

## عنوان مقاله: طراحی نقشه راهبرد برای موسسات علمی پژوهشی

### غیردولتی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن

#### مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی

سهیل دادخواه<sup>۱</sup> - محمدتقی امینی<sup>۲</sup> - لطف...  
فروزنده هکر دی<sup>۳</sup>

دریافت: ۹۰/۹/۵

پذیرش: ۹۱/۳/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۸ روز نزد پدیدآوران بوده است.

## چکیده:

ارایه‌کنندگان کارت امتیازی متوازن، مفهوم نقشه راهبرد را در چارچوب این مدل جهت تبدیل دارایی‌های نامشهود سازمان به منافع قابل سنجش مطرح نمودند. نقشه راهبرد تلاش می‌کند راهبرد سازمان را در چارچوب روابط علی، معلولی نمایش داده و نشان دهد که چگونه راهبرد سازمان می‌تواند به اهداف قابل اندازه‌گیری و عملیات مشخصی که واحدهای سازمانی و حتی کارکنان سازمان باید دنبال کنند، تبدیل شود. جهاد دانشگاهی به‌عنوان یکی از موسسات علمی - پژوهشی در سطح کشور جهت اجرای راهبردهای خود نیازمند تهیه نقشه راهبرد است که این مهم، چارچوب لازم برای اجرای برنامه راهبردی تدوین شده را فراهم می‌آورد. در این پژوهش پس از ارایه روش‌شناسی، تبدیل راهبرد به ابعاد چهارگانه کارت امتیازی، ارکان جهت‌ساز راهبرد جهاد دانشگاهی تبیین، و یکی از راهبردها جهت طراحی نقشه انتخاب شد. در ادامه با استفاده از ادبیات موضوع، مستندات و نظر خبرگان، تعداد ۴۰ شاخص در وجوه مختلف کارت امتیازی متوازن تهیه شد که با قرار دادن در قالب یک پرسشنامه توسط مدیران جهاد دانشگاهی به نظرسنجی گذاشته شد. پس از آنالیز پرسشنامه‌ها با آزمون تی تک‌نمونه‌ای، ۳۰ شاخص جهت قرار گرفتن در نقشه انتخاب، و به صورت استنباطی (به دلیل عدم وجود نمونه‌های مشابه) نقشه راهبرد منتخب جهاد دانشگاهی در حوزه آموزش و پژوهش طراحی گردید. در ادامه با استفاده از کاربرگ‌های مربوطه و مصاحبه برای هر شاخص، سنجه‌ها و اهداف کمی در نظر گرفته شد. در نهایت وضعیت یک‌ساله اول اجرای راهبرد در این نهاد به وسیله تحلیل شاخص‌های به‌دست آمده آنالیز و به ارایه راه کارهایی جهت اجرای موفق راهبرد و کاهش شکاف‌های موجود پرداخته شد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت راهبردی، کارت امتیازی متوازن، نقشه

راهبرد، شاخص، سنجه.

۱. کارشناس ارشد MBA،  
عضو هیات علمی مرکز  
علمی کاربردی، جهاد  
دانشگاهی هرمزگان  
sohail.dadkhah@gmail.  
com

۲. دانشیار رشته مدیریت،  
دانشگاه پیام نور

m\_aminipnu.ac.ir  
۳. دانشیار رشته مدیریت،  
دانشگاه پیام نور  
l\_frozandeh@pnu.ac.ir

## طراحی نقشه راهبرد برای موسسات علمی پژوهشی غیردولتی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی

### مقدمه

همواره با افزایش تدریجی مسایل سازمان و مدیریت، نیاز روی آوری بیشتر به تکامل سیستماتیک موضوع احساس شده و از اوایل قرن بیستم به بعد فعالیت‌های علمی و پژوهشی آغاز شد (کیم‌چان، ۱۳۸۷).

پیدایش مدیریت راهبردی از لحاظ تاریخی بعد از ظهور مدیریت علمی و مصادف با میانه دوم سده بیستم می‌باشد، اما تکامل و تدوین آن به صورت یک سبک مدیریتی، تکنیکی نسبتاً نوین است. یکی از روش‌های پیاده‌سازی راهبرد در سازمان‌ها استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن است که در دهه اخیر مورد توجه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها واقع شده است (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۵).

فلسفه پیدایش کارت امتیازی متوازن، برطرف کردن نیاز سازمان‌ها به یک سیستم مدیریت راهبردی می‌باشد که به وسیله آن بتوان همزمان نقش‌داری‌های فیزیکی و غیرفیزیکی در اهداف و راهبردهای سازمان را لحاظ نمود (Guifangqin, 2009). در مدل کارت امتیازی متوازن در کنار شاخص‌های مالی که به‌عنوان شاخص‌های تابع مطرح است، شاخص‌های هادی و عملکرد نیز در نظر گرفته می‌شود (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۷).

### مبانی نظری پژوهش

#### مدل کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup>

مدل کارت امتیازی متوازن تکنیکی جهت تبدیل راهبرد به عمل است، به عبارت دیگر مدل مزبور تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، ماموریت، و راهبردهای سازمان‌ها بوده و چشم‌انداز آینده شرکت، حوزه اصلی بررسی‌های مدل ارزیابی متوازن می‌باشد. کارت امتیازی متوازن صرفاً نقش کنترلی نداشته و

1. Balanced Score Card Model

معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته به کار نمی‌روند، بلکه این معیارها ابزاری جهت تبیین راهبرد سازمان هستند که با هماهنگی فعالیت‌ها در سطوح مختلف سازمان امکان دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می‌سازند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۷؛ Woods & Gruning, 2008).

### کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت

از آنجایی که در حقیقت بسیاری از سازمان‌ها از شاخص‌های اندازه‌گیری مالی و غیرمالی عملکرد فقط برای گرفتن بازخورهای تاکتیکی و کنترل فعالیت‌های جاری و دید بهبود کوتاه‌مدت استفاده می‌کنند، کارت امتیازی متوازن بر استفاده این شاخص‌ها به عنوان جزئی از یک سیستم اطلاعاتی برای کارکنان در تمامی سطوح سازمانی تاکید می‌کند. اهداف و شاخص‌های موجود در این مدل چیزی فراتر از مجموعه‌ای از شاخص‌های اندازه‌گیری مالی و غیرمالی هستند. این اهداف و شاخص‌ها در یک فرآیند بالا به پایین از ماموریت و راهبردهای واحدهای کاری مشتق شده‌اند (یوران و شوستراند، ۱۳۸۶).

کارت امتیازی متوازن ماموریت و راهبرد واحدهای کاری را به اهداف و شاخص‌های ملموس و قابل اندازه‌گیری ترجمه و تبدیل می‌کند. کارت امتیازی متوازن، توازن و تعادل را بین موارد زیر برقرار می‌سازد:

- ۱- شاخص‌های برون سازمانی که به سهامداران و مشتریان مربوط می‌شود و شاخص‌های دورن سازمانی که به فرآیندهای کاری، نوآوری، یادگیری و رشد مربوط است.
- ۲- شاخص‌های تابع که از فعالیت‌های گذشته ناشی شده‌اند و شاخص‌های هادی که منجر به شکل‌گیری عملکرد و وضعیت آینده سازمان هستند (ابراهیمی سروعلیا و محسنی شریف، ۱۳۸۸).

### فرآیند پیاده‌سازی راهبرد به کمک BSC

فرآیند پیاده‌سازی راهبرد به کمک این مدل شامل مراحل زیر است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶ ب): تعیین و ترجمه چشم‌انداز و راهبرد؛ برقراری ارتباط و انتقال؛ برنامه‌ریزی، تعیین مقادیر مطلوب و همسوسازی اقدام‌های اجرایی؛ و فراگیری و بازخور راهبردی.

### نقشه راهبرد سازمان

به گفته کاپلان و نورتون (۱۳۸۸) (مبدعان کارت امتیازی متوازن)، کلید اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان این است که افراد سازمان آن را فهمیده و درک نمایند که این موضوع خود شامل

ايجاد فرآيندهايي پيچيده، ولي در عين حال بسيار حياتي بوده كه طي آن سرمايه‌هاي نامشهود به خروجي‌هاي ملموس و مشهود تبديل مي‌شوند. در اين ميان نقشه راهبرد، ابزاري مفيد و مناسب براي به تصوير كشيدن اين كار دشوار است. به عبارت ديگر نقشه راهبرد ابزاري است كه ميان راهبرد مورد نظر سازمان و فرآيندها و سيستم‌هايي كه به پياده‌سازي راهبرد كمك مي‌كنند، ارتباط برقرار مي‌كند. اين ابزار به كاركنان سازمان يك نگاه مستقيم و روشن مي‌دهد تا بدانند چگونه مشاغل و فعاليت‌هاي ايشان (در نهايت) به اهداف جامع سازمان متصل شده و ايشان را در جهت انجام كارهايشان هماهنگ مي‌كند (كاپلان و نورتون، ۱۳۸۶ الف).

در واقع شالوده و مبناي كارت امتيازي متوازن را نقشه راهبرد تشكيل مي‌دهد كه به گفته كاپلان و نورتون، پياده‌سازي موفقيت‌آميز كارت امتيازي متوازن مبتني بر آن است، يعني ترسيم دقيق روابط علي- معلولي بين اهداف راهبردي سازمان در چهار منظر مالي، مشتري، فرايند داخلي و رشد و يادگيري قابل بيان است (كاپلان و نورتون، ۱۳۸۶ الف؛ كاپلان و نورتون، ۱۳۸۸).

نقشه راهبرد، ابزاري است كه ميان راهبرد مورد نظر سازمان، فرآيندها و سيستم‌هايي كه به پياده‌سازي راهبرد كمك مي‌كنند، ارتباط برقرار مي‌نمايد. اين ابزار به كاركنان سازمان يك نگاه مستقيم و روشن مي‌دهد تا بدانند چگونه فعاليت‌هايشان به اهداف جامع سازمان متصل شده، و آنها را در جهت انجام هر چه بهتر اقدامات‌شان هماهنگ مي‌كند (Abhijit, 2006).

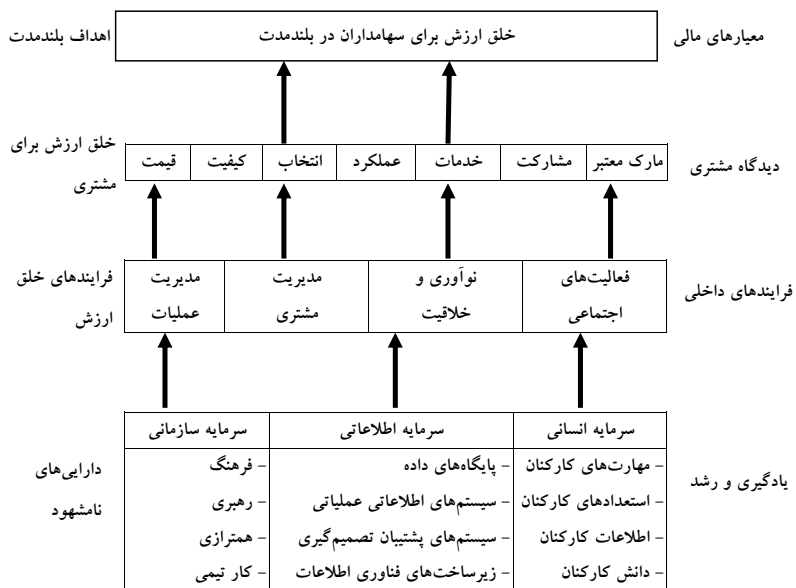
به اعتقاد مبدعان كارت امتيازي متوازن، بهترين راه ترسيم نقشه راهبرد استفاده از رويكرد بالا به پايين است. اين رويكرد با بررسي هدف و مقصد سازمان آغاز شده و به ترسيم راه‌هاي دستيابي به مقصد مورد نظر مي‌پردازد. در اين راستا مديران ارشد سازمان بايد ابتدا به بررسي بيانیه ماموريت و ارزش‌هاي محوري بپردازند (چرا اين سازمان وجود دارد و اين مجموعه به چه چيزي معتقد است)، سپس مديران با در دست داشتن اين اطلاعات مي‌توانند اقدام به تدوين چشم‌انداز، يا همان چيزي كه سازمان مي‌خواهد در راستاي فلسفه وجودي خود باشد، نمايند. اين چشم‌انداز بايد تصوير روشني از هدف كلي سازمان را به تصوير كشد (Chi-Bin & Bao-Guangchange, 2008).

همانند كارت امتيازي متوازن، نقشه راهبرد نيز هم براي شركت‌هاي انتفاعي مفيد بوده و هم براي سازمان‌هاي دولتي و غيرانتفاعي کاربرد دارد و از آنجايي كه منظرهاي چهارگانه آن با توجه به زمينه فعاليت سازمان مورد نظر قابليت تغيير (كاهش / افزايش) دارد، لذا مي‌توان براي سازمان‌هاي غيرانتفاعي منظر مشتري را به‌عنوان منظر نخستين در نظر گرفت. از اين رو براي تدوين نقشه راهبرد يك الگوي استاندارد وجود داشته كه اين الگو همانند كارت امتيازي متوازن داراي چهار منظر مجزاي مالي، مشتري، فرآيندهاي داخلي و منظر يادگيري و رشد مي‌باشد. لذا

مدیران هر سازمان می‌توانند پس از مرحله تدوین راهبرد، با توجه به ماهیت و زمینه سازمان خود، نقشه متناسب با سازمان‌شان را ترسیم نمایند (Robert et al., 2008).

یک نقشه راهبرد به چهار حوزه زیر تقسیم‌بندی می‌شود که در شکل ۱ آورده شده است. همچنین نمونه‌ای از برخی شاخص‌های هر وجه در این شکل مشخص شده است:

- خلق ارزش و نتایج مورد انتظار برای سهامداران، ذی‌نفعان و مشتریان از طریق رشد و بهره‌وری؛
- دیدگاه‌ها و انتظارات مشتری برای خلق ارزش؛
- فرآیندهای داخلی جهت تولید محصول و ارائه خدمات به مشتری؛
- ظرفیت‌های موجود در فرهنگ، فناوری و کارکنان برای خلق ارزش افزوده.



شکل ۱- نقشه استراتژی (Kaplan and Norton, 2004)

### روش‌شناسی تبدیل راهبرد به ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن

نقشه راهبردی با استفاده از اطلاعات برنامه راهبردی سازمان و چارچوب کارت امتیازی متوازن ترسیم می‌گردد. هر یک از اهداف باید در یکی از بخش‌های چهارگانه مدل BSC قرار گیرد. پس از قرار دادن اهداف در چارچوب BSC، سنججه‌ها و مقادیر هدف آنها تعیین می‌شوند. در آخرین قدم

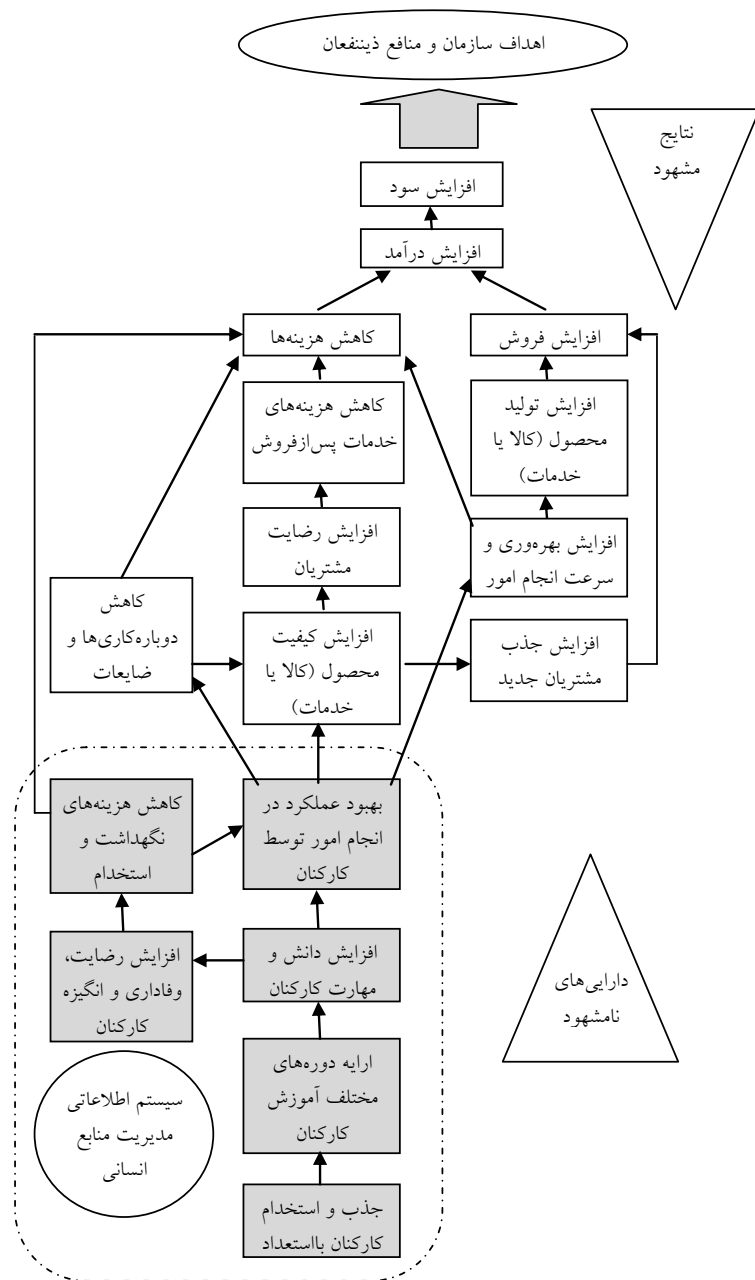
طرح‌ها و برنامه‌هایی که برای دستیابی به اهداف مورد نظر ضروری می‌باشند، تعیین می‌گردند. در واقع برای ترسیم یک نقشه راهبرد می‌بایست از شاخص‌هایی استفاده کرد که به بهترین نحو، معرف راهبرد مربوطه باشند. به همین منظور اهدافی را که در برنامه راهبردی سازمان موجود است، بررسی کرده و اهداف منتخب (شاخص‌ها) که مربوطه به راهبرد مورد نظر می‌باشند، استخراج کرده، سپس آنها را به ابعاد چهارگانه تفکیک و در نهایت سنجه‌های هر شاخص تعیین می‌گردد. در اینجا ذکر این نکته ضروری است که تفکیک شاخص‌ها در چهار بعد با توجه به ماهیت و تعریف هر وجه از کارت امتیازی متوازن صورت می‌گیرد (که پیش از این تشریح شد). انتخاب مناسب، مستلزم مهارت و شناخت کافی از وجوه کارت امتیازی و شاخص‌های هر وجه می‌باشد. برخی از این شاخص‌ها در شکل ۱، نمایش داده شد. همچنین شکل ۲ بیانگر فرآیند تبدیل راهبرد به ابعاد چهارگانه می‌باشد.

تعیین یک یا چند سنجه و هدف کمی برای هر شاخص	تفکیک اهداف منتخب (شاخص‌ها) در چهار بعد کارت امتیازی	استخراج اهداف منتخب (شاخص) از سند برنامه راهبردی سازمان	بررسی اهداف سازمان
---	--	---	--------------------

شکل ۲: روش‌شناسی تبدیل راهبرد به ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن

### همسویی ابعاد نقشه راهبرد با راهبرد سازمان

هرگاه سخن از همسویی به میان آید، مفهوم ارتباط علت و معلولی را در ذهن متبادر می‌کند. به‌عنوان مثال وقتی گفته می‌شود که آموزش کارکنان با اهداف سازمان همسو باشد، به این معنی است که آموزش کارکنان از طریق یک سری از ارتباطات علت و معلولی منجر به تحقق اهداف سازمان می‌شود. برای اینکه یک الگوی عملی و کاربردی برای همسوسازی سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی با راهبردها و اهداف سازمانی ارائه شود، به نمونه‌ای در این خصوص که در شکل ۲ آورده شده، توجه گردد. در واقع با آموزش کارکنان، شاهد افزایش دانش و مهارت انجام امور توسط آنها بوده، و افزایش دانش و مهارت کارکنان موجب بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش کیفیت محصول (کالا یا خدمات) به مشتریان خواهد شد. در واقع ارائه خدمات و محصول با کیفیت، منجر به جذب مشتریان جدید و رضایت مشتریان موجود خواهد شد. جذب مشتریان جدید به فروش بیشتر، و فروش بیشتر در نهایت به درآمد و سود بیشتر منجر خواهد شد.



شکل ۳- نمودار علت و معلولی همسویی دارایی‌های نامشهود با اهداف سازمانی

## روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی، تحلیلی و کاربردی همراه با مطالعه موردی در جهاد دانشگاهی است. جامعه پژوهش، مدیران جهاد دانشگاهی (حوزه‌های معاونت آموزش و معاونت پژوهش) به تعداد ۲۱۰ نفر بودند. نمونه مورد نظر، ۱۳۲ نفر از مدیران حوزه معاونت پژوهشی و آموزشی جهاد دانشگاهی بر اساس جدول مورگان و طبق روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای در نظر گرفته شد.

جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از طریق روش‌های کتابخانه‌ای، پرسشنامه، مصاحبه و بررسی منابع اطلاعاتی موجود انجام شد. جهت مطالعه ادبیات پژوهش و دسترسی پژوهش‌های مشابه از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده گردید. شاخص‌ها، سنجه‌ها و اهداف کمی نیز از طریق پرسشنامه و مصاحبه استخراج و با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sub>v16</sub>، داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

۴۰ شاخص (هدف) با تکیه بر ادبیات موضوع پژوهش و با بررسی چشم‌انداز، ماموریت، اهداف بلندمدت و راهبرد کلان جهاد دانشگاهی (در حوزه‌های آموزش و پژوهش)، جهت پرسشنامه اول در قالب طیف لیکرت تهیه و در اختیار مدیران جهاد در سطح کشور قرار گرفت که در نهایت آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد که میانگین نمره ۳۰ شاخص از ۴۰ مورد به طور معنی‌داری بیش از حد وسط می‌باشد. پس از تعیین شاخص‌ها، چندین سنجه در نظر گرفته شد که در قالب پرسشنامه‌ای سنجه‌های منتخب هر شاخص به‌دست آمد و در آخر بخشی از اهداف کمی از مستندات سازمان و تعداد معدودی از طریق مصاحبه تعیین شدند. با توجه به شاخص‌های تعیین شده و با در نظر گرفتن روابط علی و معلولی نقشه راهبرد جهاد دانشگاهی در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی طراحی گردید.

پس از طراحی نقشه راهبرد، استخراج شاخص‌ها، سنجه‌ها و اهداف کمی، به‌منظور دستیابی به میزان اجرای راهبرد در وجوه مختلف در سال اول برنامه، وضعیت موجود با اهداف از قبل تعیین شده در همان سال از طریق تحلیل شاخص‌های به‌دست آمده، مقایسه و به تحلیل شکاف‌های موجود پرداخته شد.

شاخص‌ها و سنجه‌ها در دو پرسشنامه به گونه‌ای طراحی گردید که متناسب با موسسه‌ای همچون جهاد دانشگاهی باشد. بدین منظور پس از طراحی مقدماتی، پرسشنامه‌های مربوطه در چندین مرحله بررسی شد و در این رابطه قابل فهم بودن و مرتبط بودن با موضوع مطرح شده، مورد بررسی قرار گرفت. پس از نهایی شدن، پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده شد و پایایی



پرسشنامه‌ها نیز توسط آزمون آلفای کرونباخ به تایید رسید.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به مطالب ارایه شده نقشه راهبرد، جدول شاخص‌ها و مدل کارت امتیازی متوازن جهاد دانشگاهی در این قسمت آورده شده است. کلیه تحلیل‌ها بر اساس مستندهای موجود و نظرهای مدیران صورت گرفته است که به دلیل طولانی شدن بحث از نمایش نمودارهای مقایسه‌ای (وضعیت فعلی و برنامه‌ای برای هر شاخص) خودداری شده و پس از مقایسه و تحلیل به شکاف‌های موجود و تحلیل آن پرداخته شده است. سنجه‌ها و اهداف کمی نیز متناسب با برنامه راهبردی و سایر مستندات جهاد دانشگاهی تنظیم، و در صورت عدم تعریف در برنامه با مصاحبه از نخبگان سازمان این امر محقق گردید. ارتباط شاخص‌های استخراج شده با اهداف کلی موجود در برنامه راهبردی جهاد تعیین شد، ولیکن به دلیل خلاصه‌تر شدن بحث از ذکر برخی عناوین و جداول صرف نظر گردید.

## چشم‌انداز جهاد دانشگاهی

جهاد دانشگاهی نهادی است انقلابی با هویت اسلامی، برخوردار از منابع انسانی متعهد و کارآمد، الهام‌بخش و موثر در کشور، پیشگام در توسعه علم، فناوری و فرهنگ با تعامل سازنده در عرصه ملی و بین‌المللی.

## اهداف کلان (۲۰ ساله) بخش پژوهش و فناوری

- پوشش یک‌پنجم از ساختارهای پژوهشی و تخصصی و تولیدهای پژوهشی جهاد دانشگاهی توسط قطب‌های علم و فناوری؛
- شناخته شده بودن ۵۰ درصد قطب‌های علم و فناوری جهاد دانشگاهی در سطح منطقه و ۵ درصد در سطح جهانی به لحاظ سطح علم و فناوری؛
- وجود یکی از سه سازمان پژوهشی برتر در سطح کشور در زمینه تولید فناوری‌های نوین در حوزه‌های منتخب؛
- جایگاه اول در تولید فناوری‌های صادر شده در سطح کشور؛
- سازمان برتر در به‌کارگیری نتایج پژوهشی؛
- سازمان برتر در کسب ارزش حاصل از عرضه فناوری؛

- سازمان پژوهشی برتر در اجرای پروژه‌های موفق مرتبط با فناوری‌های نوین؛
- سازمان برتر در توسعه کاربرد نظریه‌های متناسب با نیاز کشور؛
- سازمان برتر در انجام مطالعه‌های انسانی، اجتماعی و فرهنگی در حوزه فناوری؛
- سازمان برتر به لحاظ تعداد نوآوران در عرصه علم و فناوری؛
- ایفای نقش مؤثر در ایجاد و توسعه شبکه ملی و فراملی جذب همکاری فعالیت‌های پژوهشی و تخصصی؛
- سازمان برتر در پژوهش‌های کاربردی با هدف ترویج و تعمیق آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی به‌ویژه در «اعتلای تمدن و فرهنگ ایرانی - اسلامی»، «تحکیم هویت» و «تعلیم و تربیت نسل جوان»؛
- همکاری علمی و پژوهشی ۱ درصد از ساختارهای پژوهشی با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی معتبر جهان؛ و
- همکاری بین‌المللی ۲۵ درصد از ساختارهای پژوهشی مرتبط در حوزه‌های فناوری - صنعتی.

### اهداف کلان (۲۰ ساله) بخش آموزشی

- جایگاه اول در توسعه آموزش عالی تخصص‌محور مبتنی بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های علمی و تحقیقاتی جهاد دانشگاهی و «تبدیل دانشگاه علم و فرهنگ به برترین دانشگاه غیردولتی و بین‌المللی کشور» و «موسسات آموزش عالی استانی جهاد دانشگاهی»، به‌عنوان برترین موسسات آموزش عالی غیردولتی برتر در استان؛
- برترین موسسه آموزش عالی علمی- کاربردی در کشور در حیطه‌های تخصصی جهاد دانشگاهی و آموزش‌های منجر به اشتغال با قابلیت و توان جذب دانشجو از کشورهای منطقه؛
- جایگاه اول در طراحی، تدوین و اجرای روزآمد دوره‌های آموزشی تخصصی کوتاه‌مدت در جهت رفع نیازهای جامعه با قابلیت حضور و تعامل در عرصه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی؛ و
- سازمان برتر در ارائه خدمات آموزشی، اطلاع‌رسانی و مشاوره‌ای به دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها در حوزه کار، اشتغال و کارآفرینی در سطح کشور با قابلیت فعالیت مؤثر در کشورهای منطقه.

## اهداف کلان (۲۰ ساله) بخش زیربنایی و امور عمومی

- جهاد دانشگاهی برای تحقق چشم‌انداز خود در بخش زیربنایی و امور عمومی باید برخوردار از:
  - منابع انسانی متعهد و کارآمد (مومن، انقلابی، متخصص، خلاق، پرتلاش، خودباور، مسئولیت‌پذیر، دارای روحیه کار جمعی و ملتزم به فرهنگ جهادی)؛
  - نظام‌های مدیریتی کارآمد؛
  - منابع مالی پایدار با تاکید بر درآمدهای اختصاصی؛
  - منابع فیزیکی (فضای کالبدی و تجهیزات) مستقل؛ و
  - ارتباطات روزآمد و مؤثر.

## راهبردهای کلان در حوزه آموزش و پژوهش

- تولید علم، گسترش پژوهش‌های توسعه‌ای، کاربردی و توسعه فناوری‌ها در جهت نیل به خودکفایی ملی؛ و
  - توسعه آموزش‌های عالی، تخصصی و کاربردی جهت رفع نیازهای جامعه و اشتغال‌زایی با قابلیت حضور و تعامل در عرصه‌های بین‌المللی.
- در این پژوهش راهبرد اول انتخاب و مورد بررسی قرار گرفته است.

## تبدیل راهبرد به شاخص‌های کارت امتیازی

همان‌گونه که در قسمت روش پژوهش تشریح شد، تعداد ۴۰ شاخص (هدف) با نظر نخبگان و بر اساس چشم‌انداز راهبرد منتخب جهاد دانشگاهی متناسب با چهار وجه کارت امتیازی متوازن تهیه و به صورت پرسشنامه‌ای در قالب طیف لیکرت تنظیم شد. آزمون تی تک‌نمونه‌ای نشان داد که میانگین نمره ۳۰ شاخص از ۴۰ شاخص به طور معنی‌داری بیش از حد وسط می‌باشد ( $P\text{-value} < 0.05$ ). شاخص‌های مذکور در جدول ۱ رتبه‌بندی شده‌اند:

جدول ۱: رتبه‌بندی شاخص‌های نقشه راهبرد از دیدگاه مدیران ارشد جهاد دانشگاهی

P- value	رتبه	میانگین (نمره از ۶)	انحراف معیار	شاخص (اهداف)
<۰/۰۰۱	۱	۶	۱/۳	خلق منابع مالی جدید
<۰/۰۰۱	۱	۶	۱/۴	ارتقاء جایگاه علمی میان مؤسسات آموزش عالی غیردولتی
<۰/۰۰۱	۲	۵/۷۵	۱/۷	توسعه پژوهش‌های بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی
<۰/۰۰۱	۳	۵/۶	۱/۴	تخصصی کردن دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت
<۰/۰۰۱	۴	۵/۵	۱/۴	بهبود کیفیت با رویکرد اشتغال محوری
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۵	بهبود بهره‌وری
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۲	فراهم‌سازی زمینه و توسعه ارتباط، تعامل و همکاری با سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی آموزشی
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۵	جلب حمایت و همکاری نهادهای اجرایی ذی‌ربط
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۷	گسترش مراکز آموزشی متناسب با نیازمندی مناطق کشور
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۲	توسعه امکانات، متناسب با نیازمندی‌های برنامه
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۳	ایجاد هم‌افزایی در ظرفیت‌ها و توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی فی‌مابین واحدها و پژوهشکده‌های جهاد دانشگاهی
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۴	ارایه خدمات آموزشی در سطح بین‌المللی و جذب فراگیران خارجی
<۰/۰۰۱	۵	۵/۲۵	۱/۵	توسعه مراکز آموزش علمی - کاربردی با اولویت‌های تخصصی و مزیت‌های نسبی
<۰/۰۰۱	۵	۲۵/۵	۱/۶	ارتقاء سطح علمی اعضای جهاد دانشگاهی
<۰/۰۰۱	۶	۵/۲	۱/۵	شناسایی نیازها و فرصت‌های آموزشی تخصصی کشور و منطقه
<۰/۰۰۱	۶	۵/۲	۱/۳	گسترش تعامل و ارتباط با وزارت‌های علوم و بهداشت به‌منظور اخذ مجوزهای قانونی لازم
۰/۰۰۱	۷	۵	۱/۴	بهبود هرم اعضاء هیأت علمی
۰/۰۰۱	۷	۵	۱/۷	گسترش دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت
۰/۰۰۱	۷	۵	۱/۴	دستیابی به نظام‌های جامع حفظ و جذب نیرو
۰/۰۱۸	۸	۴/۷۵	۱/۴	استفاده از تکنولوژی‌های نوین و IT در جهاد دانشگاهی
۰/۰۱۸	۸	۴/۷۵	۱/۷	شناساندن جهاد دانشگاهی به جامعه (ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی)
۰/۰۰۱	۸	۴/۷۵	۱/۷	استانداردسازی گواهینامه‌ها و جهت‌گیری به سمت ارایه گواهینامه‌های بین‌المللی
۰/۰۲۱	۹	۴/۵	۱/۴	گسترش حوزه اطلاع‌رسانی فعالیت‌های آموزشی و ساماندهی سایت‌های اطلاع‌رسانی فعالیت‌ها

ادامه جدول ۱: رتبه‌بندی شاخص‌های نقشه راهبرد از دیدگاه مدیران ارشد جهاد دانشگاهی

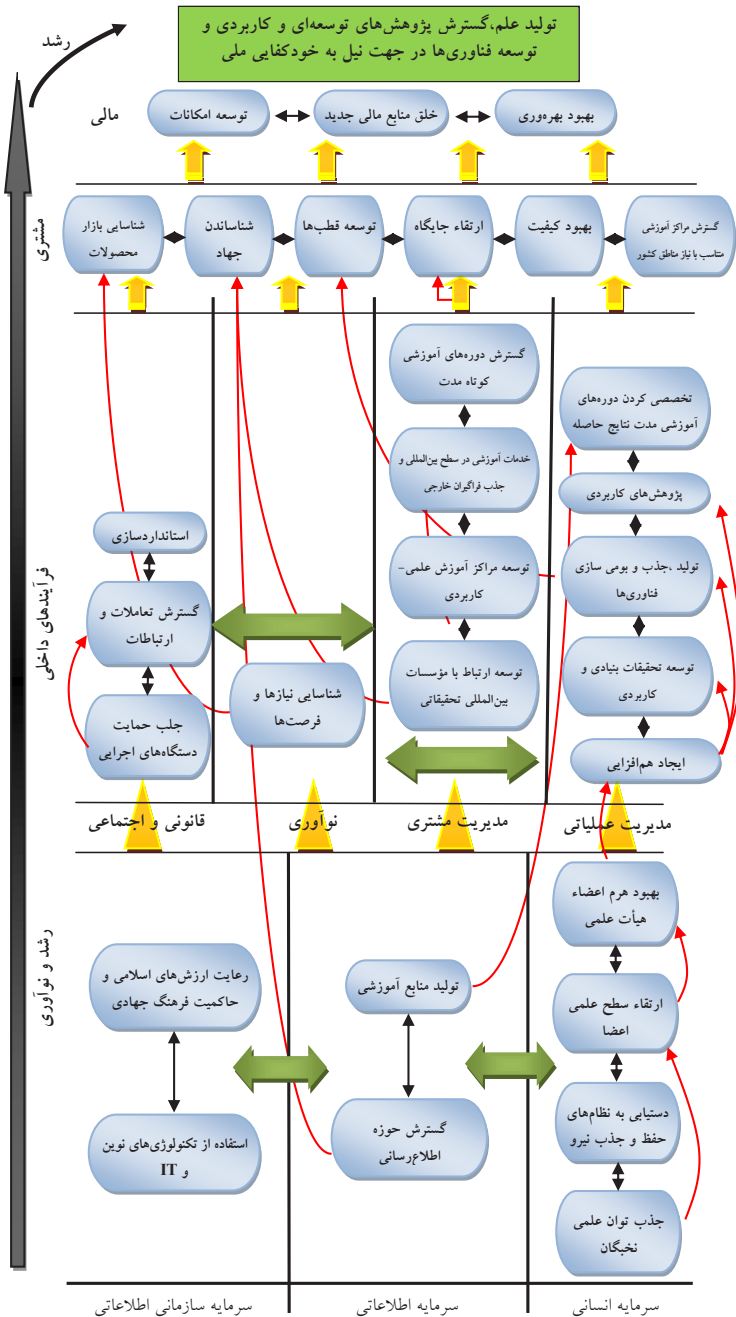
شاخص (اهداف)	انحراف معیار	میانگین (نمره از ۶)	رتبه	P- value
تولید کتاب، نرم‌افزار و منابع آموزشی برای دوره‌های آموزشی-تخصصی کوتاه‌مدت جهاد دانشگاهی	۱/۵	۴/۵	۹	۰/۰۲۱
جذب توان علمی نخبگان	۱/۳	۴/۵	۹	۰/۰۲۱
توسعه پژوهش‌های کاربردی برنامه‌ریزی شده و به‌کارگیری نتایج حاصله	۱/۳	۴/۵	۹	۰/۰۲۱
تولید، جذب و بومی‌سازی فناوری‌های مورد نیاز	۱/۳	۴/۵	۹	۰/۰۲۱
توجه به رعایت ارزش‌های اسلامی و حاکمیت فرهنگ جهادی	۱/۳	۴/۵	۹	۰/۰۲۱
توسعه قطب‌های علم و فناوری برای گسترش مرزهای دانش	۱/۳	۴/۵	۹	۰/۰۲۱
شناساندن جهاد دانشگاهی به جامعه (ملی، منطقه‌ای، بین‌المللی)	۱/۳	۴/۵	۹	۰/۰۲۱
استفاده از افراد با نفوذ در پست‌های کلیدی	۱/۵	۴	۱۰	۰/۷۳
کاهش قیمت خدمات ارائه شده	۱/۵	۴	۱۰	۰/۷۳
توسعه امکانات رفاهی جهت پرسنل	۱/۵	۴	۱۰	۰/۷۳
پوشش لازم برای سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز	۱/۷	۳	۱۱	۰/۷۵
عدم حضور در عرصه فعالیت‌های غیرتخصصی	۱/۳	۵/۲	۱۲	۰/۸۲
به‌کارگیری مدیران غیرجهادی	۱/۶	۱	۱۳	۰/۸۵
واگذاری فعالیت‌ها به بخش خصوصی	۱/۵	۱	۱۳	۰/۸۵
تمرکززدایی	۱/۵	۱	۱۳	۰/۸۵
اعمال مدیریت جهت رفع تراکم نهادها و دستگاه‌های اجرایی در عمل	۱/۵	۱	۱۳	۰/۸۵

### تعیین روابط علی و معلولی به‌منظور سنجش هم‌ترازی و همسویی راهبردی

با توجه به مطالب ارائه شده و به‌منظور سنجش هم‌ترازی و همسویی شاخص‌های استخراج شده با راهبرد منتخب، به ایجاد روابط علی و معلولی پرداخته شد. در واقع می‌بایست با تحقق شاخص‌ها در وجوه مختلف، راهبرد منتخب سازمان و در نهایت به درستی و طبق نظرهای سازمان به اجرا درآید که این مهم به وضوح در شکل ۳ قابل رویت است.

### طراحی نقشه راهبرد (در حوزه آموزش و پژوهش)

در این مرحله شاخص‌ها متناسب با وجوه کارت امتیازی با توجه به روابط علی و معلولی موجود در قالب یک دیاگرام که در نهایت به راهبرد منتخب جهاد دانشگاهی منتهی می‌شود، قرار گرفته است.



شکل ۴: نقشه راهبرد جهاد دانشگاهی

## تعیین سنجه‌ها و اهداف کمی اجزای نقشه راهبرد

در این مرحله برای هر شاخص متناسب با اهداف کلی جهاد دانشگاهی و با استفاده از کاربرگ مربوطه، سنجه‌ها و اهداف کمی تهیه شد. عمده اطلاعات بر اساس سند برنامه راهبردی جهاد دانشگاهی و برخی با استفاده از مصاحبه و نظر نخبگان استخراج شد. شماره شاخص‌ها در جدول ۲، متناسب با جدول ۱ می‌باشند.

جدول ۲: مدل کارت امتیازی متوازن جهاد دانشگاهی (آموزش - پژوهش)

### شاخص‌ها و سنجه‌های وجه مالی:

شاخص‌ها (اهداف)	سنجه‌ها	اهداف کمی (درصد)
۱	نسبت هزینه به درآمد	از ۷۰ به ۶۵
۲	درصد افزایش سالانه بودجه	۱۰
	درصد افزایش تسهیلات دریافت شده سالانه	۵
	نسبت درآمد حاصل از خدمات جدید به کل درآمد	۵
۳	نسبت گردش موجودی	افزایش ۷
	نسبت فضای کالبدی ملکی به فضای موجود	۸۰

### شاخص‌ها و سنجه‌های وجه مشتری:

شاخص‌ها (اهداف)	سنجه‌ها	اهداف کمی
۴	تعداد مراکز ایجاد شده در مناطق محروم	حداقل ۱۰ مرکز
۵	درصد اشتغال‌زایی برای فراگیران	درصد افزایش ۱۰
۶	جایگاه علمی در میان مؤسسات آموزش عالی غیردولتی	رتبه برتر
	میانگین قبولی دانش‌آموختگان در مقطع کارشناسی ارشد	حداقل ۲۰ درصد
۷	نتایج پروژه‌های نظرسنجی	درصد آگاهی ملی ۸۵
۸	قطب علم و فناوری	یک
	قطب علم و فناوری	سه
۹	انجام مطالعات میدانی	حداقل ۱۰ طرح

### شاخص‌های وجه فرآیندهای داخلی:

شاخص‌ها (اهداف)	سنجه‌ها	اهداف کمی
۱۰	نسبت افزایش تعداد فراگیران دوره‌های آموزشی	از ۲۰ فعلی به ۳۰ درصد
	تخصیصی به تعداد فراگیران دوره‌های آموزشی عمومی	
	نسبت تعداد دوره‌های تخصصی کوتاه‌مدت تدوین شده به کل دوره‌ها	۷۵ به ۸۵ درصد

ادامه جدول ۲: مدل کارت امتیازی متوازن جهاد دانشگاهی (آموزش - پژوهش)

شاخص ها (اهداف)	سنجه ها	اهداف کمی
۱۱	مقالات علمی	حداقل یک مقاله علمی - پژوهشی یا ۲ مقاله علمی - ترویجی به ازای هر عضو هیأت علمی
۱۲	تعداد دوره‌هایی که بر اساس ظرفیت تخصصی و علمی جهاد دانشگاهی تدوین و اجرا شده	حداقل ۱۰۰
۱۳	رتبه	یکی از ۵ سازمان برتر
	فناوری	۶
	جایگاه سازمان در بین سازمان‌ها	برتر
۱۴	تاریخ تکمیل شبکه	تا انتهای برنامه
	نسبت تعداد پروژه‌ها با همکاری به کل پژوهش‌ها	۳ درصد
	نسبت تعداد پروژه‌ها با همکاری به کل پژوهش‌ها	۵ درصد
۱۵	تعداد کل فراگیران دوره‌های آموزشی تخصصی و کوتاه‌مدت	از ۳۰۰/۰۰۰ نفر به ۵۰۰/۰۰۰ نفر
	تعداد فراگیران گروه‌های خاص به فراگیران دوره‌های تخصصی	حداقل ۵۰ درصد
	تعداد دوره‌های مصوب	از ۶۱ دوره به ۲۰۰ دوره
۱۶	نسبت تعداد فراگیران بین‌المللی به کل فراگیران	۱ درصد
	فعالیت در کشورهای اسلامی	حداقل ۳ کشور
	مطالعه و امکان‌سنجی پذیرش دانشجو علمی - کاربردی از کشورهای منطقه	حداقل ۱۰ طرح
۱۷	ظرفیت‌سازی پذیرش دانشجو	۲۵ هزار دانشجو
	نسبت پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی به کاردانی	۴۰ به ۶۰ درصد
	تعداد تفاهم‌نامه‌ها با موسسات بین‌المللی	حداقل ۲۰ مورد
۱۹	تعداد پروژه‌ها	حداقل ۱۰ طرح
۲۰	درصد افزایش تعداد مجوزها	۱۰ درصد
۲۱	عضویت در کمیته‌ها و مجامع دولتی و عمومی	۱۰ درصد افزایش
۲۲	مشارکت با شرکت‌های بین‌المللی معتبر جهت اخذ مجوز	حداقل ۱۰ شرکت



ادامه جدول ۲: مدل کارت امتیازی متوازن جهاد دانشگاهی (آموزش - پژوهش)

شاخص‌های وجه رشد و نوآوری:

اهداف کمی	سنججه‌ها	شاخص‌ها (اهداف)
۷۰ ساعت	سرانه آموزشی سالیانه	۲۳
دکتری از ۷/۲ به ۶ کارشناسی ارشد از ۲۸/۱۷ به ۲۲ کارشناسی از ۲۶/۲۹ به ۳۴ کاردانی از ۰۸/۱۲ به ۱۴ دیپلم و زیردیپلم از ۶۸/۳۸ به ۲۴	ترکیب نیروی انسانی بر اساس مدرک تحصیلی	
۲۵ درصد	نسبت استادیار و بالاتر در ترکیب هیأت علمی	۲۴
رسمی و پیمانی از ۷/۳۹ به ۴۵ قراردادی تمام وقت از ۳/۶۰ به ۵۵	ترکیب نیروی انسانی بر اساس استخدام	۲۵
هیأت علمی از ۷/۱۳ به ۲۰ غیرهیأت علمی از ۳/۸۶ به ۸۰	ترکیب نیروی انسانی بر اساس رشته استخدام	
۳ درصد	نسبت نوآوران به اعضای هیأت علمی	۲۶
۳۰ درصد	نتایج نظرسنجی	۲۷
سالیانه ۲۰ عنوان	تعداد منابع	۲۸
۲۰ درصد افزایش	بودجه اختصاص یافته به فناوری‌های نوین و IT	۲۹
۰	تعداد تذکرها به هر فرد به دلیل عدم رعایت نکات	۳۰
حداقل ۳۰ مورد	تعداد کتب چاپ شده و سمینارهای برگزار شده در خصوص فرهنگ جهادی	

بحث و نتیجه‌گیری

**تحلیل وضعیت اجرای راهبرد:** در این بخش و پس از مقایسه میزان تحقق شاخص‌های موجود در نقشه راهبرد با مقدار برنامه‌ای آنها به آنالیز شکاف پرداخته شد و به دلیل طولانی شدن مطلب نمودارهای مقایسه‌ای برای هر شاخص حذف گردید.

**وجه مالی:** به طور کلی با توجه به اینکه بالغ بر ۹۰ درصد بودجه جهاد از محل درآمدهایش است، می‌توان گفت اهمیت قابل ملاحظه‌ای به این وجه و راهبردهای زیرمجموعه آن شده است. از دیرباز راهبرد مدیران ارشد جهاد، توسعه فیزیکی و تملک دارایی‌های خود بوده است که با کمی

تامل بر روی شاخص‌های ارایه شده، این مطلب قابل مشاهده است. تنها مشکل موجود شرایط اقتصادی کشور و ممانعت از پرداخت وام‌های بانکی به دلیل اجرای سیاست‌های انقباضی و کاهش بودجه اختصاصی به جهاد به دلیل تغییر سیاست‌های دولت می‌باشد که مجریان برنامه در خصوص این مسایل نقش چندانی ندارند. در کل می‌توان عملکرد مجریان برنامه در حوزه شاخص‌های وجه مالی را رضایت‌بخش و تا حدود زیادی طبق برنامه عنوان کرد.

**وجه مشتری:** در خصوص شاخص‌های این وجه و با توجه به توسعه فیزیکی این نهاد در اکثر شهرهای کشور و همچنین توجه ویژه به مبحث اشتغال به دلیل برخورداری از سازمانی همچون سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان که وظیفه آن اشتغال‌زایی جهت فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌هاست، مدیران توانسته‌اند انتظارات را برآورده کنند. همچنین برخورداری از شبکه گسترده مراکز علمی - کاربردی در سطح کشور توانسته است نیازهای جامعه را در این حوزه تا حدودی مرتفع نماید. همچنین وجود چنین مراکزی نقش عمده‌ای در اطلاع‌رسانی و شناساندن جهاد دانشگاهی به عموم داشته است. به طور کلی شاخص‌هایی که در وجه مشتری ارایه شده طبق برنامه عمل شده است.

**وجه فرآیندهای داخلی:** دیدگاه اصلی مدیران جهاد در این وجه تخصصی کردن فعالیت‌ها بوده است. مقوله بعدی ورود به عرصه بین‌المللی است که این موضوع مستلزم انجام تغییرات بنیادی در وجوه مختلف است. متأسفانه علی‌رغم برگزاری جلسات متعدد، تشکیل کارگروه‌های مختلف و ایجاد حوزه بین‌الملل در عمل، عملکرد خاصی در این حوزه حاصل نشده است. در مبحث تخصصی کردن فعالیت‌ها و گسترش دوره‌ها، انتظارات تا حدود زیادی برآورده شده و ادامه مسیر با این روند امیدوارکننده بوده است. در مورد ورود به عرصه بین‌الملل، همان‌گونه که مطرح شد زیرساخت‌هایی در این رابطه ایجاد شده است، ولیکن تاکنون موفقیت چشم‌گیری به‌دست نیامده و از آنجایی که بازار داخلی در حال اشباع است، ورود به عرصه بین‌المللی با توجه به پتانسیل‌های جهاد امری حیاتی است، ولیکن در این خصوص زمان، متغیری تعیین‌کننده محسوب می‌شود. لذا در حوزه نیازسنجی در عرصه ملی و منطقه‌ای از برنامه‌های تدوین شده، عقب است. تعامل با دستگاه‌های اجرایی نیز از جمله مهمترین راهبردهای مورد توجه مدیران است. البته ذکر این مطلب ضروری است که تغییر سیاست‌های دولت در سال‌های متمادی تأثیرات زیادی بر موفقیت‌های جهادگران گذاشته است. به همین منظور عضویت در کمیته‌ها و کارگروه‌های متعدد در سطح استان‌ها و ملی می‌تواند ضمانت حفظ منافع جهاد دانشگاهی را تأمین نماید.

**وجه رشد و نوآوری:** بنیادی‌ترین حوزه، وجه رشد و نوآوری است. علی‌رغم اهتمام مدیران

به این موضوع و درک این نکته که باارزش‌ترین سرمایه جهاد دانشگاهی نیروی انسانی است، ولیکن اکثر فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی از برنامه عقب است و این نشان از عدم توجه کافی مسئولین به پرسنل خدوم این نهاد انقلابی است. در خصوص سرمایه‌های اطلاعاتی گرچه شکاف‌هایی وجود دارد، ولیکن با یک ویرایش جدید امکان جبران عقب‌ماندگی‌ها ممکن است. در حوزه سرمایه‌های سازمانی با توجه به اهمیت بسیار زیاد آن برای مدیران، نسبت به اولویت این حوزه از برنامه تدوینی عقب است. در حال حاضر در جهاد تغییر نسل به‌وجود آمده است و در واقع جوانان سال‌های ۵۹-۵۸ که مؤسسان جهاد بودند و ارزش‌های جهاد را ایجاد کرده‌اند، در حال بازنشستگی و واگذاری صندلی‌ها به نسل بعدی هستند. حال اینکه آیا نسل بعدی به اندازه کافی آموزش‌های لازم را برای پاسداری از این ارزش‌ها دیده است و یا اینکه تجربیات، نظرات و دستاوردهای افراد با تجربه در سازمان به صورت مستند وجود دارد یا خیر، پرسش دیگری است که باید به آن توجه گردد. وظیفه مدیران، انتقال این دانش‌ها و ارزش‌ها از نسل پیشین به نسل فعلی است، حال آنکه از دید پژوهشگر عملکرد مجریان در این حوزه رضایت‌بخش نیست.

در این پژوهش به تحلیل کلی راهبرد در وجوه مختلف کارت امتیازی متوازن در جهاد دانشگاهی پرداخته شد. در ادامه راه‌کارهایی برای بهبود وضعیت فعلی ارائه می‌گردد.

### پیشنهادها

- ۱- توجه بیشتر به موارد رفاهی و معیشتی کارکنان گام بلندی در همسوکردن آنها با برنامه راهبردی سازمان است.
- ۲- به جزء پیشنهادهای ارائه شده در شماره یک، عامل دیگری که تعهد پرسنل را برای اجرای برنامه افزایش می‌دهد، میزان مشارکت کارکنان در تدوین برنامه است. بازنگری کلی برنامه به همراه مشارکت اقشار میانی و پایینی سازمان ضمانت اجرای برنامه را افزایش می‌دهد.
- ۳- سیستم کنترلی نسبتاً مناسبی برای برنامه وجود دارد، ولیکن هیچ تمهیدی جهت تأیید آمارهای ارسالی از واحدها اندیشیده نشده است. پس تقویت سیستم کنترلی برنامه با ایجاد راه‌کارهایی جهت تأیید اعتبار آمارها امری ضروری است.
- ۴- از دیگر مواردی که می‌توان برای تقویت این سیستم کنترلی اشاره کرد، ایجاد یک طرح بازبینی سیستماتیک و از پیش تعیین شده جهت به‌روز کردن برنامه است.
- ۵- بایستی انگیزش در مدیران (غیر از مدیران دفتر مرکزی که مشارکت خوبی دارند) جهت مشارکت بیشتر در برنامه راهبردی جهاد ایجاد گردد.

۶- از یک تیم مشاوره خبره خارجی در طی فرآیند مدیریت راهبردی سازمان استفاده شود.  
 ۷- یکی از عوامل دیگری که تعهد به اجرای برنامه را بیشتر می‌کند، ایجاد انگیزه است. حال آنکه این انگیزه‌ها می‌توانند مادی یا معنوی در نظر گرفته شوند. به طوری که در انتهای هر سال عملکرد هر واحد بررسی و پس از بررسی میزان انحراف از برنامه برای هر واحد نتایج ابلاغ از کارکنان واحدهایی که عملکردشان رضایت‌بخش بوده، تقدیر می‌شود، ولیکن در حال حاضر این سیستم وجود ندارد.

۸- از آنجایی که اکثر فعالیت‌های جهاد دانشگاهی با بازاریابی همراه است، لزوم پیاده‌سازی یک سیستم جامع بازاریابی در مجموعه جهاد دانشگاهی ضروری است که مطمئناً پس از استقرار چنین سیستمی مشکلات عمده این نهاد در حوزه شناسایی بازارها، پروژه‌یابی، نیازسنجی و غیره بالاخص در عرصه بین‌المللی مرتفع می‌گردد. لازم به ذکر است در اکثر برنامه‌های شناسایی فرصت‌ها و نیازها مشکلات عمیقی در برنامه وجود دارد.

۹- سیستم مدیریت منابع انسانی فعلی نقاطضعف بسیاری دارد و حتی ابتدایی‌ترین اجزاء آن نیز اجرا نشده است. بازنگری وضعیت موجود و استقرار یک سیستم جامع منابع انسانی مشکلات موجود در برنامه در حوزه سرمایه انسانی را کاهش خواهد داد.

### پیشنهادهایی جهت بهبود

۱- با توجه به شرایط فعلی منطقه، زمینه‌های خوبی برای فعالیت در کشورهای عراق و افغانستان حتی با برگزاری دوره‌های ابتدایی و ساده وجود دارد. ولیکن احتمالاً با ممانعت ابرقدرت‌های جهانی از جمله آمریکا و انگلیس مواجه شده که در این صورت باید چاره‌ای اندیشیده شود. در کل راهبرد جهاد در حوزه ورود به عرصه بین‌المللی با تغییر شرایط سیاسی ایران در جهان باید به طور کل مورد بازبینی قرار گیرد، در غیر این صورت با این روند راه به جایی نخواهد برد.

۲- در حوزه سرمایه‌های سازمانی که از اهمیت فراوانی برای جهاد برخوردار است، همان‌گونه که مطرح شد در این سازمان یک تغییر عمده به وجود آمده است و آن هم بازنشستگی مدیران فعلی و جایگزینی افراد جوان با ایده‌ها و ارزش‌های متفاوت است. برای انتقال ارزش‌ها و تجربه‌های نسل قبلی به فعلی، وجود یک سیستم مدیریت دانش و استقرار آن در تشکیلات جهاد دانشگاهی می‌تواند نقش مؤثری در این انتقال نسل باشد. همچنین با پروژه‌هایی همچون استخراج دانش مدیران و افراد کلیدی، می‌توان تجربه‌های ارزشمند آنها را مستندسازی کرد. این مستندسازی حتی می‌تواند در زمینه فرهنگ جهادی نیز مطرح شود، زیرا که هیچ‌گونه اثر چاپ شده‌ای در

این خصوص تاکنون وجود ندارد، حال آنکه به زعم مدیران، مهمترین دلیل موفقیت جهاد همین پایبندی به فرهنگ جهادی است.

## منابع

### الف) فارسی

- ابراهیمی سروعلیا، محمدحسین، و محسنی شریف، محسن. (۱۳۸۸). سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجرا. تهران: انتشارات پژوهاک نور. صفحات ۸۵-۴۷.
- علی احمدی، علی رضا، فتح الله، مهدی، و تاج الدین، ایرج. (۱۳۸۵). نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک. چاپ چهارم. تهران: انتشارات تولید دانش. صفحات ۳۴۸-۳۳۶.
- کاپلان، رابرت، و نورتون، دیوید. (۱۳۸۶ الف). نقشه استراتژی. ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، و امیر ملکی. چاپ اول. تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا. صفحات ۲۷۰-۲۲۷.
- کاپلان، رابرت، و نورتون، دیوید. (۱۳۸۶ ب). همسویی استراتژیک. ترجمه بابک زنده دل. چاپ اول. تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا. صفحات ۱۳۱-۱۲۲.
- کاپلان، رابرت، و نورتون، دیوید. (۱۳۸۷). سازمان استراتژی محور. ترجمه پرویز بختیاری. چاپ ششم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. صفحات ۲۲-۵.
- کاپلان، رابرت، و نورتون، دیوید. (۱۳۸۸). دستاوردهای اجرای کارت امتیازی متوازن. ترجمه حسین نصراله زاده و فرشید محمدنژاد. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. صفحات ۱۰۱-۹۸.
- کیم چان، مابورن رن. (۱۳۸۷). استراتژی اقیانوس آبی. ترجمه محمدرضا عاطفی. چاپ اول. تهران: انتشارات ناب. صفحات ۳۳-۲۱.
- یوران، اولونهیلس، و شوستراند، آنا. (۱۳۸۶). کارت امتیازی متوازن. ترجمه علی رضا علی سلیمانی. چاپ دوم. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. صفحات ۲۲-۱۷.

### ب) انگلیسی

- Abhijit, S. (2006). A strategic management tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 11(1), 72-80.
- Chi-Bin, C., & Bao-Guangchange, C. (2008). Evaluating the effectiveness of balanced scorecard system implemented in functional organization. *Journal of International Management Studies*, 3(1), 53-59.
- Guifangqin, Q. (2009). Analysis of the applicability of bsc in the performance management of the china government. *Journal of Cambridge Studies*, 4(1), 24-27.
- Robert, S., Kaplan, D., & Norton, P. (2008). Mastering the management sys-

tem. *Harvard Business Review*, January(2008), 1-16.

Woods, M., & Gruning, S. (2008). Linking comprehensive performance assessment to the balanced score Card: Evidence from Hertfordshire county council. *Financial Accountability & Management*, 24(3), 343-359.