



## The Investigation of Strategic Planning Models of Universities (A Case study: Iran's Higher Education)

Sana Safari, Esmail Safari, Mohammadreza Sarmadi, Mehran Farajollahi

Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Payame Noor University, Tehran, Iran

### Article Information

#### Article history:

Received: 2017/01/21  
Accepted: 2017/09/09  
Available online: 2017/10/23

EDCBMJ 2017; 10(5): 397-406

#### Corresponding author at:

**Esmail Safari**

Department of Educational  
Sciences, Faculty of Humanities,  
Payame Noor University,  
Tehran, Iran

**Tel:** 09169413845

**Email:**

esmaeil\_safari@yahoo.com



### Abstract

**Background and Aims:** The aim of this paper is evaluating and analyzing the previous studies of Iran's higher education strategic planning.

**Methods:** Since this is a review-analytical study, the data collecting was done in the form of documentation and review of previous studies. In addition to presenting a summary of the previous articles, this article has analyzed them in brief.

**Results:** This studies contain some notable points that can be deal with several levels as follows: lack of attention to how to operationalize strategies (at micro, middle and macro levels) in the studied area, lack of determining financial resources in the process of implementing changes in strategies, assuming the university as a commodity in the process of reviewing strategies.

**Conclusions:** Finally what has been considered in this article is that since universities and higher education differ in nature from organizations and enterprises (in terms of area, period, consensus, value systems, clients, etc.), so some changes need to be applied in provided models. Having identified these differences, universities can change the traditional model to improve their knowledge and participation in this process, and strategic planning will always provide them with better results.

**Key Words:** planning, strategy, higher education, university

Copyright © 2016 Education Strategies in Medical Sciences. All rights reserved.

How to cite this article:

safari S, safari E, sarmadi M R, farajollahi M. The Investigation of Strategic Planning Models of Universities(A Case study: Iran's Higher Education) . Educ Strategy Med Sci. 2017; 10 (5) :397-406



Farname Inc.

دانشگاه علوم پزشکی تهران

# دوماهنامه علمی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی

آذر-دی ۱۳۹۶

2017;10(5):397-406

www.edcbmj.ir

مقاله پژوهشی

## مطالعه مدل های برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران)

ثنا صفری ، اسماعیل صفری ، محمدرضا سرمدی ، مهرا فرج اللهی

گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**زمینه و اهداف:** هدف از نگارش این مقاله، ارزیابی و تحلیل مطالعات پیشین است که پیرامون برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی ایران انجام شده است.

**روش بررسی:** از آنجایی که این مقاله ای مروری - تحلیلی است. جمع آوری اطلاعات به صورت اسنادی بوده و بر اساس بررسی مطالعات قبلی انجام گرفته است. در این بررسی علاوه بر این که خلاصه ای از مقالات پیشین طرح شده، به تحلیل اجمالی آن ها نیز توجه شده است.

**یافته ها:** در این مقالات اغلب از مدل خاصی برای برنامه ریزی استراتژیک در حوزه مطالعاتی استفاده شده، که برخی نکته های آن از چند نظر مهم بوده و نگارنده به آن پرداخته است: بی توجهی به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی ها (خرد، میانه و کلان) در سطح محیط در دست بررسی، تعیین نکردن منابع مالی در فرایند اجرای تغییر استراتژی ها و کالا فرض کردن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی ها.

**نتیجه گیری:** آن چه نهایتاً در این مقاله به آن توجه شده، بیان این مطلب است که چون طبیعت دانشگاه و آموزش عالی با طبیعت سازمان ها و بنگاه های کسب و کار محور (به لحاظ زمینه، بازه زمانی، اجماع، سیستم ارزشی، مشتریان و ...) متفاوت است، باید در مدل های ارائه شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت ها، دانشگاه ها می توانند مدل سنتی را به گونه ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آن ها در این فرایند بهبود یابد و همواره برنامه ریزی استراتژیک با نتایج بهتری حاصل شود.

**کلمات کلیدی:** برنامه ریزی، استراتژی، آموزش عالی، دانشگاه

تاریخچه مقاله  
دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۰۲  
پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۱۸  
انتشار آنلاین: ۱۳۹۶/۰۸/۰۱  
EDCBMJ 2017;10(5):397-406

### نویسنده مسئول:

اسماعیل صفری  
گروه علوم تربیتی، دانشکده  
علوم انسانی، دانشگاه پیام نور،  
تهران، ایران  
تلفن: ۰۹۱۶۹۴۱۳۸۴۵  
پست الکترونیک:  
esmaeil\_safari@yahoo.com



### مقدمه

یکی از چالش های دائمی سازمان ها در دنیای امروز محیط است و آن چه در محیط از همه مهم تر است، تغییرات و شتاب آن است. سازمان ها همواره با موجی از تغییرات روبه رو هستند که مسائل مختلفی چون فرصت و تهدید را برای آن ها ایجاد می کند. تا قبل از فرارسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان، شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن گونه بود که سازمان ها توان همگون سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند؛ ولی با گذر زمان، توان سازمان ها برای شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن ها کاهش یافت و این بُعد جدید از مسئله، سازمان ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل هاله ای از آن را از قبل برای خود ترسیم کرده و خود را آماده کنند یا حتی یک گام جلوتر رفته و تحول آفرین شوند. این آماده سازی، از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه ریزی، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داده شده است. برنامه ریزی استراتژیک یک برنامه ریزی آینده نگر و نیت آن آفریدن آینده ای بهتر است. انجام فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازمند مدلی مناسب است. مدل های مختلفی برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک انواع سازمان ها وجود دارد که استفاده از آن ها می تواند نتایج متفاوتی به دنبال داشته باشد. لذا باید برای هر سازمانی با توجه به ویژگی های آن سازمان، مدل مناسبی برای برنامه ریزی انتخاب کرد، تا نتیجه مطلوب حاصل شود.

از جمله سازمان های مهم و مؤثر در جهان امروز سازمان های آموزشی هستند. سازمان هایی که الگوی کلیه نهادها، مؤسسات و سازمان های رسمی جامعه برای تبدیل انسان های خام و مستعد به انسان های سالم، خلاق، بالنده، متعادل و رشد

یکی از چالش های دائمی سازمان ها در دنیای امروز محیط است و آن چه در محیط از همه مهم تر است، تغییرات و شتاب آن است. سازمان ها همواره با موجی از تغییرات روبه رو هستند که مسائل مختلفی چون فرصت و تهدید را برای آن ها ایجاد می کند. تا قبل از فرارسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان، شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن گونه بود که سازمان ها توان همگون سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند؛ ولی با گذر زمان، توان سازمان ها برای شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن ها کاهش یافت و این بُعد جدید از مسئله، سازمان ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل هاله ای از آن را از قبل برای خود ترسیم کرده و خود را آماده کنند یا حتی یک گام جلوتر رفته و تحول آفرین شوند. این آماده سازی، از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه ریزی، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داده شده است. برنامه ریزی استراتژیک یک برنامه ریزی آینده نگر و نیت آن آفریدن آینده ای بهتر است. انجام فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازمند مدلی مناسب است. مدل های مختلفی برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک انواع سازمان ها وجود دارد که استفاده از آن ها می تواند نتایج متفاوتی به دنبال داشته باشد. لذا باید برای هر سازمانی با توجه به ویژگی های آن سازمان، مدل مناسبی برای برنامه ریزی انتخاب کرد، تا نتیجه مطلوب حاصل شود.

مناسب می‌تواند راهگشایی مناسب برای عملی کردن این سیاست‌ها باشد. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سه مرحله دارد: تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها. مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود، عواملی که سازمان را در محیط بیرونی تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند و نیز نقاط قوت و ضعف درونی سازمان شناسایی شوند. همین‌طور تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی‌های خاص برای ادامه فعالیت. [۱۵]

این مقاله بر آن است روند تغییرات در نظام آموزش عالی را که به‌نوبه خود جزئی از سازمان‌های نظام اجتماعی است، از طریق مطالعاتی که قبلاً صورت گرفته، بررسی کند. برای همین، نویسنده در نظر دارد که مطالعه‌ای اجمالی بر تحقیقات گذشته را در راستای فعالیت علمی خود قرار دهد تا بتواند به هدف مطالعاتی خود که همانا تحلیل مدل‌های پیشنهادی و بررسی آن‌ها در تحقیقات پیشین است بپردازد. با توجه به مطالب فوق، بررسی این مهم مستلزم طرح تعدادی پرسش است تا این پرسش‌ها به‌عنوان مبنایی برای بررسی تحقیقات قبلی باشد و از طرف دیگر محوری برای رسیدن به بیان ویژگی‌های مدلی مناسب برای دستیابی به برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه آموزش عالی شود. پرسش‌های مطرح‌شده در این زمینه را می‌توان چنین بیان کرد:

- مطالعات قبلی در زمینه ارائه مدل‌ها چه استراتژی‌هایی برای بالندگی آموزش عالی ارائه کرده‌اند؟ آیا این استراتژی‌ها جامعیت دارند؟ آیا کاربردی هستند؟ مطالعات انجام‌شده تا چه اندازه معرف کل جامعه‌اند؟ مدل‌های ارائه‌شده در مطالعات قبلی متکی بر مبنای نظری مرتبط هستند؟ آیا از بین مدل‌های ارائه‌شده می‌توان به یک مدل تلفیقی دست‌یافت؟

### روش بررسی

روش اسنادی روشی کیفی است که پژوهشگر تلاش می‌کند با استفاده از نظام‌مند و منظم از داده‌های اسنادی، به کشف، استخراج، طبقه‌بندی و ارزیابی مطالب مرتبط با موضوع پژوهش خود اقدام کند. در روش اسنادی، پژوهشگر داده‌های پژوهشی خود درباره کنشگران، وقایع و پدیده‌های اجتماعی را از بین منابع و اسناد جمع‌آوری می‌کند. روش اسنادی یعنی تحلیل آن دسته از اسنادی که شامل اطلاعات درباره پدیده‌هایی است که قصد مطالعه آن‌ها را داریم. روش اسنادی مستلزم جستجوی توصیفی و تفسیری است. در این روش علاقه پژوهشگر این است که از فهم مقاصد و انگیزه‌های اسناد و متون یا تحلیل‌های تأویلی

یافته‌اند و از دیگر سو تأمین‌کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در سطوح مختلف در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی هستند. بخش مهم و بزرگی از این مسئولیت به عهده آموزش عالی و دانشگاه‌ها است. آموزش عالی به‌عنوان یکی از سازمان‌های آموزشی و نیز منبعی عظیم و غنی نقش مهمی در زندگی بشر دارد که تاکنون از این منبع غنی بهره‌برداری کاملی نشده‌است. آموزش عالی موضوعی دائمی برای دولت‌ها و نیز موضوعی محوری درباره پیشرفت و موفقیت ملت‌ها بوده است؛ و به دلیل تغییرات وسیع و گسترده نظام آموزش عالی و همچنین بالا بودن تقاضای اجتماعی آموزش عالی و با در نظر گرفتن موانع، محدودیت‌ها و چالش‌های نوین آموزش، ضروری است برنامه استراتژیکی در این زمینه تدوین شود. بدون شک سازمان‌های امروزی به‌ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، با توجه به شرایط خاص کشور متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیکی هستند و همواره با این عوامل تأثیرگذار خارجی، محیط درونی آن‌ها هم تغییر می‌کند. در برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه یک سیستم پویا است که تأثیراتی از بیرون می‌پذیرد و به سهم خود تأثیراتی بر بیرون می‌گذارد. از سوی دیگر، دانشگاه سازمانی پیچیده است و ویژگی‌هایی دارد که بر فرهنگ دانشگاه تأثیر می‌گذارد.

یکی از ویژگی‌هایی که در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ خورشیدی برای جامعه ایران در نظر گرفته شده است، برخورداری از دانش پیشرفته و پویا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی است [۱].

نقشه جامع علمی کشور پس از تصویب در شورای عالی و ابلاغ آن به دستگاه‌های مسئول در عرصه علم، فناوری و نوآوری، نیازمند ظرفیت‌سازی کافی و تدارک الزامات تحقق عملی آن است؛ تا بستر مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی آن فراهم شود [۲].

در سال‌های اخیر مؤسسات آموزش عالی تغییرات مهمی را در زمینه نقش و جایگاه خود در جوامع در حال تحول از جامعه صنعت محور به جامعه دانایی محور تجربه کرده‌اند. برای این‌که دانشگاه‌ها منبعی از ایده‌های جدید و سرمایه‌های فکری هستند که بهره‌وری را در کلیت اقتصاد جهانی تحت تأثیر قرار داده و نقش راهبردی را در توسعه به عهده گرفته‌اند. [۳]

از آن‌جا که یکی از ویژگی‌های نظام آموزشی آرمانی، تلاش مستمر برای ارتقای کیفیت آن است و حرکت بالنده در مسیر کمال باید به رسالتی مهم تبدیل شود، ضرورت دارد این مهم با سیاست‌های کلان کشور هماهنگ باشد که خود نیازمند تفکر و تعمق بیشتری است [۴] و وجود یک برنامه‌ریزی استراتژیک

یک متن خارج‌شده و آن‌را به‌عنوان زبان مکتوب و گفت‌مان نوشتاری نویسنده، بپذیرد و به آن استناد کند [۶].

از آن‌جایی‌که نگارش این مقاله به‌صورت مروری - تحلیلی است، جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت اسنادی بوده و بررسی مطالعات قبلی به روش مرور نظام‌مند انجام شده است. ابتدا از روش تقلیل داده به تلخیص پژوهش‌های گذشته درباره مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های ایران پرداخته سپس براساس مطالعه نظریه‌های مرتبط، ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی تلخیص و در قالب مقوله‌هایی برای نقد ذکر شده‌اند و پس از آن براساس این مقوله‌ها به‌نقد منفی پژوهش‌های انجام‌شده و تحلیل اجمالی آن‌ها پرداخته شده است. در این راستا از جدول مفهومی برای طبقه‌بندی و تقلیل داده‌های مربوط به هر پژوهش و نقد آن‌ها استفاده شده است.

### یافته‌ها

#### بیان فرضیات:

با توجه به مطالب ارائه‌شده در قسمت قبلی، محقق چند فرضیه را در راستای دستیابی به اهداف این مطالعه در نظر دارد:

۱. بررسی مدل‌های مطالعات قبلی ۲. جامعیت در استراتژی‌های این مطالعات ۳. کاربردی بودن استراتژی‌ها ۴. قدرت تعمیم‌پذیری مطالعات انجام‌گرفته شده ۵. در نظر گرفتن مبنایی نظری در تدوین مدل‌های ارائه‌شده ۶. بیان ویژگی‌های مدل تلفیقی از بین مدل‌های ارائه‌شده.

فرضیات فوق به ما کمک خواهد کرد تا از یک طرف به بررسی و تحلیل مطالعات قبلی بپردازیم و از طرف دیگر به نتایج جامع‌تری در زمینه مورد مطالعه دست‌یابیم. بنابراین ابتدا به بیان مطالعات قبلی اشاره می‌کنیم؛ سپس به ارزیابی و تحلیل آن‌ها خواهیم پرداخت.

#### سابقه مطالعاتی:

Yazdanpanah پژوهشی درباره دانشگاه شهید بهشتی با عنوان الگوی نشانگرهای ارزیابی عملکرد مراکز آموزش عالی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی انجام داده است. هدف این پژوهش استقرار داشبورد راهبردی برای سنجش عملکرد با استفاده از کارت امتیازی متوازن است. روش پژوهش، کاربردی و از نوع توصیفی است و ابزار گردآوری داده‌ها شامل مطالعه منابع کتابخانه‌ای، مدارک، اسناد و همچنین پرسشنامه و مصاحبه جهت‌دار با خبرنگاران و مدیران است؛ و جامعه آماری آن شامل ۳۶ نفر از مدیران و کارشناسان بوده که از این تعداد ۳۰ پرسشنامه عودت داده شد که پس از محاسبه ضریب اهمیت هر گویه، سنجه‌های ارزیابی عملکرد انتخاب شده و به ابعاد کارت

امتیازی متوازن تخصیصی داده شدند و در نهایت کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح معناداری ۵٪ تأیید شدند که به‌موجب آن مدل کارت امتیازی متوازن با ترکیب مؤلفه‌های تلفیقی مدل پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه، مناسب تشخیص داده شد [۸]. Jafari Vishkaei در پژوهش خود با عنوان «ارائه مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه پیام نور استان تهران، از طریق روش پژوهش توصیفی - پیمایشی» و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۵۹ نفر از مدیران، معاونین و رؤسای مراکز و واحدهای استان تهران را انتخاب کرده و با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته و با استفاده از آزمون کای‌دو به بررسی و تحلیل شاخص‌های بسترسازی سازمانی، تحلیل ذینفعان، قوانین فرا - سازمانی، تدوین مأموریت، تجزیه و تحلیل محیط داخل و خارج، تعیین اهداف بلندمدت و تدوین و انتخاب استراتژی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته و در نهایت به این نتیجه رسیده است که مدل پیشنهادی پژوهش، مدل مناسبی برای آن مرکز است [۹].

Hajipour پژوهشی درباره دانشگاه امام صادق (ع) دارد که در آن با استفاده از روش پژوهشی - کاربردی از نوع اکتشافی به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۰ نفر از متخصصان در حوزه پژوهش از حوزه ریاست، معاونین و دانشکده‌ها هستند که همه آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها برای تدوین اهداف بلندمدت، از مطالعه اسنادی و برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، از پرسشنامه پژوهشگر ساخته براساس مدل زنجیره ارزش استفاده شده و برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها از پرسشنامه و جلسات هم‌اندیشی با گروه صاحب‌نظران استفاده شده است. به منظور تحلیل داده‌ها در بخش مطالعه اسنادی از تحلیل محتوا و در بخش پرسشنامه‌ها ضریب اهمیت و میانگین هر شاخص محاسبه و در نتیجه به شناسایی اهداف بلندمدت، نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و تدوین استراتژی پژوهشی دانشگاه منتج شده است [۱۰].

Bagheri در پژوهش خود پیرامون حوزه آموزش دانشگاه امام صادق (ع) با عنوان طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت محور، با استفاده از روش میدانی به گردآوری داده‌ها پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان هستند که تعداد ۶۶ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند انتخاب شده‌اند. او ابتدا از طریق مطالعه کتابخانه‌ای به تهیه مدل پیشنهادی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه پرداخته است. سپس با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته و بهره‌گیری از تکنیک

قوت و ضعف محیط داخلی، بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و تدوین استراتژی با استفاده از پرسشنامه استاندارد، شرایط فوق ارزیابی شده است؛ که با توجه به تأیید تمام فرضیه‌ها، مدل مفهومی ارائه شده، مدل مناسبی برای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شیراز است [۱۳].

Jhany shkyb و همکاران‌شان پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی گروه محیط زیست دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران ارائه کرده‌اند. در این تحقیق اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق تکمیل پرسشنامه، مصاحبه با هیئت‌علمی و کارشناسان گروه آموزشی و بررسی گزارش‌ها و مستندات موجود تهیه شده است. این پژوهش با بررسی محیط درونی و محیط بیرونی، گروه محیط زیست دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران را با استفاده از تحلیل SWOT بررسی کرده است. براساس نتایج حاصل نمرة نهایی سازمان در ماتریس ارزیابی عوامل درونی با ۰/۰۹۳ و در ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۰/۰۳۵ تعیین شد. به این ترتیب گروه آموزشی بررسی شده در موقعیت استراتژیک محافظه‌کارانه قرار دارد. در ادامه کار در این تحقیق برای مشخص کردن جذابیت و اولویت نسبی استراتژی‌ها اقدام به تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی شده است که براساس نتایج آن، به ترتیب استراتژی‌های راه‌اندازی قطب علمی محیط زیست و راه‌اندازی رشته‌های جدید پاسخ‌گوی نیازهای اجرایی به‌منزله استراتژی‌های برتر مشخص شدند [۱۴].

در ادامه، خلاصه نتایج تحقیقات قبلی و ایرادات وارده به آن‌ها به تفکیک هر تحقیق در در قالب جدول مفهومی زیر ارائه شده است:

توفان مغزی به گردآوری داده‌ها و سپس تحلیل آن‌ها با استفاده از میانگین و محاسبه شاخص ضریب اهمیت پرداخته و در نهایت اهداف کلان، نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدیدها و استراتژی را تدوین کرده است [۱۱].

Khastar و دیگران در تحقیقی به بررسی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها بر مبنای چرخه حیات سازمانی در دانشگاه پرداخته‌اند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات، از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری نیز شامل کارکنان مدیریتی و غیرمدیریتی، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی و اعضای سازمان‌هایی‌اند که در محیط ویژه دانشگاه قرار دارند. در این پژوهش، مفهوم چرخه حیات سازمانی با ماتریس SWOT ترکیب شده و با استفاده از مدل سه‌شاخگی، عوامل چهارگانه ماتریس SWOT در قالب سه دسته عوامل ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای طبقه‌بندی شده‌اند. در نتیجه‌گیری به این امر اشاره شده که راهبرد کمینه کردن نقاط ضعف و بیشینه کردن استفاده از فرصت‌ها باید به کار گرفته شود. برای جلوگیری از اشباع و افول سازمانی باید به دنبال انجام اقدامات ابتکاری و بهره‌گیری از نوآوری در سازمان بود. نهایتاً در حوزه پژوهش پیشنهاد می‌شود که واحد ارتباط صنعت با دانشگاه در این مؤسسه تقویت و پشتیبانی شود [۱۲].

Shabboey در پژوهشی با عنوان مدل مناسب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه شیراز) این موضوع را بررسی کرده است که کدامیک از فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌ریزی در دانشگاه مورد مطالعه کاربرد دارد؟ روش تحقیق استفاده شده توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری آن، ۵۷ نفر از مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاه شیراز است. در این راستا از مراحل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده Hunger و Wheelen شامل بررسی نقاط

جدول نتایج تحقیقات قبلی و ایرادات وارده

عنوان	روش شناسی	مدل پیشنهادی	نتیجه‌گیری	ایرادات وارده
۱- برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (دانشگاه امام صادق ع) سال ۱۳۸۶	کاربردی - اکتشافی تحلیل محتوا - پرسشنامه	مدل خط مشی هاروارد - مدل مزیت رقابتی	تهیه جدولی از اهداف بلند مدت مجموعه زیر نقاط قوت و ضعف درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی را استراتژی‌ها	۱- عدم توجه به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها ۲- در نظر نگرفتن ابعاد داخلی و خارجی به‌صورت هم زمان در بررسی و تحلیل استراتژی‌ها. ۳- عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی‌ها. ۴- نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در دانشگاه. ۵- کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۶- در نظر نگرفتن شرایط کارکردی ساختارهای دانشگاه. ۷- عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی. ۸- عدم دستیابی به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۹- عدم توجه به ساختار مقالات و تحقیقات کیفی. ۱۰- ارائه نتیجه‌گیری‌های سطحی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی. ۱۱- چندگانگی در روش شناسی. ۱۲- عدم استفاده و بکارگیری یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح‌شده. ۱۳- نگاه ارزش مدارانه نسبت به طرح مدل‌های استراتژیک پیشنهادی. ۱۴- عدم ارائه یک نتیجه‌گیری منسجم. ۱۵- تفکیک دانشگاه‌ها به لحاظ رسالت و جنبه کارکردی بودن آن‌ها نسبت به دانشگاه‌های دیگر

<p>۱- عدم توجه به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها ۲- در نظر نگرفتن ابعاد داخلی و خارجی به‌صورت هم زمان در بررسی و تحلیل استراتژی‌ها. ۳- عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی. ۴- نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در دانشگاه. ۵- کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۶- در نظر نگرفتن شرایط کارکردی ساختارهای دانشگاه. ۷- عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی. ۸- عدم دستیابی به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۹- عدم توجه به ساختار مقالات و تحقیقات کیفی. ۱۰- ارائه نتیجه‌گیری‌های سطحی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی. ۱۱- چندگانگی در روش شناسی. ۱۲- عدم استفاده و بکارگیری یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح‌شده. ۱۳- نگاه ارزش مدارانه نسبت به طرح مدل‌های استراتژیک پیشنهادی. ۱۴- عدم ارائه یک نتیجه‌گیری منسجم. ۱۵- تفکیک دانشگاه‌ها به لحاظ رسالت و جنبه کارکردی بودن آن‌ها نسبت به دانشگاه‌های دیگر</p>	<p>بهره‌گیری از روش‌های معمول در سازمان‌های تجاری برای برنامه‌ریزی در سازمان‌های مأموریت محور - دستیابی به مدل نظری خاص برای دانشگاه‌های مأموریت محور - دیدگاه خلاقانه و سیستمی به مقوله آموزش در دانشگاه</p>	<p>مدل پیشنهادی محقق تحت عنوان مدل دانشگاه‌های مأموریت محور</p>	<p>مطالعه میدانی</p>	<p>۲- طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت محور (مطالعه موردی دانشگاه امام صادق) ۱۳۸۶ سال</p>
<p>۱- عدم توجه به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها ۲- در نظر نگرفتن ابعاد داخلی و خارجی به‌صورت هم زمان در بررسی و تحلیل استراتژی‌ها. ۳- عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی. ۴- نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در دانشگاه. ۵- کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۶- در نظر نگرفتن شرایط کارکردی ساختارهای دانشگاه. ۷- عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی. ۸- عدم دستیابی به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۹- عدم توجه به ساختار مقالات و تحقیقات کیفی. ۱۰- ارائه نتیجه‌گیری‌های سطحی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی. ۱۱- چندگانگی در روش شناسی. ۱۲- عدم استفاده و بکارگیری یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح‌شده. ۱۳- نگاه ارزش مدارانه نسبت به طرح مدل‌های استراتژیک پیشنهادی. ۱۴- عدم ارائه یک نتیجه‌گیری منسجم. ۱۵- تفکیک دانشگاه‌ها به لحاظ رسالت و جنبه کارکردی بودن آن‌ها نسبت به دانشگاه‌های دیگر</p>	<p>نتایج حاصل در این تحقیق نشان داده که اجزای در نظر گرفته شده در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک آن دانشگاه حائز اهمیت بوده و مدل مناسبی برای آن مرکز محسوب خواهد شد.</p>	<p>ارائه یک مدل مفهومی بر اساس تلفیق مدل‌های موجود</p>	<p>توصیفی - پیمایشی</p>	<p>۳- ارائه مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه پیام نور استان تهران ۱۳۸۹ سال</p>
<p>۱- عدم توجه به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها ۲- در نظر نگرفتن ابعاد داخلی و خارجی به‌صورت هم زمان در بررسی و تحلیل استراتژی‌ها. ۳- عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی. ۴- نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در دانشگاه. ۵- کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۶- در نظر نگرفتن شرایط کارکردی ساختارهای دانشگاه. ۷- عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی. ۸- عدم دستیابی به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۹- عدم توجه به ساختار مقالات و تحقیقات کیفی. ۱۰- ارائه نتیجه‌گیری‌های سطحی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی. ۱۱- چندگانگی در روش شناسی. ۱۲- عدم استفاده و بکارگیری یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح‌شده. ۱۳- نگاه ارزش مدارانه نسبت به طرح مدل‌های استراتژیک پیشنهادی. ۱۴- عدم ارائه یک نتیجه‌گیری منسجم. ۱۵- تفکیک دانشگاه‌ها به لحاظ رسالت و جنبه کارکردی بودن آن‌ها نسبت به دانشگاه‌های دیگر</p>	<p>پی‌گیری روند نشانگرهای ارزیابی عملکرد در نرم افزار QPR موفقیت‌سنجش پیشرفت و اجرای راهبرد را در دانشگاه امکان پذیرتر می‌گرداند. همچنین کارت امتیازی متوازن با ترکیب مؤلفه‌های تلفیقی مدل پیشنهادی، برای ارزیابی عملکرد دانشگاه، مناسب تشخیص داده شده است.</p>	<p>داشبورد راهبردی و کارت امتیازی متوازن</p>	<p>کاربردی توصیفی</p>	<p>۴- الگوی نشانگرهای ارزیابی عملکرد مراکز آموزش عالی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی (مطالعه موردی دانشگاه شهید بهشتی) ۱۳۸۹</p>
<p>۱- عدم توجه به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها ۲- در نظر نگرفتن ابعاد داخلی و خارجی به‌صورت هم زمان در بررسی و تحلیل استراتژی‌ها. ۳- عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی. ۴- نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در دانشگاه. ۵- کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۶- در نظر نگرفتن شرایط کارکردی ساختارهای دانشگاه. ۷- عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی. ۸- عدم دستیابی به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۹- عدم استفاده و بکارگیری یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح‌شده. ۱۰- عدم ارائه یک نتیجه‌گیری منسجم</p>	<p>راهبرد کمیته کردن نقاط ضعف و پیشینه کردن استفاده از فرصت‌ها تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه انجام اقدامات ابتکار آمیز و بهره‌گیری از نوآوری در دانشگاه برای جلوگیری از افول سازمانی</p>	<p>ترکیب مدل ارزیابی SWOT و چرخه حیات سازمانی</p>	<p>توصیفی پیمایشی</p>	<p>۵- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها بر مبنای چرخه حیات سازمانی</p>
<p>۱- عدم توجه به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها ۲- عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی. ۳- نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در دانشگاه. ۴- کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۵- در نظر نگرفتن شرایط کارکردی ساختارهای دانشگاه. ۶- عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی. ۷- عدم دستیابی به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۸- عدم ارائه یک نتیجه‌گیری منسجم.</p>	<p>تأیید اهمیت بررسی محیط داخلی و خارجی و تدوین استراتژی به‌عنوان اجزای مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک</p>	<p>فرایند برنامه‌ریزی راهبردی Hungher و Wheelen</p>	<p>توصیفی پیمایشی</p>	<p>۶- مدل مناسب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه شیراز)</p>
<p>۱- عدم تعیین منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی. ۲- نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در دانشگاه. ۳- کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۴- عدم توجه به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی. ۵- عدم دستیابی به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۶- عدم ارائه یک نتیجه‌گیری منسجم.</p>	<p>قرار گرفتن گروه آموزشی در موقعیت- استراتژیک محافظه کارانه - استراتژی‌های راه‌اندازی قطب علمی- محیط‌زیست و راه اندازی رشته‌های جدید، پاسخگوی نیازهای اجرایی به منزله استراتژی‌های برتر مشخص شدند.</p>	<p>مدل ارزیابی SWOT</p>	<p>توصیفی پیمایشی</p>	<p>برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی گروه زیست دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران</p>

## بحث

تحلیل تحقیقات پیشین:

با توجه به مطالب ارائه شده پیرامون تحلیل تحقیقات پیشین، نکات مطرح شده در ذیل تأمل برانگیز و درخور بررسی خواهند بود: ۱. توجه نکردن به چگونگی عملیاتی کردن استراتژی‌ها در سطوح خرد، میانه و کلان در سطح محیط مورد بررسی. ۲. در نظر نگرفتن ابعاد داخلی و خارجی به صورت هم‌زمان در بررسی و تحلیل استراتژی‌ها. ۳. تعیین نکردن منابع مالی و مادی در فرایند اجرای تغییر استراتژی‌ها (نقاط ضعف و تهدیدها). ۴. نامشخص بودن هماهنگی‌ها در فرایند تغییر الگوها در سازمان (دانشگاه). ۵. کالایی شدن دانشگاه در فرایند بررسی استراتژی‌ها. ۶. در نظر نگرفتن شرایط کارکردی ساختارهای دانشگاه به صورت جامع و همه‌جانبه. ۷. توجه نکردن به تعیین تغییرات لازم در استراتژی‌ها با توجه به بُعد زمانی (کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان‌مدت). ۸. دست‌نیافتن به یک استراتژی جدید در ارائه یک مدل مفهومی. ۹. توجه نکردن به ساختار مقالات و تحقیقات کیفی. ۱۰. ارائه نتیجه‌گیری‌های سطحی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی. ۱۱. چندگانگی در روش‌شناسی برای تحلیل نتایج تحقیق. ۱۲. استفاده نکردن و به‌کارنگرفتن یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح شده. ۱۳. نگاه ارزش‌مدارانه در برخی مقالات نسبت به طرح مدل‌های استراتژیک پیشنهادی در زمینه آموزش. ۱۴. ارائه نکردن یک نتیجه‌گیری منسجم پیرامون آنچه در یک مقاله در قالب طرح نتیجه‌گیری و خروجی‌های داده‌ها باید در نظر گرفته شود. ۱۵. تفکیک دانشگاه‌ها از نظر رسالت و جنبه کارکردی آن‌ها نسبت به دانشگاه‌های دیگر در برخی مقالات ارائه شده.

با توجه به انتقاداتی که در بالا به آنها اشاره شد، بیان چند نکته در زمینه تدوین استراتژی‌هایی که در مدل‌های تحقیقات پیشین بیان شده ضروری است:

دیدگاه‌های بررسی شده در تحقیقات پیشین عموماً به پویایی و پیچیدگی دانشگاه‌ها کمتر توجه داشته‌اند، به طوری که گاهی دانشگاه را سیستمی بسته در نظر می‌گرفتند و به تأثیر عوامل محیطی در دانشگاه توجه نداشتند. به همین دلیل تصور می‌شد که می‌توان آینده‌ای مشخص را پیش‌بینی کرده و اهداف دقیقی را برای دانشگاه تدوین کرد و تحصیل درونی دانشگاه را بر مبنای داده‌های کمی انجام داد. Cope معتقد است که با برنامه‌ریزی معمول (کلاسیک) فرض می‌کند که سیستم دانشگاهی سیستمی بسته است که در آن می‌توان برنامه‌ای منظم و واقعی طرح کرد. در صورتی که در برنامه‌ریزی استراتژیک فرض

بر این است که دانشگاه سیستمی باز است که سازماندهی آن با توجه به اطلاعاتی که از محیط درونی و بیرونی وارد سیستم می‌شود باید دائماً تغییر کند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از نظر ماهیت نیز با سازمان‌های تجاری تفاوت دارند. بسیاری از سازمان‌های تجاری موفق کار خود را با کارفرمایانی شروع می‌کنند که به خوبی می‌توانند از استعداد‌های بی‌نظیرشان بهره‌گیرند یا برای نیازهای مبرم بازار دست به تولید بزنند. با رشد تدریجی این قبیل تجارت‌ها، کارفرمایان مسئولیت نظارت بر تغییرات بازار را بر عهده گرفتند و کوشیدند تا در این عرصه پیش بروند و جای پای خود را در بازار محکم کنند و استعداد‌های منحصر به فردشان را به منصه ظهور برسانند. حال آن‌که دانشگاه‌ها منابع مالی اضافی اندکی تولید می‌کنند و به میزان زیادی به کمک‌های افراد ذینفع خارج از دانشگاه برای حفظ اقتدار و ادامه فعالیت خود وابسته‌اند. این وابستگی موجب می‌شود که افراد ذینفع، نفوذ چشمگیری در امور دانشگاه و فعالیت‌های آن داشته باشند. به علاوه این وابستگی موجب محدودیت انتخاب نیز می‌شود و این ضرورت را ایجاد می‌کند که منابع و ترجیحات این شرکای خارجی، در برنامه‌ریزی راهبردی لحاظ شود.

یکی دیگر از مهم‌ترین عناصر در ساخت استراتژی، مفهوم تناسب یا شایستگی بین عوامل بیرونی و عوامل سازمانی (درونی) است که در تحقیقات پیشین کمتر به آنها توجه شده است. Ansoff پنج مرحله را در الگوی خود تعیین می‌کند: ۱. تصمیم‌های متنوع‌سازی بنگاه ۲. فاصله بین موقعیت کنونی و موقعیت متنوع‌سازی بنگاه (آینده) ۳. بازبینی اهداف ۴. فهرست قابل قبول اهداف ۵. تصمیم‌گیری.

مفاهیمی که Ansoff به کار می‌برد الهام‌بخش مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی است، به شرطی که در شبیه‌سازی موقعیت‌های دانشگاهی و موقعیت‌های بنگاه‌ها افراط نشود.

یکی دیگر از عواملی که باید در بحث استراتژی‌ها مدنظر قرارداد هماهنگی و پذیرش تغییر در سازمان است. به عبارتی، بحرانی‌ترین چالش پیش روی بیشتر نهادهای آموزش عالی ایجاد ظرفیت برای پذیرش تغییر و تحول است. باید موانعی را برطرف کنیم که ما را از پاسخگویی به نیازهای جوامعی که به سرعت در حال تغییرند بازمی‌دارند. همچنین فرایندها و ساخت‌های اداری غیرضروری را کنار گذاشته و در چارچوب‌های موضوعی و ترتیبات کنونی کنکاش کنیم. دانشگاه‌ها باید فعالیت‌های آموزشی خود را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که تقویت و توسعه (مهارت‌های جنبی) را جایگزین برنامه‌های آموزشی سنتی کنند که زمانی به منظور تهیه برنامه‌های درسی، به کار می‌رفتند. برنامه‌های درسی آموزشی و علمی باید در تمام سطوح، ارزش و

اهمیت توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های دانشجویان را در بر بگیرد [۱۵].

از موارد مهمی که باید در فرایند استراتژی‌ها در نظر داشت، نگاه کارکردی به برنامه‌ریزی و تحلیل کارکردی از شرایط موجود است که در مطالعات پیشین کمتر به آن توجه شده است. هدف از تحلیل کارکردی این است که هر یک از اعضاء با استفاده از دیدگاه سازنده خود قوت‌ها و ضعف‌های هر راهکار را تشخیص دهند. تحلیل کارکردی این امکان را فراهم می‌کند تا کارشناسان متبحر، جزئیات را نمایان کنند که در غیر این صورت ممکن است برای تیم برنامه‌ریزی مشهود نباشد. با تکمیل این تحلیل، تیم برنامه‌ریزی براساس راهکارهای مطرح‌شده، رهبری را در جریان گذاشته، پیشنهادهایی را در ارتباط با یک راهکار طرح کرده و برای آن پیشنهاد دلیل و منطق می‌آورند. در نهایت آخرین عنصر از یک تحلیل کارکردی، تصمیم‌گیری است، که بهتر است به شکل سندی مکتوب باشد [۱۶].

در نظر گرفتن آموزش عالی به‌عنوان فرایندی تجاری و تبادلی آن‌چنان‌که در حوزه اقتصاد به آن توجه می‌شود، از دیگر عواملی است که در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک در مطالعات پیشین بر آن تکیه شده است.

به‌طور کلی می‌توان تمایز جامعه صنعتی و دانش را چنین خلاصه کرد که اولی مبتنی بر فناوری ماشینی است و دومی را یک فناوری هوشمند شکل‌داده است. اگر سرمایه و کار مهم‌ترین شاخصه‌های ساختاری جامعه صنعتی در نظر گرفته شود، اطلاعات و دانش را می‌توان از شاخصه‌های جامعه پسا صنعتی یا جامعه دانش برشمرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان اجتماعی یک بخش پسا صنعتی، تفاوت بسیار زیادی با یک بخش صنعتی خواهد داشت. Legrew یکی از متفکرین نوین تعلیم و تربیت این تمایز را در بخش آموزشی در دو پارادایم متفاوت می‌بیند و می‌نویسد: «بسیاری از نهادهای آموزش عالی» در حال تحرک برای بازسازی زیرساخت‌ها، طراحی مجدد سیاست‌ها و سازماندهی ارتباطات خارجی خود هستند تا بتوانند امتیازات رقابتی‌شان را در محیط شاه‌راه‌های اطلاعاتی حفظ کنند. کالاهای صنعتی در واحدهای مجزا و قابل‌شناسایی تولید شده و مانند یک قرص نان یا یک اتومبیل مبادله و خریدوفروش می‌شوند. این تبادل را قواعد حقوقی خاصی کنترل می‌کنند و کالای مورد مبادله نیز به مصرف می‌رسد و تمام می‌شود؛ اما اطلاعات و دانش، کالاهایی نیستند که به مصرف برسند و تمام شوند بلکه حتی مصرف نه‌تنها از حجم آنها نمی‌کاهد، بلکه می‌تواند سبب افزایش آنها نیز بشود. بنابراین می‌توان گفت که دانش محصولی

اجتماعی است و سؤال درباره هزینه، قیمت یا ارزش آن کاملاً با سؤال درباره ارزش کالاهای اقتصادی متفاوت است [۱۷].

از دیگر موارد مهم در تدوین استراتژی‌ها اهمیت دادن به عملیاتی کردن و مدیریت‌کردن آن‌ها در سطوح بلندمدت، کوتاه‌مدت و میان‌مدت است.

مدیریت استراتژیک یک فرایند در حال پیشرفت است که از سه مرحله اصلی تشکیل می‌شود: الف. شناسایی اهداف کوتاه‌مدت، بلندمدت، سند چشم‌انداز و مأموریت‌های استراتژیک یک سازمان و تحلیل شرایط کنونی آن؛ ب. پیاده‌سازی و توسعه استراتژی‌های ویژه سازمان؛ ج. ارزیابی، انطباق یا تغییر این استراتژی‌ها در صورت نیاز.

مختصان فن استراتژی و محققان، مدل‌هایی برای جنبه‌های مختلف مدیریت استراتژیک معرفی کرده‌اند که برای عملیاتی کردن آن‌ها در دانشکده‌ها می‌بایست ویژگی‌هایی را برای این روش‌های استراتژیک قائل شد: حاصل یک طرح دقیق باشد؛ حاوی مجموعه‌ای از جزئی‌ترین کارهای ساده باشد، سند چشم‌انداز آن را شخص ریاست دانشکده تنظیم کند، سند چشم‌انداز دانشکده در راستای سند چشم‌انداز دانشگاه تنظیم شود، سند چشم‌انداز، مجموعه‌ای از برنامه‌های سازمان‌یافته باشد و آن را کمیته‌ای برنامه‌ریزی کند، برای کاهش ریسک‌ها پیش‌بینی داشته باشد و پیامد تمامی برنامه‌ها را مدنظر داشته باشد [۱۸].

### نتیجه‌گیری

چون طبیعت دانشگاه و آموزش عالی با سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکارمحور متفاوت است، باید در مدل‌های ارائه‌شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها، دانشگاه‌ها می‌توانند مدل سنتی را به‌گونه‌ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آن‌ها در این فرایند بهبود یابد و برنامه‌ریزی استراتژیک با نتایج بهتری برای آن‌ها همراه باشد. تفاوت‌هایی که باید در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه‌ها با سایر سازمان‌ها در نظر گرفته شود عبارت‌اند از:

۱. زمینه: چون برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً مستلزم ایجاد تغییراتی در سازمان است، زمینه محافظه‌کارانه دانشگاه ایجاد می‌کند که در برنامه‌ریزی استراتژیک به زمینه دانشگاه توجه ویژه‌ای شود. ۲. بازه زمانی: به دلیل زمینه محافظه‌کارانه و ماهیت فعالیت‌ها در دانشگاه‌ها، تغییرات در آن نهادینه است. بنابراین می‌توان بازه زمانی بلندتری در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه در نظر گرفت؛ بازه زمانی برنامه‌ریزی استراتژیک در مدل‌های کسب‌وکارمحور، معمولاً دو تا سه سال و در دانشگاه‌ها



برای تعریف مأموریت، نیاز به مشخص کردن مشتریان سازمان دارد، مشکل است<sup>۱۹</sup>!

### تقدیر و تشکر

از تمامی اساتید بزرگوار دانشگاه پیام نور تهران که ما را در این امر یاری نمودند، سپاسگزاریم.

### تأییدیه اخلاقی

ملاحظات اخلاقی و قانونی در ذکر مطالب و بیان خلاصه محتوای پژوهش‌های گذشته رعایت شد.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارضی در منافع، فرایند نگارش و فرایند داوری مقاله بین نویسندگان وجود نداشت.

### منابع مالی

برای انجام دادن رساله، از حمایت مادی هیچ نهادی برخوردار نبوده‌ایم.

اغلب پنج سال یا بیشتر است. ۳. اجماع: در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به دلیل اهمیت حاکمیت مشارکتی در مدیریت دانشگاه و نقش کلیدی مشارکت اعضای هیئت‌علمی در آن، دستیابی به اجماع، از ابتدای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ضرورت دارد؛ چون در دانشگاه برنامه‌ریزی استراتژیک از پایین به بالا انجام می‌شود. ۴. سیستم ارزشی: اصول ارزشی حاکم بر دانشگاه‌ها با اصول ارزشی حاکم بر سازمان‌های کسب‌وکار محور متفاوت است. در دانشگاه‌ها برای آموزش افراد جامعه به مدت طولانی سرمایه‌گذاری می‌شود؛ اما در کسب‌وکارها، چنین نیست. این تفاوت در سیستم ارزشی، نیازمند اتخاذ رویکردی متفاوت در برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه‌هاست. به عبارتی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها نمی‌توان از مدل‌هایی استفاده کرد که محور آن‌ها صرفاً مبتنی بر بازگشت سرمایه است. ۵. مشتریان: مشتریان دانشگاه‌ها کاملاً تعریف‌شده نیستند. دانشجویان، کارکنان و جامعه می‌توانند به‌عنوان مشتریان دانشگاه‌ها در نظر گرفته شوند. بنابراین استفاده از مدل‌هایی که

## References

- Sokhansanj R. Upstream Fifth Economic Development Plan Documents, v: 1, Iran. Office administration and public relations vice president for strategic planning and oversight. Tehran 2008.
- Specialized Scientific Council of the map. Mapping Science, Supreme Council of the Cultural Revolution, d. Tehran. 2007.
- Ayati M, Ghorani S. Quality development of curricula by knowledge management in higher education. HEC 2010 1; (2); 153-172.
- University of Tehran. Second Five-Year Plan in 1390-1394. Available from [ut.ac.ir/file/download/page/1449385019-barnameyey-dovom.pdf](http://ut.ac.ir/file/download/page/1449385019-barnameyey-dovom.pdf). Accessed 2011.
- David FR. Strategic management, translated by parsaeian and Erabi, Cultural Research Bureau. 2000.
- Sadeghi Fasaei S, Erfanmanesh A. Methodological Principles of Documentary Research in Social Sciences, Case Study: The Impact of Ungradedness on the Iranian Family. SC 2016 (2): 61-91.
- Yazdanpanah A, Ehsani A. Pattern markers for evaluating the performance of higher education institutions in the strategic planning process. Case: Shahid Beheshti University. HRM 2011 1; (5): 129-154.
- Jafari Vishkaei F. Provide an appropriate model for strategic planning of Payam Noor University of Tehran. Master's thesis. Payam Noor university. IRANDOC 2009.
- Hajipour B, Soltani M. Strategic planning of research in universities and higher education institutions Study of Imam Sadiq (AS). SMT 2008 2; (1): 183-224.
- Bagheri M, Delpesnd J. Strategic Planning Model in Mission-Based Universities Case Study: Educational Domain of Imam Sadiq University(A.S). SMT 2008 2; (1): 125-182.
- Khastar H, Batmani M A, Omidian M. Universities strategic planning based on organizational life cycle: A Case Study. MIU 2016 4; (2): 227-240.
- Shabboeey A, Iyranban S J, The appropriate model university strategic planning process Case Study: Shiraz University. Available from [Http://www.civilica.com/Paper-MCED02-MCED02\\_149](http://www.civilica.com/Paper-MCED02-MCED02_149). Accessed 2016.
- Jhany shkyb F, Danekar A, Aalipour M, Yousefi A. Strategic educational planning for department of environment natural resources faculty, university of Tehran. NE 2016 (2): 201-212.
- Hosseini M, Ahmadi S, Motafeghi Zenouz S, Naderi S. Straw Model: Strategic Planning process in higher education distance learning approach. Available from [http://www.civilica.com/Paper-ICSM05-ICSM05\\_136](http://www.civilica.com/Paper-ICSM05-ICSM05_136). Accessed 2011.
- Pisel KP, Ritz JM. Strategy for Planning, Designing, and Managing Distance and Distributed Learning at the University. Distance and Distributed Learning Environments: FYCTTE 2005:35-64.

16. Javdani H. Examining the impact of globalization on Iranian universities and academics. Magiran 2009 :33- 34.
17. Moadi M, Nabaei N. A strategic planning model for colleges universities. Avilable from [http://www.civilica.com/Paper-ICBDE01-ICBDE01\\_186](http://www.civilica.com/Paper-ICBDE01-ICBDE01_186). Accessed 2014 Desember 17. [Persian]
18. Deardorff DS, Williams G. Synergy leadership in quantum organizations. FC 2006:19-21.
19. Lerner, AL. A Strategic Planning Primer for Higher Education. Avilable from <http://grapevine.laspositacollege.edu>. Accessed 1999.

