برنامه ریزی استراتژیک آموزش از دور در دانشگاه پیام نور[1]

ثنا صفری[2]
اسماعیل صفری[3]
محمدرضا سرمدی[4]
مهران فرج اللهی[5]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۴/۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۷/۱۵ دفعات ویرایش: ۳

چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش از دور در آموزش‌عالی ایران می باشد. 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 آموزش‌عالی 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 مدل های ارائه شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها، دانشگاه‌ها می‌توانند مدل سنتی را به گونه‌ای تغییر

---

[1]. این مقاله برگرفته از رساله دکترای تحت عنوان" طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی (مطالعه موردی: معاونت آموزشی دانشگاه پیام نور)" است که در رشته علوم تربیتی، گرایش برنامه ریزی آموزش از دور، سال ۱۳۹۶ در مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور انجام گرفته است.

[2]. 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

[3]. 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 الکترونیک: Esmaeil_safari@yahoo.com

[4]. استاد گروه برنامه‌ریزی آموزش از راه دور، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، پست الکترونیک: Sarmadi@pnu.ac.ir

[5]. استاد گروه برنامه‌ریزی آموزش از راه دور، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، مرکز تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، پست الکترونیک: Farajollahim@yahoo.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1396.9.3.4.4]

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، آموزش‌عالی، 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 واقع گرایانه 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، هم سویی با شرایط عصر جدید، جهانی فکر کردن و جهانی عمل کردن و یافتن فرصت‌های بهتر می‌باشد. مدیریت تغییرات و تحولات امکان-پذیر نیست مگر اینکه به برنامه‌ریزی پایبند باشیم. برنامه‌ریزی راهبردی، تلاشی آگاهانه برای توسعه مدل‌های ذهنی افراد و ایجاد هم سویی در آنان به منظور دگرگون‌سازی حال و آفرینش آینده دلخواه است (دارابی و همکاران، ۱۳۹۳: ٤٨). 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[٦]، ۲۰۰۰: ۱۸٦). 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[۷] و دیگران، ۲۰۰۸: ۲۲۷). به زعم پیترسون[۸] (۱۹۸۰) برنامه‌ریزی راهبردی

٦. Andersen
۷. Burton

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

به منظور تقویت و ارتقای عملکرد و کیفیت یک سازمان طراحی شده است(هیوارد[۹]، 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 می-انجامد(بارتون و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۲۵).

نیاز به ایجاد تحولات فکری در مدیریت و بازنگری در دورنمای ماموریت‌ها و راهبردهای نظام آموزش‌عالی به یک ضرورت اساسی تبدیل شده است (فرج اللهی و ده باشی، ۱۳۸۹: ۵۸). آموزش‌عالی نقطه اتکای توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و علمی هر کشور است. در این راستا برنامه‌ریزی برای توانمندسازی آموزش‌عالی و چگونگی تحول آموزش‌عالی برای پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی دانشگاه مهم است(ماچادو و تیلور[۱۰]،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 برنامه-ریزی استراتژیک در آموزش عالی از همان مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های انتفاعی استفاده می-شود، 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: ٤٠٤-٤٠٥).

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(سرینیواز و راجندران[۱۱]، ۲۰۱۸: ٦). 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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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 آموزش‌عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است. در آمریکا انتشار کتاب کِلِر[۱۲] به نام «استراتژی آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی امریکا» باعث ایجاد محبوبیت این مفهوم شد و بعد از سال ۱۹۸۳ تمایل به مفهوم استراتژی، روبه فزونی گذارد (کلارک[۱۳]، ۱۳۷٦: ۳۰۷). فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار و دستورالعمل قدرتمند برای کمک به همه سطوح موسسات آموزش‌عالی در نظر گرفته شده است(شو- سیانگ[۱٤] و دیگران، ۲۰۱۵: ۳۷۰۷). در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها چهار عنصر اساسی مطرح می باشد: ۱- ارزیابی محیطی ۲- ارزیابی سازمانی ۳- ارزیابی ارزش‌ها و ٤- تکوین برنامه اصلی. همچنان که ملاحظه می‌شود 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: ۱۰۵-۱۰٦). برای برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش‌عالی از همان مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های انتفاعی استفاده می‌شود، اما چون طبیعت دانشگاه و آموزش‌عالی 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[۱۵] : پذیرش تغییر به طور خاص در دانشگاه‌ها مشکل است، زیرا طبیعت و ذات دانشگاه‌ها تا حدودی محافظه کارانه است. ۲- بازه زمانی[۱٦] : 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[۱۷] : در مدل‌های کسب وکار محور معمولاً برنامه‌ریزی استراتژیک از بالا به پایین انجام می‌شود. اما در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش‌عالی، به دلیل اهمیت حاکمیت مشارکتی در مدیریت دانشگاه و نقش کلیدی مشارکت اعضای هیئت‌علمی در آن، دستیابی به اجماع از ابتدای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ضرورت دارد، بنابراین برنامه‌ریزی

۱۲. Keller
۱۳. Klurk
۱٤. Shu-Hsiang
۱٥. Context
۱٦. Time Frame
۱۷. Consensus

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

استراتژیک در دانشگاه از پایین به بالا صورت می‌پذیرد. ٤- سیستم ارزشی[۱۸] : 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 سینکی، ۱۳۹۰: ۸)**. ٥- 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[۱۹]، ۱۹۹۹: ۱۰). ٦- پویایی و پیچیدگی: در برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه سیستم بازی است که پویایی و پیچیدگی خاصی دارد. پویاست برای اینکه تاثیراتی از بیرون متحمل می‌شود و به سهم خود تاثیراتی بر بیرون می گذارد(حسینی و دیگران، ۱۳۸۹: ٤). 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 می باشند (دیل[۲۰] ، ۲۰۰٦: ۳۳).

در حقیقت اندیشمندان و محققان آموزش‌عالی 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 آموزش‌عالی در قرن بیست و یکم را هماهنگ و کنترل کرد(بلا[۲۱]،۱۹۹٤: 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 آموزش‌عالی 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. ٤- 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 ٥- فرایند تصمیم‌گیری در دانشگاه-ها اغلب پیچیده و طولانی است ٦- 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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

آموزش‌عالی تاثیر گذارد(یمنی ۱۳۸۲: ٦۹) 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، ۱۳۹٦، ص۲۲-۲۳) در نتیجه می‌توان چنین اذعان نمود که چون طبیعت دانشگاه و آموزش‌عالی با سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار محور متفاوت است، با شناخت این تفاوت ها، 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 آموزش‌عالی در حال تغییر در نحوه ارائه آموزش به مردم هستند(اسچوفویزن[۲۲] و دیگران، ۲۰۱۸: ۲). دانشگاه‌ها با سازمان‌های دیگر تفاوت-هایی 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) ٤- نقش محوری فناوری آموزشی و ابزارهای ارتباطی ٥- نقش محوری مرکز طراحی آموزشی (موسسه آموزشی) و ارائه آموزش به وسیله یک سازمان ٦- 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 راهنمائی و مشاوره‌ای استاد یا معلم و مشارکت معلم در فرایند یادگیری – یاددهی ۱۰ – پذیرش الگوی تولید صنعتی برنامه و مواد آموزشی (الحسینی، ۱۳۸٤: ٤۳). 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 ۱٤- ساختار سازمانی در این نظام بر اساس مدل صنعتی است که فرآیند یاددهی– یادگیری در آن به وسیله یک سازمان و نه یک معلم

۲۲. Schophuizen

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

که با هدف انتخاب و کاربرد راهکارهای مناسب برای استفاده از فناوری نوین در آموزش و تسهیل ارتباط دوسویه میان یادگیرنده و یاددهنده انجام می گیرد (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	مدل پیشنهادی	نتایج پژوهش
ارائه الگوی مفهومی برنامه-ریزی راهبـردی مبتنـی بـر زمینه دانشگاهی ایران	فرازی و دیگران(۱۳۹۵)	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	بررسی الزامات ومفروضات 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 (مطالعـه مـوردی دانشـگاه شیراز)	شب بویی و ایرانبان(۱۳۹٤)	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 مـدل مفهـومی ارائـه شـده، مـدل مناسبی جهت فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شیراز می‌باشد.
ارائهٔ الگـوی برنامـه‌ریـزی اسـتراتژیک بـرای نظـام آموزش‌عالی ایران	طیبی(۱۳۸۹)	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	ارایهٔ الگویی از برنامهٔ راهبردی که بتواند به طور علمی و عملی و به سهولت در سطوح مختلف نظام آموزش عالی ایران از وزارت علوم، تحقیقات و فنّاوری گرفته تا تمامی سازمان‌ها و مراکز آموزش‌عـالی مربوط به کار گرفته شود

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

ارایه مدل مناسب برنامه-ریزی راهبردی دانشگاه پیام نور استان تهران	جعفری ویشکایی(۱۳۸۹)	توصیفی - پیمایشی	مدل پیشنهادی محقق	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
الگوی پیشنهادی تجزیه و تحلیل محیطی (swot) مراکز آموزش عالی ایران در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک	سید جوادین و تاب(۱۳۸۹)	توصیفی - پیمایشی	مدلSWOT	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.
طراحی و تدوین الگوی برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاههای ماموریت محور (مطالعه موردی دانشگاه امام صادق)	باقری و دل پسند(۱۳۸۷)	توصیفی - پیمایشی	مدل پیشنهادی محقق	بهره گیری از روش‌های معمول در سازمان‌های تجاری برای برنامه-ریزی در سازمان-های ماموریت محور - دستیابی به مدل نظری خاص برای دانشگاه‌های ماموریت محور - دیدگاه خلاقانه و سیستمی به مقوله آموزش در دانشگاه
مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی در مراکز آموزش عالی ایران (بخش دولتی)	تاب و ویسه(۱۳۸۶)	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	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 آموزش‌عالی ایران (بخش دولتی)
الگوی پیشنهادی برنامه-ریزی راهبردی در نظام آموزش‌های علمی-کاربردی	حاجی احمدی(۱۳۸۰)	مطالعه کیفی از نوع اسنادی	الگوی مفهومی پیشنهادی محقق	طراحی الگوی پیشنهادی برنامه‌ریزی استراتژک در نظام آموزش‌های علمی - کاربردی و بررسی میزان مشروعیت و عوامل تاثیر گذار بر آن با توجه به نگاه سیستمی در برنامه‌ریزی استراتژیک

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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

برخی یا همه عوامل زیر در طراحی مدل‌ها در برخی مقالات ارائه شده می‌باشد که عبارتند از:- عدم توجه به طبیعت دانشگاه و آموزش‌عالی 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 برنامه-ریزی استراتژیک آموزش از دور در آموزش‌عالی ایران که ضرورت طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک متناسب با دانشگاه‌های باز و آموزش از دور در آموزش‌عالی 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[۲۳] 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، ۱۳۹٤، ص۳۱). به همین لحاظ، روش های ترکیبی به جواب‌هایی می‌رسد که در تحقیقات کمی، یا کیفی به تنهایی به دست نمی‌آیند(ایمان، ۱۳۹۳: ۲٦۰). تحقیق با روش‌های ترکیبی در دو دسته قرار می‌گیرد که عبارتند از: تحقیق با روش‌های ترکیبی به صورت هم زمان و تحقیق با روش‌های ترکیبی به صورت متوالی(محمد پور، ۱۳۸۹: ۹).

طرح های ترکیبی همزمان و متوالی شامل؛ طرح‌های ترکیبی همزمان؛ چند زاویه‌نگری، همزمان لانه کرده، همزمان تغییرپذیر و طرح های 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 می-گیرند لذا از روش ترکیبی متوالی اکتشافی استفاده شد. بخش کیفی پژوهش، شامل مرور ادبیات و پیشینه

۲۳. Mixed Methods Research (MMR)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1396.9.3.4.4]

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 تاکمن، ۹۷ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به جنسیت و مدرک تحصیلی شامل ٧٤ نفر مرد (٤٥ 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 کرنباخ: ۰/۸۹۵ بدست آمد. همچنین پایایی گویه‌های مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها به ترتیب ۰/۸۲۷، ۰/۷۹۵، ۰/۷٤۸ و ۰/۸۵۳ بدست آمد. روش تحلیل داده‌ها: در بخش کیفی با مطالعه ادبیات وپیشینه 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 تم های اساسی در تحلیل بدست آید. در این راستا مولفه های 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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی. ۲- مقایسه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها جهت تدوین استراتژی با استفاده از دو ماتریس سوات[۲٤] 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	مرتبه علمی	رشته تحصیلی
۱	مرد	استاد	مدیریت دولتی
۲	مرد	استاد	مدیریت دولتی
۳	مرد	استاد	مدیریت دولتی
٤	مرد	استاد	علوم تربیتی
٥	مرد	استاد	علوم تربیتی
٦	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

۲٤. SWOT

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1396.9.3.4.4]

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 مصاحبه-ها 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 ٤ مقوله فرعی:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

دانش و اطلاعات، محتوای اطلاعات، فرایند و فناوری می‌باشد که نتایج مصاحبه‌ها نشان دهنده این است که دانشگاه پیام‌نور با آشنایی کم اعضای هیئت‌علمی 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 فرآیندها و روش-های متنوع پذیرش و آموزش، امکان آموزش همه جا همه وقت و همه کس، برخورداری 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 استرتژی[۲۵](دیوید، ۱۳۸۳: ۳۵۷) می‌باشد. این الگو باید با ویژگی‌های آموزش‌عالی 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 ها می‌داند، منابع و توانمندی‌های درون سازمان را علت تفاوت عملکرد سازمان‌ها معرفی می‌کند. بر اساس این رویکرد، منابع و توانمندی‌های منحصر به‌فرد هر سازمان، استراتژی آن را مشخص می‌کند(حاجی پور و سلطانی، ۱۳۸٦: ۱۹۱).

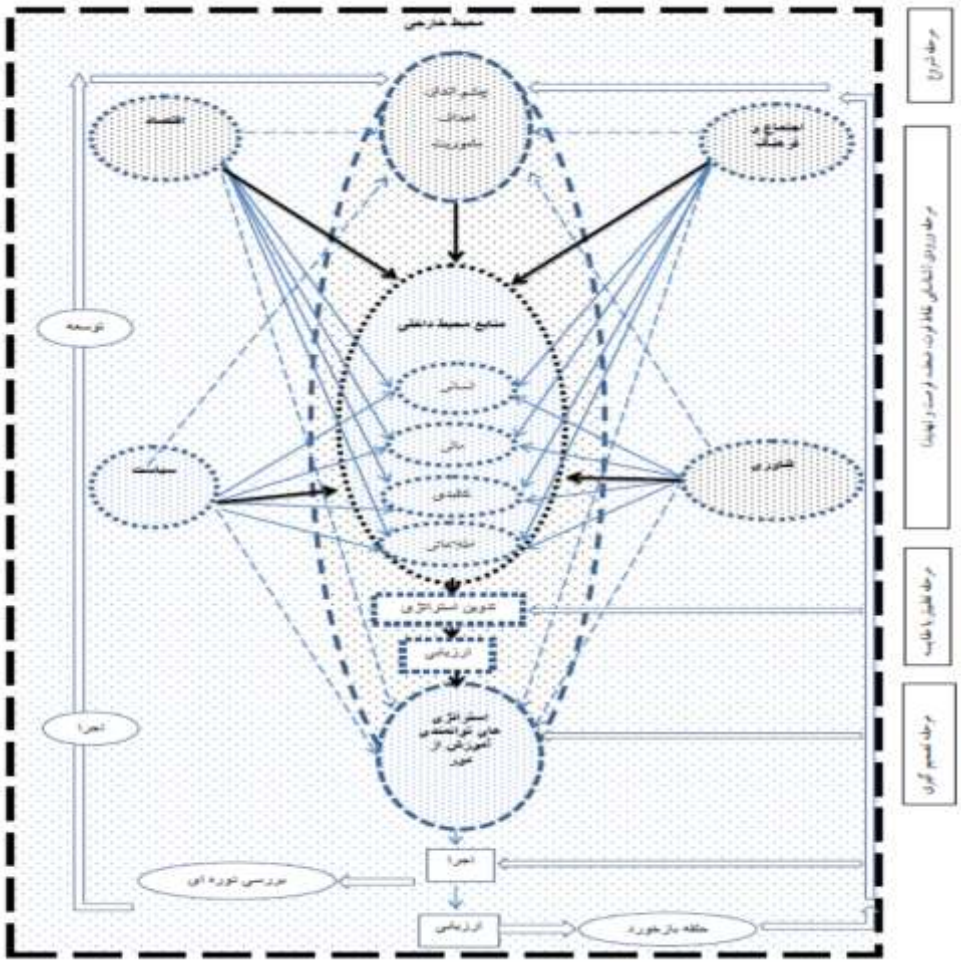
در این پژوهش بر اساس رویکرد مبتنی بر منبع، منابع محیط داخلی دانشگاه پیام‌نور به لحاض قوت‌ها و ضعف-ها و عوامل محیطی خارجی موثر بر منابع تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدها مورد بررسی قرار گرفت. همچنین با توجه به اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی بر خلاف برنامه‌ریزی خطی دانشگاه را سیستمی باز می‌یابد، لذا در 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

[۲۵]. 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 آموزش‌عالی ایران (مطالعه موردی: معاونت آموزشی دانشگاه پیام‌نور) ارجاع داده می‌شود.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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 آموزش‌عالی ایران(حوزه معاونت آموزشی دانشگاه پیام نور)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

یافته‌های بخش کمی

در این بخش به بررسی تناسب ماموریت 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: ۹و۱۰). 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 ٤/٧٠ بیشترین توجه و به ویژگی **مزیت رقابتی** یا ویژگی ممتاز نسبت به سایر دانشگاه‌ها با میانگین ۳/۸۸ در بیانیه دانشگاه پیام‌نور کمترین توجه شده است. در نهایت با توجه به میانگین بیانیه ٤/٣٢ که عددی نزدیک به ۵ می-باشد، که نشان‌دهنده این است که توجه نسبتاً بالایی به کلیه ویژگی‌ها در بیانیه دانشگاه شده است.

نتایج ماتریس ارزیابی داخلی نشان دهنده ٦ نقطه قوت و ٢٤ 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 ٢/٢٢٤ 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 پیام نور 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 ۱/۹۲۸ 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 نشان-دهنده اولویت استفاده از راهبردهای WT می‌باشد.

در راستای تدوین استراتژی نتایج ماتریس SWOT به تفکیک در چهار دسته استراتژی‌های WT ,ST 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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1396.9.3.4.4]

در این فضای کسب و کار به عنوان نیروی کار. ۳- حرکت طرح‌های پژوهشی(گرنت) اعضای هیئت‌علمی به سمت فعالیت‌های اقتصادی و ارتباط با صنعت. ٤- تعدیل نیروی انسانی مازاد و حذف هزینه‌های این بخش. ٥- واگذاری بخش‌های غیر عملیاتی (پشتیبانی) دانشگاه به بخش خصوصی. ٦- 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 هیئت‌علمی و مدعو و استفاده از دانشجویان در این فضای کسب و کار به عنوان نیروی کار(٤/٤۲). 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(۳/٦۹). ٤- مزایده بخشی از منابع کالبدی مازاد و تبدیل آن‌ها به درآمد(۳/٥٥). ٥- تعدیل نیروی انسانی مازاد و حذف هزینه‌های این بخش(**۲/۹٦**)

در نهایت جهت پاسخ به سوال اصلی پژوهش و تبین مدل پیشنهادی پژوهش با استفاده از رگرسیون چند متغیّره به روش گام به گام به بررسی تأثیر همزمان متغیّرهای مستقل بر روی متغیّر وابسته(راهبردها)، پرداخته شد. نتایج بدست آمده بیانگر آن است که از میان متغیّرهای 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 می-شود؛ 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.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

جدول شماره ٤: 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^2	Adj R^2	F
راهبرد ها	بیانیه مأموریت	۰/۲۲۸	۰/۰۷٤	۰/۱۷۹	۳/۰۹۲	۰/۰۰۳	۰/۹۰۹	۰/۸۲۷	۰/۸۱۳	٦۲/۷۲۳
	محیط اقتصادی	۰/۰۲۲	۰/۰۰۸	۰/۱٦٦	۲/۸۷۳	۰/۰۰۵				
	منابع مالی	-۰/۰۱۳	۰/۰۰٦	-۰/۱۱۱	-۲/۱۰٦	۰/۰۰۰				
	محیط سیاسی	-۰/۰٤۵	۰/۰۱۱	-۰/۲۵٦	-٤/۲۳۵	۰/۰۰۰				
	محیط اجتماعی و فرهنگی	-۰/۰۳٤	۰/۰۰۷	-۰/۳۷۸	-۵/۰۹۳	۰/۰۰۰				
	منابع کالبدی	-۰/۰۰۵	۰/۰۰۱	-۰/٤٦۷	-٦/۵۱۲	۰/۰۰۰				
	عرض از مبدأ	٤/۲۷۸	۰/۳۹۵		۱۲/۳٤۵	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^2) ۰/۳۳٦ و میزان ضریب تعیین تعدیل شده ($Adj\ R^2$) ۰/۳۲۰ برآورد گردید. بر اساس ضرایب بتای بدست آمده، متغیر محیط سیاسی با توجه به بالاترین ضریب بتا نسبت به سایر متغیرها(۰/۲۸٦) 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^2	Adj R^2	F

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.2008000.1396.9.3.4.4]

بیانیه مأموریت	محیط اجتماعی و فرهنگی	-۰/۰٤۰	۰/۰۰۷	-۰/٥٦۷	-٦/۱۰٥	۰/۰۰۰	۰/٥۷۹	۰/۳۳٦	۰/۳۲۰	۲۱/٤۷٦
	محیط سیاسی	۰/۰۳۹	۰/۰۱۳	۰/۲۸٦	۳/۰۷٦	۰/۰۰۳				
	عرض از مبدأ	٤/۳۲۰	۰/۱٥٦		۲۷/٦۷۰	۰/۰۰۰				

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) ۰/۰٥٦ و میزان ضریب تعیین تعدیل شده (R^2 Adj) ۰/۰٤٥ و با ضریب بتای ۰/۲۳۷ برآورد گردید.

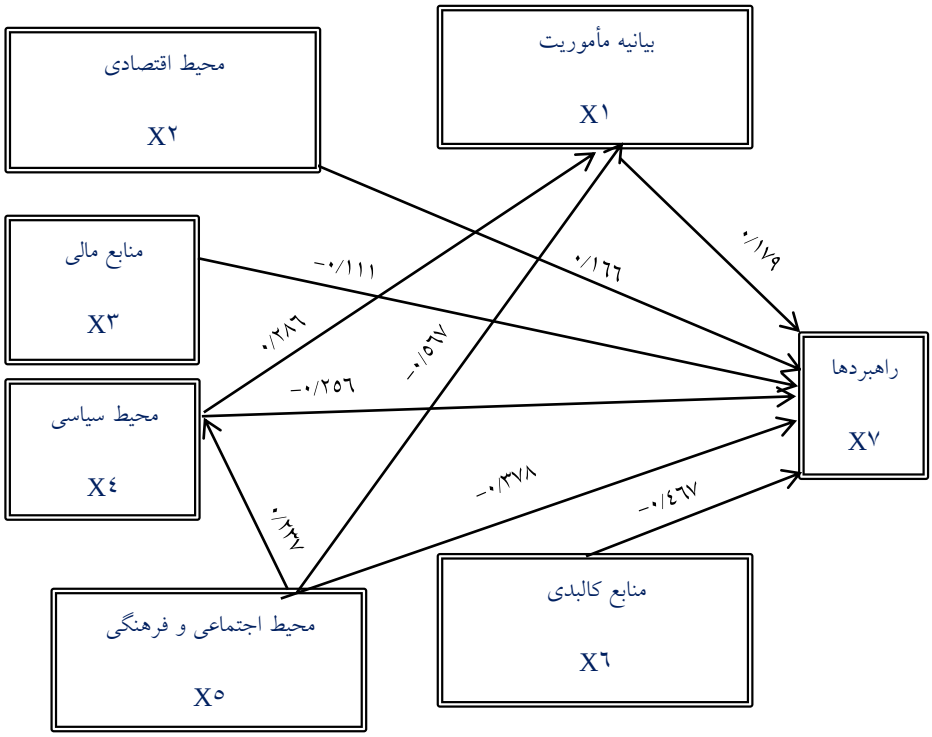
جدول شماره ٦: یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام در مرحله سوم

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	ضریب استاندارد نشده	خطای استاندارد میانگین	ضریب استاندارد شده	t	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	F
محیط سیاسی	محیط اجتماعی و فرهنگی	۰/۱۲۰	۰/۰٥۳	۰/۲۳۷	۲/۲۷٦	۰/۰۲٥	۰/۲۳۷	۰/۰٥٦	۰/۰٤٥	٥/۱۸۲
	عرض از مبدأ	۱۰/۲۸۸	۰/٦۹٥		۱٤/۷۹۳	۰/۰۰۰				

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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



نمودار۲: 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_1 ـ بیانیه مأموریت	۰/۰۷۳	۰/۲۰٥	۰/۲۷۸
X_2 ـ محیط اقتصادی	-	۰/۳۱٤	۰/۳۱٤
X_3 ـ منابع مالی	۰/۱٤۳٤	۰/۲٥۷	۰/٤۰۱٤
X_4 ـ محیط سیاسی	-۰/۲٤۱۹	-۰/۲۱٦	-۰/٤٥۷۹
X_5 ـ محیط اجتماعی و فرهنگی	-۰/۰٥٥۳	-۰/۱٥۸	-۰/۲۱۳۳
X_6 ـ منابع کالبدی	۰/٥۷۸	۰/۱۹۰	۰/۷٦۸

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

در پایان، برای دستیابی به این موضوع که مدل علی ارائه شده در دیاگرام تحلیل مسیر تا چه میزان از واریـانس متغیر وابسته را تبیین می‌کند، از ضریب تعیین تعدیل شده «R^2_{adj}» استفاده می‌کنیم. باتوجـه بـه ضـریب تعیـین تعدیل شده در جدول رگرسیون مربوط به گام اول تحلیل‌مسیر که مقدار آن برابر ۰/۸۱۳ می‌باشد، در حدود ۸۱ درصد از مجموع تغییرات متغیر وابسته توسط مدل تحلیلی نهـایی ارائـه شـده تبیـین مـی‌شـود و تنهـا ۱۹٪ از واریانس متغیر وابسته تحقیق را تبیین نمی‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

انجام برنامه-ریزی راهبردی در جهت سازگاری مناسب دانشگاهی با تغییرات محیط داخلی و خارجی، ضرورتی اجتناب ناپذیر است(فرازی و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۱). آموزش‌عالی 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 آموزش‌عالی روی آوردن به آموزش باز، از راه دور و ترکیبی و تاسیس 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 مدل-های موجود برنامه‌ریزی استراتژیک تغییراتی داده شود تا هماهنگ و سازگار با محیط دانشگاه باشند.

در پژوهش‌هایی همچون فرازی و همکاران(۱۳۹۵)، طبیبی(۱۳۸۹)، حاجی احمدی(۱۳۸۰) ضمن بیان تفاوت بین دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی با سایر سازمان‌ها به طراحی الگوی مفهومی برای آموزش‌عالی 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 دانشگاه-های مرسوم و سنتی با دانشگاه‌های باز و از راه دور نیز به لحاظ عواملی همچون طراحی آموزشی موسسه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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 استراوو برای اجرای آموزش از راه دور در آموزش‌عالی، 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 مازاد 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[۲۶] و دانشگاه ایندیرا 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 ماموریتی مناسب با ماموریت و هدف خود می‌باشد.

در بخش کمی یافته‌ها، نظر سنجی از گروه نمونه کمی نیز نشان‌دهنده تناسب نسبتاً بالای بیانیه ماموریت بود. همچنین نتایج ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی، خارجی و ماتریس چهار خانه‌ای داخلی- خارجی نشان دهنده این بودند که: ۱- از این بررسی ٦ قوت، ٢٤ ضعف، ۳ فرصت و۱۲ مورد تهدید شناسایی شد. ۲-

[۲۶]. ارجاع به پورتال دانشگاه های مورد نظر؛ آدرس پو.رتال ها ذکر شود.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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 SO ، WO ، 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 ٤- مزایده بخشی از منابع کالبدی مازاد و تبدیل آن‌ها به درآمد ٥- تعدیل نیروی انسانی مازاد و حذف هزینه‌های این بخش ٦- حرکت طرح‌های پژوهشی(گرنت) 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(۱۳۹٤) 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(۱۳۹٤)، شب بویی و ایرانبان(۱۳۹٤)، ورامینی(۱۳۹۳)، دارابی و همکاران(۱۳۹۳)، سید جوادین و تاب(۱۳۸۸)، سید جوادین و تاب(۱۳۸۸)، باقری و دل پسند(۱۳۸۷)، تاب و ویسه(۱۳۸٦) 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 ماموریت، 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 آموزش‌عالی ایران (حوزه معاونت دانشگاه پیام‌نور) از تحلیل مسیر استفاده شده است. و بر

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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) طبیبی(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(۱۳۹٤) مدل مفهومی دانشگاه متبوع خود را ارائه داده و با استفاده از فرمول کای اسکوئر 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 می-شود:

_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 فرا رفتن از شعار زدگی و با عنایت به اهمیت این مفاد در حفظ بقای دانشگاه جدیت ویژه‌ای به عمل آید.

_در جذب اعضای هیئت‌علمی 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 ارتقائ 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 هیئت‌علمی فراهم شود؛ اقدام به تجمیع واحد-

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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 تبین استراتژی-ها، اجرای آنها و ارزیابی و بازخورد از آنها ارتباط مستقیم و جود 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(۱۳۹٤). استفاده از روش پژوهش ترکیبی در تحلیل رفتار جست وجوی اطلاعات پژوهشگران. پژوهشنامهٔ پردازش و مدیریت اطلاعات. ۳۱ (۱) ۵۷-۲۷.

_الحسینی، سید حسن(۱۳۸٤). 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 (۱۳۸٦). مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی در مراکز آموزش عالی ایران (بخش دولتی). دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.

_جعفری ویشکایی فاطمه (۱۳۸۸). ارایه مدل مناسب برنامه‌ریزی راهبردی داتشگاه پیام نور استان تهران پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان تهران.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

_جهانی شکیب، فاطمه، دانه کار، افشین، عالی پور، مهدی و یوسفی، الهام (۱۳۹٤). برنامه ریزی استراتژیک آموزشی گروه محیط زیست دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران. فصلنامه محیط زیست طبیعی، منابع طبیعی ایران، ٦٨ (٢) ٢١٢-٢٠١.

_جنگی زهی، منصور(۱۳۹٤). تدوین برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه پیام نور مرکز خاش. اولین کنفرانس بین المللی یافته های نوین علوم و تکنولوژی(۱۳۹٤) ۹-۱.

_حاجی احمدی امیر (۱۳۸۰). الگوی پیشنهادی برنامه ریزی در نظام آموزش های علمی – کاربردی مجله دانشور . ۹ (۳٦) ٦٢-٤٥.

_حاجی پور، بهمن و سلطانی، مرتضی (۱۳۸۷). برنامه ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگا ه ها و مؤسسات آموزش عالی- مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع). اندیشه مدیریت، ۲(۱) ۲۲٤-۱۸۳.

_حسینی، میرزا حسن، احمدی، سید علی اکبر، متفقی 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(۱۳۹٤). 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، ببری، 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) ٥٦-٤٧.

_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، عبداله(۱۳۹۰). ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی. اولین همایش آموزش در ایران ۱٤۰٤.

_سرمد، 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 (۱۳۹٤). 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، سرمدی ، محمدرضا، فرج اللهی، مهران(۱۳۹٦). مطالعه مدل های برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران). دو ماهنامه علمی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی.۱۰(۵) ٤۰٦-۳۹۷.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

_طبیبی، سید جمال الدین (۱۳۸۹). ارائۀ الگوی برنامه ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران. نامۀآموزش عالی، ۳ (۹) ٦۱-٤۷.

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

_فرج اللهی، 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، ۲٦-۱.

_کلارک، برتون آ(۱۳۷٦). گزیده مقالات دایر ه المعارف آموزش عالی ، ویراستاری داوود حاتمی و یوسف محمدنژاد عالی زمینی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، جلد۱.

_مبینی دهکردی، علی(۱۳۹۰). معرفی طرح ها و مدل ها در روش تحقیق آمیخته.فصلنامه راهبرد.۲۰ (٦۰) ۲۳٤-۲۱۷.

_محمد پور، احمد(۱۳۸۹). طرح های تحقیق با روش های ترکیبی: اصول پارادایمی و روشهای فنی. ٤ (۲) ۱٤۱-۱۰٦.

_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 SWOT و QSPM (مطالعه موردی دانشگاه پیام نور) پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

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

_یمنی دوزی سرخابی، محمد، صالحی، منیره(۱۳۹۳). از برنامه ریزی استراتژیک تا طراحی سازگار شونده در دانشگاه. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. ٦ (۳) ۳۰-۱.

_Andersen, TJ. (۲۰۰۰). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance, Long Range Planning, Vol. ۳۳, No. ۲, pp.۱۸٤-۲۰۰.

_Blau P.M. (۱۹۹٤). 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. (۲۰۰٦). Synergy Leadership in Quantum Organizations, Fesserdorff Consultants.

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

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]

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. Avilable 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.pp۱-۲۰.

_Pisel Jr. Kenneth P. (۲۰۰۱). The Validation of a Detailed Straeg Planing Process Model For The Implementtation of Distance Education in Hiher Educayion, A Dissertation Submitted to the Faculty of Old Dominion University.

_Pesl Murphrey, T, Dooley, K.E. (۲۰۰۰). Perceived Strengths, Weaknessse, Opportunities, and Threats Impacting The Diffusion of Distance Education Technologes in a College of Agricultuere and Life Sciences, Journal of Agricultural Education, Vol. ٤١ Issue ٤. ٣٩-٥٠.

_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 ٣٦, ١–١٢.

_Shu-Hsiang, C. Jaitip, N. J. Ana, D. (۲۰۱٥). From vision to action – a strategic planning process model for open educational resources. Procedia - Social and Behavioral Sciences ١٧٤, ٣٧٠٧ – ٣٧١٤.

_Srinivas, S. Rajendran, S. (۲۰۱۸). Topic-based knowledge mining of online student reviews for strategic planning in universities. Computers & Industrial Engineering. https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.cie.٢٠١٨.٠٦.٠٣٤.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-04]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1396.9.3.4.4]