

میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک (مورد مطالعه):  
دانشگاه‌های دولتی اصفهان)

Studying the Application of Strategic Management Components  
in Isfahan Public Universities

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۹/۳۰

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۸/۲۱

Reyhane Rameshgar

ریحانه رامشگر\*

Saeed Rajaeepour

سعید رجایی پور\*\*

Seyed Ali Siadat

سید علی سیادت\*\*\*

**Abstract:** This research aimed at investigating the application of strategic management components in public universities in Isfahan, and the research method was descriptive survey study. The population consisted of 340 managers, out of which 181 managers were selected by stratified random sampling in proportion to the size, and 151 were selected by strategic management researcher-made questionnaire based on the theory of Hill and Jones (2007), in five components goal & mission determination, environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation responded with 33 items. Validity of the questionnaire was confirmed by content and construct validity and using Cronb h's Alpha the reliability of the questionnaire was estimated 0.83. Data analysis was performed at two levels of descriptive statistics (frequency distribution, percentage, mean and standard deviation) and inferential statistics level (One-sample t-Test, Independent-Samples t-Test, Hotelling  $t^2$ , one-way ANOVA and Tukey post-hoc test). The results showed that the application rate of the components, except the goal & mission determination component, was below average. The results of Hotelling's  $t^2$  showed that the components of application were not the same, so that the most attention was paid to the goal & mission determination component and the least attention to the environmental analysis and strategy formulation components. ( $P < 0.05$ ).

چکیده: هدف اصلی از اجرای این پژوهش، بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بود که به روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری شامل ۳۴۰ نفر از مدیران بودند که از این تعداد ۱۸۱ تن با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ۱۵۱ نفر به پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت استراتژیک بر اساس نظریه هیل و جونز (۲۰۰۷)، در پنج مؤلفه هدف‌گذاری، تحلیل محیطی، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی با ۳۳ گویه پاسخ دادند. روایی پرسشنامه، از طریق روایی محتوایی و سازه و پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۳ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی (توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و در سطح آمار استنباطی (آزمون‌های t تک‌متغیره، t مستقل،  $t^2$  هتلینگ، تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون تعقیبی توکی) صورت گرفت. نتایج نشان داد که میزان کاربست مؤلفه‌ها، به‌جز مؤلفه هدف‌گذاری، کمتر از حد متوسط بود. نتایج حاصل از  $t^2$  هتلینگ نیز نشان داد که میزان کاربست مؤلفه‌ها یکسان نیست، به‌طوری که بیشترین توجه به مؤلفه هدف‌گذاری و کمترین توجه به مؤلفه‌های تحلیل محیطی و تنظیم استراتژی بوده است. ( $P < 0.05$ ).

واژگان کلیدی: آموزش عالی، مدیریت دانشگاه، مدیریت استراتژیک.

**Keywords:** Higher education, University management, Strategic management.

\* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول):

(Rameshgar1388@yahoo.com)

\*\* دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان

\*\*\* استاد دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همواره به‌عنوان بالاترین مرکز اندیشه‌ورزی و تولید علم جامعه بوده و با حضور و فعالیت اندیشمندان، متفکران و پژوهشگران و دانش‌پژوهان در اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقش اساسی دارند. توسعه نیروی انسانی مورد نیاز جامعه شامل تربیت دانشمندان، متخصصان، مدیران و مریبان، تولید دانش از راه پژوهش، کمک به انتقال و تطبیق علوم و فناوری، ارائه خدمات علمی، فنی و مشاوره‌ای به دولت و سایر بخش‌های جامعه، ارتقای دانش و فرهنگ عمومی جامعه و نیز مشارکت در تحولات جامعه جهانی، از رسالت‌های حساس آموزش عالی به حساب می‌آیند (قورچیان و صالحی، ۱۳۸۳، ۳).

آگاهی از این موارد توجه جدی به دانشگاه‌ها، چشم‌انداز و رسالت آنها، سبک و شیوه هدف‌گذاری و پیاده‌سازی این هدف‌ها، نحوه برنامه‌ریزی و مدیریت سازمانی و استفاده بهینه از منابع انسانی و دانش سازمانی را ضروری می‌سازد. امروزه در دانشگاه‌های پیشرفته دنیا بحث آینده‌نگری و استراتژی محور بودن سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است و این پدیده در مورد تمام سازمان‌ها به طور اعم و در دانشگاه‌ها به طور اخص مصداق دارد (یارمحمدزاده، ۱۳۸۹).

تأثیرات پدیده مدیریت استراتژیک بر نظام آموزش عالی شامل موضوعات مختلفی می‌شود. با نگاهی جامع به ابعاد مختلف نظام آموزش عالی می‌توان به اختصار به محورهایی چون محتوای درسی، توانمندی استادان، روش‌های تدریس، ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، منابع علمی و فضای فیزیکی دانشگاه‌ها اشاره کرد. چنانچه دانشگاه بخواهد در عصر مدیریت استراتژیک به‌خوبی عمل کند، توجه بیشتر به محورهایی چون محتوای درسی، توانمندی استادان، روش‌های تدریس، ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، منابع علمی و فضای فیزیکی دانشگاه‌ها با نگاهی بین‌المللی ضروری است. در دنیای متحول و متلاطم این عصر، مدیران سازمان‌ها و مؤسسات به علت دگرگونی‌های سریع جهانی و منطقه‌ای و پیشامدهای داخلی با ناامنی شدید در طرح‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های آینده مواجه بوده‌اند. این تحولات و تغییرات، نیازهای جدیدی را نیز به دنبال داشته که یکی از آثار متداول آن، نیاز به بررسی‌های استراتژیک و پیدایش مدیریت استراتژیک بوده است. آموزش عالی جوامع مختلف نیز به دلیل تعامل با محیط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی از این تغییر و تحولات

بی‌نصیب نبوده و تغییرات هر چند جزئی بر آن تأثیر داشته‌اند؛ به همین علت نیاز به مدیریت استراتژیک در نظام آموزش عالی نیز احساس شد (استینر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ۸۴). روند تغییرات و تحولات به‌گونه‌ای است که مدیران دیگر نمی‌توانند برای تعیین هدف‌های سازمان بر اساس تجربیات گذشته تصمیم بگیرند، تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران لازم است با استفاده از برنامه‌ریزی جامع، راهبردهای آینده دانشگاه خود را به نحوی تنظیم کنند که متناسب با موقعیت و شرایط آینده باشد (نیستانی، ۱۳۹۲). مطالعات انجام گرفته در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت دانشگاهی کشور، وجود معضلات ساختاری در نتیجه نبود برنامه و مدیریت استراتژیک را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌ها برای برنامه‌ریزان و مدیران دانشگاهی، چشم‌اندازها و افق‌های توسعه دانشگاه روشن نبوده و عموماً با مسائل روزمره و طبیعتاً راه‌حل‌های سنتی، مقطعی و سطحی درگیر هستند. از عمده‌ترین و اساسی‌ترین مشکلات دانشگاه‌ها نداشتن طرح و برنامه‌ای جامع و بلندمدت است که بتواند ضمن روشن کردن چشم‌اندازهای توسعه دانشگاه، چارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و پشتیبانی - ستادی آنها فراهم آورد (یمینی و قهرمانی، ۱۳۸۹).

علی‌رغم تلاش فراوان دست اندرکاران و توجه به ایده‌ها، تجربیات و پژوهش‌های جدید، آموزش عالی برای انجام تعهدات خود در قبال دانشجویان، شهروندان و جامعه دچار مشکل شده است. اصلاحات جزئی و تدریجی برای مقابله با تغییرات، کافی نخواهد بود و این فرایند تحول و دگرگونی که نیازهای جدیدی را در نظام آموزش عالی به دنبال داشته، مستلزم بررسی‌های استراتژیک است (کریمی، ۱۳۸۱). به گفته بوش و کلمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) اگر دانشگاه‌ها خوب اداره شوند، در فراهم ساختن آموزش عالی خوب برای دانشجویان مؤثرتر است. نتایج پژوهش آنها در مورد اثربخشی در دانشگاه نشان می‌دهد که کیفیت رهبری و مدیریت از مهم‌ترین عوامل در تمایز دانشگاه‌های موفق و ناموفق است. مدیر دانشگاه، عنصری اساسی در ساختار دانشگاه به شمار می‌رود (نلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)؛ زیرا شیوه‌های مدیریت، جایگاه دانشگاه را ارتقا یا تنزل می‌دهد. امروزه رهبری و مدیریت نقش بزرگی در موفقیت مؤسسات

1. Steiner

2. Bush & Coleman

3. Nelson

آموزش عالی ایفا می‌کند (کویز و پاسنر، ۲۰۰۶). فولان<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز در کتاب خود با عنوان «رهبری در فرهنگ تغییر» بیان کرده است که رهبران و مدیران مؤثر باید در پی شیوه‌هایی باشند که بتوانند در شرایط پیچیده و بی‌ثبات فعالیت کنند. داشتن دیدگاه‌های مشترک برای دستیابی به هدف‌های سازمانی و مدیریت استراتژیک بسیار مهم است. مدیریت با استفاده از استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلفی وارد شده و پژوهش‌های موجود نشان‌دهنده موفقیت این نوع مدیریت در آنهاست (رابینسون و پریکال،<sup>۳</sup> ۱۹۸۴). پاسخگویی شایسته مدیران آموزش عالی به جهان در حال تغییر، مستلزم نگاه بلندمدت و راهبردی به هدف‌ها و مأموریت‌های دانشگاه‌ها و تلاش در جهت تحقق آنهاست. امروزه مدیریت استراتژیک یک پیشنهاد برای مدیران نیست بلکه یک ضرورت است؛ ضرورتی که بی‌توجهی به آن پیامدهای ناگواری برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و به تبع آن جامعه خواهد داشت.

در این پژوهش، دیدگاه‌های مدیران دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی اصفهان، صنعتی اصفهان و هنر اصفهان در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک شامل هدف‌گذاری، تحلیل محیطی، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی بررسی شده است. بر این اساس، هدف کلی از اجرای پژوهش، عبارت است از تعیین میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان و برای تحقق این هدف، به‌طور جزئی به تعیین میزان کاربست هر یک از مؤلفه‌ها در دانشگاه‌های مزبور اقدام می‌شود. در نهایت، به تعیین تفاوت نظرات مدیران در خصوص میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر مبنای متغیرهای جمعیت‌شناختی دانشگاه محل خدمت، سمت اجرایی و سابقه مدیریت دانشگاهی) آنان اتمام خواهد شد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سرعت سرسام‌آور تغییرات در دنیای کنونی بدین معناست که روش‌های متداول مدیریت نمی‌توانند مناسب تغییرات باشند. هنگامی که تغییرات جزئی بود، می‌شد از

1. Kouzes & Posner

2. Fullan

3. Robinson & Pearce

تجربه استفاده کرد ولی هنگامی که تصمیمات جنبه استراتژیک دارند و نتایج آن بسیار عمده و غیر قابل بازگشت هستند، نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربه مبتنی بر فلسفه‌های مدیریت استفاده کرد یعنی کسی که دارای درک مستقیم از امور است و دانش اطلاعات را با تجزیه و تحلیل‌های علمی درهم می‌آمیزد، تغییرات را شناسایی کرده و بقای سازمان در عرصه رقابت‌ها و کشمکش‌ها را فراهم می‌کند.

مدیریت استراتژیک، تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را مدیریت استراتژیک می‌نامند (فرولیچ و کلیتکو، ۲۰۰۶). تعریف متعدد از این واژه در گذشته نشان‌دهنده آن است که این واژه در هر زمان مفهومی خاص داشته است. هم‌اکنون استراتژی تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع سازمانی در جهت تحقق منابع نهفته در آن به‌عنوان هنری برای خلق ارزش و نیز چارچوب‌های هوشمند، الگوهای مفهومی و اداره ایده‌هاست (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸). بدین‌گونه که رویکرد استراتژیک پس از چند دهه فراز و نشیب در رأس اولویت‌های مدیران ارشد قرار دارد؛ رویکردی که مؤثرترین سلاح مدیریتی است (غفاریان و عمادزاده، ۱۳۸۳). در پژوهش حاضر از مدل هیل و جونز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به دلیل جامعیت آن در مؤلفه‌های مورد بررسی و همچنین به دلیل اعتبار و پشتوانه علمی، برای سنجش مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود. مدیریت استراتژیک در این پژوهش دارای گام‌های زیر است:

### هدف‌گذاری<sup>۳</sup>

اولین گام فرایند مدیریت استراتژیک، تعیین رسالت و هدف‌های سازمان است. رسالت سازمان، چارچوب و زمینه‌ای برای تدوین استراتژی‌ها در سازمان فراهم می‌آورد. یک بیانیه رسالت یا مأموریت دارای چهار جز اصلی است: ۱. علت وجودی سازمان یا شرکت (فلسفه وجودی سازمان) که معمولاً مأموریت نامیده می‌شود؛ ۲.

1. Frolich & KlitKou

2. Hill & Jones

3. goal & mission determination

آنچه سازمان می‌خواهد در آینده به آن برسد که چشم انداز سازمان نامیده می‌شود؛ ۳. ارزش‌های کلیدی سازمان که سازمان متعهد به محقق کردن آنها می‌شود و ۴. هدف‌های کلی که رسالت، ارزش‌های سازمان و آرمان‌های آن را تشریح کرده و معیارهای سازمان و جهتی را که مدیران ارشد باید بروند، مشخص می‌کند. هدف‌ها وضعیت مطلوبی هستند که از طریق عملکرد واقعی سازمان باید تحقق یابند و معمولاً به‌عنوان پیامدهای قابل اندازه‌گیری کوتاه‌مدت توصیف می‌شوند (هیل و جونز، ۲۰۰۷).

### تحلیل محیطی<sup>۱</sup>

دومین گام، تجزیه و تحلیل محیطی است که درصدد بررسی نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی سازمان است. عواملی که برای آینده سازمان اهمیت دارند به‌عنوان عوامل استراتژیک تلقی می‌شوند و می‌توان آنها را با مخفف SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها)<sup>۲</sup> خلاصه کرد. هدف از تجزیه و تحلیل درونی، شناسایی منابع داخلی سازمان است که موجب سرآمد شدن و منحصر به فرد شدن آن سازمان می‌شود. هدف اساسی از تجزیه و تحلیل بیرونی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط عملیاتی سازمان و نحوه تأثیرگذاری آنها بر تحقق مأموریت و چشم‌اندازهای سازمان است. در رابطه با تجزیه و تحلیل درونی سازمان، سه محیط به هم وابسته باید مورد بررسی قرار گیرد: ۱. محیط صنعتی یا خدمت که سازمان در آن فعالیت می‌کند؛ ۲. کشور یا محیط بین‌المللی؛ ۳. محیط اقتصادی و اجتماعی وسیع‌تر (هیل و جونز، ۲۰۰۷).

### تنظیم استراتژی<sup>۳</sup>

سومین گام، تنظیم استراتژی است که مدیران ارشد را درگیر ارزیابی تعاملات بین عوامل استراتژیک و انتخاب استراتژی کرده و آنها را جهت تحقق هدف‌های سازمان هدایت کند. در این مرحله، مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک ناشی از بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و چالش‌های سازمان به وجود می‌آید. هدف شناسایی

1. environment analysis

2. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

3. strategy formulation

استراتژی‌هایی است که موجب ایجاد یک الگوی متناسب با منابع و توانمندی‌های سازمان برای پاسخگویی به موقع و مؤثر به محیط می‌شود. مدیران سازمان در این مرحله، گزینه‌های استراتژیک موجود را بررسی و مقایسه می‌کنند و احتمال رسیدن سازمان به هدف‌هایش را در رابطه با هر کدام از گزینه‌ها می‌سنجند (هیل و جونز، ۲۰۰۷).

### اجرای استراتژی<sup>۱</sup>

چهارمین گام، یعنی اجرای استراتژی، حوزه‌ای از فعالیت است که تأکید دارد بر تکنیک‌هایی که مدیران برای اجرای استراتژی‌های خود به کار می‌گیرند. در این مرحله، مجموعه‌ای از استراتژی‌های موافق و هماهنگ به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و افزایش عملکرد سازمان انتخاب می‌شود و مدیران باید این استراتژی‌ها را در عمل محقق کنند. اجرای استراتژی شامل قرار دادن طرح استراتژی در عملیات و سطوح مختلف سازمان است. بنابراین اجرای استراتژی می‌تواند شامل برنامه‌های بهبود کیفیت، تغییر در روش طراحی یک محصول، تثبیت جایگاه یک محصول در بازار، تقسیم کردن بازار و ارائه الگوی های متنوع از محصولات برای گروه‌های مختلف مشتریان، افزایش یا کاهش قیمت محصولات، افزایش مدیران و مالکان و کوچک‌سازی از طریق فروش بخشی از شرکت باشد. این گام، به‌ویژه به فعالیت‌های مربوط به سبک‌های رهبری، ساختار سازمانی، نظام‌های اطلاعات و کنترل و مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. باید دانست که مهم‌ترین و دشوارترین فرایند اجرای استراتژی، رهبری است (هیل و جونز، ۲۰۰۷).

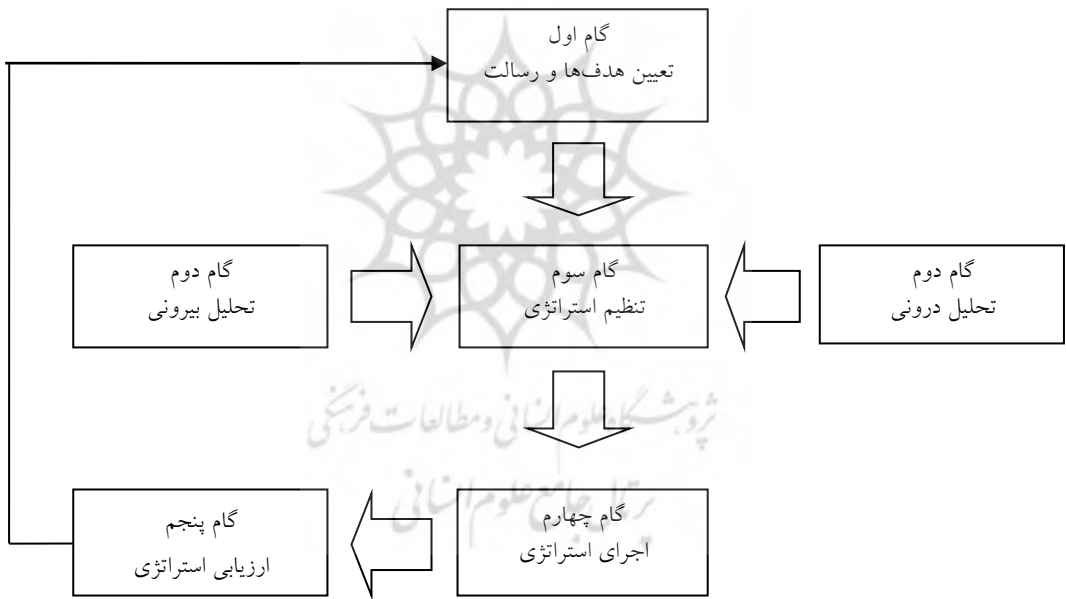
### ارزیابی استراتژی<sup>۲</sup>

پنجمین گام، ارزیابی استراتژی است، فعالیتی که تعیین می‌کند به چه میزان تغییرات واقعی هستند و می‌توانند عملکرد کلیدی موردنظر را تغییر دهند. در واقع، مدیریت استراتژیک به‌طور مداوم در حال پیشرفت است و هرگز پایان ندارد. استراتژی اجرا شده باید به منظور تعیین میزان تحقق هدف‌ها به‌طور واقعی و همچنین میزان مزیت

1. strategy implementation

2. strategy evaluation

رقابتهی ایجاد شده، ارزیابی شود. ارزیابی از طریق فرایند بازخورد امکان پذیر می شود و اطلاعات به دست آمده درون داد سیستم برای تدوین و اجرای استراتژی های آینده سازمان است. مدیران ارشد سازمان در مورد اصلاح استراتژی ها و هدف های موجود یا تغییر آنها در آینده تصمیم گیری می کنند (هیل و جونز، ۲۰۰۷). الگوی مدیریت استراتژیک، این پنج فعالیت عمده را به صورت یک فرایند منطقی و خطی تشریح می کند. بنابراین مهم است توجه شود که این الگو، یک الگوی هنجاری است. شکل (۱) نشان می دهد که چگونه پنج گام فوق با یکدیگر در تعامل هستند. در سطح سازمانی، فرایند مدیریت استراتژیک از جمله فعالیت هایی است که شامل محدوده ارزیابی مأموریت کنونی سازمان و ارزیابی هدف های استراتژیک است.



شکل (۱) فرایند مدیریت استراتژیک هیل و جونز

منبع: (هیل و جونز، ۲۰۰۷، ۸)



پپاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) پژوهشی را با عنوان «دانش استراتژیک، ساختار اجتماعی و فعالیت‌های مدیریت میانی و نوسازی استراتژیک» اجرا کرد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه هم دانش استراتژیک مدیران میانی و هم ساختار اجتماعی فعلی سازمان برای کمک به زمینه‌سازی نوسازی استراتژیک تأثیر متقابلی بر هم دارند. با پذیرش این نظر که مدیران میانی نقش مهمی در فرایند ساختن استراتژی دارند، این پژوهش تمرکز دارد بر اینکه چگونه مدیران میانی به توسعه توانایی‌های جدید، به کار انداختن و انجام ابتکارات استراتژیک کمک می‌کنند. در این پژوهش، سه پرسش اساسی مطرح شده است: ۱- چگونه دانش استراتژیک مدیران میانی به گردآوری توانایی‌های جدید در سازمان‌ها معطوف می‌شود؟ ۲- چگونه ساختار اجتماعی بر فعالیت‌های مدیران در فرایند نوسازی اثر می‌گذارد؟ ۳- چگونه دانش استراتژیک و ساختار اجتماعی تأثیر متقابلی بر اجرای تغییر سازمانی دارند؟ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد دانش استراتژیک به‌طور قابل توجهی با فعالیت‌های نوسازی مدیریت میانی در ارتباط است. همچنین بررسی ساختار اجتماعی متداول سازمان نشان داد که همه اجزای ساختار اجتماعی تا حد زیادی به این فعالیت‌ها مربوط بودند و در آزمایش‌های تجربی بعدی، شواهدی درخصوص اثر متقابل دانش استراتژیک و ساختار اجتماعی در انجام تغییر سازمانی، به وضوح یافت شد. فرولیچ و کلیتکو (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت استراتژیک در مؤسسات آموزش عالی: بودجه‌بندی عملیاتی و نتایج پژوهشی» دریافتند استراتژیک بودن چشم‌انداز مدیریت این امکان را به سازمان می‌دهد که در بودجه‌بندی سازمان موفق عمل کنند که بخشی از این موفقیت‌ها حاصل فعالیت‌های تحقیق و توسعه است. کلوف<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) پژوهشی را با عنوان «رابطه بین سبک رهبری نظارتی و مدیریت استراتژیک، مطالعه موردی در دانشکده‌های چهار ساله ایالت نیویورک» اجرا کرد. در این پژوهش، رهبری و مدیریت استراتژیک با بررسی اظهارات رؤسا و نیز اسناد برنامه‌ریزی مؤسسات مورد مقایسه قرار گرفت. در این مطالعه ابتدا دو ساختار که در ارتباط با یکدیگر هستند، تشریح و اطلاعاتی در مورد شاخص‌های مختلف مدیریت استراتژیک و انواع رهبری گردآوری شد. این داده‌ها مشخص می‌کند که تعیین انواع مدیریت استراتژیک و انواع رهبری نظارتی

---

1. Papas

2. Clough

پیچیده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، رهبری نظارتی در فرایندهای برنامه‌ریزی رسمی اهمیت بسیار بالایی دارد و مدیریت استراتژیک عامل بسیار مهمی در مدیریت آموزش عالی باقی خواهد ماند. سنتورک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی میزان استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک در صنعت هتلداری» دریافت که در پنج سال گذشته، مدیریت رابطه مشتری و بیانیه مأموریت و مدیریت کیفیت فراگیر بیشتر استفاده می‌شد اما در حال حاضر، بیشتر از ابزارهای به‌گزینی و برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. این بررسی همچنین نشان داد که تفاوت زیادی بین هتل‌ها با توجه به دسته‌بندی‌ها نسبت به استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک وجود دارد. سامسوک و لاوسیریهونگتونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) عوامل مؤثر در مدیریت استراتژیک رشد کسب و کارهای دانشگاهی در کشور تایلند را با استفاده از مدل AHP فازی بررسی کردند و دریافتند که به کارگیری مدیران با استعداد، دسترسی به منابع مالی و سرمایه، فناوری و ایده‌ها و حمایت و مشاوره مالی از عوامل مؤثر بوده‌اند. در پایان‌نامه تود<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) «استراتژی‌های اقیانوس آبی در حفظ کسب و کارهای کوچک» بررسی شد و نتایج نشان داد که با اجرای این استراتژی فضای بازار مناسب، میزان تقاضای بالا، احیای مرزهای بازار، ارزش افزوده برای مصرف‌کننده با محصولات یا خدمات جدید و ارتقای ارزش برای مصرف‌کننده و شرکت ایجاد می‌شود.

کریمی (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در مدارس متوسطه شهر اصفهان» به این نتیجه رسید که میزان توجه و اعمال هر یک از مؤلفه‌های پنجگانه پژوهشی بیش از حد متوسط در مدرسه‌های متوسطه اصفهان بوده است. بیشترین توجه به مؤلفه تبادل اطلاعات میان مدیران و اعضای هیئت علمی و کمترین میزان توجه به مؤلفه توجه مدیران آموزشی به فرایندهایی بود که مدرسه‌ها را قادر می‌سازد، استراتژی‌های خود را مشخص و اولویت‌ها را تنظیم کنند. شهاب‌فرد، عرب‌مختاری و رجایی‌پور (۱۳۸۸) پژوهشی را با عنوان «میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان» اجرا کردند. مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در این پژوهش شامل؛ ۱.

1. Senturk

2. Somsuk & Laosirihongthong

3. Todd

توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای آموزشی؛ ۲. تبادل اطلاعات میان مدیران و اعضای هیئت علمی؛ ۳. توجه به فرایندها برای توانمندسازی دانشگاه به منظور تشخیص و اولویت‌بندی راهبردها؛ ۴. مراقبت و اطمینان از توجه اعضای هیئت علمی به امور استراتژیک؛ ۵. کنترل بر اجرای راهبردهای آموزشی، در نظر گرفته شده است. یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که از این پنج مؤلفه، میزان توجه به مؤلفه‌های اول، سوم، چهارم و پنجم بیش از حد متوسط بوده است. یارمحمدزاده (۱۳۸۹) در پایان‌نامه خود با عنوان «تعیین روابط چندگانه میان مراحل فرایند مدیریت استراتژیک و فرایند تبدیل دانش با مؤلفه‌های سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان» نشان داد که میان مراحل فرایند مدیریت استراتژیک (تشکیل استراتژی، کاربرد استراتژی و ارزیابی استراتژی) و مؤلفه‌های (سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری) از سرمایه فکری رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد اما این رابطه بین مؤلفه‌های سرمایه مشتری از سرمایه فکری با هیچ یک از مراحل فرایند مدیریت استراتژیک معنی‌دار نبوده است.

گیوریان و دیندار فرکوش (۱۳۹۰) تأثیر اجرایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها را بررسی کردند. مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در این پژوهش: ۱. مأموریت یا هدف‌های کلی؛ ۲. تجزیه و تحلیل محیط بیرونی؛ ۳. تجزیه و تحلیل محیط درونی؛ ۴. تجزیه و تحلیل گزینه‌های استراتژیک؛ ۵. اجرا و کنترل استراتژی‌ها بود. بر اساس یافته‌های پژوهش، هر پنج مؤلفه مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها مؤثر است. زرین‌سبب و جبلی سینکی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی» اظهار داشتند که سازمان‌های امروزی به دلیل تغییرات روزافزونی که در محیط بیرونی‌شان در امور اقتصادی، تکنولوژیک، اجتماعی و جمعیتی، رخ می‌دهد، نمی‌توانند بدون برنامه‌ریزی به رشد یا حتی بقای خود ادامه دهند. با توجه به اینکه ماهیت و سطوح تخصصی در فعالیتهای آکادمیکی و روش سازمان‌دهی فعالیت‌ها، مانع ایجاد یک نظام اطلاعاتی مرکزی و جامع در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است، چنین سیستمی از الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنابراین، مدل‌های برنامه‌ریزی که مطرح شده‌اند با توجه به این ویژگی‌ها و واقعیت‌ها در دانشگاه‌ها بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند؛ و برنامه‌ریزان باید از راه‌های مختلف، از تفویض تصمیم‌گیری، جدال بر سر مواضع یا همکاری ذی‌نفعان، تصمیماتی بگیرند که توافق و حمایت بیشتری را جلب کنند تا بتوانند توانایی پاسخ

مناسب به محیط و تقاضاهای متنوع را به دست آورند. درویشی چادگانی، شعبانی و رجایی‌پور (۱۳۹۱) میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های دولتی شهر اصفهان را بررسی کردند؛ مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در این پژوهش شامل توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای خدماتی؛ تبادل اطلاعات؛ فرایندهای تشخیص و اولویت‌بندی‌ها؛ مراقبت از امور راهبردی؛ کنترل بر اجرای راهبردهای خدماتی و ظهور پیامدهای راهبردی، بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که میزان کاربست مؤلفه‌ها، به جز مؤلفه مراقبت از امور راهبردی، بیش از حد متوسط بوده است. همچنین میزان کاربست مؤلفه‌ها یکسان نیست، به گونه‌ای که بیشترین توجه به مؤلفه تبادل اطلاعات و کمترین توجه به مؤلفه مراقبت از امور راهبردی بوده است. اکبری (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری دوستوانی نوآوری» اظهار داشت که رهبری مرادده‌ای بر اکتشاف نوآوری تأثیر داشته است. رهبری تحول‌گرا و رهبری مرادده‌ای (مؤلفه‌های رهبری استراتژیک) بر به کارگیری نوآوری و همچنین اکتشاف و به کارگیری نوآوری بر مزیت تمایز خدمات مؤثر بوده است. به کارگیری نوآوری بر مزیت قیمت و مزیت تمرکز بر مشتری مؤثر است. زارعی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان «تدوین مؤلفه‌های ویژگی‌های رهبری استراتژیک و بررسی تطابق آن با ویژگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه متخصصان» اظهار داشته‌اند از جنبه فردی، رهبری استراتژیک دارای ویژگی‌هایی چون خرد مدیریتی، یادگیرندگی، انعطاف‌پذیری، ظرفیت جذب، ظرفیت تنظیم و تنش خلاق است. از نظر سازمانی، رهبر استراتژیک با ویژگی‌های پیوند فعالیت‌ها با استراتژی سازمان، یکسان‌نگری به حال و آینده، مدیریت سراسری، بهره‌وری و بهبود مستمر، انگیزش و ترغیب، مدیریت تغییر، نظارت مستمر، رابطه تنگاتنگ رهبر و پیرو و غیره شناخته می‌شود. در حوزه محیطی نیز یک رهبر استراتژیک باید با رصد کردن محیط اطراف سازمان، تفکر استراتژیک، تبیین مسیر صحیح، آینده‌نگری، پیش‌بینی کردن، مزیت رقابتی، مشتری‌مداری و توسعه بازار را در برنامه‌های خود لحاظ کند. سهرابی و حاجیلویی محب (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود با عنوان «تحلیل استراتژی توسعه دانشکده‌های اقماری با استفاده از تکنیک SWOT مورد مطالعه دانشگاه بوعلی سینا» اظهار داشتند استراتژی‌های تدافعی، مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای آینده دانشکده‌های اقماری هستند.

با نگاهی به پژوهش‌های مزبور مشخص می‌شود که پیشینه پژوهش در خارج از کشور سابقه‌ای بلند مدت داشته و اوج پژوهش‌ها در این زمینه در دهه‌های واپسین قرن بیستم میلادی است، در صورتی که در ایران محدود به دهه اخیر است. با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین، مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های تأثیرگذار روی رشد و توسعه کشور مثل مؤسسات آموزشی از جمله دانشگاه‌ها، بررسی و ارزیابی نشده است؛ ضرورت مطالعه‌ای منسجم در این زمینه به وجود آمد. بنابراین، نتایج به دست آمده از چنین پژوهشی توجه مدیران و پژوهشگران سازمانی را به ابعادی که اهمیت بیشتری دارند جلب خواهد کرد؛ بر این اساس پرسش‌های پژوهشی زیر مطرح شد:

### پرسش کلی پژوهش:

میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های منتخب دولتی شهر اصفهان چقدر است؟

بر اساس این پرسش کلی، شش پرسش ویژه زیر مطرح شد:

۱. تا چه میزان دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به هدف‌گذاری توجه دارند؟
۲. تا چه میزان دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به تحلیل محیطی توجه دارند؟
۳. تا چه میزان دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به تنظیم استراتژی توجه دارند؟
۴. تا چه میزان دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به اجرای استراتژی توجه دارند؟
۵. تا چه میزان دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به ارزیابی استراتژی توجه دارند؟
۶. تا چه میزان بین نظرات مدیران در زمینه کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (دانشگاه محل خدمت، سمت اجرایی و سابقه مدیریت دانشگاهی) تفاوت وجود دارد؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، شامل همه مدیران (هیئت رئیسه دانشگاه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها، معاونان دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها) در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بود که در زمان اجرای پژوهش ۳۴۰ نفر

بوده‌اند. با استفاده از جدول مورگان (سرایی، ۱۳۸۰) و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای<sup>۱</sup> متناسب با حجم، حجم نمونه محاسبه و تعداد ۱۸۱ نفر به‌عنوان نمونه تعیین شد. داده‌های حاصل از محاسبه توان آماری در مدل‌های رگرسیون نشان داد که همه متغیرها دارای توان آماری بین ۸/۰ تا ۱ بوده‌اند، بنابراین حجم نمونه ۱۸۱ نفری برای مطالعه این پژوهش کفایت می‌کند. از این تعداد، ۱۵۱ پاسخنامه صحیح گردآوری شد، بدین ترتیب ضریب بازگشت پاسخنامه‌ها (۸۳ درصد) بود. در جدول (۱) تعداد جامعه، حجم نمونه و تعداد بازگشت پاسخنامه‌ها در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان ارائه شده است.

جدول (۱) تعداد جامعه، حجم نمونه و تعداد پاسخنامه

نام دانشگاه	جامعه	نمونه	پاسخنامه
اصفهان	۹۳	۵۰	۵۰
علوم پزشکی اصفهان	۷۲	۳۸	۳۲
صنعتی اصفهان	۱۲۰	۶۳	۴۸
هنر اصفهان	۵۵	۳۰	۲۱
جمع	۳۴۰	۱۸۱	۱۵۱

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس نظریه هیل و جونز (۲۰۰۷) بود که بر حسب طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت و با ۳۳ پرسش بسته‌پاسخ (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تنظیم شد. روایی پرسشنامه، از دو طریق روایی محتوایی<sup>۲</sup> و روایی سازه<sup>۳</sup> به دست آمد. برای روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار ۷ نفر از استادان مدیریت و آموزش عالی در دانشگاه اصفهان قرار گرفت که پس از دریافت نظرات، اصلاحات و پیشنهادات آنان اعمال شد. همچنین در این پژوهش به دلیل داشتن نظریه مشخص، برای روایی سازه پرسشنامه مدیریت استراتژیک از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت استراتژیک به تفکیک هر مؤلفه در جدول (۲) ارائه شده است.

1. Random Stratified Sampling

2. content validity

3. Construct validity

جدول (۲) نتایج تحلیل عامل تأییدی برای روایی سازه مدیریت استراتژیک

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری (P)	tob	برآورد استاندارد	بار عاملی	متغیر های آشکار	متغیر پنهان
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۰۹	۰/۸۱	۰/۴۶	هدف‌گذاری	مدیریت استراتژیک
تأیید	۰/۰۰۰	۱۹/۳۵	۱/۰۶	۰/۷۸	تحلیل محیطی	
تأیید	۰/۰۰۰	۲۲/۹	۱/۱۴	۰/۸۸	تنظیم استراتژی	
تأیید	۰/۰۰۰	۲۱/۰۹	۱/۱۱	۰/۸۳	اجرای استراتژی	
تأیید	۰/۰۰۰	۹/۲۲	۰/۷۸	۰/۴۳	ارزیابی استراتژی	

برای بررسی پایایی ابزار پژوهش، پرسشنامه در یک نمونه ۳۰ نفری اجرا شد و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> به دست آمد. جدول (۳) ضرایب پایایی ابزار و زیرمقیاس‌های آن را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول (۳) ضرایب پایایی پرسشنامه مدیریت استراتژیک و مؤلفه‌های آن

ضریب پایایی کل	پرسشنامه ها	ضریب پایایی مؤلفه ها	شاخص ها زیر مقیاس ها
۰/۸۳	مدیریت استراتژیک	۰/۸۳	هدف‌گذاری
		۰/۷۵	تحلیل محیطی
		۰/۸۶	تنظیم استراتژی
		۰/۷۲	اجرای استراتژی
		۰/۸۰	ارزیابی استراتژی

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و واریانس) و آمار استنباطی (آزمون‌های t

1. Reliability

2. Cronbachs alpha coefficient

تک متغیره<sup>۱</sup>، t مستقل<sup>۲</sup>، t<sup>۲</sup> هتلینگ<sup>۳</sup>، تحلیل واریانس یک راهه<sup>۴</sup> و آزمون تعقیبی توکی<sup>۵</sup> صورت پذیرفت.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

داده‌های جمعیت‌شناختی هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴) داده‌های جمعیت‌شناختی پژوهش

سابقه مدیریت دانشگاهی					سمت اجرایی				دانشگاه محل خدمت				متغیر
۲۶ تا ۲۵ سال	۲۶ تا ۲۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	۱ تا ۵ سال	مدیر گروه	معاونت	رئیس دانشکده	عضو هیئت	هنر اصفهان	صنعتی اصفهان	علوم پزشکی	اصفهان	
۵	۳	۱۸	۳۳	۸۹	۷۹	۵۱	۱۷	۴	۲۱	۴۸	۳۲	۵۰	فراوانی
۱۵۱					۱۵۱				۱۵۱				مجموع

یافته‌ها در ارتباط با پرسش کلی پژوهش در جدول (۵) درج شده است. بر اساس جدول (۵) و نتایج آزمون t تک متغیره، دیده می‌شود که میانگین مشاهده شده از میانگین فرضی ( $X=3$ ) کمتر است. بنابراین، از نظر پاسخگویان میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان کمتر از سطح متوسط است.

1. One-sample t- Test
2. Independent-Samples t-Test
3. Hotteling t<sup>2</sup>
4. One Way ANOVA
5. Tucky test



جدول (۵) نتایج آزمون  $t$  تک‌متغیره، مقایسه میانگین کل مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک با میانگین فرضی ( $X=3$ )

مؤلفه	آماره	میانگین فرضی	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	$t$	سطح معنی‌داری (P)
مدیریت راهبردی	۳	۲/۵۸	-۰/۴۱	۲۵/۰۴۱	-۶/۶۹۵	۰/۰۰۰	

مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک شامل پنج مؤلفه است و نتایج پرسش اصلی پژوهش، حاصل نتایج به دست آمده از پنج سؤال ویژه‌ای است که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. بدین‌گونه که میزان کاربست هر کدام از مؤلفه‌ها به‌طور جداگانه در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، بررسی شده است.

یافته‌ها در ارتباط با گویه‌های مربوط به پنج سؤال ویژه پژوهش در جدول (۶) درج شده است. بر اساس جدول (۶)، میانگین پنج مؤلفه مدیریت استراتژیک عبارت است از: مؤلفه هدف‌گذاری برابر (۳)، مؤلفه تحلیل محیطی برابر (۲/۴۲)، مؤلفه تنظیم استراتژی برابر (۲/۴۲)، مؤلفه اجرای استراتژی برابر (۲/۵۱) و مؤلفه ارزیابی استراتژی برابر (۲/۶۳) است.

جدول (۶) نتایج آزمون  $t$  تک‌متغیره، مقایسه میانگین مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک با میانگین فرضی ( $X=3$ )

مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک	میانگین فرضی	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	$t$	سطح معنی‌داری (P)
هدف‌گذاری	۳	۳	۰	۰/۷۵	۰/۰۵۴	۰/۹۵۷
تحلیل محیطی	۳	۲/۴۲	-۰/۵۸	۰/۹۱	-۷/۷۶۸	۰/۰۰۰
تنظیم استراتژی	۳	۲/۴۲	-۰/۵۸	۰/۹۱	-۷/۶۹۶	۰/۰۰۰
اجرای استراتژی	۳	۲/۵۱	-۰/۴۸	۰/۸۴	-۷/۱۰۶	۰/۰۰۰
ارزیابی استراتژی	۳	۲/۶۳	-۰/۳۶	۰/۸۳	-۵/۳۹۸	۰/۰۰۰

با مقایسه میانگین مؤلفه‌ها با میانگین فرضی ( $X=3$ ) در جدول (۶) ملاحظه می‌شود که فقط میانگین مؤلفه هدف‌گذاری در سطح متوسط ارزیابی شده است، ولی

میانگین سایر مؤلفه‌ها کمتر از میانگین فرضی است. بنابراین، میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک فقط در رابطه با مؤلفه هدف‌گذاری در سطح متوسط است، در نتیجه میزان کاربست سایر مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان کمتر از سطح متوسط است.

به منظور تعیین معنی‌دار بودن تفاوت بین میانگین مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک از نظر مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان از آزمون  $t^2$  هتلینگ استفاده شد که داده‌ها در جدول (۷) درج شده است.

جدول (۷) مقایسه میانگین نمره مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک و نتایج حاصل از اجرای آزمون  $t^2$  هتلینگ

مؤلفه های مدیریت استراتژیک	میانگین	انحراف معیار	$t^2$	F	سطح معنی داری (P)
هدف‌گذاری	۳	۰/۷۵	۴۵/۳۱	۱۱/۱۰	۰/۰۰۰
تحلیل محیطی	۲/۴۲	۰/۹۱			
تنظیم استراتژی	۲/۴۲	۰/۹۱			
اجرای استراتژی	۲/۵۱	۰/۸۴			
ارزیابی استراتژی	۲/۶۳	۰/۸۳			

بر اساس جدول (۷)، F مشاهده شده در سطح  $P < 0/05$  معنی‌دار بوده، یعنی تفاوت میانگین مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک معنی‌دار بوده است. بنابراین، میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک از نظر مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان به‌طور یکسان وجود ندارد. همچنین، بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه هدف‌گذاری با ۳ و کمترین میانگین‌ها مربوط به مؤلفه‌های تحلیل محیطی و تنظیم استراتژی با ۲/۴۲ بوده است.

در پرسش ششم پژوهش، نظرات مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان در رابطه با کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مد نظر بوده که هریک به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور تعیین تفاوت نظرات افراد بر حسب دانشگاه محل خدمت آنان از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد که داده‌ها در جدول (۸) درج شده است.

جدول (۸) آزمون F در تعیین اختلاف نظرات مدیران در خصوص میزان کاربرد مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک برحسب دانشگاه محل خدمت

سطح معنی‌داری (P)	F	دانشگاه هنر		دانشگاه صنعتی اصفهان		دانشگاه علوم پزشکی اصفهان		دانشگاه اصفهان		مؤلفه‌ها
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۰۰	۸۴۱/۰	۰/۰۰۰۴	۱۷/۹۵	۵/۱۰۶	۱۸/۸۱	۴/۶۱۰	۱۷/۹۱	۳/۹۵۳	۱۷/۳۶	هدف‌گذاری
۰/۰۰۰۰	۳۲۴/۱	۰/۰۱۸۷	۱۷/۰۵	۶/۹۵۳	۱۷/۷۷	۶/۶۹۸	۱۷/۹۱	۵/۱۸۳	۱۵/۵۴	تحلیل محیطی
۰/۰۰۰۰	۱۶۴/۱	۰/۰۵۴۸	۱۶/۵۲	۶/۱۸۱	۱۷/۶۰	۶/۴۳۶	۱۸/۲۵	۵/۷۱۳	۱۵/۸۲	تنظیم استراتژی
۰/۰۰۰۰	۰/۰۱۷۱	۰/۱۴۹۷	۱۶/۲۹	۵/۹۰۷	۱۷/۴۴	۵/۸۸۹	۱۹/۰۳	۵/۳۷۴	۱۷/۳۲	اجرای استراتژی
۰/۰۰۰۰	۳۴۲/۲	۰/۰۸۰۱	۱۴/۶۲	۴/۶۸۳	۱۷/۰۶	۴/۶۳۹	۱۶/۳۴	۴/۴۳۵	۱۴/۷۴	ارزیابی استراتژی

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۸)، F مشاهده شده در سطح  $(P < 0.05/0)$  در خصوص هیچ یک از مؤلفه‌ها معنی‌دار نبوده است. بنابراین بین نظرات مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان در خصوص میزان کاربرد مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک برحسب سابقه مدیریت دانشگاهی تفاوتی وجود ندارد. به منظور تعیین تفاوت نظرات افراد برحسب سمت اجرایی آنان از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد که داده‌ها در جدول (۹) درج شده است.

جدول (۹) آزمون F در تعیین اختلاف نظرات مدیران در خصوص میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک برحسب سمت اجرایی

سطح معنی‌داری (P)	F	مدیر گروه		معاونت دانشکده		رئیس دانشکده		عضو هیئت رئیسه		مؤلفه‌ها
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰۳۴/۰	۹۶۸/۲	۶۰۳/۴	۱۶/۱۸	۳۶۹/۴	۴۱/۱۷	۰۸۹/۴	۷۱/۱۷	۲۷۲/۴	۲۵/۲۴	هدف‌گذاری
۰۹۰/۰	۲۰۴/۲	۳۹۸/۶	۱۶/۱۷	۸۷۳/۵	۵۹/۱۶	۵۰۹/۷	۴۱/۱۵	۷۷۵/۳	۲۵/۲۴	تحلیل محیطی
۰۱۶/۰	۵۳۴/۳	۵۱۶/۶	۲۳/۱۷	۸۹۴/۵	۵۱/۱۶	۲۳۰/۶	۲۴/۱۵	۵۷۳/۴	۲۵/۲۶	تنظیم استراتژی
۰۰۵/۰	۴۲۱/۴	۶۹۲/۵	۶۷/۱۷	۹۲۲/۵	۰۸/۱۷	۵۷۶/۵	۲۹/۱۶	۸۷۳/۳	۵۰/۲۷	اجرای استراتژی
۰۰۴/۰	۷۲۴/۴	۹۱۴/۴	۵۷/۱۵	۵۳۴/۴	۶۳/۱۵	۲۵۳/۵	۲۹/۱۵	۹۹۲/۴	۷۵/۲۴	ارزیابی استراتژی

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۹)، F مشاهده شده در سطح ( $P < 0.05/0$ ) فقط در خصوص مؤلفه تحلیل محیطی معنی‌دار نبوده است، بنابراین بین نظرات آزمودنی‌ها در مورد این مؤلفه برحسب سمت اجرایی تفاوت وجود ندارد، ولی در مورد سایر مؤلفه‌ها (هدف‌گذاری، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی) بین نظرات مدیران در خصوص کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک برحسب سمت اجرایی آنان تفاوت وجود دارد. بدین منظور، برای تعیین منبع تفاوت‌ها از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد.

جدول (۱۰) مقایسه زوجی میانگین نمره هدف‌گذاری برحسب سمت اجرایی پاسخگویان

سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	سمت اجرایی (J)	سمت اجرایی (I)	مؤلفه‌ها
۰۴۵/۰	-۶/۵۴۴	رؤسای دانشکده‌ها	اعضای هیئت رئیس	هدف‌گذاری
۰۱۹/۰	-۸۳۸/۶	معاونت دانشکده‌ها		
۰۴۳/۰	-۰۸۵/۶	مدیر گروه		

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۱۰) و طبق نتایج آزمون توکی در مورد مؤلفه هدف‌گذاری، بین دیدگاه اعضای هیئت رئیسه با رؤسای دانشکده‌ها، معاونت دانشکده‌ها و مدیرگروه‌های آموزشی تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، اعضای هیئت رئیسه میزان کاربست مؤلفه هدف‌گذاری را بیشتر از رؤسای دانشکده‌ها، معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها دانسته‌اند، زیرا مطابق جدول (۹) میانگین نمره‌های اعضای هیئت رئیسه (۲۵/۲۴) بیشتر از میانگین نمره‌های رؤسای دانشکده‌ها (۷۱/۱۷)، معاونت دانشکده‌ها (۴۱/۱۷) و مدیران گروه‌های آموزشی (۱۸/۱۶) است.

جدول (۱۱) مقایسه زوجی میانگین نمره تنظیم استراتژی بر حسب سمت اجرایی پاسخگویان

مؤلفه‌ها	سمت اجرایی (I)	سمت اجرایی (J)	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری
تنظیم استراتژی	اعضای هیئت رئیسه	رؤسای دانشکده‌ها	-۰۱۵/۱۱	۰/۰۰۱
		معاونت دانشکده‌ها	-۹/۷۴۰	۰/۰۱۶
		مدیرگروه	-۰۲۲/۹	۰۲۷/۰

بر اساس نتایج مندرج در (۱۱) و طبق نتایج آزمون توکی در مورد مؤلفه تنظیم استراتژی، بین دیدگاه اعضای هیئت رئیسه با رؤسای دانشکده‌ها، معاونت دانشکده‌ها و مدیرگروه‌های آموزشی تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر اعضای هیئت رئیسه میزان کاربست مؤلفه تنظیم استراتژی را بیشتر از رؤسای دانشکده‌ها، معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها دانسته‌اند، زیرا مطابق جدول (۹) میانگین نمره‌های اعضای هیئت رئیسه (۲۵/۲۶) بیشتر از میانگین نمرات رؤسای دانشکده‌ها (۲۴/۱۵)، معاونت دانشکده‌ها (۵۱/۱۶) و مدیران گروه‌های آموزشی (۲۳/۱۷) است.

جدول (۱۲) مقایسه زوجی میانگین نمره اجرای استراتژی بر حسب سمت اجرایی پاسخگویان

مؤلفه‌ها	سمت اجرایی (I)	سمت اجرایی (J)	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری
اجرای استراتژی	اعضای هیئت رئیسه	رؤسای دانشکده‌ها	-۱۱/۲۰۶	۰/۰۰۳
		معاونت دانشکده‌ها	-۱۰/۴۲۲	۰/۰۰۳
		مدیرگروه	-۸۲۹/۹	۰۰۶/۰

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۱۲) و طبق نتایج آزمون توکی در مورد مؤلفه اجرای استراتژی، بین دیدگاه اعضای هیئت رئیسه با رؤسای دانشکده‌ها، معاونت دانشکده‌ها و مدیرگروه‌های آموزشی تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، اعضای هیئت رئیسه میزان کاربست مؤلفه اجرای استراتژی را بیشتر از رؤسای دانشکده‌ها، معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها دانسته‌اند، زیرا مطابق جدول (۹) میانگین نمره‌های اعضای هیئت رئیسه (۵۰/۲۷) بیشتر از میانگین نمره‌های رؤسای دانشکده‌ها (۲۹/۱۶)، معاونت دانشکده‌ها (۰/۸/۱۷) و مدیران گروه‌های آموزشی (۱۷/۶۷) است.

جدول (۱۳) مقایسه زوجی میانگین نمره ارزیابی استراتژی بر حسب سمت اجرایی پاسخگویان

مؤلفه‌ها	سمت اجرایی (I)	سمت اجرایی (J)	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری
ارزیابی استراتژی	اعضای هیئت رئیسه	رؤسای دانشکده‌ها	-۹/۴۵۶	۰/۰۰۳
		معاونت دانشکده‌ها	-۹/۱۲۳	۰/۰۰۲
		مدیرگروه	-۱۸۰/۹	۰۰۲/۰

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۱۳) و طبق نتایج آزمون توکی در مورد مؤلفه ارزیابی استراتژی، بین دیدگاه اعضای هیئت رئیسه با رؤسای دانشکده‌ها، معاونت دانشکده‌ها و مدیرگروه‌های آموزشی تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر اعضای هیئت رئیسه میزان کاربست مؤلفه ارزیابی استراتژی را بیشتر از رؤسای دانشکده‌ها، معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها دانسته‌اند، زیرا مطابق جدول (۹) میانگین نمره‌های اعضای هیئت رئیسه (۷۵/۲۴) بیشتر از میانگین نمره‌های رؤسای دانشکده‌ها (۲۹/۱۵)، معاونت دانشکده‌ها (۶۳/۱۵) و مدیران گروه‌های آموزشی (۱۵/۵۷) است. به منظور تعیین تفاوت نظرات افراد بر حسب سابقه مدیریت دانشگاهی آنان از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد که داده‌ها در جدول (۱۴) درج شده است.

جدول (۱۴) آزمون F در تعیین اختلاف نظرات مدیران در خصوص میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک برحسب سابقه مدیریت دانشگاهی

سطح معنی‌داری (P)	F	۲۱ تا ۲۵ سال		۲۰ تا ۲۱ سال		۱۵ تا ۱۶ سال		۶ تا ۱۰ سال		۵ تا ۱ سال		مؤلفه‌ها
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۱۷۳/۰	۶۱۸/۱	۹۳۳/۵	۸۰/۱۹	۵۹۳/۶	۳۳/۱۸	۱۲۷/۵	۰۶/۱۹	۳۰۰/۵	۱۸/۱۹	۸۰/۱۳	۲۶/۱۷	هدف‌گذاری
۲۴۶/۰	۳۷۳/۱	۰۱۷/۶	۸۰/۱۷	۲۸۷/۸	۳۳/۱۶	۳۳۱/۷	۲۸/۱۸	۸۱۰/۶	۷۶/۱۸	۸۵۶/۵	۰۲/۱۶	تحلیل محیطی
۳۹۱/۰	۰۳۶/۱	۵۳۷/۷	۴۰/۱۷	۲۰۸/۸	۱۷/۱۹	۲۱۹/۸	۵۶/۱۷	۱۱۴/۶	۴۸/۱۸	۸۷۸/۵	۱۷/۱۶	تنظیم استراتژی
۷۵۵/۰	۴۷۴/۰	۱۲۰/۷	۸۰/۱۸	۰۱۰/۸	۱۷/۱۹	۷۷۸/۶	۲۲/۱۸	۹۹۲/۵	۱۸/۱۸	۵۷۸/۵	۰۴/۱۷	اجرای استراتژی
۳۵۹/۰	۰۹۹/۱	۹۸۰/۴	۶۰/۱۶	۴۷۳/۶	۵۰/۱۵	۸۱۲/۵	۶۱/۱۷	۲۵۰/۵	۴۲/۱۶	۶۲۶/۴	۱۸/۱۵	ارزیابی استراتژی

بر اساس نتایج مندرج در جدول (۱۴)، F مشاهده شده در سطح  $(P < ۰۰۵/۰)$  در خصوص هیچ یک از مؤلفه‌ها معنی‌دار نبوده است. بنابراین بین نظرات مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان در خصوص میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت

استراتژیک برحسب سابقه مدیریت دانشگاهی تفاوتی وجود ندارد. می‌توان گفت سابقه مدیریت دانشگاهی پاسخگویان بر تعیین میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک تأثیر ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک مورد نظر این پژوهش، به جز مؤلفه هدف‌گذاری کمتر از سطح متوسط در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان اعمال شده است. هدف‌گذاری، اولین و به‌تعبیری مهم‌ترین مرحله در فرایند مدیریت استراتژیک است. مأموریت یا رسالت هر سازمان جزو فلسفه وجودی آن است و تمامی مدیران برای برنامه‌ریزی بلندمدت باید شناخت واضحی از هدف‌ها و رسالت سازمان داشته باشند و بر سر آنها به توافق رسیده باشند. نتایج نشان داده که دانشگاه‌ها به این مسئله توجه دارند و میزان توجه به مؤلفه هدف‌گذاری در حد متوسط است.

مرحله دوم در فرایند مدیریت استراتژیک، تجزیه و تحلیل محیطی است. این مهم در سایه توجه به امکانات و محدودیت‌های موجود برای هر دانشگاه ترسیم می‌شود. هدف از تجزیه و تحلیل درونی، شناسایی منابع داخلی سازمان است که موجب سرآمد شدن و منحصر به فرد شدن آن سازمان می‌شود. هدف اساسی تجزیه و تحلیل بیرونی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط عملیاتی سازمان و نحوه تأثیرگذاری آنها بر تحقق مأموریت و چشم اندازهای سازمان است. تحقق این امر مستلزم وجود روش‌های جامع و دقیق و همچنین وجود افراد متخصص در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف در دانشگاه‌هاست. طبق اظهارات پاسخ‌دهندگان میزان توجه به این مؤلفه در دانشگاه‌های مورد بررسی کمتر از حد متوسط بوده است.

در مرحله تنظیم استراتژی، بر اساس یافته‌های مراحل پیش تلاش می‌شود بهترین استراتژی‌ها برای تحقق هدف‌ها و رسالت‌های سازمان انتخاب شود. استراتژی‌ها جهت فعالیت و اقدامات لازم برای دستیابی به هدف‌ها را ترسیم و چگونگی دستیابی به موقعیت‌های مطلوب و خنثی کردن تهدیدات در حال و آینده را مشخص می‌کنند. میزان توجه به این مؤلفه طبق اظهارات کمتر از حد متوسط بوده است.



اهمیت اجرای درست برنامه‌های راهبردی تدوین شده، کمتر از تدوین آنها نیست. مرحله اجرا را می‌توان شامل تمامی فعالیت‌هایی دانست که دانشگاه برای نیل به هدف‌های اصلی، استراتژی‌ها، و هدف‌های ویژه انجام می‌دهد. بنابراین فرایند اجرایی برنامه‌های استراتژیک، نیازمند برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، دخالت کردن رهبری ارشد، تعهد به برنامه، تأمین منابع (افراد، زمان و پول) و دخالت و نظارت کردن مدیریت دانشگاه بر مجموع اقدامات صورت گرفته است. طبق اظهارات، میزان توجه به این مؤلفه نیز کمتر از حد متوسط بوده است.

ارزیابی استراتژی‌های اجرا شده یکی از گام‌های اساسی در چرخه پژوهش و توسعه نظام دانشگاهی است. بسیاری از استراتژی‌ها با وجود تغییر و تحولات در عرصه علم و فناوری، ضرورت و اهمیت خود را از دست می‌دهند و بسیاری نیز در عمل و در یک چشم‌انداز دراز مدت، ضعف‌های خود را نمایان می‌کنند. کار مدیران و برنامه‌ریزان استراتژیک آن است که با طراحی و تدوین معیارها و استانداردهای علمی، دقیق و قابل اندازه‌گیری، به طور مداوم، استراتژی‌های اجرایی خود را مورد ارزیابی قرار دهند و راهکارهای بهبود آنها را شناسایی کنند. در ضمن در فرایند ارزیابی مشارکت همه افراد درگیر برنامه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. طبق اظهارات، میزان توجه به این مؤلفه نیز کمتر از حد متوسط بوده است.

به طور کلی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک به جز هدف‌گذاری که در حد متوسط بود در مورد بقیه مؤلفه‌ها کمتر از حد متوسط بوده است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های شهاب‌فرد و همکاران (۱۳۸۸)، کریمی (۱۳۸۱) و درویشی چادگانی و همکاران (۱۳۹۱) همسویی ندارد. در این پژوهش‌ها میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بیش از حد متوسط بوده است. این مورد ممکن است ناشی از جامعه آماری متفاوت باشد. به علاوه، مؤلفه‌های مطرح شده در این پژوهش برای مدیریت استراتژیک بر اساس نظریه هیل و جونز ارزیابی شده است در حالی که مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در پژوهش‌های یاد شده، براساس مدل کالدول و اسپینکز ارزیابی شده بود.

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی فقط سمت اجرایی در تعیین نظرات مدیران در میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک تأثیرگذار بوده است و اعضای هیئت رئیسه دانشگاه‌ها میزان کاربست مؤلفه‌های هدف‌گذاری، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی را بیش از سایرین

برآورد کرده‌اند. این امر ممکن است ناشی از آگاهی و نزدیکی بیشتر مدیران ارشد دانشگاه‌ها با مباحثی مانند مدیریت استراتژیک و عدم مشارکت مدیران سطوح میانی و پایین در فرایند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک باشد. در این خصوص، داده‌های پژوهش کریمی (۱۳۸۱) نشان داد که مشارکت میان مدیران ارشد با مدیران سطوح میانی و پایین‌تر کمتر از حد متوسط بوده است. این پژوهش با نتایج پژوهش ضرغامی (۱۳۷۶) همسویی دارد که در پژوهشی با عنوان «نقش مشارکت مدیران میانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک» عنوان کرد بدون جلب و جذب مشارکت مدیران میانی به عنوان حلقهٔ رابط و اتصال میان مدیران عالی، توفیق جدی در اجرای تصمیمات بنیادی به دست نخواهد آمد. از دلایل این امر آن است که مدیران به صورت متمرکز تصمیم‌گیری می‌کنند و صلاحیت لازم را در کارکنان خود نمی‌بینند، یا اعضای هیئت علمی به دلایل مختلف ترجیح می‌دهند از برنامه‌ریزی‌ها و جریانات دانشگاه دور بمانند. به علاوه این مورد را می‌توان ناشی از تأثیر ساختاری آموزش عالی در ایران دانست. بر اساس ساختار موجود در آموزش عالی در ایران معمولاً تصمیمات استراتژیک در سطوح مدیریت عالی دانشگاه‌ها اتخاذ می‌شوند و به‌ویژه در سطوح پایین‌تر و مدیریت گروه‌ها مدیریت اجرایی مورد توجه و نیاز است.

تحقق هدف‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان مستلزم وجود ملزومات و پیش‌نیازهای بسیار درون و بیرون آنهاست. در این میان، ساختار حاکم بر این دانشگاه‌ها از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اجرایی شدن هدف‌های مدیریت استراتژیک است. عواملی مانند تعداد سلسله‌مراتب سازمانی، نحوه تعامل، پراکندگی واحدهای سازمان، ضوابط و مقررات و نحوه تفویض اختیار تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک شامل هدف‌گذاری، تحلیل محیطی، تنظیم استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی در این دانشگاه‌ها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. رسمیت، پیچیدگی و تمرکز ساختار سازمانی در نحوه تعیین رسالت و هدف‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، نحوه مشارکت اعضا در اجرای مدیریت استراتژیک و چگونگی ارزیابی استراتژی‌های طراحی شده در این دانشگاه‌ها نقش تعیین‌کننده ایفا می‌کنند. در این خصوص، نتایج پژوهشی جهانی‌زاده (۱۳۸۴) نشان داد که بین استراتژی رقابتی و ساختار سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش ضیایی (۱۳۸۳) در رابطه با ساختار سازمانی و یکی از مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک (هدف‌گذاری) نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین ابعاد

ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) با تحقق هدف‌ها در دانشگاه وجود دارد. مجیبی و میلانی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین استراتژی و ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) رابطه معنی‌دار وجود ندارد. با این تفاوت که آنها رابطه استراتژی‌های چهارگانه اسنو و مایلز و ساختار سازمانی رابینز را در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران بررسی کردند اما در پژوهش حاضر، میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک از نظر هیل و جونز در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان بررسی شده است. عامری و همکاران (۱۳۸۷) هم به نتایجی دست یافتند که نشان‌دهنده وجود رابطه عوامل سازمانی (ساختار سازمانی و تکنولوژی) با استراتژی مدیریت دانش بوده است.

بنابراین با توجه به نتایج پژوهش‌ها، هماهنگی و تناسب بین استراتژی و ساختار سازمانی ضروری است و برای موفقیت در اجرای استراتژی‌ها، به ویژگی‌های ساختاری خاصی نیاز است. رسمیت، پیچیدگی و تمرکز ساختار سازمانی در نحوه تعیین رسالت و هدف‌ها، شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، نحوه مشارکت اعضا در اجرای مدیریت استراتژیک و چگونگی ارزیابی استراتژی‌های طراحی شده در این دانشگاه‌ها، نقش تعیین‌کننده ایفا می‌کنند. در هر صورت این مورد نیاز به پژوهش‌های بیشتری دارد. در همین رابطه به این دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود نکات زیر را مد نظر قرار دهند:

### پیشنهادها

- پیشنهاد می‌شود در مرحله هدف‌گذاری و تعیین رسالت و مأموریت دانشگاه‌ها تفکیک صورت گیرد و کمیته‌های مختلف فرهنگی، پژوهشی، آموزش و یادگیری، تحصیلات تکمیلی، دانشجویی، مالی، زیرساختی و مجازی تشکیل شده هر کدام هدف‌های مد نظر خود را ارائه دهند و در نهایت، بهترین آنها انتخاب و مورد توافق جمع قرار گیرد.

- کمیته اصلی مدیریت استراتژیک و کمیته‌های فرعی آن باید از بدنه تخصصی مناسبی برخوردار باشند. وجود کارشناسان متخصص و باانگیزه که گردآوری آمار و اطلاعات و تحلیل‌های مربوطه را پیش از تشکیل جلسات، آماده و توزیع می‌کنند از اتلاف وقت و بحث‌های بیهوده در کمیته‌ها جلوگیری می‌کند.

- عوامل ساختاری تأثیر بسزایی در نوع برنامه‌های استراتژیک و نتایج حاصل دارند. قوانین و مقررات، میزان تمرکز و استقلال، معیارهای استخدامی، نحوه کنترل عملکرد و... از جمله عوامل مهم ساختاری محسوب می‌شوند. برنامه‌ریزان باید بر ماهیت و محدوده عمل وظایف خود وقوف کامل داشته باشند و در صورت نیاز، زمینه تغییر عوامل ساختاری را فراهم آورند. این امر، گاهی مستلزم جلب موافقت مسئولان وزارتخانه است.

- هزینه طرح و برنامه‌ریزی استراتژیک باید در بودجه‌های سالانه در نظر گرفته شود. مسئولان دانشگاه، به‌ویژه باید پیوند روشنی بین بودجه جاری سالانه و اولین سال برنامه‌ریزی استراتژیک پنج‌ساله ایجاد کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک هدفمند و منسجم ممکن است بتواند وزارتخانه را نیز در اعطای کمک‌های مالی به دانشگاه ترغیب کند.

- با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های جامعی در دیگر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از سوی وزارتخانه اجرا شود و نتایج آنها با نتایج این پژوهش مقایسه شود. علل اساسی بی‌توجهی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک، مشخص و راهکارهای مقتضی ارائه شود.

## منابع

اکبری، محسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری دوستوانی نوآوری. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۱۹ (۷۴)، ۸۱ - ۱۰۴.

جهانی‌زاده، فاطمه (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه تهران. بازیابی شده در ۱۰ اردیبهشت ۱۳۹۲ از: <http://irandoc.ac.ir>

حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی در دانشگاه‌ها (سمت).

درویشی چادگانی، مجتبی؛ شعبانی، احمد و رجایی‌پور، سعید (۱۳۹۱). میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۲۸ (۲)، ۴۹۷ - ۵۲۱.

زارعی، محمدامین؛ افجه‌ای، سید علی‌اکبر؛ خاشعی ورنامخواستی، وحید و دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۹۶). تدوین مؤلفه‌های ویژگی‌های رهبری استراتژیک و بررسی تطابق آن با ویژگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه متخصصان. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۳۸، ۱۳۷ - ۱۷۰.

زرین‌سبب، مهدی و جبلی‌سینکی، عبدالله (۱۳۹۰). ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی. اولین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴، تهران، پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت.

سرایی، حسن (۱۳۸۰). مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق. تهران: سمت.

سهرابی، روح‌اله و حاجیلویی، محب (۱۳۹۸). تحلیل استراتژی توسعه دانشکده‌های اقماری با استفاده از تکنیک SWOT مورد مطالعه دانشگاه بوعلی سینا. نامه آموزش عالی، ۱۲ (۴۵)، ۷ - ۳۰.

شهاب‌فرد، زهره؛ عرب‌مختاری، روح‌اله و رجایی‌پور، سعید (۱۳۸۸). میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان.

دانش و پژوهش در علوم تربیتی برنامه‌ریزی درسی، ۲۱، ۱۱۷ - ۱۳۶.

ضرغامی، علی احمد (۱۳۷۶). نقش مشارکت میانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.

- ضیایی، محمدصادق (۱۳۸۳). ضرورت بازنگری و طراحی مجدد ساختار سازمانی مؤسسات آموزشی و پژوهشی. فرهنگ مدیریت، ۱ (۴)، ۱۱۱-۱۳۷.
- عامری، سید حسن؛ عرضه، کیوان و محرمزاده، مهرداد (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) سازمان تربیت بدنی کشور با استراتژی مدیریت دانش. بازیابی شده در ۲۱ اردیبهشت ۱۳۹۲ از: <http://magiran.com>
- غفاریان، وفا و عمادزاده، مرتضی (۱۳۸۳). معانی نوظهوری در مفهوم استراتژی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قورچیان، نادرقلی و صالحی، محمد (۱۳۸۳). طراحی یک مدل برای نهادینه کردن آینده پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، ۲ (۲)، ۹۵-۱۱۲.
- کریمی، مهشید (۱۳۸۱). بررسی کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در مدارس متوسطه شهر اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- گیوریان، حسن و دیندار فرکوش، فیروز (۱۳۹۰). بررسی تأثیر اجرایی مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴ (۲)، ۱۲۵-۱۴۲.
- مجیبی، تورج و میلانی، منا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران. (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، ۸ (۲۲)، ۱۴-۲۳.
- نیستانی، محمدرضا (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های آموزشی (مراکز آموزش عالی، آموزش کارکنان و آموزش روستایی). اصفهان: نشر آموخته.
- یمنی، محمد و قهرمانی، محمد (۱۳۸۹). بررسی فرایند برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه‌های کشور از دیدگاه رؤسا و مدیران گروه‌های علمی دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی.
- یارمحمدزاده، پیمان؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا و بختیار نصرآبادی، حسنعلی (۱۳۸۹). تعیین روابط چندگانه میان فرایند مدیریت استراتژیک و مؤلفه‌های سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۳ (۲)، ۱۰۳-۱۲۴.

یارمحمدزاده، پیمان (۱۳۸۹). تعیین روابط چندگانه میان مراحل فرایند مدیریت استراتژیک و فرایند تبدیل دانش با مؤلفه‌های سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی اصفهان. رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.

- Clough, K. J. (2007). *The relationship between presidential leadership style and strategic management: the case of Private Four-year Colleges in New York state* (Doctoral Dissertation, New York state university). Web: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit>.
- Frolich, N. & Klitkou, A. (2006). Strategic management in Higher Education: Operational Budgeting and Research Result. NIFU STEP Studies in Innovation, Research & Education.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. San Francisco: jossey Bass.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 7th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. (2006). *A Leaders Legacy*. San Francisco, CA: jossey- Bass.
- Nelson, S. (2007). Presidential creeds and character. *Presidency*, 10, 3.
- Papas, J. M. (2001). *Strategic Knowledge, Social structure, and middle management activities: A study of strategic renewal* (Doctoral Dissertation, university of Massachusetts Amherst). Web: <http://wwwlib.umi.com/dissertation/fullcit>.
- Robinson, R. & J. R. Pearcell (1984). Research thrusts in small-firm – strategy planning. *Academy of management Review*, 9, 39-86.
- Senturk, K. F. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry. *Procedia - Social & Behavioral Sciences*, 58, 11-18. <http://www.sciencedirect.com>.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic Planning What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press.
- Somsuk, N. & Laosirihongthong, T. (2014). A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological Forecasting & Social Change*, 85, 198- 210.
- Todd, L. A. (2016). *An exploration of Blue Ocean Strategies Copacity to sustain small businesses: A qualitative study*. Doctoral Dissertation, Capella University.