مقایسه اسناد برنامه‌های راهبردی در دانشگاه‌های دولتی منتخب[1]

محمد یمنی دوزی سرخابی[2]،

اکبر گلدسته[3]،

حمید خسروی*[4]

مولود محمدی معین[5]،

تاریخ دریافت : ۱۴۰۰/۰۹/۰۳
تاریخ پذیرش : ۱۴۰۱/۰۶/۱۶

چکیده:

هدف از این مطالعه، بررسی مقایسه اسناد رسمی برنامه‌های راهبردی در دانشگاه‌های دولتی منتخب و پاسخ به این دو پرسش اصلی است : بین عناصر شکلی و محتوایی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی وجود دارد؟ آیا در این اسناد، طراحی منحصربه‌فردی متناسب با ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های مورد نظر وجود دارد؟ روش پژوهشی استفاده‌شده روش ترکیبی است. در بخش کیفی برای بررسی و تجزیه‌وتحلیل اسناد دانشگاه‌ها و الگوها از روش تحلیل محتوا و برای بررسی ماتریس تفاوت‌ها و شباهت‌های اسناد برنامه‌ها با الگوهای برنامه‌ریزی موجود از روش کمی (آمار توصیفی) استفاده‌شده است. دانشگاه‌های نمونه موردبررسی شامل ۱۰ واحد (شهید بهشتی، تبریز، خوارزمی، سمنان، شیراز، صنعتی امیر کبیر، صنعتی اصفهان، صنعتی شریف، کاشان و مازندران) و الگوهای انتخاب شده برنامه‌ریزی راهبردی ۱۱ مورد (مینتزبرگ، بارکر و اسمیت، جانسون، نوستریج، نیواورلئان، انجمن دانشگاه ها، کلر، کللند و کینگ، استینر، ویسکانسین، کافمن و هرمن) بوده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در بررسی اسناد بین عناصر محتوایی دانشگاه‌های مذکور تفاوت‌های متمایزی به چشم می‌خورد، درصورتی‌که از نظر بررسی عناصر شکلی شباهت‌های بسیاری بین آن‌ها دیده می‌شود و این روند نسبت به الگوهای برنامه‌های منتخب نیز صادق است. بنابراین نتیجه می‌شود که هیچ کدام از دانشگاه‌های بررسی‌شده، بخصوص از نظر عناصر محتوایی، الگوی خاص مربوط به دانشگاه خود را طراحی نکرده بلکه آن‌ها را اقتباس کرده‌اند و این اقتباس پذیری می‌تواند موفقیت دانشگاه‌ها را در عملیاتی کردن اسناد برنامه‌های تنظیمی با چالش مواجه سازد.

واژگان کلیدی : اسناد برنامه‌های راهبردی، الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی آموزش عالی، بررسی مقایسه‌ای، دانشگاه‌های دولتی

---

[1] مقاله برگرفته از پژوهشی آزاد است.

[2] استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: پست الکترونیک m.yamanidouzi@gmail.com

[3] استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران: پست الکترونیک goldasteh@usc.ac.ir

[4] دانشجوی دکتری برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (مسئول مکاتبات): پست الکترونیک H.khosravi5970@yahoo.com

[5] دانشجوی دکتری برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، گروه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران: پست الکترونیک mehrnoosh.m.moein@gmail.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

مقدمه و بیان مسئله

راهبردی‌های مختلفی در سازمان‌های دانشگاهی به وجود می‌آید. درواقع راهبرد یک مفهوم پویا و غیر ثابت است و از این نظر می‌تواند با شرایط متغیر مواجه شود، آن را درک کند و مسیر را بگشاید؛ مسیری که نقشه از قبل تعیین‌شده، آن را به بن بست می‌کشاند. درصورتی‌که راهبرد در هر لحظه مهارت، ابتکار، تصمیم و تفکر را به کار می‌گیرد. عمل راهبردی باز و تحول‌گراست و با رخدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر یا جدید مواجه می‌شود (مورن، ۱۳۸۷: ١٦). رویکردهای به کار رفته در برنامه‌های راهبردی اکثریت بر مبنای رویکرد کمی‌نگری و کمی‌سازی است؛ به طوری که بر محوریت روش SWOT[1] و پیش‌بینی آینده تأکید شده است. این پیش‌بینی و اجرایی شدن‌ها بر اساس سیاست‌های اجرایی در یک فرآیند زمانی مد نظر بوده که بر اساس وضعیت گذشته است؛ در صورتی‌که همین رخدادها و تغییرات آن‌ها در زمان حال و ترکیب پیچیده که امکان پیش‌بینی و اجرایی کردن اهداف را از طریق سیاست‌های اجرایی با دشواری‌هایی مواجه کرده است (یمنی۱۳۹۷: ۲۳۱). راهبرد پیش‌بینی نیست و سازمان ساختار نیست، سازمان فرآیند تغییر دائمی است که آن را برنامه‌های راهبردی هدایت می‌کند (داروگن و همکاران، ١٩٩٤).

بنابراین امروزه دانشگاه‌ها به‌عنوانی سازمان‌هایی که دچار تغییرات سریع و روز افزونی مرتبط با محیط بیرونی‌اند و نیز به سبب عدم توانایی در کنترل متغیرهای محیطی، قادر نخواهند بود بدون برنامه‌ریزی به اهداف خود دست یابند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، موسساتی هستند که به طور همزمان محصولات متنوعی تولید می‌کنند، محصولات آن‌ها شامل توسعه توانایی‌های علمی و دانشی افراد، سازمان ها و گروه‌های مختلف جامعه و پیشبرد مرزهای دانش از طریق آموزش و پژوهش است. بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه به آرایش کلی برنامه‌های عملیاتی و چگونگی اجرای برنامه‌ها و ارزیابی اقدامات انجام‌شده اشاره دارد. نقش عمده برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه این است که فرایند انجام دادن فعالیت‌های دانشگاهی را با برنامه‌ریزی راهبردی همسو سازد (یمنی، ۱۳۹۷).

کالج ها و دانشگاه‌ها، اهداف متنوع و غالباً والایی دارند ، اتفاق نظر گسترده‌ای وجود دارد که برنامه‌ریزی راهبردی ، اگر به درستی اجرا شود، برای دستیابی به این اهداف، رویکردی جامع به دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد. روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند ضمن هدایت مدیران ارشد و همچنین توانمندسازی مدیران میانی، فعالیت‌های روزمره دانشگاه‌ها را با اهداف گسترده آن‌ها هدایت نمایند. برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را تشویق کند و بنیان سنجش عملکرد را بنیان بگذارد ، که به رهبران امکان می‌دهد تا پیشرفت را کنترل کنند، انحراف از برنامه را تشخیص دهند و آن‌ها را اصلاح کنند و تصمیمات تخصیص منابع را مطابق با اهداف کاملاً مشخص تعیین کنند. در حالی که برنامه‌ریزی راهبردی مزایای مهمی را به همراه دارد، اما نگرانی‌های زیادی وجود دارد که فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند ناکارآمد باشند. برخی از نویسندگان نگرانند که، با ایجاد قوانین یا پروتکل‌های زیاد ، سازمان‌ها بیش از حد درگیر کاغذ بازی شوند و بیش از حد به داده‌هایی اعتماد کنند که ممکن است مشکلات اساسی را برطرف نکنند (مینتزبرگ، ١٩٩٤، دوریس، ۲۰۰۳). دیگر منتقدان معتقدند که افزایش دیوان سالاری مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند خلاقیت سازمانی را از بین ببرد (تیلور و دی لورد ماچادو[2] ، ٢٠٠٦).

مینتزبرگ (١٩٩٤) اظهار داشت که "رویکردهای مکانیزه برای مشکلات، تفکر راهبردی را محدود می‌کند و توانایی سازمان را برای استفاده از فرصت‌های برنامه‌ریزی نشده و جلوگیری از مشکلات کاهش می‌دهد." وقتی برنامه‌ریزی راهبردی به سمت انگیزه‌های خاص هر دانشگاه باشد، برنامه‌ریزی راهبردی هموارتر و موفقیت آمیزتر پیش می‌رود. دانشگاه‌ها به طور معمول برنامه‌ریزی راهبردی را در پاسخ به تغییرات محیطی آغاز می‌کنند مثل قوانین دولتی، تغییر در بازار، رقابت با دانشگاه های دیگر، فن‌آوری‌های نوظهور یا فشارهای بین‌المللی. دانشگاه‌ها همچنین می‌توانند برنامه‌ریزی راهبردی را برای تأمین نیازهای اعتبارسنجی انجام دهند برای فرآیندهای برنامه‌ریزی یکپارچه و مبتنی بر شواهد. به‌عنوان مثال شرایط در انجمن کالج‌ها و مدارس جنوب ایجاب می‌کرد که "موسسه درگیر پروسه‌های برنامه‌ریزی و ارزیابی تحقیقاتی

[1] - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها)

[2] - Taylor and de Lourdes Machado

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008800.1400.13.3.5.3]

مداوم ، یکپارچه و مبتنی بر موسسه باشد" (ساکز[1]، ۲۰۱۱). همچنین ممکن است دانشگاه‌ها برای بهبود چهره عمومی خود برنامه‌ریزی راهبردی را اتخاذ کنند، حتی اگر برخی از برنامه‌ها منجر به افزایش نظارت عمومی شوند (تیلور و دلورد ماچادو ، ۲۰۰٦). البته بسیاری از دانشگاه‌ها برنامه‌های راهبردی خود را برای مدیریت تغییرات در محیط‌های خارجی و داخلی تهیه می‌کنند (چفی ، ۱۹۸٤ ؛ گومپورت و اسپورن[2] ، ۱۹۹۹).

فرایندهای شفاف و رسمی برای سازماندهی برنامه‌ریزی ضروری است، رهبری باید بر اهداف گسترده برنامه راهبردی تمرکز داشته باشد، زیرا بسیاری از برنامه‌ها در لیست طولانی اقدامات و شاخص‌هایی قرار دارند که تمرکز سازمان را از اهداف اصلی آن دور می‌کنند. غالباً، گروه کوچکی که توسط رهبری سازمانی انتخاب می‌شوند برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند، اما این رویکرد به‌طورکلی شکست در حین اجرا را تنظیم می‌کند. مدیریت و کارمندان میانی نیز باید در تمام مراحل برنامه‌ریزی درگیر شوند تا ظرفیت و درک لازم برای اجرای برنامه را توسعه دهند. یکی از موارد بسیار مهم در نگارش برنامه راهبردی دانشگاه‌ها رویکرد اقتباسی یا غیر اقتباسی بودن و طراحی برنامه‌ها می‌باشد؛ منظور از اقتباسی بودن الگو این است که یک الگویی از جای دیگر عمدتاً از دانشگاه‌ها مطرح دنیا برداشته می‌شود. مفهوم غیر اقتباسی بودن الزاماً به معنای طراحی نیست. زیرا طراحی الگو به معنای اجرای فرآیندهای متوالی است که از فاز مطالعاتی بررسی وضعیت گذشته و موجود دانشگاه، بررسی نیازهای آتی، تحلیل SWOT و ... را شامل می‌شود. درواقع طراحی، مستلزم فرآیند ذهنی پیچیده‌ای از توانایی دست یافتن به انواع زیادی از اطلاعات، درآمیختن آن‌ها در مجموعه‌ای منسجم از ایده‌ها و نهایتاً، به وجود آوردن شکلی تحقق‌یافته از آن ایده‌هاست (لاوسون[3]، ۱۳۸۷). بنابراین اگر از این موارد استفاده گردد در حقیقت طراحی اتفاق افتاده است. یکی از مسائلی که در برنامه راهبردی دانشگاه‌ها وجود دارد این است که طراحی اهداف را یک‌بار برای همیشه در نظر می‌گیرند. درصورتی‌که ممکن است در سال‌های آتی اتفاقی صورت بپذیرد که در اهداف لحاظ نشده باشند همان‌طور که لاوسون (۱۳۸۷) بیان می‌کند "هیچ پایان طبیعی برای فرایند طراحی وجود ندارد". لذا طبیعتاً باید این ساختار و الگو بتواند انعطاف لازم را داشته باشد و بتوان ایده‌های جدید و اهداف جدید را در آن وارد کرد بدون این‌که شاکله کلی برنامه به‌هم‌ریخته شود.

بنابراین الگو ابزاری بسیار اساسی و مهم در برنامه‌ریزی دانشگاهی است که برای ایجاد تغییرات مثبت در برنامه‌ریزی باید آن را به‌صورت دقیق‌تری شناسایی کرد. الگو این امکان و زمینه را برای بیان سیاست‌ها و اهداف توسعه دانشگاه فراهم می‌آورد. پس در الگو تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات صورت می‌گیرد یعنی اطلاعاتی که بتواند تصویری دقیق‌تر از واقعیت سازمان ارائه دهد. (یمنی، ۱۳۹٤: ۱۱٤)

درزمینهٔ الگوها، با توجه به بررسی‌هایی که در حوزه مطالعات آموزش عالی انجام گرفت، الگوهایی مرتبط با برنامه‌های دانشگاهی در راستای مطالعات انجام‌شده، انتخاب گردید که شامل الگوی (مینتزبرگ[4]، بارکر و اسمیت[5]، جانسون[6]، نوستریچ[7]، نیواورلئان[8]، انجمن دانشگاه‌ها[9]، کلر[10]، کللند و کینگ[11]، استینر[12]، ویسکانسین[13]، کافمن و هرمن[14]) می‌باشد. **مینتزبرگ** با بررسی الگوهای برنامه‌ریزی مکتب ادراکی، الگوی پایه‌ای

[1] - sacs
[2] - Gumport, & Sporn
[3] -Lawson
[4] - Mintzberg
[5] - Barker & Smith
[6] - Johnson
[7] - Nostrich
[8] - NEW ORLEANS
[9] - www.scup.org
[10] - Keller
[11] - Cleland & King
[12]- Steiner
[13]- *Wisconsin*
[14]- Kaufman & Herman

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

آن‌ها را از نظر ساخت راهبردی بررسی می‌کند و عوامل مؤثر بر این عمل را بر مبنای تحلیل وضعیت درونی و وضعیت بیرونی سازمان نشان می‌دهد. (یمنی،١٣٩٤:٥٢). این الگو مهارت‌های بارز سازمان را از طریق نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را برای دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت، موردبررسی قرارداده و بعد از تحلیل این موارد با در نظر گرفتن مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارزش‌های مدیران امکان خلق و آفرینش راهبردی را به وجود می‌آورد. در الگوی **بارکر و اسمیت،**"هر یک از سطوح دارای مسئولیت برنامه‌ریزی‌اند و ارزشیابی از عملکرد سطوح، به‌صورت پسخوراند در سطوح بالاتر تأثیر می‌گذارد که ممکن است عناصر تشکیل‌دهنده آن‌ها را تغییر، اصلاح یا تنظیم کند. به‌این‌ترتیب ارزیابی در بازنگری در اهداف نقش هدایت‌کننده دارد. این الگو فرآیند لازم برای یافتن نگرش کلی به رسالت، برنامه‌ها، اهداف و اولویت‌ها را عنوان نمی‌سازد. این الگو به‌دوراز رویه اقتداری بر رابطه نگرشی کلی به برنامه سازمان تأکید می‌کند، درعین‌حال برای این‌که نگرش کلی به برنامه در سطوح مختلف سازمان دانشگاه وجود داشته باشد ضرورت دارد که در سطح پایین، یعنی دانشکده‌ها، مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی وجود داشته باشد". (یمنی، ٦٥:١٣٩٤) در مدل دانشگاه **نیواورلئان** (راهنمای برنامه‌ریزی راهبردی و ابزارهای پیاده‌سازی برای مدیران، ٢٠١١: ٤ -٢)[1] ابتدا دانشگاه با شناسایی چشم‌انداز و مأموریت خودکار را آغاز می‌کند و بعد اقدام به تحلیل (بیرونی، داخلی، اختلاف‌ها و...) می‌کند. در ادامه دانشگاه راهبردهای خاص خودش (اهداف راهبردی، برنامه‌های عملیاتی و تاکتیک‌ها) را نوشته و توسعه می‌دهد و منابع را برای رسیدن به وضعیت مطلوب اختصاص می‌دهد، گام بعد اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد دانشگاه در برابر دیگر دانشگاه‌ها برای شناسایی "بهترین" اقدامات کاربردی است. با دید راهبردی اضطراری[2] دانشگاه مبادرت به ارزیابی راهبردی (تاکتیک‌ها و برنامه‌های عملیاتی) برای ارزیابی موفقیت در روند برنامه‌ریزی راهبردی می‌کند و در آخر دانشگاه برنامه راهبردی را بازبینی مجدد می‌کند، تغییرات لازم را ایجاد می‌کند و مسیر خود را بر اساس این ارزیابی‌ها تطبیق می‌دهد.

در مدل **انجمن دانشگاه‌ها** (سایت این دانشگاه)[3] ابتدا برای فرآیند هدف‌گذاری، بازخورد افراد ذینفع داخل و خارج دانشگاه مورداستفاده قرارگرفته و نحوه تصمیم‌گیری در این زمینه موردبررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ برای تنظیم نقشه راه برنامه‌ریزی مبادرت به شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی بیرون و درون دانشگاه می‌کنند، در مرحله بعد اولویت‌های موسسه درزمینهٔ اجرای برنامه که قرار هست به انجام برسد و نحوه سرمایه‌گذاری موسسه برای دستیابی به اهداف بررسی‌شده و منابع، کارهای روزمره و ابتکارات را در کل موسسه با برنامه هماهنگ می‌کنند و در صورت لزوم نتایج برنامه را اصلاح مجدد می‌کنند. الگوی **دانشگاه نوستریج** (برنامه‌ریزی راهبردی ، ٢٠٢٠-٢٠١٥: ٤)[4] یک فرآیند دو حلقه‌ای[5] است که در آن ابتدا کمیته دانشگاهی مبادرت به تجزیه‌وتحلیل نقاط قوت، ضعف فرصت‌ها و تهدیدها می‌کند (SWOT) در ادامه اولویت‌های راهبردی موسسه مشخص می‌گردند و تجزیه‌وتحلیل درون و بیرون به‌صورت پیوسته و دوره‌ای، اولویت‌ها را ارزیابی مستمر می‌کند؛ در مرحله بعد اهداف راهبردی مشخص می‌گردند که برای بهبود بخشیدن به آن‌ها فعالیت‌های راهبردی با تجزیه‌وتحلیل اهداف راهبردی به‌صورت پیوسته و دوره‌ای و مستمر صورت می‌گیرد. در الگوی دانشگاه **جانسون** (هفت مرحله برنامه‌ریزی راهبردی جانسون و شولز)[6] ابتدا مأموریت و چشم‌انداز سازمان شناسایی می‌شود که می‌خواهد به چه چیزی برسد؛ در گام دوم سازمان مبادرت به شناسایی اهداف موردنظر برای تحقق بخشیدن به چشم‌اندازها می‌کند؛ در گام سوم اهداف را به هدف‌های خاص و قابل‌اندازه‌گیری تقسیم می‌کنند که بتوان آن‌ها را تحت نظارت قرارداد؛ در گام چهارم راهبردها شناسایی‌شده و اقدامات لازم برای رسیدن به آن‌ها در نظر گرفته می‌شوند؛ در گام پنجم اقدامات و وظایف و مراحلی را که افراد و گروه‌ها باید برای تکمیل، اصلاح و اجرای

[1] - https://www.suno.edu/assets/suno/PDFs/Administration/Strategic_Planning_Handbook_12-2-10.pdf

[2] - در وقایع پیش بینی نشده و ناخواسته برای دانشگاه، راهبرد های متفاوتی در نظر گرفته شده است که دانشگاه در این مواقع پاسخگوی آنهاست.

[3] - https://www.scup.org/planning-type/strategic-planning/
https://www.scup.org/planning-institute/

[4] - http://www.csun.edu/sites/default/files/Strategic%20Plan%202014-2020.pdf

[5] - double loop process

[6] - https://www.oreilly.com/library/view/the-little-book/9780273785262/html/chapter-069.html

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008800.1400.13.3.5.3]

راهبردی انجام دهند را شناسایی می‌کنند؛ در گام ششم یک سیستم کنترلی برای مقایسه واقعی با عملکرد برنامه‌ریزی‌شده تنظیم و عملکردها تنظیم می‌شود و با توجه به تغییر شرایط برنامه نیز تغییر می‌کند؛ و در گام آخر تلاش‌های همه دست‌اندرکاران تشخیص داده و به آن‌ها پاداش داده می‌شود.

برنامه‌ریزی راهبردی کلر نگاه به آینده دارد و متمرکز بر همگام‌سازی نهاد با تغییر محیط است. (کلر، ۱۹۸۳: ٤٥) **الگوی کلر** مرکب از دو بعد کلی است: محیط داخلی و خارجی. دو سطح بحرانی سازمان و محیط بر شش سطح دیگر قرار می‌گیرد: سه سطح درونی سازمان عبارت‌اند از: سنن، ارزش‌ها و تمایلات؛ نقاط قوت و ضعف علمی و مالی؛ توانایی‌ها و اولویت‌های رهبران و سه سطح محیطی عبارت‌اند از: روندهای زیست‌محیطی: تهدیدها و فرصت‌ها؛ تنظیمات، ادراک‌ها و جهت‌های بازار؛ وضعیت رقابتی: تهدیدها موسسه مایل به گفتگو درباره آینده خود باشد، در حال شکل‌گیری راهبرد آکادمیک است. قبل از تدوین راهبرد نهایی باید سازش انجام شود و با تغییر شرایط خارجی و داخلی، راهبرد نهایی باید تنظیم شود. راهبرد دانشگاهی از بررسی سازمان خود و محیط پیرامون آن جریان می‌یابد. استینر (۱۹۷۹) از تجربه در دنیای تجارت استفاده کرد و مدلی از ساختار و روند برنامه‌ریزی شرکتی را توسعه داد. **الگوی استینر** از برنامه‌ریزی راهبردی با یک بازه زمانی طولانی با راهبردهای کلان، برنامه‌های میان‌مدت و برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت استفاده می‌کند. این مدل، محیط بیرونی را در نظر می‌گیرد و با بازخورد مداوم بین و در میان عناصر مختلف الگو، بررسی و ارزیابی برنامه‌ها را فراهم می‌کند. بازخورد، مبتنی بر ارزیابی نحوه کارکرد برنامه‌ها است و مدیریت را با اطلاعاتی برای کنترل یا هدایت عملیات فراهم می‌کند. در الگوی استینر ارزیابی از عملکرد گذشته و ارزیابی منافع اصلی بیرونی و درونی، گام‌های مهم در روند برنامه‌ریزی است. وی "بررسی موقعیت" را توصیف کرد و تجزیه‌وتحلیل SWOT (نقاط ضعف ، فرصت‌ها ، تهدیدها ، نقاط قوت) را روشی برای ارزیابی چهار فاکتور مشخص‌شده در بررسی موقعیت می‌داند (بارکر و اسمیت، ۱۹۹۷). بنابراین الگوی استینر چهار مرحله را مطرح می‌کند. مرحله بررسی عوامل بیرونی، مرحله بررسی عوامل درونی، مرحله ارزشیابی راهبردی، مرحله بررسی عملیاتی کردن راهبردی. **الگوی کللند و کینگ** نیز" دارای چهارچوب زمانی مختلف (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، درازمدت) و عوامل مرتبط با هریک از آن‌هاست. این الگو دارای اهداف کلی و خاص، رسالت‌ها، ورودی‌های محیطی و بیان راهبرد برای حرکت سازمان از وضع موجود به‌سوی وضع مطلوب در آینده است و شامل شش مرحله شامل تدوین اهداف عمومی، جمع‌آوری اطلاعات، پیش‌بینی، فرضیه‌پردازی، تدوین اهداف ویژه و تهیه برنامه‌هاست". (یمنی، ٦٣:١٣٩٤)

الگوی کافمن و هرمن در چهار لایه اصلی شامل محدوده‌بندی، جمع‌آوری داده‌ها، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی و ارزیابی موردبررسی قرار می‌گیرد. در لایه اول، سه سطح برنامه‌ریزی راهبردی مانند خرد، کلان و فراسوی کلان را فراهم می‌کند. این سه سطح شاخص‌هایی را برای اثبات دامنه و محدودیت برنامه و مدیریت راهبردی تعیین می‌کنند. این طرح اولیه به شناسایی چشم‌انداز ایده آل" مربوط می‌شود. در مرحله دوم داده‌های جمع‌آوری شده باید باورها و ارزش‌ها را شناسایی و مأموریت‌های جاری را به‌عنوان بیرونی‌ترین عوامل برای تعیین داده‌ها با نتایج ایده آل و فعلی شناسایی کنند. مرحله بعدی از طریق برنامه‌ریزی بررسی می‌شود. در زیر این لایه، عوامل متوالی مانند"شناسایی همسویی‌ها و ناهمسویی‌ها. مصالحه میان تفاوت‌ها، انتخاب مأموریت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، شناسایی SWOT ، استخراج قواعد تصمیم‌گیری (تدوین سیاست‌ها) ؛ و تدوین برنامه‌های عملیاتی راهبردی قرار دارد. پیاده‌سازی و ارزیابی (تکوینی و تلخیصی) به‌عنوان آخرین لایه این الگو در نظر گرفته‌شده است. با استفاده از داده‌های ارزیابی، تصمیم درباره ادامه یا تجدیدنظرهای لازم اتخاذ می‌شود (کافمن و هرمن، ۱۹۹۱). در **الگوی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی ویسکانسین**[1] دانشگاه روند برنامه‌ریزی خود را با یک جلسه بازیابی و بازشناسی چشم‌انداز آغاز می‌کند که در آن ذینفعان خارجی مشارکت دارند. گروه برنامه‌ریزی راهبردی (هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان)، بازخورد ذینفعان را در جهت تطابق مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های دانشگاه با وضعیت فعلی و آینده بررسی می‌کنند و همچنین از آن برای شناسایی اهداف اصلی برای دانشگاه و توسعه شاخص‌های عملکرد، برای سنجش موفقیت دانشگاه در دستیابی به اهداف بلندمدت استفاده می‌کنند. برای اطمینان از

[1] https://www.uwstout.edu/planning-process

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

پیشرفت مداوم، واحدهای خاصی، برنامه‌های عملیاتی سالانه همسو با اهداف دانشگاه را تنظیم می‌کنند که پیشرفت آن توسط گروه برنامه‌ریزی راهبردی نظارت می‌شود. بر اساس بازخورد گروه برنامه‌ریزی راهبردی، برخی از موارد موجود در برنامه‌های عملیاتی به‌عنوان اولویت دانشگاه یا به‌عنوان ابتکار کیفیت کمیسیون آموزش عالی مدنظر قرار می‌گیرد. علاوه بر این، یافته‌های جامعه دانشگاه در جلسات سالانه در مورد فرصت‌های پیشرفت و رسیدن به اهداف دانشگاه توسط گروه برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه یا ارتقا ابتکارات در سطح دانشگاه و رسیدن به اهداف بلندمدت استفاده می‌شود.

بسیاری از دانشگاه‌ها از الگوهای مختلف مواردی را به عاریت می‌گیرند و مبادرت به نوشتن برنامه راهبردی می‌کنند ولی ازآنجایی‌که اگر یک دانشگاه از چندین الگو استفاده کند نمی‌توان آن را به‌پای خاص بودن آن دانشگاه گذاشت؛ لذا نمی‌توان آن برنامه را غیر اقتباسی و طراحی دانست؛ لذا ما زمانی می‌توانیم از غیر اقتباسی بودن برنامه صحبت کنیم که ایده را از الگوهای موجود بگیریم و از آن ایده، مبنایی برای خلق یک برنامه جدید و منحصر به دانشگاه انجام دهیم، ازآنجایی‌که بین اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌ها شباهت‌ها و تفاوت‌هایی وجود دارد نویسندگان مقاله به دنبال این هستند تا با بررسی این اسناد به وضعیت ابتکاری یا منحصربه‌فرد بودن الگو با توجه به ویژگی‌های دانشگاه پی ببرند.

لذا در پژوهشی که توسط یمنی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان مقایسه برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور با رویکرد کمّی انجام‌شده؛ به‌منظور تعیین الگوی مورداستفاده در تدوین اسناد برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های منتخب، ویژگی‌های ۱۲ الگوی متفاوت برنامه‌ریزی راهبردی موردبررسی قرارگرفته و میزان تشابه هر یک از آن‌ها با اسناد موردبررسی با استفاده از روش صرفاً کمی تعیین‌شده است. نتیجه‌ی این بررسی نشان می‌دهد، در تدوین اسناد برنامه‌ریزی راهبردی که در ٤ دسته، گروه بندی شده‌اند، هر یک از اسناد، احتمالاً از یک الگوی مشخص و متمایز با سایر گروه‌ها استفاده نموده‌اند. بدین منظور در پژوهش حاضر سعی گردیده است تا با وسعت بخشیدن به دامنه مطالعه برنامه‌های سایر دانشگاه‌های کشور درزمینهٔ بررسی سند برنامه راهبردی و چگونگی همخوانی و میزان تطابق (شباهت) ویژگی‌های هر سند با ویژگی‌های موردتوجه در الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده از روش کمی و تحلیل محتوای کیفی به بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌ها اسناد برنامه راهبردی و وضعیت طراحی اسناد با توجه به ویژگی‌های منحصربه‌فرد آن‌ها از نظر محتوایی (طبق جدول شماره ۲) و شکلی (طبق جدول شماره ۳) پرداخته شود. بنابراین در این پژوهش قصد داریم به پرسش‌های زیر پاسخ دهیم:

سؤالات پژوهش

سؤالات اصلی

بین عناصر شکلی و محتوایی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی وجود دارد؟ آیا در این اسناد، طراحی منحصربه‌فردی متناسب با ویژگی‌های خاص دانشگاه موردنظرشان وجود دارد؟

سؤالات فرعی

۱- چه تفاوت‌های بارزی بین عناصر شکلی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟

۲- چه شباهت‌های بارزی بین عناصر شکلی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟

۳- چه تفاوت‌های بارزی بین عناصر محتوایی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟

٤. چه شباهت‌های بارزی بین عناصر محتوایی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

۵- الگوهای استفاده‌شده در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های جامعه نمونه تحقیق با الگوهای خاص برنامه‌ریزی دانشگاهی دارای چه شباهت‌ها و تفاوت‌های عمده‌ای هستند؟

روش پژوهش

در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا، اسناد برنامه‌های راهبردی ۱۰ دانشگاه منتخب (شهید بهشتی، تبریز، خوارزمی، سمنان، شیراز، صنعتی امیرکبیر، صنعتی اصفهان، صنعتی شریف، کاشان، مازندران) در ۱۰ جدول موردبررسی قرار گرفت، در ادامه ۱۱ الگوی منتخب برنامه‌ریزی راهبردی (مینتزبرگ، بارکر و اسمیت، جانسون، نوستریج، نیواورلئان، انجمن دانشگاه‌ها، کلر، کللند و کینگ، استینر، ویسکانسین، کافمن و هرمن) به‌منظور تعیین الگوی مورداستفاده در تدوین اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها انتخاب و ویژگی‌های آن‌ها به روش تحلیل محتوا بررسی گردید. در گام بعد کدهای مرتبط با الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی از طریق فهرست بازبینی که به مقایسه عناصر محتوایی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های منتخب می‌پردازد استخراج گردید و مولفه‌های آن نیز شناسایی شد، برای تحلیل اطلاعات در جهت بررسی ماتریس شباهت‌ها و تفاوت‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) استفاده‌شده است.

در بخش کمی به‌منظور مقایسه الگوها، با توجه به این‌که مقایسه‌ی ویژگی‌های برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها با یکدیگر و الگوهای موجود، در قالب وجود یا عدم ویژگی‌های برنامه‌ها است، بردار اطلاعات به شکل مجموعه‌ای از داده‌های صفر و یک کدگذاری شده است که آن‌ها را دودوئی[1] می خوانیم. برای مقایسه‌ی دو بردار دودوئی اطلاعات با یکدیگر، آن‌ها را برحسب داده‌های صفر و یک در قالب جدول توافقی ۲ * ۲ نمایش دادیم زیرا هدف ما استخراج ویژگی‌ها یا صفات خاصی از داده‌های ورودی و کاهش ابعاد بردارهای الگو است. در ادامه عناصر و ویژگی‌هایی که برای همه‌ی الگوها مشترک‌اند حذف شدند؛ زیرا هدف اصلی تشخیص تمایز بین الگوهاست. تشخیص ویژگی‌های مهم می‌تواند از طریق یک فرآیند ساده‌ی تطبیق، انجام‌شده یا به طراحی یک جدول جستجوی تمایزها کاهش یابد؛ پس از محاسبه معیار شباهت (عدم شباهت) بین برنامه راهبردی دانشگاه‌ها که با استفاده از کمیت‌های آماری مناسب انجام شد. نکته‌ی حائز اهمیت این است که بعد از نوشتن جمع نمره‌های ستون‌ها، میانگین و انحراف استاندارد آن‌ها را در ستونی مجزا هم افقی و هم عمودی در اخر با استفاده از این دو نمره‌ی به دست آمده از میانگین و انحراف ما میزان استفاده دانشگاه‌ها از الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی را به‌صورت کمی مورد سنجش قراردادیم. دلیل استفاده از انحراف معیار این است که هرچه انحراف به صفر نزدیک باشد نشان دهنده این است که آن دانشگاه از الگوهای نام برده شده کمتر استفاده کرده است و هر چه انحراف معیار به نیم نزدیک باشد آن دانشگاه درزمینهٔ برنامه‌ریزی بیشتر حالت اقتباسی داشته است.

ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سؤالات این تحقیق، اسناد رسمی برنامه راهبردی دانشگاه‌های مذکور است. به همین منظور برای جمع‌آوری اطلاعات، از اسناد رسمی منتشر شده دانشگاه‌ها به‌عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات بهره‌گیری می‌شود؛ همچنین از طریق بررسی اسناد و مدارک و مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده در این زمینه مبادرت به انتخاب الگوهای راهبردی مورد نظر گردید.

جامعه آماری پژوهش

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

جامعه آماری پژوهش، کلیه اسناد رسمی منتشر شده برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی کشور است. با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و با توجه به منبع مطمئن انتشار این اسناد و قابلیت دسترسی به آن‌ها، اسناد برنامه‌ریزی راهبردی ۱۰ دانشگاه شامل دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه تبریز، دانشگاه خوارزمی، دانشگاه سمنان، دانشگاه شیراز، دانشگاه صنعتی اصفهان، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه کاشان و دانشگاه مازندران موردمطالعه قرار گرفت[1]. همچنین به‌منظور مقایسه‌ی الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها و خوشه‌بندی آن‌ها، ۱۱ نمونه الگوی برنامه‌ریزی متفاوت طراحی شده از سوی صاحبنظران این دانشگاه‌ها و انجمن‌های آموزش عالی: کلر (،۱۳۸۳ به نقل از یمنی،۱۳۸۲ص ٦٥) کللند (۱۳۸۳، به نقل از یمنی، ۱۳۸۲ص، ٦٧)، بارکر (۱۹۹۷، به نقل از یمنی، ۱۳۸۲، ٦٩)، جانسون، کافمن و هرمن (کافمن و هرمن، ۱۳۸۷، ٦٩)، استینر (۱۹٦٩، به نقل از یمنی، ۱۳۸۲، ص۵۵) و مینتزبرگ (۱۹۹٤، به نقل از یمنی، ۱۳۸۲، ص ۵۷)، نوستریج، ویسکانسین، نیواورلئان و انجمن دانشگاه های ایالات متحده مبنا قرارگرفته‌اند.

روش‌های شکل‌دهی و تقسیم بندی اطلاعات

ویژگی‌های اسناد برنامه‌ها را در دانشگاه‌های منتخب بر اساس پژوهش انجام یافته (یمنی و همکاران، ۱۳۹۷) بررسی و آن‌ها را به دو دسته کلی ویژگی‌های محتوایی و شکلی تقسیم بندی کرده‌ایم.

الگوهای برنامه‌ریزی نیز دارای عناصر محتوایی و شکلی خاص خود به شرح زیر می‌باشند.

۱. **عناصر محتوایی:** به ویژگی‌هایی که به ساختار و درون مایه برنامه اشاره دارد؛ می‌پردازد که شامل مولفه های "چشم‌انداز، بیان مأموریت، ارزش‌ها، اهداف کلان، اهداف عملیاتی، راهبرد، برنامه‌های عملیاتی، مکانیزم ارزیابی، جامعیت برنامه، ارائه شاخص، تغییرات و رویکرد" می‌باشد .عنصر اول یعنی **چشم‌انداز** بیان آرمانی مقصود یا یک طرح و برنامه در مورد دست‌یابی به اهداف آتی سازمان و تصویری از آینده است که در برگیرنده ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشد. (یوکای، ۲۰۰۱: ١٤). چشم‌انداز مفهومی است که در برگیرنده تصویر و سیمای گروهی و جمعی از آینده سازمان و آینده‌های واقع گرایانه، محققالوقوع و جذاب برای سازمان است. (مامفورد و استرانگ، ۲۰۰۲: ۱۱). اهمیت تعریف **بیانیه مأموریت** را پیتر دراکر برای اولین بار درسال ۱۹۷۳ در کتاب کلاسیک خود با عنوان «مدیریت: وظایف، مسئولیت‌ها و روش‌ها» مطرح کرد. او بیان کرد که شاید مهمترین علت سرگشتگی و شکست سازمان‌ها این باشد که به اندازه کافی به علت وجوی و مأموریت خود فکر نمی‌کنند. ایکاف (۱۳۹۷) معتقد است بیانیه مأموریت باید در عملکرد سازمان تفاوت چشمگیری ایجاد کند. بنابراین بیانیه مأموریت را تنظیم آرمان‌های یک سازمان در جهت ارزیابی پیشرفت به‌سوی این آرمان‌ها ، مشخص کردن حوزه فعالیتی سازمان، تبیین نقش سازمان در ارتباط با هر یک از ذینفعان سازمان و متناسب بودن سازمان با نیازهای هر کدام از آن ها می‌داند. **ارزش** به‌طورکلی بیانگر اهمیت یک چیز است و در کل ایده ال هایی انتزاعی هستند که به‌عنوان اصول هدایت‌کننده مهم اقدامات انسانی عمل می‌کنند. (نباتچی[2]، ۲۰۱۸: ٤؛ پانت و اوجا[3]، ۲۰۱۷: ۲). **اهداف کلان یا هدف کلی**، اهدافی هستند که به‌صورت عبارت‌های کلی بیان می‌شوند. اهداف به تناسب سطوح سازمانی و برنامه‌ای تنظیم می‌شود و اهداف سازمانی موید جهت‌گیری راهبردی کل سازمان بوده بنابراین بسیار کلی خواهند بود. معمولاً **"راهبرد** را به‌عنوان یک نقشه عملیاتی برای دستیابی به اهداف درازمدت یا نهایی در نظر می‌گیرند و درعین‌حال آن را هنر برنامه‌ریزی و مدیریت عملیات می‌نامند. در برخی تعاریف هم راهبرد عبارت است از علم و هنری که عملیات دسترسی به اهداف را با ترتیب خاصی ارائه می‌دهد. در این معنی، راهبرد به معنی اقدامات مرحله‌بندی شده‌ای است که لازم است انجام گیرند تا به هدف دست یافته شود". (یمنی، ۱۳۹۸: ۷۷). آنسوف تعریف راهبرد را «قواعد تصمیم‌گیری» می‌داند و راهبرد را استفاده از اصول مشابه اما اتخاذ تصمیمات متفاوت در شرایط

[1]- نشانی اسناد برنامه ریزی راهبردی جامعه نمونه درپیوست ۱ ضمیمه شده است.

[2] - Nabatchi,

[3] - Pant & ojha

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

متفاوت می‌داند. مورن (۱۳۸۷) راهبرد را یک مفهوم پویا و غیر ثابت، نوآور و بدیهه پرداز می داند. راهبرد در هر لحظه مهارت، ابتکار، تصمیم و تفکر را به کار می‌گیرد. عمل راهبردی باز و تحول‌گراست و با رخدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر یا جدید مواجه می‌شود (مورن،۱۳۸۷:۱۶). **اهداف عملیاتی** را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی راهبردی تعریف کرد. (الوانی، به نقل از بشارتی و همکاران، ۱۳۹٤: ۵۷). **مکانیزم ارزیابی** یعنی "توانایی بررسی نتایج حاصل از عملیاتی‌کردن اهداف و شناخت‌زایی آن. ارزیابی، با اتکا به شاخص‌های بررسی عملکرد دانشگاه، باعث تغییر، اصلاح یا تنظیم سازمان می‌شود (یمنی، ۱۳۹٤: ۹۵) **جامعیت** در برنامه‌ریزی به معنی یکپارچه نمودن برنامه‌های سازمان با برنامه‌های سطح جامعه است. منظورفراهم آوردن برنامه‌ای با قلمروی وسیع و دربرگیرنده دامنه‌ای از تمامی سطوح است. (کوپر[1]، ۱۹۹۸: ۱۱). **شاخص** صفتی در یک پدیده که می‌توان بر اساس تغییرات آن، موقعیت پدیده را از پدیده‌های دیگر متمایز کرد و نسبت به هدف مرتبط با آن پدیده، سنجشی را صورت داد؛ شاخص‌ها تعیین‌کننده خصوصیات فرآیندها هستند، فرآیندهایی که برای رسیدن به هدف مورد نظر باید ایجاد شوند (دفتر سنجش فرهنگی، ۱۳۸٦: ۵٦). بنابراین شاخص‌ها اهمیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی درسیستم‌های آموزش دارند زیرا می توان از طریق آن‌ها گرایش‌های موجود در وضعیت موجود آن‌ها را شناسایی کرد. شاخص‌ها به فهم گرایش‌های مهم در سازمان کمک می‌کنند. **تغییرات** در سازمان‌ها مانند دیگر موجودات زنده وجود دارد، آن‌ها به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند و می‌میرند، امروزه ما در جهانی زندگی می‌کنیم که در آن تغییر و رقابت مداوم وجود دارد. بنابراین، برای موفقیت در این دنیا، سازمان‌ها باید خود را با محیط سازگار کنند و از فناوری‌ها در جهت روزآمد کردن خود استفاده کنند. (سلیک، ازسای[2]، ۲۰۱٦) لذا رهبران دانشگاهی باید تغییر مداوم را به‌منظور حفظ آموزش، به روز بودن تحقیقات و جذابیت موسسه برای ذینفعان و دانشجویان به‌صورت بالقوه ترویج دهند. (بولر[3]، ۱۳۹۹: ۹۰). در بحث **رویکرد**های رایج در مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی و دانشگاهی نویسنده با تمایز بین دو رویکرد ساده گرایانه یا کاهنده و پیچیده نگر یا همه جانبه نگر اضافه می‌کند در رویکرد پیچیده نگر نمی‌توان مفاهیم برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، ارزشیابی، مدیریت را به گونه‌ای که امروز در پارادایم گسسته نگر و کاهنده و ساده ساز قرار دارند در هدایت فعالیت‌های دانشگاه با این رویکرد به کار بست. در این رویکرد واقعیت‌های دانشگاهی به مراتب پیچیده تر هستند. پویایی سیستم دانشگاه در این رویکرد نشان از تغییر در نیازها و تصورات دانشجویان، اساتید و غیره دارد که در رویکردهای ساده‌گرایانه چنین واقعیتی را بر اساس دستورالعمل عمل ها و آیین‌نامه های از قبل تعیین‌شده کنترل می‌کنند (یمنی، ۱۳۹۸)

۲. عناصر شکلی: به دسته ای از ویژگی‌ها اشاره دارد که به چگونگی ارائه برنامه به استفاده کنندگان بیرونی می پردازد که شامل "رعایت سلسله مراتب، مشخص بودن طول دوره برنامه‌ریزی، مشخص بودن تیم برنامه‌ریزی، در دسترس بودن برنامه، مصوب بودن برنامه، روشن بودن وضعیت ابلاغ برنامه، پیوستگی ساختار برنامه، شیوه‌های ارزیابی عملکرد برنامه " می‌باشد. ساختار سلسله مراتبی کمیته می تواند ساده یا خیلی پیچیده باشد، برخی از دانشگاه ها ممکن است سلسله مراتبی از هر یک از عناصر را در الگو اختصاص دهند در حالی که برخی ممکن است عناصر اصلی را با هم ترکیب کنند یا هر یک از آن‌ها را به عناصر جزئی‌تری تقسیم نمایند. (راولی، لوهان و دولنس، ۱۳۸۲ : ۱۸۸). یان تین برگن دومین ضابطه یک برنامه‌ریزی مطلوب را زمان مورد نیاز برای انجام عمل دانسته است، **مشخص بودن طول دوره برنامه‌ریزی** را می توان مرتبط با تنظیم برنامه زمانی دانست که وی به آن اشاره کرده است و آن را تعیین مناسب‌ترین زمان انجام کار برای تمام فعالیت‌های مربوط به یک برنامه می داند. (تین برگن، ۱۳٦۳). **تیم برنامه ریز** نقش ستادی و مشورتی را جهت تنظیم برنامه‌های کوتاه‌مدت و دراز مدت دانشگاه دارند و باید دارای مهارت‌های حرفه‌ای لازم برای این کار باشند تا امکان اثربخشی برنامه‌ریزی بیشتر شود. (یمنی، ۱۳۸۰: ۱۰٦–۱۰۷) منظور از **مصوب بودن برنامه** یعنی برنامه تصویب شده و به تصویب رسیده باشد و تمامی اعضا آن را قبول و پذیرفته باشند. (معین، ۱۳۸٦) در **وضعیت ابلاغ برنامه** توجه به زمان مورد نیاز برای تدوین یک برنامه راهبردی مفید و واقعی بسیار ضروری است. لذا برای تحلیل و

[1] - Cooper
[2] - ÇELİK & OZSOY
[3] - Buller

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

تدوین گزارش مشخص کردن سقف زمانی و وضعیت ابلاغ آن، تدوین مجموعه‌ای از مراحل و سطوح، معیاری در فرآیند و تعیین چارچوب واقع بینانه برای دستیابی به آن بسیار مورد نیاز است. (راولی، لوهان و دولنس، ۱۳۸۲: ۱۸۱-۱۸۰) **"پیوستگی ساختار برنامه"**، یکی از مهم‌ترین موضوع‌ها در تحلیل گفتمان است، که به روابط معنایی موجود در برنامه اشاره می‌کند. عناصر ساختار، نشان می‌دهند که چگونه بخشی از ساختار از نظر مفهومی، با بخش دیگر ارتباط پیدا کرده و به واسطهٔ آن درک می‌شود لذا پیوستگی به روابط معنایی موجود در متن اشاره می‌کند و به درک معنا کمک می‌کند. (عزتی و عاشقی، ۱۳۹۷: ۱۲۲-۱۰۵). **شیوه‌های ارزیابی عملکرد** ممکن است بر اساس موضوع ارزشیابی(خرد-کلان)، نوع(کمی،کیفی)، نظر(آموزشی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی)، شکل (نهایی و تکوینی)، روش (هنجاری، معیاری) و عامل ارزشیابی (درونی و بیرونی) انجام گیرد. ارزیابی برنامه‌های دانشگاهی بر اساس سه مفهوم کیفیت، نیازها و هزینه‌ها صورت می گیرد. (یمنی، ۱۳۹٤، ص: ۹۸-۹۳).

در ابتدا اسناد هر یک از دانشگاه های موردمطالعه را در جدول با توجه به ویژگی‌های محتوایی و شکلی موردبررسی قراردادیم[۱].

جدول ۱. ویژگی‌های محتوایی و شکلی دانشگاههای منتخب

عناصر محتوایی و شکلی	دانشگاه بهشتی [۲]	دانشگاه تبریز	دانشگاه خوارزمی	دانشگاه سمنان	دانشگاه شیراز	دانشگاه صنعتی اصفهان	دانشگاه‌صنعتی امیرکبیر	دانشگاه صنعتی شریف [۳]	دانشگاه کاشان	دانشگاه مازندران
چشم‌انداز	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
بیانیه مأموریت	+	+	+	−	+	+	+	+	+	+
اهداف کلان	+	+	−	−	+	+	+	+	+	+
ارزش	+	+	−	−	+	+	+	+	+	+
اهداف عملیاتی (جزیی)	+	+	+	+	+	+	+	+	−	+
راهبرد	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
برنامه‌ی عملیاتی	+	−	−	+	+	+	+	+	+	+
مکانیزم ارزیابی	+	−	−	−	+	+	+	+	+	+
جامعیت برنامه	+	−	+	+	+	+	−	+	+	+
ارائه شاخص	+	−	+	+	+	+	+	+	+	+
تغییرات	+	−	−	+	−	−	+	+	+	+
رویکرد	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
رعایت سلسله مراتب	+	−	+	+	+	+	+	+	+	+

[۱]-در این جدول علامت "+" نشان دهنده وجود و علامت "-" نشان دهنده فقدان ویژگی در الگوی برنامه ریزی است.

[۲]در جهت دستیابی به فایل اصلی و کامل سند برنامه دانشگاه بهشتی با واحدهای مختلف دانشگاه من الجمله: تمامی معاونت ها (آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و مالی) و کتابخانه دانشگاه در تاریخ ۲۲ و ۲۳ تیر ماه تماس گرفته شد و نکته جالب توجه در این خصوص آن بود که هیچ کدام از دوایر مذکور اطلاعی از سند دانشگاه نداشتند و هیچ گونه نسخه ای چه به صورت الکترونیکی و چه به صورت چاپ شده در دست جهت مطالعه نداشتند.

[۳]در این سند عنوان شده است که جزییات این برنامه دراسناد پشتیبان قابل دستیابی است لذا برای اطلاع از این جزییات با مرکز برنامه ریزی راهبردی وتوسعه منابع دانشگاه شریف در۱۲ و۲۲ خردادماه ۱۴۰۰ تماس گرفته شد ولی دستیابی به فایل مورد نظر امکان پذیر نبود .

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

طول دوره	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
مشخص بودن تیم برنامه ریز	+	−	+	+	+	+	+	+	−	+
مصوب بودن	+	−	+	+	+	+	+	+	+	−
وضعیت ابلاغ	+	−	+	+	+	+	+	+	+	+
پیوستگی ساختار برنامه	+	−	+	+	+	+	−	+	+	+
شیوه‌های ارزیابی عملکرد	−	−	−	−	+	+	+	+	+	+

مقایسه ویژگی‌های الگوها

در این قسمت ویژگی‌های الگوهای منتخب (۱۸ویژگی) بر اساس تعاریف و مفاهیم به کاررفته در آن‌ها استخراج شده است.

جدول ۲. مقایسه ویژگی‌های منتخب برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه ها (یمنی و همکاران، ۱۳۹۷)

ردیف	ویژگی	نام الگوی برنامه‌ریزی									
		کلر	کللند و	بارکر و	جانسون	نوستریج	ویسکانسین	نیواورلئان	انجمن	کافمن	استینر	مینتزبرگ
۱	تعیین رسالت‌ها	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-
۲	نقاط قوت و ضعف	+	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+
۳	بررسی تهدیدات و فرصت‌ها	+	-	+	+	+	+	-	-	+	+	+
٤	فرض‌های محیطی (پویش محیطی)	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-
٥	ارزشیابی و پس خوراند	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-
٦	تدوین راهبردها	+	+	-	-	+	+	+	-	+	-	-
۷	تحلیل شکاف (فاصله)	-	-	-	-	+	-	+	-	+	-	-
۸	مرور(تعیین) اهداف	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-
۹	برنامه‌ریزی عملیاتی	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
۱۰	بررسی گذشته سازمان	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۱۱	توجه به مسئولیت‌های اجتماعی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۱۲	محک زنی	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
۱۳	وجود نگرش تحلیلی	+	+	+	_	+	+	+	_	+	_	_
١٤	توسعه مسیرهای راهبردی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۱٥	به روز رسانی نواحی راهبردی	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
١٦	بررسی افراد تحت تأثیر سازمان و نیازهای	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

	آن‌ها										
۱۷	راهبردهای نوظهور	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
۱۸	یادگیری و تفکر راهبردی	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
۱۹	جمع ویژگی ها	۵	٦	۷	۱۱	۸	۱۰	۸	۹	۳	۹	۳

شیوه تطابق الگوها و اسناد برنامه‌های راهبردی منتخب

ابتدا ویژگی‌های مشترک بین الگوها و اسناد به‌منظور تعیین میزان شباهت آن‌ها استخراج شد. با توجه به عناصر محتوایی و شکلی بررسی‌شده دانشگاه‌ها و جدول ویژگی‌های مشترک مدل‌های برنامه‌ریزی در مجموع ۹ ویژگی مشترک شناسایی گردید که عبارت‌انداز: رسالت (بیانیه مأموریت)؛ مرور (تعیین) اهداف؛ تعیین راهبردها؛ برنامه‌ریزی؛ ارزشیابی (ارزیابی)؛ بررسی نقاط قوت و ضعف؛ بررسی تهدیدها و فرصت‌ها؛ تحلیل وضعیت گذشته؛ بررسی (پویش) محیطی.

در مرحله بعد، وضعیت اسناد و الگوهای نظری مطرح را از نظر دارا بودن یا نبودن هر یک از ویژگی‌های فوق بررسی کرده و آن‌ها را در قالب یک ماتریس دودوئی نمایش می‌دهیم (جدول ۱۲).

جدول ۳. مقایسه ویژگی‌های مشترک اسناد برنامه‌های دانشگاه ها و الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی منتخب

نام دانشگاه یا الگو	بیانیه مأموریت	تعیین اهداف	راهبردها	برنامه‌ریزی	ارزشیابی	نقاط قوت و ضعف	تهدیدها و فرصتها	تحلیل گذشته	پویش محیطی	میانگین _ انحراف معیار
بهشتی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰,۷۷ – ۰,۶۳
تبریز	۱	۱	۱	۱	.	۰	۰	۰	۰	۰,٤٤ – ۰,٤۷
خوارزمی	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۳۳ – ۰,٤۱
سمنان	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰,۷۷ – ۰,۶۳
شیراز	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰ –۱
اصفهان	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰,۷۷ – ۰,۶۳
امیرکبیر	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰,۷۷ – ۰,۶۳
شریف	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰,۸۸ – ۰,۶۷
کاشان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰,۸۸ – ۰,۶۷
مازندران	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰,۵۵ – ۰,۵۲
کلر	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰,٤٤ – ۰,٤۷
کللند و	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰,۵۵ – ۰,۵۲

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

کینگ										
بارکر و اسمیت	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰,۶۶ – ۰,۵۸
جانسون	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰,۶۶ – ۰,۵۸
نوستریج	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰,۷۷ – ۰,۶۳
ویسکانسین	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰,۷۷ – ۰,۶۳
نیواورلئان	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰,۶۶ – ۰,۵۸
اتحادیه دانشگاه ها	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۳۳ – ۰,۴۱
کافمن و هرمن	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰,۷۷ – ۰,۶۳
استینر	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰,۳۳ – ۰,۴۱
میتنزبرگ	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰,۳۳ – ۰,۵۷

به‌منظور تعیین میزان شباهت (تطابق) هر یک از اسناد با الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی موردبررسی، از ضرایب شباهت داده‌های دودوئی استفاده شد؛ البته میزان شباهت ممکن است برای یک سند برنامه‌ریزی بیش از یک الگو را نشان دهد که می‌تواند ترکیبی از الگوها را در تدوین آن سند تداعی کند. نتایج محاسبه ضرایب شباهت بین اسناد و الگوها با استفاده از ضریب شباهت راجرز و تانیموتو به‌عنوان نمونه در جدول ٤ ارائه می‌شود. میزان شباهت با استفاده از سایر معیارها به نتایج مشابهی منجر شده است.

جدول ٤. نتیجه تطابق اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه ها و الگوهای برنامه‌ریزی منتخب

ردیف	نام دانشگاه	شبیه ترین الگوی برنامه‌ریزی	ضریب شباهت (از ۱)
۱	بهشتی	۱- نوستریج، ۲- ویسکانسین، ۳- کافمن و هرمن	۱
۲	تبریز	۱-کلر	۱
۳	خوارزمی	۱- اتحادیه دانشگاه ها ۲- استینر ۳- میتنزبرگ	۱
٤	سمنان	۱- نوستریج، ۲- ویسکانسین، ۳- کافمن و هرمن	۱
۵	شیراز	۱- نوستریج، ۲- ویسکانسین، ۳- کافمن و هرمن	۰,۸۸
٦	صنعتی اصفهان	۱- نوستریج، ۲- ویسکانسین، ۳- کافمن و هرمن	۱
۷	صنعتی امیر کبیر	۱- نوستریج، ۲- ویسکانسین، ۳- کافمن و هرمن	۱
۸	صنعتی شریف	۱- نوستریج، ۲- ویسکانسین، ۳- کافمن و هرمن	۰,۸۲
۹	کاشان	۱- بارکر و اسمیت، ۲- جانسون، ۳- نیواورلئان	۰,۸۲
۱۰	مازندران	۱- کللند و کینگ	۱

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

درواقع نتیجه جدول ٤ نشان می دهد اسناد برنامه‌هایی که ازنظر محتوایی و شکلی در یک رده گروه‌بندی شده اند، بنابراین می‌توان فرض کرد از الگوی برنامه‌ریزی واحدی پیروی کرده‌اند.

یافته های پژوهش

در پاسخ به **سوال فرعی اول** مبنی بر این‌که "چه تفاوت‌های بارزی بین عناصر شکلی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟" می توان گفت: در بیشتر اسناد طول دوره مشخص است و شاخص‌ها طبق وضعیت موجود و افق‌های ده‌ساله تدوین گردیده است اما افق ده ساله اسناد موردمطالعه این پژوهش، در سال‌های مختلف، در نظر گرفته‌شده و تا سال‌های ۱٤۰۰، ۱٤۰٤، ۱٤۰۵ و ۱٤۱۷ متغیر است. در اسناد بعضی دانشگاه‌ها اعضای تیم برنامه ریز مشخص‌شده و بیان شده است که نظرات تمامی اعضا و آحاد جامعه دانشگاهی لحاظ شده است مانند دانشگاه شیراز، دانشگاه سمنان، دانشگاه صنعتی شریف و امیرکبیر[۱]. اما در بعضی اسناد مانند دانشگاه خوارزمی، مازندران، گروهی چند نفره مبادرت به نگارش سند کرده‌اند و در بعضی اسناد دانشگاه‌ها مانند دانشگاه کاشان و تبریز به تیم برنامه‌ریز اشاره‌ای نشده است درصورتی که دربعضی اسناد مانند اسناد دانشگاه شیراز، سمنان، مازندران و خوارزمی اسامی تیم برنامه ریز نیز قید شده است. همچنین بررسی اسناد نشان می‌دهد سند دانشگاه‌هایی مثل امیرکبیر و شیراز که در آن‌ها از توانمندی، تجربه، باورها و ادراکات استادان مجرب و صاحب نام در نگارش و اجرایی شدن برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده‌اند متفاوت‌تر بوده اند. زیرا استفاده از باورها، ادراکات و برداشت‌های متفاوت اعضای هیأت علمی، می‌تواند همانند یک نقشه راه، دانشگاه را در جهت درست تهیه برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه همه ابعاد هدایت کند. پریرخ و ارسطو پور (۱۳۸۸) همچنین سلیمی و همکاران (۱۳۹۰) نیز درپژوهش خود به اهمیت تیم برنامه‌ریز و مشارکت اعضای هیات علمی در تدوین برنامه راهبردی اشاره کرده اند. همچنین اهمیت نقش معاونت‌ها در تیم برنامه‌ریز نیز قابل توجه است. برای مثال عدم ارتباط و همکاری کافی و مناسب بین بخش‌های مختلف معاونت‌ها از جمله مدیریت اداری، امور مالی، امور دانشجویی و امور فرهنگی در نگارش اسناد برنامه دانشگاه خوارزمی و تبریز در جهت نگاه همه جانبه نگر برای نگارش راهبردها دارای پایین‌ترین اولویت است. که این نتیجه با پژوهش احمدیان و همکاران (۱۳۹۸) که معتقدند برای طراحی برنامه راهبردی دانشگاه فرهنگیان می‌بایست نگاهی همه جانبه‌نگر در تمامی سطوح آموزشی، تربیتی و سطح معاونت‌ها برای نگارش راهبردها وجود داشته باشد هم راستا است. در اغلب دانشگاه‌های موردمطالعه، سند مصوب گردیده و وضعیت ابلاغ برنامه‌ها مشخص است و کارگروهی، مسئولیت پیگیری برنامه‌ها را در دستور کار دارند اما در اسناد بعضی دانشگاه‌ها مانند دانشگاه تبریز و مازندران در مورد تصویب سند آن اصلا اشاره‌ای صورت نگرفته است. از نظر پیوستگی ساختار اسناد بعضی دانشگاه‌ها از نظر مفهومی، با بخش درونی طبق سند ارتباط دارند و به واسطهٔ آن‌ها درک می شوند و از نظر محیط بیرونی نیز تجزیه‌وتحلیل مکفی صورت گرفته و پیوستگی دیده می‌شود مانند دانشگاه امیرکبیر و شیراز اما در بعضی اسناد پیوستگی درونی اجزا وجود ندارد مانند تبریز، خوارزمی. به شیوه‌های ارزیابی در بعضی اسناد مانند دانشگاه امیرکبیر بهتر پرداخته شده و در بعضی از اسناد فقط به آن اشاره شده و شیوه‌های ارزیابی در بعضی اسناد مانند دانشگاه تبریز، شهیدبهشتی و خوارزمی اصلا مشخص نشده است. همچنین گزارش ارزیابی عملکرد بعضی از دانشگاه‌ها مانند دانشگاه شریف، مازندران کاملا مطابق با سند آن‌هاست و برخی از گزارش‌های ارزیابی مانند دانشگاه شیراز و صنعتی اصفهان متفاوت با آنچه که درسند است می‌باشد اما به‌طورکلی در دانشگاه امیرکبیر تفاوتی خاص‌تر نسبت به بقیه دیده می‌شود.

در پاسخ به **سوال فرعی دوم** مبنی بر این‌که **" چه شباهت‌های بارزی بین عناصر شکلی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟"** همه‌ی اسناد از هفت عنصر شکلی، حداقل ٦ عنصر آن را دارند و فقط سند دانشگاه تبریز دارای یک عنصر شکلی می‌باشد. به‌طورکلی می توان به این نتیجه رسید که در بررسی این اسناد سه طیف از اسناد آشکار است در دسته اول دانشگاه

[۱] در این اسناد فقط به اعمال نظرات اعضای هیات علمی اشاره شده است و مستندات مربوط به نظرات اعضای هیات علمی در اسناد ارائه نشده است.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

های تبریز، خوارزمی، کاشان و مازندران وجود دارند که در بعضی آیتم‌های موردبررسی قرارگرفته شبیه به هم هستند و وضعیت عملکرد، ساختار، ابلاغ، مصوب بودن برنامه و تیم برنامه‌ریز آن‌ها تا حدی به یکدیگر شباهت دارند. در دسته دوم دانشگاه‌های صنعتی اصفهان، امیرکبیر، شریف قرار دارند که در عناصر شکلی مذبور شبیه به هم عمل کرده‌اند و در دسته سوم دانشگاه سمنان، شیراز قرار دارند که از نظر شیوه‌های ارزیابی عملکرد، ساختار، وضعیت ابلاغ‌ها، تیم برنامه‌ریز وضعیت بهتری دارند و جامع بودن در اسناد هویداتر می‌باشد. به‌صورت کلی در بررسی عناصر شکلی این نتایج حاصل گردید که اکثریت دانشگاه‌های کشور از نظر شکلی وجه‌های شباهت یکسانی را رعایت کرده بودند و در بررسی الگوهای به کار گرفته‌شده نیز مطابق با جدول ٤ نیز این امر هویدا بود.

در پاسخ به **سوال فرعی سوم** مبنی بر این‌که **" چه تفاوت‌های بارزی بین عناصر محتوایی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟"** به‌طورکلی می‌توان اشاره نمود که در بررسی اسناد، دانشگاه‌ها از نظر عناصر محتوایی تقریبا به‌صورت متمایز از یکدیگر عمل کرده بودند این بررسی‌ها در جدول ۱ تلخیص گردیده است؛ برای مثال می توان گفت: اسناد دانشگاه شیراز و سمنان و شریف و کاشان در تدوین اهداف عملیاتی، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی و ارائه شاخص‌ها نسبت به بقیه اسناد، تفاوت‌های بارزتری دیده می‌شد. برای مثال برای طراحی و تدوین راهبرد در گام اول آن‌ها مبادرت به شناخت سازمان نمودند (قوت و ضعف)، در گام دوم به شناخت محیطی پرداخته بودند (فرصت و تهدید)؛ در گام سوم جهت‌گیری های کلی سازمان (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و راهبرد کلان) را بر اساس شناخت سازمانی نگارش کرده و در گام آخر مبادرت به تدوین اهداف و راهبردها کرده بودند. نکته بارز در اسناد دانشگاه سمنان و شیراز این بود که اولویت‌های راهبردی بر اساس میزان اهمیت و میزان تأثیر بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نظرسنجی از خبرگان از طریق ماتریس مشخص گردیده بود و تدوین راهبردها در قالب موضوعات اصلی و فرعی صورت گرفته بود. در بقیه موارد تفاوتی دیده نمی‌شد. در دانشگاه امیرکبیر عنصر بررسی مکانیزم ارزیابی برنامه‌ها متفاوت از سایر اسناد دانشگاه‌ها در بازه‌های زمانی دوماهه (بررسی پیشرفت و انطباق) چهار ماهه (کارآمدی راهبردها) یک‌ساله (تغییرات احتمالی سیاست‌های کلان کشور) در قالب مقوله‌های کمی و با شفافیت، اشتراک‌گذاری، دسترسی، رصد نمودن شاخص‌های هدف گذاری شده توسط کارگروهی مشخص‌شده انجام می‌گرفت و در ارزشیابی عملکرد ارسال شده به وزارت علوم نیز این تفاوت کاملا مشهود بود. بررسی اسناد دانشگاه بهشتی و خوارزمی، حاکی از آن بود که اهداف دانشگاه‌ها در سطح کلان به‌صورت کارشناسانه و با اهداف برنامه‌های ششم توسعه و چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور تطابق دارد ولی در مرحله اجرا و تحقق آن، ضعیف و ناکارآمد است و متأسفانه بازخوردی صورت نمی‌گیرد که مشخص شود اهداف در سطح کلان و خرد تا چه حد تحقق‌یافته است و یا تحت تأثیر کدام جریان‌ها قرار می‌گیرد. بازسازی ساختارها با توجه به تغییرات و حجم اطلاعات جدید لازم و ضروری است، که این روند مثلا در دانشگاه امیر کبیر بسیار مکفی است اما در سایر دانشگاه‌ها بر اساس نیازهای جامعه محلی و جهانی، سازماندهی و تدوین نمی‌گردد، این نتیجه با پژوهش دارابی و همکاران (۱۳۹۹) یعنی توجه به هماهنگی‌های برنامه‌های تدوین شده با بافت محیطی حاکم بر آن، تلاش برای رسیدن به توافق جمعی برای اولویت بندی هدف‌ها و برنامه‌ها، توجه به همسو بودن سطوح مختلف تصمیم‌گیری، تلاش برای کاهش و یا رفع ناهماهنگی‌ها یکی است. بازاندیشی باید از سوی وزارت علوم لحاظ گردد و در تدوین اهداف باید به نیازهای تمام افراد ذی‌ربط، ذی‌علاقه و ذی‌صلاح، آرمان‌ها، باورها و ارزش‌های مورد نظر افراد توجه کرد تا نسبت به برنامه‌ها تعهد لازم را داشته باشد.

در پاسخ به **سوال فرعی چهارم** مبنی بر این‌که **" چه شباهت‌های بارزی بین عناصر محتوایی اسناد برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب موردمطالعه وجود دارد؟"** می‌توان گفت اکثر اسناد موردمطالعه در عناصر محتوایی مانند چشم‌انداز، بیان مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، راهبردها و ارزشیابی عملیاتی تقریبا شبیه به یکدیگر عمل کرده‌اند و موارد زیادی از عناصر از اسناد بالا دستی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، نقشه جامع علمی کشور و برنامه‌های توسعه پنجم و ششم گرفته‌شده است. اکثریت اسناد، بین المللی شدن دانشگاه را در دستور کار خود به‌صورت ویژه دارند و در تلاش‌اند تا رتبه و جایگاه خود را در کشور و عرضه بین المللی بهبود ببخشند. در اکثر اسناد به فرآیند بررسی تغییرات برای ارزیابی و بازنگری اشاره‌های محدودی شده است و دانشگاه صنعتی شریف در فرایند تدوین برنامه راهبردی به کمیته‌های

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

بازنگری برای پایش و ارزیابی و ارائه بازخورد در رابطه با اهداف راهبردی و شاخص‌ها و اقدامات اشاره کرده‌اند؛ البته پویایی و تغییرات بیرونی و درونی بعد از مصوب شدن اسناد جذب نمی‌شود. کنترل واقعیت‌های دانشگاه‌ها بر اساس دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌های مصوب شده و نگاه و رویکرد ساده انگارانه، صورت پذیرفته است. "روش‌های ساده نگر و ساده‌ساز به‌عنوان عامل اساسی در فاصله‌گیری واقعیت‌های سیستم‌های دانشگاهی با نیات بیان شده دراسناد از یکدیگر می‌باشد. رویکرد کاهنده و ساده نگر نیازمند وجود شرایط ثابت است. تمام برنامه‌های ثابت گرایانه به دنبال ایجاد تغییر دردانشگاه بر اساس پیش‌بینی هستند در چنین دیدگاهی دانشگاه سازمانی منفعل متصور می‌شود به این معنا که کافی است تصمیمات درست گرفته شود در این صورت اجرا و تحقق آن‌ها ممکن خواهد شد" (یمنی، ۱۳۹۸: ۲۷۸، ۲۲۱).

در پاسخ **به سوال فرعی پنجم** مبنی بر این‌که **" الگوهای استفاده‌شده در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های جامعه نمونه تحقیق با الگوهای خاص برنامه‌ریزی دانشگاهی دارای چه شباهت‌های عمده ای هستند؟"** نتیجه تطابق اسناد برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها و الگوهای برنامه‌ریزی منتخب در جدول ٤ نشان دهنده این است که اگرچه نمی‌توان سند راهبردی هر دانشگاه را به طور مستقیم اقتباس شده از الگوهای موجود دانست اما با توجه به تجزیه‌وتحلیل عناصر محتوایی و شکلی اسناد دانشگاه‌ها و الگوهای موجود، این گونه نتیجه‌گیری می شود که اکثریت اسناد از عناصر الگوهای موجود به طور مستقیم استفاده می‌کنند اما بررسی عناصر از دیدگاه دانشگاه‌ها متفاوت بوده و بعضی از آن‌ها با دقت و حساسیت خاصی به‌صورت کمی و کیفی مبادرت به تحلیل نموده بودند و بعضی از آن‌ها فقط به‌صورت دیدگاه تیم برنامه ریز و عدم استفاده از تحلیل‌های کمی و کیفی اسناد را تنظیم کرده بودند.

بنابراین در پاسخ به **سؤالات اصلی** مبنی بر این‌که "بین عناصر شکلی و محتوایی اسناد برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های دولتی منتخب چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی وجود دارد؟ آیا در این اسناد، طراحی منحصربه‌فردی متناسب با ویژگی‌های خاص دانشگاه مورد نظرشان وجود دارد؟" می‌توان گفت بین عناصر محتوایی اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های مذکور تفاوت‌های متمایزی به چشم می‌خورد، درصورتی‌که از نظر بررسی عناصر شکلی شباهت‌های بسیاری بین آن‌ها دیده می‌شود که تفاوت‌ها و شباهت‌های عناصر محتوایی و شکلی اسناد در پاسخ به سؤالات فرعی، بیان شده است و اما " آن‌چه به‌عنوان مهارت طراحی مطرح است رفتار یک سیستم دانشگاهی در تعامل با محیط است. فوت و فن طراحی مرتبط با حوزه خلاقیت سیاستگذران و مدیران در تعامل با آحاد جامعه دانشگاهی است که لازمه این تعامل وجود اندیشه خلاقانه‌ای است که قادر به درک تنوع باشد" (یمنی، ۱۳۹۸: ۲۷۷–۲۵۷)؛ با توجه به بررسی‌های صورت گرفته از اسناد رسمی برنامه‌ها و گزارش عملکردهایی که دانشگاه‌های مذکور به وزارت علوم و تحقیقات و فناوری ارسال کرده‌اند و خلاصه جمع بندی آن‌ها در جداول ۳ و ٤ می توان گفت که برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌های دولتی بیشتر از جنس اقتباس هستند نه طراحی که نتیجه این بررسی نیز با پژوهش یمنی و همکاران (۱۳۹۷) هم راستا است. اگرچه اقتباسی نبودن را نمی‌توان نشان دهنده طراحی الگو دانست همان‌طور که در بررسی اسناد دانشگاه‌هایی مانند دانشگاه شیراز و سمنان، شریف و کاشان مشاهده شد که در نگارش الگوهایشان از فرآیندهای متوالی فاز مطالعاتی بررسی گذشته و وضع موجود دانشگاه و بررسی نیازهای آتی، تحلیل swot و... به طور دقیق بهره برداری کرده بودند یا برای مثال در نگارش الگوی برنامه‌ریزی دانشگاه امیر کبیر که سعی شده بود انعطاف لازم را داشته باشد و ایده‌ها و اهداف جدید را وارد برنامه‌ریزی اش کند بدون آنکه شاکله اصلی و کلی برنامه بهم بریزد. وارداتی و غیر بومی بودن برخی مدل‌ها و روش‌های مورد عمل توسط دانشگاه‌ها طی سالیان اخیر از عوامل عدم دستیابی به اهداف و راهبردها در اجرای برنامه‌های راهبردی بوده است. لذا برنامه‌ریزی دانشگاهی می بایست با توجه به بافت و فرهنگ سیستمی یک دانشگاه باشد؛ در طی انجام این پژوهش با توجه به برقراری ارتباط با برنامه‌ریزان دانشگاه‌ها برای دستیابی به اسنادکامل‌تر، یکی از برنامه‌ریزان ضمن اشاره به این موضوع خاطر نشان کرد که در دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی به‌صورت رفع یک تکلیف و اغلب صوری انجام می شود و تا زمانی که بدون توجه به شرایط درونی و بیرونی دانشگاه اقدام به برنامه‌ریزی شود و همچنین عدم همکاری روسای دانشگاه در این زمینه، اسناد فقط روی کاغذ می مانند و نتیجه ای ندارد. نیلی پور و همکاران (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود به این موضوع تأکید کردند و معتقدند می‌بایست دانشگاه‌ها از مدل هایی که به‌صورت بومی طراحی و ارائه شده اند؛ استفاده کنند، بنابراین توجه به خاص بودن دانشگاه‌ها یکی از نتایجی است که می‌بایست از بررسی اسناد نتیجه گرفت ولی اکثر اسناد برنامه‌ها حالت وارداتی دارند اگر چه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008800.1400.13.3.5.3]

هر دانشگاهی موقعیت و شرایط مخصوص به خود را دارد. نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) نیز نشان داد که نقاط قوت دانشگاه‌ها حتی در داخل کشور هم کاملا مطابق با نقاط قوت دیگر دانشگاه‌ها نبوده و اکثر دانشگاه‌های ایرانی کمبود بودجه و مستهلک بودن تجهیزات آموزشی را جز مهم‌ترین نقاط ضعف خود می دانند. قطعا هیچ دانشگاهی وجود ندارد که کاملا از لحاظ محیط درونی و بیرونی خود شبیه به هم باشند و بنابراین هر دانشگاهی محیط و موقعیت راهبردی و در نتیجه راهبردهای خاص خود را دارد. آنچه که باید بدان توجه شود این است که "دردانشگاه به‌عنوان یک سیستم پیچیده همه آحاد جامعه دانشگاهی استراتژیست هستند و آن‌چه دانشگاه را به این سو و آن سو جهت می دهد ترکیب آن‌ها در قالب شکل‌دهی راهبردهای سازمان است که ضرورتا در اختیار و تابع راهبردهای مدیران ارشد آموزش عالی و دانشگاه‌ها نیست" (یمنی، ۱۳۹۸: ۲۸۶)

بحث و نتیجه گیری

علیرغم تلاش‌های فزاینده دانشگاه‌ها برای تدوین و اجرا و بهره برداری از برنامه‌ریزی راهبردی، عملاً نتایج ملموس و اثربخشی حاصل نشده است. یکی از مشکلات عدم اجرایی شدن برنامه‌ها را می توان "فقدان ثبات مدیریتی" دانست که این مشکل را در اجرایی شدن دقیق اسناد دانشگاه‌هایی مثل خوارزمی می‌توان دید. همچنین آموزش دوره‌ای و مداوم مدیران و کارکنانی که در خط مقدم پیاده‌سازی راهبردها قرار دارند از ملزومات و ضروریات اجرای راهبردها محسوب می‌شود، چرا که مدیریت راهبردی فرآیندی پویا بوده و افرادی باید در فرآیند راهبردی به کار گرفته شوند که بتواند خود را با محیط دائما در حال تغییر انطباق داده، خود دارای تفکر راهبردی و خلاق باشد، توجه به این مقوله در هیچ کدام از اسناد موردمطالعه دیده نشد که با پژوهش سنگری و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی برنامه راهبردی در کتابخانه مرکزی دانشگاه خوارزمی هم راستا بود آن‌ها معتقد بودند که در نگارش راهبردهای اسناد این دانشگاه هیچ گونه آموزشی و پویایی محیطی دیده نشده است.

همچنین بررسی اسناد نشان می‌دهد که فقدان راهبرد توسعه متناسب، فقدان عدم توجه به فرهنگ دانشگاهی و عدم تفکر برنامه‌ریزی گروه برنامه‌ریز از مهم‌ترین موانع فرایند برنامه‌ریزی راهبردی بهینه دانشگاهی می‌باشد لذا برای بهبود فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، باید به آن‌ها با دید سیستمی نگریسته شود و نگارش اسناد و اجرای آن را از جوانب مختلفی در نظر گرفت. نامشخص بودن مسئولیت اشخاص درزمینهٔ اجرای راهبردها از جمله عوامل فرایندی است که در بررسی اسناد دانشگاه خوارزمی و امیرکبیر، تبریز مشخص بود. کارگاه‌های آموزشی آشنایی با برنامه تصویب شده باید با حضور تمامی ارکان دانشگاهی برگزار گردد و با افزایش آگاهی آنان نسبت به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی تأکید گردد و مدیران بایستی خود را در جهت رویارویی با سرعت و پیشرفت‌های گسترده‌ای که در محیط پیرامونی دانشگاه‌شان رخ می دهد، آماده سازند و این مسئله‌ای بود که در اسناد هیچ کدام از دانشگاه دیده نشد این نتیجه با پژوهش یوسفی و همکاران (۱۳۹۶) در بررسی برنامه راهبردی بیمارستان علوم پزشکی دانشگاه شیراز هم راستاست آنان معتقدند عدم توجه به پویایی و محیط بیرونی و عدم آشنایی ارکان اجرا کننده برنامه از برنامه‌ریزی راهبردی یکی از عوامل مهم در عدم تحقق برنامه می‌باشد و این ماندن در حالت ایستا چیزی جز رکود، بی انگیزگی و در نهایت عدم تعهد به دنبال نخواهد داشت.

بنابراین در پایان پیشنهاد می‌شود که هر دانشگاهی، برنامه‌ی راهبردی خود را بر اساس ویژگی‌های دانشگاهی خود طراحی نماید؛ یعنی اعضای تیم برنامه‌ریز با توجه به خاص بودن و ویژگی‌های منحصربه‌فرد هر دانشگاه مبادرت به نگارش برنامه‌ریزی راهبردی و روش اجرا نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزان دانشگاهی در یک رویکرد طولی (سیر تاریخی) و یک رویکرد عرضی (زمان حال) با مشارکت تمامی لایه‌های رسمی و غیررسمی (مانند نمادها، فرهنگ، اسطوره ها) مبادرت به بررسی هر دو مقوله عناصر محتوایی و عناصر شکلی در نگارش اسناد خود نمایند تا در اجرای برنامه‌ریزی راهبردی خود دچار تعارض و عدم تحقق با سند برنامه نشوند و در آخر این‌که به‌منظور تحلیل دقیق‌تر شباهت‌ها و تفاوت‌های الگوها و اسناد برنامه‌های دانشگاه‌ها با استفاده از نتایج ترکیبی این بررسی، از طریق بررسی مشاهده‌ای و مصاحبه نیز، میزان مطابقت و اجرا شدن اسناد، موردبررسی و تحلیل قرار بگیرد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

منابع:

احمدیان جلوداری، مهدی؛ علم، شهرام؛ نوذری، ولی (۱۳۹۸). طراحی برنامه راهبردی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان بر اساس سند چشم‌انداز ۱٤۰٤، **مجله پژوهش در ورزش تربیتی**، دوره ۷، شماره ۱۷، ص۲۵۳.

ایکاف، راسل.ال. (۱۳۹۷). بازآفرینی سازمان: طرحی برای سازمان های سده بیست و یکم. (مترجمان: تقی ناصر شریعتی، اسماعیل مردانی گیوی، سیاوش مریدی)، تهران: **انتشارات سازمان مدیریت صنعتی**، چاپ نهم

بشارتی، رضا؛ رئیسی، پوران؛ نصیری پور، اشکان؛ طیبی، جمال الدین (۱۳۹٤). تأثیر عوامل سیاست گذاری و مدیریت اهداف بر فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی در بیمارستان های دولتی تهران، **مجله طب انتظامی**؛ بهار ۱۳۹۵، شماره ۱؛ صفحه ۵۵-٦۸.

بولر، جفری ال (۱۳۹۹). رهبری تغییر در آموزش عالی؛ راهنمای عملی در تحول دانشگاهی، (مترجم: حمید خسروی)، **انتشارات جالیز**، چاپ اول. صفحه ۹۰.

پریرخ، مهری؛ ارسطو پور، شعله (۱۳۸۸). شناسایی مسائل و عوامل مطرح در تدوین برنامه راهبردی پیشنهادی برای گروه آموزشی کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه فردوسی مشهد، **نشریه مطالعات تربیتی و روان شناسی**، دوره ۱۰، شماره ۲، ص ۲۳.

حسینی، زینب؛ ایزدی، صمد؛ علیزاده ثانی، محسن (۱۳۹۷). تحلیل محیط درونی و بیرونی حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی، **نشریه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی**، دوره ۷، شماره ۱٤، ص ۱۱-۱۱۰.

دارابی، سلمان؛ نیستانی، محمد رضا؛ ببری، حسن (۱۳۹۹). شناسایی و اولویتبندی مؤلفه های برنامه ریزی راهبردی در آموزش مجازی (یک مطالعه کیفی در دانشکده مجازی دانشگاه اصفهان)، **مجله یادگیری الکترونیکی**، پاییز ۹۳، دوره ۵، شماره ۳، ص ۵۵-٥٤.

دفتر سنجش فرهنگی (۱۳۸٦). کتاب شاخص‌های فرهنگ عمومی، **نشر دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی**، ص ٥٦.

راولی، لوهان و دولنس (۱۳۸۲). تغییر راهبردی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، ترجمه حمید رضا آراسته، **انتشارات دانشگاه امام حسین**؛ چاپ اول .صفحه ۱۸۸.

سلیمی، سمانه؛ پارسا، عبدالله، مهرعلی زاده، یدالله، شاهی، سکینه (۱۳۹۷). طراحی الگوی نقشه مفهومی برنامهریزی راهبردی در توسعه دانشگاه، **فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی**، دوره هشتم، شماره پانزدهم. ص ۱۹۵-۱۹۲.

سنگری، محمود؛ وفائیان، امیر؛ ریاحی نیا، نصرت (۱۳۹۳). برنامه راهبردی در کتابخانه های مرکزی دانشگاهی: مورد پژوهی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه خوارزمی، **کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک**، ص ۱۲.

عزتی لارسری، ابراهیم؛ عاشقی، بهنام (۱۳۹۷). بررسی نمونه هایی از خبرهای ورزشی شبکه ورزش بر اساس نظریه دولی و لوینسون **(۲۰۰۱)، انتشارات رسانه**؛ سال سی ام. شماره ۲. صفحه ۱۲۲-۱۰۵.

لاوسون، برایان (۱۳۸۷). طراحان چگونه می اندیشند، ابهام زدایی از فرایند طراحی. (مترجم: حمید ندیمی)، تهران: **انتشارات دانشگاه شهید بهشتی**.

معین، محمد (۱۳۸٦). فرهنگ معین، تهران: **انتشارات زرین**؛ ۱۳۸۲، چاپ سوم.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.2008800.1400.13.3.5.3]

مورن، سیورنا،موتا (۱۳۸۷). اندیشه ی پیچیده و روش یادگیری در عصر سیاره ای. (مترجم: محمد یمنی دوزی سرخابی)، تهران: **انتشارات دانشگاه شهید بهشتی**.

نیلی پور طباطبایی، سید اکبر؛ خزایی، سعید؛ فتاحی اردکانی، حبیب الله (۱۳۹۹). شناخت وظایف حاکمیتی دولت و اهمیت آن در تنظیم برنامه‌های راهبردی و نظارت بر عملکرد دستگاه ها (بررسی چالش ها، راهکارها، تلاش های صورت گرفته در این خصوص)، **مجله تحقیقات حسابداری و حسابرسی**، بهار ۱۳۹۹، شماره ۴۵، ص ۵۲-۵۱.

یان تین برگن (۱۳۶۳). برنامه‌ریزی مرکزی. (مترجم: احمد عظیمی بلوریان)، تهران: **انتشارات سازمان برنامه و بودجه**.

یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ گلدسته، اکبر؛ صفری، رحیم؛ سهرابی، منیره؛ طرقی، جعفر؛ رشید حاجی خواجه لو، صالح (۱۳۹۷). *مقایسه برنامه‌های راهبردی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کشور با رویکرد کمی*، **فصلنامه علمی و پژوهشی آموزش عالی** ، سال دهم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۷ .

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰). درآمدی به بررسی عملکرد سیستم های دانشگاهی، **انتشارات دانشگاه شهید بهشتی**، تهران: ۱۳۸۰، صفحه ۱۰۷-۱۰۶.

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی رویکردی کاهنده، موقعیتی پیچیده. تهران: **سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)**، پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی؛ موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹٤). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، نظریه ها و تجارب. تهران: **انتشارات دانشگاه شهید بهشتی**، ویرایش ۲.

یوسفی، علیرضا؛ کاووسی، زهرا؛ حیدری، ریحانه، سیاوشی، الهام (۱۳۹٦). موانع پیاده‌سازی برنامه استراتژیک از دیدگاه مدیران بیمارستان های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز- **۱۳۹۵**. **مجله علوم پزشکی صدرا**، دوره ۵، شماره ۲، ص ۹۵-۹٤.

Barker, Thomas S.& W. Smith Howard Jr. (Summer 1997). ***Strategic Planning: Evaluation of a Model, Innovative Higher Educatio***n, vol.21, no.4.

ÇELİK1, Adnan & OZSOY Nadir (2016). ***Organizational Change: Where Have We Come From and Where Are We Going? International Journal of Academic Research in Accounting***, Finance and Management Sciences Vol. 6, No.1, January 2016, pp. 134–141

Herman, J & Kaufman (1999***). Strategic Planning for a Better Society***. Educational Leadership, v48 n7 p4-8

Mintzberg, Henry, ***The Rise and Fall of Strategic Planning***: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners, New York: Simon and Schuster, 1994.

Mousnier, R. (1973). ***Social hierarchies***. New York: Schocken Books.

Dooris, Michael, "***Two Decades of Strategic Planning***," Planning for Higher Education, Vol. 31, No. 2, 2003, pp. 26–32.

Johnson, Gerry - Scholes, Kevan 1999. ***Exploring corporate strategy***. 5th edition. London. Prentice Hall.

Taylor, J., M. de Lourdes Machado, and M. Peterson, "***Leadership and Strategic Management***: Keys to Institutional Priorities and Planning," European Journal of Education, Vol. 43, No. 3, September 2008, pp. 369–386.

Southern Association of Colleges and Schools (SACS), ***The Principles of Accreditation***: Foundations for Quality Enhancement, 2011. As of May 7, 2015: http://www.sacscoc.org/pdf/2012PrinciplesOfAcreditation.pdf.[آ]

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]

Chaffee, Ellen Earle (1984), "***Successful Strategic Management in Small Private Colleges***," The Journal of Higher Education, Vol. 55, No. 2, 1984, pp. 212–241.

Gumport, Patricia J., and Barbara Sporn (1999), "***Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration,"*** in John Smart, ed., Higher Education: Handbook of Theory and Research, Volume XIV New York: Agathon Press. Chapter reprinted in Marvin Peterson, Lisa Mets, Andrea Trice, and David Dill, eds., Planning and Institutional Research, Needham Heights, Mass.: Pearson Publishing, 1999

Mumford, M. D., & Strange, J. M. (2002). ***Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership***. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead, pp.11.

Pant, A. & Ojha, A. K. (2017). ***Managerial values and organizational identities in the developing worl***d: An introduction to the special issue. Journal of Human Values, 23(1), vii–xii.

Laumann, E. O., Siegel, P. M., & Hodge, R. W. (Eds.) (1971). ***The logic of social hierarchies***. 2nd printing. Chicago, IL: Markham Publishing Company.

Nabatchi, T. (2018). ***Public Values Frames in Administration and Governance***. Perspectives on Public Management and Governance, 1(1), 59-72.

Yukl, G. J. (2001). ***Leadership in organizations***. Englewood Cliffs: NJ7 Prentice-Hall

www.csun.edu
www.johnson.edu
https://www.suno.edu/assets/suno/PDFs/Administration/Strategic_Planning_Handbook_12-2-10.pdf
www.unstout.edu

https://www.scup.org/planning-institute/

https://www.scup.org/planning-type/strategic-planning/

پیوست شماره ۱:

آدرس اسناد دانشگاه های موردمطالعه

نام دانشگاه	آدرس اسناد
دانشگاه شهید بهشتی	https://en.sbu.ac.ir/PRESIDENCY/StrategySBU/Pages/default.aspx
دانشگاه تبریز	https://tabrizu.ac.ir/file/download/page/1571125144-2-22-98.pdf
دانشگاه خوارزمی	https://khu.ac.ir/documents/10193/10225299/rahbordikharazmi.pdf
دانشگاه سمنان	https://semnan.ac.ir/Programs
دانشگاه شیراز	https://www.neyshabur.ac.ir/fa/images/nezarat/asnad-rahbordi/barnameh-rahbordi-shiraz.pdf
دانشگاه صنعتی اصفهان	https://strategic.iut.ac.ir/sites/strategic/files/u123/iut_strategic_plan_report_951204_01.pdf. (https://strategic.iut.ac.ir/sites/strategic/files/u123/spo_ketabcheh_f4.pdf)
دانشگاه صنعتی امیرکبیر	. http://csp.aut.ac.ir/wp-content/uploads/2018/10/CSP-AUT-Strategic-Plan-1395-1404.pdf (https://www.msrt.ir/file/download/news/1619251614-.pdf)
دانشگاه صنعتی شریف	http://media.sharif.ir/download/5th.pdf http://www.sharif.ir/c/document_library/get_file?uuid=698be576-8bd3-40a6-b9bb-b4a7b8ebd15b&groupId=14502
دانشگاه کاشان	https://kashanu.ac.ir/file/download/page/1498883657-barnameh-rahbordi.pdf https://kashanu.ac.ir/Files/Content/tarh%20va%20barnameh%20/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D9%87%20%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A8%D8%B1%D8%AF%DB%8C%20%20%20.pdf

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.2008800.1400.13.3.5.3]

دانشگاه مازندران	http://umz.ac.ir/uploads/Executive_Summary_umz_14-10-97_53578.pdf

Comparison of strategic planning documents in selected public universities of the country

Mohammad Yamani Douzi Sorkhabi, Akbar Goldasteh, Moloud Mohammadi Moein, Hamid khosravi

Abstract : The purpose of this study is to compare the official documents of strategic planning in selected public universities of the country in order to answer these two main questions: what are the differences and similarities between the formal and content elements of strategic planning documents of the selected public universities? Is there a unique design in these documents that fits the specific characteristics of their intended university? The research uses a mixed method. In the qualitative section, the content analysis method was used to review and analyze university documents and patterns, and the quantitative method (descriptive statistics) was used to examine the matrix of differences and similarities between program documents and existing planning patterns. The sample universities were 10 including Shahid Beheshti, Tabriz, Kharazmi, Semnan, Shiraz, Amir Kabir Industrial, Isfahan Industrial, Sharif Industrial, Kashan and Mazandaran university. The selected strategic planning models were 11 including Mintzberg, Barker & Smith, Johnson, Nostridge, New Orleans, University Association, Claire, Cleland and King, Steiner, Wisconsin, Kaufman, and Herman model. The findings show that in examining the documents, there are different differences between the content elements of the mentioned universities, while in terms of examining the formal elements, there are many similarities between them. And this trend is also true for selected planning patterns. Therefore, it is concluded that none of the surveyed universities, especially in terms of content elements, have designed a specific model for their university, but have adapted them. And this adaptability can challenge the success of universities in enforcing regulatory program documents.

key words: strategic planning documents, strategic planning models, higher education planning, comparative study, selected public universities.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1400.13.3.5.3]