

## طراحی الگوی مفهومی ارزیابی دانشگاه اسلامی با بهره‌گیری از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

داود فیض<sup>۱</sup>

نوید شریفی<sup>۲</sup>

### چکیده

دانشگاهها در هر جامعه‌ای نقشی کلیدی در راهبری جامعه به سوی اهداف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارند. اسلامی شدن دانشگاهها می‌تواند تأثیر بسزایی بر اسلامی شدن سایر بخشهای جامعه بگذارد. یکی از مسائل مهم در مورد اسلامی شدن دانشگاهها، نظارت و پایش حرکت دانشگاهها در این مسیر است که مستلزم برخورداری از الگویی مطلوب همراه با شاخصهای مناسب است. از این رو در تحقیق حاضر سعی شده است شاخصهای اسلامی شدن دانشگاهها با بهره‌گیری از یکی پیشرفته‌ترین ابزارهای مدیریتی؛ یعنی مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) طراحی و ارائه شود. بدین منظور با استفاده از روش بررسی اسناد و مدارک و تحلیل محتوای مستندات مرتبط با اسلامی شدن دانشگاهها و نیز نظرخواهی از برخی استادان دانشگاه، مدل مفهومی ارزیابی متوازن اسلامی شدن دانشگاهها، با استفاده از مدل مذکور، طراحی و ارائه شد. مدل طراحی شده دارای شش مرحله اصلی تعیین تعداد و عناوین جنبه‌ها، چشم‌انداز دانشگاه اسلامی، اهداف راهبردی، نقشه راهبرد، شاخصهای کلیدی اسلامی شدن دانشگاهها و اجرای مدل و یک حلقه بازخور است.

واژگان کلیدی: کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد، راهبرد، دانشگاه اسلامی.

\* تاریخ دریافت: ۸۸/۰۴/۳۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۸۸/۰۶/۲۸

۱. دکتری مدیریت خط مشی گذاری عمومی، استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه سمنان. (نویسنده مسئول). آدرس: سمنان دانشگاه سمنان گروه مدیریت. نمابر: ۰۲۳۱۴۴۴۳۳۲۲ / Email: feiz1353@gmail.com  
۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی Email: navid\_2468@yahoo.com

### مقدمه

انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی با هدف متعالی اسلامی کردن و توسعه شاخصهای فرهنگ اسلامی در سطح جامعه شکل گرفت. یکی از بخشهای مهم و تأثیرگذار جامعه، بخش تعلیم و تربیت و به ویژه مراکز آموزش عالی است. اسلامی شدن دانشگاهها بارها و بارها مورد تأکید حضرت امام خمینی (ره) معمار کبیر انقلاب اسلامی و حضرت آیت الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی قرار گرفته است و تحقق این هدف را از وظایف مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش عالی برشمرده‌اند. اسلامی کردن دانشگاهها یا حرکت به سوی اسلامی کردن دانشگاه، به معنای حرکت به سوی اهداف آرمانی اسلام در دانشگاهها و یک حرکت بهبود کیفی همه‌جانبه است که در آن می‌بایست اصول پایه حرکت؛ یعنی داشتن پیش‌فرضها و زمینه‌سازی اولیه (اهداف کلی، شاخصهای مؤثر بر حرکت و برنامه‌ریزی راهبردی آرمانهای دانشگاه اسلامی) ویژه هر دانشگاه تعریف و تدارک شده، سپس با اجرای برنامه در حرکتی درازمدت و مشارکتی و در فضای آکنده از عشق به سازندگی و آرمان‌خواهی به تدریج به اهداف دست‌یافت. ارزیابی میزان پیشرفت به سمت هدف اسلامی شدن دانشگاهها، مستلزم داشتن شاخصهای علمی و قابل اعتماد است. بدون در اختیار داشتن چنین شاخصهایی نمی‌توان میزان پیشرفت به سوی اهداف را اندازه‌گیری و انحراف از اهداف را کنترل کرد. در ادامه مقاله، ضمن تبیین مفهوم دانشگاه اسلامی و مدل کارت امتیازی متوازن،<sup>۱</sup> الگوی مفهومی تحقیق ارائه و تشریح می‌شود.

### مفهوم دانشگاه اسلامی

دانشگاه اسلامی گستره‌ای به پهنای دانشگاه مطلوب دارد و این دو مفهوم را نمی‌توان از همدیگر جدا کرد؛ زیرا نمی‌توان دانشگاه مطلوب را به دو دسته اسلامی و غیر اسلامی تقسیم کرد. البته جداناپذیری این دو مفهوم از حیث مصداق است، ولی از حیث مفهوم می‌توان بین این دو تفکیک قائل شد.

در ادامه، مفاهیم دانشگاه اسلامی از منظر رهبران جمهوری اسلامی و تنی چند از کارشناسان امر بازگو می‌شود.

الف) حضرت امام خمینی (ره) در موارد متعددی، ویژگی‌های دانشگاه اسلامی را چنین تبیین کرده‌اند:

1. Balanced Score Card

- «معنای اسلامی شدن دانشگاهها این است که دانشگاه باید استقلال پیدا کند و خودش را از وابستگی به غرب جدا کند و یک کشور مستقل و یک فرهنگ مستقل داشته باشیم». (امام خمینی، ۱۳۷۹، ج ۱۲، صص ۲۵۲-۲۵۱)
  - «در حکومت کارهایی را که می‌خواهید انجام دهید باید همه‌اش صلاح کشور و اسلام باشد. افرادی که مفید هستند در دانشگاه انتخاب شوند. کسانی که برای خود بودن را کنار می‌گذارند و به خدا توجه می‌کنند». (همان، ج ۱۹، صص ۴۳۱-۴۳۰)
  - «دانشجویان و علمای دانشمند دست به دست هم بدهند و دانشگاهها را به طریق اسلامی به صورتی که دانشگاه از آن خود ملت باشد، در دست داشته باشند و دست اشخاصی را که می‌خواهند آن را به طرف شرق یا غرب بکشانند، کوتاه کنند و مقدرات دانشگاه را از معلمین و اساتید اسلامی به دست گیرند و دانشگاه یک دانشگاه ملی برای ملت باشد، نه اینکه زحمت را ملت بکشد و خرج دانشگاه را ملت بدهد و اشخاصی که از آن بیرون می‌آیند، قبله آنها شرق و غرب باشد». (همان، ج ۱۴، ص ۲۸۱)
  - «در کنار تحصیلات، تهذیب نیز باشد. این همه جنگ اساسش دانشمندانی بوده‌اند که اخلاق و تهذیب نداشتند». (همان، ج ۱۳، ص ۴۱۳)
  - «باید تلاش کنید که جهات دینی را در دانشگاه بیشتر کنید. باید قبل از هر چیز، دانشگاه اسلامی باشد». (همان، ج ۱۹، ص ۳۱۶)
- ب) مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای نیز ابعاد دانشگاه اسلامی را چنین معرفی کرده‌اند:
- «همه خیال می‌کنند دانشگاه اسلامی که می‌گوییم؛ یعنی حجابها این طوری باشد، پسرها آستین کوتاه نپوشند و زلفها بلند نباشد؛ اینها که معنای دانشگاه اسلامی نیست! دانشگاه اسلامی از لحاظ ایمان، انگیزه، شور مقدس، رفتار اسلامی و علم آموزی مؤمنانه، اینها شرط دانشگاه اسلامی است». (حدیث ولایت، ۱۳۸۴)
  - «دانشگاه اسلامی، علم و ایمان، علم و معنویت، علم و اخلاق را با هم همراه می‌کند. علم را می‌آموزد و جهت‌گیری علم را از اخلاق و ایمان می‌گیرد». (همان)
  - «امروز کشور به دانشگاهی که حقیقتاً اسلامی باشد، نیازمند است. در دانشگاه اسلامی علم

### طراحی الگوی مفهومی ارزیابی دانشگاه اسلامی ❖ ۳۱

با دین و تلاشگری با اخلاق و تضارب افکار با سعه صدر و تنوع رشته ها با وحدت هدف و کار سیاسی با سلامت نفس، تعمق و ژرف نگری با سرعت عمل و خلاصه دنیا با آخرت همراه است». (همان، پیام به دانشجویان، ۱۳۷۵/۰۷/۰۳)

- «اگر دانشگاه ما دانشگاه اسلامی است، یکی از بزرگ ترین مظاهرش بایستی احترام بیش از حد معمول دنیا به اساتید باشد؛ مخصوصاً از طرف شاگردان. شاگرد باید به استاد، بی قید و شرط احترام کند. (همان، سخنرانی در دیدار با رؤسای دانشگاههای علوم پزشکی سراسر کشور، ۱۳۶۹/۰۸/۰۱)

ج) آقای خلیلی دانشگاه اسلامی را چنین تعریف کرده اند:

- «دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که روح اسلام در آن است و بر اساس ارزشهای دینی استوار شده باشد. در نتیجه، با ریاضیات هم می شود به خدا رسید، با فیزیک و شیمی و زمین شناسی هم می شود به خدا رسید؛ یعنی با علوم تجربی محض که ظاهراً هم پسوند اسلامی ندارند. به نظر من اسلام یک چیز عجیب و غریبی نیست، بلکه یک محیط با نشاط، دوست داشتنی و با معرفتهای اسلامی است که در آن اخلاقیات و جاذبه های دین حاکم است. افرادی که از این دانشگاهها فارغ التحصیل می شوند، اولاً باید انسانهای باسوادی باشند و ثانیاً متدین بوده و آن ابعاد انسانی را دارا باشند و هر شغلی و هر تخصصی را می خواهند داشته باشند». (خلیلی، ۱۳۷۶)

د) آقای سهراب پور دانشگاه اسلامی را چنین معرفی کرده است:

- «دانشگاه اسلامی محیطی است که فرهنگ و باورها و افکار اسلامی بر آن حاکم باشد و از نظر علمی در سطح بسیار بالا باشد و طبعاً خروجی های آن فارغ التحصیلان متدین، مخلص و دانشمند خواهند بود که ایده آل ماست». (همان)

ه) شورای عالی انقلاب فرهنگی، دانشگاه اسلامی را چنین معرفی کرده است:

- «از نظر این شورا، دانشگاهی اسلامی است که در آن بینش توحیدی در تمام شئون دانشگاه و تفکر و اندیشه دانشگاهیان حاکمیت دارد و علم آموزی به منزله یک عبادت در جهت ایجاد و تقویت این نگرش ایفای نقش می کند. دانشگاه اسلامی، دانشگاهی است که در آن محیطی سرشار از معنویت و مکارم اخلاق به منظور رشد و تعالی فردی و تربیت صحیح و تزکیه نفوس ایجاد می شود. حیات و شخصیت معنوی و اخلاقی افراد اعتلا می یابد. همچنین

بنابراین، دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن همه ارزشهای متعالی اسلامی، خلاقیت‌های ذهنی، نوآوری‌های علمی و تولیدات فکری در رفتار و شخصیت دانشگاہیان پدیدار گردیده و دانشگاه هدفش تهذیب انسانی، همراهی علم و ایمان، حس خدمتگزاری و استقلال‌طلبی و عدم وابستگی باشد. دانشگاه اسلامی، دانشگاهی است که در آن تقویت و باروری دانش همراه است با به کارگیری نگرش اسلامی درباره محتوای آن. دانشگاه اسلامی محل تربیت دانشجویانی خواهد بود که علاوه بر کسب تخصص در رشته تحصیلی خود، از حیث تجارب و عقل بشری، از رهاورد وحی و دین نیز لاقبل در آن رشته در حد تخصص برخوردارند (احمدی، ۱۳۸۱، ص ۲۸). قطعاً دانشجویان دانشگاه اسلامی در برپایی تمدن اسلامی، که آرمان و هدفی والا برای جمهوری اسلامی است، نقش محوری ایفا می‌کنند. این مقوله در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله در نظر گرفته شده است؛ به این دلیل که دانشگاه مبدء تحولات است و می‌تواند پیام انقلاب اسلامی را به وسیله دانشجویان پرورش یافته در این دانشگاهها به سایر کشورها بفرستد.

### رویکرد ارزیابی عملکرد

برای مدیریت کردن باید بتوان اندازه گرفت. این عبارت یکی از کلیدی‌ترین عوامل مدیریت است. لذا برای نیل به این مقصود، بحث ارزیابی عملکرد مطرح می‌شود. در ارزیابی عملکرد، از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آگاه می‌شویم، وضعیت جاری‌مان را با روند گذشته مقایسه می‌کنیم و وضعیت خویش را در قبال رقبا می‌سنجیم و نقاط ضعف و قوت‌مان را به منظور ترمیم آنها شناسایی می‌کنیم.

پیش از این در ارزیابی عملکرد فقط موارد مالی مد نظر قرار می‌گرفت، ولی امروزه دیگر فقط به معیارهای مالی بسنده نمی‌شود و عوامل دیگری نیز مورد توجه قرار می‌گیرند. به منظور ارزیابی عملکرد و میزان دستیابی به اهداف، مدل‌های مختلفی وجود دارد. اغلب مدل‌های سنتی ارزیابی عملکرد، با مورد توجه قرار دادن شاخصهای مالی به ارزیابی عملکرد سازمانها

می‌پرداختند. اما در مدل کارت امتیازی متوازن، علاوه بر شاخصهای مالی، شاخصهای غیر مالی نیز مورد توجه قرار می‌گیرد و سازمان را به صورت متوازن و با در نظر گرفتن تمام بخشها مورد ارزیابی قرار می‌دهد. (ابن‌الرسول و خانی جاغرق، ۱۳۸۳)

### کارت امتیازی متوازن چیست؟

در سال ۱۹۹۲ پروفیسور رابرت کاپلان استاد دانشگاه هاروارد و دکتر دیوید نورتون بعد از انجام یک پروژه تحقیقاتی، مقاله‌ای منتشر کردند که در آن رویکرد جدید مدیریتی برای اندازه‌گیری عملکرد، با عنوان کارت امتیازی متوازن، توسعه یافته بود (Kaplan & Norton, 1992). در سیر پیشرفت سیستمهای ارزیابی عملکرد سازمانها، عمده توجه به معیارهای مالی بوده است. در حقیقت؛ حسابداری، زبان واحد کسب و کار محسوب می‌شد (Kaplan & Norton, 1996). لیکن با افزایش سطح رقابت و نیاز به کارایی هر چه بیشتر سازمانها، معیارهای مالی برای هدایت و ارزیابی مسیرهای سازمان در این گونه محیطها، ناکافی بودند. در حقیقت؛ معیارهای مالی نمی‌توانستند هدایت خوبی برای ایجاد ارزش مالی در آینده فراهم کنند؛ زیرا آنها فقط نتیجه‌ای از اعمال گذشته سازمان را نشان می‌دادند (Bacha, N.P & Calais Calaisb (2001). بدون در نظر گرفتن شاخصهای غیر مالی، رضایت تمامی منابع انسانی از سازمان صورت نخواهد پذیرفت و در نتیجه، کارایی پرسنل و کل سازمان کاهش خواهد یافت. بدین ترتیب، مدل کارت امتیازی متوازن برای برقراری توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی در ارزیابی عملکرد سازمانها، طراحی و ارائه شد. ابتدا این مدل در سازمانهای تولیدی و پس از آن در سازمانهای غیر انتفاعی، دولتی و دانشگاهها مورد استفاده قرار گرفت.

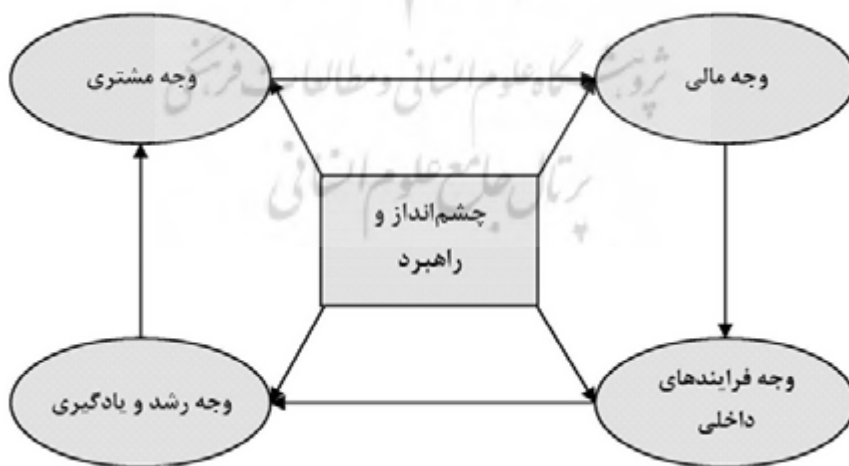
در مدل اولیه کارت امتیازی متوازن، کارایی فعالیتها در چهار منظر اصلی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند:

۱. منظر مالی: در بسیاری از سازمانها، شاخصهای مالی دارای اهمیت فراوانی هستند. این سازمانها برای افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها و ریسک و استفاده مؤثرتر از داراییها و افزایش بهره‌وری تلاش می‌کنند.
۲. منظر مشتری: مدیران باید در مورد اینکه سازمان، مشتریان خود را تا چه حد راضی

کرده است، آگاهی لازم را کسب کنند. برای این امر لازم است تمامی ارزشهایی که به مشتریان انتقال می‌یابند، شناسایی شوند و مورد سنجش قرار گیرند.

۳. منظر فرایندهای عملیاتی داخلی: فرایندهای سازمانی در رسیدن به اهداف راهبردی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند. با این حال، سازمانها اغلب در برخورد با آنها دچار ضعف و ناتوانی می‌شوند. سنجش میزان ارزش‌آفرینی و نحوه ارتباط بین فرایندها، می‌تواند مدیران را در شناخت امور یاری دهد. از این رو لازم است تا فرایندهایی که برای دستیابی به اهداف مربوط به مشتریان و سهامداران، حیاتی هستند، شناسایی شوند.

۴. منظر رشد، نوآوری و یادگیری: توانایی یک سازمان در نوآوری، بهبود و یادگیری، به طور مستقیم با ارزش آن به عنوان یک سازمان گره می‌خورد. سازمان زمانی می‌تواند رشد و نوآوری داشته باشد که قادر به توسعه مهارت‌ها و رهبری خود باشد و از اشتباهات خود و رفتار سایر سازمانها درس بگیرد و بتواند برای خود روشهای جدیدی ایجاد کند. (Kaplan & Norton, 1996)



شکل ۱: عناصر کارت امتیازی متوازن

با توجه به ساختار کارت امتیازی متوازن، این روش برای ترجمه راهبرد سازمان به راهبردهای وظیفه‌ای<sup>۱</sup> و عملیاتی<sup>۲</sup> نیز ارائه شده است. این ابزار، راهبرد را به اجزای کوچک‌تر قابل اجرا تقسیم کرده، برای هر یک برنامه و اهداف قابل سنجش ایجاد می‌کند. بدین ترتیب، راهبرد به برنامه‌هایی با اهداف مرتبط با یادگیری و رشد سازمان، اهداف مرتبط با فرایندها، اهداف مرتبط با مشتری و در نهایت، اهداف مرتبط با شاخصهای مالی تبدیل می‌شود (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴). برای تحقق اهداف در جنبه‌های چهارگانه، لازم است مشخص شود که این اهداف از طریق چه فرایندهایی محقق می‌شوند. علاوه بر این مورد، باید مشخص شود که عوامل کلیدی موفقیت که بر یک فرایند تأثیر می‌گذارند، کدامند. به عبارت دیگر؛ مسیر بحرانی هر فرایند می‌تواند مشخص شود و پس از آن می‌توان شاخصهایی را برای کنترل فاکتورهای حساس موفقیت و در نهایت، کنترل فرایندها در نظر گرفت. (Mansuri, 2001)

### وجه تمایز ارزیابی عملکرد متوازن در سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی

کارت امتیازی متوازن به طور وسیعی در سازمانهای تولیدی، خدماتی، غیرانتفاعی و دولتی استفاده شده که در بسیاری از آنها اثرات برجسته و قابل ملاحظه‌ای داشته است. در زمینه کاربرد BSC در سازمانهای غیر انتفاعی، کاپلان و نورتون تأکید داشتند که اندازه‌گیری عملکرد مالی به تنهایی مأموریت سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی را منعکس نمی‌کند، بلکه مأموریت دولت یا سازمانهای غیرانتفاعی می‌بایست در رأس رویکرد برای اندازه‌گیری میزان موفقیت یا عدم موفقیت سازمان باشد. همچنین این رویکرد می‌تواند مأموریت بلندمدت سازمان را صحیح و دقیق نگه دارد. از این رو، بزرگ‌ترین تفاوت BSC در میان کسب و کارهای تجاری و سازمانهای غیرانتفاعی، در میزان دستیابی به مأموریت قرار دارد. بدین منظور هم از دیدگاه مالی و هم از دیدگاه مشتری می‌بایست برای افزایش و بهبود دیدگاههای فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد استفاده شود. در سازمانهای غیر انتفاعی، ذی‌نفعان نقش مهم‌تر و عمده‌تری را در سیستم کارت امتیازی متوازن دارند و به طور کاملاً مستقیم، در سایر جنبه‌های چنین سیستمی تأثیرگذار هستند. از آنجا که عملکرد مالی تنها هدف عمده اکثر سازمانهای دولتی و

---

1. FUNCTIONAL  
2. OPERATIONAL



غیر انتفاعی نیست، توالی اولیه دیدگاه‌های حاضر در رویکرد BSC را می‌توان از دیدگاه مشتری به سمت بالا مجدداً مرتب کرد (Kaplan & Norton, 2001). برای اینکه رویکرد کارت امتیازی متوازن در یک مؤسسه آموزشی یا یک سازمان غیر انتفاعی معرفی شود، لازم است کارکنان با یکدیگر مشارکت داشته باشند. نقطه آغاز این امر، حضور سرپرستانی است که مسئولیت سیاستگذاری و اجرا را در یک سلسله‌مراتب بالا به پایین به عهده دارند. در نهایت، BSC یک رابطه علت و معلولی را ایجاد خواهد کرد که مستلزم اخذ بازخور از اعضای ستاد ارتباطات در میان کارکردهای مرتبط می‌باشد. برای اینکه BSC به عنوان بخشی از هسته راهبردی سازمان نهادینه شود، کاپلان و نورتون پنج اصل را به شرح ذیل معرفی می‌کنند:

- الف) تبدیل راهبرد به اصطلاحات عملیاتی؛
- ب) همسوسازی سازمان با راهبرد؛
- ج) راهبرد به عنوان بخشی از شغل روزمره همگان؛
- د) راهبرد به عنوان یک فرایند مستمر؛
- ه) هدایت و کنترل تغییر از طریق رهبری. (Chen & et.al, 2006)

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، در شمار تحقیقات توصیفی-اکتشافی قرار می‌گیرد. برای جمع‌آوری داده‌ها در زمینه ماهیت دانشگاه اسلامی، دستیابی به اهداف راهبردی و تعیین شاخصهای مناسب جهت طراحی مدل کارت امتیازی متوازن اسلامی شدن دانشگاهها، از منابع کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک و روش مصاحبه استفاده شده است. لازم به ذکر است پس از بررسی اسناد و مدارک و دستیابی به اهداف و شاخصهای دانشگاه اسلامی، به منظور پالایش عوامل استخراج شده و لحاظ کردن نظر خبرگان در ارتباط با مؤلفه‌های مدل تحقیق، از روش مصاحبه حضوری و غیرحضوری بهره گرفته شد. این مصاحبه با حدود ۲۰ تن از استادان حوزه و دانشگاه انجام شد و جرح و تعدیلهای لازم در اجزا و عناصر مدل اولیه صورت گرفت. همچنین به منظور تحلیل داده‌های حاصل از اسناد و مدارک و نیز مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. مهم‌ترین اسناد و مدارک استفاده شده در این تحقیق، شامل اسناد موجود در شورای عالی انقلاب

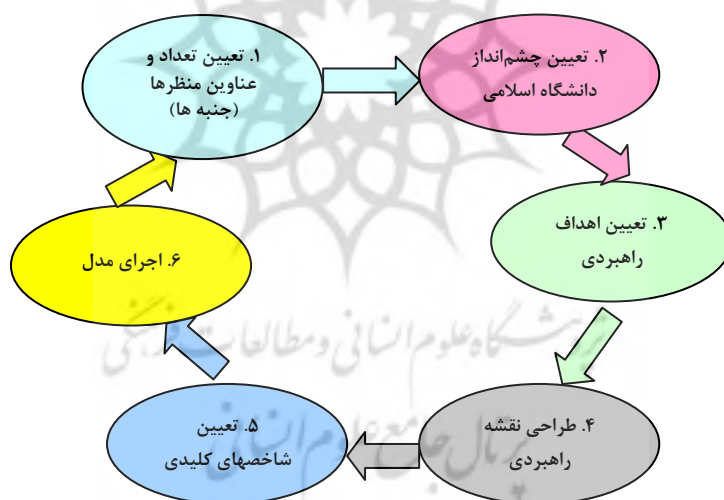
فرهنگی در ارتباط با اسلامی کردن دانشگاهها، مقالات منتشر شده در این رابطه به خصوص مقالات منتشر شده در فصلنامه دانشگاه اسلامی، کتابها و منابع اینترنتی بوده است.

### مدل تحقیق

در این پژوهش از مدل کارت امتیازی متوازن جهت طراحی مدل ارزیابی عملکرد دانشگاه در مسیر اسلامی شدن استفاده شده است.

### مدل مفهومی تحقیق

کارت امتیازی متوازن اسلامی شدن دانشگاهها، شامل شش مرحله کلیدی است که به صورت یک چرخه تکرار می‌شود. این مراحل در شکل ۲ نشان داده شده است. در ادامه، تک تک مراحل مدل کارت امتیازی متوازن اسلامی شدن دانشگاهها تشریح می‌شود.



شکل ۲: مدل مفهومی کارت امتیازی متوازن اسلامی شدن دانشگاهها

#### ۱. تعیین تعداد و عناوین منظرها

اولین مرحله در مدل تحقیق، تعیین تعداد و عناوین جنبه‌هاست. سازمانهای مختلف به هنگام استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن ابتدا باید با توجه به نیاز سازمان و نیز شرایط پیش رو، مدل

خود را طراحی کنند. در این طراحی باید در مورد تعداد جنبه‌ها و نیز عناوین آنها تصمیم‌گیری شود. اغلب سازمانها مدل خود را بر پایه مدل اصلی و همان چهار جنبه طراحی می‌کنند، اما برخی دیگر از سازمانها در تعداد و عناوین جنبه‌ها تغییراتی اعمال می‌کنند. در تحقیق حاضر، محققان با توجه به خاص بودن موضوع اسلامی کردن دانشگاهها، مدل تحقیق را در همان چهار جنبه طراحی کرده، اما در عناوین جنبه‌ها تغییراتی ایجاد کرده‌اند. کارت امتیازی متوازن ارزیابی دانشگاه اسلامی دارای چهار منظر به شرح ذیل است:

**الف) جنبه رسالت یا مأموریت:** با توجه به اینکه دانشگاهها جزء مؤسسات غیر انتفاعی محسوب می‌شوند، به جای جنبه مالی، عنوان رسالت یا مأموریت جایگزین شده است. این به معنای خروجی نهایی و مورد انتظار از دانشگاه اسلامی است که در نهایت باید به آن دست یافته شود. این جنبه، معادل جنبه مالی در سازمانهای انتفاعی است.

**ب) جنبه استاد و دانشجویان:** این جنبه، معادل جنبه مشتریان در مدل اصلی کارت امتیازی متوازن است. مشتریان هر سازمان کسانی هستند که سازمان آنها را مورد هدف قرار داده و کالاها و خدمات مورد نیاز آنها را تأمین می‌کند. همچنین دوام و بقای هر سیستم ارتباط مستقیمی با میزان تأمین خواسته‌ها و نیازهای مشتریان دارد. در شرکتهای انتفاعی، مشتریان با خرید کالاها و خدمات به تحقق اهداف مالی که اهداف غایی این گونه شرکتهاست، کمک کرده، دوام و بقای آن را تضمین می‌کنند. در مدل تحقیق نیز با توجه به نقش کلیدی و اساسی دانشجویان و استادان در تحقق اهداف و شاخصهای دانشگاه اسلامی و نیز هدف بودن این دو گروه در مسیر اسلامی شدن دانشگاهها، استادان و دانشجویان به عنوان مشتریان در نظر گرفته شده‌اند. در این جنبه، اهداف و شاخصهای مرتبط با دانشجویان و استادان در مسیر اسلامی شدن دانشگاهها بررسی می‌شوند.

**ج) جنبه فرایندها:** در این جنبه، فرایندهای آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و مدیریتی دانشگاهها در راستای اسلامی کردن دانشگاهها تبیین و تشریح می‌شوند.

**د) جنبه منابع انسانی، زمینه‌ای و رشد و توسعه:** این جنبه، معادل جنبه «یادگیری و رشد» در مدل اصلی کارت امتیازی متوازن است. در این جنبه، اهداف و شاخصهای مرتبط با منابع انسانی، بسترهای لازم و مسائل مرتبط با رشد و توسعه فعالیتها در راستای اسلامی شدن دانشگاهها مورد توجه قرار می‌گیرند.

## ۲. تعیین چشم‌انداز دانشگاه اسلامی

چشم‌انداز به معنی تصویر مطلوب آینده دانشگاههاست. در این تصویر باید از ابعاد دانشگاههای اسلامی تعریف مشخصی ارائه شود. بنابراین با مطالعه مستندات مختلف در ارتباط با اسلامی شدن دانشگاهها می‌توان گفت چشم‌انداز دانشگاه اسلامی عبارت است از: «نهادینه شدن شاخصهای دانشگاه اسلامی در دانشگاههای کشور».

## ۳. تعیین اهداف راهبردی

منظور از اهداف راهبردی، اهداف اصلی مرتبط با چشم‌انداز است که در صورت تحقق آنها، چشم‌انداز محقق خواهد شد. اهداف مرتبط با جنبه‌های چهارگانه در مدل تحقیق به شرح ذیل است:

الف) اهداف راهبردی جنبه رسالت: دستیابی اهداف راهبردی این جنبه، متأثر از دستیابی به اهداف راهبردی جنبه‌های دیگر به خصوص اهداف راهبردی جنبه دانشجویان و استادان است. اهداف راهبردی جنبه رسالت دانشگاه اسلامی شامل موارد زیر است:

۱. اثبات اقتدار علمی، فناوری و فرهنگی؛
۲. ارائه علمی فرهنگ اسلامی برای سیادت جهانی؛
۳. تولید علم؛
۴. حاکمیت باورها و فرهنگ دینی - اسلامی در دانشگاه.

ب) اهداف راهبردی جنبه استادان و دانشجویان: اهداف این جنبه عبارتند از:

۱. ارتقای سطح دانش و بینش سیاسی - اجتماعی دانشجویان و استادان؛
۲. تقویت ویژگی‌های شخصیتی و دینی دانشجویان و استادان (آرمان‌گرایی، کمال‌جویی، آزادگی، ایثارگری، مشارکت‌جویی، حقیقت‌جویی، احساس مسئولیت، اعتماد به نفس)؛
۳. تربیت دانشجویان متخصص، مہذب، دارای استقلال فکری و غیر وابسته؛
۴. جذب و به کارگیری استادان متخصص و متدین.

ج) اهداف راهبردی فرایندها: در این جنبه، اهداف راهبردی مهم‌ترین فرایندهایی که در مسیر

اسلامی شدن دانشگاهها مؤثرند تعیین می‌شوند. این اهداف عبارتند از:

۴۰ ♦ فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۴۲/سال سیزدهم، شماره ۲/تابستان ۱۳۸۸

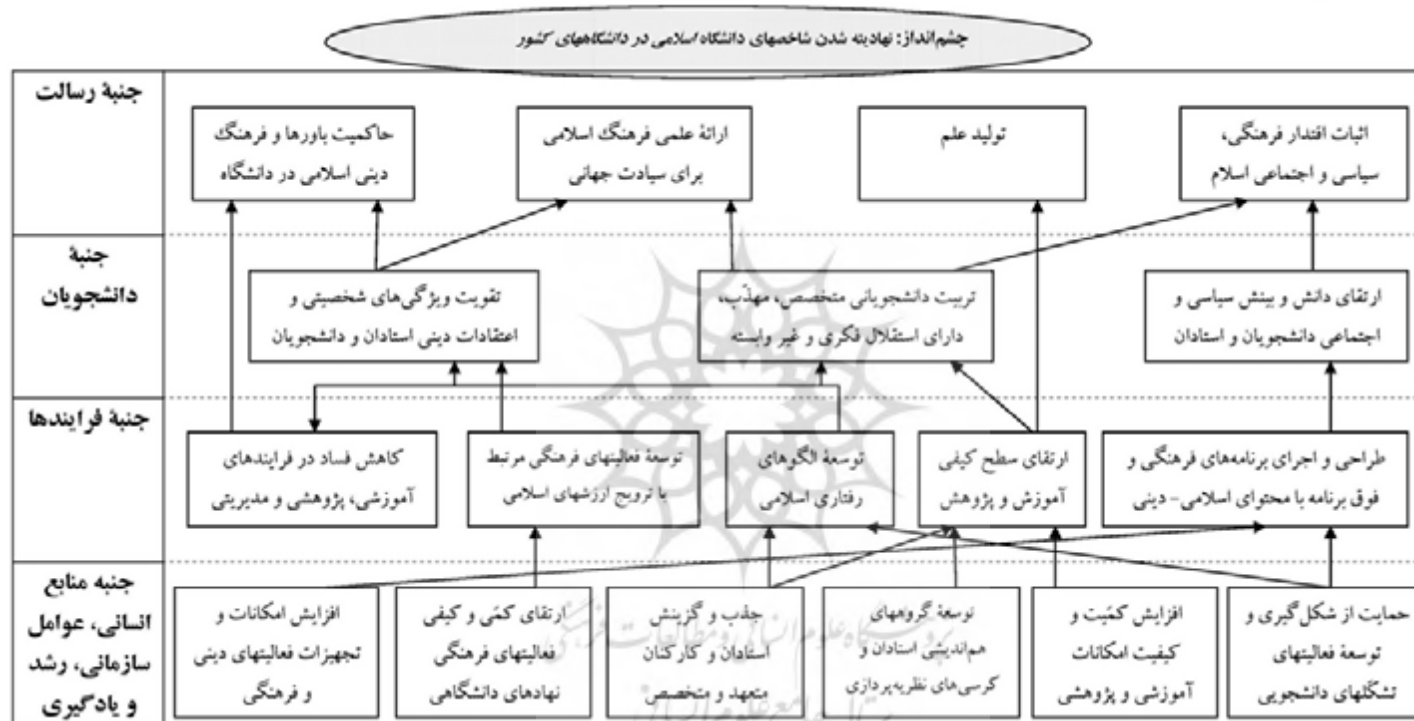
۱. طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی و فوق برنامه با محتوای اسلامی - دینی؛
۲. توسعه فعالیت‌های فرهنگی مرتبط با ترویج ارزش‌های اسلامی؛
۳. توسعه الگوهای رفتاری اسلامی؛
۴. ارتقای سطح کیفیت آموزشها؛
۵. ارتقای سطح کیفیت پژوهشها؛
۶. کاهش فساد در فرایندهای آموزشی، پژوهشی و مدیریتی.

(د) اهداف راهبردی جنبه منابع انسانی، جو سازمانی، یادگیری و رشد: اهداف این جنبه

عبارتند از:

۱. افزایش کمیت و کیفیت امکانات و تجهیزات آموزشی و پژوهشی (کتابخانه‌ها، آزمایشگاهها، کلاس، فناوری آموزشی)؛
۲. جذب و گزینش استادان و کارکنان متدین، متخصص و پایبند به ارزشها؛
۳. توسعه گروههای هم‌اندیشی استادان؛
۴. ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های فرهنگی و مذهبی نهادهای دانشگاهی (نهاد مقام معظم رهبری، مدیریت امور فرهنگی)؛
۵. حمایت از شکل‌گیری و توسعه فعالیت‌های تشکلهای دانشجویی (تشکلهای علمی، فرهنگی، ارزشی)؛
۶. افزایش کمیت و کیفیت امکانات و تجهیزات فعالیت‌های دینی و فرهنگی (مسجد، نمازخانه، سیستم ارتباطی، انتشارات و...).

پرتال جامع علوم انسانی



شکل شماره ۳. نقشه استراتژی دانشگاه اسلامی

### ۵. شناسایی شاخصهای کلیدی دانشگاه اسلامی

پس از تدوین اهداف راهبردی، نوبت به تعیین شاخصها می‌رسد. کارت امتیازی متوازن شامل شاخصهایی در چهار وجه است که باعث تمرکز آنها می‌شود. در این مرحله با مطالعه مستندات موجود، شاخصهای طراحی شده برای یک دانشگاه اسلامی مطلوب از دید صاحب‌نظران و نهادهای مسئول (مجلس شورای اسلامی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، هیأت امنای دانشگاهها، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مدیریت دانشگاهها، دفاتر نمایندگی نهاد معظم رهبری در دانشگاهها، جهاد دانشگاهی، بسیج دانشجویی و تشکلهای اسلامی) استخراج شده است. این شاخصها میزان دستیابی به اهداف راهبردی در هر جنبه را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. بنابراین با سنجش آنها می‌توان میزان وصول به چشم‌انداز را که همان اسلامی شدن دانشگاه است، مدیریت و کنترل کرد.

#### الف) شاخصهای جنبه رسالت:

۱. تعداد کتابهای تألیفی، ترجمه و گردآوری چاپ شده؛
۲. تعداد مقالات چاپ شده در مجلات ملی و بین‌المللی؛
۳. میزان پایبندی استادان، دانشجویان و کارکنان دانشگاه به ارزشهای اسلامی؛
۴. تعداد اختراعات ثبت شده؛
۵. تعداد انتشارات مربوط به فرهنگ اسلامی و دینی؛
۶. تعداد نظریه‌های جدید ارائه شده؛
۷. تعداد همایشهای علمی و فرهنگی ملی و بین‌المللی؛
۸. میزان ظهور و بروز نمادها و ارزشهای اسلامی و دینی در دانشگاه؛
۹. میزان رعایت اخلاق اسلامی در مراودات و فعالیتهای آموزشی و پرورشی.

#### ب) شاخصهای جنبه دانشجویان و استادان:

۱. میزان آگاهی دانشجویان و استادان از مسائل سیاسی اجتماعی؛
۲. میزان مشارکت دانشجویان و استادان در برنامه‌های فرهنگی مذهبی؛
۳. میزان آشنایی دانشجویان و استادان با مسائل شرعی و موضوعات دینی؛
۴. میزان مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس دانشجویان؛
۵. میزان مشارکت داوطلبانه استادان و دانشجویان در فعالیتهای علمی فرهنگی؛
۶. تعداد تشکلهای علمی و فرهنگی دانشجویی؛

۷. تعداد تشکلهای علمی و فرهنگی استادان؛

۸. میزان رعایت احکام شرعی و دینی توسط دانشجویان و استادان.

ج) شاخصهای جنبه فرایندها:

۱. تعداد برنامه‌های فرهنگی و فوق برنامه با محتوای اسلامی - دینی اجرا شده؛

۲. تعداد برنامه‌های مرتبط با ترویج ارزشهای اسلامی؛

۳. میانگین معدل کل نمره‌های دانشجویان در واحدهای آموزشی؛

۴. تعداد روشهای به کار گرفته شده برای ارائه الگوهای رفتاری؛

۵. میزان مشارکت دانشجویان در فرایندهای آموزشی؛

۶. میزان مطالب جدید ارائه شده در فرایندهای آموزشی؛

۷. میزان استفاده از فناوری‌های جدید آموزشی در فرایند آموزش؛

۸. میزان بودجه پژوهشی نسبت به کل بودجه دانشگاه؛

۹. میزان بودجه پژوهشی اختصاص یافته به استادان و دانشجویان؛

۱۰. تعداد طرحهای پژوهشی اجرا شده درون دانشگاه؛

۱۱. تعداد طرحهای پژوهشی که طی قرارداد با سازمانهای خارج از دانشگاه اجرا شده است؛

۱۲. میزان درآمد دانشگاه از ناحیه طرحهای پژوهشی اجرا شده؛

۱۳. تعداد مشکلات و مسائل حل شده ملی و منطقه‌ای با انجام طرحهای پژوهشی؛

۱۴. تعداد تخلفات آموزشی، پژوهشی و اداری گزارش شده؛

۱۵. میزان رضایت دانشجویان از فرایندهای آموزشی و اداری؛

۱۶. میزان رضایت استادان از مدیریت دانشگاه؛

۱۷. تعداد شکایات واصله از مدیران، استادان و گروههای آموزشی.

د) شاخصهای منابع انسانی، عوامل سازمانی، یادگیری و رشد:

۱. تعداد کتابخانه‌ها، کتابها، آزمایشگاهها و کلاسها نسبت به تعداد دانشجویان؛

۲. تعداد استادان نسبت به تعداد دانشجویان؛

۳. تعداد گروههای هم‌اندیشی و نقد و نظر شکل گرفته در دانشگاه؛

۴. میزان رضایت دانشجویان و مشارکت کنندگان از فعالیتهای فرهنگی نهادهای دانشگاهی؛

۵. میزان مشارکت دانشجویان و استادان در برنامه‌های فرهنگی و مذهبی نهادهای

دانشگاهی؛





## ۶. اجرای مدل تحقیق

مدل ارائه شده یک مدل مفهومی و برای اجرایی شدن مستلزم وجود یک یا چند دانشگاه داوطلب و تدوین یک برنامه عملیاتی است. در برنامه عملیاتی باید در ارتباط با هر هدف راهبردی و هر شاخص، یک یا چند هدف کمی و عملیاتی و مسئول سنجش شاخصها تعیین شود و وضع تشویق یا تنبیه با عملکرد مشخص شود.

## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

ضرورت توجه به اسلامی کردن دانشگاهها بر کسی پوشیده نیست. زمانی می‌توان فرایند اسلامی شدن دانشگاهها را مدیریت کرد که بتوان میزان اسلامی شدن را مورد ارزیابی و سنجش قرار داد. از سوی دیگر، ارزیابی و سنجش میزان اسلامی شدن دانشگاهها نیز نیاز به یک الگوی جامع و مناسب دارد. در تحقیق حاضر با بهره‌گیری از یکی از پیشرفته‌ترین و جامع‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد؛ یعنی کارت امتیازی متوازن (BSC) الگوی مفهومی ارزیابی اسلامی شدن دانشگاههای کشور در شش مرحله طراحی و ارائه شد. این مراحل شامل تعیین تعداد و عناوین جنبه‌ها، تعیین چشم‌انداز، تعیین اهداف راهبردی، طراحی نقشه راهبرد، تعیین شاخصهای کلیدی اسلامی شدن دانشگاهها و اجرای مدل است. در مورد مدل مفهومی ارائه شده توجه به نکات زیر ضروری است:

۱. مدل طراحی شده یک مدل پایه پیشنهادی است و پس از اجرا می‌تواند اصلاح و تکمیل شود.
۲. مدل کارت امتیازی متوازن اسلامی شدن دانشگاهها، به صورت متوازن و جامع تمام ابعاد مؤثر بر اسلامی شدن دانشگاهها را مورد توجه قرار داده است.
۳. پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این تحقیق در یک یا چند دانشگاه به صورت آزمایشی اجرا شده، پس از انجام اصلاحات لازم، به صورت فراگیر مورد استفاده قرار گیرد.
۴. اجرایی شدن مدل مستلزم تدوین برنامه عملیاتی و تعیین اهداف کمی (عملیاتی)، تعیین مسئول اجرا، تعیین ابزاراندازه‌گیری شاخصها، دوره زمانی ارزیابی و... است.
۵. پیشنهاد می‌شود از شاخصهای ارائه شده در این تحقیق با استفاده از تکنیکهای تصمیم‌گیری چند معیاره نظیر AHP رتبه‌بندی و وزن‌دهی صورت گیرد.

## منابع

۱. ابن‌الرسول، اصغر و نصرالله خانی جاغرق (۱۳۸۳)؛ «ارزیابی عملکرد در پروژه‌های فناوری اطلاعات»، مجله تدبیر، ش ۱۴۹.
۲. احمدی، حسین علی (۱۳۸۱)؛ «مفهوم و ماهیت دانشگاه اسلامی»، فصلنامه دانشگاه اسلامی، ش ۱۴.
۳. امام خمینی، سید روح‌الله (۱۳۷۹)؛ صحیفه امام، تهران، مرکز حفظ و نشر آثار حضرت امام خمینی (ره).
۴. حدیث ولایت؛ مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی (نرم‌افزار)، تهران، مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی
۵. خلیلی، (۱۳۷۶)؛ «تعریف دانشگاه اسلامی/ راهکارهای اسلامی کردن دانشگاه/ اولویت‌بندی کوتاه‌مدت و بلندمدت اسلامی کردن دانشگاه»، فصلنامه دانشگاه اسلامی، سال اول، ش ۳ (زمستان).
۶. غفاریان، وفا و غلامرضا کیانی (۱۳۸۴)؛ «چگونه استراتژی را در عمل پیاده کنیم»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۵۶ (اردیبهشت).
۷. مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۷۷)؛ جلسه ۴۳۲، مورخ ۱۳۷۷/۹/۱۷.
8. Bacha, N.P & Calais Calaisb (2001). "Marketing Residential Grid-Connected PV Systems using a Balanced Scorecard as a Marketing Tool", Renewable Energy, Vol.22.
9. Chen, Shun hsing & et.al (2006). "BSC in Higher Education", *TQM Magazine*, Vol.a8, No.2, pp 190-205.
10. Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Vol.70, No.1.
11. Kaplan, Robert and David Norton (1996). "The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action", Harvard Business School Press.
12. Kaplan, R.S. & D.P. Norton (2001). "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Boston, Mass, Harvard Business School Press.
13. Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Vol.74, January–February, P.75–85.
14. Mansuri, Masoud (2001). Performance Management, IGS Training Center, Tehran.