

## بررسی مشکلات و تنگناهای رؤسای دانشگاهها در توسعه واحدهای دانشگاهی و افزایش کیفیت و بهره‌وری پژوهشی در دانشگاههای صنعتی و

### غیر صنعتی (یک بررسی کیفی)\*

محمدحسن پرداختچی<sup>۱</sup>، اکبر فرجی ارمکی<sup>۲</sup> و سعید حسن‌زاده<sup>۳</sup>

**چکیده:** جهانی شدن و توسعه اقتصادهای دانش محور موجب ایجاد تغییرات اساسی در ساختار و وظائف آموزش عالی در سراسر دنیا شده است. ارزش ملتها بیشتر از منابع مادی در دسترس شان به افراد، مدیریت و دولت‌هایشان بستگی دارد. آموزش اثربخش باعث بهبود زیربنای علمی ملتها می‌شود و به همین دلیل، نقشی اساسی در آینده بازی می‌کند. تفکر راهبردی سازمانها را برای رویارویی و انطباق موفقیت‌آمیز با شرایط آینده توانمند می‌سازد. برنامه‌های راهبردی رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را که به سند چشم‌انداز اشاره دارد، تشریح می‌کند و به واسطه شناخت بهتری که از محیط به دست می‌دهد، سازمان را در بهبود عملکرد یاری می‌کند. لذا، ارزیابی محیط رقابتی سازمان و موقعیت راهبردی آن در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی اهمیت ویژه‌ای دارد [۱]. دانشگاه محلی است که دروندادهای آن شامل سرمایه، ساختمان، تجهیزات، برنامه، امکانات و نیروی انسانی است و فراگرد دانشگاه شامل آموزش، پژوهش و عرضه خدمات، حفظ و انتقال میراث فرهنگی و فناوری است و بروندادهای آن در برگیرنده نیروی انسانی متخصص و خبره در زمینه نوآوری، اختراع، اکتشاف علمی، تولید و گسترش مرزهای دانش است. اما به دلیل ناکارآمدی نظامهای دانشگاهی برای بارآموزشی دانشگاهها و اعضای هیئت علمی، امکان پژوهش مؤثر فراهم نمی‌شود و سنت دیرین جزوه نویسی بر آموزش حاکم است و به دلیل نبود یک نظام منسجم و به واسطه برخی سیاستهای نادرست، محیط دانشگاه در حال تبدیل شدن به یک محیط آموزشی صرفاً سنتی و بدون بهره‌وری است [۲]. این پژوهش که به شیوه کیفی و با استفاده از مصاحبه‌های عمقی با خبرگان انجام شده است، در پی شناسایی موانع اساسی برنامه‌ریزی مؤثر دانشگاهی و کیفیت و بهره‌وری است.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، بهره‌وری پژوهشی، اعضای هیئت علمی،

مدیریت آموزش عالی، کیفیت.

\* این پژوهش با حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی انجام گرفته است.

۱. دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. afarajia@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مهندسی سیستم و بهره‌وری دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

(دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۸/۱۱)

(پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۵/۲۰)

## ۱. مقدمه

امروزه، دانشگاهها نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه جوامع ایفا می‌کنند. با وجود این، آموزش عالی در ایران به سبب اقتباس از الگوهای دانشگاههای کشورهای صنعتی کمتر توانسته است ارتباط تعاملی با شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ایجاد کند. وقتی که الگوی پذیرفته شده در توسعه دانشگاه ریشه در شناخت دانشگاه و محیط آن نداشته باشد، آن را از مسائل واقعی دور می‌سازد، سبب فرار مغزها می‌شود و وابستگی علمی و فناوری را افزایش می‌دهد و بدین ترتیب، آثار منفی برجای می‌گذارد. این وضعیت در خیلی از کشورهای جهان سوم مشاهده می‌شود. مطالعه لوتان کوی در خصوص دانشگاه شیراز در سال ۱۳۴۷ نشان داده است که بسیاری از دانش‌آموختگان این دانشگاه به کشور آمریکا مهاجرت می‌کردند. به طوری که این دانشگاه همچون بنگاه فرار مغزها عمل می‌کرد، درحالی که هزینه آن دانشگاه سه برابر هزینه‌های دانشگاههای دیگر بود. وضعیت نامطلوب علمی و مهاجرت نخبگان مبین کارایی اندک دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور است [۳].

حال سؤال این است که چگونه دانشگاه در مقام یک نظام یا دستگاه اجتماعی می‌تواند در تعالی پویا با دیگر نظامهای اجتماعی عمل کند؟ تعاملی که در آن با توجه به تغییرات محیط در خود تغییر ایجاد کند، به طوری که اختلالی در کار خود و نیز در کارکردهای محیط پیرامونی به وجود نیارد. ایجاد تغییر در دانشگاه ایجاب می‌کند که شناختی عمقی از عملکردهای آن وجود داشته باشد. به علاوه، این تغییرات باید سازمان یافته؛ یعنی برخوردار از تفکر برنامه‌ریزی باشد. برای تدوین راهکارها نیز ضروری است که مدیران آموزش عالی در سطح کلان و مدیران دانشگاهها در سطح خرد سازمانهای خود را بشناسند. چگونه می‌توان به شناخت سازمانهای آموزش عالی دست یافت [۳]؟ برای تحلیل کارشناسانه و فنی این مسائل بهتر است که دانشگاهها را از منظر این سؤال که چگونه کار می‌کنند مورد بررسی قرار دهیم و برای نیل به این منظور باید آنها را از دیدگاه سازمانی و سیستمی بنگریم و بسان ابداعات بشری تلقی کنیم [۴].

از سوی دیگر، تضادهای موجود در نظام دانشگاهی نیاز مبرم مدیریت دانشگاهی را به استفاده از تفکر در برنامه‌ریزی مطرح می‌سازد: تضادهای میان محدودیت منابع و تقاضای اجتماعی بالا در زمینه آموزش عالی، بین آموزشها و پژوهشهای دانشگاهی و نیازهای علمی و فنی سازمانهای خدماتی و صنعتی در جامعه، بین فرسودگی ساختمانها، کمبود تجهیزات و خدمات کتابخانه‌ها توأم با پیدایش دیدگاههای جدید در معماری آموزشی و نیاز به بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاهی، بین ساختارهای تحصیلی موجود در دانشگاهها مبنی بر تمایز بین رشته‌های دانشگاهی و استقلال آنها با نیاز به ارتباط این رشته‌ها با یکدیگر و نیز بین روشهای قدیمی مدیریت توأم با سلسله مراتب انعطاف ناپذیر با مشارکت واقعی عناصر اصلی نظام دانشگاهی. روشن است که برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی زمانی در حل این تضادها و ایجاد تغییرات مثبت در دانشگاهها سودمند است که تلاشهای مدیریت کلان

آموزش عالی بیشتر به منظور پویایی و تفکر منطقی باشد و شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی لازم برای بهبود کیفیت فعالیتهای دانشگاهی فراهم آید. با توجه به این مقدمه، مباحث این مقاله بدین صورت ادامه می‌یابد. ابتدا به شناخت سازمانهای دانشگاهی اشاره‌ای خواهد شد. این شناخت لازمه ورود به بحث تغییر در دانشگاه است. در بخش دوم تاریخچه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی ارائه و با اشاره به ارتباط تحولات جهانی با برنامه‌ریزی دانشگاهی و سیر تحولی برنامه‌ریزی دانشگاهی زمینه برای ورود به بخش سوم آماده می‌شود. در بخش سوم به دلایل نیاز به برنامه‌ریزی در دانشگاه اشاره خواهد شد. در بخش چهارم به مفاهیم راهبردی و برنامه‌ریزی، پارادایمهای برنامه‌ریزی دانشگاهی، الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاهها و مراحل اجرای آن بیان می‌شود و بخش پنجم به بیان روش انجام یافتن این تحقیق و نتایج به دست آمده اختصاص خواهد یافت.

## ۲. شناخت سازمانها یا مؤسسات آموزش عالی

شناخت اینکه دانشگاهها چگونه کار می‌کنند، نیازمند آن است که آنها را از دید سازمانها و سیستمها بنگریم و بسان ابداعات بشری تلقی کنیم [۴]. مبنای اولیه شناخت شناسایی عناصر سازنده سازمان دانشگاه و بررسی تعداد و تنوع روابط بین این عناصر است. اگر دانشگاه را مانند یک سیستم در نظر بگیریم، دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها، واحدهای مختلف اداری، قوانین، هنجارها و ... در مقام "خرده سیستم" آن مطرح خواهند شد. به همین ترتیب، یک دانشکده در مقام یک سیستم خود از استادان، دانشجویان، کارکنان غیر هیئت علمی، فضا، قواعد و ... تشکیل شده است. همچنین، در بطن دانشکده کلاس درسی خرد سیستمی است که دارای عناصر دانشجو، استاد، فضا، روشها، اطلاعات، هنجارها و ... است [۳].

## ۳. تاریخچه برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی

برای اولین بار در کشور روسیه پس از کاهش میزان بی‌سوادی از اواخر دهه ۳۰ میلادی، به گسترش دوره متوسطه و آموزش عالی توجه شد، به طوری که از سال ۱۹۳۹ تا ۱۹۷۰ نسبت نیروی انسانی دارای تحصیلات عالی یا متوسطه در شوروی ۵/۳ برابر افزایش پیدا کرد. این گسترش زمینه‌ساز توسعه علمی و فناوری در شوروی بود که نماد بارز آن پرتاب سفینه اسپوتنیک به فضا در سال ۱۹۵۷ بود. این پدیده به صورت علامت هشدار دهنده برای کشورهای غرب مطرح شد و آنها را به توجه بیشتر به برنامه‌ریزی در حیطه آموزش و تحقیق وادار کرد. برای مثال، در کشور فرانسه برنامه هم شامل پیش‌بینی نیروی انسانی بر اساس بخشهای فعالیت و سطوح مهارت و هم پیش‌بینی جمعیت تحصیلی بر حسب درجه و نوع آموزش بود. برای این منظور، به آمایش سرزمین به معنی توجه به

قابلیتهای مناطق در برنامه‌ریزی کلان فرانسه توجه شد و برنامه‌ریزی از نوع ارشادی در این نظام به وجود آمد.

در کشور آمریکا پس از شکست نظام آموزشی لیبرال در پاسخگویی به ضرورتهای اقتصادی و با وجود مخالفت با هر نوع تفکر برنامه‌ریزی، گزارش رئیس جمهور در باره نیروی انسانی در مارس ۱۹۶۴ بیان کرد که بدون سیاستی مشخص در تربیت نیروی انسان پاسخگویی به نیازهای درحال رشد سریع نخواهد بود. توجه کشورهای جهان سوم پس از دستیابی بیشتر آنها به استقلال، از اوایل دهه ۶۰ به بعد، به برنامه‌ریزی آموزشی مشهود بود. برنامه‌ریزی آموزشی در این کشورها متأثر از تجارب کشورهای شوروی و چین بود و در آغاز به مبارزه با بی‌سوادی پرداختند.

مرور تاریخچه برنامه‌ریزی دانشگاهی نشان می‌دهد که چه در کشورهای صنعتی و چه در کشورهای جهان سوم، برنامه‌ریزی آموزش بیشتر به کمیت توجه داشته است تا به کیفیت. از آنجا که کیفیت پدیده‌ای چند بعدی، پیچیده، تام و نسبی است، آیا اساساً می‌توان آن را در برنامه گنجانند؟ شایان ذکر است که کمیت دانشگاه با کمیات آن گره خورده است.

#### ۴. تحولات جهانی و برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه

آموزش‌عالی نظامی است که در معرض تهاجم واقع شده است. در طول دهه‌ها و اگر نگوئیم قرن‌ها، دانشگاهها از جایگاه اعتبار، تحسین و حمایت برخوردار بودند که موجب می‌شد در جامعه لقب پر افتخار "پیشروان دانش" را به خود اختصاص دهند. اما اینک این نقش محوری در حال دگرگونی است. با پایان یافتن قرن بیستم و ورود به قرن ۲۱، دگرگونی‌هایی که در حال جهان پیرامون ما در جریان است، عرصه آموزش را نیز از تندباد خود بی‌بهره نگذاشته است. بوتستین می‌گوید: "بسیاری از تحلیلگران آموزش‌عالی برنامه کلی تحصیل در دانشگاهها را ساختگی، خودسرانه، جهت‌دار و حتی تحمیلی و اساساً غیرضروری می‌دانند". آینده ممکن است به شماری از وقایع غیرقابل پیش‌بینی و پراشوب بینجامد که بالقوه می‌توانند ماهیت آموزش عالی را دگرگون سازند. در چنین وقایعی، اعضای هیئت علمی، مدیران و دانشجویان آسوده خاطر خواهند بود. همان گونه که مک‌تاگارت<sup>۱</sup> اعتقاد دارد، مشکل اساسی آموزش‌عالی این است که اعتبار خود را از طریق اصلاحاتی که موجب برآورده شدن انتظارات زیاد دانشجویان است، باز می‌یابد.

## ۵. سیر تحولی برنامه‌ریزی دانشگاهی در جهان

برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی ریشه در نظریه‌ها و روشهای برنامه‌ریزی کلاسیک دارد. تاریخ نهادهای اجتماعی نشان‌دهنده توجه آنها به تحقق اهداف خاص خود است. در اوایل قرن بیستم، در منابع علمی واژه برنامه‌ریزی جای مهمی را به خود اختصاص داد. افرادی نظیر تیلور، فایول و گلیچ سعی کردند تا برنامه‌ریزی را در ادبیات مدیریت بنیانگذاری کنند.

توماس بارکر و هوارد اسمیت در مقاله‌ای با توجه به وضعیت فعلی دانشگاهها در کشورهای صنعتی که عموماً با کاهش تخصیص منابع دولتی مواجه‌اند و با تأکید بر اینکه دانشگاهها با برنامه‌ریزی استراتژیک به دنبال مواجهه با این مشکل‌اند، منابع برنامه‌ریزی راهبردی را با تأکید بر وضعیت دانشگاهها تحلیل کرده‌اند [۵].

بی‌شک، در نیمه دوم قرن بیستم رویکرد سیستمی تأثیر زیادی بر تفکر سازمانی و برنامه‌ریزی گذاشته است. رویکرد سیستمی را برتالانفی مطرح کرد که در زمینه‌های مختلف به خصوص برنامه‌ریزی آموزشی تأثیر زیادی داشته است. در نظریه عمومی سیستمها برتالانفی سازمان یا نهاد را یک کل در نظر می‌گیرد که از سیستم‌های خرد تشکیل می‌شود و با محیط بیرونی تعامل دارد. هال و فاگن سیستم را به مجموعه‌ای از عناصر در نظر می‌گیرند که بین آنها و خصوصیاتشان ارتباط وجود دارد. الگویی که کاست و روزنویچ مطرح می‌کنند دارای پنج خرده سیستم است که با یکدیگر و نیز با محیط تعامل دارد. سیستم سازمانی جزئی از سیستم جامعه است و دارای پنج سیستم خرد درونی است: اهداف و ارزشها، فنی، روانی - اجتماعی، ساختاری و مدیریتی. ریچمن و فارمر در سال ۱۹۷۴ الگویی مشابه معرفی کردند که بدون خرده سیستم مدیریتی بود.

در این الگو و در خرده سیستم‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی راهبردی جایگاه اساسی می‌یابد به طوری که خرده سیستم‌های دیگر در خرده سیستم مدیریتی حضور روشنی پیدا می‌کنند [۵].

دلایل نیاز دانشگاه به برنامه‌ریزی توسعه راهبردی و ارتقای کیفیت مالیات‌دهندگان، تجار و عامه مردم دیگر نمی‌پذیرند که جریان امور همچون سابق باشد. قواعد قدیمی اخلاق و مقررات مربوط به سلوک دانشگاهی امروزه از سکه افتاده‌اند و عمرشان سپری شده است. این تغییر نگرش به دانشگاه از محلی برای خلق دانش و تأمین آن به جامعه‌ای جهانی که توان بیشتری برای نوآوری و ابداع دارد، با نحوه رشد و گسترش دانش در ستیز است. انحصار هیئت علمی در دانشگاهها فعال‌تر شده است. شوراهای اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیریها مؤثرند و خواستار ایفای نقش پررنگ‌تری در عملیات دانشگاهها از طریق استفاده از حق وتو در مواقعی هستند که مخالف

تغییر در وضعیت آنها و امور کلی دانشگاههاست، به ویژه مواردی که مصونیت شغلی آنان را به مخاطره اندازد [۶].

#### ۶. رویکرد سیستمی در برنامه‌ریزی دانشگاهی

در خصوص سیستم می‌توان تعریف دوروسنی را از سیستم پذیرفت که یک سیستم مجموعه‌ای از عناصر متعادل پویاست که بر اساس هدفی معین سازمان یافته‌اند. مفهوم تعادل پویا نگرشی غیرثابت به تعادل است، به گونه‌ای که پویای تعادل همواره مبین تعادل و باز تعادل مستمر است. دانشگاه نیز سیستمی است که با محیط خود ارتباط فعال دارد. در این ارتباط جریانهای تبدیلی وجود دارد؛ دانشجو به دانش‌آموخته و اطلاعات موجود به اطلاعات نو تبدیل می‌شود. ابتکارات نوآوریها را به وجود می‌آورد و موفقیتها و شکستهای تحصیلی شکل می‌گیرد [۷].

#### ۷. مفاهیم استراتژی و برنامه‌ریزی

استراتژی به چه کاری باید انجام گیرد و برنامه‌ریزی به چگونه انجام گرفتن کارها مربوط می‌شود.. دویون در کمپانی دویون و آلفرد سلوان در جنرال موتورز اصول سازمانی عدم تمرکز در کارخانه‌های بزرگ را توسعه دادند. از نظر دراکر این دو نفر رویکردهای سیستمی را در اهداف اقتصادی، استراتژی اقتصادی و برنامه‌ریزی راهبردی پیاده کردند. از نظر استینر هم برنامه‌ریزی راهبردی رسمی با ویژگیهای طراحی جدید آن ابتدا در شرکتهای تجاری و اقتصادی از اواسط دهه ۱۹۵۰ به وجود آمد. از دهه ۶۰ به بعد مفهوم استراتژی در مقوله‌های اجتماعی و سازماندهی رسمی و غیررسمی مؤسسات آموزشی دانشگاهها وارد شد، هرچند که مفهوم برنامه‌ریزی در مقوله‌های اقتصادی و آموزشی پس از انقلاب اکتبر شوروی حضور عینی پیدا کرده بود.

#### ۸. پارادایم‌های برنامه‌ریزی دانشگاهی

درک هوشیارانه، نگرش وسیع و فهمی عمیق در خصوص به موضوع مستلزم تغییرپذیری و پویایی شناخت است. عصر حاکمیت انحصاری و مطلق تفکر تحلیلی با ظهور تفکر پیچیده و پارادایم پیچیدگی به پایان رسیده و به قول ادگار مورن امروز تفکر یا اندیشه جداکننده با اندیشه پیوند دهنده تکمیل شده است (پیچیدگی تحلیل را کامل می‌کند).

با توجه به اهمیت پارادایم یا الگوی تفکر حاکم بر برنامه‌ریزان دانشگاهها [به عنوان مدیران ارشد نظام آموزش عالی] الگوی تفکر و میزان گرایش برنامه‌ریزان به یکی از دو حوزه یا پارادایم تفکر

تحلیلی یا کل‌گرا و پیچیده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در جدول ۱ دو نگرش کلی در خصوص برنامه‌ریزی مقایسه شده است [۸].

**جدول ۱: مقایسه ویژگیهای مفاهیم اساسی برنامه‌ریزی دانشگاهی در دو پارادایم فکری "تحلیلی و سیستمی"**

آرمانها و اهداف	تعیین پذیری و عدم انعطاف - قطعیت	دارای پویایی و انعطاف پذیری - عدم قطعیت
بررسی وضعیت موجود	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی ماهیت روابط متقابل اجزا و عوامل</li> <li>• نبود درک و پذیرش منحصر به فرد بودن و بی‌همتا بودن وضعیت هر دانشگاه</li> <li>• قابل به جزء جزء کردن و تفکیک بخشهای مختلف در بررسی موجود (بخشی‌نگری)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی آثار ناشی از روابط متقابل اجزا و عوامل</li> <li>• درک و پذیرش بی‌همتا و منحصر به فرد بودن وضعیت هر دانشگاه</li> <li>• قابل به کل‌نگری در بررسی وضعیت موجود (کل‌نگری)</li> </ul>
پیش‌بینی و آینده‌نگری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابل پیش‌بینی بودن آینده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غیرقابل پیش‌بینی بودن آینده</li> <li>• نشان دادن واکنش فوری و مؤثر به تغییرات آینده</li> </ul>
زمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی پدیده‌های مستقل از زمان</li> <li>• برگشت پذیری پدیده‌ها</li> <li>• اصالت قیاس‌گیری و تسری گذشته به آینده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حمایت و بهبود مستمر</li> </ul>
ارزشیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کنترل و سنجش میزان انحراف و تخطی از اهداف از پیش تعیین شده</li> </ul>	.....

## ۹. فرایند و مراحل ده‌گانه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاهها

مرحله اول: جمع‌آوری، رتبه‌بندی و گزینش شاخصهای کلیدی عملکردی (KPIs): نقش اساسی شاخصهای کلیدی عملکردی همان هماهنگی آموزش‌عالی با محیطش است و بدین معناست که دانشگاهها باید از نقشها و مسئولیتهای خود در ارتباط با ذینفعان درونی و بیرونی واقف باشند.

مرحله دوم: ارزیابی محیط بیرونی  
ویژگیهای محیط بیرونی در سه قلمرو است: ۱. روندها و حوادث سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک؛ ۲. همکاران؛ ۳. رقبا و بازار دانشجویی.

بدین منظور، باید به تجزیه و تحلیل محوری در خصوص سه مورد یادشده پرداخت که شامل تحلیل روندهای PEST و تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل است. در خصوص محور دوم؛ یعنی همکاران و شرکا باید نگاهی تحلیل‌گرایانه به سهامداران و ذینفعان داشت و در نهایت، در بحث رقبا (قلمرو سوم) عمدتاً باید به دانشگاهها به ویژه آنهایی که در همان محدوده جغرافیایی ایجاد شده‌اند، توجه داشت.

مرحله سوم: ارزیابی محیط درونی  
هدف از ارزیابی محیط درونی آن است که تأثیری که برنامه سازمان، عملکرد، راهبردها، اهداف درازمدت و کوتاه مدت و منابع بر دستیابی به شاخصهای کلیدی عملکردی دارند، بررسی شود. این ارزیابی شامل سه مؤلفه طراحی سازمان؛ یعنی ساختار، کارکرد، زیربنا و در نهایت، سازگاری و انسجام است.

مرحله چهارم: تحلیل تأثیر متقابل KSWOT  
هدف این مرحله اندازه‌گیری و ارزیابی میزان تأثیری است که هر یک از نقاط ضعف، قوت، فرصتها و تهدیدها بر KPIs سازمانی دارند (ماتریسی از شاخصها، نقاط قوت و ضعف و ...).

مرحله پنجم: خلق ایده‌ها  
این کمیته باید از اعضا فکر و ایده طلب کند. اعضای این کمیته باید به فکر کاهش آثار تهدیدها، ضعفها و استفاده از فرصتها و تقویت نقاط قوت باشند. این ایده‌ها ممکن است به صورت مخفیانه مطرح و در نهایت، باید فهرست‌بندی شوند.

مرحله ششم: تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل شاخصهای کلیدی عملکردی  
این تجزیه و تحلیل به پالایش ایده‌های ارائه شده در جلسات مشکل‌گشایی گروهی کمک می‌کند. این تجزیه و تحلیل شامل ماتریسی از شاخصهای کلیدی عملکردی و ایده‌ها است.



مرحله هفتم: تدوین راهبرد

کمیته با اطمینان از وحدت تعاریف می‌تواند KSWOT را تحلیل کند و با درک مشترکی از اهداف، فعالیتها و انتظارات گروه از تأثیر کارکردها به دسته‌بندی راهبردها، تدوین تاکتیکها، مشخص کردن اهداف دراز مدت و کوتاه مدت و تعیین مسئولیتها بپردازد.

مرحله هشتم: تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل راهبردها و اهداف

در این مرحله کمیته با استفاده از روش تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل، چگونگی تأثیر راهبردها و اهداف درازمدت و کوتاه مدت بر KPIs سازمانی را ارزیابی می‌کند (ماتریسی از شاخصها، اهداف و راهبردها).

مرحله نهم: تکمیل راهبردها، اهداف درازمدت و کوتاه مدت برای اجرا

با تحلیل نهایی و تکمیل موارد ذکر شده در مراحل قبل، گروه قادر خواهد بود تصمیمات خود را به دقت مشخص و آنها را به مدیران و سایر واحدها برای اجرا ابلاغ کند.

مرحله دهم: ارزیابی و نظارت بر اهداف بلندمدت، کوتاه مدت و راهبردها

مفیدترین ابزار در موتور برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند ارزیابی راهبردها و اهداف درازمدت و کوتاه مدت است. دانشگاه باید به صورت دوره‌ای و متناوب عملکرد خود را ارزیابی کند [۶].

## ۱۰. سؤالات پژوهش

- از نظر خبرگان چه موانعی برای توسعه واحدهای آموزش عالی، ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانشگاهها وجود دارد؟
- خبرگان چه راهبردهایی را برای رفع موانع و ارتقای کیفیت برنامه‌ریزی و بهره‌وری اعضای هیئت علمی در ابعاد مختلف پیشنهاد می‌کنند؟

## ۱۱. روش تحقیق

این پژوهش به روش کیفی انجام شده است. روش کیفی، مجموعه‌ای از شواهد تجربی و شیوه‌های گردآوری داده‌ها را شامل می‌شود که از جمله می‌توان به داده‌های به دست آمده از مصاحبه، تجربه‌های شخصی، زندگینامه، مشاهده مستقیم، اسناد تاریخی و متون تصویری که لحظه‌های مهم زندگی افراد را تصویر می‌کند و به آن معنا می‌بخشد، اشاره دارد [۹]. در این پژوهش هدف آن بوده است تا زمینه‌ای مناسب برای تحلیل بحث برنامه‌ریزی توسعه و بهره‌وری پژوهشی اعضای هیئت علمی فراهم

۱۰۰ بررسی مشکلات و تنگناهای رؤسای دانشگاهها در توسعه واحدهای دانشگاهی و ...

و با استفاده از مصاحبه عمقی با افراد کلیدی<sup>۱</sup>، مؤلفه‌های مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه دانشگاهی و بهره‌وری ارائه شود. در این پژوهش با صاحب‌نظران کلیدی و خبرگان مصاحبه عمقی صورت گرفته است. شایان ذکر است که سه نفر از افراد کلیدی و خبره دارای درجه استادی و مابقی دانشیار بوده‌اند و همچنین، از نظر جنسیت یک نفر زن و بقیه مرد بودند. روش کسب اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته و به شکل عمقی بود که پس از ضبط مصاحبه با افراد خبره، مؤلفه‌های کلیدی آنان ثبت و کدگذاری شده است.

جدول ۲: افراد مصاحبه شونده و محل اشتغال آنها

ردیف	عنوان	فراوانی	محل اشتغال
۱	رئیس دانشگاه	۲ نفر	دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه علم و فرهنگ جهاد دانشگاهی
۲	معاون پژوهشی دانشگاه و صاحب‌نظر در علوم آموزشی و آموزش عالی	۱ نفر	دانشگاه شهید بهشتی
۳	معاون آموزشی دانشگاه	۱ نفر	دانشگاه علم و فرهنگ جهاد دانشگاهی
۴	رئیس دانشکده و متخصص در آموزش و آموزش عالی	۱ نفر	دانشگاه شهید بهشتی
۵	مدیر گروه آموزش و صاحب‌نظر در آموزش و آموزش عالی	۱ نفر	دانشگاه شهید بهشتی

## ۱۲. نتایج

بر پایه دو انقلاب بزرگ علمی، نظام دانشگاهی علاوه بر مأموریت آموزشی، دارای مأموریت‌های پژوهشی، فناوری و کارآفرینی علمی نیز یافته است [۱۰]. از سوی دیگر، تحقق اهداف و رسالت‌های آموزشی، پژوهشی و رشد حرفه‌ای و همه‌جانبه دانشگاهها نیازمند برنامه‌های کیفی راهبردی و جامع است. علی‌رغم تلاش‌های زیادی که در حوزه آموزش عالی صورت پذیرفته است، برخی نارساییها در ابعاد کیفی وجود دارد [۱۱]. در این پژوهش تلاش شد تا بخشی از آنها شناسایی و مطرح شود.

الف) چالشها و مشکلات دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در برنامه‌ریزی راهبردی و ارتقای کیفیت و بهره‌وری آموزشی

---

### 1. Key Informant

- در مصاحبه با رؤسا و متخصصان دانشگاهها چالشها و مشکلات زیر طرح و به آنها اشاره شد:
۱. بی‌رغبتی و بی‌انگیزگی اعضای هیئت علمی برای مشارکت در برنامه‌های آموزشی و درسی؛
  ۲. نبود آزادی و استقلال رؤسای دانشگاهها در بودجه‌ریزی و بودجه‌بندی دانشگاه و وجود مقررات دست و پا گیر که مانع هزینه کرد اثربخش در دانشگاهها می‌شود؛
  ۳. نبود استقلال و آزادی کافی اعضای هیئت علمی در پذیرش دانشجویان دکتری و تداخل امور علمی و اجرایی دانشگاهها؛
  ۴. ضعف در تخصیص بودجه به پژوهشهای دانشگاهی و دشواری هزینه‌کرد در پژوهشهای دانشگاهی و نبود قراردادهای متناسب با هزینه‌ها و جایگاه دانشگاهها با بخشهای مختلف جامعه؛
  ۵. نبود توجه کافی به استادان پیشکسوت و در نتیجه، نقص در شکل‌گیری هویت علمی دانشجویان در کشور؛
  ۶. ضعف در ارائه سرویسها و خدمات مورد نیاز برای جذب دانشجویان خارجی یا نبود آن و در نتیجه، ناتوانی دانشگاه برای جذب منابع تأمین اعتبار مستقل از طریق فروش خدمات آموزشی؛
  ۷. ضعف در فرهنگ و مبانی فرهنگی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و مدیران دانشگاهی در برنامه‌ریزی دانشگاهی و بهره‌وری؛
  ۸. وجود نداشتن واحدی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که به توسعه یا تدوین نیازهای واقعی جامعه به رشته‌های علمی مورد نیاز بپردازد و نیز دست و پا گیر بودن فرایند موجود برای تعریف و اجرای رشته‌های جدید؛
  ۹. ناکافی بودن بودجه دانشگاهها در توسعه آموزشی به ویژه کتابخانه‌ها و تعمیرات و نوسازی ساختمانهای دانشکده‌ها؛
  ۱۰. بی‌ثباتی در برنامه‌ها و طرحها و عموماً بخشنامه‌ای یا تقلیدی بودن برنامه‌ها و در نتیجه ناکارایی برنامه‌ها و زیر سؤال رفتن اصل و نفس برنامه‌ریزی در دانشگاهها و همچنین نبود پیگیری طرحها و برنامه‌ها پس از تغییر مدیران؛
  ۱۱. ناتوانی در درک محیط پیرامونی دانشگاههای کشور و بررسی فرصتها و تهدیدها؛
  ۱۲. دست نیافتن گروههای آموزشی دانشگاهها به بلوغ علمی و تحقیقاتی؛
  ۱۳. تشخیص ندادن یا اعلام نشدن مزیت‌های نسبی اقتصادی و پژوهشی در کشور و سردرگمی برنامه‌ریزان در دوره‌های زمانی خاص.

۱۰۲ بررسی مشکلات و تنگناهای رؤسای دانشگاهها در توسعه واحدهای دانشگاهی و ...

ب) راهبردها و پیشنهادهای خبرگان برای بهبود و توسعه دانشگاهها

۱. اعطای استقلال مالی و اعتباری بیشتر به دانشگاهها به منظور مدیریت بودجه‌ای بر حسب نیازها و شرایط؛
۲. انجام دادن بررسی کارشناسی و مطالعه چگونگی ایجاد انگیزه برای مشارکت بیشتر اعضای هیئت علمی دانشگاهها در برنامه‌های راهبردی و ارتقای کیفیت و بهره‌وری؛
۳. تأسیس واحد ویژه‌ای در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای روزآمد کردن نظام نیازسنجی آکادمیک و علمی کشور به منظور تدوین برنامه‌ها و تأسیس رشته‌های جدید؛
۴. تدوین مقررات و قوانین خاص پژوهشی به گونه‌ای که مدیران دانشگاهی و پژوهشگران بتوانند با فراغ بال بیشتر و به دور از دیوان‌سالاری زاید طرحهای پژوهشی مفیدتر و مؤثرتری را انجام دهند؛
۵. اعطای استقلال و آزادی کافی به استادان صاحب کرسی و معتبر برای انجام یافتن امور علمی دانشگاه و جداسازی امور علمی دانشگاهها از امور اجرایی؛
۶. توجه کافی به استادان پیشکسوت و مبرز دانشگاهها و قدردانی از زحمات آنها با ایجاد سازکارهای انگیزشی مناسب مانند لحاظ کردن یادبودهایی در سطح دانشگاهها و دانشکده‌ها؛
۷. تعریف سازکاری مشخص برای ثبات برنامه‌ها و طرحها پس از تغییرات مدیریتی به گونه‌ای که طرحها و برنامه‌های کارشناسی مدیران قبلی نادیده گرفته نشود؛
۸. تدوین و برگزاری کارگاههای آموزشی در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی برای رؤسای دانشگاهها به منظور یاری رساندن آنان در شناخت محیط پیرامونی (فرصتها و تهدیدها)؛
۹. تعریف و تدوین سازکاری برای رهنمون ساختن گروههای آموزشی به بلوغ علمی، فکری و تحقیقاتی با تدوین مقررات تأسیس و ادامه کار گروههای آموزشی؛
۱۰. مشخص کردن راهبرد و سیاست علمی و تحقیقاتی دانشگاهها و حتی وزارت علوم با توجه به مزیت‌های نسبی دانشگاهها و شرایط و مقتضیات محیطی آنها و اعلان آن برای برنامه‌ریزی بهتر؛
۱۱. فراهم کردن امکانات و خدمات خاص دانشجویان خارجی اعم از خوابگاهی، فرهنگی، رفاهی و آموزشی به منظور جذب منابع اعتباری بین‌المللی با استفاده از تجارب کشورهای چوون مالزی، هند و ...
۱۲. انجام بررسیهای لازم در خصوص چگونگی نگهداشت امکانات آموزشی از جمله ساختمانهای دانشکده‌ها، کتابخانه‌ها و توسعه آنها برای افزایش کیفیت آموزشی و توسعه راهبردی بخش آموزش.

محمدحسن پرداختچی، اکبر فرجی ارمکی و سعید حسنزاده ۱۰۳

## مراجع

۱. مهرگان، م. و دهقان، م.، " مدل راهبردی ارزیابی مؤسسات آموزش عالی"، **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، شماره ۵۲، ۱۳۸۸.
۲. سیدعباسزاده، م. و باقری، ا.، " بررسی نگرش مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه نسبت به پذیرش مدیریت کیفیت جامع"، نامه آموزش عالی. شماره ۱، ۱۳۸۷.
۳. یمنی دوزی سرخابی، م.، **درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی**، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۰.
۴. باثوم، ب.، **دانشگاهها چگونه کار می‌کنند**، ترجمه حمید رضا آراسته، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۸۲.
۵. یمنی دوزی سرخابی، م.، **برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، نظریه‌ها و تجربه‌ها**، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۲.
۶. راولی و همکاران، تغییر راهبردی در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی، ترجمه حمیدرضا آراسته، انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۸۲.
۷. یمنی دوزی سرخابی، م. و آراسته، ح.، **راهنمای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی**، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۸۴.
۸. نورشاهی، ن. و همکاران، " بررسی نگرش رؤسای دانشگاهها به برنامه‌ریزی دانشگاهی در ایران"، **نامه آموزش عالی**، شماره ۲۰، ۱۳۸۵.
۹. بازرگان، عباس، **مقدمه‌ای بر روشهای تحقیق کیفی و آمیخته**، نشر دیدار، ۱۳۸۷.
۱۰. مهدی، رضا، "تحلیل وضعیت گروهی فنی و مهندسی کشور بر پایه مدل سایبرنتیک نظام علم و فناوری"، **فصلنامه آموزش مهندسی ایران**، سال دوازدهم، شماره ۴۷، ۱۳۸۹.
۱۱. خراسانی، اباصلت و همکاران، "طراحی و تدوین مدلی برای بررسی کیفیت دانشگاههای دولتی ایران بر اساس مدل‌های رایج"، **فصلنامه آموزش مهندسی ایران**، سال دوازدهم، شماره ۴۸، ۱۳۸۹.