

فرآیند برنامه‌ریزی راهبرد بهره‌وری آموزش عالی

مؤلف:

سید عبدالرحیم موسوی



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ایران

جمهوری اسلامی ایران

زمستان ۱۳۹۲

سرشناسه	: موسوی/سید عبدالرحیم، ۱۳۳۸-
عنوان و نام پدیدآور	: فرآیند برنامه‌ریزی راهبرد بهره‌وری آموزش عالی/نویسنده سید عبدالرحیم موسوی
مشخصات نشر	: تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	: ۲۲۹ ص، مصور، جدول، نمودار
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۲۳-۷۱-۹
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۷۹-۱۸۳
موضوع	: بهره‌وری، بهره‌وری آموزش عالی، آموزش عالی - برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک
شناخت افزوده	: ایران، ارتش، دانشگاه فرماندهی و ستاد، انتشارات
رده‌بندی دیکره	: ۱۳۹۲ ۴۷۴/۵۷HD
رده‌بندی دی‌سی	: ۳۳۱/۱۱۸
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۳۳۷۶۸۰۲

عنوان	: فرآیند برنامه‌ریزی راهبرد بهره‌وری آموزش عالی
مؤلف	: سید عبدالرحیم موسوی
ویراستار	: داوود با محمدی
طرح روی جلد	: غزل سلیمی
صفحه آرای	: مرتضی نیازی
ناظر چاپ	: حسین مؤمنی فرد
ناشر	: انتشارات دانش فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
چاپ	: اول
تاریخ انتشار	: زمستان ۱۳۹۲
لیتوگرافی، چاپ و صحافی	: چاپخانه دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا
قیمت	: ۱۰/۰۰۰ تومان
نشانی	: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا
تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۰۷۳۰۴	: www.dafosaja.ac.ir

مسئولیت صحت مطالب بر عهده‌ی نویسندگان می‌باشد.
کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

عنوان.....	صفحه.....
------------	-----------

مقدمه.....	۱۳.....
------------	---------

فصل اول: بهره‌وری

مفهوم بهره‌وری.....	۲۱.....
اثر بخشی و کارایی.....	۲۴.....
رابطه بهره‌وری و اثر بخشی.....	۲۵.....
مدیریت بهره‌وری.....	۲۶.....
عوامل موثر بر بهره‌وری.....	۲۹.....
نظریه‌های بهره‌وری در ارزش.....	۳۳.....
بهره‌وری و مفهوم آن در ارزش.....	۳۵.....
بهره‌وری و بهره‌برداران.....	۳۹.....
فناوری و بهره‌وری.....	۴۱.....
بهره‌وری و برنامه‌ریزی.....	۴۳.....
ارزیابی و سنجش بهره‌وری.....	۴۷.....
جمع بندی.....	۵۳.....

فصل دوم: آموزش عالی و بهره‌وری

مقدمه

اعتبار بخشی به نظام آموزش.....	۵۷.....
اثر بخشی در آموزش عالی.....	۵۹.....
شاخص‌های سنجش بهره‌وری در آموزش عالی.....	۶۰.....
کیفیت در آموزش عالی.....	۶۲.....
عوامل موثر بر بهره‌وری در آموزش عالی.....	۶۶.....
چالش‌های فراوری مدیران در آموزش عالی.....	۶۸.....

۷۱.....	چالش‌های فراروی مدیران آموزش عالی در سازمان مورد مطالعه.....
۷۴.....	سازمان‌های یادگیرنده.....

فصل سوم: راهبرد و مدیریت راهبردی

مقدمه

۸۵.....	ریشه راهبرد.....
۸۷.....	تعاریف راهبرد.....
۹۰.....	رایج‌ترین زیان‌های راهبرد.....
۹۱.....	تعریف مدیریت راهبردی.....
۹۲.....	برنامه‌ریزی راهبردی.....
۹۳.....	برنامه‌ریزی راهبردی آموزش.....
۹۵.....	فرآیند تدوین راهبرد.....
۹۷.....	تاثیر محیط در فرآیند تدوین راهبرد.....
	مدل‌های مدیریت راهبردی.....

۹۹.....	(۱) مدل مدیریت راهبردی اندرسون.....
۱۰۱.....	(۲) مدل مدیریت راهبردی فرد-آر-دیوید.....
۱۰۴.....	(۳) مدل مدیریت راهبردی هریسون و جاکوبسون.....
۱۰۶.....	(۴) مدل مدیریت راهبردی ریچارد. ال. دفت.....

فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی

۱۰۷.....	(۱) فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل دیوید.....
۱۱۵.....	(۲) فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل برایسون.....
۱۱۸.....	(۳) فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل دیوید، هانگرویلن.....
۱۲۶.....	(۴) فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل هاکس و ماجلف.....

فصل چهارم: فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی به‌روزی آموزش عالی

مقدمه

۱۵۲.....	گام اول بیانیه ماموریت.....
----------	-----------------------------

گام دوم تحلیل محیط خارجی و داخل سازمان.....	۱۷۷
گام سوم تعیین راهبرد مبنا.....	۱۸۷
عوامل موثر بر بهره‌وری آموزش عالی سازمان مورد مطالعه.....	۱۹۷
جمع بندی.....	۲۰۳
مقدمه‌ای بر سخن پایانی.....	۲۱۳
سخن پایانی.....	۲۱۴
مراجع و مآخذ.....	۲۲۴

www.ketab.ir

فهرست جدول‌ها

صفحه

عنوان

۲۶.....	جدول ۱-۱ عوامل موثر بر بهره‌وری از نظر بلچر.....
۳۷.....	جدول ۱-۲ ابعاد و سازوکارهای بهره‌وری در آموزش عالی.....
۹۸.....	جدول ۳-۱ مقایسه دو مکتب پیش تدبیری و تجربی انتقادی
۱۱۰.....	جدول ۳-۲ ارزیابی عوامل خارجی.....
۱۱۲.....	جدول ۳-۳ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....
۱۱۳.....	جدول ۳-۴ ماتریس تحلیل داخلی.....
۱۱۵.....	جدول ۳-۵ ماتریس QSPM.....
۱۲۲.....	جدول ۳-۶ خلاصه تحلیل عوامل بیرونی.....
۱۳۳.....	جدول ۳-۷ شاخص اولویت‌بندی قلمرو رشته های.....
۱۳۳.....	جدول ۳-۸ شاخص اولویت‌بندی شایستگی‌های فوق العاده.....
۱۳۴.....	جدول ۳-۹ قلمرو محصول رشته کاری.....
۱۳۵.....	جدول ۳-۱۰ قلمرو بازار رشته کاری.....
۱۳۶.....	جدول ۳-۱۱ قلمرو جغرافیایی رشته کاری.....
۱۳۷.....	جدول ۳-۱۲ شایستگی‌های فوق العاده.....
۱۴۲.....	جدول ۳-۱۳ راهبرد مبنا برای ۹ وضعیت ممکن.....

جدول ۱۴-۳ ماتریس جذابیت - قوت رشته کاری.....	۱۴۳
جدول ۱۵-۳ راهبردهای مبنا معادل جذابیت - قوت رشته کار.....	۱۴۴
جدول ۱۶-۳ مشخص کردن فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های متناظر	
با هم چالش.....	۱۴۷
جدول ۱۷-۲ بیان راهبردهای اجرایی.....	۱۴۷
جدول ۱۸-۳ مدل متناظر با عوامل تاثیرگذار داخلی و خارجی.....	۱۴۸
جدول ۱-۴ ملاک اول استراتژی برای وضعیت آموزش عالی سازمان	
مورد مطالعه.....	۱۵۵
جدول ۲-۴ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت فعلی	
دانش‌آموختگان.....	۱۵۷
جدول ۳-۴ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت مطلوب	
دانش‌آموختگان.....	۱۶۱
جدول ۴-۴ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت فعلی	
بهره‌برداران.....	۱۶۲
جدول ۵-۴ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت	
مطلوب بهره‌برداران.....	۱۶۶

جدول ۴-۶ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت	۱۶۷
جدول ۴-۷ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت	۱۷۰
جدول ۴-۸ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت	۱۷۳
جدول ۴-۹ نتایج تحلیل آزمون کالموگراف اسمیرنف در مورد وضعیت	۱۷۴
جدول ۴-۱۰ نتایج آزمون تی برای عوامل خارجی	۱۸۰
جدول ۴-۱۱ نتایج آزمون تی برای سبب‌ها وضع موجود با حداقل	۱۸۲
جدول ۴-۱۲ نتایج آزمون کالموگراف اسمیرنف در خصوص مولفه‌های	۱۸۴
جدول ۴-۱۳ فراوانی و درصد پاسخ دهندگان به عوامل مؤثر خارجی	۱۸۴
جدول ۴-۱۴ راهبردهای اجرایی پیشنهاد شده	۱۹۳

جدول ۱۵-۴ جدول فراوانی پاسخ‌ها و انتخاب نهایی پاسخ‌دهندگان مربوط

به راهبردهای اجرایی..... ۱۹۵

جدول ۱۶-۴ اولویت‌بندی راهبردهای اجرایی آموزش عالی سازمان

مورد مطالعه..... ۱۹۶

جدول ۱۷-۴ نتایج آزمون ضریب کندال برای توافق نظر خبرگان در

مورد راهبردهای اجرایی..... ۱۹۷

فهرست شکل ها

صفحه

عنوان

شکل ۱-۱ چرخه بهره‌وری	۲۶
شکل ۱-۲ مکعب کیفیت در آموزش عالی	۶۵
شکل ۱-۳ فرآیند تدوین راهبرد رشته‌کاری	۱۲۹
شکل ۱-۴ مدل سه‌گانه تعیین راهبردهای اجرایی	۱۴۶
شکل ۱-۴ تعیین مسیرهای اجرایی سازمان مورد مطالعه	۱۹۲

فهرست پیوسته ها

عنوان..... صفحه

نمودار ۱-۳ فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی	۹۱
نمودار ۲-۳ مدل مدیریت راهبردی اندروز	۱۰۰
نمودار ۳-۳ مدل مدیریت راهبردی دیوید	۱۰۱
نمودار ۴-۳ برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی هریسون و جان	۱۰۵
نمودار ۵-۳ مدل مدیریت راهبردی ریچارد آل. دفت	۱۰۷
نمودار ۶-۳ فرآیند جامع دیوید برای تدوین راهبرد	۱۰۸

مقدمه

در قرآن کریم به دفعات بر برتری صاحبان علم بر دیگران تأکید شده است. از پیامبر اعظم (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) جملات گهربار فراوان در تشویق به آموختن نقل شده است که یکی از مشهورترین آن‌ها این جمله است که: «علم را بیاموزید اگرچه در چین باشد، زیرا آموختن دانش بر هر مسلمانی واجب است و فرشتگان بال خویش را برای دانشجو پهن می‌کنند»^۱.

ائمه (علیهم‌السلام) نیز با عبارات گوناگون در شأن علم و آموزش سخن گفته‌اند. در رأس همه حضرت امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) با تأکید بر این‌که «هیچ شرافتی چنان بزرگ نیست»^۲ دانش را بر قله شرافت نشانده و با جمله: «خداوند از دانایان عهد گرفت که آموزش دهند»^۳ اهمیت آموزش را برجسته کرده است. شرط لازم برای همه پیشوایان دینی و مذهب ما عالم بودن است. تشبیه معلمی به شغل انبیاء در کلام حضرت امام خمینی (رحمه‌الله) و تعالی علیه آموزش را در زمره رسالت انبیاء قلمداد کرده است و تأکیدات فراوان و مدارج حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی بر علم و دانش، معلم، آموزش، دانشگاه‌ها و پژوهش‌ها در بیان دینداری اهمیت محوری این موضوع در دیدگاه معظم‌له است.

مهم‌ترین عامل مؤثر در رشد و توسعه‌ی هر مجموعه سازمانی و یا بطور کلی هر جامعه‌ای نیروی انسانی آموزش دیده‌ی آن است که متناسب با شرایط و نیازهای آن مجموعه و همگام با جامعه‌ی جهانی آموزش دیده باشد (پادری، ۱۳۷۸). آموزش فرصت رویارویی با تحولات اجتماعی را فراهم می‌آورد و حتی می‌تواند موجب چنین تحولاتی باشد. انسان موجودی یادگیرنده است و یادگیری یک جزء جدانشدنی از ادام‌العمر و فرآیندی برای توسعه و ساختن جامعه‌ای نوین است (هر ناندز، ۱۹۹۷). با توجه به این‌که تحول در آموزش زمینه ساز تحول در عرصه‌های دیگر است از طریق یادگیری می‌توان به توسعه فرهنگی و اجتماعی متناسب با این قرن رسید (تفرشی، ۱۳۸۱). در حقیقت آموزش فرایند تسهیل یادگیری برای پیشرفت است (ریکی‌لا، ۱۳۸۰) آموزش صحیح

^۱ - نهج الفصاحه ، ترجمه حسین روایی آملی، ص ۳۱۱

^۲ - نهج البلاغه ، ترجمه محمد دشتی ، ص ۴۶۳ ، حکمت ۱۱۳

^۳ - همان ، ص ۴۷۸ ، حکمت ۴۷۸

سبب افزایش بازدهی در شغل فرد و نیز ایجاد آمادگی برای قبول مسوولیت‌های آتی در وی می‌شود (شیدایی ۱۳۷۸-ص ۲).

آموزش عالی، آموزشی است که در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی ارائه می‌شود. در واقع آموزش عالی بیانگر نوع مهمی از سرمایه گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و تعالی دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان ارشد فنی، حرفه‌ای، مدیریتی بخش‌های مختلف نه تنها موجب ترویج دانش می‌گردد، بلکه با صرف‌های پژوهشی، فناورانه و علمی که به ارمغان می‌آورد، زمینه را برای رشد فراهم می‌سازد. می‌توان گفت آموزش عالی، مهم‌ترین مقطع آموزشی است که برون‌داد آن مدیران عالی و رؤسای اصلی سازمان هستند.

برنامه‌ریزی، انجام و پایش را نمی‌توان تنها بر تجربیات موفق گذشته استوار کرد، زیرا تغییرات محیطی، عدم اطمینان در امریات و چنین اتکایی به موفقیت‌های گذشته، ممکن است مشکل ساز شود. همین‌جا هیچ نسخه واحدی برای حصول موفقیت در آینده وجود ندارد که با شرایط همه سازمان‌ها قابل انطباق باشد. هر مؤسسه باید برای موفق شدن در برابر خطرهای و چالش‌ها و تهدیدها، اکثر استراتژی‌ها را از فرصت‌های آینده، پاسخ و راه حل مناسبی را برای توسعه‌ی خود طراحی و اجرا کند. به این ترتیب مشخص می‌شود که شناخت و تجزیه و تحلیل متغیرهای محیط (و تدوین راهبرد)، اساسی‌ترین و مهمترین وظیفه مدیریت راهبردی را تشکیل می‌دهد (مشارکت و دیگران، ۱۳۸۷). راهبرد، الگو یا طرحی است که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند (سرحدی و دیگران، ۱۳۷۵). همچنین، راهبرد را می‌توان یک مفهوم چند بعدی دانست که در برگزیننده کلیه فعالیت‌های اساسی سازمان بوده، باعث ایجاد حس یکپارچگی، وحدت، هماهنگی و موجودیت می‌شود. ایجاد تغییرات ضروری القایی از محیط را نیز تسهیل می‌کند (معمارزاده و دیگران، ۱۳۸۷).

از طرف دیگر رسالت اصلی هر سازمانی، کسب موفقیت در انجام مأموریت است و همه فعالیت‌ها جهت وصول به این هدف انجام می‌گردد. آموزش نقش اصلی را در ارتقای توان سازمان دارد، بدون آموزش بهترین امکانات فاقد ارزش است، نیروی انسانی بدون آموزش کارایی نخواهد داشت و سازمان‌ها بدون آموزش فاقد اثربخشی لازم هستند.

آموزش خوب می‌تواند کارایی نیروی انسانی را برای بکارگیری موثر روش‌ها و تجهیزات افزایش دهد و در آن، اثر بخشی لازم را ایجاد کند بهره‌وری ترکیب بهینه اثربخشی و کارایی است. ارتقای بهره‌وری می‌تواند موجب بهبود عملیات گردد. ارتقای بهره‌وری در همه سازمان‌ها صرف نظر از نوع آن‌ها امری ضروری است. بنابراین پرداختن به موقع به آن فرصت بیشتری را برای ارتقای کیفی فراهم می‌کند. راهبرد آنگاه بهینه است که موجب افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری گردد. از این‌رو نویسنده در کتاب حاضر قصد دارد فرآیند تدوین راهبرد بهره‌وری دانشگاه‌های یک سازمان را ارائه نماید. همچنین برای این منظور با رویکردی متفاوت از روش‌های معمول به این موضوع پرداخته است به گونه‌ای که علاقمندان جذاب خواهد بود.

www.ketab.ir

پیش گفتار:

تدوین راهبرد و شناسایی عوامل موثر بهره‌وری آموزش عالی، می‌تواند راهنما و کمک خوبی برای دستیابی مدیران آموزش عالی به بهره‌وری و ارتقای آن باشد.

در این نگارش برای کشف مولفه‌های موثر بر بهره‌وری و تدوین راهبرد بهینه آموزش عالی در یک سازمان، ابتدا در سه موضوع کلی آموزش عالی، بهره‌وری و راهبرد مطالعه کافی انجام گرفته که چکیده این مطالعه به شرح زیر است.

۱- راهبرد عبارتست از چگونگی انجام مأموریت و از ترکیب جذابیت و قوت سازمان حاصل و اجرای آن به ترکیب بهینه جذابیت و قوت سازمان منجر می‌شود.

۲- جذبیت محیط یعنی میزان اثربخشی و حاصل تحلیل محیط بر حسب فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط سازمان است قوت سازمان یعنی میزان کارایی که برآیند قوت‌ها و ضعف‌های خاص سازمان می‌باشد.

۳- بهره‌وری ترکیب بهینه اثربخشی و کارایی (ترکیب بهینه جذابیت محیط و قوت سازمان) است، لذا اجرای راهبرد بهره‌وری منجر می‌شود.

۴- عوامل موثر بر جذابیت محیط عبارتند از فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل موثر بر قوت سازمان (کارایی) قوت‌ها و ضعف‌ها هستند، لذا فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌ها که عوامل موثر بر اثربخشی و کارایی هستند عوامل موثر بر بهره‌وری می‌باشند.

۵- چالش‌های مأموریت با توجه به بند (۱) فوق بر روی عوامل موثر بر اجرای راهبرد و از آنجایی که بهره‌وری حاصل اجرای راهبرد است، چالش‌های مأموریت، عوامل موثر بر بهره‌وری خواهند بود.

برای کشف پاسخ خواسته‌های این مطالعه سه تحقیق میدانی انجام شده است. در تحقیق میدانی اول با روش دلفی و نظرخواهی از خبرگان چالش‌های مأموریت آموزش عالی سازمان کشف و مورد تجزیه و تحلیل آماری واقع گردید و در نهایت بیانیه مأموریت و چالش‌ها استخراج شد، چالش‌های داخلی به‌عنوان عوامل موثر بر کارایی و چالش‌های خارجی به‌عنوان عوامل موثر بر اثربخشی و مجموع آن‌ها به‌عنوان عوامل موثر بر بهره‌وری در نظر گرفته شده‌اند.

در مطالعه میدانی دوم اقدام به شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای آموزش عالی سازمان مذکور شده است. جامعه آماری این تحقیق تعدادی از صاحب

نظران آموزش عالی سازمان مورد مطالعه بودند، و بوسیله یک پرسشنامه محقق ساخته، که با نظرخواهی از صاحب نظران به روش دلفی تهیه شده است، مورد نظرخواهی قرار گرفتند، پاسخ‌ها با روش تحلیل عوامل، آزمون کالموگراف اسمیرنف و آزمون T مورد تحلیل قرار گرفت و در نتیجه یک عامل بعنوان نقطه قوت و چهار عامل بعنوان نقطه ضعف، سه عامل بعنوان فرصت و چهار عامل بعنوان تهدید مورد شناسایی قرار گرفتند. این عامل ضمن اینکه جایگاه جذابیت و قوت سازمان را تعیین و راهبرد عمومی را مشخص می‌کنند، در واقع سایر عوامل موثر بر بهره‌وری نیز هستند.

در مطالعه میدانی سوم با استفاده از روش هاکس و ماجلف، با مشخص کردن جایگاه قوت و جذابیت سازمان، راهبرد عمومی آموزش عالی سازمان مذکور به شرح زیر استخراج گردید. (بخش‌های رشد را مشخص کنید، تخصص‌گرایی کنید و به صورت گزینشی سرمایه گذاری کنید)

و آنگاه محقق با تبدیل طرح نظری «عبور ماموریت از میدان نیروی عوامل موثر داخلی و خارجی بر ماموریت در چارچوب روش عمومی» به یک پرسشنامه، به نظرخواهی از تعدادی از خبرگان آموزش عالی پرداخت. آن‌ها راهبردهای اجرایی برای تبدیل بهره‌وری بالقوه به بهره‌وری بالفعل را پیشنهاد نمودند و پس از اجماع نظر خبرگان، محقق بمنظور تائید و تعیین اولویت راهبردهای اجرایی بوسیله یک پرسشنامه ۴ گزینه‌ای نظر خبرگان آموزش عالی سازمان یادشده را دریافت و با تحلیل پاسخ‌ها بوسیله آزمون همگانی خی‌دو و ضریب هم‌انگهی کندال، ده راهبرد اجرایی پیشنهادی تائید و ترتیب اولویت آن‌ها مشخص گردید.

آنچه که از مطالعه میدانی اول بعنوان چالش‌های ماموریت مشخص گردید، آنچه از مطالعه میدانی دوم بعنوان عوامل موثر بر راهبردهای اجرایی (بهره‌وری بالفعل) بدست آمد در دو دسته عوامل داخلی (موثر بر کارایی) و عوامل خارجی (موثر بر اثربخشی) دسته‌بندی و بعنوان عوامل موثر بر بهره‌وری آموزش عالی سازمان مورد مطالعه ارائه گردیده است.

سید عبدالرحیم موسوی

زمستان ۱۳۹۲