

Handwritten Arabic calligraphy in a highly stylized, cursive script. The text is arranged in a roughly rectangular shape, with the word "الله" (Allah) at the top center. Below it, the word "محمد" (Muhammad) is written in a large, bold, and highly decorative style. The script is characterized by thick, black lines and intricate flourishes. Small numbers (1, 2, 3) are visible near some of the strokes, possibly indicating stroke order or specific calligraphic techniques. The overall appearance is that of a highly skilled calligrapher's work.

۱۵۹۲۹۱ - ۶۳۵۲۶.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت بازرگانی گرایش
بازاریابی

ارائه مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه دولتی اصفهان به کمک تلفیق

کارت امتیازی متوازن و روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

استاد راهنما

دکتر فتح الله امیری عقدایی

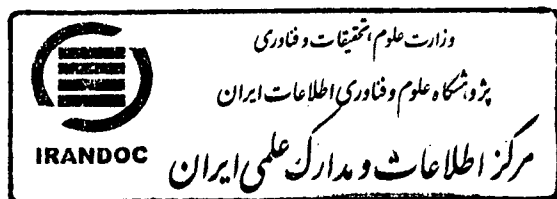
استاد مشاور

دکتر سعیده کتابی

پژوهشگر

محمدعلی فلاح

اسفند ماه ۱۳۸۹



۶۵۹۲۹۱

۱۳۹۰/۳/۲۲

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات

و نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه

متعلق به دانشگاه اصفهان است.

شبهه کارشناس پایان نامه
درجه اول شده است
تحصیلات تکمیلی دانشگاه اصفهان



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی آقای محمدعلی فلاح تحت عنوان

ارائه مدل مدیریت عملکرد برای دانشگاه دولتی اصفهان به کمک تلفیق کارت امتیازی متوازن و روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

در تاریخ ۱۳۸۹/۱۲/۱۷ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

۱- استاد راهنمای پایان نامه

دکتر فتح الله امیری عقدایی

با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

۲- استاد مشاور پایان نامه

دکتر سعیده کتابی

با مرتبه‌ی علمی دانشیار امضا

۳- استاد داور داخل گروه

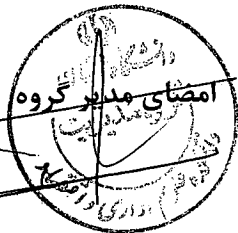
دکتر حسین رضایی

با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

۴- استاد داور خارج از گروه

دکتر سیدعلی سیادت

با مرتبه‌ی علمی دانشیار امضا



سپاسگزاری

سپاس خداوند را که به من توفیق عطا نمود تا این پژوهش را به انجام برسانم.

پدر و مادر عزیزم

اکنون نمی‌توانم بگویم افتخار و پاداش بیشتر حق کدامیک از شماست. اما این اختیار را دارم، به خاطر محبت-
هایتان تا ابد سپاسگزار شما باشم.

بر خود لازم می‌دانم از کلیه عزیزانی که مرا در تکمیل این اثر کمک و یاری نموده‌اند صمیمانه تشکر کنم.

تقدیم به

اعضای هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

که دریای بیکرانی از علم و دانش اند.

چکیده

در حال حاضر نظام آموزش عالی کشور ایران با چالش‌های فراوانی از قبیل: افزایش تعداد داوطلبان ورود به دانشگاه، کاهش بودجه دولتی، رقابت جهانی و ... روبروست. بنابراین، ارزیابی و بهبود عملکرد موسسات و دانشگاه‌های دولتی یکی از مهمترین مباحث موجود در نظام آموزش عالی کشور می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع اکتشافی است که تمرکز خود را بر روی ارزیابی عملکرد دانشگاه دولتی اصفهان، با بهره‌گیری از روش‌های تحلیل سلسله مراتبی، روش دلفی و کارت امتیازی متوازن قرار داده است. در این پژوهش ابتدا به روش دلفی سنجه‌های مرتبط با کارت امتیازی متوازن دانشگاه اصفهان بدست آمد و سپس به کمک روش تحلیل سلسله مراتبی و پرسشنامه زوجی که توسط ریاست دانشگاه، معاونین و مدیران گروه تکمیل گردید، به اولویت‌بندی سنجه‌های بدست آمده پرداخته شده است. با مقایسه نتایج تحقیق مشخص شد که مهمترین منظر در بین منظرهای کارت امتیازی متوازن منظر فرایند داخلی بوده است و مهمترین سنجه‌های هر یک از منظرها شامل: مشارکت با صنعت در منظر مالی، سرشناس بودن اساتید در صنعت از منظر یادگیری و رشد، نسبت اساتید به دانشجویان از منظر فرایند داخلی و میزان روحیه علمی و پژوهشگری ایجاد شده در دانشجویان از منظر مشتری می‌باشند.

کلید واژه‌ها: تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، تکنیک دلفی، شاخص کلیدی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، مدیریت عملکرد.

فهرست مطالب

| صفحه | عنوان |
|-------|--|
| | فصل اول: کلیات پژوهش |
| ۱-۱-۱ | مقدمه |
| ۲-۱ | شرح و بیان مساله پژوهشی |
| ۳-۱ | پیشینه و تاریخچه موضوع پژوهش |
| ۱-۳-۱ | پژوهش های داخلی |
| ۲-۳-۱ | پژوهش های خارجی |
| ۴-۱ | اهداف پژوهش |
| ۵-۱ | اهمیت و ارزش پژوهش |
| ۶-۱ | کاربرد نتایج پژوهش |
| ۷-۱ | سوال های پژوهش |
| ۸-۱ | قلمرو پژوهش |
| ۱-۸-۱ | قلمرو موضوعی پژوهش |
| ۲-۸-۱ | قلمرو مکانی پژوهش |
| ۳-۸-۱ | قلمرو زمانی پژوهش |
| ۹-۱ | روش پژوهش |
| ۱۰-۱ | تعریف عملیاتی واژه ها |
| ۱۱-۱ | جمع بندی |
| | فصل دوم: مروری بر ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش |
| ۱-۲ | مقدمه |
| ۲-۲ | مدیریت عملکرد |
| ۳-۲ | عملکرد |
| ۴-۲ | سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی و نوین |
| ۱-۴-۲ | مشکلات و محدودیت های سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد |
| ۲-۴-۲ | مزایای ارزیابی عملکرد |
| ۳-۴-۲ | خطرات و تله های ارزیابی عملکرد ناصحیح |
| ۵-۲ | برقراری توازن میان تنش های سازمانی |

| عنوان | صفحه |
|---|------|
| ۱-۵-۲- توازن سود، رشد و کنترل | ۱۵ |
| ۲-۵-۲- توازن نتایج کوتاه مدت در مقابل قابلیت‌ها و فرصت‌های رشد بلند مدت | ۱۶ |
| ۳-۵-۲- توازن میان انتظارات ذینفعان مختلف | ۱۷ |
| ۴-۵-۲- برقراری توازن میان توجه و فرصت‌ها | ۱۸ |
| ۵-۵-۲- توازن انگیزه‌های رفتار سازمانی | ۱۹ |
| ۶-۲- کارت امتیازی متوازن | ۱۹ |
| ۱-۶-۲- خاستگاه‌ها | ۲۱ |
| ۲-۶-۲- بررسی معیارهای کارت امتیازی متوازن با استراتژی | ۲۲ |
| ۷-۲- سیر تکامل کارت امتیازی متوازن | ۲۳ |
| ۱-۷-۲- کارت امتیازی متوازن نسل اول | ۲۳ |
| ۲-۷-۲- کارت امتیازی متوازن نسل دوم | ۲۸ |
| ۳-۷-۲- کارت امتیازی متوازن نسل سوم | ۲۹ |
| ۸-۲- برطرف کردن موانع اجرای استراتژی به کمک روش ارزیابی متوازن | ۳۲ |
| ۹-۲- نقشه استراتژی | ۳۳ |
| ۱۰-۲- اهمیت نمودار علت و معلول | ۳۵ |
| ۱-۱۰-۲- وجه مالی | ۳۸ |
| ۲-۱۰-۲- وجه مشتری و بازار | ۴۰ |
| ۳-۱۰-۲- وجه فرآیندهای داخلی | ۴۲ |
| ۱-۳-۱۰-۲- فرآیندهای مدیریت عملیاتی | ۴۳ |
| ۲-۳-۱۰-۲- فرآیندهای مدیریت مشتری | ۴۳ |
| ۳-۳-۱۰-۲- فرآیندهای نوآوری | ۴۴ |
| ۴-۳-۱۰-۲- فرآیندهای قانونی و اجتماعی | ۴۵ |
| ۴-۱۰-۲- وجه رشد و یادگیری | ۴۶ |
| ۱۱-۲- تفاوت نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن | ۴۷ |
| ۱۲-۲- اهمیت آموزش در کارت امتیازی متوازن | ۴۸ |
| ۱۳-۲- تجزیه و تحلیل SWOT کارت امتیازی متوازن | ۴۸ |
| ۱۴-۲- مراحل طراحی یک سیستم کارت امتیازی متوازن | ۵۰ |
| ۱۵-۲- ویژگی‌های BSC | ۵۱ |

| عنوان | صفحه |
|---|------|
| ۱۶-۲-ارتباط کارت امتیازی متوازن با سایر سیستم ها و روشهای ارزیابی عملکرد..... | ۵۲ |
| ۱-۱۶-۲-ارتباط BSC با ایزو..... | ۵۲ |
| ۲-۱۶-۲-مدیریت بر مبنای هدف و ارتباط با BSC..... | ۵۲ |
| ۳-۱۶-۲-ارتباط TQM و BSC..... | ۵۲ |
| ۴-۱۶-۲-ارتباط BSC و بالدریج..... | ۵۳ |
| ۵-۱۶-۲-ارتباط BSC و مدیریت هوشین..... | ۵۳ |
| ۶-۱۶-۲-ارتباط EFQM با BSC..... | ۵۴ |
| ۱۷-۲-تجربیات مربوط به پیاده سازی BSC..... | ۵۴ |
| ۱۸-۲-معیارهای ارزیابی متوازن در سازمان های غیرانتفاعی، دولتی و بهداشتی..... | ۵۵ |
| ۱۹-۲-تعدیل معماری روش کارت امتیازی متوازن..... | ۵۵ |
| ۲۰-۲-نقشه استراتژی برای سازمان های غیرانتفاعی..... | ۵۸ |
| ۲۱-۲-روشهای سنجش عملکرد در سازمان های غیرانتفاعی..... | ۶۰ |
| ۲۲-۲-برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های غیرانتفاعی..... | ۶۱ |
| ۲۳-۲-تاسیس دانشگاه..... | ۶۲ |
| ۲۴-۲-دانشگاه های دولتی ایران..... | ۶۴ |
| ۲۵-۲-قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم..... | ۶۶ |
| ۲۶-۲-تاریخچه مختصر تأسیس دانشگاه اصفهان..... | ۶۶ |
| ۲۷-۲-فرایند تحلیل سلسله مراتبی (ANALYSIS HIERARCHY PROCESS)..... | ۶۸ |
| ۱-۲۷-۲-ویژگی های فرایند سلسله مراتبی..... | ۷۰ |
| ۲-۲۷-۲-مراحل فرایند تحلیل سلسله مراتبی..... | ۷۱ |
| ۳-۲۷-۲-ساختار مسأله انتخاب گزینه ها یا رده بندی معیارها..... | ۷۱ |
| ۱-۳-۲۷-۲-تشکیل درخت سلسله مراتبی..... فاز ۱: | ۷۲ |
| ۲-۳-۲۷-۲-مقیاسات زوجی..... فاز ۲: | ۷۴ |
| ۳-۳-۲۷-۲-استخراج وزن ها از ماتریس تصمیم..... فاز ۳: | ۷۵ |
| ۴-۳-۲۷-۲-محاسبه نرخ ناسازگاری..... فاز ۴: | ۷۵ |
| ۲۸-۲-روش دلفی..... | ۷۷ |
| ۲۹-۲-جمع بندی فصل دوم..... | ۷۸ |

عنوان

صفحه

فصل سوم: روش پژوهش

| | |
|----|--|
| ۸۰ | ۱-۳-۱- مقدمه |
| ۸۱ | ۲-۳-۲- نوع پژوهش |
| ۸۱ | ۳-۳-۳- جامعه آماری |
| ۸۱ | ۴-۳-۴- شیوه نمونه گیری و حجم نمونه |
| ۸۱ | ۵-۳-۵- روش گردآوری اطلاعات |
| ۸۱ | ۶-۳-۶- ابزار گردآوری اطلاعات |
| ۸۲ | ۱-۶-۳- پرسشنامه و اجزای آن |
| ۸۲ | ۲-۶-۳- طیف مورد استفاده و شیوه پاسخ به سئوالات |
| ۸۲ | ۷-۳-۷- مراحل انجام روش دلفی |
| ۸۲ | ۱-۷-۳- تعیین گروه قضاوت کارشناسی |
| ۸۲ | ۲-۷-۳- طراحی پرسشنامه |
| ۸۳ | ۳-۷-۳- محاسبه اعتبار اهداف و سنجه‌ها |
| ۸۳ | ۴-۷-۳- جدول اهداف و سنجه های نهایی و استاندارد شده |
| ۸۳ | ۸-۳-۸- بررسی روایی و پایایی ابزار سنجش |
| ۸۴ | ۱-۸-۳- روایی |
| ۸۴ | ۲-۸-۳- پایایی |
| ۸۵ | ۳-۸-۳- نرخ ناسازگاری |
| ۸۵ | ۹-۳-۹- روش آزمون آماری |
| ۸۵ | ۱-۹-۳- تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی |
| ۸۵ | ۲-۹-۳- گام های اصلی فرایند تحلیل سلسله مراتبی |
| ۸۶ | ۳-۹-۳- بیان متغیر های تحقیق |
| ۸۷ | ۱۰-۳-۱۰- قلمرو مکانی |
| ۸۷ | ۱۱-۳-۱۱- قلمرو زمانی |
| ۸۷ | ۱۲-۳-۱۲- مروری بر پرسش های پژوهش |
| ۸۷ | ۱۳-۳-۱۳- جمع بندی |

عنوان

صفحه

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

| | |
|----|--|
| ۸۷ | ۱-۴-مقدمه |
| ۸۸ | ۲-۴-ارائه مدل نقشه استراتژیک دانشگاه اصفهان |
| ۸۹ | ۱-۲-۴-مشتری |
| ۹۰ | ۲-۲-۴-فرایند داخلی |
| ۹۱ | ۳-۲-۴-یادگیری و رشد |
| ۹۲ | ۴-۲-۴-منظر مالی |
| ۹۲ | ۳-۴-اولویت بندی مناظر کارت امتیازی متوازن |
| ۹۳ | ۴-۴-اولویت بندی سنجه های مرتبط با هر یک از منظرهای مدل کارت امتیازی متوازن |
| ۹۳ | ۱-۴-۴-منظر مالی |
| ۹۳ | ۲-۴-۴-منظر یادگیری و رشد |
| ۹۴ | ۳-۴-۴-منظر فرایندهای داخلی |
| ۹۵ | ۴-۴-۴-منظر مشتری |
| ۹۶ | ۵-۴-وزن نهایی سنجه ها در میان کل منظرها |
| ۹۸ | ۶-۴-جمع بندی |

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

| | |
|-----|--|
| ۹۹ | ۱-۵-مقدمه |
| ۱۰۰ | ۲-۵-خلاصه پژوهش |
| ۱۰۰ | ۳-۵-نتایج پژوهش |
| ۱۰۵ | ۴-۵-محدودیت های پژوهش |
| ۱۰۵ | ۵-۵-محدودیت های پژوهشگر |
| ۱۰۵ | ۶-۵-پیشنهاد های پژوهش |
| ۱۰۵ | ۱-۶-۵-پیشنهاد های کاربردی |
| ۱۰۶ | ۲-۶-۵-پیشنهاد های پژوهشی به محققین آینده |
| ۱۰۷ | پیوست |
| ۱۱۶ | منابع و مأخذ |

فهرست شکل‌ها

| صفحه | عنوان |
|------|--|
| ۱۶ | شکل ۱-۲- تنش های سود، کنترل و رشد..... |
| ۲۱ | شکل ۲-۲- انتقال چشم انداز و استراتژی : چهار وجه |
| ۲۴ | شکل ۳-۲- کارت امتیازی متوازن چارچوب اولیه..... |
| ۲۹ | شکل ۴-۲- کارت امتیازی متوازن نسل دوم |
| ۳۰ | شکل ۵-۲- چهار فرایند مدیریت استراتژیک |
| ۳۸ | شکل ۶-۲- چارچوب کارت امتیازی متوازن |
| ۳۹ | شکل ۷-۲- وجه مالی تعریفی روشن از ارزش به دست می دهد..... |
| ۴۱ | شکل ۸-۲- وجه مشتری و بازار و ارتباط آن با سایر وجوه نقشه استراتژی..... |
| ۴۳ | شکل ۹-۲- وجه فرایندهای داخلی و ارتباط آن با سایر وجوه نقشه استراتژی |
| ۴۷ | شکل ۱۰-۲- دارایی های نامشهود باید با استراتژی هماهنگ شود تا ارزش ایجاد کند |
| ۴۹ | شکل ۱۱-۲- تکنیک SWOT کارت امتیازی متوازن |
| ۵۶ | شکل ۱۲-۲- اهمیت ماموریت در کارت امتیازی متوازن |
| ۵۷ | شکل ۱۳-۲- کارت امتیازی متوازن در سازمان های غیرانتفاعی |
| ۵۹ | شکل ۱۴-۲- مدل اول نقشه استراتژی برای سازمان های غیرانتفاعی |
| ۵۹ | شکل ۱۵-۲- مدل دوم نقشه استراتژی برای سازمان های غیرانتفاعی |
| ۶۰ | شکل ۱۶-۲- مدل سوم نقشه استراتژی برای سازمان های غیرانتفاعی |
| ۷۲ | شکل ۱۷-۲- مدل سه سطحی سلسله مراتبی خرید خودرو |
| ۷۳ | شکل ۱۸-۲- مدل چهار سطحی سلسله مراتبی خرید خودرو..... |
| ۸۱ | شکل ۱-۳- نمونه سوال مقایسه زوجی |
| ۸۹ | شکل ۱-۴- نقشه استراتژی دانشگاه اصفهان |

فهرست جدول ها

| عنوان | صفحه |
|---|------|
| جدول ۱-۲. مقایسه سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی و نوین | ۱۲ |
| جدول ۲-۲. مقدار عددی ترجیحات | ۷۴ |
| جدول ۳-۲. شاخص ناسازگاری ماتریس های تصادفی | ۷۷ |
| جدول ۱-۴. اولویت بندی مناظر کارت امتیازی متوازن | ۹۲ |
| جدول ۲-۴. اولویت بندی سنجه های مالی | ۹۳ |
| جدول ۳-۴. اولویت بندی سنجه های یادگیری و رشد | ۹۴ |
| جدول ۴-۴. اولویت بندی سنجه های فرایند داخلی | ۹۵ |
| جدول ۵-۴. اولویت بندی سنجه های مشتری | ۹۶ |
| جدول ۶-۴. اولویت بندی و وزن های نهایی سنجه ها در میان کل منظرها | ۹۷ |
| جدول ۱-۵. اهداف کلی دانشگاه در راستای منظرهای کارت امتیازی متوازن | ۱۰۱ |
| جدول ۲-۵. سنجه های مرتبط با هریک از منظرهای کارت امتیازی متوازن | ۱۰۲ |
| جدول ۳-۵. وزن ها و رتبه های سنجه های منظرهای کارت امتیازی متوازن | ۱۰۴ |

فصل اول

کلیات پژوهش

۱-۱- مقدمه

کسب و کارها و موسسات آموزشی در حال تجربه کردن چالش‌های فراوانی از قبیل افزایش روزافزون رقابت، جهانی‌سازی، تکنولوژی‌های نوظهور و محدودیت منابع هستند. امروزه، رهبران کسب و کار و موسسات آموزشی به اهمیت فراوان مشتری محوری، جمع‌آوری اطلاعات جهت ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر پی برده‌اند. رهبران موسسات آموزشی در کنار متولیان امر آموزش باید پاسخگوی سوالات مهمی از این قبیل باشند: آیا موسسه به بیانیه مأموریت خود عمل می‌نماید؟ آیا موسسه در حین کاهش هزینه‌های خود، به خلق ارزش افزوده برای جامعه می‌پردازد؟ آیا موسسه از منابع محدود و کمیاب خود از قبیل سرمایه فکری، زمان، افراد و... به صورت کارا و موثر استفاده می‌نماید؟

با این حال سوال اساسی این است که آیا ابزار مدیریتی در تجارت وجود دارد که بتوان از آن در موسسات آموزشی استفاده کرد؟ جواب این سوال بلی است. کارت امتیازی متوازن یکی از این ابزار می

باشد. اگرچه گزارشات مربوط به استفاده از کارت امتیازی متوازن در مؤسسات آموزش عالی محدود می-باشد، ولی پتانسیل به کارگیری موفق این روش بسیار بالاست.

در ادامه در این فصل به بیان کلیات پژوهش پرداخته می‌شود. پس از بیان مساله و پژوهش‌های انجام شده در زمینه کارت امتیازی متوازن اهداف پژوهش بیان می‌گردد و در انتها روش پژوهش بررسی می‌گردد.

۱-۲- شرح و بیان مساله پژوهشی

جهانی شدن و توسعه اقتصادهای دانش محور موجب ایجاد تغییرات اساسی در ساختار و وظایف آموزش در سراسر دنیا شده است. ارزش‌ها بیشتر از منابع مادی در دسترس شان به افراد، مدیریت و دولتهایشان بستگی دارد. آموزش باعث بهبود زیربنای علمی ملت‌ها می‌شود و به همین دلیل، نقش اساسی در آینده آنها ایفا می‌کند. روندهای در حال توسعه جهانی، چالش‌های اقتصادی جدید و افزایش سریع استفاده از فناوری اطلاعات و نیازمندی به متخصصان چندزبانه، بعضی از چالش‌های ملت‌های در حال توسعه است. نقش آموزش، به خصوص آموزش کسب و کار و مدیریت، در ساختن نیروی کار و مدیریتی که توانایی فایق آمدن بر چالش‌های مذکور را داشته باشد، اهمیت روزافزونی یافته است (گیل و لشین^۱، ۲۰۰۳: ۲۹). تفکر راهبردی سازمان‌ها را برای رویارویی و انطباق موفقیت‌آمیز با شرایط آینده توانمند می‌سازد (کریمادیس^۲، ۱۹۹۷: ۷۶). برنامه‌های راهبردی رسیدن از وضعیت موجود (ماموریت سازمان) به وضعیت مطلوب را که به سند چشم انداز سازمان اشاره دارد، تشریح می‌کنند (وست و همکاران^۳، ۱۹۹۴: ۲۵) و به واسطه شناخت بهتری که از محیط به دست می‌دهند، سازمان را در بهبود عملکرد یاری می‌کنند (کراس و همکاران^۴، ۲۰۰۶). لذا، ارزیابی محیط رقابتی سازمان و موقعیت راهبردی آن در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد (تسیاکروس و پاشیاردیس^۵، ۲۰۰۲: ۸۷). در اقتصاد دانایی محور امروزی مؤسسات آموزش عالی به عنوان مراکز توسعه نیروی انسانی نقش مهمی را در رشد اقتصادی و پیشرفت کشورها ایفا می‌کنند (کینگ^۶، ۱۹۹۵: ۱۱۱) به همین دلیل، برنامه‌ریزی راهبردی در این مؤسسات اهمیت ویژه‌ای دارد (کریمادیس^۷، ۱۹۹۷: ۲۲) و آنها را در انطباق با محیط و سیاستهای کلان آموزشی به منظور دستیابی به آینده‌ای بهتر هدایت می‌کند (کتونن^۸، ۲۰۰۶: ۳۶).

¹ Gill & Lashine

² Kriemadis

³ West et al

⁴ Kraus et al

⁵ Tsiakkiros & Pashiardis

⁶ King

⁷ Kriemadis

⁸ Kettunen

از طرف دیگر دانشگاه‌ها نیازمند هستند که به منظور برطرف کردن نیازهایشان رقابتی باقی‌مانند. دانشگاه‌ها با تقاضای روزافزون برای بالا بردن سطح کیفیت و پاسخگویی به فشارهای درونی و بیرونی مواجه‌اند. دانشگاه‌ها در ایران باید بدنبال روش‌های نوین مدیریتی و ارزیابی عملکردی باشند تا به در ضمن بهبود عملکردشان آنان را در رسیدن به اهدافشان یاری رساند.

لذا مسئله اساسی در این مورد، چگونگی بهبود عملکرد موسسات آموزش عالی در این محیط پویا و رقابتی می‌باشد.

در گذشته مدیران دانشگاه‌ها برای ایجاد و توسعه برنامه‌هایشان به منظور بقا در محیط رقابتی نگاهی به روش‌های مدیریت در محیط‌های کسب و کار داشته‌اند. (ولش و متکاف^۱، ۲۰۰۳: ۹۲)

برای مثال، روش کارت امتیازی متوازن که توسط کاپلان و نرتون در سال ۱۹۹۲ توسعه داده شد به‌عنوان یک روش جدید در آن زمان برای ارزیابی عملکرد واحدهای کسب و کار که مستقیماً با رسالت و اهداف استراتژیک در ارتباط هستند معرفی شد. منظرهای ارزیابی در این روش شامل ۴ منظر زیر می‌باشد:

(۱) مالی^۲: این چشم‌انداز، نوعاً حاوی مقیاس‌های سنتی عملکرد مالی است که معمولاً به سودآوری مربوط می‌شود.

(۲) مشتری^۳: مشتریان منبع سودآوری کسب و کارند، بنابراین ارضای نیازهای مشتری هدفی است که شرکت‌ها دنبال می‌کنند.

(۳) فرآیندهای داخلی^۴: هدف از این منظر این است که با برتری یافتن در برخی فرایندهای کسب و کار که عظیم‌ترین تاثیر را دارند، رضایت مشتریان و ذینفعان جلب گردد.

(۴) یادگیری و رشد^۵: هدف از این منظر فراهم کردن زیربنایی جهت دستیابی به اهداف سه منظر دیگر و ایجاد رشد بلند مدت و بهبود از طریق افراد، سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی می‌باشد.

برخلاف رویکردهای سنجش عملکرد که تمرکزشان بر روی کنترل رفتار می‌باشد رویکرد کارت امتیازی متوازن فرصت‌هایی به منظور رسیدن به چشم‌انداز سازمان حاصل می‌نماید. کارت امتیازی متوازن می‌تواند نقشی کلیدی در ایجاد یکپارچگی در سیستم‌های مدیریت استراتژیک بوسیله‌ی متصل کردن اهداف استراتژیک بلند

¹ Welsh & Metcalf

² Financial

³ Customer

⁴ Internal Process

⁵ Learning and Growth

مدت با فعالیت‌های کوتاه مدت بازی کند (کاپلان و نرتون^۱، ۱۹۹۶: ۲۴). روش کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های غیرانتفاعی مانند راک و اتر^۲ اجرا شده‌است. گزارشاتی نیز مبنی بر استفاده‌ی روش ذکر شده در محیط‌های علمی و آکادمیک به منظور سنجش کارایی سازمانی وجود دارد (کارائانوس و روبین^۳، ۱۹۹۹: ۵۱).

۱-۳- پیشینه و تاریخچه موضوع پژوهش

۱-۳-۱- پژوهش‌های داخلی

توحیدی و دیگران^۴ (۱۳۸۸) به ایجاد یک نقشه استراتژیک برای سازمان‌های آموزشی ایرانی (به‌خصوص مدارس) پرداخته‌اند. آنها در پژوهش خود در مقایسه‌ی روش‌های مختلف مدیریت استراتژیک، روش *BSC* را پیشنهاد داده‌اند و با استفاده از اطلاعات کسب شده از روسای مدارس و مراکز آموزشی، یک نقشه استراتژی برای این موسسات و مدارس پیشنهاد داده‌اند. آنها با استفاده از نتایج پژوهش‌شان با اهمیت‌ترین منظر کارت امتیازی متوازن را منظر فرایند داخلی معرفی کردند.

مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸) با استفاده از روش *BSC* به بررسی عملکرد چهار دانشکده‌ی مدیریت برتر دانشگاه‌های تهران پرداخته‌اند. آنان پس از ایجاد سنج‌های منظرهای مختلف *BSC*، با استفاده از پرسش‌نامه، چک‌لیست و روش *AHP* به رتبه‌بندی این دانشکده‌ها پرداخته‌اند و دانشکده برتر را در بین این ۴ دانشکده مشخص نمودند.

۱-۳-۲- پژوهش‌های خارجی

ساچمن^۵ (۱۹۶۷) در دهه‌ی ۱۹۶۰ نشان داد که ارزیابی آموزشی یک فرآیند اجتماعی پیوسته است که باید از منطق علمی پیروی کند. او تحقیقات ارزیابی را به سه مرحله تقسیم نمود: ارزیابی نهایی، پیش ارزیابی و مرحله‌ی ارزیابی کوتاه مدت. او معتقد بود که قضاوت در مورد موفقیت یا عدم موفقیت یک موسسه به وسیله‌ی نتایج نهایی عادلانه نمی‌باشد و یک سیستم ارزیابی باید شامل معیارهای ابتدایی، میانه و نهایی باشد.

رالف و تیلر^۶ اولین سیستم ارزیابی آموزشی را بین سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰ در دانشگاه اوهایو ایالات متحده اجرا کردند (استافلین و شینکفیلد^۷، ۱۹۸۵: ۴۳). این پژوهش از یک متدولوژی هدف محور پیروی می‌کرد. تیلر

^۱ Kaplan & Norton

^۲ Rockwater

^۳ Karathanos & Rubin

^۴ Tohidi & et al

^۵ Suchman

^۶ Ralph & Tyler

^۷ Stufflebeam & Shinkfield

در این پژوهش (۱۹۳۲) بر روی تغییر رفتاری دانشجویان با استفاده از ارزیابی طرح دوره‌های آموزشی، برنامه‌های آموزشی و اهداف آموزشی تمرکز کرده بود. مت‌فسل و مایکل^۱ (۱۹۶۷: ۷۲) تئوری تیلر را با استفاده از معیارهای چند متغیره، به منظور بهبود عملکرد آموزشی توسعه دادند. که در انتها به نتایج مطلوبی دست یافتند.

۱-۴- اهداف پژوهش

یک دانشگاه کارا نیازمند چندین کارکرد موثر می‌باشد: آموزش، پژوهش، تربیت نیروی انسانی و ایجاد تفکر انتقادی در دانش آموزان. جاروزوسکا^۲ (۱۹۹۹) نشان داد که اهداف غایی یک موسسه‌ی آموزش عالی، رسیدن به استانداردهای آموزشی، کارایی مالی (چگونگی تخصیص بهینه‌ی منابع مالی دولتی) و ایجاد ارزش برای جامعه می‌باشد. در کشور ایران بخش اعظم منابع درآمد دانشگاه‌ها از بودجه‌ی دولتی و شهریه‌های دانشجویی تامین می‌شود. دانشگاه‌ها نیازمند هستند که به وسیله‌ی یک سیستم مدیریتی کارا و قوی از این منابع محدود به‌طور موثری استفاده نمایند.

بنابراین در این پژوهش هدف اصلی ارائه‌ی مدل مدیریت عملکرد دانشگاه اصفهان به کمک تلفیق کارت

امتیازی متوازن و روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و اهداف فرعی عبارتند از:

- ۱) تعیین اهداف دانشگاه اصفهان در راستای چهار منظر رویکرد *BSC*.
- ۲) تعیین سنجه‌های عملکرد برای دانشگاه اصفهان بر اساس رویکرد *BSC*.
- ۳) تعیین وزن و اولویت هر یک از سنجه‌های بدست آمده توسط تکنیک *AHP*.

۱-۵- اهمیت و ارزش پژوهش

مدیریت و عملکرد استراتژیک برای هر سازمانی (انتفاعی و غیر انتفاعی) یک امر حیاتی است. در این میان دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند. از طرفی هزینه‌های آموزش عالی در ایران در حال رشد است و از طرف دیگر انتظار دانشجویان، اولیای دانشجویان و جامعه از دانشگاه در حال افزایش می‌باشد.

رویکرد *BSC* به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک به طور موفقیت آمیزی در سازمان‌های مختلف اجرا شده‌است. این رویکرد برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

¹ Metfessel & Michael

² Jaroszevska

ابداع‌کنندگان این رویکرد (کاپلان و نرتون^۱، ۲۰۰۱: ۲۴۳) تاکید ویژه‌ای بر منظر مشتری در سازمان‌های غیرانتفاعی (مانند دانشگاه‌ها) به منظور رسیدن به اهداف سازمان داشته‌اند. با استفاده از رویکرد BSC میتوان یک برنامه‌ی جامع عملکرد برای دانشگاه اصفهان (به عنوان موسسات دولتی و غیرانتفاعی) تدوین نمود که باعث بازدهی و کارایی بیشتر این موسسه شود و نقشه‌ی راهی باشد برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده دانشگاه.

۱-۶- کاربرد نتایج پژوهش

مدل بدست آمده از این پژوهش می‌تواند توسط دانشگاه‌ها اصفهان مورد استفاده قرار گیرد تا با استفاده‌ی موثر از آن، به اجرای استراتژی‌های خود پرداخته و به اهداف از پیش تعیین شده‌ی خود دست یابد.

۱-۷- سوال‌های پژوهش

۱-۷-۱- سوال اصلی

مدل مدیریت عملکرد دانشگاه اصفهان از منظر کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

۱-۷-۲- سوالات فرعی

۱- اهداف دانشگاه اصفهان در راستای چهار منظر رویکرد BSC چیست؟

۲- سنجه‌های عملکرد برای دانشگاه اصفهان، به منظور رسیدن به اهداف تبیین شده مطابق با رویکرد BSC کدامند؟

۳- چگونه می‌توان با استفاده از روش AHP سنجه‌های بدست آمده از رویکرد BSC را اولویت‌بندی نمود؟

۱-۸- قلمرو پژوهش

۱-۸-۱- قلمرو موضوعی پژوهش

قلمرو این پژوهش از نظر موضوعی، در محدوده مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد می‌باشد.

^۱ Kaplan & Norton