

طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت‌محور مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع)

دکتر مصباح الهدی باقری*

تاریخ دریافت: ۸۶/۹/۵

جواد دل‌پسند**

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۲/۱۱

چکیده

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و محصول آن، بعنوان یک برنامه مدون در هر حوزه‌ای بسترساز رشد، تنظیم‌کننده فعالیت‌ها و حتی روابط و ضوابط می‌باشد. هر نظامی که متغیرهای درونی آن از پویایی بیشتر برخوردار بوده و از دایره کنترل قطعی خارج باشد، نیاز بیشتر به این برنامه با منظور نمودن سناریوهای مختلف دارد. نظام آموزشی از متغیرهایی که کمتر قالب‌پذیر بوده‌اند، شکل یافته و «استاد و دانشجو و محتوای آموزشی» سه عنصر مبین این نظام هستند. در این مقاله ضرورت حضور برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه آموزش مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت با نیم‌نگاهی به نوع سازمان، الگوی مناسب جهت برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص می‌شود و برای کاربردی شدن موضوع، حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع)، بستر برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گرفته تا از این رهگذر اهداف استراتژیک و استراتژی‌های دانشگاه در حوزه آموزش به عنوان گام‌های اولیه و پیشنهادی برنامه‌ریزی ارائه شود.

واژگان کلیدی

تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، حوزه‌های مأموریتی، دانشگاه مأموریت‌محور، دانشگاه امام صادق(ع)

مقدمه

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز محیط است و آنچه در محیط از همه مهم‌تر است، تغییرات و شتاب آن است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی اعم از فرصت و تهدید را برای آن‌ها ایجاد می‌کند. تا قبل از فرارسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان، شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن‌گونه بود که سازمان‌ها توان همگون‌سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند ولی با گذر زمان، توان سازمان‌ها در شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن‌ها کاهش یافت و این بُعد جدید از مساله، سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل هاله‌ای از آن را از قبل برای خود ترسیم نموده و خود را آماده سازند و یا حتی یک گام جلوتر، تحول‌آفرین شوند. این آماده‌سازی، خود را از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داد.

همانند سازمان‌های تجاری، افزایش تلاطم در محیط سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و افزایش پیوستگی متقابل، موجب انعکاس تغییرات در هر کجای این نظام به شکلی غیرقابل پیش‌بینی در سایر بخش‌ها شده است. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنش سه‌وجهی تفکر استراتژیک، تبدیل ادراکات به استراتژی‌ها و بسترسازی از سوی مؤسسات دولتی و غیرانتفاعی است. (منوریان، ۱۳۷۲، ص ۸۳) همین مساله زمینه بکارگیری مدل‌های تجاری در برنامه‌ریزی استراتژیک این‌گونه مؤسسات و نیز دانشگاه‌ها بعنوان مراکزی دولتی و غیرانتفاعی با محیط‌هایی پر از چالش را فراهم آورده است.

در دانشگاه‌ها دو فرآیند آموزش و پژوهش بعنوان فرآیندهای کلیدی مطرح هستند که نقش اساسی را در کیفیت نهایی خدمات بر عهده دارند. هر چند سایر خرده‌سیستم‌ها نیز در تعامل با این دو باعث ایجاد هم‌افزایی^۱ می‌شوند ولی این دو

خرده‌سیستم «شایستگی‌های محوری^۲» در یک دانشگاه را به همراه خواهند داشت. از سوی دیگر، در میان دانشگاه‌ها نیز رویکردهای متفاوتی وجود دارد. دسته‌ای از دانشگاه‌ها با رویکرد بازار و نگاه «بیرون به درون^۳» و پیمایش دقیق محیط، به رقابت با همدیگر در ارائه خدمات آموزشی می‌پردازند. دسته‌ای دیگر از دانشگاه‌ها با رویکرد مأموریت‌گرایی^۴ تنها به دنبال تحقق آرمان‌ها و مأموریت‌های خود می‌باشند. به عبارتی دیگر دسته اول بر اثر شرایط محیطی دچار تغییر می‌شوند ولی دسته دوم تنها در شرایط استثنایی از محیط بیرون تأثیرات جزئی می‌پذیرند.

۱. استراتژی

۱-۱. تعاریف و مفاهیم استراتژی

مطالعه استراتژی به عنوان موضوعی که در تعامل با انسان‌ها بوده از قدیم مورد توجه قرار گرفته است. اما به مرور واژه استراتژی در عرصه کسب‌وکار نیز مطرح گردید و کسب سهم بازار، ایده اصلی آن بود. استراتژی، مجموعه فعالیت‌هایی را شامل می‌شد که اهداف سازمان را در برابر عوامل محیطی (تهدیدها، فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف) تامین نمایند. اندروز (Andrews, 1980) معتقد است استراتژی «مجموعه تصمیم‌هایی است که یک سازمان اتخاذ می‌نماید از جمله تعیین اهداف و آرمان‌ها، سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی حصول اهداف، تعیین حوزه و گستره فعالیت‌های سازمان، تعریف ساختار اقتصادی و نیروی انسانی سازمان» (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۲۹) آنچه امروز از استراتژی در ذهن تصور می‌گردد درازمدت بودن آثار آن، و تحول و نوگرایی است ولی با وجود تعاریف و دیدگاه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، نظامی و بازرگانی در تعریف استراتژی، اشتراکات عمده‌ای در مفهوم استراتژی از قبیل توجه به سازمان و محیط، پیچیدگی ذاتی، ثمربخش بودن و سطح دار بودن وجود دارد. برخی مفاهیم مرتبط با استراتژی عبارت است از:

- استراتژیست‌ها: افرادی هستند که مسوول موفقیت و یا شکست سازمان می‌باشند. (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۱)
- **بیانیه ماموریت**^۵: سندی است که مقاصد اصلی سازمان را منطبق با ارزش‌ها و باورهای پذیرفته شده سازمان به همراه فلسفه وجودی نشان می‌دهد. (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۵)
- **فرصت و تهدیدهای خارجی**^۶: رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان رسانند و تا حد بسیار زیادی از کنترل سازمان خارج‌اند. (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۵)
- **نقاط قوت و ضعف داخلی**^۷: در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. این عوامل در درون سازمان قرار داشته و اثرات تصمیم‌های داخل سازمانی در گام اول بیشترین اثر را بر روی آن‌ها داشته و بیشتر تابع متغیرها و مؤلفه‌های درون سازمانی هستند. (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۶)
- **تحلیل استراتژیک**^۸: بررسی دقیق و عمیق آن دسته از عوامل درونی و بیرونی که تاثیر عمده‌های روی آینده سازمان دارند.
- **هدف‌های بلندمدت**^۹: نتایجی که موسسه در بازه زمانی بیش از یک سال بدان دست می‌یابد. (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۳، ص ۵۵)
- **هدف‌های سالانه**^{۱۰}: نتایجی که موسسه در بازه زمانی یک سال بدان دست می‌یابد.
- **سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها**^{۱۱}: خط‌مشی تعیین‌کننده محدوددهای است که تصمیم‌های آتی در آن باید اتخاذ گردد. (رضائیان، ۱۳۷۶، ص ۲۱۰)

- محیط^{۱۲}: شامل فضای دربرگیرنده و درونی سازمان می‌شود که در مجموع از انواع کلان، وظیفه‌ای و داخلی تشکیل شده است. (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۱۸۵)

- تفکر استراتژیک: از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است که کمک می‌کند با تحلیل صحیح و مطابق با واقعیت محیط، جهش‌ها، تغییرات و شتاب تغییرات شناخته شده و برای آن‌ها راهکاری بدیع و ارزش‌آفرین ارائه گردد. (دیوبند، ۱۳۸۰، ص ۳۸)

۲-۱. نقش استراتژی در سازمان‌ها

نقش استراتژی در سازمان‌ها، تمرکز فعالیت‌ها، ایجاد سازگاری و تطبیق و همچنین ایجاد ایده‌ها و تصاویر جدیدی از آینده سازمان است. استراتژی به عنوان مکانیزمی برای خلق و توزیع ثروت در قالب تطبیق سازمان با محیط و دستیابی به اثربخشی تلقی می‌گردد. برخی از اندیشمندان از جمله هوفر، شندل و هریسون روی این مسئله تاکید دارند که استراتژی ویژگی نائل شدن سازمان به تطبیق با محیط و مدیریت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی هماهنگ با قابلیت‌های درونی سازمان است.

۳-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک

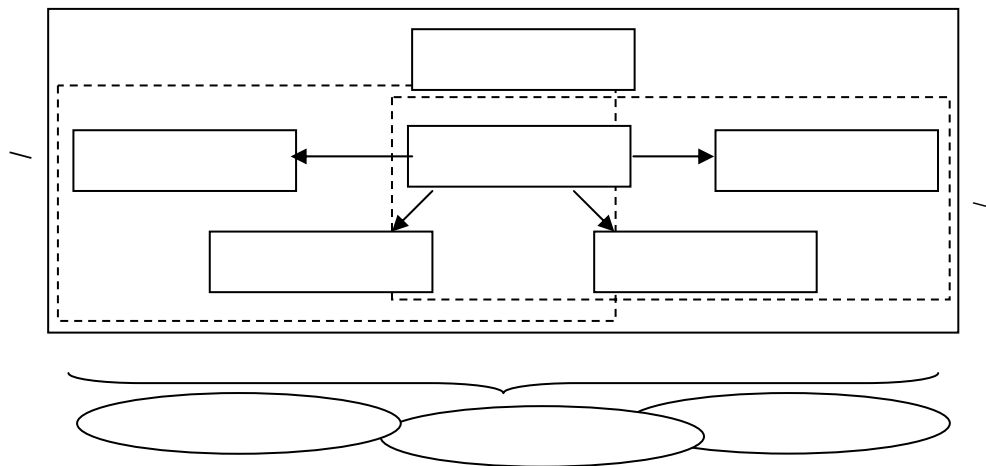
در ابتدا این مفهوم مجموعه فعالیت‌ها و روندهایی را شامل می‌شد که در نهایت منتج به تدوین استراتژی می‌گردید ولی هنوز گام‌های اجرای استراتژی دیده نشده بود که با مفهوم مدیریت استراتژیک، آن نیز محقق شد. علیرغم اینکه بسیاری از افراد برنامه‌ریزی استراتژیک را همان برنامه‌ریزی بلندمدت می‌دانند باید اشاره داشت که این دو مقوله در عین برخی شباهت‌ها از هم متفاوتند. جدول ۱ به برخی از تفاوت‌های عمده این دو مقوله اشاره دارد.

عوامل	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی دراز مدت
فرضیات	سیستم باز است	سیستم بسته است
تمرکز (بر روی)	فرآیند برنامه‌ریزی، تعیین مأموریت، رسالت، محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان جامعه است	طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است
برنامه‌ریزی (وسط)	گروه کوچکی از برنامه‌ریزان و شرکت وسیع افراد ذی‌نفع	اداره، بخش، برنامه‌ریز یا افراد متخصص و حرفه‌ای
تاکید (بر روی)	تغییرات برون سازمانی، ارزش‌های سازمانی و اقدامات پیش‌گامانه است	تغییرات درون‌سازمانی، روش‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی درون سازمانی و برون سازمانی
تصمیم‌گیری	براساس تمایلات و روندهای جاری و مشخص صورت می‌گیرد.	براساس اطلاعات موجود صورت می‌گیرد
آینده‌نگری	سؤال می‌کند چه تصمیماتی براساس درک موقعیت پنج سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ شود	متمرکز بر اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت از حال تا پنج سال آینده
استوار است (براساس)	تصمیم‌گیری خلاق و بصیرت‌آمیز	مجموعه‌ای از اطلاعات مرتبط به هم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی‌های مربوط و توانایی نمایندگی‌های مربوط و توانایی بودجه‌های جاری

جدول ۱: تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت (مگ گیون)

۴-۱. اهمیت تفکر استراتژیک در سیر تکاملی برنامه‌ریزی استراتژیک

از شروع دوران فراصنعتی در نیمه قرن بیستم و با پویا شدن محیط و حرکت به سمت یادگیری‌های سازمانی، ابزارهایی از قبیل مدیریت و تفکر استراتژیک با گرایش‌های تعاملی، مدیریت تحول، سازمانهای یادگیرنده و... مورد استفاده قرار گرفت. (علی‌احمدی، ۱۳۸۲، صص ۳-۴) در رویکردهای نوین در مبحث سازمان، بحث تفکر استراتژیک جایگاه اساسی یافته است. در این رویکرد که بر بستری از برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت آن، خلاقیت و تفکر سیستمی استوار است «بصیرت و فهم» استراتژیک و یا کامل‌تر «فرهنگ نگاه استراتژیک» جایگاه و نقش اساسی پیدا نموده و تلاش می‌شود تغییرات و شتاب آن به خوبی درک و شناخته شده و از طریق پاسخ، واکنش و یا اقدام مناسب، ارزش‌آفرینی شود. برای تبیین تفکر استراتژیک مدل مفهومی زیر، نگاه نسبتاً جامعی به این مقوله دارد:



شکل ۱: مدل مفهومی

در این مدل تفکر استراتژیک در دو بعد فردی و سازمانی (لازم و ملزوم) دیده شده که با بکارگیری بسترهای از قبیل برنامه‌ریزی استراتژیک، خلاقیت و تفکر سیستمی نتایجی از قبیل مزیت‌ها و شایستگی‌های محوری، ثروت برای سازمان و... حاصل می‌گردد. با توجه به این رویکرد است که زمینه اساسی برای شکل‌گیری تفکر استراتژیک، ایجاد بسترهای لازم برنامه‌ریزی استراتژیک، خلاقیت و تفکر سیستمی می‌باشد.

۲. تفاوت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با سازمان‌های تجاری

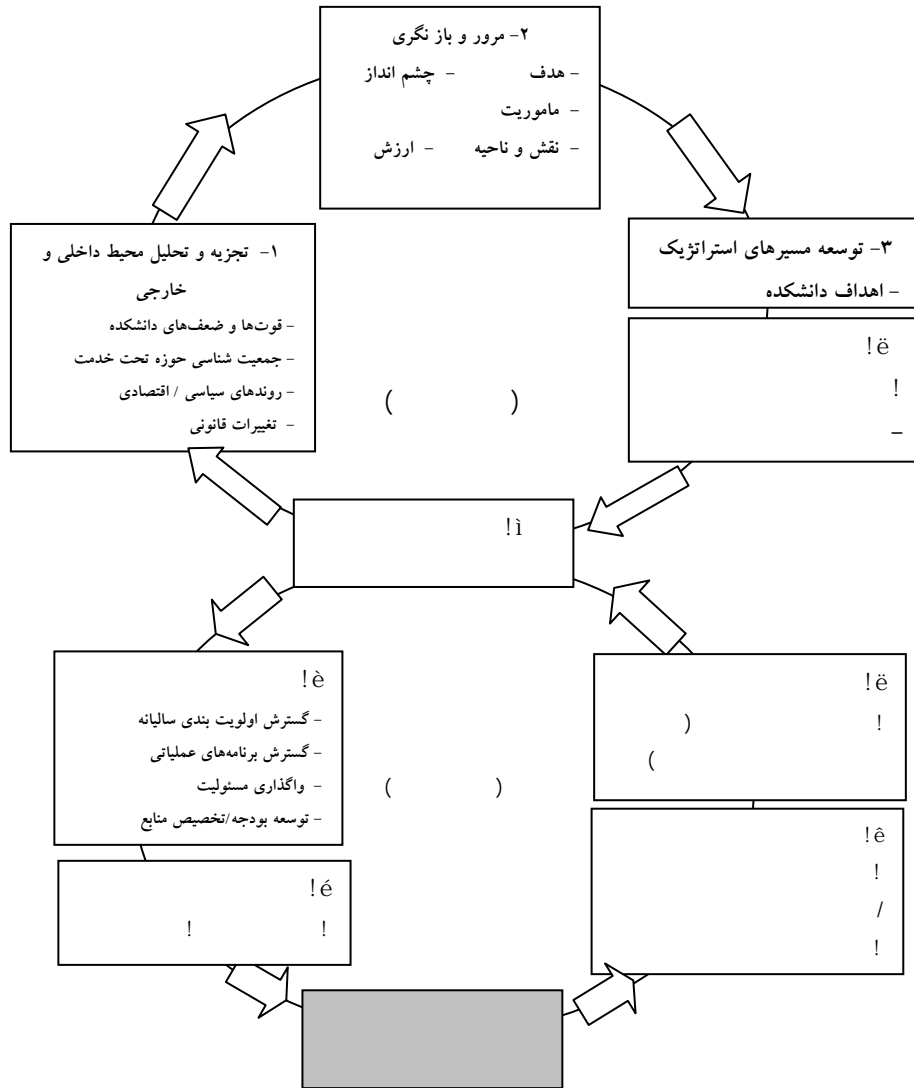
دانشگاه بعنوان یکی از اجزاء کلان جامعه، وظیفه آموزش و پژوهش را در سطح بزرگسالان (براساس طبقه‌بندی سازمان ملل متحد) برعهده دارد. ورودی‌های این نظام از نظام‌های بالادستی که سطوح آموزشی پایین‌تر را شامل می‌شوند تامین شده و خروجی‌های آن نیز به جامعه وارد می‌گردند. دانشگاه تمام اجزای یک سازمان را در خود دارد و همه انواع سازمانی نیز در مورد آن مصداق دارد نظیر دانشگاه انتفاعی، غیرانتفاعی، مأموریت‌محور، بازارگرا و... ولی تفاوت‌های عمده‌های نیز بین دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها بویژه سازمان‌های تجاری وجود دارد. این تفاوت‌ها در ابعادی از قبیل اختیارات مدیریتی و حرفه‌ای، مأموریت‌ها و نوع قدرت است. در بُعد اختیارات مدیریتی و حرفه‌ای، در شرکت‌های تجاری، کارکنان اجرایی صف هستند و متخصصان حمایت‌های ثانویه را برعهده دارند. در حالی‌که در دانشگاه برعکس است. در بُعد مأموریت، در شرکت‌های تجاری با توجه به هدف «سود» ابعاد اهداف و مأموریت‌ها مشخص‌تر از دانشگاه‌هاست. اما در بُعد قدرت در شرکت‌های تجاری بیشتر پایه‌های قدرت بر پاداش و تنبیه و قدرت مشروع موقعیت است در حالی‌که در دانشگاه‌ها قدرت تخصص و مرجعیت حرف اول را می‌زند. علاوه بر این می‌توان بیان داشت که دانشگاه‌ها از فعالیت‌های کاری کمتر، تخصص‌گرایی بیشتر، سلسله مراتب افقی کمتر، ارتباط کمتر واحدها، کنترل کمتر روی ورودی‌ها، پاسخگویی کمتر و... نسبت به شرکت‌های تجاری برخوردارند.

۳. برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها

دانشگاه‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها با محیط، روابط متقابل داشته و تحولات محیطی تاثیرگذاری شدیدی بر آن‌ها دارد و تنها از طریق بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک است که می‌توان به چالش‌های محیطی پاسخ گفت. بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه مزیت‌های مختلفی را در بر دارد که موارد زیر از آن جمله‌اند: تعیین چارچوب مسیر در آینده، تعیین چارچوبی برای کسب مزیت رقابتی، فراهم‌سازی یک الگوی هماهنگی درونی و بیرونی در راستای کنش و واکنش‌های خلاقانه، فراهم‌آمدن امکان اولویت‌بندی و... ولی با این وجود باید توجه داشت که مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها تفاوت‌هایی در زمینه‌های زیر با مدل‌های تجاری دارد: چارچوب‌ها و افق‌های زمانی، نظام تعامل، سیستم ارزشی، نوع مشتریان، ساختار، مکانیزم‌های پاداش، پاسخگویی و....

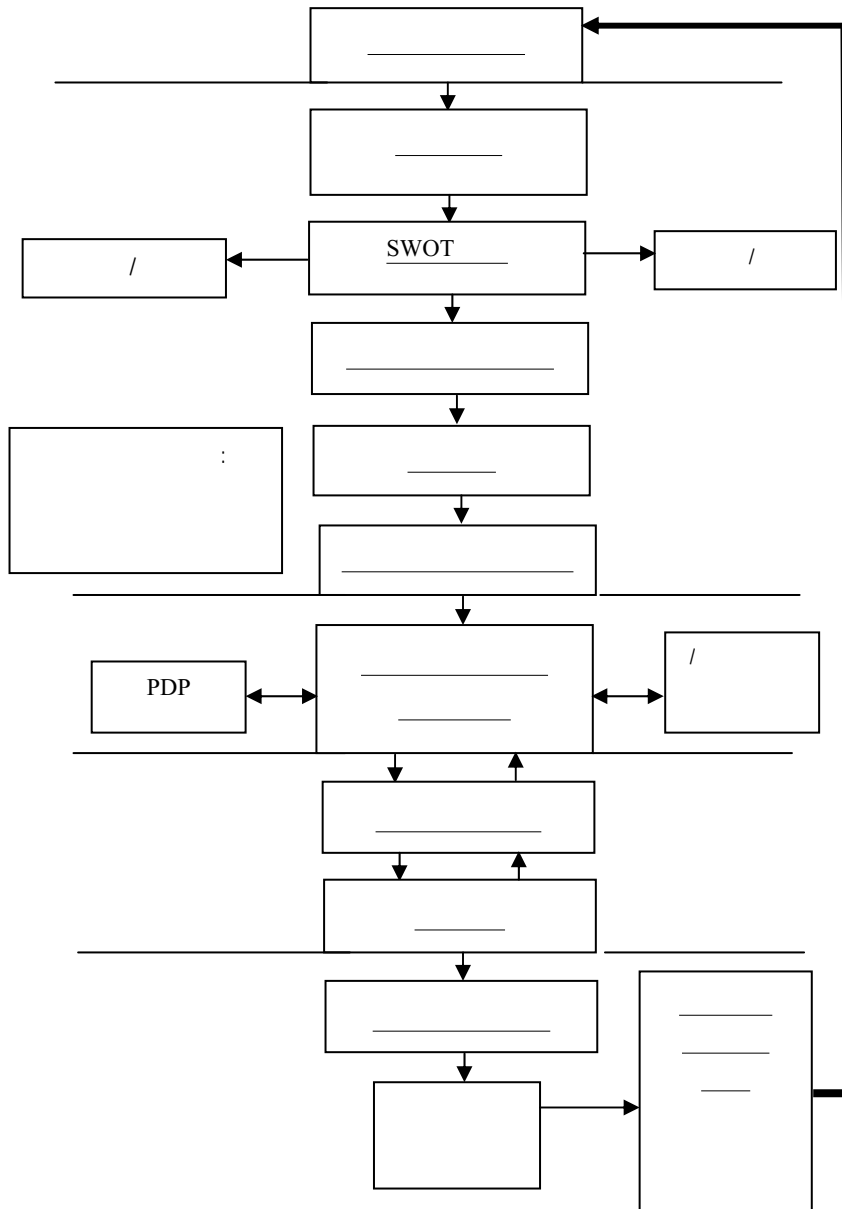
۴. مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها

در این قسمت به ذکر مدل‌های مهم در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها پرداخته می‌شود. این مدل‌ها از میان مدل‌های گوناگون برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مختلف دنیا برگزیده شده و تلاش بر آن است پس از مرور آن‌ها، مدل موردنظر برای دانشگاه‌های مأموریت‌محور را پیشنهاد دهد:

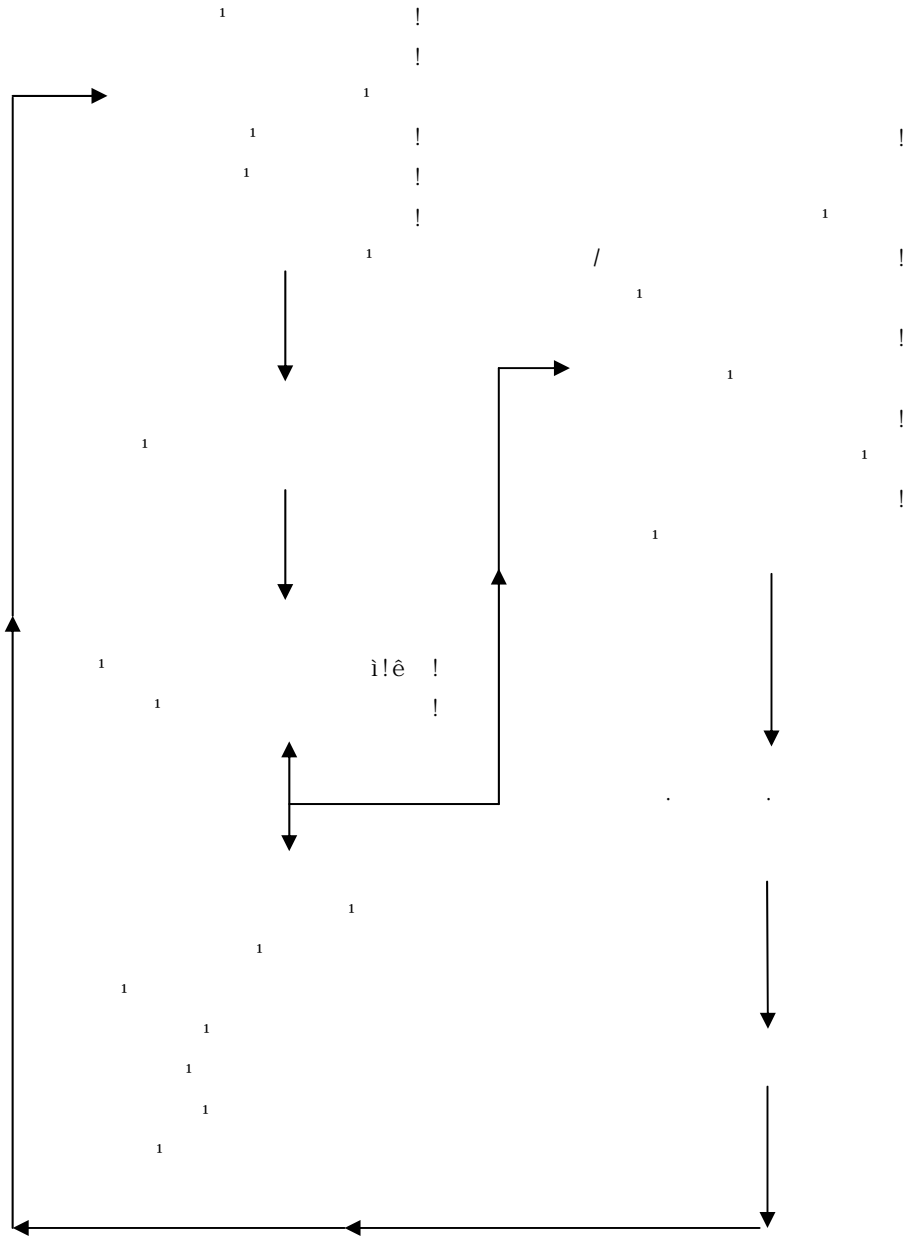


شکل ۲: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه (عمومی)

(منبع: Chaffe, 1985)

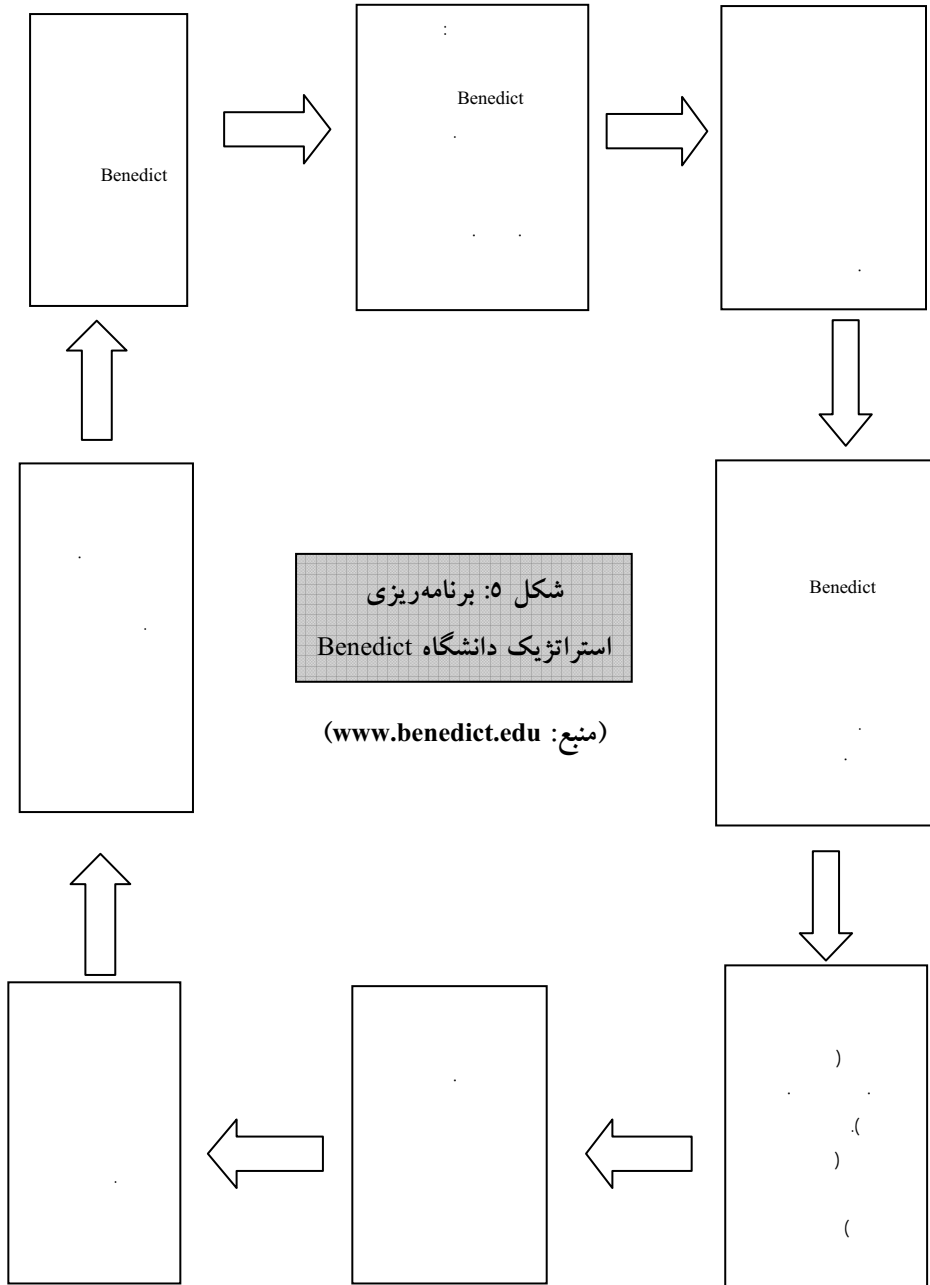


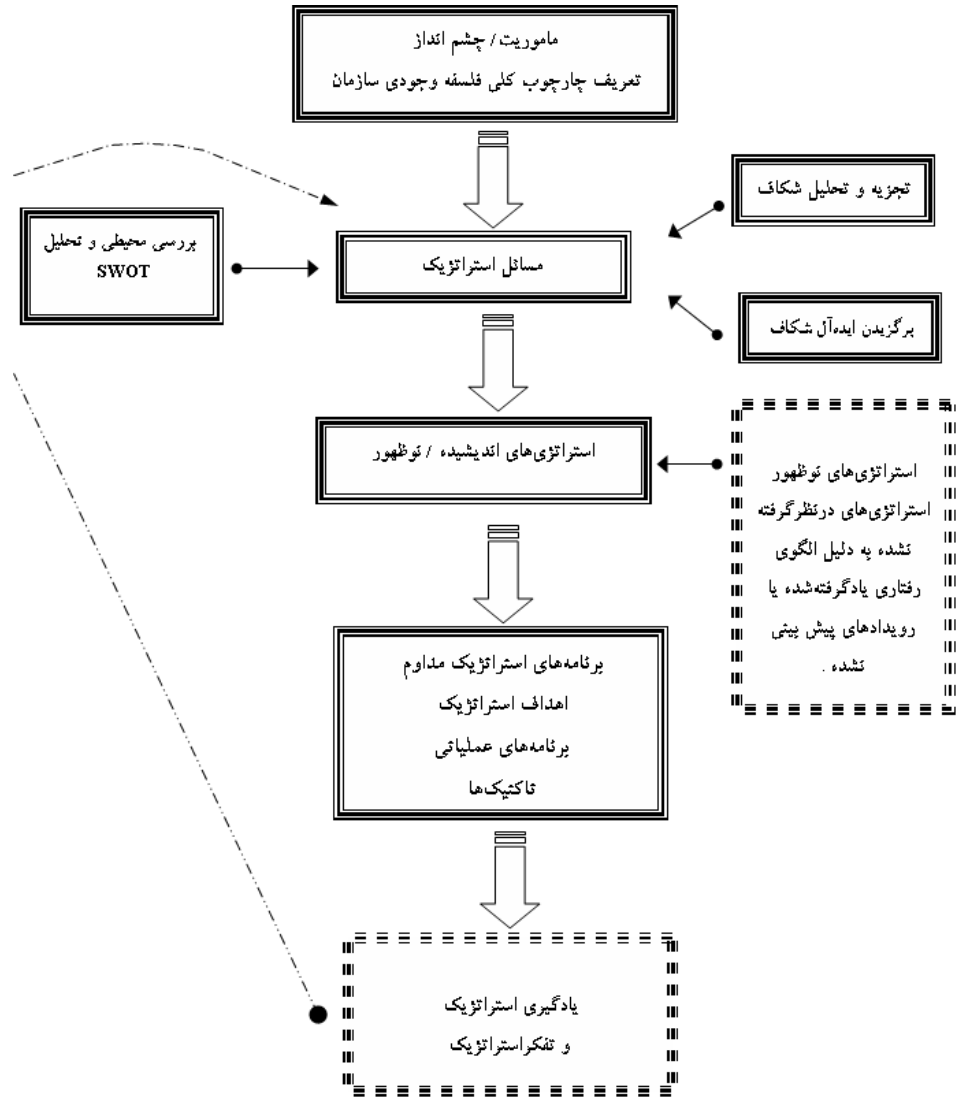
شکل ۳: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه Johnson
(: www.johnson.edu)



شکل ۴: برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه Wisconsin

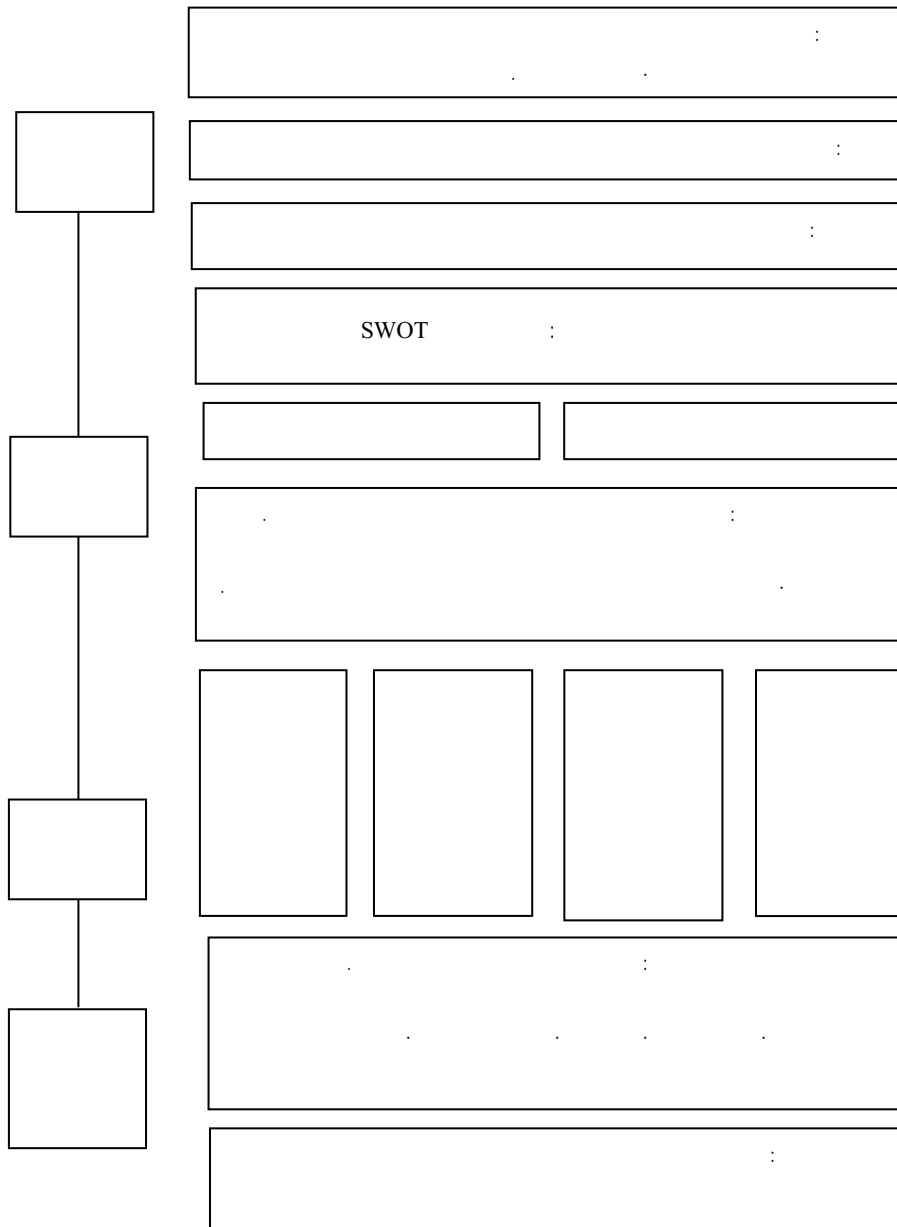
(منبع: www.unstout.edu)





شکل ۶: مدل فرآیندی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه نوستریج ایالت کالیفرنیا

(منبع: www.csun.edu)



شکل ۷: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه Wisconsin

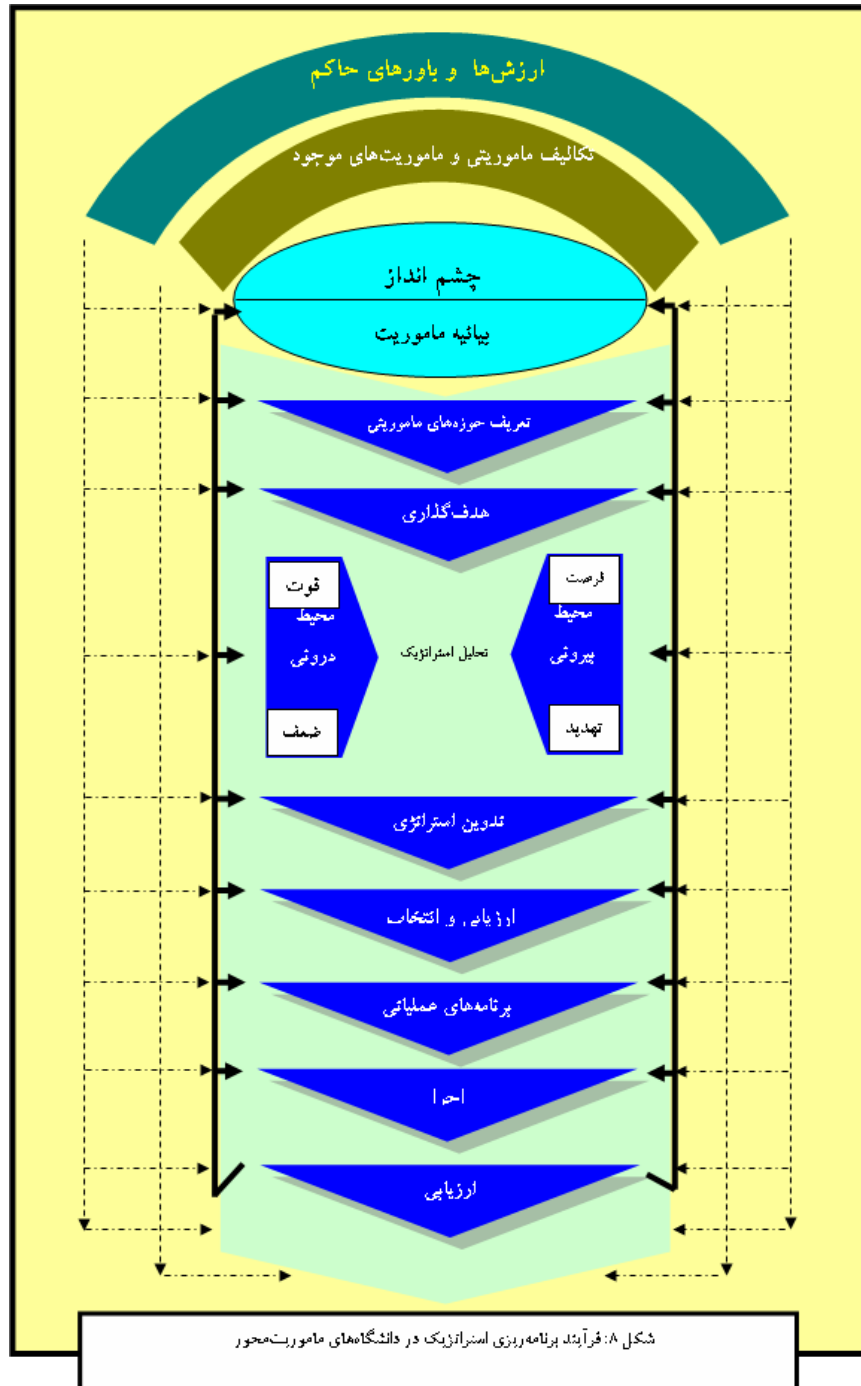
۵. جمع‌بندی مدل‌ها:

همانطور که در تمامی مدل‌ها دیده می‌شود «ماموریت دانشگاه»، نقش اساسی در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه داشته و بعنوان بالاترین و تأثیرگذارترین بخش مدل در نظر گرفته شده است. سایر نکات قابل ذکر از بررسی مجموع مدل‌ها عبارتند از:

- «تحلیل محیط» نقش مهمی را در مدل‌ها بازی می‌کند و یکی از مراحل اساسی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها به حساب می‌آید.
- ارزش‌ها بعنوان شاخص‌های حاکم بر مدل‌های برنامه‌ریزی دانشگاه مطرح و مورد توجه هستند.
- تفاوت اساسی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها با مدل‌های تجاری، در بخش «ماموریت‌ها، ارزش‌ها و درجه حاکمیت آن‌ها بر مدل» است. سایر مراحل فرآیند، مشابه است.

با توجه به نکات فوق مدل زیر را می‌توان بعنوان یک مدل مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت‌محور پیشنهاد داد. (شکل ۸)

در مدل پیشنهادی حاکمیت اساسی با ارزش‌ها و مأموریت‌های تدوین‌شده برای دانشگاه است. در این مدل هرچند تحلیل محیطی بعنوان یکی از اجزای مدل وجود دارد ولی نقش تعیین‌کننده‌ای ندارد. در مقابل، نقش اساسی در سرتاسر فرآیند با «ماموریت‌ها، ارزش‌ها و تکالیف دانشگاه» است.



۶. روش‌شناسی تحقیق

۶-۱. سازمان مورد مطالعه

مورد مطالعه در این تحقیق، حوزه آموزش دانشگاه امام‌صادق(ع) است که به جهت پرهیز از تکرار در معرفی دانشگاه، به ارجاع به نشانی اینترنتی آن بسنده می‌شود. (www.isu.ac.ir)

نکته قابل توجه آن‌که قلمرو تحقیق فراتر از معاونت آموزشی در ساختار سازمانی دیده شده است. دلیل این امر نیز انتخاب رویکرد فرآیندی برای انجام تحقیق می‌باشد و به جای نگاه ساختاری، با نگاه فرآیندی، کل فرآیند آموزش مدنظر بوده است که با این توصیف بخشی از قلمرو تحقیق نیز خارج از معاونت آموزشی می‌باشد.

۶-۲. جامعه آماری

جامعه آماری را مدیران، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان که سه رکن انسانی اصلی حوزه آموزش می‌باشند تشکیل می‌دهند.

۶-۳. نمونه آماری

- در سطح مدیران از تمام مدیران حوزه آموزش به همراه بخشی از مدیران سایر حوزه‌ها (با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی) جهت پاسخگویی استفاده شد.

- در سطح اعضای هیئت‌علمی (با روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند از نوع قضاوتی) تعداد موردنظر جهت پاسخگویی انتخاب شدند.

- در سطح دانشجویان نیز با بهره‌گیری از روش بکارگرفته شده در گروه‌های قبلی، نمونه موردنظر انتخاب شد.

طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت‌محور: مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق(ع) ۱۴۳

باید توجه داشت که دلیل بهره‌گیری از این روش نمونه‌گیری(الوانی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۴۰۹)، تلاش برای یافتن افرادی بود که بتوانند بهترین اطلاعات و پاسخ‌ها را ارائه دهند(تعداد نمونه‌ها در جدول ۲ آورده شده است).

نام دسته انتخابی	نام حوزه	تعداد(نفر)
مدیران	آموزش	۷
	آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشکده‌ها	۱۱
	پژوهش	۳
	گزینش	۱
	دانشجویی	۱
	اداری - مالی	۱
	طرح و برنامه	۱
	حوزه ریاست	۱
اساتید		۱۱ نفر(آشنا به مسائل استراتژیک)
دانشجویان		۳۰ نفر(از هر دانشکده ۵ دانشجوی برتر)
در مجموع		۶۶ نفر

جدول ۲: نمونه‌های آماری تحقیق

۴-۶. روش‌های گردآوری اطلاعات

با توجه به اینکه تحقیق از نوع میدانی می‌باشد از سه ابزار گردآوری اطلاعات بهره گرفته شده است.

۶-۴-۱. پرسشنامه

در مرحله شناخت محیط (کلان، کار بیرونی، کار درونی و داخلی) از پرسشنامه‌های مشتمل بر ۵۱۴ شاخص که از منابعی از قبیل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی و دانشگاه‌های داخلی و خارجی تهیه شده بهره گرفته شد. جهت تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه از نظر خبرگان اجرایی (مدیران حوزه) و علمی (برخی اعضای هیئت علمی) استفاده گردید. در این پرسشنامه از انواع مختلف مقیاس‌ها (اسمی، ترتیبی، فاصله‌ای) نیز بهره لازم برده شده است.

۶-۴-۲. بانک اطلاعات

جهت دستیابی به اطلاعات کمی مورد نیاز در مرحله تحلیل محیط، هفت بانک اطلاعاتی با مجموع ۱۹۳ شاخص طراحی و برای مراجع مورد نظر ارسال گردید. در این بانک‌ها از مقیاس نسبی بهره گرفته شد.

۶-۴-۳. اسناد و مدارک

در مراحل مختلف پژوهش، اسناد و مدارکی از قبیل بیانیه ماموریت دانشگاه؛ شرح وظایف و ساختار سازمانی حوزه آموزش؛ اسناد ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و اسناد برنامه‌های استراتژیک سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی مورد بررسی، تحلیل و استخراج اطلاعات قرار گرفت. باید توجه داشت که در تمام این مراحل و علاوه بر سه ابزار یادشده، در هر مرحله متناسب با یافته‌ها، گروه‌های توفان مغزی^{۱۳}

علاوه بر بررسی یافته‌ها، در برخی موارد نیز بعنوان ابزار گراوری اطلاعات فعالیت می‌نمود.

۵-۶. توصیف آماری

در این تحقیق از شاخص‌های مرکزی همانند میانگین و میانگین موزون برای توصیف داده‌ها استفاده شده است.

۶-۶. روش تحلیل

در این تحقیق پس از گردآوری پرسشنامه‌های تکمیل شده، علیرغم نوع تحقیق و شیوه متعارف کار، از روش‌های تحلیل آماری و آزمون‌های آماری بهره گرفته نشد بلکه از شیوه زیر برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها استفاده شده است:

۶-۶-۱: ابتدا ضرایب اهمیت از مبنای ۱۰۰ به مبنای ۱ تبدیل شد. این امر به دلیل آن است که در حین تکمیل جهت تسهیل امر از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که بدون هیچ محدودیتی ضرایب اهمیت را از ۰ تا ۱۰۰ وارد نمایند و در حین تحلیل با بهره‌گیری از فرمول زیر ضرایب به مبنای ۱ بازگردانده شد.

ضریب اهمیت از ۱۰۰ هر شاخص

مجموع ضرایب اهمیت شاخص‌های زیرحوزه

۶-۶-۲: پس از تبدیل ضرایب به مبنای ۱، نوع تاثیر هر یک از شاخص‌ها در محیط‌های کلان و داخلی بدین‌گونه مشخص شد:

نوع تاثیر	نوع تاثیر	ارزش
قوت	فرصت	+1
ضعف	تهدید	-1
خنثی	خنثی	0

۶-۶-۳: پس از تعیین نوع تاثیر و ورود اطلاعات جهت تحلیل به بانک‌های اطلاعاتی، میزان تاثیر هر یک از انواع تاثیر مشخص گردید:

میزان تاثیر					
میزان تاثیر	خیلی کم	کم	متوسط	خیلی زیاد	زیاد
ارزش	۱	۲	۳	۴	۵

۶-۶-۴: در پی تعیین میزان تاثیر، «امتیاز موزون هر یک از شاخص‌ها برای هر یک از پاسخ‌دهندگان» مشخص می‌شود:

ضریب اهمیت از ۱ ارزش نوع تاثیر امتیاز (ارزش میزان تاثیر)

$$S * V * W = T$$

هر شاخص
امتیاز موزون

۱ : ۲ : ۳ : ۴ : ۵

۱ : ۲ : ۳ : ۴ : ۵

۵-۶-۶: پس از تعیین امتیاز موزون هر شاخص برای هر پاسخگو، امتیاز نهایی برای هر شاخص تعیین می‌گردد:

$$\frac{\sum T}{n} = \text{امتیاز نهایی } T_t$$

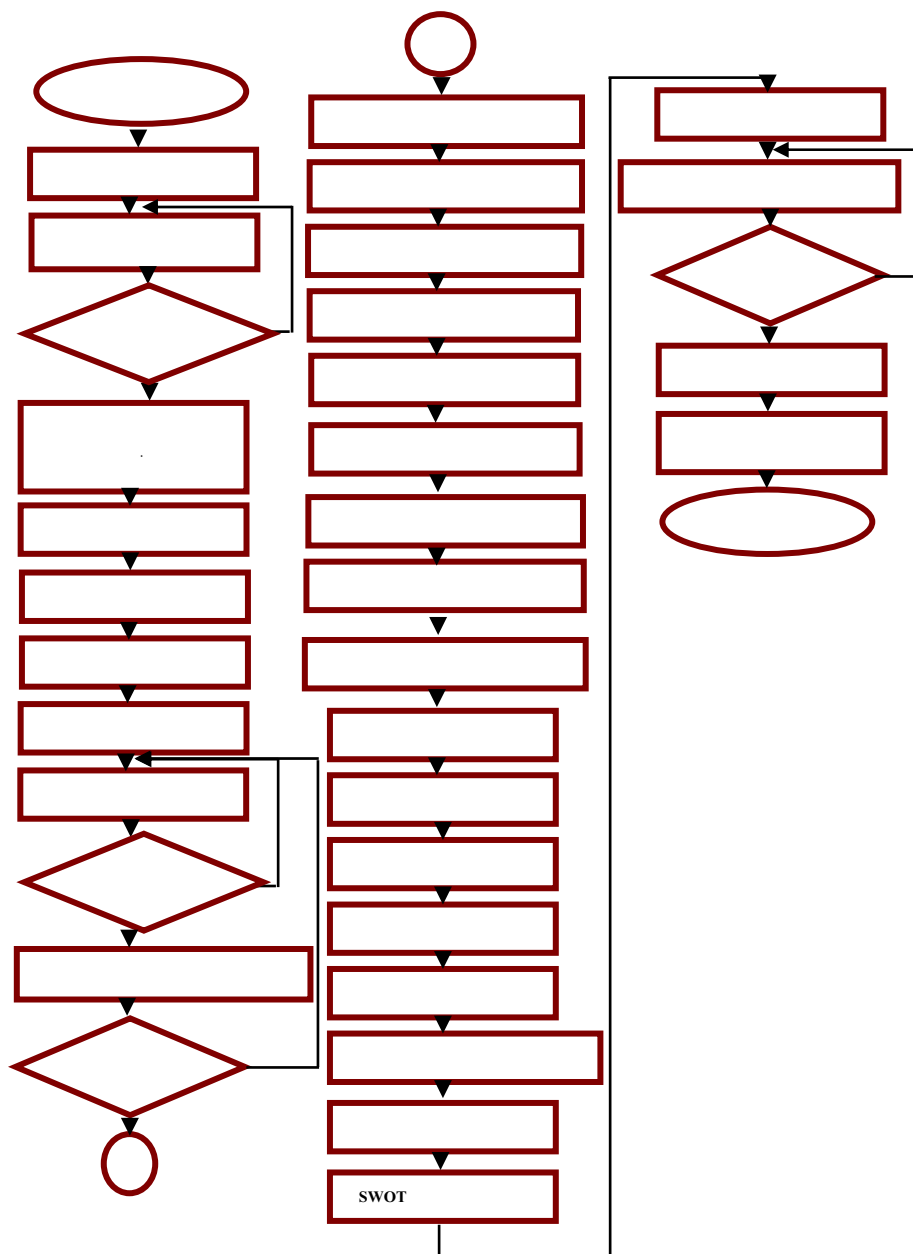
$\sum T$ = تعداد پاسخ‌دهندگان و = مجموع امتیازات موزون هر شاخص

۶-۶-۶: پس از محاسبه امتیازات نهایی هر شاخص در هر حوزه، باید نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید را تعیین نمود. در این مرحله در هر حوزه، شاخص‌های متناسب با امتیازات کسب‌شده از بالاترین به کمترین (مثبت‌ترین تا منفی‌ترین) مرتب می‌شوند. متناسب با نوع تاثیر (مثبت، خنثی، منفی) امتیازات از +۱ تا -۱ می‌باشد. شاخص‌هایی که امتیاز ۰ تا +۱ را کسب نموده جزء نقاط قوت و یا فرصت (بسته به محیط تحلیل) بوده و شاخص‌هایی که امتیاز ۰ تا -۱ را کسب نموده جزء نقاط ضعف و یا تهدید (بسته به محیط تحلیل) خواهند بود. شاخص‌های که امتیاز صفر را کسب نمودند نیز بعنوان نقاط میانه به شمار می‌آیند.

۷-۶-۶: پس از تعیین نقاط هر حوزه، جهت غربال و انتخاب نقاط مؤثرتر، از امتیازات موزون، میانگین گرفته شده و دو دهک بالا و پایین انتخاب شده و به شرط اینکه بالاتر از میانگین (مثبت برای قوت‌ها و فرصت‌ها / منفی برای ضعف‌ها و تهدیدها) محاسبه شده باشند، بعنوان نقاط نهایی فرصت، تهدید، قوت و ضعف هر حوزه انتخاب می‌شوند. (در این تحقیق به منظور لحاظ تمام نقاط بطور کامل، و تعیین تکلیف نقاط میانه، بنا به تصمیم گروه شرکت‌کننده در توفان مغزی، تمام نقاط میانی تعیین تکلیف شد و از سوی دیگر در شکل‌دهی ماتریس SWOT نیز تمام نقاط لحاظ گردید).

۶-۷. الگوریتم عملیاتی تحقیق

در الگوریتم عملیاتی کلیه مراحل اجرایی تحقیق دیده شده است: (شکل ۹)



شکل ۹: الگوریتم عملیاتی مراحل اجرایی تحقیق

۷. مدل نظری تحقیق

مدل نظری بکار گرفته شده همان مدل پیشنهادی (شکل ۹) می‌باشد.

۸. تبیین ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق

۸-۱. محیط کلان: محیط کلان عبارتست از عوامل کلان سیاسی و حقوقی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری و زیرساخت‌ها که بصورت بسیار کلان با تغییرات در خود باعث تأثیرات عمده بر مؤسسات و در این تحقیق بر دانشگاه در گام اول و بر حوزه آموزش در گام دوم تأثیر می‌گذارند.

- سیاسی و حقوقی: شامل روندهای سیاسی و حقوقی و نقش نهادهای دولتی و حکومتی در تدوین و اجرای سیاست‌ها و مکانیزم‌های حقوقی خاص می‌باشد که موجب تغییرات در محیط عام جامعه و تأثیرات خاص بر انواع مؤسسات می‌شود.

- اقتصادی: شامل عوامل شکل‌دهنده اوضاع اقتصادی کلان کشور همچون حساب‌های ملی، شاخص‌های قیمت، بودجه خانوار، بودجه دولت، نیروی انسانی، بازارهای پولی و سرمایه، و برنامه توسعه کشور می‌شود که تأثیر عمده‌ای بر فعالیت بنگاه‌های تجاری و غیرتجاری بویژه دانشگاه‌ها و مسائل آموزشی مرتبط با آن‌ها دارد.

- فناوری و زیر ساخت‌ها: شامل کلیه عوامل فناوری و اجزای آن و بسترهای مناسب برای ورود، استقرار و بکارگیری آن‌هاست که در مورد این تحقیق بیشتر تکیه بر فناوری ارتباطات می‌باشد.

- اجتماعی: شامل کلیه عوامل اجتماعی و فرهنگی از قبیل جمعیت و خانوار، وضعیت جغرافیایی، محیط‌زیست، بهزیستی و تامین اجتماعی،

بهداشت و درمان، اوقات فراغت، آموزش و پژوهش و مسائل فرهنگی است که تاثیرات مستقیم و یا غیرمستقیم بر حوزه آموزش دانشگاه دارند.

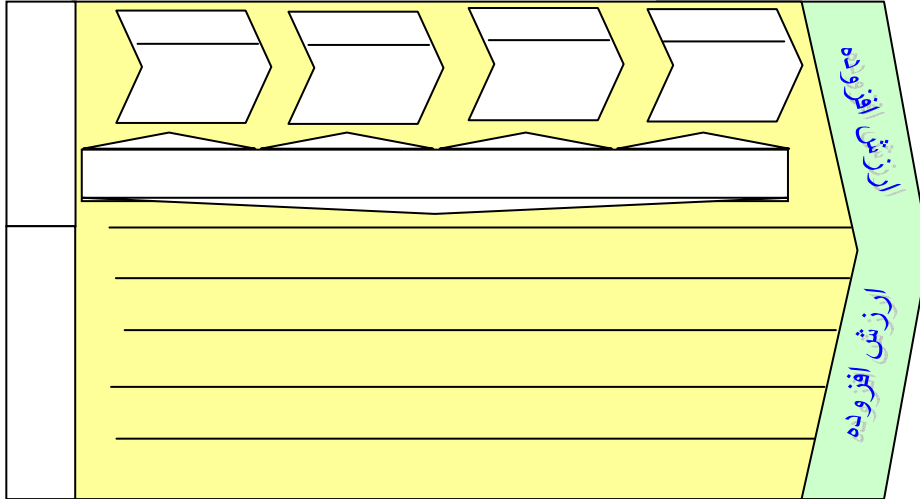
۲-۸. محیط کار بیرونی: این محیط شامل کلیه حوزه‌های آموزشی مؤسسات مشابه با حوزه مورد مطالعه از لحاظ موضوع فعالیت و نوع فعالیت می‌باشد. در محیط کاری بیرونی، حوزه آموزش در مؤلفه‌های: دانشجو، عضو هیات علمی، گزینش، فرآیند تدریس و یادگیری، دانش‌آموختگان، ارزیابی، ساختار و مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، تجهیزات و امکانات و پژوهش مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

۳-۸. محیط کار درونی: این محیط شامل بقیه حوزه‌ها و معاونت‌های درون دانشگاه است. در این محیط مؤلفه‌هایی از قبیل ورودی‌ها، گزینش و انتخاب، فرآیند، خروجی‌ها، نظارت و ارزیابی، ساختار و مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، و تجهیزات و امکانات در حوزه آموزش با سایر حوزه‌های دانشگاه، مورد مقایسه و تحلیل قرار می‌گیرند.

۴-۸. محیط داخلی: شامل محیط داخلی حوزه آموزش است و عوامل موثر بر حوزه آموزش را که در داخل حوزه قرار دارد مورد بررسی قرار می‌دهد. این عوامل در واقع همان حوزه‌های مأموریتی آموزش است که مشتمل بر ۱۱ حوزه بدین شرح می‌باشد: دانشجو، اعضای هیات علمی، گزینش، فرآیند تدریس و یادگیری، دانش‌آموختگان، ارزیابی، ساختار و مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، امکانات و تجهیزات و پژوهش.

۹. زنجیره ارزش در حوزه آموزش

شکل ۱۰ روابط زیرحوزه‌های یازده‌گانه حوزه آموزش دانشگاه را نشان می‌دهد. مطابق این شکل، دو فرآیند اصلی، حوزه آموزش را شکل می‌دهند. این دو فرآیند در کنار همدیگر موجب ایجاد ارزش افزوده برای حوزه آموزش می‌شوند.

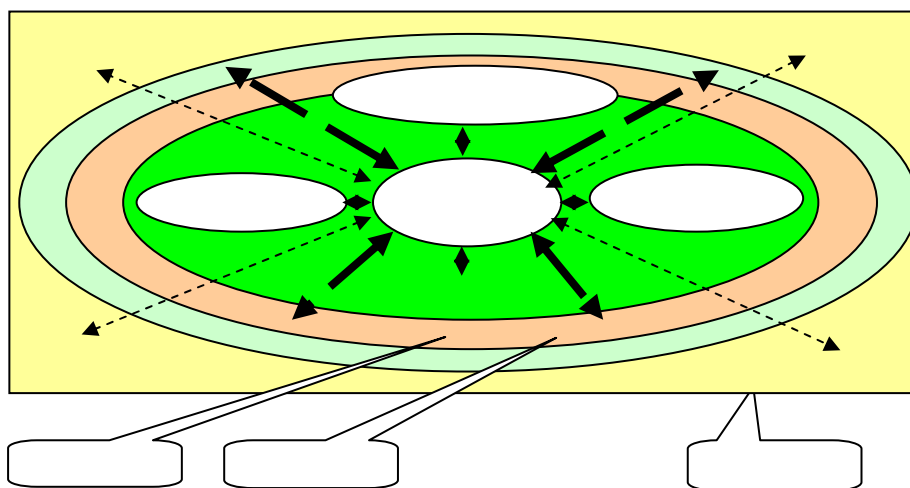


شکل ۱۰: روابط زیرحوزه‌های ۱۱ گانه حوزه آموزش

در فرآیند اصلی، ورودی‌های سیستم عبارتند از دو رکن اساسی فرآیند آموزش یعنی دانشجو و عضو هیئت‌علمی. ورودی‌ها پس از گذر از مرحله گزینش و انتخاب نهایی وارد فرآیند اصلی آموزش می‌شوند که دانشجو و استاد را در قالب کلاس‌ها، درس، رشته و دوره‌ها در کنار همدیگر قرار می‌دهد. در سوی دیگر دانش‌آموخته، به عنوان خروجی اساسی سیستم، این فرآیند را طی کرده و وارد بازار کار و اجتماع شده است. در کل این نظام، یک سری فرآیندهای پشتیبان نیز وظیفه ستادی و پشتیبانی فرآیند اصلی را بر عهده دارند و در حیطه مسائل سازمان، مدیریت و پژوهش به شمار می‌آیند. باید توجه داشت که در این الگو رویکرد انتخابی بصورت سیستم است و فرآیند آموزش بصورت جامع و مطابق با شاخص‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری دیده شده است.

۱۰. مفروضات تدوین استراتژی‌ها

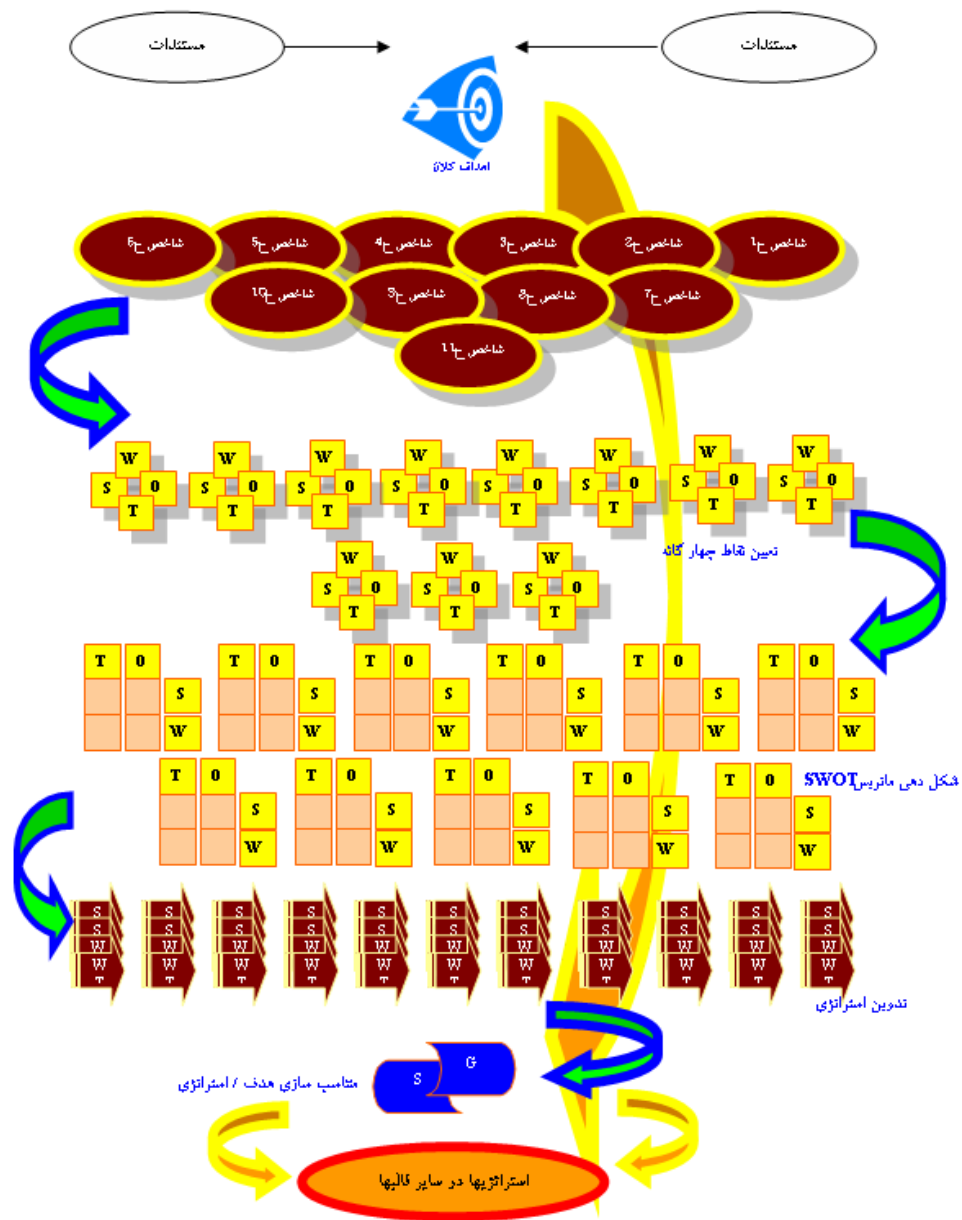
متناسب با شرایط تحقیق، مفروضاتی از قبیل ثابت بودن روابط حوزه آموزش با سطح کلان دانشگاه، ثابت بودن روابط حوزه آموزش با سایر حوزه‌های دانشگاه، یکسان‌سازی اسناد چشم‌انداز و بیانیه مأموریت، وزن نقاط چهارگانه در تدوین استراتژی‌ها و اثرات محیط، بر تحقیق حاکم است که با این مفروضات الگوی روابط حوزه به صورت شکل ۱۱ خواهد بود.



شکل ۱۱: روابط و اثرات موجودیت‌های تحقیق بر مبنای

۱۱. الگوی تدوین استراتژی

برای رسیدن به اهداف طراحی شده تحقیق، الگوی تدوین استراتژی زیر (شکل ۱۲) مبنای واقع شده است. مطابق این الگو پس از تعیین شاخص‌های یازده‌گانه مرتبط با حوزه آموزش، نقاط چهارگانه قوت، ضعف، فرصت، و تهدید شناسایی می‌شوند. آنگاه ماتریس SWOT تشکیل می‌شود تا استراتژی‌ها از آن استخراج و تدوین شوند. سرانجام با متناسب‌سازی استراتژی-هدف، استراتژی‌های نهایی ارائه می‌گردند.



شکل ۱۲: الگوی تدوین استراتژی

۱۲. نقاط چهارگانه حوزه‌ها (فرصت، تهدید، قوت و ضعف)

در هر حوزه بر مبنای وضعیت مؤلفه‌های آن که حاصل میانگین وضعیت شاخص‌های هر مؤلفه است نقاط قوت و ضعف تعیین می‌گردد. ضمناً این امکان وجود دارد که در درون شاخص‌های هر مؤلفه، نقاط قوت و ضعف مختلفی وجود داشته باشد ولی نمره نهایی مؤلفه‌ها به سمت خاصی (مثبت یا منفی) میل نماید. در ادامه، ابتدا وضعیت تمام مؤلفه‌ها و سپس یک مورد بصورت نمونه تا سطح شاخص، مطرح و بررسی می‌شود.

۱-۱۲. نقاط قوت و ضعف

حوزه دانشجوی

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	IS02	رابطه دانشجوی با هیات علمی
-	IS03	پیشرفت تحصیلی
+	IS04	نگرش به برنامه‌ها و فعالیت‌ها
-	IS05	نقش دانشجوی در فرآیند برنامه‌ریزی
-	IS06	آگاهی به اهداف
-	IS07	آگاهی از حقوق و وظایف
+	IS08	خدمات و تسهیلات اعطایی
+	IS09	تناسب دانشجوی با منابع
+	IS10	شخصیت



وضعیت مؤلفه	وضعیت شاخص	نام شاخص	کد شاخص	کد	نام مؤلفه
+	+	امکان دسترسی دانشجوی به استاد در زمان‌های اعلامی	IS0201	IS02	رابطه دانشجوی با هیات علمی
	+	نگرش دانشجویان در مورد سطح علمی هیات علمی	IS0204		

	+	رضایت دانشجویان از اعضاء هیات علمی	IS0205		
	+	مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیات علمی	IS0206		
	+	تعامل دانشجو با اعضای هیات علمی غیر از ساعات مقرر	IS0207		
	-	مراجعه دانشجویان به اعضای هیات علمی جهت مشاوره	IS0202		

۱۲-۱-۱. حوزه اساتید

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IT03	اختیارات و محدودیت‌های تصمیم‌گیری
-	IT04	مشارکت در برنامه‌ریزی
-	IT05	مشاوره
-	IT06	رضایت از برنامه‌ها و فعالیت‌ها
-	IT07	تبادل تجربه
-	IT08	تسهیلات و خدمات اعطایی
-	IT09	آگاهی از انتظارات و نیازها
-	IT10	آشنایی با یافته‌های جدید
-	IT11	روابط میان‌فردی
+	IT12	شخصیت

۱۲-۱-۲. حوزه گزینش

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IE01	گزینش دانشجو
+	IE02	گزینش هیات علمی

۱۲-۱-۳. حوزه فرآیند

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	IC01	رشته و سطح آموزشی
-	IC02	انطباق با اهداف و رسالت‌ها
-	IC03	انطباق با امکانات و منابع
-	IC04	کیفیت دوره
-	IC05	انطباق دروس با اهداف
-	IC06	فعالیت‌های فوق برنامه
-	IC07	ترکیب دروس
-	IL01	روش‌های تدریس
-	IL02	فناوری آموزشی
-	IL03	برنامه‌های جبرانی

۱۲-۱-۴. حوزه دانش‌آموختگان

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	۰۱IM	توانایی‌ها
+	۰۲IM	خدمت‌گیرندگان و ذی‌نفعان
+	۰۳IM	ارتباط دانش‌آموختگان
+	۰۴IM	نظر در مورد برنامه‌های آموزشی و درسی

۱۲-۱-۵. حوزه ارزیابی

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IA01	آموخته‌های دانشجویان
-	IA02	بازخورد نتایج ارزشیابی
-	IA03	دوره‌ها و برنامه‌ها
-	IA04	محتوای دروس
-	IA05	هیات علمی و اساتید
-	IA06	دانشجویان

۱۲-۱-۶. حوزه منابع انسانی

وضعیت	کد	نام مؤلفه
+	IH01	منابع انسانی

۱۲-۱-۷. حوزه ساختار و مدیریت

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IO01	برنامه‌های توسعه
+	IO02	آیین‌نامه‌ها
-	IO03	طرح برنامه‌ریزی، گزینش و ارزیابی
-	IO04	فعالیت‌های برون حوزه و ارتباطاتی و محصولات اساتید
-	IO05	مشارکت اعضا در برنامه‌ریزی و سایر امور آموزشی و پژوهشی
-	IO06	مدیران
-	IO07	ساختار و فرهنگ سازمانی

۱۲-۱-۸. حوزه امکانات و تجهیزات

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	II0101	فضای آموزشی و اداری
+	II0102	کتابخانه و اطلاع رسانی
+	II0103	امکانات و خدمات رایانه‌ای
+	II0104	کارگاه آموزشی
-	II0105	امکانات پژوهشی
-	II0106	وسایل کمک آموزشی

۱۲-۱-۹. حوزه پژوهش

وضعیت	کد	نام مؤلفه
-	IR01	برنامه‌های پژوهشی
-	IR02	آثار و فعالیت‌های علمی و پژوهشی
-	IR03	منابع مالی
-	IR04	پایان نامه
-	IR05	فرصت‌های مطالعاتی
-	IR06	مراکز پژوهشی
-	IR07	قراردادهای پژوهشی
-	IR08	هم‌اندیشی‌ها

۱۲-۲. نقاط فرصت و تهدید

۱۲-۲-۱. حوزه دانشجو

T		O	
گرایش کمتر دانش‌آموزان به علوم انسانی	T01	تصور مثبت جامعه نسبت به دانشجویان دانشگاه از لحاظ اخلاقی و علمی	O01
عدم آگاهی دقیق دانش‌آموزان و خانواده‌ها نسبت به اهداف دانشگاه بصورت دقیق	T02	مناسب بودن تسهیلات دانشگاه نسبت به سایر دانشگاه‌های مشابه	O02
عدم وجود تصویر ذهنی مناسب از دانشجویی دانشگاه	T03	پذیرش دانشجو بصورت مستقیم از آزمون سراسری و عدم نیاز به گذراندن مراحل خاص همانند موسسات مشابه (مانند حوزه)	O03
کاهش انگیزه پسران جهت شرکت در کنکور و ادامه تحصیل	T04	تصور جامعه نسبت به دانشگاه بعنوان یک دانشگاه تلفیقی در مقابل موسسات مشابه	O04
کاهش انگیزه‌های معنوی شکل گرفته در دانش‌آموزان در مورد علوم اسلامی	T05	گرایش زیاد به رشته‌های موجود در دانشگاه نسبت به سایر رشته‌های علوم انسانی	O05
عدم شناخت مناسب جامعه از علوم اسلامی و علوم تلفیقی	T06	استفاده کمتر دانشجویان از منابع در سایر موسسات مشابه	O06
نامشخص بودن آینده شغلی در رشته‌های علوم انسانی در اذهان دانش‌آموزان و خانواده‌ها	T07	افزایش گرایش خانواده‌ها به سوی دانشگاه‌های با جو علمی و فرهنگی سالم	O07
سیاست‌های وزارت علوم جهت بومی‌سازی سهمیه دانشجویی دانشگاه‌ها	T08	افزایش گرایش دانش‌آموزان و خانواده‌ها به انتخاب رشته‌های	O08

		پیوسته تا سطوح تکمیلی	
بالابودن نرخ بیکاری در میان فارغ التحصیلان رشته‌های علوم انسانی	T09	تصویرپردازی از دانشجوی دانشگاه در جامعه توسط رهبر معظم انقلاب	O09
کاهش سطح عمومی دانش دوره متوسطه در دانش‌آموزان همراه با کاهش عمق دانش	T10	افزایش تمایل دانش‌آموزان و خانواده‌ها به تحصیل فرزندان در پایتخت سیاسی، اقتصادی کشور	O10
عدم ارائه ابزارهای صحیح تفکر به دانش‌آموزان در دوره متوسطه	T11	افزایش تمایل جوامع خارجی در راستای فراگیری علوم اسلامی متناسب با موج اسلام‌گرایی در سطح بین‌المللی جهت جذب دانشجویان بین‌المللی	O11
عدم پرورش روحیه تحقیق و علمی مناسب بصورت عمومی در دوران متوسطه	T12		
کاهش سطح هوش اجتماعی (آگاهی) بصورت عمیق در دوران متوسطه	T13		
عدم وجود نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مسأله‌محوری	T14		
گسترش آموزش عالی غیرانتفاعی همزمان با ترویج مدرک‌گرایی	T15		
ورود مقوله دانشجوی مجازی و آموزش از راه دور در ایران	T16		
بکارگیری استراتژی‌های ادغام افقی روبه‌بالا به‌شکل گسترده‌تر توسط موسسات	T17		

مشابه(دایرکردن دبیرستان و تاکید بر آن‌ها)		
عدم تربیت خُلق دانشگاهی در دوران دانش‌آموزی	T18	
وجود تصور نادرست در مورد دانشگاه در بین خانواده‌ها	T19	

۱۲-۲-۲. حوزه اعضای هیئت علمی

T		O	
عدم کیفیت مناسب دانش‌آموختگان دوره‌های دکتری از لحاظ علمی	T01	تصور مثبت جامعه نسبت به شخصیت علمی و اخلاقی اساتید دانشگاه	O01
عدم وجود فرهنگ و انگیزه مناسب جهت بهره‌گیری از آخرین یافته‌های علمی در سطح کلی اعضای هیات علمی	T02	افزایش دانش‌آموختگان دوره‌های دکتری در سطح کل کشور	O02
نگرش سیاسی خاص جامعه اساتید به دانشگاه امام صادق(ع)	T03	جوانی نسبی دانش‌آموختگان دوره‌های دکتری در سطح کشور	O03
افزایش سطح تسهیلات و خدمات اعطایی به اعضای هیات علمی در سایر دانشگاه‌ها	T04	وجود تقاضای زیاد جهت عضویت هیات علمی و افزایش حق انتخاب دانشگاه	O04
استراتژی‌های جذب دانشجویان دکتری توسط دانشگاه آزاد اسلامی	T05	تعیین و تعریف الگوی یک استاد مناسب از دیدگاه مقام معظم رهبری(کلان)	O05
نقش فعال‌تر و مناسب‌تر اعضای هیات علمی در تصمیم‌گیری‌ها و	T06	گرایش برخی از موسسات به پرورش اساتید در علوم تلفیقی اسلامی و	O06

مشارکت بالاتر در سایر موسسات آموزش عالی		آکادمیک	
وجود بلوک‌ها و گروه‌های حامی خاص در میان اعضای هیئت علمی بویژه در دانشگاه‌های شهر تهران	T07	وجود انگیزه‌های اولیه مناسب در دانش‌آموختگان دوره دکتری جهت رشد و نمو	O07
ترکیب بهتر هرم هیئت علمی در سایر موسسات مشابه و موسسات آموزش عالی	T08	توان مناسب دانش‌آموختگان دانشگاه در عرصه‌های اجرایی و علمی	O08
وجود چشم انداز روشن برای اعضای هیئت علمی سایر موسسات و مراکز آموزش عالی نسبت به دانشگاه در مورد دروس و روابط (فردی، کاری و سازمانی)	T09		
وجود مقررات راحت‌تر و منعطف‌تر در مورد اعضای هیئت علمی در سایر موسسات آموزش عالی	T10		
امکان و وجود تبادل تجربه میان اساتید در قالب‌های مدون و تعریف شده در سایر موسسات آموزش عالی	T11		
وجود ابزارها و مکانیزم‌ها و ساختارهای روشن و مدون جهت ابراز عقاید اعضای هیئت علمی در سایر مؤسسات آموزش عالی (همانند مراکز تحقیقاتی مناسب و گسترده)	T12		
وجود مقوله استاد مجازی در قالب آموزش از راه دور	T13		

۱۲-۲-۳. حوزه گزینش

T		O	
وجود ذهنیت‌های منفی و نامناسب نسبت به روند گزینش دانشگاه امام صادق(ع)	T01	پذیرش مقوله گزینش و انتخاب‌های ثانویه از سوی جامعه در مورد مؤسسات نیمه متمرکز	O01
عدم تمایل زیاد نسل جدید به پذیرش مقوله گزینش‌های غیر علمی (ابعاد اخلاقی، معرفتی)	T02	وجود تصور و نگرش مثبت نسبت به امر گزینش در مورد مؤسسات نیمه متمرکز به خاطر وجود خروجی‌های مناسب‌تر	O02
وجود گروه‌های حامی و بلوک‌های خاص در میان جامعه اساتید و تاثیر آن بر مقوله گزینش هیات‌علمی	T03	عدم وجود یا ناکارآمدی مکانیزم‌های گزینش سایر مؤسسات آموزش عالی بویژه نمونه‌های مشابه در مورد گزینش هیات‌علمی و دانشجو	O03
نگرش خاص سیاسی جامعه و جامعه اساتید و دانشگاهی نسبت به مقوله گزینش هیات‌علمی و دانشجویان دانشگاه	T04		
وجود تصور منفی نسبت به دانشگاه	T05		
انتساب دانشگاه به خط سیاسی، فکری خاص در جامعه	T06		

۱۲-۲-۴. حوزه فرآیند تدریس، درس و دوره.

T		O	
عدم وجود نگرش و تصور مناسب نسبت به تلفیق دروس اسلامی و دانشگاهی در جامعه و جامعه دانشگاهی	T01	عدم وجود دروس زبان و مکمل در برنامه درسی سایر مؤسسات آموزش عالی و	O01

		مشابه دانشگاه	
نگرش و تصور جامعه نسبت به دروس و فرآیند تدریس دانشگاه بعنوان یک فرآیند سخت و غیرقابل انعطاف	T02	نگرش مثبت جامعه دانشگاهی و غیردانشگاهی به دروس دانشگاه بویژه دروس تکمیلی (زبان و...)	O02
ورود دروس جدید متناسب با نیازهای روز و دانش روز به حیطه علوم انسانی توسط دانشگاه‌های دیگر و مشابه	T03	نگرش مثبت جامعه به شیوه‌های تدریس برگرفته از روش‌های حوزوی در دانشگاه	O03
وجود دوره‌های تکمیلی همچون دکتری در سایر دانشگاه‌ها تقریباً در تمام رشته‌ها	T04	عدم وجود گرایش‌های میان‌رشته‌ای منسجم دانشگاهی و حوزوی در میان موسسات آموزش عالی و مشابه دانشگاه	O04
بهره‌گیری سایر مؤسسات آموزش عالی از فناوری‌های آموزشی بروز و مناسب	T05	عدم توجه کافی مؤسسات مشابه به فعالیت‌های فوق‌برنامه آموزشی نسبت به دانشگاه	O05
بروسازی سریع و به موقع قالب و محتوای دروس و فرآیند آموزشی در سایر مؤسسات آموزش عالی	T06	نگرش و تصور مثبت جامعه نسبت به سطح آموزشی دوره‌ها در دانشگاه	O06
فشار برای کاهش تعداد واحدها در صورت تجدیدنظر در دروس	T07	عدم بهره‌گیری مناسب سایر مؤسسات مشابه از فناوری‌های آموزشی مناسب	O07
		تعادل میان جنبه حوزوی و دانشگاهی دروس و فرآیند آموزش نسبت به مؤسسات	O08

		مشابه	
		گرایش مثبت جامعه به پیوسته‌بودن مقطع تحصیلی ارشد	O09

۱۲-۲-۵. حوزه دانش‌آموختگان

T		O	
وجود نگرش‌های خاص سیاسی در مورد دانش‌آموختگان در موقعیت‌های مختلف	T01	نگرش و تصور مناسب و مثبت جامعه نسبت به دانش، مهارت و نگرش‌های دانش‌آموختگان دانشگاه	O01
تلاش سایر مؤسسات مشابه جهت معرفی الگوهای نظریه‌پردازان تلفیقی اسلامی - دانشگاهی و موفقیت نسبی در این زمینه	T02	نگرش و تصور مناسب و مثبت جامعه نسبت به شخصیت دانش‌آموختگان	O02
عدم شناخت جامعه دانشگاهی در سطح داخلی و بین‌المللی از الگوهای دانش‌آموختگان این دانشگاه (تصویر دانش‌آموخته در دانشگاه)	T03	وجود شبکه تعاملات دانش‌آموختگان در خارج از دانشگاه	O03
گرایش بیشتر دانش‌آموختگان به امور اجرایی به دلیل اولویت مسائل اقتصادی	T04	توزیع و پراکندگی مناسب و متناسب دانش‌آموختگان در تمام نهادها و سازمان‌های جامعه (دولتی، خصوصی و....)	O04
بکارگیری استراتژی‌های همراهی و ارتباط با دانش‌آموختگان توسط سایر مؤسسات و بهره‌گیری از آنها	T05	اثرات مثبت و اثرگذار علمی و اجرایی دانش‌آموختگان در سازمانها و نهادهای جامعه	O05
افزایش روحیه علم‌گریزی و عدم رابطه علمی با دانشگاه در میان دانش‌آموختگان	T06	نگرش مثبت نظام و دولت به دانش‌آموختگان دانشگاه	O06

دانشگاه			
کاهش ارزش مدارک تحصیلی و نوع نگرش به آنها	T07	وجود حس مشترک میان دانش‌آموختگان دانشگاه (ابعاد مکان و شخصیت بیشترین تاثیر را دارد)	O07
وجود فضای منفعت‌طلبی‌های زودگذر در بین دانش‌آموختگان	T08	افزایش نرخ ورود دانش‌آموختگان دانشگاه به دوره‌های تکمیلی دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی	O08
		تقاضای بالا و مثبت بازار کار برای دانش‌آموختگان دانشگاه	O09
		تبیین و تدوین چشم‌انداز و ماهیت دانش‌آموخته دانشگاه امام صادق (ع) در کلام رهبر	O10
		نیاز به افراد نخبه و روشن‌بین در جامعه	O11

۱۲-۲-۶. حوزه ارزیابی

T		O	
نیاز به وجود گواهینامه‌های معتبر آموزشی جهت حضور در صحنه‌های علمی جهانی	T01	سیاست‌ها و تاکیدات مراجع آموزش عالی جهت اجرای مکانیزم‌ها و سیستم‌های ارزیابی	O01
عدم وجود طرح جامع ارزیابی آموزشی در سطح کلان آموزش عالی (نقشه، شاخص‌ها، روش‌ها و...)	T02	ارائه و وجود دانش مناسب در زمینه ارزیابی به همراه افراد متخصص در این زمینه	O02
وجود گرایش و سلائق خاص در ارائه نتایج ارزیابی‌ها	T03	وجود گواهینامه‌های معتبر آموزش عالی در سطح بین‌المللی	O03
حرکت مؤسسات آموزش عالی داخلی به	T04	نگرش مثبت جامعه دانشگاهی	O04

نسبت به مقوله ارزیابی		سمت دریافت گواهینامه‌های معتبر آموزشی در سطح بین‌المللی
O05	T05	تفاوت قائل نشدن میان دانشگاه و موسسات مشابه با سایر دانشگاه‌ها در مقوله ارزیابی دانشگاه‌ها

۱۲-۲-۷. حوزه ساختار و مدیریت

T		O	
استفاده از متخصصین امر مدیریت آموزشی در سایر دانشگاه‌ها	T01	وضعیت برتر دانشگاه در حوزه ساختار و مدیریت نسبت به موسسات مشابه	O01
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه نسبت به حوزه آموزش در برنامه‌های توسعه	T02	وجود مدیران متعهد و مسوولیت‌پذیر در حوزه آموزش	O02
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در آیین‌نامه‌های مصوب و اجرای آنها	T03		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در طرح و برنامه‌ریزی	T04		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در فعالیت‌های برون حوزه‌ای	T05		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه میزان مشارکت اعضاء در امور حوزه	T06		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه در ویژگی‌های مدیریتی	T07		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه از لحاظ ویژگی‌های ساختار سازمانی	T08		
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه از لحاظ فرهنگ سازمانی	T09		

بهره‌گیری از ساختارهای شبکه‌ای و مجازی در موسسات آموزشی جدید	T10	
تعریف روابط صحیح حوزه آموزش با سایر موسسات بیرونی	T11	

۱۲-۲-۸. حوزه منابع مالی

T		O	
برتری سایر حوزه‌های دانشگاه نسبت به حوزه آموزش در جذب بودجه	T01	برتری حوزه آموزش دانشگاه نسبت به موسسات مشابه در وضعیت منابع مالی	O01
وجود طرح‌های مشخص‌تر در سایر حوزه‌های دانشگاه جهت جذب بودجه نسبت به حوزه آموزش	T02		

۱۲-۲-۹. حوزه منابع انسانی

T		O	
تصور نامناسب نیروی کار متخصص از فرهنگ و جو سازمانی حوزه آموزش دانشگاه	T01	وجود عرضه کافی نیروی انسانی متخصص در امر آموزش در بازار کار	O01
برتری وضعیت شاخص‌های نیروی انسانی در سایر حوزه‌های دانشگاه نسبت به حوزه آموزش	T02	گرایش نیروهای انسانی به سمت موسسات دولتی و غیردولتی نسبتاً بزرگ	O02
ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی بهتر در سایر مؤسسات به نیروی کار متخصص	T03		
وجود برنامه‌های مدون و مشخص	T04		

جهت بکارگیری نیروی انسانی در سایر موسسات			
جذب نیروی انسانی در سایر موسسات بر مبنای ضابطه	T05		
وجود قوانین سخت نیروی کار	T06		
عدم تجربه کافی نیروهای متخصص فارغ‌التحصیل از دانشگاه‌ها در زمینه آموزشی	T07		

۱۲-۲-۱۰. حوزه امکانات و تجهیزات

T		O	
راه‌اندازی دانشگاه‌های مجازی	T01	ورود فناوری‌های جدید آموزشی و کمک آموزشی	O01
عدم توجه به فضای حریم دانشگاه و فضای آموزشی در شهرسازی	T02	برتری حوزه آموزش دانشگاه در امکانات و تجهیزات نسبت به موسسات مشابه	O02
اختصاص فضای کمتر اداری/ آموزشی به حوزه آموزش نسبت به سایر حوزه‌های دانشگاه	T03	امکان دسترسی به بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی و علمی جهانی	O03
فقدان نگاه توسعه‌ای به امر آموزش در حوزه طرح و برنامه و تخصیص منابع	T04	گسترش و توسعه فرهنگ بهره‌گیری از رایانه و خدمات فنی مربوطه	O04
		ورود فناوری‌های جدید در زمینه رایانه	O05

۱۱-۲-۱۲. حوزه پژوهش

T		O	
وجود مراکز منسجم و گسترده و مستقل پژوهشی در موسسات و دانشگاه‌های دیگر	T01	تبیین جایگاه پژوهش در چشم‌انداز و ماموریت دانشگاه	O01
وجود مراکز منسجم و گسترده پژوهشی در موسسات و دانشگاه‌های دیگر	T02	برتری نسبی دانشگاه در حوزه پژوهش نسبت به موسسات مشابه	O02
عدم رویکرد مناسب جامعه به پژوهش به عنوان یک مقوله فعالیتی	T03	گرایش کلان کشور به سمت پژوهش (سیاست‌های کلان و اجرایی)	O03
پیشرو بودن سایر دانشگاه‌ها در بهره‌گیری از پژوهش	T04	ذهنیت مثبت موسسات و سازمان‌های علمی و اجرایی به دانشگاه	O04
پیشرو بودن سایر دانشگاه‌ها در برگزاری هم‌اندیشی‌های علمی	T05	وجود ایده «پژوهش محوری» در دانشگاه	O05
تعریف دقیق و مناسب رابطه دانشگاه‌ها با سایر موسسات در قالب طرح‌های پژوهشی و قراردادهای پژوهشی نسبت به وضعیت دانشگاه	T06	وجود زمینه‌های ارتباط با موسسات اجرایی	O06
ارائه فرصت‌های مطالعاتی مناسب و هدفمند به اعضای هیات علمی در سایر دانشگاه‌ها	T07		
سطح بالاتر منابع مالی سایر دانشگاه‌ها در امر پژوهش	T08		

۱۳. اهداف کلان و استراتژی‌ها (یافته‌های تحقیق)

۱۳-۱. اهداف کلان و استراتژی‌های حوزه مأموریتی «دانشجو»

G0101: شناسایی استعداد‌های نخبه و درخشان متناظر با روشمندی تعلیمات تلفیقی (بین‌رشته‌ای)

G0102: فراهم‌سازی بسترهای ایجاد انگیزه، خلاقیت، نشاط، آزاداندیشی، دانش‌پژوهی، و ترویج روحیه نقادی

G0103: فراهم‌سازی زمینه ارتقاء و پیشرفت تحصیلی دانشجویان

S01 تشکیل باشگاه دانشجویی دانشگاه امام صادق(ع)

S02 طراحی، تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور دانشجویی دانشگاه امام صادق(ع)

S03 طراحی، تدوین و استقرار نظام تبادل دانشجو با موسسات و دانشگاه‌های داخلی و بین‌المللی بویژه با کارکردهای مشابه

S04 طراحی، تدوین و استقرار و اجرای طرح جامع تسهیلات و خدمات اعطایی به دانشجویان

S05 طراحی و استقرار نظام جامع آسیب‌شناسی و عارض‌هایی مستمر شخصیتی، انگیزه‌های، تحصیلی و فکری دانشجو

S06 طراحی و تدوین طرح هادی جهت مشاوره دانش‌آموزان و خانواده‌ها

S07 مهندسی و بازمهندسی بسترها و مکانیزم‌های انگیزشی برای دانشجویان در رابطه با امور آموزشی و تحصیلی

S08 طراحی، تدوین و پیاده‌سازی طرح جامع مهارت‌افزایی دانشجویان در ابعاد فکری و عملی

S09 طراحی، تدوین و استقرار «نقشه راه دانشجو»

S10 طراحی و استقرار نظام مشاوره تحصیلی و فکری در حوزه بصورت تخصصی

S11 استقرار بسترهای لازم جهت راه‌اندازی دانشگاه مجازی و پذیرش دانشجوی

مجازی (آموزش از راه دور)

S12 فعال‌سازی بیشتر و ایجاد حرکت هدفمند و مدون در انجمن علمی دانشجویان

S13 بهینه‌سازی تعداد و ترکیب دانشجویان پذیرفته شده

۱۳-۲. اهداف کلان حوزه ماموریتی «اعضای هیئت علمی»

G0201: شناسایی و استفاده از اساتید مهذب و متخلق به اخلاق حسنه متناسب با ماموریت دانشگاه

G0202: فراهم‌سازی زمینه ارتقاء و پیشرفت اعضای هیات علمی

S01 جذب و بکارگیری اساتید جوان و فارغ التحصیل خود دانشگاه (اولویت با خود دانشگاه است)

S02 تقویت بیشتر هرم هیات علمی دانشگاه

S03 طراحی، تدوین و استقرار طرح جامع استاد راهنما در تمام دانشکده‌ها بویژه استاد راهنمای آموزشی و پژوهشی

S04 طراحی، تدوین و استقرار طرح درس (طرح درسنامه، طرح آزمون و طرح درس)

S05 طراحی و تدوین طرح جامع نقش اعضای هیئت علمی در نظام تربیتی و تعلیمی دانشگاه

S06 طراحی و استقرار مکانیزم‌های دانش‌افزایی درون‌رشته‌ای و بین‌رشته‌ای (همانند کارگاه‌ها و....)

S07 تشکیل و راه‌اندازی باشگاه اساتید

S08 طراحی و تدوین و استقرار طرح همکاری میان سازمانی در زمینه تبادل استاد

S09 طراحی و استقرار نظام‌های انگیزشی اساتید و هیات علمی

S10 طراحی، تدوین و پیاده‌سازی منشور اساتید دانشگاه امام صادق (ع)

S11 تدوین و اجرای طرح جامع مهارت‌افزایی اساتید (رایانه، زبان، کار با فناوری‌های آموزشی، مهارت‌های تدریس و....)

- S12 طراحی، تدوین و استقرار طرح جامع تسهیلات و خدمات علمی و رفاهی اساتید
- S13 طراحی و ایجاد نظام تولید محصولات مشترک اساتید(مقالات و....)(چند استاد از چند رشته)
- S14 ایجاد بسترهای لازم جهت راه‌اندازی دانشگاه مجازی و استاد مجازی

۱۳-۳. اهداف کلان حوزه ماموریتی «گزینش»

G0301: تعریف گزینش دانشجو و استاد بر مبنای تعالیم و حیانی

- S01 تعریف و تدوین دقیق و استاندارد شاخص‌های گزینش دانشجو و هیات علمی
- S02 تدوین و پیاده‌سازی روش‌ها و مکانیزم‌های مشارکت دانشکده در گزینش هیات علمی
- S03 تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور گزینش اعضای هیات علمی
- S04 تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور گزینش دانشجو
- S05 طراحی و استقرار نظام گزینش تخصصی توسط دانشکده‌ها
- S06 بازتعریف و طراحی نظام گزینش استاد و دانشجو

۱۳-۴. اهداف کلان حوزه ماموریتی «فرآیند تدریس، دروس و دوره‌ها»

G0401: اصلاح و ارتقاء مستمر برنامه‌ها و محتوای آموزشی با رویکرد پژوهش محوری

G0402: تدوین درسنامه‌های متناظر با محتوا و برنامه‌های آموزشی

- S01 تاسیس رشته‌های پژوهشی مانند مدیریت پژوهش و روش‌شناسی تحقیق
- S02 توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی در رشته‌های علوم انسانی و انسانی-اسلامی
- S03 طراحی و استقرار مکانیزم‌های مدون و منسجم بازنگری دوره‌های رشته‌ها در راستای انطباق با اهداف و رسالت دانشگاه
- S04 تدوین و پیاده‌سازی طرح غنی‌سازی مستمر دروس
- S05 تدوین طرح جامع فعالیت‌های فوق برنامه آموزشی
- S06 تدوین و استقرار طرح غنی‌سازی دروس تکمیلی(مانند زبان خارجی)

- S07 مهندسی مجدد و دوره‌های فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با تحولات عملی و نظری
- S08 طراحی و استقرار نظام مدیریت نام و نشان مدرک تحصیلی دانشگاه امام صادق(ع)
- S09 تعریف، تبیین و مدیریت دقیق شاخص‌های منابع و دوره
- S10 تاسیس دوره‌های میان‌رشته‌ای همراه با ارائه مدرک معتبر
- S11 طراحی و استقرار نظام بازمهندسی دوره‌ها متناسب با اهداف دانشگاه و منابع
- S12 طراحی، تدوین و استقرار طرح جامع فعالیت‌های فوق برنامه آموزشی و جبرانی
- S13 طراحی و تبیین نقشه کامل دروس / دوره

۱۳-۵. اهداف کلان حوزه ماموریتی «دانش‌آموختگان»

G0501: تقویت و ارتقاء تعامل با دانش‌آموختگان

G0502: فراهم آوردن زمینه حداکثرسازی خدمت‌رسانی به جامعه

- S01 تدوین، تبیین و پیاده‌سازی منشور دانش‌آموختگان دانشگاه امام صادق(ع)
- S02 طراحی و تدوین طرح جامع تعامل با دانش‌آموختگان
- S03 تشکیل باشگاه دانش‌آموختگان دانشگاه امام صادق(ع)
- S04 طراحی و استقرار طرح جامع مهارت‌افزایی و بازآموزی دانش‌آموختگان

۱۳-۶. اهداف کلان حوزه ماموریتی «نظارت و ارزیابی» / طرح و برنامه

G0601: تقویت سیستم ارزیابی و ارزشیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها

G0602: تعریف پیشرفت تحصیلی

- S01 طراحی و استقرار نظام جامع برنامه‌ریزی، ارزیابی و ارزشیابی آموزش
- S02 طراحی و استقرار طرح جامع تجربه
- S03 طراحی و تدوین طرح کرسی دانشجویی
- S04 طراحی و استقرار نقشه علمی - پژوهشی دانشگاه

- S05 طراحی و استقرار کانون‌های فکر و ایده
- S06 طراحی و استقرار طرح کتابخانه مشترک
- S07 تعریف و انجام مطالعات کوچک و موردی

۱۳-۷. اهداف کلان حوزه مأموریتی «ساختار و مدیریت»

- G0701:** اصلاح و بهینه‌سازی فرآیندهای آموزش
- G0702:** ارتقاء کیفیت مستمر حوزه آموزش (سازوکارها و آیین‌نامه‌های مختلف)
- G0703:** ایجاد تعامل‌های کارساز در حوزه ارتباطات بین دانشگاهی و بین‌سازمانی
- S01 تشکیل ستاد عالی راهبردی حوزه آموزش
- S02 طراحی و استقرار نظام مدیریت فرآیندها
- S03 مهندسی دقیق روابط و تعاملات سازمانی با واحدهای درون و برون دانشگاهی
- S04 تدوین، تبیین، الگوسازی و متعهد ساختن چشم‌انداز و بیانیه مأموریت حوزه آموزش
- S05 طراحی و استقرار نظام تحول استراتژیک در حوزه
- S06 طراحی و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز در تمام سطوح حوزه
- S07 ایجاد تعامل‌های کارساز در حوزه ارتباطات بین دانشگاهی و بین‌سازمانی
- S08 تدوین و اجرای طرح توسعه ارتباطات و تبادلات علمی با موسسات علمی بین‌المللی
- S09 طراحی و استقرار نظام تعالی سازمانی در حوزه آموزش
- S10 تشکیل باشگاه ذی‌نفعان سازمانی دانشگاه
- S11 بازنگری در ساختار سازمانی در راستای پاسخگویی به تحولات (بویژه ساختارهای مجازی و شبکه‌های)
- S12 طراحی، تدوین و تبیین و پیاده‌سازی منشور مدیریت حوزه آموزش
- S13 طراحی و اجرای طرح جامع دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی مدیران حوزه آموزش

- S14 تعریف و اجرای نظام انتصاب و ارتقاء در حوزه آموزش
- S15 بازتعریف نظام ارتباطات حوزه آموزش با دانشکده‌ها
- S16 طراحی و استقرار الگوی دانشکده‌های مستقل با حفظ نظارت عالی و هدایت‌گری حوزه آموزش
- S17 طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی در حوزه
- S18 طراحی و استقرار مکانیزم هفته آزاد
- S19 طراحی و استقرار و بهینه‌سازی مستمر سیستم‌های اطلاع‌رسانی حوزه به بیرون و درون دانشگاه
- S20 تعریف و تولید کتاب راهنمای حوزه (فرآیندها، آیین نامه‌ها و...)

۱۳-۸. اهداف کلان حوزه ماموریتی «منابع مالی»

G0801: ایجاد توان درآمدزایی از مجموع آموزش

- S01 تشکیل شرکت‌های تخصصی وابسته به حوزه با موضوع فعالیت‌های آموزش و پژوهش
- S02 طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع و مصارف مالی حوزه

۱۳-۹. اهداف کلان حوزه ماموریتی «منابع انسانی»

G0901: ارتقاء و پیشرفت شغلی منابع انسانی

G0902: شناسایی و استفاده بهینه از سرمایه‌های انسانی

- S01 طراحی و تدوین و استقرار طرح جامع توسعه منابع انسانی (توسعه کیفی) حوزه آموزش
- S02 تدوین، تبیین و استقرار منشور کارکنان حوزه آموزش
- S03 طراحی و اجرای طرح جامع دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی کارکنان حوزه آموزش
- S04 تعیین مسیر پیشرفت شغلی کارکنان و تعیین و تبیین شاخص‌ها و معیارهای انتصاب و ارتقاء

- S05 طراحی و استقرار طرح توسعه خدمات رفاهی کارکنان حوزه آموزش
- S06 طراحی و استقرار مکانیزم‌های انگیزشی و تنبیهی مدون، منسجم و هدفمند برای کارکنان
- S07 طراحی و استقرار نظام سنجش و بهبود شاخص‌های حوزه منابع انسانی

۱۳-۱۰. اهداف کلان حوزه مأموریتی «امکانات و تجهیزات»

G1001: بهینه‌سازی استفاده از امکانات و منابع موجود

G1002: تجهیز حوزه آموزش به فناوری‌های نوین

G1003: تسهیل و دستیابی به منابع علمی و اطلاعات

- S01 طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی امکانات و فناوری‌های آموزشی (جدید و موجود)
- S02 طراحی و استقرار سیستم کتابخانه دیجیتال و گسترش سطح و زمان دسترسی به کتابخانه مرکزی
- S03 طراحی و استقرار نظام سنجش و بهبود شاخص‌های امکانات و تجهیزات
- S04 طراحی و استقرار طرح جامع توسعه امکانات و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی
- S05 طراحی و پیاده‌سازی نقشه امکانات و تجهیزات آموزشی و انجام طرح‌های تکمیلی همچون بازسازی و تعمیر و.....
- S06 طراحی و ایجاد کتابخانه‌ها و پایگاه‌های تخصصی دانش در زیرمجموعه کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی مادر
- S07 تدوین و اجرای طرح جامع بکارگیری فناوری‌های آموزش از راه دور و دانشگاه مجازی

۱۳-۱۱. اهداف کلان حوزه ماموریتی پژوهش

G1101: ایجاد و تقویت زمینه‌های پژوهش محوری در کلیه فعالیت‌های دانشجویی و دانشگاهی

G1102: آموزش پژوهش

- S01 طراحی و ایجاد کلینیک پایان‌نامه
- S02 طراحی و استقرار طرح جامع مهارت‌افزایی پژوهشی برای اساتید و دانشجویان و دانش‌آموختگان
- S03 طراحی و استقرار طرح جامع پژوهش‌های مشترک و میان‌رشته‌ای
- S04 شکل‌دهی بلوک‌های پژوهشی با موسسات پژوهشی همسو
- S05 طراحی و تدوین طرح جامع هم‌اندیشی‌ها و فرصت‌های مطالعاتی
- S06 طراحی و ایجاد کتاب پژوهش دانشگاه

نتیجه‌گیری

آن‌چه در این مقاله گنجانیده شد نتیجه یک تحقیق در زمینه تدوین استراتژی‌های حوزه آموزش در مورد دانشگاه امام صادق(ع) بود. در این تحقیق تلاش شده است تا با تکیه بر مدل‌های مرسوم و موجود برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها نسبت به تدوین استراتژی‌ها اقدام نمود. در این راستا پس از بررسی مبانی نظری در ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان و آموزش، به مدل نظری مبنایی دست یافته و بر اساس آن با مساعدت روش‌هایی از قبیل پرسشنامه، مطالعات کتابخانه‌ای، تدوین بانک‌های اطلاعاتی، بررسی مستندات و بهره‌گیری از تکنیک توفان مغزی، به ترتیب اهداف کلان، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، استراتژی‌ها تدوین شد.

آنچه در این تحقیق بیش از هرچیز دیگر جلوه دارد بهره‌گیری از روش‌های معمول در سازمان‌های تجاری برای برنامه‌ریزی در سازمان‌های غیرانتفاعی و یا ماموریت‌محوری همچون دانشگاه است که این تحقیق به خوبی تا مراحل تدوین

استراتژی از این روش بهره گرفته است. در ضمن رسیدن به مدل نظری خاص برای دانشگاه‌های مأموریت‌محور که نقش و وزن اجزای فرآیند آن در مقایسه با سایر مدل‌های مرسوم متفاوت است، زمینه دیگری برای ادامه این بررسی‌ها و تعمق بیشتر است. با این وجود، جهت نهایی‌شدن این مدل لازم است مراحل انجام کار تا پایانی‌ترین سطوح انجام گیرد و استراتژی‌های حاصله وارد مرحله اقدام و اجرا گردند. پس از آن است که می‌توان زمینه‌های تعمیم مدل را بصورت کامل فراهم دید. از سوی دیگر پاره‌ای از مطالعات مکمل از جمله در زمینه خود دانشگاه از قبیل نوع‌شناسی، بوم‌شناسی دانشگاه‌ها در ارتباط مستقیم با برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند تسهیل‌کننده این امر و نتیجه‌گیری سریع‌تر شود.

از دیگر سو آنچه آشکار است ضرورت و نیاز بکارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، دیدگاه‌های خلاقانه و سیستمی به مقوله آموزش در دانشگاه و فرآیند مدیریت آموزشی است و آنچه امروز بیش از پیش نظام مدیریت آموزشی را دچار چالش‌های جدی نموده عدم توجه به نگاه استراتژیک در محیط‌شناسی و مدیریت چالش‌هاست که این امر نیز با بکارگیری ابزارهایی نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک قابلیت مدیریت را دارد.

یادداشت

- 1- Synergy
- 2- Core Competency
- 3- Outside – Inside
- 4- Mission - Based
- 5- Mission Statement
- 6- External opportunities & threats
- 7- Internal strengths & weaknesses
- 8- Strategic analysis
- 9- Long – term objective
- 10- Annual objective
- 11- Policies

- 12- Environment
- 13- Brain storming

کتابنامه

- آذر، عادل و الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کمی و کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۴)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: سمت، چاپ دوازدهم، جلد اول.
- آقازاده، هاشم (۱۳۸۳)، توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، شماره ۱۴۹، صص ۱۸-۲۳.
- آنسف، ایگور و مک‌دانل، ادوارد (۱۳۸۳)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، تهران: سمت، چاپ سوم.
- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک، تهران: نگاه دانش.
- احمدی، حسین (۱۳۷۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، تهران: انتشارات سایه‌نما.
- حاجی احمدی، امیر (۱۳۸۱)، طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در وزارت جهاد کشاورزی، پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- بومن، کلیف (۱۳۷۴)، جوهره مدیریت استراتژیک، ترجمه جمشید زنگنه، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- بیرن‌بائوم، رابرت (۱۳۸۲)، دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- پیرس و رایبسون (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب، چاپ سوم.
- دهقانی پوده، حسین (۱۳۷۸)، طراحی و تبیین مدل فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در نظام جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رضائیان، علی (۱۳۷۶)، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، تهران: سمت.
- همو (۱۳۸۴)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت، چاپ هفتم.
- سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۴)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه، چاپ یازدهم.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۸)، طراحی و برنامه‌ریزی بلندمدت آموزش عالی کشور بعنوان یک قلمرو حرف‌های (ایران ۱۴۰۰)، اصفهان: نشر ارکان اصفهان.
- شفیعی، مسعود (۱۳۸۱)، دولت، دانشگاه و صنعت (مجموعه مقالات)، تهران: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.
- کافمن، راجرز و هرمن، جری (۱۳۷۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، ترجمه عباس بازرگان و فریده مشایخ، تهران: انتشارات مدرسه.
- گلوک، ویلیام و جاج، لارنس آر (۱۳۷۰)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.
- علی‌احمدی، علیرضا و فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.
- معین نجف‌آبادی، ابراهیم (۱۳۷۸)، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از فنون هوش مصنوعی، پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مقیم، سیدمحمد (۱۳۷۹)، بررسی هسته عملیاتی سیستم آموزشی دفتر تبلیغات حوزه علمیه (پروژه تحقیقاتی)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- منوریان، عباس (۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک (مجموعه مقالات)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مقدم، علیرضا (۱۳۸۳)، تعیین عوامل موثر بر قابلیت رقابت صنایع تحت پوشش شرکت سرمایه‌گذاری البرز از دیدگاه خبرگان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- هانگر جی، دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هدف‌ها و استراتژی‌های شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان(۱۳۷۳)، معاونت طرح و برنامه.
غفاریان، وفا، علی احمدی، علیرضا(۱۳۸۲)، تفکر استراتژیک، تدبیر، شماره ۱۳۱.

Chaffe, Ellen Earla (1985), "Three models of strategy", *Academy of management review*, Vol10, No1.

Chandler, Alfered D (1962), *Strategy and structure*, Massachusetts, The M.I.T Press.

Luffman, George ...[et all](1996), *Strategic management : an analytical introduction*, 3rd ed, Blackwell Business.

Mansfield, Roger (1996), "Concept of strategy", *International encyclopedia of business & management*, Vol 5.

Mintzberg, Henry (1990), *Strategy formulation schools of thought: in perspectives on strategic management*, Haper Business.

Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian (1991), *The strategy process (concepts, contents, cases)*, Second ed, Prentice-Hall international.

Mintzberg, Henry, ...[et all] (1998), *Strategy safari: a guided tour through the wilds of management*, Prentic -Hall Europe.

www.calstela.edu/misc/spcc/spcc.pdf.

www.johnson.edu.

www.unstout.edu.

www.benedict.edu.

www.csun.edu/strplan/index.html.