

## بررسی رابطه تدوین استراتژی مبتنی بر شاخص‌های تعالی و چابکی در دانشگاه (مطالعه موردی دانشگاه جامع امام حسین (ع))

دکتر محمدباقر حبی<sup>۱</sup>

حسن ابوطالبی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۸/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۱۱

### چکیده

در محیط‌های پیرامونی بیش از هر دوره و زمانی، تنها چیزی که ثابت و پایدار مانده است پدیده تغییر است. سازمان‌های موفق می‌توانند به شیوه‌ای اثربخش خود را با پدیده تغییر سازگار نمایند و راهبردهای خود را مطابق با واقعیت‌ها و عوامل مؤثر بر آن تدوین نمایند. یکی از این عوامل را که می‌توان در تبیین استراتژی سازمانی مدنظر قرار داد پدیده تعالی سازمانی چابکی و اثربخشی آن بر سازمان است. این پژوهش نیز در صدد است به بررسی تدوین استراتژی بر اساس شاخص‌های تعالی و چابکی در دانشگاه بیردازد و با احصاء شاخص‌های مرتبط، رابطه آن را با توجه به فرضیه‌های تحقیق در دانشگاه جامع امام حسین (ع) بسنجد.

روش: روش تحقیق توصیفی، تحلیلی از نوع همبستگی و با مطالعات کتابخانه‌ای و اسناد مرتبط با موضوع، مراجعه به خبرگان از طریق ارائه پرسشنامه انجام و با استفاده نرم‌افزاری SPSS تحلیل محتوای شاخص‌ها نتیجه تحلیل در پاسخ به فرضیه ارائه می‌شود.

نتایج: یافته پژوهش نشان می‌دهد سنجش تأثیرگذاری شاخص‌های تعالی و چابکی سازمان در رابطه تدوین استراتژی دانشگاه امام حسین (ع) در حد زیاد است و سنجش تأثیرگذار چابکی سازمان در رابطه با تدوین استراتژی دانشگاه امام حسین (ع) نمره بالا را کسب کرده است. تفاوت چندانی بین

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مطالعات دفاعی استراتژیک؛

نظرات جامعه آماری از لحاظ محل خدمت، تحصیلات، هیأت علمی و غیر هیأت علمی در یافته‌های پژوهش نیز مشاهده نشد.

**کلیدواژه‌ها:** ناتو، ترکیه، امنیت ملی، جمهوری اسلامی ایران.

### مقدمه

در محیط‌های پیرامونی بیش از هر دوره و زمان، تنها چیزی که ثابت و پایدار مانده است پدیده تغییر است. سازمان‌های موفق می‌توانند به شیوه‌ای اثربخش خود را با پدیده تغییر سازگار نمایند و راهبردهای خود را مطابق با واقعیت‌ها و عوامل مؤثر بر آن تدوین نمایند تا از خدشه در ابعاد راهبردی سازمان جلوگیری شود و در رقابت‌ها پیروز میدان باشند. سرعت تحولات، افزایش سطح آگاهی‌ها و انتظارات و پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و در نهایت توسعه دانش اندیشه‌های راهبردی لزوم بهره‌گیری از عوامل اثرگذار بر حوزه مورد نظر است که یکی از این عوامل را که می‌توان در تبیین استراتژی سازمانی مدنظر قرار داد، پدیده تعالی سازمانی، چابکی و اثربخشی آن بر سازمان است.

### بیان مسأله

دانشگاه جامع امام حسین (ع) مانند سایر سازمان‌ها باید برای تغییرات پرشتاب امروزی چابک باشد، به دلیل اینکه برای ادامه حیات و ماندن در دنیای پررقابت امروزی، چابکی یک مزیت رقابتی به شمار می‌رود. علاوه بر این، سازمان دانشگاه باید برای پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع مشتریان و موفقیت، به طور مستمر از فنون مناسب و به روز استفاده کنند که یکی دیگر از این توانمندی‌ها در پاسخ‌گویی به تغییر و تحولات محیطی به کارگیری مدیریت تعالی سازمانی است.

برای مؤسسات آموزش عالی نیز چالش‌های ارتقای کیفیت و توسعه سیستم‌ها به همراه انعطاف‌پذیری و سرعت امری مهم و غیرقابل اجتناب است. پاسخ‌گویی به نیازهای مورد انتظار، افزایش هزینه‌ها، تعدد شیوه‌ها و مراکز آموزشی، تحقیقاتی و افزایش رقابت این مراکز و نیاز به انطباق و یادگیرنده و یاددهنده بودن از جمله چالش‌های رقابتی مؤسسات آموزشی، تحقیقاتی است؛ بنابراین دانشگاه‌ها مکانی برای ظهور و نمایش انطباق الزامات و نیازهای جدید تلقی

می‌شوند. دانشگاه‌ها باید توسعه کیفیت در فرایندهای استراتژی و عملیاتشان را به منظور حفظ و ارتقای شایستگی در محیط رقابتی به طور جدی مدنظر قرار دهند.

هدف مقاله حاضر، شناسایی و به کارگیری مفاهیم و شاخص‌های تعالی و چابکی در فرایندهای استراتژی در سازمان دانشگاه جامع امام حسین (ع) و سنجش عوامل، ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن است، به گونه‌ای که با وضعیت سازمانی‌های دانشگاهی همخوان و سازگار باشد و قابلیت پیاده‌سازی و بازنگری را به طور مستمر و مداوم داشته باشد. و بتوان پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری را در سطح راهبردی برای مدیران و مراجع ذی‌صلاح فراهم آورد. در این راستا به دو فرضیه در این تحقیق باید پاسخ دهیم.

#### فرضیه‌های تحقیق

۱- شاخص‌های تعالی سازمان اثر معنی داری در تدوین استراتژی دانشگاه جامع امام حسین (ع) دارد.

۲- شاخص‌های چابکی سازمان اثر معنی داری در تدوین استراتژی دانشگاه جامع امام حسین (ع) دارد.

#### روش

روش تحقیق توصیفی، تحلیلی از نوع همبستگی و با مطالعات کتابخانه‌ای و اسناد مرتبط با موضوع، مراجعه به خبرگان از طریق ارائه پرسشنامه انجام شده است.

#### مبانی نظری

##### استراتژی (راهبرد)

سازمان‌های سرآمد، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به کار می‌گیرند. خط‌مشی‌ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی‌ها ایجاد و جاری می‌شوند. در دانشگاه‌ها نیز بدیهی است که ارتقای کیفیت بدون توجه به بازنگری در خطی‌مشی‌ها و استراتژی‌ها امکان‌پذیر نیست. در تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌های

دانشگاهی باید به نیازها، مسیرهای رسیدن به موفقیت بر اساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، عملکرد کیفیت و ارزشیابی فرآیند با نگرش نوآورانه (تعالی و چابکی) به سازمان توجه شود (شفیع‌زاده، ۱۳۸۷: ۸۳). فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که درون‌مایه اصلی استراتژی «فرصت‌ها» است؛ زیرا بدون دستیابی به فرصت‌های راهبردی، منافع راهبردی در کار نخواهند بود (غفاریان، کیانی، ۱۳۸۰: ۴۳).

بررسی رویکردهای مختلف نسبت به فرآیند عملکرد راهبردی بیانگر آن است که نظام مدیریت استراتژی باید متناسب با رشد و توسعه سازمان‌ها بوده و پاسخ‌گوی ابعاد متنوع و متعدد آن‌ها باشد. در آینده دانشگاه‌ها برای بقا، دائماً با رقبای داخلی و خارجی بسیاری مواجه خواهند بود. آن‌ها مجبورند این واقعیت را بپذیرند که گزینه‌های زیادی برای جلب مشتریان وجود دارد و اینکه باید به منظور کسب یکسری ارزش‌ها، در ارائه خدمات یا بهترین کیفیت کوشا باشند. به خاطر افزایش رقابت‌ها و بهبود ارتباطات، انتظارات جامعه علمی دانشگاهی رشد چشمگیری داشته است. از آنجا که استفاده از الگوهای تعالی سازمان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها ابزاری قوی برای حفظ مزیت رقابتی از طریق جلب انتظارات می‌باشد، استفاده از شاخص‌های (تعالی سازمان) که متناسب این تغییرات است می‌تواند به عنوان مبانی و ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها به کار گرفته شود و به کارگیری الگوی تعالی در فرآیندهای استراتژی سازمانی را فراهم آورد (ایلی، ۱۳۸۰: ۵۴). البته در مسیر تعالی و دستیابی به تعالی سازمانی، استفاده و به کارگیری الگو و روش‌های مناسبی برای تعالی و ایجاد مکانیسم و ارزیابی آن امری ضروری است. الگوهای تعالی سازمانی با تأکید بر پایه ارزش‌های بنیادی همچون نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقصد و اهداف، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود، توسعه مشارکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان، یک نگاه سیستمی و همه‌جانبه به عملکرد مدیریت در سطح راهبردی دارد (محمدی، ۱۳۸۹: ۱۵).

مطالعات انجام‌شده در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت دانشگاهی کشور به وجود معضلات

ساختاری در نتیجه فقدان برنامه و مدیریت راهبردی تأکید می‌ورزد (یمنی، ۱۳۸۹: ۱۴۵). یافته‌ها نشان می‌دهد که برای برنامه‌ریزان و مدیران دانشگاهی چشم‌اندازها و افق‌های توسعه دانشگاه روشن نبوده و عموماً درگیر با مسائل روزمره و طبیعتاً راه‌حل‌های سنتی، مقطعی و سطحی می‌باشند و عمده‌ترین و اساسی‌ترین مشکل یا چالش دانشگاه‌ها نداشتن طرح و برنامه‌ای جامع و بلندمدت است که بتواند ضمن روشن نمودن چشم‌اندازهای توسعه دانشگاه، چهارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و پشتیبانی - ستادی آن‌ها فراهم آورد (چشم‌اندازهای توسعه، ۱۳۸۳: ۲۲).

### سه مفهوم کلیدی استراتژی عبارت است از:

- مزیت رقابتی: نصیب شرکتی می‌شود که برای مشتریانش ارزش قائل می‌شود.
- قابلیت‌های متمایز: فرصت‌های فراروی شرکت برای حفظ مزیت رقابتی به وسیله قابلیت‌های آن تعیین می‌گردد.
- هماهنگی استراتژیک: به معنای حداکثر کردن هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیت‌های آن شرکت و همچنین به معنای حداکثر کردن منابع با فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است (فدایی، ۱۳۸۷: ۲۰ - ۲۵).

دس و میلر (۱۹۹۶) توالی قصد استراتژیک را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

۱. چشم‌اندازی گسترده در خصوص اینکه سازمان چطور باید باشد؛
۲. مأموریت سازمان؛
۳. آرمان‌های خاصی که عملیاتی می‌شوند؛
۴. اهداف عملیاتی استراتژیک.

### قابلیت استراتژیک

عبارت است از توان و ظرفیت انتخاب بهترین چشم‌انداز برای تعریف مقاصد واقع‌بینانه، برای هماهنگ کردن منابع با فرصت‌ها و طراحی و اجرای طرح‌های استراتژیک. فرآیند طراحی استراتژی در برگیرنده اقدامات زیر است:

۱. تعریف‌های مأموریتی؛
۲. تعیین اهداف
۳. انجام پویش‌های محیط داخلی و خارجی سازمان برای ارزیابی نقاط قوت و نقاط ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی است؛
۴. تجزیه و تحلیل استراتژی‌های موجود برای تعیین انطباق آن‌ها با توجه به ارزیابی‌های داخلی و خارجی؛
۵. تعریف قابلیت‌های متمایز سازمان با توجه به این تجزیه و تحلیل؛
۶. تعریف مسائل اصلی استراتژیک برخاسته از تجزیه و تحلیل‌های قبلی؛
۷. تعیین استراتژی‌های کاری (در سطح وظیفه) و کلان (در سطح بنگاه) شرکت برای حصول به اهداف و مزیت رقابتی با توجه به مسائل اصلی استراتژیک؛
۸. تهیه طرح‌های استراتژیک یکپارچه برای اجرای استراتژی‌ها؛
۹. اجرای استراتژی‌ها؛
۱۰. نظارت بر اجرا و بازبینی استراتژی‌های موجود یا طراحی استراتژی‌های جدید در صورت لزوم (اعرابی، ایزدی، ۱۳۸۱: ۳۸).

### برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها؛
- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی؛
- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان (رودباریان، ۱۳۹۰: ۷۵).

### هفت خطای مرگبار استراتژیک

- خطای مرگبار شماره (۱) استراتژی، ارزش اجرا ندارد.
- استراتژی ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود، به عنوان راهنمایی برای

اولویت‌بندی تصمیمات به کار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید.

خطای مرگبار شماره (۲) کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد آگاه نیستند.

در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که باید در ابتدا مشخص شوند. این موضوعات عبارتند از:

اولویت‌ها: اولویت‌های شما چیست؟

جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.

تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌های شما می‌گذارد.

مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی.

مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آن‌ها را کاهش دهید.

خطای مرگبار شماره (۳) مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند. برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

خطای مرگبار شماره (۴) مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است. کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنان واگذار شود. هرچه تعداد افرادی که به طور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است.

خطای مرگبار (۵) مدیرعامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می‌شوند.

غالباً، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه

آنان نیز کاهش می‌یابد.

خطای مرگبار (۶) عدم تشخیص موانع

برنامه‌ها هیچ‌گاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند. بنابراین حوادث پیش‌بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر برآورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حلی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

خطای مرگبار (۷) فراموش کردن کسب و کار

یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن پردازند (صداقت‌گویان، ۱۳۸۴: ۱۲).

### استراتژی و تعالی سازمانی

بررسی رویکردهای مختلف نسبت به فرآیند عملکرد راهبردی بیانگر آن است که نظام مدیریت استراتژی باید متناسب با رشد و توسعه سازمان‌ها بوده و پاسخ‌گوی ابعاد متنوع و متعدد آن‌ها باشد. در آینده دانشگاه‌ها برای بقا، دائماً با رقبای داخلی و خارجی بسیاری مواجه خواهند بود. آن‌ها مجبورند این واقعیت را بپذیرند که گزینه‌های زیادی برای جلب مشتریان وجود دارد و اینکه باید به منظور کسب یکسری ارزش‌ها، در ارائه خدمات یا بهترین کیفیت کوشا باشند. به خاطر افزایش رقابت‌ها و بهبود ارتباطات، انتظارات جامعه علمی دانشگاهی رشد چشمگیری داشته است، از آنجا که استفاده از الگوهای تعالی سازمان برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها ابزاری قوی برای حفظ مزیت رقابتی از طریق جلب انتظارات می‌باشد، استفاده از شاخص‌های «الگوهای تعالی سازمان» که متناسب این تغییرات است می‌تواند به عنوان ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها به کار گرفته شود و پیوند استراتژی و تعالی سازمانی را فراهم آورد. بنابراین ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند عملکرد مدیریت را در سطوح کلان و راهبردی ارزیابی نماید، بیش از هر زمان دیگر



احساس می‌شود (محمدی، ۱۳۸۹: ۱۲).

## تعالی

در دهه‌های اخیر، سرعت و تنوع، توسعه علوم و فنون و نظام‌های مدیریت به حدی بوده که نوعی آشفتگی ذهنی و دشواری انتخاب در واحدهای کسب و کار ایجاد کرده است. مدل‌های تعالی کسب و کار، در پاسخ به این نیاز شکل گرفته‌اند که مجموعه فنون و نظام‌های مدیریتی را در قالبی یکپارچه و سازگار با عملکردهای مؤثر و کاربردی آسان در اختیار بنگاه‌ها قرار دهند. نتیجه‌گرایی، مشتری‌گرایی، رهبری و پایداری هدف، مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه مشارکت همکاران و پاسخ‌گویی عمومی، یکی از روش‌هایی که مدل تعالی سازمانی را تعریف می‌کند.

تعالی سازمانی رسیدن به شرایطی است که تضمین‌کننده فعالیت‌های رشد در سه بعد کیفیت، نوآوری و بهبود سیستم در جهت تأمین و ارتقای سطح منافع ذی‌نفعان درونی و بیرونی سازمان از قبیل مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و جامعه است و EFQM معروف‌ترین مدل‌های سرآمدی کسب و کار هستند.

مفاهیم مدل تعالی (EFQM) در آموزش عالی:

### ۱- رهبری

رهبران سرآمد به تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمان پرداخته و دسترسی به آن را تسهیل می‌کنند. آن‌ها ارزش‌ها و سیستم‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار سازمان را ایجاد کرده و با عمل و رفتار مناسب خود آن‌ها را به اجرا درمی‌آورند. در دوران تغییر و تحولات سازمان و هر جا که لازم باشد قادرند جهت‌گیری سازمان را متحول ساخته و دیگران را به پیروی از آن ترغیب کنند.

توجه به نقش رهبری در مؤسسات آموزش عالی، مهم‌ترین و اصلی‌ترین معیار در مدیریت کیفیت دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. مقوله رهبری نشان می‌دهد چگونه مدیران

ارشد دانشگاه‌ها به تحقق ارزش‌ها، جهات عملکرد، تمرکز بر دانشجویان و ذی‌نفعان، یادگیری دانشجو، اشتغال، نوآوری و آموزش سازمانی می‌پردازند. شاخص رهبری همچنین نشان می‌دهد که چطور مؤسسات آموزش عالی، مسئولیت‌های خود را در قبال عموم مردم انجام داده و ارتباطات کلیدی با آن‌ها برقرار می‌کنند.

## ۲- خط‌مشی و استراتژی

سازمان‌های سرآمد، مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی متمرکز بر ذی‌نفعان و با در نظر گرفتن بازار و بخشی که در آن فعالیت می‌کنند، به کار می‌گیرند. خط‌مشی‌ها، اهداف و فرایندها به منظور تحقق استراتژی‌ها، ایجاد و جاری می‌شوند. در دانشگاه‌ها نیز بدیهی است که ارتقای کیفیت بدون توجه به بازننگری در خطی‌مشی‌ها و استراتژی‌ها امکان‌پذیر نیست. در تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌های دانشگاهی باید به نیازهای یادگیرنده، مسیرهای رسیدن به موفقیت بر اساس تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، عملکرد کیفیت و ارزشیابی فرآیند توجه شود.

## ۳- کارکنان

سازمان‌های سرآمد تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره می‌گیرند. آن‌ها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در امور مشارکت داده و به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها طوری به کارکنان خود توجه می‌کنند، ارتباط برقرار می‌کنند و آن‌ها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش‌شان در جهت منافع سازمانی در آن‌ها ایجاد شود. در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در زمینه منابع انسانی، توجه به چگونگی ارتقای کارکنان و اعضای هیأت علمی معطوف می‌شود. چگونه توانایی‌های بالقوه آن‌ها شناسایی و بالفعل می‌شود و چگونه به مدیریت در رسیدن به اهداف کمک می‌کنند؟ سیستم‌های کاری شامل طراحی شغل، رشد و ارتقا و عوامل توانمندساز عملکرد کارکنان و اعضای هیأت علمی بررسی می‌شوند. چگونگی عملکرد در حفظ محیط کاری

مناسب برای ایجاد انگیزه و رضایتمندی دانشگاهیان نیز بررسی می‌شود. روشن است که ارتباط نزدیکی بین شاخص منابع انسانی مدل EFQM با مدیریت کیفیت در دانشگاه‌ها وجود دارد (شفیع‌زاده، ۱۳۸۷: ۷).

#### ۴- منابع

سازمان‌های سرآمد، مشارکت‌ها و همکاری‌های تجاری بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور حمایت از خط‌مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندهای خود، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. در دانشگاه‌ها نیز معیار منابع به ارزیابی میزانی می‌پردازد که سازمان به مدیریت منابع درونی و شرکای بیرونی خود توجه دارد. مدیریت منابع در مؤسسات آموزش عالی به تخصیص اعتبارات سالیانه از بودجه نیز مربوط می‌شود. بنابراین، مدیریت کیفیت در مؤسسات آموزشی باید در جستجوی مدیریت موفقیت‌آمیز شرکا و مشتریان داخلی و خارجی و نیز حامیان به منظور فراهم کردن اعتبارات مالی برای پژوهش و اجرای موفق برنامه‌های بهسازی کیفیت باشد.

#### ۵- فرایندها

سازمان‌های سرآمد، فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و توسعه می‌بخشند. فرایندها، بخش مهمی از مدل EFQM هستند و توافق عمومی درباره نقش مهم فرایندها در تحقق برنامه‌های بهبود کیفیت وجود دارد. مدیریت فرآیند، جنبه‌های مهمی از فرایندهای دانشگاهی را آزمایش می‌کنند که شامل طراحی متمرکز بر یادگیری‌های آموزشی و ارائه آن، خدمات کلیدی دانشجویان و فرایندهای پشتیبانی و... می‌باشد. این مقوله، تمام فرایندهای کلیدی و تمام واحدهای کاری دانشگاهی را در بر می‌گیرد.

#### ۶- نتایج مشتری

سازمان‌های سرآمد، به صورت فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست پیدا می‌کنند. مشکلات زیادی در استفاده از واژه "مشتری" در

مؤسسات آموزش عالی وجود دارد. در عین حال، در نظر گرفتن نظریات و درک مشتری در مورد کیفیت از طریق تجزیه و تحلیل بازار ممکن می‌شود. بررسی معضلات و مشکلات از دید مشتری، اطلاعات مفیدی را در اختیار دانشگاه می‌گذارد. تجزیه و تحلیل بازار می‌تواند تغییرات در درک مشتریان از دانشگاه را مشخص کند. در این زمینه لازم است که بازارهای مختلف شناسایی شوند. مشتریان دانشگاهی همیشه ثابت نیستند. کسانی که در یک دوره زمانی خاص وجود دارند همان مشتریانی نخواهند بود که در دوره بعد وجود دارند. عده‌ای وارد و سپس خارج می‌شوند و جای خود را به دانشجویان و اشخاص جدید در دانشگاه می‌دهند. بر اساس اطلاعات به دست آمده، دانشگاه می‌تواند در برقراری ارتباطات مثبت با مخاطبان و مشتریان و شناخت بیشتر از طرفین اقدام کند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰: ۴۳).

#### ۷- نتایج کارکنان

سازمان‌های سرآمد، به صورت فراگیر نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند. در مراکز آموزش عالی نیز بررسی ایجاد انگیزه‌های کافی در کارکنان و اعضای هیأت علمی مورد توجه قرار می‌گیرد تا مشخص شود آیا آن‌ها توانسته‌اند توانایی‌های کامل خود را در راستای اهداف کلی و برنامه‌های علمی دانشگاه توسعه داده و به کار گیرند یا خیر. همچنین به این نکته توجه می‌شود که تلاش‌های دانشگاه در حمایت و رشد فردی از نیروهای خود چگونه بوده است.

#### ۸- نتایج جامعه

سازمان‌های سرآمد، به صورت فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند. در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیز این موضوع اشاره به این مسأله دارد که آیا دانشگاه اهداف خود در ارتباط با جامعه و اجتماع محلی را محقق کرده است یا خیر (شفیع‌زاده، ۱۳۸۷: ۹).

## ۹- نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های سرآمد، به صورت فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و استراتژی را اندازه‌گیری کرده و به آن‌ها دست می‌یابند. نتایج کلیدی عملکرد در مؤسسات آموزش عالی به تحقق اهداف مالی و غیر مالی اشاره دارد. این مقوله به بررسی نتایج یادگیری دانشجویان، نتایج متمرکز بر دانشجویان و ذی‌نفعان، بودجه، امور مالی، نتایج بازار و نتایج اعضای هیأت علمی و کارکنان می‌پردازد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰: ۴۳).

در یک تحقیق پژوهشی، از اعضای انجمن مدیران دانشگاهی آمریکا این سؤال پرسیده شد که تعالی در آموزش عالی چیست؟ خلاصه‌ای از پاسخ‌ها چنین بوده است:

۱- تحقق بخشیدن به مأموریت / چشم‌انداز؛

۲- برترین تجربیات و عملکرد؛

۳- مشارکت اجتماعی؛

۴- اثربخشی هزینه‌ها؛

۵- رضایت مشتریان / ذی‌نفعان؛

۶- نتایج یادگیری؛

۷- استفاده بهینه از همه منابع مالی، انسانی و دارایی‌ها؛

۸- تطابق بین تصورات واقعی و مطلوب؛

۹- جو مثبت در محیط‌های دانشجویی و کارکنان؛

۱۰- کیفیت تدریس و یادگیری؛

۱۱- تلفیق درستی از تدریس و پژوهش (شفیع‌زاده، ۱۳۸۷: ۸).

## چابکی

در دنیای رقابتی امروزی که سرعت در تغییر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن شده است، ضرورت دارد سازمان‌ها برای حفظ و بقای حیات خود به دنبال ایجاد و توسعه توانمندی‌ها باشند تا بتوانند در کنار نگرش استراتژی و تعالی‌بخشی، سازمان خود از سرعت مطلوبی در

جهت نیل به اهداف برخوردار سازند و به نیازها، انتظارات در حال تغییر مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه، بهبود کیفیت و ایجاد نوآوری در محصولات و خدمات پاسخ دهند. در واقع می‌توان گفت فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود در بازارهای رقابتی ادامه دهند که بتوانند به چنین توانمندی‌هایی دست یابند. یکی از این توانمندی‌ها در پاسخ‌گویی به تغییر و تحولات محیطی "چابکی سازمانی" است. از آنجا که دانشگاه نهاد پویایی است که برای پاسخ به نیازهای تخصصی و علمی جامعه ایجاد شده است و حیات آن در گرو تعامل سازنده و مؤثر با محیط می‌باشد، این تعامل وقتی دوام می‌یابد که کیفیت دانشگاه حفظ و در پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. دانشگاه باید چابک باشد و یکی از مشخصات دانشگاه چابک این است که نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و از سرعت لازم جهت انطباق با تغییرات برخوردار باشد.

سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق‌پذیر می‌کند. در واقع این مشکل که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش‌بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهم‌ترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. هرچند راهکارهای مختلفی مثل تولید بهنگام، مهندسی مجدد، سازمان‌های مجازی و شبکه‌سازی معرفی شده‌اند، اما چابک شدن سازمان از محبوب‌ترین آن‌ها است. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (آذر و پیشدار، ۱۳۹۰: ۵-۲۰).

### عناصر اصلی چابکی

- ۱- قدرت پاسخ‌گویی (واکنش): توانایی شناسایی تغییرات و پاسخ‌گویی سریع به آن‌ها جهت برطرف سازی آن‌ها Y
- ۲- رقابت: توانایی دستیابی مؤثر و کارا به اهداف و رسالت‌های سازمان؛
- ۳- انعطاف‌پذیری/قدرت پذیرش: توانایی پردازش فرآیندهای مختلف و دستیابی به

اهداف گوناگون با امکانات یکسان؛

۴- سرعت /چابکی /تیزی: توانایی انجام فعالیت‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن. با استفاده از این چهار اصل یک متدلوژی برای ترکیب آن‌ها به یک سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آن‌ها به عنوان ظرفیت‌های رقابتی استراتژیک نیز نام برده شده است.

### قابلیت‌های چابکی

عبارت است از توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخ‌گویی به تغییرات برخوردار باشد و عبارتند از:

#### ۱- قدرت پاسخ‌گویی

عبارت از توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آن‌ها است؛ که شامل موارد زیر است

- احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات؛
- واکنش سریع و فوری به تغییر؛
- ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر.

#### ۲- شایستگی

عبارت است از مجموعه وسیعی از توانایی‌ها که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کند. شایستگی شامل موارد زیر می‌باشد:

- داشتن دیدگاه راهبردی؛
- فناوری‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری؛
- کیفیت محصول؛
- اثربخشی هزینه؛
- بالا بودن معرفی محصولات جدید؛
- مدیریت تغییر؛

- قابلیت دانش و شایستگی افراد؛
- اثربخشی و کارایی عملیات؛
- هماهنگی داخلی و خارجی؛
- یکپارچه‌سازی.

### ۳- انعطاف پذیری

عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. انعطاف‌پذیری در چهار حوزه زیر مدنظر است:

- انعطاف‌پذیری در حجم محصول؛
- انعطاف‌پذیری در تنوع محصول؛
- انعطاف‌پذیری سازمان؛
- انعطاف‌پذیری افراد.

### ۴- سرعت

عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن که شامل: سرعت عرضه محصولات جدید به بازار؛ تحویل سریع و به هنگام محصولات؛ و سرعت در زمان عملیات می‌باشد و در نهایت فراهم‌کننده‌های چابکی که عبارتند از سازمان، نیروی انسانی، فناوری و نوآوری که در واقع به عنوان عوامل ایجادکننده چابکی در سازمان به حساب می‌آیند (نیک‌پور و برکم، ۱۳۹۱: ۱۶۲).

### چابکی برای نظام آموزش عالی

چابکی برای نظام آموزش عالی این پیام را دارد که دوران مدیریت از طریق اهداف سلسله مراتبی و یا از طریق منطق از پیش تعیین شده و کنترل‌های دقیق به سرآمده است. ریشه‌ای در سیستم می‌شود، روش‌ها و پارادایم سنتی دیگر پاسخگو نیست؛ بنابراین نظام آموزش عالی



و دانشگاه‌ها به فرم‌هایی از چابکی نیاز دارند. از آنجا که مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های مختلف باهم تفاوت دارد، سؤال اساسی این است که مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها کدامند؟ به عبارت دیگر الگوی دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟ جواب دادن به این سؤالات برای چابکی دانشگاه‌ها حیاتی است (عباس‌پور، ۱۳۹۱: ۱۷۴-۱۷۵).

### قابلیت‌های چابکی در دانشگاه

دانشگاه چابک برای مواجهه با محرک‌های تغییر به یکسری قابلیت‌ها نیاز دارد که در ادامه این قابلیت‌ها بررسی می‌شوند:

#### - دانش بنیان / یادگیرنده / یاددهنده

در این جهان آشوبناک و پیچیده که تنها اطمینانش تغییر است، یک منبع مطمئن، کسب مزیت رقابتی دانش است. در این عصر که بازارها، مدام تغییر می‌کند، هر روز فناوری جدید و پیشرفته‌ای تکثیر می‌شود، رقبا چند برابر شده‌اند و محصولات تقریباً هر شب از رده خارج می‌شود، دانشگاه‌های موفق آن‌هایی هستند که به طور پیوسته دانش جدید خلق کنند و به طور وسیعی در سرتاسر سازمان توزیع کنند و به سرعت این دانش را به راه حل‌های مورد نظر جامعه تبدیل کنند. اگر دانشگاه به صورت فوق عمل کند، تبدیل به یک مؤسسه دانش آفرین یا یادگیرنده می‌شود که تنها تجارتش نوآوری دائم است.

#### - هوشمندی و تسلط بر تغییر

دانشگاه بایستی هوشمند باشد، یعنی تغییرات محیط را به سرعت و قبل از آنکه دانشگاه را متأثر کند شناسایی و از آن بهره‌برداری کند. به عبارت دیگر دانشگاه‌ها بایستی محرک‌های تغییر در محیط و بازار را سریعاً شناسایی و برای بهره‌برداری از این تغییر قابلیت‌ها و توانمندسازهای مناسب برای مواجهه با این محرک‌ها را فراهم کنند. جهان در حال تغییر و تحول است قبل از این که دانشگاه قربانی این تغییرات شود، بایستی در ایجاد تغییرات مطلوب نقش ایفا کند و به صورت فراکنشی تغییرات مطلوب را برای آینده ایجاد کند.

### – انعطاف‌پذیری و سرعت

در یک دانشگاه چابک منابع سازمان می‌تواند سریعاً به یک روش قابل انعطاف و سیال در پاسخ به نیازهای گوناگون و دائم در حال تغییر مشتری جابه‌جا شود، دانشگاه‌ها و بخش‌های مختلف آن به سرعت می‌توانند آنچه ظاهراً درست کار نمی‌کند را متوقف و کار درست را سریعاً آغاز کنند، کارکنان دانشگاه انطباق‌پذیر و چند مهارتی هستند و به درستی می‌توانند از پروژه‌ای به پروژه دیگر جابه‌جا شوند. دانشگاه چابک توانایی تخصیص مجدد منابع و اعتبارات به نواحی مورد نیاز را دارد، برنامه درسی آن انعطاف‌پذیر و قابل تجدید ساختار است و دروس جدید به راحتی وارد سرفصل‌ها می‌شود. رشته‌ها به سرعت متولد و از بین می‌روند. دانشگاه چابک در بهره‌برداری از تغییر و تحلیل آن و اجرای تغییرات به سرعت عمل می‌کند.

### – ارائه‌دهنده راه‌حل

محصولات و خدمات دانشگاه بایستی راه‌حلی برای مسائل جامعه و دانشجویان باشد؛ بنابراین جامعه بایستی محصولات و خدمات دانشگاه را به عنوان راه‌حلی برای مسائلش تلقی کند. در واقع دانشگاه بایستی ترجیحات جامعه و دانشجویان را در نظر بگیرد و محصولات و خدمات مناسب با نیازهای آن‌ها عرضه کند.

### – نوآوری

دانشگاه باید فرایند طرح ایده نو، کسب دانش لازم به طرق مختلف، کمک به تبدیل دانش به محصول و خدمات جدید و ارائه آن به بازار (مشتری) و پذیرش آن از سوی مشتری را به طور پیوسته طی کند. برای خلاقیت و نوآوری عناصر مهمی مورد نیاز است که از جمله آن عبارتند از: آزادی کارکنان برای تفکر و عمل مطابق ایده‌هایشان، فرآیند استراتژی باز و نامحدود، احترام به تنوع آرا، استفاده از راه‌های جدید تفکر و رفتار، انجام کارها به روش‌های غیرقابل پیش‌بینی، کشف مسیرهای میان‌بر علمی، مرزهای باز و نفوذپذیر، اخذ ایده‌های بیرونی و درون‌دانشگاهی، استفاده از جامعه، صنایع و فارغ‌التحصیلان به عنوان

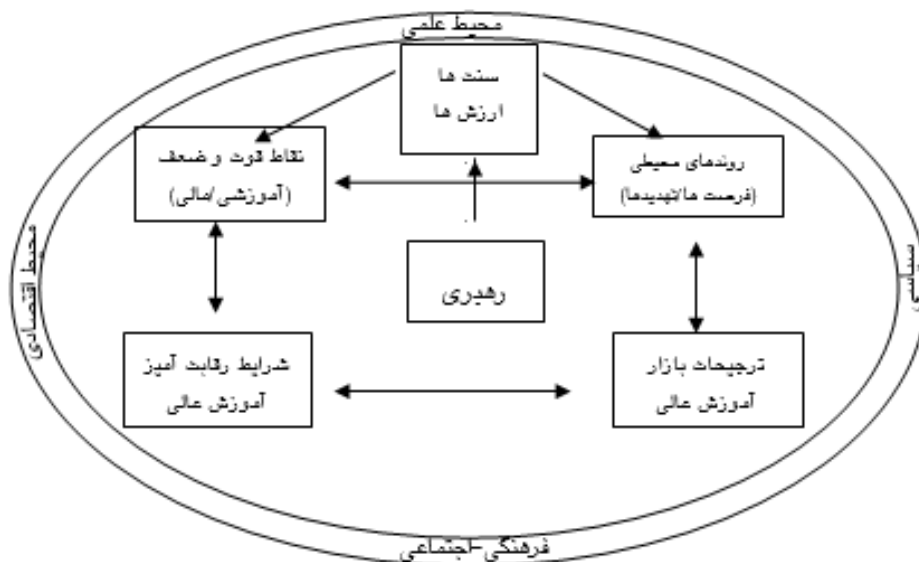
منبع ایده‌های نو و منبع ارزشیابی محصولات دانشگاه، آزاداندیشی و فضای نقد مؤثر، سرمایه‌گذاری و تقدیر از ایده‌های نو، پاداش به ازای خطر و ایده‌های نوآورانه و کارآفرینی، ارتباط نزدیک با مشتریان و گردآوری مداوم نظرات آن‌ها، نگرش مثبت به تغییرات، ایده‌ها، کارکنان و فناوری جدید، ارائه فکر نو و محصول نو، استقبال از هر خطای احتمالی و یادگیری از خطا (عباس‌پور، ۱۳۹۱: ۱۹۵-۲۰۰).

### مبانی نظری مدیریت راهبردی در حوزه و دانشگاه

مطالعات انجام‌شده در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت دانشگاهی کشور به وجود معضلات ساختاری در نتیجه فقدان برنامه و مدیریت راهبردی تأکید می‌ورزد (بمنی، ۱۳۸۹، ۱۴۵). یافته‌ها نشان می‌دهد که برای برنامه‌ریزان و مدیران دانشگاهی چشم‌اندازها و افق‌های توسعه دانشگاه روشن نبوده و عموماً درگیر با مسائل روزمره و طبیعتاً راه‌حل‌های سنتی، مقطعی و سطحی هستند و عمده‌ترین و اساسی‌ترین مشکل یا چالش دانشگاه‌ها نداشتن طرح و برنامه‌ای جامع و بلندمدت است که بتواند ضمن روشن نمودن چشم‌اندازهای توسعه دانشگاه، چارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و پشتیبانی - ستادی آن‌ها فراهم آورد (چشم‌اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۲: ۲۲).

برای رسیدن به اهداف بالا می‌توان از مدیریت راهبردی که رویکردی جامع و دوراندیشانه‌ای است کمک گرفت.

در الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی «کلر» فعالیت‌های مدیریت راهبردی آموزش عالی در زمینه و بافت محیطی خاص آن شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و علمی، صورت می‌پذیرد. در این الگو «فرصت‌ها و تهدیدهای» دانشگاه از جمله عوامل «محیط محلی» دانشگاه به شمار می‌آید. در مقابل نقاط «قوت و ضعف» از عوامل درون‌سازمانی دانشگاه محسوب می‌شود. سنت‌ها و ارزش‌ها نیز بر هر دو دسته عوامل محیط محلی و نزدیک از یک سو و عوامل درون‌سازمانی از سوی دیگر تأثیر می‌گذارد.



الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی «کلر» (Keller, 1983, P128)

### الگوی مدیریت راهبردی دانشگاهی

دانشگاه الزهرا به عنوان تنها دانشگاه ویژه دختران، از جمله دانشگاه‌هایی است که از حدود یک دهه قبل، برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین برنامه توسعه بلندمدت را به عنوان یک ضرورت و اولویت اساسی در دستور کار خود قرار داده است. بنابراین دانشگاه الزهرا برای توسعه راهبردی خود معیارهایی را به شرح زیر تدوین نموده است:

- احیای فرهنگی بی‌تعجیل، کشمکش و اجبار؛
- جسارت فکر کردن و بی‌مدد خارجی زیستن؛
- پاسخ‌گویی به خرده‌نیازها؛
- حذف مفهوم ترک تحصیل و افت تحصیلی؛
- ایجاد توانمندی‌های تکنیک‌آفرینی و ابداع و ابتکار.

در گزارش برنامه توسعه بلندمدت دانشگاه الزهرا، برای تحقق اهداف و معیارهای راهبردی فوق، راهکارهای عملیاتی مناسب نیز پیش‌بینی و ارائه شده است در واقع در تدوین استراتژی‌ها به دو رویکرد مهم تولید علم و بهبود وضع معیشتی توجه خاص مبذول می‌شود (داوری اردکانی، ۱۳۷۵: ۱۵).

در سند چشم‌انداز توسعه دانشگاه شهید بهشتی ضمن ارائه اهداف کلان دانشگاه در یک دوره بیست ساله به شیوه‌های دستیابی و راهبردها و سیاست‌های اجرایی، نحوه اجرا، کنترل و ارزیابی فعالیت‌های انجام‌شده در طول این دوره می‌پردازد و با تصویر روشنی از نقاط قوت و ضعف / فرصت‌ها و تهدیدها مباحث نظری را به شکل کاربردی و عینی مطرح می‌نماید و به منظور دستیابی به هدف کلان مذکور، راهبردهای کلان این دانشگاه به قرار زیر است:

الف - ایجاد تحول در کمیت و کیفیت دانشجویان ورودی، شاغل به تحصیل و دانش‌آموخته؛

ب - گسترش کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی و متحول نمودن دوره‌های کارشناسی؛

ج - گزینش مناسب و ارتقای کیفی اعضای هیأت علمی و توسعه توان ایشان به سوی پژوهش محوری؛

د - توسعه مراکز تحقیقاتی، پژوهشی، فناوری و گسترش کمی و ارتقای کیفی و پژوهش در ابعاد و زمینه‌های بنیادی و کاربردی با توجه به نیازهای اساسی جامعه و کشور؛

ه - توسعه ارتباط دانشگاه با جامعه ملی و بین‌المللی و گسترش منابع اطلاعاتی علمی / تحقیقاتی؛

و - ایجاد فضای مناسب و ارائه امکانات برای رشد و تعالی معنوی همه اعضای خانواده دانشگاه؛

ز - توسعه امکانات کالبدی و تجهیزات مورد نیاز به منظور دستیابی به هدف کلان دانشگاه؛

ح - ایجاد تحول در نظام اداری دانشگاه در جهت پیشبرد هدف کلان،

ط - ایجاد تحول در نظام مالی و گسترش و توسعه منابع مالی جدید.

دانشگاه علم و صنعت در قالب هفت محور و سی موضوع راهبردی ارائه شده است.

علاوه بر این برنامه‌های عملیاتی، طرح‌ها، اقدامات و توصیه‌های مرتبط با هر استراتژی نیز ارائه گردیده است.

فهرست محورهای راهبردی و عنوان استراتژی‌های دانشگاه علم و صنعت ایران به شرح

جدول شماره (۱) است (محمدی، ۱۳۸۹: ۱۵).

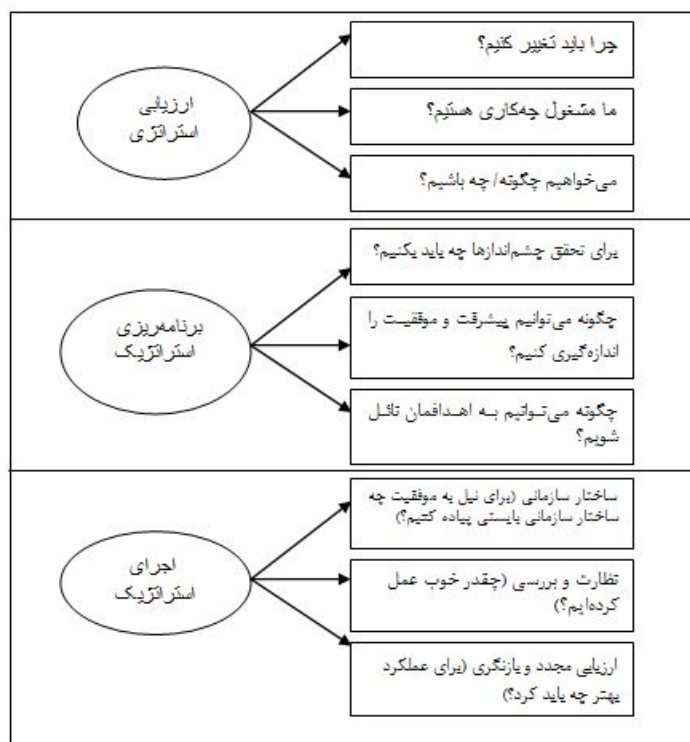
جدول شماره (۱)

عنوان استراتژی	محورهای استراتژیک
ساماندهی خدمات آموزشی	آموزش
توسعه کمی و کیفی اعضای هیأت علمی	
توسعه کمی و کیفی تحصیلات تکمیلی	
ایجاد گرایش‌های جدید تحصیلی	
ساماندهی متون و برنامه‌های درسی	
بهبود فرآیند پذیرش دانشجویان	
ارتقاء سطح کیفی آموزش در سطح کارشناسی	
تولید علم	
بازاریابی و معرفی توان پژوهشی و تحقیقاتی دانشگاه	پژوهش
تمرکز بر تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای	
توسعه فعالیت‌های پژوهشی و حرکت به سمت دانشگاه پژوهش	مدیریت / نیروی انسانی / سازمان
مدار	
تقویت مدیریت و رهبری	
بهبودسازی روش‌های انجام کلیه فرآیندها با توجه به اصل ارتباط و تبادل اطلاعات میان آن‌ها	
تقویت برنامه‌ریزی و کنترل و نظارت	
ساماندهی ساختار سازمانی و اداری	
تقویت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	
ارتقاء شاخص‌های بهره‌وری و بهبود عملکرد	
تعمیم فرهنگی قانونمندی و ضابطه‌گرایی	
توسعه مدیریت درآمدزا و زمینه‌سازی جذب درآمد در دانشگاه	
توسعه مشارکت و فرهنگ کارگروهی	امور فرهنگی، سیاسی و اجتماعی
ارتقاء جایگاه دانش فرهنگی، سیاسی، دینی و اجتماعی دانشگاهیان در جامعه	
ساماندهی فعالیت‌های دانشجویان	
تقویت وجدان کاری و انضباط اقتصادی	
توسعه و ساماندهی امکانات آموزشی و پژوهشی	امکانات و تسهیلات
توسعه و ساماندهی فن آوری اطلاعات	
توسعه و بهبود وضعیت معیشتی و رفاهی دانشگاهیان	
توسعه و بهبود فضای فیزیکی	
تقویت بنیه واحدهای دانشگاهی	
حفظ ارتباط با فارغ‌التحصیلان دانشگاه	
بهبود در روابط و مناسبات با مخاطبین خارجی و سایر دانشگاه‌ها	ارتباطات

دانشگاه فلوریدا از دهه ۱۹۹۰ تدوین برنامه راهبردی توسعه دانشگاه را به طور جدی مورد توجه قرار داده است. مدیران ارشد دانشگاه بر اساس گزارش‌های مختلفی که دریافت می‌کردند، به این نتیجه رسیدند که بدون در اختیار داشتن طرح جامعی که در آن چشم‌اندازهای توسعه دانشگاه مبتنی بر عوامل محیطی و درونی دانشگاه تنظیم شده باشد، نیل به اهداف آموزشی، پژوهشی و حرفه‌ای دانشگاه ناممکن است. بنابراین کمیته تخصصی تدوین مدیریت راهبردی دانشگاه فلوریدا برای ورود به هزاره سوم را تشکیل دادند.

کمیته مذکور الگوی مدیریت راهبردی دانشگاه فلوریدا را مبتنی بر مدل‌های عمومی مدیریت راهبردی تدوین نمود. این مدل از پنج مؤلفه اصلی شامل برنامه‌ریزی کلان، مطالعات محیطی، تجزیه و تحلیل سازمانی، تدوین استراتژی و اجرای استراتژی تشکیل شده است. مطالعات محیطی با هدف شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و تجزیه و تحلیل سازمانی به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف دانشگاه انجام می‌شود.

در دانشگاه ایندیانا فرآیند مدیریت راهبردی برای نیل به آینده‌ای مطلوب مورد توجه قرار گرفته است. به طور کلی فرآیند مدیریت راهبردی به منظور مدیریت ساخت‌مند، سیستماتیک و مستمر به کار می‌رود. این فرایند شامل سه (فاز) یا مرحله شامل ارزیابی راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای راهبردی است (حمزه‌پور، ۱۳۹۲: ۱۱).

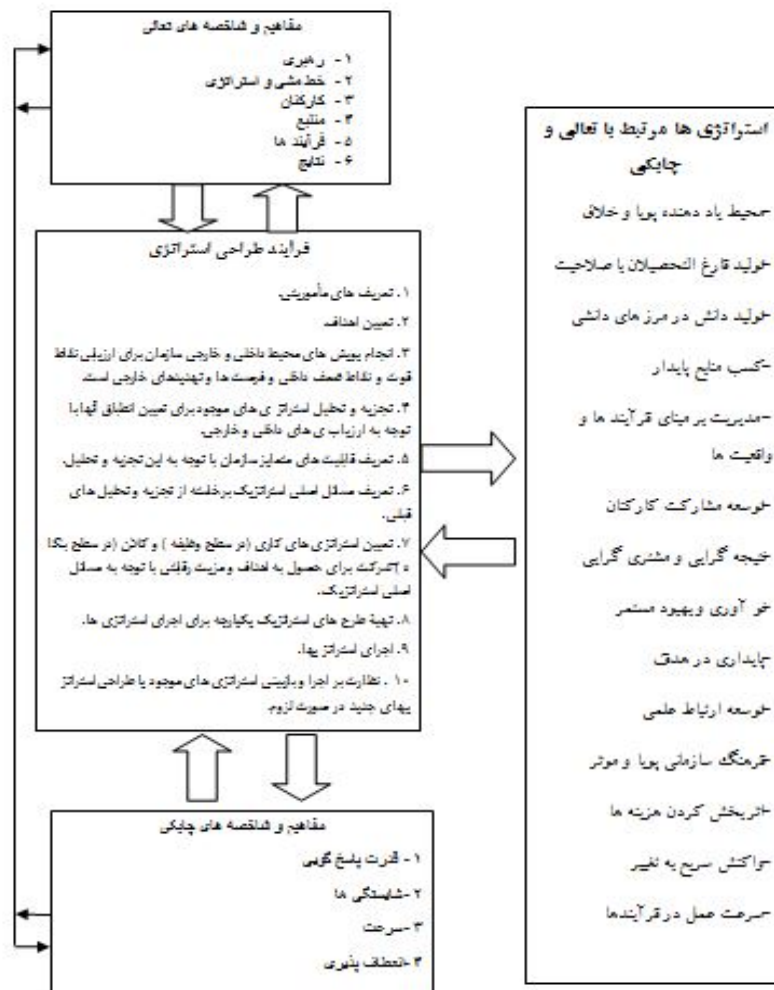




نمودار فرایند مدیریت راهبردی در «دانشگاه ایندیانا» ( Indiana University )  
 (Southeast,2004,P69) نقل از (حمزه پور، ۱۳۹۲: ۱۱-۱۲).

الگوی زیر به عنوان مبنای تدوین استراتژی در رابطه با تعالی و چابکی و نتایج و پیامدها آن ترسیم شده است.

الگوی دستیابی به تعالی و چابکی سازمانی مبتنی بر فرآیندهای طراحی راهبردی در دانشگاه



یافته‌ها

- نتایج آماره آلفای کرونباخ برای سنجش انسجام درونی سؤالات تعالی و چابکی

جدول (۲) پایایی (قابلیت اعتماد) متغیرهای تحقیق

نام متغیر	تعداد سؤالات	مقدار آلفا
رهبری	۶	.۹۲۶
نقطه مشی	۳	.۸۸۳
کارکنان	۳	.۸۳۳
منابع	۳	.۸۵۲
فرایندها	۵	.۹۰۵
نتایج	۹	.۹۴۷
پاسخگویی	۲	.۸۳۹
شایستگی	۱۴	.۹۵۶
انتظاف پذیری	۲	.۷۴۸
سرعت	۴	.۸۲۸

ملاحظه می‌شود مقادیر آلفای کرونباخ تمامی مقیاس‌های تحقیق بالاتر از ۰/۷۰ هستند و بنابراین مقیاس‌ها از قابلیت اعتماد لازم برخوردارند. بنابراین نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که پرسش‌نامه تحقیق دارای پایایی مناسبی است و برای سنجش رابطه بین تدوین راهبرد بر اساس شاخصه تعالی و چابکی سازمان مناسب است.

- نتایج حاصل از بررسی توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب متغیر سن نشان می‌دهد ۱۲/۸ درصد پاسخ‌گویان دارای سن ۴۰ و پایین‌تر، ۲۳/۳ درصد بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۲۴/۴ درصد بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۳۹/۵ درصد بیشتر از ۵۱ سال سن دارند.

- نتایج حاصل از بررسی توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب متغیر تحصیلات نشان می‌دهد ۱/۱ درصد پاسخ‌گویان فوق‌دیپلم، ۱۰/۸ درصد لیسانس، ۴۴/۱ درصد فوق‌لیسانس و

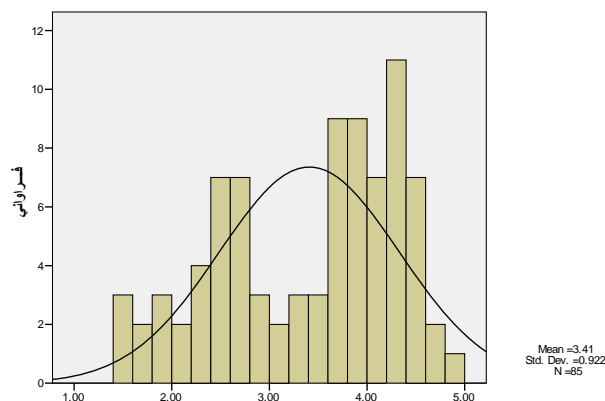
۴۴/۱ درصد دکترا هستند.

-نتایج حاصل از بررسی توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب متغیر سمت نشان می‌دهد که از نظر سمت ۴۹/۵ درصد پاسخ‌گویان شامل فرمانده دانشکده، معاونان و مدیران، ۴۵ درصد اعضای هیأت علمی و ۵/۵ درصد کارشناس می‌باشند.

-نتایج حاصل از بررسی توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب سابقه خدمت نشان می‌دهد ۳/۲ درصد پاسخ‌گویان کمتر از ۵ سال سابقه خدمت، ۱۱/۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه، ۶/۵ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۱۶/۱ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه و ۶۲/۴ درصد بالاتر از ۲۱ سال سابقه کار دارند.

جدول بالا نشان می‌دهد میانگین مربوط به راهبرد مرتبط با تعالی (۳/۴۱) است که با توجه به دامنه تغییر (۳/۳۸) و حداقل (۱/۴۵) و حداکثر (۴/۸۳) این میانگین بالاتر از میانگین متوسط (۳/۰۰) می‌باشد؛ یعنی از نظر پاسخ‌گویان گویه‌های مربوط به متغیر تعالی (در جدول بالا) را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند.

تعالی



نمودار (۱) هیستوگرام راهبرد و تعالی

جدول (۳) استراتژی‌های مرتبط با شاخص تعالی

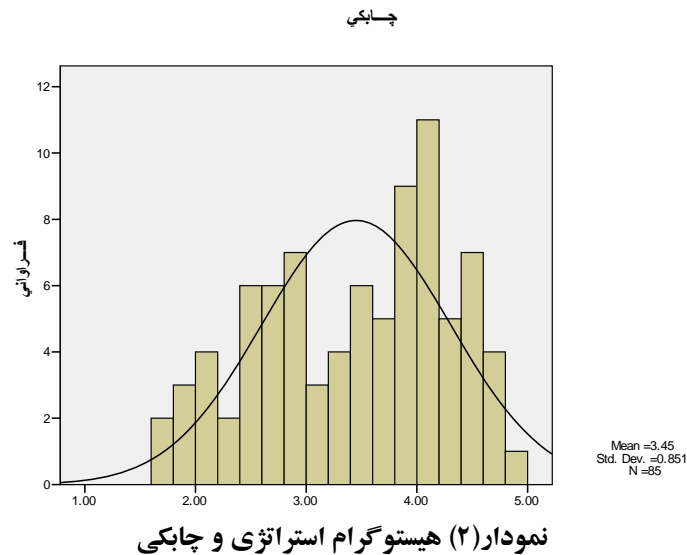
شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
میانگین	۳/۴۱	انحراف معیار	۰/۹۲۲	حداکثر	۴/۸۳
میانه	۳/۷۶	دامنه تغییر	۳/۳۸	تعداد	۸۵
نما	۳/۷۶	حداقل	۱/۴۵		

### استراتژی‌های مرتبط با شاخص تعالی

۱- مدیریت مبتنی بر راهبرد، کیفیت و بهره‌وری ۲- محیط یاددهنده پویا و خلاق ۳- همکاری بالا در بخش‌های مختلف سازمان ۴- همکاری متقابل با مراکز علمی برون‌سازمانی ۵- توانایی سازمان در امر کسب و انتقال دانش روز ۶- افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان ۷- بهبود مستمر مدیریت اجرایی و علمی دانشگاهی ۸- اثربخش بودن هزینه‌های سازمان ۹- ارتقای جایگاه علمی علوم انسانی و دفاعی در سطح سپاه ۹- الگوبرداری از نقاط قوت و ضعف ۱۰- تعمیق و گسترش فرهنگ سپاهی در بین کارکنان و فراگیران ۱۱- پویا و مستمر بودن فعالیت‌های سازمان ۱۲- حرکت سازمان در جهت افزایش رضایتمندی و اعتماد مشتریان نسبت به دانشگاه ۱۳- کاربردی بودن دستاوردهای پژوهشگران ۱۴- همکاری علمی با مراکز عملیاتی سپاه و ارائه خدمات مستشاری ۱۵- رضایتمندی از سازمان از نظر اساتید و کارکنان ۱۶- امکان رشد فردی و سازمانی ۱۷- ارتقای منزلت اجتماعی اساتید و کارکنان ۱۸- اعتماد به نتایج حاصل از تحقیق توسط دانشکده ۱۹- مدیریت مبتنی بر دانش محور بودن در سازمان ۲۰- مرجعیت و مقبولیت علمی در سطح سپاه ۲۱- مرجعیت و مقبولیت علمی در تراز کشوری.

جدول بالا نشان می‌دهد میانگین مربوط استراتژی مبتنی بر چابکی (۳/۴۵) است که با توجه به دامنه تغییر (۳/۱۴) و حداقل (۱/۶۸) و حداکثر (۴/۸۲) این میانگین بالاتر از میانگین

متوسط (۳/۰۰) است؛ یعنی از نظر پاسخ‌گویان گویه‌های مربوط به متغیر چابکی (در جدول بالا) را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند.



جدول (۴) استراتژی‌های مرتبط با شاخص چابکی

مقدار	شاخص	مقدار	شاخص	مقدار	شاخص
۴/۸۲	حداکثر	۱/۸۵۱	انحراف معیار	۳/۴۵	میانگین
۸۵	تعداد	۳/۱۴	دامنه تغییر	۳/۵۹	میانه
		۱/۶۸	حداقل	۲/۵۵	نما

### استراتژی‌های مرتبط با شاخص چابکی

۱- توانمندی سریع تغییر در سطح استراتژیک سازمان ۲- سرعت در تصمیمات در سازمان و

به اجرا در آمدن آن ۳- ناب، ساده و انعطاف پذیر بودن سازمان ۴- حرکت سازمان به سمت با ثبات و نقش‌هایی با انعطاف بیشتر ۵- عکس‌العمل مناسب و سریع به فرصت‌ها و تهدیدها ۶- وجود فضای رقابتی دانشگاهی ۷- گسترش کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی ۸- وجود فرآیند نظام آموزشی کارا و مؤثر ۹- وجود فرآیند نظام پژوهشی کارا و مؤثر ۱۰- توانایی در حل مسأله ارجاعی در حوزه پژوهشی ۱۱- توسعه مهارت‌ها به سمت دانشگاه پژوهش محور ۱۲- وجود تمرکز بر تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای ۱۳- پیش‌بینی توانایی تغییر و تطبیق با شرایط ۱۴- توانایی سازمان در شکستن مرزهای دانشی و ارائه نظریه‌های جدید ۱۵- استفاده از فناوری برای سرعت در پیشبرد اهداف سازمانی.

**فرضیه یک:** شاخص‌های تعالی سازمان اثر معنی‌داری در تدوین استراتژی دانشگاه جامع امام حسین (ع) دارد.

جدول (۵) آزمون دو جمله‌ای شاخص‌های تعالی سازمان در رابطه با تدوین استراتژی

معنی‌داری	درصد مورد انتظار	درصد مشاهده شده	فراوانی	مقوله	گروه‌ها
/026	/50	/38	34	< 3	گروه اول
		/62	56	> 3	گروه دوم
		1/00	90		جمع
/059	/50	/40	36	< 3	گروه اول
		/60	55	> 3	گروه دوم
		1/00	91		جمع
/047	/50	/39	36	< 3	گروه اول
		/61	56	> 3	گروه دوم
		1/00	92		جمع
/011	/50	/36	32	< 3	گروه اول
		/64	57	> 3	گروه دوم
		1/00	89		جمع
/008	/50	/36	32	< 3	گروه اول
		/64	58	> 3	گروه دوم
		1/00	90		جمع
/021	/50	/37	34	< 3	گروه اول
		/63	57	> 3	گروه دوم
		1/00	91		جمع
/017	/50	/36	31	< 3	گروه اول
		/64	54	> 3	گروه دوم
		1/00	85		جمع

ملاحظه می‌شود، معنی‌داری مربوط به شاخص تعالی در مجموع از معنی‌داری در سطح

آلفای ۵٪ کوچک‌تر است و نسبت مشاهده‌شده بین گروه اول (دارای نمره پایین‌تر یا مساوی گزینه متوسط (۳) و گروه دوم دارای نمره بالاتر از گزینه متوسط (۳)) است. این بدان معنی است که سنجش تأثیرگذاری شاخص‌های تعالی سازمان در رابطه تدوین استراتژی دانشگاه امام حسین (ع) در حد زیاد است.

**فرضیه دو:** سنجش تأثیرگذاری شاخص چابکی سازمان در رابطه با تدوین استراتژی دانشگاه امام حسین (ع)

جدول (۶) آزمون فرض t یک متغیره و معنی داری شاخص چابکی

معنی داری	درجه آزادی	t	میانگین	تعداد	
.000	۹۱	۵/۰۳۲	۲/۴۶۰۹	۹۲	پاسخگویی
.000	۸۶	۴/۲۸۲	۲/۴۱۶۴	۸۷	شایستگی
.000	۹۲	۴/۲۵۴	۲/۴۱۹۴	۹۳	تعطیلات پذیری
.000	۹۲	۴/۳۹۴	۲/۴۷۳۱	۹۳	سرعت
.000	۸۴	۴/۸۸۸	۲/۴۵۱۳	۸۵	چابکی

با توجه به نتایج آزمون ملاحظه می‌شود، معنی داری مربوط به شاخص چابکی از معنی داری در سطح آلفای ۱ درصد کوچک‌تر است، بدین معنی که با ضریب اطمینان ۹۹ درصد تفاوت (بین میانگین محاسبه‌شده و گزینه متوسط) معنی دار است. این میانگین نشان می‌دهد، سنجش تأثیرگذار چابکی سازمان در رابطه با تدوین استراتژی دانشگاه امام حسین (ع) نمره بالا را کسب کرده است.

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی توزیع فراوانی بر حسب متغیر سن، تحصیلات، سمت و سابقه

خدمت، دال بر تناسب انتخاب جامعه آماری براساس خبرگی و نتایج دقیق‌تر تحقیق است. یافته‌های تحقیق جنبه‌های تازه‌ای از استراتژی در رابطه با تعالی و چابکی را مشخص ساخت، و علاوه بر ارائه شواهد تجربی برای ارتباط بین استراتژی و تعالی و چابکی، نتایج اثبات نمود که دیدگاه استراتژی مبتنی بر تعالی و چابکی نه تنها یک شیوه راهبردی می‌تواند باشد، بلکه عاملی برای بهبود عملکرد در همه ابعاد با سرعت مناسب و انعطاف‌پذیری لازم محسوب می‌شود. این مطالعه بینشی را در مورد داشتن دیدگاه استراتژی در مورد دانشگاه جامع فراهم می‌نماید. این بدین معناست که ممکن است در یک سازمان منابعی نادیده انگاشته شود، ولی همین‌ها می‌توانند سازمان را یک گام به اثربخشی نزدیک‌تر کند.

ملاحظه گردید، جامعه آماری مورد نظر دانشگاه جامع امام حسین (ع) تعالی و چابکی را در سطح خوب ارزیابی کرده‌اند. بخشی از جامعه آماری نیز قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه را در سطح خوب در رابطه با موضوع تحقیق ارزیابی کرده‌اند که پیشنهاد می‌شود از این قابلیت‌ها و توانمندی‌ها بهره‌جسته تا مدیران جدید از روش آزمون و خطا در هدایت سازمان دور باشند.

۴۶ عنوان از گویه‌های تعالی و چابکی که در این تحقیق در رابطه با استراتژی‌ها مورد سنجش قرار گرفت می‌توانند به عنوان جهت‌گیری برنامه‌های کلان دانشگاه جامع مدنظر قرار گیرند و به برنامه‌های عملیاتی جهت‌گیری مشخص و استراتژی محور دهند.

تدوین استراتژی‌ها باید به اجرای استراتژی ختم شود. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا باید به شناخت هدف‌های سالیانه در راستای اهداف بلندمدت با شاخص‌های مشخص (تعالی و چابکی) که قابل اندازه‌گیری هستند به تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای پرداخت و در نهایت به تدوین و اعلام خط‌مشی‌های مختصر به عنوان راهنمایی برای تصمیم‌گیران پردازیم.

برای اجرای اثربخش استراتژی‌های جدید تدوینی، باید این استراتژی‌ها با پیوست‌های مشخص در سازمان دانشگاه جامع نهادینه شوند؛ یعنی ارکان مختلف دانشگاه را تحت تأثیر



و نفوذ کامل خود قرار دهند.

استراتژی‌های تدوینی باید در یک محیط در حال تغییر اجرا شوند. بنابراین ضرورت دارد با تشکیل کمیته راهبردی اجرای آن‌ها تحت کنترل بوده و حداقل هر سه ماه یک‌بار ارزیابی شوند و برای سازگاری با وضعیت‌های در حال تغییر بسته به نیاز تعدیل گردند. لازم به ذکر است این فرآیند کنترل و ارزیابی باید دارای جنبه کنترل راهبردی (هدایت اجرای استراتژی‌ها)، جنبه سیستم‌های کنترلی (که بر عملکردها نظارت داشته و تفاوت‌ها را ارزیابی کرده و اقدامات اصلاحی را ابداع کنند) و نیز دارای جنبه نظام‌های پاداش (که برای کنترل و ارزیابی، انگیزه ایجاد می‌کنند)، باشد.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد نگرش متغیرهای تعالی و چابکی در رابطه با تدوین استراتژی همبستگی معنادار و مستقیم وجود دارد. این نتایج در مورد نگرش در دانشگاه با هر سه پارامتر (استراتژی، تعالی، چابکی) با اطمینان بالا می‌توان گفت پیوند استراتژی‌ها با پارامترهای تعالی و چابکی می‌تواند دانشگاه را در کسب رتبه دانشگاهی برتر در بین دانشگاه‌های نیروهای مسلح و کشور هموار کند.

با توجه به نتایج متغیر تعالی و چابکی نسبت استراتژی‌ها رابطه معنادار و مستقیم دارد. بنابراین با اطمینان بالا می‌توان گفت هر چه نگرش مدیریت دانشگاه جامع به سمت تعالی و چابکی در رابطه با استراتژی‌ها پیش برود آینده سازمان به دست خودمان شکل می‌گیرد نه به وسیله حوادث و اتفاقات.

عوامل مرتبط رابطه تدوین استراتژی با شاخص‌های تعالی و چابکی سازمانی در دانشگاه در جدول (۴ و ۲) آمده است که براساس ادبیات تحقیق عوامل مرتبط رابطه تدوین استراتژی با شاخص‌های تعالی و چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها گردآوری شده و سنجش‌های لازم از جامعه آماری مدنظر صورت گرفته و می‌توان از گویه‌های آن در دانشگاه در تدوین استراتژی بهره جست.

**کتابنامه:**

- ۱- ابیلی، خدایار، (۱۳۸۰)، "کاربرد الگو ارزشیابی جامع در ارزشیابی کیفیت آموزش عالی در جوامع در حال توسعه": کیفیت و مدیریت، ش ۶: ۱۱-۱۵، به نقل از دکتر فاطمه محمدی.
- ۲- آرمسترانگ مایکل، (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)"، مترجمان: دکتر سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۳- حمزه‌پور علی، (۱۳۹۲)، "به کارگیری مدیریت راهبردی در توسعه قابلیت‌های سازمانی".
- ۴- داوری اردکانی، احمد، (۱۳۷۵)، گزارش برنامه توسعه بلند مدت دانشگاه الزهراء، (گزارش سوم: برنامه‌ریزی راهبردی).
- ۵- رودباریان محمد، (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، مدیریت نشر.
- ۶- شفیق‌زاده حمید، مرداد (۱۳۸۷)، مدل تعالی در آموزش عالی.
- ۷- صداقت گویان حامد، (۱۳۸۴)، روزنامه همشهری سال سیزدهم، شماره ۳۷: ۴۷-۱۲.
- ۸- عادل آذر، مهسا پیشدار، (۱۳۹۰)، "شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی"، پژوهش‌های مدیریت، سال چهارم، شماره یازدهم، بهار.
- ۹- عباس‌پور، عباس، (۱۳۹۱)، "طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها" فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم شماره ۶۹، زمستان ۹۱: ۱۷۱ - ۲۱۷.
- ۱۰- غفاریان وفا؛ غلامرضا کیانی، (۱۳۸۰)، "استراتژی اثربخش": نشر سازمان فرهنگی فرا: ۴۳.
- ۱۱- فدایی، مسلم، (۱۳۸۷)، مجله مدیریت «تدبیر»، شماره ۱۹۱: ۲۰ - ۲۵.
- ۱۲- مجموعه گزارش‌های همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۲: ۲۲.
- ۱۳- محمدی فاطمه، (۱۳۸۹)، "ارائه مدل سه‌بعدی مدیریت راهبردی": وب‌سایت فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی.
- ۱۴- نیک پور امین، برکم یاسر، (۱۳۹۱)، "مقاله چابکی سازمانی و دستیابی به یک مدل چابکی": راهبرد یاس، ش ۳۰: ۱۵۱ - ۱۷۰.
- ۱۵- یمنی، محمد، (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی (نظریه‌ها و تجربه‌ها)، دانشگاه شهید بهشتی.

**وب‌گاه‌ها:**

- 1-Jafarnejad, A. & Shahay, b. (2010). Introduction to organization agility and agile manufacturing. Tehran: mehrabanpublication (in Persian).
- 2- Keller, A. (1983). "Strategic planning in Higher Education A Guide for Leaders" Rutgers University, center for organizational Development and Leadership

