

## ارایه مدلی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها؛ مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

محمدحسین یارمحمدیان<sup>۱</sup>، سمیه شاه طالبی<sup>۲</sup>، مریم فولادوند<sup>۳\*</sup>، بدری شاه طالبی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۲/۲۴ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۱۳

### چکیده

رقابت شدید دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی و تلاش آن‌ها در جهت ارائه خدمات با بالاترین کیفیت، باعث شده تا نیاز این نهادها به رویکردی جامع که بتواند تمامی زمینه‌های عملکردی مرتبط با موفقیت را در نظر بگیرد و عملکرد نهاد را در قالب آن ارزیابی کند، روز به روز افزایش می‌یابد. هدف از این پژوهش ارائه‌ی یک سیستم پیشنهادی از شاخص‌های استراتژیک بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی عملکرد برنامه استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان بود. این پژوهش شامل سه مرحله بود، مرحله اول منابع اطلاعاتی، که دارای سه گام بود شامل (گام اول برنامه استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، گام دوم پیشینه تحقیقات و گام سوم نظرخواهی از کارشناسان و صاحبان کلیدی فرایند) که هر کدام از مراحل ابزار و روش مرتبط با خود را داشتند. مرحله دوم تعیین منظرها برای ارزشیابی (شامل منظر مالی، رشد و یادگیری، فرایند داخلی و مشتری) و مرحله سوم، تدوین شاخص‌های اصلی این مناظر بود که مهم‌ترین شاخص‌ها استخراج شد و این شاخص‌ها توسط معاونت یا حوزه مربوط به خود، بایستی به صورت مداوم مورد نظارت و ارزیابی قرار گیرد. لازم به ذکر است، در این مقاله بخشی از اطلاعات حاصل از طرح پژوهشی آورده شده است.

**واژه‌های کلیدی:** کارت امتیازی متوازن، نظام ارزیابی عملکرد، دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۱</sup> - استاد گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی دانشگاه اصفهان، ایران

<sup>۳</sup> - دانش آموخته‌ی کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).

اصفهان، ایران

<sup>۴</sup> - دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان، ایران

\*- نویسنده مسوول مقاله: fooladvand.m@gmail.com

## مقدمه

هم سازمان‌ها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند (Alvani & Reyahi, 2003, p.41). از طرفی در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، به‌عنوان یکی از علائم و بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود (Ministry of Health & Medical Education, 2005, p.4). یکی از مناسب‌ترین شیوه‌های مدیریت در سازمان‌های امروزی، استفاده از سبک مدیریت استراتژیک در سازمان‌های بزرگ است. در این شیوه پاسخ‌گویی سازمان به تهدیدهای برون‌سازمانی و رفع نقاط ضعف درون‌سازمانی به نحو مطلوب تحقق‌یافت هر توانایی سازمان برای استفاده از فرصت‌ها افزایش می‌یابد. مدیریت استراتژیک فرایند قرار دادن یک سازمان در جایگاهی است که بتواند در آینده پیشرفت کند. یکی از عناصر چرخه مدیریت استراتژیک، پایش و گزارش دهی (ارزیابی) پیشرفت کار در دستیابی به اهداف استراتژیک است. نتایج چه خوب باشند یا بد، برای ارزشیابی برنامه‌ها و تعیین نوع اقدامات اصلاحی مورد نیاز به کار گرفته می‌شوند (Tabyibi & Maleki, 2004). پیتیر دراکر می‌گوید: عوامل بسیار کمیبه اندازه‌ی ارزیابی عملکرد برای یک سازمان اهمیت دارند و ارزیابی یکی از ضعیف‌ترین حوزه‌های مدیریت امروز است (Tabyibi & Maleki, 2004). ارزیابی که به‌عنوان فرآیندی جهت قضاوت کارآمدی برنامه‌های از پیش تعیین‌شده به کار می‌رود، نیازمند استفاده از ابزارها و الگوهای مخصوص هست. رقابت شدید دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی و تلاش آنها در جهت ارائه خدمات با بالاترین کیفیت، باعث شده تا نیاز این نهادها به رویکردی جامع که بتواند تمامی زمینه‌های عملکردی مرتبط با موفقیت را در نظر بگیرد و عملکرد نهاد را در قالب آن ارزیابی کند، روزبه‌روز افزایش می‌یابد (Nejati & Nejati, 2008). طی سال‌های گذشته، از مدل‌های مختلفی برای سنجش و بهبود عملکرد سازمان‌ها استفاده شده است. در این میان مدل کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یکی از کامل‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد، با استقبال گسترده‌ای مواجه شده و از سوی سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است (Kaplan & Norton, 2001). استفاده از روش ارزیابی متوازن موجب می‌گردد تا مدیریت دانشگاه از دیدگاهی جدید به ارزیابی بخش‌های مختلف دانشگاه نگاه کرده در این بخش عناصری مانند مهارت‌ها، فن‌آوری، نوآوری را بسیج کند تا فرایندهای داخلی نظیر ذخیره، بازیابی و تحلیل اطلاعات، فرآیند مدیریت اطلاعات را جهت ایجاد نتایج ملموسی همچون رضایتمندی مشتریان،

پاسخگویی، تکریم و نهایتاً تحقق مأموریت اداره کنند (Soltani, 2004). در این روش در راستای مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان، ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد. این نمونه مدیریتی علی‌رغم رویکرد استراتژیک، کلان و بلندمدت به واسطه قرار دادن اهداف اختصاصی و قابل‌دستیابی و نیز معیارهای لازم برای سنجش میزان دستیابی به اهداف، برنامه‌ی استراتژیک دانشگاه را عملیاتی سازد. وجود رابطه علت و معلولی در بین چهار منظر در مدل کارت امتیازی متوازن، این روش را از سایر روش‌های ارزیابی پیشین، که فعالیت‌ها را بدون ارتباط با چشم‌انداز، مأموریت و یا استراتژی سازمان تجزیه و تحلیل می‌کردند متمایز می‌کند. (Niven, 2002). در ارزیابی با روش کلاسیک کارت امتیازی متوازن BSC ارزیابی عملکرد سازمان از چهار زاویه (منظر) زیر صورت می‌گیرد: (۱) منظر مالی (Financial Perspective) (۲) منظر مشتری (Customer Perspective)، (۳) منظر فرآیندهای داخلی (Internal Process Perspective)، (۴) منظر یادگیری و رشد (Learning & Growth Perspective). روش کارت امتیازی متوازن، ترکیبی از سنجش‌های مالی و غیرمالی است. ولی می‌تواند صرفاً مجموعه‌ای از سنجش‌های مالی و غیر مالی سازمان‌یافته در چهار منظر فوق نباشد بلکه بهترین روش ارزیابی متوازن، روشی است که منعکس‌کننده‌ی برنامه استراتژیک سازمان بوده و بتوان با نگاه به آن معیارهای ارزیابی، استراتژی سازمان را فهمید. در این روش به همراه ارائه‌ی نقشه استراتژی واحد، میزان دستیابی به مأموریت واحد مربوطه از طریق سنجش عملکرد معین می‌گردد. به کمک نقشه استراتژی واحد است که ارتباطات علت و معلولی جهت رسیدن به مأموریت سازمان معین می‌شود (Kaplan & Norton, 2001). جی دبلیو لورش، یکی از اساتید دانشگاه هاروارد اهمیت کارت امتیازی متوازن را این‌گونه بیان می‌کند: «اگر مدیران از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کردند، به مراتب بیش‌تر در جریان فعالیت‌های شرکت خود قرار می‌گرفتند. تأکید کارت امتیازی بر استراتژی و پیوند دادن آن با کلیه فعالیت‌ها اعم از فعالیت‌های روزانه و بلندمدت، به مدیران کمک می‌کند تا همواره متمرکز بر امور باشند» (Lorsch, 2002). همان‌گونه که پاندی (Pandey) اشاره می‌کند، «یک جنبه خوب کارت امتیاز متوازن، این است که رویکردی ساده، سیستماتیک و قابل‌فهم برای اندازه‌گیری، مرور و ارزیابی عملکرد است. کارت امتیازی متوازن، مکانیزمی راحت برای تفسیر استراتژی و اهداف استراتژیک در کلیه سطوح مدیریت می‌باشد» (Pandey, 2005). در پژوهش دیگری، کارت امتیازی متوازن در خصوص اندازه‌گیری و بهبود عملکرد دوره آموزشی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و نوآوری مورد استفاده قرار گرفته و نتایج حاصل از اجرای آن منجر به شفاف‌تر شدن استراتژی و تعیین شاخص‌های مورد نیاز برای بهبود گردید (Armitage, et al, 2004). کاپلان و نورتون معتقدند مهم‌ترین مزیت بالقوه کارت امتیازی متوازن این است که هم ردیف و هماهنگ با استراتژی قرار گرفته و منجر به

ارتباطات و انگیزش بهتر و در نتیجه عملکرد مناسب‌تر می‌شود (Kaplan&Norton,2004). سال ۲۰۱۰، از روش BSC در سازمان‌های آموزشی ایران استفاده شده، که برنامه استراتژی را ارزیابی کرده است در این مقاله پژوهشگر نشان می‌دهد سازمان آموزشی می‌تواند تم‌های استراتژی خود را با تجزیه و تحلیل هفت حیطة نشان دهد که شامل: ۱- ذینفعان، ۲- محیط رقابتی، ۳- اختیارات، ۴- دوره‌ی حیات سازمانی، ۵- چشم‌انداز، ۶- مشتری، ۷- محیط ریسک می‌باشد که در این مقاله اختیارات شامل احتمال ظهور جدید رقبا (موانع ورودی)، مشتری، رقبا، منابع و جایگزینی خدمات می‌باشد. هم‌چنین منظور از محیط ریسک: مطالعات فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی است (Tohidi et.al,2010). در سال ۲۰۱۲ از این روش در دانشگاه ایتالیایی استفاده شده است و هدف آن تجزیه و تحلیل مدیریت دانشگاه به‌وسیله BSC با توجه به اجرای چندبعدی و در نهایت توسعه یک نمونه با در نظر گرفتن بسترهای دانشگاه می‌باشد. با توجه به ماهیت چندبعدی عملکرد در دانشگاه‌ها در این مقاله پیشنهاد شده استفاده از BSC به‌عنوان ابزاری برای گزارش روسای دانشگاه، نهادهای علمی و هم‌چنین ذینفعان استفاده شود (Delsord,2012). شکی نیست که کارت امتیازی متوازن به صورت گسترده‌ای در بخش‌های صنعتی و تجاری مورد استفاده قرار گرفته است، اما بخش آموزش، مفهوم کارت امتیازی متوازن را چندان به‌کار نگرفته است. کم بودن مقالات و تحقیقات چاپ شده در این زمینه، تأییدی بر این مدعاست (Karathanos & Karathanos,2005). کولن و سایرین (Cullen, et al) (۲۰۰۳) پیشنهاد می‌کنند که کارت امتیازی متوازن بیش‌تر به دلیل تأکید بر اهمیت مدیریت بر عملکرد و نه صرفاً نظارت بر عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. شاخص‌های مورد بررسی در کارت امتیازی متوازن برای هر دانشگاه متناسب با همان دانشگاه است و می‌بایست توسط تیم اجرایی تعیین گردد. این شاخص‌ها باید با اهداف استراتژیک دانشگاه که در برنامه استراتژیک دانشگاه مشخص شده؛ مرتبط باشند. از سوی دیگر از آنجایی که اهداف استراتژیک دانشگاه‌ها در عرض چندین سال معمولاً بدون تغییر باقی می‌ماند، نتایج حاصله می‌تواند به چگونگی تصمیم‌گیری در سال‌های آتی کمک نماید. با این وجود لازم است هر چند مدت، مروری بر شاخص‌های انتخابی صورت گرفته و شاخص‌های جدید در صورت نیاز افزوده شده یا شاخص‌های غیر ضروری حذف گردند. زمان این بازبینی باید توسط مدیریت ارشد تعیین گردد. یک کارت امتیازی خوب، باید شامل ترکیب مناسبی از معیارهای نتیجه‌گرا (شاخص‌های پسرو) و محرک‌های عملکردی (شاخص‌های پیشرو) باشد (Norreklit,2000). نتایج پیاده‌سازی هم‌چنین می‌تواند برای مقایسه عملکرد دانشگاه با دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی مشابه به‌کار رود.

نگاهی به روند تحولات جاری نظام آموزش عالی حاکی از آن است که آموزش عالی باید ضمن توجه به بحران افزایش کمی و تنگناهای مالی، به حفظ، بهبود و ارتقاء کیفیت بپردازد ( Hashemi Golpayegani, 1993). به طوری که امروزه نهادهای آموزشی مانند سایر سازمان‌ها، اهمیت فلسفه مشتری مداری را درک نموده‌اند و به نگرش‌هایی مثل مدیریت کیفیت روی آورده‌اند. به گونه‌ای که کیفیت خدمت، به عنوان یکی از محورهای جدید تحقیق مورد توجه قرار گرفته است ( Moghbel belarz & mohammadi, 2003). انتظارات دانشجویان، منبع ارزشمندی از اطلاعات می‌باشد و به دانشگاه‌ها در توسعه و ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزشی کمک می‌کند (Sander, 2000. Hill, 1995). کیفیت خدمات در آموزش عالی به صورت تفاوت میان آن چه دانشجو انتظار دریافت آن را دارد و برداشت واقعی وی از خدمات دریافتی می‌باشد (O'Neill, 2004). محققان معتقدند کیفیت خدمات دریافتی، پیش‌نیاز رضایت دانشجو است (Guolla, 1999). ادراک مثبت از کیفیت خدمات، به رضایت دانشجو می‌انجامد. در نتیجه آن، دانشجوی راضی از طریق ارتباط کلامی و تبلیغات دهان به دهان، باعث جذب دانشجویان بیش‌تری به دانشگاه مورد نظر می‌گردد (Marzo, et al, 2005, Wiers et al, 2002, Mavondo, 2004). شناسایی این مسأله که سازمان و افراد با توجه به منابع و امکاناتی که در اختیار دارند و هزینه‌ای که به مصرف می‌رسانند تا چه حد در رسیدن به هدف‌های مطلوب سازمان کوشش می‌کنند. تعیین موانع و مشکلات و مسائل موجود ( Planning & Management Organization, 2001, P.66). شناسایی این مسأله که سازمان و افراد با توجه به منابع و امکاناتی که در اختیار دارند و هزینه‌ای که به مصرف می‌رسانند تا چه حد در رسیدن به هدف‌های مطلوب سازمان کوشش می‌کنند. تعیین موانع و مشکلات و مسائل موجود ( Management & Planning Organization, 2001, P.66).

در عصری که بودجه‌ها تحت کنترل بیش‌تری هستند، مدیرانی که ابزارهای ارزیابی عملکرد کار می‌گیرند می‌توانند به روشنی نشان دهند که چگونه اقدامات و برنامه‌هایشان برای مردمی که خدمات ارائه شده را دریافت می‌کنند، خلق ارزش می‌کند (Neon, 2002).

بنابراین اهمیت ارزیابی عملکرد برنامه استراتژیک به طور مداوم و منسجم و پایش آن یکی از مهم‌ترین مراحل در برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، زیرا از طریق ارزیابی و پایش است که می‌توان به نقاط قوت و ضعف برنامه‌های سازمان پی برد در نتیجه این مطالعه در صدد است تا با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن عملکرد برنامه استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان را مورد ارزیابی قرار دهد.

### سؤالات پژوهش

- ۱- شاخص‌های مناسب در منظرهای پنج‌گانه برای ارزیابی عملکرد دانشگاه در برنامه استراتژیک کدامند؟
- ۲- شاخص‌های تدوین شده در منظرهای پنج‌گانه برای ارزیابی و تقویت عملکرد برنامه کدامند؟
- ۳- الگوی پیشنهادی از شاخص‌ها برای ارزیابی مستمر دانشگاه کدام است؟

### روش پژوهش

در این پژوهش مدلی در راستای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها پیشنهاد، ارائه و اجرا شد. در ابتدا پس از مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، جستجو در سایت‌های اینترنتی و مستندات موجود در دانشگاه، نتایج به دست آمده از طرح برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه برای سال‌های ۸۹-۹۳ و با توجه به زمینه تحقیق و هم‌چنین تشکیل جلسات بحث متمرکز با تیم BSC، اطلاعات جمع‌آوری گردید. در این جلسات ابتدا با توجه به عناصر مفهومی دانشگاه (رسالت، دورنما، ارزش‌ها و استراتژی‌ها)، اهدافی در راستای این عناصر مفهومی تعیین و در مناظر کارت امتیازی متوازن قرار داده شد. در مرحله بعد سنجه سازی برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت گرفت که این سنجه‌ها در قالب یک چک لیست ارائه شد. سپس این سنجه‌ها دسته‌بندی و در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن قرار داده شد و از نظر اجرایی و نحوه محاسبه آن‌ها بررسی و مورد توافق قرار گرفت. هم‌چنین برای ارزیابی مؤلفه‌های استخراج شده برای داشبورد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان سه پرسشنامه تدوین گردید که یکی از آن‌ها پرسشنامه‌ی استاندارد کروسکال جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز به منظور انجام رضایت سنجی دانشجویان از کیفیت خدمات دانشگاه (آموزشی، پژوهشی و فرهنگی) و دو پرسشنامه‌ی دیگر محقق ساخته بود که جهت ارزیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه براساس استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ و رضایت سنجی کارکنان در بخش اداری- مالی، استفاده شد. جامعه پژوهش کلیه معاونان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان و کارشناسان مربوطه شامل معاونت دانشجویی، معاونت پژوهشی، معاونت فرهنگی، معاونت آموزشی، معاونت عمرانی، معاونت عمرانی، معاونت اداری- مالی، حراست و کمیته انفورماتیک دانشگاه می‌باشد. با توجه به مدل و مراحل کار پژوهش در مرحله اول و در بخش سوم، شرکت کنندگان به همکاری با پژوهش‌گران پرداختند. در نمونه گیری ثنوریک یا مبتنی بر هدف محقق معمولاً می‌کوشد تا به صورت هدفدار، بر مبنای این که چه نوع اطلاعات خاصی، در پی یافته‌های اولیه مورد نیاز است نمونه‌هایی را انتخاب نماید (Shahtalebi, 2009, 2012). روش نمونه-گیری در این پژوهش، نمونه گیری هدفمند است که افراد مطلع کلیدی دخیل در تدوین عناصر مفهومی و شاخص‌های عملکردی دانشگاه شناسایی شده و به عنوان اعضای تیم BSC انتخاب

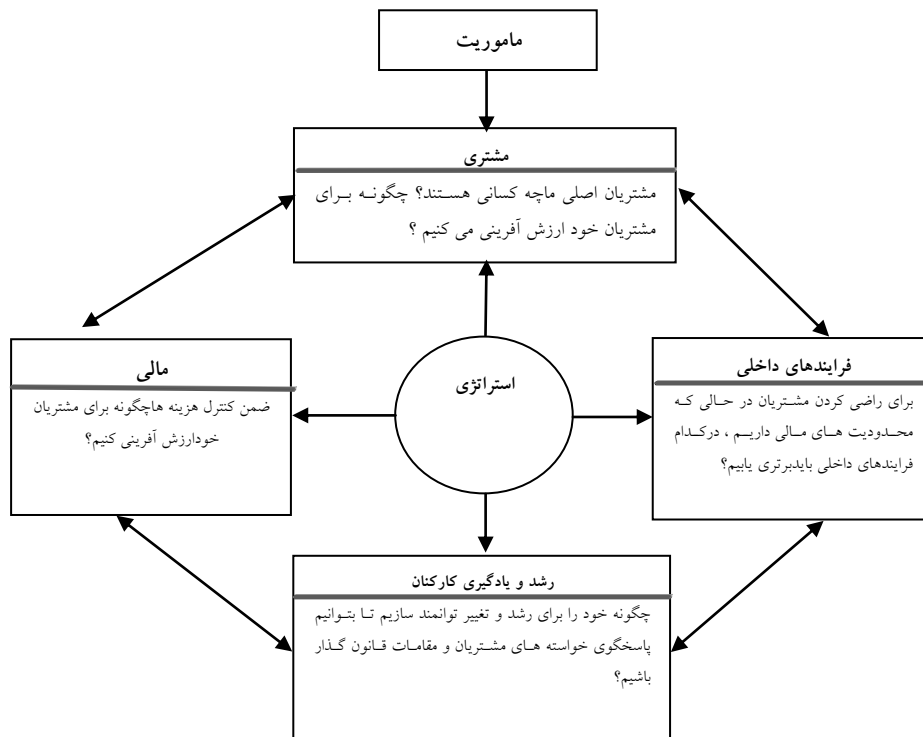
شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات چک لیست طراحی شده از شاخص‌های الگوی کارت امتیازی متوازن و شاخص‌های دانشگاه آزاد اسلامی است که روایی صوری و محتوایی آن چندین بار توسط تیم BSC بررسی شده و همگی در مورد اینکه این چک‌لیست همان چیزی را که مدنظر است می‌سنجد توافق داشته‌اند. هم‌چنین از پرسشنامه استاندارد سرکوال برای منظور انجام ارزیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان پرسشنامه‌ی محقق ساخته که از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شد.

### یافته‌ها

نقش سیستم ارزیابی در آموزش عالی، جمع آوری داده‌ها، محاسبه شاخص‌ها، مقایسه با استانداردها و هم‌چنین تفسیر و تحلیل نتایج، گزارش رسمی و نهایتاً دادن بازخورد و استفاده از اطلاعات به دست آمده برای ارائه خدمات کارآمد و اثربخش از طریق سیاست‌گذاری و برنامه ریزی استراتژیک بسیار حائز اهمیت است. ارزیابی کیفی عملکرد در آموزش عالی رو به افزایش است و یکی از مشهورترین و شناخته شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد، الگوی «کارت امتیازی متوازن» است که توسط «کاپلان و نورتون» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این الگو پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری سنجه‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند (Kaplan & Norton, 2004, Santiago, 1999). پژوهش یارمحمدیان و همکارانش نشان می‌دهد که به کارگیری الگوهای کیفی مانند کارت امتیازی متوازن می‌تواند به پایش مستمر و ارزیابی سالانه سازمان کمک نماید و برگزاری منظم و سیستماتیک جلسات بحث متمرکز برای القای یک رویکرد منطقی و تدوین برنامه استراتژیک مطابق با چهارمنظر الگوی کارت امتیازی متوازن و برای درک بهتر و مشارکت گروه موثر است (Yarmohammadian et al., 2009, 2010, 2011).

در این پژوهش، سیستم ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، عناصر مفهومی خود را با کمک کارشناسان و صاحبان کلید فرایند و مشارکت کنندگان در تیم BSC و با برگزاری جلسات بحث گروهی متمرکز تدوین و سپس منظرها و شاخص‌های الگوی ارزیابی متوازن را در راستای این عناصر استخراج نمود، که در زیر آورده شده است.

سؤال ۱: شاخص‌های مناسب در منظرهای پنج‌گانه برای ارزیابی عملکرد دانشگاه در برنامه استراتژیک کدامند؟



سؤال ۲: شاخص‌های تدوین شده در منظرهای پنج‌گانه برای ارزیابی و تقویت عملکرد برنامه کدامند؟

### جدول ۱: مهم‌ترین شاخص‌های منظر مالی

منظر مالی	
شاخص	ردیف
تعداد طرح‌های پژوهشی مشترک با دانشگاه‌های داخلی و خارجی	۱
تعداد تجهیزات اداری، آزمایشگاهی، آموزشی و ورزشی خریداری شده	۲



## جدول ۲: مهمترین شاخص‌های منظر مشتری

ردیف	شاخص	منظر مشتری
۱	راه اندازی اتوماسیون کلیه خدمات اداری- مالی- آموزشی- رفاهی- دانشجویی	
۲	تعداد دانشجویان مراجعه کننده به مرکز مشاوره	
۳	تعداد مدال‌های گرفته شده در المپیادهای ورزشی	
۴	تعداد وام‌های گرفته شده توسط دانشجویان	
۵	تعداد دانشجویانی که برای انتقالات خود از سایت الکترونیک استفاده کرده اند	
۶	تعداد تماس‌های الکترونیکی که دانشجویان با مسولان دانشگاه گرفته اند	
۷	میانگین زمان اخذ دانشنامه تحصیلی	
۸	میانگین زمان گرفتن معافیت تحصیلی	
۹	میزان رضایت دانشجویان از خدمات کامپیوتری (اینترنت، vpn، تایپ و تکثیر)	
۱۰	درصد دانشجویان عضو باشگاه پژوهشگران جوان	
۱۱	درصد دانشجویانی که از سهمیه ممتاز و استعداد درخشان برای ادامه تحصیل استفاده می کنند	
۱۲	تعداد کتب و مجلات خریداری شده	
۱۳	تعداد اعضای هیات علمی و دانشجویان مبادله شده در طی سال ادامه منظر مشتری	
۱۴	تعداد دانشجویان خارجی جذب شده برای تحصیلات تکمیلی	
۱۵	تعداد رشته‌های جدید یا بین رشته‌ای ایجاد شده در مقطع ارشد و دکتری $100 \times$	
۱۶	نمره رضایت دانشجویان از خدمات آموزشی (پیمایشی)	
۱۷	میزان دسترسی و رضایت مشتریان از خدمات الکترونیک	
۱۸	نمره رضایت مشتریان از نشست‌ها، جلسات، کلاس‌های تخصصی و ...	
۱۹	تعداد نمایشگاه‌ها و مسابقات برگزار شده در طول سال	
۲۰	نمره رضایت مشتریان از اجرای مراسمات (ملی- مذهبی)	
۲۱	میانگین نمره‌ی ارزشیابی از کیفیت نشریه چاپ شده منادی	
۲۲	راه اندازی سایت معاونت فرهنگی	
۲۳	نمره رضایت مشتریان از خدمات ارائه شده بانک CD	
۲۴	تعداد اردوها و کارگاه‌های برگزار شده	
۲۵	نمره رضایت مشتریان از اردوها و کارگاه‌های برگزار شده	
۲۶	نمره رضایت مشتریان از خدمات فرهنگی، رفاهی، تفریحی، آموزشی و جشن‌ها	
۲۷	نمره نگرش از طرح اجرای لباس فرم	

## جدول ۳: مهم‌ترین شاخص‌های منظر فرایند داخلی

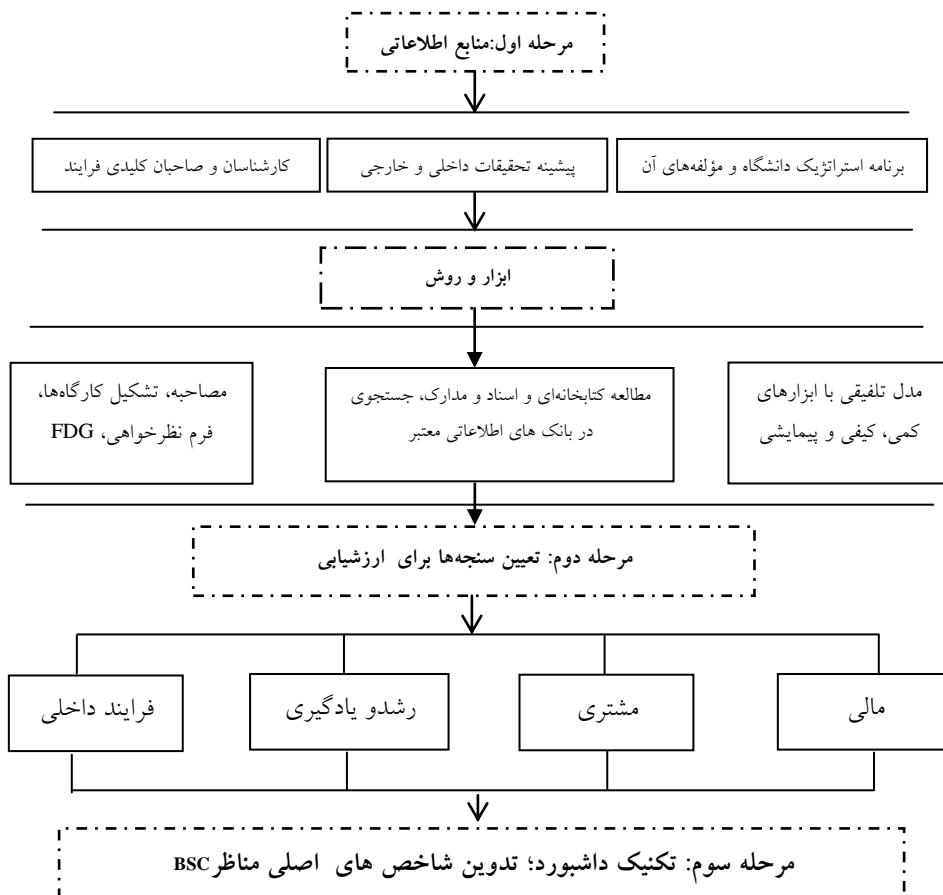
منظر فرایند داخلی	
ردیف	شاخص
۱	افزود شدن بخش امور بین الملل به چارت سازمانی
۲	تعداد تفاهم نامه های منعقد شده با دانشگاههای خارجی در طول یک سال
۳	تعداد هیات علمی ارتقاء یافته /کل هیات علمی* ۱۰۰
۴	میانگین نمرات ارزشیابی های انجام شده در طول سال
۵	تعداد هیات علمی جذب شده
۶	کاهش تعداد دسترسی های نا امن به شبکه IT دانشگاه
۷	تعداد رشته های ایجاد شده(فرهنگی - اسلامی)
۸	راه اندازی پژوهشکده قرآن و عترت
۹	تعداد دفتر فرهنگ های راه اندازی شده در دانشکده های مختلف
	دنباله منظر فرایند داخلی
۱۰	میانگین رضایت مشتریان از خدمات مشاوره ای، فرهنگی و تالارهای گفتگو و نقد
۱۱	میانگین رضایت مشتریان از کارایی کانون
۱۲	رضایت مشتریان از ارائه خدمات اداری - مالی
۱۳	میانگین نمره ارزشیابی از کمیته ی تشکیل شده بر اساس پرسشنامه مشتریان

## جدول ۴: مهم‌ترین شاخص‌های منظر رشد و یادگیری

منظر رشد و یادگیری	
ردیف	شاخص
۱	تعداد تولیدات علمی /کل تولیدات عملی دانشگاه* ۱۰۰
۲	تعداد نظریه های جدید مصوب منطقه ارائه شده
۳	تعداد همایش و المپیاد های علمی، پژوهشی و ورزشی بین المللی /کل همایش های بین المللی دانشگاه* ۱۰۰
۴	تعداد مقالات ، کتب و مجلات چاپ شده
۵	تعداد انجمن های علمی مصوب
۶	تعداد هسته ها R&D حمایت شده
۷	تعداد مقالات و کتب مستخرج شده از پایان نامه ها
۸	تعداد کنفرانس های ملی برگزار شده در طول یک سال
۹	تعداد کنفرانس های بین المللی برگزار شده در طول یک سال
۱۰	تعداد نشریات علمی- پژوهشی منتشر شده
۱۱	تعداد ارجاعات به مقالات منتشر شده توسط اعضای هیات علمی در دانشگاه
۱۲	تعداد مقالات ، کتب و مجلات چاپ شده

- ۱۳ تعداد اساتید فرستاده شده به فرصت مطالعاتی
- ۱۴ تعداد تیم های دانشجویان فرستاده شده به المپید های علمی بین المللی
- ۱۵ تعداد کارگاههای برگزار شده آموزشی هیات علمی /کل کارگاهها\* ۱۰۰
- ۱۶ تعداد پایان نامه های حمایت شده از طرف معاونت فرهنگی
- ۱۷ تعداد پژوهش های فرهنگی اجرا شده توسط اساتید
- ۱۸ میانگین نمره ارزشیابی از مهارت و توانایی کارکنان، مدیران و هیأت علمی
- ۱۹ تعداد کارگاه های برگزار شده در طول سال برای کارکنان، مدیران و هیأت علمی

سوال ۳: الگوی پیشنهادی از شاخص ها برای ارزیابی مستمر دانشگاه کدام است؟



## بحث و نتیجه گیری

نقش سیستم ارزیابی در آموزش عالی، جمع آوری داده‌ها، محاسبه شاخص‌ها، مقایسه با استانداردها و همچنین تفسیر و تحلیل نتایج، گزارش رسمی و نهایتاً دادن بازخورد و استفاده از اطلاعات به دست آمده برای ارائه خدمات کارآمد و اثربخش از طریق سیاست‌گذاری و برنامه ریزی استراتژیک بسیار حائز اهمیت است. ارزیابی کیفی عملکرد در آموزش عالی رو به افزایش است و یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد، الگوی «کارت امتیازی متوازن» است که توسط «کاپلان و نورتون» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این الگو پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری سنج‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۵؛ سانتیاگو ۱۹۹۹). پژوهش یارمحمدیان و همکارانش نشان می‌دهد که به کارگیری الگوهای کیفی مانند کارت امتیازی متوازن می‌تواند به پایش مستمر و ارزیابی سالانه سازمان کمک نماید و برگزاری منظم و سیستماتیک جلسات بحث متمرکز برای القای یک رویکرد منطقی و تدوین برنامه استراتژیک مطابق با چهارمنظر الگوی کارت امتیازی متوازن و برای درک بهتر و مشارکت گروه موثر است (یارمحمدیان و همکاران ۲۰۰۹، ۲۰۱۰، ۲۰۱۱).

قبل از اقدام به پیاده سازی یک روند متوازن در هر سازمان، رهبران کلیدی سازمان یعنی مدیریت ارشد باید به طور کامل متعهد به این فرایند باشند زیرا بدون این تعهد، فعالیت‌های سازمان مختل شده و نتایج به خطر می‌افتد و چون ارزیابی عملکرد به استراتژی‌های شناسایی شده آینده سازمان وابسته است باید ماموریت سازمان، چشم انداز و برنامه استراتژیک به خوبی تعریف شده باشد. هم‌چنین قبل از پیاده سازی کارت امتیازی متوازن، باید به همه افراد درگیر در برنامه آموزش داده شود تا به درک خوبی از مفهوم کارت ارزیابی متوازن برسند. کلید پیاده سازی موفقیت آمیز این روش، در برقراری ارتباط با همه افراد سازمان است که نقش حمایتی در دستیابی به شاخص‌های عملکردی خاص و ایجاد حمایت و تعهد در سطح سازمان دارند.

هنگامی که تیم ایجاد شد، باید یک بازنگری در مورد ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و استراتژی سازمان صورت گیرد. بدیهی است که استراتژی‌های سازمانی باید جاری و مرتبط با اهداف کلان باشند. اگر این عناصر وجود ندارد و یا در صورتی که ظرف یک سال گذشته یا حتی بیش‌تر به روز نشده است، باید برای به روز رسانی آن تلاش کرد. بنابراین باید یک اجماع کلی بر روی محتوای ماموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و برنامه ریزی استراتژیک به دست آورد. وقتی برنامه استراتژیک به

خوبی تعریف شد، استراتژی‌ها جهت متناسب شدن با چهار منظر کارت امتیازی متوازن بازننگری می‌شوند.

هنگامی که دانشگاه استراتژی‌های خود را متناسب با مناظر کارت امتیازی متوازن گروه بندی کرد، مرحله بعدی مستلزم شناسایی اهداف و سنجه های دستاورد استراتژی است. یکی از اصول کلیدی در فرایند کارت امتیازی متوازن شناسایی آن دسته از شاخص‌هایی است که به درستی تحقق استراتژی‌ها را اندازه گیری می‌کند و با شناسایی این شاخص‌ها، به حذف مجموعه‌ها و داده‌های گزارش شده غیر ضروری کمک می‌کند. با این عمل، زمان صرف شده در جمع آوری داده‌هایی که تاثیر مستقیمی بر دستیابی به استراتژی‌های عملکرد ندارند، می‌تواند به حداقل برسد (محمدی بخش، ۱۳۹۰).

این تحقیق چهار منظر مورد بررسی قرار گرفت که عبارت اند از: مناظر رشد و یادگیری، مالی، مشتری و فرایند داخلی که پس از آن طی برگزاری جلسات بحث متمرکز گروهی شاخص‌های کلیدی هر کدام از معاونت‌ها استخراج شد و در داشبورد دانشگاه قرار گرفت. هم‌چنین سیستم ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، عناصر مفهومی خود را با کمک کارشناسان و صاحبان کلید فرایند و مشارکت کنندگان در تیم BSC و با برگزاری جلسات بحث گروهی متمرکز تدوین و سپس منظرها و شاخص‌های الگوی ارزیابی متوازن را در راستای این عناصر استخراج نموده است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که هر یک از معاونت‌ها شاخص‌های کلیدی خود را اینگونه دسته بندی کرده اند:

شاخص‌های کلیدی معاونت آموزشی: نسبت هیات علمی استادیار به بالا نسبت به دانشجویان تحصیلات تکمیلی، تعداد کل دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان، میانگین نمره ارزشیابی دانشجویان از اساتید، میانگین ظرفیت آموزشی در مقاطع مختلف، موفقیت دانشجویان دندانپزشکی در مورد تخصصی می‌باشد. شاخص‌های کلیدی معاونت پژوهشی: تعداد مقاله‌های نمایه شده در پایگاه ISC, ISI & scopus، تعداد کتابهای چاپ شده در هر سال/تعداد هیات علمی، سرانه تولید علمی: تعداد کل مقالات علمی دانشگاه /تعداد اعضای هیات علمی، تعداد قراردادهای طرح-های پژوهشی مصوب برون دانشگاهی، تعداد اختراعات ثبت شده توسط اعضای هیات علمی، دانشجویان، کارشناسان دانشگاه، تعداد کل معرفی نامه‌ها جهت اشتغال بعد از فارغ التحصیلی به دانشجویان داده شده، تعداد هسته‌های مستقر در مرکز رشد دانشگاه، میانگین رتبه پژوهی اساتید (جوایز و افتخارات) می‌باشد. شاخص‌های کلیدی معاونت دانشجویی: درصد دانشجویان استفاده کننده از وام، تعداد مدال‌های گرفته شده در المپیادهای ورزشی، درصد رضایت دانشجویان از کیفیت خدمات دانشگاه (آموزشی، پژوهشی و فرهنگی)، سرانه فضای ورزشی، سرانه خوابگاه، سرانه

فضای خدماتی (سلف، کتابفروشی، رفاهی)، تورهای دانشجویی (اردوها و بازدیدها) می‌باشد. شاخص‌های کلیدی معاونت -اداری مالی: رضایت کارکنان و اعضای هیات علمی از ارائه خدمات اداری-مالی، نسبت درآمدهای غیر شهریه‌ای به درآمدهای شهریه‌ای، سهم بخش‌های مختلف دانشگاه از بودجه سالانه، درصدی خدمات غیر حضوری (تلفنی - الکترونیک) از کل خدمات، ارزشیابی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت یا وضعیت ارتقای مهارت‌های کارکنان می‌باشد. شاخص‌های کلیدی حوزه‌ی عمرانی: سهم بخش‌های مختلف از سرانه‌های فضای آموزشی، پژوهشی و... به استاد و دانشجو، شاخص کلیدی حوزه‌ی روابط عمومی: تعداد اخبارهای منتشر شده ملی، منطقه‌ای و استانی در هر سال می‌باشد. شاخص معاونت فرهنگی: تعداد نمایشگاه‌ها، مسابقات، جشنواره و مناسبت‌های برگزار شده در طول سال، تعداد دانشجویان استفاده کننده از اردوها و نمایشگاه‌ها و مراسم نسبت به کل دانشجویان، تعداد دانشجویان فعال در عرصه فرهنگی به کل دانشجویان. شاخص‌های کلیدی حوزه‌ی انفورماتیک: رتبه دانشگاه در رتبه بندی و بومتریک دانشگاه‌های ایران (دولتی و آزاد)، رتبه دانشگاه در رتبه بندی و بومتریک دانشگاه‌های جهان، درصد فضاها تحت پوشش WI-FI می‌باشد.

نجاتی (Nejati et al, 2008)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی با استفاده از مدل بهبود داده شده کارت امتیازی متوازن» مدل پیشنهادی خود را که از مدل مطرح شده توسط کاپلان و نورتون سال ۲۰۰۱ الهام گرفته است، با این تفاوت که مسائل مربوط به ذینفعان و جامعه شامل والدین دانشجویان، سازمان‌های دولتی و خصوصی، صنایع و به طور کلی جامعه و تمامی ذینفعان دانشگاه از منظر مشتری در این مدل جدا شده و با دادن اهمیت و وزن جداگانه، در قالب منظر جدیدی تحت عنوان «دیدگاه شرکاء و ذینفعان» معرفی کردند. آنان پژوهش عملکرد دانشگاه را در پنج منظر اصلی مالی، مشتری، شرکاء و ذی نفعان، فرایند داخلی و رشد و یادگیری سنجیدند. تفاوت پژوهش نجاتی با این تحقیق در تعداد منظرهای مورد بررسی بوده زیرا در پژوهش نجاتی عملکرد دانشگاه از ۵ منظر در نظر گرفته شده که منظر ذینفعان نیز در نظر گرفته شده اما در این پژوهش منظر ذینفعان بصورت جداگانه لحاظ نشده است. سعیدا اردکانی و همکاران (Saeida Ardakani et al, 2008)، پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد زنجیره‌ی عرضه‌ی تحقیقات در دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی کشور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن»، بر روی ۹۲ نفر از اساتید و اعضای هیات علمی دانشگاه یزد و با روش توصیفی - پیمایشی انجام دادند. بدین منظور آنان بر اساس مبانی نظری تحقیق و مصاحبه‌های اکتشافی، پرسشنامه‌ای برای شناسایی شاخص‌های عملکرد در پنج منظر از سوی کارشناسان و جامعه‌ی پژوهشی دانشگاه یزد به کار گرفتند. یافته‌های به دست آمده از این مدل، عملکرد زنجیره-

ی عرضه‌ی تحقیقات را در پنج منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و روابط مورد ارزیابی قرار می‌داد، از سوی دیگر شاخص‌های پیشنهادی مربوط به منظرهای BSC، زمینه‌ی سنجش کارایی عملکرد زنجیره‌ی عرضه‌ی تحقیقات را در دانشگاه‌ها و نهادهای آموزش عالی هموار ساخته به طوری که با به کارگیری شاخص‌های پیشنهادی، می‌توان از نقاط ضعف و قوت عملکرد این زنجیره‌ی پژوهشی آگاه شد و زمینه رفع نقاط ضعف و ارتقای نقاط قوت را فراهم ساخت. در این تحقیق نیز بر اساس مدل طراحی شده در نهایت برای هر کدام از معاونت‌ها شاخص‌های کلیدی بر اساس تکنیک داشبورد تعیین شد که هر معاونت قادر است بطور مداوم به بازنگری و بازبینی شاخص‌ها پرداخته و در صورت لزوم اصلاحات لازم اعمال نماید. در پژوهش محمدی بخش (Mohammadi bakhsh, 2011)، مشارکت کنندگان تیم BSC در جلسات بحث متمرکز، ۵۰ سنجه را از لیست سنجه‌های بیمارستان و الگوی کارت امتیازی متوازن ایران مورد بررسی قرار دادند که در نهایت ۳۰ سنجه به عنوان سنجه‌های کارت امتیازی متوازن مرکز آموزشی درمانی الزهرا(س) مورد توافق قرار گرفت. در الگوی کارت امتیازی متوازن ایران، تعداد سنجه‌ها ۳۲ مورد بود که برخی از آنها با توجه به استراتژی و اهداف تعیین شده، مورد توافق مشارکت کنندگان در جلسات بحث متمرکز قرار نگرفت و برخی نیز با ایجاد تغییراتی به عنوان سنجه‌های بیمارستان الزهرا(س) نهایی گردید. سپس این سنجه‌ها در مناظر کارت امتیازی متوازن قرار گرفت که بیش‌ترین سنجه‌ها مربوط به منظر فرایندهای داخلی می‌باشد. با توجه به اینکه پژوهش محمدی بخش در مرکز آموزشی درمانی صورت گرفته است منظر مشتری از اهمیت قابل توجهی برخوردار است این درحالی است که در این تحقیق در حیطه‌ی آموزش عالی تمامی چهار منظر حائز اهمیت است و سیستم دانشگاه ایجاب می‌کند که هر کدام از شاخص‌ها بصورت مداوم مورد بازنگری و بازبینی قرار بگیرد. توحیدی و همکاران (Tohidi et al., 2010) از روش BSC در سازمان‌های آموزشی ایران استفاده کردند، که برنامه استراتژی را ارزیابی کرده است در این مقاله پژوهشگر علاوه بر چهار منظر کارت امتیازی متوازن از منظرهای، تم‌های استراتژی سازمان را که شامل: (۱) دینفعان، (۲) محیط رقابتی، (۳) اختیارات، (۴) دوره‌ی حیات سازمانی، (۵) چشم انداز، (۶) مشتری، (۷) محیط ریسک، می‌باشد را تدوین نمود. در این تحقیق محققین از SWOT که در برنامه‌ی استراتژی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان سال ۸۹-۹۳ تدوین شده بود استفاده کرده و مورد ارزیابی مجدد قرار دادند هم-چنین چهار منظر کارت امتیازی متوازن را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دادند و در نهایت داشبورد اصلی دانشگاه بدست آمد. در سال ۲۰۱۲ از روش کارت امتیازی متوازن در دانشگاه ایتالیایی استفاده شده بود که هدف آن تجزیه و تحلیل مدیریت دانشگاه بوسیله BSC با توجه به اجرای چند بعدی و در نهایت توسعه یک مدل با در نظر گرفتن بسترهای دانشگاه بود. با توجه به ماهیت چند

بعدی عملکرد در دانشگاه‌ها در این مقاله پیشنهاد شده استفاده از BSC بعنوان ابزاری برای گزارش روسای دانشگاه، نهادهای علمی و همچنین ذینفعان استفاده شود (Delsord,2012). نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج بدست آمده از پژوهش دانشگاه ایتالیا همخوانی دارد بدین معنا که هر یک از معاونت‌ها برای بهبود کیفیت عملکرد دانشگاه باید بطور مداوم به ارزیابی شاخص‌های کلیدی مرتبط با خود بپردازند.

### Refrence

Alvani, sayed Mahdi., Reyahi, Bheroz.(2003). *Modern theory of TQM in Iran public sector, Administrative Upheaval (vicissitude) quarterly*. Vol.7, No.42-41, winter and fall 2003, 202.P[Persian]

Armitage, H & Scholey, C. (2004). *Handes –on scorecarding .CMA, Management*, 78(6)34-8.

Cullen,john.(2004). *quality higher education: From monitoring to management*. educational administration, Abstract ,vol:39, No,3.

Del Sordo,C; L. Orelli, R; Padovani,E ; Gardini,S, 2012. *Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, pp:4793 – 4797.

Guolla,M.(1999).*Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship: applied customer satisfaction relationship research in the classroom mark theory pract*,7(3).87- 97.

Hashemi Golpayegani,Sayed Mohammad Reza.(1993). *Crisis and Challenges in World's Higher Education. Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*.Vol.1, No.3, p: 8-5. [Persian]

Hill France M.(1995).*Managing service quality in higher education: the student as primary consumer QualAssur* ,Educ 3(3),10-21.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P.(1996). *The Balanced scored card: Translating in to action*. Harvard Business school press. Cambridge Kaplan ,R. S. & Norton ,D.P.( (2001).*Strategic Performance Measurement in Nonprofit Organizations*.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Map*. Harvard Business school publishing Corp. , Boston,MA.

Karathanos, D; Karathanos, P. 2005. *Applying the Balanced Scorecard to Education, Journal of Education for Business*, pp:212-23.



Karathanos, D. & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of education for Business*. 80(4), 222-230.

Lorsch, Jaj W. (2002). Smelling Smok: Why Boards of directors need the balance scorecard, balanced scored card Report, September – October Issue.

Marzo-Navarro, M., et al. (2005). Measuring customer satisfaction in summer courses *QualAssur Educ*, 13(1), 53-65.

Mavondo Felix, T. Tsarenko, Y. & Gabbott M. (2004). International & local student satisfaction: Resources & capabilities perceptive. *J Mark Higher Education*. 14 (1), 41-60.

Management and Planning Organization. (2001). *Determine of the Barriers and Problem*. P. 66 [Persian]

Ministry of Health & Medical Education. (2005). *Reports' Performance Evaluation of Vic President Support University/Faculty of Medical Science*. [Persian]

Moghbel Belarz, Abbas., Mohammadi, Ali. (2003). *Survey of Quality of Service provided in Treatment Service in Fars Province*. *Journal of Humanities and Social Sciences University of Shiraz, Special Issue on accounting*. Vol. 19, No. 2 (38). [Persian]

Mohammadi Bakhsh, Roghaei. (2011). *Performance Evaluation in Educational Hospital center Medical Science University of Isfahan based on Balance scored card*. M.A Thesis Medical Science University of Isfahan

Nejati Aji Pische, Mehran. (2008). *Performance evaluation of university higher education institutions, using a model developed by BSC*. M.A Thesis, Yazd University

Nejati, Mehran., & Nejati, Mostafa. (2008). "Service quality at university of Tehran central library", *Library Management*, vol. 29, no. 6/7, pp. 571- 582

Niven, P.P. (2002). *Balanced scorecard step by step*. John Wiley & sons, New York. 25.

Norreklit, H. (2000). The balanced on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its Assumptions. *Management Accounting Research*. 11. 65-88.

Neon, P.R. (2002). *Balance Scorecard Step-by-step*. New York: John Wiley & Sons, Inc

O'Neill MA. & Palmer, A. (2004). Importance – performance analysis : a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. *QualAssur Educ*, 12(1), 39- 52.

pandey, I.M. (2005) balance scorecard Myth and Reality. *Vikalpa journal* .vol,30,no,1.

Sander .P., et al. (2000). University student's expectations of teaching, stud high

Santiago J.M. (1999). Use of the Balanced Scorecard to Improve the Quality of Behavioral Health Care. *PSYCHIATRIC SERVICES*. 50(12).

Saeida Ardakani, Saeid., Mansori, Hossein., Nejadi Aji Pische, Mehran., (2008). *A model for evaluating the performance of supply chain research at universities and higher education institutions using a balanced scorecard approach*. Higher Education Newsletter, Vol.1.No.3, fall 2008 [Persian]

Shahtalebi, Somaye. (2009). *Woman's Survey Experiences Leadership in Higher Education (A Qualitative Study)*. M.A Thesis. Islamic Azad University Isfahan (Khorasgan) Branch.

Soltani, Iraj. (2004). *Performance Management makes the Foundation of Human Recourse*. Isfahan: Arkan Publisher [Persian]

Tayibe, Sayed Jamalolaldin ., Maleki, Mohammad Reza. (2003). *Strategic Planning and Performance Measurement*. Tehran: Simayi Farhang [Persian]

Tohidi.H, Jafari.A, Azimi Afshar.A. (2010). Using balanced scorecard in Educational Organization . *Sciverse Science Direct- Procedia- Social & Behavioral Science*. V.2, 2010- 5544-4448.

Wiers-Jenssen, J., Stensaker, B. & et al. (2002). student satisfaction: towards an empirical deconstruction of the concept. *Qual high education*, 8(2), 183-95.

Yarmohammadian, Mohammad Hossein., Fooladvand, Maryam., Shahtalebi, Somaye. (2012). *Application of Blanca Score card in Performance Evaluations' Strategic Planning at Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) Branch*. Approved Project Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) Brancch

Yarmohammadian, Mohammad Hossein., Foroughi Abari, Ahmad. Ali., Najafi, Pyman., Shahtalebi, Badri., Fooladvand, Maryam., Shahtalebi, Somaye. (2011). *Is Strategic Planning relevant to Non-Governmental universities: Experiences from Islamic Azad University*

*Iran. Sciverse Science Direct-Procedia- Social & Behavioral Science.V.15,2011-2096-2100*

Yarmohammadian, Mohammad Hossein, ForoughiAbari, Ahmad. Ali., Najafi, Pyman., Shahtalebi, Badri., Fooladvand, Maryam., Shahtalebi, Somaye.(2010). *An Integrated Strategic Quality Model (ISQM) for Non-governmental University: Case ofIAU-KhorasganCampus(IAUK)*.offering in the following the second Canadian Quality Congress-August 23-25.2010 .

Yarmohammadian M H , ForoughiAbari A A, Anasri M &Kiani H,(2009) *Using strategic Planning Model to Improve Iran Higher Education NG-NP, Intl Conference on Technology and Business Management, Al Ghuraair University, UAE, March 29-April 1, 009.*

