

مروری بر اندازه‌گیری عملکرد سازمانی^۱ در دانشگاهها

محمد صالح اولیاء^۲ (owliams@yazduni.ac.ir)
سید ناصر مدرسی^۳ (modarresi@samanavar.com)

چکیده

اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد به عنوان جزئی اساسی از زنجیره مدیریت عملکرد، امروزه نقشی غیرقابل انکار در بهبود و تعالی سازمان‌ها دارد و بسیاری از سازمان‌ها برای روبرویی با فشارهای محیطی و چالش‌های جهان نوین آنرا در برنامه‌های مدیریتی خود لحاظ کرده‌اند. در اوایل دهه ۹۰ میلادی همزمان با افزایش فشار عمومی برای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی دانشگاهها، ارزیابی عملکرد در تعدادی از مراکز دانشگاهی غربی شروع به شکل‌گیری و رشد نموده است. در این راستا پژوهش‌هایی نیز صورت گرفته و مدل‌ها و فرایندهایی برای توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد خاص پیشنهاد شده است. تفاوت شرایط و اهدافی که برآورده‌سازی آنها از یک سیستم ارزیابی انتظار می‌رود باعث شده تا در دانشگاهها نیز به مانند سایر سازمان‌ها، راه‌حل یکسانی برای همه قابل پیشنهاد نباشد. هم‌اکنون مدل EFQM به عنوان مدلی برای خودارزیابی در بسیاری از سازمان‌ها و مراکز آموزشی در اروپا و سراسر جهان بکار می‌رود. اما امکان کاربرد آن به عنوان مدلی برای طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد و تسهیل‌کننده مدیریت تغییر در استقرار و اعتباربخشی سیستم، تاکنون در سطح مراکز آموزش عالی مورد توجه قرار نگرفته است. مقاله حاضر به بررسی موضوع اندازه‌گیری عملکرد در دانشگاهها و کاربرد مدل EFQM در این مقوله می‌پردازد.

۱. اندازه‌گیری عملکرد سازمانی

بسیاری مواقع، افرادی که ادعای تشریح مفهوم بهره‌وری را دارند، در واقع مفهوم گسترده‌تری به نام عملکرد را تعریف کرده‌اند (توماس^۴ و بارون^۵ ۱۹۹۴). اگرچه این دو مفهوم به شدت مرتبطند اما اصطلاح عملکرد بسیار جامع‌تر از بهره‌وری است. هزینه‌ها بخشی محوری از عملکرد محسوب می‌شوند در عین‌حال عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر می‌گیرد. در حالیکه بهره‌وری صرفاً مفهومی ویژه است که به نسبت بین ورودی و خروجی می‌پردازد (تنگن^۶ ۲۰۰۴).

در مطالعه‌ای که وسنيسكي^۷ و شفتي^۸ (۲۰۰۳) برای بررسی ابزارهای بکاررفته برای اندازه‌گیری عملکرد در شرکتهای انگلیسی صورت داده‌اند، سوال‌شوندگان، بیش از ۳۰ ابزار مختلف را نام برده‌اند

^۱ Corporate performance measurement

^۲ دانشیار دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه یزد
^۳ کارشناس مهندسی صنایع از دانشگاه یزد

^۴ Thomas

^۵ Baron

^۶ Tangen

^۷ Wisniewski

^۸ Shafti

که در میان آنها حتی اسامی مانند الگوبرداری^۱، نگاشت فرایند^۲، سیستم‌های TQM^۳، شش سیگما و SPC^۴ نیز به چشم می‌آید که این موضوع خود نمایانگر گستردگی برداشتهای مختلف از موضوع اندازه‌گیری عملکرد است.

نیلی^۵ و دیگران (۱۹۹۵) به این نکته اشاره کرده‌اند که اندازه‌گیری عملکرد موضوعی است که غالباً مورد بحث قرار گرفته اما کمتر تعریف شده است. به دنبال این نظر، آنها اندازه‌گیری عملکرد را به عنوان فرایند کمی‌سازی فعالیت تشریح می‌کنند. در این تعریف، اندازه‌گیری فرایند کمی‌سازی است و فعالیت با عملکرد مرتبط است. همچنین آنها پیشنهاد می‌دهند که عملکرد بایستی به عنوان اثربخشی و کارایی یک فعالیت تعریف گردد، که از این منظر به تعاریف زیر خواهیم رسید:

- اندازه‌گیری عملکرد به عنوان فرایند کمی‌سازی اثربخشی و کارایی تعریف می‌گردد.

- یک شاخص عملکرد به عنوان معیاری برای کمی‌سازی اثربخشی و/یا کارایی یک فعالیت تعریف می‌گردد.

- سیستم اندازه‌گیری عملکرد^۶ (PMS) به عنوان مجموعه‌ای از معیارهای مورد استفاده برای کمی‌سازی اثربخشی و کارایی یک فعالیت تعریف می‌گردد.

اهداف اندازه‌گیری عملکرد در قالب شش هدف کلی قابل طرح است:

- ۱) هم جهت‌سازی راهبرد و فعالیتها
- ۲) کنترل عملیات
- ۳) مدیریت و تعامل با ذینفعان
- ۴) آگاهی از دلایل ارتقا یا نزول کیفیت
- ۵) انگیزش و پاداش‌دهی کارکنان
- ۶) حساب‌پذیری

مار و شیوما (۲۰۰۳) متذکر شده‌اند که ارزیابی عملکرد سازمانی مورد توجه عمده مدیران کسب و کار و همین‌طور متخصصان دانشگاهی است و امروزه دانش اندازه‌گیری عملکرد با سرعت قابل توجهی در سطوح آکادمیک و عملی گسترش می‌یابد.

۲. مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی

در یک PMS مجموعه‌ای از شاخص‌ها ترکیب می‌گردد تا تصویری کامل از عملکرد یک سازمان بدست دهد. مروری بر منابع نشان می‌دهد که چارچوب‌های مفهومی زیادی برای کمک به جریان ارزیابی عملکرد در طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد توسعه یافته‌اند. از جمله مدل‌های در دسترس می‌توان مدل‌های زیر را نام برد:

مدل سینک و تاتل،

ماتریس اندازه‌گیری عملکرد^۷،

هرم عملکرد SMART^۸،

تئوری قیود^۹،

مدل نتایج و دلایل^۱،

^۱ Benchmarking

^۲ Process mapping

^۳ Total Quality Management

^۴ Statistical Process Control

^۵ Neely

^۶ Performance measurement system

^۷ Performance measurement matrix

^۸ Strategic Measurement & Reporting Technique (SMART) Performance Pyramid

^۹ Theory of Constraints

مدل سه بعدی عملکرد^۲،
مدل ارزش فرایند^۳،
هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت^۴،
مدل مثلث خدمات،
مدل کارت امتیازی متوازن^۵، و
مدل منشور عملکرد^۶.

این مدل‌ها عمدتاً در مرحله اول از مراحل چهارگانه توسعه سیستم اندازه‌گیری عملکرد متمرکز می‌شوند. مرحله اول همان طراحی سیستم هاست. سه مرحله دیگر پیاده‌سازی، بکارگیری و بروزرسانی منظم هستند. مدل‌ها یا چارچوب‌های مفهومی در این نکته اشتراک دارند که هر یک چیدمان خاصی را پیشنهاد می‌دهند که شاخص‌های عملکرد بایستی بر طبق آن ساختار یابند.

مدل‌ها و نتیجتاً سیستم‌های اولیه اندازه‌گیری عملکرد که در سازمان‌های تولیدی بوجود آمدند، بیشتر مبتنی بر معیارها و شاخص‌های مالی بودند. شاخص‌های عملکرد حسابداری سنتی با مشخصاتی نظیر مالی مینا بودن، تمرکز بر داخل سازمان، پس‌نگری و توجه بیشتر به عملکرد واحدهای داخلی به جای عملکرد کل کسب‌وکار مشخص می‌شدند. در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ اشتیاق زیادی به توسعه سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد متوازن پدید آمد و پس از آن چندین نمونه از چنین سیستم‌هایی در دانشگاه‌ها و محیط‌های کاری خلق شدند. چنین چارچوب‌هایی بر بسیاری از کمبودهای سیستم‌های حسابداری سنتی غلبه کردند اما با رشد اخیر مفهوم اندازه‌گیری رضایتمندی همه ذی‌نفعان، چارچوب‌های جدیدی نظیر منشور عملکرد هم ارائه شده‌اند.

۳. فرایندهای طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد

چارچوب‌ها یا مدل‌ها به تنهایی یک سیستم کامل محسوب نمی‌شوند. چارچوب‌ها، دیدگاه‌های مختلفی را برای دسته‌بندی شاخص‌های عملکرد فراهم کرده، به افراد فرصت می‌دهند که به توازن بین نیازهای کسب و کار توجه کنند. اما آنها به یک سازمان نمی‌گویند که چه چیز را اندازه بگیرند و سازوکاری برای تعیین اهدافی که باید برآورده شوند ندارند. به نظر می‌رسد که لزوم ادغام اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت کسب و کار روز به روز آشکارتر شده و امروزه فرایندهای مدیریتی توسعه یافته‌اند که این کار را انجام می‌دهند.

در ادبیات اندازه‌گیری عملکرد، طیف وسیعی از فرایندهای طراحی عملکرد تشریح شده است. این فرایندها در نظریه و عمل در محیط‌های آکادمیک و عملیاتی توسعه یافته‌اند. تعدادی به عنوان مدل‌های نظری باقی مانده در حالی که دیگر مدل‌ها به صورت گسترده مورد استفاده و آزمایش در تجارت و صنعت قرار گرفته‌اند. همچنین از بین این مدل‌ها، تعدادی بر اساس چارچوب‌های (مدل‌ها) خاص و تعدادی به صورت عمومی و بدون در نظر داشتن چارچوب اندازه‌گیری خاصی توسعه یافته‌اند.

نیلی و دیگران (۲۰۰۳) در یک مطالعه جامع از فرایندهای طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد از دو جنبه به دسته‌بندی فرایندها

^۱ Results & Determinants model

^۲ Three dimensional model

^۳ Value for money/ Business Process model

^۴ Activity based Costing

^۵ Balanced scorecard model

^۶ Performance prism

اقدام کرده اند. رویه‌ها^۱ و رهیافت‌ها^۲. از جمله فرایندها عبارتند از:

فرایند ویسنر و فاست،
فرایند مدوری^۳ و استپل^۴،
بکارگیری کارت امتیازی متوازن^۵،
مدلسازی عملکرد،
عملکرد کسب و کارتان را بیازمایید^۶،
پرسشنامه اندازه‌گیری عملکرد،
فرایند ECOGRAI، و
رهیافت فرانهورفر^۷.

این فرایندها با ارائه مراحل واضحی، عمدتاً سازمان را در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد یاری می‌کنند. به عنوان نمونه، رهیافت فرانهورفر در انستیتوی سیستم‌های تولیدی و تکنولوژی طراحی فرانهورفر در برلین توسعه یافته است. رهیافتی جامع برای طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد بر مبنای روش مدلسازی یکپارچه سازمان و یک ابزار نگاشت فرایند است. طبق این روش، یک درک مشترک از زنجیره ارزش می‌تواند بوجود آید. نگاشت‌های فرایند به عنوان مبنایی برای تعیین فاکتورهای کلیدی موفقیت بکار می‌آیند و سپس کار تعریف شاخص‌های عملکرد مورد نیاز در ابعاد زیر صورت می‌پذیرد:

نتایج مالی

ساختار بازار، در شکل مشتریان، محصولات و رقبا
فرایندهای کسب و کار در شکل حجم، ارزش، کیفیت، زمان و هزینه
نوآوری و یادگیری

۴. اندازه‌گیری عملکرد در آموزش عالی

کیفیت از پرمعناترین مفاهیم و ارزشها برای سنجش آموزش‌های عالی است با اینحال مشخصات کیفیت و معیارهای اثربخشی در آموزش عالی نه به آسانی قابل تعیین هستند و نه به صورت جهانی پذیرفته شده‌اند. بنابر این مشکل است که مجموعه‌ای مشترک از معیارهای کاربردی مناسب و قابل قبول برای همه بیابیم که ارزیابی همه مراکز آموزش عالی را بر اساس آن انجام دهیم. بوردن^۸ (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای، مدل‌های ارزیابی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی را به پنج دسته کلی تقسیم‌بندی کرده است:

(۱) اشتها و منابع در دسترس^۹
این دسته دیدگاه سنتی و غالب است و بر ورودی‌ها (گزینش دانشجویان ورودی، نسبت استاد به دانشجو و غیره) و منابع در دسترس (کتابخانه‌ها، منابع پژوهشی، حقوق‌ها و غیره)، نرخ فارغ‌التحصیلی و ... نظر دارد. امتیازدهی و رتبه‌بندی عمومی دانشگاهها معمولاً در این دسته قرار می‌گیرد.

(۲) کارایی دانشگاه^{۱۰}

^۱ Procedures

^۲ Approach

^۳ Medori

^۴ Steple

^۵ Putting the balanced Scorecard to work

^۶ Getting the measure of your business

^۷ Fraunhofer

^۸ Borden

^۹ Reputation and resources

^{۱۰} Institutional effectiveness

رهیافتهایی که در این دسته قرار می‌گیرند به دو شاخه مکانیکی و کیفی تقسیم می‌شوند. رهیافتهای مکانیکی ضریب منابع تخصیصی به ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها را اندازه می‌گیرند و رهیافتهای کیفی بیشتر بازدید همکاران و ممیزی‌های تضمین کیفیت را شامل می‌شود. بوردن رهیافتهای مرسوم اعتباربخشی را در این دسته قرار می‌دهد.

(۳) رهیافتهای ارزش افزوده^۱

این دسته از رهیافتها، به تغییراتی که از ورودی تا خروجی واقع می‌شود توجه می‌کنند و اندازه‌گیری‌های بلندمدت را ترجیح می‌دهند. بوردن تاکید می‌کند که این رهیافتها می‌توانند به عنوان بخشی از دیگر مدلها استفاده شوند.

(۴) تعهد دانشجویان^۲

این مدلها بر برداشتی که دانشجویان از عملکرد و مفیدبودن دانشگاه دارند تاکید می‌ورزند و بر مبنای پیمایش تجربه دانشجویان و تحلیل آن استوارند.

(۵) مدل‌های نوین

مدلی نظیر کارت امتیازی روبن که بویژه برای طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد در آموزش عالی طراحی شده است، در این دسته می‌گنجد. در ادامه تعدادی از مدلها تشریح شده‌اند:

۱, ۴. مدل US News and World Report

US News and World Report نشریه معروفی است که هر ساله به رتبه‌بندی دانشگاههای آمریکا می‌پردازد. این نشریه علاوه بر انتشار نتایج رتبه‌بندی انجام شده، اطلاعات مفیدی را در مورد اهداف و متدولوژی خود، مراحل انجام کار، چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، چگونگی وزن‌دهی شاخصها و بسیاری مسائل دیگر در اختیار همگان قرار می‌دهد. البته واضح است که تمام ابعاد یک دانشگاه را نمی‌توان صرفاً در یک عدد خلاصه کرد. ولی U.S. News عقیده دارد که می‌توان دانشگاهها را بر اساس یک مشخصه اصلی یعنی برتری دانشگاهی با یکدیگر مقایسه کرد. روشی که U.S. News برای رتبه‌بندی دانشگاهها بکار می‌گیرد شامل سه مرحله زیر است (اشراق‌نیا و دانشور ۱۳۸۳):

مرحله ۱: در مرحله نخست تمام دانشگاهها بر اساس ماموریت (یعنی شاخه‌ای که در آن فعالیت دارند) و همچنین ناحیه‌ای که در آن قرار گرفته‌اند به دسته‌های مختلف تقسیم می‌شوند. هدف از انجام این کار این است که دانشگاهها با ماموریت مشابه در یک دسته قرار گیرند. چرا که مثلاً برنامه‌های دانشگاهی که فقط دوره کارشناسی را برگزار می‌کنند با دانشگاهی که شامل دوره کارشناسی ارشد و دکترا است و بیشتر برای تحقیق و پژوهش اهمیت قائل است، کاملاً متفاوت است و نمی‌توان این دو را با هم مقایسه کرد. این دانشگاهها دوره‌های کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا را برگزار می‌کنند. اما بیشتر بر تحقیق و پژوهش تاکید دارند و برای انجام فعالیتهای پژوهشی خود از دولت فدرال کمک دریافت می‌کنند.

مرحله ۲: در این مرحله ابتدا شاخصهایی تعریف می‌شوند. سپس بر اساس قضاوت‌های کارشناسان در مورد اهمیت شاخصها به هر یک از آنها وزن اختصاص داده می‌شود. این اوزان با تحقیق و بررسی با

^۱ Value added approaches

^۲ Student engagement

کارشناسان آموزش عالی تعیین می‌شود. سپس داده‌های مورد نیاز از دانشگاه‌های مختلف جمع‌آوری می‌شود. **مرحله ۳:** در این مرحله «وزن نهایی و مرکب شده» برای هر دانشگاه محاسبه می‌شود و بر اساس مقادیر محاسبه شده رتبه‌بندی انجام می‌شود. شاخص‌های مورد استفاده در جدول (۱) ارائه شده است.

| وزن | شرح شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها | شاخص | ردیف |
|-----|---|--|------|
| ۲۵% | افرادی که از دانشگاه‌های صاحب نام و برجسته فارغ‌التحصیل می‌شوند، می‌توانند به مراکز کاری خوبی جذب شوند. علاوه بر این در صورت تمایل به ادامه تحصیل در دوره‌های کارشناسی ارشد، توسط دانشگاه‌های بهتری پذیرفته خواهند شد. شهرت در هر دسته توسط بررسی از اعضای مدیران، روسا و اداره‌کنندگان در دانشگاه‌ها ارزیابی می‌شود. | شهرت دانشگاه (Reputation) | ۱ |
| ۲۰% | هر چقدر برنامه‌های و خدماتی که یک دانشگاه برای دانشجویان خود ارائه می‌دهد، راضی‌کننده‌تر و مناسب‌تر باشد نسبت افرادی که وارد دانشگاه می‌شوند و تا زمان فارغ‌التحصیلی آنجا را ترک نمی‌کنند هم بیشتر خواهد شد. در حالی که در صورت نارضایتی دانشجویان بسیاری از آنان، قبل از پایان دوره تحصیل، دانشگاه خود را عوض می‌کنند | نرخ دوام دانشجویان دانشگاه (Reputation) | ۲ |
| ۲۰% | - اندازه کلاس (۴۰%) - میزان حقوق و پاداشی که به اساتید خود می‌پردازند (۳۵%) - درصد اساتید با مدرک P.h.D و بالاتر (۱۵%) - نسبت دانشجویان به استاد (۵%) - درصد اساتید تمام وقت دانشگاه (۵%) | امکانات دانشکده (Faculty Resources) | ۳ |
| ۱۵% | - میانگین نمره تستس SAC یا ACT برای دانش‌آموزان (۴۰%) - برای دانشگاه‌های ملی درصد دانش‌آموزانی که از ۱۰٪ از بهترین مدارس جذب شده‌اند و برای دانشگاه‌های منطقه‌ای درصد دانش‌آموزانی که از ۲۵٪ از بهترین مدارس مشغول به تحصیل بوده‌اند (۳۵%) - نرخ قبولی یا نسبت دانش‌آموزان پذیرفته شده به تعداد متقاضیان (۱۵%) - دانشجویی، خدمات عمومی، تعمیر و نگهداری و سایر هزینه‌های آموزشی می‌پردازد. | انتخاب دانشجویان (Student Selectivity) | ۴ |
| ۱۰% | میانگین هزینه‌ای که دانشگاه برای هر دانشجو در زمینه آموزش، تحقیق، خدمات دانشجویی، خدمات عمومی، تعمیر و نگهداری و سایر هزینه‌های آموزش می‌پردازد | منابع مالی (Financial Resources) | ۵ |
| ۵% | اگر نرخ فارغ‌التحصیلی واقعی بیشتر از نرخ پیش‌بینی شده باشد به این مفهوم است که دانشگاه بسیار خوب عمل کرده است | عملکرد نرخ فارغ‌التحصیلی و ارزش افزوده (Graduation Rate Performance or Added Value) | ۶ |
| ۵% | میزان کمک‌های مالی که فارغ‌التحصیلان به دانشگاه خود عرضه می‌دارند در واقع میزان رضایندی آنها از دوران تحقیق‌شان را نشان می‌دهد. | میزان کمک‌های فارغ‌التحصیلان به دانشگاه (Alumni giving) | ۷ |

جدول ۱. شاخص‌های ارزیابی دانشگاهها در نشریه US News and World Report

۲,۴. اعتباربخشی

اعتباربخشی قدیمی‌ترین و شناخته شده‌ترین نشان کیفیت در آموزش عالی است که اهداف دوگانه پیشبرد بهبود کیفیت و تضمین کیفیت را دنبال می‌کند و به عنوان سنگبنای خود نظارتی مورد توجه است. فرایندهای اعتباربخشی معمولاً این اهداف دوگانه را در طی غیردولتی و غیرانتفاعی وضع شده‌اند دنبال می‌کنند.

اگر چه اعتباربخشی، یک همیزي کامل دانشگاه محسوب نمی‌شود ولی می‌تواند این اطمینان را بوجود آورد که دانشگاه حداقل استانداردهای کیفی را برآورده می‌سازد (باگیو^۲ ۱۹۹۹). از این نظر معمولاً در فرایندهای اعتباربخشی، دانشگاهها با یکدیگر مورد مقایسه و رتبه‌بندی قرار نمی‌گیرند.

اعتباربخشی‌ها بخش مهمی از بسیاری از سیستمهای تضمین کیفیت موسسات آموزشی هستند. در فرایند اعتباربخشی، موسسات ملزم می‌شوند تا رعایت استانداردهای وضع شده در موسسه اعتباردهنده را به یک تیم ارزیاب خارجی نشان دهند. موسسات معتبر، عموماً بایستی در دوره‌های رسمی اعتباربخشی که هر چند سال یکبار انجام می‌شود شرکت کنند تا پیروی مستمر خود از برقراری این استانداردهای کیفی را مسجل سازند (جان لورنس^۳ ۲۰۰۱).

معمولاً دو نوع اعتباربخشی وجود دارند که از نظر موسسات آموزش عالی حایز اهمیت‌اند. اعتباربخشی عمومی و اعتباربخشی خاص، اعتباربخشی عمومی، به طور کلی، برآوردسازی استانداردهای کلی آموزشی را در یک دانشگاه مورد بررسی قرار می‌دهد. در مقابل اعتباربخشی خاص، گروههای خاص یا دانشکده‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد که آیا برنامه‌های تخصصی آنها، برآوردکننده استانداردهای کیفی معین هستند یا خیر (ایول^۴ ۲۰۰۰).

پس از فروپاشی دیوار برلین، اروپای غربی و مرکزی (CEE) نیاز به تغییر سیستم آموزش عالی خود، بر پاسازی مکانیسم‌های بهبود و کنترل کیفیت و در بعضی کشورها قانونگذاری و نظارت بر عملکرد بخش خصوصی در این عرصه را احساس کردند.

بعضی کشورها به سمت اعتباربخشی که آنرا به چشم یک مکانیسم شتابدهنده قوی در دستان دولت می‌دیدند، جذب شدند. از این منظر اعتباربخشی در بعضی از کشورهای اروپای شرقی، تنها یک فرایند تشخیص محسوب نمی‌شود بلکه همچنین یک ابزار مالی و سیاسی نیز هست.

به نظر می‌رسد در زمان حاضر، اشتراك بین‌المللی تجربیات در حال ارتقاء سطوح درک و اطلاع درباره اعتباربخشی و حتی اندکی همگرایی است. این موضوع از آنجا نشأت می‌گیرد که رویه‌های اعتباربخشی کشور آمریکا، اصول تضمین کیفیت را مورد استفاده قرار داده‌اند در عین حال رویه‌های تضمین کیفیت در اروپای غربی به آرامی در حال ادغام عملکردهای اعتباربخشی سبک آمریکایی درون خود هستند.

۳,۴. مدل AQIP^۵

^۱ Peer review

^۲ Bague

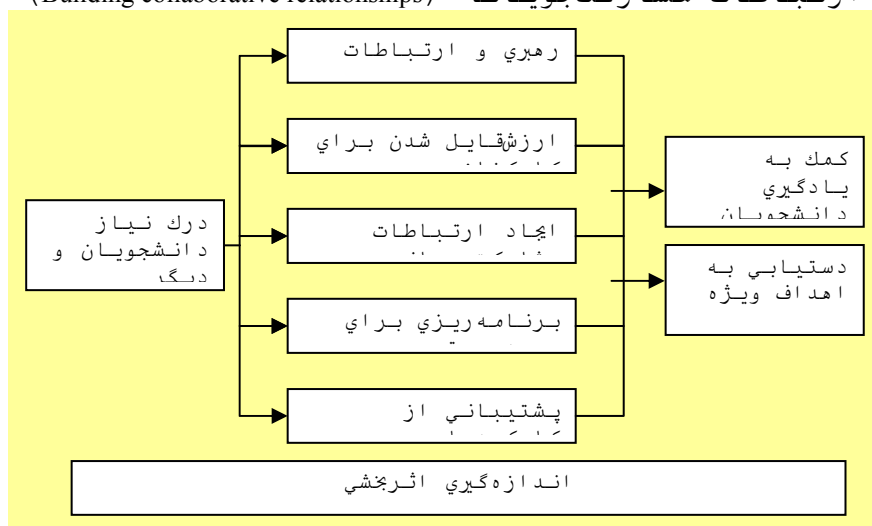
^۳ Lawrence

^۴ Ewell

^۵ Academic Quality Improvement program

AQIP يك برنامه بهبود و تضمين كيفيت براي مراكز آموزش عالي است. كميسيون يادگيري عالي^۱ كه زير نظر سازمان اعتباربخشي ناحيه شمالي و مركزي^۲ ايالات متحده مي باشد با تعريف پروژه اي سه ساله در سال ۱۹۹۹ اين برنامه را ابداع نموده است. مدلي كه AQIP بر آن استوار است ۹ معيار را در بر دارد. اين معيارها عبارتند از :

- كمك به يادگيري دانشجويان (Helping Students learn)
- دستيابي به اهداف ويژه (اهداف مختص هر دانشگاه) (Accomplishing other distinctive objectives)
- درك نيازهاي دانشجويان و ديگر ذينفعان (Understanding students & other stakeholder needs)
- ارزش قايل شدن براي كاركنان (Valuing people)
- رهبري و ارتباطات (Leading & Communicating)
- پشتيباني از كاركردهاي دانشگاهي (supporting institutional Operations)
- اندازه گيري اثربخشي (measuring effectiveness)
- برنامه ريزي براي بهبود مستمر (Planning Continuous improvement)
- ايجاد ارتباطات مشاركتجويانه (Building collaborative relationships)



شکل ۱. مدل مدیریت کیفیت AQIP

دانشگاهها و دانشكده هاي منطقه شمالي و مركزي ايالات متحده مي توانند در صورت تمايل در طرح ارزيابي و بهبود عملکرد AQIP شركت جويند. اولين مرحله در اين برنامه، انجام يك خودارزيابي توسط دانشگاه است كه مي تواند با استفاده از ابزارهاي مختلفي چون مدل جايزه كيفيت ايالتی، مدل خودارزيابي Vital Focus، مدل CQIN يا ارزيابي توسط يك مرجع خارجي^۳ انجام گيرد. پس از خودارزيابي، درخواستي براي طرح AQIP تهيه و ارسال مي شود. درخواست توسط گروه متخصص AQIP بازبيني مي شود و پيشنهادات لازم تهيه شده در دسترس دانشگاه درخواست کننده قرار مي گيرد. پس از پذيرش اين پيشنهادات توسط دانشگاه آنها يك سال فرصت خواهند داشت تا در انجمن استراتژي^۴ شركت كنند. اين انجمن، اجتماعي از مراكز آموزش عالي شركت کننده در طرح AQIP است كه پروژه هاي

^۱ Higher learning commission

^۲ North Central Accreditation

^۳ Third party evaluation

^۴ Strategy forum

اجرای هم را مرور کرده و بازخوردهایی را بر مبنای اهداف مشخص هر مرکز، ارائه یا دریافت می‌کنند. بعد از این، دانشگاه شروع به اجرای پروژه‌های اجرایی خود که آنها را در دایرکتوری AQIP، به ثبت رسانده، می‌کند و هر ساله در ارتباطات خود با AQIP پیشرفت خود را گزارش کرده و بازخوردها را دریافت می‌کند. اینکار به مدت سه سال ادامه می‌یابد و در پایان این دوره ۴ ساله (۳+۱)، دانشگاه یک گزارش ۱۰۰ صفحه‌ای را که مشخصات سیستم‌های بنیادین دانشگاهی را در محتوای خود دارد تکمیل و ارائه می‌نماید. در این گزارش، بهبودهای صورت گرفته در فرایندها و نتایج عملکرد مشخص می‌گردد. گزارش توسط AQIP ارزیابی شده و بازخوردی به صورت مکتوب و شامل شرح فعالیت‌های قابل انجام به صورت تخصصی به دانشگاه بازگردانده می‌شود. با دریافت گزارش بازخورد، دانشگاه سریعاً به ایجاد و اصلاح راهبردها و فعالیت‌های عملیاتی که آنها را در دستیابی به اهداف بلند مدت‌شان یاری خواهد داد اقدام می‌نماید. این دوره ۴ ساله مجدداً به صورت چرخه تکرار می‌گردد.

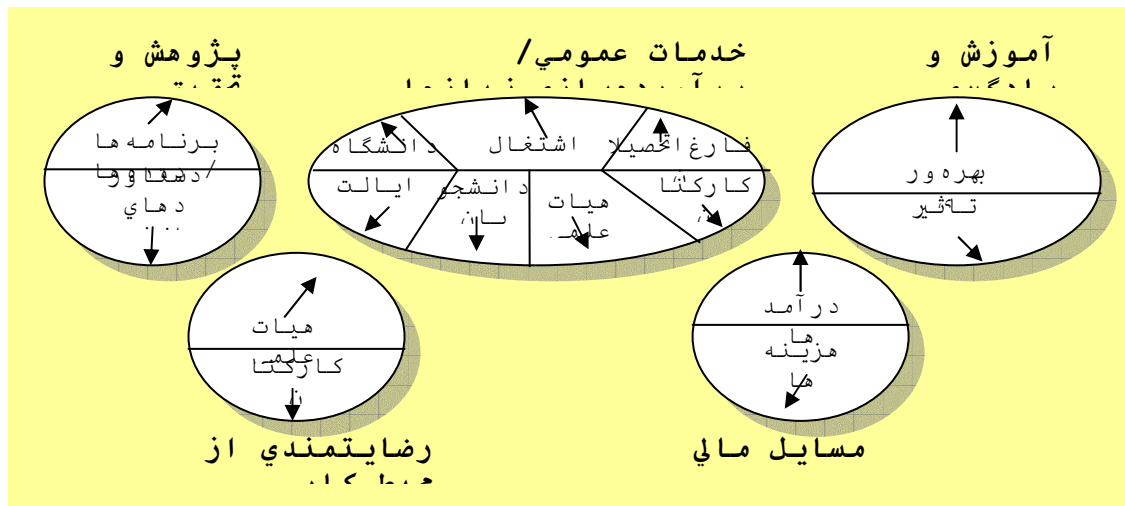
در سال هفتم از مشارکت در طرح AQIP دانشگاه می‌تواند در یک فرایند اعتباربخشی^۱ شرکت کند. این فرایند می‌تواند بدون الزام بازدید خارجی و بر اساس مستندات و فعالیت‌های بهبود مستمر قبلی انجام گردیده و طرح نتایج^۲ تهیه گردد که اعتباربخشی مجدد دانشگاه برای یک دوره ۷ ساله را در پی دارد. این اعتباربخشی، طبق قانون می‌تواند جایگزین اعتباربخشی رسمی در ایالات متحده شود.

۴,۴. کارت امتیازی متوازن در آموزش عالی

برنت روبن^۳ (۱۹۹۹) مدل کارت امتیازی متوازن را مورد استفاده قرار داده و بر مبنای آن مدلی برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد در آموزش عالی را پیشنهاد داده است. روبن شاخص‌های پیشین موجود در آموزش‌های عالی را صرفاً پسرو، تک بعدی و ناکافی دانسته و معتقد است این شاخص‌ها توانایی ارائه نمایی جامع از وضعیت فعلی یک مرکز آموزشی را ندارند.

مدل روبن پنج حوزه کلان آموزش/ یادگیری، خدمات عمومی/ برآورده‌سازی نیازها، پژوهش و تحقیق، رضایتمندی از محیط کار، و مسایل مالی را در بر دارد و هر حوزه شاخص‌هایی را در چند بخش پیشنهاد می‌دهد.

^۱ Reaffirmation
^۲ pattern of results
^۳ Brent Ruben



شکل ۲. مدل کارت امتیازی متوازن در آموزش عالی
 روبن تاکید می‌کند که معیارهای مطرح شده در هر حوزه و شاخص‌های مختص هر یک که در مدل پیشنهاد شده‌اند بایستی به عنوان مقدمه نگریسته شوند. این لیست، نه نهایی، نه تجویزی و نه لزوماً برای همه مراکز آموزش عالی، واحدها یا برنامه‌ها مناسب است. بسته به ماموریت و اهداف دانشکده یا دانشگاه، اجزای مناسب ممکن است کاملاً متفاوت باشند.

۵. پروژه‌های خودارزیابی در آموزش عالی

مدل‌های تعالی عملکرد در کشورهای مختلف بوجود آمده‌اند، هر چند این مدل‌ها مستقیماً با هدف بکارگیری در توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد توسعه نیافته‌اند ولی دیدگاه وسیعی درباره عملکرد دارند. مدل EFQM نیز یکی از مشهورترین این مدل‌هاست که بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی بنیانگذار آن است. مدل‌ها بر مبنای اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM) پایه‌ریزی شده‌اند و چارچوبی خاص و فراگیر تدارک دیده‌اند که بسیاری از فعالیت‌های خاص کیفی دیگر نظیر سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان^۱، ISO ۹۰۰۰، سیستم مدیریت محیطی و پاسخگویی اجتماعی^۲ می‌توانند در آن جای گیرند (فارمر^۳ ۲۰۰۴). معمولاً بر اساس این مدل‌ها سازمان‌ها وضعیت خود را ارزیابی می‌کنند که این فرایند به خودارزیابی مشهور است.

دانشگاه‌های مختلفی در سراسر اروپا در پی خودارزیابی خود با مدل EFQM هستند یا اینکار را انجام داده‌اند. شبکه دانشگاه‌های TRIS^۴ در بلژیک و هلند، نسخه‌ای از مدل EFQM را که توسط بنیاد کیفیت آلمان توسعه یافته با هدف ایجاد زیرساختی برای اشتراک‌گذاری فعالیت‌های مناسب مدیریتی در آموزش بکار گرفته‌اند. یک رهیافت ماتریسی که عمدتاً در سطح هیات علمی/دپارتمان/دانشکده کاربرد دارد نیز توسط این شبکه توسعه یافته است. به نوشته پاپیوس (۲۰۰۴) شواهد اندکی مبنی بر بکارگیری این ماتریس برای خودارزیابی در سطح کل یک دانشگاه وجود دارد و حوزه‌های نیازمند بهبود در خودارزیابی عمدتاً حوزه‌های رهبری، مدیریت فرایند و شاخص‌های عملکرد بوده‌اند.

^۱ Investors in people

^۲ Corporate Social Responsibility

^۳ Farmer

^۴ Transnationale Institutionele Samenwerking

دانشکده مهندسی دانشگاه مرمره ترکیه در سال ۲۰۰۰ یکی از فینالست‌های دریافت جایزه تعالی اروپا بوده است. در این دانشگاه تعهد آغازین مبني بر پیاده‌سازی TQM، انگیزه ورود و رقابت برای دریافت جایزه بوده است. در این دانشگاه رهیافت EFQM با فرایند برنامه‌ریزی راهبردی ادغام شده است. در این میان یکی از موفق‌ترین مراکز آموزش عالی در این زمینه، دانشگاه ران‌شا^۱ در انگلستان است که از ده سال پیش، پیاده‌سازی TQM را آغاز نمود و در سال ۲۰۰۲ برای اولین بار در حوزه آموزش عالی، جایزه تعالی اروپا در بخش Public Sector را بدست آورد. در یک مطالعه پژوهشی کاربردی، کنسرسیومی از دانشگاه‌های انگلستان با هدف بررسی فواید خودارزیابی بر مبنای EFQM در رویارویی با چالش‌های جدید در قالب پروژه‌های سه‌ساله، پیاده‌سازی مدل EFQM را در دستورکار خود قرار دادند. نشانه‌ها، حکایت از آن دارد که خودارزیابی با مدل تعالی EFQM می‌تواند در ساخت یک فرهنگ مشتری‌گراتر در دانشکده‌های آموزش عالی کمک موثری باشد (هایدز^۲ ۲۰۰۴). پروژه که از سال ۲۰۰۰ شروع شده و تا سال ۲۰۰۳ ادامه داشته است از محل شورای بودجه‌ریزی آموزش عالی انگلستان^۳ تامین بودجه شده و توسط دانشگاه شفیلد^۴ رهبری و هماهنگ شد. کنسرسیوم از دانشگاه‌های کرنفیلد^۵، دورهام^۶، سالفورد^۷، الستر^۸ و کالج درن والی^۹ تشکیل می‌گردید. نتایج آموخته‌های پروژه در سال ۲۰۰۴ توسط پاپیوس^{۱۰} و استید^{۱۱} در قالب چند گزارش منتشر شده است.

۶. نمونه‌ای از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد دانشگاهی

IUPUI دانشگاه اصلی Indiana در کشور ایالات متحده است که در سال ۱۹۶۹ به منظور ارائه دروس در پایه‌های لیسانس، فوق‌لیسانس، دکترا و آموزش‌های حرفه‌ای شکل گرفته است. IUPUI تلاش‌های اندازه‌گیری عملکرد خود را از سال ۱۹۹۳ آغاز کرده است. در این سال، چندین عامل محرک باعث گردیدند تا نیاز به اندازه‌گیری، بیش از پیش احساس شود. در بین این عوامل، سررسیدن دوره اعتباربخشی قبلی و نیاز به اعتباربخشی مجدد و ابتکار عمل رییس بخش سیستم‌های دانشگاه برای پیاده‌سازی مدیریت مسئولیت مبنا (RCM) که نیاز به اطلاعات در بین مشارکت‌کنندگان را افزایش می‌دهد، با اهمیت‌تر بودند. برای تدارک اطلاعات مورد نیاز RCM و اعتباربخشی، دانشگاه به روشی برای قضاوت درباره موفقیت ابتکارات جدید در آموزش‌های لیسانس و خدمات پشتیبانی دانشگاهی نیاز داشت.

به این دلیل و دلایل دیگر، IUPUI دفتر برنامه‌ریزی و بهبود دانشگاهی را پایه‌ریزی نمود که مرکز تست (به منظور اندازه‌گیری ویژگی‌های دانشجویان و قابلیت‌های دانشگاهی) و دفتر مدیریت اطلاعات و پژوهش‌های دانشگاهی (IMIR) را شامل می‌شود.

^۱ Runshaw

^۲ Hides

^۳ HEFCE

^۴ Sheffield

^۵ Cranfield

^۶ Durham

^۷ Salford

^۸ Ulster

^۹ Dearne Valley

^{۱۰} Pupius

^{۱۱} Steed

۱.۶. ارزیابی در IUPUI

هدف داخلی از ارزیابی عملکرد در IUPUI، تامین اطلاعات برای تصمیم‌گیری و ارائه راهنمایی‌هایی برای بهبود برنامه‌ها و خدمات است. هدف فرعی، تدارک مدارک حساب‌پذیری دانشگاهی برای پاسخگویی در مقابل مراجع خارجی اعتباربخش است.

برای دستیابی به هر دو این اهداف، کل دانشگاه، از بخش اداری تا دپارتمانهای منفرد با وظیفه جمع‌آوری، پردازش و اقدام بر اساس اطلاعات مرتبط با نقش‌هایشان، درگیر هستند. برای ارزیابی عملکرد، IUPUI شاخصهایی را در پنج زمینه بکار می‌گیرد که به برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه مربوطند. این زمینه‌ها، یادگیری، مسئولیتهای تعالی (تعالی برنامه‌ها و کارکنان)، مرکزگرایی و ارتباط با جامعه (متمرکز شدن در منطقه نزدیک مرکز شهر ایالت Indiana)، همکاری بین اعضای هیات علمی و حساب‌پذیری هستند. در عین حال که هر مجتمع یا واحد، شاخصهای خود را دارد که بر پایه زمینه ذکر شده هستند، بسیاری از شاخصها در مقیاس کل دانشگاه استفاده می‌شوند. از بین آنها، این شاخصها را می‌توان نام برد:

- دوام و عملکرد دانشجویان،
 - رضایتمندی دانشجویان از برنامه‌ها و خدمات،
 - مدیریت مسئولیتمبنا و هزینه‌یابی فعالیت‌مبنا (ABC)،
 - مقدار بودجه‌های پژوهشی از جانب حامیان^۱،
 - نرخ به پایان رساندن دوره‌های درسی،
 - تجدیدنظر در برنامه‌های دانشگاهی،
 - استخدام اقلیتهای،
 - بار کاری هیات علمی،
 - برنامه‌های حمایتی دانشگاهی، و
 - عملکرد دانشجویان بر حسب دبیرستانی که از آن آمده‌اند.
- پیمایش‌ها، سوابق عملکرد دانشجویان و دیگر سیستم‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، ابزارهای اصلی هستند که دپارتمانها برای جمع‌آوری داده‌های ارزیابی، با یا بدون کمک چندین دفتر برنامه‌ریزی و بهبود دانشگاهی، مورد استفاده قرار می‌دهند.
- برای جاری ساختن اهداف سطح بالا به سطوح عملیاتی، دانشگاه IUPUI، شاخصهای عملکرد را انتخاب می‌کند که اهداف اصلی دانشگاه را اشاعه می‌دهند. همچنین دانشگاه با در دسترس قرار دادن نشانگرها برای عموم و استفاده از شاخصهای یکسان در سرتاسر دانشگاه، کارکنان تمامی سطوح را به توجه به شاخصها و مشارکت تشویق می‌کند.

^۱ Sponsored research grants and expenditures

IUPUI portfolio Search Contact Us Site Index

Quick Links

- ABOUT IUPUI
- ABOUT THE PORTFOLIO
- ANNUAL PERFORMANCE REPORT
- TEACHING AND LEARNING
- RESEARCH, SCHOLARSHIP AND CREATIVE ACTIVITY
- CIVIC ENGAGEMENT
- PERFORMANCE INDICATORS**
- ACCREDITATION SELF STUDY

The VISION of IUPUI is to be recognized as one of the best urban universities. The MISSION of IUPUI is to provide for its constituents excellence in

Teaching and Learning
Research, Scholarship, and Creative Activity
Civic Engagement, Locally, Nationally, and Globally ... view all

Chancellor's Welcome Vision of IUPUI Goals and Framework

Indiana University - Purdue University Indianapolis Planning and Institutional Improvement, Office of

Page Last Updated: 03/27/2004 11:50:52 (IMIR Web Team)
 Copyright 2003 © 2002-2003 The Trustees of Indiana University

W3C XHTML 1.0

Campus Climate & Effectiveness

Diversity Indicators

- Recruitment and Enrollment of a diverse student body
- Retention and Graduation of a diverse student body
- Engagement of students, through the curriculum and co-curriculum, in learning about their own and other culture and belief systems
- Diversity in research, scholarship, and creative activity
- Contributions to the climate for diversity in Indianapolis, Central Indiana, and the entire state
- Recruitment, development, and support of diverse faculty and staff
- Engagement of the campus community in global issues and perspectives
- Student, faculty, and staff perceptions of the campus climate for diversity

Best Practices (indicators not yet implemented)

- Quality of services
- Student, faculty, and staff satisfaction with services
- Diversification and growth of revenue streams
- Net fund balance
- Efficient use of fiscal and physical resources
- Minimizing administrative overhead
- Improvement and expansion of physical plant

Core Mission Activities

Teaching and Learning

- Attract and support a well-prepared and diverse student population
- Support and enhance effective teaching
- Enhance undergraduate student learning and success
- Provide effective professional and graduate programs

Civic Engagement

- Enhance capacity for civic engagement
- Enhance civic activities, partnerships, and patient and client services
- Intensify commitment and accountability to Indianapolis, Central Indiana, and the state

Research, Scholarship, and Creative Activity

- Conduct world-class research, scholarship, and creative activity relevant to Indianapolis, the state, and beyond
- Provide support to increase scholarly activity and external funding
- Enhance the infrastructure for research, scholarship, and creative activity

شکل ۳. ارائه شاخص‌های عملکرد تحت وب برای مشاهده عموم

۲.۶. ابعاد مالی اندازه‌گیری

از دپارتمان‌ها و مجتمع‌های منفرد IUPUI خواسته شده است تا در مدیریت مالی خود از مدیریت مسئولیت‌مبنا (RCM) استفاده کنند و عملکرد خود را با استفاده از هزینه‌یابی فعالیت‌مبنا ارتقاء دهند.

RCM همه روستا و معاونین را مسئول تولید درآمد، همچون مدیریت هزینه‌ها می‌داند. این مسئولیت‌های جدید، تصمیم‌گیران را به داشتن اطلاعات درباره هزینه فعالیت‌هایی نظیر دوره‌های آموزشی و انجام پژوهش، علاقمندتر می‌سازد.

شاخص‌های مالی در واحدهای دانشگاهی، اهدافی را که مجتمع‌های دانشگاهی بایستی به آنها دست یابند مشخص می‌سازند. برای یک برنامه‌ریزی بودجه موثر، روستا بایستی به مقادیر قابل توجهی از اطلاعات، دسترسی داشته باشند. نیازی که با سیاست اطلاعات باز

در تمامی سطوح^۱ برآورده می‌گردد. یکی از منابع اطلاعاتی مهم برای RCM، هزینه‌یابی فعالیت‌مبنا است که در آن هزینه‌ها به فعالیت‌های منفرد مثل "انجام یک پروژه پژوهشی" نسبت داده می‌شوند.

واحد دیگری از دفتر برنامه‌ریزی و بهبود دانشگاهی، دفتر مدل اقتصادی است که به روسا در فهم فرایند ارزیابی مالی و گردآوری داده‌های موردنیاز کمک می‌نماید. مدل اقتصادی یک ابزار پشتیبان تصمیم کامپیوتری است که به کاربران در تحلیل هزینه‌های فعالیت‌های دانشگاه کمک می‌کند.

۳.۶. توسعه و بازنگری شاخص‌ها

در این دانشگاه، نشانگرها، ثابت و لاتغیر نیستند بلکه آنها هم جزیی از فرایند دو طرفه بهبود هستند. روسای دانشگاه، پیش از پیاده‌سازی شاخص‌ها، منتظر پیدا کردن شاخص اعلی‌نمیشینند بلکه شاخص‌ها را مستقر ساخته و سپس بر اساس بازخورها، به اصلاح شاخص‌ها نیز می‌پردازند، در عین این که تصمیمات اصلاح شاخص‌ها به صورت اورژانسی، جدا از دیگران و توسط تنها یک فرد اتخاذ نمی‌شوند.

IUPIU تلاش‌های برای اندازه‌گیری را با توسعه لیستی از شاخص‌های عملکردی شروع کرده است. در واقع داده‌ها هستند که چنین فرایند تصمیم‌گیری را هم به پیش می‌دانند، در هر مورد، IUPIU ابتدا مطالعه عمیقی در مورد موضوع به عمل آورده و سپس شاخص‌ها را توسعه می‌دهد.

فرایند بازنگری که استفاده مستمر اثربخش از شاخص‌ها را تضمین کند به اندازه برپاسازی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری عملکرد حایز اهمیت است.

IUPIU بسیاری از شاخص‌هایش را به صورت سالیانه در سطح کل دانشگاه بازنگری و بروزرسانی می‌کند. شاخص‌های دیگری نظیر ثبت‌نام دانشجویان در یک چرخه فصلی مرور می‌شوند. همچنین بسیاری از شاخص‌های بودجه‌ای به صورت ماهانه با نگاهی به پیشرفت در مسیر اهداف عملکرد سالیانه مرور می‌شوند.

همه شاخص‌ها برای یک گزارش سالانه مدیریتی با نام "وضعیت دانشگاه" در ماه دسامبر در کنار هم قرار داده می‌شوند. گزارشات سالیانه مجتمع‌ها، شاخص‌های سراسری را برای مجتمع‌ها مشخص می‌سازد (ماه ژانویه). فعالیت‌های برنامه‌ریزی/بودجه‌ریزی که در ماه فوریه و مارس صورت می‌گیرد معمولاً اوقاتی هستند که در آنها از اطلاعات شاخص‌ها برای تصمیم‌گیری داخلی استفاده می‌شود.

به عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، مدیریت از روسای مجتمع‌ها می‌خواهد فرمی را تکمیل کنند که لیستی از اهداف و چگونگی ارتباط این اهداف با پنج زمینه برنامه‌ریزی، راهبردهای پیاده‌سازی، منابع مصرفی، شاخص‌های بکاررفته و پیشرفت در جریان رسیدن به آنها را برای مجتمع خود نشان دهند. با اینکار، مدیریت مرکزی می‌تواند بفهمد روسا چه کارهایی را انجام داده‌اند و این اطلاعات را به مستندات برنامه‌ریزی IUPIU وارد کرده و پیشرفت سالیانه را تحت‌نظر بگیرد.

۷. سیستم اندازه‌گیری عملکرد بر اساس مدل تعالی

^۱ سیاست رسمی و اعلام‌شده‌ای که توسط IUPIU تعقیب می‌شود و طی آن تمامی اطلاعات برای عموم در دسترس قرار می‌گیرند.

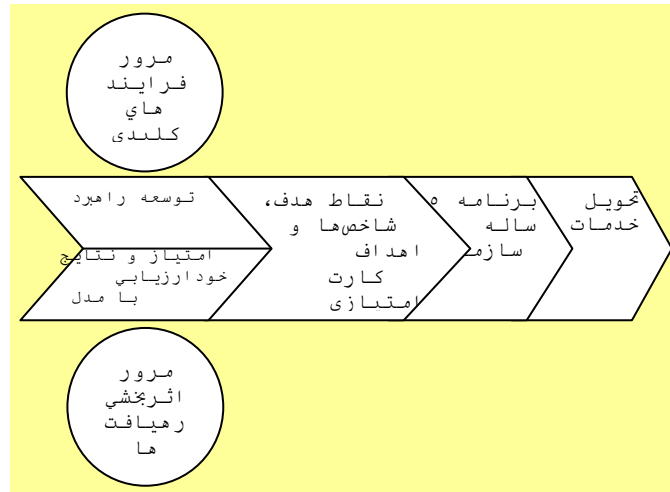
استفاده از مدل‌های کیفیت و TQM در سازمانها به طور قابل توجهی در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است. با اینحال عموم این منابع به تمرکز بر فواید بکارگیری تکنیک‌ها، بهبود مستمر، غنای شغلی کارکنان و ... پرداخته‌اند و کمتر به کاربرد آنها در اندازه‌گیری عملکرد توجه شده است.

سیترا^۱ (۱۹۹۴) بکارگیری ابزارهای TQM و تکنیک‌های آن را در یک ممیزی درون دانشگاهی تشریح کرده است. مگان^۲ و سیمپسون^۳ (۱۹۹۷) فرصت‌های بدست آمده برای ارزیابی داخلی را که به عنوان نتیجه‌ای از اتخاذ TQM در یک شرکت حاصل شده است مورد بررسی قرار داده و رضایی (۱۹۹۶) اصول TQM و ارتباط آنها با ارزیابی عملکرد داخلی را تشریح کرده است. ریدلی^۴ (۲۰۰۳) بهترین اقدامات برای موفقیت در ارزیابی عملکرد داخلی در یک چارچوب کیفیتی را بیان کرده و ده چالش کیفیتی را برای ارزیابی خاطر نشان ساخته است.

تعداد قابل توجهی از مقالات به کاربرد مدل‌های تعالی سازمانی نظیر EFQM پرداخته‌اند اما در زمینه کاربرد آن به عنوان یک چارچوب اندازه‌گیری عملکرد اطلاعات زیادی موجود نیست. تعدادی از نوشته‌ها نظیر Cabinet office (۲۰۰۱)، آن را با کارت امتیازی متوازن پیوند داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که دو مدل از هم منفک نبوده و می‌توانند در ترکیبی مکمل، برای سازمان ارزشافزا باشند. وانگراسیم^۵ و دیگران (۲۰۰۳) در تجزیه و تحلیل خود به این نتیجه رسیده‌اند که هر دو مدل از ساختاری مشابه برخوردارند. پاپیوس (۲۰۰۴) دو مدل را با هم مقایسه کرده، شباهت‌ها و تفاوت‌ها را متذکر شده است و مدلی برای نگاشت کارت امتیازی در داخل مدل EFQM پیشنهاد داده است.

در شکل (۴) می‌توان مدلی را مشاهده کرد که در شرکت B.T توسعه یافته و در آن خودارزیابی در برابر مدل تعالی به عنوان مقداری ورودی در کارت امتیازی متوازن (در حوزه نوآوری، یادگیری و رشد) محسوب شده است. به این معنی که امتیازی که از خودارزیابی حاصل شده، به عنوان یک شاخص در کارت امتیازی متوازن لحاظ شده است. همچنین خودارزیابی، فرایندی را برای بازنگری همه رهیافت‌هایی که از راهبردها و خط‌مشی منشاء می‌گیرند فراهم می‌سازد.

^۱ Cytraus
^۲ Meegan
^۳ Simpson
^۴ Ridley
^۵ Wongrassamee



شکل ۴. ادغام امتیاز خودارزیابی در BSC

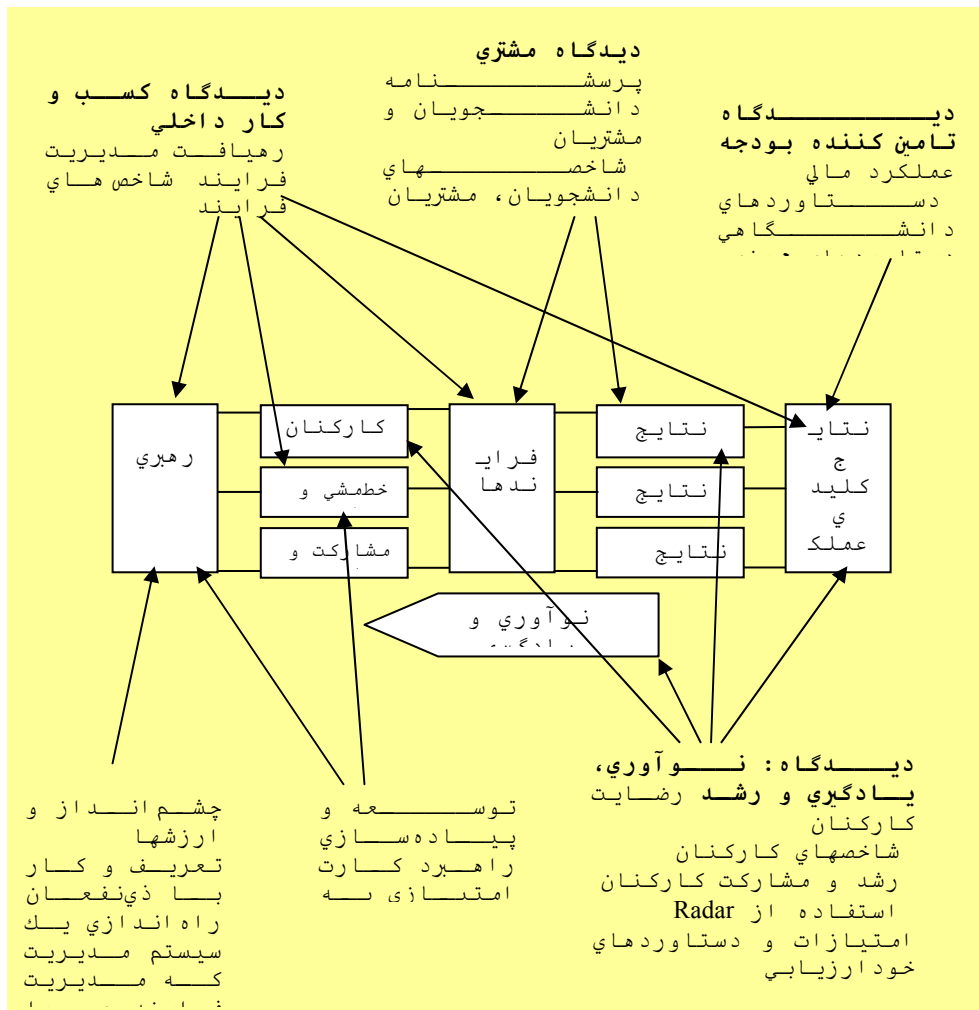
الگویابی^۱ در سازمانهای دیگر خصوصی و دولتی، استفاده گسترده از مدل تعالی به عنوان یک ابزار را نشان می‌دهد. با رواج خودارزیابی، بسیاری از سازمان‌های بالغ‌تر به اهمیت اندازه‌گیری سیستماتیک عملکرد پی برده و به سوی توسعه رهیافتهایی تخصصی^۲ برای مدیریت سازمان می‌روند و در بین این ابزارها، کارت امتیازی متوازن هم جای دارد.

تعدادی از دانشگاه‌های آمریکایی از BSC استفاده می‌کنند. بطور خاص، دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، سن دیگو (UCSD) از سال ۱۹۹۳ از BSC استفاده کرده است. آنها ادعا می‌کنند که استفاده از مدل بسیار مفید است چرا که چند بعدی بودن آن مدیریت را مطمئن می‌سازد که بیشترین وجوه سازمانی را در نظر گرفته و تمرکز آن بر چشم‌انداز، داشتن اهداف معنی‌دار و هم‌جهت با چشم‌انداز را برای عملیات تضمین می‌کند.

کالن^۳ و دیگران (۲۰۰۳)، توسعه یک کارت امتیازی برای یک مجتمع دانشگاهی را شرح داده‌اند. آنها همچنین نشان داده‌اند که چطور توسعه یک نقشه راهبرد^۴ ساده که تمرکز بر ارتباط علت و معلولی بین حوزه‌های فعالیت را مقدور می‌سازد، می‌تواند در این فرایند موثر باشد.

لاموت^۵ و کارتر^۶ (۱۹۹۹) کارت امتیازی متوازن را با مدل EFQM مقایسه کرده‌اند (شکل ۵) و هر حوزه کارت را با چند معیار EFQM مرتبط ساخته‌اند. بطور خلاصه مدل تعالی، چهار دیدگاه کارت امتیازی را در بردارد ولی حوزه نتایج جامعه^۷ آن اضافه بر چهار دیدگاه است.

^۱ Benchmarking
^۲ Sophisticated
^۳ Cullen
^۴ Strategy map
^۵ Lamotte
^۶ Carter
^۷ Society Results



شکله. نگاهت کارت امتیازی متوازن در داخل مدل EFQM
 کارت امتیازی متوازن با در اختیار گذاشتن رهیافت" واضح و
 نظام‌مندی" برای ترجمه راهبرد به چارچوب اندازه‌گیری متوازن یا
 کارت امتیازی، به سازمان کمک می‌کند. خودارزیابی EFQM از
 سازمان سوال می‌کند که رهیافتهای آن برای انجام اینکار چیست و
 اثرات آن بر نتایج چگونه است؟ بنابراین خودارزیابی، سازمانها
 را تشویق می‌کند تا از فعالیتهای مدیریتی مناسب از جمله توسعه
 سیستم اندازه‌گیری عملکرد، در همه فعالیتهای فرایندهای خود
 استفاده کنند.

پاپیوس (۲۰۰۴) می‌افزاید: با پیشرفت و بلوغ سازمانها، آنها از
 کارت امتیازی متوازن به عنوان رهیافتی در درون مدل تعالی
 استفاده می‌کنند تا تمرکز قوی بر مدیریت راهبردی و توسعه سیستم
 یکپارچه اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد داشته باشند. البته
 پاپیوس (۲۰۰۴) بر این مساله نیز تاکید می‌کند که چارچوبهای
 اندازه‌گیری یا شاخصهای کلیدی عملکرد در بخش آموزش عالی، هنوز
 در مراحل ابتدایی توسعه هستند.

فارمر (۲۰۰۴) می‌نویسد: مدل EFQM ابعاد بسیار زیادی از
 عملکرد را می‌پوشاند و همین طور دیدگاه بسیاری از ذینفعان را
 پوشش می‌دهد، هر دو معیار تواناسازها و نتایج را در نظر
 می‌گیرد و به وضوح به مفهوم بهبود مستمر مرتبط است. با این حال
 این موضوع که مدل ماهیت خودارزیابی دارد و اندازه‌گیری ابعاد
 بسیار زیاد عملکرد مدل با مشکلات زیادی همراه خواهد بود به
 عنوان معایب آن ذکر شده‌اند. چنانکه نیلی و دیگران (۲۰۰۰) در

ارزیابی انتقادی خود از مدل EFQM به عنوان یک مدل اندازه‌گیری عملکرد آورده‌اند: "اصطلاحات مورد استفاده در چارچوب بسیار باز هستند و می‌توانند به شکل‌های مختلف مورد تفسیر قرار گیرند بگونه‌ای که هر سازمانی می‌تواند تصمیم بگیرد که کدام یک از دوچین شاخص مختلف عملکرد را تحت هر یک از معیارهای مدل برگزیند؛ و این مسئله ما را به این مشکل باز می‌گرداند که چگونه مدیران می‌توانند تصمیم بگیرند که به کدام شاخصهای عملکرد اتکا کنند؟".

بسیاری از سازمان‌های خصوصی و دولتی از کارت امتیازی متوازن به عنوان رهیافتی در کاربرد مدل تعالی خود استفاده می‌کنند. چنین رهیافتی، پتانسیل ادغام قابل توجهی را فراهم می‌سازد.

۸. جمع‌بندی

سیستم‌های ارزیابی عملکرد در دانشگاهی، از ابتدای پیدایش خود توانسته‌اند تاثیر مثبت و قابل‌ملاحظه‌ای در عملکرد و مدیریت آن داشته باشند. مهم‌ترین دلیل این تاثیر، مشخص شدن وضعیت سازمان و میزان انطباق این وضعیت با اهداف برای راهبران بوده است. همگرایی نگرش‌ها، پیگیری اهداف واحد و سینرژی حاصل از آن نیز از مزایای وجود سیستم اندازه‌گیری عملکرد در واحدهای آموزش عالی است. اما با توجه به لزوم منشاء گرفتن این سیستم از راهبرد و اهداف، وجود برنامه راهبردی که به صورت مناسب طراحی شده و اعضای سازمان بر آن متفق باشند آشکار می‌گردد. فرهنگ سازمانی متناسب و برداشت کارکنان از سیستم اندازه‌گیری و نتایج آن نیز در اثربخشی سیستم و استمرار آن اهمیت ویژه‌ای دارد.

در زمینه بکارگیری مدل EFQM و فرایند خودارزیابی در توسعه و پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری عملکرد در آموزش عالی می‌توان مزایا را به شرح زیر برشمرد:

(۱) از آنجا که معیارهای مدل EFQM جامعیت زیادی داشته و موارد زیادی را پوشش می‌دهند بکارگیری آنها به عنوان مدلی برای طراحی سیستم‌ها می‌تواند جامعیت سیستم نهایی را باعث شود.

(۲) در خودارزیابی بر اساس مدل EFQM در صورت عدم وجود سیستم اندازه‌گیری عملکرد، امتیاز کسب‌شده سازمان به نحو محسوسی کاهش می‌یابد و نتایج استخراج‌شده، سازمان را به سمت توسعه و استقرار چنین سیستمی سوق می‌دهند. بنابر این آشکار ساختن لزوم وجود و مزایای سیستم اندازه‌گیری برای مدیریت و پرسنل از موارد مهم محسوب می‌گردد.

(۳) در طراحی سیستم ارزیابی وجود رهیافتی که فرایند طراحی، اعتباربخشی و پیاده‌سازی را ممکن سازد از اهمیت زیادی برخوردار بوده و چالش اصلی در توسعه سیستم محسوب می‌گردد. از این منظر خودارزیابی بر مبنای مدل EFQM می‌تواند در داخل فرایند توسعه، اموری چون توسعه راهبرد، حصول توافق جمعی بر اهداف و انگیزش کارکنان را تسهیل نماید.

با وجود مزایای ذکرشده، سازمانی که مایل به کاربرد مدل EFQM برای توسعه سیستم اندازه‌گیری عملکرد است بایستی معایب و دام‌ها را نیز در نظر داشته و بنحوی برای پرهیز از آنها چاره‌اندیشی کند:

(۱) جایگاه خودارزیابی و نحوه بکارگیری آن در توسعه سیستم با دقت و شفافیت تعریف گردد.

(۲) سعی در طراحی ایده‌ال سیستم پیش از پیاده‌سازی، به دلیل جامعیت زیاد مدل، احتمالاً زمان‌بری زیاد و عدم دریافت نتیجه

مطلوب را به دنبال خواهد داشت. بنابر این توسعه و استقرار و سپس اصلاح دوره‌ای سیستم بهترین راه ممکن است. مطالعات نظری و عملی بیشتر در این زمینه می‌تواند رهگشای توسعه چارچوبی کاربردی در این زمینه باشد.

منابع انگلیسی

- Bogue, E.G. (۱۹۹۹), "Quality Assurance in Higher Education: The Evolution of Systems and Design Ideals", *New Directions for Institutional Research*, Vol. ۲۵, No. ۳
- Borden, V.M.H. (۲۰۰۳), "Aligning Program, Campus, System, and State Models of Higher Education Effectiveness", FAIR Conference on Search of Quality, Myer, USA
- CGIAR Report (۲۰۰۱), "Towards Accreditation schemes for higher education in europe", CRE Project, co-funded by the SOCRATES Programme(Complementary Measures for Higher Education), Europe
- Cullen, J., Joyce J., Hassell, T. and Broadbent, M. (۲۰۰۲), "From Monitoring to the Management", *Quality Assurance in Education*
- Cytraus, A.O. (۱۹۹۴), "Reinventing the audit process", *Ohio CPA Journal*, Vol. ۵۳, No. ۱
- Ewell, P.T. (۲۰۰۰), "Outcomes, Assessment, Institutional Effectiveness, and Accreditation: A Conceptual Exploration", *Journal of Academic Librarianship*
- Ewell, P., Martin, M. and Newhouse, B. (۱۹۹۹), "Measuring Institutional Performance Outcomes", American Productivity and Quality Center (APQC), USA
- Farmer, S.A. (۲۰۰۴), "A performance measurement framework for internal audit", MSc Thesis, University of central England business school, UK
- Hides, M.T., Davies, J. and Jackson, S. (۲۰۰۴), "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors", *The TQM Magazine*, Vol. ۱۶, No. ۳
- Krause, O. and Mertins, K. (۱۹۹۹), "Performance management", *International Conference on Advances in Production Management Systems*
- Lamotte, G., Carter, G. (۱۹۹۹), "Are the Renaissance Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company?", (EFQM Brussels)
- Lawrence, J.J. and Dangerfield, B. (۲۰۰۱), "Integrating professional reaccreditation and quality award processes", *Quality Assurance in Education*, Vol. ۹, No. ۲
- Marr, B. and Schiuma, G. (۲۰۰۳), "Business performance measurement - past, present and future", *Management Decision*, Vol. ۴۸, No. ۸
- Meegan, S. and Simpson, R. (۱۹۹۷), "Progressive roles of the internal audit function: a case study of BTNI", *Managerial Auditing Journal*, Vol. ۱۲, No. ۸
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (۱۹۹۵), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ۱۵, No. ۴
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H. and Bourne, M (۲۰۰۰), "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ۲۰, No. ۱۰
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M (۱۹۹۷), "Designing performance measures: a structured approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ۱۷, No. ۱۱

Neely, A. and Bourne, M. (۲۰۰۰), "Why measurement initiatives fail", Measuring Business Excellence, Vol. ۴, No. ۴

Neely, A. and Bourne, M. (۲۰۰۳), "Implementing performance measurement systems: a literature review", International Journal of Business Performance Management, Vol. ۶, No. ۱

Osseo-Asare, A.E. and Longbottom, D. (۲۰۰۱), "The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions", Quality Assurance in education, Vol. ۱۰, No. ۱

Pupius, M. and Steed, C. (۲۰۰۴), "Linking the EFQM Excellence Model to other Management Models and Tools", Project report, Sheffield Hallam University, UK

Pupius, M. and Steed, C. (۲۰۰۴), "Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education", Project report, Sheffield Hallam University, UK

Pupius, M. and Steed, C. (۲۰۰۴), "Benchmarking Methods and Experiences", Project report, Sheffield Hallam University, UK

Rezaee, Z. (۱۹۹۶), "Improving the quality of internal audit functions through total quality management", Managerial Auditing Journal, Vol. ۱۱, No ۱

Ridley, J. (۲۰۰۳), "Best practices for success in internal auditing", www.iaa.org.uk

Ruben, B.D. (۱۹۹۹), "Towards a balanced scorecard for higher education: Rethinking the college and university excellence indicators framework", Center for organizational development and leadership, Rutgers university, USA

Elliott, S. (۱۹۹۸), "Measurement in education isn't limited to report cards anymore", Measurement in practice, No. ۱۱

Tangen, S. (۲۰۰۴), "Evaluation and revision of performance measurement systems", Doctoral thesis, Royal Institute of technology, Stockholm, Sweden

Thomas, B. and Baron, J. (۱۹۹۴), "Evaluating Knowledge Worker Productivity: Literature Review", USACERL Interim Report

Wisniewski, M. and Shafti, F. (۲۰۰۱), "The teaching and learning of performance measurement in UK undergraduate MS/OR degrees", Research project, Department of Management Science, University of Strathclyde, UK

Wongrassamee, S., Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. (۲۰۰۳), "Performance measurement tools : the balanced scorecard and the EFQM Excellence model", Measuring Business Excellence, Vol. ۷, No. ۱

منابع فارسی

اشراق نیا، ع. و دانشور، م. (۱۳۸۳)، "بررسی راهکارهای بکارگرفته شده برای حل معضلات آموزش عالی ایران با دیدی سیستماتیک"، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، دانشگاه امیرکبیر

اولیاء، محمد صالح. (۱۳۸۲)، "گزارش تهیه سیستم ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری"، دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

هلاکویی، م. (۱۳۸۲)، "طراحی و پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد در دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه یزد به روش BSC"، پایان نامه لیسانس، دانشکده صنایع، دانشگاه یزد