



Research Paper

Analyzing the component affecting the improvement of strategic planning in Iran's higher education system



Hamid Khosravi¹, Jamila Sadat Alamol Hoda², Mahmoud Abolgasemi³, Morteza Rezaizadeh⁴

1. PhD student, higher education development planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

2- Professor, Department of Educational Sciences and Research Institute of Fundamental Studies of Science and Technology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

3. Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Use your device to scan and read the article online



Citation: Khosravi.H, Alamol Hoda.J, Abolgasemi.M, Rezaizadeh.M, (2025). [Analyzing the component affecting the improvement of strategic planning in Iran's higher education system (Persian)]. *Journal of Governance knowledge*, 02(05), 174-204. <https://doi.org/10.22034/jokog.2025.491876.1028>



<https://doi.org/10.22034/jokog.2025.491876.1028>



Received: 02 Dec 2024

Revised: 30 Jan 2025

Accepted: 15 Mar 2025

Available Online: 20 Mar 2025

Keywords:

model, component, planning, strategy, higher education

ABSTRACT

The aim of this research was to review the existing literature on studies conducted in the field of strategic planning in higher education in the country. By analyzing its content, we sought to identify the key essential components for strategic planning. Through decomposition and categorization, we aimed to draw the attention of university leaders and planners to the importance of these components in their planning processes. In this research, a qualitative research method with a qualitative content analysis approach was used. The reviewed documents included all relevant domestic studies and research conducted in the field of academic strategic planning from 2001 to 2024. To identify the documents, a systematic search was conducted through documentary study in databases. After screening, 28 study units were selected for analysis, from which a total of 42 models and suggestions for strategic planning (organizational and academic) were extracted. Following the content analysis of the models, 203 open codes related to "components of strategic planning in higher education" were extracted. Due to the semantic connections among many of the open codes, they were categorized into 54 subcategories.

The findings of the research indicate that strategic planning in universities is a complex and multifaceted process that requires the consideration of a set of numerous factors and components. Therefore, the main pillars of strategic planning (mission, vision, values, objectives, strategies, and implementation) need to adhere to and utilize certain components in a coherent and coordinated manner to achieve realization, compatibility, and alignment. Neglecting any aspect of this process can lead to resource wastage, reduced efficiency, and failure to achieve the university's goals and mission. The results of this research can serve as a framework for strategic planning by providing a structured approach, leveraging experiences from models, identifying key components, adapting to specific conditions and requirements, enhancing the quality of learning, establishing a common language, assessing and evaluating programs and models, and fostering innovation and continuous improvement. This framework can be utilized by universities to develop more effective strategic plans.

*Corresponding Author:

Hamid Khosravi

Address: Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

E-mail: h.khosravi5970@yahoo.com

مقاله پژوهشی

واکاوی مولفه‌های موثر بر بهبود برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزش عالی ایران

* حمید خسروی^۱، جمیله سادات علم الهدی^۲، محمود ابوالقاسمی^۳، مرتضی رضایی‌زاده^۴

- ۱- دانشجوی دکتری، برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه علوم تربیتی، پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
- ۴- دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

چکیده

هدف ما در این پژوهش بررسی ادبیات پیشین مطالعاتی بود که در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در کشور صورت پذیرفته است تا با تحلیل محتوای آن بتوانیم مولفه‌های کلیدی ضروری در جهت برنامه‌ریزی راهبردی را شناسایی کرده و با تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی آن بتوانیم رهبران و برنامه‌ریزان دانشگاهی را متوجه اهمیت این مولفه‌ها در برنامه‌ریزی‌ها نماییم.

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی بارویکرد تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. اسناد بررسی شده نیز شامل تمامی پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده داخلی مرتبط در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی در بازه زمانی ۱۳۸۰ لغایت ۱۴۰۳ می‌باشد. جهت مشخص کردن اسناد، از طریق مطالعه اسنادی در پایگاه‌های اطلاعاتی جستجوی نظام‌مند صورت گرفت که پس از غربالگری، ۲۸ واحد مطالعاتی جهت انجام تحلیل‌ها، انتخاب شد که بعد از تأمل بر روی هریک از آنها در مجموع ۴۲ الگو و پیشنهاد برای برنامه‌ریزی راهبردی (سازمانی و دانشگاهی) استخراج گردید. بعد از تحلیل محتوای الگوها، تعداد ۲۰۳ کد باز در خصوص «مولفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی» استخراج شد که با توجه به ارتباط معنایی بین تعداد زیادی از کدهای باز، در ۵۴ زیر مقوله دسته‌بندی شدند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها، فرآیندی پیچیده و چندجانبه است که مستلزم در نظر گرفتن مجموعه‌ای از عوامل و مولفه‌های متعدد می‌باشد؛ لذا ارکان اصلی برنامه‌ریزی راهبردی (ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و اجرا) جهت محقق شدن، سازگاری و هماهنگی نیازمند رعایت و بکارگیری مولفه‌هایی هست که می‌بایست به طور منسجم و هماهنگ به کار گرفته شوند؛ زیرا عدم توجه به تمامی جوانب آن می‌تواند منجر به به اتلاف منابع، کاهش کارایی و عدم دستیابی به اهداف و مأموریت‌های دانشگاه شود. نتایج این پژوهش می‌تواند به دلایل ارائه چارچوبی مدون برای برنامه‌ریزی راهبردی، بهره‌گیری از تجربیات الگوها، شناسایی مولفه‌های کلیدی، انطباق با شرایط و مقتضیات خاص، ارتقاء کیفیت یادگیری، ایجاد زبان مشترک، سنجش و ارزیابی برنامه‌ها و الگوها و نوآوری و بهبود مستمر به عنوان یک چارچوبی برای دانشگاه‌ها جهت تدوین برنامه‌های راهبردی مؤثرتر مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۲ آذر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۱ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۵ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۳۰ اسفند ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

الگو، مولفه،
برنامه‌ریزی، راهبرد،
آموزش عالی.

* نویسنده مسئول:

حمید خسروی

نشانی: دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

رایانامه: h.khosravi5970@yahoo.com



مقدمه

تا فردیت خود را حفظ کنند (هال و لولیچ^۹، ۲۰۲۱). اگرچه هیچ رویکرد «کامل و واحدی» برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها وجود ندارد؛ اما رویکردها و عناصر مهمی و اثرگذاری وجود دارند که باید برای هر زمینه در نظر گرفته شوند (کیباچیا^{۱۰}، ۲۰۱۴).

از مزایای برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود کیفیت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است و لذا، برای این امر مهم نباید تنها به تدوین سندی مکتوب اکتفا نمود (هایتر و کاهوی^{۱۱}، ۲۰۱۸؛ هازلکورن^{۱۲}، ۲۰۱۸). بلکه، ضمن اینکه برنامه حمایت کامل رئیس و مدیران ارشد را می‌بایست داشته باشد؛ با مشارکت اعضای دانشگاه تدوین شود تا میزان دستیابی به اهداف تعیین شده طی بازه زمانی مشخص افزایش یابد (اینگا و کاردیناس^{۱۳}، ۲۰۲۱). فرایند و شیوه تدوین و توسعه و اجرای برنامه راهبردی دانشگاه می‌تواند موفقیت و یا عدم موفقیت دانشگاه در دستیابی به اهداف تعیین شده را منجر شود (جلل و مورای^{۱۴}، ۲۰۱۹؛ جانسون^{۱۵}، ۲۰۱۵). دانشگاه‌ها نیازمند تدوین و اجرای صحیح و هوشمندانه برنامه راهبردی هستند (کامینسکی^{۱۶}، ۲۰۲۰؛ لاش، ۲۰۲۱). نکته مهمی که باید بدان اشاره نمود این است که برنامه راهبردی هر دانشگاه باید متناسب با ویژگی‌ها، مشخصات و مختص همان دانشگاه و با در نظر گرفتن اکوسیستم دانشگاهی تدوین و توسعه یابد

تقریباً امروزه هر مؤسسه آموزش عالی در حال اجرای «برنامه‌ریزی راهبردی»^۱ است. ولی بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تنها تعداد اندکی از این مؤسسات برنامه‌ریزی اصولی و منطبق با زمینه دانشگاه را که طراحی کرده‌اند اجرا می‌کنند و اکثر این مؤسسات همان برنامه‌ریزی سنتی را به اجرا درمی‌آورند و فقط نام آن را به برنامه‌ریزی راهبردی یا برنامه‌ریزی توسعه‌ای تغییر داده‌اند (داوسون و همکاران^۲، ۲۰۲۲؛ لاش^۳، ۲۰۲۱؛ راولی^۴، ۲۰۰۹؛ ۶۷). در باب اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاهی موفق خواهد بود که نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای خود را به خوبی شناسایی و برنامه راهبردی را برسان نقشه راهی مناسب برای فعالیت‌ها و اقدامات و تحقق اهداف تعیین شده، توسعه داده و اجرا نماید (ویلیامز^۵، ۲۰۲۱)؛ زیرا برنامه‌ریزی راهبردی مسیر روشنی را برای موسسه فراهم می‌کند (هاسلر و بونتراجر^۶، ۲۰۱۴). برنامه‌ریزی راهبردی، موسسه دانشگاهی را در تعیین اولویت‌ها و خدمت‌رسانی بهتر به نیازهای حوزه منتخب خود یاری می‌دهد (دانشگاه نیواورلئان^۷، ۲۰۱۰). به گفته روزبانسکی^۸ (۲۰۲۲)، برنامه‌ریزی موثر به مؤسسات کمک می‌کند تا تشخیص دهند چه چیزی آن‌ها را متمایز می‌کند و چه چیزهایی با دیگر مؤسسات مشترک است و در نتیجه به آن‌ها کمک می‌کند

۱. در این مقاله اصطلاح «برنامه‌ریزی راهبردی» و «برنامه‌ریزی استراتژیک» معادل با یکدیگر بکار برده می‌شوند.

2. Dawson et al
3. Laush
4. Rowley
5. William
6. Hassler & Bontrager
7. New Orleans
8. Rozbansky

9. Hall & Lolich
10. Kibachia
11. Hayter & Cahoy
12. Hazelkorn
13. Inga & Cardenas
14. Jalal & Murray
15. Johnson
16. Kaminsky

همچنین با بررسی «محتوای درونی»^{۲۴} اسناد برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی کشور متوجه می‌شویم که عناصر محتوایی مولفه‌های بکار رفته در برنامه‌ریزی راهبردی در هر دانشگاه با یکدیگر سنخیت ندارد، مثلاً در مأموریت سند راهبردی دانشگاه صنعتی شریف (۱۳۹۵) و دانشگاه صنعتی امیرکبیر (۱۳۹۴) بیان شده است که در ده سال آینده می‌خواهند در رتبه‌بندی جهانی دانشگاه‌ها به جایگاه زیر ۱۰۰ دست یابند یا می‌خواهند در منطقه خاورمیانه الگو و جز سه دانشگاه برتر باشند، که بعد از مطالعه اهداف و راهبردهای بیان شده متوجه می‌شویم که اهداف مطابق با مأموریت‌ها و چشم‌انداز موسسه بیان نشده‌اند. لذا همان‌طوری که مک شری در خصوص مأموریت‌ها اظهار می‌دارد «این نوع اظهارنظرها ساده‌انگارانه است و برای جهت دادن به برنامه‌ریزی یا تعیین محتوای آن بسیار کلی‌اند» (راولی و همکاران، ۱۳۸۲: ۴۷).

پژوهشگران معتقد به نقش رهبری مشارکتی (دلنس و میکائیل^{۲۵}، ۲۰۱۴؛ جانسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ جلال و مورای، ۲۰۱۹)، استفاده از نقطه نظرات ذی‌نفعان و کنشگران داخلی و بیرونی (کامینسکی، ۲۰۲۰؛ دیوید^{۲۶}، ۲۰۱۱)، توجه به انعطاف‌پذیری (لاک و وود^{۲۷}، ۲۰۱۷؛ هندریکسون و همکاران^{۲۸}، ۱۳۹۵) و... در نگارش برنامه‌ها می‌باشند که بررسی محتوای برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد

اندیشگان علوم انسانی (بیبانه لتیان) نگارش شده است (دستورالعمل پیشنهادی وزارت علوم، ۱۳۹۳).
 ۲۴. به ویژگی‌هایی که به ساختار و درون مایه برنامه اشاره دارد برای مثال: مولفه‌های چشم‌انداز، بیان مأموریت، ارزش‌ها، اهداف کلان (یمنی و همکاران، ۱۴۰۰).

25. Delance & Michael
 26. David
 27. Lock wood
 28. Hendrickson et al

(میشرا^{۱۷}، ۲۰۲۱؛ مورن^{۱۸}، ۲۰۲۰؛ ناگل و ویمیر^{۱۹}، ۲۰۱۷). اگر دانشگاه‌ها با سطح عملکرد ملی، سند برنامه راهبردی مشابه با دانشگاهی با سطح عملکرد بین‌المللی تدوین کنند، این احتمال وجود دارد که بسیاری از اقدامات را به انجام نرسانند و در نتیجه بسیاری اهداف در حد ناقص و دست‌نیافته باقی ماند (روزبانسکی^{۲۰}، ۲۰۲۳). هازلکورن (۲۰۱۸)، نیز بیان می‌کند که «برنامه‌ریزی راهبردی بسان یک فرایند مستمر و آینده‌نگر، نباید پس از تدوین، خاتمه یافته تلقی شود» (اسمیت^{۲۱}، ۲۰۲۰: ۲۳۱). بررسی اسناد برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی (سند راهبردی دانشگاه شریف، ۱۳۹۵؛ برنامه راهبردی دانشگاه امیرکبیر، ۱۳۹۴؛ سند راهبردی دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۵؛ سند راهبردی دانشگاه خوارزمی، ۱۳۹۳)، در کشور نشان می‌دهد که اکثریت فرمول برنامه‌ها (محتوای شکلی^{۲۲}) در دانشگاه‌های ایران شبیه به هم نگارش شده‌اند و تا حدودی نشأت‌گرفته از دستورالعمل پیشنهادی اصول برنامه‌ریزی راهبردی است که وزارت علوم مشخص نموده است^{۲۳}.

17. Mishra
 18. Moran
 19. Nagel & Wimmer
 20. Ruzsbánszki
 21. Smith

۲۲. به ویژگی‌هایی که به چگونگی ارائه برنامه به استفاده کنندگان بیرونی می‌پردازد. برای مثال رعایت سلسله مراتب، مشخص بودن طول دوره، مشخص بودن تیم (یمنی و همکاران، ۱۴۰۰).

۲۳. لازم به ذکر است که برنامه راهبردی پیشنهادی وزارت علوم نیز منطبق بر اسناد و مدارک مورد استفاده از «قانون اساسی، سند چشم‌انداز کشور، سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه کشور، قانون برنامه چهارم توسعه، رهنمودهای مقام معظم رهبری در خصوص آموزش عالی، قانون اهداف و وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، برنامه وزیر علوم، سند ملی توسعه بخش آموزش عالی، سند ملی بخش پژوهش و فناوری، سند فرابخشی، نقشه جامع علمی کشور و بیابانه



عالی نیز می‌باشد. بررسی‌های پژوهشگر نشان می‌دهد که اسناد برنامه‌ها دلایل عدم موفقیت را به نبودن بودجه کافی، فشارهای اقتصادی و تحریم‌ها نسبت می‌دهند در صورتی که موارد دیگری در مولفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی وجود دارد که در اجرا و تنظیم اسناد برنامه‌ریزی ما از آنها غافل می‌مانیم، زیرا همان‌طور که مطالعات استرایک^{۳۴} (۲۰۱۷)، داوسون و همکاران (۲۰۲۲) اشاره می‌کند برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی بسیار پیچیده است و با بیان چند گام ساده نمی‌توان مبادرت به برنامه‌ریزی راهبردی نمود، بررسی برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها و مدل پیشنهادی وزارت علوم (۱۳۹۳)، نشان می‌دهد که فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌های بزرگ کشور صرفاً ظرف چند ماه و توسط چند نفر انجام می‌شود، در صورتی که تنظیم و نگارش برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی بسیار پیچیده می‌باشد و در لابه‌لای هر یک از این گام‌ها مولفه‌هایی می‌بایست بکار گرفته شود تا بتوان برنامه‌ریزی ساده، نزدیک به واقعیت، متناسب و قابل فهم را به ذی‌نفعان و اجرا کنندگان ارائه نمود.

در مورد مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی، مشخص گردید که مطالعه‌ای به صورت مستقیم به بررسی مدل‌ها که «شامل کدام مولفه‌های کلیدی در جهت برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشند» با توجه به چگونگی نگارش برنامه، چگونگی تعریف اهداف، نحوه اجرا و چگونگی ارزیابی نتایج برنامه‌ریزی انجام نشده است. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، (۱۴۰۱: ۱۳) و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (۱۳۹۷: ۱۱۰-۱۱۳) دلایل عدم توفیق برنامه‌ریزی‌ها را در دو عامل مطرح می‌کنند: کمبود منابع مالی؛ مشکل در سیستم

که در نگارش سند راهبردی دانشگاه‌ها این مولفه‌ها بکار برده نمی‌شود؛ پژوهشگران همچنین معتقد به متفاوت بودن سطوح برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان و آموزش عالی هستند، برای مثال در تدوین اسناد برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری راهبردی، تفکر راهبردی، مدیریت راهبردی به درستی جا نیفتاده است (یمینی، ۱۳۹۷) و اکثریت اسناد مطابق پژوهش‌ها (رشید و علم‌الهدی، ۱۴۰۱؛ یمینی ۱۳۹۷؛ فراستخواه، ۱۳۹۷ و قهرمانی، ۱۳۹۳) از برنامه‌های راهبردی سازمانی بهره می‌گیرند و به متفاوت بودن محتوای درونی برنامه راهبردی سازمانی با برنامه‌ی راهبردی دانشگاهی توجه نمی‌کنند؛ مطابق با نظرات کلر^{۲۹} (۱۹۸۳)، دلنس و نوریس^{۳۰} (۱۳۸۲: ۶۶)، راسل^{۳۱} (۲۰۲۳) برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسه آموزش عالی با برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسه‌ی تجاری فرق دارد (فیروز جانی و گرابی نژاد، ۱۴۰۱ و علم‌الهدی و همکاران، ۱۴۰۰)، که همین نوع نگاه پژوهشگر را به بررسی مقایسه‌ای از مدل‌های برنامه راهبردی انجام شده در مطالعات قبلی سوق داد.

مطالعات پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهد که مبنای نگارش سند برنامه‌ها از مدل برنامه دیوید، (دانشگاه شیراز)، مدل برنامه برایسون^{۳۲} (شریف)، مدل برنامه آراسته^{۳۳} (خوارزمی) گرفته شده بود و با توجه به این که زمینه این مدل‌ها سازمانی می‌باشد، محقق با بررسی مقایسه‌ای مدل‌های بکار رفته شده به دنبال تفکیک بندی مدل‌های سازمانی و آموزش

29. Keller

30. Norris

31. Russell

32. Bryson

۳۳. مدل برنامه‌ریزی دانشگاه خوارزمی منبعث از مطالعات دکتر حمیدرضا آراسته از الگوی اولیه برنامه‌ریزی راهبردی راولی (۲۰۰۳) می‌باشد که در کتاب «تغییر راهبردی در دانشگاه و مراکز آموزش عالی» آن را منتشر نموده است.

34. Strike

اجرا^{۳۵}؛ همچنین با بررسی دقیق‌تر دلایلی مانند: محدودیت‌های مالی، کمبود منابع انسانی کارآمد، گسترش بی‌برنامه و بدون ضابطه رشته‌ها، گروه‌ها و مقاطع، ناکافی بودن امکانات آموزشی، کمبود فضاهای آموزشی و... به چشم می‌خورد که همه آن‌ها در قالب و محتوایی مشابه عرضه شده‌اند؛ برای مثال رشید، علم‌الهدی و ابوالقاسمی (۱۴۰۱)، معتقدند: «آنچه در عمل در برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها اتفاق می‌افتد، با آنچه که در روح و متن اسناد بالا دستی آمده است فاصله و شکاف قابل توجهی دارد». مهدی و همکاران (۱۳۸۸)، «رویکرد برنامه‌ریزان حوزه آموزش عالی در خصوص نگارش برنامه‌ها رویکردی خطی است و مدیریت آن‌ها با رویکرد «مدیریت مستقل در نظام آموزش عالی»^{۳۶} صورت می‌پذیرد (کیدوری، ۱۳۹۲؛ مهدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ ثمری و یمنی، ۱۳۹۳). مطالعات همچنین نشان می‌دهند مدیران در برنامه‌ریزی‌ها عموماً در درک پیچیدگی‌های آموزش عالی ناتوان هستند؛ رویکردها عموماً سطحی‌نگر و به اهداف ضمنی توجه نمی‌شود (شهریاری و رضادوست، ۱۴۰۱؛ خاوری و همکاران، ۱۳۹۸؛ بذرافشان و همکاران، ۱۳۸۴؛ شهسواری و همکاران، ۱۳۹۳)، لذا انجام مطالعه‌ای از مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و انجام مقایسه‌ای با سند برنامه راهبردی دانشگاه‌ها می‌تواند در زمینه روشن‌نگر نکات بسیار مفیدی باشد.

برنامه‌ریزی فرآیندی است که هر چه بیشتر به تلاش مشترک و جمعی برای رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک منجر شود موثرتر است (بیوندی و روسو^{۳۷}، ۲۰۲۲؛ مرکز بین‌المللی آموزش استراتژی^{۳۸} (۲۰۲۰).

۳۵. کمبود نیروی متخصص و کارآمد، عدم همکاری دستگاه‌های مربوط، عدم تصویب بخش‌نامه/آیین‌نامه.

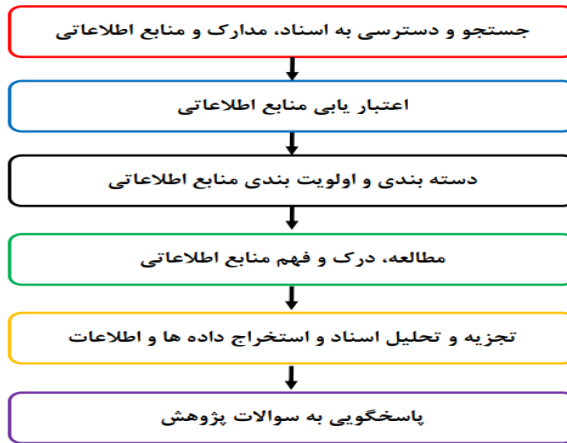
۳۶. اصطلاح برگرفته از یمنی، ۱۳۹۸: ۱۳۰

۳۷. Biondi & Russo

۳۸. National Center for Education Statistics (NCES).

39. Hall & Lulich

40. What is the organization? What the organization does & Why does it do it?



شکل ۱. مراحل سند کاوی و تجزیه و تحلیل آن

سوال اصلی

مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی با توجه به ادبیات پیشین شامل چه مولفه‌های کلیدی جهت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش برای پاسخگویی به سؤالات پژوهشی از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل محتوای کیفی که مبتنی بر فن ساختار بندی^{۴۱} یا تحلیل محتوای ساختار بندی^{۴۲} (مایرینگ^{۴۳}، ۱۹۹۳) است استفاده شده است (میرزایی، ۱۴۰۱: ۱۱۲۱). بدین منظور، در این پژوهش، با بهره‌گیری از این رویکرد الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی دانشگاهی با توجه به مطالعات پیشین انتخاب و بررسی شدند. در گام اول، الگوهای برنامه‌ریزی مورد نظر انتخاب و داده‌های اسناد پیاده و از نظر درستی بازسنجی

شدند، برچسب‌زنی شدند. (انتخاب و پیاده‌سازی متن). در ادامه بعد از غوطه‌وری در متن، به تحلیل و تفسیر اسناد و الگوها پرداختیم (تعیین واحد تحلیل)، در مرحله بعد، مواد حشو و زائد کنار گذاشته شده و آن‌چه را که به‌عنوان محتوای اصلی و معنای متن بود برای مقوله‌بندی در نظر گرفتیم (تقلیل و مقوله‌بندی داده‌ها)، در گام بعدی، مقوله‌ها و مفهوم‌های بدست آمده الگوها از طریق توضیح‌ها، ذکر معنی‌ها و توصیف بخش‌های مبهم یا متناقض روشن شدند (تشریح مقوله‌ها و مفهوم‌ها از منظر زبانی و بافتی)، در ادامه از طریق فرایند کدگذاری یک نظام طبقه‌بندی یا مقوله‌بندی را برای تحلیل داده‌های کیفی فراهم آوردیم تا از طریق کدبندی بتوانیم عنوان‌ها، مفهوم‌ها یا مقوله‌هایی را کدگذاری نماییم (تعیین کدها و طراحی دفترچه کدگذاری). در گام بعد کدگذاری و ساختار بندی داده‌ها انجام و در مرحله آخر، مقوله‌ها و الگوهای برآمده از متن اسناد برنامه و الگوهای برنامه‌ریزی را تفسیر و آن را با پرسش‌های پژوهش انطباق دادیم.

41. Structuration

42. Structuring content analysis

43. Meyering

تحلیل اسناد (سند کاوی)

(ارتش و پیش رهبری) می‌باشد (دانشگاه نیو اورلئان جنوبی^{۴۶}، ۲۰۱۰ به نقل از سیویلیم^{۴۷}، ۲۰۲۳). در اوایل دهه ۱۹۲۰ برنامه‌ریزی استراتژیک برای ارزیابی سیستماتیک نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در سازمان‌ها آموزش داده شد (کندی و گردون^{۴۸}، ۲۰۱۱). در دوران معاصر این کلمه ریشه در مدرسه کسب و کار هاروارد داشت که به عنوان مدل سیاستی هاروارد توسعه یافت. «برنامه‌ریزی راهبردی»، یک نوآوری مدیریتی بود که در ابتدا عمدتاً در تجارت و صنعت به آرامی مورد استفاده قرار گرفت، از اواخر دهه ۱۹۷۰، به مرور برنامه‌ریزی راهبردی در موسسات آموزش عالی آمریکا نسبتاً گسترده شد. با تغییرات در الگوهای جمعیتی مشخص شد که بسیاری از کالج‌ها و دانشگاه‌ها نمی‌توانند در این شرایط مالی تنگ دوام بیاورند مگر اینکه اولویت‌ها را تعیین کنند و استراتژی‌هایی برای واکنش به این محیط متغیر و رقابتی ایجاد کنند (مورن، ۲۰۲۰). برنامه‌ریزی استراتژیک، «مدیریت تصمیمات و فعالیت‌هایی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را تعریف می‌کند» (ویلن و هانگر^{۴۹}، ۲۰۱۲). به گفته شایون^{۵۰} (۲۰۱۰)، «برنامه‌ریزی استراتژیک استراتژی‌های از پیش تعیین شده‌ای است که از آن‌ها یک برنامه عملیاتی تهیه می‌شود» (جورج^{۵۱} و همکاران، ۲۰۱۹).

مدل‌های بسیاری از برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که توسط صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان برای سازمان‌ها و موسسات آموزش عالی یا به صورت اشتراکی (عمومی) طراحی، توسعه و پیاده‌سازی

اسناد بررسی شده شامل مطالعات انجام شده داخلی مرتبط در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی در بازه زمانی ۱۳۸۰ لغایت ۱۴۰۳ می‌باشد. جهت مشخص کردن اسناد، در پایگاه‌های اطلاعاتی ایرانداک، نورمگز، مگ ایران و سیویلیکا جستجوی نظام‌مند صورت گرفت. پس از انجام جستجوها، جمعاً ۸۵ مطالعه مورد بررسی قرار گرفت. از میان این مطالعات پس از چندین مرحله غربالگری به ترتیب براساس بررسی تشابه، عنوان و چکیده و محتوای پژوهش، ۲۸ واحد مطالعاتی جهت انجام تحلیل‌ها، انتخاب شد. برای افزایش اعتبار و پایایی این پژوهش نیز، از تکنیک‌های معتبر غربالگری و ارزیابی داده‌ها استفاده شده است. همچنین، روایی روش پژوهش با توجه به جستجوی نظام‌مند و استفاده از پایگاه‌های معتبر اطلاعاتی تضمین شده است. به این ترتیب، نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی معتبر برای مطالعات آینده در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرد.

مشارکت کنندگان، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه مورد پژوهش نیز پژوهش‌های صورت گرفته شده در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه آموزش عالی می‌باشد که توسط پژوهشگران و صاحب‌نظران کشور بین بازه زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۳ انجام پذیرفته است.

مبانی نظری پژوهش

کلمه «استراتژی» از واژه یونانی استراتگوس^{۴۴} به معنای «ژنرال نظامی» و ترکیبی از استراتوس^{۴۵}

46. New Orleans Southern University

47. Civilim

48. Kennedy and Gordon

49. Wheelen & Hunger

50. Shawyun

51. George

44. Stratagos

45. Stratus

جدول ۱. مشخصات مقالات وارد شده در بررسی اسنادی

کد سند	نویسنده	سال	عنوان
۱	فرازی و همکاران	۱۳۹۶	ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران
۲	مصدق راد و همکاران	۱۳۹۹	برنامه‌ریزی در دانشگاه علوم پزشکی: چالش‌ها و راهکارها
۳	یمنی و همکاران	۱۴۰۰	مقایسه اسناد برنامه‌ریزی دانشگاه‌های دولتی منتخب
۴	قهرمانی	۱۳۹۳	تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران
۵	شهریاری و رضادوست	۱۴۰۱	شناسایی فرصت و چالش‌های برنامه‌ریزی دانشگاهی و ارائه الگوی سیستمی
۶	طبیعی	۱۳۸۹	ارائه الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران
۷	باقری نژاد	۱۳۸۹	برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی یک ضرورت یا انتخاب
۸	صمیمی و همکاران	۱۳۹۷	برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی ایران از طریق رویکرد کارت امتیازی متوازن
۹	ابراهیم زاده و همکاران	۱۳۹۴	تدوین چارچوبی نوین در طراحی برنامه‌ریزی جامع دانشگاهی (دانشگاه یزد)
۱۰	صفری و همکاران	۱۳۹۶	مطالعه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران)
۱۱	یمنی	۱۳۸۸	برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی؛ حوزه‌های میان رشته‌ای
۱۲	سلیمی و همکاران	۱۳۹۸	طراحی الگوی نقشه مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه دانشگاه
۱۳	باقری و دل پسند	۱۳۸۶	طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه مأموریت‌های محور
۱۴	شهبویی و ایرانبان	۱۳۹۴	مدل مناسب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه شیراز)
۱۵	خواستار و همکاران	۱۳۹۴	برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها بر مبنای چرخه حیات سازمانی
۱۶	تفرشی و همکاران	۱۴۰۰	شناسایی موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی
۱۷	ترجانی و همکاران	۱۳۹۸	رویکردهای نوپدید در برنامه‌ریزی آموزش عالی و گسست هویت‌های آکادمیک
۱۸	خاوری و همکاران	۱۳۹۸	عوامل مؤثر در چابک سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی
۱۹	یزدانپناه و سلطانی	۱۳۹۳	شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری مؤسسات آموزش عالی
۲۰	بذرافشان و همکاران	۱۳۸۴	نگرش روسای دانشگاه‌ها به برنامه‌ریزی دانشگاهی در ایران
۲۱	شهسواری و یمنی	۱۳۹۶	سرمایه فکری دانشگاه؛ مبنایی برای سازماندهی برنامه‌ریزی دانشگاهی
۲۲	قاندی و همکاران	۱۳۹۷	تدوین الگوی دانشگاهی عاری از فساد بر مبنای اسناد فرادستی و قوانین نظام آموزش عالی
۲۳	ضابط پور و همکاران	۱۳۹۸	شناسایی و اولویت‌بندی موانع و چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی در ایران

کد سند	نویسنده	سال	عنوان
۲۴	بنار و همکاران	۱۳۹۹	طراحی الگوی سیاست گذاری در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با رویکرد هوش تجاری
۲۵	عبادی و رضائی	۱۳۹۶	آسیب شناسی جایگاه نظارت و ارزیابی در برنامه ریزی توسعه ایران
۲۶	موچشی و عزیزی	۱۳۹۹	تحلیل ابعاد کمی و کیفی سیاست گذاری نظام آموزش عالی ایران
۲۷	یمنی و همکاران	۱۳۹۷	مقایسه برنامه های راهبردی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کشور با رویکرد کمی
۲۸	پوراآثشی	۱۴۰۰	برنامه ریزی راهبردی دانشگاه: تحلیلی بر منتخبی از اسناد برنامه راهبردی دانشگاه های جهان و ایران

تحلیلی از تأثیر متقابل، بررسی میزان تأثیر راهبردها و اهداف درازمدت و کوتاه مدت بر توان سازمان جهت نیل به شاخص های کلیدی عملکردی؛ بررسی نهایی و اجرایی راهبردها و نظارت و ارزیابی تأثیر واقعی راهبردها» است (راولی و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۰۶). دیوید^{۵۴} برنامه ریزی راهبردی را شامل سه مرحله «تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی راهبرد» میداند (دیوید، ۲۰۱۱: ۴۵). کرامتی (۱۳۹۳: ۱۰۳)، مدل برایشون^{۵۵} را شامل مراحل «توافق اولیه (ضرورت برنامه ریزی استراتژیک، مشخص کردن گروه ها، مراحل، روش و زمان بندی انجام کار، منابع و امکانات لازم)، تعیین وظایف (وظایف رسمی و غیررسمی کارکنان)، تحلیل ذی نفعان، تنظیم بیانیه ماموریت، شناخت محیط موسسه، تعیین موضوعات استراتژیک (قلب فرایند برنامه ریزی)، تعیین استراتژی ها، شرح طرح ها و اقدامات، آینده موسسه دانشگاهی و برنامه عملیاتی سالانه می داند و مدل جانسون و همکاران (۲۰۱۸)، که شامل سه مؤلفه اصلی «تحلیل استراتژیک، انتخاب استراتژیک و اجرای استراتژیک» می باشد.

شده است که در زیر به صورت خلاصه در زیر بیان می شود. الگوی بارکر و اسمیت^{۵۲} شامل عناصر «بیان رسالت ها، قوت ها و ضعف های درونی، محدودیت ها و فرصت های بیرونی، اهداف، سلسله مراتبی از برنامه ها که این اهداف را دربر می گیرند، ارزشیابی و پس خوراند در کوچک ترین سطح سازمانی» می باشد (یمنی، ۱۳۹۴: ۶۵). کلر^{۵۳} (۱۹۸۳) معتقد است «طراحی، بهتر از حرکت بدون مقصد است و درحالی که دانشگاه ها سنت های خاص و فرهنگ های متفاوت دارند از نفوذهای محیط بیرونی مصون نیستند» (هندریکسون و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۷۶). او تداوم و حرکت را جزء خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک می داند (یمنی، ۱۳۹۴: ۶۲). الگوی دلنس و نوریس شامل مراحل ده گانه «تدوین شاخص های کلیدی عملکردی؛ انجام ارزشیابی محیط خارجی و داخلی؛ انجام تجزیه و تحلیلی از نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدها؛ برگزاری جلسات مشکل گشایی گروهی؛ ارزیابی تأثیرات بالقوه، تنظیم و مشخص کردن راهبردها، مأموریت ها، اهداف درازمدت و کوتاه مدت؛ انجام

54. David
55. Bryson

52. Barker & Smith
53. Keller



مناسب شناسایی شده و به هر یک از آنها یک کد اختصاص داده شد. در ادامه بعد از تأمل بر روی هر یک از مقاله‌ها (بررسی چکیده، مبانی نظری و یافته‌ها)، الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی بکار گرفته شده یا شناسایی شده استخراج شد، که در مجموع ۴۲ الگو و پیشنهاد برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی و دانشگاهی استخراج گردید.

در ادامه در گام بعدی بعد از مطالعه دقیق‌تر الگوهای پیشنهادی و معرفی شده در اسناد مطالعه شده، آنها را در دو دسته الگوهای سازمانی و دانشگاهی مطابق با جدول ۳ تقسیم بندی نمودیم.

در ادامه در گام بعدی سعی شد الگوهای نهایی دانشگاهی استخراج شده از تحلیل اسناد را ترکیب کرده و آنها را در سه دسته «الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی»، «الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی خاص یک دانشگاه» و «دیدگاه‌های خاص برنامه‌ریزی» مطابق با جدول ۴ تقسیم بندی نماییم.

در گام بعدی شواهد متنی الگوها در اسناد و مقاله‌ها استخراج شوند و با تجزیه و تحلیل متون الگوها مطابق جدول ۵ الی ۱۵ کدهایی را استخراج نماییم؛ البته لازم به ذکر است که به دلیل زیاد شدن صفحات مقاله، شواهد متنی الگوها در مقاله، قرار داده نشد و فقط کدهای استخراج شده هر الگو قرار داده شد.

با تحلیل محتوای اسناد، تعداد ۲۰۳ زیر مقوله در خصوص «مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی» استخراج شد. سپس با توجه به ارتباط معنایی بین تعداد زیادی از زیر مقوله‌ها، آنها در ۵۴ مقوله دسته‌بندی شدند که مطابق با جدول شماره ۱۶ فراوانی هر زیر مقوله به تفکیک آورده شده است.

جمع‌بندی پیشینه پژوهش در چند محور کلیدی قابل تشریح است: ابتدا با بررسی و جمع‌بندی الگوهای موجود در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، به تحلیل محتوایی عمیق از مطالعات قبلی پرداخته و مؤلفه‌های کلیدی که در پژوهش‌های پیشین مغفول مانده‌اند را شناسایی کرده است. سپس با تمرکز بر این مؤلفه‌های مغفول، به بررسی اهمیت و نقش هر یک از آنها در موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی پرداخته و با استخراج این مؤلفه‌ها از مدل‌های مختلف، جایگاه و میزان تأثیر هر یک را تحلیل نموده است. این پژوهش با ارائه چارچوبی منطقی و به‌روز، راهکارهایی برای نگارش و اجرای برنامه راهبردی متناسب با محیط هر دانشگاه ارائه می‌دهد. همچنین، با تلفیق یافته‌های نظری و تحلیل‌های عملی، چارچوبی کاربردی برای دانشگاه‌ها فراهم کرده است تا بتوانند برنامه‌ریزی راهبردی خود را به‌صورت پویا و پاسخگو به تغییرات محیطی پیش ببرند. به طور کلی، نوآوری این پژوهش در شناسایی و پر کردن خلأهای موجود در ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی و ارائه چارچوبی جامع و عملیاتی از مؤلفه‌های کلیدی برای بهبود فرآیند برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها است.

یافته‌های پژوهش

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه اسناد در ارتباط با سؤال اول پژوهش، ۲۸ مقاله و کتاب منتخب مرتبط داخلی مرتبط با موضوع مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در گام اول کدگذاری و مقوله‌بندی پژوهش‌ها صورت پذیرفت. لذا سعی شد واحدهای معنایی حاصل از مرور ادبیات پژوهش، کدهای استخراج شده و دسته‌بندی کدها ارائه شود. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود بعد از بررسی دقیق اسناد پژوهش داخلی پژوهش‌های

جدول ۲. مفاهیم استخراج شده در اسناد مطالعه شده پژوهش‌های داخلی

کد مقاله	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده در پژوهش‌ها	کد مقاله	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده در پژوهش‌ها
۱	پیترسون ^۱ ، یمنی، بارکر اسمیت، کلند و کینک و کلر، برایسون، دیوید، مینتزبرگ ^۲	۷	نظرات راولی، مینتزبرگ، کلر، بنجامین و کارول ^۳ ، گلاسمن و روزی ^۴ ، سوات، آنسوف ^۵ و پنج نیروی پورتر ^۶
۳	مینتزبرگ، بارکر و اسمیت، جانسون، نوستریج و نیواورلئان ^۷ ، انجمن دانشگاه‌ها، کلر، کلند و کینک، استینر ^۸ ، عمومی، ویسکانسین، کافمن و هرمن	۱۶	پژوهش‌های رود و همکاران ^۹ ، بوکر و همکاران ^{۱۰} ، لویز و کابراس ^{۱۱}
۴	پیترسون، کلر، دانشگاه راتگرز ^{۱۲} ، نیکلز ^{۱۳}	۱۷	مؤلفه‌های ایدئولوژی‌های جدید نولیبرالیسم بررسی شده
۶	دو الگوی دیویس فاگ ^{۱۴} و الگوی دنیس ولز ^{۱۵} ترجمه طبیبی، الگوی لوسیر ^{۱۶}	۱۰	استفاده از ابزار تحلیلی کارت امتیازی متوازن، سوات، مدل هانگر و ویلن
۸	رویکرد کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون ^{۱۷})	۲۰	اندیشه‌های ادگار مورن و روش سیستم پیچیده
۱۱	بررسی مدل برنامه‌ریزی به مثابه تفکر در پیچیدگی سازمان دانشگاه	۱۲	بررسی اسناد بالادستی و پژوهش‌های گذشته
۹	بهره‌گیری از مدل سروکوال ^{۱۸} (ارزیابی کیفیت)	۲۲	بررسی اسناد بالادستی
۱۴	هانگر و ویلن	۱۸	بررسی پژوهش‌های داخلی

1. Peterson
2. Mintzberg
3. Benjamin & Carol
4. Glassman & Rousey
5. Ansoff
6. Porter
7. Nostridge & New Orleans
8. Steiner
9. Rud et al
10. Booker et al
11. Lopez & Cabrales
12. Rutgers
13. Nickels
14. Davis Fogg
15. Dennis Wells
16. Lussier
17. Kaplan & Norton
18. SERVQUAL



کد مقاله	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده در پژوهش‌ها	کد مقاله	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شده در پژوهش‌ها
۱۳	پرسشنامه برنامه‌ریزی براسون و پرسشنامه نوآوری سازمانی اسماعیل ^{۱۹}	۱۵	ترکیب مفهوم چرخه حیات سازمانی با ماتریس SWOT
۲۷	مینتزرگ، بارکر و اسمیت، جانسون، نوستریج (دانشگاه)، نیواورلئان، انجمن دانشگاه‌ها، کلر، کلند و کینگ، استینر، عمومی، ویسکانسین (دانشگاه)، کافمن و هرمن	۲۸	پیترسون، مدل دانشگاه راتگرز (به نقل از قهرمانی)، دیوید، هیل، گودشتاین و براسون، مدل همسویی، پایه ای، پرستلی ^{۲۰} و مدل دانشگاه جانسون
در مقالات ۲، ۵، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۵ و ۲۶		هیچ‌گویی جهت تحلیل وجود نداشت.	

جدول ۳. دسته‌بندی الگوهای استخراج شده

کد الگو	الگوهای سازمانی	کد الگو	ادامه الگوهای سازمانی	کد الگو	الگوهای دانشگاهی
-۱	پیترسون (۱۹۹۵)،	-۱۵	پنج نیروی پورتر (۱۹۷۹)	-۱	یمنی (۱۳۸۸)،
-۲	مینتزرگ (۱۹۹۰)،	-۱۶	هانگر و ویلن (۲۰۰۱)،	-۲	کلر (۱۹۸۳)،
-۳	استینر (۱۹۷۹)،	-۱۷	همسویی،	-۳	دیوید (۱۹۹۷)،
-۴	کافمن و هرمن (۱۹۹۱)،	-۱۸	پرستلی	-۴	دانشگاه جانسون،
-۵	نیکلز (۲۰۰۴)،	-۱۹	پایه ای	-۵	دانشگاه نوستریج،
-۶	دیویس فاگ (۱۳۸۳)،	-۲۰	هیل (۱۹۹۲)	-۶	دانشگاه نیواورلئان (۲۰۱۱)،
-۷	دنيس ولز (۱۳۸۳)،	-۲۱	گودشتاین (۱۹۹۳)	-۷	انجمن دانشگاه‌ها،
-۸	لوسیر (۱۹۹۷)،			-۸	ویسکانسین،
-۹	دیدگاه‌های راولی و لرنر،			-۹	دلنس و نوریس
-۱۰	چرخه حیات سازمانی با ماتریس SWOT			-۱۰	کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)
-۱۱	دیدگاه‌های گلاسمن و روزی			-۱۱	برایسون (۲۰۱۰)،
-۱۲	آنسوف (۱۹۶۵)			-۱۲	دانشگاه راتگرز،
-۱۳	هانگر و ویلن (۲۰۰۱)،			-۱۳	کلند و کینگ (۱۹۸۳)
-۱۴	دیدگاه‌های بنجامین و کارول،			-۱۴	بارکر اسمیت (۱۹۹۷)

19. Ismail

20. Priestley

جدول ۴. جمع بندی الگوهای دانشگاهی در پژوهش های داخلی

کد الگو	الگوهای برنامه ریزی راهبردی دانشگاهی	کد الگو	الگوهای برنامه ریزی خاص دانشگاه	کد الگو	دیدگاه های برنامه ریزی راهبردی خاص
۱-	کلند و کینک (۱۹۸۳)	۷-	دانشگاه جانسون	۱۴-	یمنی (۱۳۸۸)
۲-	کلر (۱۹۸۳)	۸-	نیکلز	۱۵-	انجمن دانشگاه ها
۳-	بارکر اسمیت (۱۹۹۷)	۹-	راتگرز	۱۶-	کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲)
۴-	دلنس و نوریس (۱۳۸۲ و ۲۰۱۴)	۱۱-	نیواورلئان (۲۰۱۱)		
۵-	دیوید (۱۹۹۷)	۱۲-	الگوی ویسکانسین		
۶-	برایسون (۲۰۱۰)	۱۳-	دانشگاه نوستریج		
۱۰-	پیترسون				

جدول ۵. دسته بندی مقوله ها در الگوی کلند و کینک (۱۹۸۳).

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله ها
۱	تدوین اهداف عمومی، جمع آوری اطلاعات، پیش بینی، فرضیه پردازی، تدوین اهداف ویژه، تهیه برنامه ها، داشتن چارچوب های زمانی شامل کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت، بیان اهداف کلی و خاص، بیان رسالت ها، ورودی های محیطی، و بیان استراتژی.	۳،۱۹،۲۰،۳۰،۳۰،۲۴ ۳،۲۱،۲۶،

جدول ۶. دسته بندی مقوله ها در الگوی کلر (۱۹۸۳)

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله ها
۲	توجه به طراحی در برنامه ریزی؛ بررسی سنن، ارزش ها و تمایلات؛ توجه به تغییرات احتمالی؛ پاسخگویی و مسئولیت پذیری درونی و بیرونی؛ ارزیابی و کوشش محیطی؛ رابطه میان اجزا؛ بررسی نقاط قوت و ضعف علمی و مالی؛ بررسی توانایی ها و اولویت ها؛ فرآیند برنامه ریزی؛ توجه به تاریخ دانشگاه؛ فرض های محیطی؛ وجود نگرش تحلیلی؛ نگارش استراتژی؛ آینده نگری با پرسش «ما کجا هستیم؟»؛ جامع نگری و تکاملی بودن برنامه؛ ترسیم نقش در شبکه آموزش عالی؛ طراحی خدمات منحصر به فرد؛ توجه به آرزوها؛ مشخص کردن مجموعه خدمات جذاب و منحصر به فرد دانشگاه به ذی نفعان؛ مقایسه مزایا؛ مشخص کردن خدمات و حوزه های دانشگاهی آینده؛ مشخص کردن اهداف و استراتژی ها؛ توجه به رهبری ادراکی؛ پذیرش انتقادات؛ فهم ساختارها و تکنیک های برنامه ریزی و یادگیری سازمانی.	۴۳،۲۲،۱۱،۲۴،۱۴ ۱۸،۲۳،۴،۳۴، ۱۲،۳۷،۳۹،۴۰، ۶،۲۰،۴۴، ۲۹،۱،۵،۲۰،۳، ۱۵،۱۰،۸،۴۵

جدول ۷. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی بار کر و اسمیت (۱۹۹۷)

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۳	بیان رسالت‌ها، بیان نقاط قوت و ضعف، بیان محدودیت‌ها و فرصت‌ها، بیان اهداف، سلسله مراتب برنامه‌ها، ارزشیابی و بازخورد، دوری از رویه‌های اقتداری، و بیان فرآیند برنامه‌ریزی.	۲،۴،۵،۳،۱۲،۱۰ ۲۳،۱۲،

جدول ۸. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی دنلس و نوریس (۱۳۸۲).

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۴	پیوند بین تصمیم‌گیری راهبردی با شاخص‌ها، فراهم کردن چارچوب سازگار جهت ارتباط سطوح، تدوین شاخص‌های عملکردی، ارزشیابی محیط خارجی و محیط داخلی، تجزیه و تحلیلی از نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها؛ جلسات مشکل‌گشایی گروهی؛ تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل؛ تنظیم راهبردها، مأموریت‌ها، اهداف درازمدت و کوتاه‌مدت، بررسی نهایی و اجرایی راهبردها، نظارت، ارزیابی تأثیر واقعی راهبردها، شاخص‌های اجرایی کلیدی، سازمانی، ترکیب عناصر و شیوه‌های مدون قبلی را که دانشگاه در گذشته؛ تحکیم شاخص‌های کلیدی عملکردی، حفظ اتحاد و هماهنگی سازمان با محیطش، تکنیک تصمیم‌گیری گروهی متجانس، ارائه یک بینش روشن و آگاه‌سازی افراد ذی‌نفع در دانشگاه از محتوای برنامه و نقش خود در اجرا.	۷،۱۳،۳۱ ۲۳،۶،۷،۳۹ ۴۰،۴،۵،۱۷، ۷،۶،۲، ۳،۸،۱۸،۱۰ ۱۶،۳۹،۱۷، ۱۴،۳۲،۳۵

جدول ۹. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی دیوید (۲۰۱۱)

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۵	عدم تضمین فرآیند هر الگویی، شفاف، عملی بودن برای فرموله کردن و اجرای ارزشیابی راهبردها، فرآیند برنامه‌ریزی پویا و مستمر، مبتنی بودن بر اصل تکرار پذیری، فرآیند برنامه‌ریزی به صورت خطی و زنجیره و عدم پایان پذیری آن، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزشیابی راهبرد، تدوین مأموریت، بررسی عوامل داخلی و خارجی، بررسی فرصت‌ها و تهدیدها، بررسی نقاط قوت و ضعف، تعیین راهبردها و اهداف در سطوح مختلف، اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت‌ها و راهبردها، تنظیم منابع بر اساس اهداف، تنظیم ساختار متناسب با فرهنگ در جهت اجرای راهبردها، بررسی تغییرات احتمالی در تمامی ساختار از مأموریت و اهداف تا تدوین و اجرا، ارزشیابی عملکرد، شناسایی انحرافات احتمالی، تعامل بین اجزاء، عدم انعطاف پذیری در این الگو (خطی است)، برگزاری جلسات دوره‌ای در جهت بحث و تبادل و نظر و روزآمد کردن فرآیندها، انسجام تمامی مراحل برنامه‌ریزی و ارتباط تمامی اجزاء با یکدیگر، پویا و ادامه دار بودن فرآیند تغییر در اجزاء، عدم مشخص بودن طول اجرای دوره و ارزشیابی، تدوین، پیاده‌سازی و ارزشیابی استراتژی	۲۹،۲۵،۲۹،۱۶ ۸،۱۳،۱۵ ۹،۲،۳،۵،۴ ۸،۳۴،۳۳،۲۱ ۳۰،۲۹،۱۵ ۲۴،۳۶،۲۴، ۲۵،۲۵،۱۵

جدول ۱۰. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی برایسون (۲۰۱۳)

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله
۶	پیوسته و تکرار پذیر بودن فرآیند مدل، مراحل مدل تکمیل کننده مراحل پیش از یکدیگر، بررسی ضرورت برنامه‌ریزی، توافق اولیه در خصوص مراحل و روش انجام کار، زمان بندی، آیین نامه ها، نحوه گزارش دهی (توجه پذیرگی گروه های افراد)، مشخص کردن منابع و امکانات، تعیین وظایف رسمی و غیر رسمی کارکنان، روشن سازی ارزش ها و وظایف و رسالت ها، تحلیل ذی نفعان در جهت تنظیم و توافق همگان بر بیانیه مأموریت، تنظیم بیانیه مأموریت، شناخت محیط درونی و بیرونی موسسه، تعیین برنامه‌ها، اهداف، طرح‌های استراتژیک، تشریح طرح ها و اقدامات، تنظیم دورنمای سازمانی، تنظیم قواعد تصمیم‌گیری و استانداردهای اخلاقی در جهت کاهش نظارت، کنکاش محیطی و مفهومی.	۵۳،۳۳، ۲۵،۳۴،۳۰،۱۸،۴۷ ،۴۲،۳۲ ۲،۹،۲۷،۱۰،۲،۳،۱۱،۸،۱۴،۲

جدول ۱۱. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی جانسون (۲۰۱۸)

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۷	تحلیل استراتژیک، تحلیل موقعیت موسسه، تحلیل محیط، تحلیل ساختار و روش کار سازمان، تحلیل ساختار قدرت، تحلیل نمادهایی که ماهیت موسسه را معرفی می‌کند، تحلیل رویه ها، تحلیل انتظارات ذی نفعان، تشخیص موقعیت استراتژیک فعلی سازمان، تحلیل فرآیند نظارتی، نظارت بر فرآیند، برنامه‌ریزی و تخصیص منابع، طراحی سازمانی، توجه به فرآیند تغییر.	۳،۴،۵، ۷،۳،۲ ۱۵، ۱۵، ۲۷،۴ ۲۲، ۳۳، ۲۰،

جدول ۱۲. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی نیکلز (۲۰۰۴).

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۸	مأموریت، چشم‌انداز، ارزش، برنامه‌ریزی به عنوان یک ابزار اساسی، برنامه‌ریزی مستلزم نگرش سیستماتیک، برنامه‌ریزی منتهی به عمل شود، نظارت مستمر و جدی بر اجرای برنامه‌ها، مستند سازی، روابط چرخشی و مستمر	۲۹، ۱۵، ۱۴، ۴۶، ۳۴ ، ۲۵ و ۲۴، ۲۵

جدول ۱۳. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی رانگرز^{۲۱} (۲۰۰۴).

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۹	برنامه‌ریزی به عنوان یک شیوه تفکر، برنامه‌ریزی به عنوان یک رویکرد ضروری در تدوین اهداف، یک رویکرد با متدولوژی، سازماندهی، اجرا در برنامه راهبردی، مراحل منظم و مرتبط، تدوین مأموریت، تدوین چشم‌انداز، تدوین ارزش‌ها، بررسی پیامدها و دستاوردها، هر مرحله زمینه را تحقق مرحله بعد فراهم می‌کند، ضرورت رهبری، ارتباطات و ارزیابی	۱۴، ۱۳، ۷، ۴۳، ۳۴، ۳۸ ، ۲۹، ۳۲، ۲۱، ۱۰، ۹، ۲۴ ، ۲۹، ۲۴، ۲۸، ۲۴

21. Rutgers



جدول ۱۴. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی پیترسون

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۱۰	بکارگیری مبانی تفکر استراتژیک، شناخت و ارزیابی عوامل محیطی، تحلیل متقابل عوامل، شناخت و ارزیابی عوامل درونی، دانشگاه تحت تاثیر روندها و تغییرات احتمالی محیطی، بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، بررسی آرمان‌ها و باورهای بلندمدت مؤسسه، اجرای برنامه تدوین شده، ارزشیابی عوامل اجرایی، ارزشیابی از طریق حلقه‌های بازخورد، سیستم دانشگاه باز	۲، ۳، ۷، ۲، ۳۸، ۴، ۵، ۱۰، ۱۴، ۵۱، ۲۹، ۱۳

جدول ۱۵. دسته‌بندی مقوله‌ها در الگوی یمینی

الگوی	کدهای استخراج شده	کد مقوله‌ها
۱۴	توجه به تفکر راهبردی (نه خطی)، ایجاد تفکر راهبردی در ارکان دانشگاه، پیچیدگی برنامه‌ریزی، پویا بودن برنامه‌ریزی راهبردی، نیاز به تغییرات تدریجی نه تغییرات شگرف، فناوری و ابزار مناسب جهت ارزیابی محیط داخلی و خارجی، همکاری ارکان دانشگاه، مدیریت تغییر راهبردی، توجه به جریان‌های اطلاعاتی در مؤسسه، تصمیم‌گیری مشارکتی و رهبری مشارکتی، پاسخ به تغییرات، پاسخگو و انعطاف‌پذیر بودن برنامه، بیان اهداف متغیر سازگار با تغییرات محیطی، توجه به تغییرات احتمالی (راهبردهای نوظهور)، فرآیند برنامه‌ریزی پویا و مستمر، جامع‌نگر و تکاملی بودن برنامه، رهبری ادراکی، توجه به شرایط ناپایدار و اقدام متناسب، رویکرد سیستمی پیچیده، برنامه تکاملی و تحولی، ارزشیابی و پس‌خوراند، تحلیل محیط خارجی و داخلی، تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، تدوین راهبردها، تحلیل شکاف، تحلیل زمینه و تاریخ، طراحی، توجه به ارزش‌ها.	۲۲، ۲۵، ۵۱، ۳۸، ۳۹، ۲۸، ۲۴، ۴۳، ۳۰، ۲۲، ۴۰، ۳۵، ۲۵، ۲۲، ۲۵، ۱۱، ۵۱، ۲۵، ۲۸، ۲۶، ۴، ۳، ۲، ۲۹، ۱۶، ۲۰، ۱۹، ۱۲، ۸، ۵، ۲۱

جدول ۱۶. دسته‌بندی مقوله‌ها مطابق با تعداد فراوانی

ردیف	مقوله	فراوانی	ردیف	مقوله	فراوانی
۱	تدوین شاخص‌های کلیدی عملکردی	۸	۲۸	رهبری ادراکی	۷
۲	ارزیابی و کاوش محیط خارجی	۱۵	۲۹	ارزشیابی و پس‌خوراند	۱۸
۳	تحلیل و بررسی محیط داخلی	۱۴	۳۰	توجه به انعطاف‌پذیری (توجه به شرایط ناپایدار و اقدام متناسب)	۱۶
۴	تجزیه و تحلیلی از نقاط قوت و ضعف	۱۰	۳۱	انتخاب یک تیم تخصصی مجرب	۷
۵	تجزیه و تحلیلی از فرصت‌ها و تهدیدها	۱۱	۳۲	بیان ارزش‌ها	۸
۶	بررسی و مقایسه‌ایده‌ها	۶	۳۳	تجزیه و تحلیل منابع و امکانات	۱۸
۷	تجزیه و تحلیل تاثیر متقابل	۷	۳۴	بررسی ضرورت برنامه‌ریزی	۴
۸	تنظیم و تدوین راهبردها	۱۵	۳۵	توافق در خصوص مراحل و روش انجام کار	۶

ردیف	مقاله	ردیف	مقاله	فرآوانی	فرآوانی
۹	بیان رسالت (ماموریت)	۱۷	تنظیم دستور العمل ها	۳۶	۱۰
۱۰	بیان چشم انداز	۱۶	تمرکز بر اولویت ها (برنامه و اهداف)	۳۷	۱۰
۱۱	مشخص کردن و تنظیم اهداف دراز مدت و کوتاه مدت	۲۱	استفاده از تفکر استراتژیک (تفسیر تاملی)	۳۸	۷
۱۲	تجزیه و تحلیل شکاف (انجام تحلیلی از تاثیر متقابل)	۱۰	توجه به جریان اطلاعاتی	۳۹	۶
۱۳	بررسی نهایی چگونگی اجرای راهبردها و اهداف	۱۰	ایجاد تعهد تیمی و گروهی	۴۰	۵
۱۴	نگارش و تدوین فرآیند برنامه ریزی عملیاتی	۹	استفاده از طوفان فکری (ایجاد ساختار سوال برانگیز)	۴۱	۹
۱۵	نظارت و ارزیابی تاثیر راهبردها و اهداف	۱۹	تقسیم کار	۴۲	۶
۱۶	استمرار فرآیند پژوهش	۷	استفاده از ابزارهای تحلیلی	۴۳	۱۲
۱۷	نگارش راهنمای برنامه	۵	اطلاع رسانی برنامه	۴۴	۴
۱۸	داشتن چارچوب های زمانی	۴	تشکیل کمیته راهبری برنامه ریزی راهبردی	۴۵	۲
۱۹	تجزیه و تحلیل زمینه و تاریخ دانشگاه	۹	تجزیه و تحلیل محوری	۴۶	۴
۲۰	توجه به طراحی در ساختار برنامه	۱۳	تجزیه و تحلیل آیین نامه ها و اسناد و سیاست های بالادستی ابلاغی	۴۷	۹
۲۱	بررسی سنن، ارزش ها و تمایلات	۱۲	تجزیه و تحلیل و شناسایی رقبا	۴۸	۳
۲۲	توجه به تغییرات احتمالی (راهبردهای نو ظهور)	۱۳	توجه به کمیته های فرعی	۴۹	۲
۲۳	توجه به هم آفرینی و خود کنترلی	۸	برگزاری کارگاه های آموزشی	۵۰	۲
۲۴	تعامل و ارتباط میان اجزاء (بررسی وابستگی ها)	۲۲	توجه به پیچیدگی برنامه ریزی	۵۱	۱۰
۲۵	فرآیند برنامه ریزی پویا و مستمر	۱۴	رسیدن به درک مشترک	۵۲	۲
۲۶	جامع نگر، تکاملی و تحولی بودن برنامه	۱۹	ابلاغ برنامه ها	۵۳	۴
۲۷	توجه به دیدگاه و نظرخواهی از ذی نفعان	۱۷	نقش هیئت امنا	۵۴	۲



جدول ۱۷. دسته‌بندی مقوله‌های اصلی

ردیف	مقوله	ردیف	مقوله
۱	انتخاب تیم برنامه‌ریزی (تشکیل کمیته راهبری)	۱۲	نگارش و تدوین فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)
۲	تعیین محدوده و دامنه	۱۳	تعیین مسئولیت‌ها
۳	تحلیل محیطی	۱۴	تجزیه و تحلیل منابع
۴	تجزیه و تحلیل تاثیر متقابل	۱۵	تدوین سند نهایی
۵	تعیین چشم‌انداز	۱۶	جمع‌آوری، رتبه‌بندی و گزینش اطلاعات (بازخورد گیری)
۶	بیان رسالت (ماموریت)،	۱۷	بازنگری و اصلاح
۷	بیان ارزش‌ها	۱۸	تصویب سند
۸	تعیین اهداف کلان	۱۹	اجرا و پیاده‌سازی
۹	تعیین اهداف خرد	۲۰	نظارت و ارزیابی
۱۰	تنظیم و تدوین راهبردها	۲۱	به روزرسانی
۱۱	تدوین شاخص‌های کلیدی عملکردی	۲۲	توجه به پیش‌بایست‌هایی برنامه‌ریزی راهبردی

تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی آن بتوانیم رهبران و برنامه‌ریزان دانشگاهی را متوجه اهمیت این مولفه‌ها در برنامه‌ریزی‌ها نماییم. بررسی ما از تحلیل الگوهای بکار رفته شده در پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هیچ مدل خاصی برای برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد که بتواند با تمام نیازها و شرایط فردی موسسات مطابقت داشته باشد؛ در نتیجه هیچ فرمت استاندارد مورد توافقی برای توسعه یک برنامه استراتژیک وجود ندارد و هر مؤسسه ممکن است تصمیم بگیرد که رویکرد و قالب برنامه استراتژیک مختص به خود را اتخاذ کند (انجمن برنامه‌ریزان استراتژیک آموزش عالی بریتانیا^{۵۶}، ۲۰۲۴؛ شبکه استرالیایی

در ادامه از این ۵۴ مقوله که با توجه به ترتیب‌بندی الگوهای بررسی شده انجام شده بود، ۲۲ گام و مولفه اصلی استخراج گردیده شد که البته تمامی مقوله‌های بیان شده به عنوان پیش‌بایست‌ها لازمه و نیازمند انجام جهت نگارش برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی می‌باشد و بدون توجه به این مولفه‌ها برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی نامرتبط، نامتناسب و بدور از واقعیت می‌باشد. ۲۰ مولفه اصلی در جدول شماره ۱۷ به تفکیک آورده شده است.

نتیجه‌گیری

هدف ما در این پژوهش بررسی ادبیات پیشین مطالعاتی بود که در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در کشور صورت پذیرفته بود تا با تحلیل محتوای آن بتوانیم مولفه‌های کلیدی ضروری در جهت برنامه‌ریزی راهبردی را شناسایی کرده و با

56. Higher Education Strategic Planners Association (HESPA). (<https://hespa.ac.uk/>)

انجمن برنامه‌ریزان استراتژیک آموزش عالی «نهاد نمایندگی برای کسانی است که در زمینه استراتژی و برنامه‌ریزی در آموزش عالی بریتانیا کار می‌کنند.»

به هم پیوسته و مکمل در برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد تا یک برنامه استراتژیک، نقشی موثر و اثرگذار را در راهنمایی موسسه به سوی آینده ایفا نماید، رعایت این اصول به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا به طور موثر به محیط پاسخ موثر دهند. لذا در ادامه مطابق با جمع بندی صورت گرفته از تحلیل محتوای الگوها، مولفه‌های کلیدی اثرگذار در برنامه راهبردی نتیجه‌گیری می‌گردد.

یکی از مولفه‌های کلیدی در برنامه‌ریزی راهبردی، «جمع‌آوری، رتبه‌بندی و گزینش اطلاعات» است که باید بر اساس داده‌های گذشته دانشگاه باشد. این اطلاعات شامل تدوین شرح حال موسسه، بررسی افکار عمومی درباره دانشگاه، تجزیه و تحلیل آیین‌نامه‌ها و اسناد بالادستی آموزش عالی، و تحقیق درباره اقدامات ضروری و اساسی موسسه برای حفظ بقا و موفقیت است. همچنین، بررسی عملکردهای گذشته دانشگاه، تامل بر اقدامات اجرایی قبلی، و تحلیل روش‌های ارتباطی ضروری است. نظرات جلسات تیم‌های فرعی برنامه باید جمع‌آوری، بحث و تبادل نظر شده و به تفاهم مشترک برسد. در نهایت، ارزیابی اولویت‌ها و تعریف سطح‌بندی شاخص‌های اولیه و ثانویه (بالاترین سطح و عناصر کمکی) باید در دستور کار قرار گیرد. (دلنس و نوریس، ۲۰۱۴: ۹۸؛ جانسون، ۲۰۱۸).

در مولفه «ارزیابی و تحلیل محیط درونی موسسه»، اطلاعات باید بر اساس تحلیل عملکرد جاری (ارزیابی، بهره‌وری، معیارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها)، طراحی سازمان (ساختارها، کارکردها، زیرساخت‌ها، سازگاری و انسجام)، و تحلیل زیرساخت‌های سازمان (فضای فیزیکی، شبکه‌های ارتباطی، نظام‌های اطلاعاتی مدیریتی و عملیاتی، و تجهیزات کلاس‌ها) جمع‌آوری شود. همچنین، نحوه عملکرد بخش‌ها و

برنامه ریزان دانشگاه^{۵۷}، ۲۰۲۴؛ گروه راسل بریتانیا^{۵۸}، ۲۰۲۴؛ استرایک، ۲۰۱۷). با این حال، هر موسسه‌ای باید اطمینان حاصل کند که برنامه استراتژیک خودش با الزامات استثنایی خود موسسه سازگار است. همچنین سازگاری و هماهنگی بین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و اجرا مورد نیاز است که این سازگاری‌ها نیازمند رعایت مولفه‌هایی هست که در انحنای مقاله و در نتیجه‌گیری پایانی به آن پرداخته شده است.

همان گونه که موسسه برنامه‌ریزی اینترافوکوس^{۵۹} (۲۰۲۳: ۷)، بیان می‌کند: «موفقیت یک برنامه راهبردی با میزان خوب نوشته شدن آن مشخص نمی‌شود؛ اکثر استراتژی‌ها با تفکر و بینش عالی نوشته می‌شوند اما متأسفانه، آن‌ها اغلب در دفاتر مرکزی دانشگاه‌ها در سراسر جهان دست نخورده باقی می‌مانند و در قفسه‌ها خاک می‌خورند». بنابراین ایجاد یک رویکرد دقیق‌تر و حرفه‌ای‌تر برای توسعه استراتژی دانشگاهی ضروری خواهد بود تا برنامه‌ریزی پیش رو با موفقیت عملیاتی شود (استرایک، ۲۰۱۷: ۶۵). اگرچه هیچ راه تضمینی برای برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد (راهنمای برنامه‌ریزی راهبردی گروه راسل، ۲۰۲۴: ۴)؛ اما برخی گام‌ها و مولفه‌های اساسی وجود دارند که برای تحقق یک برنامه راهبردی واقعی باید انجام شود. لذا همان طور که راسل (۲۰۰۶)، در کتاب «برنامه راهبردی ۱۰۱»^{۶۰} بیان می‌کند: چندین اصل

57. Australian Network of University Planners (ANUP)

58. https://russellconsultinginc.com/wp-content/uploads/RCLs_Guide_to_Strategic_Planning.pdf

59. <https://www.intrafocus.com/strategic-planning-workbook-download/>

۶۰. کتاب «برنامه‌ریزی ۱۰۱» متعلق به گروه راسل بریتانیایی باشد از این کتاب به عنوان یکی از کتاب‌های اصلی برنامه‌ریزی راهبردی این گروه در دانشگاه‌ها، موسسات و سازمان‌ها استفاده می‌شود.



تا برنامه‌ریزان بتوانند خدمات فعلی دانشگاه را با خدمات مطلوب مقایسه کنند (همان منبع).

در مولفه «تجزیه و تحلیل اثرات متقابل (فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف)» نیز بهتر است تحلیل و جمع بندی از تاثیرات محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و تهیه ماتریسی از عوامل درونی و بیرونی (طرح ایده های منطقی و معقول) امتیازبندی یا رتبه‌بندی شده که شاخص‌های مهم دانشگاه را تحت تاثیر قرار می‌دهد انجام شود، همچنین ارزیابی و میزان تاثیر هر یک از نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها بر شاخص‌ها نیز مورد تجزیه و تحلیل و امتیازبندی آن نیز به صورت رای‌گیری مخفی انجام و به صورت داده‌های اولیه و ثانویه محیط درونی و بیرونی انجام شود (دلنس و نوریس، ۱۳۸۲؛ سلیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ یمنی و همکاران، ۱۳۹۷ و ۱۴۰۰؛ کلند و کینگ، ۱۹۸۳). در تنظیم مولفه «بیانیه چشم‌انداز» نیز بهتر است به وضعیت حال و آینده موسسه، مشارکت جامعه دانشگاهی، اهداف آتی موسسه (می‌خواهد کجا باشد)، آینده ایده آل و نتایج مورد انتظار نیز توجه شود (دیوید، ۲۰۱۱، جانسون، ۲۰۱۸؛ نیکلز، ۲۰۰۴؛ راتگرز، ۲۰۰۴ و پیترسون، ۲۰۰۵). در تنظیم مولفه «بیانیه ماموریت» نیز بهتر است به فرهنگ موسسه دانشگاهی، بازاریابی و اطلاع رسانی، ایجاد احساس تعهد بیشتر در درون دانشگاه، در جهت اطلاع مردم از مقاصد و جهت سازمان و رسالت هویت و ماهیت دانشگاه نیز دقت شود (همان منبع).

در مولفه «بیانیه اهداف» بهتر است اهداف را سنجش‌پذیر و شاخص بندی و وظایف تعیین شوند. بیان اهداف می‌بایست بازتابی از فعالیت‌های اصلی موسسه باشد، آنها می‌بایست قوانین و راهنماهای

واحدهای مختلف (فعالیت افراد، یکپارچگی واحدها و ارتباطات درون‌سازمانی) و راهبردهای جاری سازمانی باید بررسی گردد. علاوه بر این، وضعیت منابع مالی، انسانی، تکنولوژیکی و درون‌دادهای موسسه، نقاط قوت و ضعف، زمینه‌های ممتاز حفظ‌شده یا ایجادشده توسط دانشگاه، ماهیت منابع، برنامه‌ها و خدمات پرتقاضا، کیفیت منابع انسانی، سنت‌های دانشگاهی، واقعیت‌های سیاسی داخلی، توانایی و کیفیت رهبری، ساختارهای اداری و مستندات مبتنی بر واقعیات نیز باید تحلیل شوند. استفاده از «پژوهش تکوینی» (تجزیه و تحلیل موقعیت موسسه) نیز در این فرآیند توصیه می‌شود. (دیوید، ۲۰۱۱؛ کلر، ۱۹۸۳؛ دلنس و نوریس، ۱۳۸۲؛ ۸۷؛ یمنی و همکاران، ۱۳۹۷ و مورن، ۲۰۲۰).

در مولفه «ارزیابی و کاوش محیط بیرونی موسسه»، بهتر است ابتدا تحلیل محوری از روندها و حوادث سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی (PEST) انجام شود و سپس تجزیه و تحلیل متقابل صورت گیرد. همچنین، وضعیت شرکا و همکاران (سهامداران، قانون‌گذاران، سیاست‌گذاران، قوه مقننه و نهادهای دولتی) و ذی‌نفعان (کارکنان، دانشجویان، اعضای هیئت علمی، مدیران، فارغ‌التحصیلان، حمایت‌کنندگان، وام‌دهندگان، اتحادیه‌ها، گروه‌های فشار و انجمن‌های علمی) باید بررسی شود. رقبا (دیگر دانشگاه‌ها، سازمان‌های آموزشی و بهداشتی) نیز باید شناسایی و میزان تأثیرشان تحلیل گردد، علاوه بر این، نظرات والدین، افراد ذی‌نفع، نمایندگان، رسانه‌های گروهی، کارشناسان تیم برنامه، صاحبان مناصب دولتی، افراد تأثیرگذار جامعه، گزارش‌های تحقیقاتی، مطالعات اعتبارسنجی و تحلیل‌های رسمی باید جمع‌آوری و بررسی شود. نتیجه این مرحله باید فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدها باشد

ایجاد انسجام بین آن‌ها، تحلیل ریسک (شناسایی فرصت‌های کاهش ریسک)، توصیف مسائل کلیدی موسسه و تدوین راهبردها به گونه‌ای که انسجام بین استراتژی‌ها حفظ شود، نیز باید مورد توجه قرار گیرد (داوسون و همکاران، ۲۰۲۲؛ مورن، ۲۰۲۰؛ دلنس و نوریس، ۱۳۸۲: ۱۷۶).

در مولفه «تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل راهبردها و اهداف بر توان موسسه»، باید بازخوردگیری، جمع‌آوری نظرات، بحث و تبادل نظر برای دستیابی به توافق بیشتر، تعیین استراتژی‌ها و اقدامات عملی متناسب با نظرات ارکان دانشگاه، هم‌راستا کردن اهداف و استراتژی‌های راهبردی اجرایی، تحلیل ویژگی‌های مورد انتظار، بررسی تفاوت‌ها و پیامدها انجام شود. پیش از عملیاتی کردن راهبردها، یک «بررسی نهایی از وضعیت تکمیل‌بودن راهبردها و اهداف» ضروری است. این بررسی شامل تحلیل نهایی و تکمیلی از مراحل قبلی، مشخص کردن تصمیمات دقیق به عنوان راهنما، ابلاغ به مدیران و واحدها، واگذاری مسئولیت تهیه و تأمین اطلاعات مورد نیاز برای نظارت بر پیشرفت فرآیند به واحدهای اجرایی، و آماده‌سازی واحد پشتیبانی مرکزی برای حمایت، تسهیل‌گری و هماهنگی است (دلنس و نوریس، ۱۳۸۲؛ یمنی، ۱۳۹۷؛ قهرمانی، ۱۳۹۴ و جانسون، ۲۰۱۸).

«ارزیابی، نظارت و بازخوردگیری» از مراحل ضروری و مستمر در فرآیند مدیریت راهبردی است. این مرحله شامل ارزیابی دوره‌ای بخش‌ها، بحث و تبادل نظر برای دستیابی به توافق بیشتر، سنجش میزان تحقق اهداف، تصمیم‌گیری درباره اصلاح یا ادامه فعالیت‌ها، بررسی روش‌های سنجش و اندازه‌گیری هر تاکتیک به‌طور اختصاصی، و نظارت فرآیندی است. همچنین، «تجزیه و تحلیل شکاف» (بررسی

معمولی باشند که موسسه دانشگاهی می‌خواهد به آن دست یابد. در تنظیم آنها می‌بایست به قابل سنجش (سنجش‌پذیر)، معیار موفقیت و حس جهت‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌گرایانه بودن، عدم محدودیت به زمان، رابطه بین اهداف، اولویت‌ها، مقایسه اهداف در جهت همخوانی، تنظیم اهداف متناسب با ذی‌نفعان، نگارش ۳ تا ۵ هدف سطح بالا، ارتباط و وابستگی اهداف و توجه به برنامه‌های پرمقاصی نیز از اولویت‌هایی است که می‌بایست در نگارش بیانیه اهداف رعایت شود. در مولفه «بیانیه ارزش» نیز بهتر است اخلاق و اشتراکات مشترک دانشکده‌ها مورد بررسی قرار بگیرد که منبعت از فرهنگ موسسه باشد، تعهد در آن لحاظ شده باشد، در بیان آن اغراقی صورت نپذیرد، به کیفیت توجه شده و رفتارها و ایده‌های موسسه در آن منعکس باشد و در آخر حاوی اصول، ارزش‌های کلیدی و باورها نیز باشد (قهرمانی، ۱۳۹۴؛ کلند و کینگ، ۱۹۸۳؛ کلر، ۱۹۸۳؛ بارکر و اسمیت، ۱۹۹۷؛ دلنس و نوریس، ۱۳۸۲؛ دیوید، ۲۰۱۱).

«تدوین راهبرد» باید بر اساس چشم‌انداز، ماموریت و اهداف صورت گیرد. در این فرآیند، مسئولیت‌ها باید مشخص شده و اطمینان حاصل شود که همه اعضا درک مشترکی از رسالت‌ها، اهداف، فعالیت‌ها و انتظارات گروه دارند. همچنین، ایجاد وحدت در تعاریف، بررسی برنامه‌های راهبردی مرتبط با ذی‌نفعان (مانند اتحادیه‌ها و کارگزاران)، ترکیب راهبردها با فرهنگ، هویت و ساختار دانشگاهی، و نظرخواهی از کنشگران ضروری است. تنظیم استراتژی‌ها باید متناسب با اهداف و با توجه به سطح‌بندی آن‌ها (در سطح موسسه، کارکردها و عملکرد) انجام شود. بررسی استراتژی‌های بین‌المللی، تحلیل ارتباط و وابستگی راهبردها،



باید یک کمیته بزرگ و سپس یک کمیته کوچک (متشکل از نمایندگان هر قشر) تشکیل شود. اعضای منتخب باید دارای اشتیاق، علاقه‌مندی، توانایی انجام کار، قدرت خلاقیت و توانایی تحلیل و تفکر راهبردی باشند. این تیم باید شامل شورای هیئت علمی و رئیس دانشگاه باشد، اما رئیس دانشگاه نباید رئیس تیم برنامه‌ریزی باشد (به دلیل محدودیت زمانی). اعضای تیم باید نمایندگان از هیئت علمی، مدیران، کارشناسان، دانشجویان، مقامات دولتی، حامیان، خیرین، خانواده‌ها، کارمندان، کارفرمایان، افراد علمی، شرکت‌های تجاری و صنعتی، و متخصصان در برنامه‌ریزی و تفکر راهبردی باشند. همچنین، باید به بررسی رابطه میان اجزاء، وضعیت تعامل و ایجاد تعهد تیمی و گروهی توجه ویژه‌ای شود (مورن، ۲۰۲۰؛ یمنی، ۱۳۹۷؛ سلیمی و همکاران، ۱۳۹۸ و دلنس و نوریس، ۱۳۸۲).

«تجزیه و تحلیل منابع» باید شامل بررسی اعتبار، وضعیت نیروی انسانی، تجهیزات و ابزارآلات، وسایل، میزان سرمایه‌گذاری‌ها، کمک‌های دریافتی، تحلیل وضعیت مالی و غیرمالی موسسه، مدیریت سرمایه‌گذاری‌های مشترک و بررسی محدودیت‌های بودجه‌ای باشد. همچنین، باید استراتژی‌ها را با منابع موجود همسو کرد و منابع را از نظر مهارت‌ها، شایستگی‌ها و وجه تمایز موسسه تحلیل نمود. این تحلیل باید شامل بررسی منابع ملموس (مانند امکانات فیزیکی) و ناملموس (مانند شهرت و دانش) باشد. علاوه بر این، تخصیص منابع و خدمات دانشگاهی (مانند خدمات دانشجویی، خدمات هیئت علمی و کارکنان شامل بیمه عمر، بازنشستگی، ارتقاء و استخدام) نیز باید مورد توجه قرار گیرد (داوسون و همکاران، ۲۰۲۲ و جانسون، ۲۰۱۸). «معرفی و شفاف‌نمودن فرآیند برنامه‌ریزی»

تأثیر متقابل) برای متعادل‌سازی تحلیل‌های بیرونی و درونی موسسه انجام می‌شود. این تحلیل شامل بررسی ریزساختارها، همسویی اهداف با وضعیت فعلی محیط، تطبیق اهداف با سیاست‌ها و رویه‌ها، جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات از اقدامات دانشگاه، مقایسه اهداف قبلی با عملکرد فعلی، شناسایی شکاف بین موقعیت فعلی و ایده‌آل، پالایش و دسته‌بندی ایده‌ها، و رسیدن به درک مشترک است (یمنی، ۱۳۹۷ و ۱۴۰۰؛ دیوید، ۲۰۱۱؛ برایسون، ۲۰۱۳ و پیترسون، ۲۰۰۵). استفاده از ابزارهای تحلیلی برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش ضروری است. نمونه‌هایی از این ابزارها شامل روش کارت امتیازی متوازن، تحلیل سوات (SWOT)، تحلیل پورتر، پستل و ماتریس‌ها، انجام پژوهش‌های کمی و کیفی برای جمع‌آوری ایده‌ها، و تجزیه و تحلیل با استفاده از برنامه‌ریزی سناریو است. در مرحله «نگارش و تدوین فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)»، باید اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت تدوین شده و نقاط قوت داخلی با فرصت‌های محیط خارجی سازگار شوند. همچنین، مستندات برنامه باید به‌صورت چکیده‌ای ۲۰ صفحه‌ای بر اساس فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف در هر محور شاخص‌ها و تاکتیک‌ها تنظیم شود. انسجام‌بخشی بین تاکتیک‌ها نیز در این مرحله اهمیت دارد. علاوه بر این، تعیین بودجه و منابع، چگونگی پیاده‌سازی استراتژی‌ها، فعال‌سازی تمامی عناصر دانشگاه، تعیین مسئول اجرای راهبردها (مسئولیت‌ها)، و بررسی تاریخ و زمان اجرای راهبردها باید در زمان تدوین برنامه مورد توجه قرار گیرد (دلنس و نوریس، ۱۳۸۲؛ نیکلز، ۲۰۰۴؛ دیوید، ۲۰۱۱). «افراد منتخب تیم برنامه‌ریزی» باید مسئولیت‌پذیر و دارای توانایی سازماندهی فرآیند و تصمیم‌گیری عملیاتی درباره چگونگی اجرای آن باشند. در انتخاب اعضا، ابتدا



اشاره گردید می‌بایست به این نکات نیز توجه نمود که در هر برنامه‌ریزی (فهم برنامه‌ریزی) می‌بایست به پیش بایست‌هایی شامل: «توجه به مفاهیم چپستی برنامه‌ریزی راهبردی»، «مدیریت راهبردی»، «تفکر راهبردی» (و ایجاد آن در ارکان دانشگاه)، «پیچیدگی برنامه‌ریزی»، «پویا بودن برنامه‌ریزی راهبردی»، «توجه به تغییرات تدریجی نه تغییرات شگرف»، «همکاری»، «مدیریت تغییر راهبردی»، «توجه به جریان‌های اطلاعاتی»، «تصمیم‌گیری و رهبری مشارکتی»، «پاسخگو و انعطاف پذیر بودن برنامه»، «توجه به تغییرات احتمالی» (راهبردهای نو ظهور)، «جامع نگر و تکاملی بودن برنامه»، «رهبری ادراکی»، «توجه به شرایط ناپایدار و اقدام متناسب»، «تسهیل ساختار سوال برانگیز»، «توجه به رویکرد سیستمی باز» و «توجه به برنامه تکاملی و تحولی» نیز توجه شود (یمنی ۱۳۹۷ و ۱۴۰۰؛ کلر، ۱۹۸۳؛ جانسون، ۲۰۱۸).

پیشنهاد‌های راهبردی

با توجه به نتایج پژوهش انجام شده مبنی بر پیچیدگی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها و ضرورت توجه به مولفه‌های کلیدی در این فرایند، پیشنهادات راهبردی به دانشگاه‌ها جهت تنظیم سند برنامه با تشریح بیشتر ارائه می‌شود: در جهت «تدوین چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌ها»، برگزاری جلسات کارگاهی با حضور ذی‌نفعان کلیدی ضروری است تا این عناصر به‌صورت مشارکتی تعیین شوند و همسویی آن‌ها با نیازهای جامعه و ذی‌نفعان مورد تأکید قرار گیرد. همچنین، انجام «تحلیل محیطی جامع از داده‌های مرتبط با دانشگاه، رقبا و بررسی جایگاه رقابتی آن‌ها در محیط آموزش عالی»، پایه‌ای اساسی برای تدوین راهبردها فراهم می‌کند. در مرحله هدف‌گذاری، «تعیین اهداف SMART

نیز می‌بایست صورت پذیرد. در این گام فرایند برنامه‌ریزی می‌بایست به عموم دانشگاهیان معرفی شود، مسئول هر بخش مبادرت به معرفی فرآیند به بخش خود نماید، از تربیون آزاد استفاده شود، آگاه سازی راهبردی (اهداف، ماموریت‌ها، چشم‌اندازها)، می‌بایست شامل اطلاع رسانی دقیق به مخاطبان باشد و در آن بررسی ضرورت برنامه‌ریزی، بررسی جزئیات و برگزاری کارگاه‌های آموزشی صورت پذیرد (دلنس و نوریس، ۱۳۸۲؛ ۲۸۹؛ یمنی و همکاران، ۱۴۰۰). در ادامه می‌بایست مبادرت به «تدوین و سازماندهی شاخص‌های کلیدی عملکردی» نمود. تدوین شاخص‌ها باید در سطح دانشگاه یا بخش و تعداد آنها بین ۱۲ تا ۲۰ شاخص باشد. شاخص‌ها می‌بایست سازماندهی شده، قابل سنجش و اندازه‌گیری، بسیار دقیق، حاوی درصد و ارقام و قابلیت امکان سنجی باشند (دلنس و نوریس، ۱۳۸۲؛ ۲۴۵؛ دیوید، ۲۰۱۱؛ برایسون، ۲۰۱۳؛ پیترسون، ۲۰۰۵). «ایجاد حمایت و پشتیبانی گسترده» در اجرای برنامه نیز می‌بایست با انجام تدوین سیاست‌های مناسب برای هر یک از شاخص‌ها، ارزیابی مداوم عملکرد، بررسی سالیانه و انجام اصلاحات، برگزاری جلسات بحث و گفتگوی آزاد، گرفتن مشاوره تکمیلی از سوی جامعه دانشگاهی، بازخوردگیری از ذی‌نفعان و... انعطاف‌پذیری در برنامه و امکان اصلاح و بازبینی دوره‌ای نیز انجام شود (داوسون و همکاران، ۲۰۲۲). بعد از انجام مراحل قبل می‌بایست مبادرت به «نگارش سند برنامه‌ریزی راهبردی» نمود که این سند باید خلاصه، انعطاف‌پذیر (همواره در حال ساخته شدن)، متغیر و به صورت تقریبی در ۲۰ صفحه تنظیم و روزآمد کردن آن هر سه تا چهار ماه یکبار انجام، مورد توافق همه اعضا و قبل از نهایی شدن پیش‌نویسی از آن تنظیم شود (جانسون، ۲۰۱۸؛ مورن، ۲۰۲۰). علاوه بر مواردی که در بالا



اجرای این پیشنهادات و توجه به جزئیات هر مرحله، دانشگاه‌ها می‌توانند برنامه‌ریزی راهبردی اثربخشی را انجام داده و به اهداف بلندمدت خود دست یابند. این پیشنهادات نه تنها به بهبود عملکرد و کیفیت برنامه ریزی راهبردی دانشگاه کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش تناسب، رقابت‌پذیری و پاسخگویی به نیازهای پویای جامعه نیز می‌شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در پژوهش این مقاله رعایت شده‌اند.

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت‌نویسندگان

نویسندگان به یک اندازه در نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

خاص، قابل سنجش، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی‌شده» از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که پیشنهاد می‌شود این اهداف به‌صورت عملیاتی و قابل اجرا تفکیک شوند و «مسئولیت‌پذیری و زمان‌بندی دقیق» برای هر هدف مشخص گردد. به‌موازات این فرآیند، «برگزاری جلسات مشورتی با ذی‌نفعان و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای اطلاع‌رسانی و دریافت بازخورد»، به ایجاد تعهد و حمایت گسترده از برنامه‌ها در بین ذی‌نفعان کمک می‌کند.

«اولویت‌بندی راهبردها بر اساس منابع و امکانات موجود هر دانشگاه، تعیین مسئولیت‌ها و زمان‌بندی اجرای هر راهبرد»، از دیگر اقدامات کلیدی است. همچنین، «طراحی و استقرار سیستم نظارت و ارزیابی دوره‌ای»، به منظور بررسی پیشرفت برنامه‌ها و راهبردها و انجام اصلاحات لازم، از ارکان اصلی موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی محسوب می‌شود. علاوه بر این، «توجه به انعطاف‌پذیری و نوآوری در تطبیق برنامه‌ها با راهبردهای نوظهور و شرایط متغیر محیطی»، نیز پیشنهاد می‌شود در دستور کار گروه برنامه‌ریزی قرار گیرد. «توانمندسازی نیروی انسانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی و تفکر استراتژیک»، به عنوان یک ضرورت استراتژیک، باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین، «سند برنامه‌ریزی راهبردی باید به‌صورت خلاصه، انعطاف‌پذیر و قابل به‌روزرسانی طراحی شود» و بازنگری آن هر «سه تا چهار ماه یکبار» با توافق همه اعضا انجام پذیرد. در نهایت، «حمایت و پشتیبانی گسترده از برنامه‌ریزی راهبردی در سطح دانشگاه و ایجاد تعهد و مشارکت بیشتر در بین ذی‌نفعان»، به عنوان عامل تسهیل‌کننده اجرای موفق راهبردها، ضروری است. با



منابع

منابع فارسی

عوامل موثر در چابک سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، دوره هشتم، شماره پانزدهم، بهار و تابستان ۱۳۹۸.

خواستار، حمزه؛ باتمانی، محمد امین و امیدیان، محسن (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها بر مبنای چرخه حیات سازمانی، نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ۱۳۹۴، دوره ۴، شماره: ۲ (۱۰).

رشید، صالح؛ علم الهدی، جمیله و ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۱). نگاشت نظام مسائل سیاست گذاری تولید علم نافع، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره پنجاه و هفتم، بهار ۱۴۰۱

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان اصفهان (۱۳۹۷). گزارش اقتصادی، اجتماعی سال ۱۳۹۵ استان اصفهان و ارزیابی عملکرد برنامه پنجم توسعه، اصفهان: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی اصفهان، مرکز اسناد و انتشارات.

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۴۰۱). سند برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز اسناد، مدارک و انتشارات، ۱۴۰۱

شهبویی، علی و ایرانیان، سید جواد (۱۳۹۴). مدل مناسب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه شیراز)، دومین کنفرانس بین‌المللی آینده پژوهشی، مدیریت و توسعه اقتصادی.

شهریاری، مرضیه و رضا دوست، کریم (۱۴۰۱). شناسایی فرصت و چالش‌های برنامه‌ریزی دانشگاهی و ارائه الگوی سیستمی به منظور برنامه‌ریزی آموزش عالی: براساس نظریه داده بنیاد، فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، شماره ۲۰، زمستان ۱۴۰۱.

شهبوسوری، امیر؛ یمنی، محمد و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۳). الگوی مفهومی سرمایه‌های فکری در آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه شریف)، مجله آموزش عالی ایران، شماره ۲۳، تابستان ۱۶۱-۱۲۱.

صاعدموچشی، لطف الله و عزیزی، نعمت الله (۱۳۹۹). تحلیل ابعاد کمی و کیفی سیاست گذاری نظام آموزش عالی ایران، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، بهار ۱۳۹۹، دوره ۸، شماره ۱.

صفری، ثنا؛ صفری، اسماعیل؛ سرمدی، محمدرضا و فرج‌اللهی،

ابراهیم زاده پزشکی، رضا؛ بخشی، مرضیه و مروتی شریف آبادی، علی (۱۳۹۴). تدوین چارچوبی نوین در طراحی برنامه‌ریزی جامع دانشگاهی (مورد مطالعه: دانشگاه یزد)، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال هفتم، شماره اول، زمستان ۱۳۹۳.

باقری، مصباح الهدی و دل پسند، جواد (۱۳۸۶). طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه مأموریت‌های محور، فصلنامه اندیشه مدیریت، سال دوم، شماره اول-بهار و تابستان، ۱۳۸۷.

بذرافشان مقدم، مجتبی؛ نورشاهی، نسرين و پورشافی، هادی (۱۳۸۴). نگرش روسای دانشگاه‌ها به برنامه‌ریزی دانشگاهی در ایران، نشریه مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، دوره ۶، شماره ۲، صفحات ۹۳-۱۲۴.

بنار، احد؛ رضائیان، علی؛ معماربانی، عزیزالله و معینی، علی (۱۳۹۹). طراحی الگوی سیاست‌گذاری در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با رویکرد هوش تجاری: با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره اول، زمستان ۱۳۹۹ (پیاپی ۴۵)

ترجانی، حمیرا؛ صالحی عمران، ابراهیم و فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۹۸). رویکردهای نوپدید در برنامه‌ریزی آموزش عالی و گسست هویت‌های آکادمیک، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران، سال یازدهم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۸.

تفرشی، سید محمد؛ منظری توکلی، حمدالله و سلاجقه، سنجر (۱۴۰۰). شناسایی موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی و اثر آن بر نوآوری سازمانی، جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، دوره ۱۴، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صفحات ۱۱۵-۱۰۰

ثمیری، عیسی (۱۳۹۳). جریان توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران و ارائه الگویی برای آن، رساله دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.

خاوری، عبدالله؛ آراسته، حمیدرضا و جعفری، پروش (۱۳۹۸).



فیروچائی، مرتضی و گزایی نژاد، غلامرضا (۱۴۰۱). فراتحلیل مطالعات هفتاد سال برنامه‌ریزی توسعه، به منظور کاربردی در تنظیم نظام نامه تدوین برنامه هفتم توسعه، فصلنامه پژوهش‌های برنامه و توسعه، سال سوم، شماره ۹، بهار ۱۴۰۱.

قائدی، مریم؛ مدهوشی، مهرداد؛ رازقی، نادر و صفایی، عبدالحمید (۱۳۹۷)، تحلیل سیاست‌های مورد تأکید اسناد فرادستی در مقابله با فساد دانشگاهی، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال دهم، شماره ۳، پائیز ۱۳۹۷.

قهرمانی، محمد (۱۳۹۳). تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران، پژوهش‌های تربیتی شماره ۲۹ - پاییز و زمستان ۹۹.

کرامتی، محمد رضا (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های آموزشی، تهران، انتشارات سمت، پاییز ۱۳۹۳.

مصدق راد، علی محمد؛ بدرگاهی، حسین؛ روزبهنائی، مهتاب (۱۳۹۹). برنامه‌ریزی در دانشگاه علوم پزشکی: چالش‌ها و راهکارها، فصلنامه علمی و پژوهشی طب و تزکیه، پاییز ۱۳۹۹، دوره ۲۹، شماره ۳.

مهتاب پورآنتشی (۱۴۰۰). برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه: تحلیلی بر منتخبی از اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های جهان و ایران، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی: مجموعه گزارش‌های تخصصی آموزش عالی؛ شماره ۲.

مهدی، رضا؛ یمنی، محمد، صباغیان، زهرا و فاطمی، حسن (۱۳۸۸). طراحی استراتژی‌های اصلی پژوهش و تولید علم در گروه فنی - مهندسی کشور. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۲، پاییز ۱۳۸۸.

میرزایی، خلیل (۱۴۰۱). کیفی پژوهی: پژوهش، پژوهشگری و پرسشنامه نویسی (جلد دوم). تهران: انتشارات فوژان، چاپ سوم، ۱۴۰۱.

هندریکسون، رابرت ام؛ ان لان، جیسون؛ هریس، جیمز تی و اج دورمن، ریچارد (۱۳۹۵). راهبری و رهبری علمی در نظام آموزش عالی، سنارویی از آینده دانشگاه و دانشگاه آینده، ترجمه سعید غیائی ندوشن و رضا مهدوی، تهران: انتشارات ویرایش، چاپ اول، بهار ۱۳۹۵.

یزدان پناه، احمدعلی و سلطانی، امید (۱۳۹۳). شناسایی و تحلیل روابط برنامه ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف پذیری

مهران (۱۳۹۶). مطالعه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران)، دو ماهنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، سال ۱۰، شماره ۵، آذر-دی ۱۳۹۶

صمیمی، سمیه؛ کرامتی، محمدرضا و همتی، پری (۱۳۹۷). برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های آموزش عالی ایران از طریق رویکرد کارت امتیازی متوازن، دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهپافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۴، مهر و آبان، پاییز ۴۴.

ضابط‌پور کردی، حسین؛ امین بیدختی، علی اکبر؛ رضایی، علیمحمد و صالح‌عمران، ابراهیم (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی موانع و چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های آموزش عالی در ایران. جامعه‌شناسی نهادهای اجتماعی، ۶ (۱۳)، ۲۳۰-۲۰۳.

طبیعی، سید جمال الدین (۱۳۸۹). ارائه الگوی برنامه ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران، نامه آموزش عالی، سال سوم، شماره نهم، بهار ۱۳۸۹، صص ۶۱-۴۷

عبادی، محمد حسین و رضائی، محمد جواد (۱۳۹۷)، آسیب شناسی جایگاه نظارت و ارزیابی در برنامه‌ریزی توسعه ایران، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان/ سال ششم، شماره بیست و یکم، بهار ۱۳۹۷، ۲۳-۱.

علم الهدی، جمیله (۱۳۹۸). نظریه اسلامی رشد انسان، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، چاپ اول.

فرازی، عباس؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ عزیززاده ثانی، محسن و طبیبی، محمد رضا (۱۳۹۶). ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران، سال هشتم، شماره دوم، پاییز ۱۳۹۵

فرازی، عباس؛ صالحی عمران، ابراهیم؛ عزیززاده ثانی، محسن و طبیبی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران، مجله آموزش عالی ایران، سال هشتم، پاییز ۱۳۹۵، شماره ۳.

فراستخواه، مقصود (۱۳۹۶). دانشگاه ایرانی و مسئله کیفیت، انتشارات آگاه، چاپ سوم، ۱۳۹۶.

فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷). دانشگاه و آموزش عالی: منظرهای جهانی و مسئله های ایرانی، نشر نی، چاپ دوم، ۱۳۹۷.



و عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد پژوهی: دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۳، صص. ۶۷-۹۳.

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی؛ حوزه‌های میان رشته‌ای، فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، سال اول، شماره ۲، بهار ۸۸، صص ۱-۲۴

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی؛ رویکردی کاهنده موقعیتی پیچیده، تهران: انتشارات موسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی، چاپ دوم.

یمنی، محمد؛ گلدسته، اکبر؛ خسروی، حمید؛ محمدی، مولود (۱۴۰۰). مقایسه اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی منتخب، مجله آموزش عالی ایران، شماره ۳، دوره ۱۳، پاییز ۱۴۰۰



References

- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417-448. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09608-3>
- Candy, V., & Gordon, J. (2011). The Historical Development of Strategic Planning Theories. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(4), 71-89. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i4.6067>
- Cleland and King (1976): project management and the systems approach. *International Journal of Managing Projects in Business* 5(4). DOI:10.1108/17538371211268951. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538371211268951/full/html>
- David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, (13th ed). New Jersey: Prentice Hall. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-concepts-and-cases/P200000006473/9780135192081>
- Dolence, M. (n.d.). Introducing the SRS method: Mission review strategy. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/introducing-srs-method-mission-review-strategy-michael-dolence/>
- Dowson, R., Albert, B., & Lomax, D. (2022). *Event planning and management: Principles, planning and practice*. Kogan Page Publishers. <https://www.koganpage.com/event-planning-and-management-9781398606294>
- Hall, R., & Lulich, J. (2021). University strategic plans: what they say about innovation. *Innovative Higher Education*, 46, 261-284. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10755-020-09535-5>
- Hayter, C. S., & Cahoy, D. R. (2018). Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. *Strategic Organization*, 16(1), 12-34. <https://doi.org/10.1177/1476127017740265>
- Hazelkorn, E. (2018). Reshaping the world order of higher education: The role and impact of rankings on national and global systems. *Policy Reviews in Higher Education*, 2(1), 4-31. <https://doi.org/10.1080/23322969.2018.1424562>
- Higher Education Funding Council for England, Memorandum of Assurance and Accountability, 2023 (HEFCE 2023/12). <https://www.officeforstudents.org.uk/media/9e3b9f0b-2e95-4f8a-9b8f-3c4f4d7e8c1d/memorandum-of-assurance-and-accountability.pdf>
- Hossler, D. & Bontrager, B. (2014). *Handbook of Strategic Enrollment Management*, Jossey-Bass, San Francisco, California. <https://www.wiley.com/en-us/Handbook+of+Strategic+Enrollment+Management-p-9781118918427>
- Inga, E., Inga, J., Cárdenas, J., & Cárdenas, J. (2021). Planning and strategic management of higher education considering the vision of Latin America. *Education Sciences*, 11(4), 188. <https://doi.org/10.3390/educsci11040188>
- International Institute for Building Enclosure Consultants. (2017). *Strategic plan 2017*. <https://iibec.org/wp-content/uploads/RCI-Strategic-Plan-2017-Approved.pdf>
- Intrafocus Academy. (2021). *Strategic planning workbook (Version 7) [First 3 chapters]*. <https://www.intrafocus.academy/wp-content/uploads/2021/04/Strategic-Planning-Workbook-V7-First-3-Chapters.pdf>

- Intrafocus. (2023). Strategic planning workbook (Version 10). <https://www.intrafocus.com/wp-content/uploads/2023/01/Strategic-Planning-Workbook-V10.pdf>
- Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Science and Management (JoHESSM)*, 2(2). https://www.researchgate.net/publication/338480830_Strategic_Planning_for_Higher_Education_A_Novel_Model_for_a_Strategic_Planning_Process_for_Higher_Education
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243–268. <https://doi.org/10.1111/faam.12056>
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2018). *Exploring Corporate Strategy, Business & Economics*, Prentice Hall. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/exploring-corporate-strategy/P200000003422/97812922282456>
- Kaminsky, J.S. (2020). The pragmatic educational administrator: local theory, schooling and postmodernism revisited. *International Journal of Leadership in Education*, 3(3): 201-224. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1638481>
- Keller, G. 2020. *Academic Strategy. The Management Revolution in American Higher Education*. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1xp3n3g>
- Kharazmi University. (n.d.). Strategic document [In Persian]. <https://khu.ac.ir/documents/10193/10225299/rahbordikharazmi.pdf>
- Kibachia, J., Iravo, M., & Luvanda, A. (2014). A Survey of Risk Factors in the Strategic Planning Process of Parastatals in Kenya. *European Journal of Business and Innovation Research*, 2(3), 51-67. <https://www.eajournals.org/journals/european-journal-of-business-and-innovation-research-ejbir/vol-2-issue-3-july-2014/>
- Laush, K. A. (2021). Strategic Planning in a Higher Education Context. *The Organizational Improvement Plan at Western University*, 231. <https://ir.lib.uwo.ca/oip/231>
- Mishra, L. (2021). Corporate social responsibility and sustainable development goals: A study of Indian companies. *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2147. <https://doi.org/10.1002/pa.2147>
- Moran, B. B. (2020). Strategic planning in higher education. *College & Research Libraries News*, 46(6), 288-292. <https://doi.org/10.5860/crln.46.6.288>
- Nagel, R. and Wimmer, R. (2017). *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett-Cotta. https://www.klett-cotta.de/buch/Organisationsberatung/Systemische_Strategieentwicklung/80963
- National Center for Education Statistics. (2020). Postsecondary institution expenditures. U.S. Department of Education. <http://www.aashe.org/resources/campus-strategic-plans-include-sustainability/>
- Russell Consulting Inc. (n.d.). Guide to strategic planning. https://russellconsultinginc.com/wp-content/uploads/RCIs_Guide_to_Strategic_Planning.pdf
- Russell Group. (n.d.). Strategic planning [Search results]. <https://russellgroup.ac.uk/>



- search?q=Strategic+planning+
- Russell, J., & Russell, L. (2023). Strategic Planning 101 (Vol. 610). American Society for Training and Development. <https://www.td.org/books/strategic-planning-101>
- Russell, J & Russell, L (2006). Strategic Planning 101 Paperback. Association for Talent Development. September 26, 2006. <https://www.td.org/books/strategic-planning-101-1>
- Ruzsbánszki, N. (2022). Strategic Planning Process at a Swedish Higher Education Institution: The Case of Malmö University, Unpublished MA thesis, Faculty of Technology and Society (TS), Malmö University, Sweden. <https://muep.mau.se/handle/2043/33135>
- Samad, M. (2015). Issues and Prospects of Strategic Planning for Higher Education Especially in Veterinary Medical Education in Bangladesh, Bangladesh Journal of Veterinary Medicine, 1(2), 59-80. <https://www.banglajol.info/index.php/BJVM/article/view/24663>
- Shahid Beheshti University. (n.d.). Strategy. <https://en.sbu.ac.ir/PRESIDENCY/StrategySBU/Pages/default.aspx>
- Shawyun, T. (2010). Developing And Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions, Assumption University Press, Bangkok, Thailand. <https://repository.au.edu/handle/6623004553/235>
- Sherman, H., Rowley, D.J. and Armandi, B.R. (2007), "Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management", Business Strategy Series, Vol. 8 No. 3, pp. 162. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- Smith, R. D. (2020). Strategic planning for public relations. Routledge. <https://www.routledge.com/Strategic-Planning-for-Public-Relations/Smith/p/book/9780367426316>
- Strike, T. (Ed.). (2017). Higher education strategy and planning: A professional guide. Taylor & Francis. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315691780/higher-education-strategy-planning-tony-strike>
- Sywelem, M. M. G., & Makhlof, A. M. E. (2023). Common Challenges of Strategic Planning for Higher Education in Egypt. American Journal of Educational Research, 11(6), 430-439. <http://pubs.sciepub.com/education/11/6/13/>
- Tarbiat Modares University. (n.d.). Strategic planning [In Persian]. <https://adm.modares.ac.ir/index.jsp?pageid=28210>
- University of Tehran. (2021). Strategic plan [In Persian]. <https://news.ut.ac.ir/file/download/news/1617520625-1399-.pdf>
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2012). Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability (13th ed.), Prentice Hall. ISBN: 978-0132153225. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-business-policy/P200000003204/9780132153225>