

مدیریت در دانشگاه اسلامی ۱۰ / سال چهارم، شماره ۲ / پاییز و زمستان ۱۳۹۴

*Management in The Islamic University, 2016 (Fall & Winter) 10, Vol. 4, No.2*

## برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها بر مبنای چرخه حیات سازمانی: یک مطالعه موردی

حمزه خواستار<sup>۱</sup>

محمدامین باتمانی<sup>۲</sup>

محسن امیدیان<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، کاربست مفهوم چرخه حیات سازمانی در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها بوده است. امروزه تغییرات مداوم نهادی و فنی در دانشگاه‌ها و ارتباط شدید آنها با محیط بیرونی، این نوع مؤسسات را ملزم به پاسخگویی به خواسته‌های محیطی و انجام اقدامات راهبردی می‌کند. **روش:** در این پژوهش، ضمن ترکیب مدل چرخه حیات سازمانی با ماتریس SWOT، با استفاده از مفهوم سه‌شاخگی، ابعاد ماتریس SWOT در قالب سه دسته عوامل ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای طبقه‌بندی شدند. **یافته‌ها:** با توجه به در مرحله بلوغ قرار داشتن دانشگاه مورد بررسی، اهرم راهبردی تغییر در حوزه عوامل زمینه‌ای (S=99, W=79, O=59, T=13) است. سپس ابعاد محتوایی از اهمیت بیشتری برخوردارند (S=18, W=158, O=20, T=35). ابعاد ساختاری (S=17, W=42, O=23, T=50) نیز در رتبه سوم اهمیت قرار دارند. از نظر اهمیت نیز نقاط قوت در حوزه ابعاد زمینه‌ای (S=99)، نقاط ضعف در حیطه ابعاد محتوایی (W=158)، فرصتهای موجود در ابعاد زمینه‌ای (O=59) و تهدیدهای موجود در ابعاد ساختاری (T=50) از بیشترین اولویت برخوردارند. **نتیجه‌گیری:** راهبرد کمینه کردن نقاط ضعف و بیشینه کردن استفاده از فرصتها باید به کار گرفته شود. برای جلوگیری از اشباع و افول سازمانی باید به دنبال انجام اقدامات ابتکارآمیز و بهره‌گیری از نوآوری در سازمان بود. در حوزه پژوهش پیشنهاد می‌شود که واحد ارتباط صنعت با دانشگاه در این مؤسسه تقویت و پشتیبانی شود.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه، چرخه حیات، مدل سه‌شاخگی.

♦ دریافت مقاله: ۹۳/۱۱/۲۰ ؛ تصویب نهایی: ۹۴/۰۴/۱۳

۱. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) / آدرس: تهران، خیابان سمیه، بین خیابان سپهد قرنی و شهید نجات

اللهمی / نمابر: ۸۹۷۷۲۵۰۹ / Email: mirzad.n67@gmail.com

۲. دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران؛ عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد کنگاور.

۳. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**الف) مقدمه و بیان مسئله**

وقوع تغییرات مداوم و محدودیت منابع، امکان انجام اقدام مناسب توسط دانشگاهها را بسیار مشکل کرده است. برنامه‌ریزی راهبردی مستلزم شناخت وضعیت فعلی (از نظر عوامل داخلی و بیرونی) و داشتن نگاهی نظام‌مند نسبت به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت است.

طی سالهای اخیر، تحولات مهمی در حوزه مدیریت راهبردی ایجاد شده است. محیط سازمانها در زمان شکل‌گیری مکاتب کلاسیک مدیریت از ثبات نسبی برخوردار بودند و از این نظر نیازی به توجه به فضای جامعه، نیازهای انسانی و نهادهای خارج از سازمان احساس نمی‌شد. به تدریج و با از میان رفتن قابلیت اطمینان محیطی، مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف کردند و مفاهیمی مانند سیستم، برنامه‌ریزی بلندمدت، راهبرد و فرایند مدیریت راهبردی مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفت.

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی نیز که عهده‌دار وظیفه آموزش در جامعه‌اند، از این تحولات تأثیر پذیرفته‌اند. امروزه، مزیت رقابتی مراکز آموزش عالی، در ارائه کیفیت محصول یا خدمتی است که روانه بازار هدف می‌کنند. مؤسسات آموزش عالی ناچارند رقابت‌پذیری در سطوح ملی، بین‌المللی و جهانی را به عنوان یکی از اهداف راهبردی خود مد نظر داشته باشند.

در پژوهش حاضر، مسئله تحولات محیطی و نحوه پاسخ مؤسسات آموزش عالی به آن، بررسی می‌شود. نمونه موردی مطالعه پژوهشی کنونی، یکی از واحدهای تابعه دانشگاه آزاد اسلامی است. هدف اصلی پژوهش، به کارگیری مفهوم چرخه حیات سازمان در بررسی و ارزیابی تحولات محیطهای آموزشی است. در این پژوهش، مفهوم چرخه حیات سازمانی با ماتریس SWOT ترکیب شده است. همچنین با استفاده از مدل سه‌شاخگی، عوامل چهارگانه ماتریس SWOT در قالب سه دسته عوامل ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای، طبقه‌بندی خواهند شد. سؤالات مورد نظر پژوهش کنونی عبارتند از:

۱. بر مبنای الگوی چرخه حیات سازمانی، واحد دانشگاهی مورد بررسی در کدام مرحله از بلوغ سازمانی قرار دارد؟
۲. بر اساس ماتریس تحلیل راهبردی SWOT مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتهای واحد دانشگاهی مورد بررسی کدامند؟
۳. اهرم اصلی تغییر در واحد دانشگاهی مورد بررسی، کدام یک از زمینه‌ها و ابعاد ماتریس SWOT است؟

## ب) مرور ادبیات پژوهش

### ۱. مفهوم و کارکرد راهبرد

نگاهی به ادبیات پژوهش در حوزه راهبرد، نشان می‌دهد که دانشگاهیان و مدیران حرفه‌ای، چارچوبهای متفاوتی برای راهبرد ارائه کرده و بر سر تعاریف با یکدیگر توافق ندارند (مینتزبرگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸). از دیدگاه نظری، چندین رهیافت متفاوت به عنوان مبنای مدیریت راهبردی ارائه شده‌اند؛ از جمله: اقتصاد سازمان صنعتی، نگرش مبتنی بر منابع و بوم‌شناسی جمعیت. این الگوها بینشهای مناسبی برای تحلیل سازمان و محیط ایجاد می‌کنند؛ اما همزمان معایب جدی نیز دارند. (برومیلی، ۲۰۰۵)

پیش از دهه ۱۹۷۰، مدیرانی که به برنامه‌ریزی‌های کلان می‌پرداختند، با این فرض کار می‌کردند که روزهای خوب گذشته در آینده نیز تکرار خواهد شد. از این رو، برنامه‌ها صرفاً بسط دادن همان چیزی بود که سازمان در گذشته انجام می‌داد. با این حال، بحران انرژی، مقررات‌زدایی از صنایع، تغییرات سریع فناوری و افزایش رقابت جهانی فرایند سنتی برنامه‌ریزی را به چالش کشید. این گونه تغییرات در قوانین بازی، پژوهشگران را وادار به ایجاد ابزارهایی سیستماتیک برای تحلیل محیط، ارزیابی توانمندی‌ها و نقاط ضعف سازمان و شناسایی فرصتهایی کرد که سازمان از طریق آنها می‌توانست به برتری‌های رقابتی دست یابد. بدین ترتیب، به تدریج ارزش تفکر راهبردی تشخیص داده شد. (رابینز، ۱۳۸۴: ۸۴)

برنامه‌ریزی راهبردی باعث تمرکز ذهن مدیران به سوی اهدافی می‌شود که می‌خواهند به آنها دست یابند. انتقادهای زیادی به فرایند راهبرد در سازمان وارد شده است. بحث اصلی منتقدان این است که داشتن راهبردی شفاف و قاعده‌مند، اگر چه مطلوب است؛ اما اینکه راهبرد چطور باید به کار گرفته شود، مسئله حیاتی‌تری است. به محض اینکه مدیران بخواهند راهبرد تدوین شده را به کار گیرند، اوضاع و احوال قبلی به کلی دگرگون شده است و عملاً راهبردهای قبلی بی‌معنی می‌شوند. (کریئر، ۱۳۸۱: ۱۲۸)

به باور نورتون و کاپلان (۲۰۰۴)، راهبرد یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهام‌داران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند. اغلب سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی اکنون ادعا دارند که درگیر برنامه‌ریزی راهبردی‌اند. (بری و وشلر، ۱۹۹۵؛ برمن و وست، ۱۹۹۸؛ جویس، ۱۹۹۹)

پیمایشی که توسط رونی (۲۰۰۴) انجام شد، نشان داد که ۸۸ درصد از ۳۶۸ شرکت دولتی، برنامه‌های رسمی طرح‌ریزی راهبردی دارند. این نسبت در سالیان اخیر افزایش یافته و احتمالاً به ۹۰ درصد نزدیک می‌شود.

---

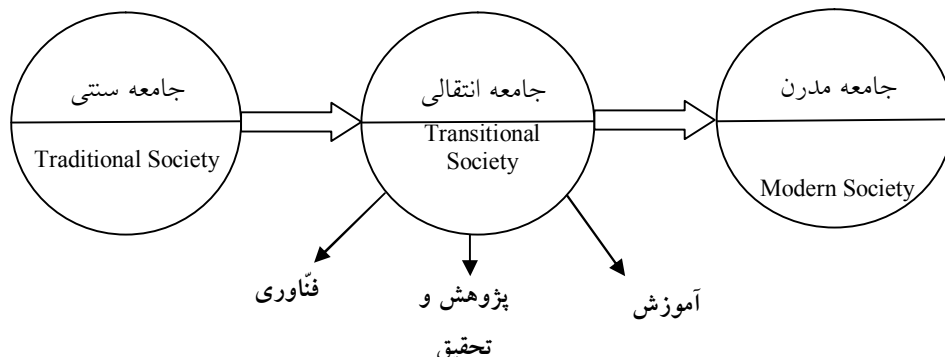
1. Mintzberg  
2. Bromiley  
3. Berry & Wechsler  
4. Berman & West  
5. Joyce

ریگی (۲۰۰۱) نیز گزارش کرد که بر اساس پیمایش او در سال ۲۰۰۰، نرخ فراوانی برنامه راهبردی در آمریکای شمالی ۸۹ درصد است.

در اکثر موارد، مشکل واقعی، راهبرد بد نیست؛ بلکه اجرای بد است. پژوهش دیگری، عملکرد شرکتهای بزرگ را در هفت کشور توسعه یافته در خلال بهترین دهه تاریخ اقتصادی آنها (۱۹۹۸-۱۹۸۸) مورد بررسی قرار داد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، تنها یک‌هشتم این شرکتهای نرخ رشد سالانه ۵/۵ درصد را تجربه کرده بودند. بیش از دوسوم این شرکتهای برنامه‌های راهبردی داشتند که تحقق آنها نیازمند نرخ رشد سود واقعی بیش از ۹ درصد بود. کمتر از ده درصد این شرکتهای توانسته بودند به اهداف خود دست یابند. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

## ۲. اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه آموزش عالی

آموزش عالی یکی از مهم‌ترین عرصه‌های فعالیت دولت به شمار می‌رود. دانیل لرنر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) در ارائه مدل حرکت جوامع از حالت سنتی به مدرن، به اهمیت آموزش، پژوهش و فناوری اشاره کرده است:



نگاره ۱: مدل حرکت جامعه و اهمیت آموزش در

مؤسسات آموزش عالی به میزان زیادی از مفاهیم و اصول راهبرد استفاده می‌کنند. هزینه‌های سرسام‌آور این مؤسسات، رقابت با شرکتهای ارائه‌دهنده دوره‌های آموزشی و کاهش کمکهای دولتی برای دانشجویان و انجام برنامه‌های پژوهشی، موجب شده که بسیاری از مسئولان دانشگاه به فکر ارزیابی مجدد اهداف دانشگاهی و نیز شناسایی موقعیتهای موجود در صنعت و بازار کار بپردازند. (رابینز، ۱۳۸۴: ۸۴)

بخش مهمی از ابتکار عملهای دانشگاهی با توجه به برنامه‌های راهبردی آن اتفاق می‌افتد. از نظر داجسون و استاگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) رابطه بین خط‌مشی دولت، راهبرد دانشگاه و نتایج کارکردی آن نظیر کارآفرینی دانشگاهی بسیار درهم تنیده است.

1. Kaplan & Norton  
2. Daniel Lerner

## برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهها بر مبنای چرخه حیات سازمانی ♦ ۲۳۱

ادبیات پژوهش در زمینه جایگاه راهبرد در دانشگاهها گستره بسیار زیادی دارد. این گستره شامل نقش در حال تغییر دانشگاهها و سهم آنها در توسعه اقتصادی و نظام ملی نوآوری (مک‌کلوی و هولمن،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹؛ موری و سمپات،<sup>۳</sup> ۲۰۰۵)، روابط تجاری بین دانشگاه و صنعت (اتکویتز،<sup>۴</sup> ۲۰۰۸)، راهبردهای نوظهور دانشگاهها (بوک،<sup>۵</sup> ۲۰۰۳) و اقدامات و دستاوردهای کارآفرینان دانشگاهی (جورج و بوک،<sup>۶</sup> ۲۰۰۹) می‌شود.

همان‌گونه که گفته شد، مدیریت راهبردی در دانشگاهها با سه عرصه خط‌مشی نوآوری و پژوهش، دانشگاه کارآفرین و کارآفرینی دانشگاهی سروکار دارد. بسیاری از مباحث در زمینه خط‌مشی نوآوری و پژوهش با عنوان «اقتصاد دانشی» و «سیستم‌های نوآوری» مطرح شده‌اند (او.ای.سی.دی،<sup>۷</sup> ۲۰۰۵). این مباحث نقش دانشگاه را با عنوان یک کششگر منطقه‌ای و ملی مطرح می‌کنند (کوک،<sup>۸</sup> ۲۰۰۲). سهم دانشگاهها با توجه به زمینه‌های ناشی از چالشهای اقتصاد کلان و چارچوبهای در حال تغییر خط‌مشی‌گذاری ارزیابی می‌شود. (گونا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۳)

راهبرد تجاری‌سازی دانشگاهها به صورت اجتناب‌ناپذیری با کارآفرینان دانشگاهی و توانایی آنها برای ارتباط موفق با صنایع و شرکتهای پیوند خورده است (لامبرت،<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۳). اثربخشی چنین راهبردهایی در گرو داشتن سیستم‌های مدیریتی مؤثر و خلق نوعی فرهنگ سازمانی است که برای کارآفرینی ارزش قائل باشد. البته تشویق کارآفرینی از طریق برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی می‌تواند به معنای به چالش کشیدن هنجارهای دانشگاهی باشد. حتی به باور رایت<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) این کار ممکن است به مثابه حمله به آزادی و صداقت دانشگاهی باشد.

## ج) روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، از نوع تحقیقات «توصیفی - پیمایشی» است. در این پژوهش، جامعه آماری شامل کارکنان مدیریتی و غیر مدیریتی، اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی و اعضای سازمانهایی اند که در محیط ویژه دانشگاه قرار دارند.

واحد دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی، مهرماه ۱۳۸۲ با درجه واحد کوچک در دو مقطع کارشناسی و کاردانی با حدود ۱۰۱۹ نفر دانشجو در ۱۱ رشته تحصیلی شروع به کار کرد. مأموریت اصلی آن پیشبرد و گسترش

- 
1. Dodgson & Staggs
  2. McKelvey, M. & M. Holmen
  3. Mowery & Sampat
  4. Etzkowitz
  5. Bok
  6. George & Bock
  7. OECD
  8. Cooke
  9. Guena
  10. Lambert
  11. Wright

دانش، مهارت و پرورش افراد خلاق و متفکر در زمینه‌های مختلف علم و فناوری در سایه ارتقای کیفیت زندگی دانشگاهی است. چشم‌انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۴ به این ترتیب بیان شده است: دانشگاهی کارآفرین و مؤثر در رشد و توسعه اقتصادی کشور؛ برتر در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به اقشار مختلف جامعه؛ پیش‌تاز در تولید علم، نظریه و اندیشه در سطح آسیای جنوب غربی؛ مجهز به مراکز پژوهشی پیشرفته بر اساس استانداردهای بین‌المللی؛ پاسخگو به انتظارات جدید جامعه و شناخته‌شده در مجامع معتبر بین‌المللی که دانش‌آموختگان آن، جامعه انسانی آینده را خواهند ساخت.

در پژوهش کنونی برای پاسخ به سؤالات پژوهش از روشهای ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شد. روش انجام پژوهش در مرحله کیفی تحلیل محتواست (بوردنز و ابوت، ۲۰۰۲؛ کیدر و جاد، ۱۹۸۶). جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای این مرحله، از طریق مصاحبه صورت گرفت (هس‌بیر و لیوی، ۲۰۰۴). مشارکت‌کنندگان در این بخش از پژوهش، شامل تیم مدیران عالی دانشگاه بودند. برای تشخیص افراد کلیدی در شناسایی تهدیدها و فرصتهای محیطی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۴</sup> استفاده شد (مایکوت و مورهاوس، ۱۹۹۴). همچنین برای انتخاب نمونه‌های پژوهش از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. نمونه انتخاب شده برای این تحقیق، ۶۶ نفر از کارکنان و اعضای هیئت علمی واحد دانشگاهی مورد مطالعه‌اند. در بررسی فرصتها و تهدیدهای بیرونی و خارجی، دیدگاههای مسئولان سازمانهای دولتی تأثیرگذار بر دانشگاه نیز مد نظر قرار گرفت؛ از آنجاکه این گروه در شمار مدیران و ذی‌نفعان حوزه مدیریت شهری و استانی‌اند، در شناسایی تهدیدها و فرصتها بهتر می‌توانند سازمان دانشگاهی را یاری کنند. برای گردآوری اطلاعات، ابتدا با افراد مصاحبه‌هایی در زمینه ابعاد چهارگانه ماتریس راهبردی SWOT صورت گرفته و مهم‌ترین ابعاد آن شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتهای خارجی و تهدیدهای خارجی مشخص شدند. سپس این ابعاد بر اساس سه بعد اصلی تحلیل سازمانی (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۶)؛ یعنی ابعاد ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای تحلیل شدند. بر اساس پروتکل مصاحبه، طی انجام این مرحله از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شد تا برای توصیف پدیده‌های مطرح‌شده، مثالهایی را ارائه داده و استدلالهای خود را برای دیدگاهشان بیان کنند. در انتهای مصاحبه، چند سؤال باز برای جمع‌بندی دیدگاهها و ارائه مواردی مهم از نظر مصاحبه‌شونده ارائه شدند. محتوای هر مصاحبه بعد از انجام، پیاده‌سازی<sup>۵</sup> می‌شد. قبل از انجام مصاحبه بعدی نیز کدگذاری اولیه و تجزیه و تحلیل هر مصاحبه انجام می‌گرفت. پژوهشگران در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها از یادآوری نویسی<sup>۶</sup> نیز استفاده کردند؛ بدین معنی که در هنگام جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، چنانچه ایده‌ها یا روابطی به نظر می‌رسید، به‌طور جداگانه یادداشت شدند. برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تم استفاده شد.

1. Bordens & Abbott

2. Kidder & Judd

3. Hasse-Biber & Leavy

4. Snowball Sampling

5. Maykut & Morehouse

6. Transcription

7. Memoing

## برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهها بر مبنای چرخه حیات سازمانی ♦ ۲۳۳

در مرحله کمی از ابزار پرسشنامه‌ای با دو بخش استفاده شد. بخش نخست، پرسشنامه‌ای است که پس از انجام مصاحبه‌های پژوهشی در زمینه ابعاد ماتریس SWOT، برای گردآوری نظر شرکت کنندگان نسبت به میزان هر کدام از ابعاد چهارگانه تنظیم شده بود. علاوه بر این، برای بررسی چرخه حیات سازمان از پرسشنامه‌ای استاندارد (محمدی، ۱۳۸۵) شامل ۴۷ سؤال استفاده شد که چهار جزء اصلی چرخه حیات سازمان، شامل راهبرد سازمان، موقعیت سازمان، سبک تصمیم‌گیری سازمان و ساختار سازمان را می‌سنجد. با توجه به مقیاس لیکرت، هر سازمان در زمینه چرخه حیات خود امتیازی بین صفر تا ۲۳۵ به دست می‌آورد که تفسیر آن به ترتیب جدول ۱ است.

جدول ۱: تفسیر امتیازات پرسش‌نامه چرخه حیات سازمانی

امتیاز کسب شده سازمان	مرحله چرخه حیات
۴۷.۰۰ - ۰	مرحله اول: تولد
۹۴.۰۰ - ۴۷.۰۱	مرحله دوم: رشد
۱۴۱.۰۰ - ۹۴.۰۱	مرحله سوم: بلوغ
۱۸۸.۰۰ - ۱۴۱.۰۱	مرحله چهارم: تجدید حیات
۲۳۵.۰۰ - ۱۸۸.۰۱	مرحله پنجم: افول

داده‌های کمی در پژوهش کنونی که از پرسشنامه‌های چرخه حیات سازمانی و ماتریس تحلیل راهبردی SWOT به دست آمده، از طریق نرم‌افزار SPSS تحلیل شد.

## (د) یافته‌ها

بر اساس دسته‌بندی *میرزایی اهرنجانی*، عوامل سازمانی را می‌توان به سه دسته عوامل ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای دسته‌بندی کرد. ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به نحوی است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۶: ۳۰۵). ابعاد ساختاری<sup>۱</sup> آن دسته از ابعادی‌اند که به ساختار و روابط ساختار در دانشگاه مورد بررسی، مرتبط می‌شوند؛ همچون: مقررات، برنامه‌ها، رویه‌ها، تصمیم‌گیری، استخدام و سیستم بودجه‌بندی. ابعاد زمینه‌ای<sup>۲</sup> نیز ابعاد و ویژگی‌های زمینه‌ای و زیربنایی‌اند که بر فعالیتهای سازمانی دانشگاه تأثیرگذارند؛ مانند ارزشها، ایدئولوژی‌ها، باورها، عقاید، اصول، سمبلها و اسطوره‌ها. ابعاد محتوایی<sup>۳</sup> نیز آن دسته از ابعادی‌اند که به محتوا و فرایندهای سازمانی در دانشگاه ارتباط دارند؛ مانند وقت‌شناسی، دقت کاری، تعهد شغلی، انگیزش و کیفیت.

---

1. Structural  
2. Contextual  
3. Content

در مجموع تحلیل محتوای داده‌های شرکت‌کنندگان در پژوهش کنونی نشان‌دهنده ۶۱۳ گد قابل احصا در پژوهش است. از بین این تعداد گد، ابعاد ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای به ترتیب: ۱۳۲، ۲۳۱ و ۲۵۰ گد را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین از دیدگاه تحلیل ابعاد ماتریس SWOT نیز نقاط قوت سازمانی ۱۳۴ مورد، نقاط ضعف سازمان ۲۷۹ مورد، فرصتهای خارجی ۱۰۲ مورد و تهدیدهای خارجی ۹۸ مورد از گدهای پژوهش را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۲، یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام گرفته را نشان می‌دهد.

جدول ۲: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم‌های تحلیل محیطی دانشگاه مورد مطالعه

مجموع	شماره عامل (تکرار)	ابعاد	SWOT
۱۷	(۱)۲۸؛ (۱)۲۷؛ (۱)۲۴؛ (۱)۲۰؛ (۹)۱۹؛ (۱)۱۵؛ (۲)۹؛ (۱)۷؛	ابعاد ساختاری	نقاط قوت
۱۸	(۱)۳۵؛ (۱)۳۴؛ (۱)۳۱؛ (۱)۲۳؛ (۳)۲۲؛ (۲)۱۶؛ (۲)۱۲؛ (۲)۱۱؛ (۲)۱۰؛ (۳)۸؛	ابعاد محتوایی	
۹۹	(۴)۲۱؛ (۴)۱۸؛ (۴)۱۷؛ (۷)۱۴؛ (۱)۱۳؛ (۱)۶؛ (۱)۵؛ (۲)۴؛ (۲)۳؛ (۳)۲؛ (۴)۱؛ (۱)۲۵؛ (۲)۲۶؛ (۳)۲۹؛ (۱)۳۳؛	ابعاد زمینه‌ای	
۴۲	(۱)۶۷؛ (۱)۵۸؛ (۴)۳۶؛ (۱)۲۶؛ (۱)۲۰؛ (۳)۱۵؛ (۳)۱۴؛ (۱)۱۰؛ (۱)۷؛ (۳)۲؛ (۲)۱؛ (۱)۷۹؛ (۱)۹۱؛ (۱)۹۱؛ (۲)۹۳؛ (۱)۹۸؛ (۱)۹۹؛ (۲)۱۰۳؛ (۱)۱۰۴؛ (۱)۱۰۷؛ (۲)۱۲۰؛	ابعاد ساختاری	نقاط ضعف
۱۵۸	(۸)۲۹؛ (۲)۲۴؛ (۱)۱۹؛ (۳)۱۸؛ (۱)۱۷؛ (۱)۱۶؛ (۱)۱۳؛ (۵)۱۲؛ (۳)۱۱؛ (۵)۸؛ (۱۲)۳؛ (۳)۳۰؛ (۱)۳۴؛ (۳)۳۵؛ (۲)۳۷؛ (۱)۳۸؛ (۱)۴۰؛ (۱)۴۰؛ (۴)۴۱؛ (۱)۴۲؛ (۲)۴۳؛ (۱)۴۴؛ (۱)۴۵؛ (۲)۴۶؛ (۱)۴۷؛ (۱)۴۸؛ (۱)۴۹؛ (۱)۵۰؛ (۱)۵۱؛ (۱)۵۲؛ (۱)۵۳؛ (۱)۵۴؛ (۱)۵۵؛ (۴)۵۶؛ (۳)۵۷؛ (۱)۵۹؛ (۱)۶۲؛ (۱)۶۳؛ (۲)۶۴؛ (۳)۶۵؛ (۲)۶۶؛ (۱)۶۸؛ (۱)۶۹؛ (۳)۷۰؛ (۲)۷۱؛ (۲)۷۲؛ (۱)۷۳؛ (۴)۷۴؛ (۱)۷۵؛ (۱)۷۶؛ (۱)۷۷؛ (۱)۷۸؛ (۱)۸۰؛ (۱)۸۱؛ (۱)۸۲؛ (۱)۸۳؛ (۱)۸۴؛ (۳)۸۵؛ (۳)۸۷؛ (۱)۸۸؛ (۵)۹۰؛ (۲)۹۲؛ (۲)۹۴؛ (۱)۹۵؛ (۱)۹۶؛ (۱)۱۰۰؛ (۱)۱۰۱؛ (۳)۱۰۲؛ (۱)۱۰۵؛ (۱)۱۰۶؛ (۱)۱۰۸؛ (۱)۱۰۹؛ (۳)۱۱۰؛ (۱)۱۱۱؛ (۱)۱۱۲؛ (۱)۱۱۴؛ (۲)۱۱۵؛ (۱)۱۱۶؛ (۱)۱۱۷؛ (۱)۱۱۸؛ (۳)۱۱۹؛ (۲)۱۲۱؛ (۲)۱۲۲؛	ابعاد محتوایی	
۷۹	(۵)۳۱؛ (۱)۲۸؛ (۲)۲۷؛ (۳)۲۵؛ (۵)۲۳؛ (۴)۲۲؛ (۶)۲۱؛ (۳)۹؛ (۸)۶؛ (۸)۵؛ (۷)۴؛ (۳)۳۲؛ (۱)۳۳؛ (۳)۳۹؛ (۴)۶۰؛ (۳)۶۱؛ (۱)۸۶؛ (۹)۸۹؛ (۱)۹۷؛ (۱)۱۱۱؛ (۱)۱۱۳؛	ابعاد زمینه‌ای	
۲۳	(۱)۳۷؛ (۲)۳۶؛ (۳)۳۰؛ (۲)۲۷؛ (۱)۲۶؛ (۱)۲۵؛ (۵)۲۳؛ (۴)۲۲؛ (۱)۲۰؛ (۲)۱۵؛ (۱)۳؛	ابعاد ساختاری	فرصتها
۲۰	(۱)۳۴؛ (۱)۳۳؛ (۴)۲۹؛ (۱)۲۸؛ (۱)۲۴؛ (۱)۲۱؛ (۱)۱۹؛ (۲)۱۸؛ (۱)۱۷؛ (۴)۱۶؛ (۲)۱۰؛ (۱)۳۵؛	ابعاد محتوایی	
۵۹	(۳)۱۴؛ (۳)۱۳؛ (۱۷)۱۲؛ (۴)۱۱؛ (۱)۹؛ (۲)۸؛ (۳)۷؛ (۱)۶؛ (۱)۵؛ (۵)۴؛ (۳)۲؛ (۴)۱؛ (۱)۳۱؛ (۱)۳۲؛	ابعاد زمینه‌ای	
۵۰	(۱)۲۹؛ (۱)۲۸؛ (۱)۲۷؛ (۲)۱۴؛ (۵)۱۲؛ (۳)۹؛ (۸)۸؛ (۴)۵؛ (۲)۵؛	ابعاد ساختاری	تهدیدها
۳۵	(۱)۲۵؛ (۱)۲۴؛ (۱)۲۳؛ (۱)۲۲؛ (۱)۲۱؛ (۱)۱۹؛ (۲)۱۳؛ (۱۴)۱۱؛ (۲)۴؛ (۱)۱؛	ابعاد محتوایی	
۱۳	(۱)۲۶؛ (۱)۲۰؛ (۲)۱۸؛ (۱)۱۷؛ (۱)۱۶؛ (۲)۱۵؛ (۲)۱۰؛ (۱)۷؛ (۱)۶؛ (۱)۱؛	ابعاد زمینه‌ای	



### برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهها بر مبنای چرخه حیات سازمانی ♦ ۲۳۵

با توجه به یافته‌های پژوهش در قالب جدول ۳، بیشترین درصد (۴۱ درصد) متعلق به ابعاد زمینه‌ای و کمترین درصد به میزان ۲۱ درصد مربوط به ابعاد ساختاری است. این بدان معناست که بر اساس داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از جامعه آماری پژوهش، بزرگ‌ترین چالش دانشگاه، از محیط آن ناشی می‌شود. لذا باید در برنامه‌ریزی‌های خود توجه بیشتری به حل و فصل مخاطرات و چالشهای محیطی صرف شود. به همین ترتیب باید دانشگاه به ابعاد محتوایی خود نیز توجه بیشتری مبذول کند.

علاوه بر این، از جدول ۳ می‌توان استنباط کرد که دانشگاه با نقاط ضعف عمده‌ای (حدود ۴۵ درصد) روبه‌روست. بدین معنا که دانشگاه باید نقاط ضعف خود را کاهش داده تا بتواند با بهره‌گیری از راهبردهایی از نوع SO (فرصت - قوت) در آینده حرکت کند.

جدول ۳: یافته‌های پژوهش در زمینه ماتریس SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصتها	تهدیدها	جمع سطر	
۱۷	۴۲	۲۳	۵۰	۱۳۲ (۲۱٪)	ابعاد ساختاری
۱۸	۱۵۸	۲۰	۳۵	۲۳۱ (۳۸٪)	ابعاد محتوایی
۹۹	۷۹	۵۹	۱۳	۲۵۰ (۴۱٪)	ابعاد زمینه‌ای
۱۳۴ (۲۲٪)	۲۷۹ (۴۵٪)	۱۰۲ (۱۷٪)	۹۸ (۱۶٪)	۶۱۳ (۱۰۰٪)	جمع ستون

بیشترین قوت‌های واحد دانشگاهی مورد بررسی، در ویژگی‌های زمینه‌ای آن وجود دارند. از بین ۱۳۴ نقطه قوت اظهار شده توسط شرکت کنندگان در پژوهش، ۹۹ نقطه قوت (حدود ۷۴ درصد) در زمره ابعاد زمینه‌ای سازمان هستند.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند که بیشترین تعداد نقاط ضعف دانشگاه شامل آنهایی است که در زمره ابعاد محتوایی سازمان به شمار می‌روند. از بین ۲۷۹ نقطه ضعف، تعداد ۱۵۸ نقطه ضعف (حدود ۵۷ درصد) در حوزه ابعاد محتوایی اند؛ ابعاد محتوایی، ابعادی‌اند که به محتوا و فرایندهای سازمانی در دانشگاه ارتباط دارند. بیشترین فرصتهای خارجی که در اختیار دانشگاه قرار دارند، به‌مانند نقاط قوت این سازمان، در زمره ابعاد زمینه‌ای هستند. از میان ۱۰۲ فرصت خارجی تشخیص داده شده توسط شرکت کنندگان در پژوهش، ۵۹ فرصت (حدود ۵۸ درصد) در ردیف ابعاد زمینه‌ای قرار دارند.

در نهایت، در تحلیل ماتریس SWOT عمده‌ترین تهدیدهای خارجی این واحد دانشگاهی شامل ابعاد ساختاری هستند. از بین ۹۸ تهدید خارجی تشخیص داده شده، ۵۰ تهدید (حدود ۵۱ درصد) به ابعاد ساختاری نسبت داده شده‌اند.

### چرخه حیات سازمانی دانشگاه

بر مبنای مدل چرخه حیات سازمانی، هر محصول، خدمت یا شرکتی، در یک مقطع زمانی متولد شده، سپس رشد کرده و به مرحله بلوغ می‌رسد. آنگاه در مرحله اشباع قرار گرفته و در نهایت، دوره پیری و افول آن فرا خواهد رسید. هدایت و برنامه‌ریزی صحیح سازمان، در گرو شناخت و درک مرحله بلوغ سازمانی است. (هنکس، ۲۰۱۵)

در مرحله کمی تحقیق، برای تشخیص و شناسایی مرحله چرخه حیات سازمانی واحد دانشگاهی مورد بررسی، از پرسشنامه چرخه حیات سازمانی استفاده شد. داده‌های به‌دست آمده از این تعداد پرسشنامه توزیع شده به ترتیب جدول ۴ است.

جدول ۴: یافته‌های حاصل از پرسشنامه چرخه حیات دانشگاه

میانگین امتیازات دانشگاه	حداقل - حداکثر	اجزای تشکیل دهنده	
۳۸.۲۷	۷۰-۰	راهبرد سازمان	چرخه حیات سازمان (۱۲۷.۳۱)
۲۳.۶۳	۵۰-۰	موقعیت سازمان	
۲۲.۸۶	۴۰-۰	سبک تصمیم‌گیری سازمان	
۴۲.۵۵	۷۵-۰	ساختار سازمان	

نتایج نشان می‌دهد که واحد دانشگاهی مورد بررسی با توجه به اجزای تشکیل‌دهنده متغیر چرخه حیات سازمانی، در مرحله بلوغ سازمانی قرار دارد. بدین ترتیب، این واحد دانشگاهی با توجه به اینکه بیش از ۱۰ سال از عمر آن می‌گذرد، به‌خوبی توانسته است به مرحله بلوغ در چرخه حیات خود برسد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که از نظر ابعاد ماتریس SWOT، توجه به نقاط ضعف سازمانی بیشتر مورد توجه شرکت‌کنندگان بوده است. با توجه به قرار داشتن دانشگاه در مرحله بلوغ، سازمان بایستی نقاط ضعف خود را که بیشتر شامل فرایندهای داخلی است، به حداقل برساند.

### ه) بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از نظر ابعاد ماتریس SWOT توجه به نقاط ضعف سازمانی بیشتر مورد توجه شرکت‌کنندگان بوده است. با توجه به سنجش چرخه حیات سازمان که وضعیت دانشگاه را در مرحله بلوغ نشان می‌دهد، سازمان باید بتواند نقاط ضعف خود را که بیشتر به فرایندهای داخلی بستگی دارد، به حداقل برساند؛ چرا که حدود ۴۵ مورد از کدهای این پژوهش به نقاط ضعف سازمانی تخصیص یافته‌اند. ابعاد زمینه‌ای در دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش کنونی نسبت به سایر ابعاد ساختاری و محتوایی، از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است.

## برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهها بر مبنای چرخه حیات سازمانی ♦ ۲۳۷

از نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش کنونی ابعادی که ویژگی‌های زمینه‌ای و زیربنایی‌اند، در تحلیلهای مربوط به راهبرد سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بیشترین نقاط قوت دانشگاه در ابعاد زمینه‌ای آن است؛ از بین ۱۳۴ نقطه قوت اظهارشده توسط شرکت‌کنندگان در تحقیق، ۹۹ نقطه قوت (حدود ۷۴ درصد) در زمره ابعاد زمینه‌ای سازمان هستند.

بر اساس ماتریس SWOT، دانشگاه با نقاط ضعف عمده‌ای روبه‌روست. این امر نشان می‌دهد که دانشگاه باید با بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصتهای خود، ضمن پرهیز از تهدیدها، نقاط ضعف را کاهش داده تا بتواند با بهره‌گیری از راهبرد مناسب، به سمت راهبردهای قوت-فرصت در آینده حرکت کند.

از سوی دیگر، عطف به اطلاعات حاصل از طبقه‌بندی عوامل، این موضوع مشخص می‌شود که بیشترین درصد (۴۱ درصد) متعلق به ابعاد زمینه‌ای و کمترین درصد به میزان ۲۱ درصد مربوط به ابعاد ساختاری است. این بدان معناست که بزرگ‌ترین چالش دانشگاه، بیشتر ناشی از محیط آن است و لذا باید در برنامه‌ریزی‌ها به حل و فصل مخاطرات و چالشهای محیطی توجه کند.

با توجه به تحلیلهای انجام گرفته بر روی اطلاعات گردآوری شده در تحقیق کنونی، راهبردهای ذیل را می‌توان پیشنهاد داد:

عوامل داخلی			
ضعفها	قوتها		
<p><b>راهبردهای W-O</b></p> <p>ظرفیت‌سازی در واحدهای برنامه‌ریزی</p> <p>تدوین برنامه جامع آموزشی برای کلیه سطوح (مدیریتی، متخصص و فنی)</p> <p>ایجاد واحد تأمین منابع مالی</p>	<p><b>راهبردهای S/O</b></p> <p>ادغام افقی با خرید رقبا</p> <p>افزایش ظرفیت با ایجاد ظرفیت جدید</p> <p>توسعه سبد خدمات</p> <p>تمایزبخشی به خدمات با تکیه بر کیفیت</p> <p>توسعه بازار منطقه‌ای</p>	فرصتها	عوامل خارجی
<p><b>راهبردهای W-T</b></p> <p>بازمهندسی فرایندهای سازمانی</p> <p>کاهش هزینه‌ها و قیمت تمام‌شده</p>	<p><b>راهبردهای S-T</b></p> <p>تنوع‌بخشی به دامنه فعالیت</p> <p>خرید یا ایجاد</p> <p>تثبیت سهم دانشگاه در بازار</p> <p>ایجاد همکاری با سازمانهای دیگر</p> <p>ایجاد واحد استاندارد و فرهنگ‌سازی برای</p> <p>فعالیت مستمر در همه بخشهای بازار</p>		

یافته‌های پژوهش در زمینه ماتریس SWOT نشان داد که از نظر تحلیل محیط داخلی، دانشگاه مورد بررسی در نقطه ضعف قرار دارد. همچنین از نظر تحلیل محیط بیرونی، از فرصتهای جذابی برخوردار است. با توجه به راهبردهای پیشنهادی در جدول، می‌توان پیشنهاد داد که راهبرد کمینه کردن نقاط ضعف و بیشینه کردن استفاده از

فرصت‌ها توسط این مؤسسه به کار گرفته شود. برای این کار بایستی در واحدهای برنامه‌ریزی آموزشی، ظرفیت‌سازی انجام شود. همچنین ضمن کاهش بوروکراسی سازمانی و بازمهندسی فرایندها از طریق کارآفرینان دانشگاهی، به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی اقدام شود. در عملیاتی کردن این راهبرد باید به این نکته نیز توجه داشت که این مؤسسه در مرحله بلوغ خود قرار دارد؛ بنابراین، برای جلوگیری از اشباع و افول سازمانی، باید به دنبال انجام اقدامات ابتکارآمیز و بهره‌گیری از نوآوری در سازمان باشند. کسب سهم از بازار آموزش منطقه‌ای در قالب دوره‌های آزاد، ورود به آموزش‌های مجازی و الکترونیکی و عقد قرارداد با سازمانها برای برگزاری دوره‌های تخصصی آموزش سازمانی، بخشی از اقدامات عملی پیشنهادی در این راهبرد است. همچنین در حوزه پژوهش پیشنهاد می‌شود که واحد ارتباط صنعت با دانشگاه در این مؤسسه تقویت و پشتیبانی شود. این واحد باید ظرفیتها و فرصت‌های محیطی را شامل خوشه‌بندی صنایع و توانمندی‌های بالقوه در محیط نزدیک دانشگاه را شناسایی کرده، راههای بهره‌برداری از این منابع فرصت را پیشنهاد دهد.

## منابع

- کرینر، استوارت (۱۳۸۱). دیدگاههای کلیدی در مدیریت: اندیشمندانی که دنیای مدیریت را تغییر دادند. ترجمه محمدعلی حسین نژاد. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- محمدی، علیرضا (۱۳۸۵). بررسی چرخه حیات سازمان و ارتباط آن با سیستم جبران خدمات. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۶). «در جستجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان». مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راههای علمی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی. تهران: [بی‌نا].
- رایبترز، استیفن. (۱۳۸۴). تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات صفار.
- Berman, E.M. & J.P. West (1998). "Productivity Enhancement Efforts in Public and Nonprofit Organizations". *Public Productivity and Management Review*, 22 (2): 207-219.
- Berry, F.S., & B. Wechsler (1995). "State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey". *Public Administration Review*, 55 (2): 159-168.
- Bok, D. (2003). **Universities in the Marketplace: the Commercialization of Higher Education**. Princeton, Princeton University Press.
- Bordens, Kenneth S. & Bruce B. Abbott (2002). **Research Design and Methods: a Process Approach**. McGraw-Hill, Higher Education.
- Bromiley, Philip (2005). **The Behavioral Foundations of Strategic Management: Theories of Strategic Management**. Blackwell Publishing Company.
- Cooke, P. (2002). **Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage**. New York, Routledge.
- Dodgson, Mark & Jonathan Staggs (2012). "Government Policy, University Strategy and the Academic Entrepreneur: the Case of Queensland's Smart State Institutes". *Cambridge Journal of Economics*, 36: 567-585.
- Etzkowitz, H. (2008). **Triple Helix-University Industry Government Innovation in Action**. New York, Routledge.
- George, G. & A. Bock (2009). **Inventing Entrepreneurs: Technology Innovators and their Entrepreneurial Journey**, London, Prentice Hall
- Guena, A.; A. Salter & W. Stein Mueller (2003). **Science and Innovation: Rethinking the Rationales for Funding and Governance**. Cheltenham, Edward Elgar
- Hanks, S.H. (2015). "The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process". *Journal of Small Business Strategy*.
- Hasse-Biber, Sharlene Nagy & Patricia Leavy. (2004). **Approaches to Qualitative Research**. New York: Oxford University Press.

- Joyce, P. (1999). **Strategic Management for the Public Services**. Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996). **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kidder, Louise H. & Charles M. Judd (1986). **Research Methods in Social Relations**. CBS College Publishing.
- Kriner, Stuart (2002). **Key Perspectives in Management: Scientists Which Changed the Management World** (Translated by Mohammad Ali Hoseinnezhad). Tehran: Office of Cultural Research.
- Lambert, R. (2003). **Lambert Review of Business-University Collaboration**. London, HM Treasury.
- Maykut, Pamela & Richard Morehouse (1994). **Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide**. London: The Falmer Press.
- McKelvey, M. & M. Holmen (2009). **Learning to Compete in European Universities: From Social Institutions to Knowledge Business**. Cheltenham, Edward Elgar
- Mintzberg, Henry; Burce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. NY: Simon & Schuster.
- Mirzaei Ahrnjany, Hassan (1997). **"In Search of a Theoretical Framework to Identify and Analyze the Factors Affecting the "Work Ethic" and "Social Discipline" Within the Organization"**. *Proceedings of the Second Summit to Explore the Means of Social Governance Work Ethic and Social Discipline*. Tehran.
- Mohammadi, Ali Reza (2006). **Study the Life Cycle of the Organization and its Relationship with Compensation Systems**. School of Management Master's thesis, University of Tehran
- Mowery, D. & B. Sampat (2005). **"Universities in National Innovation Systems"**. In: J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation* (P. 209-39). New York: Oxford University Press.
- OECD (2005). **Governance of Innovation Systems**. Paris, OECD.
- Rigby, D. (2001). **Management Tools and Techniques: A Survey**. *California Management Review*, Vol. 43, No. 2, pp. 139–160.
- Robbins, Stephen. (2005). **Organization Theory: Structure, Design, and Applications** (Translated By Seyed Mehdi Alvani and Hasan Danaei Fard). Tehran: Saffar Publication.
- Roney, Curtis W. (2004). **Strategic planning methodology is the application of strategic management theory to practice**. London: Praeger.
- Wright, A.; B. Clarysse, P. Mustar & A. Lockett (2007). **Academic Entrepreneurship in Europe**. Cheltenham, Edward Elgar.

