

آسیب‌شناسی نظام ارزیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

رضا محمدی*

فرانک مختاریان**

چکیده

پژوهش حاضر، با هدف فرارزشیابی ارزیابی کلان عملکرد در سال ۱۳۸۷ انجام شده و ضمن طراحی پرسشنامه آسیب‌شناسی برای حوزه‌های ستادی و صف به گردآوری داده‌ها از ۶۹ حوزه پرداخته است. روایی پرسشنامه از طریق بررسی نظرات افراد ذی‌ربط مشخص شده است. تجزیه و تحلیل یافته‌ها از طریق روش آمار توصیفی صورت گرفته است. فرارزشیابی صورت گرفته، هفت حوزه را پوشش داده و نتایج حاصل از آن در قالب جداول توصیفی ارائه شده است. یافته‌های کلی آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد وزارت متبوع، در اکثر موارد حاکی از تناسب نسبی یا عدم تناسب شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد با مأموریت و اهداف حوزه‌های صف وزارت متبوع بوده و تنها در حوزه ستادی وزارت با مأموریت‌ها و اهداف وزارت، تناسب داشته است. در خاتمه نیز، راهکارهای اجرایی برای بهبود وضعیت موجود ارزیابی کلان عملکرد وزارت متبوع پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی: نظام ارزیابی کلان عملکرد، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، حوزه ستادی، حوزه دانشگاهی.

* عضو هیئت علمی سازمان سنجش آموزش کشور

** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

مقدمه

یکی از ویژگی‌های متمایزکننده زندگی فعلی با زندگی در زمان‌های گذشته، تفوق حضور فراگیر و گسترده سازمان‌های رسمی و پیچیده است (آلوکو^۱، ۲۰۰۳: ۱۶۵). ضمن اینکه با توجه به اجتناب‌ناپذیر بودن چالش‌های حاصل از تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناوری، برای سازمان‌ها (آئونگ لات^۲، ۲۰۰۸: ۱)، آنها برای بقا در محیط رقابتی کنونی بایستی هوشمندانه‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر از هر زمان دیگری به فعالیت پردازند (دورگین^۳، ۲۰۰۶). برای رسیدن به این منظور، ابزارهای مختلفی مورد نیاز است که از جمله آنها ارزیابی به عنوان سازوکاری برای پاسخگویی در قبال عملکرد است. استفال‌بیم^۴ (۱۹۷۲) نیز ارزشیابی را به عنوان پشتیبان^۵ تصمیم‌گیری مورد توجه قرار داده است (بنسون و براک^۶، ۲۰۱۰: ۱۵۶). ضرورت و اهمیت ارزشیابی به اندازه‌ای است که ارزشیابی را به عنوان فرایند تولید اطلاعات در جهت حرکت به سمت جامعه مبتنی بر دانایی و با هدف «پرورش مردم سالاری اندیشمندانه و مبتنی بر تفکر» دانسته‌اند (محمدی و همکاران، ۱۳۸۶). بر این اساس، زیرنظام‌های نظام کلان اجتماعی باید ضمن توجه به کارایی و اثربخشی خود، براساس رویکردها و رویه‌های علمی و نظام‌مند آن را نمایان سازند. ارزشیابی پیامدها و تأثیرات، شواهدی را فراهم می‌سازد که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری‌های (هزینه، زمان و فعالیت) صورت گرفته در توسعه دانشگاهی تا چه اندازه توجیه‌پذیر بوده است. ارزشیابی، راهنمایی را تدارک می‌بیند که به کمک آن مشخص می‌شود که آیا استراتژی‌های موجود بایستی ادامه یابند یا اینکه برای تناسب بیشتر با اهداف دانشگاه، نیازمند تجدیدنظر و اصلاح هستند (دبوسکی^۷، ۲۰۱۱: ۲۵).

بخش دولتی نیز از جمله حوزه‌های متأثر از روش‌های ارزیابی^۸ و بهبود عملکرد

-
1. Aluko
 2. Aung Latt
 3. Durgin
 4. Stufflebeam
 5. Aid
 6. Benson & Brack
 7. Debowski
 8. Evaluation

است. مدیریت دولتی نوین به عنوان ایدئولوژی جدید مدیریت در بخش دولتی بر تحقق اهداف با هزینه اثربخش تمرکز دارد. به زعم هیوز^۱ (۱۹۹۸) مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین عبارت‌اند از: ۱) پاسخگویی، ۲) مقررات‌زدایی، ۳) تمرکززدایی، ۴) شفاف‌سازی، ۵) خط‌مشی‌گذاری مشارکتی و ۶) نتیجه‌گرایی که در ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی نقش به‌سزایی ایفا می‌کنند (ره‌نورد، ۱۳۸۷: ۸۵). درحوزه آموزش عالی، مفهوم مدیریت نوین دولتی، اصطلاحاً «هدایت غیرمستقیم»^۲ آموزش عالی را پیشنهاد می‌کند که به موجب آن، مقامات دولتی به صورت افزایشی نقش‌های خود را به تنظیم راهنماها و تدارک منابع و مشوق‌ها محدود می‌کنند و دولت و مؤسسات، اهداف ویژه و عمیقی را با جزئیات بیشتری با توجه به فعالیت‌ها و برونداها مورد مذاکره و بررسی قرار می‌دهند (محمدی، ۱۳۸۸: ۲۴). هدف این چرخش پارادایم و به تبع آن، انجام اصلاحات در بخش دولتی، بهبود و ارتقاء اثربخشی و کارایی و به عبارت بهتر، بهره‌وری است. در این میان، تغییر پارادایمی از تأکید سنتی صرف بر محاسبه وضعیت درون‌داد - هزینه، به تحقق اهداف برنامه و به‌کارگیری درست منابع صورت گرفته است (مک‌کنزی^۳، ۲۰۰۰: ۴). از این رو، بهبود و ارتقای کیفیت عملکردی نظام‌های دانشگاهی باید اولویت اول، رهبران و مدیران نظام آموزش عالی باشد، چرا که عدم توجه به این امر مهم و حیاتی منجر به عدم تحقق سیاست‌های توسعه پایدار و به هدر رفتن منابع انسانی، مالی و کالبدی قابل توجهی از جامعه شده (محمدی و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۳۴) و همیشه بیم آن می‌رود که کیفیت فدای کمیت شود (منصوری، ۱۳۸۲: ۱۳۱). تجارب ارزیابی علم و فناوری در کشورهای دنیا متفاوت است، اما آنچه در بیشتر کشورها مشترک است، تعیین شاخص‌های ارزیابی به منظور سنجش میزان رشد علم و فناوری است (گروه مطالعاتی دانشکده مدیریت راهبردی، ۱۳۸۷: ۱۶۴). از نظر داودی (۱۳۷۵) برای اجرای برنامه‌های توسعه به طور اعم و برنامه‌های توسعه آموزش عالی، تحقیقات و فناوری به طور اخص، مؤلفه‌های متعددی

1. Hughes
2. Indirect Steering
3. MacKenzie

وجود دارند که می‌توانند به عنوان عوامل زمینه‌ساز و پیش‌برنده در تحقق این برنامه‌ها نقش بازی کنند. این عوامل از دیدگاه وی شامل الزامات فنی، قانونی، عمومی، مدیریتی، فرهنگی و ساختاری است (نوروززاده و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۲). نکته قابل توجه در کاربرد نظام ارزیابی این است که ارزیابی تیغ دو لبه‌ای است که در صورت طراحی، اجرا و کاربست اصولی و درست می‌تواند منجر به بهبود و تعالی عملکردی شود؛ کما اینکه در صورت عدم توجه به هدف اصلی متصور از آن، یعنی بهبود مستمر، می‌تواند برای زیر سؤال بردن، مچ‌گیری و ... نیز مورد استفاده قرار گیرد.

بنابراین، می‌توان گفت که همه سازمان‌ها و نهادهایی که وظایفی در راستای توسعه همه‌جانبه کشور بر عهده دارند، بایستی دارای نظام ارزشیابی و به تبع آن، شفافیت عملکرد و پاسخگویی در قبال دولت و جامعه باشند. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز به عنوان نهاد متولی نظام آموزش عالی در کشور، انجام ارزیابی کلان عملکرد را در دستور کار خود قرار داده است؛ بنابراین، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که میزان دستیابی نظام ارزیابی کلان عملکرد وزارت متبوع، تا چه حد بوده است؟ به بیان دیگر، هدف آن است که در قالب آسیب‌شناسی نظام ارزیابی کلان عملکرد، به بررسی نقاط قوت و زمینه‌های نیازمند بهبود روش‌های ارزیابی عملکرد پرداخته شود.

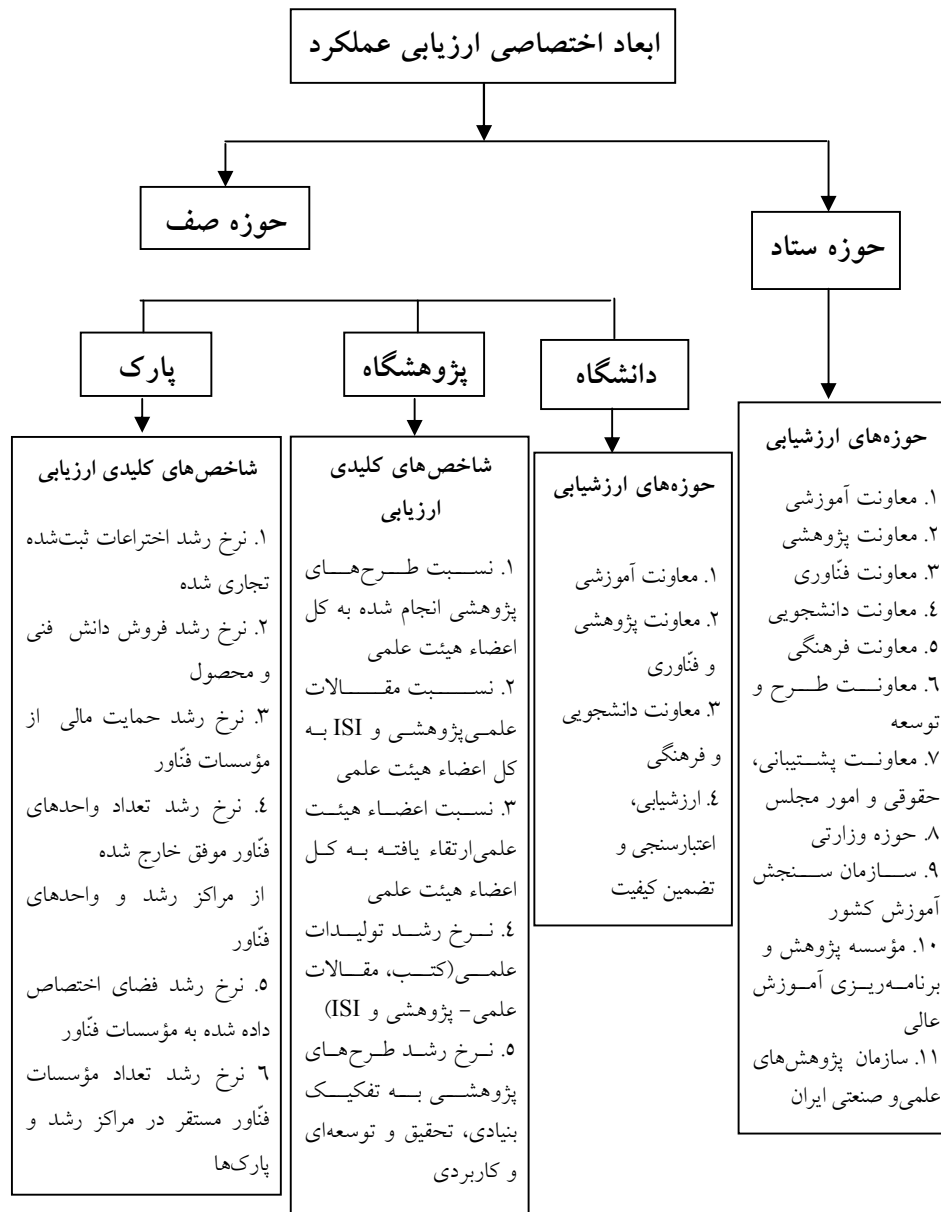
روگرز و بدهام (۱۹۹۲)، دو هدف عمده ارزشیابی عملکرد را به این شرح بیان کرده‌اند: نخست، پاسخگویی در قبال کیفیت و دوم، توسعه برای بهبود کیفیت (براندت و رودز^۱، ۲۰۱۱: ۹۹). در دو دهه گذشته، تأکید و تمرکز بر روی «ارزیابی» چه به صورت سازوکار هدایتی - کنترلی، چه به صورت سازوکار بهبودبخشی، آشکارا رو به افزایش بوده است. چرا که در چشم‌انداز دولت و مدیریت‌ها و نیز در چشم‌انداز سایر ذی‌نفعان انتظار پاسخگویی افزایش یافته است (فراستخواه، ۱۳۸۷: ۴۴). ارزشیابی، اغلب در محیطی رخ می‌دهد که به واسطه برگزیدگان سیاسی و پویایی‌های اجتناب‌ناپذیر سازمان‌های دیوانسالار، تا حد زیادی به صورت سیاسی شده درآمده است (فراسر^۲، ۲۰۰۵: ۷۰). نقش

1. Brundrett & Rhodes
2. Fraser

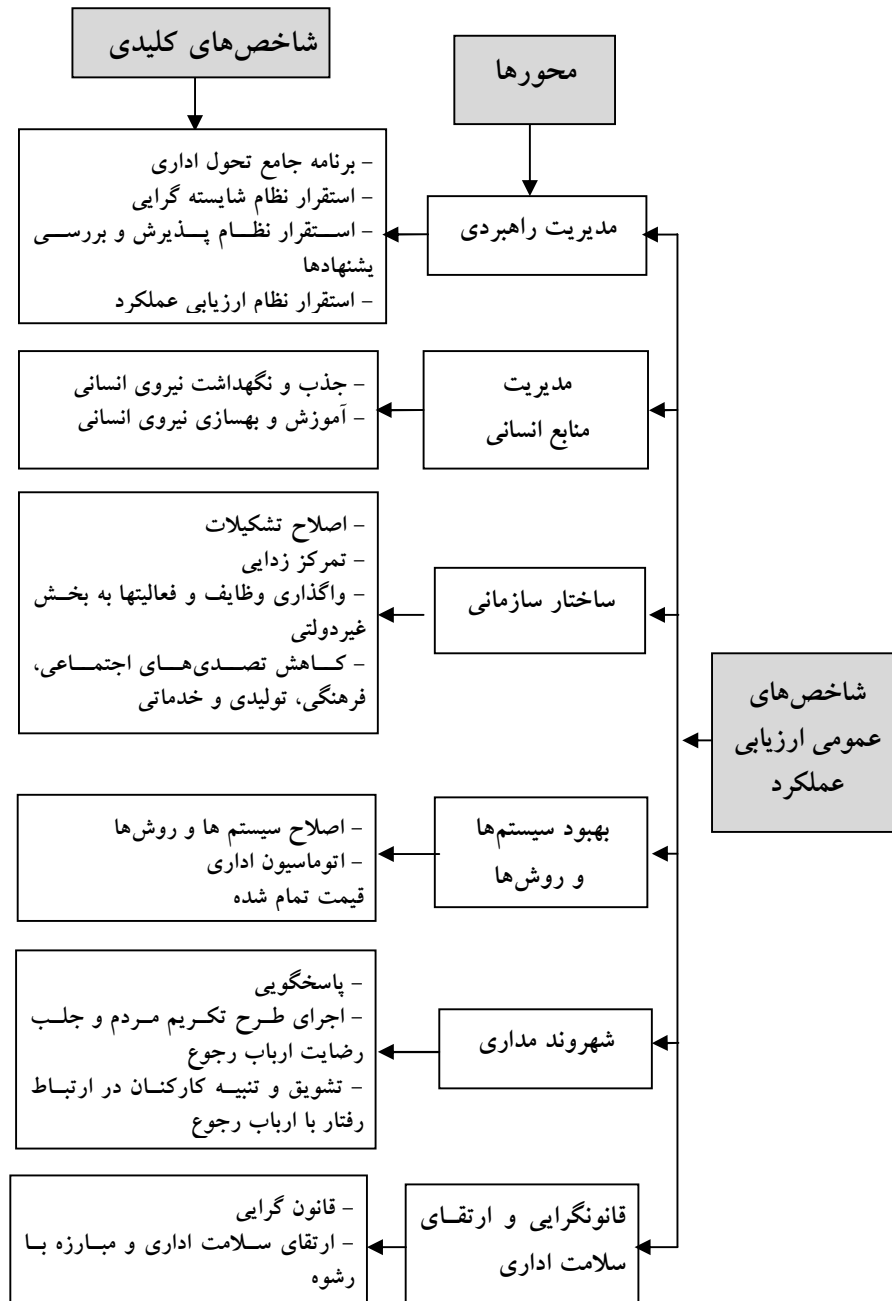
نظام‌های ارزشیابی و پاسخگویی در تعالی عملکردی سازمان‌ها زمانی تصریح می‌شود که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول برنامه‌ریزی شده استوار گردد. در کشور ما، نتایج مطالعات در این خصوص حاکی از عدم انجام ارزشیابی منظم عملکرد دستگاه‌های دولتی، فقدان نظام و سازوکار مناسب برای پی‌گیری تحقق اهداف برنامه‌ها، نتایج مورد انتظار و عدم پاسخگویی دستگاه‌های دولتی به جامعه و مردم است (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، ۱۳۸۴).

از این رو، در سال ۱۳۸۱ ارزشیابی عملکرد برای اولین بار در نظام اداری کشور طراحی و آیین‌نامه اجرایی آن به تصویب هیئت وزیران رسید. پژوهش‌های مختلفی در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به انجام رسیده است. برای مثال، فقهی‌فرهمنده (۱۳۸۸)، ایران‌زاده و برقی (۱۳۸۸)، والمحمدی و فیروزه (۱۳۸۹) پژوهش‌های خود را در حوزه استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد سازمان به انجام رسانده‌اند. موسی‌خانی و همکاران (۱۳۸۸) به ارائه چارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه پرداختند. آقاجانی و طالب‌نژاد (۱۳۸۸) چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مراکز رشد ارائه کردند. ملکی و همکاران (۱۳۸۸) به مطالعه تطبیقی سنجش عملکرد سازمانی در ایران و کشورهای توسعه یافته مبادرت کردند. رهنورد (۱۳۸۷) نیز عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران را مورد بررسی قرار داد. پژوهش‌هایی نیز در خصوص ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف به انجام رسیده است که از آن جمله می‌توان به پژوهش حاجی کریمی و پرهیزگار (۱۳۸۶) در حوزه بانک‌ها، ساقی (۱۳۷۵) در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای و نیز اصغری (۱۳۸۰) در شرکت‌های تحت پوشش سازمان منطقه آزاد کیش اشاره کرد. ارزشیابی کلان عملکرد وزارت علوم نیز در جهت جامه عمل پوشاندن به دو هدف اصلی: (۱) شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در جهت حصول به تعالی عملکردی وزارت و (۲) شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه و دولت از سال ۱۳۸۳ آغاز شده است. در نظام ارزیابی عملکرد وزارت با چشم‌اندازی کلان، ابعاد عمومی و اختصاصی عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. ابعاد عمومی ارزیابی عملکرد، بر توانمندسازهای لازم (دروندها، ساختارها، برنامه‌ها) جهت تحقق اثربخش مأموریت،

اهداف و وظایف وزارت دلالت دارد و در راستای برنامه‌های هفت‌گانه تحول در نظام اداری کشور به انجام می‌رسد. در ارزیابی عملکرد ابعاد اختصاصی نیز، میزان تحقق رسالت‌های اصلی، با تأکید بر نتایج و پیامدهای حاصل مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. موارد مذکور همراه با سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های کلی برنامه‌های پنج‌ساله توسعه، سند چشم‌انداز و نقشه جامع علمی کشور، اهداف کمی مترتب بر آنها و برنامه‌های پیشنهادی عالی‌ترین مقام اجرایی کشور و وزیر علوم به مجلس، جهت‌گیری‌های اصلی ابعاد اختصاصی را تشکیل می‌دهند. در همین راستا تاکنون ارزیابی کلان عملکرد سال‌های ۸۳-۱۳۸۰، ۱۳۸۴، ۱۳۸۵، ۱۳۸۶، ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ به انجام رسیده است. با توجه به محول شدن وظیفه ارزیابی عملکرد وزارت در ابعاد عمومی در اواخر سال ۱۳۸۷ علاوه بر ابعاد اختصاصی، گزارش تدوین شده در این سال، اولین گزارش جامع ارزیابی عملکرد وزارت در هر دو بعد عمومی و اختصاصی و متناسب با سیاست‌ها و اسناد بالادستی از جمله موارد ابلاغی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی است. شمای کلی ابعاد عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد در یکی از سال‌های مورد ارزیابی (سال ۱۳۸۷) در نمودار زیر ترسیم شده است:

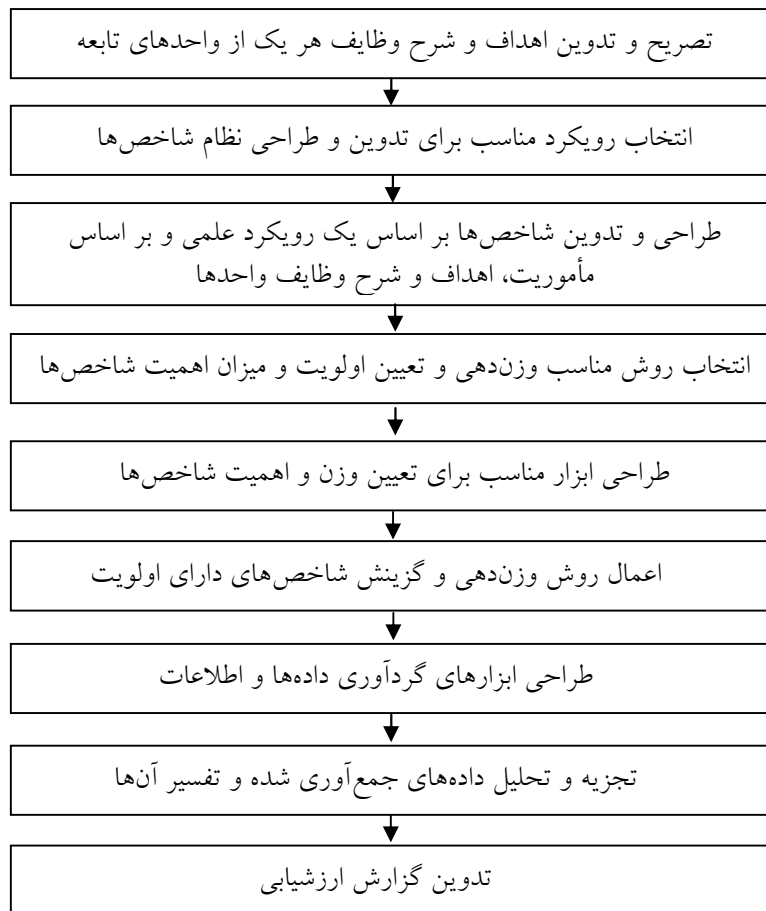


نمودار (۱) ابعاد اختصاصی ارزیابی عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فنّاورى در سال ۱۳۸۷



نمودار (۲) ابعاد عمومی ارزیابی عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۱۳۸۷

محمدی و همکاران (۱۳۸۶) ضمن بهره‌گیری از تجارب حاصل از روند اجرای ارزیابی عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، چرخه زیر را برای ارزیابی عملکرد، پیشنهاد کرده‌اند:



نمودار (۳) چرخه پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (محمدی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۰۶)

با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد، خود ابزار و سازوکاری برای بهبود مستمر است، لازم می‌گردد که خود این ابزار نیز از چنین خصیصه‌ای برخوردار باشد. به عبارت بهتر، اطمینان حاصل می‌شود که ارزیابی کلان عملکرد وزارت از اثربخشی و کارایی لازم

برخوردار است. بر این اساس، فراارزشیابی یا آسیب‌شناسی آن در اولویت توجه قرار گرفت؛ ضمن اینکه، در این آسیب‌شناسی، برخی از ابعاد اصلی مورد توجه در چرخه ارزیابی عملکرد نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

روش تحقیق

در پژوهش حاضر، رویه موجود ارزیابی عملکرد وزارت متبوع مورد بررسی قرار گرفته است. به بیان دیگر، به نوعی، روش فرا-ارزشیابی^۱، مد نظر است. ارزشیابی، فعالیت علمی برای تعیین شایستگی یا ارزش یک چیز بر مبنای مجموعه‌ای از معیارهای ارزشی از پیش تعیین شده است. در فرا-ارزشیابی نیز، روشی به منظور ارزیابی فرایند ارزشیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد (ریبولوسو و همکاران^۲، ۲۰۰۲: ۱۳-۱۲). برینکراوف^۳ و همکاران (۱۹۸۳) بر این باورند که حوزه فرا-ارزشیابی مبتنی بر ارزشیابی اولیه است (مسیبی^۴، ۲۰۰۷). به زعم لیپسی^۵ (۲۰۰۰)، فرا-تحلیل^۶ و سایر اشکال ترکیب نظام‌دار مطالعات ارزشیابی، منابع اطلاعاتی را برای بهبود مستمر فعالیت ارزشیابی فراهم می‌سازند (شبکه یادگیری فعال برای پاسخگویی و عملکرد در اقدامات انسانی^۷، ۲۰۰۳: ۱۳۶). در صورتی که فرا-ارزشیابی به درستی انجام شود، می‌تواند به افراد ذی‌نفع در درک و اعتماد به ارزشیابی‌های اولیه مساعدت نماید (تورس^۸، ۲۰۰۵: ۵). استافل بیم و شینفیلد^۹ (۲۰۰۷) (۲۰۰۷) اهمیت فرا-ارزشیابی را مورد تأکید قرار داده است و بین فرا-ارزشیابی فراکنشی^{۱۰}، که به منظور کمک به ارزشیابان، پیش از انجام ارزشیابی طراحی می‌شود و فرا-ارزشیابی معطوف به گذشته (واکنشی)^{۱۱}، که برای مساعدت به مخاطبان در خصوص

-
1. Meta evaluation
 2. Reboloso et al
 3. Brinkerhoff
 4. Masebe
 5. Lipsey
 6. Meta-analysis
 7. ALNSP
 8. Torres
 9. Stufflebeam and Shinkfield
 10. Proactive Meta-Evaluation
 11. Retroactive Meta-Evaluation

قضاوت مربوط به ارزشیابی‌های تکمیل شده طراحی می‌شود، تمایز قائل شدند (هانسن و همکاران^۱، ۲۰۰۸: ۵۷۲). از این رو، فرارزشیابی مورد نظر در پژوهش حاضر، از نوع معطوف به گذشته است. فرارزشیابی (آسیب‌شناسی) ارزیابی عملکرد وزارت متبوع به طور سالانه صورت می‌گیرد. هفت مؤلفه یا عامل کلیدی مورد بررسی در این فرا-ارزشیابی، در نمودار زیر ترسیم شده است:



نمودار (۴) ابعاد مورد بررسی در فرا-ارزشیابی ارزیابی عملکرد

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، کلیه حوزه‌های تابعه وزارت متبوع در دو سطح ستاد و صف بوده است. بر این اساس، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده و در هر حوزه افراد مطلع و خیره در زمینه ارزیابی عملکرد شناسایی و پرسشنامه

مربوطه برای آن‌ها ارسال شده است. پی‌گیری لازم برای وصول نیز در سه مرحله به عمل آمده است. در مجموع ۱۱ پرسشنامه عارضه‌یابی برای حوزه ستاد (معاونت‌ها و سازمان‌های تابعه) و ۱۰۰ پرسشنامه برای حوزه صف (۷۶ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی، ۲۲ پژوهشگاه و مؤسسه پژوهشی و ۱۲ پارک علم و فناوری) ارسال شد؛ که از این تعداد ۶۹ پرسشنامه پس از سه مرتبه پی‌گیری عودت داده شده است. اسامی حوزه‌های مشارکت‌کننده در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۱) اسامی حوزه‌های مشارکت‌کننده در آسیب‌شناسی ارزیابی عملکرد

حوزه ستاد	دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	پژوهشگاه‌ها و مراکز پژوهشی	پارک‌های علم و فناوری
معاونت آموزشی	مرکز بین‌المللی علوم و تکنولوژی	بنیاد دانشنامه‌نگاری ایران	استان آذربایجان
معاونت پژوهشی	پیشرفته و علوم محیطی، مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری، تربیت معلم آذربایجان، تربیت دبیر شهید رجایی، ولی عصر (عج) رفسنجان، لرستان، علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، دانشکده علوم اقتصادی، علامه طباطبائی، کردستان، تبریز، صنعتی همدان، گیلان، صنعتی شاهرود، شاهد، شهرکرد، هرمزگان، زابل، یزد، علم و صنعت ایران، اراک، ایلام، اصفهان، بجنورد، پیام نور، تفرش، زنجان، سمنان، شهید بهشتی، شهید باهنر کرمان، صنعتی اصفهان، علوم پایه دامغان، دریانوردی و علوم دریایی چابهار، علوم و فنون دریایی خرمشهر، فردوسی مشهد، کاشان، محقق اردبیلی، ملایر، مراغه، هنر اصفهان، یاسوج	مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری	استان مرکزی
معاونت فناوری		پژوهشگاه دانش‌های خراسان	یزد
معاونت دانشجویی		بنیادی	فارس
معاونت فرهنگی		مرکز مطالعات و پژوهش‌های جمعیتی آسیا و اقیانوسیه	استان سمنان
معاونت طرح و توسعه		پژوهشگاه ژنتیک	گیلان
معاونت پشتیبانی، حقوقی و امور مجلس		پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	
حوزه وزارتی		پژوهشگاه زلزله‌شناسی و مهندسی زلزله	
سازمان سنجش آموزش کشور		پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران	
مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی		مرکز بین‌المللی علوم و تکنولوژی پیشرفته و علوم محیطی	
سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران		پژوهشگاه مواد و انرژی	
جمع	۴۱	۱۰	۷

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از فرارزشیابی ارزیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و

فناوری در سال ۱۳۸۷ حاکی از رضایت نسبی حوزه‌های ستاد و صف از روش‌های موجود ارزیابی عملکرد است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مواردی همچون ایجاد ساختار ارزیابی عملکرد در حوزه‌های ستاد و صف و بدنه کارشناسی مرتبط با آن، رویه‌های منسجم و هماهنگی را در برنامه‌ریزی و اجرای این فعالیت ایجاد کرده است. به رغم طراحی پرتال ارزیابی عملکرد، برگزاری جلسات مستمر کمیته‌های ارزیابی عملکرد در سطوح ستاد و صف، پی‌گیری‌های مستمر و مسئولانه دبیرخانه ارزیابی عملکرد و نیز طراحی دوره‌های آموزشی در این خصوص، حوزه‌هایی وجود دارد که با توجه به خارج بودن از حیطه وظایف و برنامه‌های سازمان سنجش آموزش کشور، نیازمند توجه و بهبود و تعدیل هستند. برای مثال، عدم تناسب محتوای برخی از شاخص‌ها با مأموریت، اهداف و حوزه فعالیت‌ها حوزه‌های صف، اشراف نسبی بر شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد و عدم ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای انجام ارزیابی عملکرد را می‌توان نام برد. در ادامه، یافته‌ها و نتایج تفصیلی حاصل از بررسی در سطوح صف و ستاد بر اساس سؤال‌های پژوهش ارائه می‌شود:

سؤال اول: تا چه اندازه محور و شاخص‌های مربوطه متناسب با مأموریت، ماهیت و ویژگی‌های حوزه ذیربط بوده است؟ محورها و شاخص‌های نسبتاً مرتبط و غیرمرتبط را به همراه پیشنهاد برای اصلاح یا جایگزینی آن‌ها ارائه فرمایید.

جدول (۲) تناسب شاخص‌های ابعاد عمومی با مأموریت و ماهیت حوزه‌های تابعه

حوزه مورد بررسی	توضیحات/پیشنهادهای
حوزه ستاد	کاملاً متناسب/ پیشنهاد اضافه شدن شاخص بازرسی و لحاظ شدن محورهای زیر در آن: ۱. بررسی تناسب بازرسی‌های انجام شده با حجم شکایات واصله، ۲. ارائه گزارش بازرسی‌های انجام شده و نتایج آن، ۳. میانگین میزان دستیابی به نتیجه مطلوب از بازرسی‌های انجام شده.
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	نسبتاً مرتبط یا نامرتبط/ بیشترین عدم تناسب مربوط به محورهای «ساختار سازمانی» و «بهبود انسانی»، «شهروندمداری»، «قانون‌گرایی» و «مدیریت راهبردی» مطرح شده‌اند.
پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی	نامتناسب/ در محورهای «ساختار سازمانی» و «شهروندمداری»، انجام بیشتر این فعالیت‌ها، خصوصاً ساختار سازمانی تکلیف شده، به جهت محدود بودن چارت تشکیلاتی پژوهشگاه و محدودیت تعداد کارکنان آنها در زمره فعالیت‌های نامرتبط با مأموریت، ماهیت و ویژگی‌های پژوهشگاه‌ها لحاظ شده‌اند.
پارک‌های علم و فناوری	نسبتاً مرتبط/ در محورهای ساختار سازمانی و مدیریت راهبردی، شاخص‌های تمرکززدایی، واگذاری وظایف و فعالیت‌ها به بخش غیردولتی، کاهش تصدی‌های اجتماعی، فرهنگی، تولیدی و خدماتی، اصلاح تشکیلات و نظام شایسته‌گرایی به دلیل تازه تاسیس بودن برخی پارک‌ها و نیز محدود بودن تعداد نیروی انسانی شاغل در آن‌ها، موضوعیت ندارند.

سؤال دوم: تا چه اندازه در ارسال داده‌ها و مستندات پشتیبان برای ارزیابی محور و شاخص‌های مربوطه به محتوای آنها و انتظارات مجریان ارزیابی، اشراف و آگاهی داشته‌اید؟

جدول (۳) اشراف بر محورها و شاخص‌های ابعاد عمومی

توضیحات	حوزه مورد بررسی
اشراف نسبی: وجود ابهام در خصوص نحوه محاسبه و عملیاتی شدن شاخص قیمت تمام شده	حوزه ستاد
اشراف نسبی به دلیل:	
۱. ارائه خدمات مشاوره‌ای مستمر و مناسب از جانب دبیرخانه ارزیابی عملکرد سازمان	
۲. اطلاع رسانی از طریق پرتال ارزیابی عملکرد	
۳. برگزاری دوره‌های آموزشی.	دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی
اشراف کمتر به دلیل:	
۱. کلی بودن بعضی شاخص‌ها و فعالیت‌های ذکر شده و اینکه شامل موارد زیادی برای ارائه است و کمی‌سازی آنها نیز مشکل است.	
۲. عدم تناسب برخی شاخص‌ها با ماهیت نظام دانشگاهی	
۳. جدید بودن حوزه مربوطه	
۴. عدم وجود راهنمای جامع نحوه تهیه مستندات.	
اشراف نسبی به دلیل:	
۱. تشکیل کمیته ارزیابی عملکرد	پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی
۲. مطالعه آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها	
۳. شرکت در دوره آموزشی ارزیابی عملکرد سازمان سنجش آموزش کشور	
اشراف نسبی به دلیل: حضور در دوره آموزشی ارزیابی عملکرد و نیز دوره‌های آموزشی استان مربوطه و بهره‌گیری از کارشناسان ذی‌ربط.	پارک‌های علم و فناوری
ابهام در تکمیل فرم‌ها به دلیل عدم وجود چارچوب‌های مستند و یکپارچه در ارسال مستندات	

سؤال سوم: مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف کمیته ارزیابی عملکرد دانشگاه - مؤسسه پژوهشی - پارک علم و فناوری شما در خصوص اجرای شاخص‌های عمومی کدامند؟

جدول (۴) نقاط قوت و ضعف کمیته ارزیابی عملکرد

حوزه مورد بررسی	نقاط قوت	نقاط ضعف
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	<ul style="list-style-type: none"> • جلسات مستمر کمیته ارزیابی عملکرد در راستای استقرار محورها و شاخص‌های ارزیابی • عضویت اعضای هیئت رئیسه دانشگاه در کمیته ارزیابی عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> • کمبود نیروی انسانی متناسب با حجم فعالیت‌های ارزیابی عملکرد • شناخت محدود از تأثیر ارزیابی در امور سازمانی
پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> • عضویت افراد آشنا به ارزیابی عملکرد در کمیته مربوطه • استفاده از تجارب سایر مؤسسات • جدی گرفته شدن بحث ارزیابی عملکرد در پژوهشگاه • انعکاس نقاط ضعف شاخص‌ها در کمیته ارزیابی و ارائه راهکار برای رفع نقاط ضعف 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم اشراف به اهداف و تهیه کلیه مستندات • ضعف در همانند سازی فعالیتهای پژوهشی و اجرایی با شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد
پارک‌های علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> • شناسایی مستمر نقاط قوت و ضعف واحدها و ارائه برنامه‌های کوتاه‌مدت در راستای بهبود عملکرد • اهتمام جدی در اجرایی کردن شاخص‌های ارزیابی عملکرد و فرهنگ‌سازی در بین کارکنان • تخصص و آگاهی در زمینه مأموریت‌های محوله • سیاست‌گذاری و شفاف‌سازی چارچوب اصول و مفاهیم عملکردی از جانب کمیته ارزیابی عملکرد • استفاده از مدیران باتجربه و کارشناسان خبره. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم ایجاد سازوکار مناسب جهت استقرار و اجرای نظام ارزیابی عملکرد • عدم رعایت دقیق فرایند ارزیابی عملکرد در ابعاد عمومی • عدم طراحی فرمت‌های واحد جهت مستندسازی فعالیت‌ها • غیر قابل اجرا بودن برخی از آیین‌نامه‌ها و مقررات در دستگاه.

سؤال چهارم: با توجه به اینکه از سال ۱۳۸۲ آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی مصوب و ابلاغ شده است، مهم‌ترین دلایل ناکامی اجرای فراگیر و گسترده این فعالیت را در وزارت متبوع تا سال ۱۳۸۷ چه می‌دانید؟

جدول (۵) دلایل عدم اجرای فراگیر ارزیابی عملکرد در وزارت متبوع

حوزه مورد بررسی	توضیحات
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	• عدم توجه کافی به موضوع ارزیابی عملکرد و یا عدم اطلاع رسانی و توجیه مدیران مؤسسات مجری
	• کمبود کارشناس خبره و باتجربه ارزیابی عملکرد در دانشگاه‌ها
	• واگذاری این فعالیت به حوزه‌های مختلف وزارت
	• عدم ارائه آموزش و اطلاع رسانی کافی به متولیان اجرا
پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی	• عدم شفافیت شاخص‌های عمومی و اشکال در کمی‌سازی فعالیت‌های کیفی
	• عدم سازماندهی یکپارچه و متمرکز در مدیریت فعالیت ارزیابی عملکرد
	• عدم ابلاغ دستورالعمل صریح برای تشکیل کمیته ارزیابی عملکرد
	• عدم آموزش مناسب از سوی متولیان امر در رابطه با موارد خواسته شده و چگونگی اجرای آن
	• متناسب نبودن فعالیت‌های خواسته شده با شرح وظایف و گردش کار در نهادهای آموزشی و پژوهشی
	• نداشتن بودجه کافی برای عملی کردن بعضی از شاخص‌ها مانند سیستم اتوماسیون اداری
پارک‌های علم و فناوری	• عدم وجود ابزارهای انگیزشی (تشویقی و تنبیهی) در ارزیابی عملکرد
	• عدم بومی‌سازی فرایند ارزیابی در سازمان‌های علمی - پژوهشی
	• عدم تخصیص اعتبار جهت انجام ارزیابی عملکرد
	• تغییر مداوم سیاست‌ها و انتخاب و انتصاب مدیران
	• عدم تناسب شاخص‌ها با ماهیت و شرح وظایف سازمان‌های مختلف

سؤال پنجم: مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف عملکرد سازمان سنجش آموزش کشور در حوزه ارزیابی عملکرد چه هستند؟

جدول (۶) نقاط قوت و ضعف سازمان سنجش آموزش کشور به عنوان نهاد متولی ارزیابی عملکرد

حوزه مورد بررسی	نقاط قوت	نقاط ضعف
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	<ul style="list-style-type: none"> • پی‌گیری امور جهت تسریع در انجام ارزیابی • برخورد بسیار مناسب کارشناسان در مراجعات حضوری و پاسخگویی تلفنی • تقسیم کار بین کارشناسان • مشخص بودن فرایند و نحوه برقراری ارتباط با دبیرخانه ارزیابی عملکرد • برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور آشنایی بیشتر دانشگاه با نظام ارزیابی عملکرد • ایجاد پرتال ارزیابی عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم زمان بندی مشخص و توجه به تعطیلات تابستانی در اجرای ارزیابی • عدم پاسخگویی به موقع و سریع به ابهامات در تکمیل و ارسال مستندات
پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> • پی‌گیری مستمر • دسترسی به کارشناسان و پاسخگو بودن آنها • برگزاری کارگاه‌های آموزشی • جمع‌آوری، جمع‌بندی، طبقه‌بندی و ارائه گزارش نتایج عملکرد دستگاه‌ها به آنها • وجود پرتال ارزیابی عملکرد • سرعت عمل، همراهی و نقدپذیری، قبول نظرات سایر مراکز و مؤسسات پژوهشی در جهت بهبود عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> • ناکافی بودن جلسات و کارگاه‌های توجیهی برای دست‌اندرکاران دستگاه‌های تحت ارزیابی • تعیین امتیازهای مساوی برای دستگاه‌های اجرایی • عدم تشکیل جلسات مستمر توجیهی برای تکمیل پرسشنامه‌ها • عدم ارائه راهکارهایی جهت اصلاح و بهبود محورها و شاخص‌هایی که براساس نتایج ارزیابی در آن حوزه، ضعف یا کاستی دارند.
پارک‌های علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از اینترنت و سیستم‌های کامپیوتری برای تبادل اطلاعات • استفاده از کارشناسان مجرب و هماهنگی با واحدهای حوزه صف وزارت متبوع • مستندسازی مناسب شاخص‌ها، محورها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط • پاسخگویی کارشناسان مربوط به نمایندگان پارک‌ها به هنگام مراجعات حضوری و تماس‌های تلفنی • همکاری دبیرخانه ارزیابی عملکرد در اخذ مدارک و مستندات تکمیلی 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تفکیک کارگاه‌های آموزشی برای دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و فناوری • عدم ارائه فرمت‌های یکپارچه جهت مستندسازی • عدم ارائه جدول زمان‌بندی برای جمع‌آوری و اخذ گزارش‌ها • تغییر سالانه فرم‌های ارزیابی • مشخص نبودن سیاست‌های تشویقی و تنبیهی دستگاه‌ها

سؤال ششم: مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد چه بوده است؟

جدول (۷) نقاط قوت و ضعف شاخص‌های اختصاصی

حوزه مورد بررسی	نقاط قوت	نقاط ضعف
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	<ul style="list-style-type: none"> • در نظر گرفتن تمامی حوزه‌های دانشگاه • کمی بودن شاخص‌ها و ارزیابی آسان آنها 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود میزان و معیار عددی مشخص در شاخص‌های اختصاصی جهت سنجش عملکرد دانشگاه‌های در حال توسعه و توسعه یافته و مقایسه تمام دانشگاه‌ها با یک میزان.
پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> • تعریف دقیق طرح‌های پژوهشی، امکان تشخیص و طبقه‌بندی مناسب‌تر عملکردهای علمی و مرزبندی مناسب‌تری برای موارد شمول در بخش‌های مختلف تحقیقاتی را فراهم می‌سازد. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدوین شاخص‌های کلی و توجه کم به ویژگی‌های خاص سازمان‌ها • لزوم هماهنگی بین سازمان سنجش و دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی وزارت در خصوص شاخص‌های اختصاصی مراکز پژوهشی • محدود بودن تعداد شاخص‌های ارزیابی پژوهشگاه‌ها
پارک‌های علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> • جامعیت داشتن نسبت به ارزیابی‌های دیگر • تفکیک شاخص‌های اختصاصی متناسب با نوع مأموریت مراکز تابعه وزارت متبوع 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توجه به محورهای ارزیابی عملکرد بین‌المللی مانند NBIA و LASP • لزوم توجه به بررسی‌های کیفی • محدود بودن تعداد شاخص‌های اختصاصی و ضرورت تنوع بخشی به سؤال‌های محوری

سؤال هفتم: پیشنهادهای شما برای اجرای اثربخش فعالیت ارزیابی عملکرد چه است؟

جدول (۸) پیشنهادها جهت اجرای اثربخش ارزیابی عملکرد

حوزه مورد بررسی	توضیحات
دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی	<ul style="list-style-type: none"> • تهیه یک کتابچه در رابطه با مستندات پشتیبان برای هر محور و شاخص و ارسال آن برای دستگاه‌ها و قرار دادن آن در پورتال • بازنگری در شاخص‌های عمومی و اختصاصی بر اساس اهداف و مأموریت‌های اصلی حوزه‌های مورد بررسی • برگزاری مستمر کارگاه و دوره‌های آموزشی • در نظر گرفتن تمهیدات لازم جهت ارتباط سریع و آسان با کارشناسان دبیرخانه ارزیابی عملکرد
	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعه به مراکز و پی‌گیری فعالیت‌های انجام شده • تسریع در ارسال مکاتبات از طریق سیستم‌های الکترونیکی • برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی
	<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری جلسات توجیهی جهت تکمیل پرسشنامه‌ها و مستندسازی پاسخ‌ها • تشویق دستگاه‌های برتر در ارزیابی عملکرد • نامگذاری هفته‌ای به نام ارزیابی عملکرد • ایجاد اهرم‌های انگیزشی به منظور جدی‌گرفته شدن ارزیابی عملکرد از جانب مدیران ارشد دستگاه‌ها
	<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع‌رسانی به موقع
پارک‌های علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه جدول زمان‌بندی مناسب با دوره زمانی عملیات مالی و اداری دستگاه‌ها • بازنگری در محتوای کلی آیین‌نامه ارزیابی و متناسب‌ساختن آن با حیطه فعالیت‌ها، وظایف و ماهیت عملکردی سازمان‌ها • برگزاری کارگاه آموزشی جهت آشنایی کارشناسان با شاخص‌های مرتبط • تدوین شیوه‌نامه پاسخگویی به سؤال‌های فرم و مستندات مورد نیاز برای هر شاخص.

سؤال هشتم: عملکرد دبیرخانه ارزیابی عملکرد وزارت متبوع را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

جدول (۹) نتایج تجزیه و تحلیل عملکرد دبیرخانه ارزیابی عملکرد از نظر حوزه ستاد

ردیف	گویه	امتیازات مربوطه				میانگین نظرات	رتبه
		۱	۲	۳	۴		
۱	نحوه برخورد در مراجعات حضوری	-	-	%۵۰	%۵۰	۳.۵	۱
۲	صحت و دقت نظرات کارشناسان در خصوص مستندات و داده‌های ارسالی	-	%۱۲.۵	%۲۵	%۶۲.۵	۳.۵	۱
۳	میزان پی‌گیری‌های تلفنی، پستی و شبکه‌ای	-	-	%۶۲.۵	%۳۷.۵	۳.۳۸	۲
۴	سرعت عمل در بررسی مستندات ارسالی و ارائه بازخورد به موقع	-	-	%۶۲.۵	%۳۷.۵	۳.۳۸	۲
۵	نحوه پاسخگویی تلفنی	-	%۱۴.۳	%۴۲.۹	%۴۲.۹	۳.۲۹	۳
۶	وضوح و دقت پرسشنامه‌های گردآوری داده‌ها	-	%۱۲.۵	%۵۰	%۳۷.۵	۳.۲۵	۴
۷	کمیت و کیفیت مکاتبات	-	%۱۲.۵	%۵۰	%۳۷.۵	۳.۲۵	۴
۸	وضوح و دقت پرسشنامه‌های وزندهی	-	%۱۲.۵	%۶۲.۵	%۲۵	۳.۱۳	۵
۹	کیفیت پرتال ارزیابی عملکرد	-	%۱۴.۳	%۷۱.۴	%۱۴.۳	۳	۶
۱۰	کمیت و کیفیت مواد آموزشی ارائه شده	%۱۴.۳	%۲۸.۶	%۴۲.۹	%۱۴.۳	۲.۵۷	۷

همان‌گونه که در جدول (۹) ملاحظه می‌شود از نظر پاسخ‌دهندگان حوزه ستادی، گویه‌های «نحوه برخورد در مراجعات حضوری» و «صحت و دقت نظرات کارشناسان در خصوص مستندات و داده‌های ارسالی» با میانگین ۳.۵ بیشترین مطلوبیت را به خود اختصاص داده‌اند. گویه‌های «سرعت عمل در بررسی مستندات ارسالی و ارائه بازخورد به موقع» و «میزان پی‌گیری‌های تلفنی، پستی و شبکه‌ای» با میانگین ۳.۳۸ رتبه دوم را از نظر مطلوبیت کسب کرده‌اند. گویه «نحوه پاسخگویی تلفنی» با میانگین ۳.۲۹ نیز رتبه سوم را از نظر مطلوبیت کسب کرده است.

جدول (۱۰) نتایج تجزیه و تحلیل عملکرد دبیرخانه ارزیابی عملکرد از نظر دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و پارک‌های علم و فناوری

ردیف	گویه	امتیازات مربوطه				میانگین نظرات	رتبه
		۱	۲	۳	۴		
۱	نحوه برخورد در مراجعات حضوری	٪۱.۵	٪۳.۱	٪۵۵.۴	٪۴.۰	۳.۳۴	۱
۲	نحوه پاسخگویی تلفنی	٪۲.۷	٪۶.۸	٪۴۷.۳	٪۴۳.۲	۳.۳۱	۲
۳	میزان پی‌گیری‌های تلفنی، پستی و شبکه‌ای	٪۱.۴	٪۱۲.۵	٪۶۱.۱	٪۲۵	۳.۱۰	۳
۴	کمیت و کیفیت مکاتبات	٪۱.۴	٪۱۵.۳	٪۶۲.۵	٪۲۰.۸	۳.۰۳	۴
۵	سرعت عمل در بررسی مستندات ارسالی و ارائه بازخورد به موقع	٪۱.۴	٪۱۹.۲	٪۶۴.۴	٪۱۵.۱	۲.۹۳	۵
۶	کیفیت پرتال ارزیابی عملکرد	٪۱.۴	٪۲۶	٪۵۷.۵	٪۱۵.۱	۲.۸۶	۶
۷	صحت و دقت نظرات کارشناسان در خصوص مستندات و داده‌های ارسالی	٪۲.۸	٪۲۲.۲	٪۶۲.۵	٪۱۲.۵	۲.۸۵	۷
۸	وضوح و دقت پرسشنامه‌های وزن‌دهی	٪۱.۴	٪۲۸.۶	٪۵۹.۲	٪۱۲.۷	۲.۸۳	۸
۹	وضوح و دقت پرسشنامه‌های گردآوری داده‌ها	-	٪۲۸.۲	٪۶۴.۸	٪۷	۲.۷۹	۹
۱۰	کمیت و کیفیت مواد آموزشی ارائه شده	٪۱.۴	٪۳۶.۶	٪۵۰.۷	٪۱۱.۳	۲.۷۲	۱۰

همان‌گونه که در جدول (۱۰) ملاحظه می‌شود گویه «نحوه برخورد در مراجعات حضوری» با میانگین ۳.۳۴ بیشترین میزان مطلوبیت را به خود اختصاص داده است. گویه‌های «نحوه پاسخگویی تلفنی» و «میزان پی‌گیری‌های تلفنی، پستی و شبکه‌ای» به ترتیب با میانگین‌های ۳.۳۱ و ۳.۱۰ رتبه‌های دوم و سوم را از نظر مطلوبیت کسب کرده‌اند.

نتیجه‌گیری

اکثر زیرنظام‌های اجتماعی و از جمله آموزش عالی، عملکرد خود را از طریق اثربخشی در دستیابی به مأموریت، اهداف یا مقاصد خود مورد بررسی قرار می‌دهند. با این وجود، یکی از انتقادهای مطرح شده در خصوص آموزش عالی کشور آن است که به بهای از دست رفتن کیفیت آموزشی، هدف‌های کمی را دنبال می‌کند (خلیلی عراقی، یداللهی فارسی، ۱۳۸۱: ۵۷). نظام آموزش عالی به عنوان متولی بخش آموزش، پژوهش و فناوری و با در اختیار داشتن تخصص‌های مختلف و نیز تربیت نیروی انسانی متخصص،

نه تنها می‌تواند توسعه دانشگاه‌ها و مؤسسات تحت پوشش خود را به همراه آورد، بلکه موجب رشد و توسعه سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها نیز خواهد شد (اجتهادی، داودی، ۱۳۸۶: ۳). در بررسی نتایج آسیب‌شناسی ارزیابی کلان عملکرد وزارت متبوع، ملاحظه می‌شود که کلیه حوزه‌های مجری، ارزیابی را به عنوان فعالیتی راهبردی برای شناخت، بهبود و ارتقاء کیفیت عملکرد خود مورد تأیید قرار داده‌اند. اما در خصوص نحوه اجرا، معیارها و ابعاد ارزیابی پیشنهادهایی برای ارتقاء اثربخشی آن ارائه کرده‌اند. در این میان آنچه جلب توجه می‌کند، مأموریت، اهداف و ماهیت خاص نظام دانشگاهی است که با سایر دستگاه‌های اجرایی تفاوت‌هایی دارد. ابعاد اختصاصی به صورت خاص در رابطه با مأموریت و اهداف مجریان ارزیابی طراحی و اجراء می‌شود و با توجه به انعطاف‌پذیری در کلیه مراحل اعم از طراحی، اجراء و حتی کاربست نتایج از انطباق کامل برخوردار است. اما نظر به لزوم کاربرد ابعاد عمومی ارزیابی عملکرد در کلیه دستگاه‌های اجرایی، چالش‌های قابل توجهی در این حوزه وجود دارد. از سوی دیگر ماهیت ساختار، مدیریت و راهبری نظام آموزش عالی با دستگاه‌های اجرایی تفاوت‌های قابل توجهی دارد؛ چرا که برخی ابعاد و شاخص‌ها اصولاً سنخیتی با نظام دانشگاهی ندارد و مستلزم بازبینی کلی هستند. در مجموع، به منظور بهبود روش‌های موجود ارزیابی عملکرد وزارت متبوع می‌توان نکات زیر را مورد توجه قرار داد:

۱. توجه توأم به شاخص‌های کمی و کیفی در ابعاد اختصاصی
 ۲. متناسب‌سازی هر چه بیشتر شاخص‌های عمومی با مأموریت و اهداف نظام آموزش عالی
 ۳. ایجاد زمینه‌های انگیزشی جهت افزایش مشارکت مدیران و کارشناسان
 ۴. استفاده بیشتر از ابزارهای فناوری اطلاعات در جهت تسهیل روش‌های تعامل حوزه‌های ذی‌ربط در ارزیابی عملکرد
 ۵. برگزاری دوره‌های آموزشی زمان‌بندی شده به تناسب مراحل مختلف انجام ارزیابی عملکرد (پیش از اجراء، حین اجراء، پس از اجراء)
- در آسیب‌شناسی نظام ارزیابی کلان عملکرد وزارت متبوع، ضمن نمایان شدن نقاط قوت فعالیت‌های صورت گرفته، مسائلی نیز از سوی حوزه‌های ذی‌ربط مطرح شده

است که توجه به آن‌ها مستلزم بهبود توأمان مسائل علمی و عملی مربوط به این نظام است؛ به عبارت دیگر، به منظور استقرار و نهادینه‌سازی ارزیابی عملکرد باید ضمن توجه به متناسب‌سازی محتوایی شاخص‌ها و سنجه‌های آن با عملکرد حوزه‌های مورد ارزیابی، به توانمندسازی عوامل انسانی ذی‌ربط و بهبود سازوکارهای اداری، اجرایی و پشتیبانی آن نیز پرداخته شود.

جدول (۱۱) شمای کلی نظرات سطوح ستاد و صف را در خصوص میزان تناسب ابعاد عمومی با وضعیت آن‌ها نشان می‌دهد:

جدول (۱۱). خلاصه‌ای از نظرات حوزه‌های ستاد و صف در خصوص میزان تناسب شاخص‌های عمومی با مأموریت و اهداف آن‌ها

ردیف	محورها	شاخص‌های کلیدی	حوزه ستاد			دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی			پژوهشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی			پارک‌های علم و فناوری		
			تناسب کامل	تناسب نسبی	عدم تناسب	تناسب کامل	تناسب نسبی	عدم تناسب	تناسب کامل	تناسب نسبی	عدم تناسب	تناسب کامل	تناسب نسبی	عدم تناسب
۱	مدیریت راهبردی	برنامه جامع تحول اداری	*				*			*				*
		استقرار نظام شایسته‌گرایی	*				*			*				*
		استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای	*				*			*				*
		استقرار نظام ارزیابی عملکرد	*				*			*				*
۲	مدیریت منابع انسانی	جذب و نگهداشت نیروی انسانی	*				*			*				*
		آموزش و بهسازی نیروی انسانی	*				*			*				*
۳	ساختار سازمانی	اصلاح تشکیلات	*				*			*				*
		تمرکز زدایی	*				*			*				*
		واگذاری وظایف و فعالیت‌ها به بخش غیردولتی	*				*			*				*
		کاهش تصدی‌های اجتماعی، فرهنگی، تولیدی و خدماتی	*				*			*				*
۴	بهبود سیستم‌ها و روش‌ها	اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها	*				*			*				*
		اتوماسیون اداری	*				*			*				*
		قیمت تمام شده	*				*			*				*
۵	شهروندمداری	پاسخگویی	*				*			*				*
		اجرای طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع	*				*			*				*
		تشویق و تنبیه کارکنان در ارتباط رفتار با ارباب رجوع	*				*			*				*
۶	قانون‌گرایی و ارتقای سلامت اداری	قانون‌گرایی	*				*			*				*
		ارتقای سلامت اداری و مبارزه با رشوه	*				*			*				*

منابع

- اجتهادی، مصطفی؛ رسول داودی (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی ساختار نظام آموزش عالی در اجرای برنامه‌های پنج‌ساله توسعه بخش آموزش عالی به منظور ارائه راهبردهای مناسب. دانش و پژوهش در علوم تربیتی. شماره ۱۵. صص ۱-۲۴.
- اصغری، حسنعلی (۱۳۸۰). طراحی معیارهای ارزیابی کارایی عملکرد شرکت‌های تحت پوشش سازمان منطقه آزاد کیش و آزمون مفید بودن آن. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی (گرایش مالی). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ایران‌زاده، سلیمان؛ برقی، امیر (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد سازمان با مدل روش امتیازی متوازن (BSC) (مطالعه موردی). مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج. سال چهارم. شماره ۸. صص ۸۶-۶۷.
- آقاجانی، حسنعلی؛ طالب‌نژاد، عاطفه (۱۳۸۸). ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مراکز رشد. فصلنامه رشد فناوری. شماره ۱۹. صص ۳۸-۳۲.
- حاجی‌کریمی، عباسعلی؛ پرهیزگار، محمدمهدی (۱۳۸۶). سازوکارهای مؤثر در طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی در بانک‌های تجاری کشور (مطالعه موردی، بانک ملت). پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت». سال هفتم. شماره ۲۷.
- خلیلی‌عراقی، سیدمنصور؛ جهانگیر یداللهی فارسی (۱۳۸۱). طراحی مدل برنامه‌ریزی آرمانی فازی برای تخصیص منابع در آموزش عالی. دانش مدیریت. سال پانزدهم. شماره ۵۶. صص ۶۰-۳۵.
- رهنورد، فرج‌اله (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت. سال هشتم شماره ۴ (پیاپی ۳۱). صص ۷۷-۱۰۰.
- ساقی، سیدیحیی (۱۳۷۵). ارزیابی عملکرد سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای در مقابل آموزش مقرری‌بگیران بیمه بیکاری. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بیمه). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عفتی‌داریانی، محمدعلی؛ علاءالدین رفیع‌زاده بقرآباد؛ مریم رونق (۱۳۸۶). مدیریت عملکرد

- (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی) تهران: انتشارات فرمنش.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۸۷). بررسی وضع موجود و مطلوب ارزیابی نظام علمی در ایران با تأکید بر بخش آموزش عالی. فصلنامه سیاست علم و فناوری. سال اول. شماره ۲. صص ۴۳-۵۸.
- فقهی فرهمند، ناصر. بررسی وضعیت عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی با روش امتیازی متوازن. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج. سال چهارم. شماره ۱۰. صص ۵۷-۶۷.
- گروه مطالعاتی دانشکده مدیریت راهبردی (۱۳۸۷). تولید علم و فناوری (اصول و راهبردها). تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- محمدی، رضا و همکاران (۱۳۸۶). طراحی و استقرار نظام ارزشیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۴۶، سال سیزدهم: ۹۱-۱۲۴.
- محمدی، رضا؛ شریعتی، صدیقه؛ مختاریان، فرانک؛ کرم‌زاده، سمیه (۱۳۸۷). سیر تحول و تکامل استقرار نظام ارزیابی عملکرد در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. نامه آموزش عالی. سال اول. شماره ۱. صص ۱۶۷-۱۳۳.
- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، (۱۳۸۴). اصلاح نظام‌های مدیریتی. تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
- ملکی، محمدرضا؛ نصیری پور، امیراشکان؛ حجازی، علی؛ کاخانی، محمدجمیل (۱۳۸۸). مطالعه تطبیقی سنجش عملکرد سازمانی در ایران و کشورهای توسعه یافته. مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار. دوره ۱۶. شماره ۱. صص ۴۳-۴۹.
- منصوری، رضا (۱۳۸۲). توسعه علمی ایران. چاپ دوم. تهران: اطلاعات.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ حق‌خواه، داوود؛ حسن‌زاده، رقیه (۱۳۸۸). ارائه یک چهارچوب مفهومی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال سوم. شماره ۳. صص ۱۴۵-۱۶۱.
- نوروززاده، رضا؛ کورش فتحی و اجارگاه؛ امیرحسین کینوری (۱۳۸۸). تحلیل محتوایی

اسناد فرادستی و معین به منظور استنتاج سیاست‌های برنامه‌های توسعه پنجم بخش آموزش عالی، تحقیقات و فناوری. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۵۳. صص ۲۹-۵۰

والمحمدی، چنگیز؛ فیروزه، نگین (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC (مطالعه موردی). (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت. سال هفتم. شماره ۱۸. تابستان. صص ۷۲-۸۷

- ALUKO, M. A. O(2003). The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria. *Nordic Journal of African Studies*. 12(2): 164-179
- ALNAP Annual Review(2003). Meta-Evaluation. Section M. Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action. P136-181.
- Aung Latt, Kpan(2008). Motivating people on the way towards organizational performance. Covalence, Ethical Quotation System. www.covalence.ch/docs/Motivatingpeople.pdf
- Benson, Robyn; Brack Charlotte (2010). Online learning and assessment in higher education. Uk: Chandos Publishing
- Brundrett, Mark; Rhodes, Christopher (2011). Leadership for quality and accountability in education. USA & Canada: Routledge.
- Debowski, Shelda (2011). Locating academic development. The first step in evaluation. Stefani, Lorraine (Ed). Evaluation the effectiveness of academic development. Principles and practice. Uk: Rutledge.
- Durgin, Thomas V(2006). Using Competency Management to Drive Organizational Performance. Using Competency Management to Drive Organizational Performance. Human Capital Institute.
- Feng Jing, Fenwick; Gayle C. Avery(2008). Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance. *International Business & Economics Research Journal*. Volume 7, Number 5. P 67-78.
- Fraser, Doug (2004). National evaluation standards for Australia and New Zealand: Many questions but few answers. International perspectives on evaluation standards. Craig Russon and Gabrielle Russon (Ed). *New Directions for Evaluation*. No 104. Pp 67-78.
- Hanssen, Carl E; Frances Lawrenz; Diane O. Dunet(2008). Concurrent Meta-Evaluation A Critique. *American Journal of Evaluation*. Volume 29 Number 4. p 572-582

- MacKenzie, Iain S(2000). Performance Appraisal Systems for Organizational Success. Strategic Management of Change. An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program.
- Masebe, Johnny(2007). Meta evaluation for programme reviewing at a university of technology. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree Magister Educations in Assessment and Quality Assurance. Faculty of Education. University of Pretoria.
- Reboloso, E; B.Fernandez; p. Canton; C.Pozo(2002). Meta Evaluation of a total Quality Management Evaluation System. Psychology in Spain. Vol, 6. No, 1. P12-25 .
- Torres, Edmilson B(2005). A Metaevaluation of an Evaluation of a Second Language Course. A project submitted to the faculty of Brigham Young University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science. Department of Instructional Psychology & Technology. Brigham Young University.