



## Content-structural Analysis of the Strategic plans of Universities at the Surface of National, Asian and Islamic World

Sholeh Arastoopour<sup>1</sup>, Yaghoob Maharati<sup>2</sup>, Mahdi Zahedi Noghabi<sup>3</sup>, Narges Malakooti<sup>4</sup>,  
Bahar Ghaderi<sup>5</sup>, Fatemeh Zakerifard<sup>6</sup>, Maryam Shabani<sup>7</sup>, Zahra Mohamadian<sup>8</sup>

1. Assistant Professor of Information science and knowledge management , Ferdowsi University of Mashhad; Mashhad, Iran; (Corresponding author, arastoopoor@um.ac.ir
2. Assistant professor of Management department, Ferdowsi University Mashhad, Mashhad, Iran; maharati@um.ac.ir.
3. PHD of Information science and knowledge management, Ferdowsi university Mashhad, Mashhad, Iran; mehdizahedin@gmail.com; zahedi.m@mail.um.ac.ir.
4. Master of Information science and knowledge management, Ferdowsi university Mashhad, Mashhad, Iran nargess.malakooti@gmail.com.
5. Master of Information science and knowledge management, Ferdowsi university Mashhad, Mashhad, Iran b.ghaderi.lib@gmail.com.
6. PhD student of Information science and knowledge management, Ferdowsi University Mashhad, Mashhad, Iran fatemeh.zakerifard2016@gmail.com.
7. Master of Information science and knowledge management, Ferdowsi university Mashhad, Mashhad, Iran maryamshabani85@gmail.com.
8. Master of Information science and knowledge management, Ferdowsi university Mashhad, Mashhad, Iran nz.mohamadian@gmail.com.

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article Type:</b> Research Article</p> <p>Received 2020-7-11</p> <p>Received in revised form 2021-12-6</p> <p>Accepted 2021-12-20</p> <p>Published online 2022-3-16</p>	<p><b>Objective:</b> The main purpose of this research, was a comparative study on the content of strategic programs developed by universities in Iran. Asian countries and the Islamic world.</p> <p><b>Methods:</b> The research was done by means of content analysis method with a qualitative approach. The statistical population of the research consisted of the strategic programs of 6 Iranian Comprehensive Universities, 6 Asian Universities and 5 top universities of the Islam world that were selected by biased and purposive sampling. In the selection of universities, Shanghai ranking systems, Times, QS, Logging and the ISC global ranking system were used. For coding and code analysis, Mayring's approach, MaxQda software 18 &amp; 20 were used to draw concepts associated with the components of the documents as well as the determination of the abundance of codes.</p> <p><b>Results:</b> The results revealed the existence of some differences between elements, concepts and methodology of various strategic plans of different universities. Iranian universities seem to focus more on different components of strategic programs; As an example, in the field of methodology, only addressing methodology can be seen in strategic programs of Iranian universities</p> <p><b>Conclusion:</b> According to the research findings, although various concepts have been raised in strategic plans of universities, paying attention to social responsibility is very important for them.</p> <p><b>Keywords:</b> Strategic plan concepts, University strategic plan, comparative study, Elements of strategic plan, Methodology of Strategic plan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. This article involves part of the studies conducted at Ferdowsi University of Mashhad with the aim of developing the second strategic plan for this university.</li> <li>2. This ranking system is different from the ranking system of the universities of Islamic countries and is being prepared for the whole world.</li> </ol>

**Cite this article:** Arastoopour, Sholeh; Maharati, Yaghoob; Zahedi Noghabi, Mahdi; Malakooti, Narges; Ghaderi, Bahar; Zakerifard, Fatemeh; Shabani, Maryam; Mohamadian, Zahra (2021). Content-structural Analysis of the strategic plans of universities at the surface of national, Asian and Islamic world. Higher Education Letter, 14 (56):7-34 pages.



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing



## تحلیل ساختاری-محتوایی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها در سطح ملی، آسیایی و جهان اسلام<sup>۱</sup>

شعله ارسطوپور<sup>۱</sup>، یعقوب مهارتی<sup>۲</sup>، مهدی زاهدی نوقابی<sup>۳</sup>، نرگس ملکوتی<sup>۴</sup>، بهار قادری<sup>۵</sup>، فاطمه ذاکری فرد<sup>۶</sup>، مریم شعبانی<sup>۷</sup>، زهرا محمدیان<sup>۸</sup>

۱. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ (نویسنده مسئول)، arastoopoor@um.ac.ir
۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ maharati@um.ac.ir
۳. دانش‌آموخته دکتری تخصصی علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ zahedi.m@mail.um.ac.ir
۴. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ nargess.malakooti@gmail.com
۵. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ b.ghaderi.lib@gmail.com
۶. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ fatemeh.zakerifard2016@gmail.com
۷. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ maryamshabani85@gmail.com
۸. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران؛ nz.mohamadian@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> هدف اصلی از اجرای پژوهش حاضر، مطالعه‌ای تطبیقی در خصوص محتوای برنامه‌های راهبردی تدوین شده دانشگاه‌های مختلف در سطح ایران، کشورهای آسیا و جهان اسلام بود.
<b>دریافت:</b> ۱۳۹۹/۰۴/۲۱	<b>روش پژوهش:</b> پژوهش با رویکرد کیفی به روش تحلیل محتوا اجرا شد. جامعه پژوهش، برنامه‌های راهبردی ۶ دانشگاه جامع ایرانی، ۶ دانشگاه آسیایی و ۵ دانشگاه برتر جهان اسلام بود که با روش غیرتصادفی هدفمند انتخاب شدند. در گزینش دانشگاه‌ها از نظام‌های رتبه‌بندی شانگهای، تایمز، QS، لایدن و نظام رتبه‌بندی جهانی ISC <sup>۱</sup> استفاده شد. برای کدگذاری و تحلیل کدها، از رویکرد مایرینگ و نرم‌افزار MaxQda ۱۸ و ۲۰ استفاده شد تا امکان ترسیم ابر مفاهیم مرتبط با اجزای اسناد و همچنین تعیین فراوانی کدها فراهم شود.
<b>اصلاح:</b> ۱۴۰۰/۰۹/۱۵	<b>یافته‌ها:</b> نتایج پژوهش، نشان‌دهنده آن بود که تفاوت‌هایی میان اجزاء مفاهیم مطرح در برنامه‌ها و همچنین روش‌شناسی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های مختلف وجود دارد؛ به نظر می‌رسد دانشگاه‌های ایرانی بیشتر به اجزای مختلف برنامه‌های راهبردی توجه داشته‌اند؛ به‌عنوان نمونه در بحث روش‌شناسی صرفاً پرداختن به روش‌شناسی در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایرانی دیده می‌شود.
<b>پذیرش:</b> ۱۴۰۰/۰۹/۲۹	<b>نتیجه‌گیری:</b> با توجه به یافته‌های پژوهش، اگرچه مفاهیم مختلفی در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها مطرح شده است اما توجه به مسئولیت اجتماعی اهمیت ویژه‌ای برای آنها دارد.
<b>انتشار:</b> ۱۴۰۰/۱۲/۲۵	<b>کلیدواژه‌ها:</b> مفاهیم برنامه راهبردی، برنامه راهبردی دانشگاه‌ها، مطالعه تطبیقی، اجزای برنامه راهبردی، روش‌شناسی برنامه راهبردی

**استناد:** ارسطوپور، شعله؛ مهارتی، یعقوب؛ زاهدی نوقابی، مهدی؛ ملکوتی، نرگس؛ قادری، بهار؛ ذاکری فرد، فاطمه؛ شعبانی، مریم؛ محمدیان، زهرا (۱۴۰۰). تحلیل ساختاری-محتوایی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها در سطح ملی، آسیایی و جهان اسلام. نامه آموزش عالی، ۱۴ (۵۶)، صفحه ۷-۳۴. ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور. حق مؤلف © نویسندگان.



۱. این مقاله در برگزیده بخشی از بررسی‌های انجام شده در دانشگاه فردوسی مشهد با هدف تدوین دومین برنامه راهبردی این دانشگاه بوده است.

## مقدمه

سازمان‌های آموزشی از جمله سازمان‌های مهم در جهان امروز هستند که شالوده اصلی پویایی در جامعه را شکل می‌دهند. این سازمان‌ها رسالت دارند تا با تبدیل افراد به نیروهای مستعد، خلاق، بالنده و متعادل زمینه‌های رشد اجتماعی را فراهم کرده و نیروی انسانی مورد نیاز جامعه را در سطوح مختلف تأمین کنند. در این میان، دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنی نبوده و نقش آنها در پیشرفت جامعه، موضوعی همیشگی برای دولت‌ها محسوب می‌شود (صفری و همکاران، ۱۳۹۶). به منظور ایفای چنین نقشی، از دانشگاه انتظار می‌رود که خود را با تحولات روزافزون جامعه و ارزش‌های موجود در آن هماهنگ سازد. این هماهنگی امکان تعامل بیشتر با جامعه و در نتیجه آن، امکان اثرگذاری بیشتر بر آن را فراهم می‌کند (طیبی، ۱۳۸۹). از سویی دیگر، در دنیای رقابتی امروز، دانشگاه به‌مثابه یک سیستم پویاست که توسعه متعادل و نظام‌مند آن نیازمند تفکر، برنامه‌ریزی، مدیریت و سازگاری با محیط درونی و بیرونی آن به‌منظور پاسخگویی به نیازهای جامعه در ابعاد مختلف است (کوتلر و مورفی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱). تقریباً از دهه ۱۹۸۰ به بعد، دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی سراسر دنیا با چالش‌های جدی روبرو بوده و شاهد تحولات گسترده‌ای در هدف‌ها، ساختار نظارتی، مسیرهای تأمین بودجه، تعداد دانشجو و رابطه خود با جوامع و اقتصاد حول آنها بوده‌اند (استرایک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). تغییر در مؤسسات بسیار سریع‌تر از گذشته اتفاق می‌افتد و ساختارها و زیربنای جدید دانشگاهی به سرعت در حال رشد هستند. نکته‌ای که تمامی پژوهشگران، سیاست‌گذاران، تحلیلگران اقتصادی و مفسران در رابطه با آموزش عالی با آن اشتراک نظر دارند این است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی سراسر دنیا در نقطه عطف و در لبه تغییراتی بنیادین قرار دارند.

در چنین شرایطی، برنامه‌ریزی راهبردی، رویکردی کارآمد برای نیل به مطالب پیش گفته است. هدف از برنامه‌ریزی راهبردی؛ طراحی، اجرا و ارزیابی راهبردهای جامع و مؤثر است که دانشگاه را برای نیل به هدف‌ها و دستیابی به موفقیت در میدان رقابت شدید و محیط پیچیده و متحول جامعه یاری می‌کند (فرازی و همکاران، ۱۳۹۵). از برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، تعاریف متنوعی وجود دارد. با این حال به نظر می‌رسد که بیشتر نویسندگان با تعریف لانگ<sup>۳</sup> موافق هستند (یمنی دوزی و صالحی، ۱۳۹۳). لانگ (۱۹۸۸) برنامه‌ریزی راهبردی را حفظ تناسب مستمر بین محیط دانشگاه، منابع و هدف‌های آن می‌داند. در نگاهی جامع‌تر، لرنر<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه را چارچوبی برای تعیین جهت دانشگاه برای دستیابی به آینده‌ای مطلوب تعریف کرده است که افزون بر ایجاد مزیت رقابتی، امکان استفاده کارآمد از منابع در دسترس دانشگاه را فراهم کرده و با تدوین چشم‌اندازی برای همه مشارکت‌کنندگان کلیدی و تشویق خلاقانه آنها به انعکاس چشم‌انداز در جهت راهبردهای دانشگاه، بحث و گفتگو و تصمیم‌گیری را در سازمان تسهیل می‌کند. به نظر می‌رسد لرنر با تأکید بر

1. Kotler & Murphy  
2. Strike  
3. Lang  
4. Lerner

تدوین چشم‌انداز و انعکاس آن در فعالیت‌ها و تصمیمات، اهمیت وحدت در فعالیت‌های بخش‌ها و تصمیمات در دانشگاه برای نیل به هدف‌ها را ضروری می‌داند. چشم‌انداز، بیانیه‌ای است از آنچه در سال‌های آتی ساخته خواهد شد. در واقع، چشم‌انداز تصویری واضح از مقصودی است که همه موافق هستند سازمان به طرف آن برود و چگونگی رسیدن به آن را نمایش می‌دهد (اشرفی و جان بابانژاد، ۱۳۹۲). با این حال، چشم‌انداز سازمان، خود تحت تأثیر و برگرفته از مفهومی جامع‌تر به نام مأموریت سازمان است. مأموریت یک سازمان، به ماهیت و رسالت وجودی سازمان اشاره دارد و در واقع نشانگر هویت سازمان است. مأموریت به این موضوع مربوط است که سازمان به چه علتی به وجود آمده، قصد خدمت به چه کسانی را دارد و برای این خدمت‌رسانی چه راهی را انتخاب کرده است (رضوانی و شیروانی، ۱۳۸۹). به نظر می‌رسد زمانی که از یک استراتژی در برنامه‌ریزی سخن می‌گوییم باید نگاهی نظام‌مند به برنامه‌ریزی داشته باشیم. نگاه نظام‌مند به برنامه‌ریزی مبین این رویکرد است که تعریف یک سازمان از ماهیت وجودی خود، شکل‌دهنده چشم‌اندازی است که برای خود متصور می‌شود و ارزش‌ها و برنامه‌های سازمان نیز برای رسیدن به این چشم‌انداز به وسیله مأموریت سازمان کنترل و تدقیق می‌شود. از این رو، به نظر می‌رسد که دانشگاه برای تدوین یک برنامه راهبردی کارآمد، نخست باید تعریف روشن و دقیقی از مأموریت خود داشته باشد و به دنبال آن چشم‌انداز، ارزش‌ها و برنامه‌های خود را در آن راستا تدوین کند. افزون بر این، برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک فرایند تعریف می‌شود که توسعه و حفظ هدف‌های سازمان و استفاده از فرصت‌ها را ممکن می‌سازد؛ از این رو، به نظر می‌رسد برای داشتن یک برنامه استراتژیک خوب، دانشگاه باید تجزیه و تحلیل دقیقی از اطراف خود، رویکردهای کنونی و آینده انجام دهد. همچنین باید منابع و امکانات اصلی خود را شناسایی و آنچه می‌تواند انجام دهد را مشخص کند. این امر فرصت تدوین هدف‌های جدید و مناسب برای دانشگاه را فراهم کرده و آن را قادر می‌کند تا هدف‌هایی که می‌خواهد برای افق برنامه‌ریزی خود دنبال کند را مشخص سازد (هولدای و میکیسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). برای تدوین یک برنامه راهبردی، مدل‌های مختلفی از سوی پژوهشگران پیشنهاد شده است که بیشتر آنها از اساس برای سازمان‌های تجاری ارائه شده‌اند (دهکردی، ۱۳۷۸). برخی از مدل‌های مهم عبارت‌اند از: مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، مدل برایشون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، مدل هیل<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، مدل گوداشتاین و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۳)، مدل فریمن<sup>۶</sup> (۱۹۸۴)، مدل انسوف<sup>۷</sup> (۱۹۸۰)، مدل تیلور<sup>۸</sup> (۱۹۸۴)، مدل هوفر<sup>۹</sup> (۱۹۷۸)، مدل دفت<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۱)، مدل پورتر<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۰)، مدل

1. Holdaway & Meekison
2. David
3. Bryson
4. Hill & Lynn
5. Goodstein et al
6. Freeman
7. Ansoff
8. Taylor
9. Hofer & Schendel
10. Daft & Macintosh
11. Porter

مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، مدل ویلن و هانگر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) و مدل‌های دیگری همچون بیردسال و هنسلی<sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، مدل S۷، و یا مدل سوات<sup>۴</sup> و نمونه تغییر یافته آن توس<sup>۵</sup>، مدل دوریس<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، مدل پترسون<sup>۷</sup> (۱۹۹۵)، مدل کوپ<sup>۸</sup> (۱۹۸۷)، مدل کلر<sup>۹</sup> (۱۹۸۳)، مدل بال<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)، و مدل آستین<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲).

با این حال، برخی از متخصصان تلاش کرده‌اند با بررسی ویژگی‌های دانشگاه و محیط سازمانی آن، مدل‌هایی که با این محیط سازگارتر است را معرفی یا طراحی کنند (حاجی‌پور و سلطانی، ۱۳۸۷؛ باقری و دلپسند، ۱۳۸۷؛ یزدان‌پناه و احسانی، ۱۳۹۰؛ خواستار و همکاران، ۱۳۹۴؛ گوانگ‌یون<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳؛ ایموردینو و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۶). در راستای ارائه این مدل‌ها پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است که در ادامه به‌طور خلاصه به برخی از آنها اشاره شده است. گوانگ‌یون (۲۰۱۳) در پژوهش خود چگونگی عملکرد برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های چین بر پایه نمونه دانشگاه پکن را بررسی کرد. مولر<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵) در تلاشی برای بومی‌سازی برنامه‌های راهبردی برای دانشگاه‌ها، طراحی ارزش‌های مؤثر سازمانی در دانشگاه‌های کانادا را در دستور کار خود قرار داده و با تحلیل محتوای برنامه راهبردی دانشگاه‌های کانادا، ارزش‌های سازمانی و سازوکار تدوین آنها برای دانشگاه را پیشنهاد داد. گوردون و فیشر<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود برای توسعه برنامه‌های استراتژیک دانشگاه‌ها، برنامه‌های استراتژیک هشت دانشگاه و کیفیت روند و طرح آنها را بررسی کردند. رویکرد ایموردینو و همکارانش (۲۰۱۶) تا حد زیادی متفاوت بوده و در عمل به ضرورت اجرای کامل برنامه‌های راهبردی در دانشگاه‌ها اشاره کردند و با طراحی یک الگو برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه ایالتی موفقیت این دست از برنامه‌های مناسب‌سازی شده را به نمایش گذاشتند. همچنین در پژوهش‌های داخلی؛ باقری و دلپسند (۱۳۸۷) به ضرورت حضور برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه آموزش پرداختند و با توجه به نوع سازمان، الگوی مناسب برای برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه دادند. پریخ و ارسطوپور (۱۳۸۸) از رویکردی خاص‌تر، برنامه‌ریزی راهبردی را از سطح گروه آموزشی به عنوان کوچک‌ترین

1. Mintzberg

2. Wheelen & Hunger

3. Birdsall & Hensley

۴. همانگونه که پیش‌تر نیز بیان شد، مدل SWOT علی‌رغم آنکه به عنوان یک مدل مستقل برنامه‌ریزی راهبردی شناخته می‌شود، اما خود به‌منزله چارچوبی روش‌شناختی برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی نیز به کار می‌رود. در تجزیه و تحلیل سوات، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا فرصت‌ها (Opportunity)، تهدیدها (Threat)، قوت‌ها (strength) و ضعف‌های (Weakness) سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها راهبردهای مناسبی تدوین شوند. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده می‌شود. مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس راهبردهای اصلی، انواع راهبردهای ممکن را ارائه کنند؛ راهبردهای ممکن را می‌توان در دسته‌های WT, ST, WO, SO قرار داد.

5. TOWS

6. Dooris

7. Peterson

8. Cope

9. Keller

10. Ball

11. Austin

12. Guangkuan

13. Immordino et al

14. Mueller

15. Gordon & Fischer

بخش در نظام آموزش عالی مورد توجه قرار دادند. در حالی که یمنی دوزی سرخایی و صالحی (۱۳۹۳) در پژوهش خود دستاوردهای نظری در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ را بررسی کردند. پژوهش خواستار و همکارانش (۱۳۹۴) را می‌توان از نظر توجه به چرخه حیات سازمانی، گامی جلوتر در زمینه برنامه راهبردی دانشگاه‌ها دانست. در نهایت، صفری و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با تحلیل پژوهش‌های پیشین در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی ایران، دریافتند که لزوم ایجاد تغییر در مدل‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها همواره برنامه‌ریزی استراتژیک در این نهادها را با نتایج بهتری روبه‌رو می‌کند. به هر روی، با نگاهی به پژوهش‌های متعدد انجام گرفته درباره این موضوع می‌توان به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی راهبردی از ابزارهای اساسی برای توسعه آموزش عالی در طی سه دهه گذشته بوده است؛ به همین دلیل در سطح ملی و بین‌المللی هنوز دغدغه‌های تدوین برنامه راهبردی متناسب با دانشگاه و تناسب این برنامه‌ها با هدف‌های ملی و تحولات جامعه وجود دارد که می‌توان آن را به گونه‌ای به شیوه تدوین برنامه‌های راهبردی ربط داد. بر اساس پیش‌گفته‌ها، دانشگاه‌ها برای نیل به بقا در محیط رقابتی و رشد و شکوفایی خود در جامعه باید با تبیین و تدوین مأموریت خود، چشم‌انداز و ارزش‌های خود را مشخص کرده و با تحلیل محیط درونی و بیرونی و بهره‌مندی از مدل‌های موفق در زمینه تدوین راهبرد، برنامه راهبردی مناسبی را تدوین کنند. همچنین از آنجایی که دانشگاه‌ها نقش مهمی در پیشرفت جامعه داشته و از تحولات آن تأثیر می‌پذیرند، باید در برنامه راهبردی خود بر نقشی که در جامعه دارند نیز تمرکز داشته باشند.

مروری بر وب‌گاه دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد که بسیاری از دانشگاه‌ها چه در داخل کشور و چه در خارج برای تدوین برنامه راهبردی خود اقدام کرده‌اند. اقدامات درون‌سازمانی در هر دانشگاه مانند ارزیابی‌های دوره‌ای، می‌تواند تناسب یک برنامه راهبردی خاص را با رسالت دانشگاه مربوطه نشان دهد. با این حال ماهیت این برنامه‌ها، مفاهیم موجود در آنها و تناسب آنها با اهداف دولت‌ها و جامعه به روشنی مشخص نیست. یکی از راه‌هایی که این تناسب را مشخص می‌کند توجه به مفاهیم مطرح در برنامه‌های راهبردی به خصوص در مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و ارزش‌های آنهاست. یک نگاه جامع به مفاهیم برنامه‌های راهبردی در دانشگاه‌های یک کشور، افزون بر به تصویر کشیدن جایگاه دانشگاه در جامعه و کم و کیف تحلیل راهبردی آنها، به طریق اولی امکان مقایسه آموزش عالی در آن کشور با سایر کشورها را نیز فراهم می‌کند. بیش از یک دهه است که در ایران وزارت عتف و هیئت‌های امنای دانشگاه‌ها با تأکید بر لزوم تدوین و به‌روزرسانی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها، سعی در مأموریت‌گرا کردن آنها دارند. کاری که در دانشگاه‌های مختلف انجام گرفته و حتی برخی از دانشگاه‌ها در این بازه زمانی به بازنگری و نگارش ویرایش‌های جدیدتر برنامه خود نیز اقدام کرده‌اند. این در حالی است که چنین حرکتی سالهاست در کشورهای دیگر مورد توجه قرار داشته است. بدیهی است برای سیاست‌گذاران هر دانشگاه، توجه به برنامه راهبردی سایر دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. چرا که با نگاهی موشکافانه و تحلیلی

به محتوای برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های داخلی و خارجی، می‌توان از مأموریت‌ها، ارزش‌ها، چشم‌اندازها و به‌صورت کلی مفاهیم حائز اهمیت برای دانشگاه‌ها آگاه شد. در کنار موارد پیش گفته، نباید از این نکته غافل بود که سیاست‌های کلی نظام در خصوص آموزش عالی که شرح آن را می‌توان در اسناد فرادستی و فراسازمانی مختلف در عرصه آموزش عالی دید، توجه ویژه‌ای به جایگاه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در منطقه و همچنین در میان کشورهای اسلامی دارند. بنابراین، انتظار می‌رود تدوین‌کنندگان برنامه‌های راهبردی در دانشگاه‌ها نه تنها به داخل مرزهای ایران بلکه به دانشگاه‌های کشورهای اطراف و کشورهای اسلامی نیز توجه داشته باشند. این در حالی است که با نگاهی به مطالعات صورت گرفته در این زمینه، می‌توان دید که پژوهش جدی برای پاسخ به این مسئله صورت نگرفته است که محتوای برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های کشورهای مذکور به چه مفاهیمی پرداخته‌اند. از این رو، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این مسئله است که برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها در ایران، در کشورهای اسلامی و همچنین در دانشگاه‌های آسیایی دارای چه اجزایی هستند؟ مفاهیم حاکم در برنامه‌های راهبردی چیست؟ و آیا مفاهیم حاکم بر برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایرانی با دانشگاه‌های کشورهای اسلامی و دانشگاه‌های آسیا که سطح یکسانی با دانشگاه‌های ایران دارند، تفاوت دارد؟ همچنین برای بررسی دقیق‌تر و مقایسه کامل‌تر این برنامه‌ها، روش‌های مورد استفاده در تدوین این برنامه‌ها نیز بررسی می‌شود. بر این اساس، هدف اصلی و هدف‌های جزئی تعریف شده‌اند.

هدف اصلی از اجرای این پژوهش، مطالعه‌ای تطبیقی در خصوص محتوای برنامه‌های راهبردی تدوین شده توسط دانشگاه‌های مختلف در سطح ایران و کشورهای آسیایی و جهان اسلام است. در این راستا هدف‌های جزئی ذیل تعریف شده‌اند:

- الف) تحلیل برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایران، دانشگاه‌های آسیایی و دانشگاه‌های برتر کشورهای اسلامی از نظر اجزای برنامه‌های راهبردی
- ب) تحلیل مفاهیم مطرح در اجزای برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایران، دانشگاه‌های آسیایی و دانشگاه‌های برتر کشورهای اسلامی
- پ) تحلیل روش‌شناسی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایران، دانشگاه‌های آسیایی و دانشگاه‌های برتر کشورهای اسلامی

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و با رویکرد کیفی به روش تحلیل محتوا صورت گرفته است. با توجه به هدف اصلی این پژوهش، جامعه مورد بررسی این نوشتار، اسناد منتشر شده از برنامه‌های راهبردی ۶ دانشگاه جامع ایرانی، ۶ دانشگاه آسیایی و ۵ دانشگاه برتر جهان اسلام بودند که با روش غیر تصادفی هدفمند انتخاب شدند. در مورد

انتخاب دانشگاه‌های داخل کشور، شش دانشگاه جامع انتخاب شدند که بر اساس رتبه‌بندی پایگاه استنادی علوم جهان اسلام در سال ۹۷-۹۸ در یک سطح قرار دارند<sup>۱</sup>. بر این اساس، در نهایت برنامه‌های راهبردی دانشگاه تهران، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه شیراز، دانشگاه شهید بهشتی و دانشگاه کاشان تحلیل شدند. در گزینش دانشگاه‌های کشورهای اسلامی و همچنین دانشگاه‌های آسیایی از نظام‌های رتبه‌بندی شانگهای، تایمز، QS، لایدن و نظام رتبه‌بندی جهانی ISC<sup>۲</sup> استفاده شد. برای انتخاب دانشگاه‌های آسیایی، دانشگاه‌های جامع ایرانی در نظام‌های رتبه‌بندی جستجو شده و پنج دانشگاه جامع فهرست شدند که بالاتر از دانشگاه‌های ایرانی منتخب بودند. با انجام این کار از هر نظام بین ۵ تا ۶ دانشگاه جامع مدنظر قرار گرفت. فهرست‌های استخراج‌شده از هر نظام بر هم منطبق شده و بر اساس فراوانی تکرار این دانشگاه‌ها در لیست‌های رتبه‌بندی، ۶ مورد از دانشگاه‌های پرتکرار و مشترک میان نظام‌های رتبه‌بندی مختلف انتخاب شدند (شامل دانشگاه بنارس در هندوستان، دانشگاه اریسیس در ترکیه، دانشگاه ماهیدل تایلند، دانشگاه چیانگ مای تایلند، دانشگاه حاجت‌تپه ترکیه و دانشگاه آسیا در تایوان).

برای انتخاب پنج دانشگاه از میان دانشگاه‌های کشورهای اسلامی، با توجه به رسالت تعریف شده برای سرآمدی دانشگاه‌های ایران در سطح کشورهای اسلامی، دانشگاه‌های جامع و برتر نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی کشورهای اسلامی که مجموعه آن توسط پایگاه استنادی علوم جهان اسلام نگهداری و به‌روز می‌شود، مدنظر قرار گرفت و دانشگاه شاه عبدالعزیز عربستان سعودی، دانشگاه قائد اعظم پاکستان، دانشگاه مالایا در مالزی، دانشگاه پوترا در مالزی و دانشگاه عین‌الشمس مصر در سطح دانشگاه‌های کشورهای اسلامی انتخاب شدند<sup>۳</sup>. به منظور بررسی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های منتخب، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. از نظر مایرینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) سه گونه متفاوت از تحلیل محتوا وجود دارد که در رویکرد اول پژوهشگر با حفظ ساختار متن داده‌ها را خلاصه‌سازی می‌کند. در رویکرد دوم پژوهشگر در عین خلاصه‌سازی به سطحی از تفسیر دست می‌زند و در رویکرد سوم، علاوه بر ساختار، مفاهیم حاکم بر سند نیز استخراج می‌شوند. در پژوهش حاضر از هر سه رویکرد در قالب پنج مرحله به شرح زیر استفاده شده است:

● در مرحله اول، متن اسناد دانشگاه‌های منتخب در هر سه دسته از نظر اجزای موجود در سند، بررسی و کدگذاری شد. حاصل این مرحله شناخت اجزای (مانند مأموریت، چشم‌انداز، ارزش، هدف، راهبرد و ...) هر یک

۱. لازم به ذکر است در شش ردیف اول این فهرست نام دانشگاه تبریز در رتبه پنجم بود اما با توجه به اینکه برنامه راهبردی این دانشگاه در دست تدوین بوده و برنامه راهبردی قبلی آن نیز از دسترس خارج بود لذا دانشگاه کاشان که در رتبه ۷ بود برای بررسی انتخاب شد.  
 ۲. این نظام رتبه‌بندی با نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشورهای اسلامی متفاوت بوده و برای تمام جهان تهیه می‌شود.  
 ۳. ملاک دیگر در انتخاب دانشگاه‌ها، مشخص و در دسترس بودن برنامه راهبردی آنهاست. در این دسترسی مانع زبانی عامل چهارم در انتخاب دانشگاه بوده است. لازم به توضیح است تمام تلاش صورت گرفت تا مانع زبانی تا حد ممکن برطرف شود. به‌عنوان نمونه سند دانشگاه پوترا به زبان مالایی بوده ولی این سند قابلیت ترجمه به صورت خودکار را داشت. لذا سند ابتدا ترجمه و سپس کدگذاری شد. این در حالی است که دانشگاه قاهره به واسطه آنکه سند خود را به زبان عربی منتشر کرده و فایل آن قابل پردازش نبود از فرایند بررسی خارج شد. از دیگر سو، ملاک مهم دیگری که در انتخاب برنامه راهبردی مدنظر قرار گرفت منقضی نشدن افق زمانی برنامه راهبردی مورد بررسی بود.

4. Mayring



از اسناد دانشگاه‌های منتخب بود.

- در مرحله دوم، هر یک از اجزای سند به‌عنوان یک دسته از تحلیل در نظر گرفته شده و محتوای هر یک از اجزای پیش‌گفته به صورت جمله‌به‌جمله، بررسی و مفاهیم کلیدی موجود در آنها استخراج و کدگذاری شد. در کدگذاری در این مرحله نه‌تنها از فن فشرده‌سازی و خلاصه‌سازی بلکه به بیان بهتر از سیستم کدگذاری باز استفاده شد. در همین مرحله همان‌گونه که مایرینگ نیز بر آن تأکید دارد به‌منظور حصول اطمینان از صحت کدگذاری، ضریب توافق میان کدگذاران (سه نفر) نیز محاسبه شد (۷۰ درصد).
- مرحله سوم، پژوهش به تحلیل و نرمال‌سازی کدهای استخراج شده در مرحله قبل اختصاص داشت. در این مرحله با توجه به فراوانی کدها و ارتباط معنایی بین آنها در هر دسته، کدهای شاخص برای هر دانشگاه تعیین شد. کدهای شاخص در این مرحله معادل مقوله‌ها در فرایند تحلیل محتوای مایرینگ (۲۰۱۴) در نظر گرفته شد.
- مرحله چهارم و نهایی کدگذاری به مفاهیم موجود در کدها اختصاص داده شد. بدین ترتیب کدهای شاخص از نظر مفهومی مورد پالایش قرار گرفته و مفاهیم از آنها استخراج شد. حاصل این مرحله، مجموعه‌ای از مفاهیم کلیدی در اجزای سند برای هر یک از دانشگاه‌ها بود که می‌توان گفت معادل تم‌سازی در تکنیک‌های تحلیل محتوای کیفی است.
- مرحله نهایی پژوهش به‌منظور ارائه شمایی بهتر نسبت به مفاهیم مطرح در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها در هر دسته (شامل دانشگاه‌های ایران، دانشگاه‌های جهان اسلام و دانشگاه‌های آسیایی) ادغام شده و مراحل پالایش و استخراج مفاهیم بر روی آنها انجام گرفت. به‌منظور اجرای فرایند کدگذاری و تحلیل کدهای مستخرج از برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های مورد بررسی در هر دسته، از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> ویرایش ۱۸،۰ و ۲۰،۰ استفاده شد تا امکان ترسیم ابر مفاهیم مرتبط با اجزای اسناد و همچنین تعیین فراوانی کدها فراهم شود.

### یافته‌ها

با توجه به هدف اصلی و هدف‌های فرعی تعریف شده برای این پژوهش، یافته‌های حاصل از انجام تحلیل محتوا در قالب سه بخش اجزای برنامه‌های راهبردی، مفاهیم مطرح در اجزای برنامه‌های راهبردی و همچنین روش‌شناسی مورد استفاده در تدوین برنامه‌های راهبردی تنظیم شده است.

### اجزای اسناد راهبردی

همان‌طور که پیش‌تر نیز گفته شد چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها، هدف‌ها و برنامه‌ها از جمله اجزای توصیه شده برای تدوین برنامه‌های راهبردی است (رضوانی و شیروانی، ۱۳۸۹). جدول‌های ۱ تا ۳ به ترتیب اجزای

1. MaxQda

تشکیل دهنده اسناد راهبردی دانشگاه‌های ایرانی، آسیایی و کشورهای اسلامی را نشان می‌دهد. در این جدول‌ها درج ستاره به معنی وجود یک جزء است.

جدول (۱) اجزای تشکیل دهنده اسناد راهبردی دانشگاه‌های ایرانی

ردیف	نام دانشگاه	سال تدوین	افق چشم‌انداز	افق برنامه	مطالعات آینده‌نگارانه	رسالت/ فلسفه وجودی	چشم‌انداز		مأموریت	ارزش‌های محوری	هدف‌ها/ اولویت‌های راهبردی	روال راهبردی	کلان هدف‌های کلان		راهبردها	برنامه‌های عملیاتی	شاخص‌سازی
							کیفی	کمی					کیفی	کمی			
۱	تهران	۱۳۹۰	۱۴۰۴	۱۴۰۰	*	na <sup>۱</sup>	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*
۲	تربیت مدرس	۱۳۹۳	۱۴۰۴	۱۳۹۹	*	na	*	*	*	*	*	*	*	*	-	*	*
۳	شیراز	۱۳۹۴	۱۴۰۴	۱۳۹۵	-	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*
۴	کاشان	۱۳۹۳	۱۴۰۴	۱۳۹۷	na	na	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*
۵	شهید بهشتی	۱۳۹۳	۱۴۰۴	-	-	na	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*
۶	فردوسی مشهد	۱۳۹۰	۱۳۹۹	۱۳۹۹	-	-	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*	*

همان‌گونه که در جدول (۱) دیده می‌شود، تاریخ تدوین اسناد تمامی دانشگاه‌های بررسی شده در پنج سال نخست دهه ۱۳۹۰ شمسی قرار دارد. طبق اطلاعات برنامه‌های راهبردی، افق زمانی برنامه‌های راهبردی تمامی دانشگاه‌های پیش‌گفته ۱۴۰۴ تعریف شده است. از میان دانشگاه‌های پیش‌گفته، فقط دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه شیراز رسالت خود را تعریف کرده‌اند.

برپایه آنچه در جدول (۱) دیده می‌شود، تمام دانشگاه‌های مورد بررسی مأموریت و ارزش‌های محوری خود را تعریف کرده‌اند، این در حالی است که اولویت‌های راهبردی تنها توسط دانشگاه‌های تهران و شهید بهشتی تعریف نشده است. همچنین اگرچه برخی از دانشگاه‌ها هدف‌های کلان خود را کمی و برخی کیفی تعریف کرده‌اند، ولی با این حال می‌توان با قطعیت بیان داشت که تمام دانشگاه‌های ایرانی مورد بررسی هدف‌های

۱. این نظام رتبه‌بندی با نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشورهای اسلامی متفاوت بوده و برای تمام جهان تهیه می‌شود.

کلان خود را بیان داشته‌اند. افزون بر این، اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های مورد بررسی نشان می‌دهند که تقریباً تمام دانشگاه‌های ایرانی به تدوین راهبردها، برنامه‌های عملیاتی و همچنین شاخص‌سازی اقدام کرده‌اند. در مورد دانشگاه تربیت مدرس لازم به ذکر است چون اصولاً راهبردها را در قالب فرایند تدوین کرده است لذا صرفاً قسمت شاخص‌سازی را می‌توان در متن برنامه پیشنهادی آن مشاهده کرد.

جدول (۲) اجزای تشکیل دهنده اسناد راهبردی دانشگاه‌های آسیایی

ردیف	نام دانشگاه	سال تدوین	افق چشم‌انداز	افق برنامه	مطالعات آینده نگارانه	رسالت/ فلسفه و چویدی	چشم‌انداز		مأموریت	ارزش‌های محوری	هدف‌ها/ اولویت‌های راهبردی	روال راهبردی	هدف‌های کلان		راهبردها	برنامه‌های عملیاتی	شاخص‌سازی
							کیفی	کمی					کیفی	کمی			
۱	آسیا	-	-	-	-	*	*	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-
۲	بنارس	-	-	-	-	*	*	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-
۳	چیانگ‌مای	-	-	-	-	*	*	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-
۴	ارسیس	-	-	-	-	*	*	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-
۵	حاجت‌تپه	-	-	-	-	*	*	*	*	*	-	-	*	*	-	-	-
۶	ماهیدل	-	-	-	-	*	*	*	*	*	-	-	*	*	-	-	-

همان‌طور که در جدول (۲) دیده می‌شود، اجزایی که در دانشگاه‌های آسیایی مورد توجه قرار گرفته‌اند، نسبت به اجزای مورد نظر در دانشگاه‌های ایرانی بسیار کمتر هستند. در برنامه راهبردی این دانشگاه‌ها، رسالت، مأموریت و چشم‌انداز حضور دارند. ارزش‌های محوری تنها در دو دانشگاه حاجت‌تپه و ماهیدل بیان شده و از بین دانشگاه‌های مورد بررسی، دو دانشگاه ترکی ارسیس و حاجت‌تپه هدف‌های کلان خود را بیان نکرده‌اند. نکته جالب توجه که تفاوت جدی با دانشگاه‌های ایرانی را نشان می‌دهد نداشتن توجه جدی به راهبردها و برنامه‌های عملیاتی این دانشگاه‌ها از یک سو و توجه به مفاهیم کیفی در چشم‌انداز و هدف‌های این دانشگاه‌ها نسبت به دانشگاه‌های ایرانی است.

جدول (۳) اجزای تشکیل دهنده اسناد راهبردی دانشگاه‌های کشورهای اسلامی

ردیف	نام دانشگاه	سال تدوین	افق برنامه	مطالعات آینده نگارانه	رسالت/ فلسفه وجودی	چشم‌انداز		مأموریت	ارزش‌های محوری	اهداف/ اولویت‌های راهبردی	روال راهبردی	هدف‌های کلان		برنامه‌های عملیاتی	شاخص‌سازی
						کیفی	کمی					کیفی	کمی		
۱	عین الشمس	۱۳۸۱	na	-	*	*	*	*	-	-	-	*	*	-	-
۲	شاه عبدالعزیز	۲۰۱۱	na	☺	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*
۳	قائد اعظم	na	na	-	*	*	*	*	*	-	-	-	-	-	-
۴	دانشگاه مالایا	۲۰۰۸	۲۰۰۸	-	*	*	*	*	*	*	-	*	*	-	-
۵	دانشگاه پوترا	۲۰۱۱	۲۰۰۸	-	*	*	*	*	*	*	-	*	*	*	*

تحلیل و مشاهده اسناد نشان داد که مأموریت و چشم‌انداز بخش مشترک در تمامی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های نام برده است. این در حالی است که اکثریت اسناد به جز دانشگاه قائد اعظم دارای بخش هدف‌ها نیز هستند. با نگاهی به جدول (۳) می‌توان دید که دو دانشگاه قائد اعظم و عین‌الشمس مختصرترین اسناد برنامه راهبردی را دارند. شاه عبدالعزیز و دانشگاه پوترا نسبت به سایر دانشگاه‌ها از اجزای بیشتری برخوردارند.

#### تحلیل مفاهیم مطرح در اجزای مشترک برنامه‌های راهبردی

اگرچه میزان پرداختن به جزئیات و مفصل بودن برنامه راهبردی ملموس بودن آن را برای جامعه دانشگاهی به ارمغان می‌آورد اما مفاهیم موجود در اجزای سند و درون‌مایه آن نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است. از این‌رو، در این پژوهش پس از تجزیه و تحلیل اجزای مختلف اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها، اجزای پرتکرار و مشترک برای استخراج مفاهیم موجود در برنامه‌های راهبردی از میان اجزای مختلف برنامه‌ها انتخاب شد.<sup>۱</sup>

۱. وجود این نشانه به معنای آن است که از نظر تحلیلگر محتوا چنین فعالیتی به احتمال انجام گرفته است اما در مستند برنامه راهبردی دانشگاه ذکر نشده است.  
 ۲. لازم به توضیح است در پژوهش کامل‌تر که مقاله حاضر بر پایه بخشی از آن است، همه اجزای برنامه‌های هر یک از دسته‌های دانشگاه‌های بررسی شده، تحلیل محتوا شدند.

بنابراین، پیش از تحلیل مفاهیم موجود در اسناد دو رویکرد مورد توجه قرار گرفت. اول اینکه دانشگاه‌های مورد بررسی در هر یک از اجزای خود (چشم‌انداز، مأموریت، هدف‌ها و ...) به چه مفاهیمی توجه کرده‌اند و دوم اینکه به صورت کلی چه مفاهیمی مورد توجه دانشگاهیان در دسته‌های سه‌گانه مورد مطالعه این پژوهش بوده است. حال از آنجایی که مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های محوری از پربسامدترین اجزا در اسناد راهبردی هر سه گروه دانشگاه‌ها بود، مفاهیم مطرح در این چهار جزء مورد بررسی قرار گرفتند.

### چشم‌انداز

چشم‌انداز یکی از بخش‌های اسناد برنامه راهبردی مورد توجه تمامی دانشگاه‌های مورد بررسی است. تمام دانشگاه‌های ایرانی و غیر ایرانی مورد بررسی از واژه Vision به‌عنوان برابر نهاده این واژه استفاده کرده‌اند حال آنکه دانشگاه تربیت مدرس چشم‌انداز را برابر نهاده واژه aspiration در نظر گرفته است. چشم‌اندازی که در برنامه‌های راهبردی تدوین می‌شود نشان‌دهنده جایگاهی است که دانشگاه‌ها تمایل دارند در یک افق زمانی مشخص، در آن قرار گیرند (رضوانی و شیروانی، ۱۳۸۹).

تحلیل اسناد راهبردی دانشگاه‌های ایرانی نشان داد که از بین ۲۴ مفهومی که در بخش چشم‌انداز اسناد آنها مورد توجه قرار گرفته، بر «سرآمدی علمی در سطح جهانی» بیش از دیگر مفاهیم تأکید شده است. پس از آن، از دیگر مفاهیم پرکاربرد در بخش چشم‌انداز اسناد، می‌توان به مفهوم «دانشگاه کارآفرین» و «مرجعیت حل مسائل آموزشی و پژوهشی» اشاره کرد. در این راستا، دو دانشگاه تهران و تربیت مدرس در تلاش هستند تا در بین ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان قرار گیرند. دانشگاه شیراز برای قرار گرفتن در بین ۳۰۰ دانشگاه برتر جهان تلاش می‌کند. دانشگاه کاشان و شهید بهشتی نیز به تدوین هدف‌های کلان خود در سطح ملی و بین‌المللی اشاره دارند. چنین رویکردی نشان از کمی‌گرایی در چشم‌انداز برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایرانی دارد. با نگاهی دقیق‌تر به اسناد برنامه راهبردی هریک از دانشگاه‌های ایرانی می‌توان دید که چشم‌انداز دانشگاه تهران با ۱۳ مفهوم متفاوت در ابتدای لیست و دانشگاه شیراز با ۵ مفهوم اصلی مطرح در چشم‌انداز در انتهای این لیست قرار دارند. در میان این دو، به ترتیب دانشگاه‌های تربیت مدرس (۱۱ مورد)، شهید بهشتی (۱۰ مورد)، فردوسی مشهد (۹ مورد) و کاشان (۸ مورد) قرار می‌گیرد. البته نباید از نظر دور داشت که هرچه تعدد مفاهیم در چشم‌انداز یک سند برنامه راهبردی بیشتر باشد، هدف‌های مورد نظر دانشگاه بیشتر و در نتیجه دنبال کردن و رسیدن به هدف‌ها برای دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران دانشگاه دشوارتر می‌شود.

در دانشگاه‌های آسیایی همه برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها به‌جز دانشگاه چیبانگ مای دارای چشم‌انداز بودند. مروری بر مفاهیم مطرح شده در چشم‌انداز این دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که آموزش، پژوهش و رقابت بین‌المللی محورهای اصلی چشم‌اندازهای مورد بررسی است. این رویکرد رقابت بین‌المللی در دانشگاه‌های

اسلامی نیز دیده می‌شود. مروری بر مفاهیم چشم‌اندازهای این دانشگاه‌ها نیز نشان می‌دهد که رقابت بین‌المللی، توجه به نیاز جامعه، نوآوری، آموزش و پژوهش، و توسعه اجتماعی در ابعاد گوناگون محورهای اصلی چشم‌انداز دانشگاه‌های مورد بررسی را تشکیل می‌دهد. در شکل (۱)، بخش‌های (الف، ب و ج) شمایی از مفاهیم مطرح در چشم‌اندازهای دانشگاه‌های مورد بررسی در سه گروه دانشگاه‌های ایرانی، دانشگاه‌های آسیایی و همچنین دانشگاه‌های کشورهای اسلامی را برحسب فراوانی ارائه شده است. در شکل (۱) هرچه فراوانی یک عبارت بیشتر باشد، نرم‌افزار مَکس کیودا آن عبارت را پررنگ‌تر ارائه می‌کند. بر این اساس، بخش (ب) در شکل (۱) نشان از فراوانی مشابه عبارت‌های مطرح در ابر مفاهیم دارد.

مفاهیم موجود در چشم‌انداز دانشگاه‌های ایرانی (الف)	
مفاهیم موجود در چشم‌انداز دانشگاه‌های آسیایی (ب)	



شکل (۱) ابر مفاهیم مطرح در چشم‌اندازهای دانشگاه‌های مورد بررسی در ایران، آسیا و کشورهای اسلامی

با نگاهی به ابر مفاهیم می‌توان این‌گونه برداشت کرد که چشم‌انداز برنامه‌های راهبردی تدوین شده به احراز هویت بین‌المللی گرایش داشته و دستیابی به جایگاه مناسب در این عرصه را مدنظر خود داشته‌اند. از آنجایی که همه دانشگاه‌های مورد بررسی در پژوهش جزء کشورهای جهان سوم هستند و معمولاً در عرصه‌های علم از هم‌تایان خود در کشورهای پیشرفته کمتر شناخته می‌شوند چنین چشم‌اندازی دور از انتظار نیست. در یک نگاه مقایسه‌ای به چشم‌انداز سه گروه مورد مطالعه، دیده می‌شود که آموزش و پژوهش و کیفیت آن نیز مسئله‌ای است که هر سه گروه دانشگاه‌ها مورد توجه قرار داده‌اند. تفاوتی که در این سه دسته وجود دارد تأکید دانشگاه‌های ایرانی بر کارآفرینی است. حال آنکه در دو گروه کشورهای آسیایی و اسلامی به این مفهوم به‌صورتی کم‌رنگ توجه شده است. اگرچه دانشگاه‌های اسلامی تا حدودی به مسئله نوآوری توجه داشته‌اند.

با نگاهی دقیق‌تر به چشم‌اندازهای دانشگاه‌های مورد بررسی یک تفاوت جدی قابل تشخیص است و آن اینکه تعریف چشم‌اندازهای کمی در کنار چشم‌اندازهای کیفی تنها در دانشگاه‌های ایرانی مشاهده می‌شود. البته این موضوع در ایران نیز عمومیت ندارد ولی به هر روی از شش دانشگاه مورد بررسی، چهار مورد (کاشان، تربیت مدرس، شیراز و فردوسی مشهد) برای خود چشم‌انداز کمی ترسیم کرده‌اند. این در حالی است که در دانشگاه‌های سایر کشورها انتخاب چشم‌اندازهای کمی مرسوم نیست و به اعتقاد متخصصان این حوزه انجام چنین کاری، چشم‌انداز را تا حد تعریف یک هدف ساده محدود می‌سازد. نکته جالب توجه دیگر در میان چشم‌اندازهای مختلف این سه دسته، تفاوت در توزیع فراوانی‌ها روی مفاهیم چشم‌اندازهای گروه‌های مختلف دانشگاه‌های مورد بررسی است. فراوانی مفاهیم و تکرار آن میان دانشگاه‌های مختلف در دانشگاه‌های ایرانی بیشتر از سایر دانشگاه‌های آسیایی و همچنین جهان اسلام است؛ و نخستین نکته‌ای که این یافته به ذهن

متبادر می‌سازد آن است که به احتمال تکرار و رویکرد کلیشه‌ای در بیان چشم‌انداز در میان دانشگاه‌های ایرانی متداول‌تر است. در حالی که چشم‌انداز هر دانشگاه باید منبعث از هویت آن بوده و منطقاً هر دانشگاه هویت مستقل خود را حفظ می‌نماید. البته نباید از نظر دور داشت که دانشگاه‌های کشور به‌واسطه نحوه اداره متمرکز و نیز تبعیت از اسناد فرادستی یکسان احتمالاً قدرت مانور کمتری روی هویت مستقل خود دارند نسبت به دانشگاه‌های سایر کشورها که عمدتاً نحوه اداره مستقل را تجربه می‌کنند.

### مأموریت




مأموریت از جمله اجزای سند است که روح حاکم بر سند راهبردی را به نمایش گذاشته و سایر اجزای سند در راستای آن تدوین می‌شود. از این‌رو، تقریباً در برنامه‌های تمامی دانشگاه‌ها به آن توجه شده است. بر پایه تحلیل انجام شده، مأموریت دانشگاه‌های ایرانی را می‌توان در ۲۹ مفهوم خلاصه کرد که پرتکرارترین آنها «تربیت نیروهای متعهد، متخصص، خلاق و کارآمد» و «حل مسائل اساسی جامعه» با فراوانی به ترتیب ۶ و ۵ است که نشان از توجه تمام دانشگاه‌ها به این دو مفهوم دارد. از دیگر مفاهیم مورد توجه دانشگاه‌های ایرانی می‌توان به «تولید دانش و فناوری پیشرفته در سطح ملی و بین‌المللی» و همچنین «تعامل بین‌المللی» و «ترویج و نشر علم» از یک سو و «اجرای پژوهش‌های بنیادی» و «بهره‌مندی از اعضای هیئت علمی برجسته» اشاره کرد.

تحلیل و یکدست‌سازی مأموریت برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های آسیایی نشان داد این دانشگاه‌ها در مجموع ۱۵ مفهوم را در تدوین مأموریت‌های خود مورد توجه قرار داده‌اند که پرتکرارترین آنها عبارت‌اند از: «کمک به جامعه با اجرای پژوهش‌های متناسب با نیازهایشان»، «در رأس قرار دادن آموزش و پژوهش» و همچنین «تربیت دانش‌آموختگان باصلاحیت» (فراوانی بین ۶ تا ۴). این امر نشان از توجه بیشتر این دانشگاه‌ها به چنین مسائلی دارد که می‌توان گفت از نظر مفهومی تا حدودی همسو با مأموریت‌های دانشگاه‌های ایرانی است.

در اسناد راهبردی کشورهای اسلامی مأموریت‌ها به‌صورت خلاصه‌تری نسبت به اسناد بخش‌های دیگر تعریف شده‌اند. در بین ۱۵ مفهومی که از مأموریت این اسناد استخراج شد، «مسئولیت‌پذیری اجتماعی» (بافراوانی ۴) مورد توجه جدی قرار گرفته است و پس از آن «توانمندی دانش‌آموختگان» و «تحقیق و پژوهش» از جمله مفاهیم پرتکرار در برنامه‌های راهبردی این دانشگاه‌ها است.

نگاهی مقایسه‌ای روی سه دسته از دانشگاه‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد که همه آنها در مأموریت خود بیشتر به رسالت وجودی دانشگاه به‌عنوان بستری برای تربیت نیروی انسانی و حل مسائل جامعه یا به‌نوعی پاسخگویی به نیازهای جامعه توجه کرده‌اند. شکل (۲) خلاصه‌ای از مفاهیم موجود در بخش مأموریت برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد.



<p>مفاهیم موجود در مأموریت دانشگاه‌های ایران (الف)</p>	 <p>مشارکت در توسعه اجتماعی و فرهنگی کشور انجام پژوهش‌های کاربردی نوین</p> <p><b>حل مسائل اساسی جامعه</b></p> <p><b>تربیت نیروهای متعهد و متخصص و خلاق و کارآمد</b></p> <p>توانمندی بین‌المللی و تخصص توسعه علم و فناوری‌های همسایه ایران تعمیر و بازسازی زیرساخت‌های علمی تعمیر و بازسازی زیرساخت‌های علمی تعمیر و بازسازی زیرساخت‌های علمی</p>
<p>مفاهیم موجود در مأموریت دانشگاه‌های آسیا (ب)</p>	 <p>contributing to society through research and technology and pub</p> <p>being an educational and research and service institution</p> <p>contributing to society through research and technology and pub</p> <p>contributing to society through research and technology and pub</p> <p>contributing to society through research and technology and pub</p>
<p>مفاهیم موجود در مأموریت دانشگاه‌های اسلامی (ج)</p>	 <p>an educational and research and service institution</p> <p>Globalizing knowledge in the context of local culture</p> <p>Safeguarding the sovereignty of the Malay language</p> <p>Maintaining and fostering highest moral and practiced values</p> <p>Ensuring and supporting faculty and staff to continue their pro</p> <p><b>Community Responsibility</b></p> <p>adapting innovation to quality academic and skillful graduates</p> <p>delivering competency service in accordance with international</p> <p>advancing knowledge and learning through quality research</p> <p>progress of human beings through</p> <p>graduates capable of competing in the labor market</p> <p>To enrich society through cultural prominence and scientific ac</p>

شکل (۲) خلاصه مفاهیم موجود در مأموریت برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها

## ارزش‌های محوری

ارزش نیز از دیگر مفاهیمی است که در بیشتر برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گرفته است. مفاهیمی که در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایران به عنوان ارزش به آن پرداخته‌اند را می‌توان در ۳۵ مفهوم خلاصه کرد. در این دانشگاه‌ها مفاهیم «اخلاقیت و نوآوری» بیشترین فراوانی را در بین سایر مفاهیم دارند که می‌توان گفت هم‌راستا با چشم‌انداز دانشگاه کارآفرین است. مفاهیمی همچون «جهان‌بینی توحیدی اسلام در علم»، «رعایت عدالت و عدالت‌محوری»، «اخلاق محوری» و «خردگرایی» در مرتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند (پنج مورد از شش دانشگاه - شکل ۳).



شکل (۳) ابر مفاهیم مطرح در ارزش‌های محوری برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایرانی

برخلاف موارد بالا بر اساس جدول (۲) در بین دانشگاه‌های آسیایی چنین یکدستی‌ای در تدوین ارزش‌ها دیده نمی‌شود. افزون بر این از بین پنج دانشگاه مورد مطالعه در این پژوهش تنها دو دانشگاه ماهیدول و حاجت‌تپه به تدوین ارزش‌های خود اقدام کرده بودند. با این حال، این دو دانشگاه در شیوه تدوین ارزش‌های خود رویکرد یکسانی داشتند. آنها برای تدوین ارزش‌ها ابتدا چند محور اساسی تعیین کرده و سپس به تدوین ارزش‌های جزئی‌تر در هر محور اقدام کرده بودند. در این بین محورهای ارزشی دانشگاه ماهیدول به مفاهیمی همچون اصالت، عزم، کمال، هماهنگی، نوع‌دوستی، تسلط و رهبری اشاره دارد حال آنکه ارزش‌های محوری دانشگاه حاجت‌تپه شامل مشارکت، زیبایی‌شناسی، احترام و دوراندیشی است.



شکل (۴) ابر مفاهیم مطرح در ارزش‌های محوری برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های کشورهای اسلامی

از سوی دیگر، دانشگاه‌های اسلامی به‌جز در یک مورد، همگی به تدوین ارزش‌های بنیادین خود پرداخته‌اند (جدول ۳). دانشگاه شاه عبدالعزیز فهرستی طولانی از ارزش‌ها را تدوین کرده که شامل مفاهیمی همچون استفاده کارآمد از مدیریت و منابع، تعهد به استانداردهای اعتباربخشی بین‌المللی، خلاقیت فکری و نوآوری کاربردی، در نظر گرفتن اعضای ستادی به‌عنوان نیروی انسانی، دانش‌جومحور بودن دانشگاه، ایجاد محیطی مثبت و محرک برای یادگیری، کیفیت فرایند آموزشی و ... است. در مقابل، دانشگاه قائد اعظم به تدوین پنج ارزش با مفاهیمی چون صداقت، درستی، اصالت، همکاری و آگاهی بسنده کرده است. دانشگاه پوترا در تدوین ارزش‌های خود مانند همتایان آسیایی خود ارزش‌هایش را در چهار محور اصلی یکپارچگی، پایداری، تنوع و تعالی تدوین کرده است. بنابراین، در یک نگاه مقایسه‌ای به ارزش‌ها می‌توان گفت که شایسته‌سالاری در درجه اول و سپس محورهای مختلف از اخلاق محوری در تمامی ارزش‌های تدوین شده توسط دانشگاه‌ها حاکم است (شکل ۴). اگرچه از نظر اولویت و نوع نگاه به ارزش‌های اخلاقی مختلف تفاوت‌هایی دیده می‌شود. با وجود این، در این قسمت هم یکدستی ارزش‌های بنیادین در دانشگاه‌های ایرانی نسبت به سایر دانشگاه‌ها، خود نشان از تداوم همان رویکرد کلیشه‌ای که در چشم‌انداز اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های ایرانی به چشم می‌خورد و تسری آن به بخش ارزش‌های بنیادین اسناد برنامه‌های راهبردی آنها دارد.

### روش‌های تدوین اسناد برنامه راهبردی

از مسائلی که به موفقیت تدوین برنامه راهبردی مناسب کمک می‌کند، استفاده از روش‌های نظام‌مند و اصولی در تدوین برنامه است. با این حال بررسی دانشگاه‌های مورد مطالعه نشان داد که به غیر از دانشگاه شاه عبدالعزیز تنها دانشگاه‌های مورد بررسی در ایران در اسناد ابلاغی برنامه‌های راهبردی خود به روش‌شناسی یا مدل مورد استفاده برای انجام برنامه راهبردی اشاره کرده‌اند. افزون بر این می‌توان به این مورد اشاره کرد که دانشگاه‌های

ایرانی دارای اسناد مستقلی با نام برنامه راهبردی یا سند راهبردی دانشگاه هستند، در حالی که در دانشگاه‌های دیگر این انسجام و استقلال بعضاً دیده نمی‌شود. در هر حال، به دلیل اهمیت روش‌شناسی در تدوین برنامه‌های راهبردی، شیوه تدوین دانشگاه‌های ایرانی مورد بحث قرار می‌گیرد.

در بین دانشگاه‌های ایرانی، تنها برنامه راهبردی دانشگاه شهید بهشتی بخش روش‌شناسی ندارد. از بین سایر دانشگاه‌ها دانشگاه تهران و دانشگاه کاشان از مدلی بومی برای تدوین برنامه راهبردی خود استفاده کرده‌اند که حتی در همان مدل نیز برای تحلیل از روش سوات استفاده شده است. همان‌گونه که پیش‌تر نیز بیان شد، این مدل تحلیل از شناخته‌شده‌ترین و پرکاربردترین مدل‌های تحلیل است که به نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های یک سازمان در تدوین یک برنامه اشاره دارد (دهکردی، ۱۳۷۸). دانشگاه تربیت مدرس اما با شیوه‌ای متفاوت، پیش‌بینی روندهای آینده در قالب جدول راهبرد به منزله روال<sup>۱</sup> را مبنای تحلیل و تدوین برنامه راهبردی خود قرار داده است. از دیگر مواردی که در تدوین برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، تفاوت در شیوه تدوین برنامه‌ها در مقایسه با سایر سازمان‌های تجاری است. مرور متون در این زمینه نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی مانند حصول توافق، بررسی وضعیت موجود، تحلیل محیطی، آینده‌نگری راهبردی، تعیین، ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی، تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب، تعیین نقشه مسیر و عملیاتی کردن راهبردها و تدوین نظام ارزیابی و سنجش برنامه‌ها از جمله مؤلفه‌های اصلی است که رعایت آن در تدوین برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها ضروری است (فرازی و همکاران، ۱۳۹۵).

با وجود این، بررسی‌ها نشان داد که از بین دانشگاه‌های مورد بررسی، آینده‌نگری و مطالعات آینده‌نگارانه در تدوین برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های مورد بررسی نقش پررنگی نداشته است. این در حالی است که با توجه به شرایط بسیار پیچیده در جهان رقابتی، دانشگاه برای هوشمندی و خودتنظیمی خود باید به سمت آینده‌نگری پیش‌رفته و از این آینده‌نگری در تدوین برنامه‌های خود استفاده کند (فراستخواه، ۱۳۹۲). همین مسئله در مورد دانشگاه‌های کشورهای اسلامی نیز صادق است و در میان آنها تنها دانشگاه مالایا به مفهوم پیش‌ران‌ها توجه کرده است. در حالی که در میان دانشگاه‌های آسیایی دانشگاه بنارس، دانشگاه چیانگ‌مای، اریسیس و حاجت‌تپه به پیش‌ران‌ها توجه ویژه و جدی داشته‌اند. با نگاهی عمیق‌تر به روش‌شناسی برنامه‌های دانشگاه‌ها در زمینه حصول توافق (جلوگیری از تمرکزگرایی) نیز می‌توان گفت که دانشگاه‌های ایرانی مورد مطالعه عملکرد چندان مناسبی نداشته‌اند. حصول توافق به معنی مشارکت تمامی مدیران، ذی‌نفعان و متخصصان تدوین برنامه راهبردی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی است. به عبارت بهتر، این مفهوم به این امر توجه دارد که با در نظر گرفتن تعدد کارکردها و مأموریت‌های دانشگاه و وابستگی بسیاری از آنها به نهادهای اجتماعی، تحلیل ذی‌نفعان و انتظارات آنها می‌تواند در موفقیت برنامه راهبردی دانشگاه نقش کلیدی ایفا کند (فرازی و همکاران،

۱۳۹۵). این در حالی است که در دانشگاه‌های مورد بررسی، تدوین برنامه‌های راهبردی بیشتر به صورت متمرکز انجام گرفته و تنها در دانشگاه تربیت مدرس به مشارکت ذی‌نفعان به صورت آشکار توجه شده است. همچنین در مواردی که با مراجعه به اسناد پشتیبان امکان مطالعه گزارش ذی‌نفعان آن برنامه‌ها میسر بود، مشخص شد که از نظر متخصصان برای تعیین و تبیین انتظارات ذی‌نفعان استفاده شده است نه از خود ذی‌نفعان. از نظر توجه به سازوکار ارزیابی سند برنامه راهبردی، دانشگاه شهید بهشتی علی‌رغم آنکه کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان یک رویکرد ارزیابی ارائه داده اما نحوه استفاده از آن را توضیح نداده است. این در حالی است که در بقیه اسناد سایر دانشگاه‌ها چنین بخشی وجود داشته یا حداقل به آن اشاره شده است.

جدول (۴) خلاصه وضعیت روش تدوین برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایرانی مورد مطالعه

ردیف	نام دانشگاه	مطالعات آینده نگارانه	استفاده از یک مدل مشخص	فین تحلیل	شبکه همکاران	نمبر گرایی در تدوین	نمبر گرایی در اجرا	مشارکت ذی‌نفعان	اجرای بخشی یا جزوهای	نحوه اجرای برنامه		نحوه سازوکار کنترل و ارزیابی اجرا
										پروژه محور	فرایند محور	
۱	تهران	*	داخلی	SWOT	متخصصان	*	*	غیر مستقیم	تعیین متولی برنامه‌ها	na	na	-
۲	تربیت مدرس	-	SAP	SAP	ارکان دانشگاه و پیشکسوتان اجرایی	استفاده از اعضا و گروه‌ها و دانشکده‌ها	-	دارد	حوزه‌های	na	*	-
۳	شیراز	-	دیوید	SWOT	متخصصان	*	-	غیر مستقیم	تعیین متولی برنامه‌ها	*	*	تعریف هدفها کمی و زمان بندی واحدهای ناظر
۴	کاشان	-	داخلی	SWOT	na	*	ندارد	ندارد	حوزه‌های	*	*	تدوین ساختار و اساسنامه واحدهای ناظر
۵	شهید بهشتی	-	na	na	na	*	ندارد	ندارد	حوزه‌های	*	*	کارت امتیازی متوازن
۶	فردوسی مشهد	-	داخلی	SWOT	متخصصان	*	ندارد	ندارد	تعیین متولی برنامه‌ها	*	*	از سال ۹۵ به بعد تعیین میزان مطلوب برای تحقق

### بحث و نتیجه گیری

هدف از اجرای پژوهش حاضر، آگاهی از اجزاء مفاهیم و روش شناسی مطرح در اسناد راهبردی دانشگاه‌ها با نگاهی مقایسه‌ای در سه سطح ملی، آسیایی و جهان اسلام بود. تحلیل اسناد دانشگاه‌های مورد مطالعه نشان داد که دو جزء چشم‌انداز و مأموریت از اجزای لاینفک برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های مورد بررسی، چه در ایران و چه دانشگاه‌های خارجی هستند. پس از چشم‌انداز و بیانیه مأموریت بیشترین فراوانی به ارزش‌های محوری و اهداف کلان دانشگاه اختصاص دارد. تدوین برنامه‌ها و اقدامات از جمله اجزایی است که دانشگاه‌های ایرانی بهتر از دو گروه دیگر یعنی دانشگاه‌های کشورهای اسلامی و نیز دانشگاه‌های آسیایی عمل کرده‌اند. افزون بر اینها از قسمت‌های دیگری که دانشگاه‌های ایرانی آن را مورد توجه قرار دادند، روش شناسی و شاخص‌سازی است. این دانشگاه‌ها در برنامه‌های راهبردی خود بخشی را به بیان روش تدوین برنامه راهبردی و همچنین ارزیابی و کنترل اجرای اسناد راهبردی اختصاص داده و شاخص‌هایی را برای این منظور تدوین کرده‌اند.

جدول (۵) آمار اجزای تشکیل دهنده اسناد راهبردی دانشگاه‌های مورد بررسی

دستاوردهای اساسی و قابلیت	روال‌های راهبردی	تجول راهبردی	شاخص‌سازی	فرابخشی			اهداف راهبردی / راهبردها	هدف‌های کلان	ارزش‌های محوری	مأموریت‌ها	چشم‌انداز	
				بخشی	اقدامات / برنامه‌های عملیاتی	فرابخشی						
۰	۱	۱	۵	۱	۵	۴	۵	۴	۵	۶	۶	دانشگاه‌های ایرانی
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۲	۲	۶	۶	دانشگاه‌های آسیایی
۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۳	۴	۴	۵	۵	دانشگاه‌های اسلامی

همان‌طور که در جدول (۵) دیده می‌شود، اسناد راهبردی دانشگاه‌های ایرانی مفصل‌تر بوده و به جزئیات بیشتری در آنها اشاره شده است. این امر از همان ابتدای مشاهده اسناد نیز قابل انتظار بود. چراکه اسناد راهبردی دانشگاه‌های ایران معمولاً به صورت یک فایل جداگانه و مجلد آماده شده و در اختیار مخاطبان قرار گرفته است. اما در سایر دانشگاه‌ها اکثراً برنامه‌های راهبردی به عنوان یک صفحه در وب‌سایت آنها منتشر شده است. با نگاهی

دقیق‌تر به هریک از گروه‌های برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها، می‌توان دید که برنامه‌های راهبردی تدوین شده توسط دانشگاه‌های ایرانی از نظر حجم و تعدد بخش‌ها، فراوانی بیشتری را نشان می‌دهند به‌صورتی که مثلاً در دانشگاه کاشان برنامه راهبردی تدوین شده از ۹ بخش مجزا تشکیل شده و پس از آن دانشگاه شهید بهشتی قرار می‌گیرد که سند ابلاغی این دانشگاه نیز ۷ بخش متفاوت را پوشش می‌دهد. در حالی که دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس و فردوسی مشهد هریک ۶ بخش مجزا را در سند برنامه راهبردی خود پوشش داده و کمترین تعداد اجزای برنامه‌های راهبردی، به سند دانشگاه شیراز با ۵ بخش اختصاص دارد. این در حالی است که دانشگاه ارسیس و چیانگ مای صرفاً به بیان مأموریت و چشم‌انداز در برنامه راهبردی خود، بسنده کرده‌اند. در میان دانشگاه‌های کشورهای اسلامی نیز دانشگاه عین‌الشمس تنها به چشم‌انداز، مأموریت و هدف‌های خود اشاره کرده است.

از سوی دیگر، بررسی‌ها نشان داد که دانشگاه‌های ایرانی در زمینه تدوین برنامه‌ها و توجه به اقدامات بهتر از دو گروه دیگر یعنی دانشگاه‌های اسلامی و آسیایی عمل کرده‌اند. با وجود این نباید از نظر دور داشت که این مدون ساختن جزئیات برنامه‌ها و اقدامات اجرایی توسط گروه تدوین برنامه راهبردی معنای غیرمستقیم دیگری نیز دارد و آن تمرکزگرایی زیاد در میان دانشگاه‌های ایرانی است. به این معنا که تدوین‌کنندگان برنامه به جای آنکه راهبردها را ارائه داده و اختیار تدوین اقدامات یا پروژه‌های مرتبط با آنها را به واحدهای عملیاتی واگذار کند، کل راهبردها را تدوین و برنامه‌ها را با تعیین مسئول اجرا به واحدهای مختلف ابلاغ کرده‌اند. این رویکرد در کنار این واقعیت که بسیاری از برنامه‌های راهبردی از بعد توجه به ذی‌نفعان نیز متمرکز عمل کرده‌اند، این نگرانی را ایجاد می‌کند که میان بدنه اجرایی و برنامه‌ریزان راهبردی به‌صورت کامل وفاق نظر پیش نیامده و شکاف حاصل به اجرای محدود و ناکامل برنامه‌های طرح‌ریزی شده، منجر شود. با وجود این، نمی‌توان از نظر دور داشت که دانشگاه‌های ایرانی به‌صورت کلی در زمینه شاخص‌سازی مدون شده در سند، بسیار کامل عمل کرده‌اند. با این حال، از جمله آسیب‌های مترتب بر برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های ایرانی آن است که هریک از دانشگاه‌های مورد بررسی برای تعریف فلسفه وجودی خود به صورت جداگانه تلاش می‌کند اما استراتژی‌های یکسانی را در پیش گرفته و بعضاً برنامه‌های مشابه با یکدیگر را اعلام می‌کنند. کلیشه‌ای بودن و گاه شعارزدگی در برخی از چشم‌اندازهای دانشگاه‌های ایران شاید ناشی از مشکل پیش گفته و همچنین محتوای اسناد فرادستی مطرح باشد که برای تمام این دانشگاه‌ها فلسفه‌های نسبتاً یکسانی را بدون در نظر گرفتن موقعیت خاص هر یک، تدارک می‌بیند.

در پیوند با دومین هدف پژوهش حاضر در خصوص مفاهیم مطرح در اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های مختلف، با نگاهی به اسناد راهبردی دانشگاه‌های مختلف چه در داخل و چه در خارج از کشور، می‌توان دریافت که همه دانشگاه‌ها به‌روشنی به مسئولیت‌پذیری اجتماعی در قالب چشم‌انداز یا برنامه‌های خود اشاره کرده‌اند.

این امر نشان از آن دارد که آموزش عالی در سطح ملی و بین‌المللی به هر نحو به سمت نسل چهارم دانشگاه‌ها یا همان دانشگاه‌های با مسئولیت‌پذیری اجتماعی حرکت کرده است. در این میان، وجه تمایز میان دانشگاه‌های ایران و سایر دانشگاه‌ها، توجه به این نکته است که دانشگاه مجالی برای اعتلای فرد، دانش وی و سلامت تن و روان وی بوده و وظیفه‌اش پرورش انسان‌هایی توانمند و سالم و قادر به محافظت از خود است. در این راستا دانشگاه‌های کشورهای مختلف غالباً برنامه‌هایی در جهت نفع شخصی افراد و جامعه دانشگاهی نیز فراهم می‌کنند. از جمله این برنامه‌ها می‌توان به خدمات بهداشتی و درمانی برای تمام اقشار دانشگاهی اشاره کرد. این در حالی است که روح حاکم بر اسناد دانشگاه‌های ایرانی بیشتر در راستای جذب توان و نیرو برای اعتلای دانشگاه است. در چنین شرایطی، در واقع آنچه در دانشگاه‌های ایرانی رخ می‌دهد آن است که دانشگاه به صورت یک جانبه و دید بالا به پایین به نیروی انسانی خود و بعضاً دانشجویان می‌نگرد. برخلاف چنین رویکردی، در دانشگاه‌های آسیایی و دانشگاه‌های کشورهای اسلامی، رویکرد بر مبنای نفع دوجانبه است؛ که این امر منطقیاً به بهبود تعلق خاطر و تجربه دانشگاهی اعضا می‌انجامد. با وجود این، شایان ذکر است که برنامه‌ریزی برای توسعه و ارتقای نیروی انسانی و سپس بازنگری و اصلاح خدمات رفاه دانشجویی در زمره معدودی از پرتکرارترین مفاهیم مرتبط با این توانمندسازی و ایجاد تجربه دانشگاهی برای دانشجویان در برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌های سطح کشور است.

در پیوند با سومین هدف پژوهش حاضر در خصوص بررسی روش‌شناسی مطرح در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های مورد بررسی، یک محدودیت قابل مشاهده است. محدودیت پژوهش حاضر در این زمینه آن بود که دانشگاه‌های سایر کشورها در اسناد برنامه راهبردی خود اشاره‌ای به روش‌شناسی مورد استفاده جهت تدوین برنامه راهبردی خود نداشتند. به همین دلیل، در مطالعه حاضر تنها روش‌شناسی مورد استفاده در دانشگاه‌های ایرانی بررسی شده است. نکته جالب توجهی که پیش‌تر نیز به آن اشاره شد آن است که اکثر دانشگاه‌ها از چارچوب سوات برای تحلیل و استخراج موضوعات راهبردی و راهبردهای پیشنهادی استفاده کرده‌اند. با وجود این، با نگاهی عمیق‌تر به محتوای برنامه‌های راهبردی سایر کشورها نسبت به دانشگاه‌های ایرانی می‌توان به این نتیجه رسید که توجه به ذی‌نفعان در روش‌شناسی دانشگاه‌های ایرانی نسبت به سایر دانشگاه‌ها ضعیف‌تر بوده است. در دانشگاه‌های ایرانی توجه به ذی‌نفعان دانشگاه بسیار کم‌رنگ بوده و عملاً در فرایند گردآوری انتظارات آنها کمتر دانشگاهی است که مشخصاً ذی‌نفعان درونی و بیرونی خود را مد نظر داشته باشد (به جز دانشگاه تربیت مدرس). علاوه بر این یافته‌ها به نظر می‌رسد رویکرد آینده‌نگاری از جمله رویکردهای نوین به تدوین برنامه راهبردی در دانشگاه‌ها است؛ به طوری که برخی از دانشگاه‌ها صراحتاً به استفاده از این رویکردها در تدوین برنامه راهبردی خود اشاره کرده‌اند. در عین حال، برخی از دانشگاه‌ها مانند دانشگاه کاشان نیز اگرچه به استفاده از این رویکرد اشاره نمی‌کنند، از مفاهیم مطرح در این رویکردها همچون توجه به پیشران‌ها استفاده می‌کنند. بنابراین،



به نظر می‌رسد آنچه که زین پس باید در برنامه راهبردی دانشگاه‌ها به آن توجه داشت، آینده‌نگری بیشتر با توجه به وضعیت غیر قابل پیش‌بینی، تعامل بیشتر دانشگاه با جامعه و تمرکززدایی در آموزش عالی است. بنابراین توجه به سه مورد پیش‌گفته و موقعیت منطقه‌ای و اثرگذاری هر دانشگاه در بافت جغرافیایی‌اش، زمینه‌ساز برنامه‌ای حساب‌شده، کاربردی و قابل اجرا برای رویارویی با تغییرات شگرف در آینده‌ای متغیر خواهد بود.

### References

- Ansoff, I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.
- Ashrafi, Y., & Janbabanejad, H. (2013). Developing an Organizational Vision, in the Context of Strategic Planning, Case Study: Saveh Municipality. *Urban Structure & Function Studies*, 1(2), 123-155. [Persian]
- Austin, W. J. (2002). *Strategic Planning for Smart Leadership*. Stillwater, OK: New Forums Press.
- Bagheri Kani, M. A., & Delpasand, J. (2008). Strategic Planning Model in Mission-Based Universities Case Study: Educational Domain of Imam Sadiq University (A.S). *Strategic Management Thought*, 2(1), 125-189. <https://doi.org/10.30497/smt.2008.112> [Persian]
- Ball, R. (2001). *Strategic Planning in British Universities: Then and Now*. Paper presented at the 23rd Annual EAIR Forum, University of Porto, Portugal.
- Birdsal, D., Hensley O. (1994). A New Strategic Planning Model for Academic Libraries. *College & Research Libraries*. Vol. 55(2), 149 – 159.
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. (4th ed.), Jossey-bass
- Cope, R. (1987). *Opportunity from Strength: Strategic Planning Clarified with Case Examples*. ASHE-ERIC Higher Education Reports (Report No. 8). Washington, D.C.: American Association of Higher Education.
- Daft, R.L. & Macintosh, N.B. (1981). A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative Science Quarterly*, 26, 207-224.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Ed. Boston: Prentice hall.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, (13th ed). New Jersey: Prentice hall.
- Dooris, M. J. (2003). Two Decades of Strategic Planning. *Planning for Higher Education*, 31(2), 26-32.

- Farasatkah, M. (2013). A Conceptual framework for futurity oriented university planning. *Quarterly Journal of Research & Planning in Higher Education*, 19(3), 1–21. [In Persian]
- Farazi, A., Salehi Omran, E., Alizadeh Sani, M., & Tabibi, M. R. (2016). Proposing a Conceptual Pattern for Strategic Planning in Iranian Universities. *Journal of Iranian Higher Education*, 8(3), 51–77. [Persian]
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Forouzandeh Dehkordi, L. A. (1999). A Review on Strategic Planning Models. *Management Knowledge*, 12(45), 97–111. [Persian]
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied strategic planning: A comprehensive guide*. New York: McGraw-Hill
- Goodstine, D. L, Nolan, T. M. & Pfeiffer, J.W. (1993). *Applied strategic planning: An introduction*. McGraw Hill professional.
- Gordon, G., & Fischer, M. (2015). Strategic Planning in Public Higher Education: Management Tool or Publicity Platform? *Educational Planning*, 22(3), 5-17
- Guangkuan, X. (2013). *Seeking a Roadmap to Becoming World Class: Strategic Planning at Peking University*. Research & Occasional Paper Series: CSHE. 11.13. Center for Studies in Higher Education.
- Hajipour, B., & Soltani, M. (2008). Research Strategic Planning in Universities and Higher Education Institutions; Case Study: Imam Sadiq University (A.S). *Strategic Management Thought*, 2(1), 183–224. <https://doi.org/10.30497/smt.2008.113> [Persian]
- Hill, C. J., & Lynn, L. E., Jr. (2009). *Public management: A three-dimensional approach*. Washington, DC: CQ Press.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Holdaway, E. A., & Meekison, J. P. (1990). Strategic planning at a Canadian university. *Long Range Planning*, 23(4), 104-113. Retrieved from [http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu\\_primer/leep\\_sp.pdf](http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu_primer/leep_sp.pdf).
- Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning*, 23(1), 35-47.
- Keller, G. (1983). *Academic, The management revolution in American higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Khastar, H., Batmani, M. A., & Omidian, M. (2016). Strategic Planning for Universities Based on Organizational Life Cycle: A Case Study. *Iranian Journal of Management in the Islamic*

- University*, 4(10), 227–240. [Persian]
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.
- Lang, D. W. (1988). *Planning and decision making in universities*, CSSHE Professional File, Canadian Society for the Study of Higher Education, 4. L-1 4
- Lerner, A. L. (1999). *A Strategic planning primer for higher education*, Retrieval from <https://pdfs.semanticscholar.org/db77/91c74d95b8149a31b9149fb174d2e36d042b.pdf>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt: Phillip Mayring. Retrieved 27-12-2019 from: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Mintzberg, H. (1994). *The fall and the Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, Jan-Fab.
- Mueller, R. A. (2015). Do values drive the plan? Investigating the nature and role of organizational values in university strategic planning. *Tertiary Education & Management*, 21(1), 41-55.
- Parirokh, M., & Arastoopoor, S. (2009). Department of Library and Information Science at Ferdowsi University of Mashhad: Identifying Problems, Influencing Factors and the Relevant Model. *Foundations of Education*, 10(2), 201–226. <https://doi.org/10.22067/fe.v10i2.1586> [Persian]
- Peterson. M. W. (1995). *Images of University Structure Governance and Leadership: Adaptive Strategies for the New Environment*. Oxford. Pergamon Press.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*. Free Press.
- Rezvani, H. R., & Shirvani, F. (2010). Strategic Mission, Vision, Values, and Goal of the Organization: Similarities and Differences. *Fifth International Conference on Strategic Management*, Tehran. <https://civilica.com/doc/103043/> [Persian]
- Safari, S., Safari, E., Sarmadi, M. R., & Farajollahi, M. (2017). The Investigation of Strategic Planning Models of Universities (A Case study: Iran's Higher Education). *Education Strategies in Medical Sciences*, 10(5), 397–406. [Persian]
- Strike, T. (Ed.). (2018). *Higher education strategy and planning: A professional guide*. Routledge. Taylor & Francis Group, HESPA.
- Tabibi, S. J. (2010). Designing a Model of Strategic Planning for Iran Higher Education System. *Higher Education Letter*, 3(9), 47–61. [Persian]
- Taylor, B. (1984). Strategic planning-Which style do you need? *Long Range Planning*, 17(3), 51-62.

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. Addison - Wesley, Reading, MA.
- Yamani Douzi Sorkhabi, M., & Salehi, M. (2014). From Strategic planning to Adaptive design at the University. *Iranian Higher Education*, 6(3), 1-30. [Persian]
- Yazdan Panah, A. A., & Ehsani, A. (2009). A Model for Performance Evaluation Indicators of Higher Education in the Process of Strategic Planning. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2(1), 129-154. [Persian]

