



Institute for Research  
& Planning in Higher Education

## Higher Education Letter

Print ISSN: 2008-4617



National Organization  
for Educational Testing

### Evaluation of the Strategic Plan of Urmia University

Shirin Kazemi<sup>1</sup>

1. PhD Student in Higher Education Management, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran  
kazemish2272@gmail.com.

Article Info	ABSTRACT
<b>Article Type:</b> <b>Research Article</b>	<b>Objective:</b> The aim of this study was to investigate the strategic plan of Urmia University in 2019.
<b>Received:</b> 2020/05/09	<b>Methods:</b> This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method. The statistical population of the study was all 620 faculty members of Urmia University, and 217 people were selected by using Morgan table. The Sampling method was convenient method. The used instrument is a researcher-made strategic plan evaluation questionnaire. The validity of this questionnaire was confirmed using content validity and the construct validity was confirmed using LISREL software. The reliability of the questionnaire was 0.904 using Cronbach's alpha.
<b>Revised:</b> 2021/05/04	<b>Results:</b> The general condition of the strategic plan of Urmia University and its components are lower than the hypothetical average of the society. The results also showed the inequality of the mean rankings of the research variables. The component of "formulating values and visualizing the desired condition" has the highest average rank and the component of "strategic foresight" has the lowest average rank in the strategic plan of Urmia University.
<b>Accepted:</b> 2021/05/05	<b>Conclusion:</b> The general condition of the strategic plan of Urmia University was evaluated at a relatively favorable level. Also, the level of desirability of the component "review of the current situation" and the component of "strategic foresight" was unfavorable and other components were considered relatively desirable.
	<b>Keywords:</b> evaluation studies, strategic plan, strategic planning, Urmia University
<b>Cite this article:</b> kazemi, shirin. (2021). Evaluation of the Strategic Plan of Urmia University. <i>Higher Education Letter</i> , 14 (55): 65-90 pages	
© The Author(s). Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing	



موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

# نامه آموزش عالی

شماره چاپی: ۶۱۷-۲۰۰۸



سازمان پژوهش‌های آموزش کشور

## ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه

شیرین کاظمی<sup>۱</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران، kazemish2272@gmail.com.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	<b>هدف:</b> پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در سال ۱۳۹۸ انجام گرفته است.
مقاله پژوهشی	<b>روش پژوهش:</b> این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه، همه اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه به تعداد ۶۲۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۱۷ نفر به دست آمد. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بوده است. ابزار استفاده شده، پرسشنامه محقق ساخته ارزیابی برنامه راهبردی است. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و روایی سازه با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تأیید قرار گرفت. میزان پایایی این ابزار با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۰۴ به دست آمد.
دریافت:	<b>یافته‌ها:</b> وضعیت کلی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و مؤلفه‌های آن پایین‌تر از میانگین فرضی جامعه قرار دارد. همچنین، نتایج عدم برابری میانگین رتبه‌های متغیرهای پژوهش را نشان داد؛ مؤلفه «تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب» دارای بالاترین میانگین رتبه و مؤلفه «آینده‌نگاری راهبردی» دارای کمترین میانگین رتبه در ارکان برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه است.
۱۳۹۹/۰۲/۲۰	<b>نتیجه‌گیری:</b> وضعیت کلی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی شد. همچنین، سطح مطلوبیت مؤلفه «بررسی وضعیت موجود» و مؤلفه «آینده‌نگاری راهبردی» نامطلوب بوده و سایر مؤلفه‌ها نسبتاً مطلوب ارزیابی شدند.
اصلاح:	
۱۴۰۰/۰۲/۱۴	
پذیرش:	
۱۴۰۰/۰۲/۱۵	
<b>کلیدواژه‌ها:</b> مطالعات ارزیابی، برنامه راهبردی، برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه ارومیه	



**استناد:** کاظمی، شیرین (۱۴۰۰). ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه. نامه آموزش عالی، ۱۴ (۵۵)، صفحه ۶۵-۹۰. ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور حق مؤلف © نویسندگان.

### مقدمه

یکی از چالش‌های همیشگی سازمان‌ها در دنیای امروز، محیط است و آنچه در محیط از همه مهم‌تر است، تغییرات و شتاب آن است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبرو هستند که مسائل مختلفی چون فرصت و تهدید را برای آنها ایجاد می‌کند. تا قبل از فرا رسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان، شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن گونه بود که سازمان‌ها توان همگون‌سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند؛ ولی با گذر زمان توان سازمان‌ها برای شناخت امواج تغییرات و مدیریت آنها کاهش یافت و این بعد جدید از مسئله سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن حداقل هاله‌ای از آن را از قبل برای خود ترسیم کرده و خود را آماده کنند یا حتی یک گام جلوتر رفته و تحول‌آفرین شوند. این آماده‌سازی از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داده شده است (گوتی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). ترومپ و رابن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، خاطر نشان کردند که برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی پیچیده برای بیشتر سازمان‌هاست. این چالش به‌ویژه در آموزش عالی بسیار قوی‌تر است؛ جایی که ارتباطات و چالش‌ها برای رهبران آن به‌عنوان ترغیب‌کنندگان نمی‌تواند به دور از اهمیت باشد. از نظر آجایی و اکاندایو<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند کمک کند تا دانشگاه‌ها با تعریف شفافی از هدف‌های مؤسسه در بیانیه مأموریت، چارچوبی برای تصمیم‌گیری در کل مؤسسه فراهم کنند، فرصت‌ها و تهدیدهای آتی را آشکار و روشن نمایند و زمینه‌ای برای اندازه‌گیری عملکرد و افزایش بهره‌وری از طریق افزایش کارایی و اثربخشی فراهم آورند (کلد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

مراکز آموزش عالی برای رسیدن به هدف‌های خود که نشانگر فلسفه وجودی‌شان است، برنامه راهبردی مورد نیاز خود را تدوین می‌کنند. آنچه حائز اهمیت است به‌کارگیری الگو یا مدل مناسب، روش‌شناسی صحیح طبق ارکان برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی معیارها و شاخص‌های مورد نیاز در هر مرحله، آمایش آموزش عالی و تدوین برنامه راهبردی بومی متناسب است. عملکرد موفق دانشگاه‌ها طبق برنامه تدوین شده، افزون بر اجرای فعالیتهای عملیاتی برنامه و نظام ارزیابی و بازخورد، نیازمند مطالعه مجدد برنامه راهبردی تدوین شده است؛ اینکه عوامل و دست‌اندرکاران برنامه چقدر پیشروی درستی در مرحله تدوین برنامه داشته‌اند. وینت و داوونینگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، اهمیت نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی را مطالعه و بررسی کردند. میلر<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، روند برنامه‌ریزی راهبردی در تعاملات کتابخانه‌های دانشگاه با جامعه دانشگاهی را بررسی کرد.

1. Goette et al
2. Tromp & Ruben
3. Ajayi & Ekundayo
4. Kolade et al
5. Wint & Downing
6. Miller

ادی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، با مطالعه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شهری در لندن و نیویورک، اولویت‌بندی استراتژی‌های نهادی و مکانی دانشگاه‌ها در زمینه شهرنشینی جهانی را بررسی کرد. حاجی پور و سلطانی (۱۳۸۶)؛ خاشعی و اصلانی (۱۳۹۴)؛ فرازی و همکاران (۱۳۹۵)؛ کمری و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش‌های خود طراحی مدل یا الگو را برای برنامه راهبردی دانشگاهی مورد هدف قرار داده‌اند. این پژوهشگران سعی در نشان دادن این بعد از مسئله بوده‌اند که اغلب الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی از بخش صنعت و تجارت سرچشمه گرفته و محوریت آنها مفاهیمی از قبیل سودآوری، ارزش افزوده، رقبا و مشتریان بازار است. این در حالی است که دانشگاه‌ها باید در به‌کارگیری الگو و روش برنامه‌ریزی راهبردی خود ملزومات و مفروضات اقتضائی را در نظر بگیرند. پیشینه پژوهشی، نشان‌دهنده آن است که مطالعات بسیاری در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه و سایر سازمان‌ها انجام گرفته است؛ با این حال، پژوهشی که به مطالعه ارزیابی برنامه راهبردی تدوین شده دانشگاه و به‌ویژه در دانشگاه ارومیه صورت گرفته باشد، در مطالعات پیشین دیده نمی‌شود؛ در این میان، لزوم مطالعه و بررسی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه اهمیت پیدا می‌کند. مطالعه و پژوهش در این زمینه برای دست‌اندرکاران و مسئولان و مدیران دفتر برنامه‌ریزی، مدیریت و تشکیلات دانشگاه ارومیه به‌طور خاص و نظام آموزش عالی ایران به‌طور عام در جهت کاربست موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی راهبردی مفید واقع شده و آنها را در جهت پیشبرد هدف‌های خود با رویکرد راهبردی یاری می‌رساند. نتایج این پژوهش می‌تواند یک حلقه بازخوردی به فرایند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه باشد تا گام‌های طی شده و فعالیت‌های انجام‌گرفته برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران برنامه موشکافی شود. چنانچه برنامه تدوین شده سند مهر و موم شده بدون هیچ انعطاف‌پذیری برای اصلاح و بازبینی باشد، چه‌بسا در مرحله پیاده‌سازی و اجرا نیز به دلیل کاستی‌ها موجب اتلاف وقت و منابع می‌شود و دانشگاه را در دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و هدف‌های کلی برنامه باز می‌دارد. با توجه به مطالب پیش گفته و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، مطالعه حاضر با هدف ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه از دیدگاه اعضای هیئت علمی انجام گرفته است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی راهبردی، آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به‌هنگام در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارج سازمان است و به همین جهت از پویایی کافی برخوردار است. با پیش‌بینی آینده محتمل و برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان به‌طور هدفمند و با عزم راسخ در جهتی که آن را به مزیت برتری می‌رساند، حرکت کرده و از منابع در دسترس به‌طور منسجم و بهینه استفاده می‌کند (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶). برنامه‌ریزی راهبردی از عناصر کلیدی موفقیت مدیریت در مؤسسات آموزش عالی و ابزاری برای ایجاد مسیرهای اصلی برای دانشگاه/

1. Addie

دانشکده/گروه آموزشی است. همان گونه که نظریه پرداز مدیریت همچون هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) برنامه ریزی را «ارزیابی آینده، تصمیم گیری در مورد آنچه باید انجام شود، و تدوین یک برنامه عمل» می دانست. فرایند برنامه ریزی راهبردی، ابزاری قدرتمند و راهنمایی برای کمک به همه سطوح مراکز آموزش عالی برای توسعه آنها و یافتن مزیت های رقابتی در نظر گرفته می شود. بنابراین، ضروری است در فرایند برنامه ریزی راهبردی مشخص شود چه مؤلفه هایی در جهت توسعه منابع راهبردهای صریح آموزشی با مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاه مورد نیاز است (چن و همکاران<sup>۱</sup>). سابقاً این گونه بیان می شد که «برنامه ریزی راهبردی روند مداومی از سیستم های تصمیم گیری کارآفرینی (ریسک پذیری) با حداکثر دانش درباره آینده؛ سازمان دهی منظم تلاش های مورد نیاز برای انجام این تصمیم ها و ارزیابی نتایج حاصل از این تصمیمات در برابر انتظارات از طریق بازخورد سازمان یافته و منظم است» (هو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). برنامه ریزی راهبردی در سال ۱۹۷۰ توسط سازمان ها و مؤسسات غیر انتفاعی مثل دانشگاه ها و بنیادها در مدیریت وارد شده است (لیو و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ هو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). روند روبه رشد ناگهانی برنامه ریزی راهبردی در بین مؤسسات آموزش عالی با تغییرات آموزش عالی در دوره دوم قرن گذشته، از جمله تغییرات جمعیتی، کاهش بودجه، ظهور فناوری های جدید، افزایش جهانی سازی و افزایش نظارت بخش عمومی در ارتباط بود (لسلی و فرتول<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ اسپورن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹؛ کلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ هو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). در این دوره از تغییر برای دانشگاه ها ضروری شد خود را با محیط از طریق استراتژی های نوآورانه و مدیریت علمی حرفه ای وفق دهند (اسپورن، ۱۹۹۹؛ سالمین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛ هو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). در ادامه به مدل های مختلف برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) اشاره می شود؛ استونر و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۹۵) در کتاب خود با عنوان «مدیریت» مدل برنامه ریزی استراتژیک را در ۹ مرحله بیان کرده اند: مرحله ۱- تعیین هدف؛ مرحله ۲- شناسایی استراتژی و هدف های کنونی؛ مرحله ۳- تحلیل محیط؛ مرحله ۴- تحلیل منابع؛ مرحله ۵- شناسایی فرصت های استراتژیک و تهدیدها؛ مرحله ۶- تعیین میزان تغییرات استراتژیک؛ مرحله ۷- تصمیم گیری استراتژیک؛ مرحله ۸- اجرای استراتژیک؛ مرحله ۹- اندازه گیری و کنترل پیشرفت (درویش و همکاران، ۱۳۹۲). این مدل بر اساس الگوهای رایج برنامه ریزی استراتژیک و تنها با تفاوت در محتوا و تأکید بر فرایندها ارائه شده است و به ویژه برای سازمان های کوچک و متوسط اعم از دولتی و خصوصی مفید است. این مدل دارای ۹ مرحله متوالی است که دو مرحله آن (ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله) اساساً دو جنبه مختلف از

1. Chen et al
2. Hu et all
3. Liu & Li
4. Leslie & Fretwell
5. Sporn
6. Keller
7. Salminen
8. Stoner et al

یک فاز است. این مدل همچنین شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و ملاحظات اجرایی) است که در هر مرحله از ۹ مرحله، جایگاه دارد (خاتمی زاده و مهدی زاده، ۱۳۸۷). از دیگر مدل های ساده ای که برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده متعلق به وایتمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) است. براساس مدل مذکور، برنامه ریزی استراتژیک از دو فاز مستقل برنامه ریزی و اجرا تشکیل می شود. کلر در کتاب «استراتژی دانشگاهی» مطرح کرده است که برنامه ریزی استراتژیک به آینده نگاه میکند و بر حفظ نهاد همگام با تغییر محیط تأکید دارد. بنابراین، کلر تداوم و حرکت را جزء خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک میدانند و تغییرات محیطی را همراه با حرکت نیروهای تاریخی موجود در محیط، در ساخت برنامه های استراتژیک مهم میبندارد (یمنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۲، ص ۱۵). الگوی پیترسون<sup>۲</sup> نیز از جمله نخستین الگوهای مدیریت راهبردی مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه ها محسوب می شود. در این الگو با الهام از مبانی تفکر راهبردی بر شناخت عوامل محیطی و تحلیل متقابل این عوامل با عوامل و متغیرهای درون دانشگاهی تأکید شده است. در این الگو، به اجرای برنامه های تدوین شده و ارزشیابی عوامل اجرایی نیز به عنوان دو مرحله مهم فرایند برنامه ریزی راهبردی 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 (قهرمانی، ۱۳۹۳). الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی راتگرز<sup>۳</sup> رویکردی جامع برای ایجاد، سازمان دهی و اجرای یک برنامه راهبردی ارائه می نماید. این الگو، مدیریت راهبردی دانشگاه را شامل هفت مرحله منظم و مرتبط با یکدیگر دانسته است. الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی دانشگاه راتگرز از تدوین مأموریت، چشم اندازها و ارزش ها شروع شده و به پیامدها و دستاوردها ختم می شود. 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 (همان).

یمنی دوزی سرخابی و ترک زاده (۱۳۸۷)، وضعیت برنامه ریزی توسعه دانشگاه های دولتی در ایران را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها نشان دهنده وضعیت نامناسب برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه های قلمرو پژوهش بود. همچنین، نتایج پژوهش مبین وجود ضعف قابل ملاحظه در مبانی اساسی لازم برای شکل گیری یک نظام رفتاری اثربخش برنامه ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه های قلمرو پژوهش بود. یمنی دوزی سرخابی (۱۳۸۸)، نشان داد که برنامه ریزی توسعه دانشگاهی به مثابه تفکر و خلاقیت در حوزه میان رشته ای در نظر گرفته و در تعریف برنامه ریزی توسعه به گذشته، حال و آینده به طور هم زمان توجه داشته است. حاتمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی، یک الگوی راهبردی اقتضایی در آموزش عالی را ارائه کرده است. این الگو با توجه به تبیین وضعیت موجود و تعیین مسیر به سمت وضعیت مطلوب پس از تدوین راهبردها و اتخاذ شیوه های عملی مناسب با هر

1. Whiteman
2. Peterson
3. Rutgers

راهبرد، ارائه شده است که اتخاذ شیوه‌های عملی از ویژگی‌های این الگو برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها و تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف در محیط‌های درونی و بیرونی بوده است. فراستخواه (۱۳۹۲)، نیز الگوی مفهومی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی در دانشگاه ارائه کرده است. این الگوی مفهومی دارای سه رکن و هشت حلقه فرایندی است. طبق یافته‌ها، نظام اطلاعاتی کارآمد، مهم‌ترین بایسته برنامه‌ریزی و آینده‌نگاری دانشگاه است. افزون بر این، کاربرد آینده‌نگاری، آینده‌اندیشی و آینده‌پژوهی و روش‌های آن مانند سناریونویسی در برنامه‌ریزی راهبردی نظام‌های دانشگاهی بیش از پیش، باید مد نظر قرار گیرد. یمنی‌دوزی سرخابی و صالحی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود نشان دادند که مهم‌ترین تغییرات مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از سال‌های ۲۰۰۰ به بعد، مفاهیمی از این دست هستند: ۱. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از نوع تأمل‌پذیر است؛ ۲. آینده‌نگری به صورت اکتشافی است؛ ۳. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، مشارکتی است؛ ۴. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، خودسازمان‌دهنده است؛ ۵. برنامه‌ریزی دانشگاهی، پیچیده‌نگر است؛ ۶. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، تکاملی است؛ ۷. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، بدیهه‌پرداز و نوآور است؛ ۸. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، مانند یک هنرمند عمل می‌کند و خلاقیت، نقش اساسی در درک وضعیت دانشگاه یا پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی آن دارد. خاشعی و اصلانی افراشته (۱۳۹۴)، در پژوهش خود یک مدل استراتژی در چارچوب چهارمرحله‌ای جامع تدوین کردند. مرحله شروع، با تعیین بیانیه دانشکده، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تشکیل شد. سپس در مرحله تطبیق و توسعه به جای استفاده از ماتریس SWOT از مدل استراتژیک SOAR به منظور تعیین نقاط قوت، فرصت، آرمان‌ها و نتایج استفاده شد. در پایان مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی شده در مرحله تطبیق و توسعه مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش «استفاده از حمایت دانشگاه جهت انجام پژوهش‌های مرتبط با نیاز منطقه» به عنوان بهترین استراتژی برای دانشکده مورد مطالعه انتخاب شد. فرازی و همکاران (۱۳۹۵)، نیز الگوی جامع، سیستمی و کل‌نگر، ساختارمند، مشارکتی و مبتنی بر آینده‌نگاری راهبردی بر پایه نظام جامع آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه دانشگاه بر پایه تفکر راهبردی تدوین کردند. یافته‌های پژوهش صفری و همکاران (۱۳۹۶)، مبین آن است که چون طبیعت و ماهیت سازمان دانشگاه و آموزش عالی با طبیعت و ماهیت سازمان‌ها و بنگاه‌های حوزه صنعت و تجارت (به لحاظ زمینه، سیستم ارزشی، هنجارها، مشتریان، شاخص‌ها و...) متفاوت است، باید در الگوهای ارائه شده تغییراتی ایجاد شود. با شناخت این تفاوت‌ها دانشگاه‌ها می‌توانند محیط سنتی را به گونه‌ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آنها در این فرایند بهبود یابد و همواره برنامه‌ریزی راهبردی با نتایج

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
2. Strengths Opportunities Aspirations Results

بهتری حاصل شود. یافته‌های طالبی و نعمتی (۱۳۹۶)، نشان می‌دهد تدوین سیاست به شیوه مشارکتی موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصت‌هایی شده است که دانشگاه با آنها مواجه بوده و برای دستیابی به رسالت خویش از آنها بهره برده و با تأمل و دقت بیشتری تصمیم‌گیری صورت گرفته است. سیاست‌گذاری‌های اعمال شده در این شبکه به علت مشارکت ذی‌نفعان در اتخاذ آنها قابلیت اجرایی دارد و سیستم دانشگاه را به سمت تضمین کیفیت هدایت می‌کند. اشراق و همکاران (۱۳۹۷)، الگوی راهبردی آینده‌نگاری فرهنگی را طراحی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد، این الگو بر اساس الگوی EFQM<sup>۱</sup> دارای ۱۰۰۰ امتیاز است که وزن مؤلفه حصول توافق و کسب آمادگی برای برنامه‌ریزی راهبردی در بالاترین سطح سازمانی برابر ۲۵۷ امتیاز، وزن مؤلفه برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی برابر ۲۴۵ امتیاز، وزن مؤلفه جاری‌سازی راهبردها برابر ۲۵۰ امتیاز و وزن مؤلفه کنترل راهبردی فرهنگی برابر ۲۴۷ امتیاز است. کانچانا<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، نشان داد که بررسی زمینه، ارزیابی، برنامه‌ریزی سازمانی، برنامه‌های بخش‌های مختلف و اجرای برنامه از مؤلفه‌های اصلی برنامه‌ریزی راهبردی آنها محسوب می‌شود. آستین<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، وضعیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها را بررسی و مدل پیشنهادی خود را برای بهبود وضعیت ارائه کرد. برنامه‌های استراتژیک در حال اجرا بیشتر تحت تأثیر هدف‌های فردی است تا چشم‌اندازها و مأموریت‌های آموزش عالی. در مدل پیشنهادی باید نه تنها مأموریت‌ها، ارزش‌ها و هدف‌ها در نظر گرفته شود بلکه باید با استفاده از مهارت‌های راهبردی اجرا شده، ارزیابی‌ها به صورت مداوم برای پی بردن به شرایط نوظهور اجرا شود. تسیاکیروس و پاشیاردیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی نظام آموزشی در قبرس را بررسی کردند و دریافتند که اجزای اصلی در برنامه‌ریزی راهبردی این نظام عبارت‌اند: از تجزیه و تحلیل راهبرد، انتخاب راهبرد و اجرای راهبر. همچنین، این برنامه راهبردی می‌تواند در تحقق هدف‌های نظام آموزشی مؤثر باشد. تولمی<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، در پژوهشی نشان داد که حیاتی‌ترین گام برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، پویای محیطی است. پویای محیطی، فرایندی فنی است که طی آن اطلاعات عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه که روی برنامه‌ریزی اثر می‌گذارند، گردآوری و تحلیل می‌شود (مک‌دونالد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). یافته‌های ویلیامز و چانس<sup>۷</sup> (۲۰۰۹)، نشان‌دهنده آن است که برنامه‌ریزی راهبردی وسیله‌ای است، نه یک پایان - آن نیاز به انعطاف‌پذیری دارد و از یک سازمان می‌خواهد تا به‌طور مداوم به دنبال یادگیری و تنظیم مداوم باشند. یافته‌های کاهوجی و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۲)، نشان داد که مدل‌های کنونی که دانشگاه‌های ترکیه برای برنامه‌ریزی راهبردی

1. European Foundation for Quality Management
2. Kanchana
3. Austin
4. Tsiakkios & Pashiardis
5. Toulmi
6. Mac Donald
7. Chance, & Williams
8. Kahveci et al



استفاده می‌کنند، اثربخشی لازم را نداشته و در عمل موفق نبوده‌اند؛ بنابراین، انجمن آموزش عالی این کشور باید به جای مدل‌های مختلف، مدلی یگانه یا مدلی ترکیبی از مدل‌های مختلف، ارائه کند و مبنای کار خود قرار دهند. ماپولانگا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، در پژوهش خود نشان داد که طرح‌های راهبردی جاری همه برنامه‌ریزی‌ها، بودجه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های دانشگاه را جهت می‌دهد اما به دلیل نبود ارزیابی‌های درست و به‌موقع و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و همه نیروهای درونی و بیرونی که عامل فشار محسوب می‌شوند، به تحقق آرمان‌ها و مطلوبیت‌های دانشگاه منجر نشوند. ای‌موردینو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، یک مدل بین‌المللی برای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه ایالتی ارائه کردند. این مدل در کمک به اداره‌ها و برنامه‌ها در توسعه بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، هدف‌های سازمانی و برنامه‌های عملیاتی، در انتشار اطلاعات سازمانی، ارتقای مشارکت، ترکیب جدید اعضا و افزایش آگاهی از نقاط قوت و فرصت‌ها، اثربخش بوده است. پژوهش هو و همکاران (۲۰۱۸)، چهار یافته اصلی را نشان داد: اول، مراکز پژوهشی مورد بررسی به برنامه پنج‌ساله اهمیت زیادی می‌دهند؛ دوم اینکه، مراکز دولتی در سطح بالاتر در مأموریت‌های مربوطه واقع‌بین نیستند؛ سوم، رهبران دانشگاه‌ها، استادان برجسته، مدیران مدرسه‌ها و رؤسای دفاتر دانشگاه مهم‌ترین عاملان تأثیرگذار در تمامی مراکز دانشگاهی هستند؛ چهارم، به نظر می‌رسد دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای و مؤسسات آموزش عالی خصوصی نسبت به مراکز دانشگاهی در مقاطع دیگر و سایر انواع دارای فعالیت‌های عملگرا هستند. این مطالعه نشان داد که مؤسسات آموزش عالی خصوصی، خصوصیات منحصر به فردی در برنامه‌ریزی راهبردی دارند.

### چارچوب نظری پژوهش

چارچوب مورد استفاده برای ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، الگوی «فرازی و همکاران (۱۳۹۵)» است که شاخص‌های برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با زمینه دانشگاهی را تدوین کرده‌اند. دلیل استفاده از این الگو از یک سو، جامعیت آن در مطالعه برنامه راهبردی بخش دانشگاهی و ارائه یک الگوی بومی مناسب دانشگاهی از منظر فلسفه و ماهیت، کارکرد، زمینه، و عوامل راهبردی است. در این مدل الزامات بالادستی، اجرا و کنترل به صورت یک‌جا در آن گنجانده شده است. از سوی دیگر، الگوهای ارائه شده در برنامه‌ریزی راهبردی، عمدتاً در زمینه بنگاه‌های تجاری و صنعتی با توجه به فلسفه و ماهیت آنها بر اساس جنبه سودآوری و ارزش افزوده شکل گرفته و متنوع شده‌اند و با ارزش‌های محوری، فلسفه و مأموریت زمینه دانشگاهی، متفاوت و گاهی در تعارض هستند؛ از این رو، به دلیل نامناسب بودن هر یک از الگوهای موجود در برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه باید الگویی برای ارزیابی برنامه راهبردی تدوین شده دانشگاه ارومیه مورد استفاده قرار گیرد که با شاخص‌های

1. Mapulanga
2. Immordino et al

ساختاری و محتوایی مناسب چارچوب محکمی برای مطالعاتی از این نوع باشد. مؤلفه‌های پیشنهادی فرازی و همکاران (۱۳۹۵) برای برنامه راهبردی زمینه دانشگاهی شامل هشت مؤلفه اصلی بدین شرح است: ۱- حصول توافق؛ ۲- بررسی وضعیت موجود؛ ۳- تحلیل محیطی؛ ۴- آینده‌نگاری راهبردی؛ ۵- تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب؛ ۶- تعیین، ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی؛ ۷- تعیین نقشه مسیر و عملیاتی کردن راهبردها؛ ۸- تدوین نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری.



شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش (فرازی و همکاران، ۱۳۹۵)

### پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی: وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آن چگونه است؟

### پرسش‌های فرعی

۱- وضعیت هر یک از مؤلفه‌های برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آنها چگونه است؟

۲- مؤلفه‌های برنامه راهبردی از نظر هیئت علمی دانشگاه در چه رتبه‌ای نسبت به یکدیگر قرار دارند؟

### روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، کمی از نوع توصیفی-پیمایشی است. این پژوهش بدان دلیل کاربردی است که از نتایج طرح به‌عنوان بازخوردی که می‌تواند در شیوه‌های تدوین و معیارهای ساختاری و فرایندی برنامه راهبردی دانشگاه‌ها تأثیر مثبت داشته باشد و برنامه‌ریزان و عوامل برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها از نتایج طرح برای بازبینی جامعیت آن ارزیابی مجدد و صحیحی داشته باشند؛ مفید خواهد بود. جامعه آماری پژوهش شامل همه اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه در سال ۱۳۹۸ (بر اساس آمارهای موجود ۶۲۰ نفر) است. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بوده<sup>۱</sup> که با توجه به ساعت‌های حضور استادان در دفاتر خود در دانشکده‌ها و برنامه کلاسی و آموزشی آنها به استنادی که در ساعت مراجعه محقق در دفتر خود حضور داشتند، پرسشنامه داده شد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که با سطح اطمینان ۰/۹۵ و در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد نمونه ۲۱۷ نفر محاسبه شد. تعداد ۲۳۰ پرسشنامه توزیع و تعداد ۲۰۴ پرسشنامه برگردانده شد و این تعداد پرسشنامه در تحلیل آماری به‌کار گرفته شد. پرسشنامه این پژوهش از نوع محقق ساخته بوده که در ادامه تشریح می‌شود.

در این پژوهش با مطالعه پیشینه و مطالعات قبلی، مؤلفه‌های ارائه شده توسط «فرازی و همکاران (۱۳۹۵)» به‌عنوان سنج‌های ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه انتخاب شدند. پس از تعیین مؤلفه‌ها به تعیین و ساخت گویه‌های پرسشنامه با استفاده از مفاهیم، مضامین و شاخص‌های ارائه شده در پیشینه پژوهشی اقدام شد. روایی محتوایی پرسشنامه با جمع‌بندی و توافق نظرات استادان و کارشناسانی که با حوزه برنامه‌ریزی راهبردی آشنایی کامل دارند، به دست آمد. این پرسشنامه دارای ۸ مؤلفه و ۴۰ گویه است؛ مؤلفه‌های آن شامل: ۱- حصول توافق؛ ۲- بررسی وضعیت موجود؛ ۳- تحلیل محیطی؛ ۴- آینده‌نگاری راهبردی؛ ۵- تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب؛ ۶- ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی؛ ۷- عملیاتی کردن راهبردها؛ ۸- ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری. میزان پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مقدار ۰/۹۰۴ به دست آمد. پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از یک (خیلی کم) تا پنج (خیلی زیاد) تنظیم شده است.

به‌منظور بررسی روایی ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Lisrel و برای تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. در قسمت آمار توصیفی از آماره‌هایی

۱. بدلیل شرایط پاندمی کرونا و نیمه‌تعطیل شدن دانشگاه ارومیه از اسفند ماه ۱۳۹۸ به جای روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است.

همچون فراوانی، میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن، آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی، آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای تعیین وضعیت، و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میانگین مؤلفه‌ها بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده حاصل از پرسشنامه از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش بر اساس تحلیل‌های آمار توصیفی در جدول‌های (۱ تا ۳) ارائه شده است. از بین ۲۰۴ عضو هیئت علمی مورد مطالعه ۱۳۷ نفر (۶۷/۲ درصد) مرد و ۶۷ نفر (۳۲/۸ درصد) زن بوده‌اند. نتایج آمار توصیفی در خصوص میزان تحصیلات، نشان داد که از میان اعضای هیئت علمی ۴ نفر (۲ درصد) مدرک فوق لیسانس، ۱۸۲ نفر (۸۹/۲ درصد) مدرک دکتری و ۱۸ نفر مدرک فوق دکتری (۸/۸ درصد) دارند. همچنین، نتایج آمار توصیفی در خصوص مرتبه علمی، نشان داد که از میان اعضای هیئت علمی ۴ نفر (۲ درصد) مربی، ۸۶ نفر (۴۲/۲ درصد) استادیار، ۶۹ نفر (۳۳/۸ درصد) دانشیار و ۴۵ نفر (۲۲/۱ درصد) استاد هستند.

جدول (۱) توزیع اعضای هیئت علمی بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۳۷	۶۷/۲
زن	۶۷	۳۲/۸
کل	۲۰۴	۱۰۰

جدول (۲) توزیع اعضای هیئت علمی بر حسب تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
فوق لیسانس	۴	۲
دکتری	۱۸۲	۸۹/۲
فوق دکتری	۱۸	۸/۸
کل	۲۰۴	۱۰۰

جدول (۳) توزیع اعضای هیئت علمی بر حسب مرتبه علمی

مرتبه علمی	فراوانی	درصد
مربی	۴	۲
استادیار	۸۶	۴۲/۲
دانشیار	۶۹	۳۳/۸
استاد	۴۵	۲۲/۱
کل	۲۰۴	۱۰۰

همچنین، شاخص‌های آمار توصیفی در خصوص متغیرهای پژوهش که در جدول (۴) ارائه شده است، نشان می‌دهد میزان میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر برنامه راهبردی مدون به ترتیب ۲/۴۹، ۰/۱۸، ۰/۴۲، ۱/۹ و ۴/۲۸ است. میزان میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر حصول توافق به ترتیب ۲/۴، ۰/۵۷، ۰/۷۵، ۱ و ۵ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر بررسی وضع موجود به ترتیب ۲/۳۱، ۰/۴، ۰/۶۳، ۱، ۵ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر تحلیلی محیطی به ترتیب ۲/۶۳، ۰/۳۹، ۰/۶۲، ۰/۴ و ۱/۴ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر آیینده نگاری راهبردی به ترتیب ۲/۳۲، ۰/۴، ۰/۶۳، ۱ و ۴/۸ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب به ترتیب ۳/۰۱، ۰/۴، ۰/۶۴، ۱/۸ و ۵ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی ۲/۶، ۰/۳۶، ۰/۶، ۰/۴ و ۱/۴ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر عملیاتی کردن راهبردها به ترتیب ۲/۴۹، ۰/۳۷، ۰/۶۱، ۱/۳۳ و ۴/۸۳ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری به ترتیب ۲/۴۹، ۰/۳۴، ۰/۵۹، ۱/۳۳ و ۴/۶۷ است.

جدول (۴) شاخص‌های توصیفی متغیرهای برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	واریانس	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
برنامه راهبردی مدون	۲۰۴	۲/۴۸	۰/۱۸	۰/۴۲	۰/۹	۴/۲۸
حصول توافق	۲۰۴	۲/۴	۰/۵۷	۰/۷۵	۱	۵
بررسی وضع موجود	۲۰۴	۲/۳۱	۰/۴	۰/۶۳	۱	۵
تحلیل محیطی	۲۰۴	۲/۶۳	۰/۳۹	۰/۶۲	۱/۴	۴/۶
آینده‌نگاری راهبردی	۲۰۴	۲/۳۲	۰/۴	۰/۶۳	۱	۴/۸
تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب	۲۰۴	۳/۰۱	۰/۴	۰/۶۴	۱/۸	۵
ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی	۲۰۴	۲/۶	۰/۳۶	۰/۶	۱/۴	۴/۶
عملیاتی کردن راهبردها	۲۰۴	۲/۴۹	۰/۳۷	۰/۶۱	۱/۳۳	۴/۸۳
ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری	۲۰۴	۲/۴۹	۰/۳۴	۰/۵۹	۱/۳۳	۴/۶۷

برای بررسی ساختار عاملی پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر از تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول و دوم استفاده شد که نتایج به دست آمده برای پرسشنامه در ادامه ارائه می‌شود. نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول (۵) نشان می‌دهد که تمامی گویه‌های (متغیرهای مشاهده‌پذیر) برنامه راهبردی دانشگاه از بار عاملی (بیشتر از ۰/۵) مطلوبی برخوردارند و برای سنجش مؤلفه‌های (متغیرهای مکنون) هشتگانه برنامه راهبردی شاخصهای مناسبی محسوب میشوند. همچنین، نتایج نیکویی برازش و حالت معنی‌داری حاصل از خروجی نرم‌افزار لیزرل، نشان‌دهنده مناسب بودن الگو است. همچنین خروجی میزان  $0/07$   $RMSEA^1$  را برای الگو نشان می‌دهد. هر چه میزان  $RMSEA$  از  $0/08$  کمتر باشد، نشان‌دهنده این است که الگو از برازش مناسب‌تری برخوردار است. معیارهای  $GFI^2$  و  $AGFI^3$  نشان‌دهنده اندازه‌های از مقدار نسبی واریانسها و کوواریانسهاست که توسط مدل تبیین میشود. مقدار این معیارها بین صفر تا یک متغیر است که هرچه قدر اعداد به دست آمده به یک نزدیکتر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. مقادیر گزارش شده برای این دو شاخص به ترتیب  $0/94$  و  $0/92$  است که تأییدکننده مناسب بودن مدل است.

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index

برای مقایسه اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌های از داده‌های مشاهده شده چقدر خوب عمل میکند، از مقادیر شاخص نرم شده برازندگی ( $NFI^1$ )، شاخص نرم نشده برازندگی ( $NNFI^2$ )، شاخص برازندگی فزاینده ( $IFI^3$ ) و شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI^4$ ) استفاده شده است. به اعتقاد گفن و همکاران (۲۰۰۱) مقادیر بالای ۰/۸ دو شاخص اول و بالای ۰/۹ دو شاخص دوم حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های موجود است (به نقل از هومن، ۱۳۸۸)؛ مقدار  $NFI$  ۰/۹۰،  $NNFI$  ۰/۹۱،  $IFI$  ۰/۹۴ و  $CFI$  ۰/۹۵ است که نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است.

جدول (۵) تحلیل عاملی مرتبه اول مقیاس کل ارزیابی برنامه راهبردی

ردیف	متغیرهای مکنون (مؤلفه‌ها)	متغیرهای مشاهده‌پذیر (گویه‌های پرسشنامه)	میزان بارعاملی متغیر مشاهده‌پذیر با متغیر مکنون	وضعیت رابطه
۱	حصول توافق	سؤال (۳،۲،۱)	۰/۱۱، ۰/۳۹، ۰/۳۵	مطلوب
۲	بررسی وضعیت موجود	سؤال (۸،۷،۶،۵،۴)	۰/۹۶، ۰/۴۶، ۰/۷۷، ۰/۷۶، ۰/۱۰۶، ۰/۱۰۶	مطلوب
۳	تحلیل محیطی	سؤال (۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹)	۰/۸۸، ۰/۳۵، ۰/۴۴، ۰/۷۲، ۰/۳۱	مطلوب
۴	آینده‌نگاری راهبردی	سؤال (۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴)	۰/۴۷، ۰/۶۸، ۰/۱۰/۹، ۰/۱۰/۳، ۰/۷۱	مطلوب
۵	تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب	سؤال (۲۴،۲۳،۲۲،۲۱،۲۰)	۰/۶۹، ۰/۷۷، ۰/۱۴، ۰/۸، ۰/۰۶	مطلوب
۶	ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی	سؤال (۲۹،۲۸،۲۷،۲۶،۲۵)	۰/۷۱، ۰/۱۷، ۰/۷۱، ۰/۰۸، ۰/۵	مطلوب
۷	عملیاتی کردن راهبردها	سؤال (۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵)	۰/۳۸، ۰/۱۸، ۰/۵۵، ۰/۱۳، ۰/۶۸، ۰/۷۲	مطلوب
۸	ارزیابی راهبردها، بازخورد و بازنگری	سؤال (۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱)	۰/۶۶، ۰/۴۵، ۰/۸، ۰/۸۲، ۰/۹۳، ۰/۲۵	مطلوب

همان‌طور که در جدول (۶) دیده می‌شود تمامی بارهای عاملی مربوط به پارامترهای الگو در حالت مطلوبی بوده و شاخص‌های تناسب الگو نشانگر مناسب بودن الگوی اندازه‌گیری متغیر مربوطه هستند. RMSEA

1. Normed Fit Index
2. Non-Normed Fit Index
3. Incremental Fit Index
4. Comparative Fit Index

نیز کمتر از ۰/۰۸ است. مقادیر گزارش شده برای دو شاخص GFI و AGFI به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۵ است که تأییدکننده مناسب بودن مدل است. مقدار NFI ۰/۸۸، NNFI ۰/۹۰، IFI ۰/۹۳ و CFI ۰/۹۵ است که نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است.

جدول (۶) تحلیل عاملی مرتبه دوم مقیاس کل ارزیابی برنامه راهبردی

وضعیت رابطه	میزان بارعاملی متغیر مشاهده‌پذیر با متغیر مکنون	متغیرهای مشاهده‌پذیر (گویه‌های پرسشنامه)	میزان بارعاملی مؤلفه‌ها با متغیر اصلی	متغیرهای مکنون (مؤلفه‌ها)	متغیر اصلی
مطلوب	۷/۶۲، ۷/۳۱، ۸/۲۹	سؤال (۳،۲۰۱)	۷/۱۶	حصول توافق	برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه
مطلوب	۷/۲۶، ۶/۱۹، ۶/۶۱ ۶/۶۶، ۷/۲۲	سؤال (۸،۷،۶،۵،۴)	۵/۹۷	بررسی وضعیت موجود	
مطلوب	۵/۴۷، ۵/۵۷، ۵/۳۸، ۵ ۵/۸۶	سؤال (۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹)	۵/۴۵	تحلیل محیطی	
مطلوب	۶/۳۱، ۶/۶۸، ۶/۶۹ ۶/۵۶، ۶/۲۳	سؤال (۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴)	۶	آینده‌نگاری راهبردی	
مطلوب	۵/۶۱، ۶/۵، ۶/۲۵، ۶/۵۵ ۵/۵۷	سؤال (۲۴،۲۳،۲۲،۲۱،۲۰)	۵/۶۲	تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب	
مطلوب	۵/۸۹، ۵/۶۷، ۵/۴۸ ۵/۷۵، ۵/۰۶	سؤال (۲۹،۲۸،۲۷،۲۶،۲۵)	۶/۳۶	ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی	
مطلوب	۵/۸۷، ۶/۵۱، ۶/۶۴ ۶/۰۹، ۶/۵، ۵/۵۹	سؤال (۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵) (۳۰، ۳۱)	۷/۶	عملیاتی کردن راهبردها	

**پرسش اول:** وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آن چگونه است؟  
به‌منظور تعیین وضعیت متغیر برنامه راهبردی از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. همان‌طور که در جدول (۷) دیده می‌گردد، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، میانگین برنامه راهبردی (۲/۵۴) تفاوت معنی‌داری ( $\text{Sig} < 0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه<sup>۱</sup> (۳) دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین برنامه راهبردی کمتر از مقدار متوسط قرار دارد.

۱. مقدار یا حدود میانگین جامعه که در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود.



جدول (۷) آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای تعیین وضعیت متغیر برنامه راهبردی (میانگین فرضی = ۳\*)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی (Df)	میزان معنی‌داری (Sig)
برنامه راهبردی مدون	۲/۵۴	۰/۴۲	-۱۵/۴۲	-۰/۴۵	۲۰۳	۰,۰۰۰

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری پرسش‌های (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

برای قضاوت در مورد مطلوبیت متغیرها از طیف مطلوبیت بازرگان و همکاران استفاده شده است. بدین صورت که با محاسبه میانگین مربوط به هر پرسش، امتیاز هر یک از پرسش‌ها مشخص می‌شود. در ابتدا ارزش عددی هر کدام از گزینه‌ها (بسیار زیاد-۵، زیاد-۴، متوسط-۳، کم-۲، ۱-خیلی کم) در تمامی نمونه‌ها جمع زده و سپس بر تعداد پرسش‌ها تقسیم می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). در ادامه با توجه به جدول‌های (۸) و (۹) با در نظر گرفتن میانگین‌های به دست آمده برای هر یک از متغیرهای برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، وضعیت آنها در یک پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً مطلوب، و مطلوب) توصیف شده است تا با ارزیابی وضعیت کلی برنامه مسئولان و دست‌اندرکاران مدیریت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی دانشگاه در صدد بهبود و ارتقای وضعیت آن برآیند و با اقدامات لازم و به موقع به اصلاح نقاط ضعف آن، اقدام و در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌هایشان به راهکارهای لازم و سودمند برای رفع مشکلات توجه کنند.

جدول (۸) طیف بازرگان و همکاران

استاندارد	۱ تا ۲/۳۳	۲/۳۴ تا ۳/۶۶	۳/۶۷ تا ۵
	نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب

نتایج به دست آمده در جدول (۹)، نشان‌دهنده این است که کل مقیاس برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند.

جدول (۹) تعیین مطلوبیت متغیر برنامه راهبردی

متغیرها	میانگین هر متغیر	وضعیت هر یک از متغیرها
		مطلوب
		نسبتاً مطلوب
		نامطلوب
برنامه راهبردی	۲/۵۴	*

پرسش دوم: وضعیت هریک از مؤلفه‌های برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آنها چگونه است؟

به منظور تعیین وضعیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. همان‌طور که در جدول (۱۰) دیده می‌شود، با توجه به نتایج به‌دست آمده، میانگین متغیر حصول توافق (۲/۴۰) تفاوت معنی‌داری ( $0 \text{Sig} < /0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه دارد و نتایج گویای آن است که میانگین متغیر حصول توافق کمتر از مقدار متوسط است. میانگین متغیر بررسی وضع موجود (۲/۳۱) تفاوت معنی‌داری ( $0 \text{Sig} < /0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه دارد و نتایج گویای آن است که میانگین متغیر بررسی وضعیت موجود کمتر از مقدار متوسط است. میانگین متغیر تحلیل محیطی (۲/۶۳) تفاوت معنی‌داری ( $0 \text{Sig} < /0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر تحلیل محیطی از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی (۲/۳۲) تفاوت معنی‌داری ( $0 \text{Sig} < /0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه ندارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری (تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب) برابر با مقدار متوسط قرار دارد. میانگین متغیر تناسب راهبردها (۲/۶) تفاوت معنی‌داری ( $0 \text{Sig} < /0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر تناسب راهبردها از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر برنامه‌های و فعالیت‌های عملیاتی (۲/۴۹) تفاوت معنی‌داری ( $0 \text{Sig} < /0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر برنامه‌های و فعالیت‌های عملیاتی از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری (۲/۴۹) تفاوت معنی‌داری ( $0 \text{Sig} < /0.05$ ) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است.

پرتال جامع علوم انسانی

جدول (۱۰) آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای تعیین وضعیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی (میانگین فرضی = ۳\*)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی (Df)	میزان معنی‌داری (Sig)
حصول توافق	۲/۴	۰/۷۵	-۱۱/۲۴	-۰/۵۹	۲۰۳	۰,۰۰۰
بررسی وضعیت موجود	۲/۳۱	۰/۶۳	-۱۵/۳۹	-۰/۶۸	۲۰۳	۰,۰۰۰
تحلیل محیطی	۲/۶۳	۰/۶۲	۸/۳۷	۰/۳۶	۲۰۳	۰,۰۰۰
آینده‌نگاری راهبردی	۲/۳۲	۰/۶۳	-۱۵/۱۲	-۰/۶۷	۲۰۳	۰,۰۰۰
تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب	۳/۰۱	۰/۶۴	۰/۲۶	۰/۰۱	۲۰۳	۰,۷۹
ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی	۲/۶	۰/۶	-۹/۴۲	-۰/۳۹	۲۰۳	۰,۰۰۰
عملیاتی کردن راهبردها	۲/۴۹	۰/۶۱	-۱۱/۶۵	-۰/۵	۲۰۳	۰,۰۰۰
نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری	۲/۴۹	۰/۵۹	-۱۲/۳۲	-۰/۵	۲۰۳	۰,۰۰۰

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری پرسش‌های (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

در ادامه به تعیین مطلوبیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی بر اساس طیف مطلوبیت بازرگان و همکاران پرداخته شده است. با توجه به جدول (۱۱) متغیرهای «بررسی وضعیت درونی» و «آینده‌نگاری راهبردی» در وضعیت نامطلوب قرار دارند. متغیرهای «حصول توافق»، «تحلیل محیطی»، «تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب»، «ارزیابی گزینه‌های راهبردی»، «عملیاتی کردن راهبردها»، و «نظام ارزیابی و بازخورد و بازنگری» وضعیت نسبتاً مطلوب دارند؛ بنابراین مدیران و دست‌اندرکاران دفتر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه باید نسبت به بهبود این برنامه، اقدام کنند و برای ارتقای وضعیت آنها از سطح نسبتاً مطلوب به سطح مطلوب، تدابیر و راهکارهای مؤثر و کارا بیاندیشند.

جدول (۱۱) تعیین مطلوبیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی

وضعیت هر یک از متغیرها		میانگین هر متغیر	متغیرها
نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب	
	*		حصول توافق
*			بررسی وضعیت موجود
	*		بررسی محیطی
*			آینده‌نگاری راهبردی
	*		تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب
	*		ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی
	*		عملیاتی کردن راهبردها
	*		ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری

**پرسش سوم:** مؤلفه‌های برنامه راهبردی از نظر هیئت علمی دانشگاه در چه رتبه‌ای نسبت به یکدیگر قرار دارند؟ افزون بر نتایج اصلی پژوهش، در این بخش برای مقایسه میانگین رتبه‌های متغیرهای پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن برای طرح‌های درون گروهی (نمونه‌های وابسته) مناسب است و از این آزمون برای رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی متغیر استفاده می‌شود. با توجه به جدول (۱۲) سطح معنی‌داری (sig) کمتر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه عدم برابری رتبه‌ها یا اولویت‌های متغیرها از نظر هیئت علمی شرکت کننده در پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. در ادامه در جدول (۱۳) خروجی نرم‌افزار رتبه‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد؛ نتایج نشان دهنده آن است که متغیر «تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب» دارای بالاترین میانگین رتبه و متغیر «آینده‌نگاری راهبردی» دارای کمترین میانگین رتبه در ارکان برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه است.

جدول (۱۲) آزمون فریدمن

آزمون فریدمن	
۲۰۴	تعداد
۱۵۲/۴۱	کای اسکوئر
۷	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معنی داری

جدول (۱۳) میانگین رتبه‌های متغیرهای برنامه راهبردی مدون

میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها
۴/۱۲	حصول توافق
۳/۸۶	بررسی وضعیت موجود
۴/۷۷	بررسی محیطی
۳/۶۸	آینده‌نگاری راهبردی
۶/۲۱	تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب
۴/۷۴	ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی
۴/۲۷	عملیاتی کردن راهبردها
۴/۳۷	ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری

## بحث

یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین برنامه راهبردی کمتر از مقدار متوسط جامعه است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش یمینی‌دوزی سرخابی و ترک‌زاده (۱۳۸۸) و باقری‌نژاد (۱۳۸۹)، همخوان است. اما با نتایج پژوهش تسیاکیروس و پاشیاردیس (۲۰۰۳) ناهمخوان است. همچنین، در خصوص ارزیابی وضعیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، نتایج گویای آن است که میانگین متغیر حصول توافق تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر حصول توافق کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که این متغیر در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش رضایی و شبیری (۱۳۹۳)، هم‌راستا و با مطالعات صفری و همکاران (۱۳۹۶)، اشراق و همکاران (۱۳۹۷) ناهمخوان است. همچنین، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که میانگین متغیر نقاط قوت و ضعف محیط درونی تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر نقاط قوت و ضعف محیط درونی کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که این متغیر در سطح نامطلوب قرار دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش یمینی‌دوزی سرخابی و ترک‌زاده (۱۳۸۷) هم‌راستا و با پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) ناهمخوان است. همچنین، یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر

بررسی تحلیل محیطی در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های یمنی دوزی سرخابی و ترک‌زاده (۱۳۸۷)، و ماپولانگا (۲۰۱۳) هم‌راستا و با پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) ناهمخوان است. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر آینده‌نگاری راهبردی در سطح نامطلوب قرار دارد. تحقیق و مطالعه‌ای که به صورت مستقیم در خصوص وضعیت آینده‌نگاری راهبردی دانشگاه انجام گرفته باشد؛ جهت مطالعه پیشینه‌ای در دسترس قرار نداشت. در نتیجه، امکان مقایسه این بعد از برنامه راهبردی امکان‌پذیر نبود. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری، تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه ندارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری تقریباً برابر با مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. با توجه اینکه اغلب همت پژوهشگران به مطالعه در خصوص برنامه راهبردی به ارائه مدل بوده است و به بررسی وضعیت موجود ارکان برنامه راهبردی به‌ویژه در دانشگاه توجه نشده است؛ امکان مقایسه نتایج این بعد از پژوهش امکان‌پذیر نبود. همچنین، یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر تناسب راهبردها تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر تناسب راهبردها کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر تناسب راهبردها در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. صفری و همکاران (۱۳۹۶) در ارزیابی و تحلیل مطالعات پیشین درباره برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی به تدوین مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه‌ها توسط محققان دیگر انتقاداتی وارد کرد؛ از جمله: ۱- بی‌توجهی به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بعد زمانی؛ ۲- بهره‌نگرفتن از یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح شده. نتایج پژوهش آنها با نتایج پژوهش حاضر که وضعیت تناسب راهبردها را در سطح پایینتر از مقدار متوسط ارزیابی کرده است، هم‌راستا است. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر عملیاتی کردن راهبردها تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر عملیاتی کردن راهبردها کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر عملیاتی کردن راهبردها در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش باقری‌نژاد (۱۳۸۹)، و صفری و همکاران (۱۳۹۶) هم‌راستا و با نتایج پژوهش ماپولانگا (۲۰۱۳) ناهمخوان است. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های باقری‌نژاد (۱۳۸۹)، و کانچانا (۲۰۰۰) ناهمخوان است.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش به ارزیابی وضعیت و سطح مطلوبیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و مؤلفه‌های آن در سال ۱۳۹۸ پرداخته شد. چارچوب مورد استفاده برای ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، الگوی «فرازی و همکاران (۱۳۹۵)» است که شاخص‌های برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با زمینه دانشگاهی را تدوین کرده‌اند. برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و مؤلفه‌های آن با استفاده از این مدل در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. با بررسی نتایج حاصل از این پژوهش توصیه می‌شود، دست‌اندرکاران و عوامل تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، اجرای پژوهش‌های بیشتری در خصوص الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی که بیشترین تطابق و سازگاری را با مقتضیات دانشگاه دارند، ترتیب دهند و متناسب‌ترین الگوی بومی را به کار گیرند؛ چراکه بهره‌گیری از یک الگوی مناسب، امکان پیش‌بینی تغییر نیازهای محیط دانشگاهی را در قالب یک چارچوب فراهم می‌آورد.

### References

- Addie, J. P. D. (2019). Urban (izing) university strategic planning: An analysis of London and New York City. *Urban Affairs Review*, 55(6), 1612-1645.
- Ajayi, I. A., & Ekundayo, H. T. (2007). Funding Initiatives in University Education in Nigeria. In J. B. Babalola; G. O. Akpa; A. O. Ayeni and O. Adedeji (eds) *Access, Equity and Quantity in Higher Education. NAEAP Publications*. Lagos, Nigeria: Awe-mark Printers.
- Austin, W. J. (2000). *A Heterarchical Systems Thinking Approach to The Development of Individual Planning and Evaluation to Synergize Strategic Planning in Higher Education Practice*. Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL. Dissertations.
- Bagherinejad, J. (2010). Strategic Planning in Higher Education Institutions A Necessity or Choice: A Comparative Study and Needs Analysis. *Quarterly Journal of Welfare Planning & Social Development*, 2, 83- 112. [Persian]
- Kahveci, T. C., Uygun, O., Tekez, E. K., Sevinçli, A., Kılıçarslan, A. G., & Dülger, E. (2012). Evaluation of Public Strategic Planning Models for Turkish Universities. *8<sup>th</sup> International Strategic Management Conference*.
- Chance, S., & Williams, B. T. (2009). Assessing university strategic plans: A tool for consideration. *The Journal of the International Society for Educational Planning*, 18(1), 38-54.
- Chen, S. H., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. A. (2018). A Strategic Planning Process Model for Developing Open Educational Resources. *International Journal of Information & Education Technology*, 8(5).
- Darwish, H., Rasooli, R., Mubarak, H., & Kolivand, P. H. (2013). Assessing the Strate-

- gic Planning Model of Khatam Al-Anbia Hospital (p.). *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 1(4), 111-128. [Persian]
- Farasatkah, M. (2013). A conceptual framework for forward-thinking planning at the university. *Journal of Research & Planning in Higher Education*, 19(3), 1-21. [Persian]
- Farazi, A., Salehi Imran, I., Alizadeh Thani, M., & Tabibi, M. R. (2015). Provide a conceptual model of strategic planning based on academic context. *Iranian Journal of Higher Education*, 8(3), 51-77. [Persian]
- Goette, T., Woodard, H., & Young, D. (2008). The link among strategic planning, curriculum management, and assurance of learning: one school's experiences. *Communications of the IIMA*, 8(2), 31-45.
- Hajipour, B., & Soltani, M. (2009). Strategic research planning in universities and higher education institutions; Case study: Imam Sadegh (AS) University. *Strategic Management Thought*, 1(2), 14-35. [Persian]
- Hatami, H. (1389). Presenting a Strategic Contingency Management Model in Higher Education, *First International Conference on Management and Innovation, Shiraz*, [https://www.civilica.com/Paper-MIEAC01-MIEAC01\\_171.html](https://www.civilica.com/Paper-MIEAC01-MIEAC01_171.html) [Persian]
- Hosseini, S. Z., Izadi, S., Alizadeh & Thani, M. (2016). Analysis of internal and external environment in the field of education of Mazandaran University based on strategic planning. *Educational Planning Studies*, 7(14), 97-114. [Persian]
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43.
- 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
- Ishraq, H., Ahmadvand, A. M., & Salehi, A. (2016). Designing a strategic model of cultural futurism. *Journal of Law Enforcement Order and Security*, 11(44), 217-238. [Persian]
- Kamri, H., Nourian, M., Soleimani, N., & Masoudi Nodooshan, E. (2016). Synthesis research in the studies of strategic thinking of managers. *Journal of Educational Sciences*, 25(1) 43-64.
- Kanchana. M. (2000). *The status of strategic planning at public an private universities in Thailand. Dissertations.* University of Pittsburgh
- Khashei, V., & Aslani Afrashteh, A. (1394). Exploring the strategy formulation model



- based on the SOAR model. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Management Research*, 2(5), 123-147. [Persian]
- Khatamizadeh, B., Mehdizadeh, H. (1396). Comparative Study and Evaluation of Strategic Planning Models and Presenting a New Planning Framework. *Tomorrow Management*, 6(19), 34-53. [Persian]
- Kolade, A. B., Olanipon, O. O., & Olumuyiwa, O. M. (2018). The Impact of Strategic Planning On Performance in the University Education: A Case Study Of University Of Ibadan, Nigeria. *European Journal of Education Studies*.
- Leslie, D. W., & Fretwell, E. K., Jr. (1996). *Wise moves in hard times: Creating and managing resilient colleges and universities*. Jossey-Bass.
- Mac Donald, F. A. (2010). *Strategy: A case of a community college and the dynamic forces at work in its environment*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Retrived from Proquest Dissertation, UMI.
- Mapulanga, P. (2013) SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*, 26(2), 70 -84.
- Miller, L. N. (2018). University community engagement and the strategic planning process. *Evidence Based Library & Information Practice*, 13(1), 4-17.
- Mossadegh Rad, A. M., Fayazbakhsh, A., & Amini, F. (2016). Challenges of developing a strategic plan in the Welfare Organization. *Journal of Paramedical School, Tehran University of Medical Sciences (Payavard Salamat)*, 11(5), 518-531. [Persian]
- Qahramani, A. (2013). Developing a Strategic Management Model for Higher Education in Iran. *Journal of Educational Research*, 1(29), 102-123. [Persian]
- Safari, S., Safari, I., Sarmadi, M. R., & Farajollahi, M. (2016). Study of strategic planning models of universities (Case study: Iranian higher education). *Bi-Quarterly Journal of Medical Education Strategies*, 10(5), 397-406. [Persian]
- Salminen, A. (2003) New public management and Finnish public sector organizations: The case of universities, in: A. Amaral, V. L. Meek & I. Larsen (Eds) *The Higher Education Managerial Revolution?* (Dordrecht, Kluwer Academic Publishers).
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, G. (2006). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Ad. [Persian]
- Soltani, O. (2010). *Evaluating the relationship between strategic planning and flexibility of higher education institutions studied at Shahid Beheshti University*. Master Thesis in Public Management. Allameh Tabatabai University. [Persian]

- Sporn, B. (1999). Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socio-economic Environments of US and European Universities. *Higher Education Policy*, Series 54.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1995). *Management*. Prentice-Hall International.
- Talebi, A., & Nemati, M. A. (2016). Participatory Futurism: An Effective Strategy in University Policy Making. *Science & Technology Policy Quarterly*, 7(4), 17-24. [Persian]
- Tromp, S. A. & Ruben, B. D. (2010). Strategic planning in higher education: A guide for leaders. (2nd ed.). Washington, DC: NACUBO. Tsiakkios, A. & Pashiardis, P (2002). *Strategic Planning & Education: The case of Cyprus*.
- Wint, Z., & Downing, K. (2017). Uses and abuses of ranking in university strategic planning. In *World university rankings and the future of higher education* (pp. 232-251). IGI Global.
- Whiteman, J. (1998). Identifying the right services to offer. *Provider*, 14(4), 10-13
- Yemeni Dozi Sorkhabi, M. (2009). Academic Development Planning, an Interdisciplinary Field. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 1(2), 1-24. [Persian]
- Yemeni Dozi Sorkhabi, M., & Salehi, M. (2014). Strategic planning to adaptive design at the university. *Iranian Journal of Higher Education*, 6(3), 1-30. [Persian]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی