خلاقانه در سازمان و در اختیار گذاشتن امکانات کافی برای دانشجویان، اساتید و کارکنان است. چرا که اگر منابع انسانی دانشگاهها احساس راحتی نکنند، نیازهای علمی و مالی آنان برطرف نشود، نمی توانند طرح های نوآورانه و خلاق را پیاده سازی کنند. نتایج به دست آمده برای بخش راهبردها را می توان با نتایج پژوهش های Curzi, et al, (2020) که نشان دادند ارزیابی عملکرد بر نتایج حاصله از کارکنان متمرکز است و شایستگی های جدید منابع انسانی، رفتار مبتکرانه را بیشتر از اشکال سنتی ارزیابی افزایش می دهد و (da Silva & Borsato, 2017) که لازم دانستند شرکتها بر عملکرد و نتایج خود نظارت سلسله مراتبی کنند تا از رقابت اطمینان حاصل شود، همسو و منطبق دانست.

مقوله دیگری که در زمینه ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری وجود دارد، مربوط به پیامدها هستند. پیامدها نتایج و حاصل کنش ها و واکنش ها هستند. پیامدها را همواره نمی توان پیش بینی کرد و الزاماً همان هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته اند. پیامدها ممکن است است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. پیامدهای ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری در آموزش عالی می تواند شامل؛ ارتقای جایگاه دانشگاه در سطح ملی و بین المللی، افزایش کارایی، افزایش بهره وری، ارائه خدمات به صنایع، تأمین نیازهای جامعه و ... باشد. مصاحبه شونده شماره ۱ در این مورد چنین بیان می کند: از جمله نتایج ارزیابی عملکرد با رویکرد خلاقیت و نوآوری سازمانی می تواند به شکل های مختلفی از جمله افزایش کارایی سازمانی، رغبت دانشجویان به دانشگاه و به خصوص دانشگاه های خلاق و نوآور، ارتقای رتبه دانشگاهی در سطح بین الملل، بازدید و حضور گردشگران علمی از دانشگاه های کشور و... باشد. نتایج حاصل از پیامدهای ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری را می توان با پژوهش های Tierney & Lanford, (2015) که نشان دادند رواج فزاینده یادگیری مبتنی بر شایستگی (خلاقیت و نوآوری) می تواند رابطه بین موسسات، مدارک تحصیلی، دانشجویان و کارفرمایان در صنایع را روشن کند و باعث تأمین نیاز جوامع شود و (Abed, et al, 2019) که دانستند که ارزیابی عملکرد با هدف تشخیص نسبی میزان بصیرت، تخصص، دانش، سعی و تلاش، اصلاح، بهبود و تعالی نیروی انسانی و مدیران صورت می گیرد، همسو و منطبق دانست.

### پیشنهاد های کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج به دست آمده، می توان پیشنهاد های زیر را در زمینه ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری ارائه داد:

- در راستای رسیدن به ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری، پیشنهاد می شود نظارت سلسله مراتبی و برنامه های مدون جهت ارزیابی عملکرد منابع انسانی خلاق و نوآور در دانشگاهها وجود داشته باشند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران در رأس دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها به کار گرفته شود که منعطف بوده و توانایی پذیرش تغییرات را داشته باشند.
- پیشنهاد می‌شود توان نگهداری منابع انسانی خلاق و نوآور در دانشگاه‌ها فراهم شود و به شایستگی‌ها و همچنین نیازهای منابع انسانی در راستای رشد و توسعه دانشگاه‌ها توجه شود.
- در نهایت پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی دقیق و مدونی جهت پیاده‌سازی الگوی پیشنهادی ارزیابی عملکرد سازمانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری انجام گیرد.

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abbasi, B. (2019). Identifying and ranking the criteria for evaluating the competitive performance of universities using multi-criteria decision-making techniques. *Research in educational systems*, 14 (special issue), 609-636. [Persian]
- Abed S., Davodi A. H., & Sorani, R. (2019). Examining the performance evaluation of academic staff members in universities. *Specialized scientific quarterly of new research approaches in management and accounting*, 4(39), 1-21. [Persian]
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46 Retrieved from <http://ijbssnet.com/journal/index/57> ,..
- Al-Adamat, A. M., & Alserhan, H. F. (2020). Salesperson creative performance: The role of performance appraisal systems. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 2611-2618.
- Alipour, A., & Nasri, F. (2017). Investigation And Analysis Of Educational Performance Indices Of Imam Khomeini Naval Academy By BSC–TOPSIS. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 4(2), 45-60.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. 2014. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. *Journal of Management*, 40(5), pp. 1297-1333.
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2023). The performance of performance appraisal systems: A theoretical framework for public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 104-129.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Budur, T. (2018a). Analytic hierarchy process to evaluate corporate image, trust, and switching cost of GSM operators: A case of Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences Educational Studies*, 5(2), 241-250.
- Calic, G. (2016). *Creativity in organizations: Antecedents and outcomes of individual creativity* (Doctoral dissertation, Purdue University).

- Camilleri, MA (2019). Higher Education Marketing: Opportunities and Challenges in the Digital Era. *Academia*, 0 (16-17), 4-28.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2018). Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system. *Expert Systems with Applications*, 91, 107-126.
- Chen, S. (2017). The Relationship between Innovation and Firm Performance: A Literature Review In Proceedings of the 2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017) (pp. 648652). <https://doi.org/10.2991/snec17.2017.132>.
- Chow, I. H. S. (2017). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership Organization Development Journal*39(2), 202-217.
- Cotton, D.RE., Nash, T. & Kneale, P. (2017). Supporting the retention of non-traditional students in higher education, using a resilience framework, *European Educational Research Journal*, 16(1): 62-79.
- Curzi, Y., Fabbri, T., & Pistoiesi, B. (2020). Performance appraisal criteria and innovative work behaviour: the mediating role of employees' appraisal satisfaction. In *Performance Appraisal in Modern Employment Relations* (pp. 11-34). Palgrave Macmillan, Cham.
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in psychology*, 10, 1659.
- Danaeifard, Hassan, Emami, Seyyed Mojtabi. (1386). Qualitative research strategies: a reflection on data base theorizing. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 1(2), 69-97. doi: 10.30497/smt.2007.104
- da Silva, F. A., & Borsato, M. (2017). Organizational performance and indicators: Trends and opportunities. *Procedia manufacturing*, 11, 1925-1932.
- Dickel, D. G., & de Moura, G. L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 211-220
- Ernst, L., & Young, L. P. (2017). *Public Sector Innovation: From Idea to Action*. Canada: Ernst& Young LLP.
- Gardi, B., Hamawandy, N. M., Vian Sulaiman Hama Saeed R. M. A., Sulaiman, A. A., Mahmood, S. A., & Al-Kake, F A. (2020). The Effect of Capital Competence on the Profitability of Development and Investment Banks in Turkey. *Solid State Technology*, 63(6), 12571-12583.
- Ghazi, K. M., El-Said, O., Salem, I. E., & Smith, M. (2023). Does performance appraisal legitimacy predict employee sabotage and innovative behaviors? The mediating role of performance appraisal satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101117.
- Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(4), 902-927.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Imran, M., & Ambreen, T. (2022). The Influence of Training, Performance Appraisal, and Organizational Support on Employee Service Behavior With Compensation as a Mediator. In *Handbook of Research on Developing Circular, Digital, and Green Economies in Asia* (pp. 401-414). IGI Global.
- Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2015). The development of innovations in organizations: The role of creative energy fields. *Kybernetes*.
- Keinänen, M., & Butter, R. (2018). Applying a self-assessment tool to enhance personalized development of students' innovation competences in the context of university-company cooperation. *Journal of University Pedagogy*, 2(1), 18-28.
- Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: a research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
- Lohman, L. (2021). Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 101008.
- Majidi, S., Fallah Lajimi, H. R., & Safai Qadiklai, A. H. (2020). Evaluating the efficiency of university educational groups from educational, research and entrepreneurial perspectives. *Research Journal of Executive Management*, 12(23), 149-180. [Persian]

- Maria, S., Hakim, Y. P., & Darma, D. C. (2020). Perceptions of Service Quality and Corporate Image Against Satisfaction and Customer Loyalty. *KnE Social Sciences*4(3), 9–25.
- Nawab, S., Nazir, T., Mohsin Z. M., & Syed, M. F. (2015). Knowledge Management. Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge Management*1(1), 43-48. Retrieved from [https://Management\\_Innovation\\_and\\_www.researchgate.net/publication/281191599\\_Knowledge\\_Organizational\\_Performanc](https://Management_Innovation_and_www.researchgate.net/publication/281191599_Knowledge_Organizational_Performanc)
- Pashapour. S., Bozorgi Amiri, A., & Ghaderi S. F. (2018). ‘‘Optimizing the performance of industrial units’’. *Journal of Industrial Management Perspective*, 8, 149-183. [Persian]
- Rajiani, I., & Ismail, N. (2019) Management Innovation in Balancing Technology Innovation to Harness Universities Performance in the Era of Community 4.0. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 309\_321. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.24>
- Shaban, A., Salih, M. Q. D., & Al-Zaidi, H. A. W. (2015). The impact of creativity elements on educational service quality dimensions—an exploratory study of academic staff perceptions in Duhok Polytechnic University.
- Soltani, M. R., & Aliani, M. (2016). Comparative and analytical comparison of performance evaluation system and competency evaluation system in the organization. *Human resource management research*, 9(1), 157-182. [Persian]
- Sułkowski, Ł., Przytuła, S., Borg, C., & Kulikowski, K. (2020). Performance appraisal in universities—assessing the tension in public service motivation (PSM). *Education Sciences*, 10(7), 174.
- Taheri Attar, Gh., & Rostam Lo, R. (2017). Investigating the effect of human resource management functions on creativity and innovation in product and process (case study: knowledge-based companies based in Science and Technology Park of Tehran University). *Innovation Management*, 7(2), 47-68. [Persian]
- Tierney, W. G., & Lanford, M. (2015). Creativity and innovation in the twenty-first-century university. In *Researching Higher Education* (pp. 61-79). Routledge.
- Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & MaldonadoGuzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 11, 141-176 Retrieved from <http://www.ijikm.org/Volume11/IJIKMv11p141176Valdez2254.pdf> –
- Vosough, F., Ahmadi, G., Hassanmoradi, N., & Mohammaddavoodi, A. (2021). Identifying the native dimensions, components and indicators of research performance evaluation in university (A case study: Islamic Azad University in Tehran). *Journal of Management and Planning In Educational System*, 14(1), 13-42.
- Yousliani, Gh., Behrangi, A., & Abdullahi, B. (2018). Designing a model for evaluating the performance of the research system in education (case study: research groups of the general education departments of the provinces). *Scientific-Research Quarterly of Education and Training*, 34(2), 31-52. [Persian]