



## Identifying the Obstacles of Not Realizing the Strategic Plan of the University and Providing Appropriate Solutions (Case Study of Tarbiat Modares University)

Tahere Hosseini<sup>1</sup> , Mohhamad Hasani<sup>2</sup> , Behnaz Mohajeran<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>. Ph.D. Candidate, Department of Educational Science, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran

<sup>2</sup>. Professor, Department of Educational Science, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran

<sup>3</sup>. Associate Professor, Department of Educational Science, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran



10.22080/eps.2024.24613.2154

### Received:

July 29, 2023

### Accepted:

November 2, 2023

### Available online:

March 5, 2024

### Keywords:

Strategic planning,  
Strategic Plan,  
Obstacles., Solutions  
Higher education

## Abstract

**Aim:** The current research aims to identify the obstacles to the university's strategic plan and provide appropriate solutions.

**Methodology:** This study is practical in terms of purpose and qualitative in terms of approach. The participants were the employees and managers of the strategic planning department of Tarbiat Modares University, from whom 10 people were selected in a targeted manner and using the theoretical saturation level. The data collection tool in this research was a semi-structured interview. The questions for this interview, which were prepared based on a review of the research literature, were reviewed by several professors and experts to confirm their validity and reliability. Fuzzy Delphi was used to validate the results, and a two-step coding method was used to analyze the data.

**Results:** The results of the analysis of the findings showed that the categories of "unfavorable financial conditions", "weakness of human resources", "weakness of technology and information", and "weakness of management" were identified as obstacles that hinder the realization of the strategic plan of Tarbiat Modares University. The categories of "organizational learning", "capable financial management", "process management", "program pragmatism", and "development of organizational culture" were also identified as solutions.

**Conclusions and Suggestions:** Considering the importance of strategic planning in higher education, the officials of Tarbiat Modares University need to rethink the structure and content of their strategic plan and understand its complexity to face the upcoming challenges and obstacles. Also, based on the obstacles and solutions obtained from the present research, this university needs a new definition and organization in its role and missions in the field of strategic planning.

**Innovation and Originality:** Identifying the obstacles that lead to the non-fulfillment of the university's strategic plan and providing effective solutions and facilitating factors for the realization of better strategic planning for the first time are among the innovations of the present study.

\* Corresponding Author: Tahere Hosseini

Email: [T\\_hosseini1981@yahoo.com](mailto:T_hosseini1981@yahoo.com)

Address: Second floor, Deputy of Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Postal Code: 111-14115

## شناسایی موانع عدم تحقق برنامه راهبردی دانشگاه و ارائه راهکارهای مناسب (مطالعه موردی دانشگاه تربیت مدرس)

طاهره حسینی<sup>۱\*</sup>، محمد حسینی<sup>۲</sup>، بهناز مهاجران<sup>۳</sup> 

<sup>۱</sup>. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

<sup>۲</sup>. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

<sup>۳</sup>. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

 10.22080/eps.2024.24613.2154

### چکیده

هدف: برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نقش‌های مدیریتی، اهمیت روزافزونی را در سیستم‌های آموزشی به خود اختصاص داده است. به‌طوری‌که یکی از ابزارهای اصلی و عمده در اختیار مدیران برای راهبری سازمان، برنامه راهبردی محسوب می‌شود. هدف پژوهش حاضر، شناسایی موانع عدم تحقق برنامه راهبردی دانشگاه و ارائه راهکارهای مناسب می‌باشد.

روش‌شناسی: این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد به صورت کیفی می‌باشد. مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر کارکنان و مدیران بخش برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تربیت مدرس بودند که نمونه پژوهش به صورت هدفمند و با استفاده از سطح اشباع نظری تعداد ۱۰ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. سؤالات این مصاحبه بر اساس مرور ادبیات تحقیق تهیه شد و به‌منظور مناسب‌بودن و کفایت توسط چند نفر از استادان و صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفت. جهت اعتباریابی نتایج، از دلفی فازی بهره گرفته شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری دومرحله‌ای استفاده شد. یافته‌ها: نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که مقوله‌های «شرایط مالی نامساعد»، «ضعف منابع انسانی»، «ضعف فناوری و اطلاعات» و «ضعف مدیریتی» به‌عنوان موانعی که تحقق برنامه راهبردی دانشگاه تربیت مدرس را با مشکل مواجه کرده‌اند شناسایی شدند و مقوله‌های «یادگیری سازمانی»، «مدیریت مالی توانمند»، «مدیریت فرآیندها»، «عملگرایی برنامه» و «توسعه فرهنگ سازمانی» به‌منزله راهکارها شناسایی شدند. نتیجه‌گیری و پیشنهادها: با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه آموزش عالی، مسئولین دانشگاه تربیت مدرس برای روبه‌رو شدن و مواجهه با چالش‌ها و موانع پیش رو، لازم است در ساختار و محتوای برنامه راهبردی خود تفکر مجدد کنند و پیچیدگی آن را دریا باند. همچنین با توجه به موانع و راهکارهای حاصل شده از نتایج این تحقیق، این دانشگاه نیازمند بازتعریف و سازمان‌دهی جدیدی در نقش و مأموریت‌های خود در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد.

نوآوری و اصالت: شناسایی موانع بازدارنده که منجر به عدم تحقق برنامه راهبردی دانشگاه می‌شوند و ارائه راهکارهای اثربخش و عوامل تسهیل‌کننده برای تحقق برنامه راهبردی مطلوب‌تر برای اولین بار در دانشگاه.

### تاریخ دریافت:

۷ مرداد ۱۴۰۲

### تاریخ پذیرش:

۱۱ آبان ۱۴۰۲

### تاریخ انتشار:

۱۵ اسفند ۱۴۰۲

### کلیدواژه‌ها:

برنامه‌ریزی راهبردی؛

برنامه راهبردی؛

موانع؛

راهکارها؛

آموزش عالی.

نویسنده مسؤول: طاهره حسینی

آدرس: گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۳۵۹۴۸۶۶

ایمیل: T\_hosseini1981@yahoo.com



## Extended Abstract

### Introduction:

The current research aims to identify the obstacles to the university's strategic planning and provide appropriate solutions.

### Methods

This study is practical in terms of purpose and qualitative in terms of approach. The participants were the employees and managers of the strategic planning department of Tarbiat Modares University, from whom 10 people were selected in a targeted manner and using the theoretical saturation level. The data collection tool in this research was a semi-structured interview. The questions for this interview, which were prepared based on a review of the research literature, were reviewed by several professors and experts to confirm their validity and reliability. Fuzzy Delphi was used to validate the results. In order to analyze the data, a two-step coding method was used.

### Results

The results of the analysis of the findings showed that the categories of "unfavorable financial conditions", "weakness of human resources", "weakness of technology and information", and "weakness of management" were identified as obstacles that hinder the realization of the strategic plan of Tarbiat Modares University. The categories of "organizational learning", "capable financial management", "process management", "program pragmatism", and "development of organizational culture" were also identified as solutions.

### Conclusion

Considering the importance of strategic planning in higher education, the officials of Tarbiat Modares University need to rethink the structure and content of their strategic plan and understand its complexity to face the upcoming challenges and obstacles. Also, based on the obstacles and solutions obtained from the results, this university needs a new definition and organization in its role and missions in the field of strategic planning. In general, domestic and foreign universities face almost the same challenges and solutions in terms of obstacles and solutions to strategic planning, but there are definitely no two universities that are completely alike from this point of view. As a result, each university has its own environment and strategic position. At the same time, all universities are trying to use their opportunities and strengths to remove obstacles and threats and take steps to align with today's technologies.

### Author's contribution

Tahereh Hosseini planned the overall framework of the project, then implemented the project, analyzed the findings, and reported the results; and was also responsible for submitting and editing the article and is the responsible author.

Dr.Mohammad Hasani has cooperated as the first guide in developing the theoretical framework, analysis and final conclusion. Dr.Behnaz Mohajeran was in charge of guiding the overall process of the research as the second guide. Discussion of the findings, review and approval of the final version are approved by the authors.

### Conflict of interest

Authors declared no conflict of interest.

### Funding

There is no funding support

### Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

### Acknowledgments

The authors of the article express their gratitude to all those who have been effective in conducting this research, especially managers, academic staff members and experts of Tarbiat Modares University who participated in this research.

## مقدمه

دانشگاه یک سیستم پویاست که تأثیراتی از بیرون می‌پذیرد و به سهم خود تأثیراتی بر بیرون می‌گذارد. از سوی دیگر، دانشگاه سازمانی پیچیده است و ویژگی‌هایی دارد که بر فرهنگ دانشگاه تأثیر می‌گذارد (Safari & etc., 2018). با توجه به مسؤلیت خطیری که بر عهده جامعه دانشگاهی است، همواره باید بر کیفیت تولیدات آموزشی و پژوهشی تأکید کنند. لازمه دستیابی هر سیستمی به کیفیت مناسب، بررسی برای یافتن مشکلات، تنگناها و توانمندی‌های خود و تلاش جهت حل و رفع موانع و استفاده بهینه از منابع و امکانات است و این مستلزم توجه به وضعیت موجود و برنامه‌ریزی جهت دستیابی به آینده‌ای مطلوب می‌باشد. بدون شک، اطلاع از وضعیت موجود، جهت ترسیم آینده‌ای مطلوب، نیازمند سنجش و ارزیابی است تا بدان وسیله بتوان اطلاعات و بازخورد مناسبی را برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در خصوص نظام آموزشی فراهم آورد (Darabi & etc., 2013).

دانشگاه‌ها به‌عنوان رکن فرهنگ‌ساز و علم‌آفرین، صاحب نقش و نفوذ عمده‌ای هستند و انتظار می‌رود تحولات را رقم زنند یا جهت این تحولات را تعیین کنند. از طرفی به واسطه عدم اطمینان محیطی، نهاد آموزش عالی در حال تجربه تحولات جدیدی در مأموریت‌ها، ساختارها و فرآیندهاست و امروزه با توجه به رقابتی بودن عرصه‌های علم و فناوری در جهان، دانشگاه‌ها نیاز دارند خود را با نیازهای روز دنیا به‌روزرسانی نمایند (Jabbari & etc., 2023). مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی و دانشگاهی، برای برون‌رفت از جزئی‌نگری و فرمالیسمی که در آن گرفتار است، لازم است خود و مفاهیم مرتبط را نقد کند تا از این راه به تعالی همه‌جانبه آموزش عالی در ارتباط تعاملی با جامعه محلی، ملی و بین‌المللی کمک کند (Yamani, 2019).

برنامه‌ریزی راهبردی به مجموعه مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که جهت کمک به رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند (Nadler, 2004) در تعریف دیگر، کوک معتقد است که برنامه‌ریزی استراتژیک وسیله‌ای است که سازمان به وسیله آن خود را به طور پیوسته برای رسیدن به اهداف فوق‌العاده بازآفرینی می‌نماید (Dereli, 2007).

نتایج مطالعات نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با مسائل و مشکلات کیفی فراوانی مواجه هستند. به همین دلیل، در بحث توجه و تأکید بر افزایش کیفیت آموزش عالی، دانشگاه‌ها و خروجی آن‌ها همواره مورد اشاره قرار می‌گیرد. اهمیت نقش مدیران دانشگاهی در ارتقای سطح کیفی و توسعه دانشگاه‌ها امری واضح و روشن است. به همین دلیل، شرایط و ویژگی‌های مورد نیاز برای مدیریت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی موضوعی در خور توجه می‌باشد. در این میان، یکی از دلایل روی آوردن به برنامه‌ریزی راهبردی یا جامع در دانشگاه‌ها، تحولات شگرف و سریع جامعه امروزی است. به‌طورکلی تغییرات و تحولات تکنولوژیکی در جهان، تأثیرگذاری متقابل دانشگاه و جامعه در قالب ارتباطات گسترده و متعدد دانشگاه با محیط و گستردگی اغلب برنامه‌ها و مدت زمان آن‌ها همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی راهبردی را برای دانشگاه امروزی ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. بنابراین، با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی راهبردی در مدیریت نظام آموزش عالی، باید این نکته را مدنظر قرار داد که در طراحی و تدوین برنامه‌ها ضروری است پیش‌نیازهای لازم فراهم شود. در غیر این صورت تدوین برنامه‌ها بدون وجود زمینه و رعایت پیش‌نیازها اتلاف وقت، سرمایه و دیگر منابع را در پی خواهد داشت.

ازآنجا که یکی از ویژگی‌های نظام آموزشی آرمانی، تلاش مستمر برای ارتقای کیفیت آن است و حرکت بالنده در مسیر کمال باید به رسالتی مهم تبدیل شود، ضرورت دارد این مهم با سیاست‌های کلان کشور هماهنگ باشد که خود نیازمند تفکر و تعمق بیشتری است و وجود یک برنامه راهبردی مناسب می‌تواند راهگشایی مناسب برای عملی کردن این سیاست‌ها باشد (Safari & etc., 2017).



با اینکه دانشگاه‌ها با انواع مشکلات خرد و کلان مواجه هستند، اما عمده‌ترین و اساسی‌ترین مشکل دانشگاه‌ها، روشن نبودن استراتژی مناسب و نبود برنامه‌ای جامع است که ضمن روشن نمودن چشم‌اندازهای توسعه دانشگاه، چهارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیت‌های مختلف آن فراهم آورد، تا بدین ترتیب دانشگاه بهتر به اهداف خود برسد و روان‌تر کار کند و نسبت به محیط خود واکنش نشان دهد. ارزیابی لازمه برنامه‌ریزی است؛ زیرا بیش از ۸۰ درصد برنامه‌ها و استراتژی‌ها در مرحله اجرا با شکست روبه‌رو می‌شوند. (Hosseini & etc., 2019)

باید عنوان کرد هدف اصلی برنامه راهبردی، تدوین و ارزیابی راهبردها و تصمیمات بین بخشی است که دانشگاه را قادر می‌سازد که به اهداف خویش نائل شود. اما پرسش اینجاست که موانع و چالش‌های موجود که منجر به عدم تحقق اهداف برنامه راهبردی از سوی مدیران و مسؤولان می‌شوند، چه هستند؟ و پس از بررسی و تحلیل موانع، چه راهکارهایی را برای تحقق اهداف و تدوین راهبردهای جامع و مؤثر برای برنامه راهبردی در دانشگاه می‌توان پیشنهاد نمود؟

با این تفاسیر، آسیب‌شناسی و بررسی مشکلات موجود در زمینه طراحی، تدوین و اجرای برنامه راهبردی امری ضروری است. همچنین یکی از موضوعاتی که در برنامه راهبردی دانشگاه‌ها مورد توجه است و همیشه از طرف ذی‌نفعان دانشگاهی و طرح تحول و مدیران دانشگاه و مورد سؤال است، بحث میزان تحقق اهدافی است که در برنامه راهبردی پیش‌بینی شده است. چه اهدافی که به عنوان سرتیترهای طرح تحول و ارکان جهت‌ساز طرح تحول است. مانند چشم‌انداز، مأموریت و... چه اهدافی که به صورت کمی و کیفی در بخش‌هایی از برنامه راهبردی می‌آید. مانند بحث کاهش نیاز مالی به دولت، افزایش تعداد دانشجویان بین‌المللی و...

دانشگاه تربیت مدرس با اینکه در ردیف دانشگاه‌هایی با اعتبار علمی بالا در سطح کشور محسوب می‌شود، اما همچون دیگر دانشگاه‌های کشور در شرایط محیطی چالش‌برانگیزی قرار دارد. مقابله با چالش‌های حال و آینده نیازمند تدوین یک برنامه راهبردی جدید است. بدین منظور مدیران دانشگاه، برنامه راهبردی پنج ساله اول (از سال ۹۵ تا ۱۴۰۰) را تدوین نمودند. اهداف راهبردی را شناسایی نمودند و روابط علی میان آن‌ها را در قالب یک نقشه استراتژی مدون کردند. سپس اهدافی که دارای اولویت بالاتری بودند، انتخاب و برای آن‌ها، برنامه عملیاتی تهیه کردند.

دانشگاه تاکنون قدم‌های بسیاری به سوی اجرایی کردن اهداف راهبردی برداشته است، اما انجام گام‌های عملیاتی برنامه راهبردی، بدون ترسیم یک جهت‌گیری کلی و توجه به موانع موجود بر سر راه برنامه، ممکن است دانشگاه را از مأموریت‌های اصلی یا رسیدن به اهداف بلند خود باز دارد یا افراد شور و انگیزه خود را برای انجام تغییرات ساختاری و کارکردی از دست بدهند. همچنین با بروز موانع و مشکلات احتمالی، ممکن است وزن و اولویت اهداف برنامه راهبردی نیز در گذر زمان تغییر کند. به عبارت دیگر، ممکن است برخی از چالش‌های دانشگاه که امروز اساسی و فوری جلوه می‌کنند، در مسیر آینده دانشگاه از اهمیت کم‌تری برخوردار باشند و بالعکس. به همین دلیل، در کنار شناسایی و چاره‌اندیشی برای چالش‌های اساسی دانشگاه، باید به تبیین جهت‌گیری کلان دانشگاه و ترسیم تصویر مطلوب آینده آن نیز پرداخت.

با بررسی‌های به عمل آمده از سوی محقق و طبق آن چه در بالا مطرح شد، مشاهده گردید که در سال‌های اخیر، تحقیقات چندی درباره طراحی و تدوین الگوی برنامه راهبردی دانشگاه‌ها به صورت موردی در کشور انجام شده است. اما با توجه به بروز مسائل و مشکلات متعدد در حین پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های راهبردی در دانشگاه‌ها، لزوم انجام پژوهشی جامع به منظور شناسایی موانع عدم تحقق اهداف برنامه راهبردی و ارائه راهکار برای رفع این موانع ضرورت داشت.

در ارتباط با موضوع این پژوهش، پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است که به طور مختصر به نتایج برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

یافته‌های کوه سی و همکاران (kahveci & etc, 2012) نشان داد که مدل‌های کنونی که دانشگاه‌های ترکیه برای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌کنند، اثربخشی لازم را نداشته و در عمل موفق نبوده‌اند. بنابراین انجمن آموزش عالی این کشور باید به جای مدل‌های مختلف، مدلی یگانه یا مدلی ترکیبی از مدل‌های مختلف، ارائه کند و مبنای کار خود قرار دهند.

در پژوهش عباسی کسانی و همکاران (Abbasi Kasani & etc., 2017) تحت عنوان "مطالعه تطبیقی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم و دانشگاه‌های علوم پزشکی از منظر چشم‌اندازها، رسالت‌ها و ارزش‌ها" به این نتایج دست یافتند که: از منظر چشم‌انداز در ۴ مؤلفه مشابه و در ۴ مؤلفه تفاوت داشتند. از منظر رسالت در ۴ مؤلفه مشابه و در ۶ مؤلفه تفاوت داشتند و از منظر ارزش‌ها در ۵ مؤلفه مشابه و در ۷ مؤلفه متفاوت بودند. برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم و علوم پزشکی دارای تفاوت‌ها و تشابه‌هایی هستند که با بهره‌گیری از این تفاوت‌ها می‌توانند به تکمیل برنامه‌های راهبردی خود بپردازند.

صفری و همکاران (Safari & etc., 2017) در تحقیق خود نسبت به مطالعه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها اقدام کرده‌اند. آن چه در این پژوهش بدان توجه شده بیان این مطلب است که چون طبیعت و ماهیت سازمان دانشگاه و آموزش عالی با سازمان‌های حوزه صنعت و تجارت متفاوت است، باید در الگوهای ارائه شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها دانشگاه‌ها می‌توانند محیط سنتی را به گونه‌ای تغییر دهند که با شناخت و مشارکت آن‌ها در این فرآیند، نتایج بهتری حاصل شود.

یافته‌های طالبی و نعمتی (Talebi & Nemati, 2017) نشان می‌دهد تدوین سیاست به شیوه مشارکتی موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصت‌هایی شده است که دانشگاه با آن‌ها مواجه بوده و برای دستیابی به رسالت خویش از آن‌ها بهره برده و با تأمل و دقت بیشتری تصمیم‌گیری صورت گرفته است. سیاست‌گذاری‌های اعمال شده در این شبکه به علت مشارکت ذی‌نفعان در اتخاذ آن‌ها قابلیت اجرایی دارد و سیستم دانشگاه را به سمت تضمین کیفیت، هدایت می‌کند.

اصفهانی و همکاران (Esfahani & etc., 2020) پژوهشی با هدف شناسایی چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در بیمارستان‌ها انجام دادند. از روش تحلیل موضوعی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. مدیریت و رهبری ضعیف، برنامه‌ریزی نادرست، فرهنگ نامناسب سازمانی، عدم توجه به یادگیری سازمانی و مدیریت ضعیف کارکنان، بیماران، منابع و فرآیندهای کاری موانعی بر سر راه برنامه‌ریزی استراتژیک در بیمارستان‌های استان تهران ایجاد کردند. عدم توجه برنامه‌ریزی استراتژیک، استفاده از مدل نامناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، تعداد کم کارکنان و بار کاری زیاد آن‌ها، آموزش ناکافی، مشارکت و تعهد کم مدیران، کارکنان و پزشکان در تدوین و اجرای برنامه استراتژیک، کمبود منابع، توجه کم به کار گروهی و بیمار محوری و عدم وجود سیستم مناسب برای مدیریت و ارزش‌یابی فرآیندهای کاری از جمله مهم‌ترین چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در بیمارستان‌ها بودند.

یافته‌های کاظمی (kazemi, 2021) درباره ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه نشان می‌دهد وضعیت کلی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و مؤلفه‌های آن، پایین‌تر از میانگین فرضی جامعه قرار دارد. مؤلفه "تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب"، دارای بالاترین میانگین رتبه و مؤلفه "آینده نگاری راهبردی" دارای کم‌ترین میانگین رتبه در ارکان برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه است. وضعیت کلی برنامه راهبردی دانشگاه، نسبتاً مطلوب ارزیابی شد.



دانشگاه تربیت مدرس به این دلیل برای این پژوهش انتخاب شد که یکی از دانشگاه‌های بزرگ و جزء ۱۳ دانشگاه سطح یک کشور است، تنها دانشگاه جامع تحصیلات تکمیلی است و در نظام رتبه‌بندی ۲۰۲۲ لاییدن، سومین رتبه را در بین دانشگاه‌های کشور از آن خود کرده. ضمن اینکه این دانشگاه یک برنامه تحولی دارد که مؤلفین و طراحان آن ادعا می‌کنند که حداقل به جهت نظام اجرایی در کشور یکتاست.

همچنین براساس گزارش‌های موجود دفتر نظارت و ارزیابی عملکرد دانشگاه، برخی از اهداف از پیش تعیین شده طرح تحول راهبردی، محقق نشده است. به‌طور کلی در سال‌های ۹۵ تا ۱۴۰۰، حدود ۶۰٪ از اهداف این برنامه (با معیارهای آموزشی، پژوهشی، بین‌المللی، مالی و...) از لحاظ عملکرد و پیشرفت تحقق یافته است. لذا محقق به دلایلی که در بالا اشاره شد و به منظور شناخت و تحلیل موانع عدم تحقق برخی از اهداف برنامه راهبردی دانشگاه یاد شده و ارائه راهکارهای اجرایی و عملیاتی برای تحقق مطلوب‌تر برنامه راهبردی، انجام این پژوهش را ضروری دانست.

بنابراین در قالب این پژوهش، محقق از منظرهای مختلف این موضوع را مورد کنکاش قرار داده است. با طراحان برنامه و با افراد کلیدی که در اجرای آن نقش اساسی داشتند، مصاحبه نموده است و اسناد و مستندات طرح تحول راهبردی بررسی و مطالعه شده است. هدف این تحقیق، شناسایی موانع عدم تحقق برنامه راهبردی دانشگاه تربیت مدرس و ارائه راهکارهایی به منظور تدوین برنامه راهبردی مطلوب‌تر و عامل ایجاد مزیت رقابتی در دانشگاه تربیت مدرس می‌باشد و سؤال اصلی پژوهش نیز به شرح زیر می‌باشد:

موانع و راهکارهای برنامه راهبردی دانشگاه از نظر شما کدامند؟

## روش‌شناسی

این پژوهش بر اساس گام‌های پیاز پژوهش (Saunders & etc., 2009)، از مبنای فلسفی تفسیری، رویکرد استقرایی، روش انجام کیفی (تحلیل مضمون - دلفی فازی)، استراتژی مطالعه موردی و ابزار مصاحبه تبعیت می‌کند.

پیاز پژوهش یک الگوی شش لایه است که فلسفه، رویکرد، استراتژی، انتخاب، بازه زمانی و روش گردآوری داده‌ها را مشخص می‌کند. این الگوی چندلایه، فرآیندهای انجام پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل می‌شود که در آن هر لایه متأثر از لایه بالاتر است. این لایه‌ها عبارت‌اند از:

لایه نخست: جهت‌گیری پژوهش: کاربردی

لایه دوم: فلسفه پژوهش: فلسفه پژوهش حاضر تفسیرگرایی است.

لایه سوم: رویکرد پژوهش: استقرایی

لایه چهارم: استراتژی پژوهش: تحلیل مضمون

لایه پنجم: انتخاب پژوهش: اکتشافی

لایه ششم: بازه زمانی پژوهش: برش مقطعی

لایه هفتم: روش گردآوری داده‌ها: مصاحبه کیفی

مشارکت‌کنندگان این پژوهش، کلیه کارکنان و مدیران بخش برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تربیت مدرس بودند. با توجه به موضوع پژوهش، افرادی برای مصاحبه انتخاب گردیدند که دارای اطلاعات غنی و کافی از مبحث برنامه‌ریزی راهبردی باشند (همکاری‌کننده در تدوین برنامه راهبردی، اجرای برنامه راهبردی یا هر دو)

حجم نمونه تا حد اشباع نظری<sup>۱</sup> خبرگان و متخصصین انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و قضاوتی بود. پژوهشگر، با توجه به آشنایی قبلی با جامعه برای رسیدن به هدف خود به صورت قضاوتی افرادی را انتخاب کرد که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی بسیار زیاد و عمیق است. حجم نمونه براساس اشباع نظری ۱۰ نفر بود.

روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی اغلب مصاحبه می‌باشد. در تحقیق حاضر با توجه به موضوع و اهداف تحقیق از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده می‌شود که فرآیند آن در چهار مرحله حاضر طراحی و اجرا می‌گردد:

۱) برنامه‌ریزی اقدامات اولیه جهت هماهنگی‌های لازم برای مصاحبه.

۲) شروع مصاحبه با ارائه اصلاحات کلی موضوع و اهداف تحقیق از طریق پژوهشگر.

۳) طرح سؤالات مصاحبه براساس اهداف تحقیق و نتایج مصاحبه‌های قبلی.

۴) جمع‌بندی و تحلیل داده‌های مصاحبه.

در تحقیق حاضر، مصاحبه‌ها به صورت حضوری با یادداشت‌برداری و تعدادی نیز ضبط شده (با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان) انجام شد. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران، مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل و ترکیب شدند.

جهت تعیین روایی (تأییدپذیری) یافته‌ها نیز از سه تکنیک جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده گردید. منابع داده‌ها متنوع بوده و هم‌سوسازی به کار گرفته شده است. پژوهشگر در تحلیل موارد منفی مصاحبه‌ها، تبیینات متناقض تفسیر شده را در داده‌ها حل کرده است. همچنین برنامه مصاحبه، بارها ارزیابی مجدد شده و محتوا و فرآیندهای آن مورد بازبینی قرار گرفته و در تفسیرها، پیشنهادها و یافته‌ها کاملاً منعطف عمل شده است.

پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی به تفسیر موضوع مورد مطالعه پرداخته می‌شود از عبارت "ممیزی پژوهش" به جای اصطلاح پایایی استفاده می‌کنند. پژوهشگر باید نشان دهد که چگونه داده‌ها را گردآوری و طبقه‌بندی کرده و در نهایت به چه نتایجی رسیده است (Sohrabi & etc., 2011)

در پژوهش‌های کیفی کاربرد چهار راهکار زیر ضروری می‌باشد:

۱) استفاده از فرآیندهای ساخت‌یافته از مصاحبه‌ها

۲) سازمان‌دهی فرآیندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها

۳) وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه و مقایسه یافته‌ها

<sup>۱</sup> Theoretical saturation





۴) استفاده از کمیته راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه. اگر اعضای کمیته با یکدیگر در مورد پدیده اجماع داشته باشند، در این صورت یافته صورت عینی و علمی به خود خواهد گرفت.

با توجه به شیوه مصاحبه در گردآوری داده‌های پژوهش از راهکار سوم استفاده شد. به همین منظور از ضریب کاپا<sup>۱</sup> با استفاده از وجود حداقل دو نفر برای انجام مصاحبه و مقایسه یافته‌ها، استفاده شد. به نحوی که به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه‌شده توسط محقق با مفاهیم ارائه‌شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است (Rao & Perry., 2003)

جدول ۱: ضریب کاپا

Sig	Tb	خطای استاندارد	ارزش		
۰۰۰.۰	۴۰۵.۶	۱۱۶.۰	۷۴۳.۰	کاپا	معیار توافق
			۹	تعداد کد	

همان‌طور که دیده می‌شود مقدار شاخص کاپا برابر با  $۰/۷۴۳$  محاسبه شد که در سطح توافق مناسب قرار گرفته است.

## روش تحلیل داده‌ها

از تکنیک تحلیل مضمون برای تحلیل نتایج داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استفاده شده است.

فرآیند تحلیل داده‌های کیفی زمانی آغاز می‌شود که محقق گزاره‌ها و عبارات معنی‌دار مرتبط با موضوع را شناسایی و مدنظر قرار دهد. این تحلیل، با بررسی و مطالعه مکرر بین داده‌ها آغاز و پس از مشخص شدن گزاره‌های معنی‌دار مرتبط با موضوع تحقیق کدگذاری می‌شود.

## تحلیل مضمون

در این قسمت، داده‌های حاصل از مصاحبه، تایپ و پیاده‌سازی شد. پس از پیاده‌سازی به هریک از مصاحبه‌ها یک کد مصاحبه داده شد که جدول جمعیت‌شناختی افراد مشارکت‌کننده در پژوهش در ادامه ارائه شده است:

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی

مدت مصاحبه	وضعیت تأهل	سن	سابقه کار	پست سازمانی	کد مصاحبه شونده
۶۰ دقیقه	متاهل	۴۹	۲۴ سال	رئیس اداره بازرگری و ارتقای کیفیت و دبیر طرح تحول راهبردی	M 1
۵۰ دقیقه	مجرد	۴۲	۸ سال	معاون دفتر مرکزی مدیریت برنامه دانشگاه	M 2
۳۵ دقیقه	متاهل	۵۲	۱۱ سال	مدیر اجرایی طرح تحول راهبردی حوزه فرهنگی و اجتماعی	M 3

<sup>۱</sup>kappa

M 4	کارشناس مسؤول دفتر نظارت و ارزیابی	۶ سال	۳۵	متأهل	۳۰ دقیقه
M 5	مدیر برنامه‌ریزی، گسترش و بازنگری و قائم مقام رئیس دانشگاه در طرح تحول	۲۸ سال	۶۵	متأهل	۵۰ دقیقه
M 6	مدیر روابط عمومی دانشگاه	۲۱ سال	۴۹	متأهل	۴۵ دقیقه
M 7	کارشناس حوزه پژوهش دانشگاه	۱۲ سال	۳۶	متأهل	۴۰ دقیقه
M 8	کارشناس مسؤول برنامه‌ریزی آموزشی	۱۸ سال	۴۶	مجرد	۳۰ دقیقه
M 9	کارشناس آموزش دانشگاه	۱۰ سال	۳۵	مجرد	۲۵ دقیقه
M 10	کارشناس دفتر نظارت و ارزیابی	۹ سال	۴۰	متأهل	۳۵ دقیقه

سپس پژوهشگر وارد مرحله آشنا شدن با داده‌ها شد. در این مرحله، مصاحبه‌ها به طور مکرر خوانده شد و مطالب مرتبط و مورد علاقه محقق که در حقیقت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش است مشخص گردید. به دلیل حجم بالای داده‌ها صرفاً به نمونه‌ای از مصاحبه‌ها اکتفا شد که در ادامه آورده شده است.

## مراحل تحلیل مضمون

تحلیل مضمون روشی است که معمولاً برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحقیقات کیفی اولیه مورد استفاده قرار می‌گیرد. پژوهشگر در تحلیل مضمون، مباحث مهم مطرح شده در متن را استخراج می‌کند.

**آشنا شدن با داده‌ها:** هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را جمع کند یا اینکه داده‌های تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه‌ها و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود. اما مهم این است که پژوهشگر به گونه‌ای در داده‌ها غرق شود که با عمق و غنای محتوای آن‌ها کاملاً آشنا شود.

**ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری:** گام دوم، زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست.

**جست‌وجو و شناخت مضامین:** گام سوم، وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها، شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان‌تر از کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شود و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شوند. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود. در این مرحله می‌توان از شکل، نمودار، جدول، نقشه‌های ذهنی و یا نوشتن نام هر کد همراه با توضیح خلاصه‌ای از آن بر روی کاغذی جداگانه و قرار دادن آن در ستون مضمون مرتبط، برای مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین بهره گرفت.

**ترسیم شبکه مضامین:** گام چهارم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر، مجموعه‌ای از مضامین را پیشنهاد دهد و بخواهد آن‌ها را پالایش کند. مضامین شناخته شده، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین است. طی این گام، مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهاد شده، واقعاً مضمون نیستند (مثلاً اگر داده‌های کافی وجود نداشته باشد و یا داده‌های آن، خیلی متنوع باشد)، برخی مضامین با همدیگر هم‌پوشانی دارد (مثلاً اگر دو مضمون جدا،



یک معنی و مفهوم داشته باشد و با هم، مضمون واحدی تشکیل دهند) و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شود.

**تحلیل شبکه مضامین:** گام پنجم وقتی شروع می‌شود که پژوهشگر به شبکه مضامین رضایت‌بخشی رسیده باشد. در این حالت، می‌تواند مضامین پیشنهادشده جهت تحلیل داده‌ها را تعریف و تعدیل و داده‌ها را بر اساس آن‌ها تحلیل کند. در این گام، شبکه‌های مضامین رسم شده، بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. همان طور که قبلاً نیز اشاره شد، شبکه‌های مضامین، ابزاری برای تحلیل هستند، نه خود تحلیل. این شبکه‌ها به محقق کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از معانی متون برسد و بتواند مضامین به دست آمده را تشریح کند و الگوهای آن‌ها را بشناسد. پس از ایجاد شبکه‌های مضامین، پژوهشگر باید مجدداً به متن اصلی، مراجعه و آن را به کمک این شبکه‌ها تفسیر کند.

## یافته‌های پژوهش

بنابر آن چه قبلاً ذکر شد، ابتدا مصاحبه‌های انجام شده، با دقت بررسی گردید و پس از وارد کردن آن‌ها در جداول و جدا کردن جملات معنادار آن‌ها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری، در دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل می‌باشند، کدگذاری شده‌اند. این دسته‌ها در بخش‌های مختلف این مقاله مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

### ۱) تحلیل تم (مضمون)

ایجاد گدهای اولیه (سطح اولیه): در این مرحله، ۲۴ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصا گردید. در مجموع ۹ کد محوری شناسایی گردید.

#### - موانع

موانع، مقوله‌هایی هستند که شرایط تحقق برنامه راهبردی در دانشگاه تربیت مدرس را با مشکل مواجه کرده‌اند. به عبارت دیگر موانع خود به تنهایی منجر به رفتار نمی‌شوند اما می‌توانند بر اثر شرایط علی بر رفتار اثرگذار باشند. در این پژوهش، مقوله‌های «شرایط مالی نامساعد»، «ضعف منابع انسانی»، «ضعف فناوری و اطلاعات» و «ضعف مدیریتی» به عنوان موانعی که تحقق برنامه راهبردی دانشگاه تربیت مدرس را با مشکل مواجه کرده‌اند، شناسایی شدند. که در ادامه نتایج کدگذاری داده‌ها ارائه شده است:

شرایط مالی نامساعد، مقوله‌ای است که اثر شرایط علی و بستر محقق شدن برنامه راهبردی را با مشکل مواجه می‌سازد. این مقوله از مفاهیم «کمبود بودجه»، «فشارهای اقتصادی» و «مکانیزم نامناسب تخصیص بودجه» تشکیل شده است که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشته‌اند. به نقل قول یکی از مصاحبه‌شوندگان توجه کنید:

«بعضاً به دلیل بحث محدودیت‌های مالی و بودجه‌ای خیلی از پروژه‌های خرد (که ما در طرح تحول به نام "بسته موفقیت" آن‌ها را می‌شناسیم)، کنار گذاشته شد. حتی بعضی پروژه‌ها تعریف شد و مسیر را تا انتها رفت ولی در دو هفته نهایی که کار باید جمع‌بندی می‌شد، بودجه محقق نشده و کل پروژه منتفی شده است.»

کمبود بودجه همواره از نکات مهمی است که محقق شدن یک برنامه به اندازه زیادی به آن بستگی دارد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

«اما صرف نظر از محدودیت‌های خاص در حوزه فرهنگی و اجتماعی آن چه برای این طرح یک آسیب بود محدودیت منابع انسانی و منابع مالی دانشگاه بود که برنامه‌ریزی‌ها را به طور مداوم از مسیر خارج می‌ساخت.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در بیان شرایط نامناسب مالی جهت انجام پروژه می‌گوید:

«در سال‌های اخیر، ما سالی حتی کم‌تر از یک میلیارد تومان هم در برنامه راهبردی هزینه کردیم و این باعث شد که ما در یکسری کارهایی که نیاز به سرمایه‌گذاری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و نیروی انسانی دارد، نتوانیم موفق عمل کنیم».

فشارهای اقتصادی که بر کشور وارد شد نیز بر توسعه یا عدم توسعه دانشگاه‌ها تأثیر مستقیم و غیر مستقیم گذاشته است. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه نیز از این قضیه در امان نبوده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد که:

«سال ۹۵ که طرح تحول را پیش بردیم، کشور در یک شرایط سخت و فشرده مالی و بودجه‌ای قرار داشت به خاطر تحریم‌های ناجوانمردانه‌ای که به وجود آمده بود و همراه بود با آغاز مذاکرات برجام و نوید اینکه قرار است گشایشی از نظر تحریم‌ها به وجود بیاید، از قبل اینکه پای ارتباطات بین‌المللی باز می‌شود، رفت و آمد محققین خارجی را خواهیم داشت، گرفتن پروژه‌های بین‌المللی، نقل و انتقال پول و خود فروش نفت که موتور اصلی و محرک بودجه کشور است و... همه اینها باعث شد که ما انتظار این را داشته باشیم که از سال ۹۶ به بعد قرار است اتفاق‌های خیلی خوبی بیفتد و دانشگاه خیلی دستش باز باشد. در عمل این اتفاق نیفتاد و دانشگاه، مشکلات خیلی زیاد بودجه‌ای داشت».

بعضاً بودجه‌ای که از قبل برای برنامه‌ریزی راهبردی برآورد می‌شد، در عمل محقق نمی‌شد که این برنامه را با مشکل مواجه می‌کرد. مصاحبه‌شونده‌ای در این زمینه اذعان داشت که:

«مثلاً اگر x میلیارد بودجه دانشگاه بوده، ما چیزی حدود ۴۰٪ آن x میلیارد را خواسته بودیم بابت برنامه راهبردی به صورت اضافه به ما تخصیص بدهند و هدف این بود که از طریق برنامه راهبردی، بودجه دانشگاه افزایش پیدا کند. بعد که طرح اجرا شد، در عمل مبلغی که تحقق پیدا کرد، چیزی حدود ۲ و نیم تا ۳ درصد آن بودجه بود. حتی طبق پیش بینی ما قرار بود عدد ۴۰٪ x، طی ۵ سال، به عددی حدود خود x برسد و رشد داشته باشیم و دانشگاه، ظرف ۵ سال، بودجه‌اش دو برابر شود ولی عملاً چنین چیزی اتفاق نیفتاد و ما نتوانستیم در بحث‌های زیرساختی خوب سرمایه‌گذاری کنیم».

ضعف منابع انسانی: یکی دیگر از موانعی محسوب می‌شود که مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که می‌تواند موجب ایجاد مانع در محقق شدن برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شود. در این پژوهش به زعم مصاحبه‌شوندگان این مقوله از مفاهیم «عدم انگیزه» و «فقدان تعهد»، «نیروی انسانی غیرمتخصص»، «عدم اعتقاد به برنامه»، و «عدم مشارکت در برنامه» تشکیل شده است. به نقل قول‌های زیر توجه کنید:

«همکاران انگیزه لازم را برای کار ندارند. علاقه‌مندی لازم را ندارند. تعصب و تعهد قابل انتظار نسبت به سازمان ندارند. مهم‌ترین چیزی که به این قضیه دامن می‌زند و بحث سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان یک پیشرفت قابل تأمل مطرح می‌کند، داشتن انگیزه و تعهد در هرکاری است که مسیر محقق شدن برنامه را بسیار راحت می‌کند:

«تیم‌ها خیلی با انگیزه می‌آمدند، با اشتیاق می‌آمدند اما وقتی مشکلات در حین کار پیش می‌آمد، تعهد لازم را نداشتند، کارها نیمه‌کاره رها می‌شد، هر ترم بسته‌های نیمه‌کاره، بار مضاعفی روی دوش ما می‌گذاشت».

مصاحبه‌شوندگان در موارد مختلف و با بیانی متفاوت، استفاده از نیروی انسانی غیر متخصص را به عنوان عاملی تأثیرگذار در محقق شدن برنامه راهبردی دانشگاه بیان کردند. به نقل قول یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه توجه کنید:



«طرف رشته تحصیلی‌اش باستان‌شناسی است، بعد یک پست سازمانی کلیدی به‌عنوان رئیس اداره به او دادند، بعد وقتی می‌خواهیم در مورد یک موضوع پیشنهاد دهد، اگر آدم خوش‌ذوق و اهل مطالعه‌ای باشد، یک کارهایی از خودش نشان می‌دهد در غیر این صورت به‌خصوص اگر فرد از زیر کار در رویی باشد، خیلی آدم موفقی نیست و نمی‌تواند از خیلی از برنامه‌های دانشگاه پشتیبانی فکری لازم را بکند».

بعضی از مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که افراد در داخل دانشگاه به برنامه‌ریزی راهبردی اصلاً اعتقادی ندارند و این برنامه را بدون فایده دانستند:

«خیلی از افراد علاقه‌مند نیستند وضع موجود تغییر کند. از این لحاظ که می‌ترسند با تغییر وضع موجود، منافعشان به خطر بیفتد.»

و یا اینکه نگاه مثبتی به این طرح نشد؛ در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

«در ترم‌های اول ما احساس کردیم داریم نتیجه عکس می‌گیریم. زیرا ما زیاد درباره‌اش توضیح می‌دادیم، زیاد در بوق و کرنا می‌کردیم ولی افراد یک تصور دیگری می‌کردند. وقتی آن تصویری که می‌خواستیم در ترم‌های اول حادث نشد، کمی نگاه‌ها بدبینانه شد.»

بعضاً نیروی انسانی غیر متخصص و کیفیت پایین کارکنان دانشگاه نیز از عواملی است که به عنوان مانع شناسایی شد:

«یک قسمت می‌شود بحث کیفیت نیروی انسانی که یک کم بالا و پایین، همه دانشگاه‌ها این مشکلات را دارند. چون استخدام‌ها معمولاً برنامه‌ریزی نشده است. در نیروهای قدیمی‌تر بیشتر ولی در نیروهای جدید یک مقدار وضعیت بهتر شده.»

همچنین نداشتن مشارکت و بی‌میلی در انجام برنامه از موانع محقق‌شدن برنامه راهبردی یاد شد. به طوری که یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد که:

«اساتید دانشگاه، کم‌تر درگیر اجرای طرح تحول راهبردی هستند. بسیاری از اساتید به‌خصوص در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، صاحب ایده‌ها و نظرات خیلی خوبی هستند و حاکمیت دانشگاه متأسفانه سراغ این قشر نرفته است. این افراد برنامه‌ریزی خوبی می‌توانند برای طرح تحول انجام دهند و نگاه اساتید یک نگاه انتقادی بوده بیشتر تا الان»

ضعف فناوری و اطلاعات: یکی دیگر از موانع عدم تحقق برنامه راهبردی، فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. این مقوله به این موضوع اشاره دارد که برنامه‌ریزی راهبردی در چه شرایطی موفق و در چه شرایطی ناموفق خواهد بود. مقوله فناوری اطلاعات و ارتباطات، از مفاهیم «فقدان سیستم یکپارچه اطلاعاتی»، «عدم زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری»، و «ساختار نامناسب اطلاع‌رسانی»، تشکیل شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان نبود سیستم یکپارچه را این‌گونه تشریح می‌کند:

«یکی از معضلات موجود در دانشگاه، نداشتن سیستم‌های نرم‌افزاری یکپارچه است. هرچه تلاش شد در قالب این راهکارها این اتفاق بیفتد، باز نیمه‌کاره ماند. هنوز که هنوز است ما نتوانستیم یک سیستم نرم‌افزاری یکپارچه برای حوزه‌های آموزش، پژوهش و سرمایه‌های انسانی در دانشگاه تعریف کنیم.»

مشکلات زیرساختی در زمینه سخت‌افزار و نرم‌افزار و اینکه چگونه برنامه راهبردی را دچار مشکل کرده است از مقوله‌های دیگری است که مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند:

«بحث IT خیلی مهم است. خیلی جاها ما پروژه‌های خرد تحولی داشتیم ولی چون از نظر سیستم‌های سخت-افزاری و نرم‌افزاری، مرکز IT دانشگاه، نمی‌توانست پشتیبانی کند، آن پروژه‌ها بعد از یک مدت کنار گذاشته می‌شد.»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز چنین گفت:

«بحث فناوری اطلاعات خیلی مهم است و به‌عنوان پشتیبان اصلی فرآیندهای یک سازمان محسوب می‌شود. به طور مثال: ما در بحث‌های نرم‌افزاری، زیرساخت‌های IT مثل ایمیل، شبکه، اینترنت و مسائل دیگر ضعف‌های ساختاری عمده‌ای داشتیم که باعث می‌شد کارها به خوبی نتواند پیش برود.»

یکی دیگر از موانع، اطلاع‌رسانی نامنظم و نامناسب از طرح تحول و برنامه راهبردی دانشگاه بود. یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشت:

«حتی من همین چند روز پیش با یکی از اعضای هیأت علمی صحبت می‌کردم، تنها در حد اسم از طرح تحول آشنایی داشتند.»

ضعف مدیریتی: یکی دیگر از موانعی محسوب می‌شود که مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که می‌تواند موجب ایجاد مانع در محقق شدن برنامه راهبردی دانشگاه شود. این مقوله از مفاهیم «عدم استقلال»، و «عدم همراهی بدنه نیروی انسانی با مدیریت» تشکیل شده است که در ادامه گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در این زمینه گزارش خواهد شد:

«برای هر کار تحولی در یک سازمان و دانشگاه، آن سازمان باید از اختیارات حداقلی برخوردار باشد. به‌عنوان مثال: اگر دانشگاه تصمیم بگیرد در حوزه نیروی انسانی یک کار تحولی انجام دهد، آیا سازمان امور استخدامی کشور، اختیارات لازم را به دانشگاه می‌دهد؟ به طور مثال دانشگاه می‌گوید من یک نظام استخدامی یکپارچه برای کل نیروهای انسانی خود می‌خواهم داشته باشم و نمی‌خواهم نیروی رسمی و پیمانی و... داشته باشم و می‌خواهم وظایف همه را به یک شکل ارزیابی عملکرد کنم و منافع کارمندان را وصل کنم به عملکرد کیفی آن‌ها و اثربخشی‌شان. آیا سازمان امور استخدامی، قبول می‌کند؟ ما در این موضوع مشکل جدی داریم و اختیار لازم را نداریم»

داشتن اختیارات یکی از مقوله‌هایی بود که مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند:

«توانایی انجام کار به صورت خودکار در دانشگاه در دایره اختیاراتی که به فرد داده شده. یعنی فرد بدون هیچ دغدغه‌ای، فکر و برنامه‌ریزی کند، از خودش خلاقیت به خرج دهد و کارهای جدید انجام دهد. الان اینطور نیست متأسفانه.»

همراه نبودن نیروی انسانی دانشگاه با مدیران از جمله موانعی بود که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند:

«عدم همراهی یک بخشی از بدنه کارمندی و مدیریتی وجود دارد که شاید در ظاهر امر، مخالفت خود را صراحتاً نشان نمی‌دادند ولی در طول کار، یکسری کارشکنی‌ها و مخالفت‌هایی می‌کردند که متوجه می‌شدیم.»

## راهکارها

مجموعه شرایطی هستند که منجر به ارتقای پدیده مورد نظر می‌شوند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. راهکارها، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برطرف نمودن چالش‌های احتمالی و چگونگی ایجاد تغییرات در جهت بهبود شرایط، امری است که تنها از مسیر شناخت عملکرد سازمان و تشخیص



دقیق مسائل و مشکلات موجود، امکان‌پذیر است. در این پژوهش مقوله‌های «یادگیری سازمانی»، «مدیریت مالی توانمند»، «مدیریت فرآیندها»، «عملگرایی برنامه» و «توسعه فرهنگ سازمانی» به‌منزله راهکارها در نظر گرفته شده‌اند که در ادامه نتایج کدگذاری مربوط به سؤال دوم ارائه شده است:

اولین مقوله از مقوله‌های مربوط به راهکارها «یادگیری سازمانی» بود. این مضمون خود زمینه‌ساز توسعه فرد در سازمان می‌باشد. این مقوله از مفاهیم «آموزش مدیران» و «بالندگی» تشکیل شده است. مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند، آموزش مدیران سبب می‌شود تا زمینه لازم برای تحقق یادگیری سازمانی فراهم شود و فضای رشد و یادگیری در سازمان شکل گیرد.

در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد که:

«مدیران نیاز به آموزش دارند، مدیرانی که اعتقاد به کار و ایده و خلاقیت ندارند، باید تغییر پیدا کنند. به این شیوه دانشگاه می‌تواند مسیری را ایجاد کند که اصطلاحاً افراد در آن با پویایی و بالندگی بتوانند کارشان را به نحو احسن انجام دهند.»

همچنین بالندگی از مقوله‌هایی بود که مصاحبه‌شوندگان در صحبت‌های خود به آن اشاره داشتند:

«انجام یک اقدام جهادی برای بالندگی اعضای هیأت علمی و کارمندان دانشگاه و افزایش دانش و مهارت‌های آن‌ها در حوزه‌های کاری دانشگاه، الزامی است. از جمله پژوهش، آموزش، فرهنگ‌سازی و... بنابراین تا زمانی که دانش افراد بالا نرود شما عملاً خیلی نمی‌توانید کار را پیش ببرید.»

مدیریت مالی توانمند: مدیریت مالی، مقوله‌ای است که می‌تواند راهکاری برای محقق شدن برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه باشد. این مقوله از مفاهیم «کاهش هزینه»، «درآمدزایی»، و «تخصیص ردیف بودجه» تشکیل شده است. مصاحبه‌شوندگان، در اظهاراتشان بیان داشتند که مدیریت مالی بر محقق شدن برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تأثیرگذار است. کمبود بودجه، کمبود منابع و امکانات در تخصیص بودجه از جمله چالش‌های مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک بودند که به آن اشاره شد:

«اجرای پروژه‌های کاهش هزینه می‌تواند موضوع مهمی باشد که دانشگاه‌ها می‌بایست استارت آن را بزنند و سعی کنند آن‌ها را انجام دهند»

دانشگاه می‌تواند از طریق جذب پروژه به کسب درآمد بپردازد:

«بحث پروژه‌های درآمدزایی و تمرکز روی آن، خودش موضوع خیلی مهمی است که دانشگاه‌ها می‌توانند روی آن فعال باشند تا مشکلات مالی خود را کاهش دهند و حل کنند»

همچنین داشتن یک ردیف بودجه اختصاصی برای برنامه می‌تواند شرایط را بسیار تسهیل کند:

«برای طرح تحول راهبردی دانشگاه، ردیف بودجه جداگانه‌ای داشته باشیم. دولت در سال گذشته یک طرحی از دانشگاه‌های مختلف گرفت و قرار بر این شد که دانشگاه‌ها براساس ارائه برنامه و ارائه عملکرد بودجه بگیرند. بنا داشتند از سال ۱۴۰۱ این کار را بکنند که من بعید می‌دانم ولی می‌توانیم امیدوار باشیم که از سال‌های بعد این اتفاق بیفتد»

مدیریت فرآیندها مقوله‌ای است که از مفاهیم «نظم در فرآیند انجام امور» و «حذف قوانین دست و پاگیر» تشکیل شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمینه نظم در امور بیان کرد که:

«این برنامه نظم بیشتری می‌طلبد. این برنامه که تا نیمه آمده و فاز اولش به پایان رسیده، اما ما نیاز داریم با نظم بیشتری کارمان را انجام دهیم. این فاصله‌های خیلی کوتاه بین دو نیم‌سال را که باید "بسته موفقیت" تعریف می‌کردیم، باعث می‌شد ما تمرکز لازم را روی مدیریت دانشمان نداشته باشیم. روی مستنداتمان نداشته باشیم و کارها با یکپارچگی و استمرار زیاد انجام می‌شد»

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان حذف یک سری قوانین بالادستی دست و پاگیر را یک راهکار مناسب می‌دانست:

«بعضاً بعضی از قوانین بالادستی نیز دست و پاگیر بودند و مانع ایده‌ها و خلاقیت‌های جدید می‌شدند. مثل بحث دوره دکتری پیوسته که ایده بسیار خوب و جذابی بود ولی در وزارت علوم کاملاً وتو کردند آن را.»

عمل‌گرایی برنامه، مقوله‌ای بود که به‌عنوان یک راهکار جهت محقق شدن برنامه راهبردی دانشگاه تلقی می‌شد. این مقوله از مفاهیم «عملیاتی بودن برنامه» و «جامع‌نگری برنامه» تشکیل شده است.

در زمینه عملیاتی بودن برنامه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد که:

«ما هرچه بتوانیم برنامه‌های عملیاتی‌تری را تعریف کنیم، سال آینده قدرت چانه‌زنی ما با سازمان برنامه و بودجه بالاتر می‌رود و می‌توانیم بودجه‌های خوبی بگیریم.»

همچنین یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره داشت که برنامه راهبردی باید جامع باشد و بقیه برنامه‌ها ذیل آن تدوین شود:

«سعی کنیم در دانشگاه طرح‌های اقماری موسوم به برنامه تحول مثلاً در IT، برنامه تحول در نیروی انسانی و... را زیر چتر طرح تحول بیاوریم به طوری که از یک طرف به نهادهای ارزیابی طرح تحول، پاسخ‌گو باشد و از طرفی ایجاد هم‌افزایی کند»

«توسعه فرهنگ سازمانی» مقوله‌ای است که زمینه محقق شدن برنامه‌ریزی راهبردی را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر توسعه برنامه در زمینه‌ای رخ می‌دهد که فرهنگ مناسبی جهت اجرای آن باشد. این مقوله از مفاهیم «بهبود مشارکت کارکنان» و «ایجاد ارتباط موثر بین کارکنان و مدیران» تشکیل شده است. مشارکت کارکنان به میزان تعهد، ارتباط و علاقه افراد نسبت به شغل خود در یک سازمان بستگی دارد. با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی، ارتباط و علاقه کارکنان نسبت به شغل خود و متعاقباً مشارکت و تعامل آن‌ها افزایش می‌یابد.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در زمینه بهبود مشارکت بیان کرد: «برای تحقق اهداف طرح تحول راهبردی، لازم است که ما در بدنه نیروی انسانی دانشگاه، چه کارمند و چه هیأت علمی، ایجاد انگیزه کنیم تا کارمندان تشویق و ترغیب شوند که نسبت به سازمان تعهد داشته و در تصمیمات مهم سازمانی نیز مشارکت داشته باشند؛ زیرا در صورتی که نرخ مشارکت آن‌ها پایین باشد، علاوه بر سازمان، تمام پرسنل نیز متحمل خسارات و آسیب‌های فراوان خواهند شد.»

ایجاد ارتباط موثر بین کارکنان و مدیران جهت اجرای برنامه یک ضرورت است که باید آن‌ها را جهت اجرای برنامه هم‌سو کرد:

برقراری ارتباط مؤثر میان واحدهای مختلف سازمان و مدیران و کارکنان، اغلب می‌تواند امری دشوار باشد؛ زیرا اطلاعات آن‌ها ممکن است متفاوت و حتی جانبدارانه باشد. به همین دلیل، برای حفظ فرهنگ سازمانی، استفاده از یک سیستم ارتباطی متمرکز و تدابیر مدیریتی امری حیاتی است.





«به نظرم یک مقدار تغییرات مدیریتی و نیروی انسانی لازم است. مطمئن‌ترین راه برای کمک به کارکنان این است که مدیران نحوه ارتباط با آن‌ها را کشف کنند. کلماتی که استفاده می‌کنند، لحن صدای آن‌ها و نحوه پاسخ به مسائل کارکنان می‌تواند بر میزان تعهد آن‌ها تأثیر بگذارد.»

و یا یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «اعتقاد مدیران ارشد دانشگاه به طرح تحول و التزام عملی آن‌ها به طرح تحول در تحقق اهداف بسیار مهم است. این التزام زمانی که با اعمال شیوه‌های ارتباطی مؤثر با کارکنان، همراه می‌شود، می‌تواند موجب خلاقیت کارکنان شود و موفقیت برنامه راهبردی را تضمین کند.»

هر عدد فازی مثلثی برای هر یک از شاخص‌ها به صورت زیر نمایش داده شده است:

رابطه ۱

$$\tau_j = (L_j, M_j, U_j)$$

$$L_j = \min(X_{ij})$$

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}}$$

$$U_j = \max(X_{ij})$$

اندیس  $i$  به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که

اندیس  $i$  به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که

$\tau_j$ : میانگین فازی معیار  $j$  ام

$X_{ij}$ : مقدار ارزیابی خبره  $i$  ام از معیار  $j$  ام

$L_j$ : حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$  ام

$M_j$ : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار  $j$  ام

$U_j$ : حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار  $j$  ام

(Cheng & etc., 2009, 756-767, Wu & Fang., 2011, 751, Hsu & Chen., 2011, 275-290)

درواقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. برای نمونه یک روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه  $l$  و میانگین  $m$  و بیشینه  $u$  در نظر گرفته‌اند.

$$\text{رابطه ۲: } F_{AGR} = \left( \min\{l\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \max\{u\} \right)$$

(Hsu & etc., 2010) سو و همکاران

در این مطالعه ما از روش میانگین فازی استفاده کرده‌ایم. میانگین فازی  $n$  عدد فازی مثلثی با رابطه ۷ محاسبه خواهد شد:

رابطه ۳:

$$\tilde{F}_{AVE} = (L, M, U) = \left( \frac{\sum l_i^k}{n}, \frac{\sum m_i^k}{n}, \frac{\sum u_i^k}{n} \right)$$

که در این رابطه عدد فازی مثلثی  $\tilde{f}_i = (l_i^k, m_i^k, u_i^k)$  معادل فازی دیدگاه خبره  $k$  ام پیرامون معیار  $i$  ام است. میانگین فازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق در جدول آمده است.

## فازی‌زدایی مقادیر

برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

رابطه ۴ :

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij}-l_{ij})+(m_{ij}-l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

زنگ و تانگ، (Tzeng & Teng, 1993)

راند یک: میانگین فازی و برون‌داد فازی زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول ۶ آمده است. مقدار فازی زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کم‌تر ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود (وو و فانگ، ۲۰۱۱: ۷۵).

راند دو: تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. نتایج حاصل از فازی‌زدایی عناصر در راند دوم در جدول ۶ گزارش شده است:

راند یک: میانگین فازی و برون‌داد فازی زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول ۶ آمده است. مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کم‌تر ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود (Wu & Fang, 2011, 751).

راند دو: تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. نتایج حاصل از فازی‌زدایی عناصر در راند دوم در جدول ۶ گزارش شده است:

همان‌طور که گفته شد مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کم‌تر از ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود. نتایج به‌دست آمده نشان داد که تمامی موارد امتیازی بیشتر از ۷ کسب کرده‌اند. در راند یک و دو باقی ماندند.

پایان راندهای تکنیک دلفی: در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. به‌طور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سؤالات راند اول و راند دوم با هم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۸) کوچک‌تر باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. (Cheng & Lin., 2002, Latifi & etc., 2017)

#### جدول ۵. میانگین فازی و غربالگری فازی شاخص‌ها راند یک و دو فاصله مقدار قطعی راند نخست و راند دو

شاخص	راند اول		راند دوم		فاصله قطعی ۲ راند	
	mean	Crisp	mean	Crisp	اختلاف	نتیجه
کمبود بودجه	(۸.۲۵, ۷.۵۸, ۶.۵۸)	۷.۴۷	(۸.۷۵, ۸.۰۸, ۷.۰۸)	۵۷.۷	۱.۰	توافق
فشارهای اقتصادی	(۸.۲۵, ۷.۵, ۶.۵)	۷.۴۲	(۸.۳۳, ۷.۴۲, ۶.۴۲)	۳۹.۷	۰۳.۰-	توافق
مکانیزم نامناسب تخصیص بودجه	(۸.۲۵, ۷.۵, ۶.۵)	۷.۴۲	(۸.۵۸, ۷.۶۷, ۶.۶۷)	۵۴.۷	۱۲.۰	توافق
عدم انگیزه	(۸.۲۵, ۷.۴۲, ۶.۴۲)	۷.۳۶	(۸.۵, ۷.۸۳, ۶.۸۳)	۳۲.۷	۰۴.۰-	توافق
فقدان تعهد	(۸, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	۷.۱۷	(۸.۴۲, ۷.۷۵, ۶.۷۵)	۲۴.۷	۰۷.۰	توافق
نیروی انسانی غیرمتخصص	(۸.۱۷, ۷.۴۲, ۶.۴۲)	۷.۳۴	(۸.۷۵, ۸.۲۵, ۷.۲۵)	۳۸.۷	۰۴.۰	توافق



توافق	۰۱-۰	۲۷.۷	(۸.۷۵, ۸.۰۸, ۷.۰۸)	۷.۲۸	(۷.۹۲, ۷.۴۲, ۶.۵)	عدم اعتقاد به برنامه
توافق	۰۷.۰	۲۴.۷	(۸.۴۲, ۷.۷۵, ۶.۷۵)	۷.۱۷	(۸, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	عدم مشارکت در برنامه
توافق	۰۸-۰	۲۸.۷	(۸.۶۷, ۷.۸۳, ۶.۸۳)	۷.۳۶	(۸.۰۸, ۷.۵, ۶.۵)	فقدان سیستم یکپارچه اطلاعاتی
توافق	۰۵.۰	۲۷.۷	(۸.۷۵, ۸.۰۸, ۷.۰۸)	۷.۲۲	(۸.۱۷, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	زیرساخت سخت افزاری و نرم‌افزاری عدم
توافق	۰۹.۰	۱۵.۷	(۸.۵۸, ۷.۸۳, ۶.۸۳)	۷.۰۶	(۷.۷۵, ۷.۱۷, ۶.۲۵)	ساختار نامناسب اطلاع‌رسانی
توافق	۰۳.۰	۱۱.۷	(۸.۸۳, ۸.۲۵, ۷.۲۵)	۷.۰۸	(۷.۷۵, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	عدم استقلال
توافق	۱۴-۰	۵۵.۷	(۸.۵, ۷.۵۸, ۶.۵۸)	۷.۶۹	(۸.۴۲, ۷.۸۳, ۶.۸۳)	عدم همراهی بدنه نیروی انسانی با مدیریت
توافق	۰۲-۰	۸۴.۷	(۸.۵, ۷.۸۳, ۶.۸۳)	۷.۸۶	(۸.۵۸, ۸, ۷)	آموزش مدیران
توافق	۰۲.۰	۳۶.۷	(۸.۵۸, ۸, ۷)	۷.۳۴	(۸.۱۷, ۷.۴۲, ۶.۴۲)	بالندگی
توافق	۲.۰	۳۴.۷	(۸.۱۷, ۷.۴۲, ۶.۴۲)	۷.۱۴	(۷.۹۲, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	کاهش هزینه
توافق	۰۳-۰	۴۴.۷	(۷.۹۲, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	۷.۴۷	(۸.۴۲, ۷.۵, ۶.۵)	درآمدزایی
توافق	۱۳.۰	۲۷.۷	(۸.۴۲, ۷.۵, ۶.۵)	۷.۱۴	(۷.۹۲, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	تخصیص ردیف بودجه
توافق	۲-۰	۱۴.۷	(۷.۹۲, ۷.۲۵, ۶.۲۵)	۷.۳۴	(۸.۱۷, ۷.۴۲, ۶.۴۲)	نظم در فرآیند انجام امور
توافق	۰۵-۰	۸۴.۷	(۸.۱۷, ۷.۴۲, ۶.۴۲)	۷.۸۹	(۸.۶۷, ۸, ۷)	حذف قوانین دست و پاگیر
توافق	۰	۵۹.۷	(۸.۶۷, ۸, ۷)	۷.۵۹	(۸.۴۲, ۷.۶۷, ۶.۶۷)	عملیاتی بودن برنامه
توافق	۰۱.۰	۵۹.۷	(۸.۴۲, ۷.۶۷, ۶.۶۷)	۷.۵۸	(۸.۱۷, ۷.۷۵, ۶.۸۳)	جامع‌نگری برنامه
توافق	۰۴.۰	۸۸.۷	(۸.۱۷, ۷.۷۵, ۶.۸۳)	۷.۸۴	(۸.۶۷, ۷.۹۲, ۶.۹۲)	بهبود مشارکت کارکنان
توافق	۰۷.۰	۵۴.۷	(۸.۶۷, ۷.۹۲, ۶.۹۲)	۷.۴۷	(۸.۴۲, ۷.۵, ۶.۵)	ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان

#### جدول ۶. فازسازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌ها

شاخص	خبره ۱	خبره ۲	خبره ۳	خبره ۴	خبره ۵	خبره ۶	خبره ۷	خبره ۸	خبره ۹	خبره ۱۰
کمبود بودجه	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۲,۳, ۴)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)
فشارهای اقتصادی	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)
مکانیزم نامناسب تخصیص بودجه	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)
عدم انگیزه	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)
فقدان تعهد	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)
نیروی انسانی غیرمتخصص	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۱,۲, ۳)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)
عدم اعتقاد به برنامه	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۱,۱, ۱)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)
عدم مشارکت در برنامه	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۴,۵, ۶)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)
فقدان سیستم یکپارچه اطلاعاتی	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۴,۵, ۶)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)
عدم زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۵,۶, ۷)
ساختار نامناسب اطلاع‌رسانی	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۱,۱, ۱)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)
عدم استقلال	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۱,۲, ۳)	(۵,۶, ۷)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)
عدم همراهی بدنه نیروی انسانی با مدیریت	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)

آموزش مدیران	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)
بالتدگی	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۴,۵, ۶)	(۷,۸, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)
کاهش هزینه	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۵,۶, ۷)	(۱,۲, ۳)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)
درآمدزایی	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۳,۴, ۵)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)
تخصیص ردیف بودجه	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۱,۲, ۳)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)
نظم	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۵,۶, ۷)	(۸,۹, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۶,۷, ۸)
حذف قوانین دست و پاگیر	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)
عملیاتی بودن برنامه	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۱,۲, ۳)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)
جامع‌نگری برنامه	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۱,۱, ۱)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)
بهبود مشارکت کارکنان	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۸,۹, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۷,۸, ۹)
ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)	(۶,۷, ۸)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۵,۶, ۷)	(۷,۸, ۹)	(۸,۹, ۹)	(۷,۸, ۹)	(۶,۷, ۸)

در گام بعدی باید میانگین فازی نمرات افراد حساب شود. برای محاسبه میانگین نظرات n پاسخ‌دهنده، میانگین فازی بصورت زیر محاسبه خواهد شد:

هر عدد فازی مثلثی برای هریک از شاخص‌ها به صورت زیر نمایش داده شده است:

#### رابطه ۵

$$\tau_j = (L_j, M_j, U_j)$$

$$L_j = \min(X_{ij})$$

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_{ij}}$$

$$U_j = \max(X_{ij})$$

اندیس i به فرد خبره اشاره دارد. به طوری که

- $\tau_j$ : میانگین فازی معیار ز ام
- $X_{ij}$ : مقدار ارزیابی خبره i ام از معیار ز ام
- $L_j$ : حداقل مقدار ارزیابی‌ها برای معیار ز ام
- $M_j$ : میانگین هندسی مقدار ارزیابی خبرگان از عملکرد معیار ز ام
- $U_j$ : حداکثر مقدار ارزیابی‌ها برای معیار ز ام

(Cheng et al., 2009, Wu & Fang.,2011, Hsu & chen.,2011)



درواقع این روش‌های تجمیع، روش‌هایی تجربی هستند که توسط پژوهشگران مختلف ارائه شده‌اند. برای نمونه یک روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه ۱ و میانگین m و بیشینه u در نظر گرفته‌اند.

#### رابطه ۶:

$$F_{AGR} = \left( \min\{1\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \max\{u\} \right)$$

(Hsu et al., 2010) سو و همکاران

در این مطالعه ما از روش میانگین فازی استفاده کرده‌ایم. میانگین فازی n عدد فازی مثلثی با رابطه ۷ محاسبه خواهد شد:

#### رابطه ۷:

$$\bar{F}_{AVE} = (L, M, U) = \left( \frac{\sum l_i^k}{n}, \frac{\sum m_i^k}{n}, \frac{\sum u_i^k}{n} \right)$$

که در این رابطه عدد فازی مثلثی  $\bar{f}_i = (l_i^k, m_i^k, u_i^k)$  معادل فازی دیدگاه خبره k ام پیرامون معیار i ام است. میانگین فازی دیدگاه پنل خبرگان برای هر یک از شاخص‌های تحقیق در جدول آمده است.

### فازی‌زدایی مقادیر

برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

#### رابطه ۸:

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij}-l_{ij})+(m_{ij}-l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

زنگ و تانگ، (Tzeng & Teng, 1993)

**راند یک:** میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول ۶ آمده است. مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کم‌تر ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود.

**راند دو:** تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی‌مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. نتایج حاصل از فازی‌زدایی عناصر در راند دوم در جدول ۶ گزارش شده است:

**راند یک:** میانگین فازی و برون‌داد فازی‌زدایی شده مقادیر مربوط به شاخص‌ها در جدول ۶ آمده است. مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کم‌تر ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود (Wu & Fang, 2011, 751).

**راند دو:** تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی‌مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. نتایج حاصل از فازی‌زدایی عناصر در راند دوم در جدول ۶ گزارش شده است:

همان‌طور که گفته شد مقدار فازی‌زدایی شده بزرگ‌تر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کم‌تر از ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که تمامی موارد امتیازی بیشتر از ۷ کسب کرده‌اند. در راند یک و دو باقی ماندند.

پایان راندهای تکنیک دلفی: در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است. به‌طور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سؤالات راند اول و راند دوم با

هم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۸) کوچک‌تر باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود (Cheng & Lin., 2002, Latifi et al., 2017)

جدول ۷. میانگین فازی و غربالگری فازی شاخص‌ها راند یک و دو فاصله مقدار قطعی راند نخست و راند دو

شاخص	راند اول		راند دوم		فاصله قطعی ۲ راند	
	mean	Crisp	mean	Crisp	اختلاف	نتیجه
کمبود بودجه	(۸.۲۵,۷.۵۸,۶.۵۸)	۷.۴۷	(۸.۷۵,۸.۰۸,۷.۰۸)	۵۷.۷	۱.۰	توافق
فشارهای اقتصادی	(۸.۲۵,۷.۵,۶.۵)	۷.۴۲	(۸.۳۳,۷.۴۲,۶.۴۲)	۳۹.۷	۰۳.۰-	توافق
مکانیزم نامناسب تخصیص بودجه	(۸.۲۵,۷.۵,۶.۵)	۷.۴۲	(۸.۵۸,۷.۶۷,۶.۶۷)	۵۴.۷	۱۲.۰	توافق
عدم انگیزه	(۸.۲۵,۷.۴۲,۶.۴۲)	۷.۳۶	(۸.۵,۷.۸۳,۶.۸۳)	۳۲.۷	۰۴.۰-	توافق
فقدان تعهد	(۸.۴۲,۷.۹۲,۶.۹۲)	۷.۷۵	(۸.۵,۷.۷۵,۶.۷۵)	۶۷.۷	۰۸.۰-	توافق
نیروی انسانی غیرمتخصص	(۸.۱۷,۷.۴۲,۶.۴۲)	۷.۳۴	(۸.۷۵,۸.۲۵,۷.۲۵)	۳۸.۷	۰۴.۰	توافق
عدم اعتقاد به برنامه	(۷.۹۲,۷.۴۲,۶.۵)	۷.۲۸	(۸.۷۵,۸.۰۸,۷.۰۸)	۲۷.۷	۰۱.۰-	توافق
عدم مشارکت در برنامه	(۸,۷.۲۵,۶.۲۵)	۷.۱۷	(۸.۴۲,۷.۷۵,۶.۷۵)	۲۴.۷	۰۷.۰	توافق
فقدان سیستم یکپارچه اطلاعاتی	(۸.۰۸,۷.۵,۶.۵)	۷.۳۶	(۸.۶۷,۷.۸۳,۶.۸۳)	۲۸.۷	۰۸.۰-	توافق
عدم زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری	(۸.۱۷,۷.۲۵,۶.۲۵)	۷.۲۲	(۸.۷۵,۸.۰۸,۷.۰۸)	۲۷.۷	۰۵.۰	توافق
ساختار نامناسب اطلاع‌رسانی	(۷.۷۵,۷.۱۷,۶.۲۵)	۷.۰۶	(۸.۵۸,۷.۸۳,۶.۸۳)	۱۵.۷	۰۹.۰	توافق
عدم استقلال	(۷.۷۵,۷.۲۵,۶.۲۵)	۷.۰۸	(۸.۸۳,۸.۲۵,۷.۲۵)	۱۱.۷	۰۳.۰	توافق
عدم همراهی بدنه نیروی انسانی با مدیریت	(۸.۴۲,۷.۸۳,۶.۸۳)	۷.۶۹	(۸.۵,۷.۵۸,۶.۵۸)	۵۵.۷	۱۴.۰-	توافق
آموزش مدیران	(۸.۵۸,۸,۷)	۷.۸۶	(۸.۵,۷.۸۳,۶.۸۳)	۸۴.۷	۰۲.۰-	توافق
بانندگی	(۸.۱۷,۷.۴۲,۶.۴۲)	۷.۳۴	(۸.۵۸,۸,۷)	۳۶.۷	۰۲.۰	توافق
کاهش هزینه	(۷.۹۲,۷.۲۵,۶.۲۵)	۷.۱۴	(۸.۱۷,۷.۴۲,۶.۴۲)	۳۴.۷	۲.۰	توافق
درآمدزایی	(۸.۴۲,۷.۵,۶.۵)	۷.۴۷	(۷.۹۲,۷.۲۵,۶.۲۵)	۴۴.۷	۰۳.۰-	توافق
تخصیص ردیف بودجه	(۷.۹۲,۷.۲۵,۶.۲۵)	۷.۱۴	(۸.۴۲,۷.۵,۶.۵)	۲۷.۷	۱۳.۰	توافق
نظم در فرآیند انجام امور	(۸.۱۷,۷.۴۲,۶.۴۲)	۷.۳۴	(۷.۹۲,۷.۲۵,۶.۲۵)	۱۴.۷	۲.۰-	توافق
حذف قوانین دست و پاگیر	(۸.۶۷,۸,۷)	۷.۸۹	(۸.۱۷,۷.۴۲,۶.۴۲)	۸۴.۷	۰۵.۰-	توافق
عملیاتی بودن برنامه	(۸.۴۲,۷.۶۷,۶.۶۷)	۷.۵۹	(۸.۶۷,۸,۷)	۵۹.۷	۰	توافق
جامع‌نگری برنامه	(۸.۱۷,۷.۷۵,۶.۸۳)	۷.۵۸	(۸.۴۲,۷.۶۷,۶.۶۷)	۵۹.۷	۰۱.۰	توافق
بهبود مشارکت کارکنان	(۸.۶۷,۷.۹۲,۶.۹۲)	۷.۸۴	(۸.۱۷,۷.۷۵,۶.۸۳)	۸۸.۷	۰۴.۰	توافق
ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان	(۵.۶,۵.۷,۴.۸)	۴۷.۷	(۹۲.۶,۹۲,۷,۶۷.۸)	۵۴.۷	۰۷.۰	توافق

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد موانع عدم تحقق برنامه راهبردی در دانشگاه تربیت مدرس عبارت است از «شرایط مالی نامساعد»، «ضعف منابع انسانی»، «ضعف فناوری و اطلاعات» و «ضعف مدیریتی» و مقوله‌های «یادگیری سازمانی»، «مدیریت مالی توانمند»، «مدیریت فرآیندها»، «عمل‌گرایی برنامه» و «توسعه فرهنگ سازمانی» به منزله راهکارهای مقابله با این موانع به دست آمده‌اند.

صفری و همکاران (Safari & etc, 2018) در تحقیق خود نسبت به مطالعه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها اقدام کردند. آن چه در این پژوهش بدان توجه شده بیان این مطلب است که چون طبیعت و ماهیت سازمان دانشگاه و آموزش عالی با سازمان‌ها و بنگاه‌های حوزه صنعت و تجارت متفاوت است، باید در الگوهای ارائه‌شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها دانشگاه‌ها می‌توانند محیط سنتی را به گونه‌ای تغییر دهند که با شناخت و مشارکت آن‌ها در این فرآیند نتایج بهتری حاصل شود. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های



حاضر تا حدی همپوشانی دارد و با توجه به موانع حاصل شده از نتایج تحقیق و نظر خبرگان، می‌توان اذعان داشت برخی اهداف و مؤلفه‌های موجود در طرح تحول راهبردی دانشگاه، بیشتر مناسب سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری می‌باشد تا محیط‌ها و سازمان‌های آموزشی.

همچنین مطالعات هاسین و اسیمیران (Hussin & Asimiran, 2010) در دانشگاه‌های مالزی به چند عامل اصلی مانند برنامه‌های توسعه راهبردی، بودجه دولتی، تأمین زیر ساخت‌ها و تسهیلات، اعطای اختیارات بیشتر در توسعه به دانشگاه‌ها اشاره داشته‌اند که با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد. بالا بودن اولویت منابع مالی در برنامه‌ریزی دانشگاهی در تحقیق استرلینگ و همکاران (Sterling & etc., 2012) و تاری و همکاران (Tari & etc., 2008) نیز اشاره شده است که با یافته‌های این تحقیق نیز مبنی بر شرایط مالی نامساعد، به‌عنوان یکی از موانع عدم تحقق برنامه راهبردی دانشگاه، تطابق دارد.

نتیجه تحقیق ملکیان و همکاران (Malekian & etc, 2011) نیز ضمن همپوشانی با یافته این تحقیق، اذعان می‌کند فناوری اطلاعات نقش انکارناپذیری در برنامه راهبردی سازمان‌ها و دانشگاه‌ها دارد. چون با ظهور فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی جدید، ایجاد، نگهداری، یکپارچگی، انتقال و به‌کارگیری دانش به‌طور عمیق توسط فناوری‌های پیشرفته انجام می‌شود و فناوری به آموزش عالی این امکان را داده است تا علاوه بر غلبه بر مکان و زمان، یافته‌های خود را نیز در زمان و مکان توسعه بخشد.

مؤلفه قابل توجه دیگر در راهکارهای این تحقیق برای تدوین برنامه راهبردی بهتر دانشگاه، توجه به جو و فرهنگ سازمانی و راهکارهای توسعه فرهنگ سازمانی است. به علت اینکه باورها و هنجارهای مشترکی که توسط اعضای یک سازمان به‌عنوان فرهنگ سازمانی شناخته شده، حمایت‌کننده ارزش‌های کارکنان و مشارکت در تسهیل برنامه راهبردی است. نتایج تحقیق کیانفر و همکاران (Kian far & etc, 2020)، بیان می‌کند فرهنگ سازمانی دانشگاه، زمینه را برای مدیریت کیفیت، هموار می‌کند و ارتباط مستقیمی با توسعه دانشگاه دارد. به‌طوری‌که برای ارتقای مدیریت کیفیت و حاکمیت سازمانی خوب، می‌بایست کارکنان را برای تمرکز بر منافع مشترک بلندمدت سازمان، ترغیب نمود. یافته‌های این تحقیق نیز با تحقیق حاضر، هم‌راستا می‌باشد.

براساس یافته‌های پژوهش براری و همکاران (Barari & etc, 2017)، توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول ساز مدیریت به گونه‌ای که با به‌کارگیری آن، سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند سریعی در مسیر توسعه و تحول راهبردی بردارند و راهکارهایی نظیر فراهم آوردن زمینه همکاری گروهی بین کارکنان، ایجاد جو و محیطی آرام و به دور از استرس برای کارکنان، ایجاد حس استقلال در جهت تصمیم‌گیری، بالابردن انگیزه کارکنان از راه اعمال مکانیزم‌های حمایتی و تشکیل کلاس‌های دانش‌افزایی را در این خصوص بسیار مفید و راهگشا می‌دانند. طبق یافته‌های تحقیق حاضر نیز، یکی از مشکلات عدیده دانشگاه، ضعف اساسی در منابع و سرمایه‌های انسانی است و این مقوله خود به زیرگروه‌های عدم تعهد، بی‌انگیزگی، نیروی انسانی غیر متخصص، عدم اعتقاد به برنامه و عدم مشارکت در برنامه تقسیم می‌شود که تمامی موارد نیازمند بازنگری اساسی و تحولی بنیادین توسط مدیران بالادستی دانشگاه می‌باشند.

با توجه به آن چه بیان شد و با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از سؤال تحقیق و شناسایی موانع عدم تحقق برنامه راهبردی دانشگاه و ارائه راهکارهای کاربردی و مؤثر برای برنامه‌ریزی راهبردی مطلوب‌تر، می‌توان نتیجه گرفت که لازم است در ساختار و محتوای برنامه راهبردی دانشگاه تربیت مدرس تفکر مجدد کرد و پیچیدگی آن را فهمید. بهتر است مسؤولین دانشگاه با کاربرد نتایج این تحقیق، نیم‌رخ از نقاط قوت و ضعف خود ترسیم کنند و برنامه عملیاتی و اصلاحی برای طرح تحول راهبردی خود تدارک ببینند. بدیهی است این بررسی نه‌تنها

اولویت‌ها و ضرورت‌های مدیریتی و راهبردی موجود را نشان می‌دهد، بلکه علاوه بر آن، امکان برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای تقویت و نهادینه‌سازی قوت‌ها و کاهش و برطرف‌سازی ضعف‌ها را فراهم می‌کند.

برای این کار با توجه به نتایج تحقیق حاضر، توجه به استقلال و آزادی علمی در دانشگاه، تأکید بر کیفیت عوامل دانشگاهی به جای گسترش کمی بدون توجه به نیازهای زیرساختی لازم، توجه به جذب و توانمندسازی نیروی انسانی متعهد و متخصص، توسعه زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، توسعه ظرفیت‌ها و منابع مالی، برخورداری از رویکرد سیستمی، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر راهبرد، مدیریت علمی دانشگاه به جای مدیریت سیاسی، می‌بایست به عنوان مؤلفه‌های اساسی در توسعه متوازن و نظام‌مند دانشگاه و اصلاح برنامه راهبردی دانشگاه مد نظر قرار بگیرند که نیازمند توجه مسئولان و سیاست‌گذاران در دانشگاه می‌باشد.

به‌طورکلی دانشگاه‌های داخلی و خارجی از نظر موانع و راهکارهای پیش روی برنامه‌ریزی راهبردی، تقریباً با چالش‌ها و راهکارهای مشابهی مواجه هستند؛ اما قطعاً هیچ دو دانشگاهی وجود ندارد که کاملاً از این منظر شبیه هم باشند. در نتیجه هر دانشگاهی محیط و موقعیت استراتژیک خاص خود را دارد. در عین حال همه دانشگاه‌ها سعی دارند با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌هایی که دارند، موانع و تهدیدها را از سر راه بردارند و به سمت هماهنگ شدن با تکنولوژی‌های روز گام بردارند.

در پایان براساس یافته‌ها، توصیه‌های سیاستی زیر به مسئولان دانشگاه تربیت مدرس پیشنهاد می‌شود:

براساس موانع عدم تحقق برنامه راهبردی دانشگاه، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- توسعه ظرفیت‌ها و منابع مالی دانشگاه؛

- اتخاذ تدابیری برای کاهش هزینه‌ها و درآمدزایی در دانشگاه؛

- جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص و متعهد؛

- ایجاد انگیزه در بدنه نیروی انسانی برای مشارکت و همکاری در برنامه راهبردی؛

- تقویت منابع و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری ویژه و مناسب؛

- وجود انعطاف‌پذیری و تفکر سیستمی در اجرای برنامه راهبردی از سوی مدیران؛

- جذب و تقویت اعضای هیأت علمی توانمند برای احراز پست‌های مدیریتی.

براساس راهکارهای به‌دست‌آمده از نتایج تحقیق به منظور برنامه‌ریزی راهبردی مطلوب‌تر، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- تأکید بر یادگیری سازمانی و برگزاری دوره‌های آموزش و بالندگی مدیران و کارمندان در حوزه برنامه راهبردی؛

- جذب بودجه اختصاصی برای طراحی و اجرای برنامه‌های راهبرد؛

- تقویت بعد فردی و سازمانی و ارتباطی و بین‌المللی در برنامه راهبردی؛

- تدوین برنامه‌های راهبردی آتی بر اساس مسأله محوری و تأکید بر عمل‌گرایی؛

- تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر راهبردها و اهداف برنامه راهبردی؛

- جلب نظر مدیران و مسئولان بیرون دانشگاه برای حمایت از برنامه.

برخی از محدودیت‌های تحقیق هم در کنار محدودیت زمانی و بودجه تحقیق، به شرح زیر می‌باشد:





- هر سازمان و هر منطقه دارای فرهنگ و جو منحصر به فردی می‌باشد، لذا یافته‌های این پژوهش منحصر به دانشگاه تربیت مدرس است و به‌سادگی قابل تعمیم برای هر مجموعه و هر منطقه دیگری نمی‌باشد؛
- مشکل کمبود اطلاعات کافی در بعضی از حوزه‌های برنامه راهبردی؛
- دشواری تنظیم جلسه و مصاحبه با برخی از خبرگان؛
- مشکل کمبود اطلاعات کافی در بعضی از حوزه‌های برنامه‌ریزی راهبردی؛
- دشواری دسترسی به برخی از اطلاعات محرمانه؛
- فقدان نظام آماری یکپارچه و به‌روز.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از کلیه کسانی که در انجام این پژوهش مؤثر بوده‌اند، به‌ویژه مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان دانشگاه تربیت مدرس شرکت‌کننده در این پژوهش، مراتب تشکر خود را اعلام می‌دارند. نویسندگان برای انجام این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده‌اند.

### تضاد منافع

نویسندگان مقاله اذعان می‌دارند که هیچ نوع تعارض منافی وجود ندارد.

### سهم نویسندگان

طاهره حسینی چهارچوب کلی طرح را برنامه‌ریزی نموده، سپس پروژه را اجرا، یافته‌ها را تحلیل و نتایج را گزارش کرده است و همچنین وظیفه ارسال مقاله و اصلاح را بر عهده داشته و نویسنده مسؤل است. دکتر محمد حسینی به عنوان راهنمای اول در تدوین چارچوب نظری، تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی همکاری داشته‌اند. دکتر بهناز مهاجران به عنوان راهنمای دوم هدایت روند کلی پژوهش را بر عهده داشتند. بحث درباره یافته‌ها، مرور و تأیید نسخه نهایی مورد تأیید نویسندگان است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- Abbasi Kasani, H & bagheri, P. (2017). A Comparative Study of Strategic Programs of Universities affiliated to the Ministry of Science and Medical sciences Universities in Terms of viewpoints, Misions and values. *DSME* 4(1), 51-67. [in Persian]
- Abedi jafari, H, Taslimi, M.S, Faghihi, A, Sheikh zade, M, (2011). Theme analysis and theme network: a simple and efficient way to explain patterns in qualitative data, *Journal of Strategic management thought*, 5 (2). [in Persian]
- Barari,Somayeh. Matani, Mehrdad & Firoozmand, Roshanak (2017). Investigating the development of human resources on organizational culture, *The world's national scientific research conference in management, accounting, law and social sciences*, Number 2
- Cheng, J., Chih-Ming, L., & Chih-Huei, T. (2009). An Application of Fuzzy Delphi and Fuzzy AHP on Evaluating Wafer Supplier in Semiconductor Industry, *wseas transactions on information science and applications*, 6 (3),756-767.
- Darabi, M., Rahnama, A., Mohinifar Farahani, M., Shah Mohammadi, F., & Yousefi, K. (2013). Examining the amount of work of the suggestions presented in the internal evaluation plan of the Shahid University Department of Educational Sciences and providing a more practical framework for formulating and presenting suggestions. *Proceedings of the second national conference on evaluation and quality in educational systems*, Tehran: 119-131[in Persian]
- Dereli, C. (2013),The developing environment for strategy formation in smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management.*, 20 (6), 24-45
- Hosseini, Z., Izadi,S & Alizade Sani, M. (2019). Analysis of the internal and external environment of Mazandaran University education based on strategic planning. *Journal of Educational Planning Studies*.7 (14). 97-114
- Hsu, P. F., & Chen, B. Y. (2011). Developing and implementing a selection model for bedding chain retail store franchisee using Delphi and fuzzy AHP. *Quality & Quantity*, 41(2), 275-290.
- Hsu, Y., Cheng-Haw,L., & V.B. Kreng. (2010), The application of Fuzzy Delphi Method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection, *Expert Systems with Applications.*, 37(5). 419-425.
- Hussin, S., & Asimiran, S. (2010). University governance and developmental autonomy. In *Proceeding of International Conference on Islam and Higher Education*. 1-15
- Jabbari, S., Moieni kia, M., Zahed Babelan, A., & Taghavi, H (2023). Designing and Validating of Transformational University Model: Antecedents, Processes and Consequences (Case Study: Farhangian University) , *Journal of Educational Planning Studies*.11(22). 23-39. [in Persian]
- Kahveci,T. C, Uygun, O. Tekez, E. K. Sevincli, A. Kilicarshan, A.G & Dulger, E (2012), Evaluation of Public Strategic Planning models for Turkish Universities, *8<sup>th</sup> International Strategic Management Conferance*
- Kazemi, sh. (2021), Evaluation of the strategic plan of Urmia University, *Journal of Higher Education, Higher Education Research and Planning Institute & National Education Assessment Organization*, 14(54), 34-52



- Kian far, F., Lemodchideli, Z., Savari, J., (2020), The role of organizational culture in university quality management (Case of study: Islamic Azad University, Shushtar branch), *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(48), 67-76 120. [in Persian]
- Latifi, S., Raheli, H., Yadi, H., Saadi, H., (2017), Identifying and explaining the implementation stages of conservation agriculture development in Iran with a fuzzy Delphi approach, *Biosystem Engineering of Iran*, Article 11, 49 (1), 107-120. [in Persian]
- Malekian, F, Arei, S, Islampanah, M (2011). Investigating the use of information and communication technology capabilities in improving the quality of university curriculum. *Higher Education Letters*, 4(16), 85-107. [in Persian]
- Nadler, D. A., (2004), What's the boards role in strategy development? Strategy and Leadership. Engaging the board in corporate strategy", *Strategy & Leadership*, 32 (5), 25-33
- Nemati, M., & Talebi, A (2017). collaborative foresight; An effective strategy in the policies of the university institution, *the first conference on governance and public policy*, Tehran (In Persian).
- Nistani, M. R and Rameshgar, R (2013). The role of cultural activities of universities in the cultural development of society. *Journal of Cultural Engineering*, 8(76), 169-146. [in Persian]
- Safari, S, Safari, E, Sarmadi, M.R & Farajollahii, M (2018) study of universities' strategic planning frameworks. Bimonthly Scientific, *Journal of Research Strategies in Medical Sciences*. 90 (5). 106-211. [in Persian]
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education. *Open Access Library Journal*, 3(11).
- Sohrabi, B, Aazami, A., & Yazdani, H, (2011), Pathology of the research done in the field of Islamic management with a metacombination approach, *Journal of Public administration perspective*, 2 (6), 132-145. [in Persian]
- Sterling, J., & Rader, D. (2012). Conference report–Dynamic discourse drives effective strategy implementation: Association for Strategic Planning's annual conference recap. *Strategy & Leadership*.
- Tari Verdi, Y., & Qaderi, S., (2016). Investigating the impact of the financial expertise of the audit committee on the short-term attitude of managers. *Empirical studies of financial accounting*, 14(54), 141-165. [in Persian]
- Tzeng, G.-H., & Teng, J.-Y. (1993) Transportation investment project selection with fuzzy multiobjectives. *Transp.Plann. Technol.* 17(2), 91–112 .
- Wu, C.H., Fang., & W.CH. (2011), Combining the Fuzzy Analytic Hierarchy Process and the fuzzy Delphi method for developing critical competences of electronic commerce professional managers; *Qual Quant*, 45 (3), 751–768.
- Yamani Dozi, M. (2019). Higher education development planning: A reductionist approach, a complex situation. Tehran: Samt Publications. [in Persian]