ISSN: 2008-8000

Key Components of Strategic Planning in Higher Education: A Review of Global Experiences[1]

Article Type: Research

Haimd khosravi *

Corresponding Author
Ph.D. Candidate in Higher Education Development Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: h.khosravi5970@yahoo.com

Jamileh Sadat Alamolhoda

Professor, Department of Educational Sciences, and Head of the Research Institute for Fundamental Studies of Science and Technology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: G_alamolhoda@sbu.ac.ir

Mahmoud Abolghasemi

Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
Email: mabolghasemi60@gmail.com

Morteza Rezaeizadeh

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
Email: mo_rezaeizadeh@sbu.ac.ir

Abstract

Objective: The present study aims to review the body of international literature related to strategic planning in higher education systems worldwide. The research seeks to identify and extract the key and influential components involved in the strategic planning process in higher education, in order to analyze and classify them and to highlight their role in the success of institutional planning initiatives.

Method: This study employed a qualitative approach and content analysis method. The sample included 45 international studies on planning in higher education, published between 2010 and 2024, identified through a systematic search of reputable databases. The validity of the research was ensured through transparent selection criteria and multi-stage screening of resources, and reliability was ensured by using structured coding and conceptual categorization.

Results: Following a thorough analysis of the selected studies, 21 strategic planning models in higher education were identified. Their subcomponents were categorized into 27 groups based on semantic relationships among open codes. Key components extracted include: preliminary preparations; planning team framework design; institutional profiling; ranking, standardization and KPI development; systematic environmental scanning and interaction analysis; inter-indicator analysis; brainstorming sessions; vision roadmap; mission statement formulation; value development and integration; strategic goal-setting framework; strategy formulation and categorization; alignment of strategies and goals; role assignment; document drafting; implementation planning; final approval and dissemination; capacity building; transparent publication of the plan; feedback-based oversight and revision mechanisms; ongoing adaptive monitoring; stakeholder mapping; structural framework design; and use of advanced tools and technologies.

Conclusion: The findings demonstrate that strategic planning in higher education is a multidimensional, systematic process that through diverse structural, human, technological, and analytical elements significantly enhances institutional effectiveness. These insights enable the localized adaptation of global best practices and represent a practical step toward developing national strategic frameworks for higher education in Iran.

Keywords: Model, Strategic Planning, Higher Education.

[1]. This article is taken from the corresponding author's doctoral dissertation entitled "*Developing and Designing a Strategic Planning Model in Iranian Universities.*"

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

مؤلفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی: مرور تجارب جهانی[۱]

نوع مقاله: پژوهشی

حمید خسروی ❋
نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. ایران.
رایانامه: h.khosravi5970@yahoo.com

جمیله سادات علم الهدی
استاد گروه علوم تربیتی و رئیس پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. ایران. رایانامه G_alamolhoda@sbu.ac.ir

محمود ابوالقاسمی
استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. ایران. رایانامه: mabolghasemi60@gmail.com

مرتضی رضایی زاده
دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. ایران. رایانامه: mo_rezaeizadeh@sbu.ac.ir

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی پیشینه مطالعاتی مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های آموزش عالی در سطح جهانی انجام شده است. این مطالعه به دنبال شناسایی و استخراج مؤلفه‌های اساسی و تأثیرگذار در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی است تا با تحلیل و طبقه‌بندی آن‌ها، نقش این عناصر را در موفقیت برنامه‌ریزی‌های آموزش عالی برجسته سازد.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۴۵ مطالعه بین‌المللی منتخب در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ از طریق جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر صورت گرفت. روایی پژوهش از طریق معیارهای انتخاب شفاف و غربالگری چندمرحله‌ای منابع و پایایی نیز با بهره‌گیری از کدگذاری ساختاریافته و دسته‌بندی مفهومی تأمین گردید.

یافته‌ها: پس از بررسی دقیق مطالعات منتخب، در نهایت ۲۱ الگوی برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی استخراج گردید. زیر مؤلفه‌های الگوها بر اساس ارتباط معنایی کدهای باز، در ۲۷ دسته طبقه‌بندی شدند. مؤلفه‌های اصلی استخراج‌شده نیز شامل: «آماده‌سازی‌های مقدماتی»؛ «طراحی چارچوب تشکیل گروه»؛ «گردآوری و تدوین شناسنامه مؤسسه»؛ «رتبه‌بندی، استانداردسازی و طراحی شاخص‌ها (KPI)»؛ «پایش نظام‌مند محیط؛ تحلیل تعاملات متقابل»؛ «تحلیل ارتباطات میان شاخص‌ها»؛ «جلسات طوفان فکری»؛ «نقشه راه چشم‌انداز»؛ «بیانیه مأموریت»؛ «توسعه و یکپارچه‌سازی ارزش‌ها»؛ «طراحی چارچوب تعیین اهداف راهبردی»؛ «تدوین و طبقه‌بندی راهبردها»؛ «تحلیل هم‌زمان استراتژی‌ها و اهداف»؛ «تعیین وظایف و مسئولیت‌ها»؛ «تدوین سند»؛ «معرفی فرآیند و اجرا»؛ «تصویب نهایی و ابلاغ سند»؛ «پشتیبانی و توانمندسازی»؛ «انتشار سند برنامه با رویکرد شفافیت»؛ «طراحی سازوکارهای نظارت و اصلاح بر پایه بازخوردها»؛ «پایش مداوم و انعطاف‌پذیر تغییرات و به‌روزرسانی»؛ «طراحی نقشه جامع ذی‌نفعان»؛ «طراحی چارچوب ساختاری» و «بهره‌گیری از ابزارها و فناوری‌های پیشرفته» هست.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی فرایندی چندبُعدی و نظام‌مند است که با تکیه بر مؤلفه‌های متنوع ساختاری، انسانی، فناورانه و تحلیلی، می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کارایی دانشگاه‌ها ایفا کند. این یافته‌ها امکان بهره‌برداری بومی‌سازی شده از تجارب بین‌المللی را برای سیاست‌گذاران و مدیران ایرانی فراهم می‌سازد. پژوهش حاضر گامی کاربردی در جهت تدوین چارچوب‌های ملی راهبردی آموزش عالی است.

واژه‌های کلیدی: الگو، برنامه‌ریزی راهبردی، آموزش عالی

[۱].این مقاله برگرفته از رساله نویسنده مسئول مقاله با عنوان «تدوین و طراحی الگوی برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه ایرانی» می‌باشد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

مقدمه و بیان مسئله

آموزش عالی در جهان امروز، در مواجهه با تحولات پرشتاب علمی، فناورانه و اجتماعی، بدون بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی[۱] توان پاسخگویی به نیازها و انتظارات متنوع ذی‌نفعان خود را ندارد (میشرا[۲]، ۲۰۲۱ و ناگل و وایمر[۳]، ۲۰۱۷). برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت در دانشگاه‌ها، مسیر روشن آینده را ترسیم کرده و امکان تعیین اولویت‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان را برای رهبران دانشگاهی فراهم می‌سازد (ویلیامز[۴]، ۲۰۲۱؛ هازلکورن[۵]، ۲۰۱۸؛ هایتر و کاهوی[۶]، ۲۰۱۸). به گفته هاسلر و بونتراگر[۷] (۲۰۱۴: ۱۱۴)، «برنامه‌ریزی راهبردی به مؤسسات کمک می‌کند تا درک روشنی از اولویت‌ها داشته باشند و در ارائه خدمات به نیازهای منتخب جامعه دانشگاهی موفق‌تر عمل کنند». همچنین روزبانسکی[۸] (۲۰۲۱:۳) بر این نکته تأکید می‌کند که «برنامه‌ریزی مؤثر، مؤلفه‌های متمایزکننده هر مؤسسه و نقاط اشتراک آن با سایر دانشگاه‌ها را آشکار می‌سازد» (هال و لولیچ[۹]، ۲۰۲۱).

در تعریف کلی، برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی پویا و آینده‌نگر است که با طراحی چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف کلان، جهت حرکت دانشگاه را مشخص می‌کند و با مشارکت همه ذی‌نفعان، مسیر توسعه متوازن و پایدار را فراهم می‌سازد (راولی[۱۰]، ۱۳۸۳:۶۷؛ لاش[۱۱]، ۲۰۲۱؛ داوسون[۱۲] و همکاران، ۲۰۲۲). این فرایند، برخلاف برنامه‌ریزی سنتی که بیشتر بر اجرای دستورات متمرکز است، مبتنی بر تحلیل محیط، شناسایی چالش‌ها و فرصت‌ها و ایجاد چارچوبی نظام‌مند برای تصمیم‌گیری آینده‌نگرانه طراحی می‌شود (کیباچیا[۱۳] و همکاران، ۲۰۱۴).

«برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی، نه‌تنها ابزاری مدیریتی بلکه ضرورتی برای بقا و پیشرفت دانشگاه‌ها در فضای رقابتی و متحول کنونی است» (اسمیت[۱۴]، ۲۰۲۰: ۲۳۱). تقریباً همه مؤسسات آموزش عالی به اجرای برنامه‌های راهبردی روی آورده‌اند، اما تنها بخشی از آن‌ها موفق شده‌اند برنامه‌ای متناسب با شرایط خاص خود تدوین و اجرا کنند؛ در حالی‌که بسیاری همچنان به الگوهای سنتی بسنده می‌کنند (ویلیامز، ۲۰۲۱؛ هازلکورن، ۲۰۱۸؛ هایتر و کاهوی، ۲۰۱۸).

---

۱. در این مقاله اصطلاح «راهبرد» و «استراتژی» معادل با یکدیگر در نظر گرفته شده است.

2. Mishra
3. Nagel & Wimmer
4. Williams
5. Hazelkorn
6. Hyter & Cahoy
7. Hossler & Bontrager
8. Rozbansky
9. Hall & Lulich
10. Rowley
11. Laush
12. Dawson
13. Kibachia
14. Smith

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرایند و شیوه تدوین و اجرای برنامه راهبردی، می‌تواند سرنوشت موفقیت یا شکست مؤسسات را در دستیابی به اهداف تعیین کند (جلل و مورای[1]، ۲۰۱۹؛ جانسون[2]، ۲۰۱۵). به همین دلیل، لازم است هر دانشگاه برنامه‌ای را طراحی کند که با ویژگی‌ها و مختصات نهادی، فرهنگی و سیاستی خود سازگار باشد (میشرا، ۲۰۲۱؛ ناگل و وایمر، ۲۰۱۷). با وجود این، تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌ها تنها در حد اسناد رسمی باقی می‌مانند و در مرحله اجرا با گسست‌های عملکردی مواجه می‌شوند. هازلکورن (۲۰۱۸) تأکید می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی مستمر و آینده‌نگر است و نباید پس از تدوین به پایان برسد، بلکه لازم است اهداف آن در طول زمان به‌طور شفاف و عملیاتی پایش شوند (اسمیت[3]، ۲۰۲۰).

در ایران نیز، بررسی اسناد راهبردی دانشگاه‌هایی مانند صنعتی شریف (۱۳۹۵)، امیرکبیر (۱۳۹۵)، تربیت مدرس (۱۳۹۵) و خوارزمی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که بیشتر این اسناد از نظر «محتوای شکلی[4]» مشابه‌اند اما از نظر «محتوای درونی[5]»، عناصر و مؤلفه‌های کلیدی آن‌ها انسجام لازم را ندارند. این ناهماهنگی‌ها ریشه در عدم تفکیک دقیق میان مؤلفه‌های اصلی و تبعی و در نتیجه برداشت‌های سطحی از مفاهیم بنیادین برنامه‌ریزی دارد (رشید و علم‌الهدی، ۱۴۰۰؛ یمنی، ۱۳۹۸؛ فراستخواه، ۱۳۹۸). به علاوه، بخش عمده‌ای از پژوهش‌های داخلی، بیشتر به سطح تدوین اسناد توجه کرده و کمتر به تحلیل لایه‌های درونی و پیچیدگی‌های فرآیندی پرداخته‌اند؛ در حالی‌که مطالعات بین‌المللی بر پیچیدگی، چندبعدی بودن و ضرورت تحلیل نظام‌مند مؤلفه‌های برنامه‌ریزی تأکید دارند (استرایک[6]، ۲۰۱۷؛ داوسون و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، نیاز به پژوهشی که بتواند به‌طور منظم مؤلفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی را در پرتو تجارب جهانی بررسی کند، بیش از پیش احساس می‌شود.

با وجود گسترش برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌های ایران، چالش‌های متعددی همچنان باقی است. نخست آن‌که، بیشتر اسناد راهبردی دانشگاه‌ها الگوهایی مشابه و شکلی دارند، اما در سطح محتوایی، انسجام و هم‌پوشانی کافی میان مؤلفه‌ها مشاهده نمی‌شود (بذرافشان و همکاران، ۱۳۸۳؛ قهرمانی، ۱۳۹۳). این امر ریشه در نبود تفکیک دقیق میان مؤلفه‌های کلیدی و مؤلفه‌های **تبعی** دارد که منجر به برداشت‌های سطحی از مفاهیم بنیادین در فرایند راهبردنویسی شده است (فراستخواه، ۱۳۹۸؛ یمنی، ۱۳۹۸؛ رشید و علم‌الهدی، ۱۴۰۰). دوم آن‌که، در بسیاری از موارد،

---

1. Jalal & Murray
2. Johnson
3. Smith

۴. به دسته‌ای از ویژگی‌ها اشاره دارد که به چگونگی ارائه برنامه به استفاده‌کنندگان بیرونی می‌پردازد، برای مثال مؤلفه‌های رعایت سلسله‌مراتب، مشخص بودن طول دوره برنامه‌ریزی و تیم برنامه‌ریزی، در دسترس بودن برنامه و... (یمنی و همکاران، ۱۴۰۰).

۵. به ویژگی‌هایی که به ساختار و درون‌مایه برنامه اشاره دارد؛ می‌پردازد. برای مثال مؤلفه‌های چشم‌انداز، بیان مأموریت، ارزش‌ها، اهداف کلان و.. (یمنی و همکاران، ۱۴۰۰).

6. Strike

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

الگوهای سازمانی تجاری **یا صنعتی** به جای الگوهای مختص آموزش عالی مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ در حالی‌که پژوهش‌ها تأکید دارند که برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی، ماهیت و پیچیدگی‌هایی متمایز از سازمان‌های اقتصادی دارد (دلنس و میکائیل[1]، ۲۰۱۴؛ جانسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ جلل و مورای، ۲۰۱۹؛ کامینسکی[2]، ۲۰۲۰؛ دیوید[3]، ۲۰۱۱). بی‌توجهی به این تفاوت‌ها باعث شده است که برنامه‌ها اغلب در مرحله اجرا با ناکارآمدی مواجه شوند. سوم آن‌که، پراکندگی و ناهماهنگی در ادبیات داخلی مانع از شکل‌گیری یک چارچوب منسجم شده است. برای نمونه، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱) و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۹۷) دلایل ناکامی برنامه‌ها را بیشتر به منابع مالی[4] و مشکل در سیستم اجرا[5] نسبت داده‌اند، در حالی‌که برخی دیگر مانند رشید و علم‌الهدی (۱۴۰۱) به فاصله متن اسناد از سطوح عملیاتی و مهدی و همکاران (۱۳۸۸) به شکاف میان استراتژی‌های کلان و اهداف سند چشم‌انداز اشاره کرده‌اند. همچنین پژوهش‌هایی مانند یمنی و همکاران (۱۴۰۰)، شهریاری و رضادوست (۱۴۰۲)، خاوری و همکاران (۱۳۸۹) و شهسواری و همکاران (۱۳۹۳) نشان داده‌اند که نگاه مدیران اغلب سطحی و غیردقیق بوده و به اهداف ضمنی و پویایی نهادی توجه کافی نشده است.

چهارم آن‌که، در پژوهش‌های داخلی تحلیل لایه‌ای و نظام‌مند مؤلفه‌ها و خرده‌فرآیندها کمتر مورد توجه قرار گرفته و اغلب تنها به تدوین برنامه‌ها بسنده شده است. در حالی‌که مطالعات خارجی بر این نکته تأکید دارند که برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی فرآیندی پیچیده، چندلایه و نیازمند تحلیل دقیق تعاملات درونی و بیرونی است (استرایک، ۲۰۱۷؛ داوسون و همکاران، ۲۰۲۲ و مرکز ملی آمار آموزش عالی آمریکا[6]، ۲۰۲۰: ۲). بنابراین، یکی از ریشه‌های اصلی ناکامی دانشگاه‌های ایرانی در بهره‌گیری اثربخش از برنامه‌ریزی راهبردی، فقدان یک چارچوب جامع، مبتنی بر تحلیل تطبیقی است. این خلأ موجب شده است که نقاط اشتراک و تفاوت میان الگوهای جهانی و الگوهای به‌کاررفته در ایران ناشناخته باقی بماند و سیاست‌گذاری‌ها نتوانند از ظرفیت تجارب بین‌المللی به‌طور کامل بهره‌برداری کنند.

در پرتو چالش‌های یادشده، ضرورت دارد مطالعه‌ای نظام‌مند به بررسی و مقایسه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی بپردازد تا بتواند مؤلفه‌های کلیدی و اساسی این فرایند را شناسایی و تحلیل کند. مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که تاکنون مطالعه‌ای جامع و مستقیم

---

1. Delnes & Mikael
2. Kaminski
3. David

۴. به دلیل عوامل محیطی و شرایط اقتصادی حاکم بر کشور، کاهش تقاضا به‌ویژه در بخش شهریه پردازان، عدم استقبال از رشته‌های گروه تخصصی علوم پایه، عدم پیش‌بینی بار مالی، کاهش کیفیت پذیرفته‌شدگان آموزش عالی ناشی از اعمال سهمیه‌ها و حدنصاب نمره تعیین‌شده و همچنین مشخص نبودن تعداد نیروی انسانی متخصص موردنیاز کشور.

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

6. National Center for Education Statistics (NCES)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

درباره «مؤلفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی» با تمرکز هم‌زمان بر نحوه نگارش برنامه‌ها، تعریف اهداف، شیوه اجرا و ارزیابی انجام نشده است (فراستخواه، ۱۳۹۶؛ فیروجائی و گرایی‌نژاد، ۱۴۰۱؛ علم‌الهدی و همکاران، ۱۴۰۰).

ازاین‌رو، پژوهش حاضر در پی آن است که با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند منابع و تحلیل محتوای کیفی، الگوهای معتبر جهانی برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی را شناسایی و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها را استخراج کند. این مطالعه می‌کوشد با دسته‌بندی و مقایسه مؤلفه‌ها، چارچوبی مفهومی یکپارچه ارائه دهد که بتواند بنیانی برای بومی‌سازی تجارب جهانی در ایران فراهم آورد.

بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش چنین صورت‌بندی می‌شود: «***الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در تجارب جهانی کدام‌اند و این الگوها شامل چه مؤلفه‌های کلیدی در فرآیند برنامه‌ریزی هستند؟***» نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند هم به غنای نظری حوزه مدیریت آموزش عالی بیفزاید و هم به سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاهی در ایران کمک کند تا در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های راهبردی، از چارچوبی علمی، منسجم و تطبیقی بهره‌مند شوند. درواقع، این تحقیق گامی عملی در جهت کاهش پراکندگی ادبیات، رفع ناهماهنگی‌های موجود و فراهم‌سازی مبنایی برای سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد در آموزش عالی کشور است.

یافته‌های پژوهش

جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌های حاصل از مطالعه اسناد در ارتباط با سؤال پژوهش که الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی با توجه به ادبیات پیشین در تجارب جهانی کدام‌اند؟ در ابتدا کدگذاری و مقوله‌بندی صورت پذیرفت. در واقع سعی شد واحدهای معنایی حاصل از مرور ادبیات پژوهش، کدهای استخراج‌شده و دسته‌بندی کدها ارائه شود. در ادامه بعد از بررسی پیشینه، غربالگری و مطالعه دقیق‌تر الگوهای پیشنهادی و معرفی‌شده در اسناد مطالعه شده، ۴۶ الگوی برنامه‌ریزی راهبردی استخراج‌شده در دو دسته «الگوهای سازمانی[1]» و «الگوهای آموزش عالی» مطابق با جدول ۳ تقسیم‌بندی شد.

جدول ۳. دسته‌بندی الگوهای استخراج‌شده در پژوهش‌های خارجی

کد	الگوهای سازمانی	کد	الگوهای سازمانی	کد	الگوهای آموزش عالی	کد	الگوهای آموزش عالی

[1]. الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی سازمانی مدل‌هایی هستند که برای هدایت فرآیند برنامه‌ریزی در سازمان‌های تجاری، صنعتی، خصوصی و خدماتی طراحی می‌شوند. این الگوها معمولاً توسط کارفرمایان، مدیران اجرایی و مشاوران مدیریت تدوین شده و بر مبنای تحلیل محیط رقابتی، بهره‌وری، سودآوری و مدیریت منابع شکل می‌گیرند (دیوید، ۲۰۱۱).

به ترتیب جدول:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

۱-	راتائرمل[1]	۱۳-	ویلن و هانگر[2] (۲۰۰۱)	۱-	کللند و کینگ[3]	۱۳-	جلل و مورای (۲۰۱۹)
۲-	لیتلر	۱۴-	موردن (۲۰۰۷)	۲-	کلر	۱۴-	انجمن آموزش عالی بریتانیا
۳-	اقیانوس آبی	۱۵-	مینتزبرگ	۳-	دیوید (۲۰۱۱)	۱۵-	آکادمی اینترافوکوس
۴-	هیل و جونز (۲۰۰۸)	۱۶-	فردریکسون (۲۰۰۹)	۴-	دولنس و نوریس	۱۶-	آکسفورد
۵-	رایت (۱۹۹۲)	۱۷-	هندریکسون	۵-	ریتسون	۱۷-	استرایک
۶-	پیرس و رابینسون	۱۸-	لاک وود (۲۰۱۷)	۶-	برایسون (۲۰۱۱)	۱۸-	شبکه برنامه ریزان استرالیا
۷-	جنرال الکتریک	۱۹-	آلتباخ (۲۰۰۱)	۷-	بارکر و اسمیت	۱۹-	گروه راسل
۸-	پورتر	۲۰-	آنسوف (۱۹۸۴)	۸-	ویلیامز (۲۰۲۱)	۲۰-	لاش (۲۰۲۱)
۹-	اندروز (۱۹۸۰)	۲۱-	آلیسون و کی (۲۰۰۵)	۹-	اسمیت (۲۰۲۰)	۲۱-	(۲۰۲۲)
۱۰-	مشاورین بوستون	۲۲-	هانگر و ویلن (۲۰۰۳)	۱۰-	جانسون (۱۹۹۰)		
۱۱-	مارتین و تامپسون (۲۰۰۵)	۲۳-	لارسون و لانگ فیلد (۲۰۰۵)	۱۱-	کامینسکی (۲۰۲۰)		
۱۲-	مک میلان	۲۴-	تیلور (۲۰۰۸)	۱۲-	دلنس و نوریس		

در ادامه بعد از ترکیب الگوهای نهایی استخراج‌شده، الگوها در دو دسته «الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی[4]» و «الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی گروهی[5]» مطابق با جدول ۴ تقسیم‌بندی شد. لزوم این تقسیم‌بندی در تحلیل پژوهش حاضر، از تفاوت‌های بنیادین موجود میان دو نوع منشأ و منطق طراحی الگوها نشئت می‌گیرد. دسته اول اغلب بر پایه تجربه‌های دانشگاهی و دیدگاه‌های مستقل صاحب‌نظران و متخصصان بنا شده‌اند، در حالی‌که الگوهای گروهی در بستر فعالیت‌های جمعی، برنامه‌های سازمانی و رویکردهای ساختاریافته‌تر شکل گرفته‌اند. از این‌رو، تفکیک آن‌ها نه‌تنها فهم دقیق‌تری از ماهیت، دامنه و عمق هر الگو ارائه می‌دهد، بلکه امکان تحلیل دقیق‌تر کدها، شناسایی شباهت‌ها و تمایزات و مقایسه پذیری مؤلفه‌ها را در چارچوب تحلیل محتوای کیفی فراهم می‌سازد.

جدول ۴. الگوهای دانشگاهی منتخب در پژوهش‌های خارجی

کد الگو	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی	کد الگو	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی	کد الگو	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی تنظیم‌شده موسسه‌ای (گروهی)
۱-	جانسون (۲۰۱۸)	۹-	زچلین (۲۰۱۰)	۱۷-	آکسفورد (۲۰۲۰)
۲-	کامینسکی (۲۰۲۰)	۱۰-	جلل و مورای (۲۰۱۹)	۱۸-	آکادمی اینترافوکوس (۲۰۲۳)

[1]. Rothaermel[1], Littler[2], Blue Ocean[3], Hill & Jones[4], Wright[5], Pearce & Robinson[6], General Electric (GE)[7], Porter[8], Andrews[9], Boston Group[10], Martin & Thompson[11], McMillan[12].

[2]. Wheelen & Hunger[13], Morden[14], Mintzberg[15], Fredrickson[16], Hendrickson[17], Lockwood[18], Altbach[19], Ansoff[20], Allison & Kay[21], Larson & Longfield[22], Taylor[23].

[3] .Cleland & King[24], Ritson[25], Bryson[26], Barker & Smith[27], British Higher Education Academy[28], Oxford[29], Australian Strategic Planners Network[30].

[۴]. الگوهایی هستند که صاحب‌نظران و اندیشمندان مطرح در زمینه برنامه ریزی راهبردی آموزشی مبادرت به طراحی و تنظیم آن نموده اند.

[۵]. الگوهایی هستند که گروهی از صاحب‌نظران و برنامه ریزان راهبردی و توسعه آموزشی در سازمان های آکادمیک غیر انتفاعی، انجمن ها و شبکه ها طراحی و تنظیم نموده اند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

۳-	اسمیت (۲۰۲۰)	۱۱-	دلنس (۲۰۱۴)	۱۹-	گروه راسل بریتانیا (۲۰۲۴)
۴-	ریتسون (۲۰۱۹)	۱۲-	بارکر و اسمیت (۱۹۹۷)	۲۰-	انجمن آموزش عالی بریتانیا (۲۰۲۲)
۵-	ویلیامز (۲۰۲۱)	۱۳-	کلر (۱۹۸۳)	۲۱-	شبکه برنامه ریزان استراتژیک استرالیا (۲۰۲۰)
۶-	لاش (۲۰۲۱)	۱۴-	برایسون (۲۰۱۱)		
۷-	(۲۰۲۳)	۱۵-	دیوید (۱۹۹۷)		
۸-	استرایک (۲۰۱۷)	۱۶-	کللند و کینگ (۱۹۸۳)		

در گام بعدی با غوطه‌ور شدن و بررسی شواهد متنی و با تجزیه‌وتحلیل در متون الگوها مطابق جدول ۵ کدها استخراج شد و به دلیل زیادشدن تعداد صفحات مقاله، شواهد متنی و مضامین هر الگو قرار داده نشد.

در جمع‌بندی پاسخ به بخش دوم سؤال پژوهش که الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی شامل کدام مؤلفه‌های کلیدی در جهت برنامه‌ریزی راهبردی هستند؟ ابتدا ۸۹۲ کد باز از تحلیل مدل‌ها و اسناد استخراج گردید که پس از دسته‌بندی مفهومی، به ۱۳۰ زیر مقوله تبدیل شد. سپس این زیر مقوله‌ها بر مبنای اشتراک معنایی و هم‌پوشانی مفهومی در ۲۷ مؤلفه اصلی تجمیع شدند. هر مؤلفه، برآمده از چندین زیر مقوله است که نمایانگر الگوهای مشترک در برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در اسناد جهانی هستند.

منطق دسته‌بندی مبتنی بر چارچوب مفهومی سه سطحی طراحی‌شده در پژوهش با توجه به چارچوب‌بندی ۲۱ الگوی برنامه‌ریزی راهبردی است: ۱) پیش‌بایست‌ها و زیرساخت‌ها (تحلیل محیط، فرهنگ‌سازمانی، مشارکت ذی‌نفعان)، ۲) ساختاردهی و سیاست‌گذاری (طراحی اهداف، ساختار، شاخص‌ها) و ۳) اجرا، پایش و ارزیابی. این تفکیک باعث شد مؤلفه‌ها در مسیر منطقی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان‌دهی شوند. علاوه بر این، در توضیحات پس از جدول ۷ برای هر مؤلفه اصلی، مفاهیم کلیدی و ارتباط آن با الگوهای تحلیل‌شده نیز شرح داده شده است تا خواننده با بستر تحلیلی هر مؤلفه آشنا گردد. این اقدام به‌منظور پرهیز از باقی‌ماندن مفاهیم صرفاً در حد عنوان، انجام شد.

جدول ۷. دسته‌بندی مقوله های اصلی با توجه به مؤلفه‌های فرعی

ردیف	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	کد الگوها
۱	*پیش بایست های برنامه‌ریزی راهبردی (مقدمات اولیه)*	۱- تقویت مشارکت مؤثر و ارتباط مستمر با ذی‌نفعان در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی ۲- تحلیل واقع‌بینانه سیاست‌های دانشگاه و مدیریت قدرت و سنت در فرآیند برنامه‌ریزی ۳- توجه به ماهیت پویای برنامه‌ریزی راهبردی و لزوم انعطاف‌پذیری در شرایط متغیر ۴- تقویت رهبری ادراکی و تصمیم‌گیری گروهی در برنامه‌ریزی راهبردی ۵- بهره‌گیری از نگرش تحلیلی و رویکرد سیستمی در طراحی برنامه راهبردی ۶- پایداری نهادهای برنامه‌ریزی و پشتیبانی مستمر در اجرای راهبردها ۷- تعریف ضرورت و تعیین محدوده و حیطه اجرای برنامه راهبردی ۸- نوآوری در تفکر راهبردی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ۹- توسعه فرهنگ تحمل انتقاد و مواجهه با تنش‌ها در فضای سیاست‌گذاری دانشگاهی ۱۰- فهم ساختارهای کلان برنامه‌ریزی (راهبردی، مدیریتی، تفکری و تصمیم‌سازی) ۱۱- ضرورت برنامه‌ریزی مشارکتی به‌عنوان اصل بنیادین فرآیند تصمیم‌گیری دانشگاهی ۱۲- بازتعریف و بازسازی هویت فکری و اخلاقی دانشگاه	۲، ۳، ۶، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲، ۶، ۸، ۱۱، ۲۱، ۹، ۷، ۱۰، ۱۷، ۱۸، ۱۹،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

۲	*تدوین چارچوب تشکیل گروه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه*	۱۳- تشکیل تیم برنامه‌ریزی از نمایندگان جامع ذی‌نفعان ۱۴- انتخاب اعضای دارای خلاقیت، مهارت‌های متنوع، تخصص بین‌رشته‌ای، علاقه‌مندی و توانایی مدیریت و تعامل سازنده ۱۵- برخورداری از دانش و تجربه تخصصی در برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر استراتژیک، تحلیل روندها و بهره‌مندی از هوش تحلیلی، سیاسی و زمینه‌ای ۱۶- ساختاردهی تیم برنامه‌ریزی شامل تعیین نقش‌ها، رهبری، نظارت و تشکیل کمیته‌های اصلی و فرعی ۱۷- استفاده هدفمند از مشاوران و برنامه‌ریزان بیرونی در صورت لزوم و شفاف‌سازی نقش مشاوره‌ای ۱۸- آماده‌سازی مقدمات و هماهنگی همه‌جانبه میان ارکان دانشگاه از طریق ارتباطات رسمی و غیررسمی ۱۹- آشنایی با ساختار سیاسی دانشگاه و تحلیل سیاست‌های محلی مرتبط با محیط دانشگاه	۴، ۱۰، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱
۳	*جمع آوری و تدوین شرح حال موسسه*	۲۰- ارائه زمینه، تاریخچه و عملکرد گذشته دانشگاه شامل مأموریت، جایگاه علمی، مالی و اعتبار آموزشی ۲۱- تحلیل تحولات کلان آموزش عالی، سیاست‌های کلان و انتظارات عموم ۲۲- شناسایی چالش‌ها و محدودیت‌های داخلی، مالی، قانونی و محیطی دانشگاه ۲۳- تحلیل کمی و کیفی وضعیت فعلی دانشگاه مبتنی بر آمار و شاخص‌های عملکردی ۲۴- تحلیل کامل ذی‌نفعان دانشگاه (داخلی و بیرونی)، نیازها، انتظارات و روش‌های تعامل با آن‌ها ۱۵- تحلیل ارزش‌ها، سنت‌ها و اولویت‌های فرهنگی سازمانی ۱۶- تحلیل راهبردهای گذشته، اسناد بالادستی و سیاست‌های ابلاغی با تأکید بر ضرورت برنامه‌ریزی	۴، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۷، ۱۹
۴	*رتبه بندی، استانداردسازی و طراحی شاخص‌های کلیدی عملکردی*	۱۷- تدوین فهرست شاخص‌های کلیدی عملکردی اختصاصی و سازمان‌یافته، متناسب با اهداف دانشگاه، در سطح دانشگاه، دانشکده و گروه ۱۸- تعریف شاخص‌ها با ویژگی‌هایی نظیر قابل اندازه‌گیری بودن، واقع‌بینی، زمان‌بندی مشخص، سادگی، دقت، قابلیت سنجش و تعادل میان شاخص‌های کمی و کیفی ۱۹- طراحی روش‌های سنجش و جمع‌آوری داده برای شاخص‌ها، همراه با امکان‌سنجی، تحلیل وضعیت و پژوهش‌های تکوینی ۲۰- تعیین اهداف کمی و کیفی برای شاخص‌ها با تدوین سیاست‌های اجرایی و هم‌راستایی با برنامه‌های عملیاتی ۲۱- تعیین مسئولیت‌های مشخص برای دستیابی به هر شاخص و آگاهی کامل اعضای تیم از نقش خود ۲۲- پایش مستمر شاخص‌ها در بازه‌های زمانی مشخص، مستندسازی نتایج، ارائه گزارش به ذی‌نفعان و استفاده از بازخوردها برای اصلاح و بهبود	۴، ۸، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۰، ۱۸، ۱۰
۵	*تحلیل، ارزیابی و پایش نظام مند محیط بیرونی (جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات با SWOT و PESTEL یا...)*	۲۳- تحلیل محیط کلان دانشگاه با مدل‌های PESTEL / STEEPV در سطوح ملی و جهانی ۲۴- شناسایی و تحلیل نیازها و انتظارات ذی‌نفعان داخلی و خارجی با هدف اولویت‌بندی راهبردی ۲۵- تحلیل استراتژیک وضعیت دانشگاه با مدل‌های SWOT و تجزیه‌وتحلیل شکاف[1] و مقایسه با رقبا ۲۶- تحلیل سیاست‌های آموزش عالی، اسناد بالادستی و چارچوب‌های قانونی اثرگذار بر دانشگاه ۲۷- تحلیل اقتصادی و مالی دانشگاه و ارتباط آن با بازار کار و سیاست‌های کلان اقتصادی ۲۸- تحلیل متغیرهای اجتماعی، فرهنگی و جمعیتی مؤثر بر آینده تقاضا در آموزش عالی ۲۹- تحلیل تأثیر فناوری‌های نوین و نوآوری دیجیتال بر آینده دانشگاه ۳۰- تحلیل الزامات محیط‌زیستی و نقش دانشگاه در توسعه پایدار ۳۱- استفاده از روش‌ها و تجربیات جهانی	۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۲۰، ۲۱، ۷، ۹، ۱۴، ۱۵، ۱۶
۶	*تحلیل، ارزیابی و پایش نظام مند محیط درونی*	۳۲- ارزیابی جامع محیط درونی دانشگاه با تمرکز بر نقاط قوت، ضعف، چالش‌ها و فرصت‌های درونی ۳۳- تحلیل ساختار سازمانی و نظام تصمیم‌گیری با تمرکز بر کارکردها، رهبری و نقاط بهبود مدیریت ۳۴- تحلیل منابع دانشگاه شامل مالی، انسانی، تکنولوژیکی و بررسی ظرفیت‌های موجود و میزان هم‌راستایی آن‌ها با راهبردها ۳۵- تحلیل عملکرد واحدها در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، خدماتی و مالی و تعاملات درونی ۳۶- تحلیل فرهنگ‌سازمانی، ارزش‌ها، تعهد اعضا و تأثیر تنوع فرهنگی و سنت‌های نهادی	۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۲۰، ۲۱، ۹، ۱۴، ۱۵، ۳

[1]. Gap Analysis

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

		۳۷- تحلیل ذینفعان درونی و تقویت مشارکت آنان در طراحی و اجرای برنامه‌های دانشگاه ۳۸- تحلیل زیرساخت‌های فیزیکی و اطلاعاتی و ارزیابی نقش فناوری در کارکردهای دانشگاه ۳۹- ارزیابی اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای جاری دانشگاه و میزان تحقق آن‌ها ۴۰- بررسی مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و تطبیق آن‌ها با شرایط و ویژگی‌های دانشگاه فرهنگیان	
۷	*تحلیل تعاملات متقابل (تحلیل ماتریسی نقاط قوت، ضعف و فرصت ها و تهدیدها)*	۴۱- تحلیل ترکیبی داده‌های اولیه و ثانویه محیط‌های درونی و بیرونی برای شناسایی آثار عوامل SWOT ۴۲- ارزیابی تأثیر نسبی عوامل داخلی و خارجی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف راهبردی ۴۳- طراحی ماتریس رتبه‌بندی عوامل داخلی و خارجی با استفاده از روش‌های امتیازدهی منطقی (از جمله رأی‌گیری مخفی) برای تصمیم‌سازی گروهی	۴، ۶، ۱۵، ۴، ۲، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۰
۸	*تحلیل تعاملات متقابل شاخص‌های کلیدی عملکردی*	۴۴- مقایسه مزایا، معایب و اولویت‌های ارزشی شاخص‌ها با تحلیل اثرات متقابل و پالایش آن‌ها ۴۵- تحلیل، پالایش و دسته‌بندی ایده‌ها و طرح‌های راهبردی با رویکرد مقایسه‌ای و تأمل تحلیلی ۴۶- اخذ بازخورد از مشاوره‌ها و انجام بحث‌های گروهی برای تحلیل اثرات متقابل طرح‌ها و ایده‌ها	۶، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۹، ۲۱
۹	*طراحی جلسات طوفان فکری برای تولید ایده های خلاقانه*	۴۷- برگزاری جلسات گروهی برای حل مسئله، تبادل‌نظر و ایجاد تفاهم مشترک در فرآیند برنامه‌ریزی ۴۸- تسهیل گفت‌وگوهای آزاد، خودجوش و صریح با مشارکت گسترده و حفظ فضای مثبت و آزاداندیش ۴۹- جمع‌آوری، تحلیل، اولویت‌بندی و پالایش ایده‌ها از طریق روش‌های رسمی، غیررسمی و الکترونیکی	۴، ۶، ۱۵، ۴، ۲، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۰
۱۰	*ترسیم نقشه راه چشم‌انداز دانشگاه*	۵۰- تعریف چشم‌انداز به‌عنوان تصویری بلندمدت، الهام‌بخش و راهبردی از آینده دانشگاه ۵۱- ضرورت وضوح، سادگی، الهام‌بخشی و قابل‌درک بودن چشم‌انداز ۵۲- تأکید بر آینده‌نگری، بلندمدت‌نگری و فراتر بودن از اهداف اجرایی کوتاه‌مدت ۵۳- هم‌راستایی با مأموریت، ارزش‌ها و اهداف کلان استراتژیک دانشگاه ۵۴- واقع‌گرایی و انطباق با منابع، ظرفیت‌ها و شرایط محیطی واقعی ۵۵- تدوین چشم‌انداز به‌صورت مشارکتی، سازگار با بستر بومی و قابل انعطاف در برابر تغییرات ۵۶-توجه به رقابت‌پذیری، نوآوری و هم‌سویی با تحولات جهانی و آینده آموزش عالی	۴، ۵، ۱۰، ۱۱، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۱، ۲، ۷، ۱۵، ۱۸
۱۱	*تدوین مأموریت (رسالت)*	۵۷- تعریف و چارچوب مفهومی مأموریت ۵۸- هدف، فلسفه وجودی و نقش دانشگاه ۵۹- ارتباط با اهداف کلان و راهبردی ۶۰- محتوای کارکردی مأموریت ۶۱- ارزش‌ها، اصول و مسئولیت اجتماعی ۶۲- نوآوری و فناوری ۶۳- ویژگی‌های ساختاری و اجرایی مأموریت ۶۴- کارکرد اطلاع‌رسانی، بازاریابی و هویتی مأموریت	۴، ۱، ۳، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۱۵،
۱۲	*تدوین و یکپارچه سازی ارزش‌های محوری*	۶۵- شناسایی و تعریف ارزش‌های محوری و اصول بنیادین منبعث از فرهنگ‌سازمانی، به‌عنوان راهنمای رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و شکل‌دهنده هویت دانشگاه ۶۶- تضمین هم‌راستایی ارزش‌ها با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان و استراتژیک دانشگاه ۶۷- ارزش‌ها به‌عنوان بازتاب‌دهنده هویت منحصربه‌فرد و میراث فرهنگی، علمی و اجتماعی دانشگاه ۶۸- تأکید بر کیفیت، تعالی علمی، پایبندی به استانداردهای جهانی و تعهد به آموزش و پژوهش ۶۹- تأکید بر عدالت آموزشی، برابری، تنوع فرهنگی و ایجاد فرصت‌های برابر ۷۰- تعهد به اخلاق‌مداری، صداقت، شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با مشارکت و احترام به نظر ذینفعان ۷۱- پایبندی به نوآوری، پذیرش تغییرات، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و خلق ارزش‌های جدید ۷۲- توجه به رفاه، حمایت از رشد شخصی و توسعه حرفه‌ای اعضای دانشگاه	۲، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۲۱

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

۱۳	*طراحی چارچوب هدف‌گذاری راهبردی (اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت)*	۷۳- تدوین اهداف در سطوح مختلف (کلی، میانی، عملکردی) شامل اهداف عمومی، ویژه، کلان و خرد ۷۴- واضح، مشخص، واقع‌گرایانه، الهام‌بخش، قابل اندازه‌گیری، محدود به زمان، دارای معیارهای سنجش موفقیت و قابل تبدیل به برنامه‌های اجرایی بودن اهداف ۷۵- هم‌راستا با مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های دانشگاه و چارچوبی برای جهت‌گیری کلی و اقدامات اجرایی دانشگاه ۷۶- متناسب با منابع، ظرفیت‌ها، روندهای جهانی، سیاست‌ها و شرایط محیطی طراحی شده و انعطاف‌پذیر ۷۷- بازبینی دوره‌ای، ارزیابی و اصلاح بر اساس شاخص‌ها، عملکرد گذشته و اولویت‌های استراتژیک ۷۸- منعکس‌کننده نتایج مورد انتظار، اولویت‌های مأموریتی دانشگاه و حل چالش‌های کلیدی در آموزش، پژوهش و خدمات اجتماع ۷۹- مبتنی بر نیازهای ذی‌نفعان، عدالت اجتماعی، تنوع فرهنگی و توسعه فردی و رفاه جامعه دانشگاهی ۸۰- متضمن تعهد به نوآوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توسعه پایدار و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین	۴، ۲، ۳، ۵، ۶، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۹، ۱، ۸، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۸
۱۴	*طراحی چارچوبی جامع برای تدوین و دسته‌بندی راهبردهای کلان*	۸۱- طراحی و تدوین استراتژی‌های واقع‌گرایانه و قابل‌دستیابی بر اساس تحلیل محیطی (SWOT)، ارزیابی ریسک، قابلیت اجرا و همسویی با راهبردهای بین‌المللی ۸۲-تبدیل استراتژی‌ها به برنامه‌ها، اقدامات و تاکتیک‌های عملیاتی قابل اجرا با تعیین اهداف کمی و کیفی و بهره‌گیری از تجارب گذشته ۸۳- تعیین محدوده، زمان‌بندی و تخصیص منابع انسانی، مالی و فناوری در راستای تحقق استراتژی‌ها ۸۴- تعریف شفاف مسئولیت‌ها، ساختار اجرایی و دستیابی به درک و زبان مشترک میان ذی‌نفعان ۸۵- طراحی نظام سنجش، پایش و ارزیابی اثربخشی و انسجام بین استراتژی‌ها و اقدامات ۸۶- سطح‌بندی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها در سطوح مختلف با توجه به اهمیت و امکان‌پذیری	۴، ۵، ۱۴، ۶، ۸، ۱۶، ۱۹، ۲۰، ۲۱ ۴، ۱۳، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۴
۱۵	*تحلیل هم‌زمان راهبردها و اهداف بر توانمندی های دانشگاه*	۸۷- تحلیل ریسک، امکان‌سنجی و ارزیابی عملی بودن و شفافیت راهبردها و اهداف اجرایی ۸۸- تحلیل شکاف، پیش‌بینی اثرات متقابل و پیامدهای راهبردها بر اساس ویژگی‌ها و تفاوت‌های مؤثر ۸۹- بررسی انطباق و هم‌راستایی اهداف و راهبردها با شرایط واقعی و جاری مؤسسه ۹۰- بازخورد گیری نظام‌مند، تبادل‌نظر مشارکتی و اصلاح راهبردها بر اساس نظرات ارکان دانشگاه	۴، ۱۳، ۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۴
۱۶	*نهایی سازی راهبردها و هماهنگی و همسویی با اهداف (تضمین همگرایی عملیاتی)*	۹۱-ایجاد انسجام ساختاری و پیوند مؤثر میان اجزای مدل، سطوح تصمیم‌گیری و شاخص‌های ارزیابی ۹۲- طراحی مفهومی، دقیق و عملیاتی فرآیند راهبردی برای تسهیل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی ۹۳- پویایی، تداوم و مدیریت چرخه‌محور فرآیند راهبردی ۹۴- تقویت تعامل انسانی، تعهد تیمی و ظرفیت‌سازی برای خودکنترلی و هم‌آفرینی	۵، ۱۳، ۷، ۱۴، ۱۸، ۱۹، ۱۰، ۲۱
۱۷	*تعیین مسئولیت ها و مدیریت استراتژیک در فرآیند اجرا (تخصیص نقش)*	۹۵- تقسیم‌کار شفاف، مشخص‌سازی مسئولیت‌ها و پاسخگویی درونی و بیرونی ۹۶-زمان‌بندی مؤثر و اولویت‌بندی اقدامات اجرایی در بازه‌های قابل کنترل ۹۷- انعطاف‌پذیری راهبردی و اقدام به‌موقع در مواجهه با تغییرات و مسائل بحرانی ۹۸- نظام‌مند کردن فرایند اجرا با تنظیم دستورالعمل‌های عملیاتی و توافق بر روش کار	۱۹، ۱، ۵، ۱۲، ۲۱، ۸، ۱۵، ۱۹، ۱۱، ۹، ۱۶
۱۸	*تدوین سند برنامه: از طراحی مفهومی تا اجرای عملیاتی*	۹۹- طراحی خلاقانه خدمات منحصربه‌فرد و آینده‌محور دانشگاه برای ذینفعان در چارچوب برنامه‌ریزی ۱۰۰- ساختاردهی سند برنامه‌ریزی با نگارش مقدمه، تعاریف روشن، پرهیز از کلی‌گویی و رعایت اختصار ۱۰۱- تدوین سندی منعطف، قابل به‌روزرسانی و مورد توافق جمعی با چرخه بازنگری منظم	۴، ۱۴، ۱۷، ۱۴، ۱۷، ۱۹
۱۹	*طراحی سیستم آگاه‌سازی و اطلاع-رسانی شفاف برای تعامل مؤثر با ذی-نفعان (معرفی فرآیند)*	۱۰۲- نظام گزارش دهی دوره‌ای و پاسخگویی شفاف به ذینفعان درباره روند و نتایج برنامه‌ریزی ۱۰۳- اطلاع‌رسانی راهبردی، شفاف‌سازی فرآیندها و انتقال روشن اهداف به تمامی سطوح دانشگاه ۱۰۴- مشارکت فعال و مسئولانه رهبران، کارکنان و واحدهای دانشگاهی در معرفی و پیشبرد برنامه ۱۰۵- ایجاد تعاملات سازنده، گفت‌وگوهای باز و توافق‌سازی با ذی‌نفعان در همه مراحل برنامه‌ریزی ۱۰۶- افزایش سواد راهبردی از طریق آموزش شاخص‌ها، جزئیات و برگزاری کارگاه‌های تعاملی	۸، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۱۶، ۱۵
۲۰	*تصویب نهایی سند برنامه و ابلاغ*	۱۰۷- رسمیت‌بخشی و تصویب قانونی سند راهبردی از طریق بررسی نهایی، تدوین پروتکل اجرایی و طی مراحل رسمی تأیید	۴، ۱۷، ۱۹، ۲۱

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

۲۱	*ایجاد سازوکارهای حمایت و پشتیبانی در جهت توانمندسازی*	۱۰۸- مشارکت همه‌جانبه و تعامل اثربخش در تمام سطوح دانشگاهی برای تقویت انسجام و جو مثبت ۱۰۹- تشکیل کمیته‌های راهبردی فراگیر با ترکیب متفکران و مجریان از همه سطوح دانشگاه ۱۱۰- پویایی، هم‌آفرینی و انعطاف‌پذیری در فرآیند برنامه‌ریزی با آمادگی برای شرایط پیش‌بینی‌نشده ۱۱۱- بازبینی دوره‌ای، گفت‌وگوی آزاد و دریافت بازخورد مستمر از ذی‌نفعان برای بهبود برنامه‌ها	۴، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۱، ۱۱، ۱۷،
۲۲	*انتشار سند برنامه با رویکرد پاسخگویی*	۱۱۲- اطلاع‌رسانی عمومی و انتشار سند راهبردی از طریق رسانه‌های رسمی و مجازی	، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰
۲۳	*ایجاد سازوکارهای نظارتی و اصلاحی براساس بازخوردهای ارزیابی دوره‌ای (استقرار نظارت مستمر)*	۱۱۳- ارزشیابی مستمر و بازخورد منظم برای سنجش اثربخشی برنامه‌ها و اصلاح جهت‌گیری‌ها بر پایه داده‌های تحلیلی ۱۱۴- نظارت ساختاریافته و هدفمند برای پایش پیشرفت و تقویت پاسخگویی ۱۱۵- بازنگری تطبیقی و اصلاح برنامه‌ها متناسب با تغییرات محیطی و تحلیل نتایج اجرایی ۱۱۶- تضمین پویایی و تکرارپذیری فرآیند ارزیابی برای به‌روزرسانی مداوم اقدامات راهبردی	۲، ۶، ۸، ۱۱، ۲۱، ۹، ۷، ۱۰، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۱۹
۲۴	*پایش مستمر و انعطاف پذیر تغییرات و به‌روزرسانی راهبردها متناسب با تحولات جدید*	۱۱۷- بازنگری مستمر و به‌روزرسانی ساختار راهبردی بر پایه تغییرات محیطی، سازمانی و نیازهای جدید برای حفظ کارآمدی سند ۱۱۸- پیش‌بینی انحرافات راهبردی با رویکرد چابک برای کنترل ریسک و انطباق با تحولات ۱۱۹- انعطاف‌پذیری و پویایی فرآیند برنامه‌ریزی برای تطبیق با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و به‌روزرسانی مستمر راهبردها	۴، ۱۳، ۱۹، ۲۱، ۴، ۱۰، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱
۲۵	*طراحی نقشه جامع ذینفعان و سطوح تعامل با آن‌ها (شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان بر اساس تأثیر)*	۱۲۰- تحلیل جامع ذی‌نفعان و انتظارات آنان با تمرکز بر شناسایی اثرگذاران کلیدی داخلی و خارجی در جهت هم‌راستاسازی برنامه راهبردی ۱۲۱- مشارکت فعال و بهره‌گیری از ایده‌ها و بازخوردهای ذی‌نفعان برای ارتقاء کیفیت و مقبولیت برنامه ۱۲۲- تشکیل ساختارهای نمایندگی و مشورتی با مشارکت نمایندگان متنوع، متخصص و باانگیزه از ذی‌نفعان برای هدایت و نظارت بر فرآیند راهبردی ۱۲۳- اطلاع‌رسانی راهبردی و ارتقای آگاهی ذی‌نفعان درباره اهداف و نقش آنان در اجرای سند	۱۳، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۴، ۱۴،، ۱۷، ۱۹، ۴، ۸، ۱۰، ۱۴، ۱۵،
۲۶	*طراحی چارچوب ساختاری محورهای تیم برنامه بر اساس تخصص های مکمل*	۱۲۴- مدیریت راهبردی یکپارچه ثبت‌نام، جذب و نگهداشت با تمرکز بر خدمات جامع به دانشجویان، هیئت‌علمی و کارکنان ۱۲۵- تحلیل جامع منابع انسانی، مالی، فنی و سازمانی در راستای پشتیبانی از استراتژی‌های دانشگاهی ۱۲۶- تدوین برنامه راهبردی علمی با مشارکت کارگروه‌های تخصصی و هم‌راستاسازی منابع و اهداف ۱۲۷- ساختاردهی نظام نمایندگی در قالب کمیته‌ها و کارگروه‌های تخصصی با آموزش، تفویض و هدایت ۱۲۸- تعریف دقیق نقش‌ها، مسئولیت‌ها و تقسیم کار برای انسجام، پاسخ‌گویی و اجرای مؤثر برنامه‌ها	۴، ۱۰، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۴، ۱۱، ۱۹
۲۷	*استفاده از پلتفرم‌های پیشرفته جهت تحلیل*	۱۲۹- کاربست روش‌های ترکیبی تحلیل راهبردی شامل SWOT، سناریونویسی، کارت امتیازی متوازن، استفاده از هوش مصنوعی جهت تحلیل و پژوهش‌های کمی-کیفی برای تدوین و ارزیابی برنامه‌ها	۱۷، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۰

در ادامه مطابق با مؤلفه‌های کلیدی جدول ۷، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و تأثیرگذار در آن تجمیع و توضیح داده شد.

همان‌طور که فالکتو[1] و همکاران (۲۰۲۰)، بیان می‌کنند «برای یک برنامه‌ریزی راهبردی، موسسه باید به‌طور نخست به نقش در حال تغییر خود در جامعه‌ای بزرگ‌تر واقف شود؛ زیرا به‌عنوان یک فرآیند پویا و تکاملی، نیازمند **پی‌ریزی مقدمات اولیه‌ای** به مخاطبان خود است تا تحقق اهداف و مأموریت‌های دانشگاه به شکلی اثربخش و پایدار امکان‌پذیر شود». این پیش‌بایست‌ها شامل: مؤلفه‌های «فکری، اخلاقی، ساختاری و

[1]. Falqueto

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

فرآیندی» است که باید در ذهن، روح و عمل ذینفعان نهادینه شود (استرایک، ۲۰۱۷: ۲۷۶)، «زیرا ضرورت برنامه‌ریزی مشارکتی به‌عنوان یک اصل اساسی در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی مطرح می‌شود» و «انسجام و اتحاد بین ذی‌نفعان» از دیگر پیش‌نیازهای برنامه‌ریزی راهبردی است (لاش، ۲۰۲۱: ۸۲). برنامه‌ریزی راهبردی همان‌طور که یمنی (۱۳۹۷)، بیان می‌کند یک جریان مستمر و پاسخگو به تغییرات محیطی است. «دانشگاه همچنین باید با ارتباطات، مذاکره برای حل مشکلات و ایجاد فضایی باز و مشارکتی، از خطرات سیاست‌های منفی (سیاست‌های وتو و قدرت وتو[1]) جلوگیری کند» (راولی و همکاران، ۲۰۰۳: ۷۳). دانشگاه مطابق نظر سانچز[2] و همکاران (۲۰۲۳)، باید بتواند با «نگرش تحلیلی» و «تکاملی»، برنامه‌های خود را به‌صورت «گروهی و متجانس» طراحی و اجرا کند.

«**تشکیل گروه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه**» به‌عنوان هسته اصلی فرآیند برنامه‌ریزی، نیازمند طراحی چارچوبی جامع و نظام‌مند است این چارچوب باید بر اساس «انتخاب نمایندگان گروه‌های مختلف ذی‌نفعان» که شامل رئیس دانشگاه (به‌عنوان عضو، نه رئیس تیم برنامه‌ریزی)، معاونان و رئیس دانشکده‌ها، اساتید برجسته، نمایندگان دانشجویان و کارکنان، هیئت امناء (ناظر و حامی)، مقامات دولتی، حامیان، خیرین، خانواده‌ها، کارفرمایان و نمایندگان صنعت و تجارت باشد (داوسون، ۲۰۲۱؛ راولی و همکاران، ۲۰۲۱: ۵۳). «در فرآیند برنامه‌ریزی هر فرد می‌بایست بر اساس تخصص، تجربه و توانایی‌های فردی، هر عضو نقشی مشخص در گروه داشته باشد» (گروه راسل، ۳۴). اعضای گروه باید آشنا به زمینه‌هایی مانند مفاهیم و مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مهارت‌های تحلیلی و تفکر استراتژیک، توانایی تحلیل داده‌های پیچیده و شناسایی روندها و فرصت‌ها و فهم ساختارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی آموزش و دارای تولنایی‌هایی مانند هوش تکنیکی/تحلیلی (توانایی تحلیل داده‌ها و شناسایی روندها)، هوش مساله‌یابی (توانایی تشخیص چالش‌ها و فرصت‌ها)، هوش زمینه‌ای (آشنایی با آداب‌ورسوم و ساختارهای سیاسی)، هوش سیاسی (درک سیاست‌های محلی و منطقه‌ای که دانشگاه در آن فعالیت می‌کند) و هوش رقابتی (آگاهی از عملکرد دانشگاه‌های دیگر) باشند» (استرایک، ۲۰۱۷: ۱۹۹). همان‌طور که داوست[3] (۲۰۲۰)، بیان می‌کند برای **تدوین** شرح**حال در راستای تدوین شاخص‌های کلیدی عملکردی**، «ابتدا باید زمینه و پیش‌زمینه‌های فعلی مؤثر بر عملکرد دانشگاه شامل فناوری، بازار کار و سیاست‌های دولتی و تاریخچه دانشگاه موردبررسی قرار گیرد، همچنین تغییرات داخلی و خارجی مانند آمار و ارقام، نرخ فارغ‌التحصیلی، تعداد دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی فعلی، نیز به درک بهتر وضعیت موجود کمک می‌کند» (باترا[4] و همکاران، ۲۰۱۸ به نقل از داوسون و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۴). مطابق نظرات کلر (۱۹۸۳) و استرایک (۲۰۱۷)، در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، **تحلیل و ارزیابی محیط**

---

[1]. اصطلاح فوق برگرفته از کتاب دلنس و نوریس (۲۰۱۴) می‌باشد.

[2]. Sanches
[3]. Dowsett
[4]. Batra

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

درونی به شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی کمک کرده و زمینه‌ساز تدوین استراتژی‌های اثربخش برای دستیابی به اهداف بلندمدت است[۱]. اینگا[۲] و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند: **تحلیل تعاملات متقابل** که به‌عنوان تحلیل ماتریسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناخته می‌شود، شامل تحلیل دقیق داده‌های اولیه و ثانویه محیط‌های درونی و بیرونی، تحلیل و جمع‌بندی اثرات محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و اثرات محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)، ارزیابی میزان تأثیر هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها بر شاخص‌های کلیدی، تهیه ماتریسی از عوامل داخلی و خارجی امتیازبندی یا رتبه‌بندی شده و امتیازبندی به‌صورت رأی‌گیری مخفی می‌باشد؛ این فرآیند به دانشگاه کمک می‌کند تا با درک تعاملات متقابل بین عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های راهبردی اثربخشی را تدوین کند (دلنس، ۲۰۱۴).

راسل[۳] در کتاب ۱۰۱ می‌نویسد: «**تحلیل تعاملات متقابل شاخص‌های کلیدی عملکردی**، فرآیندی است که به تبیین و پالایش ایده‌ها از طریق بررسی دقیق مؤلفه‌های مختلف می‌پردازد. این فرآیند شامل مقایسه مزایا و معایب شاخص‌ها، بررسی اولویت‌ها و تحلیل اثرات متقابل آن‌ها بر یکدیگر است».

«**طراحی جلسات طوفان فکری** به‌منظور تولید ایده‌های خلاقانه، فرآیندی است که از طریق جلسات مشکل‌گشایی گروهی و تبادل اندیشه به بررسی و مقایسه ایده‌ها در جهت خلق راه‌حل‌های نوآورانه می‌پردازد. این فرآیند شامل برگزاری جلسات دوره‌ای برای بحث و تبادل‌نظر و روزآمد کردن فرآیندها است. در این جلسات، جمع‌آوری ایده‌ها به‌صورت رسمی و غیررسمی انجام می‌شود و از طریق گفتگوهای گاه‌به‌گاه و خودجوش، فضایی برای بیان آزادانه نظرات فراهم می‌شود» (هال و لولیچ، ۲۰۲۱: ۲۶۵). **تفکر و تأمل در مورد ایده‌ها و گفتگوهای آزاد و صریح** از جمله عناصر کلیدی این فرآیند هستند که به جمع‌بندی نظرات جلسات مشکل‌گشایی کمک می‌کنند. ایجاد تفاهم مشترک از ضرورت‌ها و جو مثبت به‌منظور یکپارچه‌سازی فرآیند برنامه‌ریزی، از دیگر مؤلفه‌های مهم این جلسات است. در این راستا، نظرخواهی از تیم، ذی‌نفعان و کنشگران و جمع‌آوری ایده‌های الکترونیکی (ایده‌های پشتیبان) نیز انجام می‌شود تا تمامی نظرات و آراء به‌صورت آزادانه و بدون محدودیت بیان شوند (ریتسون، ۲۰۱۹؛ اسمیت، ۲۰۲۰).

فاماسولی[۴] (۲۰۲۰: ۴۵)، می‌نویسد «**ترسیم نقشه راه چشم‌انداز دانشگاه** فرآیندی است که با تبیین و پیش‌بینی آینده مطلوب دانشگاه آغاز می‌شود. این چشم‌انداز باید تصویری بلندمدت، الهام‌بخش و روشن از جایگاه آینده دانشگاه ارائه دهد و جهت‌گیری کلی و آرمان‌های کلان آن را مشخص کند». چشم‌انداز باید واضح، قابل‌درک و فاقد ابهام باشد، با مأموریت، ارزش‌ها، هویت و فلسفه وجودی دانشگاه هم‌خوانی داشته و

---

[۱]. الگوی تحلیلی کلر برای تدوین استراتژی در سازمان های علمی برای بررسی محیط درون شامل: «بررسی سنن، ارزش ها و تمایلات؛ نقاط قوت و ضعف (علمی و مالی) و رهبری (توانایی ها و واولویت ها) می‌باشد» (یمنی، ۱۳۹۴: ۶۲).

[2]. Inga
[3]. Russel
[4]. Famousoli

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

واقع‌گرایانه و قابل‌دستیابی باشد. مشارکت ذینفعان ضروری است (لاش، ۲۰۱۹: ۱۱).

مورن (۲۰۲۰)، معتقد است «**تدوین مأموریت دانشگاه** می‌بایست متناسب با فرهنگ موسسه آغاز و بر اساس هویت، چارچوب و فرآیندهای دانشگاه تنظیم‌شده و با اهداف کلیدی دانشگاه هم‌خوانی داشته باشند». «مأموریت‌ها باید دربرگیرنده تولید علم، تربیت نیروی انسانی، پاسخگویی به نیازهای جامعه و ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش و هدف اصلی و دلیل وجودی را روشن کند» (ریتسون، ۲۰۱۹: ۳۲). مأموریت دانشگاه باید با چشم‌انداز و اهداف استراتژیک هم‌خوانی کامل و مسیری روشن برای تحقق آن‌ها فراهم کند؛ همچنین به‌عنوان ابزاری برای بازاریابی و اطلاع‌رسانی عمل کرده و احساس تعهد را در درون دانشگاه ایجاد کند (داوسون و همکاران، ۲۰۲۲).

تدوین و یکپارچه‌سازی ارزش‌های محوری دانشگاه فرآیندی است که با شناسایی ارزش‌های مهم منبعث از فرهنگ‌سازمانی آغاز می‌شود، برایسون[1] معتقد است: این ارزش‌ها شامل تعهد، صداقت و کیفیت هستند و باید به‌صورت دقیق تعریف شوند. «ارزش‌های محوری باید اصول هدایت‌کننده رفتارها و تصمیم‌های دانشگاه را شکل دهند و بر تعالی علمی، مسئولیت اجتماعی، عدالت آموزشی و احترام به تنوع فرهنگی تأکید کنند» (کرامتی، ۲۰۱۴: ۱۰۴).

جانسون (۲۰۱۸)، در باب **طراحی چارچوب هدف‌گذاری راهبردی** می‌نویسد «می‌بایست با تدوین اهداف عمومی و ویژه آغاز شود؛ باید کلی و خاص باشند و شامل اهداف سطح بالا، میانی و عملکردی شوند؛ قابل‌سنجش، واقع‌گرایانه و محدود به زمان باشند. اهداف باید توافقی و با نتایج مورد انتظار مشخص تعریف شوند». اهداف دانشگاه باید به کلان و خرد تعریف شوند، جهت‌گیری‌های اصلی و بلندمدت را مشخص کنند و به‌عنوان چارچوبی برای برنامه‌های عملیاتی عمل نمایند (استرایک، ۲۰۱۷). «اهداف باید شفاف و قابل‌درک و قابلیت تبدیل به برنامه‌های عملیاتی و اقدامات مشخص را داشته باشند» (ویلیامز، ۲۰۲۱). اهداف باید جهت‌گیری کلی دانشگاه را مشخص و به‌صورت منظم بازبینی و به‌روزرسانی شده و بازتابی از فعالیت‌های اصلی موسسه باشند (داوسون و همکاران، ۲۰۲۲؛ جانسون، ۲۰۱۸).

تیلور و ماچادو (۲۰۱۶: ۱۲۲)، به نقل از جانسون معتقدند: «**طراحی چارچوبی جامع برای تدوین و دسته‌بندی راهبردهای کلان دانشگاه**، فرآیندی است که با تعیین طرح‌های استراتژیک آغاز می‌شود. این فرآیند شامل بررسی استراتژی‌ها در عمل، تنظیم استراتژی‌های قابل‌دستیابی و طراحی استراتژی‌هایی است که بر اساس فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف دانشگاه تنظیم می‌شوند». بیوندی و روسو[2] (۲۰۲۲)، معتقدند «استراتژی‌ها باید به برنامه‌های عملیاتی با اهداف کمی و کیفی مشخص تبدیل‌شده و زمان‌بندی آن‌ها در قالب کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تعیین شود». توجه به قابلیت اجرایی و عملیاتی بودن استراتژی‌ها، تخصیص منابع مالی، انسانی و فناوری و تعیین

1. Bryson
2. Biondi & Russo

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

مسئولیت‌های هر بخش از اقدامات ضروری این فرآیند است (دلنس، ۲۰۱۴؛ جانسون، ۲۰۱۸).

مطابق با برنامه‌ریزی شبکه برنامه ریزان استرالیا «**تحلیل هم‌زمان راهبردها و اهداف بر توانمندی‌های دانشگاه**، فرآیندی است که بهتر است با تحلیل ریسک اجرای راهبردها آغاز شود، این تحلیل شامل بررسی امکان‌سنجی و عملی بودن اهداف است تا اطمینان حاصل شود اهداف در چارچوب توانمندی‌ها و منابع دانشگاه قابل‌دستیابی هستند». در تجزیه‌وتحلیل تأثیر متقابل بین راهبردها و اهداف، تأثیر واقعی راهبردها بر توانمندی‌های دانشگاه ارزیابی و شکاف بین وضعیت فعلی و اهداف تحلیل می‌شوند.

راولی (۱۳۸۳: ۱۳۲) بیان می‌کند: «**نهایی سازی راهبردها و تحلیل هماهنگی آن‌ها با اهداف**، فرآیندی است که با پیوند تصمیم‌گیری راهبردی و شاخص‌ها آغاز می‌شود». این فرآیند رابطه بین اجزاء راهبردها و اهداف را بررسی کرده و چارچوبی سازگار برای ارتباط سطوح سازمانی ایجاد می‌کند. در نهایت، این فرآیند به دانشگاه کمک می‌کند تا راهبردها و اهداف را نهایی کرده، همسویی آن‌ها را تأیید کند و اطمینان حاصل نماید که اجرای مؤثر راهبردها به نتایج مطلوب و بهبود عملکرد بلندمدت منجر می‌شود (گروه راسل بریتانیا، ۲۰۲۳).

جنگ[1] و همکاران (۲۰۱۸) به نقل از لاش (۲۰۲۱: ۳۲) معتقدند: «**تعیین مسئولیت‌ها و مدیریت استراتژیک** در فرآیند اجرا با پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری درونی و بیرونی آغاز می‌شود. این فرآیند شامل تقسیم فعالیت‌ها و وظایف بین اعضای تیم است تا هر فرد نقش خود را به‌طور واضح در اجرای راهبردها ایفا کند». مسئول اجرای راهبردها و وظایف هر فرد یا واحد می‌بایست به‌دقت مشخص شود. توافق بر مراحل و روش‌های انجام کار، هماهنگی تیم را افزایش داده و اطمینان حاصل می‌شود همه در راستای اهداف مشترک حرکت می‌نمایند که این توافق باعث تنظیم دستورالعمل‌ها شده و در نهایت به استانداردسازی و هماهنگی فعالیت‌ها کمک می‌کند (گروه راسل، ۲۰۲۳).

فرآیند تدوین سند با نگارش پیش‌نویس مقدمه و تنظیم پاراگراف آغازین که معرفی کلی دانشگاه و هدف سند را بیان می‌کند، ادامه می‌یابد (استرایک، ۲۰۱۷). در این بخش، استفاده از داده‌ها، آمار و مثال‌های مشخص به‌جای کلی‌گویی، **شفافیت و دقت سند** را افزایش می‌دهد. تعریف مفاهیم و معیارهای سنجش نیز بخشی از این فرآیند است تا اطمینان حاصل شود همه ذی‌نفعان درک مشترکی از اهداف و شاخص‌های موفقیت دارند (مورن، ۲۰۲۰). سند برنامه باید مختصر (حداکثر ۲۰ صفحه)، انعطاف‌پذیر و متغیر باشد تا امکان به‌روزرسانی و بازنگری مداوم آن فراهم و روزآمد کردن سند هر سه تا چهار ماه یک‌بار نیز بخشی از این فرآیند است تا هم‌خوانی آن با تغییرات محیطی و نیازهای جدید حفظ شود. «سند برنامه باید موردتوافق همه اعضا باشد و از عدم قطعیت برخوردار باشد تا امکان انعطاف و تطبیق با شرایط جدید فراهم گردد» (جلل و مورای، ۲۰۱۹).

طراحی سیستم آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی شفاف، فرآیندی است که با نحوه گزارش دهی و توجیه‌پذیری آغاز می‌شود. این سیستم باید امکان

[1] .gong

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

ارائه گزارش‌های دوره‌ای درباره پیشرفت برنامه‌ها را به‌صورت شفاف و دقیق فراهم کند و این گزارش‌ها را به ذی‌نفعان مختلف مانند شورای دانشگاه، دولت، دانشجویان و سایر کنشگران ارائه نماید. برگزاری کارگاه‌های آموزشی نیز بخشی از این فرآیند است تا اطمینان حاصل شود همه ذی‌نفعان از اهداف، مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای دانشگاه آگاه هستند (مورن، ۲۰۲۰).

تهیه گزارش‌های دوره‌ای و ارائه آن‌هابه ذی‌نفعان، آگاهی آن‌ها را از پیشرفت‌ها و چالش‌های برنامه‌ها افزایش می‌دهد. پاسخگویی به سؤالات و انتقادات ذی‌نفعان نیز بخشی از این سیستم است که به بهبود فرآیند برنامه‌ریزی و تعامل مؤثر کمک می‌کند (آکادمی اینترافوکوس، ۲۰۲۳: ۷). استرایک (۲۰۱۷: ۲۳۳ –۲۳۹) معتقد است: «توافق اولیه در مورد مراحل، روش‌ها، زمان‌بندی و آیین‌نامه‌ها نیز بخشی از این فرآیند است تا مشارکت همه ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی تضمین شود. بررسی اولویت‌ها و اشتراکات مشترک نیز به ایجاد هماهنگی و همسویی بین ذی‌نفعان کمک می‌کند» (لاش، ۲۰۲۱).

در **تصویب نهایی سند برنامه راهبردی و ابلاغ آن**، تدوین پروتکل قانونی برای تصویب و اجرای سند انجام می‌شود تا از اعتبار حقوقی و اداری آن اطمینان حاصل شود. بررسی مراحل تصویب توسط نهادهای ذی‌صلاح مانند شورای دانشگاه و هیئت‌امنا نیز بخشی از این فرآیند است. رسمیت بخشیدن به سند راهبردی با امضای نهایی توسط مسئولان ذی‌صلاح و ابلاغ آن به تمامی واحدها و ذی‌نفعان دانشگاه انجام می‌شود که این فرآیند به دانشگاه کمک می‌کند تا سند برنامه راهبردی خود را به‌عنوان چارچوبی برای اجرای راهبردها و برنامه‌ها تأیید و ابلاغ کند (گروه راسل، ۲۰۲۴). «**ایجاد سازوکارهای حمایت و پشتیبانی برای توانمندسازی دانشگاه**، فرآیندی است که با مشارکت تمامی ارکان دانشگاه آغاز می‌شود که این فرآیند شامل انتخاب افراد مؤثر برای مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک و تشکیل کمیته‌های راهبردی از تمامی بخش‌های دانشگاه است. پیش‌بینی چالش‌های احتمالی (با توجه به قانون مورفی[1]) و آماده‌سازی راه‌حل‌های مناسب نیز به دانشگاه کمک می‌کند تا با مشکلات احتمالی به‌طور مؤثر مواجه شود» (داوسون و همکاران، ۲۰۲۲: ۳۰–۲۷).

انتشار سند برنامه راهبردی دانشگاه با رویکرد شفافیت و پاسخگویی، فرآیندی است که با منتشر کردن سند برای اطلاع سایر ذی‌نفعان آغاز می‌شود. این انتشار باید به‌گونه‌ای انجام شود که همه ذی‌نفعان، از جمله دانشجویان، اساتید، کارکنان، دولت، صنعت و جامعه محلی، به‌راحتی به سند دسترسی داشته باشند، انتشار در رسانه‌های مجازی مانند وب‌سایت دانشگاه، شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال نیز بخشی از این فرآیند است تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات به‌طور سریع در دسترس قرار می‌گیرد (اسمیت، ۲۰۲۰؛ استرایک، ۲۰۱۷).

ایجاد سازوکارهای نظارتی و اصلاحی بر اساس بازخوردهای ارزیابی دوره‌ای، فرآیندی است که با ارزشیابی و پس‌خوراند آغاز می‌شود. این فرآیند شامل تحلیل بازخوردها و نظارت بر اجرای برنامه‌هاست تا اطمینان حاصل شود برنامه‌ها به‌طور مؤثر اجرا می‌شوند. ارزیابی‌های

[1]. این قانون در مدل برنامه ریزی داوسون (۲۰۲۲: ۲۹) گام سوم (مدیریت رویداد در محل) بکار برده شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

مستمر (بازخورد) به بررسی اثربخشی برنامه‌ها و مقایسه ورودی‌ها با خروجی‌ها کمک می‌کند (گروه راسل، ۲۰۲۴). «**گزارش دهی و بازخورد گیری دوره‌ای** (ماهیانه و سالانه) نیز بخشی از این فرآیند است که باید به‌صورت شفاف و دقیق به ذی‌نفعان ارائه شود. **نظارت تیم برنامه در چارچوب یک اتاق فعالیت کاری** (W.A.R)[1] و تنظیم قواعد تصمیم‌گیری و استانداردهای اخلاقی نیز در این فرآیند گنجانده شده است تا اطمینان حاصل شود فعالیت‌ها به‌طور هماهنگ و عادلانه پیش می‌روند. نظارت بر اقدامات، بازنگری در طرح‌ها و ترسیم داده‌ها به بهبود مستمر برنامه‌ها کمک می‌کند» (ویلیامز، ۲۰۲۱). بررسی دوره‌ای (ماهیانه یا سه‌ماهه) و تحلیل نتایج نیز بخشی از این فرآیند است تا برنامه‌ها بر اساس یافته‌ها اصلاح شوند. اجرای اقدامات بهبودی برای ارتقای اثربخشی برنامه‌ها و ایجاد سیستم‌های نظارتی برای ارزیابی پیشرفت و انجام اصلاحات لازم نیز در این فرآیند موردتوجه قرار می‌گیرد. این سیستم‌ها باید امکان بازنگری و به‌روزرسانی سند برنامه‌ریزی را بر اساس تغییرات محیطی و نیازهای جدید فراهم کنند. نظارت مستمر بر پیشرفت برنامه‌ها و تکرارپذیر بودن فرآیند ارزیابی نیز به بهبود مداوم برنامه‌ها کمک می‌کند (دلنس و نوریس، ۲۰۱۴: ۸۷؛ مورن، ۲۰۲۰).

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی و طبقه‌بندی الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در تجارب جهانی، تلاشی نظام‌مند و تحلیلی برای شناسایی مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های کلیدی در طراحی و اجرای این نوع برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بوده است. یافته‌های حاصل از مرور سیستماتیک منابع علمی بین‌المللی در بازه ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی صرفاً یک فرآیند فنی نیست، بلکه ماهیتی چندلایه، پیچیده، محیط‌محور، مشارکتی و ارزش‌مدار دارد که مستلزم تفکر سیستمی، تحلیل تعاملی و مشارکت مستمر بازیگران مختلف دانشگاهی است.

بررسی ۲۱ الگوی جهانی برجسته، نشان داد که در اغلب این تجارب موفق، برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان ابزاری برای مواجهه فعالانه با پیچیدگی‌ها عمل کرده است. مطالعاتی چون استرایک (۲۰۱۷)، گروه راسل (۲۰۲۴)، آکادمی اینترافوکوس (۲۰۲۳) و شبکه برنامه‌ریزان استرالیا (۲۰۲۴)، همگی تأکید داشتند که پیچیدگی‌های محیطی، فناورانه، سیاستی و فرهنگی، نه مانع برنامه‌ریزی، بلکه زمینه‌ساز آن هستند. در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی زمانی کارآمد می‌شود که به‌درستی این پیچیدگی‌ها را درک کرده، آن‌ها را به ساختارهایی هدفمند تبدیل کند و انعطاف‌پذیری لازم را برای پاسخ‌گویی به تغییرات فراهم آورد. بررسی تطبیقی این الگوها نشان داد که سه رویکرد عمده در برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی در حال ادغام‌اند: (۱) رویکرد کلاسیک مبتنی بر تحلیل SWOT و تدوین خطی راهبردها؛ (۲) رویکرد مشارکتی و بازتابی با تأکید بر ذی‌نفعان و بازخورد مستمر و (۳) رویکرد سیستمی داده محور بر اساس تحلیل شاخص‌ها و فناوری‌های نوین. یافته‌های

[1]. این فرآیند در مرحله آخر مدل برنامه ریزی ویلیامز (۲۰۲۱) با عنوان «اتاق فعالیت کاری» جهت نظارت تشریح شده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

پژوهش حاضر نشان داد که **هیچ رویکردی به‌تنهایی پاسخگوی نیازهای آموزش عالی امروز نیست** و الگوی موفق، الگویی ترکیبی و تطبیقی است که با توجه به مختصات هر نظام دانشگاهی، از این سه رویکرد بهره می‌گیرد.

پژوهش حاضر همچنین یک **نوآوری قابل‌توجه** در روش‌شناسی و ساختار ارائه یافته‌ها ارائه داده است. برخلاف بسیاری از پژوهش‌های قبلی که صرفاً به معرفی یا توصیف الگوها بسنده کرده‌اند، این مطالعه با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی ساختاریافته و کدگذاری چندمرحله‌ای، **چارچوبی تلفیقی از ۱۲۹ زیر مؤلفه در قالب ۲۷ مؤلفه اصلی** ارائه کرده که قابل انطباق با نظام دانشگاهی ایران نیز می‌باشد. این دسته‌بندی دقیق، نه‌تنها به توسعه نظری برنامه‌ریزی راهبردی کمک کرده، بلکه می‌تواند مبنای تدوین دستورالعمل‌های کاربردی برای دانشگاه‌ها نیز باشد.

از منظر **کاربرد در نظام آموزش عالی ایران**، یافته‌های این پژوهش بسیار ارزشمند و راهگشاست. یکی از مسائل اساسی در دانشگاه‌های ایرانی، نبود انسجام در اسناد راهبردی، ضعف در طراحی مأموریت‌ها و اهداف و نادیده گرفتن نقش ذی‌نفعان است. در حالی‌که الگوهای جهانی موفق همچون لاش (۲۰۲۱)، برایسون (۲۰۱۱) و گروه راسل (۲۰۲۴)، نشان داده‌اند که مشارکت، تحلیل محیطی، بازبینی مستمر و استفاده از فناوری‌های نوین، عناصر کلیدی در ارتقاء کیفیت برنامه‌ریزی هستند. **نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای ارتقاء کیفیت سیاست‌گذاری راهبردی در دانشگاه‌های ایرانی تلقی شود.** در سطوح مختلف، کاربرد یافته‌ها چنین قابل ترسیم است: در سطح کلان سیاست‌گذاری، می‌توان از چارچوب مفهومی پژوهش برای تدوین الگوهای ملی برنامه‌ریزی راهبردی توسط نهادهای حاکمیتی استفاده کرد؛ در سطح مدیریت دانشگاهی، این چارچوب می‌تواند به روسای دانشگاه‌ها در تدوین اسناد هدفمند، مشارکتی و قابل ارزیابی کمک کند و در سطح اجرایی، مدیران حوزه‌هایی چون آموزش، پژوهش، فناوری و بین‌الملل می‌توانند مؤلفه‌های شناسایی‌شده را در طراحی عملیاتی فرایندها و اقدامات اصلاحی به‌کار گیرند.

از منظر نظری نیز پژوهش حاضر توانسته است با مرور نظام‌مند و مقایسه تطبیقی، **شکاف‌های پژوهشی موجود را پر کند.** فقدان دسته‌بندی منسجم مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، بی‌توجهی به تفاوت‌های سازمانی آموزش عالی با سایر نهادها و نبود تحلیل فرآیندی و شبکه‌ای، از کاستی‌هایی بود که این پژوهش آن‌ها را هدف قرار داده و به آن‌ها پاسخ داده است. بااین‌حال، پژوهش حاضر نیز دارای محدودیت‌هایی است. تمرکز بر مقالات انگلیسی‌زبان و فقدان بررسی میدانی اجرای واقعی این الگوها، از جمله نقاط قابل‌توجه است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مطالعات میدانی و ترکیبی در دانشگاه‌های منتخب ایرانی انجام شود تا سنجش کارآمدی چارچوب ارائه‌شده در بستر بومی نیز محقق گردد. در مجموع، این پژوهش نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی، در صورت طراحی علمی، منعطف و مشارکتی، می‌تواند از یک دستورالعمل اداری به ابزاری پویا و توسعه محور برای ارتقاء نهاد دانشگاهی تبدیل شود. یافته‌های این پژوهش ضمن دارا بودن غنای

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

نظری، از منظر اجرایی نیز حاوی ظرفیت‌هایی است که می‌تواند در بهبود حکمرانی آموزش عالی، ارتقاء کیفیت تصمیم‌سازی و پاسخ‌گویی به تحولات پرشتاب قرن حاضر به کار گرفته شود.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافعی در رابطه با نتایج پژوهش ندارند.

منابع

Alamolhoda, J. (2019). *Islamic theory of human development*. Tehran: Shahid Beheshti University Press, First Edition. (In Persian)

Bazarafshan Moghaddam, M., Noorshahi, N., & Pour Shafi, H. (2005). The attitude of university presidents towards academic planning in Iran. *Journal of Educational and Psychological Studies*, *6*(2), 93-124. (In Persian)

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/s10997-021-09607-4

Candy, V., & Gordon, J. (2011). The historical development of strategic planning theories. *International Journal of Management & Information Systems*, *15*(4), 71-89.

Cleland, D. I., & King, W. R. (1976). Project management and the systems approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, *5*(4). https://doi.org/10.1108/17538371211268951

David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Prentice Hall.

Dolence, M. (n.d.). Introducing SRS method: Mission review strategy. *LinkedIn*. Retrieved from 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.

Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., & Onoyama Mori, S. S. (2020). Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process?. Higher Education, 79, 1039-1056.

Farasatkhah, M. (2017). *Iranian university and the issue of quality*. Tehran: Agah Publications, Third Edition. (In Persian)

Farasatkhah, M. (2018). *University and higher education: Global perspectives and Iranian issues*. Tehran: Nashr-e Ney, Second Edition. (In Persian)

Ghorbani, M. (2020). Developing a model for strategic management of higher education in Iran. *Educational Research*, *29*, Fall and Winter 2020. (In Persian)

Hall, R., & Lulich, J. (2021). University strategic plans: What they say about innovation. *Innovative Higher Education*, *46*, 261-284. https://doi.org/10.1007/s10755-020-09538-2

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/10.1177/1476127016686444

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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. (2016). *Academic leadership and governance in higher education: A scenario of the future university and the university of the future* (Translated by Saeed Ghiasi Nodoushan & Reza Mahdavi). Tehran: Viraesh Publications, First Edition, Spring 2016. (In Persian)

Higher Education Funding Council for England. (2023). *Memorandum of assurance and accountability* (HEFCE 2023/12).

Hossler, D. & Bontrager, B. (2014). *Handbook of Strategic Enrollment Management*, Jossy-Bass, San Francisco, California.

Hossler, D., & Bontrager, B. (2014). *Handbook of strategic enrollment management*. Jossey-Bass.

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

Intrafocus Academy. (2021). *Strategic planning workbook* (Version 7). Retrieved from https://www.intrafocus.academy/wp-content/uploads/2021/04/Strategic-Planning-Workbook-V7-First-3-Chapters.pdf

Intrafocus. (2023). *Strategic planning workbook* (Version 10). Retrieved from 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 Service Science and Management (JoHESSM)*, *2*(2).

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, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2018). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education.

Kaminsky, J. S. (2020). The pragmatic educational administrator: Local theory, schooling and postmodernism reviled. *International Journal of Leadership in Education*, *3*(3), 201-224. https://doi.org/10.1080/13603120050083822

Keller, G. (2020). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. Johns Hopkins University Press.

Keramati, Mohammad Reza. (2014). *Strategic Planning in Educational Organizations*. Tehran: SAMT Publications, Fall 2014. (In Persian)

Kharazmi University. (n.d.). Strategic planning document. Retrieved from https://khu.ac.ir/documents/10193/10225299/rahbordikharazmi.pdf

Khavari, A., Arasteh, H. R., & Jafari, P. (2019). Factors affecting the agility of academic programs with a grounded theory approach. *Biannual Journal of Educational Planning Studies*, *8*(15), Spring and Summer 2019. (In Persian)

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.

Laush, K. A. (2021). Strategic planning in a higher education context. *The Organizational Improvement Plan at Western University*, 231. Retrieved from https://ir.lib.uwo.ca/oip/231

Mehdi, R., Yamani, M., Sabaghian, Z., & Fatemi, H. (2009). Designing main strategies for research and science production in the technical-engineering sector of the country. *Quarterly Journal of the Iranian Higher Education Association*, *2*(2), Fall 2009. (In Persian)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

Mirzaei, K. (2022). *Qualitative research: Research, research methodology, and questionnaire design (Volume 2)*. Tehran: Foujan Publications, Third Edition. (In Persian)

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.

Nagel, R., & Wimmer, R. (2017). *Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Klett-Cotta.

National Center for Education Statistics (NCES). (2020). Postsecondary institution expenditures. Retrieved from http://www.aashe.org/resources/campus-strategic-plans-include-sustainability/

Rashid, S., Alamolhoda, J., & Abolghasemi, M. (2022). Mapping the system of problems in the policy-making of beneficial science production. *Journal of Cultural Strategy*, *57*, Spring 2022. (In Persian)

Russell Consulting Inc. (2017). *Strategic plan 2017*. Retrieved from https://iibec.org/wp-content/uploads/RCI-Strategic-Plan-2017-Approved.pdf

Russell Consulting Inc. (n.d.). *Guide to strategic planning*. Retrieved from https://russellconsultinginc.com/wp-content/uploads/RCIs_Guide_to_Strategic_Planning.pdf

Russell Group. (n.d.). Strategic planning. Retrieved from https://russellgroup.ac.uk/search?q=Strategic+planning+

Russell, J., & Russell, L. (2006). *Strategic planning 101*. Association for Talent Development.

Russell, J., & Russell, L. (2023). *Strategic planning 101* (Vol. 610). American Society for Training and Development.

Ruzsbánszki, N. (2022). Strategic planning process at a Swedish higher education institution: The case of Malmö University (Unpublished master's thesis). Faculty of Technology and Society (TS), Malmö University, Sweden.

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.

Samari, E. (2014). The process of academic development in Iranian public universities and presenting a model for it (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University. (In Persian)

Sanches, F.E.F., Campos, M.L., Gaio, L.E. and Belli, M.M. (2022), “Proposal for sustainability action archetypes for higher education institutions”, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 23 No. 4, pp. 915-939, doi: 10.1108/IJSHE-01-2021-0026.

Shahid Beheshti University. (n.d.). Strategic planning. Retrieved from https://en.sbu.ac.ir/PRESIDENCY/StrategySBU/Pages/default.aspx

Shahriari, M., & Rezadoost, K. (2022). Identifying opportunities and challenges of academic planning and presenting a systemic model for higher education planning: Based on grounded theory. *Journal of Educational Planning Studies*, *20*, Winter 2022. (In Persian)

Shahsavari, A., Yamani, M., & Abolghasemi, M. (2014). A conceptual model of intellectual capital in higher education (Case study: Sharif University). *Iranian Journal of Higher Education*, *23*, Summer, 121-161. (In Persian)

Shawyun, T. (2010). *Developing and actioning strategic planning in higher education institutions*. Assumption University Press.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]

Sherman, H., Rowley, D. J., & Armandi, B. R. (2007). Developing a strategic profile: The pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*, *8*(3), 162. https://doi.org/10.1108/17515630710684214

Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for public relations*. Routledge.

Strike, T. (Ed.). (2017). *Higher education strategy and planning: A professional guide*. Taylor & Francis.

Sywelem, M. M. G., & Makhlouf, A. M. E. (2023). Common challenges of strategic planning for higher education in Egypt. *American Journal of Educational Research*, *11*(6), 430-439.

Tarbiat Modares University. (n.d.). Strategic planning. Retrieved from https://adm.modares.ac.ir/index.jsp?pageid=28210

University of Tehran. (2021). Strategic planning document. Retrieved from 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.

Williams, D. A. (2021). Strategic planning in higher education: a simplified B-VAR model. *International Journal of Educational Management*, *35*(6), 1205-1220.

Yamani Dozi Sarkhabi, M. (2019). *Higher education development planning: An approach to reducing complex situations*. Tehran: Institute for Social and Cultural Studies Publications, Second Edition. (In Persian)

Yamani, M., Goldasteh, A., Khosravi, H., & Mohammadi, M. (2021). A comparison of strategic planning documents in selected public universities. *Iranian Journal of Higher Education*, *13*(3), Fall 2021. (In Persian)

Zabetpour Kordi, H., Amin Bidakhti, A. A., Rezaei, A. M., & Salehi Omran, E. (2019). Identifying and prioritizing obstacles and challenges of implementing higher education policies in Iran. *Sociology of Social Institutions*, *6*(13), 203-230. (In Persian)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-09-16]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1404.17.1.5.7]