

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شمال
دانشکده فنی و مهندسی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد
رشته مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری

عنوان پایان نامه:

ارائه رویکرد ترکیبی کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری
برای جاری سازی استراتژی‌های دانشگاه: مطالعه موردی

استاد راهنما:

دکتر مجید بهزادیان

استاد مشاور:

دکتر احمد جعفرزاده افشاری

نگارش:

فرزاد عزیزی

زمستان ۱۳۹۰

تشکر و قدردانی

خداوند را شاکرم که به من توفیق کسب علم، فرصت آشنایی با اساتید گرانقدر و نعمت داشتن خانواده ای صبور و دوستانی مهربان عنایت فرمود.

نخست جا دارد از استاد راهنمای گرامیم، جناب آقای دکتر بهزادیان، به خاطر همکاری ها، راهنمایی ها و آموزش های مؤثرشان طی دوران تحصیل و انجام پروژه حاضر سپاسگزاری کنم و سعادت و سلامت خود و خانواده محترمشان را آرزومندم.

از زحمات اساتید گرانقدرم، جناب آقای دکتر جعفرزاده افشاری، جناب آقای دکتر محمدپور عمران، جناب آقای دکتر رضوی و جناب آقای دکتر صالحی عمران کمال تشکر را دارم، بی تردید راهنمایی ها و آموزش های ایشان در طول دوران تحصیل برای اینجانب در طول انجام پژوهش راه گشا بود.

در نهایت از همکاری و کمک های صمیمانه تمامی عزیزان در گروه مهندسی صنایع دانشگاه شمال به ویژه جناب آقای مهندس کاوه، مدیر گروه محترم، تشکر می کنم.

تقدیم به

پدر بزرگوارم و

مادر مهربانم،

که با فراهم آوردن محیطی آرام و دلگرم کننده،

مجال تحصیل در سایه رفاه و آرامش را برایم امکان پذیر ساختند.

چکیده

مؤسسات آموزش عالی به عنوان مراکز توسعه نیروی انسانی نقش مهمی را در رشد اقتصادی و پیشرفت کشورها ایفا می‌کنند. هدف از این پژوهش بررسی مسائل مرتبط با فرایند مدیریت استراتژیک در مراکز آموزش عالی و ارائه مدلی برای جاری سازی و پیاده نمودن استراتژی‌های دانشگاهی است. یکی از چالش‌های اصلی هر سازمان در اجرای فرایند مدیریت استراتژیک، جاری‌سازی استراتژی‌هایی است که در سطح ارشد سازمان تعیین شده‌اند. در این تحقیق مدلی تلفیقی از رویکردهای کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری، به عنوان دو ابزار شناخته شده در مدیریت استراتژیک، ارائه شده است به همین منظور نقاط قوت هر یک از مدل‌های کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری در تدوین مدل تلفیقی برای جاری سازی اهداف استراتژیک بکارگرفته شده‌اند. به منظور اعتبارسنجی مدل تلفیقی تدوین شده، این مدل به صورت مطالعه موردی در یک مرکز آموزش عالی پیاده‌سازی شد و امکان اجرای آن مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان دهنده قابلیت استفاده از مدل تلفیقی تدوین شده برای دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها به منظور اجرای فرایند مدیریت استراتژیک است.

واژگان کلیدی: استراتژی، مدیریت استراتژیک، کارت امتیازی متوازن، هوشین کانری، دانشگاه

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل اول - طرح تحقیق	
۲	مقدمه
۲	۱-۱- ضرورت تحقیق: دلایل نیاز دانشگاه ها به مدیریت استراتژیک
۳	۲-۱- تعریف مسأله و بیان سؤال‌های تحقیق
۶	۳-۱- اهداف تحقیق
۶	۴-۱- روش شناسی تحقیق
۶	۱-۴-۱- روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها
۷	۲-۴-۱- جامعه نمونه خبرگان
۸	۵-۱- مراحل تحقیق
۸	۶-۱- کاربردهای تحقیق
۹	۷-۱- تعریف واژه‌های کلیدی
فصل دوم - مرور ادبیات تحقیق	
۱۱	مقدمه
۱۲	۱-۲- مدیریت استراتژیک
۱۲	۱-۱-۲- مقدمه
۱۲	۲-۱-۲- مفاهیم استراتژی و برنامه‌ریزی
۱۳	۳-۱-۲- مفهوم مدیریت استراتژیک
۱۴	۴-۱-۲- مراحل مدیریت استراتژیک
۱۶	۵-۱-۲- مدیریت استراتژیک در آموزش عالی
۱۷	۱-۵-۱-۲- بکارگیری مدیریت استراتژیک در مراکز آموزش عالی
۱۹	۲-۲- کارت امتیازی متوازن
۱۹	۱-۲-۲- مقدمه
۲۰	۲-۲-۲- تاریخچه تکامل مدل کارت امتیازی متوازن
۲۲	۳-۲-۲- کارت امتیازی متوازن، ابزار مدیریت استراتژیک
۲۳	۴-۲-۲- چهار منظر کارت امتیازی متوازن

۲۶	----- نقشه استراتژی ۵-۲-۲
۲۸	----- اجزای کارت امتیازی متوازن ۶-۲-۲
۲۹	----- کارت امتیازی متوازن در بخش عمومی و غیر انتفاعی ۷-۲-۲
۳۰	----- بکارگیری کارت امتیازی متوازن در حوزه سازمان‌های غیر انتفاعی ۱-۷-۲-۲
۳۲	----- کارت امتیازی متوازن در دانشگاه ۸-۲-۲
۳۳	----- بکارگیری کارت امتیازی متوازن در مراکز آموزش عالی ۱-۸-۲-۲
۳۵	----- مروری جامع بر مقالات با کارت امتیازی متوازن در حوزه آموزش عالی ۳-۲
۳۵	----- جمع آوری مقالات ۱-۳-۲
۳۵	----- ارائه بسته اطلاعاتی ۲-۳-۲
۵۰	----- تحلیل اطلاعات مقالات ۳-۳-۲
۵۹	----- هوشین کانری ۴-۲
۵۹	----- مقدمه ۱-۴-۲
۶۰	----- تاریخچه تکامل هوشین کانری ۲-۴-۲
۶۲	----- مفاهیم پایه مدل هوشین کانری ۳-۴-۲
۶۶	----- مدیریت خط مشی ۴-۴-۲
۶۶	----- مدیریت خط مشی و چرخه PDCA ۵-۴-۲
۶۶	----- چرخه تمرکز، همسوسازی، یکپارچه‌سازی و بازنگری (FAIR) ۶-۴-۲
۷۰	----- فرآیند توپ‌گیری ۷-۴-۲
۷۱	----- مزایای هوشین کانری ۸-۴-۲
۷۱	----- هوشین کانری در بخش عمومی و غیر انتفاعی ۹-۴-۲
۷۲	----- بکارگیری هوشین کانری در سازمان‌های غیر انتفاعی ۱-۹-۴-۲
۷۳	----- بررسی پیشینه تلفیق مدل‌های کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری ۵-۲
۷۴	----- دلایل نیاز به تلفیق دو مدل کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری ۱-۵-۲
۷۷	----- نمونه‌های تلفیق کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری ۲-۵-۲
	فصل سوم- تدوین مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری
۸۱	----- مقدمه
۸۱	----- ۱-۳- تشریح اطلاعات ورودی برای طراحی مدل تلفیقی پیشنهادی

۱-۱-۳- نقد و بررسی سه مدل پیشین تلفیق (از دید خبرگان)----- ۸۱

۲-۱-۳- ساختار ارائه شده برای جاری سازی استراتژی‌ها----- ۸۴

۲-۳- تشریح مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری----- ۸۵

فصل چهارم- مطالعه موردی

مقدمه----- ۹۹

۱-۴- معرفی دانشگاه----- ۹۹

۲-۴- اجرای گام به گام مدل پیشنهادی----- ۱۰۰

فصل پنجم- نتایج و پیشنهادات

۱-۵- جمع بندی نتایج تحقیق----- ۱۱۸

۲-۵- پیشنهادات----- ۱۱۹

مراجع و منابع----- ۱۲۰

پیوست الف----- ۱۲۸

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲- اسامی منظرها براساس نوع سازمان	۳۱
جدول ۲-۲- استخراج اطلاعات مقالات (۱)	۳۷
جدول ۳-۲- استخراج اطلاعات مقالات (۲)	۴۲
جدول ۴-۲- فراوانی مقالات بر اساس کشور	۵۰
جدول ۵-۲- فراوانی مقالات براساس سال انتشار	۵۱
جدول ۶-۲- فراوانی مقالات براساس نوع مقاله	۵۲
جدول ۷-۲- فراوانی مقالات براساس عنوان مجله	۵۳
جدول ۸-۲- فراوانی مقالات براساس عنوان ناشر/کنفرانس	۵۴
جدول ۹-۲- فراوانی عنوان منظرهای کارت امتیازی متوازن	۵۶
جدول ۱۰-۲- فراوانی جایگاه منظرهای کارت امتیازی متوازن	۵۷
جدول ۱۱-۲- کارت امتیازی متوازن دانشگاه مین- چین در تحقیق چن	۵۸
جدول ۱۲-۲- سنجه‌های مدل کارت امتیازی متوازن در مدل کالن و همکاران	۵۸
جدول ۱۳-۲- شاخص‌های مورد استفاده در مدل‌های دوتا و اوماشانگار	۵۹
جدول ۱۴-۲- مقایسه مدل‌های کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری	۷۶
جدول ۱-۴- مشاورین پروژه	۱۰۱
جدول ۲-۴- زمانبندی پروژه	۱۰۲
جدول ۳-۴- SWOT	۱۰۳
جدول ۴-۴- کارت امتیازی متوازن	۱۰۶
جدول ۵-۴- اهداف و سنجه‌های لایه دوم (هوشین)	۱۰۸
جدول ۶-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت آموزش	۱۱۲
جدول ۷-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت طرح و برنامه	۱۱۲
جدول ۸-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت پژوهش و فناوری	۱۱۳
جدول ۹-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی	۱۱۳
جدول ۱۰-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت طرح و برنامه	۱۱۳
جدول ۱۱-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت پژوهش و فناوری	۱۱۳
جدول ۱۲-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت مالی، اداری و پشتیبانی	۱۱۴
جدول ۱۳-۴- برنامه هوشین واحدهای معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی	۱۱۴

- جدول ۴-۱۴ - برنامه هوشین واحدهای معاونت دانشجویی ----- ۱۱۵
- جدول ۴-۱۵ - برنامه هوشین واحدهای معاونت طرح و برنامه ----- ۱۱۵
- جدول ۴-۱۶ - برنامه هوشین واحدهای معاونت مالی، اداری و پشتیبانی ----- ۱۱۵
- جدول ۴-۱۷ - فرم گزارش‌دهی واحدها ----- ۱۱۶

فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۷	شکل ۱-۱- روش شناسی تحقیق
۸	شکل ۲-۱- مراحل تحقیق
۱۱	شکل ۱-۲- ساختار کلی فصل دوم
۱۴	شکل ۲-۲- چارچوب مدیریت استراتژیک
۱۵	شکل ۳-۲- فرآیند مدیریت استراتژیک
۲۲	شکل ۴-۲- فرآیند مدیریت در کارت امتیازی متوازن
۲۴	شکل ۵-۲- منظرهای کارت امتیازی متوازن
۲۷	شکل ۶-۲- نقشه استراتژی
۲۹	شکل ۷-۲- اجزای کارت امتیازی متوازن
۳۰	شکل ۸-۲- چارچوب کارت امتیازی متوازن برای سازمان‌های غیرانتفاعی
۶۰	شکل ۹-۲- معنای لغوی واژه هوشین کانری
۶۵	شکل ۱۰-۲- اجزای اصلی مدیریت هوشین
۶۷	شکل ۱۱-۲- چرخه FAIR در هوشین کانری
۷۰	شکل ۱۲-۲- فرآیند توپ گیری
۷۵	شکل ۱۳-۲- فرآیند اجرای مدل هوشین کانری
۷۵	شکل ۱۴-۲- فرآیند اجرای مدل کارت امتیازی متوازن
۷۸	شکل ۱۵-۲- مدل تلفیقی ارائه شده توسط ویچر و چاو
۷۸	شکل ۱۶-۲- مدل تلفیقی ارائه شده توسط آشان و تانیاش
۷۹	شکل ۱۷-۲- مدل تلفیقی ارائه شده توسط یانگ و یه
۸۳	شکل ۱-۳- ترجمه استراتژی‌های سالیانه
۸۵	شکل ۲-۳- هم‌راستایی عمودی و افقی در ساختار پیشنهادی
۸۹	شکل ۳-۳- مدل تلفیقی تدوین شده کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری
۱۰۰	شکل ۱-۴- ساختار سازمانی
۱۰۵	شکل ۲-۴- نقشه استراتژی
۱۱۰	شکل ۳-۴- جاری سازی طرح کلان نظرسنجی از فرآیندهای آموزشی
۱۱۰	شکل ۴-۴- جاری سازی طرح کلان افزایش منابع مالی درون سازمانی

شکل ۴-۵- جاری سازی طرح کلان بهبود فرآیندهای اداری-----۱۱۱

شکل ۴-۶- جاری سازی طرح کلانبهبود کیفیت آموزش-----۱۱۱

شکل ۴-۷- جاری سازی طرح کلان توانمندسازی کارکنان-----۱۱۱

فصل اول

طرح تحقیق

مقدمه

ضرب‌المثلی قدیمی هست که می‌گوید: هیچ چیز به اندازه تغییر، ثابت نیست. شاید این ضرب‌المثل امروزه بیش از هر زمان دیگری مصداق و کاربرد داشته باشد. تغییر با شتابی تصاعدی در حال وقوع است. برای سازمان‌هایی که تصمیم دارند به نحو شفاف و مستقیمی بیانگر تغییرات و تحولات باشند، آینده همواره آبهستن فرصت‌هایی هیجان‌انگیز و گاه خطرانی احتمالی است (راولی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۲۱). امروزه ارزش ملت‌ها بیشتر از آن‌که به منابع مادی در دسترس‌شان بستگی داشته باشد به منابع انسانی و علم و آگاهی ایشان وابسته است. بنابراین آموزش، به عنوان فرایندی که باعث بهبود زیربنای علمی ملت‌ها می‌شود، نقش اساسی در آینده ایشان بازی می‌کند. دانشگاه‌ها از جمله مهم‌ترین مراکز آموزشی هستند که نقش اساسی را در آموزش جوامع دارند. از سال‌های آخر قرن بیستم، دانشگاه‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها در معرض تغییرات شدید جوامع قرار گرفته‌اند که ناشی از پیشرفت‌های علمی و فناوری و نیز تحولات سیاسی و اقتصادی جهان امروز است. استراتژی دانشگاه‌ها در برابر این تغییرات متفاوت بوده است. برخی با نادیده گرفتن این تحولات کارکردهای قبلی خود را که اساساً متکی بر آموزش و تولید فارغ‌التحصیلان در رشته‌های خاص است ادامه دادند. برخی دیگر در سازماندهی درونی به این تحولات توجه کرده‌اند. (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۲، ص ۳)

۱-۱- ضرورت تحقیق: دلایل نیاز دانشگاه‌ها به مدیریت استراتژیک

روندهای در حال توسعه جهانی، چالش‌های اقتصادی جدید، افزایش سریع استفاده از تکنولوژی اطلاعات و نیازمندی به متخصصان چندزبانه، بعضی از چالش‌های روبروی ملت‌های در حال توسعه می‌باشند. امروزه تفکر استراتژیک و حرکت بر مبنای استراتژی‌ها، سازمان‌ها را برای رویارویی و انطباق موفقیت‌آمیز با شرایط آینده توانمند می‌سازد (Kriemadis, 1997). برنامه‌های استراتژیک مسیر رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را که به سند چشم‌انداز سازمان اشاره دارد، تشریح می‌کنند (West-Burnham et al., 1994) و بواسطه شناخت بهتری که از محیط ایجاد می‌کنند سازمان

را در ارتقاء عملکردش یاری می‌رسانند (Kraus et al., 2006). در چند دهه گذشته، روش‌های مدیریت استراتژیک در راستای طرح این موضوعات و یافتن شیوه‌های مؤثر برای رویارویی با تغییرات و چالش‌ها سر برآورده‌اند. از این‌رو، مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک (نخستین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک) در انواع مختلفی از سازمان‌ها، مورد توجه قرار گرفته‌اند. ابتدا این دنیای تجارت بود که روش‌ها و فناوری‌های ویژه خود را در این زمینه تجربه کرد. این روش‌ها در طول زمان بهبود یافته‌اند و بیش از گذشته از حمایت برخوردار شده‌اند. همانگونه که شرکت‌های تجاری بیشتر و بیشتری با اجرای اصول مدیریت استراتژیک به رمز موفقیت پی بردند، سایر سازمان‌ها نیز به بررسی این روش‌ها روی آوردند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیز از جمله این سازمان‌ها بودند.

در صورتی که دانشسرا‌ها و دانشگاه‌ها بخواهند در سال‌های دشوار آتی ادامه حیات دهند، تاکید خاصی بر برنامه‌ریزی ضروری خواهد بود (Kotler & Murphy, 1981). عبارت یاد شده درست به همان اندازه سی سال قبل که نخستین بار ایراد شده است حائز اهمیت می‌باشد. این یک واقعیت است که امروز تغییر برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها یک ضرورت است نه یک فرصت، لذا در میان گروه‌های تجربه‌گرایان برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیز به این موضوع علاقه نشان دادند و سعی کردند تا برای تطابق بیشتر با شرایط از روش‌های جدید برنامه‌ریزی و مدیریت و ابزارها و مدل‌های مرتبط با آن‌ها استفاده نمایند. در نتیجه، اینک دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، برای تنظیم مجدد نقش خود و تناسب آن با عصر جدید، بیش از گذشته به برنامه‌ریزی استراتژیک رو می‌آورند تا به کمک آن به تنظیم مجدد فعالیت‌های خود اقدام کنند، زیرا آنها به تدریج به این نکته پی می‌برند که منابع سنتی و روش‌های برنامه‌ریزی سنتی دیگر اثربخشی ندارد (راولی و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۱۹).

حال که ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک و نقش اساسی آن در کمک به سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها، برای سازگاری با تغییرات محیطی در جهت رسیدن به اهدافشان مشخص گردیده باید دید که آیا صرف تدوین استراتژی‌هایی برای رسیدن به این اهداف کفایت و سازمان‌ها تا چه اندازه در اجرا و تحقق این برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفق بوده‌اند؟

۱-۲- تعریف مسأله و بیان سؤال‌های تحقیق

در سطوح رده بالای سازمان‌ها مدیران اهدافی را برای فعالیت‌های خود بیان می‌کنند و استراتژی‌هایی را برای رسیدن به این اهداف در قالب چشم انداز، بیانیه، مأموریت و تحلیل نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت‌ها تدوین

می‌کنند. در دهه‌های اخیر تدوین یک استراتژی مناسب به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است و مطالعات زیادی در زمینه یافتن روش‌ها و رویکردهای مناسب برای تدوین استراتژی‌ها صورت گرفته است. فارغ از تفاوت‌های موجود در این روش‌ها، امروزه بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که اجرای استراتژی‌ها از تدوین آن‌ها نقش موثرتری در موفقیت سازمان دارند. در سال ۱۹۹۹ در مقاله‌ای که در مجله فورچون چاپ شد، این ادعا مطرح شد که ۷۰٪ دلیل شکست سازمان‌ها در مدیریت استراتژیک، ضعف آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌های تدوین شده است نه در تدوین آن‌ها (Charan & Colvin, 1999). مشکلات مربوط به اجرا و جاری ساختن استراتژی‌ها به ویژه در سازمان‌های بزرگ با سطوح مختلف سازمانی بیشتر به چشم می‌خورد. این استراتژی‌ها برای آن‌ها عملی شوند و از جملاتی که بیشتر جنبه شعار دارند به مرحله اجرا درآیند باید متناسب با هر سطح از سازمان ترجمه شده و در سطوح مختلف آن جاری شوند، شاخص‌هایی برای آن‌ها تعیین و افرادی که این شاخص‌ها را ارزیابی کنند معین شوند.

در دهه‌های اخیر برای ترجمه و جاری‌سازی هرچه بهتر استراتژی‌ها و پاسخ به چالش‌های موجود در این زمینه ابزارها و رویکردهای مختلفی مطرح شده‌اند که از میان آن‌ها استفاده از مدل‌های هوشین کانری و کارت امتیازی متوازن در بسیاری از سازمان‌های جهانی مرسوم بوده است. هوشین کانری ابزار قدیمی‌تری نسبت به کارت امتیازی متوازن است که از دهه‌های گذشته در ژاپن مطرح بوده ولی اولین بار توسط آکائو در غرب مطرح شد (Akao, 1991) و در مقابل کارت امتیازی متوازن رویکرد آمریکایی جدیدتری است که در دهه ۹۰ میلادی توسط کاپلان و نورتون معرفی گردید (Kaplan & Norton, 1992). سازمان‌های بسیاری از این دو مدل استفاده کرده‌اند و آن‌ها را نسبت به ایده‌های اولیه‌ای که پدیدآورندگانشان طرح کرده‌اند گسترش و توسعه داده‌اند. هر کدام از ابزار مطرح شده ویژگی‌ها و نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند که می‌توانند برای سازمان مفید یا غیرمؤثر باشند.

هوشین کانری به عنوان یک ابزار کارآمد استراتژی‌های کلان سازمان را در سطوح مختلف سازمان خرد کرده و با شکست آشنایی آن‌ها را به لایه‌های مختلف وظیفه‌ای تعمیم می‌دهد، به این ترتیب همه بخش‌های سازمان را درگیر استراتژی می‌کند و آن‌ها خود را در راستای اهداف و خط مشی‌های کلان، ذینفع می‌بینند؛ ولی آیا اهدافی که در هر سطح انتخاب می‌شوند (حتی در سطوح بالا قبل از خرد کردن استراتژی) با یکدیگر هم راستا هستند و یکدیگر را در جهت تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان پشتیبانی می‌کنند؟ آیا برنامه‌ها و اقداماتی که برای تحقق اهداف تعیین می‌شوند به صورت یکپارچه و هم‌راستا مدیریت می‌شوند؟

در مقابل، کارت امتیازی متوازن تلاش کرده است با تدوین نقشه‌ای از اهداف کلان شرکت، از لحاظ زمانی (دراز

مدت و کوتاه مدت)، توالی (پسین و پیشین) و جنسیت (مالی و غیر مالی) بین اهداف سطوح بالای استراتژی شرکت در منظر های مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری توازن و هم راستایی منطقی برقرار نماید. با این حال مشکل اصلی کارت امتیازی متوازن به نحوه خرد کردن و هم راستایی استراتژیها در سطوح پایین تر به ویژه در سازمان های بزرگ با ساختار وظیفه‌ای و غیر فرآیندی برمی‌گردد. برخی از سازمانها تدوین نقشه‌های استراتژی مجزا برای سطوح پایین تر را پیشنهاد کرده‌اند ولی ترسیم نقشه‌های متعدد نه تنها هم راستایی را به دنبال ندارد بلکه باعث سردرگمی کارکنان نیز می‌شود. سؤال اساسی که باید به آن پاسخ داده شود این است که آیا تلفیق دو رویکرد هوشین کانری و کارت امتیازی متوازن می‌تواند راه حلی برای برطرف کردن ضعف‌های هر کدام از آنها و کارا تر نمودن قوت آنها باشد؟ آیا این تلفیق به بهبود فرایند پیاده‌سازی و جاری کردن استراتژیها در سازمان کمک می‌کند؟

حتی برخی از سازمانها تجربه استفاده هم‌زمان این مدلها را داشته‌اند، اما نه به شکل یک مدل یک پارچه و واحد. برای مثال برخی شرکت‌های ژاپنی پس از سالها استفاده از مدل هوشین کانری اخیراً با هدف بهبود سیستم مدیریت خود به استفاده از مدل ارزیابی متوازن نیز روی آورده‌اند. اما همین استفاده هم‌زمان از دو مدل مجزا می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند زیرا هر کدام از این مدلها ویژگی‌های منحصر بفرد و در عین حال مشابهی در تدوین و اجرای استراتژیها دارند که چنانچه در یک مدل یکپارچه و واحد با هم تلفیق نشوند نه تنها هیچ یک از رویکردها اثر بخش نخواهد بود، بلکه موجب سردرگمی مدیران و کارکنان نیز می‌شود.

همان‌طور که پیش تر بیان شد شرایط محیط فعالیت مراکز آموزش عالی به سرعت در حال تغییر است و دانشگاهها به عنوان ارکان اصلی ترویج علم و فناوری کشورها، برای پاسخگویی اثربخش به انتظارات و نیازهای گوناگون ذینفعان خود، نیازمند توسعه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشند. از این رو دانشگاهها همانند سایر سازمانها اهدافی را در چشم انداز خود تعریف می‌کنند که دستیابی به آنها تنها از طریق تدوین و اجرای درست و کامل استراتژیها امکان پذیر است. کلیه مسائل و چالشهایی که در جاری‌سازی استراتژیها و پیاده سازی آنها از طریق بکارگیری مجزای کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری در سازمانهای مختلف مطرح شد در خصوص دانشگاهها نیز وجود دارد. حتی به دلایل مختلفی نظیر تعدد سطوح سازمانی، تعدد کارکنان و کارمندان، تنوع ذینفعان و ... فرایند ترجمه و جاری‌سازی استراتژیها در دانشگاهها نسبت به سایر سازمانها به مراتب مشکل تر و چالش برانگیزتر خواهد بود. اما چگونه می‌توان این فرایندها را تسهیل نمود؟

بنابراین تحقیق حاضر در راستای برطرف‌سازی این مشکلات و پاسخگویی به سؤالات مطرح شده اقدام به ارائه مدلی تلفیقی از دو رویکرد کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری می‌نماید.

۳-۱- اهداف تحقیق

برای این تحقیق دو هدف در نظر گرفته شده است:

۱) هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی مسائل مرتبط با تدوین و جاری سازی استراتژی‌های سازمانی است با تمرکز بر مراکز آموزش عالی، که در راستای همین موضوع مدلی تلفیقی از دو مدل شناخته شده و پرکاربرد کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری ارائه خواهد شد تا به ترجمه و جاری سازی هرچه بهتر استراتژی‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کمک شود به نحوی که در نتیجه آن دانشگاه‌ها بهره‌مندی بیشتری را از بکارگیری این ابزار داشته و از قابلیت‌های مکمل آن‌ها در جهت رفع کمبودهای موجود در هر یک از مدل‌ها استفاده نمایند.

۲) هدف دیگر این تحقیق ارائه یک بسته اطلاعاتی در رابطه با بررسی کارت امتیازی متوازن در آموزش عالی است که از طریق مروری جامع بر مقالات مرتبط با این حوزه جمع آوری شده است. برای نخستین بار است که چنین مرور جامعی در این حوزه، با این تعداد مقالات و این حجم از اطلاعات استخراج شده از هر مقاله انجام می‌گیرد.

۴-۱- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد که روش شناسی آن مطابق شکل ۱-۱ می باشد.

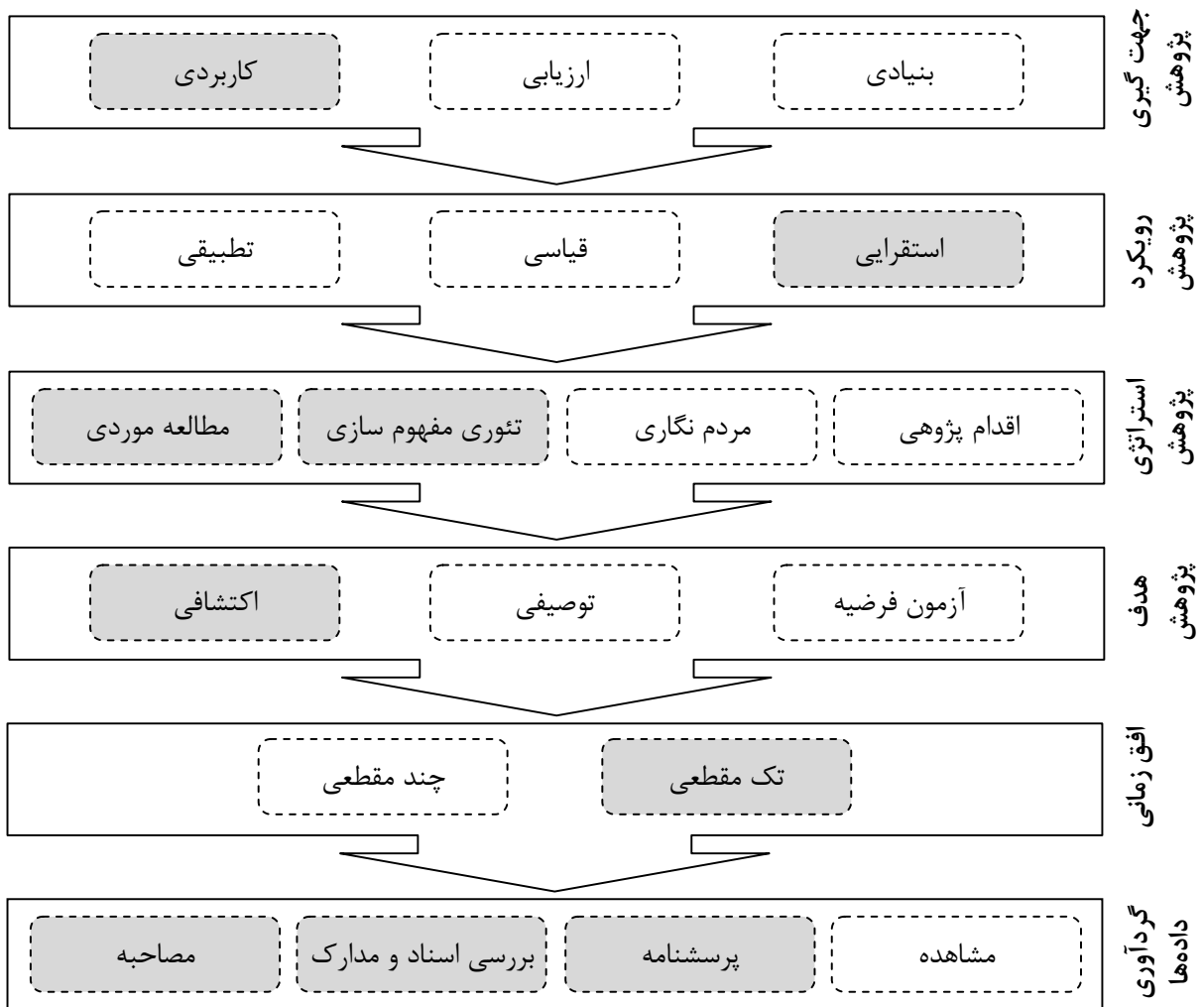
۴-۱-۱ روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها

اطلاعات و داده‌های مورد استفاده در این پژوهش از طرق مختلف به شرح زیر گردآوری شدند:

اطلاعات کتابخانه‌ای و اینترنتی: در مراحل مختلف تحقیق به کرات از اطلاعات مستند کتابخانه‌ای، مقالات معتبر داخلی و بین‌المللی و وب سایت‌های علمی و اطلاعاتی مرتبط با مدیریت استراتژیک به ویژه حوزه آموزش عالی استفاده شده است.

اطلاعات کیفی (دریافت نظرات): نظرسنجی از خبرگان و استفاده از نظرات مشاورین طرح از طریق جلسات توجیهی، مصاحبه‌های فردی و توزیع پرسشنامه صورت گرفت.

اطلاعات میدانی: از آنجا که نتیجه تحقیق در یکی از واحدهای دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت، بخشی از اطلاعات میدانی از طریق نتایج حاصله در نتیجه اقدامات انجام شده از سوی محقق و بخشی دیگر نیز بر اساس بررسی مدارک، اسناد و گزارشات مرتبط با مطالعه موردی گردآوری شده است.



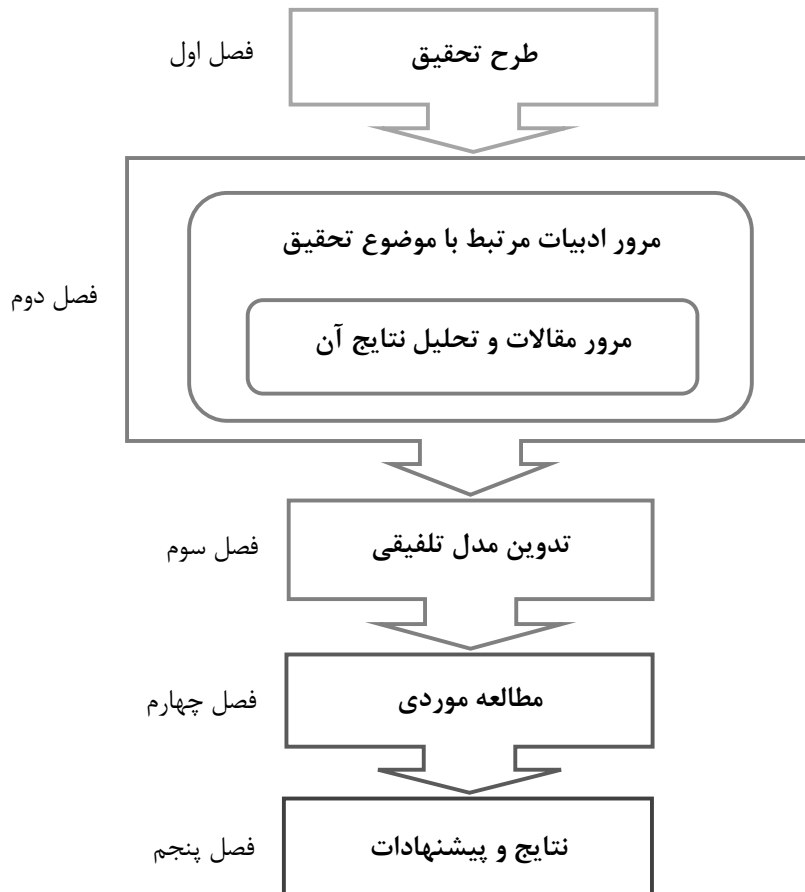
شکل ۱-۱- روش شناسی تحقیق

۱-۴-۲- جامعه نمونه خبرگان

جامعه نمونه خبرگان تحقیق را هشت نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران فعال در حوزه مدیریت استراتژیک تشکیل می‌دهند که به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و از نظرات آن‌ها برای تدوین مدل پیشنهادی تحقیق استفاده شد.

۱-۵- مراحل تحقیق

مراحل تحقیق حاضر در شکل ۱-۲ نشان داده شده است.



شکل ۱-۲- مراحل تحقیق

۱-۶- کاربردهای تحقیق

برای این تحقیق سه کاربرد را می‌توان متصور بود:

۱) کاربرد ویژه این تحقیق مربوط به جاری ساختن و پیاده سازی استراتژی‌هایی است که در مراکز آموزش عالی مطرح و تدوین می‌شوند، لذا کلیه دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی که ممکن است وابسته به وزارتخانه‌های آموزش و پرورش، علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و یا سایر سازمان‌های دولتی و غیر دولتی باشند می‌توانند از نتایج این پایان‌نامه استفاده نمایند.