

## تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران

محمد قهرمانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۷/۲۷

تاریخ ویرایش: ۹۳/۱۰/۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۰/۲۳

### چکیده

مدیریت استراتژیک به عنوان یک ضرورت در تمامی حوزه‌ها و فعالیت‌های سازمانی شناخته شده است. این ضرورت در حوزه آموزش عالی بیشتر و محسوس‌تر است. در این مطالعه الگوی مدیریت آموزش عالی در ایران مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است. نمونه‌های تحقیق شامل ۲۲۰ نفر از اعضای هیات علمی، مدیران، متخصصان و ذینفعان آموزش عالی بوده است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و با روش تحلیل عاملی و تحلیل واریانس تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌ها نشان داد الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی دارای ۵ مولفه اصلی، ۶ مولفه فرعی و ۷۳ متغیر می‌باشد. تحلیل واریانس‌ها نیز نشان داد که بین نظرات نمونه‌های تحقیق به تفکیک چهار ویژگی سمت، رشته تحصیلی، مرتبه علمی و سابقه مدیریت برخی تفاوت‌های معنی‌دار وجود دارد. برای بررسی دقیق‌تر این تفاوت‌ها از آزمون تعقیب یتوکی استفاده شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک آموزش عالی، برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی، برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی

### مقدمه

در پرتو مطالعات متنوعی که در حوزه‌های مختلف اقتصادی - اجتماعی صورت پذیرفته است، توسعه علمی و فرهنگی به عنوان پیش شرط و عامل بنیادین توسعه پایدار جوامع معرفی شده است. بدیهی است دانشگاه‌ها به مثابه «برج فرماندهی علمی و فکری جامعه» در این میان نقش و کارکردی اساسی و بی‌بدیل دارند. «هربت باترفیلد» این نقش و کارکرد را تا آن حد می‌داند که از دانشگاه‌ها به عنوان «آخرین سنگر تمدن بشر» یاد می‌کند. «دیوید گاردنر» نیز پس از تشریح مسائل و مشکلاتی که جوامع بشری با آن روبرو هستند، نقش دانشگاه را در این رابطه چنین توصیف کرده است: «دانشگاه نقشی حیاتی داشته و از توانایی تقریباً منحصر به فردی در حل این مسئله و مشکلات برخوردار است. زیرا حل یا دست کم کنترل این مسایل نیازمند

دانش، قدرت تعقل، هوش برجسته و قضاوت می باشد. دانشگاه این توانایی را دارد که چنین مسائلی را تعریف کند، آنها را مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار دهد، راه‌های جدید غلبه بر آنها را بررسی کند و این دانش و بینش‌ها را در اختیار جوامع کوچک و بزرگ دیگر قرار دهد. دانشگاه قادر است، نسبت به هر مؤسسه دولتی یا خصوصی دیگر، این کار را با تعصب مذهبی یا سیاسی کمتر، و بی طرفی و واقع بینی بیشتر به انجام برساند. علاوه بر این، دانشگاه از گنجینه مهمی از پرسنل کارآموده و فرهیخته، ابزارهای دقیق و منابع فکری که برای این کار ضروری است، اقتدار، استقلال و تجربه کافی و زیرساختی که برای این وظیفه مهم و حیاتی است، برخوردار است» (هیرشورنر و لوک وبر، ۱۳۸۱: ۳۱). با این وجود، می توان این سؤال کلیدی را مطرح نمود که آیا واقعاً دانشگاه‌های موجود، از عهده انجام چنین رسالت و مسئولیت خطیری بر می آیند. این سؤال نه تنها برای دانشگاه‌های هادر کشورهای در حال توسعه، واز جمله کشور ما، بلکه برای سایر دانشگاه‌های پیش رفته نیز با قدرت و شدت مطرح است. به نحوی که «پیتر دراگر<sup>۱</sup>» استاد سرشناس مدیریت، طی مصاحبه ای با نشریه «فوربس<sup>۲</sup>» در سال ۱۹۹۷ گفته است: «تا سی سال دیگر دانشگاه‌های بزرگ فقط یک بنای یادبود خواهند بود، آموزش عالی در بحران عمیقی به سر می برد». اسناد و گزارش‌های مربوط به برنامه ریزی‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور نیز بر وجود چالش‌ها و بحران‌های جدید در آموزش عالی و دانشگاه‌ها تأکید می ورزد. (مجموعه مقالات همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۲: ۱۳ و ۲۲). مطالعات انجام شده در حوزه برنامه ریزی و مدیریت دانشگاهی کشور به وجود معضلات ساختاری در نتیجه فقدان برنامه و مدیریت استراتژیک تأکید می ورزد (یمینی، ۱۳۸۲: ۱۴۵). یافته‌ها حاکی از آن است که برای برنامه ریزان و مدیران دانشگاهی چشم‌اندازها و افق‌های توسعه دانشگاه روشن نبوده و عموماً درگیر با مسائل روزمره و طبیعتاً راه‌حل‌های سنتی، مقطعی و سطحی می باشند. بنابراین، در توضیح مسئله اساسی این تحقیق می توان گفت که علی‌رغم اینکه دانشگاه‌های کشور با انواع مشکلات خرد و کلان در حوزه‌های مختلف انسانی، مالی، مادی، برنامه ریزی، اجرایی،

<sup>۱</sup>. Peter Druker

<sup>۲</sup>. Forbes

ارزشیابی و غیره روبرو می باشند ولی عمده ترین و اساسی ترین مشکل یا چالش دانشگاه ها نداشتن طرح و برنامه ای جامع و بلند مدت است که بتواند ضمن روشن نمودن چشم اندازهای توسعه دانشگاه ها، چارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیت های آموزشی، پژوهشی، فناوری و پشتیبانی ستادی آنها فراهم آورد. بررسی و تدوین چنین طرحی در حوزه «مدیریت استراتژیک آموزش عالی» قرار دارد. از همین رو در این تحقیق ضمن بررسی ادبیات و سوابق پژوهشی داخلی و خارجی، الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی مناسب و منطبق با شرایط ویژه دانشگاه های کشور طراحی و ارائه شده است.

### اهداف تحقیق

#### الف- اهداف تحقیق

- ۱- شناخت مؤلفه های اصلی و فرعی مدیریت استراتژیک آموزش عالی
- ۲- تدوین الگوی مقدماتی مدیریت استراتژیک آموزش عالی
- ۳- ارزیابی الگوی مقدماتی مدیریت استراتژیک آموزش عالی (براساس نظرسنجی از اعضاء هیأت علمی، مدیران و متخصصان)
- ۴- تدوین الگوی نهایی مدیریت استراتژیک آموزش عالی (متناسب با شرایط و ویژگی های دانشگاه های کشور)
- ۵- شناخت مراحل اجرایی الگوی مدیریت استراتژیک در دانشگاه.
- ۶-

#### ب- سؤال های تحقیق

- ۱- مؤلفه های اصلی و فرعی مدیریت استراتژیک آموزش عالی چیست؟
- ۲- الگوی مقدماتی مدیریت استراتژیک آموزش عالی چه ویژگی هایی دارد؟
- ۳- اعضاء هیأت علمی، مدیران و متخصصان و ذی نفعان آموزش عالی و دانشگاه درباره الگوی مقدماتی مدیریت استراتژیک آموزش عالی چه نظری دارند؟
- ۴- الگوی مطلوب برای مدیریت استراتژیک آموزش عالی کشور چیست؟
- ۵- مراحل اجرایی الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی کشور چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

هدف اصلی این بخش، شناسایی و تدوین چارچوب نظری و مفهومی الگوی مدیریت استراتژیک دانشگاه و مراکز آموزش عالی است. برای این منظور، تئوری‌ها و دیدگاه‌های نظری مربوط به مدیریت استراتژیک دانشگاه و همچنین سوابق پژوهش‌ها و تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است مطالعه شده است. لازم به ذکر است در اینجا به منظور رعایت اختصار فقط به بخشی از ادبیات موضوع و الگوهای ارائه شده در رابطه با مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی و دانشگاه‌ها اشاره می‌شود. بر همین اساس، از ذکر پیشینه موضوع نیز خودداری شده است.

به کارگیری مفهوم راه‌برد در آموزش عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است. در آمریکا انتشار کتاب «کلر»<sup>۱</sup> تحت عنوان ((راهبرد آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی آمریکا))<sup>۲</sup> آغاز توجه جدی به مباحث مدیریت استراتژیک در آموزش عالی به شمار می‌رود. بعد از سال ۱۹۸۳ کاربرد مدیریت استراتژیک در حوزه‌های مختلف آموزش عالی گسترش یافت. علاوه بر «کلر»، «پیترسون»<sup>۳</sup> و «کپ»<sup>۴</sup> از اولین نویسندگان پرنفوذی بودند که درباره برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی مطالبی را منتشر کرده‌اند. آنان برای برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها چهار عنصر اساسی زیر را مطرح نموده‌اند:

- ارزیابی محیطی (شناخت روندها و تغییرات احتمالی در محیط و تأثیرات آن بر دانشگاه)

- ارزیابی سازمانی (شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه)
- ارزیابی ارزش‌ها (بررسی ارزش‌ها، امیدها، آرمان‌ها و وظایف دانشگاه نسبت به آن ارزش‌ها و مردم)

- تکوین برنامه اصلی (ابداع و تدوین الگوی استراتژیک دانشگاه بر پایه سه عنصر فوق)

همچنانکه ملاحظه می‌شود عناصر اصلی فوق جنبه عام داشته و برای تدوین برنامه استراتژیک هر نوع سازمان یا مؤسسه (اقتصادی / تولیدی / آموزشی و غیره) قابل

<sup>۱</sup>. Keller

<sup>۲</sup>. Academic Strategy : The Management Revolution in American Higher Education

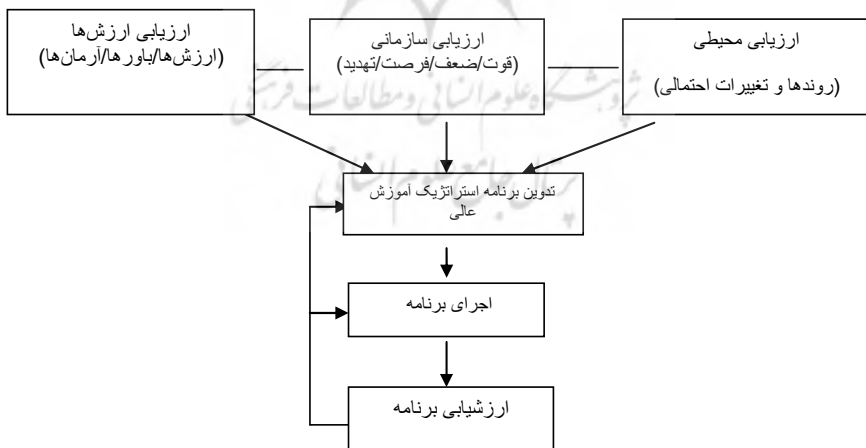
<sup>۳</sup>. Peterson

<sup>۴</sup>. Cope

استفاده می باشد. به عبارت دیگر، کاربرد این عناصر و یا هر الگوی دیگر در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک دانشگاه مستلزم شناخت ویژگی های خاص و متمایز کننده دانشگاه از سایر سازمان ها است.

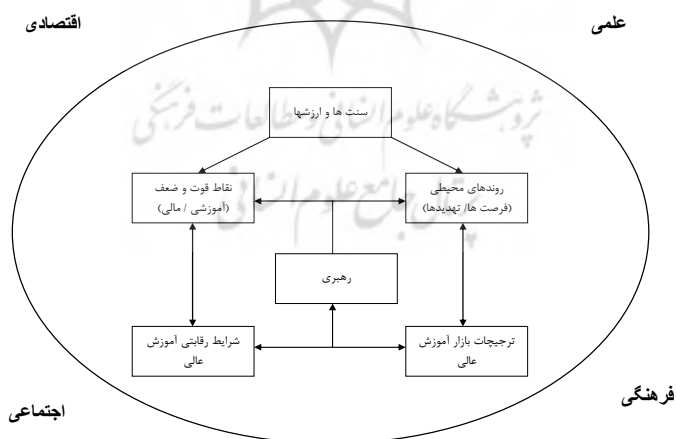
الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی «پیترسون»

الگوی «پیترسون» از جمله نخستین الگوهای مدیریت استراتژیک مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه ها به شمار می رود. در این الگو با الهام از مبانی تفکر استراتژیک بر شناخت عوامل محیطی و تحلیل متقابل این عوامل با عوامل و متغیرهای درون دانشگاهی تأکید شده است. «پیترسون» دانشگاه را سازمان یا مؤسسه ای می داند که بطور همزمان تحت تأثیر روندها و تغییرات احتمالی محیطی، قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها و همچنین ارزش ها و باورها و آرمان های بلند مدت می باشد. وی در الگوی پیشنهادی خود، تدوین برنامه استراتژیک را تحت تأثیر تمام عوامل درونی و بیرونی فوق می داند. در این الگو، به اجرای برنامه های تدوین شده و ارزشیابی عوامل اجرایی نیز به عنوان دو مرحله مهم فرآیند برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی توجه شده است. اطلاعات حاصل از ارزشیابی نیز از طریق «حلقه های بازخورد» به منظور اصلاح نواقص برنامه ریزی یا کاستی های اجرایی به سیستم دانشگاه باز می گردد. شکل ۱ این الگو را نشان می دهد.

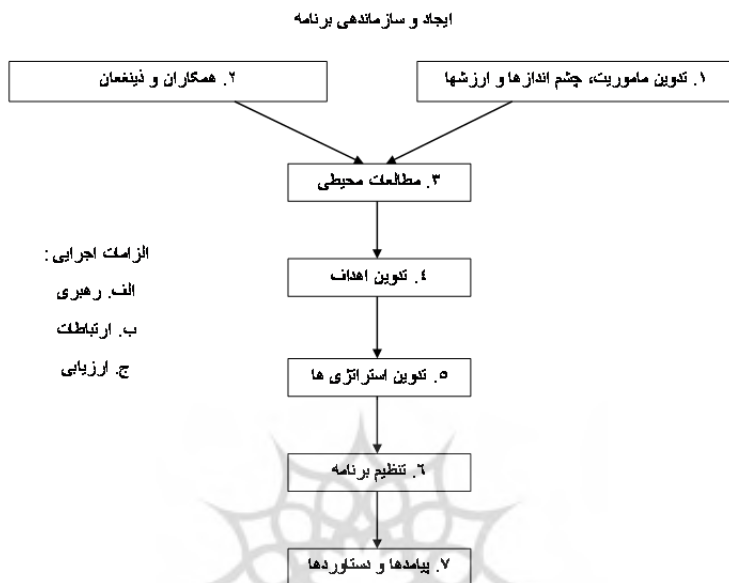


شکل ۱- الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی پیترسون

الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی «کلر»  
 گرچه توجه به محیط و نیازهای بازار از عناصر اصلی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک به شمار می آید، ولی احتمالاً وارد نمودن این مفاهیم در مدل های مدیریت دانشگاهی، اولین بار از سوی «کلر» صورت گرفته است. وی در سال ۱۹۸۳ الگویی را برای اداره مؤسسات آموزش عالی مطرح نموده است که در آن بر عنصر رهبری به عنوان محور اساسی اجرای برنامه های استراتژیک تأکید شده است.  
 در الگوی «کلر» فعالیت های مدیریت استراتژیک آموزش عالی در زمینه و بافت محیطی خاص آن شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و علمی، صورت می پذیرد. در این الگو، «فرصت ها و تهدیدهای» دانشگاه از جمله عوامل «محیط محلی» دانشگاه به شمار می آید. در مقابل نقاط «قوت و ضعف» از عوامل درون سازمانی دانشگاه محسوب می گردد. سنت ها و ارزش ها نیز بر هر دو دسته عوامل محیط محلی و نزدیک از یک سو و عوامل درون سازمانی از سوی دیگر تأثیر می گذارد.  
 در الگوی «کلر» تحلیل فرصت ها و تهدیدهای دانشگاه به شناخت ترجیحات بازار آموزش عالی منجر می گردد. بدیهی است این ترجیحات در تمامی حوزه های آموزشی، پژوهشی و خدمات تخصصی و مشاوره ای دانشگاه مورد بررسی و شناسایی قرار



شکل ۲- الگوی «کلر»



شکل ۳- الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی دانشگاه راتگرز

می‌گیرد. از سوی دیگر، شرایط رقابتی دانشگاه و مهمتر از آن «مزیت رقابتی» که از تحلیل نقاط ضعف و قوت دانشگاه استخراج شده است، یکی دیگر از پایه های مهم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک به شمار می آید. نهایتاً، رهبری دانشگاهی وظیفه تلفیق این اطلاعات و تبدیل آنها به فرایندهای اجرایی و مدیریتی را برعهده دارد، علاوه بر آن، رهبری آموزش عالی باید انگیزش و نیروی لازم را برای اجرای برنامه ها ایجاد نماید. الگوی «کلر» در شکل ۲ نشان داده شده است.

الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی «راتگرز»<sup>۱</sup>

دانشگاه «راتگرز» بعنوان یکی از دانشگاه های معتبر و مشهور نیوجرسی، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی را بعنوان یک شیوه تفکر، یک ابزار نیرومند و یک رویکرد ضروری در تدوین و تحقق اهداف آموزش عالی معرفی می کند. جفری شیلدرز

<sup>۱</sup>. Rutgers

نایب رئیس این دانشگاه می گوید:

«مدیریت استراتژیک آموزش عالی یک رویکرد با متدولوژی شناخته شده است که موجب تفکر استراتژیک افراد و گروه ها و حرکت و پیشرفت دانشگاه در مسیری نو و خلاقانه می شود». (دانشگاه رانگرز ۲۰۰۴) الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی رانگرز رویکردی جامع برای ایجاد، سازماندهی و اجرای یک برنامه راهبردی، ارائه می نماید. این الگو، مدیریت استراتژیک دانشگاه را شامل هفت مرحله منظم و مرتبط با یکدیگر دانسته و به شکل ۳ عرضه می کند.

الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی دانشگاه رانگرز از تدوین مأموریت ها، چشم اندازها و ارزش ها شروع شده و به پیامدها و دستاوردها ختم می گردد. مراحل این الگو دارای نظم و ترتیب منظمی بوده و هر مرحله زمینه را برای تحقق مرحله بعد فراهم می سازد. نکته کلیدی در تمام این مراحل توجه به سه الزام یا ضرورت اساسی رهبری، ارتباطات و ارزیابی است.

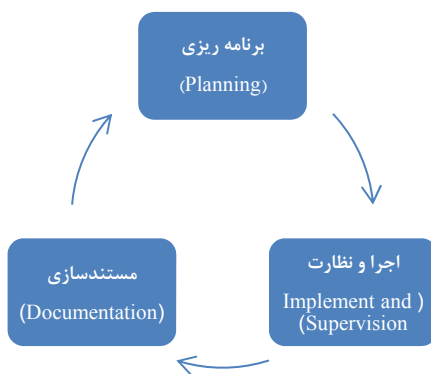
• الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی «نیکلز»<sup>۱</sup>

در طول سال های اخیر، مدیران دانشگاه ها و آموزش عالی از طریق رویارویی با مشکلات و چالش های مختلف به برداشت ها و ادراکات نوینی نسبت به برنامه ریزی دست یافته اند. این ادراکات را می توان براساس الگوی نیکلز در چهار مورد زیر خلاصه نمود:

- ۱- مدیران آموزش عالی تشخیص داده اند که «برنامه ریزی» یک ابزار اساسی است.
  - ۲- مدیران آموزش عالی دریافته اند که برنامه ریزی مستلزم نگرش سیستماتیک است.
  - ۳- مدیران آموزش عالی تشخیص داده اند که برنامه ریزی باید منتهی به عمل شود.
  - ۴- مدیران آموزش عالی و مسئولان دولتی دریافته اند که نظارت مستمر و جدی بر اجرای برنامه ها، ضروری و حیاتی است (نیکلز، ۲۰۰۴).
- بنابراین در طراحی مدل مدیریت استراتژیک آموزش عالی لازم است به یافته های

<sup>۱</sup>. Nickols





شکل ۴- فرایند مدیریت استراتژیک آموزش عالی نیکلز

فوق توجه کرده و این یافته ها را مبنای تدوین و توسعه مدل قرار داد. بر این اساس، سه مرحله اساسی «برنامه ریزی<sup>۱</sup>»، «مستندسازی<sup>۲</sup>» و «اجرا و نظارت<sup>۳</sup>»، برای برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی در نظر گرفته می شود. این مراحل در شکل ۴ نمایش داده شده است. همچنانکه ملاحظه می شود، در این مدل فرایند مدیریت استراتژی آموزش عالی از سه عنصر اصلی تشکیل شده که دارای روابط چرخشی و مستمر هستند. هر یک از مراحل کلی فوق، خود شامل اجزا و مراحل فرعی دیگری است که مجموعاً طی ۱۲ مرحله فرعی منجر به تدوین، اجرا و ارزیابی آن می گردد.

## روش پژوهش

جامعه و نمونه تحقیق: جامعه آماری تحقیق شامل سه گروه زیر بوده است: اعضای هیأت علمی: شامل کلیه اعضای هیأت علمی استادیار، دانشیار و استاد ۹ دانشگاه تحت پوشش وزارت علوم مستقر در شهر تهران در ۱۵ رشته تحصیلی مرتبط با موضوع تحقیق (مجموعاً ۲۳۳ نفر).  
مدیران آموزش عالی: شامل دو گروه مدیران ستادی آموزش عالی و مدیران ارشد

<sup>۱</sup>. Planning

<sup>۲</sup>. Documentation

<sup>۳</sup>. Implementation and Monitoring

دانشگاهی (روسا و معاونین دانشگاه و روسای دانشکده ها) (مجموعاً ۲۲۰ نفر).  
 ذینفعان آموزش عالی: شامل مسئولان و مدیران ستادی واحدهای تخصصی مرتبط با آموزش عالی کشور همچون دفتر آموزش و تحقیقات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، کمیسیون آموزش عالی مجلس شورای اسلامی، معاونان و مدیران کل سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی و معاونان و مدیران کل وزارت آموزش و پرورش. (مجموعاً ۱۵۷ نفر).

به این ترتیب، حجم کل جامعه آماری تحقیق، ۶۱۰ نفر بوده است. که از بین آنها و براساس فرمول تعیین حجم مورگان تعداد ۲۷۰ نفر و متناسب با سهم گروه های سه گانه فوق به ترتیب ۱۰۳، ۹۷ و ۷۰ نفر بصورت تصادفی انتخاب شده اند.

روش و ابزار جمع آوری اطلاعات: بررسی تناسب و اعتبار الگوی پیشنهادی مدیریت استراتژیک آموزش عالی از طریق نظرسنجی از نمونه های تحقیق انجام شد. برای این منظور از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه تحقیق براساس مؤلفه های اصلی و فرعی استخراج شده از بررسی ادبیات پژوهش پس از اجرای آزمایشی و برآورد «روایی» و «اعتبار» آن (آلفا ۰/۹۳) و حذف و اصلاح برخی از سوالات نهایتاً دارای ۱۵ بخش و ۹۳ سوال بسته - پاسخ و ۱۳ سوال باز-پاسخ بوده است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده این طرح در محیط نرم افزاری SPSS و علاوه بر شاخص های توصیفی با استفاده از روش های تحلیلی زیر انجام شده است:

«تحلیل عاملی» (Factor Analysis) با روش «مؤلفه های اصلی» (Principal Components) به منظور شناخت مؤلفه های اصلی و فرعی الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران. حداقل «مقدار ویژه» (Eigen Value) برای مؤلفه ها ۱) و ملاک پذیرش «بار عاملی» (Factor Loading) مؤلفه ها ۳۰٪ بوده است. «آزمون تی یک گروهی» (One-Sample T.test) برای مقایسه میانگین امتیازات هر مؤلفه با «میانگین فرضی» (Assumed Mean) استفاده شده است. مقدار میانگین وزنی برای ۷۰ درصد حداکثر امتیاز قابل کسب (۳/۵ در مقیاس لیکرت) در هر محاسبه در نظر گرفته شده است. «تحلیل واریانس» (ANOVA) بمنظور مقایسه میانگین امتیازات بدست آمده به تفکیک ویژگیهای نمونه های تحقیق شامل سمت، مرتبه علمی، رشته

تحصیلی و سابقه مدیریت استفاده شده است.

### یافته‌ها

مشخصات فردی و سازمانی نمونه‌های تحقیق: از بین ۲۷۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۲۲۰ پرسشنامه تکمیل شده عودت یافت. مهمترین مشخصات نمونه‌های تحقیق به شرح جدول ۱ می‌باشد.

نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه تحقیق: همانطور که در معرفی ابزار جمع‌آوری اطلاعات ذکر شد، پرسشنامه تحقیق دارای ۸۶ سوال مستخرج از نظریه‌ها و مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت استراتژیک آموزش عالی و دانشگاه‌ها بوده است. نتایج تحلیل عاملی، ۱۲ عامل با ارزش ویژه بالاتر از یک را نشان داده است. جدول ۲ ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد تراکمی این عوامل را نشان می‌دهد: همچنان که در ستون درصد تراکمی مشاهده می‌شود، ۱۲ مؤلفه شناسایی شده مجموعاً نزدیک به ۸۹

جدول ۱- مشخصات نمونه‌های تحقیق

متغیر	سطوح متغیر	تعداد	درصد
سمت	اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها	۹۴	۴۲/۷
	مدیران آموزش عالی	۷۸	۳۵/۵
	کارشناسان و ذی‌فغان آموزش عالی	۴۸	۲۱/۸
مرتبه علمی	جمع	۲۲۰	۱۰۰
	استاد	۴۰	۱۸/۲
رشته تحصیلی	دانشیار	۷۲	۳۲/۷
	استادیار	۸۸	۴۰
	کارشناس	۲۰	۹/۱
سابقه مدیریت	مدیریت (گرایش‌های مختلف)	۱۳۵	۶۱/۴
	علوم انسانی (به غیر از مدیریت)	۴۲	۹۱/۱
	علوم پایه	۱۵	۶/۸
سابقه مدیریت	فنی و مهندسی	۲۸	۱۲/۷
	کمتر از پنج سال	۴۷	۲۱/۴
	۶ تا ۱۰ سال	۴۰	۱۸/۲
	۱۱ تا ۱۵ سال	۲۴	۱۰/۹
	بیشتر از ۱۵ سال	۱۰۹	۴۹/۵

درصد از کل واریانس مشاهده شده را تشکیل می دهند. بنابراین، براساس این یافته‌ها می توان گفت الگوی مدیریت استراتژیک دارای ۵ مؤلفه اصلی و شش مؤلفه فرعی است. با دقت در مؤلفه های فرعی ملاحظه می شود که این مؤلفه ها همگی از مؤلفه های فرعی برنامه ریزی استراتژیک به شمار می آیند. بمنظور ارائه اطلاعات بیشتر، می توان به متغیرهای هر یک از مؤلفه های اصلی و فرعی اشاره نمود. دو جدول ۳ و ۴ این متغیرها را به ترتیب بارهای عاملی را نشان می دهد: محاسبه آزمون t برای مؤلفه های اصلی و فرعی: همچنان که ملاحظه شد، الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی دارای یک مؤلفه کلی، ۵ مؤلفه اصلی و ۶ مؤلفه فرعی می باشد. حال، می توان این سؤال را مطرح نمود که آیا میانگین این مؤلفه ها با میانگین فرضی (۷۰ درصد حداکثر امتیاز هر مؤلفه) تفاوت دارد؟ برای این منظور، میانگین هر مؤلفه محاسبه شده و با میانگین فرضی مربوط به همان مؤلفه مقایسه شده است. جدول ۴ نتایج این بررسی را نشان می دهد: همچنانکه ملاحظه می شود مقدار t بدست آمده برای تمام دوازده شاخص بالاتر از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۲۱۹ و آلفا ۰/۰۰۱ (۲/۳۲۶) می باشد. بنابراین، با احتمال بیشتر از ۹۹ درصد می توان ادعا نمود که میانگین های مشاهده شده برای هر شاخص در مقایسه با میانگین های فرضی بسیار بالاتر بوده و نشان دهنده تفاوت معنادار است. در نتیجه گیری نهایی می توان گفت از نظر نمونه های تحقیق، تمام شاخص ها یا مؤلفه های پیشنهادی برای الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی مناسب و مطلوب می باشند.

تحلیل واریانس مؤلفه ها به تفکیک مشخصات فردی و سازمانی نمونه ها: بین نظرات نمونه های تحقیق به تفکیک سمت، مرتبه علمی، رشته تحصیلی و سابقه مدیریت، نسبت به برخی از مؤلفه های اصلی و فرعی الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی تفاوت های معنی دار مشاهده شده است. از آنجا که حجم گروههای مورد بررسی در هر یک از متغیرهای فوق متفاوت بوده است. انجام آزمون «همگنی واریانس ها» ضروری بوده است. بنابراین، قبل از انجام تحلیل واریانس ابتدا شاخص آماری مربوط محاسبه<sup>۱</sup> و فرض برابری واریانس ها در سطح ۰/۰۵ آزمون شده و در صورت عدم وجود تفاوت

1. Homogeneity of Variance

2. Levenr

جدول ۲- واریانس استخراج شده مؤلفه‌ها

ارزش ویژه			مؤلفه‌ها	
درصد تراکمی	درصد واریانس	کل		
۴۰/۵۹۰	۴۰/۵۹۰	۳۴/۹۰۷	مؤلفه کلی	
۵۰/۶۲۱	۱۰/۰۳	۸/۶۲۷	محیط بین المللی	مؤلفه‌های اصلی
۵۸/۱۲۱	۷/۵۰۰	۶/۴۵۰	محیط ملی	
۶۴/۴۴۴	۶/۳۲۳	۵/۴۲۸	برنامه ریزی استراتژیک	
۶۹/۸۸۵	۵/۴۴۱	۴/۶۷۹	اجرای استراتژیک	
۷۴/۶۸۹	۴/۸۰۴	۴/۱۳۱	ارزشیابی استراتژیک	
۷۸/۵۹۸	۳/۹۰۹	۳/۳۶۲	تحلیل فرصت های محیطی	مؤلفه‌های فرعی
۸۱/۸۸۳	۳/۲۸۵	۲/۸۲۵	تحلیل تهدیدهای محیطی	
۸۴/۴۸۳	۲/۶۰۰	۲/۲۳۶	تحلیل قوت ها و ضعف ها	
۸۵/۹۸۷	۱/۵۰۴	۱/۷۹۳	تعیین چشم اندازها و اهداف	
۸۷/۴۸۹	۱/۵۰۲	۱/۳۹۱	تعیین استراتژی	
۸۸/۷۶۴	۱/۲۷۵	۱/۰۹۷	تدوین برنامه عملیاتی	

جدول ۳- متغیرهای مؤلفه های اصلی به ترتیب بارهای عاملی

بار عاملی	متغیر	مؤلفه
۰/۸۹۰	برنامه ها و اهداف کوتاه مدت اقتصادی (تولیدی / خدماتی) استانی و منطقه ای	فرصت‌های محیطی
۰/۸۷۷	نیازها و تقاضاهای کوتاه مدت و بلند مدت آموزش عالی در سازمان ها و مؤسسات دولتی و غیردولتی	
۰/۸۵۰	روند تحولات تقاضای اجتماعی برای آموزش عالی در سال های آینده	
۰/۷۹۰	میزان تقاضای اجتماعی برای آموزش عالی (وضعیت موجود)	
۰/۷۶۱	چشم اندازها و جهت گیری های کلان برنامه های توسعه استانی، منطقه ای و ملی	
۰/۷۱۱	منزلت و جایگاه اجتماعی دانشگاه نسبت به رقبای داخلی	
۰/۷۰۹	برگزاری دوره ها و فعالیت‌های علمی، پژوهشی مشترک با مراکز آموزش عالی معتبر داخلی و خارجی	
۰/۶۸۰	بین رشته ای و میان رشته ای شدن دانش و فناوری	
۰/۶۴۳	نیازهای سازمان ها و مؤسسات به مشاوره های تخصصی دانشگاه (سازمانی، مدیریتی، فنی، تولیدی و خدمات علمی)	
۰/۶۰۰	توسعه شبکه های اطلاعاتی و ارتباطی و دسترسی به پایگاه های علمی جهانی	
۰/۵۶۱	نیازهای پژوهشی کاربردی، بنیادی و توسعه ای (R & D) سازمانها و مؤسسات دولتی و غیردولتی	
۰/۵۳۴	حضور اعضاء هیأت علمی دانشگاه در مراکز مهم تصمیم گیری اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی	

معنی دار محاسبات تحلیل واریانس به عمل آمده است. نتایج این تحلیل در جدول ۵ نشان داده شده است:

الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران: اکنون، با توجه به یافته های فوق می

ادامه جدول ۳

۰/۶۰۳	کاهش حمایت های مالی از دانشگاه ها	تهدیدهای محیطی
۰/۵۹۸	تغییرات و تحولات سریع اجتماعی / اقتصادی / سیاسی / فرهنگی (محیط بی ثبات)	
۰/۵۵۰	ظهور رقبای قدرتمند حقیقی و مجازی (خارجی / داخلی)	
۰/۵۲۷	جذب نیروهای متخصص برجسته دانشگاه توسط سایر سازمانهای آموزشی و غیرآموزشی (داخلی / خارجی)	
۰/۸۷۲	تناسب بین دوره های تحصیلی (کارشناسی/ کارشناسی ارشد/دکتری)	قوتها و ضعفها
۰/۸۴۵	مدیریت منابع و هزینه ها	
۰/۸۳۳	تجهیزات سخت افزاری آموزشی و پژوهشی	
۰/۸۰۷	وضعیت نظام اداری و قوانین و مقررات سازمانی	
۰/۸۰۴	تجهیزات نرم افزاری و دسترسی اعضا و دانشجویان به منابع علمی و پژوهشی	
۰/۷۵۶	کمیت نیروهای انسانی (اعضای هیأت علمی/ کارکنان)	
۰/۷۱۱	انگیزش و رضایت شغلی اعضا و کارکنان	
۰/۷۰۵	کیفیت فارغ التحصیلان (جذب در بازار کار/ پذیرش در دوره های تحصیلی بالاتر و ...)	
۰/۶۹۰	میزان مشارکت اعضا و کارکنان در تصمیم گیری	
۰/۶۸۴	استقلال نظام مدیریت و تصمیم گیری	
۰/۶۴۱	حجم فعالیت های علمی و پژوهشی (مقالات/ کتب/ طرح های پژوهشی و...)	
۰/۵۸۱	حجم درآمدهای ناشی از قراردادهای آموزشی، پژوهشی و مشاوره تخصصی با سازمان ها	
۰/۵۱۱	کیفیت دانشجویان (مرتبیه علمی پذیرفته شدگان، معدل تحصیلی دانشجویان / افت تحصیلی)	
۰/۴۶۴	کیفیت نیروهای انسانی (مرتبیه علمی / سطح تحصیلات/ سابقه و تجربه شغلی)	
۰/۸۶۴	امور مالی (درآمدها / هزینه ها)	چشم اندازها و اهداف
۰/۸۳۶	جایگاه دانشگاه در بین رقبای داخلی و خارجی	
۰/۸۳۵	کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی	
۰/۷۵۷	کیفیت زندگی کاری اعضا، کارکنان و دانشجویان	
۰/۷۱۵	رضایت شغلی و سازمانی اعضا و کارکنان	
۰/۵۷۱	مزیت رقابتی (آموزشی / پژوهشی/ خدمات تخصصی)	
۰/۱۹۵	ویژگی های ساختاری، سازمانی و مدیریتی	
۰/۱۵۲	شرایط جذب اعضا و کارکنان و پذیرش دانشجویان	

توان الگوی مدیریت استراتژی آموزش عالی ایران را عرضه نمود. طرح کلی این الگو به شکل زیر می باشد. همچنانکه ملاحظه می شود مؤلفه های اصلی و فرعی الگو با ذکر بارهای عاملی و چگونگی روابط متقابل بین آنها، در الگو نشان داده شده است.

ادامه جدول ۳

۰/۹۰۹	نتایج تحلیل محیط بیرونی دانشگاه (فرصت ها/ تهدیدها)	استراتژی‌ها
۰/۸۱۳	نتایج تحلیل محیط درونی دانشگاه (قوت ها/ ضعف ها)	
۰/۶۲۳	نتایج حاصل از تحلیل محیط ملی	
۰/۵۴۸	نتایج حاصل از تحلیل محیط بین المللی	
۰/۴۷۲	چشم اندازهای تعیین شده برای توسعه دانشگاه	
۰/۴۴۴	مأموریت های سازمانی دانشگاه (کارکردها)	
۰/۸۷۴	پیش بینی اهداف کمی و قابل اندازه گیری	برنامه
۰/۸۲۲	تدوین برنامه مبتنی بر چشم اندازها و استراتژی ها	عملیاتی
۰/۸۲۱	پیش بینی هزینه های دقیق اجرای برنامه	
۰/۷۵۳	پیش بینی مجموعه فعالیت ها و اقدامات عملیاتی و تعیین تقدم و تأخر آنها	
۰/۳۵۷	پیش بینی منابع انسانی و امکانات مورد نیاز	
۰/۳۵۱	تعیین شاخص ها و ملاک های عینی ارزیابی فعالیت ها مبتنی بر چشم اندازها، اهداف و استراتژی‌ها	

جدول ۴- نتایج آزمون t برای مؤلفه های اصلی و فرعی

عنوان شاخص	میانگین	حداکثر امتیاز	مقدار ثابت (مقدار آزمون)	تفاوت میانگین	T	p
۱- کل الگو	۲۲/۸۷	۲۵	۱۷/۵	۵/۳۷	۳۷/۵	۰/۰۰
۲- محیط بین المللی	۲۷/۳۲	۳۰	۲۱	۶/۳۲	۳۴/۵۹	۰/۰۰
۳- محیط ملی	۲۷/۶۴	۳۰	۲۱	۶/۶۴	۲۸/۸	۰/۰۰
۴- برنامه ریزی استراتژیک	۲۳/۵۹	۲۵	۱۷/۵	۶/۰۹	۴۲/۶	۰/۰۰
۵- اجرای استراتژیک	۱۴/۳۷	۱۵	۱۰/۵	۳/۸۷	۴۶/۱	۰/۰۰
۶- ارزشیابی استراتژیک	۳۱/۴۹	۳۵	۲۴/۵	۶/۹۹	۳۰/۴	۰/۰۰
۷- فرصت های محیطی	۵۱/۳۷	۶۰	۴۲	۹/۳۷	۱۹/۲	۰/۰۰
۸- تهدیدهای محیطی	۲۱/۴۲	۲۵	۱۷/۵	۳/۹۲	۱۷/۶	۰/۰۰
۹- نقاط قوت و ضعف	۶۳/۳۲	۷۵	۵۲/۵	۱۰/۸۲	۱۷	۰/۰۰
۱۰- چشم اندازها و اهداف	۳۸/۴۸	۴۵	۳۱/۶	۶/۹۸	۱۴/۸	۰/۰۰
۱۱- تدوین استراتژی	۲۸/۱۲	۳۰	۲۱	۷/۱۲	۲۷/۵	۰/۰۰
۱۲- برنامه عملیاتی	۳۳/۰۸	۳۵	۲۴/۵	۸/۵۸	۴۶/۱	۰/۰۰

## بحث و نتیجه گیری

همچنان که ملاحظه شد، برای تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران، ابتدا از طریق مراجعه به ادبیات موضوع، مجموعه ای از متغیرهای مطرح شده در

جدول ۵- نتایج تحلیل واریانس مؤلفه های اصلی و فرعی

مؤلفه ها	مشخصات فردی و سازمانی	سمت	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	سابقه مدیریت
مؤلفه کلی			*		*
اصلی	مؤلفه کلی	*	*		*
	محیط بین المللی	*			*
	محیط ملی	*	*		*
	برنامه ریزی استراتژیک	*	*		*
	اجرای استراتژیک	*	*	*	*
	ارزشیابی استراتژیک				*
فرعی	فرصت های محیطی	*		*	*
	تهدیدهای محیطی	*			*
	تحلیل قوت ها و ضعف ها	*		*	*
	تدوین چشم اندازها و اهداف	*		*	*
	تدوین استراتژی ها	*	*	*	*
	تدوین برنامه عملیاتی	*			۱

علامت<sup>۱</sup> نشان دهنده تفاوت معنی دار در سطح ۰/۰۵ می باشد. در سایر موارد تفاوت معنی دار

الگوهای مدیریت استراتژیک آموزش عالی شناسایی و به اعضای هیأت علمی، مدیران و کارشناسان و ذینفعان آموزش عالی عرضه گردید. در مرحله بعد و با اتکاء به نتایج «تحلیل عاملی» مؤلفه های اصلی و فرعی الگو شناسایی و تعیین شدند. در مرحله سوم نیز متغیرهای مربوط به هر مؤلفه شناسایی و تعیین شد. به این ترتیب، می توان گفت الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی شامل عناصر یا مؤلفه های اصلی عوامل محیطی (بین المللی / ملی)، برنامه ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک و ارزشیابی استراتژیک می باشد. توضیح مختصر هر یک از مؤلفه های مذکور به همراه نظریه ها و الگوهای علمی پشتیبانی کننده آنها به شرح زیر است:

عوامل محیطی: مدیریت استراتژیک آموزش عالی، بنابر ضرورت ها و دلایل مختلف، تحت تأثیر مستقیم و غیرمستقیم عوامل محیطی است. این عوامل که در انواع علمی، فناوری، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی قابل تفکیک می باشند، در دو سطح محیط نزدیک (ملی) و محیط دور (بین المللی) طبقه بندی می شوند. گرچه معمولاً محیط بین المللی تأثیرات کمی و غیرمستقیمی را بر عملکرد سیستم های اجتماعی بر



جای می‌گذارد، ولی با توجه به عوامل محیط بین‌المللی همچون «رشد جهانی علم و دانش»، «پیشرفت‌های فناوری»، «تحولات ساختاری و مدیریتی آموزش عالی» و «رقبای حقیقی و مجازی آموزش عالی». ضروری و حیاتی است. به عبارت دیگر، موفقیت و تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه بلند مدت آموزش عالی و دانشگاهها، پیش از هر چیز مستلزم شناخت و تحلیل عوامل محیط ملی و بین‌المللی و تعامل بین آنها و چگونگی اثرگذاری این عوامل بر ابعاد و شاخص‌های کمی و کیفی آموزش عالی و دانشگاه‌هاست. نظریه‌ها و پژوهش‌های حمایت‌گر توجه به عوامل محیطی در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی عبارت است از نظریه‌های تامپسون و استریک لند ۲۰۰۱<sup>۱</sup>، جان و هریسون ۱۹۹۸<sup>۲</sup>، پیترسون ۱۹۸۰<sup>۳</sup>، کالر ۱۹۸۳<sup>۴</sup>، روتگرز ۲۰۰۴<sup>۵</sup>، دانشگاه فلوریدا ۲۰۰۰<sup>۶</sup>.

برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان مهم‌ترین عنصر یا مرحله مدیریت استراتژیک مورد تأیید و تأکید تمام نظریه‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک در تمام حوزه‌ها و از جمله در حوزه آموزش عالی و دانشگاه‌ها است.

برنامه‌ریزی استراتژیک در الگوی مورد بحث دارای شش مؤلفه فرعی شامل شناسایی و تحلیل فرصت‌های محیطی، شناسایی و تحلیل تهدیدهای محیطی، شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، تدوین چشم‌اندازها و اهداف بلند مدت، تدوین استراتژی‌ها و تدوین برنامه‌های عملیاتی است.

شناسایی و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها که به تحلیل SWOT مشهور است، مورد تأیید اکثر نظریه‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک است. از جمله می‌توان به نظریه‌های:

تامپسون و استریک لند ۲۰۰۱<sup>۷</sup>، جان و هریسون ۱۹۹۸<sup>۸</sup>، دیوید ۱۹۹۹<sup>۹</sup>، آرجنتی و

<sup>۱</sup>. Thompson & StrickLand

<sup>۲</sup>. Harrison

<sup>۳</sup>. Peterson

<sup>۴</sup>. Keller

<sup>۵</sup>. Rutgers

<sup>۶</sup>. Florida University

<sup>۷</sup>. Thompson & StrickLand

<sup>۸</sup>. Harrison & John

<sup>۹</sup>. David

کلر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳، هنری مینتزبرگ<sup>۲</sup> ۲۰۰۳ اشاره نمود.

گرچه تحلیل SWOT مورد تأکید اکثر الگوها و نظریه های مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک واقع شده است، ولی با این وجود ملاک ها و معیارهای شناسایی و تحلیل هر یک از عناصر آن (قوت/ ضعف/ فرصت/ تهدید) مورد بحث قرار نگرفته و معرفی نشده است. بر همین اساس، بخش مهمی از پرسشنامه این تحقیق به تعیین ملاک ها و معیارهای شناسایی عناصر مذکور اختصاص داشته است. با توجه به نتایج بدست آمده، ۱۵ ملاک برای شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف دانشگاه شناسایی و معرفی شده است. علاوه بر این، ۱۲ ملاک برای شناسایی و تحلیل فرصت های محیطی و ۵ ملاک برای شناسایی و تحلیل تهدیدهای محیطی دانشگاه شناسایی و معرفی شده است. سه مؤلفه فرعی دیگر، به ترتیب عبارتند از: تعیین چشم اندازها و اهداف دانشگاه، تعیین استراتژی های دانشگاه و تدوین برنامه های عملیاتی. نظریه های پشتیبانی کننده از سه مؤلفه فرعی مذکور عبارتند از:

(پیترسون، کلر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۰؛ دایسون و بریان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ تامپسون و استریک لند<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ نیکلز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ روتگرز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ ۱۹۸۳)

به این ترتیب، یافته های تحقیق نشان می دهد که مؤلفه اصلی «برنامه ریزی استراتژیک» به عنوان بخش کلیدی فرایند مدیریت استراتژیک آموزش عالی و دانشگاهها، مجموعاً دارای ۶ مؤلفه فرعی و ۵۱ متغیر یا ملاک ارزیابی و تجزیه و تحلیل می باشد.

اجرای استراتژیک: مؤلفه اصلی دیگر الگوی مدیریت استراتژی آموزش عالی، «اجرای استراتژیک» است. این مؤلفه بر مجموعه ای از فعالیت ها و اقداماتی که برای تحقق استراتژی های پیش بینی شده و اجرای برنامه های عملیاتی<sup>۸</sup> صورت می پذیرد، تأکید

1. Argenty

2. Henry Mintzberg

3. Peterson & Keller

4. Daison & Brayen

5. Thompson & Strick Land

6. Nickols

7. Rutgers

8. Action Plan

می‌کند. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که اجرای منابع، آماده سازی و هماهنگی عوامل اجرایی و نهایتاً رهبری نیروی انسانی است.

متغیر رهبری، خود شامل چهار کارکرد اساسی انگیزش، تواناسازی، نظارت و هدایت است. نظریه های حمایت گر اجرای استراتژیک عبارتند از: تامپسون و استریک لند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، جان و هریسون<sup>۲</sup>، دیوید<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، تامپسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ آرجتسی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳، مینتزرگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷، روتگرز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴، نیکلز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰، پیترسون<sup>۹</sup>، ۱۹۸۰. ارزشیابی استراتژیک: آخرین مؤلفه اصلی الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی و دانشگاه‌ها، ارزشیابی استراتژیک می باشد. این مؤلفه نیز مورد تأکید مستقیم اکثر نظریه‌های مربوط قرار گرفته است. از جمله این نظریه ها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

دیوید ۱۹۹۹؛ هریسون و جان، تامپسون و استریک لند ۲۰۰۱؛ نیکلز ۲۰۰۰؛ پیترسون ۱۹۸۰؛ مینتزرگ ۱۹۹۷؛ آرجتسی ۲۰۰۲-۲۰۰۳.

### پیشنهاد‌های پژوهش

پیشنهاد‌های اجرایی این تحقیق، در واقع به ابعاد و جنبه‌های مختلف اجرا و پیاده‌سازی الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی مربوط می باشد. بنابراین، این پیشنهادها در برگیرنده مجموعه ای از الزامات، چگونگی زمینه سازی و نهایتاً شرایط و اصول اجرایی الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی است.

۱- موفقیت در مدیریت استراتژیک دانشگاه های و مؤسسات آموزش عالی مستلزم وجود طرح کلان و ملی مدیریت استراتژیک آموزش عالی کشور است. بنابراین، تدوین سند ملی آموزش عالی کشور که در برگیرنده چشم اندازها و آرمان های

<sup>۱</sup>. Thompson & StrickLand

<sup>۲</sup>. Harrison & John

<sup>۳</sup>. David

<sup>۴</sup>. Tampuson

<sup>۵</sup>. Argenty

<sup>۶</sup>. Mintzberg

<sup>۷</sup>. Rutgers

<sup>۸</sup>. Nickols

<sup>۹</sup>. Peterson

کلان آموزش عالی کشور بوده و به عنوان طرح هادی آموزش عالی محورها و جهت گیری های کلی توسعه آموزش عالی را نشان دهد، ضروری و حیاتی است. بنابراین، توصیه می شود تدوین چنین سندی با مسئولیت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و همکاری سایر وزارتخانه ها، سازمان ها و مراکز علمی و پژوهشی مربوط، تهیه گردد.

۲- تدوین طرح کلی مدیریت استراتژیک در هر یک از سطوح متفاوت آموزش عالی (از وزارت تا گروههای آموزشی) مستلزم همکاری و مشارکت مراکز و افراد مختلف است. لذا، پیشنهاد می شود ستادهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در سطوح مختلف آموزش عالی کشور (ملی، وزارت، مناطق، دانشگاه ها، دانشکده ها و گروه ها) با حضور متخصصان آموزش عالی ودانشگاهی از یک سو، و متخصصان و ذینفعان محلی و اجتماعی از سوی دیگر تشکیل شود.

۳- اجرا و پیاده سازی موفق الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی پیش از همه و بیش از هر چیز، وابسته به وجود نگرش و تفکر استراتژیک در بین مدیران و کارکنان آموزش عالیو دانشگاهی است. بنابراین، توصیه می شود به منظور ایجاد، تعمیم و تقویت تفکر استراتژیک در بین مدیران و کارشناسان ذیربط، انواع برنامه های آموزشی همچون برگزاری دوره های آموزشی، برگزاری کارگاههای آموزشی، سخنرانی ها و گردهمایی های تخصصی و ... طراحی و اجرا گردد. از این طریق، منابع انسانی آموزش دیده و ماهر به عنوان مهمترین رکن تدوین اجرای طرحهای مدیریت استراتژیک آموزش عالی، فراهم می گردد.

۴- تدوین و اجرای طرحهای مدیریت استراتژیک بطور عام و در حوزه آموزش عالی و دانشگاهها بطور خاص، فرایندی پیچیده و تخصصی است که نیازمند تأمین منابع و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری ویژه و مناسب است. در این میان، استقرار نظام ها و شبکه های اطلاعاتی و ارتباطی فعال و به هنگام، از ضرورت و اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد.

۵- شایع ترین آسیب مدیریت استراتژیک این تصور است که تدوین و اجرای طرحهای استراتژیک دارای ماهیتی متمرکز بوده و بطور عمده توسط مدیران ارشد و سطوح بالای سازمانی تهیه و برای اجرا به سطوح پایین تر ابلاغ

می‌گردد. این در حالی است که موفقیت مدیریت استراتژیک بطور جدی به میزان مشارکت و همکاری فعال مدیران و کارکنان تمام سطوح سازمانی آموزش عالی و دانشگاه‌ها وابسته می‌باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود فرایندهای طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های استراتژیک به نحوی پیش بینی شود که امکان حضور و مشارکت کلیه افراد ذریبط (درون سیستمی و برون سیستمی) را مهیا سازد.

۶- باتوجه به میانگین‌ها و بارهای عاملی بدست آمده برای هر یک از ۱۵ ملاک بررسی و تعیین نقاط قوت و ضعف مراکز آموزش عالی و دانشگاهی، توصیه می‌شود دانشگاه‌های کشور نیم رخ از نقاط قوت و ضعف خود ترسیم نمایند. بدیهی است، این بررسی نه تنها اولویت‌ها و ضرورت‌های مدیریتی موجود را نشان می‌دهد. بلکه علاوه بر آن، امکان برنامه ریزی‌های بلند مدت برای تقویت و نهادینه سازی قوت‌ها و کاهش و بر طرف سازی ضعف‌ها را فراهم می‌سازد.

۷- نتایج این تحقیق، بر ۱۲ ملاک شناسایی و تعیین فرصت‌های محیطی و ۴ ملاک شناسایی و تعیین تهدیدهای محیطی تأکید نموده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود هر یک از دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور متناسب با شرایط و ویژگی‌های خاص خود، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود را شناسایی و امکان برنامه‌ریزی و مدیریت اثربخش آنها را فراهم سازند.

۸- مطابق با یافته‌های این تحقیق، در رابطه با عوامل مؤثر بر الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی و همزمان با انجام مطالعات و تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای آموزش عالی و دانشگاه‌ها، لازم است که بررسی‌ها و مطالعات ضروری برای شناسایی و ترسیم دورنمای کلی تحولات آموزش عالی و یا سایر عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مؤثر بر آموزش عالی، انجام شود. به همین منظور می‌توان بخشی از وظایف ستادهای مطالعاتی و کارشناسی مدیریت استراتژیک آموزش عالی (موضوع پیشنهاد بند ۲) را به انجام مطالعات آینده پژوهی اختصاص داد.

۹- با توجه به جوان بودن کاربرد مدیریت استراتژیک در آموزش عالی و دانشگاه‌ها از یک طرف و فقدان تجربه و سوابق علمی و پژوهشی لازم در دانشگاه‌های کشور

از طرف دیگر، پیشنهاد می‌شود وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تجربیات موفق کاربرد مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی داخل و خارج از کشور را جمع‌آوری و به عنوان نمونه‌های عملی به دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی ارائه نماید.

۱۰- براساس توصیه موکد چند تن از روسا و معاونان دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود جلسات مستمر و منظم ارائه و انتقال تجربیات مدیریت استراتژیک با حضور مدیران و کارشناسان ارشد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور برگزار گردد. در این جلسات، هر دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی تجربیات موفق و مؤثر و یا احتمالاً مسائل و مشکلات خود را به بحث و بررسی خواهد گذاشت.

## منابع

مجموعه مقالات همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، (۱۳۸۲)، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان برنامه و بودجه کشور.

هیرش، ورنر و لوک وبر. (۱۳۸۱). چالش‌های فراروی آموزش عالی در هزاره سوم، گروه مترجمین، دانشگاه امام حسین.

یمنی، محمد. (۱۳۸۲). بررسی فرایند برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه‌های کشور از دیدگاه رؤسا و مدیران گروه‌های علمی دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی.

Keller, G. (1983). Academic, The management revolution in American higher education, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Nickols, Kate. (2004). Strategic planning in higher education: A guide for heads of institutions. Senior managers and members of governing bodies, K.Nickils @ hefce.Ac. UK.