





دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی گرایش تحول سازمانی

عنوان پایان نامه

تهیه نقشه راهبرد و کارت امتیازی متوازن برای معاونت آموزشی دانشگاه

ولی عصر (عج) رفسنجان

استاد راهنما

دکتر ناصر شهسواری پور

استاد مشاور

دکتر مصطفی هادوی نژاد

نگارنده

اعظم رضانی

آبان ۱۳۹۳

تمامی حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات و نوآوری‌های  
حاصل از پژوهش موضوع این پایان‌نامه، متعلق به دانشگاه  
ولی‌عصر (عج) رفسنجان است.

پروردگارا...

اگر قرار است که به محلی برسم  
و ناپاس شوم  
بهین که غرق دریای نیاز تو باشم مرابن است...

## پاسکزاری

شکریان نثاریند منان که توفیق را رفیق را هم ساخت تا این پیمان نامه را به پیمان برسانم.

پاس بی پیمان از آنان که وجودم جز هدیه وجودشان نیست:

پدر عزیزم و مهربان مادرم

تقدیر و شکر بی کران از آنان که آموختند مرا تا میاموزم:

استاد کرانقدر دکتر شهسواری، استاد صبور دکتر بلادی نژاد، استاد لوسوز دکتر کاظمی

پاس بی کران از آنان که حضورشان در فضای زندگیم مصداق بی ریای سخاوت بوده است:

برادر و خواهران عزیزم

پاس فراوان بر مهدی و بجای دوستان کرانامه ام

و قدردانی صمیمانه از هم اتانی های عزیزم که دیگر دوری، دورشان نمی کند و همیشه در بهترین جای اندیشه ام نشسته اند.

ماحصل آموخته ام را تقدیم می کنم:

به آنان که مهر آسمانی شان آرام بخش آلام زمینی ام است.

به استوارترین تکیه گاهم، دستان پر مهر پدرم

به سبزترین نگاه زندگی ام، چشمان نگران مادرم

که هر آنچه آموختم در کتب عشق آنان آموختم و هر چه بگویم قطره ای از دریای بی کران مهربانی شان

را پاس توانم بگویم.

## چکیده

امروزه سازمان‌هایی به موفقیت دست می‌یابند که مدیران آن تفکر و نگرش راهبردی مناسبی داشته و این تفکر را به درون سازمان خود نیز انتقال دهند. در گذشته سرعت تغییرات در محیط سازمان‌ها کم بوده است، بنابراین تحلیل شرایط محیطی و درونی سازمان مبنای مناسبی برای طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی در چند سال آینده محسوب می‌شد. امروزه شرایط بسیار ناپایدار می‌باشد و دیگر سازمان‌های امروزی را بر پایه تجربیات گذشته نمی‌توان مدیریت کرد. سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها برای بقا در محیط پویا و پیچیده امروزی نیاز دارند تا برنامه جامع برای خود تدوین کنند و سپس در جهت عملیاتی کردن آن اقدام نمایند. روش ارزیابی متوازن چارچوب جدیدی، برای تشریح یک راهبرد، از طریق مرتبط ساختن دارایی‌های مشهود و نامشهود، فعالیت‌های ارزش‌آفرین فراهم می‌سازد. ارزیابی متوازن از نقشه‌های راهبردی که روابط علت و معلولی را مشخص می‌کنند، استفاده می‌کند و به تشریح این نکته می‌پردازد که چگونه دارایی‌های نامشهود بسیج شده‌اند تا ارزش‌آفرینی کنند و نتایج مطلوب مالی ارائه دهند. نقشه‌های راهبرد زیربنای برپایی روش ارزیابی متوازن، مرتبط با راهبرد یک سازمان را فراهم می‌سازند. ما در این پژوهش ابتدا با استفاده از تئوری گراف اقدام به تهیه نقشه جامع راهبرد برای معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) کرده‌ایم و سپس با استفاده از کارت امتیازی متوازن در جهت عملیاتی کردن برنامه‌ها و راهبردهای این معاونت تلاش خواهیم کرد.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، کارت امتیازی متوازن، تئوری گراف، نقشه جامع راهبرد

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول .....
۱	کلیات پژوهش .....
۱	۱-۱- مقدمه .....
۱	۲-۱- طرح مسأله .....
۳	۳-۱- اهمیت پژوهش .....
۳	۴-۱- هدفهای پژوهش .....
۴	۵-۱- پرسشهای پژوهش .....
۵	۶-۱- تعاریف واژگان .....
۵	۷-۱- ساختار پایان نامه .....
۷	فصل دوم .....
۷	مبانی نظری و پیشینه پژوهش .....
۷	۱-۲- مقدمه .....
۸	۲-۲- مدیریت راهبردی .....
۹	۱-۲-۲- تدوین راهبردها: .....
۹	۲-۲-۲- اجرای راهبردها: .....
۹	۳-۲-۲- ارزیابی راهبردها: .....
۱۰	۴-۲-۲- اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی .....
۱۱	۳-۲-۳- اصطلاحات کلیدی در مدیریت راهبردی .....
۱۱	۱-۳-۲- استراتژیست‌ها .....
۱۲	۲-۳-۲- بیانیه‌ی مأموریت .....
۱۳	۳-۳-۲- چشم‌انداز .....
۱۳	۴-۳-۲- ارزش‌های بنیادی .....
۱۴	۵-۳-۲- راهبردها .....
۱۵	۶-۳-۲- نقشه‌ی راهبرد .....
۱۶	۴-۲-۴- ارزیابی عملکرد و تعاریف آن .....



عنوان	صفحه
۱-۴-۲- تاریخچه ارزیابی عملکرد .....	۱۸
۲-۴-۲- پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد .....	۲۰
۳-۴-۲- پر کاربردترین مفاهیم در زمینه ارزیابی عملکرد (Bernar and Gianni, ۲۰۰۳) .....	۲۲
۴-۴-۲- مهمترین مدل‌ها و نظام‌های ارزیابی .....	۲۲
۵-۲- انتخاب مدل کارت ارزیابی متوازن به عنوان مدل مفهومی پژوهش .....	۲۳
۶-۲- معرفی کارت امتیازی متوازن .....	۲۵
۱-۶-۲- وجوه کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های خصوصی .....	۲۸
۲-۶-۲- سیر تکاملی کارت امتیازی متوازن .....	۳۰
۳-۶-۲- مراحل عملیاتی BSC .....	۳۱
۴-۶-۲- مزایای به کارگیری کارت امتیازی متوازن .....	۳۱
۷-۲- دلایل عدم پیاده‌سازی راهبردها در عمل .....	۳۲
۱-۷-۲- برطرف کردن موانع اجرای راهبرد به کمک روش کارت ارزیابی متوازن .....	۳۳
۱-۱-۷-۲- برطرف کردن مانع مربوط به انتقال راهبرد .....	۳۴
۲-۱-۷-۲- برطرف کردن مانع مربوط به عدم همسویی کارکنان .....	۳۴
۳-۱-۷-۲- بر طرف کردن مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم .....	۳۴
۴-۱-۷-۲- برطرف کردن مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد .....	۳۵
۸-۲- رویکرد جدید به مدیریت سازمان .....	۳۵
۹-۲- لزوم مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها .....	۳۷
۱۰-۲- کارت امتیازی متوازن در سازمان‌های غیر انتفاعی و دانشگاه‌ها .....	۴۰
۱۱-۲- درباره‌ی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان .....	۴۲
۱۲-۲- مختصری درباره‌ی: معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان .....	۴۳
۱-۱۲-۲- درباره معاونت آموزشی .....	۴۳
۲-۱۲-۲- اداره آموزش کل .....	۴۵
۳-۱۲-۲- تحصیلات تکمیلی .....	۴۸

عنوان	صفحه
۴-۱۲-۲- استعدادهای درخشان .....	۴۹
۱-۴-۱۲-۲- واحد درمان .....	۴۹
۲-۴-۱۲-۲- واحد مشاوره‌ای .....	۴۹
۵-۱۲-۲- آموزش‌های آزاد (کالج) .....	۵۰
۱۳-۲- تئوری دایگراف .....	۵۰
۱-۱۳-۲- شبکه، رابطه و نظریه دایگراف .....	۵۰
<b>فصل سوم .....</b>	<b>۵۵</b>
<b>روش تحقیق .....</b>	<b>۵۵</b>
۱-۳- مقدمه .....	۵۵
۲-۳- روش تحقیق .....	۵۵
۳-۳- فرایند تحقیق .....	۵۶
۱-۳-۳- روش ارائه شده برای تهیه نقشه راهبرد و تعیین جنبه‌های کارت امتیازی متوازن	۵۶
۱-۱-۳-۳- انتخاب و توصیف اهداف راهبردی به عنوان مجموعه عوامل کلیدی موفقیت	۵۷
(CSFهای) سازمان .....	۵۷
۲-۱-۳-۳- تعیین رابطه علت و معلولی میان اهداف راهبردی سازمان .....	۵۷
۳-۱-۳-۳- تعیین ماتریس مجاور .....	۵۷
۴-۱-۳-۳- محاسبه ماتریس قابل حصول (ماتریس نهایی) .....	۵۸
۵-۱-۳-۳- ساخت ماتریس سطح‌بندی شده از طریق تفکیک ماتریس نهایی به سطوح	۵۸
مختلف .....	۵۸
۶-۱-۳-۳- ماتریس اسکلتی .....	۵۹
۷-۱-۳-۳- ماتریس مجاور با حداقل خطوط .....	۵۹
۸-۱-۳-۳- ترسیم دایگراف سلسله مراتبی (نقشه راهبرد) .....	۵۹
۲-۳-۳- تهیه و تکمیل کارت امتیازی متوازن .....	۵۹
۴-۳- مشارکت کنندگان .....	۶۰
۵-۳- ابزار گردآوری داده‌ها .....	۶۰

عنوان	صفحه
۳-۶- ملاحظات بالقوه اخلاقی .....	۶۱
<b>فصل چهارم</b> .....	۶۳
<b>یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها</b> .....	۶۳
۴-۱- مقدمه .....	۶۳
۴-۲- ترسیم نقشه راهبرد معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان بر اساس تئوری دایگراف .....	۶۳
۴-۳- تهیه کارت امتیازی متوازن معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان .....	۷۲
<b>فصل پنجم</b> .....	۸۱
<b>نتیجه‌گیری و پیشنهادها</b> .....	۸۱
۵-۱- مقدمه .....	۸۱
۵-۲- ارائه راهکارها، اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های اجرایی .....	۸۲
۵-۳- نتیجه‌گیری .....	۸۷
۵-۴- پیشنهادها .....	۸۷
۵-۳- پیوست: پرسش‌نامه .....	۸۹
منابع و مأخذ .....	۹۱

## فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۹.....	شکل (۱-۲) مدل فرایند مدیریت راهبردی دیوید هانگر و ال. ویلن
۱۶.....	شکل (۲-۲) نمونه نقشه راهبرد
۲۷.....	شکل (۳-۲) نقشه راهبرد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴)
۳۳.....	شکل (۴-۲) موانع اساسی در سر راه پیاده‌سازی راهبرد
۳۶.....	شکل (۵-۲) تبدیل چشم‌انداز و راهبرده چهار جنبه BSC
۴۵.....	شکل (۶-۲) چارت سازمانی معاونت آموزشی ۲
۶۵.....	شکل شماره (۱-۴) ماتریس مجاور $A(G)$
۶۵.....	شکل شماره (۲-۴) ماتریس نهایی $M$
۶۹.....	شکل شماره (۳-۴) ماتریس سطح‌بندی شده $M^*$
۶۹.....	شکل شماره (۴-۴) ماتریس اسکلتی $S$
۷۰.....	شکل شماره (۵-۴) ماتریس مجاور با حداقل خطوط
۷۱.....	شکل شماره (۶-۴) نقشه راهبرد حاصل از دایگراف
۷۲.....	شکل شماره (۶-۴) نقشه راهبرد معاونت آموزشی

## فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۲۱	جدول (۱-۲) شمارش سالانه فراوانی ارجاع‌ها (NEELY, ۲۰۰۵).....
۶۶	جدول شماره (۱-۴) اهداف پیش‌نیاز و پس‌نیاز سطح S-L.....
۶۷	جدول شماره (۲-۴) اهداف پیش‌نیاز و پس‌نیاز سطح S-L-L <sub>۱</sub> .....
۶۷	جدول شماره (۳-۴) اهداف پیش‌نیاز و پس‌نیاز سطح S-L-L <sub>۱</sub> -L <sub>۲</sub> .....
۶۸	جدول شماره (۴-۴) اهداف پیش‌نیاز و پس‌نیاز سطح S-L-L <sub>۱</sub> -L <sub>۲</sub> -L <sub>۳</sub> .....
۶۸	جدول شماره (۵-۴) اهداف پیش‌نیاز و پس‌نیاز سطح S-L-L <sub>۱</sub> -L <sub>۲</sub> -L <sub>۳</sub> -L <sub>۴</sub> .....
۶۸	جدول شماره (۶-۴) اهداف پیش‌نیاز و پس‌نیاز سطح S-L-L <sub>۱</sub> -L <sub>۲</sub> -L <sub>۳</sub> -L <sub>۴</sub> -L <sub>۵</sub> .....
۷۳	جدول شماره (۸-۴) کارت امتیازی متوازن جنبه ذینفعان.....
۷۵	جدول شماره (۹-۴) کارت امتیازی متوازن: جنبه‌ی فرآیندهای ۱.....
۷۷	جدول (۱۰-۴) کارت امتیازی متوازن: جنبه فرایندها ۲.....
۷۸	سجدول (۱۱-۴) کارت امتیازی متوازن: جنبه رشد و یادگیری ۱.....
۷۹	جدول (۱۲-۴) کارت امتیازی متوازن: جنبه رشد و یادگیری ۲.....
۸۰	جدول (۱۳-۴) کارت امتیازی متوازن: جنبه مالی.....

## فصل اول

### کلیات پژوهش

#### ۱-۱- مقدمه

در عصر ارتباطات موفقیت سازمان‌ها در گرو سرمایه‌گذاری و مدیریت بر روی دارائی‌های نامشهود می‌باشد. دارائی‌های مشهود دیگر تنها مزیت رقابتی سازمان‌ها نمی‌باشند؛ از این‌رو روش ارزیابی متوازن (BSC) که یک روش مؤثر می‌باشد برای پاسخ به نیاز سازمان‌ها پا به عرصه گذاشت و با ترجمه دارائی‌های نامشهود به ارزش واقعی برای همه افراد ذی‌نفع یک سازمان، به سازمان‌ها اجازه داد تا راهبردهای متمایزکننده‌ی خود را با موفقیت پیاده کنند. بسیاری از سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی اقدام به تدوین برنامه جامع راهبردی کرده‌اند. دانشگاه‌ها نیز با توجه به این که محیط آنها به یک محیط رقابتی و پویا تبدیل شده است؛ نیاز به یک برنامه جامع راهبردی را برای کسب موفقیت در این محیط‌ها احساس کرده‌اند. دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان نیز اقدام به تدوین این برنامه کرده و درصدد است نقشه جامع راهبرد خود را تهیه کرده و در جهت عملیاتی کردن آن اقدام نماید. برای تهیه یک برنامه جامع راهبرد برای دانشگاه ابتدا نیاز است که برای معاونت‌ها نقشه جامع راهبرد تهیه شود. این پژوهش در صدد تهیه نقشه جامع راهبرد و کارت امتیازی متوازن برای معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان است.

#### ۱-۲- طرح مسأله

تغییر و تحول در سراسر تاریخ بشر وجود داشته است اما آنچه دوران اخیر را متمایز می‌کند، تغییرات سریع، گسترده و پیچیده شدن محیط یک سازمان است. در این فضا، سازمان‌هایی که

می‌توانند تغییر را درک نموده و از آن به نفع توسعه و بهبود خود استفاده نمایند آینده‌ای درخشان خواهند داشت؛ اما آنان که فاقد این توانایی باشند در برخورد با این تغییرات دچار بحران شده و دوران سختی را تجربه خواهند کرد (کاپلان<sup>۱</sup> و نورتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

روند تغییرات و تحولات محیط دانشگاه به گونه‌ای است که مدیران آنها دیگر نمی‌توانند برای تعیین اهداف سازمان بر اساس تجربیات گذشته تصمیم بگیرند. تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه‌ریزی جامع، راهبردهای آینده دانشگاه خود را به نحوی تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت و شرایط آینده باشد. در سال‌های اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که در زمینه‌های مختلف، دانشگاه‌ها را احاطه کرده است، مسؤولان دریافته‌اند که با تعیین اهداف و مأموریت‌های دانشگاه در زمان‌های مدت‌دار (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) بهتر می‌توانند برنامه‌های مورد نظر خود را به ثمر برسانند، زیرا در این وضعیت، دانشگاه بهتر و روان‌تر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌های بهتری نشان می‌دهد. از این‌رو استفاده از برنامه‌ریزی جامع راهبرد به عنوان یک ضرورت در دانشگاه‌ها مطرح شده است؛ بنابراین یکی از دلایل روی آوردن به برنامه‌ریزی جامع راهبرد دانشگاه‌ها، تحولات شگرف و سریع جامعه امروزی است. به طور کلی تغییرات و تحولات فناورانه در جهان، تأثیرگذاری متقابل دانشگاه و جامعه در قالب ارتباطات گسترده و متعدد دانشگاه با محیط و گستردگی اغلب برنامه‌ها و مدت زمان آنها همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی جامع را برای دانشگاه امروزی ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

برای عملیاتی کردن برنامه جامع راهبردی مدل‌هایی ارائه شده است که مدل ارزیابی متوازن (BSC)<sup>۳</sup> در زمره بهترین آنها است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸). کارت امتیازی متوازن در نتیجه تحقیقات و بررسی‌های رابرت کاپلان و دیوید نورتون در اوایل دهه‌ی ۹۰ بوجود آمد. آنها دریافتند که سیستم‌های مدیریت سنتی در ایجاد ارتباط ساختاری بین راهبردهای بلند مدت و اقدامات کوتاه مدت موفق نبوده است. ارزیابی‌های مالی کوتاه مدت یک شکاف بین توسعه، تدوین و اجرای راهبردها بوجود آورده است. به منظور حل این مشکل این دو محقق کارت امتیازی متوازن را (BSC) را پیشنهاد کردند که ترکیبی از شاخص‌های اقتصادی و غیر اقتصادی، مالی و غیر مالی می‌باشد (Kaplan and Norton, ۱۹۹۲).

<sup>۱</sup> Kaplan

<sup>۲</sup> Norton

<sup>۳</sup> Balanced Score Card

با این مقدمه، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان نیز تهیه برنامه جامع راهبرد را برای دانشگاه لازم دانسته و در این جهت اقداماتی نیز انجام داده است، ما در این پژوهش سعی داریم با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن برنامه جامع راهبرد را برای معاونت آموزشی دانشگاه تهیه و عملیاتی کنیم.

### ۱-۳- اهمیت پژوهش

کاپلان و نورتون طی تحقیقی که در مورد عملکرد شرکت‌های بزرگ دنیا (شرکت‌هایی که در آمد آنها بیش از ۵۰۰ میلیون دلار است) انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بیش از دو سوم این شرکت‌ها برنامه‌ی راهبردی داشتند که کمتر از ده درصد آنها به هدف خود رسیدند؛ این شرکت‌ها در پیاده‌سازی راهبردهای خود موفق نبوده‌اند و تنها سازمان‌هایی که از کارت امتیازی متوازن استفاده کرده‌اند توانستند راهبردهای خود را با موفقیت به مرحله اجرا برسانند. برنامه‌ریزی راهبردی که به صورت سنتی انجام می‌شد برنامه‌ها و راهبردهای سازمان را تدوین کرده، اما در پیاده‌سازی این برنامه‌ها و راهبردها با مشکل مواجه بودند. طبق نظر کاپلان و نورتون کارت امتیازی متوازن مدلی است که سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی مدیریت راهبردی را شامل شده و ضعف برنامه‌ریزی راهبردی سنتی را که برنامه‌ها در حد تدوین باقی مانده و به مرحله پیاده‌سازی نمی‌رسیدند را برطرف می‌کند.

مدیریت نو با کارت امتیازی متوازن گامی است که یک سازمان را از رسالت سطح بالا به کارهای انجام شده توسط کارکنان خط مقدم آن می‌رساند که از مأموریت‌ها شروع می‌شود و به اهداف و برنامه‌های شخصی ختم می‌یابد. در صورت توازن و تناسب، می‌توان نتایج راهبردی مورد نظر را در ابعاد مالی، مشتری، فرایندها و زیرساخت‌های رشد و یادگیری بدست آورد. مفهوم کارت ارزیابی متوازن که برای اولین بار توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ مطرح شد تا سال ۲۰۰۵، جزو پر استنادترین منابع و نویسندگان مرجع در مقاله‌های مربوط به ارزیابی عملکرد قرار گرفته است (Kaplan and Norton, ۱۹۹۲; Neely et al., ۱۹۹۵).

### ۱-۴- هدف‌های پژوهش

هدف از این پژوهش و تحقیق عملیاتی کردن برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده از کارت امتیازی متوازن است. ما در این پژوهش سعی خواهیم کرد با شناسایی اهداف راهبردی و تعیین شاخص‌ها برای این اهداف و طراحی ابتکارات، اقدامات و برنامه‌های عملیاتی برای تحقق اهداف که با کمک مدیران صورت گرفته، برنامه راهبردی را برای مدیران و کارکنان قابل درک و ملموس کرده و کمک خواهیم کرد که آنها بتوانند با کمک کارت امتیازی متوازن برنامه‌های خود را به مرحله اجرا در آورند. در این زمینه برای هماهنگی بین تمامی بخش‌ها نیاز به تدوین برنامه‌ای برای دانشگاه و معاونت‌های



آن لازم دیده شد تا تمامی معاونت‌ها همسو و در جهت اهداف و برنامه‌های دانشگاه حرکت کنند. برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه این امکان را بوجود می‌آورد که از وضعیت واکنشی به وضعیت کنشی درآیند و بتوانند با بهره جستن از فرصت‌های خارجی و کاستن از تهدیدات خارجی، راهبرد را تعیین کرده و موفقیت دانشگاه را تسهیل کنند. با استفاده از این برنامه دانشگاه و معاونت‌ها می‌توانند نقاط ضعف و قوت داخلی را در کنترل خود در بیاورند و با ارزیابی آنها در جهت رسیدن به اهداف خود استفاده کنند.

هدف اصلی: تهیه نقشه راهبرد و کارت امتیازی متوازن برای معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

هدف‌های فرعی:

۱. استخراج اهداف معاونت آموزشی مرتبط با اهداف دانشگاه ولی عصر (عج)
۲. تعیین و تشخیص اهداف راهبردی برای معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج)
۳. تهیه نقشه جامع راهبرد برای معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج)
۴. فراهم آوردن یک چارچوب جامع برای ترجمه نمودن راهبرد به عبارات عملیاتی
۵. فراهم آوردن ابزاری برای انتقال راهبرد به عبارات عملیاتی
۶. تعیین شاخص‌های مؤثر و اولویت بندی آنها در رسیدن به چشم انداز معاونت آموزشی
۷. بهبود در عملکرد مدیریت راهبردی با بهبود در روش کارت ارزیابی متوازن

#### ۱-۵- پرسش‌های پژوهش

۱. اهداف راهبردی معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) چیست؟
۲. شاخص‌های نیل به اهداف معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) کدامند؟
۳. مقادیر هدف شاخص‌های یاد شده برای رسیدن به اهداف معاونت آموزشی دانشگاه ولی عصر (عج) چقدر هستند؟
۴. برنامه‌ها، اقدامات و ابتکارات و پروژه‌ها جهت تحقق اهداف معاونت آموزشی کدامند؟

### ۱-۶- تعاریف واژگان

در این پژوهش، واژگانی تخصصی به کار رفته‌اند که پایه‌های اصلی پژوهشی بر آن استوار است؛ تعاریف مفهومی این واژگان به شرح زیر است:

نقشه راهبرد: نقشه راهبرد از مفاهیم کلیدی در سازمان‌های راهبردمحور محسوب می‌شود. بطور ساده نقشه راهبرد نمای تصویری از اهداف سازمان و روابط علی بین این اهداف در منظرهای مختلف روش ارزیابی متوازن (مشتری، مالی، فرایندها، رشد و زیرساخت‌ها) می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴).

ارزیابی عملکرد: اندازه‌گیری عملکرد را فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی اعمال و وظایف تعریف کرده است (نیلی، ۱۹۹۵).

راهبرد: راهبرد یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴).

کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن زبان مشترکی را پدید آورده که مدیران می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های سازمان خود استفاده کنند. اهداف و شاخص‌های عملکردی در چهار وجه مستقل نیستند و ارتباطات علت و معلولی بین آنها وجود دارد. (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴).

### ۱-۷- ساختار پایان‌نامه

این پایان‌نامه شامل پنج فصل می‌باشد که عبارتند از:

فصل اول: مقدمه پژوهش می‌باشد که به بیان مسأله و اهمیت پژوهش پرداخته است.

فصل دوم: چارچوب نظری پژوهش است که به بیان ادبیات و چارچوب نظری پژوهش می‌پردازد. در این بخش از پژوهش، مدیریت راهبردی، اصطلاحات کلیدی در مدیریت راهبردی، نقشه راهبرد، ارزیابی عملکرد، مهم‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن، رویکرد جدید به مدیریت و سازمان، لزوم مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها، مختصری درباره دانشگاه و معاونت آموزشی و تئوری دایگراف مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فصل سوم: روش انجام پژوهش می‌باشد و فرایند استفاده از کارت امتیازی متوازن و تئوری گراف برای تهیه نقشه جامع راهبرد معاونت آموزشی را بیان می‌کند.

فصل چهارم: نتایج حاصل از پژوهش در قالب مطالعه موردی برای معاونت آموزشی دانشگاه شرح داده می‌شود.

فصل پنجم: بحث و پیشنهادات که پیشنهادات حاصل از پژوهش به همراه بحث در مورد آنها در این فصل ارائه خواهد گردید.

## فصل دوم

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### ۲-۱- مقدمه

آهنگ تغییرات در گذشته بسیار کند بوده، به گونه‌ای که هر چند سال یکبار دنیا شاهد تولید دانایی بوده است. در گذشته تحلیل شرایط محیطی و شرایط درون سازمانی مبنای مناسبی برای طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی در چند سال آینده محسوب می‌شد. علت این موضوع سرعت پایین تغییرات در دنیا بوده است؛ اما آنچه دوران اخیر را متمایز می‌کند، تغییر سریع و گسترده و پیچیده شدن محیط یک سازمان است (Sheikhzadeh and Bahramzadeh, ۲۰۰۸). در این فضا سازمان‌هایی که می‌توانند تغییرات را درک نموده و از آن به نفع توسعه و بهبود خود استفاده نمایند آینده‌ای درخشان خواهند داشت؛ اما آنان که فاقد این توانایی باشند، در برخورد با این تغییرات دچار بحران شده و دوران سختی را تجربه خواهند نمود، لذا شناخت این الگوها از جمله مسائل مهم در سازمان است (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه سازمان‌هایی به موفقیت دست می‌یابند که مدیران آن تفکر راهبردی مناسبی داشته و این تفکر راهبردی را به درون سازمان خود نیز انتقال دهند.

در این بخش از پژوهش، مدیریت راهبردی، اصطلاحات کلیدی در مدیریت راهبردی، نقشه راهبرد، ارزیابی عملکرد، مهم‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکرد، مدل کارت امتیازی متوازن، رویکرد جدید به مدیریت و سازمان، لزوم مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها، مختصری درباره دانشگاه، معاونت آموزشی و تئوری دایگراف مورد بررسی قرار می‌گیرد.