

تاریخ دریافت: ۱۳/۰۳/۱۳۹۶

تاریخ پذیرش: ۰۸/۰۶/۱۳۹۶

فصلنامه علوم و فنون نظامی

سال دوازدهم، شماره ۳۷، پائیز ۱۳۹۵

صص ۲۳-۵

ارزیابی عملکرد دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا بر مبنای کارت امتیازی متوازن

BSC از سال ۱۳۸۲-۱۳۹۵

محمدحسن احمدزاده فرد^۱

حسین مینایی^۲

چکیده:

فعالیت‌های سازمانی و تحت تأثیر گرایش‌های راهبردی قرار می‌گیرند. فرماندهان و مدیران بنا بر ضرورت‌های ادراک‌شده خود اولویت فعالیت‌های سازمان را تعیین نموده و در این راستا منابع سازمان را متمرکز می‌نمایند. توصیه اندیشمندان در توسعه متوازن سازمان می‌باشد اما سازمانها به فراخور شرایط و مقتضیات ملزم به اتخاذ گرایش راهبردی‌اند. هدف این پژوهش که از نوع توصیفی است، تعیین گرایش راهبردی دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران در سه دوره اخیر می‌باشد. به این منظور، عملکرد فرماندهان در سه دوره اخیر در بازه‌های سالهای ۱۳۸۲-۱۳۸۵ و ۱۳۹۰-۱۳۸۵ و ۱۳۹۵-۱۳۹۰ بر مبنای مدل (BSC) مورد ارزیابی قرار گرفت و ۵۹ شاخص برای سنجش ابعاد رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، ذینفعان و مالی احصاء گردید و بر اساس نتایج این سنجشها تحلیل و نتیجه‌گیری به عمل آمد. نتایج نشان داد که در دوره اول استراتژی ثبات و تأکید بر حفظ وضع موجود گرایش راهبردی غالب بوده است و فرایندهای داخلی در اولویت توجه فرماندهان بوده است. در دوره دوم فرماندهان به دنبال خروج از راهبرد تدافعی و ثبات در برخی ابعاد بوده‌اند. اما در عمل راهبرد ثبات همچنان بر اغلب فعالیت‌های دانشگاه در این دوره حاکم بوده است. در دوره سوم آمارها بیانگر این امر است که این دوره، دوره توسعه منابع سازمانی، انسانی، اطلاعاتی، تجهیزاتی و زیرساختی در دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا می‌باشد. و راهبرد حاکم در دانشگاه در طول این دوره استراتژی رشد و توسعه می‌باشد.

واژه‌های کلیدی

کارت امتیازی متوازن، راهبرد گرایی، ارزیابی عملکرد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

^۱ - کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

^۲ - استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

مقدمه

راهبردگرایی یک سری اصول راهنمایی هستند که فعالیت‌های سازمانی و تدوین استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (تئودوسیو^۱، کهاگیاس^۲، کاتسکی^۳، ۲۰۱۱). آن‌ها منعکس کننده دستورات عملی یا رهنمودهای استراتژیک اجرا شده توسط یک شرکت هستند تا رفتارهای مناسبی که منجر به عملکرد بهتر شود را خلق نمایند و در فلسفه شرکت در چگونگی انجام کار با اعتقادات و ارزش‌های بنیادی یافت می‌شوند. در اینجا سه گرایش استراتژیکی که رفتار یک سازمان را هدایت می‌کنند عبارتند از: رشد و توسعه، ثبات و کاهش. گرایش‌های راهبردی به‌طور خودکار منجر به عملکرد بهتر نمی‌شوند بلکه خالق برخی توانمندی‌ها و منابع می‌باشند که به فعالیت‌های آنی یا آتی سازمان جهت می‌دهند (هامل، ۱۹۹۶).

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب‌نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند و گزارش‌ها و مقالات متعددی درباره آن نوشته شده است. ارزیابی عملکرد در زمره مهم‌ترین راه‌کارهای ارتقای اثربخش سازمان تلقی می‌گردد. از این رو از سالیان بسیار دوره مدیران و پژوهش‌گران، درصدد ارائه راه‌کاری مناسب برای ارزیابی سازمان‌ها بوده‌اند. در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوع‌های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی به ظهور نوآوری‌های بسیاری منجر شده است. در این میان روش‌های متعددی از گذشته تاکنون برای ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده است. از آن جمله می‌توان به کارت امتیازی متوازن (BSC)^۴، الگوهای ارزیابی بر مبنای جوایز کیفیت، ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)، هرم عملکرد (۱۹۹۱)، فرایند کسب‌وکار (۱۹۹۶)، تحلیل ذی‌نفعان (۲۰۰۱)، چارچوب مدوری و استیپل (۲۰۰۰)، مدل تعالی سازمانی، الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^۵، مدل سینک و تاتل، الگوی مهندسی مجدد، الگوی فیشر، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، کیفیت جامع (TQM)^۶، هرم عملکرد، منشور عملکرد و... اشاره نمود (کریمی، ۱۳۸۶).

1. Theodosiou, marios

2. Kehagias, john

3. Katsikea, Evangelia

4. Balanced Score CARD

5. Analytical Hierarchy process

6. Totall Quality Management

دانشگاه‌ها در هر جامعه‌ای نقشی کلیدی در راهبری جامعه به سوی اهداف سیاسی، نظامی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دارند. در طی سال‌های اخیر، دانشگاه فرماندهی و ستاد به‌عنوان دانشگاه مادر و نماد آموزش عالی ارتش وظیفه حفظ و حراست از جایگاه و حیثیت علمی این گستره وسیع سازمانی را به عهده گرفته است و توانسته است که گام‌های زیادی را در عرصه آموزش و توسعه منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران بردارد. به‌منظور ارتقای شاخص‌های مطرح برای توسعه این دانشگاه و همچنین بهبود برنامه‌ریزی‌های آتی، ارزیابی عملکرد این دانشگاه، امری ضروری است. هدف اصلی پژوهش حاضر ساختن مشعلی از گذشته و قرار دادن فراروی آینده است تا با تحلیل روند گذشته مسیر درست آینده را نمایان گرداند. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا با ارزیابی عملکرد فرماندهان دانشگاه از سال ۱۳۸۲ تا سال ۱۳۹۵ بر مبنای مدلی علمی ضمن مقایسه تطبیقی فعالیت‌های انجام‌شده و احصاء گرایش راهبردی، به خلق راهبردهای مؤثرتر در تحقق اهداف و تنویر مسیر آینده کمک نماید.

مفهوم استراتژی

واژه استراتژی^۱ (strategy) از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد (اسکندری، ۱۳۸۶: ۱۹). سپس تئوریسین‌های علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کردند. در واقع استراتژی تعیین کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده، پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده، افراد را به حرکت وا می‌دارد. بطور کلی می‌توان گفت استراتژی یک طرح عمومی و گسترده در راستای رسیدن به اهداف بلند مدت است.

اهمیت ارزیابی

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به‌گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده

^۱. strategy

پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یک‌باره آن از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود اما مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام کسب بازخورد امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند، سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است (فرخنده زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

از نگاه دیگر باملاحظه نظام آفرینش می‌توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت حکایت از حلقه بازخورد کاملاً حساب‌شده‌ای دارد و نظام ارزیابی به‌عنوان یکی از عناصر این حلقه مطرح است. هرچند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد ولی قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزیابی و کنترل است (ارشدی خمسه، ۱۳۸۷).

صاحب‌نظران و محققان معتقدند عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد. آنان توجه به عملکرد سازمان را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی می‌دانند. در نتیجه این بحث توجه محققان، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود که بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

دلایل اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان

- ✓ مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره‌های گذشته
- ✓ بازده عملکرد مدیران و دست‌اندرکاران
- ✓ بررسی میزان تحقق اهداف و نزدیکی به استراتژی‌ها
- ✓ کنترل فعالیت‌ها و بررسی مؤثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی
- ✓ آگاهی یافتن مدیران از اثربخشی تصمیمات اخذ شده قبلی
- ✓ بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده سازمان
- ✓ بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب

- ✓ ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌ها
- ✓ شناسایی هدف‌ها و وظایف سازمان و واحدهای سازمانی آن
- ✓ شناسایی برنامه‌های فعالیت‌های سازمان
- ✓ بررسی نحوه هماهنگ بودن سازمان‌ها با واحدهای سازمانی در جهت نیل به هدف مطلوب
- ✓ شناسایی وسایل و امکاناتی سازمانها که برای انجام کار در اختیاردارند و هزینه سازمان
- ✓ انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری
- ✓ دقت استنباط‌های لازم در سازمان و کمی کردن شاخص‌های بهبود مستمر
- ✓ تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد
- ✓ زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان
- ✓ شناسایی این موضوع که افراد با توجه به منابع و امکاناتی که در اختیار دارند و هزینه‌ای که به مصرف می‌رسانند تا چه حد در رسیدن به هدف‌های مطلوب سازمان کوشش کرده‌اند.
- ✓ شناسایی نحوه هدایت افرادی که در سلسله‌مراتب سازمانی خدمت می‌کنند و بررسی میزان اختیارات آنان با توجه به حدود وظایفشان
- ✓ ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت‌پذیری در فضای ملی و بین‌المللی. هدف نهایی از عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است.

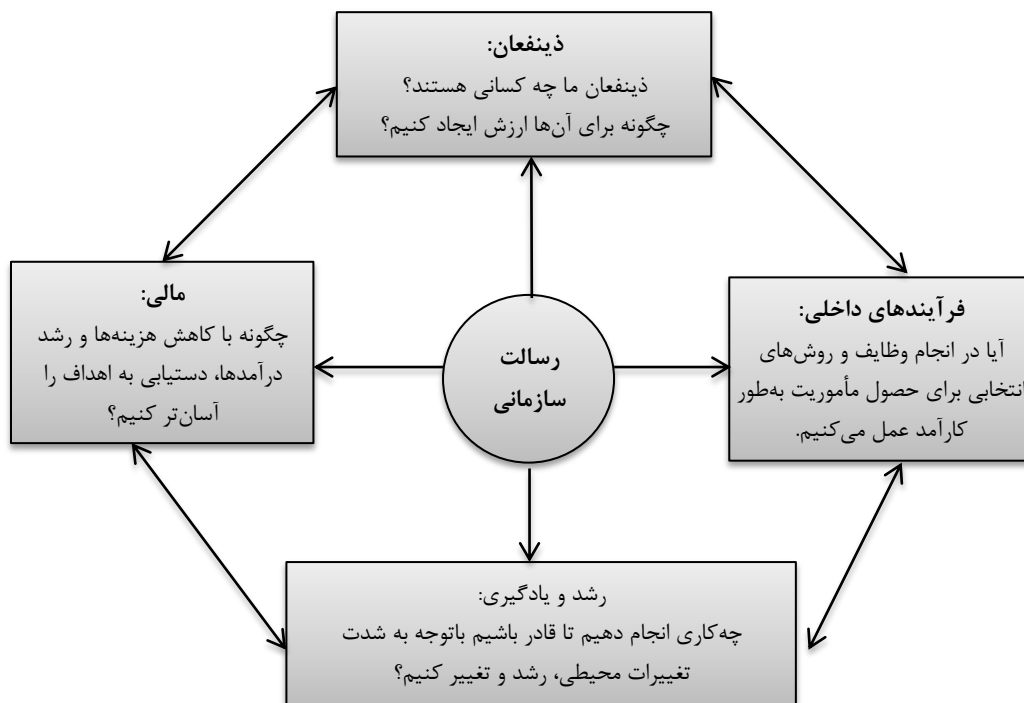
الگوی کارت امتیاز متوازن

کارت امتیازی متوازن^۱ یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی برای تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در جهت اهداف استراتژیک است که با توجه به دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک تدوین می‌شوند و یا می‌بایست تدوین شده باشند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می‌شوند. به همین ترتیب معیارهای استراتژیک تبیین و درنهایت برنامه اقدام تدوین می‌شود، قابل‌ذکر است الگوی BSC یکی از موفق‌ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد قلمداد می‌شود.

^۱. Balanced score card (BSC)

دلایل انتخاب مدل BSC برای ارزیابی عملکرد دانشگاه فرماندهی و ستاد

روش BSC به دلیل دید کلانی که بر سازمان دارد و در بر گرفتن تمام موارد پنهان سازمان بر مدل‌هایی چون EFQM و مهندسی مجدد و دیگر مدل‌های فوق‌الذکر پیشی گرفته و برای ارزیابی مؤسسات و دانشگاه‌ها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ که با توجه به اینکه این روش ارزیابی جامع‌الاطراف بوده و فقط سنج‌های کوتاه‌مدت و سطحی را مدنظر قرار نداده و به ظرفیت‌سازی و سنج‌های بلندمدت و عمیق نیز می‌پردازد این مدل جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه فرماندهی و ستاد برگزیده شد.



شکل شماره ۲) الگوی مفهومی مدل تحقیق از

جدول (۱) اولویت‌بندی عوامل مؤثر در ابعاد کارت امتیازی متوازن (BSC) روش اولویت بندی

ردیف	عوامل (اهداف)
۱	توسعه فرصت‌های درآمدی و تنوع‌بخشی به منابع مالی و اعتباری
۲	بهبود ساختار هزینه و مدیریت منابع مالی
۳	کاهش هزینه منابع انسانی
۴	افزایش رضایت مشتریان داخلی (دانشجویان، دانش‌آموختگان و اساتید)
۵	افزایش رضایت مشتریان خارجی (سازمان‌های بهره‌بردار و خانواده‌ها)
۶	تسهیل در انجام امور اجرایی و کاهش نیاز مراجعه دانشجویان
۷	تأمین کیفیت عالی در آموزش و تدریس
۸	توانمندسازی کارکنان
۹	توانمندسازی اساتید
۱۰	توسعه کاربرد فناوری اطلاعات
۱۱	برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۲	افزایش ظرفیت و خدمات

تبیین شاخص‌های ابعاد چهارگانه مدل BSC:

الف- شاخص‌های کمی مرتبط با فاکتورهای کلیدی بعد رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن: بعد رشد و یادگیری کارت ارزیابی متوازن، سه هدف و مصداق سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های سازمانی و سرمایه‌های اطلاعاتی را برای سازمان‌ها بیان می‌کند. در این مرحله، با نگاه به این اهداف تعیین شده و مصادیق ارائه شده در کارت ارزیابی متوازن، اهداف جزئی دانشگاه فرماندهی و ستاد به ترتیب توانمندسازی کارکنان و ارتقای سطح علمی و بازسازی کیفی اعضای هیئت‌علمی برای سرمایه‌های انسانی و توسعه کاربرد فناوری و اطلاعات و برنامه‌ریزی استراتژیک برای بهبود ساختار و منابع اطلاعاتی و افزایش ظرفیت و خدمات برای رشد و نوآوری تعریف می‌گردد که هر یک از این هدف‌ها به شاخص‌های مرتبط پیوند داده می‌شود؛ که به‌قرار زیر است.

- ۱) تعداد اساتید با درجه استادیاری
- ۲) تعداد اساتید با درجه مربی
- ۳) تعداد اساتید مشغول به تحصیل در مقطع دکتری به غیر دعات
- ۴) میزان اعتبارات تخصیصی به بورسیه و توانمندسازی اساتید
- ۵) تعداد اساتید اعزام شده به خارج برای طی دوره‌های آموزشی
- ۶) تعداد دانشجویان جذب شده پس از مراجعت از دوره‌های آموزشی خارج از کشور
- ۷) تعداد اساتید اعزام شده به دانشگاه دفاع ملی

- ۸) تعداد دانش‌آموخته جذب‌شده از دانشگاه دفاع ملی
- ۹) تعداد عناوین مجلات موجود در کتابخانه
- ۱۰) تعداد کل کتب موجود در کتابخانه
- ۱۱) مساحت سالن‌های مطالعه
- ۱۲) تعداد مراکز دارای دسترسی به اینترنت
- ۱۳) تعداد رایانه‌های دانشگاه
- ۱۴) درصد پیشرفت اجرای فیبر نوری
- ۱۵) میزان اعتبار هزینه شده برای تجهیز کلاس‌ها
- ۱۶) سرعت اینترنت
- ۱۷) میزان تکمیل نرم‌افزار بازی جنگ
- ۱۸) تعداد رشته‌های ورزشی ایجادشده
- ۱۹) مساحت میادین ورزشی ایجادشده
- ۲۰) تعداد مراکز پژوهشی تأسیس‌شده وابسته به دانشگاه
- ۲۱) سرانه پرداخت بن کتاب و سایر پرداخت‌های آموزشی به دانشجویان
- ۲۲) میزان فضای آموزشی ایجادشده
- ۲۳) مساحت کل دانشگاه
- ۲۴) مساحت کل بنای ایجادشده در دانشگاه
- ۲۵) میزان اعتبارات هزینه شده در امور تأسیساتی برای راه‌اندازی یا بازسازی (آشپزخانه‌ها و سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی)
- ۲۶) مساحت سالن‌های غذاخوری
- ۲۷) اعتبارات هزینه شده برای نوسازی
- ۲۸) اعتبارات هزینه شده برای بازسازی

ب- شاخص‌های کمی مرتبط با فاکتورهای کلیدی متناسب با بعد فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن: در بعد فرآیندهای داخلی کارت ارزیابی متوازن، بهبود و ارتقاء کیفیت در ارائه خدمات را توصیه می‌کند و در این راستا مصادیق تسهیل در انجام امور اجرایی و همچنین تأمین کیفیت عالی در آموزش و تدریس برای اهداف دانشگاه به صورت زیر تعیین گردید.

- ۱) تعداد جلسات هم‌اندیشی اساتید
- ۲) تعداد رزمایش‌های برگزارشده

- ۳) تعداد سفرهای آموزشی، محیط‌شناسی و علمی دانشجویان و اساتید
- ۴) تعداد محورهای آموزش عملی محورشناسی
- ۵) تعداد اساتید پیشکسوت بازنشسته مشغول به تدریس در دانشگاه
- ۶) درصد تعامل دافوس^۱ با فدراسیون‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان
- ۷) تعداد رشته و گرایش‌های دانشگاه
- ۸) تعداد دانشکده‌ها
- ۹) تعداد همایش‌ها و نشست‌های علمی
- ۱۰) تعداد بازدیدهای خارجی صورت پذیرفته
- ۱۱) تعداد مقالات منتشر شده
- ۱۲) تعداد مجلات علمی دانشگاه
- ۱۳) تعداد دانشجویان موفق به دفاع از پایان‌نامه
- ۱۴) تعداد دانشجویان کارشناسی ارشد
- ۱۵) تعداد دانشجویان دوره عملیات مشترک و مرکب
- ۱۶) تعداد دانشجویان خارجی
- ۱۷) تعداد ساعات تدریس اجرا شده
- ۱۸) میزان اعتبارات عمرانی هزینه شده
- ۱۹) تعداد کتب چاپ‌شده در انتشارات دانشگاه
- ۲۰) تعداد کتب آموزشی تدوین و بازنگری شده

ج- شاخص‌های کمی مرتبط با فاکتورهای کلیدی متناسب با بعد ذینفعان کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن در بعد ذینفعان، اهداف و مضامینی را چون ایجاد ارزش و رضایت برای ذینفعان و بهبود و ارتقای تصویر دانشگاه در منظر ذینفعان را تعیین می‌نماید. در راستای این اهداف نسبت به ایجاد مصادیق آن‌ها در دانشگاه اقداماتی صورت گرفته و مطابق نظرات، دو هدف افزایش رضایت ذینفعان داخلی (دانشجویان، دانش‌آموختگان و اساتید) و افزایش رضایت ذینفعان خارجی (سازمان‌های بهره‌بردار و نیروها) سنجیده می‌شود که بر همین اساس اولویت‌بندی شاخص‌ها به صورت زیر می‌باشد.

- ۱) تعداد سفرهای زیارتی و سیاحتی دانشجویان و اساتید

^۱ - دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

- ۲) میزان هزینه‌های انجام‌شده برای انگیزه‌مند کردن اساتید و کارکنان در مناسبت‌های مختلف (روز معلم، ضیافت افطار، سالگرد ازدواج و...)
- ۳) درصد رضایت کلی اساتید
- ۴) تعداد واحدهای منازل متأهلی برای اسکان دانشجویان
- ۵) مساحت فضای سبز
- ۶) میزان وام اعطایی به اساتید و کارکنان
- ۷) درصد استفاده از پیشکسوتان و مستندسازی تجارب آنان
- ۸) تعداد کارکنان پایور فاقد مسکن سازمانی
- ۹) اعتبارات سبد کالای اعطایی

د- شاخص‌های کمی مرتبط با فاکتورهای کلیدی متناسب با بعد مالی کارت امتیازی متوازن در بعد مالی، کارت ارزیابی متوازن دو هدف افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها را برای سازمان‌ها بیان می‌کند. در این مرحله با نگاه به اهداف تعیین‌شده و مصادیق ارائه‌شده در کارت ارزیابی متوازن، اهداف جزئی دانشگاه فرماندهی و ستاد به ترتیب توسعه فرصت‌های درآمدی و تنوع‌بخشی به منابع مالی و اعتباری برای افزایش درآمد و بهبود ساختار هزینه و مدیریت منابع مالی و کاهش هزینه منابع انسانی برای کاهش هزینه‌ها تعریف شد که بر همین اساس اولویت‌بندی شاخص‌ها در جدول زیر دیده می‌شود.

- ۱) میزان اعتبارات عمرانی جذب‌شده
- ۲) میزان عواید زایی و خلق فرصت‌های اقتصادی
- ۳) اعتبارات جذب‌شده از طریق انجام طرح‌های تحقیقاتی

جدول ۲) داده‌های جمع‌آوری شده مرتبط با بعد رشد و یادگیری

ردیف	عنوان	رتبه		
		۱۳۸۵-۱۳۸۲	۱۳۹۰-۱۳۸۵	۱۳۹۵-۱۳۹۰
۱	تعداد اساتید با درجه استادیاری	۳	۲	۱
۲	تعداد اساتید با درجه مربی	۱	۳	۲
۳	تعداد اساتید مشغول به تحصیل در مقطع دکتری به غیر داتا	۲	۳	۱
۴	میزان اعتبارات تخصصی به بورسیه و توانمندسازی اساتید	۲	۲	۱
۵	تعداد اساتید اعزام شده به خارج برای طی دوره‌های آموزشی	۳	۲	۱
۶	درصد تعامل دافوس با فدراسیون‌های ورزشی و وزارت ورزش	۳	۲	۱
۷	تعداد دانش‌آموخته جذب شده از دانشگاه دفاع ملی	۲	۳	۱
۸	تعداد عناوین مجلات موجود در کتابخانه	۳	۲	۱
۹	تعداد کل کتب موجود در کتابخانه	۳	۲	۱
۱۰	مساحت سالن‌های مطالعه	۲	۳	۱
۱۱	تعداد مراکز دارای دسترسی به اینترنت	۲	۲	۱
۱۲	تعداد رایانه‌های دانشگاه	۳	۲	۱
۱۳	درصد پیشرفت اجرای فیبر نوری	۳	۲	۱
۱۴	میزان اعتبار هزینه شده برای تجهیز کلاس‌ها	۳	۲	۱
۱۵	سرعت اینترنت	۳	۲	۱
۱۶	میزان تکمیل نرم‌افزار بازی جنگ	۲	۲	۱
۱۷	تعداد رشته‌های ورزشی ایجاد شده	۳	۲	۱
۱۸	مساحت میادین ورزشی ایجاد شده	۳	۲	۱
۱۹	تعداد مراکز پژوهشی تأسیس شده وابسته به دانشگاه	۲	۲	۱
۲۰	سرانه پرداخت بن کتاب و سایر پرداخت‌های آموزشی به دانشجویان	۲	۲	۱
۲۱	میزان فضای آموزشی ایجاد شده	۲	۲	۱
۲۲	مساحت کل دانشگاه	۲	۲	۱
۲۳	مساحت کل بنای ایجاد شده در دانشگاه	۳	۲	۱
۲۴	میزان اعتبارات هزینه شده در امور تأسیساتی برای راه‌اندازی یا بازسازی آشپزخانه هاو سیستم‌های گرمایش و سرمایشی (ریال)	۳	۲	۱
۲۵	مساحت سالن‌های غذاخوری	۲	۲	۱
۲۶	اعتبارات هزینه شده برای نوسازی (ریال)	۳	۲	۱
۲۷	اعتبارات هزینه شده برای بازسازی (ریال)	۳	۲	۱
۲۸	تعداد اساتید جذب شده پس از طی دوره دافوس و پدافند ملی سایر کشورها	۳	۲	۱
۲۹	تعداد دوره‌های آموزشی و پژوهشی کوتاه مدت	۲	۲	۱

جدول ۳) داده‌های جمع‌آوری شده مرتبط با بعد فرایندهای داخلی

ردیف	عنوان	رتبه		
		۱۳۸۲-۱۳۸۵	۱۳۸۵-۱۳۹۰	۱۳۹۰-۱۳۹۵
۱	تعداد جلسات هم‌اندیشی اساتید	۳	۲	۱
۲	تعداد رزمایش‌های برگزار شده	۳	۲	۱
۳	تعداد سفرهای آموزشی، محیط‌شناسی و علمی دانشجویان و اساتید	۳	۲	۱
۴	تعداد محورهای آموزش عملی محورشناسی	۳	۲	۱
۵	تعداد اساتید پیشکسوت بازنشسته مشغول به تدریس در دانشگاه	۳	۲	۱
۶	تعداد کتب آموزشی تدوین و بازنگری شده	۳	۲	۱
۷	تعداد رشته و گرایش‌های دانشگاه	۲	۲	۱
۸	تعداد دانشکده‌ها	۲	۲	۱
۹	تعداد همایش‌ها و نشست‌های علمی	۳	۲	۱
۱۰	تعداد بازدیدهای خارجی صورت پذیرفته	۳	۲	۱
۱۱	تعداد مقالات منتشر شده	۳	۲	۱
۱۲	تعداد مجلات علمی دانشگاه	۳	۲	۱
۱۳	تعداد دانشجویان موفق به دفاع از پایان‌نامه	۳	۱	۲
۱۴	تعداد دانشجویان کارشناسی ارشد	۳	۲	۱
۱۵	تعداد دانشجویان دوره عملیات مشترک و مرکب	۲	۲	۱
۱۶	تعداد دانشجویان خارجی	۳	۲	۱
۱۷	تعداد ساعات تدریس اجرا شده	۳	۲	۱
۱۸	میزان اعتبارات عمرانی هزینه شده	۳	۲	۱
۱۹	تعداد کتب چاپ شده در انتشارات دانشگاه	۳	۲	۱

ردیف	عنوان	بازه‌های زمانی		
		۱۳۸۲-۱۳۸۵	۱۳۸۵-۱۳۹۰	۱۳۹۰-۱۳۹۵
۱	اعتبارات سبد کالای اعطایی	۳	۲	۱
۲	تعداد سفرهای زیارتی و سیاحتی دانشجویان و اساتید	۳	۲	۱
۳	میزان هزینه‌های انجام شده برای انگیزه‌مند کردن اساتید و کارکنان در مناسبت‌های مختلف (روز معلم، ضیافت افطار، سالگرد ازدواج و...)	۳	۲	۱
۴	درصد رضایت کلی اساتید	۲	۳	۱
۵	تعداد واحدهای منازل متأهلی برای اسکان دانشجویان	۳	۲	۱
۶	مساحت فضای سبز	۲	۲	۱
۷	میزان وام اعطایی به اساتید و کارکنان	۳	۲	۱
۸	تعداد کارکنان پایور دارای مسکن سازمانی	۳	۲	۱

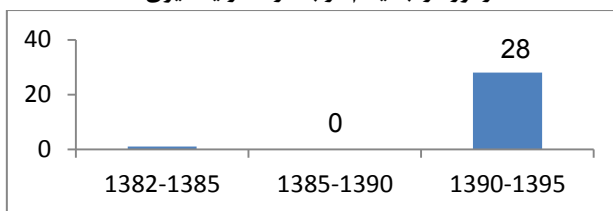
جدول ۴) داده‌های جمع‌آوری شده مرتبط با بعد مالی

ردیف	عنوان	بازه‌های زمانی		
		۱۳۸۲-۱۳۸۵	۱۳۸۵-۱۳۹۰	۱۳۹۰-۱۳۹۵
۱	میزان اعتبارات عمرانی جذب شده	۳	۲	۱
۲	میزان عواید زایی و خلق فرصت‌های اقتصادی	۳	۲	۱
۳	اعتبارات جذب شده از طریق انجام طرح‌های تحقیقاتی	۲	۱	۱

تحلیل و مقایسه شاخص‌ها در هر یک از ابعاد چهارگانه^۱

تحلیل داده‌های مربوط به بعد رشد و یادگیری

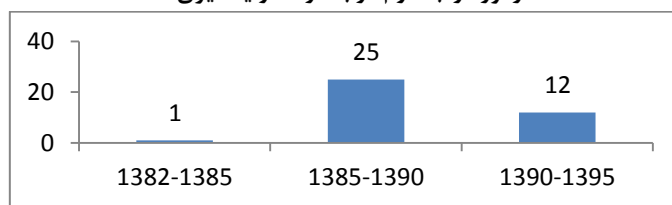
رکورد رتبه یکم در بعد رشد و یادگیری



۱. در طی این پژوهش از بازه‌های زمانی سال‌های ۱۳۸۲-۱۳۸۵ و ۱۳۸۵-۱۳۹۰ و ۱۳۹۰-۱۳۹۵ به ترتیب به‌عنوان دوره اول، دوره دوم و دوره سوم ذکر خواهد شد.

همچنانکه نمودار فوق نشان می‌دهد ۲۸ شاخص از ۲۹ شاخص وجه رشد و یادگیری سازمان در دوره سوم بهبود یافته و با اختلاف فاحش نسبت به دو دوره دیگر در صدر قرار دارد که نشان‌دهنده تمرکز سرمایه‌گذاری در این بعد یعنی بهبود منابع انسانی، سازمانی و اطلاعاتی می‌باشد تنها در شاخص تعداد اساتید با درجه مربی دوره سوم حائز رتبه دوم شده است که با بررسی علت آن مشخص گردید که در سال‌های ۸۵-۸۲ وزارت علوم بر اساس مصوبات داخلی لیست دریافتی از دانشگاه‌ها را بدون ممیزی و در نظر گرفتن ضوابط علمی تأیید و نسبت به صدور گواهی هیئت علمی اقدام می‌نمود؛ اما از سال ۱۳۸۵ رویکرد وزارت مذکور در خصوص اعضاء هیئت علمی تغییر نموده و با تشکیل کمیته‌های فنی و تخصصی پس از احراز شرایط با مدنظر قرار دادن کلیه ضوابط حکم اعضاء هیئت علمی را صادر می‌نماید، لذا کاهش چشمگیر مشاهده شده در قالب تغییر رویکرد وزارت علوم قابل تفسیر است.

رکورد رتبه دوم در بعد رشد و یادگیری



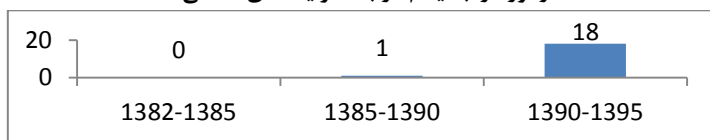
با توجه به نمودار بالا در می‌بایم که دوره دوم نیز پس از دوره سوم دارای بهترین رکوردها در توسعه منابع سازمانی و توجه به وجه رشد و یادگیری بوده است که از ۲۹ شاخص در ۲۵ شاخص رتبه دوم را کسب نموده است. لازم به ذکر است که دلیل اینکه مجموع رکوردهای ثبت شده در رتبه دوم بیشتر از تعداد کل رکوردها می‌باشد این است که در برخی شاخص‌ها دوره‌های دوم و سوم حائز امتیاز یکسان شده‌اند.

تحلیل داده‌های مربوط به بعد فرایندهای داخلی

در منظر فرایند داخلی سازمانها باید فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و ذینفعان خود ادامه دهند (شاه بندرزاده، ۱۳۸۶). تحقق اهداف سازمانی مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعریف شده و شاخص‌های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. (سرمدسعیدی، ۱۳۸۶). معیارهای مربوط به فرایندهای داخلی بیشترین تأثیر را روی رضایت مشتری و دستیابی به اهداف مالی سازمان دارند (مانیان، ۱۳۸۵). این بعد شامل ابداع و نوآوری، فرایند عملیات، فرایندهای جانبی و پس از فروش می‌باشد.

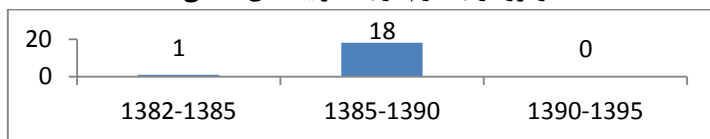
از آنجا که سازمان مورد بحث ما دانشگاه فرماندهی و ستاد است فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با ارتقای کمی و کیفی آموزش و پژوهش در معرض سنجش قرار گرفت و ۱۹ شاخص استخراج و مورد سنجش قرار گرفت و همچنان که در نمودار زیر دیده می‌شود دوره سوم در ۱۸ مورد از دیگر دوره‌ها عملکرد بهتری داشته است.

رکورد رتبه یکم در بعد فرایندهای داخلی



پس از دوره سوم در بعد فرایندهای داخلی دوره دوم نیز به ارزش آفرینی برای ذینفعان متمرکز بوده است که داده‌های جمع آوری شده از این دوره است در نمودار زیر آمده است.

رکورد رتبه دوم در بعد فرایندهای داخلی

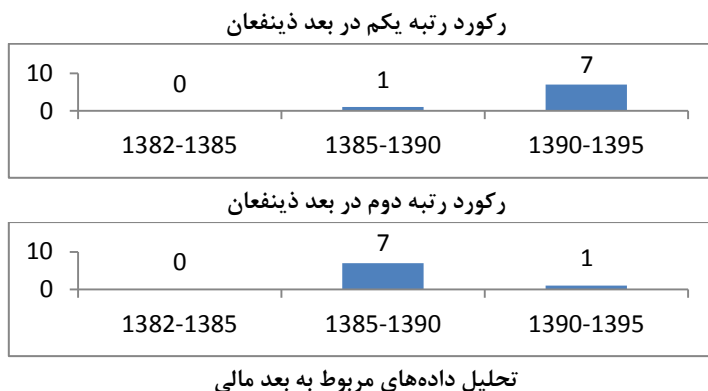


تحلیل داده‌های مربوط به بعد ذینفعان

دیدگاه ذینفعان

تاکید بر روی مواردی نظیر رضایت مشتری، جذب مشتری، نگهداری مشتری، سهم بازار و ویژگی‌های محصول و خدمات است. فلسفه اخیر مدیریتی بدون هیچ شک و شبهه‌ای بر اهمیت جذب و نگهداری مشتری و رضایت آنان در هر کسب و کاری متمرکز دارد. در طراحی معیارهای رضایت مشتری، می‌بایست مشتریان بر اساس پارامترهای مختلف به درستی تحلیل گردند. به عنوان نمونه، به چه مشتریان چه سرویس‌هایی را می‌دهیم و یا قصد انجام این کار را در آینده داریم؟ اگر ذینفعان از خدمات و یا محصولات یک سازمان رضایت نداشته باشند، برای حل مشکل خود قطعاً به دنبال تأمین کنندگان دیگری خواهند رفت.

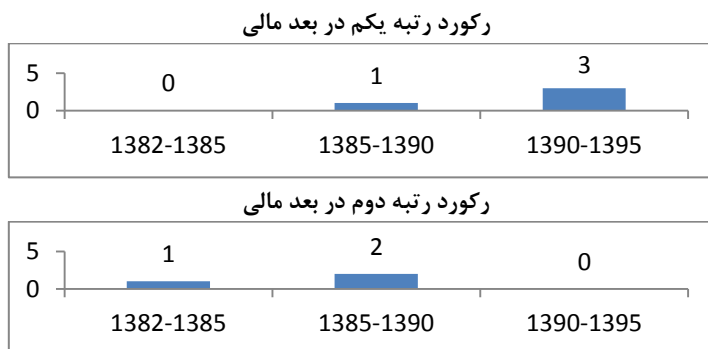
برای ارزیابی این بعد ۸ شاخص احصاء گردیده که در ۷ مورد دوره سوم عملکرد بهتری داشته است. همچنین داده‌های گردآوری شده نشان می‌دهد که میزان توجه به مشتری مداری در دوره دوم از دوره اول بیشتر بوده است. که در نمودارهای زیر نشان داده شده است.



دیدگاه مالی

اهداف مالی یک سازمان را پوشش می‌دهد و مدیران را قادر می‌سازد تا موفقیت‌های مالی را ردیابی نمایند. کاپلان و نورتن به این نیاز سنتی در رابطه با داده مالی مخالف نیستند. مهم نگاه متوازن به تمامی پارامترهای تاثیرگذار در عملکرد یک سازمان است.

از آنجا که سازمان تحت بررسی یک سازمان دولتی بوده موفقیت‌های مالی در قالب رشد ارزش سهام بروز نکرده بلکه توفیق فرماندهان در جذب حداکثری منابع و رشد در آمدها و عواید نشانگر توفیقات این بعد می‌باشد که در نمودار زیر نشان داده شده است. که به منظور سنجش این بعد نیز سه شاخص برابر جدول شماره ۴ احصا گردید که نتایج در نمودارهای زیر مشخص می‌باشد غیر از اعتبارات جذب شده از طریق طرحهای تحقیقاتی در دو بعد دیگر دوره سوم رشد چشمگیری داشته است. در این شاخص اعتبارات جذب شده در هر دو دوره یکسان بوده است.



تجزیه و تحلیل کلی دوره‌ها

دوره اول: از سال ۱۳۸۵-۱۳۸۲

آنچه از مصاحبه‌های کیفی و همچنین از نمودارهای کمی این نوشته برمی‌آید گویای تأکید فرماندهان دوره اول بر برآورده کردن خواسته‌های ذینفعان و اتخاذ راهبرد مشتری مداری در اداره دانشگاه به عنوان گرایش راهبردی غالب در آن دوره می‌باشد. اگرچه که باید اذعان نمود که آمارهای به دست آمده از این دوره به نسبت دو دوره دیگر از پایایی کمتری برخوردارند ولی به نظر می‌رسد که تغییرات احتمالی در داده‌ها نتیجه یادشده فوق را دچار تغییر نکند. از کنار هم قرار دادن فاکتورهای مورد بررسی در این پژوهش می‌توان تا حدی به این نتیجه رسید که در این دوره راهبرد ثبات و حفظ موضع موجود در دستور کار بوده است.

دوره دوم: از سال ۱۳۹۰-۱۳۸۵

اگرچه که توان به فعلیت رساندن پتانسیل موجود در منابع سازمانی در دوره سوم بیش از سایر دوره می‌باشد اما با نگاهی به جداول می‌توان پیگیری استراتژی ثبات و سعی در افزایش کارایی و انجام بهتر فرایندهای داخلی را در این دوره مشاهده نمود. البته این بدین معنی نیست که دیگر حوزه‌ها در این دوره مغفول مانده بلکه به معنی غلبه این وجه بر سایر وجوه در دوران مورد نظر است. آنچنان که آمارها نشان می‌دهد دوره دوم نیز به دنبال خروج از راهبرد تدافعی و ثبات در برخی ابعاد بوده است. اما در عمل راهبرد ثبات همچنان بر اغلب فعالیت‌های دانشگاه در این دوره حاکم بوده است. در این دوره یکی از استراتژی بسیار خوبی که صورت گرفته است شروع منبع‌سازی در حوزه نیروی انسانی و منابع درآمدی بوده است.

دوره سوم: از سال ۱۳۹۵-۱۳۹۰

همچنان که در جدول مرتبط با شاخص‌های این بعد ملاحظه می‌شود از ۲۸ شاخص تعریف شده در ۲۵ مورد دوره سوم بهتر عمل نموده است اگرچه که بخشی از رشدهای مالی به دلیل تورم و رکود اقتصادی در حد تورم سالیانه طبیعی بوده و رشد محسوب نمی‌شود ولی بازهم با لحاظ این مورد به آسانی قابل درک است که گرایش راهبردی غالب این دوره نوآوری‌گرایی و ظرفیت‌سازی برای کسب منافع بلندمدت سازمانی می‌باشد. در این رویکرد فرمانده منافع بلندمدت را فدای سود کوتاه‌مدت ننموده و با نگاه به آینده‌ای دورتر سعی در ارتقاء شرایط کلی سازمان دارد. راهبرد توسعه و رشد همه‌جانبه، انتخاب فرمانده در این مدت بوده است. آمارهای این بعد بیانگر این امر است که دوره سوم دوره توسعه منابع سازمانی، انسانی، اطلاعاتی،

تجهیزاتی و زیرساختی در دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا می‌باشد. و راهبرد حاکم در دانشگاه در طول این دوره استراتژی رشد و توسعه می‌باشد.

نتیجه نهایی

همچنان که در طول ارزیابی صورت پذیرفته مشاهده می‌شود تحولات پنج سال اخیر منجر به خلق ظرفیت‌های متعددی برای توسعه فرآیندهای داخلی دانشگاه و ارائه هرچه بهتر خدمات از لحاظ کمی و کیفی و ارتقاء بعد آموزشی ارتش ج.ا.ا شده است. این دستاورد مهم می‌تواند با تکیه بر راهبردی جامع، بستر مناسب برای بالندگی سازمانی در ارتش ج.ا.ا را فراهم نموده و زمینه‌های ارتقاء امنیت را به‌عنوان اولین شرط استقلال میهن عزیزمان به وجود آورد.

همچنین با توجه به اینکه کامیابی‌های سازمانی در بعد رشد و یادگیری ریشه دارد و با توجه به وجود رابطه علت و معلولی در ابعاد چهارگانه، اکنون که با دیدگاه عمیق فرماندهان دافوس به‌خصوص در ۵ ساله اخیر رشدی انقلاب‌گونه را در ریشه‌های دانشگاه یعنی رشد و یادگیری داشته‌ایم، می‌توان با تکیه به توسعه‌های صورت گرفته در این بعد و توسعه‌های انجام شده در منابع مادی، انسانی و اطلاعاتی کمر به ارتقاء کمی و کیفی فرآیندهای داخلی دانشگاه در حوزه آموزش و پژوهش و تربیت فرماندهان و محققین در حوزه علوم دفاعی برای ارتش بست تا از این رهگذر ضمن خشنودی ذینفعان این دانشگاه یعنی نیروهای چهارگانه و فرماندهان عالی‌رتبه ارتش با تأمین امنیت پایدار برای کشور و تبدیل ایران به قدرت برتر منطقه‌ای سایه تهدید را از سر ایرانیان برای همیشه برداریم.

در این راستا گام‌های بسیار خوبی تاکنون برداشته شده است، توسعه آموزش‌ها به مقاطع بالاتر و ایجاد دوره عملیات مشترک و مرکب و همچنین تصویب این دوره در وزارت علوم و ستاد کل نیروهای مسلح در گام‌های بعدی از نمونه‌های بارز اراده جدی مسئولین و فرماندهان دافوس به تبدیل این دانشگاه به قطبی علمی برای حوزه‌های دفاعی کشور می‌باشد. برای اینکه رویکرد کارت امتیازی متوازن در یک موسسه به‌خوبی اجرا گردد، لازم است اطلاعات کافی از ابعاد چهارگانه در دسترس باشد. از آنجاکه در این مقاله سعی بر ارزیابی دانشگاه فرماندهی و ستاد در سیزده‌ساله اخیر بود لذا دسترسی به داده‌های دقیق منجر به یافته‌های کیفی‌تر می‌گردد. مهم‌ترین محدودیت موجود فقدان داده در برخی موارد به علت عدم ثبت سوابق در دوره‌های گذشته بود.

منابع

- ارشدی خمسه، علی. (۸۷/۴/۱۲) تاریخچه ارزیابی عملکرد. تاریخ استخراج (۹۶/۳/۳) از اینترنت: <http://allametabatabaee.blogfa.com/post-54.aspx>
- اسکندری، محمد (۱۳۸۶) تاملی در مفهوم استراتژی و استراتژیک واصلت آن‌ها، راهبرد یاس، شماره ۱۰ تابستان ۱۳۸۶، صفحه ۱۶۷-۱۵۴.
- سرمدسعیدی، سعید، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در عمل، تهران، هیات، چاپ اول، ۱۳۸۶
- شاهبندر زاده، حمید (۱۳۸۶) تدوین مدلی به منظور شناسایی و رتبه بندی شاخص‌های ارزیابی استراتژیک سیستم بانکی با استفاده از رویکرد مدل کارت امتیازی متوازن، فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره شانزدهم، پاییز و زمستان
- فرخنده‌زاده، علیرضا؛ محمدی، اله‌داد؛ روشنفکر، مهدی؛ جاوید، مریم (۱۳۹۳) ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و مدل‌های ارزیابی در اثربخشی سازمانی؛ دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالشها و راهکارها؛
- کریمی، تورج. مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد (۱۳۸۶) ماهنامه تدبیر-سال هفدهم - شماره ۱۷۱
- مانیان، امیر، شکوفی، اصغر (۱۳۸۵) مدل تعیین کننده پیش‌نیازهای فناوری اطلاعات برای اجرای کارت امتیازی متوازن، دانش مدیریت، سال ۱۹، شماره ۷۲، بهار ۱۳۸۵
- Hamel, G. (1996), "Strategy as revolution", Harvard Business Review, July-August, pp. 69-82.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp.71-9
- Theodosiou, marios, Kehagias, john, Katsikea, Evangelia؛ Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in The context of frontline managers in service organizations, industrial marketing management (2011), doi:10.1016/j.indmarman.2011.01.001.