

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال سوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸
صص ۱۴۵-۱۶۱

ارائه یک چارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه

مرتضی موسی خانی^۱، داود حق خواه^۲، رقیه حسن زاده^۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه یک چارچوب مدون و مفهومی برای نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی بوده. شیوه پژوهش پیمایشی و ۳۳ نفر از مدیران حوزه های سیاست گذاری دانشگاه آزاد اسلامی بعنوان نمونه در تحقیق مشارکت داده شده اند، ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بوده که بر اساس شاخص های ارزیابی نظام آموزش عالی طراحی شده است. داده های گردآوری شده با استفاده از تحلیل عاملی مورد تجزیه و تحلیل واقع گردید. نتایج پژوهش نشان داد که عامل های مربوط به امور پژوهشی و رشد کیفیت آموزشی دارای رتبه های برتر است و توجه به عوامل دانشجویی و سپس جنبه های فرهنگی و خدماتی دارای اولویتهای بعدی قرار می گیرد. در این پژوهش نشان داده شده بر اساس شاخص های اولویت بندی شده نظام ارزیابی عملکرد سازمانی مناسبی را می توان در چهارچوب الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه می توان برای ارزیابی دانشگاهها به کار گرفت.

کلید واژه ها: ارزیابی عملکرد، دانشگاه، بازخورد ۳۶۰ درجه

۱- دانشیار دانشکده مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین (مسئول مکاتبه davoud_haghkhal@yahoo.com)

۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

مقدمه

عنصر تغییر و وجود بی ثباتیها و سازنده های ناشناخته جهان و همزمانی گسترش دامنه و ابعاد جوامع بر دامنه پیچیدگی و تنوع سازمانها، بر تعاملات محیطی آنها افزوده است، تعداد و تکثر بیش از حد سازمانها، دوام و بقای آنها در دنیای متغیر کنونی به چالشی اساسی بدل نموده و در این میان نیز نظام آموزش عالی ایران با توجه به گستردگی اثر گذاری بر فرایندهای اجتماعی و کارکردهای مختلف از این امر مستثنی نبوده است. در ۲۰ سال گذشته دو موضوع در آموزش عالی برتر و پاسخ گو مطرح بوده است، اولین موضوع توجه به افزایش خدمات در دانشگاه و دیگری برنامه ریزی و پاسخ گویی و ارزیابی عملکرد مناسب است (فرانک، ۲۰۰۸، ۴۹۹).

بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی، اصلاح و تغییر مستمری وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد بر اساس مولفه ها و شاخص های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت دانشگاهها صورت نخواهد پذیرفت. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می تواند شایستگی هارادر جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب بکار گیرد (هاکن و دیگران^۱، ۲۰۰۶، ۳۵۷) عدم توجه به اجرای این نظام می تواند لطمات جبران ناپذیری به حوزه های مختلف عملکردی و توسعه ای یک سازمان وارد نماید

در دنیای پیچیده، معتبر و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی توان با دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی، بدون ابزارها و فرایندهای ساده مدیریت اثر بخش منابع انسانی، سازمانها را اداره کرد، در این راستا اکثر سازمانها فرایندهای مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد می نمایند (هلن و دیگران^۲، ۲۰۰۳) تا بتوانند در دراز مدت در عرصه های رقابتی با نگرش به مدیران تحول آفرین به پرورش سرمایه های فکری در یک سازمان پردازند و گام موثری در جهت ارتقاء و بهبود وضعیت منابع انسانی بردارند (کوملو^۳، ۲۰۰۴، ص ۹۳۶). قدمت شکل گیری نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی به سه قرن پیش بر می گردد (تارمینا^۴، ۲۰۰۹، ص ۱۰۳) و در طول زمان هر روز با توجه به نیازهای سازمان کامل تر گشته است، یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب اگر با توجه

¹-Frank

¹-M.Hacan and etal

² - Helen and etal

³ -comelo and etal

⁴ -taormina

به شایستگیهای سازمان طراحی گردد می تواند اساس یک سازمان را پایه ریزی نماید و در بهبود عملکرد کارکنان موثر واقع گردد (هاکان^۱، ۲۰۰۶، ص ۳۵۷).

امروزه روشهای مختلفی در جهت ارزیابی عملکرد سازمانی طراحی شده است و تلاش گذشته در این روشها به نیازهای مختلف سازمان از جنبه‌های مختلف نگریسته شود، در جدول (۱) عمده‌ترین روشهای ارزیابی عملکرد سازمانی مطرح گشته است. بر اساس تحقیقات مجله فورچن افزایش جهانی برای کار برد مدل‌های BSC و بازخورد ۳۶۰ درجه در نزد شرکتها و سازمانها روز به روز افزایش یافته است (آتوات و بریف^۲، ۲۰۰۵) و این روشها بعنوان روشهای کارآمد مورد توجه اکثر شرکتها و سازمانها قرار گرفته اند.

جدول (۱) الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانها

ردیف	الگوهای ارزیابی عملکرد	تشریح عوامل الگو
۱	BSC (کارت امتیاز متوازن)	به عوامل حیاتی موفقیت سازمان با اهداف و استراتژیها تکیه دارد
۲	بازخور ۳۶۰ درجه	تکیه بر گروههای بازخورد ۳۶۰ درجه و عملکرد گروهی و گروههای فکری
۳	مدل EFQM (برتر سازمانی)	در کشورهای اروپایی بر اساس ارزیابی گروهی و خودارزیابی بر ۹ اصل تکیه دارد
۴	مدل مایکل بالدريج	در آمریکا بر اساس ارزیابی گروهی و خود ارزیابی طراحی گشته است
۵	مدل دمینک	بر اساس چرخه ی PDCA طراحی گشته است و بر کنترل کیفیت آماری استوار است
۶	مدل TQM	بر اساس کیفیت فراگیر و عنصر پاسخ گویی و نظارت مستمر پایه ریزی شده است
۷	استانداردهای ISO	در مجموعه استانداردهای جهانی برای بهبود کیفیت قلمداد می گردد
۸	الگوی مهندسی مجدد	بر اساس مدل PDCA بر بازبینی و طراحی مجدد فرایندها بر اساس نیاز سنجی تکیه دارد
۹	الگوی DEA (تحلیل پوششی داده ها)	الگوی کارا که توام به مجموعه ای از عوامل نهاده ای و ستاده ای می پردازد
۱۰	الگوی GP (مدل برنامه ریزی آرمانی)	به دنبال حداقل انحرافات در باب اهداف مورد ارزیابی و میزان تحقق آرمانها
۱۱	بنچ مارکینگ (الگو برداری)	ابزار کیفی مورد مطالعه جهت شناسایی، ایجاد و تحصیل استاندارد های عالی
۱۲	الگوی AHP (فرایند تحلیل سلسله مراتبی)	عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار به صورت سلسله مراتبی انجام می گردد
۱۳	الگوی PHM (مثلث عملکرد سازمانی)	نهادینه سازی تحول بر اساس اصل (کارایی، اثر بخشی و تحول کامل) تکیه دارد
۱۴	الگوی FP (فیشر)	بر اساس ۳ دسته شاخصهای کیفی، نیمه کمی و شاخصهای کمی تقسیم می گردد
۱۵	الگوی SCM (اقتضانات استراتژیک)	همگن سازی دستگاهها با توجه به مقتضیات آنها و مقایسه عملکرد چند دستگاه
۱۶	الگوی سنتی	ارزشیابی بر اساس نظرات و معیارهای سرپرست

منبع: حسن زاده، ۱۳۸۴

^۱ -h.hacan and etal

^۲ - Atwate

وسلورتال^۱ ۱۹۹۸ معتقد است تعداد سازمانهایی که روش بازخورد ۳۶۰ درجه را به کار گرفته‌اند در ۱۵ سال گذشته افزایش چشمگیر یافته‌است و این رشد با توجه به راحتی و کم‌هزینه‌بودن و مشارکت حداکثری کارکنان و بکارگیری منابع متعدد سازمانی ایجاد گشته است (کاراوان و دیگران^۲، ۱۹۹۷) در این پژوهش نیز چارچوبه اجرایی و الگوی مفهومی نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد بر اساس رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه تدوین گشته است و سعی گردیده نیازهای دانشگاه در آن لحاظ گردد.

آغاز به کارگیری مدل‌های ارزیابی عملکرد چند منبعی نخستین بار مورد استفاده نیروهای اطلاعاتی ارتش پادشاهی انگلیس در سال‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ قرار گرفت سپس در ایالات متحده آمریکا نیز این نظام ارزیابی عملکرد در نیروی نظامی گسترش یافت. در دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ میلادی این نوع نظام ارزیابی در بانک‌های آمریکایی IBM و شرکت نفت خلیج در زمینه ارتقای شغلی مورد توجه روسای آنان قرار گرفت در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ یک سلسله تحقیقات درباره این نوع مدل‌های ارزیابی چند جانبه آغاز و در نهایت منجر به نگارش کتابی با همین عنوان گردید که تاثیر شگرفی در کاربرد این روش در سازمانها گذاشت (تورنوو^۳ و دیگران ۱۹۹۸) مجله فورچن^۴ در سال ۲۰۰۰ اعلام کرد که امروزه در اکثر نقاط دنیا شرکت‌ها از این روش در جهت ارزیابی عملکرد خود استفاده می نمایند و تنها در آمریکا ۹۰٪ از هزار سازمان و شرکت موفق و ثروتمند از مدل‌های ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه بهره می برند، اریلی (۱۹۹۴) در تحقیقی تحت عنوان بازخورد ۳۶۰ درجه تغییر در زندگی کاری مدیران از جامعه مورد بررسی مدیران بی شماری مدعی‌اند که بازخورد ۳۶۰ درجه اعتماد بنفس آنها و بهبود شرکت را منجر شده است (آت وات^۵، ۲۰۰۵).

برای اجرای هر روش بازخورد ۳۶۰ درجه ایجاد الگوهای اجرایی امری ضروری است. در این روش نحوه انجام ارزیابی بر اساس اصول مطرح شده در بازخورد ۳۶۰ درجه با توجه به سطح سازمان طراحی می گردد. تجارب به روشنی موید این مسئله است که قبل از تدوین ابزارهای بازخورد

^۱ Vesloretal

^۲ Caravan and etal

^۳ - Tornow

^۴ -Fourtune

^۵ -Atwate

۳۶۰ درجه یک یا دو مدل اجرایی به دقت طراحی گردد (جونز و نزلی^۱، ۱۹۹۵، ص ۳۶). یک طراحی مناسب و جامع بستر مناسبی را برای اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه فراهم می کند تا نظام ارزیابی عملکرد به اهدافش دست یابد تحقیقات نشان داده انتخاب شاخص ها و متغیرهای مناسب با موفقیت ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم دارد (تارمینا و گا^۲، ۲۰۰۹، ۱۷۲).

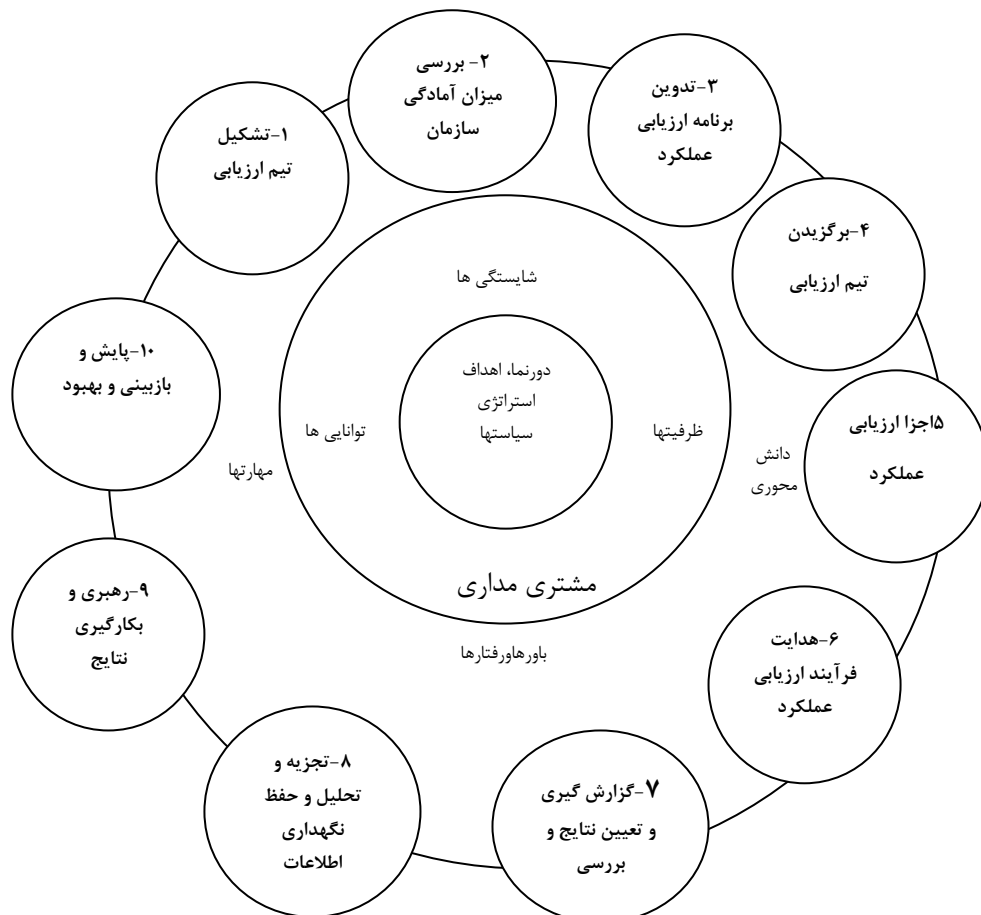
جدول (۲) مدل های نظام ارزیابی عملکرد در باز خورد ۳۶۰ درجه

منبع	اساس طراحی مدل های کاربردی	مدلها اجرایی بازخورد ۳۶۰ درجه
جان وبرلی ۱۹۹۶	بر اساس شایستگی ها و حمایت های مدیر ، گزارش های بازخوردی	مدل آیشاری
تولکیت ۲۰۰۴	بر اساس الزامات و شایستگی های هسته مرکزی ، به صورت واحدی ، در سطح مختلف	مدل تولکیت
استبرگ ۲۰۰۴	بر اساس الزامات و منابع	مدل MSAT
بارلگ ۱۹۹۶	مدل ارزیابی بر اساس ۱۰ گام با توجه به هسته ظرفیتها و شایستگیها	مدل Meta و 360
انکینز ۲۰۰۰	بر اساس ۷ مرحله با توجه به تشخیص آمادگی ، تعیین شایستگی و برنامه ریزی	مدل UW
کاتس ۲۰۰۹	بر اساس سطح ارزیابی و چهار فاکتور اصلی دانش ، عقاید و رفتارها ، مهارتها ، تجربه ها	مدل PM

منبع: موسی خانی و حق خواه ۱۳۸۶

در طراحی بازخورد ۳۶۰ درجه، سطح ارزیابی حوزه ها و نوع روابط آنان باید مورد توجه واقع گردد و از طرفی بایستی فاکتورهای ساده سازی ، ارتباطات شفاف در بین فرآیندها ، مشارکت عادلانه همه افراد سازمان و پویایی و داشتن شور و اشتیاق مهمترین عوامل موفقیت در طراحی این الگوها در نظر گرفت. (مارکر و اون^۳، ۱۹۹۶، ۳۶)

¹ -Jonze and Berly
² -Tarmina and Gao
³ -Markr and Even



شکل (۱) چرخه مفهومی نظام ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰

نظام ارزیابی عملکرد بر اساس مدل‌های بازخورد ۳۶۰ در سه سطح می‌تواند انجام گیرد که عبارتند از:

- ۱- فردی ۲- اجتماعی ۳- سازمانی (اسمارت و کاتی^۱، ۲۰۰۹) بطور کلی باید گفت که ارزیابی مستمر جز با تعیین شاخص‌های دقیق و مناسب نمی‌تواند به اهداف خود دست پیدا کند (جی - براسل^۲، ۲۰۰۷، ۲۳۱) در شکل ۱ چرخه مفهومی ارزیابی عملکرد در جدول (۳) شاخص‌های مورد استفاده در نظام ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف نظام نشان داده شده است.

¹ Smart an cates
² -J.Brasel

جدول (۳) انواع کاربرد شاخص ها در نظامهای ارزیابی عملکرد

ردیف	انواع شاخص	تشریح کاربرد شاخص
۱	شاخص های نهاده ای	بر اساس منابع سازمان که به کار رفته طراحی می گردد
۲	شاخص های ستاده ای	مجموع نتایج حاصله از عملکرد با نتیجه خدمات
۳	شاخص های فرایندی	بر اساس مراحل انجام کار طراحی می گردد
۴	شاخص های اهداف	بر اساس مأموریت و اهداف کلان و اهداف عملیاتی تعریف می گردد
۵	شاخص های ارزش مدار	بر اساس بعضی ارزش های حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمانی تعریف می گردد
۶	شاخص های وظیفه ای	بر اساس نوع وظایف محوله طراحی می گردد

منبع: مشایخ، ۱۳۸۶

در تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد، چهار اصل: ۱- جامع بودن ۲- مانع بودن ۳- ساده بودن ۴- کمی بودن را باید رعایت نمود (مشایخ، ۱۳۸۶، ۱۵). تحقیقات نشان داده انتخاب شاخص ها و متغیر های مناسب رابطه مستقیم با موفقیت نظام ارزیابی عملکرد دارد (تارمینا و گاو، ۲۰۰۹) و این موضوع نیز در دانشگاه ها مهم تر هستند. در ارزیابی دانشگاه ها نحوه ارزیابی و تدوین شاخص ها باید با توجه به محیط داخلی و خارجی مورد توجه واقع گردد (مایجا، ۲۰۰۵، ۲۶۰) ولی آنچه عموماً در ارزیابی سازمانها مهم قلمداد می گردد عوامل درونی مانند منابع، تکنولوژی نرم افزار و سخت افزار و شاخص های توسعه انسانی می باشد (کاندرسون، ۲۰۰۵) همان طور که در جدول (۴) ملاحظه می کنید اکثر شاخصه های به کار گرفته در تحقیقات دانشگاهی بر جنبه های درونی تکیه دارد.

¹ -Tarmina and Gao

² -Maija Liuhanen

³ -Candersin

جدول (۴) شاخص های ارزیابی دانشگاه در کشور های مختلف

ردیف	نظام آموزش عالی	شاخص های در نظر گرفته شده برای ارزیابی نظام آموزش عالی	منبع
۱	ژاپن ۲۰۰۴	برنامه توسعه عمومی ارزیابی کیفیت در دانشگاه بر اساس ۲ عنصر یادگیری و آموزش مستمر	اکیوشی ۲۰۰۴
۲	هلند ۱۹۸۰	تاسیس اتحادیه های دانشگاهها (عملکرد تدریس ، تعداد دانشجو ، انتشارات ، مدت تحصیل ...)	بردن و باناتا ^۱ ۱۹۹۴
۳	انگلستان ۱۹۷۹	کاربست رسمی شاخص های عملکردی و به صورت سالانه مانند کارایی ، سطح منابع و...	بردن و باناتا ۱۹۷۹
۴	فرانسه ۱۹۱۰	به کارگیری شاخص های عملکردی مانند تدریس ، پژوهش و خدمات دانشگاهها	بردن و باناتا ۱۹۹۴
۵	استرالیا ۱۹۸۶	تشکیل کمیته ویژه ای برای سنجش دوره های تحصیلی ، رقابت و پژوهش و نتایج ارزش یابی	بردن و باناتا ۱۹۹۴
۶	فیلادلفیا ۱۹۸۷	تشکیل پایگاه اطلاعاتی و ارزیابی متمرکز منابع نهاد های آموزش عالی	بردن و باناتا ۱۹۹۴
۷	آمریکا ۱۹۱۰	تلاش و سنجش شاخص های عملکردی در سطح تاکتیکی برای ورود به قلمرو بین المللی	بردن و باناتا ۱۹۹۴
۸	آلمان ۱۹۷۶	ایجاد شاخص های عملکردی بر اساس کارایی ، کارآمدی و پاسخ گویی	کیور و همکاران ۱۹۲۰
۹	ایران ۲۰۰۴	نظام ارزیابی عملکرد خرد بر اساس اهداف آموزش عالی در ایران	ارزیابی خرد ۱۳۸۱

توسعه ارزیابی موفق به خصوص در سنجش عملکرد (خدمات) وابسته به مشخص کردن سطوح فعالیتها و نوع کیفیت با توجه متغیرهای درونی دانشگاه و روابط و تعاملات اجتماعی است (فرانک^۲، ۲۰۰۸) به عبارتی دیگر محیط سیستم دانشگاه فراهم کننده ورودی و گیرنده خروجیهای آن است، محیط دانشگاه رامی توان در ۳ سطح منطقه ای، ملی و بین المللی در نظر گرفت (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۰، ص ۱۰).

که در هر سه جزء سیستم ارزیابی عملکرد با توجه به محیط دانشگاه را می توان مهم قلمداد نمود. با گذشت ۷۴ سال از تاسیس دانشگاه در ایران و ۲۵ سال از تاسیس نهاد بالنده دانشگاه آزاد اسلامی متأسفانه هنوز ارزیابی عملکرد به صورت منسجم در نظام آموزش عالی انجام نمی گیرد؛ و این امر نهادینه نشده است. اگر چه در مواردی اقداماتی در جهت توسعه ارزیابی عملکرد صورت گرفته ولی این مهم هنوز دارای چالشهای بی شماری است. که این چالشها موجب شده که اهداف

^۱ -Borden and Banata

^۲ -Franke

نظام آموزش عالی تحقق پیدا نکنند. با توجه به مطالب بالا ارائه یک چهارچوب مفهومی و مناسب جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه می تواند دارای اهمیت فراوانی در راستای توسعه نظام آموزش عالی قلمداد گردد. این مقاله که حاصل یک پژوهش در دانشگاه آزاد اسلامی است؛ سعی نموده با توجه به الگوهای ارزیابی عملکرد به انتخاب چارچوبه جهت پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد با رویکرد به الگوی بازخورد ۳۶۰، در آموزشی عالی پرداخته تا بتواند گام موثری در جهت کاربردی کردن نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه ها به انجام رساند.

در این پژوهش با توجه به نیازهای دانشگاه سؤالات پژوهش به شرح ذیل است:

- ۱- شاخص های ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به حوزه های عملکردی کدامند؟
- ۲- چه چارچوب مفهومی را برای ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی می توان ارائه نمود؟

روش

روش انجام تحقیق، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را ۳۳۱ نفر مدیر و مشاور دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین تشکیل می دهند. ابزار گردآوری داده ها «پرسشنامه محقق ساخته» بر اساس یافته های حاصل از مطالعات کتابخانه ای بوده است. در پرسشنامه از افراد خواسته شده بود که اولویت شاخص ها را با توجه به اهداف و ضرورت های محیطی دانشگاه مشخص نمایند. برای محاسبه پایایی از نرم افزار آماری و آزمون کرونباخ برابر با $\alpha = 0.88$ استفاده گردید و برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های تحلیل عاملی استفاده شده است.

یافته ها

سؤال اول: - شاخص های ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به حوزه های عملکردی کدامند؟

برای پاسخ به سؤال اول این پژوهش، ابتدا پیشینه تحقیق و نحوه ارزیابی عملکرد در چند دانشگاه مورد مطالعه قرار گرفت. سپس پرسشنامه ای با ۱۶۰ شاخص با توجه به حوزه های عملکردی دانشگاه طراحی گردید و برای تیم های پژوهشی و ۵ نفر صاحب نظر ارسال گردید. پس از تحلیل مجدد در تیم تحقیق این شاخص ها به ۹۶ شاخص بر اساس ترکیب و تکرار پذیری تقلیل پیدا کرد و در مرحله بعد برای ۳۳ نفر اعضای جامعه انتخابی ارسال و پرسشنامه ها جمع آوری گردید

همانطور که در جدول (۵) ملاحظه می‌نمائید ابعاد مورد بررسی و شاخص‌های در نظر گرفته شده قبل از انجام تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس حوزه عملکردی واحدها به صورت کلی مشخص گردیده است

جدول (۵) ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها

ابعاد مورد بررسی	مؤلفه‌های شاخص‌های مطرح شده
امور پژوهشی	قراردادهای پژوهشی داخلی و خارجی، انتشارات پژوهشی دانشگاه (مجله، کتاب، مقالات)، کتب دانشگاه در کتابخانه، مراکز تحقیقاتی، سمینار و همایش، اختراع و اکتشاف، مسابقات پژوهشی
امور فرهنگی	امور فرهنگی، افزایش اخلاقیات در دانشگاه، انتشارات فرهنگی (مجله، کتاب، مقالات، سمینار و همایش و مسابقات فرهنگی، اعیاد و فعالیتهای گروههای دانشجویی،...)
امور مالی	بودجه‌ریزی (برنامه ریزی مالی) کسب درآمدها (شهریه و هدایا و ...). و انجام هزینه‌ها (جاری و عمرانی)
امور دانشجویی	خدمات به دانشجو، تجهیزات و امکانات خدمات رفاهی، پاسخگویی به نیازها (خوابگاه، تغذیه، ...). حوزه‌ها ورزش و توسعه آن (مسابقات، امکانات و ...). حوزه درمانی و بهداشتی (مشاوره و درمانگاه، ...). فارغ التحصیلان
امور آموزشی	کیفیت آموزشی (ساعات تدریس، سطح اساتید،...). کمیت آموزش (خدمات آموزشی، تعداد رشته‌ها،...). میزان بکارگیری تکنولوژی (امکانات، روش‌های نوین آموزشی)
امور اداری	تعداد کارکنان (جنسیت، سطح تحصیلات، ...). فرآیندهای توسعه منابع انسانی
امور عمرانی	ساخت و توسعه بناها (توسعه فضاهای کالبدی آموزشی، پژوهشی، خدماتی)، حفظ ایمنی دانشگاه (تأسیسات، نگهداری، ...).

همانطور که در جدول (۵) ملاحظه می‌کنید این شاخص‌ها بر اساس حوزه‌های عملکردی و

اهداف دانشگاه تدوین گشته است

در مرحله بعدی پژوهش پس از جمع‌آوری و جمع‌بندی شاخص‌ها برای اولویت‌بندی و وزن دهی سعی گردید بر اساس تجزیه و تحلیل عاملی شاخص‌ها رتبه‌بندی گردند سه بعد اصلی کیفیت مداری در جهت توسعه دانش محور، کمیت مداری در جهت توسعه دانشگاه و توسعه مداری فرهنگی به عنوان ابعاد اصلی در چرخش‌های تحلیل عاملی در نظر گرفته شد و بعد چهارم شاخص‌ها با توجه به پراکندگی شاخص‌های متفرقه در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است در نحوه جمع‌بندی شاخص‌ها آنچه ضروری قلمداد می‌گردد بکارگیری شاخص‌ها بر اساس نیاز الگو ارزیابی عملکرد است، لذا این شاخص‌ها را می‌توان بصورت متوازن بر اساس حوزه‌ها عملکردی دانشگاه نیز طبقه‌بندی نمود. در جدول (۶) دسته‌بندی بر حسب نتایج و در جدول (۷) ضرایب شاخصها در تحلیل عاملی ارائه گشته است.

جدول (۶) مربوط به ابعاد و شاخص های حاصل از تحلیل عاملی

ردیف	ابعاد تعریف شده	شاخص های رتبه بندی شده بر اساس وزن حاصل از تحلیل عاملی
۱-	کیفیت مداری در جهت توسعه دانش	۱- رشد مراکز تحقیقاتی. ۲- توسعه نشر کتب تخصصی. ۳- توسعه برنامه های بهبود. ۴- رشد مراکز تحقیقاتی انسانی. ۵- توسعه برنامه های راهبردی. ۶- توجه به اعتبارات پژوهشی. ۷- رشد مجلات ISI. ۸- فعال بودن نیروی انسانی مراکز تحقیقاتی. ۹- گسترش مجلات علوم انسانی. ۱۰- رشد تحصیلات تکمیلی. ۱۱- رشد اختراعات و اکتشافات. ۱۲- رشد مجلات گروه فنی و مهندسی. ۱۳- بکارگیری محققین در مراکز تحقیقاتی. ۱۴- توسعه امکانات رفاهی و ورزشی. ۱۵- توجه به جابجایی مدیران. ۱۶- توجه به جذب اعضای هیات علمی. ۱۷- توسعه نشر کتب. ۱۸- توجه به ارتقا اعضای هیات علمی. ۱۹- رشد امکانات رفاهی دانشجویی. ۲۰- رشد مقالات ISI
۲-	کمیت مداری در جهت توسعه دانش	۱- رشد مراکز خوابگاهی دختران. ۲- رشد عناوین کتب خریداری شده. ۳- توجه به کلاس های آموزشی ضمن خدمت اساتید. ۴- میزان رشد کمی دانشگاه با توجه به توسعه آموزش عالی. ۵- رشد مقالات علمی پژوهشی اساتید. ۶- رشد مراکز تحقیقاتی علوم انسانی. ۷- اعتبارات عمرانی. ۸- اعتبارات جاری. ۹- رشد در آمد های تحقیقاتی. ۱۰- رشد مراکز تحقیقاتی هنر. ۱۱- رشد خرید کتاب لاتین. ۱۲- توجه به پذیرش دانشجویان پزشکی. ۱۳- رشد دانشجویان پزشکی
۳-	توسعه مداری فرهنگی	۱- توجه به فراغت از تحصیل دختران در جامعه. ۲- رشد چاپ کتب فرهنگی. ۳- رشد گرد همایی سیاسی. ۴- رشد خرید کتاب لاتین در دانشگاه. ۵- دریافت اعتبار از بودجه های دولتی. ۶- میزان رشد خرید کتاب. ۷- رشد نهاد های فرهنگی فعال. ۸- رشد توسعه سخت افزاری. ۹- توسعه کنفرانس فرهنگی. ۱۰- اعتبارات عمرانی ورزشی. ۱۱- رشد نهاد های سیاسی
۴-	عوامل پراکنده در شاخص ها	۱- رشد برنامه های اجرایی. ۲- رشد مراکز خوابگاهی متاهلی. ۳- افزایش طرح های برون دانشگاهی. ۴- اعتبارات خدمات رفاهی کارکنان. ۵- اعتبارات خدمات رفاهی اساتید. ۶- گسترش مراکز تحقیقاتی پزشکی. ۷- اعتبارات تحقیقاتی در امور فرهنگی. ۸- رشد اعتبارات کلی دانشگاه. ۹- توسعه آزمایشگاه ها. ۱۰- رشد کارگاه های موجود. ۱۱- جذب هیات علمی زن. ۱۲- میزان ساعات موظفی هیات علمی. ۱۳- جابجایی روسای دانشگاه ها. ۱۴- توسعه اردو های زیارتی و فرهنگی. ۱۵- ...

جدول (۷): ضرایب شاخصها در تحلیل عاملی

ردیف	شاخص	ضریب وزنی	ضریب وزنی	شاخص
۱	رشد مراکز تحقیقاتی	۰/۸۰۳	۳۴	رشد خرید کتب لاتین
۲	توسعه و نشر کتب تخصصی	۰/۷۷۶	۳۵	رشد گردهمایی سیاسی و اجتماعی
۳	توسعه برنامه های بهبود در سطح دانشگاه	۰/۷۷۰	۳۶	دریافت اعتبارات از بودجه های دولتی
۴	رشد مراکز تحقیقاتی	۰/۷۵۳	۳۷	اعتبارات فرهنگی
۵	توسعه مسابقات ورزشی در سطح دانشگاه	۰/۷۵۹	۳۸	اعتبارات خرید تجهیزات آزمایشگاهی
۶	برنامه راهبردی	۰/۷۳۹	۳۹	رشد تعداد کتب خریداری شده
۷	میزان رشد اعضای هیات علمی تمام وقت	۰/۷۲۹	۴۰	احداث و توسعه مسجد در دانشگاه
۸	کسب مقامات بین المللی توسط اساتید	۰/۷۱۱	۴۱	توجه به دوره های ضمن خدمت اعضای هیات علمی

۹	در دانشگاه ISI رشد مجلات	۰/۷۱۲	۴۲	رشد برنامه اجرایی دانشگاه	۰/۶۰۷
۱۰	توسعه مسابقات ورزشی در سطح دانشگاه	۰/۷۰۹	۴۳	میزان رشد حق التدریس	۰/۶۰۵
۱۱	میزان به کار گیری محققین در مراکز تحقیقاتی	۰/۶۸۶	۴۴	توسعه امکانات سخت افزاری	۰/۵۹۹
۱۲	رشد اختراعات و اکتشافات دانشجویی	۰/۶۸۵	۴۵	رشد دانشجویان دوره دکتری (غیر پزشکی)	۰/۵۸۴
۱۳	رشد مجلات معتبر در دانشگاه فنی و مهندسی	۰/۶۸۷	۴۶	امتیازات عمرانی	۰/۵۸۱
۱۴	رشد مجلات معتبر در دانشگاه علوم انسانی	۰/۶۸۳	۴۷	رشد نهادهای فرهنگی دانشگاه	۰/۵۷۱
۱۵	گسترش امکانات ورزشی	۰/۶۸۲	۴۸	میزان رشد دانشگاه در نظام آموزش عالی	۰/۵۷۰
۱۶	رشد مراکز خوابگاهی دختران	۰/۶۸۰	۴۹	رشد میزان مکانیزه شدن دانشگاه	۰/۵۶۶
۱۷	توسعه تحصیلات تکمیلی پسران	۰/۶۷۹	۵۰	گسترش آزمایشگاه‌های رشته‌های پزشکی	۰/۵۶۵
۱۸	توجه به رشد اعتقادات آموزشی	۰/۶۶۳	۵۱	گسترش تشویقات ورزشی	۰/۵۶۴
۱۹	رشد درآمد تحقیقاتی	۰/۶۶۳	۵۲	رشد مراکز درمانگاهی	۰/۵۶۴
۲۰	توجه به جذب اعضای هیأت علمی	۰/۶۶۳	۵۳	رشد فارغ التحصیلی دانشجویان پسر	۰/۵۵۹
۲۱	توجه به جایابی مدیران	۰/۶۶۲	۵۴	توسعه اردوهای سیاحتی	۰/۵۵۳
۲۲	توجه به دارایی‌های دانشگاه	۰/۶۴۷	۵۵	گسترش درآمدهای تحقیقاتی	۰/۵۵۲
۲۳	رشد به ارتقاء اعضای هیأت علمی به دانشیار	۰/۶۴۵	۵۶	رشد اعتبارات جاری	۰/۵۴۸
۲۴	رشد چاپ کتب فرهنگی در دانشگاه	۰/۶۴۴	۵۷	میزان همکاری هیأت علمی در امور اجرایی	۰/۵۴۴
۲۵	رشد مراکز خوابگاهی متأهلین	۰/۶۴۴	۵۸	رشد مراکز تحقیقاتی	۰/۵۴۳
۲۶	توجه به فارغ التحصیلان دختر	۰/۶۴۴	۵۹	ایجاد و گسترش مدارس سما	۰/۵۳۴
۲۷	توجه به دارایی‌های دانشگاه	۰/۶۴۴	۶۰	توجه به میزان دانشجویان دختر	۰/۵۳۳
۲۸	رشد مراکز خوابگاهی پسران	۰/۶۴۳	۶۱	توجه به میزان پذیرش دانشجویان دختر	۰/۵۳۰
۲۹	رشد مراکز رفاهی دانشجویی	۰/۶۴۳	۶۲	گسترش مراکز تحقیقاتی گروه پزشکی	۰/۵۳۱
۳۰	توسعه و نشر کتب دانشگاهی	۰/۶۴۲	۶۳	رشد نهادهای سیاسی دانشجویی	۰/۵۲۲
۳۱	رشد اعتبارات پژوهشی	۰/۶۴۲	۶۴	توسعه کنفرانس‌های فرهنگی	۰/۵۱۷
۳۲	رشد اعتبارات آموزشی	۰/۶۳۳	۶۵	افزایش طرح‌های برون دانشگاهی	۰/۵۱۴
۳۳	رشد مقالات علمی و پژوهشی	۰/۶۲۶	۶۶	رشد طرح‌های دورن دانشگاهی	۰/۵۱۰

ادامه جدول (۷): ضرایب شاخص ها در تحلیل عاملی

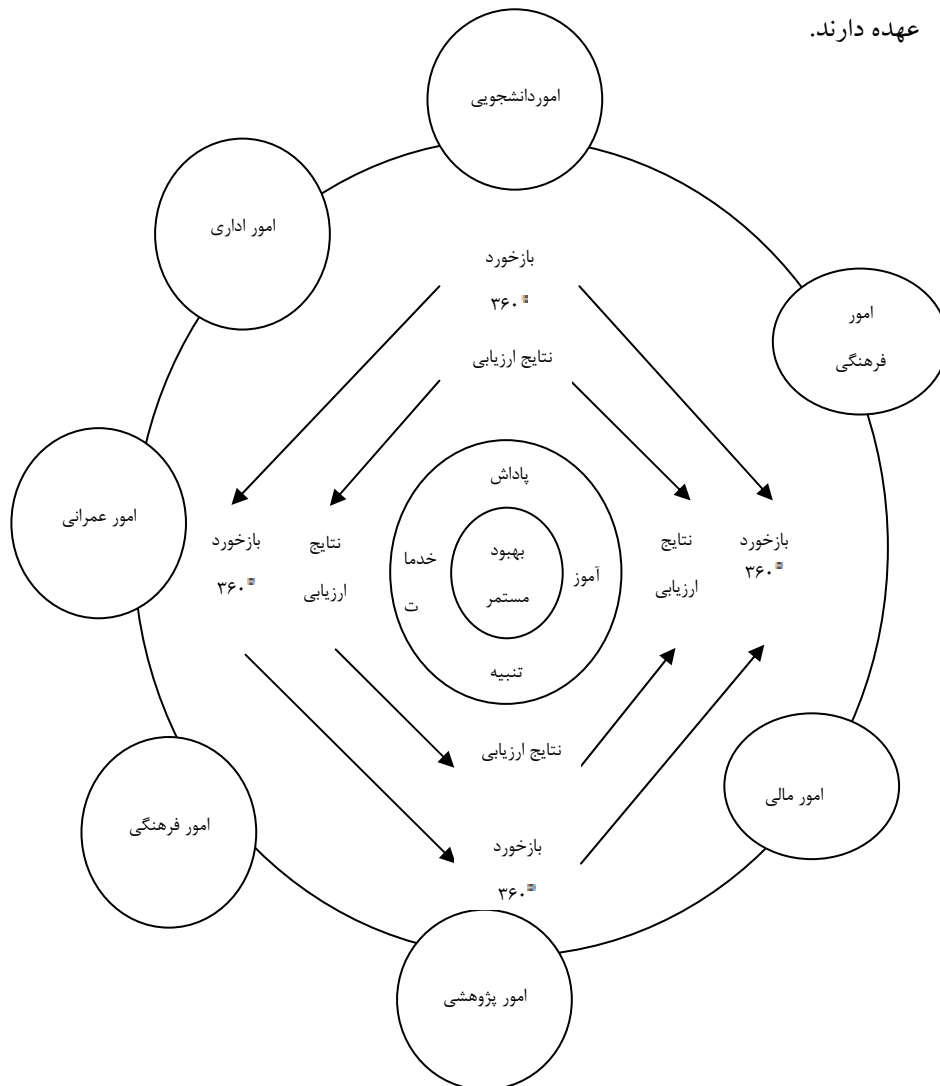
شماره ردیف	شاخص	ضریب وزنی	شماره ردیف	شاخص	ضریب وزنی
۶۷	توجه به اعتبارات آموزشی	۰/۵۰۷	۸۲	رشد اعتبارات کلی دانشگاه	۰/۴۵۳
۶۸	توجه به توسعه تحصیلات تکمیلی دختران	۰/۵۰۷	۸۳	گسترش دانشگاههای بین المللی	۰/۴۳۷
۶۹	میزان ساعات آموزشی موظفی اعضای هیأت علمی	۰/۵۰۶	۸۴	اعتبارات خدمات رفاهی کارکنان	۰/۴۳۱
۷۰	رشد امکانات و تسهیلات ورزشی	۰/۵۰۶	۸۵	رشد مراکز خوابگاهی برای متاهلین	۰/۴۲۶
۷۱	اعتبارات خدمات رفاهی کارکنان	۰/۴۹۲	۸۶	اعتبارات تخصیصی به مراکز تحقیقاتی	۰/۴۲۵
۷۲	توسعه مقامات کسب شده فرهنگی	۰/۴۸۸	۸۷	درآمد شهریه های دانشجویی	۰/۴۱۶
۷۳	هزینه های جاری	۰/۴۸۶	۸۸	گسترش درآمدهای خوابگاهی	۰/۳۹۸
۷۴	تعداد دانشجویان هر رشته	۰/۴۸۴	۸۹	رشد مقالات ارائه شده در همایش مرکزی	۰/۳۷۵
۷۵	گسترش نمایشگاههای فرهنگی	۰/۴۷۴	۹۰	رشد جا به جایی رؤسای دانشگاهی	۰/۳۷۳
۷۶	رشد مراکز خدماتی	۰/۴۷۸	۹۱	توسعه اردوهای زیارتی فرهنگی	۰/۳۵۳
۷۷	گسترش جذب اعضای هیأت علمی زن	۰/۴۷۶	۹۲	افزایش سمینارها و همایش ها	۰/۳۴۳
۷۸	رشد کارگاههای موجود	۰/۴۷۴	۹۳	رشد کارشناسان امور دانشگاهی	۰/۳۳۳
۷۹	رشد دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۰/۴۴۱	۹۴	ایجاد واحدهای تازه تاسیس	۰/۳۲۰
۸۰	توسعه آزمایشگاه موجود در دانشگاه	۰/۴۵۴	۹۵	رشد مقالات معتبر ورزشی	۰/۲۹۰
۸۱	تعداد دانشجویان کاردانی	۰/۴۵۴	۹۶	گسترش مسابقات فرهنگی	۰/۲۶۴

سؤال دوم: چه چارچوب مفهومی را برای ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی می توان ارائه

نمود؟

در پاسخ به سوال دوم پژوهش و در راستای تدوین چارچوب مفهومی، نحوه تعامل چرخه نظام ارزیابی عملکرد در دانشگاه با توجه به الگوی بازخورد ۳۶۰ درجه ارائه گشته است. بدین منظور در این پژوهش سعی گردید الگویی مفهومی بر اساس اصل چرخه بازخورد ۳۶۰ درجه سازمانی در قالب شاخص های منسجم ارائه گردد، در این الگو گروه های بازخورد ۳۶۰ درجه در هر معاونت

و در سطح سازمانی، اساس الگو را تشکیل می دهند و از طرفی بازخورد نتایج به هسته مرکزی که همان نظام آموزش و بخشی از فرآیند نظام جبران خدمات است در تکمیل چرخه نقش اساسی به عهده دارند.



شکل (۲) چرخه اجرایی نظام ارزیابی عملکرد بر اساس بازخورد ۳۶۰

در الگوی ارائه شده موارد ذیل اساس اجرای الگو را تشکیل می دهند که عبارتند از:

- ۱- ارزیابی عملکرد مستمر در راستای بهبود مستمر شکل می پذیرد و هسته ی این نظام را باید بهبود مستمر تشکیل دهد، تا هدف اصلی سیستم در مرکز الگو قرار گیرد.
- ۲- باز خورد نتایج ارزیابی یک اصل مهم در نظام عملکرد کارکنان است ، نتایج هر مرحله ارزیابی در داخل هر بخش بر اساس سطوح ارزیابی سطح بررسی به افراد بر اساس ضوابطی باز خورد داده می شود و از طرفی در سطح کلان نیز در کمیته ارزیابی این نتایج به سازمان منعکس می گردد.
- ۳- اساس این الگو بر اساس بهبود مستمر است و باید همواره بهبود بر اساس مشارکت و پویایی کارکنان سر لوحه تمام ارکان و اجزای این الگو قرار گیرد.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس بررسی های صورت گرفته در پیشینه پژوهش مشخص گردید که یکی از اساسی ترین چالش های پیشرو در نظام آموزش عالی در ایران عدم وجود یک الگوی منسجم در سنجش ارزیابی عملکرد و نهادینه شدن ارزیابی در دانشگاهها است. لذا وجود یک الگوی مناسب برای اجرای نظام ارزیابی عملکرد مناسب ضروری است (تارمینا، ۲۰۰۹) از طرفی در نظام ارزیابی عملکرد برتدوین شاخص ها و مولفه ها برای موفقیت نظام ارزیابی عملکرد تاکید شده است .

از دیگر نتایج این پژوهش پیشنهادهایی که در جهت بهبود عملکرد نظام ارزیابی در دانشگاه می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- ۱- اکثر پاسخگویان معتقد به ضرورت تغییر در نظام ارزیابی عملکرد فعلی دانشگاه هم در سطح سازمانی و هم فردی بوده اند و انتخاب الگوی مناسب و ساختارمند پیشنهاد گردید.
- ۲- تدوین نظام ارزیابی عملکرد به روش بازخورد ۳۶۰ درجه ، مشارکت مدیران ، نقطه قوتی برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه قلمداد می گردد.
- ۳- اساس مدل باز خورد ۳۶۰ بر اساس تعاملات همه کارکنان با سیستم است، مارک و اوان (۱۹۹۶) در طراحی الگو بر ساده سازی و ارتباطات شفاف و مشارکت و پویایی برای یک مدل موفق تکیه کرده اند نتایج مصاحبه های این پژوهش نیز نشان می دهد در طراحی نظام بازخورد ۳۶۰ نیز باید به این اصول برای مشارکت و تعاملات کارکنان توجه خاص مبذول نمود و اساس موفقیت مدل در نظام بازخورد ۳۶۰ درجه مشارکت همه جانبه مدیران و کارکنان در نظام ارزیابی عملکرد است

دریختش تحلیل شاخص ها بر اساس اهداف اصلی دانشگاه و حوزه عملکرد کارکردی به دسته بندی شاخص هایی که برای دانشگاه دارای اهمیت بوده پرداخته شده است، همانطور که تارمینا (۲۰۰۹) و کاندرسون (۲۰۰۵) معتقد به اهمیت شاخص های مناسب و عملکردی بودند، در این بررسی نیز سعی گردید شاخص های مناسب برای سنجش دانشگاه آزاد اسلامی بر حسب اولویت از دیدگاه اهل خبره رتبه بندی گردد. ابعاد رتبه بندی شده عبارتند از کیفیت مداری در جهت توسعه دانش، کمیت مداری در جهت توسعه دانشگاه، توسعه مداری فرهنگی و عوامل متفرقه که دیگر شاخصه ها را در بر می گیرد. بر اساس این چهار بعد اصلی ۱۰ شاخص دسته بندی گردید.

منابع

آراسته حمیدرضا و آزما فریدون (۱۳۷۸)، آرایه چهار چوب مفهومی جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه ها (مورد: دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۱۰)، فصلنامه ی رهبری و مدیریت آموزشی، سال دوم شماره سوم، پاییز

حسن زاده رقیه (۱۳۸۴)، بررسی را بطنه ارزیابی با بهبود عملکرد در دانشگاه، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ۱۳۸۴

مشایخ فرید مشاوران یونسکو (۱۳۸۶)، فرایند برنامه ریزی آموزشی تهران: انتشارات مدرسه موسی خانی، مرتضی، حق خواه، داوود (۱۳۸۶)، بررسی میزان آمادگی مدیران دانشگاه آزاد قزوین برای اجرا طرح بهبود عملکرد، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین. گزارش پژوهشی {

هیئت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی (۱۳۸۱)، ارزیابی علم و فناوری در جمهوری اسلامی ایران یمنی دوزی سرخابی محمد (۱۳۸۰)، درآمدی به بررسی سیستم های دانشگاهی، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی

Atwater leanne and john F. bref (2005), antecedents and consequences of reassertions to development, **Journal of Vocational Behavior**, Vol 23 Borden (1994), **using performance indicators to guide strategic decision making**, sunfrancisco, jossey Bass publishers

Caravan . N Thomas, Morley Michael and Flynn Mary (1997), 360 degree feed back: its role in employee development, **Journal of management development**, Vol 16NO.

Comelo carmen, Fernando martin, pedroM. Romero an Ramonvalle valle (2004), Human Resource management in spain: is possible to speak of typical modeling. **Journal of Human Resource management** September, 395-958

- Cunderson scott (2005) ,**areview of organizational factors and maturity measures for** system safety analysis,published online in WIS , June <www.interscience.wiley.com>
- Cohen aaron(1999) , relationships among five forms of commitment and an empirical **assessment** , **Journal of organizational behavior** , v **20**, **285-305**
- Franke nancy(2008), measuring public service assessment and accountability to ourselves and other , **journal of planning education and research** , 499-506
- HacAn Christine and konopaske Robert, bernardin JaHN (2006), predicting assessment GENTER performance with 360-degree Top-down and customer-based competency assessment, **Human resource management**, VOL 45No3. Pp357-390
- Helene marie and lusthaus Charles and Anderson cary (2002), organizational assessment, **international development research, conterottawa**. Canada
- J.brasel Karen (2007) , MD and MPH and Quality – of-life assessment in palliative care, **American Journal of Hospice**, volume 24 Number 3 , 231-235
- Maija Liuhanen and anna(2005), **university evaluations and deferent evaluation approaches A finnissll perspective tertiary education and management** , Springer , 225-263
- Mark Edwards and ann. Even (1996) , **360 feedback American management association** , amatol pp.33-78
- Smart Andrew and cats (2009), **assessing. Demand driven development: an effective approach**, epicenter, seminar west mister, 23 June
- Tarmina Robret and H.Gao Jennifer (2009), identifying acceptable performance appraisal criteria : an international perspective, **Asia pacific Journal of Human recourse volume 17 (1) 102-125**
- Tornow, W,W T(1993), introduction to special issue on 360 degree feed back, **Human resource management, Vole . 32 . summer347**