

تدوین و تکمیل مدل توسعه یافته فرآیند مدیریت استراتژیک در دانشگاه ها

امامعلی ساعتی^۱، حامد شاکریان^۲، محمدنظیر پرویز^۳

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی، رشته مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد؛ حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، آذربایجان شرقی، ایران

^۲ دانشجوی دکتری تخصصی، رشته مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد؛ حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، آذربایجان شرقی، ایران

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، آذربایجان غربی، ایران

نام نویسنده مسئول:

امامعلی ساعتی

چکیده

برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی به یکی از مهم ترین عوامل سیستم آموزشی امروزی، تبدیل شده است. دولتها که از اهمیت این روند در جهان آگاه هستند، آمادگی و اجرای برنامه های استراتژیک پنج ساله را برای موسسات آموزش عالی اجباری کرده اند. با این حال، هنگام بررسی برنامه های استراتژیک دانشگاه های کشور به طور کلی، باید توجه داشت که تکنیک های توسعه استراتژی در فرایندهای توسعه استفاده نمی شود. استراتژی های متنوع در سطوح مختلف، در دانشگاه ها مورد توجه قرار نگرفته، استراتژی ها با مشارکت بالا، محسوب نشده و به صورت آگاهانه شکل نگرفته و اجرا نمی شوند. دانشگاه با در نظر گرفتن این موارد، در حال انجام تحقیقاتی برای ایجاد استراتژی های موثر در پنج سال آینده با کمک یک رویکرد متفاوت و منحصر به فرد است. در این تحقیق، هدف آن است که رویکرد استراتژیک به طور اختصاصی برای دانشگاه ها در برنامه استراتژیک دانشگاه های کشور تکمیل نموده، و مدل فرایند توسعه استراتژی که به منظور درونی سازی استراتژی در موسسه شکل گرفته، را بتوان نشان داد. در این رابطه، در مطالعه حاضر؛ ذکر شده که چگونه مشارکت کارکنان دانشگاهی و اداری صورت گرفته و به این ترتیب، هدف آن ایجاد ارزش برای تمام ذینفعان و بررسی چگونگی تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی، با پروژه های تحقیقاتی علمی و چگونگی حمایت از یادگیری سازمانی در هر مرحله از روند تحقیقاتی است. این مقاله تلاش می کند تا موردی از روند توسعه استراتژی دانشگاه را نشان دهد و چگونه برنامه استراتژیک می تواند به استراتژی داخلی تبدیل شده و تغییر، حرکت و پویایی را از طریق هر دو رویکرد جدید به فرآیند توسعه استراتژی تبدیل نمود

واژگان کلیدی: استراتژی، توسعه استراتژیک، دانشگاه

مقدمه:

ما در موقعیتی قرار داریم که در آن، موسسات آموزش عالی یا همان دانشگاه ها در حال تغییر در سراسر جهان هستند. ویژگی بویایی جهانی شدن، نیازهای اقتصاد مبتنی بر دانش و فناوری های ارتباطی جدید تمام نهادها را عمیقاً تغییر می دهد. این فرایند، ماموریت ها و نقش های جدید را به دانشگاه ها ارائه نموده، در حالی که اهمیت دانشگاه ها را افزایش می دهد. در دنیای امروزه که در آن رقابت بین دانشگاه ها در سطح ملی و بین المللی بسیار شدید است؛ در حال حاضر، تغییرات دانشگاه ها با توجه به نیازها و انتظارات جامعه اطلاعاتی شکل گرفته توسط تحقیق و توسعه، نوآوری و کارآفرینی، ضروری است [1]. بدین معنی که عزم و مدیریت استراتژی در دانشگاه ها اهمیت حیاتی را به دست آورده است. به منظور شکل دادن و / یا سازگاری با این تغییرات؛ فعالیت هایی نظیر تعیین استراتژی ها، مدیریت سیستم و فرایندها، مطابق با استراتژی های مشخص شده و توزیع منابع، برای دانشگاه ها بسیار حیاتی بوده است. دانشگاه ها، همانند تمام مؤسسات دیگر، باید به طور جدی در مورد عواملی که در برنامه های استراتژیک و ارزش های اساسی آنها مورد استفاده قرار می گیرند، بیشتر تامل نمایند. ادبیات مربوط به توسعه استراتژی در آموزش عالی، متمرکز بر دو حوزه آموزش و مدیریت است. این ادبیات که به تحقیقات تجربی در مورد برنامه ریزی استراتژیک شرکت بستگی ندارد شامل موارد بیشتری بوده و از دهه ۱۹۷۰ ارائه شده است بعضی نویسندگان از ابزارهای مختلف توسعه استراتژی در مؤسسات خود استفاده می کنند مانند ماتریس های ارزیابی نمونه ها. بعضی از آنها از اینکه ابزارهای استراتژیک مربوطه باید بر اساس فرهنگ های مختلف و ارزش های علمی اقتباس شوند، دفاع کردند [2]. یکی دیگر از ویژگی های مهم فرایندهای توسعه استراتژی دانشگاه ها این است که تصمیم بگیریم کدام رویکرد سازگار است، بیرونی یا درونی. رویکرد بیرونی، از منظر دیدگاه استراتژیک به طور کلی، شناخته شده و از این اندیشه دفاع می کند که مؤسسات باید فرصت های محیط خارجی را به درستی تعیین نموده و سیستم خود را به نحوی سازگار کنند تا از این فرصت ها به بهترین وجه ممکن، استفاده نمایند. چشم انداز استراتژی درونی، که مخالف آن است، به عنوان رویکرد درونی نیز اهمیت دارد با توجه به رویکرد داخلی، مؤسسات باید منابع استراتژیک خود را که بخشی از سیستم های کسب و کارشان هستند را تعیین نموده و از این منابع برای رسیدن به موفقیت استفاده کنند و در صورت لزوم، آن ها را مجدداً تنظیم کنند [3]. مؤسسات باید این دو رویکرد را به منظور استفاده بهینه از تمام پتانسیل های استراتژیک مورد توجه قرار می گیرند با اشاره به تمام این موارد، دانشگاه خود را با ادراک استراتژیک محور وفق داده و فرایند توسعه استراتژی را که در ادامه بیان می شود، با درک این که رویکردهای توسعه استراتژی درونی / بیرونی، در کنار هم در نظر گرفته شده اند، از طریق بسیاری از روش های پیاده سازی برای اولین بار در کشور، مورد بررسی قرار خواهد داد [4].

توسعه استراتژی در آموزش عالی:

استراتژی توسعه در آموزش عالی به ویژه از سال ۲۰۰۰ میلادی، به دلیل مشکلات موجود در آموزش و پرورش و حوزه های مربوط به آن، مشاهده شد. مشکلاتی مانند افزایش تعداد فارغ التحصیلان بیکار دانشگاه، تغییر جمعیت دانش آموزان، پایین بودن نمره های لازم برای ورود به ادارات و محدودیت منابع برای حرکت در راستای توسعه استراتژی و برنامه های استراتژیک برای مؤسسات آموزش عالی، از این جمله مشکلات محسوب می شوند در واقع، سازگاری با تغییر شرایط محیط و ارائه نیازهای متغیر و در عین حال هدایت آموزش و پرورش با یک روش پیشگیرانه، امکان پذیر است (هینتون، ۲۰۱۲) [5]. همانگونه که پورتر (۱۹۹۶) پیشنهاد کرد، طراحی استراتژی برای ایجاد تمایز بسیار مهم است، در غیر این صورت، استراتژی تنها به عنوان یک شعار باقی خواهد ماند. در این رابطه، یکی از مهمترین سوالات این است که دانشگاهها چگونه استراتژی های خود را اعمال نموده و آن ها را پیاده سازی می کنند ایجاد شاخصه های قابل اندازه گیری عملکرد و تنظیم مقررات مربوط به منابع مالی جهت برنامه ریزی دقیق و حسابرسی برنامه های استراتژیک، بسیار ضروری است. اگر توسعه آموزش عالی با این تصور، نتواند استراتژی خود را بهبود بخشد، از آنجایی که ابزارهای لازم برای اجرای یک برنامه استراتژیک واقعی را شامل نمی شود، لذا این طرح ها به عنوان ایده های زیبا و ایده های که به توسعه مؤسسات اجازه می دهند، باقی خواهند ماند [6]. علاوه بر این، هر دانشگاهی که در زمینه خود موفق باشد باید یک هدف خاصی را برای خود لحاظ نماید. بنابراین تعیین دقیق استراتژی جهت سازگاری با اهداف بر حسب نقاط قوت دانشگاه، از اهمیت و ارزش بالایی برخوردار است. رقابت بین مؤسسات آموزش عالی، ضرورت تفکر استراتژیک را به ارمغان آورده است. به همین دلیل، برنامه های استراتژیک هدفمند، برای موفقیت توسعه، حیاتی هستند. این برنامه ها باید نشان دهند که چگونه می توان در زمینه های آموزشی، پژوهش، تحرک دانشجویی و کارکنان، بین المللی شدن و غیره، پیشرفت نمود [7].

هدف اصلی فرایند توسعه استراتژی دانشگاه:

همانطور که گفته شد، مؤسسات دولتی برای تهیه نقشه های استراتژیک پنج ساله، مطابق با قوانین کشور، موظف به انجام فعالیت هایی هستند. بنابراین، هدف اصلی فرایند توسعه استراتژی، تهیه برنامه استراتژیک دانشگاه برای سال های ۲۰۲۰-۲۰۱۶ میلادی بر اساس مقررات اصول و روش های دهمین برنامه ریزی استراتژیک و برنامه پیشرفت است. با این حال، علاوه بر این هدف اساسی، موارد دیگری به جای انطباق با یک تغییر کلی در فرایند، مورد توجه قرار می گیرد. به طور خلاصه، دولت باید این اهداف را تضمین نموده؛ به دانشگاه، اعتماد

به آینده را ارائه داده، متمرکز بر استراتژی بوده، و با برنامه ریزی و انجام تغییرات مورد نیاز، اطمینان دهد که پویایی و انعطاف ذیری جزء الزامات زمانی محسوب می شود با این حال، الزامات آموزش عالی عصر جدید، تنها در مورد نوآوری ساختار نیست [8]. رسیدن به یک رتبه بندی مشخص دانشگاه و ایجاد تغییرات لازم برای آن، به عنوان یک هدف، مهم به نظر می رسد. قرار دادن دانشجویان در بخش ها با توجه به امتیازات پایه و با توجه به نمره پایین تر، نیز قابل توجه است. برای غلبه بر این وضعیت، محققین باید به ارزیابی شیوه های بهبود و نوسازی، بیشتر توجه نمایند. علاوه بر تمام این؛ مشخص شد که دانشگاه ما نیاز به تحول داشته تا شرایطی مانند؛ جمع آوری کمک های مالی و توسعه پروژه در سطح ملی و بین المللی، انجام مطالعات اصلی در زمینه تحقیق و توسعه، انتشار مقالات با کیفیت بالا، بهبود همکاری دانشگاه با صنعت، همکاری های بین المللی و ملی با سایر دانشگاه ها، تبدیل شدن به یک دانشگاه شناخته شده بین المللی و داشتن توانایی جذب دانشجویان سطح بالا، حاصل شود بر اساس این موارد، به این نتیجه رسیدیم که دانشگاه ما نیاز به یک مدل توسعه استراتژی منحصر به فرد با برخی ویژگی ها همچون تمایز، نوآوری، امکان پذیری، واقع گرایی، دموکراتیک و مشارکت، دارد [9].

ویژگی منحصر به فرد فرآیند توسعه استراتژی دانشگاه:

در نتیجه بررسی برنامه های استراتژیک سایر دانشگاه های کشور از لحاظ رویکرد و فرایندهای توسعه استراتژی آنها می توان گفت که مطالعات توسعه استراتژی دانشگاه دارای خصوصیات و ویژگی های منحصر به فردی، است. بر این اساس، منحصر به فرد بودن و ویژگی های فرآیند و روش استراتژی دانشگاه به شرح زیر است: اولاً، با توجه به تمایز سطوح در دانشگاه، استراتژی در دو سطح مختلف به عنوان سطح دانشگاه و واحد، شناخته شده است. با کمک یک رویکرد بسیار دموکراتیک، برنامه ای که به واحدها، فرصتی جهت تعیین استراتژی های خود می دهد، به آنها شانس جهت رسیدن به اهداف خود در آینده نیز خواهد داد [10]. در این زمینه، ترکیب سطح دانشگاه و واحد برای اولین بار در طی این فرایند، انجام شده است، ثانیاً یکی دیگر از ویژگی های منحصر به فرد این فرآیند، مبتنی بر مبانی پژوهش علمی آن است. ماتریس SWOT برای تعیین استراتژی در سطح دانشگاه با توجه به یافته های پروژه های تحقیقاتی چند رشته ای با شیوه ی مشارکتی ایجاد شد. جهت توسعه استراتژی ها و ماتریس SWOT، پنج پروژه تحقیقاتی علمی (bapko) اجرا شده است. این پروژه ها عبارتند از: تجزیه و تحلیل pestle، تجزیه و تحلیل سهامداران، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، تجزیه و تحلیل وضعیت دانشگاه، تجزیه و تحلیل شایستگی و تجزیه و تحلیل رقبا، ثالثاً هر مرحله از فرآیند توسعه استراتژی با رویکرد چند رشته ای، با مشارکت گسترده و با فعال سازی هوش جمعی انجام می شود [11]. به منظور اطمینان از مشارکت، ساختار سه جانبه ای ایجاد شده که در بخش بعدی به تفصیل بحث خواهد شد، رابعا در سراسر کل فرآیند، سمینارها، جلسات و کارگاه های آموزشی به منظور آموزش واحدهای مربوطه جهت توسعه استراتژی های خود از طریق روش های علمی و استراتژی های سطح دانشگاه (تعیین شده توسط تیم های چند رشته ای) انجام شد، خامسا در کنار آموزش، یک منبع اصلی به نام راهنمای توسعه استراتژی برای واحدهای ارائه شده که تمام روند توسعه استراتژی را توضیح داده و به روشنی مطالعات گام به گام فرآیند را نشان می دهد، سادسا این نخستین باری است که دانشگاه یک استراتژی را با رویکرد متمایز و منحصر به فرد و با کمک یک مدل توسعه استراتژی، گسترش داده است، سبعا بر اساس اطلاعات ما، یک دانشگاه، استراتژی خود را برای ایجاد ارزش در تمام ذینفعانش تشکیل داد. ذهنیتی برای ایجاد ارزش در سهامداران اتخاذ شده و اقداماتی همراه با این مأموریت اجرا شده است [1].

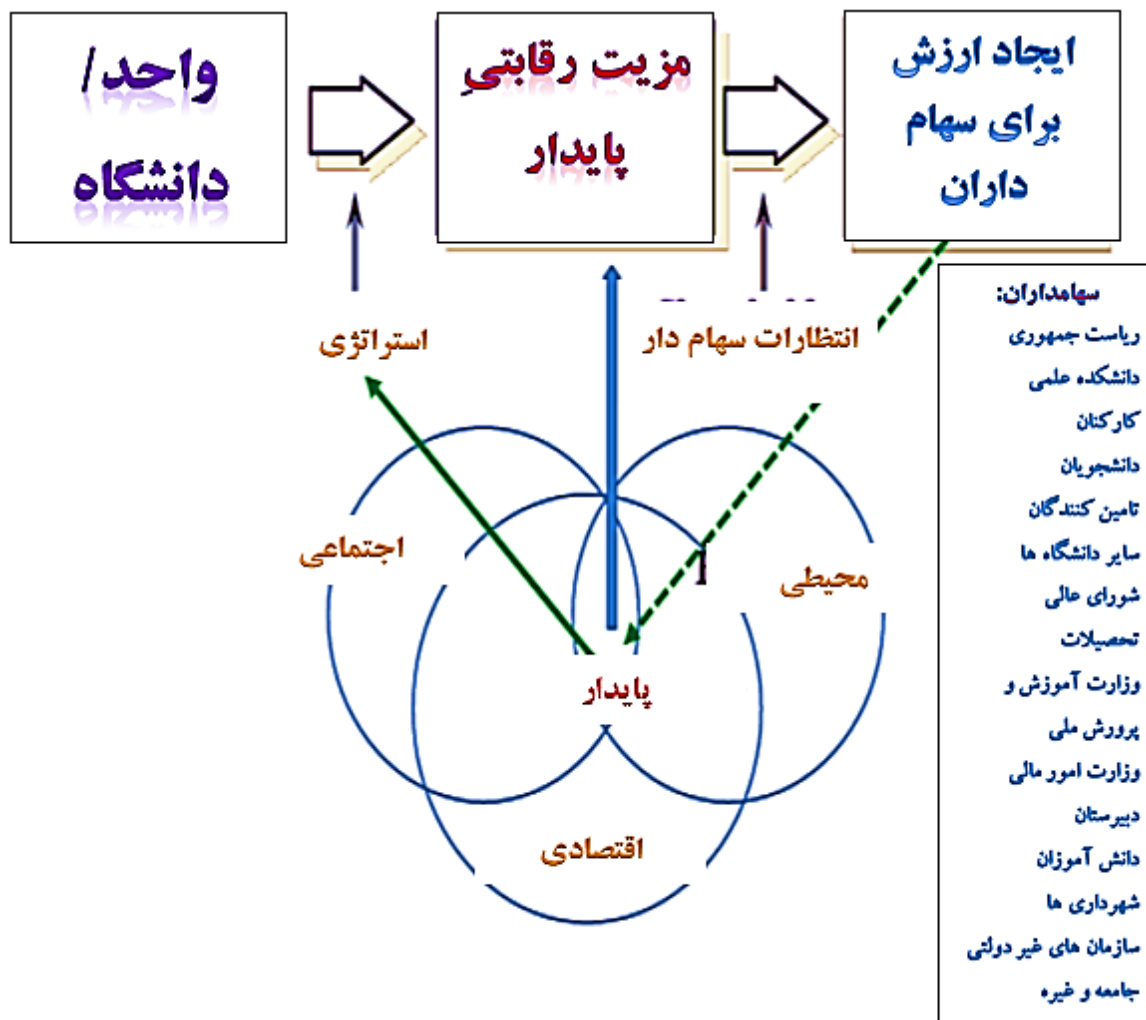
روند توسعه استراتژی دانشگاه:

بخش فرآیند توسعه استراتژی شامل موارد زیر می باشد: رویکرد جدید توسعه استراتژی، مدل توسعه استراتژی برای دانشگاه ها، مشارکت کارکنان و مدیریت که این فرآیند را انجام می دهند، مازول های آموزش در فرآیند توسعه استراتژی و تجزیه و تحلیل های خارجی و داخلی از طریق پروژه های تحقیقاتی علمی [2].

رویکرد جدید جهت استراتژی و توسعه آن:

رویکرد توسعه استراتژی دانشگاه در پاسخ به انتظارات ذینفعان، با ایجاد یک استراتژی که مزایای متعددی را برای دانشگاه فراهم نموده و امکان تمایز و تعیین آینده را فراهم می آورد، پیشنهاد شده است. سوال این است که برای دستیابی به مزایای متعدد هر استراتژی جهت اثرگذاری بر اقتصاد، اجتماع و محیط و در نظر گرفتن نتایج بر حسب تمام سه بعد استراتژی از ابتدای محاسبه و تولید ارزش برای تمام ذینفعان، جهت پاسخگویی به نیازها، از کجا باید شروع کرد؟ به عنوان مثال، اگر شما استراتژی برای انتقال نظام آموزش شخصی تعیین کرده اید، نیاز به شناسایی انتظارات تمام ذینفعان، تعیین ضرورت آموزش فردی و ارزیابی ویژگی های چنین سیستمی، الزامی است [3]. از این منظر، این مدل آموزشی باید ارزش اقتصادی، اجتماعی و محیطی را ایجاد کند. تعادل ضروری در استراتژی ها می تواند از طریق ایجاد ارزش با برآورده کردن انتظارات ذینفعان جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و با استفاده از استراتژی تمایز به دست آمده (در شکل ۱). این نمودار با کمک مدل باکوگلو (۲۰۱۰) در تمام دانشگاه ها پذیرفته شده و با توجه به ارائه پاسخی به سوال: "چگونه می توان مدلی را جهت افزایش ارزش برای تمام افراد با تغییر توازن استراتژی دنیا و به چه طریقی، ایجاد نمود؟" در دهمین کنفرانس مدیریت استراتژیک بین المللی، توسعه یافته است تصور می شود که استفاده از این مدل برای کسب ارزش در تمام ذینفعان یک موسسه، نسبت به بخش عمومی

مناسب تر و واقعی تر بود [4]. با توجه به این مدل، تعادل جدید در توسعه استراتژی؛ مشاهده شده که هدف اصلی دانشگاه، ایجاد ارزش برای سهامداران آن است. برای ایجاد این ارزش، دانشگاه ها باید با توجه به شاخصه های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، و با استفاده از تجزیه و تحلیل سهامداران و pestle به ارزیابی تکنیک های تجزیه و تحلیل بیرونی و تجزیه و تحلیل زنجیره و عملکرد به عنوان تکنیک های تجزیه و تحلیل داخلی، و در نهایت، تجزیه و تحلیل استراتژی های خود در یک چشم انداز گسترده بپردازند [5].



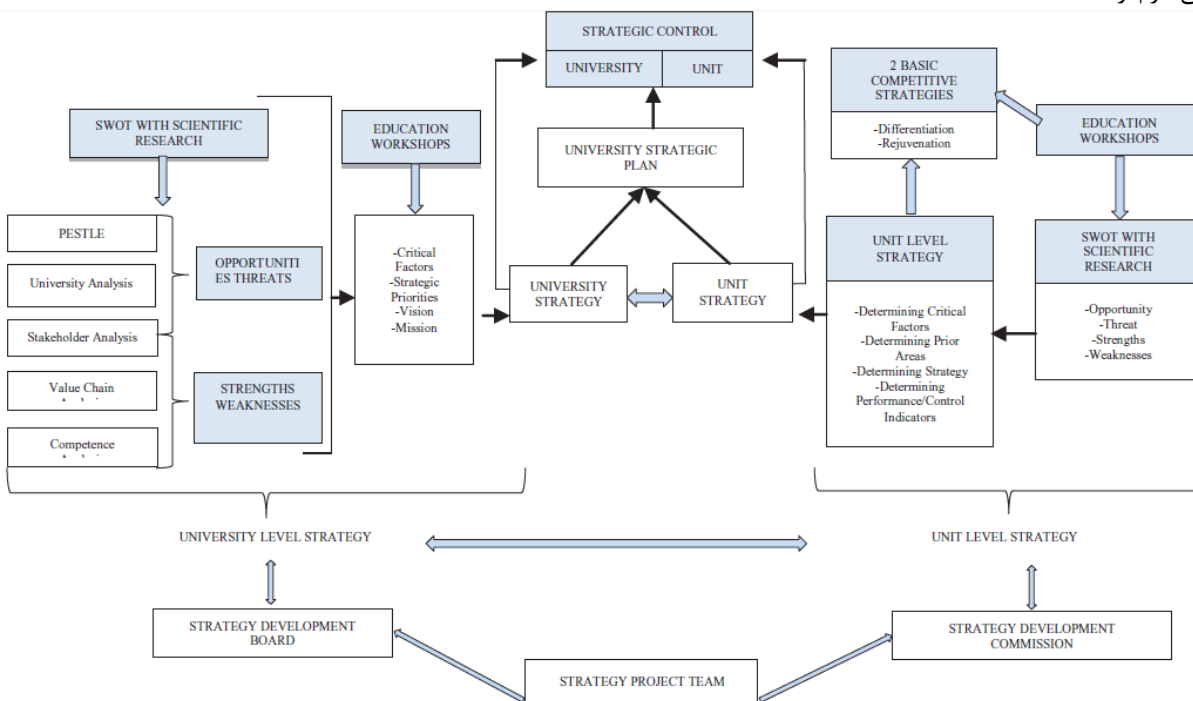
۱

شکل ۱: تعادل جدید در توسعه استراتژی

فرآیند توسعه استراتژی برای دانشگاه:

یکی از جنبه ها و ویژگی های مدل فرایند توسعه استقرار دانشگاه، نخستین تعیین دو سطح استراتژی در سطح سازمانی (نهادی) و کسب و کار (واحد) و سپس ادغام هر یک در سطح دانشگاه می باشد. به عبارت دیگر، مطالعاتی که در سطح دانشگاه برای استراتژی های نهادی انجام شده همزمان با مطالعات واحد های دانشگاهی ما توسط استراتژی های خود، انجام شده است. مدل توسعه استراتژی دانشگاه در شکل ۲ نشان داده شده است. این مدل استراتژی دانشگاه، به بررسی ویژگی تحقیقات علمی محققین متناسب با نتایج آنالیز SWOT، با کمک کارگاه آموزشی با تمام اعضا پرداخته است و ورودی داده ها برای جدول SWOT به طور کامل بر اساس مطالعات علمی انجام شده جهت تجزیه و تحلیل pestle، تحلیل سازندگان، تجزیه و تحلیل دانشگاه ها، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، تجزیه و تحلیل صلاحیت و تجزیه و تحلیل رقبا، به دست آمده است [6]. از آنجایی که تجزیه و تحلیل سهامداران می تواند اطلاعاتی مربوط به "فرصت-تهدید" در محیط خارجی و قدرت و ضعف دانشگاه را فراهم آورد، لذا مدل ذینفع مبتنی بر توسعه و به کارگیری فرآیند توسعه استراتژی مانند شکل زیر، برای هر دو تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی داخلی، ارائه شده است پس از کسب نتایج علمی، پروژه های تحقیقاتی برای تمام تحلیل ها ذکر شده و برخی آموزش ها و کارگاه های آموزشی برای تهیه جدول SWOT، تعیین استراتژی های جایگزین (با استفاده از ماتریس SWOT)، اولویت های استراتژیک، دیدگاه و مأموریت، تعیین استراتژی اهداف و اهداف دانشگاه، ارائه شده است. در سطح واحد، کمیسیون های توسعه استراتژی، استراتژی های خود را مطابق با نتیجه تجزیه و تحلیل وضعیت خود، توسعه داده اند [7]. یک واحد و کارگاه آموزشی برای واحدهای دانشگاه

دایر شده و "راهنمای توسعه استراتژی" به واحدهای توزیع شده تا اطمینان داده شود دانش واحد و یکپارچه درباره نحوه انجام تمام تحلیل ها و توانایی گفتگو با یک زبان مشترک و دو سطح مختلف استراتژی را به طور موثر ، با یکدیگر ادغام نموده است. همراه با راهنمایی، کارگاه آموزشی در مورد تجزیه و تحلیل جهت ارائه بازخورد مشخص و فرصتی برای بهبود تجزیه و تحلیل در واحدهای انجام شده و به منظور بهبود فرایند توسعه استراتژی واحد، برقرار شد اعضای کمیسیون، با پشتیبانی کل فرآیند توسعه استراتژیک (آموزش، کارگاه، تجزیه و تحلیل، گزارش ارزیابی و جلسات) در تحلیل وضعیت سطح واحد و ارزیابی SWOT مشارکت نموده و جدایی در این راستا ارائه کردند [8]. پس از بیان دیدگاه ها و مأموریت، شیوه های جایگزین جهت شناسایی استراتژی ها و اهداف از سوی واحدها تعیین می شود. فرآیند نوشتن برنامه استراتژیک واحد به شرح زیر است: ۱) با کمک روش های علمی تجزیه و تحلیل وضعیت (تجزیه و تحلیل pestle ، تجزیه و تحلیل سهامداران، ارزش، تجزیه و تحلیل زنجیره ای، تجزیه و تحلیل دانشگاه، تجزیه و تحلیل صلاحیت و تجزیه و تحلیل رقبا)، ۲) تهیه جدول SWOT، ۳) استراتژی های جایگزین (با استفاده از ماتریس SWOT)، ۴) تعیین استراتژی تمایز و احیاء و اهداف، ۵) نوشتن برنامه استراتژیک و ارائه گزارشی پیرامون فرآیند تحکیم. پس از تعیین استراتژی در دو سطح مختلف (واحد و سطح نهادی)، روند ادغام آغاز شده است [9]. در سطح سازمانی توسعه استراتژی، تقریباً هر گام این فرایند از طریق کارگاه های آموزشی در میان مدیران، تیم پروژه های توسعه استراتژی و برخی از مقامات ضروری از واحدها در صورت لزوم با توجه به کارگاه های آموزشی مورد بررسی برای پیش نیازها، انجام شده است تقریباً ۱۲۰ نفر از کمیته توسعه استراتژی در سطوح نهادی و واحد، تحقیقات توسعه استراتژیک و تیم های پروژه در کارگاه ها مشغول به کار شده تا از این طریق بتوان عوامل موفقیت بحرانی و راهکارهای جایگزین سازمانی (SWOT) را تعیین نموده و یکی از مهمترین استراتژی ها در میان سه استراتژی مهم را برای استراتژی مربوطه ، انتخاب نمود پس از آنکه تمامی مراحل با ۱۲۰ نفر انجام شد، تیم طراحی پروژه توسعه استراتژی و تمام مدیران همراه با ۱۲۰ نفر در کارگاه های آموزشی، جلسات پیگیری را برای تلفیق تمام نتایج کارگاه های قبلی با ۱۲۰ نفر انجام داده و فرآیند توسعه استراتژی نهادی را نهایی می کنند [10]. با شناسایی استراتژی ها، اهداف و شاخص های عملکرد، برنامه استراتژیک آماده شده است. سپس هزینه یابی انجام شده و بعد از این مرحله، برنامه استراتژیک، اجرا شده و توسط دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته و مراحل تصویب آن به شرح زیر است. تا سال ۲۰۱۷ میلادی، طرح استراتژیک به اجرا در خواهد آمد، و با کمک مطالعات ، نظارت و ارزیابی لازم ارائه شده است [11].



شکل ۲: فرآیند توسعه استراتژیک در دانشگاه

مشارکت کارکنان علمی و مدیریتی:

جهت توسعه بهینه رویکرد استراتژی و دستیابی به مشارکت بالا در بین کارکنان دانشگاهی و اداری ، ساختار سه جانبه ایجاد شده است. در ابتدا، کمیته توسعه استراتژی که نمایندگی تمام واحدها را فراهم می کند جهت توسعه استراتژی های سطح دانشگاه ایجاد شد. این کمیته شامل ۵۵ نفر متشکل از مدیران ارشد دانشگاه و نمایندگان دانشکده ها، مدارس و موسسات مختلف است. در توسعه استراتژی های واحد، کمیسیون استراتژی توسعه هر واحد (دانشکده، مدرسه، مدرسه حرفه ای، فارغ التحصیل، واحد، واحد اداری، مرکز هماهنگی، تحقیق و

کاربرد) ایجاد شده است [1]. در ایجاد کمیسیون های مورد بحث، نمایندگی واحدها در تمام جنبه ها، مورد توجه قرار گرفته و این افراد جزء مدیران اداری کمیسیون ها بوده اند. تعداد کل اعضا در تمامی ادارات و واحدهای دانشگاهی تشکیل کمیسیون ، ۶۷۷ نفر می باشند. تیم پروژه های علمی در تحلیل وضعیت برای توسعه استراتژی های دانشگاه ، بر اساس تحقیقات علمی دایر شده است. این تیم ها ، پروژه هایی مانند تجزیه و تحلیل pestle، تجزیه و تحلیل سهامداران، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، تجزیه و تحلیل وضعیت دانشگاه، تجزیه و تحلیل رقبا و تجزیه و تحلیل صلاحیت افراد، را انجام داده و این کار با کمک پروژه واحد تحقیقات علمی دانشگاه bapko، توسعه یافته است. تیم برنامه ریزی توسعه استراتژی شامل ۷ نفر جهت مدیریت تمام مراحل و ایجاد هماهنگی لازم است [2]. تیم مورد نظر، مسئول برنامه ریزی، هماهنگی و کنترل هر مرحله فرآیند بوده و در عین حال مسئول تشکیل برنامه استراتژیک نیز می باشد. همچنین یک گروه میانجی (ناظر جلسه، رئیس جلسه، گرداننده جلسه)، نیز ایجاد شده که عمدتاً در زمینه های مختلف تخصص داشته و نقش فعال در پروژه های تحقیقاتی ایفا می کنند. مدیران به عنوان ناظران با ارائه آموزش های کاربردی در کارگاه های طراحی استراتژی، در هر دو سطح دانشگاه و واحد، و از زمان به زمان به عنوان رهبران تیم خدمت می کنند. با مجموع ۱۰ نفر به عنوان افراد میانجی ، ادغام فرآیند و اجرای مطالعات کاربردی ، انجام شد [3]. به عنوان مثال، ماتریس SWOT که توسط محققان علمی ارائه شد، از سوی این افراد ، معیارهای موفقیت بحرانی در کارگاه های آموزشی با یک تیم که حدود ۱۲۰ نفر با تمام واحدها و مؤسسات است، تعیین شده، نتایج نهایی در جلسات ارائه شده، ماتریس SWOT ایجاد شده و کارگاه ها را برای تعریف جایگزین استراتژی، ارزیابی راهبردهای جایگزین و تعیین استراتژی های سطح دانشگاه، ادغام استراتژی های دانشگاه و واحد سطح با برنامه ۱۰ پیشرفت و استراتژی های موجود، ارزیابی می کنند. علاوه بر این، یک تیم متشکل از ۱۰ دانش جو، از پروژه های پژوهشی - علمی، کارگاه های آموزشی و جلسات مختلف حمایت می کنند. این افراد، همچنین نقش مهمی در روند اجراء تحقیق علمی و کارگاه های آموزشی به صورت فعال و کارآمد، برعهده دارند [4].

نقش واحد های آموزشی در فرآیند توسعه استراتژی:

همانطور که در مدل فوق توضیح داده شد، پشتیبانی از توسعه استراتژی ها و تشکیل برنامه استراتژیک دانشگاه با شیوه مشارکتی بسیار دشوار بوده و نیاز به توسعه الگوها و طرح های آموزشی خواهد بود در این دوره، ۷ نوع آموزش در نظر گرفته شده و این برنامه ها، به فرآیندهای یادگیری جمعی، کمک می کند. خلاصه ای از مؤسسات آموزشی که در طراحی برنامه استراتژیک برنامه ریزی شده ، در جدول ۱ موجود است نخستین برنامه آموزشی جهت ارائه رویکرد توسعه استراتژیک دانشگاه در تمام استراتژی آن در راستای اطلاع رسانی به رؤسای تیم و معاونین ریاست در باره مدل موجود با مشارکت رئیس کمیسیون انجام شد هماهنگ کنندگان پروژه، کار خود را با تحلیل وضعیت موسسه به صورت یک سمینار در طی جلسه توضیح دادند [5]. در آموزش دوم که به مدت ۲ روز به دلیل تعداد کثیر شرکت کنندگان ، انجام شد، فرایند برنامه ریزی جهت تعیین استراتژی کل وضعیت و کاربرد روش تجزیه و تحلیل ، تعریف شد. این آموزش بازخورد در "راهنمای توسعه استراتژی" تهیه شده و به تمامی واحدها توزیع شد. کارگاه تمام روز با تیم هایی متشکل از ۱۰ تا ۱۵ نفر انجام شد که در آن ، واحدها تجزیه و تحلیل سهامداران را انجام داده و در تجزیه و تحلیل بعد از آن، هیئت علمی دانشگاه با کمک کمیسیون استراتژی توسعه، ارزیابی شد. کارگاه دوم برای واحدهای صلاحیت دار جهت ارزیابی زنجیره ارزش و تجزیه و تحلیل آنها برای واحدها طراحی شده است. با این حال، به دلیل بی میلی شرکت کنندگان و مشکلات زمانی، این برنامه، لغو شد [6]. در این طرح سعی داشتیم استراتژی تیم پروژه، تجزیه و تحلیل فرآیند و ارزیابی از وضعیت برنامه ها را نشان دهیم. پنجمین دوره آموزشی با ارائه تحلیل SWOT، جهت تعیین ارزش ها، دیدگاه و مأموریت های دانشگاه و نیز اصول با کمک تیم هایی بین ۱۰ تا ۱۵ نفر همراه با مدیران فرایند مشارکتی، تکمیل شد ششمین دوره آموزش، ۶ ساعته بوده که توسط تیم پروژه و گردانندگان، انجام شد تا عوامل بحرانی استراتژی نهادی در جدول SWOT تعیین شود. این کارگاه آموزشی به مدت ۶ ساعت با کمک مسئولین ذی ربط استراتژی در قالب جلسات گردی با اعضای کمیسیون در شناسایی استراتژی ها ادامه یافت. توصیه های مربوط به کارگاه در هر جدول ارائه شده تا از طریق آن ها بتوان استراتژی شرکتی را همسوی با اهداف تعیین نمود آخرین برنامه آموزشی شامل تیم پروژه استراتژی و مدیران است [7]. این طرح، شامل هماهنگی استراتژی ها و اهداف واحدها با استراتژی های دانشگاه می باشد. در این زمینه، ۳ روز، ۴ ساعت در روز، مجموع ۱۲ ساعت، طوفان مغزی انجام شد [8].

ردیف	آموزش	سطح آموزشی	روش	مربی
۱	برگزاری جلسات	✓	سمینار	گرداننده
۲	آموزش آنالیز و بررسی فرایندها	✓	سمینار	تیم پروژه
۳	ارائه کارگاه های آموزشی برای هر واحد	✓	کارگاه	گرداننده
۴	ارائه کارگاه های آموزشی برای هر واحد ۲	✓	کارگاه	گرداننده
۵	آنالیز SWOT، ماموریت، چشم انداز کارگاه ها	✓	کارگاه	گرداننده
۶	برگزاری جلساتی با گروه میانجی در مورد عوامل بحرانی SWOT	✓	جلسه	گرداننده/تیم پروژه
۷	برگزاری کارگاه بر اساس استراتژی های موسسه	✓	کارگاه	گرداننده
۸	برگزاری جلسه جهت هماهنگی استراتژی ها	✓	جلسه	گرداننده/تیم پروژه

تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی از طریق پروژه های پژوهشی علمی:

۶ کمیته فرعی برای اطمینان از داده هایی که از طریق جمع آوری و گزارش تحقیقات علمی به عنوان ورودی در روند توسعه استراتژی دانشگاه استفاده می شوند، تأسیس شد. این کمیته ها عبارتند از pestle، تجزیه و تحلیل سهامداران، تجزیه و تحلیل وضعیت دانشگاه ها، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، تجزیه و تحلیل صلاحیت، تجزیه و تحلیل رقبا با داده های ثانویه. تیم پروژه استراتژی دانشگاه، پروژه های پژوهشی را که توسط واحد پروژه های تحقیقاتی علمی (bakpo) دانشگاه تأمین مالی شده اند، توسعه می دهد. تیم پروژه استراتژی شامل تقریباً تمام اعضای دانشکده های دانشگاه شامل ۸ نفر برای تجزیه و تحلیل pestle، ۴ نفر برای تجزیه و تحلیل سهامداران، ۷ نفر برای تحلیل رقبا (دانشگاه ها)، ۶ نفر برای تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، ۷ نفر برای تجزیه و تحلیل صلاحیت و ۴ نفر برای تجزیه و تحلیل رقبا می باشد در پروژه تحقیقاتی pestle با عنوان "تجزیه و تحلیل pestle" برای ایجاد آینده پایدار برای دانشگاه؛ رئیس دانشکده، مدیر پروژه تعیین شد [9]. معاون تحقیقاتی (رئیس دانشکده علوم سیاسی)، مسئول سیاسی و اجتماعی (رئیس دانشکده اقتصاد)، مسئول امور اقتصادی (رئیس دانشکده داروسازی)، مسئولین فنی و علمی پژوهشی (رئیس دانشکده علوم ورزشی و رئیس دانشکده مهندسی) و مسئول محیط (رئیس دانشکده مهندسی) به عنوان محققان این پروژه به خدمت گرفته شدند در هر حوزه تحقیقاتی، دو گروه کانون (به استثنای عوامل قانونی و سیاسی) ارائه شده و داده های ثانویه مورد استفاده قرار گرفت. بنابراین، در کل ۱۰ بحث گروهی انجام شد. در طی بحث های گروه های فکری، با در نظر گرفتن پیش بینی دانشمندان و متخصصان در این زمینه، عوامل کلیدی که می توانند تا ۱۰ تا ۵-۱۰ سال آینده در دانشگاه تأثیر بگذارند شناسایی گردیدند [10]. هر عامل تحقیقاتی (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی، زیست محیطی) به دقت تعیین شده و سپس هر عامل جهت دستیابی به فرصت یا تهدید دانشگاه، مورد ارزیابی قرار گرفت. در پروژه تحقیقاتی برای آنالیز میزان مشارکت با عنوان "تحلیل مشارکت دانشگاه برای ایجاد ارزش پایدار"، رئیس دانشکده کسب و کار، مدیر پروژه تعیین شد. نلیب رئیس دانشکده کسب و کار و رئیس دانشکده مهندسی و دستیاران، جزو محققان بودند. هدف اصلی این پروژه، شناسایی و دسته بندی ذینفعان دانشگاه و تعیین انتظارات آن ها است. برای این منظور، با توجه به اولویت، متقاضیان دانشگاه، دانشگاه ها طبقه بندی شدند. در مرحله بعدی، انتظارات سهامداران دانشگاه مشخص شد [11]. رهنمودها و توصیه ها (SWOT) با توجه به انتظارات ذینفعان دانشگاه، به منظور ایجاد ارزش پایدار شناسایی شد. روش پیمایشی جهت طبقه بندی سهامداران مورد استفاده قرار گرفت. مصاحبه های گروه کانون بر حسب سطح انتظارات تمام ذینفعان خارجی انجام شد. انتظارات ذینفعان دانشگاهی (کارکنان دانشگاه، کارکنان اداری و دانشجویان) از طریق فرم پرسشنامه ارزیابی گردید. به منظور تجزیه و تحلیل دانشگاه های بین المللی، در پروژه تحقیقاتی تحت عنوان "تجزیه و تحلیل دانشگاه ها جهت تحول در نظام آموزشی جهانی"؛ از رئیس دانشکده تجارت به عنوان مدیر پروژه، استفاده به عمل آمد. رئیس دانشکده علوم بهداشتی، رئیس دانشکده علوم ورزشی، رئیس دانشکده علوم ارتباطات جزء پژوهشگران، بودند [1]. در این مطالعه، ما آنالیز الگوهای تحولی موفقیت آمیز در برنامه استراتژیک دانشگاه را مورد بررسی قرار داده و سعی کردیم تمام این الگوها را در طرح های استراتژیک دانشگاه به اجرا در آوریم. ۱۰ لیست رتبه بندی دانشگاه های جهان، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و دانشگاه هایی که طی چهار سال گذشته حداقل ۳۰ مرحله را طی کردند، در تحقیق گنجانده شدند. محققان توانستند اطلاعات ۱۳ دانشگاه کره، ۳ دانشگاه در فرانسه، ۳ دانشگاه در هلند، ۱ دانشگاه در پرتغال، ۲ دانشگاه در آلمان و ۳ دانشگاه در چین را به دست آورند فرم سئوال ساختار یافته و روش مصاحبه چهره به چهره، و نیز تجزیه و تحلیل اطلاعات ثانویه انجام شد [2]. برای ایجاد گروه استراتژیک و تجزیه و تحلیل رقبای اصلی، تیم ۴ نفر تحت هماهنگی ASSOC دایر شده و عملکرد دانشگاه های رقیب توسط نمونه گیری با استفاده از داده های ثانویه تولید شده توسط روش های علمی، با روش دانشگاهی مقایسه شدند. جلسات منظم هفتگی با تیم پروژه استراتژی، روند تجزیه و تحلیل را ارزیابی می کنند. روش انجام کار از طریق نظرات و پیشنهادات رئیس کمیسیون، ارائه گردید به منظور تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، در پروژه تحقیقاتی به نام "تجزیه و تحلیل و اصلاح زنجیره ارزش دانشگاه"؛ رئیس دانشگاه مدیر پروژه بود. رئیس دانشکده هنر، رئیس دانشکده علوم ارتباطات، رئیس دانشکده پزشکی به عنوان محققین در این پروژه انتخاب شدند. هدف اصلی این پروژه، ایجاد مدلی بر اساس نتایج تحقیقات علمی زنجیره ارزش دانشگاه است [3]. در ضمن تحلیل مدل در حال توسعه، سعی کردیم فرایند را توسعه داده و مشخص کنیم که در چه حوزه هایی، نیاز به تغییر وجود دارد. مدل زنجیره ارزش دانشگاه از طریق مصاحبه های عمیق انجام شده توسط تیم تحقیقاتی در نتیجه برگزاری جلسات و طوفان مغزی ایجاد شد. پرسشنامه مربوط به دانشگاهیان و دانشجویان، مصاحبه با مدیران واحد اداری مربوطه و داده های ثانویه، برای تجزیه و تحلیل روند مدل VC مورد استفاده قرار گرفت. به منظور آنالیز میزان شایستگی ها و صلاحیت، در پروژه تحقیقاتی با عنوان "تعریف توانمندی ها و مهارت های اصلی دانشگاه از طریق منابع مبتنی بر مشاهده"؛ رئیس دانشکده کسب و کار به عنوان مدیر پروژه، انتخاب شد. رئیس دانشکده تجارت، رئیس دانشکده کسب و کار جزء محققان این طرح قلمداد می شوند [4]. هدف این پروژه، تعیین منابع، ظرفیت و صلاحیت دانشگاه، ارائه مزیت رقابتی پایدار و تعیین شایستگی اصلی دانشگاه است. تحقیق اکتشافی و توصیفی که برای دستیابی به این هدف طراحی شده، با هدف جمع آوری اطلاعات کیفی از ادارات مختلف دانشگاهی انجام شد. در این زمینه، تیم تحقیقاتی بر روی مصاحبه های گروهی متمرکز شده

که در آن، افرادی با احتمال زیاد نمایندگی از دانشگاه های مختلف، برگزیده شدند. واحد های علمی یا اداری برای تعیین اندیشه های مختلف در مورد منابع و صلاحیت های دانشگاه دعوت شدند. اندیشه های به دست آمده از توانایی های اصلی دانشگاه با مطالعات گروه تمرکز با تجزیه و تحلیل محتوا در چارچوب تجزیه و تحلیل VTIS ارزیابی شد [5]. هنگام بررسی شرایط کنونی، می توان گفت که روند توسعه استراتژی، نقش مهمی در نظم دادن به دانشگاه ها داشته و به طور مداوم آنها را توسعه می دهد. به وضوح مشاهده می شود که مدل توسعه استراتژی، پیشنهادی بوده و رویکرد استراتژی ممکن است تأثیر مثبت بر عملکرد دانشگاه به عنوان مهم ترین دانشگاه داشته باشد. لذا برای ایجاد استراتژی در این دانشگاه به منظور ایجاد ارزش برای سهامداران با هدف تقویت استراتژی و چشم انداز استراتژیک و ایجاد تغییر در روند توسعه استراتژی، بسیار اهمیت دارد. با توجه به ادبیات مدیریت استراتژیک، دانشگاه ها باید استراتژی دو سطحی را مانند استراتژی های سازمانی و سطح کسب و کار در نظر بگیرند، اما در عمل، مشاهده شد که استراتژی دو سطحی بر اساس تجزیه و تحلیل محتوای آخرین برنامه های استراتژیک دانشگاه های ساخته شده توسط محققان، در دانشگاه های کشور اجرا نشده است همچنین جداسازی این دو سطح استراتژی که یکی از ویژگی های مهم فرآیند توسعه مدل استراتژی دانشگاه محسوب می شود، نقش مهمی در سازماندهی و اجرای استراتژی ها در هر سازمان دارد [6]. با این حال، این امر می تواند بر توسعه طرح های راهبردی و شناسایی موانع غیر ضروری، تأثیر گذارد. در نهایت مشاهده شد که تعیین و شناسایی تمامی داده ها برای تشکیل یک شاخص ورودی به SWOT، یکی دیگر از ویژگی های منحصر به فرد فرآیند توسعه استراتژی همراه با پروژه های تحقیقاتی علمی بوده و می تواند اثرات مثبت متعددی داشته باشد. مطابق با ادبیات مدیریت استراتژیک، و همچنین توسعه استراتژی بر اساس اصول و قواعد منسجم؛ از نظر افزایش صلاحیت تحقیق درون سازمانی، توجه به تحقیقات انجام شده، انجام مطالعات بین رشته ای و افزایش صلاحیت ساخت کار گروهی، می تواند بسیار مثر ثمر باشد. شایان ذکر است که تحقیقات جدید باید به منظور تأیید تمام مشاهدات ذکر شده در این مقاله، صورت گرفته و تمام مشاهدات ذکر شده در اینجا به عنوان "پیش یافته" در نظر گرفته خواهند شد [7]. مشاهده شد که دانشگاه ها در محیط از پویایی بالایی برخوردار بوده و در طی ۱۰ و نیم سال فرآیند توسعه استراتژی دانشگاه، واحدها نیز با یکدیگر به خوبی در تعامل بوده اند همچنین این فرآیند، سهم مهمی در ایجاد شایستگی برای ارزیابی تیم های مختلف و کارهای تیمی دارد. همچنین مشاهده شد که تغییرات مستمری در این فرایند رخ داده و از سوی دیگر نیز برخی عوامل بر دانشگاه، تأثیر مثبت گذاشت لذا تمام این فعالیت ها در توسعه استراتژی بسیار ارزشمند بوده و محققین می بایست یافته های خود را به صورت علمی، تعمیم دهند در واقع فرآیند توسعه استراتژی و رویکرد استراتژی که در سازمان های بزرگ اعمال می شود برای تمام دانشگاه ها، موسسات دولتی و سازمان ها و شرکت ها، قابل اجرا بوده و اگر این فرآیندها به طور یکپارچه مورد استفاده قرار گیرند استراتژی با مشارکت بالا و با بهبود تحولات درون سازمانی و در نتیجه، افزایش توانمندی های سازمان، اجرا خواهد شد مطالعات علمی جهت تأیید صحت و ثقم این مسئله باید انجام شوند [8].

منابع و مراجع:

- [1] bakoğlu, r. (2000). the road, the roadblocks and diversions on the way to today's strategy concept, öneri. vol. 14., no. 3, 101-107.
- [2] bakoğlu, r. (2003). kaynak bazlı firma teorisi kapsamında değişen rekabet avantajı kavram ve anlayışı. i.ü. işletme fakültesi dergisi. vol. 32, no.1, 65-76.
- [3] bakoğlu, r. (2010). çağdaş stratejik yönetim (contemporary strategic management), istanbul: beta yayınevi.
- [4] bakoğlu, r. (2014). new business model: the contemporary way of strategy creation, 10th international strategic management conference. rome, italy.
- [5] dooris, m.j., kelley, j.m. and trainer, j.f. (2002). strategic planning in higher education, new directions for higher education, 116, 5-11.
- [6] hamel, g. and prahalad, c. k. (2005). strategic intent, harvard business review, july-august, 148-161.
- [7] hinton, karen e. (2012). a practical guide to strategic planning in higher education, michigan: society for college and university planning.
- [8] meyer, r. (2007). mapping the mind of the strategist: a quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives, rotterdam: erim ph.d. series research in management.
- [9] miller, d., eisenstat, r. and foote, n. (2002) strategy from the indie-out: building capability-creating organizations, california management review, vol.33, no.3.
- [10] neilson, g. l.; martin, k. l. and powers, e. (2008). the secrets to successful strategy execution, harvard business review, june, 93-93.
- [11] shapiro l.t. and nunez w.j. (2001). strategic planning synergy, planning for higher education, 30 (1), 27-34