

## برنامه ریزی استراتژیک آموزش از دور در دانشگاه پیام نور<sup>۱</sup>

تنا صفری<sup>۲</sup>  
اسماعیل صفری<sup>۳</sup>  
محمد رضا سرمدی<sup>۴</sup>  
مهران فرج اللهی<sup>۵</sup>

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور در آموزش عالی ایران می‌باشد. روش پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) است. نمونه آماری در بخش کیفی هفت نفر از صاحب‌نظران آموزش از دور و مدیریت دولتی و در بخش کمی ۹۷ نفر از اعضای هیئت‌علمی گروه مدیریت دولتی می‌باشند. نتایج این پژوهش نشان داد که چون طبیعت دانشگاه و آموزش عالی با طبیعت سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور متفاوت است، همچنین بین دانشگاه‌های مرسوم و دانشگاه‌های آموزش از دور تفاوت وجود دارد، باید در مدل‌های ارائه شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها، دانشگاه‌ها می‌توانند مدل سنتی را به گونه‌ای تغییر

<sup>۱</sup>. این مقاله برگرفته از رساله دکتری تحت عنوان "طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی (مطالعه موردی: معاونت آموزشی دانشگاه پیام نور)" است که در رشته علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی آموزش از دور، سال ۱۳۹۶ در مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور انجام گرفته است.

<sup>۲</sup>. دانشیار گروه برنامه‌ریزی آموزش از راه دور، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، پست الکترونیکی: A.safari@ymail.com

<sup>۳</sup>. دکترای برنامه‌ریزی آموزش از راه دور، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، مسئول مکاتبه، پست الکترونیکی: Esmaeil\_safari@yahoo.com

<sup>۴</sup>. استاد گروه برنامه‌ریزی آموزش از راه دور، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، پست الکترونیکی: Sarmadi@pnu.ac.ir

<sup>۵</sup>. استاد گروه برنامه‌ریزی آموزش از راه دور، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، پست الکترونیکی: Farajollahim@yahoo.com

دهند که شناخت و مشارکت آنها در این فرایند بهبود یابد و همواره برنامه‌ریزی استراتژیک با نتایج بهتری حاصل شود. در این پژوهش براساس مطالعات انجام شده، الگوی مفهومی متناسب با برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور طراحی شد. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران استفاده و از مقوله‌بندی نتایج آن پرسشنامه بدست آمد. نتایج پرسشنامه با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها و تهدیدها بر فرصت‌ها می‌باشد. نتایج ماتریس چهارخانه‌ای عوامل داخلی و خارجی نشان داد که دانشگاه پیام‌نور در موقعیت استراتژی تدافعی می‌باشد. همچنین از ماتریس SWOT برای تدوین استراتژی و از ماتریس QSPM اولویت بندی آن‌ها استفاده شد. در نهایت نتایج تحلیل مسیر، نشان داد که در حدود ۸۱٪ از مجموع تغییرات متغیر وابسته توسط مدل تحلیلی نهایی ارائه شده تبیین شده که نشان دهنده تناسب بالای مدل مفهومی جهت ارائه در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** مدل، برنامه‌ریزی استراتژیک، آموزش از دور، آموزش عالی، دانشگاه پیام نور

#### مقدمه و بیان مساله

پویایی‌ها و تحولات شدید محیطی عصر کنونی، ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش از پیش نمایان ساخته است. مروری بر سرنوشت سازمان‌ها طی سالیان اخیر نشان می‌دهد در عرصه پیشرفت و توسعه، سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که توانسته‌اند با درک صحیحی از محیط و تحولات آن و ارزیابی دقیق و واقع‌گرایانه از توانمندی‌های داخلی، راهبردهای مؤثر را بر اساس مأموریت خود تدوین نموده و بستر مناسب برای اجرای آنها فراهم آورند. در این شرایط و برای پاسخ گویی به این نیاز برنامه‌ریزی راهبردی جایگاهی ویژه یافته است. از نظر برنامه‌ریزی راهبردی، لازمه ماندگاری در دنیای رقابت، هم‌سویی با شرایط عصر جدید، جهانی فکر کردن و جهانی عمل کردن و یافتن فرصت‌های بهتر می‌باشد. مدیریت تغییرات و تحولات امکان‌پذیر نیست مگر اینکه به برنامه‌ریزی پایبند باشیم. برنامه‌ریزی راهبردی، تلاشی آگاهانه برای توسعه مدل‌های ذهنی افراد و ایجاد هم‌سویی در آنان به منظور دگرگون‌سازی حال و آفرینش آینده دلخواه است (دارابی و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۸). دورنمای ادبیات مدیریت استراتژیک اشاره می‌کند که یک رابطه مثبت بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد سازمان، به شکل علت و معلول از برنامه‌ریزی راهبردی به سمت عملکرد وجود دارد (اندرسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰: ۱۸۶). طرفداران برنامه‌ریزی راهبردی با توافق بحث می‌کنند که برنامه‌ریزی به تصمیمات بهتر منتج می‌شود. نیز گفته می‌شود که برنامه‌ریزی راهبردی به یکپارچگی و کنترل عملیات کمک می‌کند که به سطوح بالاتر کارایی می‌انجامد (بارتون<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۰۸: ۲۲۷). به زعم پیترسون<sup>۸</sup> (۱۹۸۰) برنامه‌ریزی راهبردی

۶. Andersen

۷. Burton

به منظور تقویت و ارتقای عملکرد و کیفیت یک سازمان طراحی شده است (هیوارد<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳: ۱). و یک فرایند مفید برای ارتباط سازمان با محیط رقابتی آن است و با گردآوری و تفسیر داده‌هایی که برای همراستایی سازمان با محیط رقابتی اهمیت می‌یابد، پیوند خورده و چنین بر می‌آید که همراستایی بهتر به عملکرد بهتر سازمان می‌انجامد (بارتون و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۲۵).

نیاز به ایجاد تحولات فکری در مدیریت و بازرگری در دورنمای ماموریت‌ها و راهبردهای نظام آموزش عالی به یک ضرورت اساسی تبدیل شده است (فرج‌اللهی و ده‌باشی، ۱۳۸۹: ۵۸). آموزش عالی نقطه اتکای توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و علمی هر کشور است. در این راستا برنامه‌ریزی برای توانمندسازی آموزش عالی و چگونگی تحول آموزش عالی برای پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی دانشگاه مهم است (ماچادو و تیلور<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰: ۲-۳). برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی دانشگاه را سیستمی باز می‌داند و به عوامل درونی و بیرونی موثر بر عملکرد آن توجه جدی دارد (یمنی و صالحی، ۱۳۹۳: ۵). برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه مستلزم شناخت ویژگی‌های خاص و متمایز کننده دانشگاه از سایر سازمان‌ها است (قهرمانی، ۱۳۹۳: ۱۰۶). برای برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی از همان مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های انتفاعی استفاده می‌شود، اما چون طبیعت دانشگاه و آموزش عالی با سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور به لحاظ عواملی همچون: زمینه، بازه زمانی، اجماع، سیستم ارزشی، مشتریان، پویایی و پیچیدگی فعالیت و ساختار و ... متفاوت است و علاوه بر آن دانشگاه‌های باز و از راه دور با دانشگاه‌های سنتی و مرسوم نیز به لحاظ عواملی همچون جدایی مکانی و زمانی، توسعه سطح دسترسی و استقلال فراگیران، نقش محوری فناوری، طراحی آموزشی موسسه محور و آموزش صنعتی شده و .... تفاوت‌هایی دارند لذا باید تغییراتی در این مدل‌ها اعمال گردد (صفری و دیگران، ۱۳۹۶: ۴۰۴-۴۰۵).

در این میان دانشگاه پیام‌نور به عنوان نظام آموزشی از راه دور با باید‌ها، نباید‌ها و چالش‌های بسیاری منجمله کاهش دانشجو و در نتیجه کاهش درآمد مواجه می‌باشد. این امر نه تنها در ایران بلکه در سایر دانشگاه‌های شهریه‌ای جهان نمود داشته است. در طول چند سال گذشته، مطالعات نشان دهنده کاهش مستمر نرخ ثبت نام و نگهداری دانشجو در دانشگاه و در نتیجه از دست رفتن میلیون‌ها دلار درآمد بوده است (سرینواس و راجندران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸: ۶). لذا در این راستا تعیین و تنظیم اهداف و راهبردهای مناسب و تعیین راه‌های دستیابی به این اهداف ظرفیت دانشگاه را برای مواجه شدن با این چالش‌ها، بالاتر می‌برد (جعفری ویشکایی، ۱۳۸۸: ۲-۷). با توجه به

۸. Peterson

۹. Hayward

۱۰. Machado & Taylor

۱۱. Srinivas & Rajendran

ضرورت امر برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار ارزشمند، همچنین تفاوت دانشگاه‌ها با سایر سازمان‌ها، و بویژه تفاوت دانشگاه‌های سنتی و مرسوم با دانشگاه‌های باز و آموزش از دور، پاسخ به این سوال ضروری است که چه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دوری در آموزش عالی ایران متناسب با دانشگاه پیام نور می باشد؟

### ادبیات پژوهش

به کارگیری مفهوم استراتژی در آموزش عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است. در آمریکا انتشار کتاب کِلر<sup>۱۲</sup> به نام «استراتژی آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی آمریکا» باعث ایجاد محبوبیت این مفهوم شد و بعد از سال ۱۹۸۳ تمایل به مفهوم استراتژی، روبه فزونی گذارد (کلارک<sup>۱۳</sup>، ۱۳۷۶: ۳۰۷). فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار و دستورالعمل قدرتمند برای کمک به همه سطوح مؤسسات آموزش عالی در نظر گرفته شده است (شو-سیانگ<sup>۱۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۵: ۳۷۰۷). در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها چهار عنصر اساسی مطرح می باشد: ۱- ارزیابی محیطی ۲- ارزیابی سازمانی ۳- ارزیابی ارزش‌ها و ۴- تکوین برنامه اصلی. همچنان که ملاحظه می شود عناصر اصلی فوق جنبه عام داشته و به عبارت دیگر، کاربرد این عناصر و یا هر الگوی دیگر در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک دانشگاه مستلزم شناخت ویژگی‌های خاص و متمایزکننده دانشگاه از سایر سازمان‌ها است (قهرمانی، ۱۳۹۳: ۱۰۵-۱۰۶). برای برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی از همان مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های انتفاعی استفاده می‌شود، اما چون طبیعت دانشگاه و آموزش عالی با سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور متفاوت است، باید تغییراتی در این مدل‌ها اعمال گردد. تفاوت‌هایی که باید در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه‌ها در نظر گرفته شود عبارتند از: ۱- زمینه<sup>۱۵</sup>: پذیرش تغییر به طور خاص در دانشگاه‌ها مشکل است، زیرا طبیعت و ذات دانشگاه‌ها تا حدودی محافظه کارانه است. ۲- بازه زمانی<sup>۱۶</sup>: به دلیل زمینه محافظه کارانه و ماهیت فعالیت‌ها در دانشگاه‌ها، تغییرات در آن بطئی است. بنابراین بازه زمانی بلندتری در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها باید در نظر گرفت. ۳- اجماع<sup>۱۷</sup>: در مدل‌های کسب و کار محور معمولاً برنامه‌ریزی استراتژیک از بالا به پایین انجام می‌شود. اما در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به دلیل اهمیت حاکمیت مشارکتی در مدیریت دانشگاه و نقش کلیدی مشارکت اعضای هیئت علمی در آن، دستیابی به اجماع از ابتدای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ضرورت دارد، بنابراین برنامه‌ریزی

۱۲. Keller

۱۳. Klurk

۱۴. Shu-Hsiang

۱۵. Context

۱۶. Time Frame

۱۷. Consensus

استراتژیک در دانشگاه از پایین به بالا صورت می‌پذیرد. ۴- سیستم ارزشی<sup>۱۸</sup>: اصول ارزشی حاکم بر دانشگاه‌ها با اصول ارزشی حاکم بر سازمان‌های کسب و کار محور متفاوت است؛ برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها نمی‌توان از مدل‌هایی که محور آنها صرفاً مبتنی بر بازگشت سرمایه است استفاده نمود (زرین سبب و جبلی سینیکی، ۱۳۹۰: ۸). ۵- مشتریان: مشتریان دانشگاه‌ها کاملاً تعریف شده نیستند، دانشجویان، کارکنان و جامعه می‌توانند به عنوان مشتریان دانشگاه‌ها در نظر گرفته شوند. بنابراین استفاده از مدل‌هایی که برای تعریف مأموریت، نیاز به مشخص کردن مشتریان سازمان است، مشکل است (لرنر<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۹: ۱۰). ۶- پویایی و پیچیدگی: در برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه سیستم بازی است که پویایی و پیچیدگی خاصی دارد. پویاست برای اینکه تأثیراتی از بیرون متحمل می‌شود و به سهم خود تأثیراتی بر بیرون می‌گذارد (حسینی و دیگران، ۱۳۸۹: ۴). ۷- ساختار: ساختار سازمانی دانشگاه، یکی از ابعاد دانشگاه است که نقش بسیار مهمی در سازگاری دانشگاه با محیط بیرونی دارد. دانشگاه مجموعه‌ای از زیر بخش‌های سست پیوند است که در آن افراد، گروه‌ها و دانشکده‌ها، بسیار متفاوت و مستقل هستند، اما متغیرهای کافی را برای اینکه با یکدیگر و با محیط بیرونی سازگاری پیدا کنند، دارا می‌باشند (دیل<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۶: ۳۳).

در حقیقت اندیشمندان و محققان آموزش عالی اعتقاد دارند که ساختارهای سنتی سازمان، برای مدیریت پیچیدگی‌های دانشگاه و ارتباطات آن با محیط بیرونی، ناتوان بوده و نمی‌توان با ساختارهای سنتی، فرایندها و سیستم‌های آموزش عالی در قرن بیست و یکم را هماهنگ و کنترل کرد (بلا<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۴: ۸). همچنین با مطالعه الگو-های برنامه‌ریزی دانشگاهی تا اواخر سال ۲۰۰۰ تفاوت‌های اساسی بین بنگاه‌های تجاری و موسسات آموزش-عالی عبارتند از: ۱- اهداف دانشگاه‌ها چند وجهی‌اند. ۲- دانشگاه‌ها نهادهایی‌اند که مخاطبان گسترده‌ای را شامل می‌شوند. دانشجویان، صنعت، بهسازی نیروی انسانی و ... از جمله مخاطبان‌اند. ۳- نهادهای آموزش عالی به استانداردها برای دسترسی به اهداف توجه دارند. سازمان‌های صنعتی به سادگی رویه‌های خود را تعیین می‌کنند، در صورتی که در دانشگاه‌ها سخت است که استانداردهای مناسبی را برای عرضه خدمات متفاوت به وجود آورد. ۴- اعضای هیئت‌علمی که در دانشگاه‌ها کار می‌کنند نیاز به استقلال و آزادی زیادی دارند. این امر در تصمیم‌گیری مشکلاتی را برای مدیریت و هدایت دانشگاه به وجود می‌آورد ۵- فرایند تصمیم‌گیری در دانشگاه-ها اغلب پیچیده و طولانی است ۶- دانشگاه‌ها از محیط آسیب پذیرند. تغییر شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری ممکن است به شدت موقعیت دانشگاه‌ها را متاثر سازد و بر فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی در

۱۸. Value system

۱۹. Lerner

۲۰. Dale

۲۱. Blau

آموزش عالی تاثیر گذارد (یمنی ۱۳۸۲: ۶۹) همچنین یمنی در پژوهش خود برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی بعد از سال ۲۰۰۰ را دارای ویژگی‌هایی همچون برنامه‌ریزی تکاملی، تامل‌نگر، خودسازمان دهنده، مشارکتی و اکتشافی با طراحی سازگار شونده معرفی می‌کند (یمنی و صالحی، ۱۳۹۶، ص ۲۲-۲۳) در نتیجه می‌توان چنین ادعان نمود که چون طبیعت دانشگاه و آموزش عالی با سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور متفاوت است، با شناخت این تفاوت‌ها، دانشگاه‌ها می‌توانند مدل سنتی را به گونه‌ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آنها در این فرایند بهبود یابد و برنامه‌ریزی استراتژیک همراه با نتایج بهتری برای آنها باشد (زرین سبب و جبلی سینکی، ۱۳۹۰: ۹).

### تفاوت دانشگاه‌های سنتی و مرسوم با دانشگاه‌های باز و از راه دور

توجه و رشد جهانی برای آموزش باز موجب ایجاد وضعیتی شده که موسسات آموزش عالی در حال تغییر در نحوه ارائه آموزش به مردم هستند (اسچوفویزن<sup>۲۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۸: ۲). دانشگاه‌ها با سازمان‌های دیگر تفاوت‌هایی دارند که باید در برنامه‌ریزی استراتژیک به این تفاوت‌ها توجه شود. علاوه بر آن دانشگاه‌های باز و از راه دور با دانشگاه‌های سنتی و مرسوم نیز تفاوت‌هایی دارند که باید در برنامه‌ریزی استراتژیک آنها را لحاظ نمود. از جمله این تفاوت‌ها می‌توان به مشخصه‌های آموزش از دور اشاره کرد: ۱- جدائی مکانی و یا زمانی آموزشگر و فراگیر از یکدیگر ۲- توسعه سطح دسترسی فراگیران ۳- توسعه استقلال فراگیران (انفرادی شدن یادگیری) ۴- نقش محوری فناوری آموزشی و ابزارهای ارتباطی ۵- نقش محوری مرکز طراحی آموزشی (موسسه آموزشی) و ارائه آموزش به وسیله یک سازمان ۶- تدارک و تامین ارتباط دوجانبه یادگیرنده و سازمان یاددهنده ۷- عدم وجود کلاس‌های حضوری جمعی و یادگیری سنتی ۸- خودآموز بودن محتوی آموزشی ۹- بهره‌گیری از نقش راهنمایی و مشاوره‌ای استاد یا معلم و مشارکت معلم در فرایند یادگیری - یاددهی ۱۰- پذیرش الگوی تولید صنعتی برنامه و مواد آموزشی (الحسینی، ۱۳۸۴: ۴۳). ۱۱- نظام آموزشی مؤسسات آموزش باز و از راه دور یادگیرنده محور است ۱۲- ساختار سازمانی دانشگاه‌های آموزش باز و از راه دور برخلاف ساختار سازمانی دانشگاه‌های مرسوم، ارگانیکی انعطاف‌پذیر و پویاتر می‌باشد ۱۳- در نظام آموزش باز و از راه دور با توجه به اصل آموزش صنعتی شده، همانند یک کارخانه صنعتی علاوه بر استاد، دانشجو، متخصصان دیگری از جمله طراحان آموزشی، برنامه‌ریزان درسی، روان‌شناسان یادگیری، ارزیابان آموزشی، متخصصان فناوری آموزشی در تولید منابع آموزشی و در نتیجه سازماندهی فرایند یاددهی - یادگیری نقش اساسی دارند ۱۴- ساختار سازمانی در این نظام بر اساس مدل صنعتی است که فرایند یاددهی - یادگیری در آن به وسیله یک سازمان و نه یک معلم

که با هدف انتخاب و کاربرد راهکارهای مناسب برای استفاده از فناوری نوین در آموزش و تسهیل ارتباط دوسویه میان یادگیرنده و یاددهنده انجام می‌گیرد (ابراهیم زاده و حیدری، ۱۳۸۷: ۸۱-۹۸).

### پیشینه پژوهش

به عنوان مروری بر پژوهش‌های گذشته خلاصه تحقیقات قبلی در خصوص طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های ایران در قالب جدول مفهومی زیر ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱: مروری بر پژوهش‌های طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های ایران

عنوان پژوهش	مؤلف	روش شناسی	پیشنهادی مدل	نتایج پژوهش
ارائه الگوی مفهومی برنامه- ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران	فرازی و دیگران (۱۳۹۵)	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	بررسی الزامات و مفروضات به کارگیری الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی سپس طراحی الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران با استفاده از مطالعه تطبیقی و مرور ادبیات تحقیق
مدل مناسب فرآیند برنامه- ریزی راهبردی دانشگاه ها (مطالعه موردی دانشگاه شیراز)	شب بویی و ایرانبان (۱۳۹۴)	توصیفی - پیمایشی	مدل پیشنهادی با اقتباس از مدل هانگر و ویلن (۲۰۱۰)	پس از بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدید ها و تدوین استراتژی به این نتیجه رسیدند که مدل مفهومی ارائه شده، مدل مناسبی جهت فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شیراز می‌باشد.
ارائه الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران	طیبی (۱۳۸۹)	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	ارایه الگویی از برنامه راهبردی که بتواند به طور علمی و عملی و به سهولت در سطوح مختلف نظام آموزش عالی ایران از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری گرفته تا تمامی سازمان‌ها و مراکز آموزش عالی مربوط به کار گرفته شود

نتایج حاصل نشان داد که اجزای در نظر گرفته شده بسترسازی سازمانی، تحلیل ذینفعان، قوانین فراسازمانی، تدوین ماموریت، تجزیه و تحلیل محیط داخل و خارج، تعیین اهداف بلند مدت، تدوین و انتخاب استراتژی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک آن دانشگاه حائز اهمیت هستند و بنابراین مدل پیشنهادی، مدل مناسبی برای آن مرکز است	مدل پیشنهادی محقق	توصیفی - پیمایشی	جعفری ویشکایی (۱۳۸۹)	ارایه مدل مناسب برنامه - ریزی راهبردی دانشگاه پیام نور استان تهران
در این پژوهش با انجام مطالعات تطبیقی و بررسی تحقیقات گذشته به بررسی نقش تجزیه و تحلیل محیط در برنامه‌ریزی استراتژیک و بررسی جایگاه موجود و آتی دانشگاه ایلام همچنین ارائه مدل و فراهم آوردن امکان برنامه‌ریزی استراتژیک با نگاه به چشم انداز بیست ساله برای دانشگاه ایلام پرداخته شده است.	مدل SWOT	توصیفی - پیمایشی	سید جوادین و تاب (۱۳۸۹)	الگوی پیشنهادی تجزیه و تحلیل محیطی (swot) مراکز آموزش عالی ایران در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک
بهره‌گیری از روش‌های معمول در سازمان‌های تجاری برای برنامه‌ریزی در سازمان‌های ماموریت محور - دستیابی به مدل نظری خاص برای دانشگاه‌های ماموریت محور - دیدگاه خلاقانه و سیستمی به مقوله آموزش در دانشگاه	مدل پیشنهادی محقق	توصیفی - پیمایشی	باقری و دل پسند (۱۳۸۷)	طراحی و تدوین الگوی برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های ماموریت محور ( مطالعه موردی دانشگاه امام صادق )
تعریف مفاهیم و مطالعه دیدگاه‌های مختلف در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک و همچنین مطالعه تطبیقی چندین دانشگاه داخل و خارج کشور سپس ارائه مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی در مراکز آموزش عالی ایران (بخش دولتی)	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	تاب و ویسه (۱۳۸۶)	مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی در مراکز آموزش عالی ایران (بخش دولتی)
طراحی الگوی پیشنهادی برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش‌های علمی - کاربردی و بررسی میزان مشروعیت و عوامل تاثیر گذار بر آن با توجه به نگاه سیستمی در برنامه‌ریزی استراتژیک	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	حاجی احمدی (۱۳۸۰)	الگوی پیشنهادی برنامه - ریزی راهبردی در نظام آموزش‌های علمی - کاربردی

بررسی پژوهش‌های گذشته پیرامون طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی ایران نشان دهنده این مطلب است که مدل‌های طراحی شده دارای نقاط قوت و وضعی هستند که با تلفیق مزایای آنها و پرهیز از معایب آنها می‌توان به مدلی بهینه دست یافت. از جمله ایراداتی که می‌توان به این مدل‌ها وارد کرد عدم توجه به



برخی یا همه عوامل زیر در طراحی مدل‌ها در برخی مقالات ارائه شده می‌باشد که عبارتند از: - عدم توجه به طبیعت دانشگاه و آموزش عالی و تفاوت آن با سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور در طراحی مدل و استفاده از مدل‌های سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور در دانشگاه بدون تغییر آنها - استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی خطی و عدم توجه سیستمی در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی - عدم استفاده و بکارگیری یک ساختار نظری در تدوین و طراحی مدل مفهومی - نگاه ارزش مدارانه نسبت به طرح مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهادی - طراحی مدل در سطح مفهومی و عدم توجه به کاربردی بودن مدل و آزمایش آن در شرایط واقعی - طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه‌های سنتی و مرسوم و عدم وجود مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور در آموزش عالی ایران که ضرورت طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک متناسب با دانشگاه‌های باز و آموزش از دور در آموزش عالی ایران را نمایان می‌سازد.

### روش‌شناسی پژوهش

به طور کلی، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری را می‌توان با توجه به دو ملاک: الف) هدف تحقیق ب) نحوه گردآوری داده‌ها تقسیم کرد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۸: ۷۸). با توسعه حوزه‌های پژوهشی و مطالعه پدیده‌های پیچیده ضرورت جدیدی در روش‌های پژوهشی پدید آمده است که بر اساس آن در هر طرح پژوهشی از روش‌های مختلف استفاده می‌شود (مبینی دهکردی، ۱۳۹۰: ۲۱۸). روش پژوهش ترکیبی<sup>۳۳</sup> به عنوان رویکردی در پژوهش، پژوهشگر را قادر می‌سازد تا فنون، روش‌ها، رویکردها و مفاهیم پژوهش کمی و کیفی را در یک مطالعه ترکیب کرده و به خدمت بگیرد (اسدی و حریری، ۱۳۹۴، ص ۳۱). به همین لحاظ، روش‌های ترکیبی به جواب‌هایی می‌رسد که در تحقیقات کمی، یا کیفی به تنهایی به دست نمی‌آیند (ایمان، ۱۳۹۳: ۲۶۰). تحقیق با روش‌های ترکیبی در دو دسته قرار می‌گیرد که عبارتند از: تحقیق با روش‌های ترکیبی به صورت هم‌زمان و تحقیق با روش‌های ترکیبی به صورت متوالی (محمدپور، ۱۳۸۹: ۹).

طرح‌های ترکیبی هم‌زمان و متوالی شامل؛ طرح‌های ترکیبی هم‌زمان؛ چند زاویه‌نگری، هم‌زمان لانه کرده، هم‌زمان تغییرپذیر و طرح‌های ترکیبی متوالی تبیینی، متوالی اکتشافی و متوالی تغییرپذیر می‌باشد. در طرح متوالی اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل می‌شوند، سپس در مرحله دوم داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شوند. در نهایت، هر دو تحلیل کیفی و کمی یکجا مورد تفسیر قرار می‌گیرند (محمدپور، صادقی و رضایی، ۱۳۸۹: ۸۲). این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، چون ابتدا داده‌های کیفی سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل و در نهایت، هر دو تحلیل یکجا مورد تفسیر قرار می‌گیرند لذا از روش ترکیبی متوالی اکتشافی استفاده شد. بخش کیفی پژوهش، شامل مرور ادبیات و پیشینه

### ۲۳. Mixed Methods Research (MMR)

موضوع با هدف طراحی مدل مفهومی پژوهش، طراحی سوالات مصاحبه نیمه ساختاریافته و همچنین از روش تحلیل محتوا جهت استخراج مقوله‌های "تحلیل محیط درونی و بیرونی حوزه معاونت آموزشی دانشگاه پیام نور" و در بخش کمی از روش توصیفی - پیمایشی به منظور شناسایی وضعیت "محیط درونی و بیرونی دانشگاه پیام نور" استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل اساتید صاحب‌نظر در رشته مدیریت دولتی و علوم تربیتی دانشگاه پیام‌نور (متخصص در برنامه‌ریزی استراتژیک و آموزش از دور)، جهت اجرای مصاحبه نیمه ساختاریافته بودند. و نمونه آماری این بخش شامل هفت نفر از اساتید صاحب‌نظر (جدول شماره ۲) به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند می‌باشند. جامعه آماری بخش کمی شامل اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام‌نور می‌باشد که ۱۲۷ نفر شامل ۲۹ نفر زن و ۹۸ نفر مرد می‌باشند. لازم به ذکر است آمار تعداد اعضای هیئت‌علمی رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام‌نور در سال ۱۳۹۵ از بخش امور اداری سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور اخذ شد. از این تعداد با توجه به جدول نمونه‌گیری تاکنن، ۹۷ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به جنسیت و مدرک تحصیلی شامل ۷۴ نفر مرد (۴۵ نفر کارشناس ارشد و ۲۹ نفر دکترا) و ۲۳ نفر زن (۱۵ نفر کارشناسی ارشد و ۸ نفر دکترا) می‌باشند.

در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از مطالعه ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک و پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه و مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه پژوهشگر ساخته که از گویه سازی از مقولات نتایج مصاحبه ساخته شده بود، استفاده شد. روایی پرسشنامه توسط گروه صاحب‌نظران تأیید شده و پایایی کلی آن با استفاده از فرمول آلفای کربناخ:  $0/895$ ،  $0/748$  و  $0/853$  بدست آمد. همچنین پایایی گویه‌های مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها به ترتیب  $0/827$ ،  $0/795$ ،  $0/748$  و  $0/853$  بدست آمد. روش تحلیل داده‌ها: در بخش کیفی با مطالعه ادبیات و پیشینه موضوع به ترسیم مدل پیشنهادی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه پیام‌نور پرداخته شده. همچنین این بخش شامل تحلیل اسناد، مدارک و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌هاست تا مقولات بنیادین یا تم‌های اساسی در تحلیل بدست آید. در این راستا مولفه‌های اصلی شامل منابع انسانی، مالی، کالبدی و انسانی (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) بر اساس ادبیات پژوهش مشخص شده سپس بر اساس تحلیل متن مصاحبه‌ها، مولفه‌های فرعی و گویه‌های زیر مجموعه آن مشخص شد. همچنین در راستای تدوین استراتژی، متن مصاحبه‌های تدوین استراتژی بر اساس مشابهت و بیشترین فراوانی تکرار برای هر استراتژی مورد تحلیل قرار گرفته و از ترکیب آن‌ها استراتژی‌های نهایی به تفکیک در چهار دسته استراتژی‌های WT, ST, WO, SO انتخاب و در ماتریس سوات قید شدند. و در بخش کمی جهت تحلیل داده‌ها از چارچوب جامع تدوین استراتژی (دیوید به نقل از اعرابی، ۱۳۹۰: ۱۷) به شرح زیر استفاده شد: ۱- بررسی وضع موجود دانشگاه پیام‌نور (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل

خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی. ۲- مقایسه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها جهت تدوین استراتژی با استفاده از دو ماتریس سوات<sup>۲۴</sup> و ماتریس داخلی و خارجی ۳- و در آخر با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، جذابیت نسبی استراتژی‌ها مشخص می‌شود. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌ها (در مجموعه استراتژی-های قابل اجرا) را تعیین کرد. و همچنین از رگرسیون گام به گام و روش تحلیل مسیر برای تبیین مدل نهایی استفاده شد. در زیر جدول مشخصات صاحب‌نظران برای انجام مصاحبه آورده شده است.

جدول شماره ۲: مشخصات هفت نفر صاحب‌نظر در زمینه برنامه ریزی استراتژیک و آموزش از دور

ردیف	جنسیت	مرتبۀ علمی	رشته تحصیلی
۱	مرد	استاد	مدیریت دولتی
۲	مرد	استاد	مدیریت دولتی
۳	مرد	استاد	مدیریت دولتی
۴	مرد	استاد	علوم تربیتی
۵	مرد	استاد	علوم تربیتی
۶	مرد	استاد	علوم تربیتی
۷	زن	استادیار	علوم تربیتی

### یافته‌های پژوهش

به لحاظ اینکه این پژوهش به روش ترکیبی (کیفی - کمی) انجام شده، لذا در بخش یافته‌ها تکنیک‌های تحلیل کیفی و کمی به طور متوالی استفاده و یافته‌ها به دو بخش کیفی و کمی تقسیم شده است.

### یافته‌های بخش کیفی

این بخش در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول، با مرور ادبیات پژوهش، سوالات مصاحبه در زمینه شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای منابع انسانی، مالی، کالبدی و اطلاعاتی حوزه معاونت آموزشی دانشگاه پیام‌نور تدوین و با همکاری استاد راهنما محتوا و کفایت آنها مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم برای اینکه تمام حوزه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در چهار منبع ذکر شده پوشش داده شود و انواع مشابهی از داده‌ها استخراج شود و همچنین به علت انعطاف‌پذیری، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و به

اجرای مصاحبه‌ها تا حد اشباع مقوله‌ها پرداخته شد. در مرحله سوم پس از انجام مصاحبه‌ها متن‌های بدست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این راستا مقوله‌های اصلی بر اساس ادبیات پژوهش شامل منابع انسانی، مالی، کالبدی و انسانی (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) در نظر گرفته شده است، سپس بر اساس تحلیل متن مصاحبه‌ها (جدول شماره ۳)، مقوله‌های فرعی و گویه‌های زیر مجموعه آنها در چهار بخش منابع و هر بخش خود در چهار زیر بخش نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مشخص شده‌اند. که در ادامه به بیان نتایج مصاحبه‌ها در قالب مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و گویه‌های زیر مجموعه آنها (برگرفته از نتایج مصاحبه‌ها) پرداخته شده است.

جدول شماره ۳: خلاصه نتایج مصاحبه‌های انجام گرفته

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	تعداد گویه
منابع انسانی	تعداد کارکنان - صلاحیت کارکنان - جمعیت دانشجویی	۲۵
منابع مالی	درآمدها - هزینه‌ها	۱۲
منابع کالبدی	فضا - تجهیزات	۹
منابع اطلاعاتی	دانش و اطلاعات - محتوای اطلاعات - فرایند - فناوری	۲۵

نتایج مصاحبه‌ها به طور خلاصه نشان داد که مقوله اصلی منابع انسانی دارای سه مقوله فرعی تعداد کارکنان، صلاحیت کارکنان و جمعیت دانشجویی می‌باشد که به طور خلاصه می‌توان گفت دانشگاه پیام‌نور از یک سو با کاهش جمعیت دانشجویی و از سوی دیگر مازاد شدن بخشی از نیروی انسانی و همچنین با بیش از ۷۰ درصد اعضای هیئت‌علمی دارای مدرک کارشناسی ارشد و مرتبه علمی مربی مواجه می‌باشد. از سویی دیگر پذیرش دانشجو در دفعات و روش‌های مختلف و امکان ورود به دانشگاه در قالبی غیر از کنکور سراسری از راهکارهای مهم مقابله دانشگاه با کم شدن جمعیت دانشجویی به نظر می‌رسد. مقوله اصلی منابع مالی شامل دو مقوله فرعی منابع و هزینه‌ها می‌باشد که نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد اگرچه انعطاف آموزش از دور و گسترش دانشگاه در مناطق مختلف کشور و خارج از کشور امکان جذب سرمایه از این طریق را فراهم می‌کند، اما کاهش جمعیت دانشجویی و از طرفی منحصر شدن درآمد دانشگاه به اخذ شهریه از دانشجویان موجب کاهش درآمد دانشگاه شده است. مقوله اصلی منابع کالبدی نیز شامل دو مقوله فرعی فضا و تجهیزات می‌شود که نشان دهنده کمبود فضای کافی برای کلاس‌ها، کتابخانه‌ها و سایت‌های رایانه را نشان می‌دهد و همچنین به لحاظ تجهیزات نشان دهنده کمبود رایانه و عدم تجهیز سایت‌ها، کمبود منابع و تجهیزات کتابخانه‌ای و کمبود رایانه و تجهیزات پروژکتور در کلاس درس می‌باشد. چهارمین مقوله اصلی منابع اطلاعاتی می‌باشد که دارای ۴ مقوله فرعی:

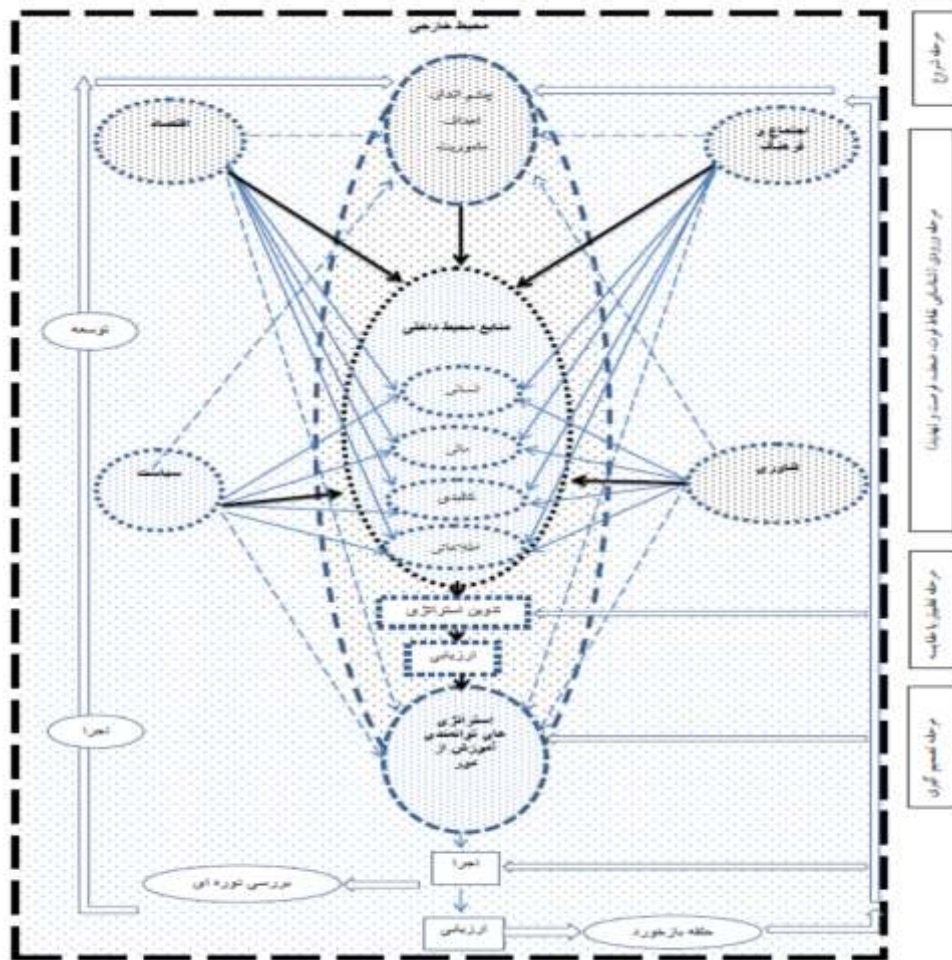
دانش و اطلاعات، محتوای اطلاعات، فرایند و فناوری می‌باشد که نتایج مصاحبه‌ها نشان دهنده این است که دانشگاه پیام‌نور با آشنایی کم اعضای هیئت علمی و اساتید مدعو با فرایند آموزش در نظام آموزش از دور، کمبود کتاب‌های خودخوان، محتواهای الکترونیکی و عدم به روز بودن آنها و اشکالات محتوایی و ویرایشی آنها، رغبت پایین دانشجویان برای استفاده از شیوه آموزش الکترونیکی و ظرفیت بالای کلاس‌های درس در واحدهای عملی همچنین با بروز اشکال در کلاسهای مجازی به دلیل عدم تناسب با زیرساخت‌ها و پشتیبانی و خدمات فناوری ضعیف در حوزه آموزش مواجه می‌باشد. و از سوی دیگر در حال استفاده از فرایندها و روش‌های متنوع پذیرش و آموزش، امکان آموزش همه جا همه وقت و همه کس، برخوردار از کلیه مقاطع تحصیلی و استفاده از فناوری‌های رایانه‌ای و اینترنتی در راستای کاهش نواقص خود می‌باشد.

همچنین در راستای طراحی الگوی مفهومی بر اساس مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش مشخص شد که الگوهای رایج و عمومی برنامه‌ریزی راهبردی نشان دهنده وجه اشتراک آنها در الگوی جامع تدوین استراتژی<sup>۲۵</sup> (دیوید، ۱۳۸۳: ۳۵۷) می‌باشد. این الگو باید با ویژگی‌های آموزش عالی و آموزش از دور ادغام شده تا بتواند مدل مناسب برای آموزش از دور بدست آید. به همین منظور مدل برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور استراوو جهت کاربرد در زمینه آموزش از دور که توسط پیزل جی آر (۲۰۰۱) اعتبار یابی شده استفاده شد. همچنین در طراحی مدل مفهومی پژوهش به رویکرد مبتنی بر منبع توجه شده است. این رویکرد برخلاف رویکرد سازمان صنعتی که محیط را مهم‌ترین عامل اثرگذار بر عملکرد سازما می‌داند، منابع و توانمندی‌های درون سازمان را علت تفاوت عملکرد سازمان‌ها معرفی می‌کند. بر اساس این رویکرد، منابع و توانمندی‌های منحصر به فرد هر سازمان، استراتژی آن را مشخص می‌کند (حاجی پور و سلطانی، ۱۳۸۶: ۱۹۱).

در این پژوهش بر اساس رویکرد مبتنی بر منبع، منابع محیط داخلی دانشگاه پیام‌نور به لحاظ قوت‌ها و ضعف‌ها و عوامل محیطی خارجی موثر بر منابع تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدها مورد بررسی قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی بر خلاف برنامه‌ریزی خطی دانشگاه را سیستمی باز می‌یابد، لذا در طراحی مدل مفهومی این عوامل به نظریه سیستم‌ها توجه شد و به منظور طرح ارتباط متغیرها، از فلش مستقیم جهت نشان دادن ارتباط مستقیم متغیرها و از فلش نقطه چین جهت ارتباط غیر مستقیم استفاده شده همچنین از خطوط بریده و نقطه چین جهت ترسیم محیط داخلی و خارجی سازمان و همچنین نشان دادن باز

<sup>۲۵</sup>. جهت دوری از افزایش تعداد صفحات مقاله، تمام الگوها و مدل‌های بکار رفته در طراحی مدل پیشنهادی پژوهش و همچنین ماتریس‌های رسم شده در بخش یافته‌ها در نزد نویسندگان محفوظ است. و به رساله دکتری با عنوان: طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور در آموزش عالی ایران (مطالعه موردی: معاونت آموزشی دانشگاه پیام‌نور) ارجاع داده می‌شود.

بودن سیستم و تعامل بین سیستم با خرده سیستم‌ها و فراسیستم‌ها استفاده شد. در نهایت از ترکیب مدل‌های عمومی و مدل‌های آموزشی و توجه به رویکرد مبتنی بر منبع و نظریه سیستمی بودن سازمان‌ها، مدل مفهومی زیر ترسیم شده است.



نمودار ۱: مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی ایران (حوزه معاونت آموزشی دانشگاه پیام نور)

### یافته‌های بخش کمی

در این بخش به بررسی تناسب مأموریت دانشگاه پیام‌نور، ترسیم نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس سوات (SWOT) ماتریس داخلی و خارجی، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، همچنین استفاده از رگرسیون گام به گام و تحلیل مسیر جهت تبیین مدل پرداخته شد.

در بیانیه مأموریت سازمان باید مفادی همچون: محصول یا خدمات، مشتری، بازار، فن‌آوری، فلسفه، شایستگی ممتاز و... در نظر گرفته شود (اعرابی، ۱۳۹۰: ۱۰ و ۹). در این راستا این ویژگی‌ها در قالب پرسشنامه همراه با بیانیه دانشگاه در اختیار نمونه پاسخ دهنده قرار گرفته و از آنها خواسته شد تا میزان توجه به این ویژگی‌ها در بیانیه دانشگاه پیام‌نور را ارزیابی کنند که نتایج زیر بدست آمد: به ویژگی محصول و خدمات با میانگین  $4/70$  بیشترین توجه و به ویژگی مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز نسبت به سایر دانشگاه‌ها با میانگین  $3/88$  در بیانیه دانشگاه پیام‌نور کمترین توجه شده است. در نهایت با توجه به میانگین بیانیه  $4/32$  که عددی نزدیک به ۵ می‌باشد، که نشان‌دهنده این است که توجه نسبتاً بالایی به کلیه ویژگی‌ها در بیانیه دانشگاه شده است.

نتایج ماتریس ارزیابی داخلی نشان دهنده ۶ نقطه قوت و ۲۴ ضعف اصلی بود که مهم‌ترین نقطه قوت دانشگاه پیام‌نور پذیرش دانشجو به صورت بومی و آموزش در شهر محل زندگی و مهم‌ترین نقطه ضعف آن عدم آشنایی مدرسین مدعو با فرایند آموزش در نظام آموزش از دور می‌باشد. در نهایت نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قوت‌ها و ضعف‌ها  $2/224$  نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها می‌باشد.

نتایج ماتریس ارزیابی خارجی نشان دهنده ۳ نقطه فرصت و ۱۲ نقطه تهدید اصلی بود که مهم‌ترین نقطه فرصت دانشگاه پیام‌نور امکان دسترسی به علم و دانش در همه جای دنیا از طریق آموزش از دور و مهم‌ترین نقطه تهدید آن کاهش درآمد دانشگاه به دلیل مجوز دادن وزارت علوم به برخی از دانشگاه‌های دیگر برای ورود به حوزه آموزش از دور می‌باشد. در نهایت نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فرصت‌ها و تهدیدها  $1/928$  و نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها می‌باشد.

نتایج ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی نشان‌دهنده قرار گرفتن دانشگاه پیام‌نور در موقیت استراتژی تدافعی (یعنی برداشت، واگذاری، کاهش یا انحلال) می‌باشد که نشان‌دهنده اولویت استفاده از راهبردهای WT می‌باشد.

در راستای تدوین استراتژی نتایج ماتریس SWOT به تفکیک در چهار دسته استراتژی‌های ST, WT, SO, WO بدست آمد که با توجه به موقعیت استراتژیک تدافعی دانشگاه، استراتژی‌های تدافعی (WT) تدوین شده عبارتند از: ۱- تجمیع واحدهای زیان‌ده و کم درآمد در راستای کاهش درآمد و تامین امکانات. ۲- ایجاد فضای کسب و کار در دانشگاه با استفاده از حوزه تخصصی اساتید هیئت‌علمی و مدعو و استفاده از دانشجویان

در این فضای کسب و کار به عنوان نیروی کار. ۳- حرکت طرح‌های پژوهشی (گرت) اعضای هیئت علمی به سمت فعالیت‌های اقتصادی و ارتباط با صنعت. ۴- تعدیل نیروی انسانی مازاد و حذف هزینه‌های این بخش. ۵- واگذاری بخش‌های غیر عملیاتی (پشتیبانی) دانشگاه به بخش خصوصی. ۶- مزایده بخشی از منابع کالبدی مازاد و تبدیل آن‌ها به درآمد.

نتایج ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) با توجه به جایگاه استراتژیک تدافعی WT دانشگاه پیام-نور، اولویت این استراتژی‌ها را جهت اجرا مشخص کرد که عبارتند از: ۱- ایجاد فضای کسب و کار در دانشگاه با استفاده از حوزه تخصصی اساتید هیئت علمی و مدعو و استفاده از دانشجویان در این فضای کسب و کار به عنوان نیروی کار (۴/۴۲). ۲- تجمیع واحدهای زیان‌ده و کم درآمد در راستای کاهش درآمد و تامین امکانات (۳/۸۹). ۳- واگذاری بخش‌های غیر عملیاتی (پشتیبانی) دانشگاه به بخش خصوصی (۳/۶۹). ۴- مزایده بخشی از منابع کالبدی مازاد و تبدیل آن‌ها به درآمد (۳/۵۵). ۵- تعدیل نیروی انسانی مازاد و حذف هزینه‌های این بخش (۲/۹۶)

در نهایت جهت پاسخ به سوال اصلی پژوهش و تبیین مدل پیشنهادی پژوهش با استفاده از رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام به بررسی تأثیر همزمان متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته (راهبردها)، پرداخته شد. نتایج بدست آمده بیانگر آن است که از میان متغیرهای مستقل: منابع کالبدی، منابع مالی، محیط اجتماعی و فرهنگی، بیانیه مأموریت، محیط اقتصادی و محیط سیاسی وارد معادله شدند. نتایج رگرسیون گام به گام در جداول زیر آمده است. گام اول: در این مرحله میزان ضریب همبستگی ( $R$ ) ۰/۹۰۹، میزان ضریب تعیین ( $R^2$ )، ۰/۸۲۷ و میزان ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2_{Adj}$ )، ۰/۸۱۳ برآورد گردید؛ بنابراین بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2_{Adj}$ )، حدود ۸۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته (راهبردها)، به وسیله شش متغیر مستقل «منابع کالبدی، منابع مالی، محیط اجتماعی و فرهنگی، بیانیه مأموریت، محیط اقتصادی و محیط سیاسی» تبیین می‌شود؛ از سوی دیگر بر اساس ضرایب بتای بدست آمده، متغیر «بیانیه مأموریت» با توجه به بالاترین ضریب بتا نسبت به سایر متغیرها (۰/۱۷۹)، سهم و نقش بیشتری در تبیین متغیر وابسته پژوهش دارد، زیرا بر این اساس به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر «بیانیه مأموریت»، به اندازه ۰/۱۷۹ در انحراف معیار متغیر وابسته «راهبردها» تغییر ایجاد می‌گردد.



جدول شماره ۴: یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام در مرحله اول

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	B	SEB	Beta	T	sig	R	R <sup>۲</sup>	Adj R <sup>۲</sup>	F
رابطه‌ها	بیانیه مأموریت	۰/۲۲۸	۰/۰۷۴	۰/۱۷۹	۳/۰۹۲	۰/۰۰۳	۰/۹۰۹	۰/۸۲۷	۰/۸۱۳	۶۲/۷۲۳
	محیط اقتصادی	۰/۰۲۲	۰/۰۰۸	۰/۱۶۶	۲/۸۷۳	۰/۰۰۵				
	منابع مالی	-۰/۰۱۳	۰/۰۰۶	-۰/۱۱۱	-۲/۱۰۶	۰/۰۰۰				
	محیط سیاسی	-۰/۰۴۵	۰/۰۱۱	-۰/۲۵۶	-۴/۲۳۵	۰/۰۰۰				
	محیط اجتماعی و فرهنگی	-۰/۰۳۴	۰/۰۰۷	-۰/۳۷۸	-۵/۰۹۳	۰/۰۰۰				
	منابع کالبدی	-۰/۰۰۵	۰/۰۰۱	-۰/۴۶۷	-۶/۵۱۲	۰/۰۰۰				
	عرض از مبدأ	۴/۲۷۸	۰/۳۹۵		۱۲/۳۴۵	۰/۰۰۰				

در گام دوم متغیر بیانیه مأموریت وارد معادله رگرسیونی شده و به عنوان متغیر وابسته با دیگر متغیرهای مستقل یعنی منابع کالبدی، منابع مالی، محیط اجتماعی و فرهنگی، محیط اقتصادی و محیط سیاسی مورد سنجش قرار گرفته است. در این مرحله میزان همبستگی (R) ۰/۵۷۹، میزان ضریب تعیین (R<sup>۲</sup>) ۰/۳۳۶ و میزان ضریب تعیین تعدیل شده (Adj R<sup>۲</sup>) ۰/۳۲۰ برآورد گردید. بر اساس ضرایب بتای بدست آمده، متغیر محیط سیاسی با توجه به بالاترین ضریب بتا نسبت به سایر متغیرها (۰/۲۸۶) سهم و نقش بیشتری در تبیین متغیر وابسته این مرحله (بیانیه مأموریت) دارد.

جدول شماره ۵: یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام در مرحله دوم

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	B	SEB	Beta	t	sig	R	R <sup>۲</sup>	Adj R <sup>۲</sup>	F
--------------	----------------	---	-----	------	---	-----	---	----------------	--------------------	---

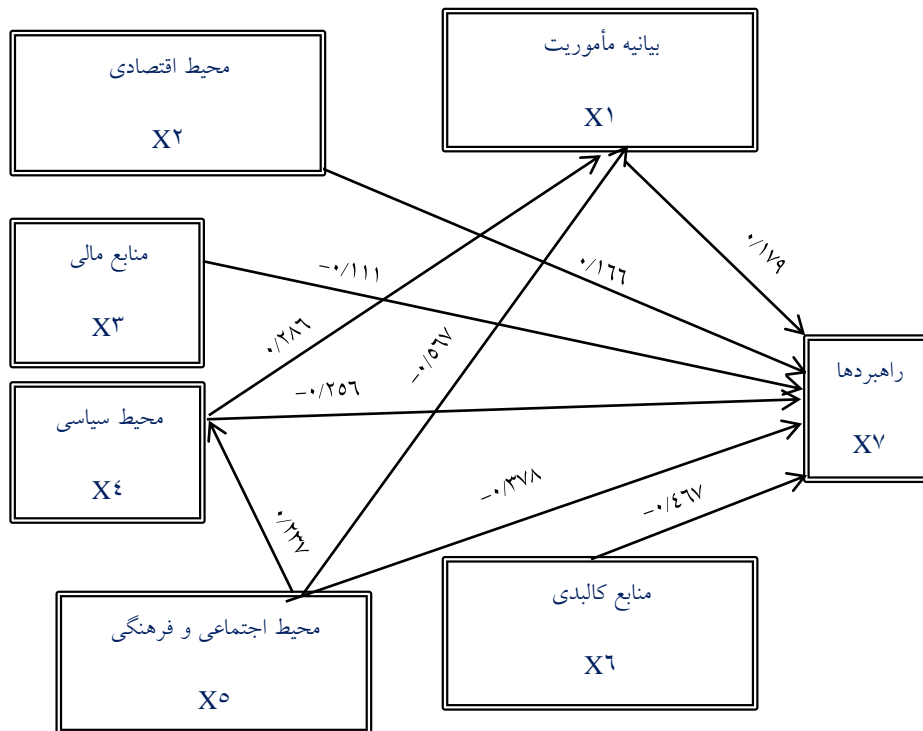
۲۱/۴۷۶	۰/۳۲۰	۰/۳۳۶	۰/۵۷۹	۰/۰۰۰	-۶/۱۰۵	-۰/۵۶۷	۰/۰۰۷	-۰/۰۴۰	محیط اجتماعی و فرهنگی	بنایه ناموریز
				۰/۰۰۳	۳/۰۷۶	۰/۲۸۶	۰/۰۱۳	۰/۰۳۹	محیط سیاسی	
				۰/۰۰۰	۲۷/۶۷۰		۰/۱۵۶	۴/۳۲۰	عرض از مبدأ	

در گام سوم متغیر محیط سیاسی وارد معادله رگرسیونی شده و به عنوان متغیر وابسته با متغیر مستقل یعنی محیط اجتماعی و فرهنگی مورد سنجش قرار گرفته است. در این مرحله میزان همبستگی ( $R$ ) ۰/۲۳۷، میزان ضریب تعیین یا ( $R^2$ ) ۰/۰۵۶ و میزان ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 \text{ Adj}$ ) ۰/۰۴۵ و با ضریب بتای ۰/۲۳۷ برآورد گردید.

جدول شماره ۶: یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام در مرحله سوم

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	ضریب استاندارد شده	ضریب استاندارد	$t$	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	F
محیط سیاسی	محیط اجتماعی و فرهنگی	۰/۱۲۰	۰/۰۵۳	۰/۲۳۷	۰/۲۳۷	۲/۲۷۶	۰/۰۲۵	۰/۲۳۷	۰/۰۵۶	۰/۰۴۵	۵/۱۸۲
	عرض از مبدأ	۱۰/۲۸۸	۰/۶۹۵			۱۴/۷۹۳	۰/۰۰۰				

ضرایب بدست آمده برای کلیه مسیرها در نمودار زیر ارائه شده است.



نمودار ۲: نمودار نهایی تحلیل مسیر، همراه با ضرایب بتا

جدول شماره ۷: مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

متغیر مستقل	اثرات غیر مستقیم	اثرات مستقیم	مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم
X <sub>۱</sub> - بیانیه مأموریت	۰/۰۷۳	۰/۲۰۵	۰/۲۷۸
X <sub>۲</sub> - محیط اقتصادی	-	۰/۳۱۴	۰/۳۱۴
X <sub>۳</sub> - منابع مالی	۰/۱۴۳۴	۰/۲۵۷	۰/۴۰۱۴
X <sub>۴</sub> - محیط سیاسی	-۰/۲۴۱۹	-۰/۲۱۶	-۰/۴۵۷۹
X <sub>۵</sub> - محیط اجتماعی و فرهنگی	-۰/۰۵۵۳	-۰/۱۵۸	-۰/۲۱۳۳
X <sub>۶</sub> - منابع کالبدی	۰/۵۷۸	۰/۱۹۰	۰/۷۶۸

در پایان، برای دستیابی به این موضوع که مدل علی ارائه شده در دیاگرام تحلیل مسیر تا چه میزان از واریانس متغیر وابسته را تبیین می‌کند، از ضریب تعیین تعدیل شده « $R^2_{adj}$ » استفاده می‌کنیم. باتوجه به ضریب تعیین تعدیل شده در جدول رگرسیون مربوط به گام اول تحلیل مسیر که مقدار آن برابر ۰/۸۱۳ می‌باشد، در حدود ۸۱ درصد از مجموع تغییرات متغیر وابسته توسط مدل تحلیلی نهایی ارائه شده تبیین می‌شود و تنها ۱۹٪ از واریانس متغیر وابسته تحقیق را تبیین نمی‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

انجام برنامه‌ریزی راهبردی در جهت سازگاری مناسب دانشگاهی با تغییرات محیط داخلی و خارجی، ضرورتی اجتناب ناپذیر است (فرازی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۱). آموزش عالی ایران، همگام با تحولات جهانی همواره کوشیده تا در قالب برنامه‌ریزی‌های مختلف منجمله برنامه‌ریزی استراتژیک به تقویت جایگاه دانشگاهی به منظور پاسخگویی به نیازهای نو و متنوع جامعه بپردازد. در این راستا یکی از راهبردهای اساسی آموزش عالی روی آوردن به آموزش باز، از راه دور و ترکیبی و تأسیس و برنامه‌ریزی دانشگاه‌های باز و از راه دوری همچون دانشگاه پیام‌نور می‌باشد.

در این پژوهش در بخش کیفی یافته‌ها، بر اساس مطالعات انجام شده در ادبیات و پیشینه برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص شد که انجام فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند مدلی مناسب است. مدل‌های مختلفی برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک انواع سازمان‌ها وجود دارند که استفاده از آنها می‌تواند نتایج متفاوتی به دنبال داشته باشد. لذا باید برای هر سازمانی با توجه به ویژگی‌های آن سازمان، مدل مناسبی برای برنامه‌ریزی انتخاب نمود، تا نتیجه مطلوب حاصل گردد. از آنجا که برنامه‌ریزی استراتژیک برخاسته و رشد یافته از دنیای صنعت و تجارت می‌باشد و از این سازمان‌ها با سازمان‌های آموزشی منجمله دانشگاه‌ها به لحاظ عوامل مختلفی همانند سیستم ارزشی، مشتریان، پویایی و پیچیدگی فعالیت‌ها، ساختار و ... با هم تفاوت دارند باید به این تفاوت‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک کاملاً توجه کرد که در مقالاتی همچون صفری و همکاران (۱۳۹۶) و یمنی و صالحی (۱۳۹۳) به طور مفصل به این امر پرداخته شده. همچنین از نتایج این پژوهش این است که باید در مدل‌های موجود برنامه‌ریزی استراتژیک تغییراتی داده شود تا هماهنگ و سازگار با محیط دانشگاه باشند.

در پژوهش‌هایی همچون فرازی و همکاران (۱۳۹۵)، طیبی (۱۳۸۹)، حاجی احمدی (۱۳۸۰) ضمن بیان تفاوت بین دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی با سایر سازمان‌ها به طراحی الگوی مفهومی برای آموزش عالی و دانشگاه‌ها بر اساس این تفاوت پرداخته شده است. همچنین یکی دیگر از نتایج اصلی این پژوهش این است که علاوه بر تفاوت دانشگاه با سایر سازمان‌ها باید در طراحی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به تفاوت دانشگاه‌های مرسوم و سنتی با دانشگاه‌های باز و از راه دور نیز به لحاظ عواملی همچون طراحی آموزشی موسسه

محور، فناوری محور، صنعتی شده و ... توجه کرد. در این پژوهش پس از مطالعه مدل‌های مختلف بر اساس ویژگی‌های دانشگاه‌های باز و از راه دور و مطابق با شرایط دانشگاه پیام‌نور مدل مفهومی پژوهش با توجه به رویکردهای سیستمی و مبتنی بر منبع ارائه شد. در مقایسه این پژوهش با پژوهش‌های گذشته نتایج این پژوهش نشان دهنده این است که پژوهش‌های اندکی در خصوص طراحی مدل در دانشگاه‌های باز و از راه دور صورت گرفته که از جمله آنها می‌توان به پیزل جی آر (۲۰۰۱) اشاره کرد که در پژوهش خود به اعتبار سنجی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استراو و برای اجرای آموزش از راه دور در آموزش عالی، پرداخته. اما به طراحی مدل در این زمینه اقدام نشده بلکه از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عمومی و یا نهایتاً مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سایر دانشگاه‌ها استفاده شده است.

همچنین در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران دانشگاه پیام‌نور، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای تاثیرگذار بر منابع انسانی، مالی، کالبدی و اطلاعاتی این دانشگاه در حوزه معاونت آموزشی مشخص شدند. نتایج این مصاحبه‌ها به طور خاص نشان دهنده کاهش جمعیت دانشجویی از یک سو و مزاد شدن بخشی از نیروی انسانی (کارمند و هیئت‌علمی) و به تبعیت از آن کاهش شهریه اخذ شده از دانشجویان و درآمد در بخش منابع مالی و در نتیجه کاهش قدرت مالی دانشگاه در تامین هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای در بخش‌های منابع انسانی، کالبدی و فناوری شده که در این راستا دانشگاه به طراحی راهبردهایی همچون استفاده از فرآیندها و روش‌های متنوع پذیرش و آموزش، برخورداری از کلیه مقاطع تحصیلی و استفاده از فناوری‌های رایانه‌ای و اینترنتی به منظور غلبه بر نقاط ضعف و تهدید و استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های پیش روی خود پرداخته است. همچنین در مقایسه بیانیه مأموریت دانشگاه پیام‌نور با بیانیه دانشگاه‌های آموزش از دور دیگر جهان، این دانشگاه همانند دانشگاه باز انگلستان<sup>۳۶</sup> و دانشگاه ایندیانا گاندی هند به همه مفاد بیانیه مأموریت توجه کرده است اما در برخی از دانشگاه‌های آنلاین دیگر جهان منجمله دانشگاه فونیکس به چهار مورد از مفاد بیانیه توجه شده ولی به مفاد نوع فناوری و مزیت رقابتی توجه نشده است؛ همچنین در بیانیه دانشگاه کاپلان نیز به چهار مورد از مفاد بیانیه توجه شده ولی به مفاد فلسفه حاکم بر جامعه و نوع فناوری توجه نشده است. این مقایسه نشان دهنده این است که دانشگاه پیام‌نور دارای بیانیه مأموریتی مناسب با مأموریت و هدف خود می‌باشد.

در بخش کمی یافته‌ها، نظر سنجی از گروه نمونه کمی نیز نشان‌دهنده تناسب نسبتاً بالای بیانیه مأموریت بود. همچنین نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی، خارجی و ماتریس چهارخانه‌ای داخلی-خارجی نشان دهنده این بودند که: ۱- از این بررسی ۶ قوت، ۲۴ ضعف، ۳ فرصت و ۱۲ مورد تهدید شناسایی شد. ۲-

<sup>۳۶</sup>. ارجاع به پورتال دانشگاه‌های مورد نظر؛ آدرس پورتال‌ها ذکر شود.

دانشگاه پیام‌نور در موقعیت غلبه نقاط ضعف و تهدید بر قوت‌ها و فرصت‌ها می‌باشد که بیانگر موقعیت بحرانی این دانشگاه و قرار گرفتن در وضعیت **استراتژی تدافعی** است که نشان دهنده لزوم استفاده از استراتژی‌های برداشت، واگذاری، کاهش یا انحلال در این دانشگاه می‌باشد.

پس از این مرحله در راستای تدوین استراتژی در بخش کیفی، نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در اختیار گروه صاحب‌نظران قرار گرفت و بر اساس ماتریس SWOT در چهار حوزه WO، SO، ST و WT به تدوین استراتژی پرداختند. که بعد از آن در مرحله کمی با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی و با توجه به جایگاه استراتژیک تدافعی دانشگاه این استراتژی‌ها بر اساس نظر سنجی از گروه نمونه آماری بخش کمی، به ترتیب زیر اولویت بندی شدند: ۱- ایجاد فضای کسب و کار در دانشگاه با استفاده از حوزه تخصصی اساتید هیئت‌علمی و مدعو و استفاده از دانشجویان در این فضای کسب و کار به عنوان نیروی کار ۲- تجمیع واحدهای زیان‌ده و کم درآمد در راستای کاهش درآمد و تامین امکانات. ۳- واگذاری بخش‌های غیر عملیاتی (پشتیبانی) دانشگاه به بخش خصوصی ۴- مزایده بخشی از منابع کالبدی مازاد و تبدیل آن‌ها به درآمد ۵- تعدیل نیروی انسانی مازاد و حذف هزینه‌های این بخش ۶- حرکت طرح‌های پژوهشی (گرت) اعضای هیئت‌علمی به سمت فعالیت‌های اقتصادی و ارتباط با صنعت.

در مقایسه نتایج بخش کمی با توجه به اینکه از روند چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده در مقایسه آن با پژوهش‌های گذشته مشخص شد که همانند این پژوهش اما به صورت محدود، در مرکز خاف توسط جنگی زهی (۱۳۹۴) انجام شده و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر تا حدودی مغایرت داشت که این مغایرت می‌تواند به دلیل عواملی همچون شرایط زمانی، جغرافیایی و محدود بودن نتیجه به یک مرکز باشد. همچنین پژوهشگر در مقایسه این پژوهش با پژوهش‌های گذشته ارائه شده در پیشینه پژوهش، همچون پژوهش خواستار و همکاران (۱۳۹۴)، شب بویی و ایران‌بان (۱۳۹۴)، ورامینی (۱۳۹۳)، دارابی و همکاران (۱۳۹۳)، سید جوادین و تاب (۱۳۸۸)، سید جوادین و تاب (۱۳۸۸)، باقری و دل‌پسند (۱۳۸۷)، تاب و ویسه (۱۳۸۶) و پیزل مارفری و دولی (۲۰۰۰) و ... به این نتیجه رسید که در این پژوهش‌ها از بخشی یا تمام چارچوب تدوین استراتژی استفاده شده و در هر پژوهش نتایج خاص و منحصر به فردی مربوط به آن دانشگاه بدست آمده که نتایج هر کدام مطابق با شرایط داخلی و خارجی آن دانشگاه‌ها و مختص به خود آنها بوده است. این امر می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که دانشگاه‌ها نیز به لحاظ عواملی همچون مأموریت، اهداف و سایر عوامل محیطی با هم تفاوت دارند و نباید در انتخاب مدل و برنامه‌ریزی استراتژیک از آنها غافل بود.

در نهایت جهت تبیین تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل در الگوی مفهومی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی ایران (حوزه معاونت دانشگاه پیام‌نور) از تحلیل مسیر استفاده شده است. و بر

اساس ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2_{Adj}$ )، در حدود ۸۱ درصد از تغییرات متغیر وابسته (راهبردها)، به وسیله شش متغیر مستقل «منابع کالبدی، منابع مالی، محیط اجتماعی و فرهنگی، بیانیه مأموریت، محیط اقتصادی و محیط سیاسی» تبیین شده است؛ و ۱۹٪ باقی مانده به متغیرهای دیگر بستگی دارد. در مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گذشته نشان داد که برخی از پژوهش‌ها همانند فرازی و همکاران (۱۳۹۳) طیبی (۱۳۸۹) حاجی احمدی (۱۳۸۰)، و ... در تحقیقات خود به ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه به صورت مدل مفهومی اکتفا کرده و در پژوهش‌های دیگر منجمله جهانی شکیب و همکاران (۱۳۹۳)، باقری و دل پسند (۱۳۷۸) و ... با استفاده از مدل تحلیلی SWOT به برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه پرداخته؛ همچنین در پژوهش‌هایی همچون جعفری ویشکایی (۱۳۸۸) و شب بویی و ایرانبان (۱۳۹۴) مدل مفهومی دانشگاه متبوع خود را ارائه داده و با استفاده از فرمول کای اسکوتر به بررسی تناسب اجزاء مدل پیشنهادی پرداخته‌اند و در هیچ یک از پژوهش‌های داخلی و خارجی برای تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه متبوع خود از تحلیل‌های آماری با توان آزمون بالا همانند این پژوهش استفاده نشده است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود:

برنامه‌ریزان دانشگاه باید به این نکته توجه داشته باشند که برای هر سازمانی با توجه به ویژگی‌های آن سازمان، مدل مناسب برای برنامه‌ریزی را انتخاب نمود، تا نتیجه مطلوب حاصل گردد. لذا نه تنها نمی‌توان یک نسخه واحد برای برنامه‌ریزی استراتژیک همه سازمان‌ها تجویز کرد بلکه نمی‌توان از یک مدل خاص برای همه دانشگاه‌ها نیز استفاده نمود.

در حوزه سیاستگذاری دانشگاه به مفاد مزیت رقابتی (شایستگی ممتاز) و نوع فناوری و سطح پیشرفتگی آن در بیانیه رسالت دانشگاه پیام‌نور باید توجه بیشتری شود و در حوزه عملیاتی با فرار رفتن از شعار زدگی و با عنایت به اهمیت این مفاد در حفظ بقای دانشگاه جدیت ویژه‌ای به عمل آید.

در جذب اعضای هیئت علمی بر شایسته سالاری و صلاحیت‌های علمی- پژوهشی آنان توجه لازم صورت گرفته و اقدام به آموزش‌های ضمن خدمت آنها در راستای اجرای درست فرایند آموزش از دور صورت گیرد. بررسی راهکارها، روش‌ها و محل‌های جدید اخذ درآمدهای اختصاصی برای دانشگاه و فرار رفتن از اتکا به درآمد ناشی از دولت و شهریه دانشجویی متناسب با نیاز بازار محلی صورت گیرد. - به ارتقای جایگاه دانشگاه پیام‌نور و آموزش از دور در اذهان عمومی جامعه از طریق تبلیغات رسانه‌های مختلف به منظور جذب دانشجوی بیشتر اقدام شود.

با عنایت به قرار گرفتن دانشگاه در جایگاه استراتژیک تدافعی، پیشنهاد می‌شود: ایجاد فضای کسب و کار دانشگاهی برای دانشجویان با استفاده از حوزه تخصصی اساتید هیئت علمی فراهم شود؛ اقدام به جمع‌بندی واحد-

های زیانده یا کم درآمد و استفاده از امکانات و منابع آنها در مراکز درآمدزا؛ فروش یا اجاره منابع کالبدی مازاد در راستای تامین بودجه مورد نیاز دانشگاه صورت گیرد.

در برنامه‌ریزی استراتژیک از الگوی جامع مدیریت استراتژیک در دانشگاه استفاده شود و بین استراتژی-ها، اجرای آنها و ارزیابی و بازخورد از آنها ارتباط مستقیم وجود داشته باشد. نیاز جدی به وجود تفکر استراتژیک و فرا رفتن از تفکر محافظه کارانه مسئولین دانشگاه و وجود اراده جدی بر داشتن و اجرای یک برنامه استراتژیک در دانشگاه به نظر مشهود است. بنابراین در این راستا نیاز به فرهنگ‌سازی و ایجاد تفکر استراتژیک در دانشگاه مبتنی بر رویکرد پیش‌تدبیری در تمام کارکنان و مدیران دانشگاه می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی در راستای ایجاد فرهنگ مدیریت استراتژیک در دانشگاه تهیه و اجرا شود. با عنایت به اینکه الگوی ارائه شده این پژوهش در حوزه معاونت آموزشی دانشگاه پیام‌نور بررسی و ارائه گردیده، لازم است در پژوهش‌های آینده به بررسی قابلیت طراحی و اجرای آن در بستر سایر حوزه‌های معاونت دانشگاه پیام‌نور و در نهایت به طراحی و ارائه الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک جامع دانشگاه پیام‌نور اقدام شود.

#### منابع

- ابراهیم زاده، عیسی و حیدری، مژگان (۱۳۸۷). عوامل موثر بر نظام مدیریتی دانشگاه های باز و از راه دور در مقایسه با دانشگاه های مرسوم. فصلنامه آموزش عالی ایران، ۱ (۱) ۱۰۶-۸۱.
- اسدی، مریم و حریری، نجلا (۱۳۹۴). استفاده از روش پژوهش ترکیبی در تحلیل رفتار جست وجوی اطلاعات پژوهشگران. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۳۱ (۱) ۵۷-۲۷.
- الحسینی، سید حسن (۱۳۸۴). مقدمه ای بر آموزش از راه دور، موسسه فرهنگی منادی تربیت.
- اعرابی، محمد (۱۳۹۰). دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، چاپ چهارم. تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ایمان، محمد تقی (۱۳۹۳). فلسفه روش تحقیق در علوم انسانی. قم، انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ دوم.
- باقری، مصباح الهدی ودل پسند، جواد (۱۳۸۷). طراحی و تدوین الگوی برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه های ماموریت محور مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق (ع). فصلنامه اندیشه مدیریت، ۲ (۱) ۱۸۹-۱۲۵.
- تاب محمد، ویسه سید مهدی (۱۳۸۶). مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی در مراکز آموزش عالی ایران (بخش دولتی). دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- جعفری ویشکایی فاطمه (۱۳۸۸). رایه مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه پیام نور استان تهران پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران.



برنامه ریزی استراتژیک آموزش از دور در دانشگاه.../۱۱۳

جهانی شکیب، فاطمه، دانه کار، افشین، عالی پور، مهدی و یوسفی، الهام (۱۳۹۴). برنامه ریزی استراتژیک آموزشی گروه محیط زیست دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران. فصلنامه محیط زیست طبیعی، منابع طبیعی ایران، ۶۸ (۲) ۲۱۲-۲۰۱.

جنگی زهی، منصور (۱۳۹۴). تدوین برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه پیام نور مرکز خاش. اولین کنفرانس بین المللی یافته های نوین علوم و تکنولوژی (۱۳۹۴) ۹-۱.

حاجی احمدی امیر (۱۳۸۰). الگوی پیشنهادی برنامه ریزی در نظام آموزش های علمی - کاربردی مجله دانشور. ۹ (۳۶) ۶۲-۴۵.

حاجی پور، بهمن و سلطانی، مرتضی (۱۳۸۷). برنامه ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی - مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع). اندیشه مدیریت، ۲ (۱) ۲۲۴-۱۸۳.

حسینی، میرزا حسن، احمدی، سید علی اکبر، متقی زنوز، سپیده، نادری، سهم الدین (۱۳۸۹). مدل نی: فرایسند برنامه ریزی راهبردی در آموزش عالی با رویکرد آموزش از راه دور. پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.

خواستار، حمزه، باتمانی، محمد امین، امیدیان، محسن (۱۳۹۴). برنامه ریزی راهبردی دانشگاه ها بر مبنای چرخه حیات سازمانی: یک مطالعه موردی. فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال چهارم، شماره: ۲، پاییز و زمستان.

دارابی، سلمان، نیستانی، محمد رضا، بیری، حسن (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی مولفه های برنامه ریزی راهبردی در آموزش مجازی (یک مطالعه کیفی در دانشکده مجازی دانشگاه اصفهان)، مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی، ۵ (۳) ۵۶-۴۷.

دیوید، فرد آر (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی

زرین سبب، مهدی و جبلی سینکی، عبدالله (۱۳۹۰). ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی. اولین همایش آموزش در ایران ۱۴۰۴.

سرمه، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۸۷). روش های تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات آگاه، چاپ شانزدهم.

سیدجوادین سیدرضا، تاب، محمد (۱۳۸۸). الگوی پیشنهادی تجزیه و تحلیل محیطی (swot) مراکز آموزش عالی ایران در راستای برنامه ریزی استراتژیک. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.

شب بویی، علی، ایرانبان، سید جواد (۱۳۹۴). مدل مناسب فرآیند برنامه ریزی راهبردی دانشگاه ها (مطالعه موردی: دانشگاه شیراز). دومین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی، ۱۵-۱.

صفری، ثنا، صفری، اسماعیل، سرمه، محمد رضا، فرج الهی، مهران (۱۳۹۶). مطالعه مدل های برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران). دو ماهنامه علمی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۰ (۵) ۴۰۶-۳۹۷.

\_طیبی، سید جمال الدین (۱۳۸۹). ارائه الگوی برنامه ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران. نامه آموزش عالی، ۳ (۹) ۶۱-۴۷.

\_فرازی، عباس، صالحی عمران، ابراهیم، علیزاده ثانی، محسن، طیبی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارائه الگوی مفهومی برنامه ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران، ۸ (۳)، ۷۷-۵۱.

\_فرج الهی، مهران و ده باشی شریف، فروزان (۱۳۸۹). رشد آموزش از راه دور در ایران و جهان. انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.

\_قهرمانی، محمد (۱۳۹۳). تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی. فصلنامه پژوهش های تربیتی، ۲۹، ۲۶-۱.

\_کلارک، برتون آ (۱۳۷۶). گزیده مقالات دایره المعارف آموزش عالی، ویراستاری داوود حاتمی و یوسف محمدنژاد عالی زمینی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، جلد ۱.

\_مبینی دهکردی، علی (۱۳۹۰). معرفی طرح ها و مدل ها در روش تحقیق آمیخته. فصلنامه راهبرد. ۲۰ (۶۰) ۲۳۴-۲۱۷.

\_محمد پور، احمد (۱۳۸۹). طرح های تحقیق با روش های ترکیبی: اصول پارادایمی و روشهای فنی. ۴ (۲) ۱۴۱-۱۰۶.

\_محمد پور، احمد، صادقی، رسول و رضایی، مهدی (۱۳۸۹). روش های تحقیق ترکیبی به عنوان سومین جنبش روش شناختی: مبانی نظری و اصول عملی. جامعه شناسی کاربردی، ۲۱ (۲) ۱۰۰-۷۷.

\_ورامینی، محمد علی (۱۳۹۳). موانع اجرای ماده ۲۱۹ قانون برنامه پنج ساله توسعه از طریق ماتریس QSPM و SWOT (مطالعه موردی دانشگاه پیام نور) پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

\_یمینی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲). برنامه ریزی توسعه دانشگاهی، مفاهیم، تجارب و نظریه ها، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

\_یمینی دوزی سرخابی، محمد، صالحی، منیره (۱۳۹۳). از برنامه ریزی استراتژیک تا طراحی سازگار شونده در دانشگاه. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. ۶ (۳) ۳۰-۱.

\_Andersen, T.J. (۲۰۰۰). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance, Long Range Planning, Vol. ۳۳, No. ۲, pp. ۱۸۴-۲۰۰.

\_Blau P.M. (۱۹۹۴). The Organization of Academic Work, USA Transaction Publishers.

\_Burton, R. M. Bo H. Eriksen, B. H. Hakonsson, D. D. Knudsen, T. Snow, C. C. (۲۰۰۸). Designing Organizations: ۲۱ST Century Approaches, Published By Springer Science + Business Media.

\_Dale S. Deardorff DM.& Greg,W. (۲۰۰۶). Synergy Leadership in Quantum Organizations, Fesserdorff Consultants.

\_Hayward, F. M. Ncayiyana, D. J. Johnson, J. E. (۲۰۰۳). A guide to strategic planning for

African higher education institutions, Published by Centre for Higher Education Transformation (CHET).

\_Lerner, A. L. (۱۹۹۹). A Strategic Planning Primer for Higher Education, College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge. Available from <http://grapevine.laspositascollege.edu>. Accessed ۱۹۹۹.

\_Machado, M. Taylor, J. (۲۰۱۰). The struggle for strategic planning in European Higher education: The case of Portugal. *Research in Higher Education Journal*. pp ۱-۲۰.

\_Pisel Jr. Kenneth P. (۲۰۰۱). The Validation of a Detailed Strategic Planning Process Model For The Implementation of Distance Education in Higher Education, A Dissertation Submitted to the Faculty of Old Dominion University.

\_Pesi Murphrey, T, Dooley, K.E. (۲۰۰۰). Perceived Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Impacting The Diffusion of Distance Education Technologies in a College of Agriculture and Life Sciences, *Journal of Agricultural Education*, Vol. ۴۱ Issue ۴. ۳۹-۵۰.

\_Schophuizen, M. Kreijns, K. Stoyanov, S. Kalz, M. (۲۰۱۸). Eliciting the challenges and opportunities organizations face when delivering open online education: A group-concept mapping study. *The Internet and Higher Education* ۳۶, ۱-۱۲.

\_Shu-Hsiang, C. Jaitip, N. J. Ana, D. (۲۰۱۵). From vision to action – a strategic planning process model for open educational resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* ۱۷۴, ۳۷۰۷ – ۳۷۱۴.

\_Srinivas, S. Rajendran, S. (۲۰۱۸). Topic-based knowledge mining of online student reviews for strategic planning in universities. *Computers & Industrial Engineering*. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.06.034>.