

## کاربرد کارت امتیازی متوازن در تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد آموزش عالی

مهدی صادقیان سورکی<sup>۱</sup> - رضاعقیلی<sup>۲</sup> - یوسف رنجبر<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه و هدف پژوهش: کارت امتیازی متوازن یکی از ابزارهای حفظ و آموزش و ارزیابی نیروی انسانی در دانشگاه است و قوت و ضعف آن مستقیماً در کارایی و اثربخشی جامعه نمود پیدا می‌کند. انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها، ایجاد یک رابطه تعادلی میان راهبرد (رسالت‌ها) سازمان، از جمله دانشگاه و عملکردهایش (آموزش، پژوهش و خدمات) با توجه به تهدیدهای رقابتی و فشارهای روزمره وارد بر فرآیندهای سازمان برای بهبود و کارآتر شدن و روبرو شدن با چالش‌های آینده، سازمان‌ها را وادار کرده است تا هم از لحاظ راهبرد و هم از لحاظ فرآیندها دارای تعالی باشند و به خوبی عمل کنند.

هدف: مطالعه حاضر با هدف بررسی چگونگی کاربرد کارت امتیازی متوازن در بهبود آموزش عالی و تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد از چهار منظر (مالی، فرآیند درونی، مشتری، رشد و یادگیری) انجام شد.

روش: روش مطالعه در این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی و روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و منابع الکترونیکی بود.

نتایج: نتایج تحقیق نشان دهنده این حقیقت است که مؤسسات آموزش عالی به‌منظور بهبود عملکرد خود باید ابزار مدیریت استراتژیک را توسعه دهند، کاربرد ابزاری همچون کارت امتیازی متوازن شرایط را برای پیشرفت ارزیابی مؤسسات آموزشی عالی مهیا نموده و این امکان را فراهم می‌نماید که منابع را در یک روش راهبردی مناسب تخصیص داده و با یادگیری از بازار و مشتریان، در هر شرایطی فرآیندها و عملیات خود را اصلاح کرده و بهبود بخشند، تا در راستای مأموریت و هدف‌هایشان قدم بردارند.

کلیدواژه: کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش عالی

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد علوم تربیتی، باشگاه پژوهشگران و نخبگان جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد

## مقدمه

هر نظام یا سازمانی را می‌توان بر مبنای اهداف و رسالتش مورد ارزیابی قرار داد و میزان موفقیت آن را در زمینه‌ی دستیابی به اهداف و یا میزان انحراف از اهدافش برای اصلاح و ارتقای سطح عملکرد سنجید. دانشگاه و مجموعه‌های وابسته به آن به مثابه یک سازمان غیرانتفاعی دارای رسالت و اهداف ویژه‌ای است که مانند هر سازمان دیگر برای حداکثر استفاده از منابع محدود در دسترس خود و نزدیک شدن هرچه بیشتر به اهدافش، نیازمند سنجش عملکرد است (نقوی، مصدق خواه، حسنی آهنگر، احمدوند، ۱۳۹۶، ۱۴).

در عصر دانش و اطلاعات رقابت به طور فزاینده‌ای گسترش یافته و سازمان‌ها الزام دارند بر روی مأموریت، استراتژی و مدیریت عملکرد متمرکز شوند. توسعه سریع در بخش آموزش دانشگاهی سبب ایجاد تغییرات در عرضه و تقاضای دانش آموختگان آموزش عالی شده و کیفیت آموزشی را نیز تحت تاثیر قرار داده است. (زمیاد و حمزه ئی، ۱۳۹۴، ۹). اکثر کشورها در زمینه آموزش عالی سرمایه گذاری کلانی را به منظور باقی ماندن در بازار رقابت جهانی هزینه کرده‌اند. از این رو در سال‌های اخیر پژوهش‌ها در آموزش عالی بر ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> و بهبود عملکرد متمرکز شده است، در این خصوص روش‌ها و ابزارهای متفاوتی بکار گرفته شده است، از جمله جامع‌ترین این روش‌ها؛ کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> است که توسط کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) ارائه شده است. این ابزار به حل مسائل در ارتباط با ارزیابی عملکرد کاری می‌پردازد (بهروزی و صمیمی، ۱۳۹۵، ۹۵).

ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در گذشته بیشتر بر اساس شاخص‌های مالی بوده است، شاخص‌های مالی در ارزیابی عملکرد عمدتاً<sup>۴</sup> بر مقاصد کوتاه‌مدت تمرکز دارد و از مقاصد بلند مدت که سرمایه گذاری برای آینده و خلق ارزش‌هاست غفلت دارد. کارت امتیازی

متوازن یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد، یک سیستم مدیریت استراتژیک و یک ابزار ارتباطی است؛ شاخص‌های مالی سنتی را حفظ می‌کند، اما شاخص‌های مالی تنها روایتی است از وقایع گذشته یک سازمان است، نه یک داستان کافی برای سازمان‌های عصر صنعتی و فرا صنعتی (چن و همکاران، ۲۰۰۶، ۲۸). بنابراین، شاخص‌های مالی به تنهایی کافی نیستند، در عین حال این شاخص‌ها جهت هدایت و ارزیابی سازمان‌های این عصر در زمینه خلق ارزش از سرمایه‌گذاری بر روی مشتریان، تأمین کنندگان، پرسنل، فرآیندها، تکنولوژی و نوآوری لازم هستند. کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی از عملکرد گذشته را با شاخص‌هایی از تبیین کننده‌های عملکرد آینده تکمیل می‌کند (الحسانی و سوفیان، ۲۰۱۵، ۱۶). موسسات آموزش عالی به منظور بهبود عملکرد خود باید ابزار مدیریت استراتژیک را توسعه دهند، کاربرد ابزاری همچون کارت امتیازی متوازن شرایط را برای پیشرفت ارزیابی موسسات آموزشی عالی مهیا نموده و این امکان را فراهم می‌نماید که منابع را در یک روش راهبردی مناسب تخصیص داد. از این رو مقاله حاضر به کاربرد کارت امتیازی متوازن در ترویج و گسترش کیفیت و بهبود عملکرد در آموزش دانشگاهی پرداخته است.

## مبانی نظری پژوهش

کارت امتیاز توازن یک فن مدیریتی است که به مدیران سازمان کمک می‌کند تا فعالیت‌ها و روند رو به رشد یا روبه افول سازمان را از زوایای مختلف بررسی کنند. در واقع کارت امتیازی متوازن، میزان دسترس به اهداف سازمان را از طریق سیاست کاری انتخاب شده، بیان می‌دارد. این فن، با تشخیص شاخص‌های دست‌یابی به اهداف، میزان مؤثر بودن راهبرد سازمان را بررسی می‌کند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴، ۶۲). بردی اشاره کرده است که کارت امتیازی متوازن علاوه بر

درآمد و ارتقای آن بهبود می‌یابد. که به نمونه‌هایی از اهداف مورد توجه شان در این منظر اشاره می‌گردد:

(الف) توسعه فرصت های درآمدی؛  
 (ب) بهبود ساختار هزینه،  
 (ج) افزایش کاربردهای دارایی‌ها؛  
 (د) رشد درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری.

#### ▪ دیدگاه مشتری

اهداف و مقاصد دیدگاه مشتری، استراتژی هدف و ارزش قابل ارائه سازمان را به آنان را توصیف می‌کند. در وجه مشتری یک نقشه استراتژی، بخش‌های داد و ستدی، مشتریان هدف مورد نظر در بازار رقابتی و معیارهای عملکرد برای مشتریان مزبور عواملی هستند که باید مورد توجه واقع شوند. که به نمونه‌هایی از اهداف مورد توجه سازمان‌ها در این منظر اشاره می‌گردد:

(الف) عملیات‌های موثر و پاسخگو؛

(ب) ارایه قیمت های رقابتی؛

(ج) جذب، توسعه و حفظ بهترین مشتریان؛

(د) ارایه نوآوری‌هایی که ارزش کسب و کار ایجاد کند. این چشم انداز نیاز دارد به مطمئن شدن اینکه هدف مشتریان تشخیص داده شده است، کانچی و تامبی پیشنهاد می کنند که مشتریان سازمان‌های آموزشی: کارمندها، محصلان، والدین، دولت و بازارکار می‌باشند (کانچی و تامبی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹، ۱۴۲). هر چند بعضی از مردم به یادگیرندگان در موسسات آموزشی را به‌عنوان مشتریان آموزش توجه نمی‌کنند (اوولی و اسپانویل<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶، ۱۶۴). ولی در اصل یاددهندگان، مدیران و یادگیرندگان همگی مشتریان داخلی هستند، در حالی که دولت، مشاغل، بخش عمومی و والدین مشتریان خارجی هستند. یک بهبود در رضایتمندی مشتری نه تنها باعث افزایش سود کار می‌شود، بلکه پیشرفت کار را آسان می‌کند (دورویلرو یاخو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵، ۱۳۹). برای رسیدن به استراتژی (مطابق درخواست

ارزیابی اجرای راهبردها، می‌تواند به‌صورت نظام سنجش عملکرد راهبردی سازمان‌ها به کار گرفته شود. بنابراین، کارت امتیازی متوازن نه تنها ابزار اجرای راهبردها، بلکه ابزار ارزیابی راهبردی شرکت به شمار می‌رود (بردی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳، ۲۱). ایده کارت امتیازی متوازن برای کسب و کار، حاصل مشاوره با برخی شرکت‌ها به منظور تعیین یک فرآیند برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد مناسب برای دهه ۱۹۹۰ میلادی بود و نخستین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون ارائه گردید. وابستگی روزافزون شرکت‌ها به منابع غیر مادی و معنوی دلیلی عمده بود که به خاطر آن تلاش و جستجو برای یافتن ابزارهای کنترل با استفاده از شاخص‌های سنتی مالی ضروری به نظر می‌رسید (نیلی پور طباطبایی و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۶). مزیت عمده کارت امتیازی متوازن، مفهوم توازن و تعادل آن است که بطور خاص اشاره به سه مورد ذیل دارد:

(۱) توازن بین شاخص‌های مالی و غیر مالی؛

(۲) توازن بین اجزاء داخلی و خارجی سازمان؛

(۳) توازن بین شاخص‌های هادی و تابع عملکرد (نجفی و همکاران، ۲۰۰۹، ۱۲۵۳).

#### ▪ دیدگاه مالی

کارت امتیازی متوازن وجه مالی و حداکثر کردن سود را به عنوان هدف نهایی یک سازمان اقتصادی در نظر می‌گیرد سازمان‌ها؛ همچون موسسات آموزشی علی‌الخصوص دانشگاه برای مثال با جذب دانشجویان شبانه علاوه بر اینکه از حمایت وزارت-خانه مرکزی برخوردار بوده، اقدام به درآمدزایی می‌کند و همچنین با جذب دانش‌آموخته‌گان و برگزاری دوره‌های فشرده اقدام به فارغ‌التحصیلان بیشتر می‌کنند، که هدف آن‌ها سود بیشتر می‌باشد. با این تعاریف می‌توان این‌گونه برداشت کرد که عملکرد مالی سازمان‌ها به‌ویژه دانشگاه با دو رویکرد اصلی رشد

به وجود می‌آید کنترل کیفیت اثربخشی را ملزم می‌نماید (نیون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۱۷). بنابراین سازمان برای رسیدن به محیط یادگیری عالی، باید یک فرآیند خدماتی با کیفیت بالا، امکانات کامل آموزشی و فراهم کردن کیفیت عالی آموزشی تأسیس کند تا با توجه به فرآیندهای داخلی بهبود یافته بتوان رضایتمندی مشتریان داخلی و خارجی را افزایش داده و سه چشم انداز را به هم پیوند زند.

#### ▪ دیدگاه رشد و یادگیری

چشم انداز رشد و یادگیری در کارت امتیازی متوازن مبنا است (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۴، ۲۳). این دیدگاه می‌تواند به‌عنوان نیروی محرکی برای سه دیدگاه قبلی در دستیابی به عملکرد بالا باشد. کارکرد این دیدگاه ایجاد یک مجموعه کامل از هسته توانایی و فنی برای ارتقاء سه دیدگاه قبلی است. با پیشرفت سریع در تکنولوژی اطلاعات، رقابت در بازار آموزشی به‌طور گسترده‌ای افزایش یافته است (چن و همکاران، ۲۰۰۶، ۳۲). این دیدگاه دارائی‌های نامشهود سازمان و نقش آن‌ها را در استراتژی توصیف می‌کند. دارائی‌های نامشهود را در سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه را در سه گروه می‌توان دسته‌بندی کرد:

(۱) سرمایه سازمانی: بسیاری از سازمان‌ها می‌کوشند افراد، فناوری و فرهنگ خود را توسعه بدهند. اما بسیاری از آن‌ها، این دارائی‌های نامشهود را با استراتژی‌هایشان هماهنگ نمی‌کنند. کلید ایجاد هماهنگی، توجه به بطن امور است. باید بر قابلیت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز فرآیندهای داخلی مؤثر و اجرای استراتژی تمرکز شود. فرهنگ، رهبری، کار تیمی، سطح کارائی اساتید و کارکنان دانشگاه نکاتی هستند که باید به دقت مورد توجه واقع شوند.

مشرتی) که هدف آن افزایش رضایتمندی مشتری است، بیشترین اهمیت به سطح رضایتمندی مشتری داده می‌شود شامل؛ رضایت یادگیرندگان، کارمندان، والدین، مشاغل و دولت. اگر هم مشتریان داخلی و هم خارجی از عملکرد سازمان آموزشی راضی باشند مؤسسات آموزشی یادگیرندگان خود را از دست نخواهند داد و چشم انداز مشتری را پایدار خواهد کرد.

#### ▪ دیدگاه فرآیندهای داخلی

فرآیندهای داخلی سازمان را می‌توان به‌طور کلی در چهارگروه دسته‌بندی کرد:

الف) عملیاتی (هدف کلیدی در استراتژی هزینه نهایی پایین): که خدمت و محصول را تولید و عرضه می‌کنند از قبیل: تولید، تامین، فراهم آوردن زمینه‌هایی برای دانشجویان و امکانات آموزشی و تحقیقاتی.

ب) مدیریت مشتری (هدف کلیدی در استراتژی مشتری نوازی): که ارزش مشتری را تقویت می‌کنند از قبیل: انتخاب دانشجویان، جذب، حفظ و رشد آموزش متناسب آن‌ها. این دو فرآیند به تضمین کیفیت نهایی مرتبط می‌باشد.

ج) نوآوری (هدف کلیدی استراتژی رهبری در محصول): فرآیندی که محصولات و خدمات جدیدی خلق می‌کنند از قبیل: شناسایی فرصت، طرح‌های تحقیق و توسعه، طراحی / توسعه، اجرا.

د) قانونی و اجتماعی: تأکید بر اثربخشی مدیریتی، پیشرفت در کیفیت آموزش، فرآیند مدیریتی، ارزیابی زمان واقعی و کاهش زمان سرویس‌دهی برای افزایش اثربخشی و رسیدن به رضایتمندی مطرح است. با توجه به اینکه مربوط به خروجی-ها می‌باشد مبحث کنترل کیفیت ضرورت پیدا می‌کند، پس بازرسی مجموع فرآیند خدماتی که

(۲) سرمایه اطلاعاتی: دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز در راستای پشتیبانی از استراتژی.

(۳) سرمایه انسانی: دسترسی به مهارت‌ها، استعدادها و دستورالعمل‌های مورد نیاز در راستای پشتیبانی از استراتژی. آموزش روش‌های تفکر و حل خلاقانه مسائل و مشکلات، اخذ بازخور از دوره‌های آموزشی برگزار شده و ...

نمونه‌ای از اهداف قابل تصور در این منظر عبارتند از: توسعه نیروی کار متنوع و کارآمد، ترویج و توسعه روح مشارکت، دسترسی مناسب به اطلاعات و محیط کاری جذاب و سالم.

مؤسسات آموزشی می‌بایستی فرصت را برای رشد و یادگیری اعضا فراهم آورند. مؤسسات آموزش عالی می‌توانند از طریق تأکید بر یادگیری سازمانی و فردی محرک نوآوری شمرده شوند. که به‌طور ملموس‌تر سرمایه انسانی در دانشگاه: مدیریت، اساتید، پژوهشگران و کارکنان که گسترش سواد اطلاعاتی در بین اساتید برای نمونه از دارائی‌های نامشهود بوده اشاره کرد.

اهداف و شاخص‌های کارت امتیازی از استراتژی و چشم‌انداز سازمان تعیین شده‌اند. این اهداف و شاخص‌ها به عملکرد سازمان در چهار وجه می‌نگرند. این چهار وجه چارچوبی را برای کارت امتیازی متوازن فراهم می‌کنند (کاپلان و همکاران، ۱۹۹۶). این چارچوب به شرح زیر می‌باشد:

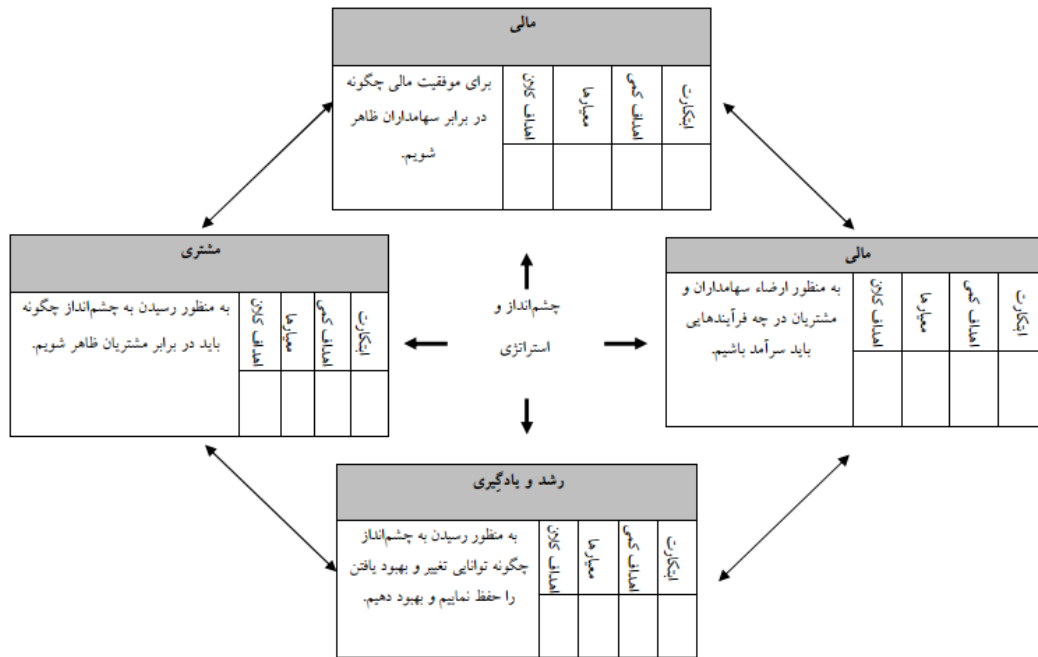
- دیدگاه مالی<sup>۱۱</sup>: آیا سهامداران و صاحبان سازمان از عملکرد ما راضی هستند؟
- دیدگاه مشتری<sup>۱۲</sup>: مشتریان چگونه به ما می‌نگرند؟
- دیدگاه فرآیند درونی کسب و کار<sup>۱۳</sup>: در چه اموری باید سرآمد بوده و از مزیت رقابتی برخوردار باشی؟
- دیدگاه یادگیری سازمانی<sup>۱۴</sup>: آیا می‌توانیم همچنان به بهبود مستمر و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و کارکنان ادامه دهیم؟

وقتی شاخص‌ها در چهار جنبه گروه‌بندی می‌شوند، باید یک عنصر از زنجیره علت و معلولی باشند که در بهبود عملکرد مالی به اوج می‌رسند. روابط علت و معلولی می‌تواند به صورت "اگر-آنگاه" قالب‌بندی شوند که عناصر کلیدی توسعه استراتژی برای واحد کسب و کار را شرح می‌دهد (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۴، ۵۵). کاپلان و نورتین، در سال ۱۹۹۶ شکل توسعه یافته‌تری از کارت امتیازی متوازن را به- عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک ارائه کردند. آنان عنوان کردند که:

«سیستم‌های سنتی مدیریت در برقراری ارتباط بین استراتژی‌های بلندمدت شرکت با اعمال کوتاه مدت آن ناتوانند، اما مدیرانی که از کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کنند مجبور نیستند که بر سنج‌های مالی کوتاه مدت بعنوان معیار منحصر عملکرد شرکت تکیه کنند». کارت امتیازی به آنها اجازه می‌دهد که چهار فرآیند مدیریتی جدید آغاز کنند که جداگانه و در ترکیب با هم به برقراری ارتباط بین اهداف استراتژیک بلندمدت و اعمال کوتاه مدت کمک می‌کنند. این فرآیندها در شکل شماره ۱ ارائه شده‌اند.

### کارت امتیاز متوازن، روشی مناسب برای ارزیابی عملکرد دانشگاه:

عزیزی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) مناسب بودن دیدگاه کارت امتیازی متوازن برای دانشگاه‌ها را برجسته کرد. آنها یک بررسی گسترده در دیدگاه‌های مختلف استفاده شده توسط مؤسسات آموزش عالی مختلف انجام دادند. آن‌ها اظهار داشتند که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی می‌توانند چهار منظر BSC اصلی را با جایگزینی منظر مشتری با دیدگاه مالی در بالای کارت امتیازی استفاده کنند. سادگی کارت امتیازی باعث آسان‌تر شدن فهم چگونگی ارتباط بودجه با معیارهای تعالی سازمان برای واحدهای دانشگاهی می‌شود. الحسیانی و سوفیا (۲۰۱۵) در یک مقاله‌ی



شکل ۱: نمایش مدل کارت امتیازی متوازن

(کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴، ۵۶)

برای ترجمه اهداف راهبردی به معیارهای عملکرد از روش کارت امتیازی استفاده شده است.

### چالش‌های کارت امتیازی متوازن برای بهبود

#### عملکرد آموزش عالی در مقام عمل

در عصر حاضر در حالی که سازمان‌ها به دنبال ایجاد انقلاب و دگرگونی در درون خویش هستند و هدف آن‌ها سرآمدیشان بوده، و در توجه به بازار رقابتی، نهادینه کردن کیفیت اهمیت خود را نمایان می‌سازد. در این راستا سازمان‌های آموزشی، هرچند سازمان‌های غیرانتفاعی بوده و در کار با محیط اثربخش می‌توانند یاد بگیرند و تأثیر بگذارند (کولن و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۷، ۲۳). اما بایستی توجه کرد که؛ مقاصد دانشگاه و مؤسسات آموزشی فراهم آوردن شناخت عمیق، جستجوی توسعه علمی و فراهم نمودن زمینه علمی برای دانش‌آموختگان فرهیخته و تقاضا برای توسعه همکاری ملی می‌باشد (جونز و تیلور<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۰، ۶۵). سرآمد بودن و کیفیت سنجی نظام آموزشی و ارزیابی عملکرد آن‌ها براساس درون دادها و

مروری، اطلاعات با ارزشی در مورد به‌کارگیری روش کارت امتیازی در سازمان‌های آموزش عالی ارائه دادند و منظرهای کارت امتیازی مربوط به آموزش عالی را شناسایی کردند. آن‌ها کارت امتیازی را یک ابزار برجسته برای راهبرد و ارزیابی عملکرد با قدرت ایجاد یک نظام ارزیابی با شاخص‌های عملکرد مناسب، معرفی و مناسب بودن این ابزار برای استفاده در آموزش عالی را تشریح نمودند. سامبوگا و تریزا<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان سنجش اهداف راهبردی آموزش عالی کامرون با به‌کارگیری کارت امتیاز متوازن در دانشگاه تورکو فنلاند انجام دادند و بدین نتیجه رسیدند که برای سنجش عملکرد اهداف راهبردی آموزش عالی کامرون باید از کارت امتیازی متوازن استفاده کرد و به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن را برای سازمان‌های غیرتجاری تشریح کردند. پیتزاک و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۵) برای ارزیابی عملکرد دانشگاه لهستان از کارت امتیازی متوازن استفاده نمودند و به این نکته اشاره نمودند که در سال‌های اخیر پژوهش‌های زیادی در محیط‌های آموزش عالی انجام شده است که

جدول ۱: پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها

پژوهشگر	نمونه	فن	توضیحات
(نقوی و همکاران، ۱۳۹۶)	دانشگاهی در ایران	BSC	یک نقشه راهبرد توسط فن مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای دانشگاه‌های سازمانی طراحی و ارتباطات علت و معلولی بین اهداف به روشی سامان‌مند تعیین شد.
(فیصی و شریفی، ۱۳۸۸)	دانشگاهی اسلامی	BSC	شاخص‌های اسلام شدن دانشگاه‌ها با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی طراحی و ارائه شد
(بالی <sup>۲۰</sup> ، ۲۰۰۸)	دانشگاه فوتی‌ها	BSC	برای نشان دادن اینکه چگونه می‌توان از کارت امتیازی متوازن برای برنامه‌ریزی یک‌پارچه در آموزش عالی استفاده کرد.
(احمدوند و همکاران، ۱۳۹۰)	دانشگاهی در ایران	BSC/EFQM	تلفیق دو مدل BSC/EFQM چارچوب مناسبی برای ارزیابی عملکرد فراهم و برای شناسایی اهداف راهبردی از کارت متوازن استفاده نمودند.
(کریمادیس و همکاران <sup>۲۱</sup> ، ۲۰۰۸)	دانشکده مدیریت ورزشی	BSC	یک مدل ارزیابی عملکرد با در نظر گرفتن چهار معیار مشتریان، مالی، رشد و یادگیری و فرآیندهای اقتصادی داخلی ارائه کردند
(نگش <sup>۲۲</sup> ، ۲۰۱۱)	دانشگاه آفریقای جنوبی	BSC	کارت امتیازی با منظرهای مشتری و سهام‌دار، مالی، داخلی، فرآیند مالی داخلی، آموزش سازمانی و توسعه استفاده شد
(دی آگنتو و همکاران <sup>۲۳</sup> ، ۲۰۱۲)	دانشگاه‌های ایتالیا	BSC	روش جدیدی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های ایتالیا براساس مدل کارت امتیازی متوازن ارائه کردن
(ویراسوریا <sup>۲۴</sup> ، ۲۰۱۳)	دانشگاه سریلانکا	BSC	ارت امتیاز متوازن به‌عنوان فن برای ارزیابی کارایی در دانشگاه سریلانکا استفاده شد. مالی، مشتری، فرآیند مالی داخلی، آموزش و رشد وجه‌های کارت امتیازی در نظر گرفتند.
چالاریس و همکاران <sup>۲۵</sup> ، ۲۰۱۴	موسسه‌های آموزشی	BSC	راهکاری همه‌جانبه برای تضمین کیفیت و اتخاذ تصمیمات پیشرفته برای مؤسسه‌های آموزشی با استفاده از فن امتیازدهی متوازن.
(لیبینگ و همکاران <sup>۲۶</sup> ، ۲۰۱۴)	مدیریت بودجه دانشگاه	BSC	از کارایی کارت امتیاز متوازن در مدیریت بودجه دانشگاه استفاده نمودند.
(وداتاما و سارنو <sup>۲۷</sup> ، ۲۰۱۶)	دانشگاه XYZ	BSC/TOPSI S AND AHP	چهار منظر BSC و ۷ استاندارد کیفی در آموزش عالی به‌عنوان زیرمعیار برای ارزیابی استفاده شد از تحلیل سلسله مراتبی و تپسیس فازی برای اولویت‌بندی سیاست‌های راهبردی پیشنهادی در دانشگاه استفاده شد.

برون داده‌هایی که برای سنجش عملکردشان می‌باشد تعیین می‌شود. پرکینس به نقل از جانسون و تیلور اطلاعاتی را پیشنهاد می‌کنند: ۱- درون داده‌ها و نیروه-هایی که وارد دانشگاه شده‌اند که مدنظر برای برون داد بوده اند؛ ۲- خروجی‌ها و فارغ التحصیلانی که هدف دانشگاه بوده؛ ۳- ابزارهای کمی و کیفی با قابلیت سنجش با معیار کمی برای درون داد و برون داده‌ها؛ ۴- تکنیک‌های برقراری ارتباط بین درون داده‌ها و برون دادها (پرکینس<sup>۲۸</sup>، ۱۹۹۸، ۱۳). جانسون برای ارزیابی عملکرد دانشگاه بر اساس برون داد را در چهار محصول می‌داند: نتایج حاصل از فعالیت آموزشی، نتایج حاصل از فعالیت تحقیقاتی، نتایج حاصل از فعالیت مشاوره‌ای و نتایج حاصل از فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی می‌داند (جونز، ۱۹۹۶، ۸). بنابراین ارزیابی عملکرد دانشگاه بر اساس این نتایج هر چند ممکن بوده ولی ارزیابی آن بر اساس مدل کارت

رقابت‌پذیری در جذب دانشجو با دانشگاه‌های دیگر. محیط درونی (قوت‌ها و ضعف‌های فرآیندهای کلیدی) و پیشرفت استراتژی فعلی است. خروجی این مرحله، جدول SWOT خواهد بود که مسائل استراتژیک را ارائه می‌دهد؛

ج) چگونه می‌توانیم بهتر رقابت کنیم؟ (استراتژی را تدوین کنید): در آخرین گام، مدیران اجرایی با توجه به پرسش‌هایی از قبیل در چه بخشی از مؤسسات آموزشی رقابت کنیم؟ ارائه کدام ارزش به مشتریان، ما را متفاوت می‌کند؟، کدام فرآیندهای کلیدی استراتژی، ما را متمایز می‌سازد؟، قابلیت‌های سرمایه انسانی که مورد نیاز استراتژی هستند، کدامند؟ و توانمندسازهای تکنولوژی مربوط به استراتژی کدامند؟، استراتژی را تدوین می‌کنند.

۲) برنامه‌ریزی استراتژیک: مدیران در این مرحله با تعیین هدف‌های استراتژیک، هدف‌های کمی، ابتکارها و بودجه‌های استراتژیک که تخصیص منابع و اقدام‌ها را جهت می‌دهند، استراتژی را برنامه‌ریزی می‌کنند. دانشگاه‌ها در این مرحله با پنج پرسش مواجه‌اند:

الف) چگونه استراتژی را تعریف کنیم؟ (نقشه‌های استراتژی را ترسیم کنید): یک استراتژی، ابعاد مختلف تحول سازمان را در بر می‌گیرد که از بهبود بهره‌وری در کوتاه‌مدت تا نوآوری بلندمدت ادامه دارد. نقشه استراتژی، تصویر همه این ابعاد استراتژیک را نشان می‌دهد که آن را مضامین استراتژیک می‌نامیم؛

ب) چگونه برنامه خود را بسنجیم؟ (سنجها و هدف‌های کمی را انتخاب کنید): مدیران در این مرحله، هدف‌های تعریف شده در نقشه‌های استراتژی/ مضامین استراتژیک را به کارت امتیازی متوازی که متشکل از سنجها و هدف‌های کمی است، تبدیل

امتیازی متوازن، مدیران و دست‌اندرکاران را بینشی نو پیشرو خواهد گذاشت. هر چند که پذیرش کارت امتیازی متوازن در بخش تجارت و دیگر سازمان‌ها به‌طور گسترده به چشم می‌آید ولی در بخش آموزش عالی و دانشگاه‌ها به‌عنوان یک مدل اندازه‌گیری عملکرد در نظر گرفته نشده است و دلیل این نقصان هم در عدم تحقیقات در این طیف می‌باشد (کارائونز و کارائونز<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۵، ۲۲۵).

### سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن برای پیوند استراتژی با عملیات

پیوند استراتژی با عملیات، رمز موفقیت سازمان‌های سرآمد و از جمله مؤسسات آموزشی که برون داد آن‌ها در درازمدت به دست می‌آید، به شمار می‌رود. با توجه به استراتژی تقاضا برای جذب دانشجو و عرضه مفید فارغ التحصیلان به بازار کار و وجود رقابت بین این مؤسسات و تهیه و در اختیار گذاشتن امکانات با توجه به عدم توازن پرداخت‌ها و کمبود اعتبارات، سیستم جامع مدیریتی را در این ارتباط یاری‌رسان بوده که این سیستم دارای شش مرحله اساسی است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸، ۴۴).

۱) تنظیم استراتژی: سیستم جامع مدیریتی کارت امتیازی متوازن با تنظیم استراتژی توسط مدیران آغاز می‌شود. در این فرآیند سه پرسش مطرح است:

الف) در چه کسب و کاری هستیم و چرا؟ (ماموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز را مشخص کرده‌اند)؛

ب) مسائل کلیدی کدامند؟ (تجزیه و تحلیل استراتژیک را انجام دهید): تجزیه و تحلیل استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) که در فرصت‌ها دانشگاه با مبحث جهانی‌سازی الفت گرفته و در تهدیدها



همسو کنند. همچنین سرمایه‌ای که برای انجام کسب و کار تجهیز می‌کند باید با طرح استراتژیک، همسو باشد. مدیران در طول فرآیند برنامه‌ریزی عملیات دو پرسش کلیدی را مطرح می‌کنند:

(۱) کدام یک از بهبودهایی که در فرآیند کسب و کار صورت می‌گیرد برای اجرای استراتژی حیاتی‌تر است؟ (فرآیندهای کلیدی را بهبود داده شود): هدف‌هایی که در منظر فرآیندهای داخلی قرار می‌گیرند، چگونگی اجرای استراتژی را نشان می‌دهند. پس از شناسایی فرآیندهایی که برای بهبود ضروری‌اند، دانشگاه‌ها با ایجاد داشبوردهای سفارشی‌شده که متشکل از سنج‌های کلیدی عملکرد هستند، تیم‌های مدیریت فرآیند خود را پشتیبانی می‌کنند. داشبوردها باعث ایجاد تمرکز و بازخورد در فرآیند بهبود کارکنان می‌شوند؛

(۲) چگونه استراتژی را به برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ها متصل کنیم؟ (برنامه ظرفیت منابع را تنظیم کنید): برنامه‌های بهبود فرآیند و سنج‌های سطح بالای استراتژیک و هدف‌های کمی که در کارت امتیازی متوازن وجود دارند باید به یک برنامه عملیاتی سالانه تبدیل شوند. برنامه عملیاتی مورد نظر، سه مؤلفه دارد: پیش‌بینی دقیق خدمات انجام شده جهت استفاده کنندگان درونی و بیرونی، برنامه تعیین ظرفیت منابع و بودجه‌هایی برای مصارف عملیاتی و مخارج سرمایه‌ای.

(۵) کنترل، نظارت و یادگیری: پس از آنکه استراتژی، تنظیم شد و به برنامه جامع عملیاتی، متصل شد، دانشگاه‌ها اجرای برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی را آغاز کرده، سپس نتایج عملکرد را پیگیری می‌کنند و بر اساس اطلاعات و یافته‌های جدید، عملیات و استراتژی را بهبود می‌دهد. مدیران و سرپرستان ارشد دانشگاه‌ها در جلسات بازنگری عملیات، عملکرد زیر مجموعه‌ها و بخش‌ها را بازنگری و مشکلات را ارزیابی می‌کنند. در

می‌کنند. مثلاً نسبت استاد به دانشجو، نسبت امکانات آزمایشگاهی به دانشجو و تعداد کنفرانس‌های برگزار شده در سال تحصیلی؛

(ج) استراتژی‌مان به کدام برنامه‌های عملیاتی نیاز دارد؟ (ابتکارهای استراتژیک را انتخاب کنید): ابتکارها را نباید به صورت مجزا در نظر گرفت، بلکه باید به صورت سبدي از فعالیت‌های مکمل باشند که اگر دانشگاه می‌خواهد به هدف‌های کمی موجود در مضامین و نیز هدف کلی استراتژی خود برسد، باید هر یک از آن‌ها را با موفقیت اجرا کند؛

(د) چگونه بودجه ابتکارها را تأمین کنیم؟ که چه با تأمین اعتبارات دولتی و چه با درآمد زائی از طریق جذب دانشجویان شبانه و یا نیمه حضوری که رو به خصوصی‌سازی دارند؛

(ه) مسئولیت اجرای استراتژی با چه کسی است؟ (تیم‌های مضمون تشکیل دهید): برای اجرای استراتژی، ساختار پاسخگویی جدیدی با استفاده از مضامین استراتژیک، شکل می‌گیرد. دانشگاه‌ها مدیران اجرایی خود را به عنوان مسئولان مضامین انتخاب کرده، با استفاده از مصارف استراتژیک، بودجه آن‌ها را از راه‌های اشاره شده تأمین می‌کنند. مسئولان مضامین و تیم‌ها، نسبت به اجرای استراتژی هر مضمون، پاسخگو هستند و بازخورد لازم را ارائه می‌کنند.

(۳) همسویی سازمان با استراتژی: بعد از طراحی نقشه استراتژی سطح بالا، مدیران با جاری سازی نقشه-های استراتژی و کارت امتیازی متوازن متصل به همه واحدهای سازمان، می‌توانند مأموریت دانشگاه را با استراتژی همسو کنند. سپس با استفاده از فرآیند رسمی اطلاع رسانی، کارکنان را همسو کرده، هدف‌ها و انگیزه‌های شخصی آن‌ها را به هدف‌های استراتژیک پیوند می‌زنند.

(۴) برنامه ریزی عملیات: دانشگاه‌ها باید فعالیت‌های بهبود فرآیند را با اولویت‌های استراتژیک خود

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی و روش جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و منابع الکترونیکی بود. بدین منظور ابتدا در سایت‌های مختلف علمی با ارائه کلیدواژه‌های کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد، مدیریت و آموزش عالی، مقالات چاپ شده مرور و سپس مقالاتی که با موضوع پژوهش ارتباط بیشتری داشتند، انتخاب و مطالب آنها استخراج شد. در منابع کتابخانه‌ای هم کتب و مجلات مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

طراحی کارت امتیازی متوازن برای دانشگاه با ترسیم نقشه استراتژی، به عنوان شالوده کارت امتیازی متوازن شروع می‌شود. ترسیم بهینه نقشه استراتژی نیازمند ارائه راه حلی مناسب به دو مسئله کلیدی می‌باشد که در مقام عمل، چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد:

الف) گزینش هدف‌های کلیدی و استراتژیک سازمان؛

ب) تعیین ساختار روابط علی- معلولی بین هدف- های استراتژیک.

اما معرفی کارت امتیازی متوازن در یک مؤسسه آموزشی نیازمند این است که کارکنان و هیئت علمی با یکدیگر کار کنند، که شروع کار آن با سرپرستان ارشد و مدیران که مسئول سیاست-گذاری در سلسله مراتب هستند می‌باشد. با این حال معرفی کارت امتیازی متوازن یک رابطه علت و معلولی به وجود خواهد آورد که در برگیرنده بازخورد کارکنان و ارتباط میان عملکردهایشان می‌باشد. پنج اصل اساسی که برای اجرای کارت امتیازی متوازن به عنوان قسمتی از هسته استراتژیک در یک سازمان درگیر هستند:

۱) تبدیل استراتژی به واژه‌های عملیاتی؛

۲) اتحاد سازمان برای استراتژی؛

جلسات بازنگری استراتژی، درباره شاخص‌ها و ابتکارهایی که از کارت امتیازی متوازن به دست می‌آید، بحث شده، مشکلات اجرای استراتژی ارزیابی می‌شود. با جدا کردن جلسات بازنگری استراتژی و بازنگری عملیات می‌توان از افتادن به دام مسائل تاکتیکی و عملیاتی دوری کرد.

۶) *سنجش و سازگار کردن استراتژی*: پس از آخرین بازنگری و به روزرسانی استراتژی، اکنون دانشگاه به داده‌های بیشتری دسترسی دارد. این داده‌ها از داشبوردهای عملیاتی، سنجش‌های ماهیانه کارت امتیازی متوازن، اطلاعات جدید درباره تغییرات در محیط رقابتی و نظارتی، و ایده‌ها و فرصت‌های جدید خلق شده توسط کارکنان، گردآوری شده‌اند. جلسه سنجش و سازگاری، برای به چالش کشیدن استراتژی و در صورت لزوم اصلاح و به روز کردن استراتژی است و به این پرسش کلیدی می‌پردازد که آیا استراتژی ما اثربخش است؟ تیم ارشد اجرایی در این جلسه، عملکرد استراتژی را ارزیابی و پیامدهای تغییرات اخیر در محیط بیرونی را بازنگری می‌کند. با به روزکردن استراتژی، نقشه استراتژی سازمان و کارت امتیازی متوازن نیز اصلاح می‌شوند و چرخه دیگری از برنامه‌ریزی استراتژی و اجرای عملیاتی آغاز می‌شود: هدف‌های کمی، طرح‌های ابتکاری، برنامه عملیاتی و خدمات، اولویت‌های بهبود فرآیند، ملزومات ظرفیت منابع برای دوره بعد و برنامه مالی، همگی به روز می‌شوند. برنامه‌های استراتژیک و عملیات، زمینه را برای زمان‌بندی برای جلسات بازنگری و سنجش و اصلاح دوره بعد آماده ساخته، اطلاعات لازم را در این مورد فراهم می‌کنند (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۸، ۴۳).

۳) ساختن استراتژی به عنوان بخشی از شغل هر روزه افراد؛

۴) ساختن استراتژی به عنوان یک فرآیند پیوسته؛

۵) پویایی تغییرات از طریق رهبری.

نولی چالشی که هدف‌های استراتژیک و کلان سازمان با آن مواجه‌اند، کیفی بودن آنهاست. برای پاسخ به این چالش، کارت امتیازی متوازن وارد یکی از سخت‌ترین مراحل خود می‌شود و آن انتخاب شاخص‌هاست - شاخص عملکرد کمی کارکنان. در واقع تحقق هدف‌های استراتژیک و کلان سازمان نیازمند اتخاذ یک سری شاخص‌های کلیدی عملکرد است در اشاره‌ای مختصر شد. در این مرحله نیز شناسایی و دسته‌بندی بهینه شاخص‌های عملکرد منوط به بذل توجه به دو نکته اساسی است:

الف) گزینش و تمرکز بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (یک یا دو شاخص برای هر هدف)

ب) برقراری ارتباط علی- معلولی بهینه، بین سنجه- های کلیدی ذیل هر هدف استراتژیک با یکدیگر و با دیگر سنجه‌های مستقر در سایر هدف‌های استراتژیک سازمان.

بعد از ترسیم نقشه استراتژی و تعیین ساختار روابط علی- معلولی بین سنجه‌های کلیدی عملکرد مستقر در بین هدف‌های استراتژیک، نوبت به تعیین مقدار هدف‌های کمی<sup>۳۰</sup> برای هر سنجه و به طور طبیعی هدف استراتژیک متناسب با آن می‌رسد. گزینش هدف‌ها و سنجه‌های کلیدی عملکرد، تعیین مقدار هدف‌های کمی برای آنها و ترسیم ساختار روابط علی- معلولی بین آنها، که برای مثال تعداد مقالات و کتاب‌های منتشره توسط استادان و اعضای هیئت علمی و یا نسبت دانشجوی به استاد و غیره، مسائلی هستند که به‌طور عموم از راه اتفاق نظر تیم ارشد و روش‌های کمی و کیفی به‌دست می‌آیند. عمده چالش‌های اجرایی، ساختاری و فرهنگی کارت امتیازی متوازن که به‌عنوان نتایج می‌باشند، ریشه در کیفی بودن

مسائل یاد شده دارد. تجربه نشان داده است استفاده از روش‌های کمی (آمار، ریاضیات، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات) به‌واسطه برخورداری از منطق کمی و محاسباتی، محسوس و قابل درک بوده، نرخ پذیرش بیشتری داشته، با مقاومت کمتری روبه‌رو است. کمی کردن کارت امتیازی، در زمره گرایش‌های نوین کارت امتیازی متوازن به شمار می‌رود که به شدت مورد توجه و استقبال قرار گرفته است. که نسبت استاد/ دانشجو - نسبت امکانات آزمایشگاهی/ دانشجو - تعداد کنفرانس‌های برگزار شد در سال - نرخ دانشجویان دکتری جذب شده و فارغ التحصیل شده و... نمونه‌هایی می‌باشد.

#### نتیجه‌گیری

در عصر دانش، سازمان‌های آموزشی به‌ویژه دانشگاه‌هایی موفق هستند که به دنبال ایجاد انقلاب و دگرگونی درون خویش هستند تا بتوانند خود را با تحولات جهانی شدن و رقابت‌پذیری وفق دهند، نیروی انسانی و تربیت آن اکثراً در مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها انجام می‌گیرد و آماده‌سازی و بروز کردن آنها در جهان امروزی که تغییرات سریع تکنولوژیکی و زندگی اتوماسیونی مشخصه آن است، بیش از پیش مسئولیت آنها را متمایز می‌کند و باعث می‌شود که استراتژی‌های جدید مبتنی بر مزیت‌های رقابتی را به سرعت اجرا کنند و با یادگیری از بازار و مشتریان، در هر شرایطی فرآیندها و عملیات خود را اصلاح کرده و بهبود بخشند، تا در راستای مأموریت و هدف‌هایشان قدم بردارند. در این راستا و در جریان پیشرفت جوامع در حال توسعه واز جمله کشورمان، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقش بسزایی در راه توسعه مداوم داشته و به‌عنوان اهرمی در راستای تولید دانش، نقش حساسی را در جامعه‌مان ایفا می‌کند؛ توجه به کلیه روش‌ها و امور تحقیقاتی در این ورطه ضروری و حیاتی می‌باشد؛ و انجام فرآیند تحقیقاتی می‌بایستی

در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند برای سنجش عملکرد اهداف راهبردی آموزش عالی باید از کارت امتیازی متوازن استفاده کرد، همسو است.

با توجه به به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن در آموزش عالی پیشنهاد می‌گردد که موفقیت‌آمیز بودن این ابزار در مؤسسات آموزشی باعث شود که:

۱) فراهم آوردن زمینه شناخت و آگاه نمودن جهت تهیه نقشه استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک برای برنامه‌ریزان در سازمان‌های آموزشی و صنعتی، با توجه به اینکه فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها به‌عنوان برون داد، مسئولیت برنامه ریزی را بر عهده دارند.

۲) با توجه به اینکه این ابزار ابتدا در سازمان‌های صنعتی مورد استفاده قرار گرفت، با استفاده از آن در دانشگاه زمینه ایجاد ارتباط و هماهنگی برای مراودات بین دانشگاه و صنعت به‌وجود خواهد آمد.

۳) در کارت امتیازی متوازن از چهار منظر مالی، مشتری، فرآیند درونی و رشد و یادگیری به ارزیابی پرداخته می‌شود؛ استفاده از این ابزار در دانشگاه وجود یک مجموعه هماهنگ که با دیدگاه سیستمی تمامی خرده سیستم‌ها با یکدیگر ارتباط دارند را مورد ارزیابی قرار می‌دهد مدیران را از این حیث که به تمامی سیستم توجه داشته باشند، هوشیار می‌کند.

#### منابع و مأخذ

احمدوند، علی‌محمد؛ تربتی، امیر و پوررضا، ناصر. (۱۳۹۱). طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره ۱، صص ۸۶-۵۵.

دانشور، مریم (۱۳۸۵). طراحی و تبیین مدل ارزیابی عملکرد شعب بیمه دانا با استفاده از تکنیک تحلیل

در دستور کار دست اندرکاران، برنامه‌ریزان و سیاست‌مداران کشورمان قرار بگیرد. با این حال امروزه غفلت اکثر سازمان‌های دولتی و خصوصی از جمله سازمان‌های آموزشی را در تهیه نقشه استراتژی و پیاده‌سازی آن دغدغه اصلی بوده که کارت امتیازی متوازن می‌تواند ابزاری را در اختیار این سازمان‌ها قرار دهد تا اجرای استراتژی را با وجوه مختلف دنبال کنند. اما قبل از سنجش و مدیریت بر عملکرد بر مبنای استراتژی لازم است توصیفی دقیق و کامل از شاخص‌های استراتژی در دست باشد که تمامی اعضاء آن را به‌طور ملموس و عملیاتی بودن، آن را درک کنند؛ زیرا آن اصل مدیریتی که اشاره داشته به اینکه؛ آنچه را که نمی‌توانید بسنجید، نمی‌توانید مدیریت کنید و آنچه را که نمی‌توانید توصیف کنید، نمی‌توانید بسنجید در ذهن‌خطور می‌کند. بنابراین هر چند که در عصر دانش پیش می‌رویم، تکنیک‌های جدیدی ظهور می‌کنند تا توانمندی‌های استراتژیک را برای سرآمدی عملیاتی غنا بخشند. این مدل‌ها همگی از کارت امتیازی متوازن الهام خواهند گرفت که امروزه اثربخش‌ترین چارچوب برای مدیریت استراتژیک و عملکرد است. لذا ضرورت اینکه مؤسسات آموزش عالی ناچار خواهند بود که به این ابزار در بهبود عملکرد خویش توجه و برای پرهیز از انواع ارزیابی سنتی متکی بر معادلات خطی برای بهبود سازمانی توجه موکدی بر مؤلفه‌های این ابزار داشته باشند. هر چند در ابتدای امر ممکن است این ابزار سنجش عملکرد با مقاومت‌هایی در دانشگاه‌ها روبه‌رو گردد اما با تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد می‌توان از چهار منظر (مالی، فرآیند درونی، مشتری و رشد و یادگیری) آن‌ها را ارزیابی نمود. این یافته با نتایج مطالعات نقوی و همکاران (۱۳۹۶)؛ وداتاما و همکاران (۲۰۱۶)؛ الحسیانی و سوفیا (۲۰۱۵)؛ سامبوگا و تریزا (۲۰۱۵) و پیترزاک و همکاران (۲۰۱۵)؛ چالاریس و همکاران (۲۰۱۴)؛ ویراسوریا (۲۰۱۳)؛ عزیزی (۲۰۱۲)؛ بالی (۲۰۰۸). که

- Journal of Scientific Research, 164, 74(2), 61-78.
- Bally, R. (2008). *Balanced scorecard deployment for integrated planning in higher education*. Montreal.
- Brady, D. (1993); "Implementing the Balance Score Card at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady" . (2007). *Harvard Business Review*. September-October.
- Chalaris, I., Chalaris, M., & Gritzalis, S. (2014, October). A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique. In *Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics* (pp.1-6). ACM.
- Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T. and Broadbent, M, "Quality in higher education: from monitoring to management", *Quality Assurance in Higher Education*, Vol. 11 No. 1, pp. 30-34.
- D'Uggento, A.M., Iaquina, M., Ricci, V, (2012). "A New approach in University Evaluation: the Balanced Scorecard", pp. 43-46.
- Dorweiler, V.P. and Yakhou, M, (2005). "Scorecard for academic administration performance on the campus", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 138-144.
- Fraze, B. (2002). *Corporate universities: A powerful model for learning*. Chief Learning Officer Magazine <http://www.Clomedia.com>.
- Johnes, J, (1996). "Performance assessment in higher education in Britain", *European Journal of Operational Research*, Vol. 89 No. 1, pp. 18-33.
- Johnes, J. and Taylor, J. (1990). *Performance Indicators in Higher Education: Buckingham The Society for Research into Higher Education & Open University, Buckingham*.
- Kanji, G.K. and Tambi, A.M.B. (1999). "Total quality management in UK higher education institutions", *Total Quality Management* , Vol. 10 No. 1, pp. 129-153.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). "Linking the balanced scorecard to strategy California Management Review, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Roberts & David Norton. (2008). *Execution Premium* Harvard Business School Press Creelman james.
- Karathanos, D. and Karathanos, P. (2005). "Applying the balanced scorecard to پوششی داده‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- عزیزی، فریدون. (۱۳۷۵). *افق تحقیقات پزشکی*. بولتن پزشکی کشور، شماره ۱۴، صص ۱۴-۳.
- فیض، داود و شریفی، نوید. (۱۳۸۸). *طراحی الگوی مفهومی ارزیابی دانشگاه اسلامی با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن*. فصلنامه مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، سال سیزدهم، شماره ۲.
- کاپلان، رابرت؛ نورتین، دیوید. (۱۳۸۳). *سازمان استراتژی محور*. ترجمه: پرویز بختیاری، چاپ اول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- مشبکی، اصغر؛ داوطلب، مهدی و کلایی، سارو. (۱۳۸۶). *تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد از طریق کارت امتیازی متوازن*. اولین کنفرانس ملی ارزیابی کارت امتیازی متوازن، شهریور ماه، صص ۲۰-۱.
- نقوی، رشید؛ مصدق خواه، مشعود؛ حسنی آهنگر، محمدرضا و احمدوند، علی محمد. (۱۳۹۶). *ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد دانشگاه سازمانی با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی توسعه یافته*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱، صص ۲۰-۱.
- نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ باقرزاده نیری، مهدی و شعبانی سیجانی، مهدی. (۱۳۸۶). "طراحی مدل کاربردی ارزیابی متوازن عملکرد سیستم‌های نگهداری و تعمیرات". *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، سال نوزدهم، شماره ۳، صص ۳۴-۱.
- Al-Hosaini, Fahmi Fadhl, and Saudah Sofian. (2015); "A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs)." *International Review of Management and Marketing*, 5.1-26.
- Azizi, F., Behzadian, M., Afshari, A. J. (2012). Which perspectives in the balanced scorecard are appropriate for the universities? *European*

- Weerasooriya W.M.R.B, (2013);” Universities Strategic Evaluation Using the Balanced Scorecard (BSC)–Focus on Internal Business Process Perspective (IBPP)”, International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 2, pp. 2289-1552.
- Yudatama, Uky,(2016) and Riyanarto Sarno. "Priority Determination for Higher Education Strategic Planning Using Balanced Scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University)." IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, (105)1.
- education”, Journal of Education for Business, Vol. 80 No. 4, pp. 222-230.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A. and Alexopoulos, P., (2008); “Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department”, Sport Management Scientific Forum in International Journal Sport Management, Vol.4.
- Libing, Z., Xu, Z., Ruiquan, Z. (2014). Application of the Balanced Scorecard In The University Budget Management. Paper presented at the 2014 Conference on Informatisation in Education, Management and Business (IEMB-14).
- Najafi E., Aryanegad M. B., & Hosseinzadeh Lotfi F.(2009). “Efficiency and Effectiveness Rating of Organization with Combined DEA and BSC”. Applied Mathematical Sciences, 3(26), pp. 1249-1264.
- Negash, M. (2011); Resource allocation challenges in South African universities: a management accounting perspective. International Journal of Critical Accounting, 3(2), 265-292.
- Niven, P.R.. (2002). Balanced Scorecard Step by Step, John Wiley & Sons, New York.
- Owlia, M.S. and Aspinwall, E.M. (2002). “Quality in higher education: a survey”, Total Quality Management, Vol. 7, pp. 161-171.
- Perkins, J.A. (1996). The University as an Organization, McGraw-Hill, New York, NY.
- Pietrzak, Michał, Joanna Paliszkievicz, and Bogdan Klepacki. (2015)"The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university". Journal of Applied Knowledge Management, 3(1): 151-164.
- Shun-Hsing Chen, Ching-Chow Yang and Jiun-Yan Shiau. (2006). "The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education " The TQM magazine, vol 18.No ,2,pp190-205.
- Tang, K.H. and Zairi, M., (1998). “Benchmarking quality implementation in a service context; a comparative analysis of financial services and institutions of higher education”,
- Venkatesh Umashankar and Kirti Dutta. (2007). "Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective ",International Journal of Educational Management Vol. 21 No. 1,pp. 54-67.

### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> performance evaluation
- <sup>2</sup> balanced scorecard
- <sup>3</sup> Kaplan & Norton
- <sup>4</sup> Chen & et all
- <sup>5</sup> Al-Hosaini & Sofian
- <sup>6</sup> Brady
- <sup>7</sup> Kanji & Tambi
- <sup>8</sup> Owlia & Aspinwall
- <sup>9</sup> Dorweiler & Yakhou
- <sup>10</sup> Niven
- <sup>11</sup> *Financial perspective*
- <sup>12</sup> *Customer perspective*
- <sup>13</sup> *Internal process perspective*
- <sup>14</sup> *Learning and growth perspective*
- <sup>15</sup> Azizi
- <sup>16</sup> Samfoga & Theresia
- <sup>17</sup> Pietrzak & et all
- <sup>18</sup> Cullen & et all
- <sup>19</sup> Johnes & Taylor
- <sup>20</sup> Bally
- <sup>21</sup> Kriemadis & et all
- <sup>22</sup> Negash
- <sup>23</sup> D’Uggento & et all
- <sup>24</sup> Weerasooriya
- <sup>25</sup> Chalaris & et all
- <sup>26</sup> Libing
- <sup>27</sup> Yudatama
- <sup>28</sup> Perkins
- <sup>29</sup> Karathanos & Karathanos
- <sup>30</sup> Target