



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



مؤسسه آموزش عالی
جهاد دانشگاهی
استان یزد

دانشکده علوم انسانی

گروه مدیریت

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

مدیریت صنعتی

تدوین نقشه استراتژی مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد با رویکرد کارت
امتیازی متوازن (BSC) و اعتبارسنجی آن با مدل یابی معادلات ساختاری (SEM)

استاد راهنما:

دکتر سید حبیب‌الله میرغفوری

استاد مشاور:

دکتر میثم شفیعی رودپشتی

پژوهش و نگارش: فاطمه ابویی

آبان ۱۳۹۱

تقدیم به

پدر بزرگوارم، که توانش رفت تا به توانی رسیدم

و مویش سپیدی گرفت تا روی سپید بانم

فداکارم، او که چون شمعی آب شد

سیراب کشتم و سوخت تا ساخته شدم.

آنان که فسوح نگاهشان، گرمی کلامشان و روشنی روششان سرمایه های جداودان زندگیم

هستند.

در برابر وجود کرامتشان زانوی ادب بر زمین می نهم و بادی ملو از عشق و محبت بردستانشان بوسه می

زنم.

سپاسگزارى

اکنون که در سایه عنایت خداوند متعال، تهیه پایان نامه دوره کارشناسی ارشد را به پایان رسانده‌ام، بر خود لازم می‌دانم تا از تمامی کسانی که اینجانب را طی مراحل مختلف تهیه و تکمیل آن یاری کردند تشکر و سپاسگزاری نمایم.

بدین وسیله از زحمات استاد ارجمند جناب آقای دکتر میرغفوری که راهنمایی مرا در انجام پایان‌نامه پذیرفتند قدردانی می‌کنم. همچنین از استاد فرزانه جناب آقای دکتر میثم شفیعی، استاد مشاور پایان نامه و استادان بزرگوارم جناب آقای دکتر علی مروتی، دکتر میرمحمد اسعدی و دکتر احمد خانی کمال تشکر را دارم.

در پایان از تمامی دوستان عزیزم به ویژه خانم ملکشاهی و همچنین از جناب آقای سلطانی و خانم مجیده دهقانی کادر اداری موسسه و اعضای هیئت علمی جهاد دانشگاهی یزد که مرا طی مراحل مختلف تهیه این پایان نامه یاری کردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم. برای تمامی این عزیزان آرزوی سلامتی و موفقیت را از درگاه خداوند منان مسألت دارم.

سپاسگزارم

چکیده

امروزه آموزش عالی در کشورها نقش مهمی را در توسعه پایدار آن کشورها ایفا می کند و پرداختن به این بخش و تقویت آن می تواند زمینه های رشد و گسترش و تعالی کشورها را در پی داشته باشد. هدف کلی این تحقیق، ترسیم نقشه استراتژی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد و ارائه مدلی جهت اجرای این استراتژی می باشد. با توجه به اینکه این موسسه ضمن ارائه آموزش عالی دارای ماهیتی غیرانتفاعی است لذا نقشه استراتژی تدوین شده این موسسه دو ماموریت اصلی اجتماعی و اقتصادی در راس ماموریت ها و فعالیت خود دارد. بنابراین این پژوهش تلاش نموده تا نقشه استراتژی سازمان هایی را که در دو حوزه ماموریتی با دو ماموریت اجتماعی و ماموریت اقتصادی فعالیت می کنند را که روز به روز بر تعداد آن ها نیز افزوده می شود ترسیم نماید. با توجه به جایگاه اثرگذار سازمان های آموزشی، موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی به عنوان مورد پژوهش انتخاب شده و نقشه استراتژی آن ترسیم گردید. در پژوهش های قبلی، نقشه های استراتژی طراحی شده تنها بر اساس نظر خبرگان طراحی شده است و بحث اعتبار سنجی آن با یک ساختار هوشمند مورد بررسی قرار نگرفته و در حد یک پژوهش کیفی و نظر خبرگان باقی مانده است. این پژوهش در یک اقدام نوآورانه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری به اعتبار سنجی نقشه استراتژی پرداخته است. در واقع با اعتبار سنجی نقشه استراتژی امکان تعمیم نقشه استراتژی و تحلیل راهبردی آن به سایر سازمان های آموزشی مشابه وجود دارد.

کلمات کلیدی: نقشه استراتژی ، مدل سازی معادلات ساختاری ، کارت امتیازی متوازن ، موسسات آموزشی غیرانتفاعی، ماموریت اجتماعی ، ماموریت اقتصادی

فهرست مطالب

فصل اول- کلیات تحقیق.....	۱
مقدمه.....	۲
۱-۱- بیان مسأله.....	۲
۲-۱- ضرورت انجام پژوهش.....	۴
۳-۱- هدف پژوهش.....	۶
۴-۱- سوالات پژوهش.....	۶
۵-۱- قلمرو پژوهش.....	۶
۶-۱- روش انجام پژوهش.....	۷
۷-۱- مفاهیم و اصطلاحات عملیاتی.....	۷
فصل دوم- ادبیات تحقیق.....	۱۰
مقدمه.....	۱۱
۱-۲- استراتژی.....	۱۱
۱-۱-۲- مفهوم مدیریت استراتژیک.....	۱۳
۲-۱-۲- اهمیت استراتژی.....	۱۵
۳-۱-۲- چارچوب جامع برای تدوین استراتژی.....	۱۶
۱-۳-۱-۲- تعیین مأموریت و چشم‌انداز.....	۱۸
۲-۳-۱-۲- مدل برنامه‌ریزی راهبردی SWOT.....	۲۰
۲-۲- دارایی‌های نامشهود.....	۲۳

- ۲۴-۱-۲-۲- تبدیل دارایی های نامشهود به پیامد های مشهود.....
- ۲۸-۳-۲- کارت امتیازی متوازن.....
- ۳۱-۴-۲- نقشه های استراتژی: توصیف شیوهی خلق ارزش در سازمان.....
- ۳۵-۱-۴-۲- وجه مالی: استراتژی، نیروهای متضاد کوتاه مدت و بلندمدت را متوازن می کند.....
- ۳۶-۲-۴-۲- وجه مشتری و بازار: استراتژی بر پایه ارزش متمایز قابل ارائه بنا می شود.....
- ۳۹-۳-۴-۲- وجه فرایندهای داخلی: ارزش با فرایندهای داخلی کسب و کار خلق می شود.....
- ۴۰-۱-۳-۴-۲- فرایندهای مدیریت عملیاتی.....
- ۴۱-۲-۳-۴-۲- فرایندهای مدیریت مشتری.....
- ۴۲-۳-۳-۴-۲- فرایندهای نوآوری.....
- ۴۳-۴-۳-۴-۲- فرایندهای قانونی و اجتماعی.....
- ۴۴-۴-۴-۲- رشد و یادگیری: هماهنگی استراتژیک دارایی های مشهود.....
- ۴۷-۵-۲- مروری بر مطالعات انجام شده داخلی و خارجی.....
- ۴۹-۶-۲- مدل مفهومی پژوهش.....
- ۵۱- فصل سوم-روش شناسی.....
- ۵۲-۱-۳- مقدمه.....
- ۵۲-۲-۳- روش پژوهش.....
- ۵۵-۳-۳- جامعه و نمونه آماری.....
- ۵۵-۴-۳- روش جمع آوری اطلاعات.....
- ۵۶-۵-۳- روایی و پایایی ابزار پژوهش.....

- ۳-۵-۱- روایی ۵۷
- ۳-۵-۲- پایایی ۵۷
- ۳-۶- سوالات پژوهش: (فرضیات پژوهش) ۵۸
- ۳-۷- تکنیک‌های مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها ۵۸
- ۳-۷-۱- مدل‌یابی معادله ساختاری ۵۸
- ۳-۷-۲- تحلیل مسیر برقراری روابط علی در مدل ۵۹
- ۳-۷-۳- برازندگی مدل ۶۰
- ۳-۸- معرفی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد ۶۲
- فصل چهارم- تجزیه و تحلیل داده‌ها ۶۴
- ۴-۱- مقدمه ۶۵
- ۴-۲- تدوین بیانیه مأموریت ۶۵
- ۴-۳- شناسایی عوامل بیرونی و درونی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد ۶۸
- ۴-۴- جانمایی استراتژی‌ها در نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن ۷۱
- ۴-۵- نقشه استراتژی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد ۷۳
- ۴-۶- برازش مدل نظری پژوهش با استفاده از نرم افزار LISREL ۷۶
- ۴-۷- اصلاح نقشه استراتژی ۸۱
- فصل پنجم- نتیجه‌گیری ۸۷
- ۵-۱- مقدمه ۸۸
- ۵-۲- بحث و نتیجه‌گیری ۸۸

۸۸ ۲-۵-۱ : نتایج مشهود

۹۵ ۲-۵-۲ : پیشنهادات پژوهشی

۱۱۱ منابع

۹۸ ضمائم

فهرست جداول

- جدول ۱-۲ : تعاریف استراتژی ۱۳
- جدول ۲-۲ : چارچوب جامع برای تدوین استراتژی (منبع: دیوید، ۱۹۹۹) ۱۸
- جدول ۲-۳ : ماتریس SWOT (اعرابی، ۱۳۸۹) ۲۲
- جدول ۴-۱ : عوامل بیرونی و درونی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد ۶۹
- جدول ۴-۲ : ماتریس استراتژی های تدوین شده ۷۰
- جدول ۴-۳ : جانمایی استراتژی ها در نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن ۷۲
- جدول ۴-۴ : معیارهای برازش و طح قابل قبول مدل ۷۷
- جدول ۴-۵ : شاخصهای نیکویی برازش مدل ۷۸
- جدول ۴-۶ : مقادیر مربوط به ضریب مسیرها ۷۹
- جدول ۴-۷ : شاخصهای برازندگی نقشه استراژی اصلاح شده ۸۳
- جدول ۴-۸ : مقادیر مربوط به ضریب مسیرهای نقشه اصلاح شده ۸۴
- جدول ۴-۹ : مسیرهای به دست آمده از اعتبار سنجی نقشه استراتژی ۸۵
- جدول ۵-۱ : مسیرهای نهایی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد ۹۲

فهرست اشکال

- شکل ۲-۲: شیوه خلق ارزش در کارت امتیازی متوازن (منبع: کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴)..... ۱۹
- شکل ۲-۳: نقشه های استراتژی در سازمان های عمومی و خصوصی ۳۰
- شکل ۲-۴: چارچوب نقشه های استراتژی کارت امتیازی متوازن ۳۳
- شکل ۲-۵: وجه مالی نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن ۳۶
- شکل ۲-۶: وجه مشتری و بازار نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن ۳۷
- شکل ۲-۷: وجه فرایندهای کلیدی نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن ۴۰
- شکل ۲-۹: مدل ارائه شده در تحقیق (وجه مالی و ماموریت در یک لایه قرار دارند) ۵۰
- شکل ۱-۳: مراحل مختلف پژوهش ۵۴
- شکل ۴-۱: نقشه استراتژی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد در سطح کلان ۷۵

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه

این فصل به بررسی کلیات انجام تحقیق می‌پردازد. در این راستا، ابتدا مسأله تحقیق بیان شده و سپس ضرورت انجام پژوهش و اهداف پژوهش بیان می‌شود. در ادامه نیز فرضیات، قلمرو و روش تحقیق و همچنین جامعه‌ی آماری آن معین می‌شود.

۱-۱- بیان مسأله

حدود ۲۰ سال است که آموزش برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران آغاز و در طی ۱۵ سال گذشته رواج زیادی یافته است. هدف از برنامه ریزی استراتژیک کمک به اجرای قانون است تا جایگاه و مسیر چگونگی رسیدن به آن را مشخص کند. مراکز آموزش عالی در دنیا باید با دیدگاهی استراتژیک، وضعیت موجود خود را مورد بررسی دقیق قرار دهند و با ترسیم بصیرتها و رسالتها براساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و نگرانی‌ها، اهداف خود را تعیین کنند تا در قالب برنامه‌های عملیاتی مرتب وظایف خود به نحوی مؤثرتر بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه و مشکلات جهانی شدن برآیند (قرچیان، ۲۰۰۴). با وجود اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک هنوز در بسیاری از سازمانها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. در میان این سازمانها، آموزش عالی به دلیل ارائه نوع خدمات و تربیت نیروی انسانی متخصص و تولید و اشاعه دانش‌های جدید و توسعه و تقویت بنیادهای فرهنگی و اجتماعی از اهمیت ویژه برخوردار است و مسلماً مدیران دانشگاهی به عنوان سکانداران آموزش عالی باید با قوه خلاقیت و توانایی خود بتوانند از این پیچیدگی‌ها و پیوایی‌های محیطی در امان بمانند. یک چالش مهم مدیران سازمان‌ها به طور کلی و سازمان‌های ایرانی به طور اخص، اجرایی کردن استراتژی‌ها است که با تفکرو تامل و با استفاده از روش‌های سیستماتیک تنظیم شود.

یکی از مسائلی که در سازمان‌ها مانع اجرایی شدن استراتژی می‌شود، باقی ماندن استراتژی در سطح کلیات یا اقدامات و جهت‌گیری‌های کلی است. در پاسخ به این مسئله، ارائه‌کنندگان کارت امتیازی متوازن، مفهوم نقشه استراتژی را در چارچوب کارت مطرح کردند. نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن چارچوبی را فراهم می‌کند تا نشان دهد چگونه استراتژی، دارایی‌های نا-مشهود سازمان را به فرایند خلق ارزش مرتبط می‌سازد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). نقشه استراتژی پیرامون ساختار علت و معلولی که چهار وجه را مرتبط می‌سازد، توسعه یافته است. ایجاد نقشه استراتژی سازمان را وا می‌دارد تا منطق ایجاد ارزش و مخاطب آن را روشن کند. به عبارتی دیگر مدل مزبور تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، ماموریت، استراتژی‌های سازمان‌ها بوده و چشم‌انداز آینده شرکت حوزه اصلی بررسی‌های مدل ارزیابی متوازن می‌باشد. کارت امتیازی متوازن صرفاً نقش کنترلی نداشته است و معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته بکار نمی‌روند بلکه این معیارها ابزاری جهت تبیین استراتژی سازمان می‌باشد که با هماهنگی فعالیت‌ها در سطوح مختلف سازمان امکان دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می‌سازد. بسیاری از مدیران ارشد واحد-های صنعتی از اجرای استراتژی در سازمان‌ها رضایت نداشته که عمده‌ترین دلیل آن تدوین استراتژی می‌باشد از این رو نقشه استراتژی تلاش می‌کند استراتژی‌های سازمان را در چارچوب روابط علی و معلولی نمایش داده و نشان دهد که چگونه استراتژی‌های سازمان می‌تواند به اهداف قابل اندازه‌گیری و عملیات مشخصی که واحدهای سازمانی و حتی کارکنان سازمان باید دنبال کنند تبدیل شود. در واقع کارت امتیازی متوازن پلی برای پرکردن شکاف بین راهبرد و عمل می‌باشد. کاپلان و نورتون معتقدند سازمان‌ها باید معیارهای مالی خود را حفظ کرده و از آن برای تلخیص نتایج فعالیت‌هایشان استفاده کنند. اما این معیارها را با معیارهای غیرمالی سه وجه دیگر متوازن کنند. وجوه مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری شاخص‌های تأخیری و عملکرد مالی آتی هستند که اساس کارت امتیازی متوازن را تشکیل می‌دهند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

با توجه به این موضوع که آموزش عالی یکی از رکن‌های اساسی و موثر بر توسعه پایدار کشورها است و باید بر اساس یک برنامه مدون استراتژیک، وضعیت موجود خود را مورد

بررسی دقیق قرار دهند و باترسیم بصیرتها و رسالتها براساس قوتها، ضعفها، فرصتها و نگرانی ها، اهداف خود را تعیین کنند و در قالب برنامه‌های عملیاتی مرتب وظایف خود به نحوی مؤثرتر بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه و مشکلات جهانی شدن برآیند. تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد با در نظر گرفتن شرایط خاص استان و چالش‌های آتی که این موسسه آموزشی با آن روبرو است، اهمیت خاصی دارد. در این تحقیق با در نظر گرفتن این چالش‌ها و ویژگی‌های خاص موسسه، استراتژی مناسب تدوین خواهد شد و نقشه استراتژی برای موسسه ترسیم شده و با استفاده از معادلات ساختاری به اعتبار سنجی نقشه ترسیم شده پرداخته می‌شود.

۱-۲- ضرورت انجام پژوهش

اهمیت آموزش در ماندگاری فرهنگ بشر و رشد همه جانبه بر کسی پوشیده نیست و از این رو است که ایمانوئل کانت می‌گوید: دشوارترین علوم، عبارتند از تعلیم و تربیت و سیاست. به اهمیت این موضوع در آثار متفکران دیگر نیز اشاره شده است، و شاید گفته افلاطون در این مورد اهمیت آموزش به گونه آشکاری جایگاه و نقش نظام آموزشی را تبیین کند. او می‌گوید: حکومتها به جای تدوین و تصویب قوانین پیچیده، باید تلاش خود را صرف تربیت انسان درست کنند که اگر این مهم تحقق یابد جامعه‌ای سالم خواهیم داشت. آموزش عالی در این میان اهمیتی دوچندان دارد زیرا همواره سهم مهمی در زندگی بشر داشته و در این فرایند اهمیت برخی از پیشرفتهای مهم و موفق فناوری را به دست آورده است در واقع رشد اقتصادی نوین حاصل گسترش علم و دانش و استفاده نظام بند و نهادینه از دانش است که عمدتاً حاصل تلاش آموزش عالی در کشورها است (ابراهیمی، ۱۳۸۸).

امروزه مدیریت دانشگاهی به فعالیت پویا و دشواری مبدل شده و چنانچه مدیران بخواهند راهبردها و اهداف مناسبی اتخاذ نمایند، باید به برنامه ریزی استراتژیک اقدام کنند. در ابتدای این

برنامه‌ریزی، نیازمند آگاهی و شناخت عمیق و دقیق از وضعیت حاضر خود هستند. (انصاری، ۱۳۸۸). نظام آموزش عالی، به عنوان سیستمی با روابط درونی و بیرونی پیچیده، دارای عناصری است که در تعامل مداوم با یکدیگر به دنبال تربیت انسان هستند که خود سیستمی با پیچیدگی و دشواری‌های ویژه است. بی‌شک، همان گونه که اکثر صاحب‌نظران برنامه‌های توسعه، تأکید دارند آموزش عالی یکی از ارکان و عوامل اصلی توسعه به‌شمار می‌آید و ضروری است برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در این بخش دقیق و مبتنی بر اصول باشد. پیشرفت علم و فناوری در زمینه‌های مختلف، بر پیچیدگی وظایف و مأموریت‌های نظام آموزش عالی افزوده است. این در حالی است که آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه با چالش‌های بسیاری روبرو است. از یک سو، دانشگاه‌ها با حجم گسترده متقاضیان ورود به آموزش عالی مواجه‌اند و از سوی دیگر، دولت‌ها برای تامین مالی دانشگاه‌ها محدودیت‌های مختلف مالی دارند و قادر نیستند متناسب با رشد آموزش عالی، برای حفظ کیفیت و هدایت آن به سوی مطلوب، از آن حمایت کنند. از سوی دیگر، نبودن کوشش در بازار کار برای جذب خیل دانش‌آموختگان آموزش عالی به خصوص در کشورهای در حال توسعه نگرانی‌هایی را برای اشتغال آنان ایجاد کرده است (فرجادی، ۱۹۹۲).

موسسه آموزش عالی جهاددانشگاهی یزد نیز در راستای اهداف معین شده در چشم انداز ۲۰ ساله کشور و همگام با سایر ارکان نظام، برآن است به عنوان رکنی اثر گذار در عرصه آموزش کشور، در تبدیل ایران اسلامی به جامعه‌ای دانش بنیان، ایفای نقش کند. جهاددانشگاهی سازمانی یادگیرنده و متعهد به جامعه، با نگاه به آینده و همگام با تحولات علمی و فناوری، جهت تعمیق بینش، گسترش دانش و مهارت در سطح جامعه، تربیت متخصصان کارآمد و کارآفرین برای توسعه کشور، به ارائه آموزش های تخصصی و کاربردی علمی در سطح ملی و منطقه ای می پردازد. جهاددانشگاهی می کوشد تا در افق چشم‌انداز، سازمانی سرآمد و پیشرو در سطح ملی و مطرح در سطح بین‌المللی باشد. این سرآمدی و پیشروی می‌بایست در تمامی فرآیندهای اعم از تدوین استراتژیک، نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی حاصل شود. این تحقیق در راستای رفع

مشکلات اجرای موفقیت آمیز راهبرد در موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد می باشد و سعی شده است تا با ارائه چارچوبی در قالب ترسیم نقشه راهبرد، اهداف راهبردی موسسه را بیان کند.

۱-۳- هدف پژوهش

هدف این طرح، ترسیم نقشه استراتژی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد و اعتبار سنجی و مفهوم سازی آن با استفاده از معادلات ساختاری می باشد.

۱-۴- سوالات پژوهش

سوالات اساسی که این تحقیق در راستای پاسخ گویی به آن ها انجام می شود به شرح زیر می باشد:

❖ مأموریت و چشم انداز موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد جهت دستیابی به اهداف چیست؟

❖ ارتباط بین سطوح مختلف لایه های نقشه استراتژی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد به چه شکل می باشد؟

❖ اعتبار نقشه استراتژی ترسیم شده موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد جهت تحلیل استراتژی تا چه اندازه است؟

۱-۵- قلمرو پژوهش

جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران ارشد و میانی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد خواهند بود. با توجه به اینکه این تحقیق در سطح کلان انجام می گیرد نیاز به نمونه گیری نمی باشد .

۱-۶- روش انجام پژوهش

روش این تحقیق از منظر گردآوری اطلاعات توصیفی - میدانی است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. با توجه به ماهیت طرح و نیاز به گردآوری اطلاعات کیفی و کمی جهت تدوین بیانیه ماموریت سازمان و شناسایی عوامل داخلی و خارجی طی جلساتی از ۳۰ نفر از خبرگان و مسئولین موسسه نظرخواهی شد. در راستای اعتبار سنجی نقشه استراتژی از ۱۸۰ نفر از کارشناسان و کلیه مدیران ارشد و میانی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد طی سال‌های ۹۱-۱۳۹۰ استفاده شد.

۱-۷- مفاهیم و اصطلاحات عملیاتی

استراتژی: عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط ضعف و قوت سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می‌سازد. (چندلر^۱، ۱۹۶۲)

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک یعنی مطرح کردن این پرسش که "کار اصلی ما چیست؟" که باعث می‌شود هدف‌هایی تعیین شوند، استراتژی‌هایی تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتایج آن فردا به دست می‌آید. تردیدی نیست که این کار باید به‌وسیله‌ی بخشی از سازمان انجام شود که می‌تواند با دیدی گسترده به کل سازمان نگاه کند، بتواند بین هدف‌ها و نیازهای امروز و فردا توازن و تعادل برقرار کند و نیز بتواند منابع انسانی و مالی را به گونه‌ای تخصیص دهد که به نتایج اصلی و مورد نظر بینجامد. (پیتردراکر^۲، ۱۹۷۴)

¹ - Chandler

² - Drucker

برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن‌ها مشخص می‌شود یک سازمان چیست؟ چه می‌کند؟ و چرا فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد؟ (تیلز^۱، ۱۹۶۳)

استراتژیست‌ها: افرادی که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. این افراد می‌توانند در هر رده‌ی ارشد مدیریتی باشند. مسئولیت اصلی استراتژیست ایجاد یک بستر مناسب برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبت و نوآوری می‌باشد. (دیوید^۲، ۱۳۸۳)

ذی‌نفع‌ها: ذی‌نفع به فرد یا گروهی اطلاق می‌شود که بر نتیجه‌ی فعالیت‌های سازمان تاثیر مثبت یا منفی داشته و یا تحت تاثیر عمل کرد سازمان قرار می‌گیرد (برایسون، ۱۳۸۱)

بیانیه‌ی ماموریت: سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. ماموریت سازمان نشان‌دهنده‌ی طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می‌شود. این سند مشخص می‌کند که سازمان به چه کاری مشغول می‌باشد.

چشم‌انداز: بر پایه‌ی فلسفه‌ی وجودی سازمان، کسب و کار و رهبری سازمان شکل می‌گیرد و چهارچوبی برای تنظیم روابط با ذی‌نفعان، کارکنان، مشتریان، سهام‌داران و مردم می‌شود و براساس آن هدف‌های کلان سازمان در آینده مشخص می‌شود.

اهداف کلان: هدف کلان نتیجه‌ی نهایی خاصی است که سازمان می‌کوشد در تامین ماموریت خود به دست آورد. این هدف جهت اصلی سازمان را نشان می‌دهد.

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی: رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. این عوامل قابلیت کنترل‌پذیری از سوی سازمان را ندارند.

نقاط قوت و ضعف درونی سازمان: در زمره‌ی فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار گرفته‌اند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ی بسیار عالی و یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. این نقاط در فعالیت‌های

¹ - Tilles

² -David

مدیریتی، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، سیستم های اطلاعاتی به وجود می آیند.

تحلیل SWOT: تحلیلی است مبتنی بر نمودار که براساس آن دستیابی به بخش عمده‌ای از استراتژی‌ها میسر می‌گردد. در یکی از ابعاد این نمودار نقاط ضعف و قوت درونی سازمان و در بعد دیگر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی لحاظ شده و جایگاه واقعی سازمان در نمودار تعیین گردیده و استراتژی‌های متناسب با وضعیت سازمان استخراج می‌گردد. (وویریچ^۱، ۱۹۸۲)

کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن میزان دسترسی به اهداف سازمان را از طریق سیاست های کاری انتخاب شده را بیان می کند. این تکنیک با تشخیص شاخص های دستیابی به اهداف، میزان مؤثر بودن استراتژیهای سازمان را بررسی می کند. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

نقشه استراتژی: نقشه استراتژی ابزاری است که میان استراتژی مورد نظر سازمان و فرآیندها و سیستم‌هایی که به پیاده‌سازی استراتژی کمک می‌کنند، ارتباط برقرار می‌نماید. این ابزار به کارکنان سازمان یک نگاه مستقیم و روشن می‌دهد تا بدانند چگونه فعالیت‌هایشان به اهداف جامع سازمان متصل شده، و آنها را در جهت انجام هرچه بهتر اقداماتشان هماهنگ می‌کند. (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴)

¹ - Weirich