

فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۱، بهار ۹۹، پیاپی ۴۱  
شاپا چاپی: ۶۳۶۹-۲۰۰۸ شاپا الکترونیکی: X ۲-۲۳-۴۲۳  
<http://jedu.miau.ac.ir>

## ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان

### فارس

محیا پاپری<sup>۱</sup>، یداله مهرعلی زاده<sup>۲\*</sup>، سید مسعود سیدی<sup>۳</sup>، محمد حسین پور<sup>۴</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۷/۸/۳۰ صص ۲۴۷-۲۸۲ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱/۵

### چکیده

تحقیق حاضر به منظور "ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس" با هدف شناخت مؤلفه‌های اصلی و فرعی و نشان دادن تعامل و ترکیب اثرات محیطی (اجتماعی- فرهنگی، سیاسی و اقتصادی) انجام شده است. این پژوهش از نوع مطالعات تحقیق و توسعه به شمار می‌رود و همچنین روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل همه رؤسا، معاونان، مدیران کل و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های آزاد استان فارس با رشته تحصیلی مدیریت گرایش‌های مختلف و علوم انسانی به غیر از مدیریت و دارای مرتبه علمی استاد، دانشیار، استادیار و یا مربی می‌باشند که ۱۹۴ نفر از آنان، نمونه ما را تشکیل می‌دهند. اطلاعات میدانی تحقیق از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از "تحلیل عاملی"، "تحلیل واریانس" و "محاسبه آزمون t" برای مؤلفه‌های اصلی و فرعی "مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان داده است که مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس دارای شش مؤلفه اصلی یعنی ارزش‌ها و باورهای حاکم، تعیین مأموریت، تعیین چشم‌اندازها، اهداف کلان، تعیین استراتژی، تدوین برنامه عملیاتی و شش مؤلفه فرعی یعنی تحلیل فرصت‌های محیطی، تحلیل تهدیدهای محیطی، تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزشیابی استراتژیک است و درجه تناسب آن ۷۵/۲٪ حاصل شده است.

---

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران، پست الکترونیک:

[mahya.papari@gmail.com](mailto:mahya.papari@gmail.com)

۲- \*استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران و گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید

چمران اهواز، اهواز، ایران، نویسنده مسئول، پست الکترونیک: [Y\\_mehralizadeh@gmail.com](mailto:Y_mehralizadeh@gmail.com)

۳- استادیار گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، پست الکترونیک:

[phd.seyedi@gmail.com](mailto:phd.seyedi@gmail.com)

۴- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران، پست

الکترونیک: [Hosseinpour6@yahoo.com](mailto:Hosseinpour6@yahoo.com)

واژه های کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، دانشگاه آزاد، ارزش ها، ماموریت، چشم انداز، تحلیل محیط درونی و بیرونی، اهداف کلان، استراتژی، برنامه عملیاتی

### مقدمه

نظام دانشگاهی در جهان غرب سرگذشتی در حدود ۸۰۰ سال دارد و در کشور ما نظام دانشگاهی در مقایسه با جهان دچار تعویق تاریخی شده و سرگذشتی ۷۰، ۸۰ ساله دارد. جعفری و میر محمدیان در سال ۱۳۹۳ در بررسی خود با عنوان سیر تحول دانشگاه در ایران از ۷ دوره مشتمل بر: تعویق و تاخیر، تمهید، تکوین، تاسیس و تشکیل، رشد و تکثیر، توسعه ناتمام و چالش، توسعه مجدد، نام برده است. (Jafari & Mirmoghaddam, 2014, p12) در ادامه می توان گفت: کشور ایران دارای بیش از ۶۰ سال سابقه رسمی برنامه ریزی است و برنامه ریزی در خلال این مدت به تبعیت از شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی همواره با تغییرات و دگرگونی هایی همراه بوده و فراز و نشیب های بسیار زیادی را متحمل شده است. (Alvani & DanayeeFard, 2001, p59). بر پایه آنچه اشاره شد نظام های آموزش عالی باید به نیازهای جاری و آینده جامعه پاسخگو باشند و برای پاسخگو بودن باید تحول را سرلوحه همه امور قرار دهند. شعار سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی اسلامی آیسیکو در سال ۲۰۰۵م این است "هر کشوری که در نظام های آموزشی خود متحول نشود و مدیریت کارآمدی اتخاذ نکند متوقف خواهد شد و چه بسا به تأخیر خواهد افتاد". (Bendy, 2015, p45). با وجود پیچیدگی عوامل موثر در جهان امروز تقریباً این امر بدیهی شده است که پیشرفت و اعتلای هر کشوری به کمیت و کیفیت دانشگاه های آن وابسته است. دانشگاه ها با این که بالقوه به عنوان شایسته ترین و با صلاحیت ترین نهاد های اجتماعی به شمار می آیند ولی با کاستی ها و نواقص برون سیستمی و درون سیستمی متعددی روبه رو هستند. این نواقص و کاستی ها گاه آنچنان در هم تنیده اند که تفکیک آن ها از یکدیگر دشوار و از آن مهم تر چاره جویی و حل آن ها را پیچیده می سازد. گرچه تاکنون تلاش ها و اقداماتی برای اصلاح و بهسازی نظام آموزش عالی و دانشگاه های کشور به عمل آمده است ولی چون این تلاش ها فاقد ویژگی های جامعیت، دوراندیشی، هماهنگی و مخصوصاً فقدان ضمانت های اجرایی لازم بوده اند، توفیق چندانی در برطرف سازی و یا حتی کاهش آن ها حاصل نشده است. (Mehralizadeh, 2006, p78). مطالعات انجام شده در حوزه برنامه ریزی و مدیریت دانشگاهی کشور به وجود معضلات ساختاری در نتیجه فقدان برنامه و مدیریت استراتژیک تأکید می ورزد. یافته ها نشان می دهد که برای برنامه ریزان و مدیران دانشگاهی چشم اندازها و افق های توسعه دانشگاه روشن نبوده و عموماً درگیر با مسایل روزمره و طبیعتاً راه حل های سنتی، مقطعی و سطحی می باشند و عمده

ترین و اساسی‌ترین مشکل یا چالش دانشگاه‌ها نداشتن طرح و برنامه‌ای جامع و بلندمدت است که بتواند ضمن روشن کردن چشم‌اندازهای توسعه دانشگاه، چارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و پشتیبانی - ستادی آن‌ها فراهم آورد. بنابراین بررسی و تدوین چنین طرحی در حوزه "برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی" قرار دارد. (Yemeni, 2003,p66). با توجه به مطالب بیان شده، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌ها به عنوان راهکار جدید مدیریتی است و چون دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان دوران پرتحولی را می‌گذرانند و خصوصاً با نگاهی به وضعیت آموزش عالی و دانشگاه‌های ایران نیز، به مشکلات و چالش‌های متعدد و متنوعی برخورد می‌کنیم که برخی بسیار قدیمی و سنتی و برخی دیگر متأثر از تغییرات و تحولات جهانی و منطقه‌ای، جدید و نوظهورند، بنابراین می‌توان گفت که مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که رویکردی جامع و دوراندیشانه است به مثابه روشی برای اندیشمندان و تحلیل‌مسائل در چارچوبی منظم، سیستماتیک و همه‌جانبه می‌تواند راهگشایی برای مشکلات و چالش‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها باشد. در واقع در صورت تدوین «سند ملی توسعه آموزش عالی ایران»، مسیرهای کلان و استراتژیک تحولات آینده دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی آموزشی و پژوهشی کشور مشخص شده و امکان «هم‌افزایی» نیروها و تلاش‌ها فراهم می‌گردد. (Mehralizadeh, 2006,p14)

این موضوع که توسعه آموزش عالی کشور در وضعیت فعلی با چالش‌هایی مواجه است و لازم است هدفمند و ماموریت‌گرا باشد و بر اساس اسناد بالادستی و مبتنی بر چهارچوب‌های علمی و نظریه‌پردازی‌ها صورت گیرد هم در دیدگاه‌های مسوولان امر و هم در دیدگاه صاحب‌نظران مشاهده می‌شود (مهر علی زاده، ۱۳۹۱؛ نادری منش، ۱۳۸۹؛ بیانیه همایش روسای دانشگاه‌ها در دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۹؛ عامری، ۱۳۹۱؛ آهنچیان، ۱۳۹۱؛ شعبانی، ۱۳۸۹). در این میان برنامه‌ریزی استراتژیک به خصوص در زمینه دانشگاه‌های آزاد اسلامی بر اساس چارچوب نظری و پارادایم‌های توسعه و همچنین مبتنی بر یافته‌ها و اسناد بالادستی و اصول آن به ویژه برقراری ارتباط آن با برنامه‌های توسعه آموزش عالی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (Mehralizadeh et al., 2013,p88).

تغییر و تحولات جهانی و ملی از یک‌سو و اثرگذاری متقابل و دوسویه علم و فناوری و جامعه از سوی دیگر سبب شده تا توجه ویژه‌ای به آموزش عالی به‌عنوان مهم‌ترین بخش تأثیرگذار جامعه شود. در این بین دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران به‌عنوان یکی از متولیان اصلی حوزه علم و فناوری برای دستیابی به وظایف و مأموریت‌های خود در این عرصه، نیاز به برنامه‌ریزی در دو سطح استراتژیک (جامع) و عملیاتی داشته و وجود هر یک از آن‌ها در سطح

کلان دانشگاه و واحدهای تابعه آن امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (Dargahi, H; Mousavi, S, M; 2012, p44).

لازم به ذکر است که تهیه ی برنامه ی راهبردی ومورد علاقه ی مدیریت عالی سازمان اگرچه برای تغییرات راهبردی لازم است، ولی کافی نیست و رمز موفقیت برنامه راهبردی در گرو اجرای صحیح آن است و به طور ویژه روش های برنامه ریزی استراتژیک می تواند راهنمای عملی برای مدیران ارشد و باعث توانمندسازی مدیران میانی شود (Cooper, 2007, p87). برنامه ریزی راهبردی به طور کلی دوره ای پنج ساله را در بر می گیرد و هر سال مورد تجدید نظر قرار داده می شود. برنامه ریزی راهبردی موفق سوالات زیر را مطرح کرده و به آن ها پاسخ می دهد: ۱. اکنون کجا هستیم؟ ۲. میخواهیم به کجا برویم؟ ۳. چگونه پیشرفت خود را ارزیابی کنیم؟ ۴. چگونه به هدف مورد نظر برسیم؟ ۵. چگونه پیشرفت خود را ردیابی کنیم؟ که چگونگی، اجرا و تجدید نظر برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه های دولتی و ازاد با توجه به شرایط و موقعیت ها متفاوت خواهد بود. (Campbell, 2016, p67)

برای آنکه برنامه ریزی راهبردی موثر باشد باید مورد قبول تمام کارکنانی واقع شود که در نهایت قرار است آن را اجراء و پایش کنند و مسوول نتایج آن باشند.و نیز این برنامه وسیله مستحکمی است که مدیران ارشد را بین منتقدان به ایجاد تغییر و تحول و اشخاص نامعتقد یا مخالف تغییر و تحول، هدایت میکند. که این معضل در دانشگاه های ازاد اسلامی ایران به وفور به چشم می خورد که مسلما برنامه ریزی استراتژیک می تواند راهکاری موثر در این زمینه باشد. (Ahmadi et al, 2015, p32)

بررسی ها در سال های اخیر نشان می دهد با افزایش درک افراد از ضرورت دانستن یک مدرک دانشگاهی، تقاضا برای سازمان های آموزشی افزایش می یابد و شکل جمعیت شناختی دانشجویان و دانش آموزان تغییر می کند. طبق برآوردهای انجام شده سن متوسط جمعیت دانشجویی و تعداد دانشجویان در سنین بالاتر در آینده افزایش و کمک های دولتی به آموزش عالی کاهش می یابد. افزون بر این، دانشگاه ها ی آزاد و موسسات آموزشی غیر انتفاعی و خصوصی همچنان رو به گسترش است و دغدغه دست اندرکاران در زمینه حفظ و ارتقای کیفیت آموزش بیشتر می شود. در چنین شرایطی، با بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک و توجه به پاره ای از مولفه های اساسی بهتر می توان این چنین سازمان ها را هدایت کردو برنامه ریزی استراتژیک می تواند به عنوان راهکاری در زمینه جستجوی این منابع جدید موثر واقع شود (Arasteh, 2000, p۷۳)

به عنوان نتیجه انقلاب فناوری، شاغلان هر حرفه مجبورند یادگیری مداوم را به عنوان بخشی از زندگی کاری خود پذیرا باشند. هدف اصلی سازمان های آموزشی به خصوص دانشگاه های

آزاد کشور، در این فضا آماده کردن یادگیرندگان برای یادگیری مادام‌العمر، آموختن مهارت‌های فنی برای محیط کار، آگاهی برای انجام وظایف پیچیده، حل مسائل و تطبیق با تغییرات است. تحقق چنین اهدافی مستلزم تدوین برنامه‌های استراتژیک دانشگاهی است (Ghourchian, 1994,p39).

به همین منظور با نگاه درازمدت و استراتژیک، تدوین سند چشم‌انداز بیست ساله، گام ارزشمندی در جهت دهی فعالیت‌های کشور برای رسیدن به توسعه بوده و یکی از پنج محور اصلی چشم‌انداز بیست ساله کشور در افق ۱۴۰۴، دستیابی به جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه، تعیین شده است. تجربه سال‌های اخیر سازمان‌ها نشان می‌دهد که رسیدن به اهداف بزرگ و پاسخگویی مستمر به نیازمندی‌های مخاطبین و مشتریان در محیط‌های پرتلاطم، جز در سایه برنامه‌ریزی استراتژیک محقق نمی‌شود. برنامه استراتژیک ۲۰ ساله دانشگاه به عنوان یک برنامه جامع بلندمدت، خود به برنامه‌های ۱۰ ساله، ۵ ساله و سالانه تقسیم می‌شود و همه ما باید متناسب با سرفصل‌های برنامه و پیش‌بینی‌های انجام شده پیش برویم و هرگز این برنامه وابسته به افراد و مدیران نیست، بلکه برنامه‌ای است مدون و حاوی همه نیازها و ایده‌آل‌های یک سازمان پویا که حرف اول و آخر را برنامه می‌زند و اعضای سازمان باید خود را برای اجرای برنامه مجهز و آماده سازند، "کسب موفقیت و حصول نتایج در اجرای برنامه نیازمند اتحاد، همفکری و وفاق همه اجزای سازمان است." (Mehralizadeh et al., 2013,p103)

در همین خصوص دانشگاه‌های آزاد کشور، باید سیاست منظم و یکپارچه‌ای را در جهت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مجموعه خود به نحوی اثربخش به عمل آورده و در قالب برنامه‌های بنیادین دست به ایجاد هماهنگی‌ها و رعایت اولویت‌ها بزنند تا بتوانند با ارزیابی صحیحی از نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را از دانشگاه برآورده کرده و بدین وسیله به حضور خود در محیط مشروعیت بخشند. یکی از انتظارات جوامع از مجموعه‌های دانشگاهی، تلاش جهت ارائه راه‌حل‌هایی برای مشکلات جامعه است. برنامه‌ریزی استراتژیک به دانشگاه‌ها کمک می‌کند که فعالانه این مشکلات را شناسایی و برای حل آن‌ها اقدام کنند. (Jafari & Mirmoghaddam, 2014,p48). برخلاف روش‌های معمول که تنها به عوامل داخلی می‌پردازند، این نوع برنامه‌ریزی نگاه به بیرون و عوامل محیطی نیز دارد. لذا می‌توان گفت: "محصول برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای راهگشا و آینده‌نگر و تحول‌آفرین است که دانشگاه را در بستر شکار فرصت قرار داده و موجبات برتری و تعالی این سازمان را فراهم سازد." (Mehralizadeh et al., 2013,p145).

اکنون دانشگاه آزاد اسلامی در فضای رقابت با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور قرار دارد و در این میان دانشگاهی بیشتر مورد اقبال قرار می‌گیرد که در کنار امکانات و تجهیزات آموزشی و پژوهشی به‌روز و کارآمد، از کادر اجرایی و مدیریتی قوی، فعال و استادان با انگیزه و برنامه محور برخوردار باشد. بعد از ربع قرن تاسیس و فعالیت دانشگاه آزاد و ایجاد زمینه‌های مناسب تحصیلی برای جوانان داوطلب آموزش عالی از یک طرف و توسعه ی روز افزون شهرها و مناطقی که دانشگاه در آنجا فعالیت داشته است، امروزه مشکلاتی فرا روی دانشگاه آزاد قرار گرفته است که بعضی از آن‌ها ناشی از عوامل درون سازمانی و بعضی محصول عوامل بیرونی است. البته علاوه بر بررسی مشکلات، لازم است از کوچک‌ترین تا بزرگ‌ترین واحد دانشگاهی، فعالیت‌های خود را مورد بررسی قرار داده تا برآیند همه ی این مطالعات بتواند برای مدیران سازمان فرصتی فراهم سازد تا در ادامه ی این روند و برای مواجهه با مشکلات احتمالی برنامه ریزی کرده و شاهد درخشندگی و بالندگی دانشگاه آزاد اسلامی در دهه‌های آینده باشیم. ضمن این که شرایط جدید مطمئناً راه حل‌های جدیدی اقتضا می‌کند که مطابق با نیازهای جدید باشد. (Ghourchian, 1994, p109)

از آنجا که دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس در نظر دارد ضمن شناسایی و برطرف ساختن نقاط ضعف و مقابله با تهدیدهای خود و با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و مزیت‌های بالقوه و بالفعل موجود، به بهره‌برداری هر چه بیشتر از فرصت‌های محیطی در افق برنامه توسعه، پرداخته و اهداف خویش را در خصوص تحقق رسالت یا فلسفه وجودیش جهت‌دهی کند، در این مورد دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یکی از نهادهای موثر و قوی در کشور با نگرش جدید به برنامه‌های گذشته بایستی زمینه بهره‌وری خود را بیش از پیش بوجود آورد. شرایط جدید امروزی که در محیط داخلی و خارجی دانشگاه به وجود آمده ضرورت تدوین یک برنامه استراتژیک را به منظور مقابله با شرایط جدید ایجاد می‌کند. (Imani, 2011, p68). به همین دلیل، دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس در نظر دارد ضمن شناسایی و برطرف ساختن نقاط ضعف و مقابله با تهدیدهای خود و با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و مزیت‌های بالقوه و بالفعل موجود، به بهره‌برداری هر چه بیشتر از فرصت‌های محیطی در افق برنامه توسعه پرداخته و اهداف خویش را در مورد تحقق رسالت یا فلسفه وجودیش جهت‌دهی کند. بر این اساس با توجه به جایگاه ویژه و منحصر به فرد دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس در جنوب کشور (استان فارس به عنوان قطب علمی مناطق جنوب کشور و قلب توسعه علم و فناوری در این منطقه و شرایط خاص آن در طول سال‌های گذشته) یکی از استان‌هایی است که نگاه پیش‌کنشی در برنامه ریزی توسعه آموزش عالی را در دستور کار قرار داده است و نیازمند تدوین برنامه‌ای جامع جهت توسعه علم و فناوری

مبتنی بر آمایش سرزمین در سالهای آینده است و با توجه به سابقه چندین ساله شدن دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس که در طی این سالیان تا به حال برنامه ریزی استراتژیک برای آن تدوین نشده است، محقق در نظر دارد با اقتباس از اسناد بالادستی از جمله: سند چشم انداز، برنامه‌های پنج ساله توسعه و برنامه ششم توسعه و نقشه جامع علمی کشور و با توجه به سند چشم انداز در افق ۱۴۰۴ و ضمن بررسی ادبیات و سوابق پژوهشی داخلی و خارجی، الگوی مقدماتی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی جهت دانشگاه‌های آزاد استان فارس را تدوین کرده و سپس از طریق جمع آوری و تجزیه و تحلیل دیدگاه‌های متخصصین آموزش عالی، مدل نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی مناسب و منطبق با شرایط ویژه دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس طراحی و ارائه گردد.

### پیشینه پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از مطالعات نظری و تجربیات عملی در حوزه‌های مختلف مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و از آنجا که یکی از اهداف تحقیق، شناخت مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل برنامه ریزی استراتژیک جهت ارائه مدل نهایی از برنامه‌ریزی استراتژیک جهت دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس (متناسب با شرایط و ویژگی‌های دانشگاه‌های آزاد کشور) است، برای این منظور ابتدا مؤلفه‌های اصلی و فرعی هر کدام از مدل‌ها و الگوهای آمده (تحت ۲۸ الگو و مدل در ادبیات تحقیق به شرح زیر) استخراج می‌گردد و سپس مولفه‌های اصلی و فرعی مشترک و مهم جهت بکارگیری در مدل برنامه ریزی استراتژیک با اتکاء به نتایج "تحلیل عاملی" معرفی می‌شود که در نهایت با مشخص کردن روابط متقابل بین مؤلفه‌ها، مدل نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی مناسب و منطبق با شرایط ویژه دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس طراحی و ارائه می‌گردد.

- در بخش ادبیات تحقیق، انواع مدل‌ها و الگوهای فرایند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک (۱۳ الگو و مدل) که شامل موارد زیر می‌باشد مطرح گردید: الگوهای مدیریت استراتژیک تجویزی مینتزرگ - فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک مدل جان تامسون - فرایند برنامه ریزی استراتژیک مدل ج. ارجنتی - مدل مدیریت استراتژیک توصیفی (هنری مینتزرگ) - ابزارهای تحلیلی در مدیریت استراتژیک - فرایند مدیریت استراتژیک ازدیدگاه تامپسون و استریکلند - فرایند مدیریت استراتژیک از دیدگاه هریسون و جان چارچوب هفت اس - مدل برایسون - الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی "پیترسون" -

الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی "کلر" -الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی "راتگرز" -الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی "نیکلز".

در بخش پیشینه تحقیق در ایران، تجربیات مربوط به مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی داخلی (۵ مورد) شامل: برنامه توسعه بلند مدت دانشگاه الزهرا- چشم انداز توسعه بیست ساله دانشگاه شهید بهشتی- مدیریت استراتژیک دانشگاه علم و صنعت ایران- برنامه ریزی استراتژیک مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران- برنامه استراتژیک آموزشی دانشگاه تربیت مدرس.

و در بخش پیشینه تحقیق در جهان، تجربیات مربوط به مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی خارجی (۱۰ مورد) شامل: مدیریت استراتژیک در "دانشگاه فلوریدا" - فرایند مدیریت استراتژیک در "دانشگاه ایندیانا جنوب شرقی" - فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در "دانشگاه نوستریج ایالت کالیفرنیا" - برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه "کبک" - برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه "مونترال" - برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی در فرانسه - بررسی وضعیت برنامه ریزی استراتژیک در موسسات آموزش عالی پرتغال برنامه ریزی توسعه استراتژیک دانشگاهی در سوئیس - برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه "لووان" - برنامه استراتژیک علوم و تکنولوژی در کره جنوبی است.

### سؤالات پژوهش

۱- مولفه های اصلی مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس چیست؟

۲- مولفه های فرعی مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس چیست؟

۳- ماموریت و چشم انداز برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس مبتنی بر آمایش سرزمین با توجه به چشم انداز کشور در افق ۱۴۰۴، نقشه جامع علمی کشور و سیاست های کلی برنامه ششم توسعه کشور و دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس اسناد بالادستی چیست؟

۴- اهداف جامع و راهبردی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس مبتنی بر آمایش سرزمین در استان فارس کدامند؟

۵- فرصت ها و تهدید های خارجی دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس چیست؟

۶- نقاط قوت و ضعف بخش های مختلف در دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس چیست؟



۷- استراتژی‌های عملی و سطوح وظیفه‌ای بخش‌ها و کل دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس چیست و چگونه باید تدوین شود؟

۸- برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس مبتنی بر آمایش سرزمین با رویکرد متناسب سازی نیازهای استانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در استان فارس کدامند؟

۹ - مدل مطلوب برای برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس (متناسب با شرایط و ویژگیهای دانشگاه‌های آزاد کشور) چیست؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات تحقیق و توسعه (R&D) به شمار می‌رود و همچنین روش تحقیق مورد استفاده توصیفی-پیمایشی است. تحقیق و توسعه فرایندی است که به منظور تدوین و تشخیص مناسب بودن یک فراورده آموزشی (طرح‌ها، روشها و برنامه‌های درسی) انجام می‌شود. هدف اساسی این نوع تحقیقات تدوین یا تهیه برنامه‌ها، طرح‌ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیت نامعین خاصی مشخص شده و براساس یافته‌های پژوهشی، طرح یا برنامه ویژه آن تدوین و تولید می‌شود. از آنجا که در این تحقیق نیز مدل برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین و ارائه خواهد شد، لذا می‌توان آن را از نوع مطالعات توسعه‌ای و یا «تحقیق و توسعه» دانست. (Mehralizadeh, 2013,p77)

### جامعه تحقیق

دانشگاه آزاد استان فارس شامل ۲۳ واحد دانشگاهی جامع و بزرگ که دو واحد شیراز و مرودشت با درجه جامع و ۲۱ واحد دانشگاهی بسیار بزرگی شامل: دانشگاه آزاد واحد آباء، دانشگاه آزاد واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد واحد اقلید، دانشگاه آزاد واحد جهرم، دانشگاه آزاد واحد داراب، دانشگاه آزاد واحد داریون، دانشگاه آزاد واحد سپیدان، دانشگاه آزاد واحد زرقان، دانشگاه آزاد واحد صفا شهر، دانشگاه آزاد واحد فیروز آباد، دانشگاه آزاد واحد استهبان، دانشگاه آزاد واحد نی ریز، دانشگاه آزاد واحد لامرد، دانشگاه آزاد واحد لارستان، دانشگاه آزاد واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیضاء، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فسا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهد شهر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سروستان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زرین دشت.

چون کل اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی به ۳۶ هزار نفر می رسد و از این تعداد ۲۴ هزار نفر با مدرک PhD هستند می توان گفت: با توجه به لیست دانشگاه های آزاد (۲۳) واحد دانشگاهی جامع و بزرگ) و تعداد اساتید، مدیران و کارشناسان جامعه آماری تحقیق شامل سه گروه زیر هستند، اما با توجه به حجم و پراکندگی زیاد افراد جامعه، گرفتن سؤال از تک تک آن ها برای پژوهشگر مقدور نیست، در نتیجه نیاز به گرفتن نمونه حاصل شد. جامعه آماری تحقیق شامل سه گروه زیر بوده است:

اعضاء هیأت علمی: شامل کلیه اعضاء هیأت علمی استادیار، دانشیار و استاد دانشگاه های آزاد استان فارس در ۱۵ رشته تحصیلی (مجموعاً ۳۸۷ نفر).

مدیران آموزش عالی: شامل دو گروه مدیران ستادی آموزش عالی و مدیران ارشد دانشگاهی (روسا و معاونان دانشگاه و روسای دانشکده ها) (مجموعاً ۲۳۰ نفر)

کارشناسان و ذینفعان آموزش عالی: شامل کارشناسان و مسوولان و معاونان واحدهای تخصصی مرتبط با آموزش عالی کشور در دانشگاه های آزاد استان فارس. (مجموعاً ۱۶۷ نفر) به این ترتیب، حجم کل جامعه آماری تحقیق، ۷۸۴ نفر است.

### نمونه و روش نمونه گیری تحقیق

از آنجایی که نسبت حجم نمونه به حجم جامعه ۰/۳۲ به دست آمد و از ۰/۰۵ بزرگ تر است بنابراین حجم نمونه را بایستی طبق فرمول زیر اصلاح کرد.

$$= n_c = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} = \frac{258}{1 + \frac{258}{784}} = 194.13092 \approx 194$$

حجم نمونه اصلاح شده

با توجه به پراکندگی حجم جامعه مورد مطالعه که دانشگاه های آزاد استان فارس با ۲۳ واحد دانشگاهی آزاد تشکیل می دادند و ویژگی مهم نمونه دال بر اینکه نمونه بایستی معرف جامعه باشد، لذا از تمام نقاط پراکندگی باید افرادی در گروه نمونه باشند. از این رو با توجه به حجم کل جامعه آماری تحقیق که ۷۸۴ نفر است، از بین آن ها و براساس فرمول تعیین حجم نمونه مورگان، تعداد ۲۵۸ نفر متناسب با تعداد اعضای جامعه و در نهایت حجم نمونه اصلاح شده ۱۹۴ نفر که بصورت خوشه ای استخراج می گردد و متناسب با سهم گروه های سه گانه فوق به ترتیب ۹۶، ۵۷ و ۴۱ نفر به صورت تصادفی انتخاب شده اند. جدول شماره ۱ مشخصات نمونه های تحقیق به تفکیک تعداد و درصد سطوح متغیرها را نشان می دهد، (البته لازم به ذکر است حجم نهایی نمونه تحقیق با توجه به احتمال عدم بازگشت تعدادی

پرسشنامه‌ها، ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شد که تعداد ۱۹۴ پرسشنامه عودت داده شد که نهایتاً نمونه ما را ۱۹۴ نفر تشکیل دادند.

جدول ۱- مشخصات نمونه های تحقیق

| متغیر                         | سطوح متغیر                    | تعداد                    | درصد  |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------|
| سمت                           | اعضای هیأت علمی               | ۹۶                       | ۴۹,۴۹ |
|                               | دانشگاه‌ها                    |                          |       |
|                               | مدیران آموزش عالی             | ۵۷                       | ۲۹,۳۸ |
|                               | کارشناسان و ذیفعان آموزش عالی | ۴۱                       | ۲۱,۱۳ |
|                               | جمع                           | ۱۹۴                      | ۱۰۰   |
|                               | استاد                         | ۱۶                       | ۸,۲۶  |
|                               | دانشیار                       | ۲۴                       | ۱۲,۳۷ |
|                               | استادیار                      | ۶۶                       | ۳۴,۰۲ |
|                               | مربی                          | ۸۸                       | ۴۵,۳۶ |
|                               | رشته تحصیلی                   | مدیریت (گرایش های مختلف) | ۱۰۰   |
| علوم انسانی(به غیر از مدیریت) |                               | ۲۳                       | ۱۱,۸۶ |
| علوم پایه                     |                               | ۱۵                       | ۷,۷۳  |
| فنی و مهندسی                  |                               | ۵۶                       | ۲۸,۸۷ |
| سابقه                         |                               | کمتر از پنج سال          | ۲۱    |
| مدیریت                        | ۶ تا ۱۰ سال                   | ۳۲                       | ۱۶,۴۹ |
|                               | ۱۱ تا ۱۵ سال                  | ۴۴                       | ۲۲,۶۸ |
|                               | بیشتر از ۱۵ سال               | ۹۷                       | ۵۰    |

روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع غیر تصادفی هدفمند قضاوتی است.

### روش جمع‌آوری اطلاعات

روش‌هایی که در گردآوری اطلاعات این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، باید گفت این طرح طی چهار گام یا مرحله اساسی زیر انجام شده است.

۱- مطالعه منابع علمی مربوط (نظریه ها، سوابق پژوهشی) در پایگاه های اطلاعاتی داخلی و خارجی به منظور شناسایی ادبیات موضوع و شناخت مولفه های اصلی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی.

۲- تجزیه و تحلیل نقد علمی نتایج بررسی ادبیات تحقیق و تلفیق مولفه های اصلی شناسایی شده، و نیز استخراج مولفه های فرعی و ادغام موارد مشابه و اصلاح آن ها، به منظور تدوین مدل اولیه و پیشنهادی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی (متناسب با خصوصیات و شرایط دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس)، تحت نظر استادان راهنما و مشاور.

۳- عرضه مدل پیشنهادی به اعضای هیات علمی، مدیران و معاونین و متخصصان آموزش عالی و دانشگاه ها با رشته تحصیلی مدیریت، به منظور ارزیابی مدل پیشنهادی و شناسایی نقاط ضعف و کاستی های احتمالی آن.

۴- تدوین و ارائه «مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی» (مناسب با شرایط و ویژگیهای دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس).

در ادامه به روش ها و فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات اشاره می نمایم، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده این طرح در محیط نرم افزاری (SPSS) و علاوه بر شاخص های توصیفی و نظر به هدف و سوالات تحقیق و مقیاس سنجش متغیرها، آزمون های آماری مورد نیاز جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده، به قرار زیر انجام شده است.

### روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات

از تعداد ۲۵۰ پرسشنامه ارسال شده، با حذف موارد نامعتبر و ناقص و همچنین عودت داده نشده، سرانجام تعداد ۱۹۴ پرسشنامه رسیده و کامل جمع آوری گردید که پس از مطالعه و طبقه بندی داده ها، اطلاعات آن ها استخراج و جهت وارد کردن به جدول Data View برای تجزیه و تحلیل آماری در محیط نرم افزاری SPSS آماده گردید.

۱- در این تحقیق جهت شناسایی مولفه های اصلی و فرعی مدل و نیز در بخش تحلیل محیط درونی و بیرونی پرسشنامه ای تدوین و برای نظرسنجی فرستاده شد که جهت تحلیل پرسشنامه از: «تحلیل عاملی» با «روش مولفه های اصلی» به منظور شناخت مولفه های اصلی و فرعی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی، حداقل "مقدار ویژه" برای مؤلفه ها ۱ و ملاک پذیرش "بار عاملی" مؤلفه ها ۳۰٪ می باشد، استفاده شد.

۲- «تحلیل واریانس»: به منظور مقایسه میانگین امتیازات به دست آمده به تفکیک ویژگی های نمونه های تحقیق شامل: سمت، مرتبه علمی و سابقه مدیریت استفاده شده است.

۳- محاسبه آزمون  $t$  برای مؤلفه‌های اصلی و فرعی: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد استان فارس دارای مؤلفه‌های اصلی و فرعی می‌باشد. حال، می‌توان این سوال را مطرح کرد که آیا میانگین این مؤلفه‌ها با میانگین فرضی (۷۰ درصد حداکثر امتیاز هر مؤلفه) تفاوت دارد؟ برای این منظور، میانگین هر مؤلفه محاسبه شد و با میانگین فرضی مربوط به همان مؤلفه مقایسه گردید.

### یافته‌های پژوهش

#### ۱- تحلیل واریانس و واریانس استخراج شده مؤلفه‌ها به تفکیک مشخصات فردی و سازمانی نمونه‌های تحقیق به همراه محاسبه آزمون $t$

بر اساس بررسی سوابق تحقیق، و اسناد بالادستی از جمله: سند چشم‌انداز، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه و برنامه ششم توسعه و نقشه جامع علمی کشور و با توجه به سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ و ضمن بررسی ادبیات و سوابق پژوهشی داخلی و خارجی، الگوی مقدماتی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی جهت دانشگاه‌های آزاد استان فارس را تدوین گردید. آنگاه مؤلفه‌های اصلی و فرعی بر اساس دیدگاه‌های متخصصین آموزش عالی استخراج و ارائه گردید. در این خصوص داده‌ها در سه قسمت زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند:

الف- تحلیل واریانس مؤلفه‌ها به تفکیک مشخصات فردی و سازمانی نمونه‌های تحقیق  
ب- واریانس استخراج شده مؤلفه‌های مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد استان فارس

ج- محاسبه آزمون  $t$  برای مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد استان فارس

#### الف- تحلیل واریانس مؤلفه‌ها به تفکیک مشخصات فردی و سازمانی نمونه‌های تحقیق

بین نظرات نمونه‌های تحقیق به تفکیک سمت، مرتبه علمی، سابقه مدیریت، نسبت به برخی از مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد استان فارس تفاوت‌های معنی‌داری مشاهده شده است، چون حجم گروه‌های مورد بررسی در هر یک از متغیرهای فوق متفاوت بوده است، انجام آزمون "همگنی واریانس‌ها" ضروری بوده است. بنابراین قبل از انجام تحلیل واریانس ابتدا شاخص آماری مربوط (Leven) محاسبه و فرض برابری واریانس‌ها در سطح ۰/۰۵ آزمون شده است و در صورت عدم وجود تفاوت معنی‌دار

محاسبات تحلیل واریانس به عمل آمده است. جدول شماره ۲ نتایج تحلیل واریانس مؤلفه ها را نشان می دهد:

جدول ۲- نتایج تحلیل واریانس مؤلفه های اصلی و فرعی

| مؤلفه ها       | شاخصها                    | مشخصات فردی و سازمانی |            |             |              |
|----------------|---------------------------|-----------------------|------------|-------------|--------------|
|                |                           | سمت                   | مرتبه علمی | رشته تحصیلی | سابقه مدیریت |
| مؤلفه کلی      | مؤلفه کلی                 | •                     | •          |             |              |
| مؤلفه های اصلی | ۱- ارزش ها و باورهای حاکم | •                     |            | •           | •            |
|                | ۲- تعیین مأموریت ها       | •                     | •          |             | •            |
|                | ۳- تعیین چشم اندازها      | •                     | •          | •           | •            |
|                | ۴- اهداف کلان             | •                     | •          |             | •            |
|                | ۵- تعیین استراتژی         | •                     | •          | •           | •            |
| مؤلفه های فرعی | ۶- تدوین برنامه عملیاتی   |                       |            |             | •            |
|                | ۷- تحلیل فرصت های محیطی   | •                     |            | •           | •            |
|                | ۸- تحلیل تهدیدهای محیطی   | •                     |            |             | •            |
|                | ۹- تحلیل قوت ها و ضعف ها  | •                     |            | •           | •            |
|                | ۱۰- برنامه ریزی استراتژیک | •                     |            | •           | •            |
|                | ۱۱- اجرای استراتژیک       | •                     |            | •           | •            |
|                | ۱۲- ارزشیابی استراتژیک    | •                     |            |             | •            |

توضیح: علامت \* نشان دهنده تفاوت معنی داری در سطح بالای ۰/۰۵ است.

(اول بایستی آزمون همگنی واریانس ها (Leven) انجام دهیم، اگر  $p > 0/05$  باشد یعنی عدم وجود تفاوت معنی دار، حال می توان تحلیل واریانس را انجام داد)

ب - واریانس استخراج شده مؤلفه های مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاههای آزاد استان فارس :

پرسشنامه تحقیق دارای ۱۹۱ گویه مستخرج از نظریه هاو مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی و دانشگاه ها بوده است. نتایج تحلیل عاملی، ۱۲ عامل با ارزش ویژه بالاتر از یک را نشان داده است که ۶ مولفه که بالاترین بارهای عاملی را دارا بودند به ترتیب (از بزرگترین به کوچکترین بار عاملی) به عنوان مولفه های اصلی تحقیق و ۶ مولفه بعدی به عنوان مولفه های فرعی تحقیق انتخاب شدند. جدول شماره ۳، ارزش ویژه، درصد واریانس و درصد تراکمی این عوامل را نشان می دهد. همچنان که در ستون درصد تراکمی مشاهده می شود، ۱۲ مؤلفه شناسایی شده مجموعاً نزدیک به ۸۹ درصد از کل واریانس مشاهده شده را تشکیل می دهند. بنابراین، براساس این یافته ها می توان گفت مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد استان فارس دارای ۶ مؤلفه اصلی و ۶ مؤلفه فرعی است.

جدول ۳- واریانس استخراج شده مولفه های اصلی و فرعی

| ارزش ویژه   |              |        | مولفه ها                  |                |
|-------------|--------------|--------|---------------------------|----------------|
| درصد تراکمی | درصد واریانس | کل     | مولفه کلی                 | مولفه کلی      |
| ۴۰/۵۶۰      | ۴۰/۵۶۰       | ۳۴/۹۰۷ | مولفه کلی                 | مولفه کلی      |
| ۵۰/۶۳۱      | ۱۰/۰۴        | ۸/۶۳۷  | ۱- ارزش ها و باورهای حاکم | مولفه های اصلی |
| ۵۵/۴۳۹      | ۸/۹۸۷        | ۷/۵۴۷  | ۲- تعیین مأموریت ها       |                |
| ۵۸/۱۳۱      | ۷/۶۰۰        | ۶/۵۵۰  | ۳- تعیین چشم اندازها      |                |
| ۶۴/۵۴۴      | ۶/۴۲۳        | ۵/۵۳۸  | ۴- اهداف کلان             |                |
| ۶۹/۹۸۵      | ۵/۵۴۱        | ۴/۷۷۸  | ۵- تعیین استراتژی         |                |
| ۷۴/۷۸۹      | ۴/۹۰۴        | ۴/۲۳۱  | ۶- تدوین برنامه عملیاتی   |                |
| ۷۸/۶۹۸      | ۳/۹۰۸        | ۳/۴۶۲  | ۷- تحلیل فرصت های محیطی   | مولفه های فرعی |
| ۸۱/۹۸۳      | ۳/۳۸۵        | ۲/۹۲۵  | ۸- تحلیل تهدیدهای محیطی   |                |
| ۸۴/۵۸۳      | ۲/۷۰۰        | ۲/۴۳۶  | ۹- تحلیل قوت ها و ضعف ها  |                |
| ۸۵/۹۸۸      | ۱/۶۰۴        | ۱/۸۹۴  | ۱۰- برنامه ریزی استراتژیک |                |

|        |       |       |                        |
|--------|-------|-------|------------------------|
| ۸۷/۵۸۹ | ۱/۶۰۲ | ۱/۳۹۱ | ۱۱- اجرای استراتژیک    |
| ۸۸/۸۶۴ | ۱/۳۷۵ | ۱/۱۹۷ | ۱۲- ارزشیابی استراتژیک |

### ج- محاسبه آزمون t برای مؤلفه های اصلی و فرعی مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد استان فارس

همچنان که ملاحظه شد، مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد استان فارس دارای یک مؤلفه کلی، ۶ مؤلفه اصلی و ۶ مؤلفه فرعی است. حال، می توان این سؤال را مطرح کرد که آیا میانگین این مؤلفه ها با میانگین فرضی (۷۰ درصد حداکثر امتیاز هر مؤلفه) تفاوت دارد؟ برای این منظور، میانگین هر مؤلفه محاسبه شده و با میانگین فرضی مربوط به همان مؤلفه مقایسه شده است. جدول شماره ۴، نتایج این بررسی را نشان می دهد. همچنان که ملاحظه می شود مقدار t به دست آمده برای تمام ۱۲ شاخص بالاتر از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۲۱۹ و آلفا ۰/۰۰۱ (۲/۳۲۶) می باشد بنابراین، با احتمال بیشتر از ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که میانگین های مشاهده شده برای هر شاخص در مقایسه با میانگین های فرضی بسیار بالاتر بوده و نشان دهنده تفاوت معنادار است. در نتیجه گیری نهایی می توان گفت: از نظر نمونه های تحقیق، تمام شاخص ها یا مؤلفه های پیشنهادی برای مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد استان فارس مناسب و مطلوب هستند.

جدول ۴- نتایج آزمون t برای مؤلفه های اصلی و فرعی

| عنوان شاخص                   | میانگین<br>ن | حداکثر<br>امتیاز | مقدار ثابت<br>(مقدار<br>آزمون) | تفاوت<br>میانگین | T     | P    |
|------------------------------|--------------|------------------|--------------------------------|------------------|-------|------|
| کل الگو                      | ۲۲/۸۷        | ۲۵               | ۱۷/۵                           | ۵/۳۷             | ۳۷/۵  | ۰/۰۰ |
| ۱- ارزش ها و باورهای<br>حاکم | ۲۷/۳۲        | ۳۰               | ۲۱                             | ۶/۳۲             | ۳۴/۵۹ | ۰/۰۰ |
| ۲- تعیین ماموریت ها          | ۲۷/۶۴        | ۳۰               | ۲۱                             | ۶/۶۴             | ۳۸/۸  | ۰/۰۰ |
| ۳- تعیین چشم<br>اندازها      | ۲۶/۵۴        | ۲۷               | ۱۹/۵                           | ۵/۹۸             | ۳۸/۳  | ۰/۰۰ |
| ۴- اهداف کلان                | ۲۳/۵۹        | ۲۵               | ۱۷/۵                           | ۶/۰۹             | ۴۲/۶  | ۰/۰۰ |
| ۵- تعیین استراتژی            | ۱۴/۳۷        | ۱۵               | ۱۰/۵                           | ۳/۸۷             | ۴۶/۱  | ۰/۰۰ |
| ۶- تدوین برنامه              | ۳۱/۴۹        | ۳۵               | ۲۴/۵                           | ۶/۹۹             | ۳۰/۴  | ۰/۰۰ |



| عملیاتی |      |       |      |    |       |                           |
|---------|------|-------|------|----|-------|---------------------------|
| ۰/۰۰    | ۱۹/۲ | ۹/۳۷  | ۴۲   | ۶۰ | ۵۱/۳۷ | ۷- تحلیل فرصت های محیطی   |
| ۰/۰۰    | ۱۷/۶ | ۳/۹۲  | ۱۷/۵ | ۲۵ | ۲۱/۴۲ | ۸- تحلیل تهدیدهای محیطی   |
| ۰/۰۰    | ۱۷   | ۱۰/۸۲ | ۵۲/۵ | ۷۵ | ۶۳/۳۲ | ۹- تحلیل قوت ها و ضعف ها  |
| ۰/۰۰    | ۱۴/۸ | ۶/۹۸  | ۳۱/۶ | ۴۵ | ۳۸/۴۸ | ۱۰- برنامه ریزی استراتژیک |
| ۰/۰۰    | ۲۷/۵ | ۷/۱۲  | ۲۱   | ۳۰ | ۲۸/۱۲ | ۱۱- اجرای استراتژیک       |
| ۰/۰۰    | ۴۶/۱ | ۸/۵۸  | ۲۴/۵ | ۳۵ | ۳۳/۰۸ | ۱۲- ارزشیابی استراتژیک    |

(سطح معناداری یا آلفا)  $p=0</001$  و در نتیجه تفاوت معنی دار است یعنی: میانگین های مشاهده شده برای هر شاخص در مقایسه با میانگین های فرضی بسیار بالاتر بوده و نشان دهنده تفاوت معنادار است.

## ۲- یافته های تحقیق در خصوص سوال اول و دوم تحقیق

یافته‌ها در رابطه با سوال اول و دوم تحقیق که: "مؤلفه های اصلی و فرعی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس چیست؟" پس از استخراج مؤلفه های اصلی و فرعی ۲۸ الگو و مدل مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک که در قسمت پیشینه پژوهش به صورت خلاصه آورده شده و همچنین نتایج بارهای عاملی به دست آمده، در جدول شماره ۵، به معرفی مؤلفه های اصلی و فرعی مدل برنامه ریزی استراتژیک متناسب با شرایط دانشگاه های آزاد استان فارس می پردازیم.

## جدول ۵- معرفی مؤلفه های اصلی و فرعی مدل برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه های آزاد استان

فارس

| مؤلفه های اصلی و فرعی | متغیرهای مؤلفه های اصلی و فرعی |
|-----------------------|--------------------------------|
|-----------------------|--------------------------------|

|                |  |
|----------------|--|
| مؤلفه های اصلی | ۱- ارزشها و باورهای حاکم<br>۲- ماموریت ها<br>۳- چشم اندازها<br>۴- اهداف کلان<br>۵- تدوین استراتژی<br>۶- تدوین برنامه عملیاتی           |
| مؤلفه های فرعی | ۱- فرصت های محیطی<br>۲- تهدیدهای محیطی<br>۳- نقاط قوت و ضعف<br>۴- برنامه ریزی استراتژیک<br>۵- اجرای استراتژیک<br>۶- ارزشیابی استراتژیک |

### ۳- یافته های تحقیق در خصوص سوال سوم تحقیق

یافته ها در رابطه با سوال سوم تحقیق که: "ماموریت و چشم انداز برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس مبتنی بر آمایش سرزمین با توجه به چشم انداز کشور در افق ۱۴۰۴، نقشه جامع علمی کشور و سیاست های کلی برنامه ششم توسعه کشور و دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس اسناد بالادستی چیست؟" در دو قسمت زیر ارائه می گردد:

الف) معرفی متغیرهای مؤلفه ماموریت دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس (به ترتیب بارهای عاملی) در جدول شماره ۶ و بیانیه ماموریت دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس

جدول ۶- متغیرهای مؤلفه ماموریت به ترتیب بارهای عاملی

| مؤلفه        | متغیر   | بار عاملی |
|--------------|---|-----------|
| بیانیه       | ۱- توسعه مرزهای دانش                              | ۰/۹۰۳     |
| ماموریت      | ۲- پرورش نیروهای متخصص، خلاق، متفکر و متعهد در    | ۰/۸۷۴     |
| (با ۱۲ متغیر | زمینه های مختلف علم و فناوری نوگرا و خردگرا       |           |
| )            | ۳- ارتقای کیفیت زندگی دانشگاهی                    | ۰/۸۶۴     |
|              | ۴- افزایش کیفیت خدمات و فن آوری های نوین آموزشی و | ۰/۷۵۷     |
|              | پژوهشی  |           |

- 
- ۵- پاسخگویی مناسب به انتظارات آموزشی و پژوهشی و فرهنگی و فرهنگی مختلف جامعه ملی، بین‌المللی و ذی‌نفعان خود ۰/۷۲۹
  - ۶- تبدیل دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس به عنوان یک مرکز علمی معتبر و عظیم در سطح کشور و منطقه ۰/۷۰۹
  - ۷- ارتقای سطح رفاه، رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه ۰/۶۸۰
  - ۸- تولید و انتشار علم و تاثیرگذاری مثبت و عمیق بر کشور ۰/۶۵۳
  - ۹- حفظ هویت‌های اصیل و اسلامی-ایرانی مبتنی بر ارزش‌های زیربنایی خود ۰/۶۰۰
  - ۱۰- ایجاد و پایبندی به رقابت علمی سالم با سیستم‌ها و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی ۰/۵۶۳
  - ۱۱- ارایه برنامه‌های درسی پویا، کارآفرین و سازگار با عصر دانش و رشته‌های نوین ۰/۵۳۴
  - ۱۲- پر کردن شکاف رو به گسترش بین فناوری نوین و نسل جدید ۰/۵۲۵
- 

### بیانیه مأموریت دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس

مأموریت اصلی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس توسعه مرزهای دانش، مهارت و پرورش نیروهای متخصص، خلاق، متفکر و متعهد در زمینه‌های مختلف علم و فناوری نوگرا و خردگرا در سایه ارتقای کیفیت زندگی دانشگاهی است. همچنین، بر عهده خود می‌داند تا با افزایش کیفیت خدمات و فن‌آوری‌های نوین آموزشی و پژوهشی خود، پاسخگویی مناسب به انتظارات آموزشی و پژوهشی و فرهنگی مختلف جامعه ملی، بین‌المللی و ذی‌نفعان خود باشد. دانشگاه‌های آزاد اسلامی به عنوان یک مرکز علمی معتبر و عظیم در سطح کشور و منطقه مأموریت دارد به ارتقای سطح رفاه، رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه، تولید و انتشار علم تاثیرگذاری مثبت و عمیق بر کشور کمک کند.

ب) معرفی متغیرهای مولفه چشم انداز دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس (به ترتیب بارهای عاملی) در جدول شماره ۷ و چشم‌انداز آینده دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس پس از اجرای این برنامه استراتژیک

جدول ۷- متغیرهای مؤلفه چشم انداز به ترتیب بارهای عاملی

| مؤلفه                       | متغیر  | بار<br>عاملی |
|-----------------------------|--|--------------|
| چشم اندازها<br>(با ۷ متغیر) | ۱-دانشگاهی نو آور، پژوهش محور، کار آفرین و پیشرو در رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور(مزیت رقابتی (آموزشی / پژوهشی / خدمات تخصصی)                             | ۰/۸۷۴        |
|                             | ۲-پیشتاز در تولید علم، نظریه و اندیشه در بین رقبا / پاسخگویی به انتظارات جدید جامعه و تاثیر گذار درمجامع معتبر بین المللی ( جایگاه دانشگاه در بین رقبای داخلی و خارجی) | ۰/۸۱۴        |
|                             | ۳-برتر در ارائه خدمات نوین آموزشی و پژوهشی به اقشار مختلف جامعه (کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی / کیفیت زندگی کاری اعضا، کارکنان و دانشجویان)                             | ۰/۷۶۵        |
|                             | ۴-رضایت شغلی و سازمانی اعضا و کارکنان  | ۰/۷۳۵        |
|                             | ۵-امور مالی (درآمدها / هزینه ها)   | ۰/۶۷۷        |
|                             | ۶-مجهز به مراکز پژوهشی و فن آوری پیشرفته بر اساس استانداردهای بین المللی (ویژگی های ساختاری، سازمانی و مدیریتی)  | ۰/۶۲۳        |
|                             | ۷-شرایط جذب اعضا و کارکنان و پذیرش دانشجویان   | ۰/۵۸۷        |

### چشم انداز آینده دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس پس از اجرای این برنامه

#### استراتژیک

دانشگاهی نوآور، پژوهش محور، کارآفرین و پیشرو در رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور؛ برتر در ارائه خدمات نوین آموزشی و پژوهشی به اقشار مختلف جامعه؛ پیشتاز در تولید علم، نظریه و اندیشه در سطح جهان؛ مجهز به مراکز پژوهشی و فن آوری پیشرفته بر اساس استانداردهای بین المللی؛ پاسخگو به انتظارات جدید جامعه و تاثیرگذار در مجامع معتبر بین المللی که دانش آموختگان آن به عنوان سرمایه های انسانی آینده، جامعه انسانی را خواهند ساخت.

#### ۴- یافته های تحقیق در خصوص سوال چهارم تحقیق

یافته‌ها در رابطه با سوال چهارم تحقیق که: "اهداف جامع و راهبردی (کلان) برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس مبتنی بر آمایش سرزمین در استان فارس کدامند؟" در جدول شماره ۸، اهداف جامع و راهبردی (کلان) برنامه‌ریزی استراتژیک به همراه معرفی متغیرها (به ترتیب بارهای عاملی) ارائه می‌گردد:

**جدول ۸- متغیرهای مؤلفه اهداف کلان به ترتیب بارهای عاملی**

| مؤلفه                      | متغیر   | بار عاملی |
|----------------------------|---|-----------|
| اهداف کلان<br>(با ۷ متغیر) | ۱- افزایش سهم دانشگاه آزاد اسلامی در تولید علم                        | ۰/۸۷۲     |
|                            | ۲- ارتقاء سطح کیفی آموزش و اعضای هیات علمی                            | ۰/۸۴۵     |
|                            | ۳- افزایش تعامل و همکاری‌های علمی و پژوهشی داخلی و بین‌المللی دانشگاه | ۰/۸۰۷     |
|                            | ۴- ایجاد و تقویت پارک‌های علم و فناوری و مراکز تحقیقاتی               | ۰/۷۵۶     |
|                            | ۵- به‌کارگیری دانش و مهارت‌های نوین در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی     | ۰/۷۰۵     |
|                            | ۶- تقویت و تحکیم مناسبات و کارکردهای فرهنگی با رویکرد اسلامی - ایرانی | ۰/۶۴۱     |
|                            | ۷- ارتقای سطح کیفیت زندگی دانشگاهی                                    | ۰/۵۱۱     |

#### ۵- یافته‌های تحقیق در خصوص سوال پنجم تحقیق

یافته‌ها در رابطه با سوال پنجم تحقیق که: "فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس چیست؟" در جدول شماره ۹، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس به همراه معرفی متغیرهای مربوطه (به ترتیب بارهای عاملی) جهت برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه می‌گردد:

**جدول ۹- متغیرهای دو مؤلفه فرصتها و تهدیدهای خارجی به ترتیب بارهای عاملی**

| مؤلفه       | متغیر   | بار عاملی |
|-------------|---|-----------|
| ۱- فرصت‌های | ۱- تصور مثبت جامعه نسبت به دانش، مهارت، شخصیت و نگرش‌های دانشجویان و استادان دانشگاه‌های آزاد استان فارس نسبت به سایر دانشگاه‌های مشابه (نگرش | ۰/۸۶۴     |

|   |   |
|---|---|
| <p>مثبت جامعه نسبت به دانش آموختگان و استادان د از لحاظ علمی، اخلاقی و شخصیتی )</p>   | <p>محیطی در<br/>۵ حوزه</p>  |
| <p>۲-مناسب بودن تسهیلات دانشگاه های آزاد استان فارس ۰/۸۵۹<br/>نسبت به سایر دانشگاه های مشابه</p>  | <p>(پژوهشی-<br/>آموزشی-<br/>دانشجویی-<br/>فرهنگی و<br/>برنامه ریزی<br/>(<br/>(با ۱۸ متغیر<br/>(</p> |
| <p>۳-پراکندگی زیاد جغرافیایی مراکز دانشگاهی در سطح استان (۲۳ مرکز) و امکان دسترسی تمامی شهرستان های استان به دانشگاه آزاد</p>                                       |   |
| <p>۴-گرایش زیاد به رشته های موجود در دانشگاه های آزاد استان فارس نسبت به سایر رشته های علوم انسانی</p>  |   |
| <p>۵-افزایش گرایش دانش آموزان و خانواده ها به انتخاب رشته های پیوسته تا سطوح تکمیلی</p>   |   |
| <p>۶-افزایش دانش آموختگان دوره های ارشد و دکتری در بعضی از مراکز دانشگاههای آزاد استان فارس</p>   |   |
| <p>۷-جوانی نسبی دانش آموختگان دوره های ارشد و دکتری در سطح دانشگاه های آزاد استان فارس</p>  |   |
| <p>۸-وجود تقاضای زیاد جهت عضویت هیات علمی در دانشگاه های آزاد استان فارس و افزایش حق انتخاب دانشگاه</p>   |   |
| <p>۹-وجود انگیزه های اولیه مناسب در دانش آموختگان دوره دکتری دانشگاه های آزاد استان جهت رشد و نمو</p>   |   |
| <p>۱۰-توان مناسب دانش آموختگان دانشگاه های آزاد استان فارس در عرصه های اجرایی و علمی (اثر گذاری مثبت علمی و اجرایی دانش آموختگان در سازمان ها و نهادهای جامعه )</p> |   |

- ۱۱- وجود تصور و نگرش مثبت از سوی جامعه نسبت به امر گزینش هیات علمی و دانشجویان دانشگاه های آزاد استان فارس به دلیل وجود خروجیهای مناسب تر
- ۱۲- نگرش مثبت جامعه به شیوه های نوین تدریس استادان در دانشگاه های آزاد استان فارس ( بهره گیری مناسب از فناوری های نوین آموزشی - کمک آموزشی و پژوهشی )
- ۱۳- توجه کافی دانشگاه های آزاد استان فارس به فعالیت های فوق برنامه آموزشی ( پژوهشی - مذهبی و گردشگری ) نسبت به سایر دانشگاه های مشابه به واسطه سومین حرم اهل بیت و یکی از قطب های گردشگری کشور
- ۱۴- نگرش و تصور مثبت جامعه نسبت به سطح آموزشی دوره ها در دانشگاههای آزاد استان فارس
- ۱۵- وضعیت برتر ارزیابی در دانشگاه نسبت به سایر دانشگاههای مشابه
- ۱۶- وضعیت برتر دانشگاه در حوزه ساختار و مدیریت نسبت به دانشگاه های مشابه
- ۱۷- وجود مدیران متعهد و مسوولیت پذیر در حوزه آموزش
- ۱۸- برتری حوزه آموزش دانشگاه نسبت به دانشگاه های مشابه در وضعیت منابع مالی
- ۱- گرایش کمتر دانش اموزان به رشته های علوم انسانی
- ۲- کاهش انگیزه پسران جهت شرکت در کنکور و ادامه تحصیل خصوصا در دانشگاه های آزاد استان فارس
- ۳- کاهش انگیزه های معنوی شکل گرفته در دانشجویان ورودی به دانشگاه

-۲

تهدیدهای  
محیطی  
در حوزه

|       |   |  |
|-------|---|--|
| ۰/۵۸۳ | ۴-نا مشخص بودن آینده شغلی در رشته های به خصوص علوم انسانی دراذهان دانش آموزان و خانواده ها  | پژوهشی<br>-آموزشی -<br>دانشجویی -<br>فرهنگی و<br>برنامه ریزی<br>(<br>(با ۷ متغیر |
| ۰/۵۷۲ | ۵-بالا بودن نسبی نرخ بیکاری در میان فارغ التحصیلان رشته های کشاورزی و صنعتی علی رغم وجود پتانسیل های خوب استان فارس به عنوان قطب کشاورزی و صنعتی کشور                           |  |
| ۰/۵۳۷ | ۶-عدم وجود نظام آموزش و پرورش مبتنی بر مساله محوری و تاثیر سوء آن بر ورودی های دانشگاه  |  |
| ۰/۵۲۹ | ۷-گسترش مراکز پیام نور، موسسات آموزش عالی غیر انتفاعی، راه اندازی دانشگاه های مجازی در سطح استان فارس هم زمان با ترویج مدرک گرایی و اثرات سوء آن بر دانشگاه های آزاد استان فارس |  |

#### ۶- یافته های تحقیق در خصوص سوال ششم تحقیق

یافته ها در رابطه با سوال ششم تحقیق که: " نقاط قوت و ضعف بخش های مختلف در دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس چیست؟" در جدول شماره ۱۰ نقاط قوت و ضعف داخلی دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس به همراه معرفی متغیر های مربوطه ( به ترتیب بارهای عاملی ) جهت برنامه ریزی استراتژیک ارائه می گردد:

جدول ۱۰- متغیرهای دو مؤلفه قوت ها و ضعف های داخلی به ترتیب بارهای عاملی

| بار عاملی | متغیر   | مولفه           |
|-----------|---|-----------------|
| ۰/۸۳۳     | ۱- تناسب بین دوره های تحصیلی (کارشناسی / کارشناسی | ۱- قوت ها       |
|           | ارشد / دکتری)                                     | در ۵ حوزه       |
| ۰/۸۲۹     | ۲- مدیریت منابع و هزینه ها                        | پژوهشی -        |
|           |   | آموزشی -        |
| ۰/۸۰۸     | ۳- تجهیزات سخت افزاری آموزشی و پژوهشی             | دانشجویی -      |
|           |   | فرهنگی و برنامه |
| ۰/۷۹۶     | ۴- وضعیت نظام اداری و قوانین و مقررات سازمانی     | ریزی (          |



- ۵- تجهیزات نرم افزاری و دسترسی اعضا و دانشجویان به منابع علمی و پژوهشی (با ۱۴ متغیر) ۰/۷۸۸
- ۶- کمیت نیروهای انسانی (اعضای هیأت علمی / کارکنان) ۰/۷۶۲
- ۷- انگیزش و رضایت شغلی اعضا و کارکنان ۰/۷۴۵
- ۸- کیفیت فارغ التحصیلان (جذب در بازار کار / پذیرش در دوره های تحصیلی بالاتر و...) ۰/۷۳۳
- ۹- میزان مشارکت اعضا و کارکنان در تصمیم گیری ۰/۷۲۷
- ۱۰- استقلال نظام مدیریت و تصمیم گیری ۰/۷۱۷
- ۱۱- حجم فعالیت های علمی و پژوهشی (مقالات / کتب / طرح های پژوهشی و...) ۰/۶۹۶
- ۱۲- حجم درآمدهای ناشی از قراردادهای آموزشی، پژوهشی و مشاوره تخصصی با سازمان ها ۰/۶۸۱
- ۱۳- کیفیت دانشجویان (مرتبه علمی پذیرفته شدگان، معدل تحصیلی دانشجویان / افت تحصیلی) ۰/۶۷۷
- ۱۴- کیفیت نیروهای انسانی (مرتبه علمی / سطح تحصیلات / سابقه و تجربه شغلی) ۰/۶۶۴
- ۱- نقش کم رنگ دانشجو و استادان در فرایند برنامه ریزی و مشارکت در برنامه ریزی ها ۰/۶۶۵
- ۲- ضعف ها در ۵ حوزه (پژوهشی):  
 - آموزش  
 - دانشجویی  
 - فرهنگی و برنامه ریزی (با ۶ متغیر)
- ۲- عدم وجود اختیارات در سطح وسیع و وجود محدودیت های تصمیم گیری از سوی اساتید در دانشگاه های آزاد استان فارس ۰/۶۶۰
- ۳- عدم آشنایی کافی اساتید با یافته های جدید علمی و ... ۰/۵۵۹
- ۴- روابط میان فردی و تبادل تجربه کم رنگ بین استادان دانشگاه های آزاد استان فارس ۰/۵۳۳
- ۵- ملاکهای علمی ضعیف در گزینش دانشجو در آزمون های ورودی و مصاحبه ها در دانشگاههای آزاد ۰/۵۱۶
- ۶- انطباق ضعیف رشته و سطوح آموزشی با اهداف و رسالت ها در دانشگاه های آزاد استان فارس ۰/۴۶۲

### ۷- یافته های تحقیق در خصوص سؤال هفتم تحقیق:

یافته ها در رابطه با سوال هفتم تحقیق که: " استراتژی ها و شاخص های عملی و سطوح وظیفه ای بخش ها و کل دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس چیست و چگونه باید تدوین شود؟" در دو قسمت زیر ( در جداول شماره ۱۱ و ۱۲ ) ارائه می گردد:

الف) معرفی استراتژی ها و شاخص های عملی دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس (۱۰ استراتژی و ۲۴ شاخص در ۵ حوزه معاونتی، به ترتیب بارهای عاملی) در جدول شماره ۱۱

جدول ۱۱- استراتژی ها و شاخص های عملی به ترتیب بارهای عاملی

| حوزه (معاونت)                 | استراتژی  | بارعامل | شاخصها   | بار عاملی    |
|-------------------------------|---|---------|--|--------------|
| ۱- پژوهشی                     | Str1- ایجاد و تاسیس رشته های نو و بین رشته ای وابسته به مراکز تحقیقاتی در راستای تبدیل شدن به قطب علمی            | ۰/۹۰۹   | IO1 = رشته ها<br>IO2 = مراکز تحقیقاتی                            | ۰/۸۷۲ =تعداد |
| ۱- پژوهشی (دارای ۱۲ استراتژی) | Str2- گسترش کرسی های نظریه پردازی با تعالی بخشی به پژوهش در دوره های تحصیلات تکمیلی و طرح های پژوهشی و کتب تالیفی | ۰/۹۰۱   | IO1 = نظریه های تایید شده<br>IO2 = تعداد اساتید حائز رتبه        | ۰/۸۶۶ =تعداد |
| ۲- آموزشی (دارای ۱۳ استراتژی) | St3- ایجاد دانشگاه مجازی به منظور پیاده سازی عدالت آموزشی در جامعه و برای همه اقشار                               | ۰/۷۹۷   | IO1 =میزان زیرساخت های فعال شده<br>IO2 =تعداد رشته های معرفی شده | ۰/۷۶۵ =تعداد |
| ۲- آموزشی (دارای ۱۳ استراتژی) | St4- برگزاری دوره های تخصصی و تکمیلی با همکاری دانشگاه های معتبر جهان   | ۰/۷۶۵   | IO1 =تعداد دوره های تخصصی جاذب<br>IO2 =تعداد                     | ۰/۷۲۶ =تعداد |

|   |   |    |  |
|---|---|----|--|
| اساتید جذب<br>شده بین المللی  |   |    |  |
| ۰/۷۱۱ IO1=تعداد دوره های شناسایی شده IO2=میزان اعتبارات جذب شده IO3=تعداد رشته ها   | ۰/۷۴۴ St5- تعریف و تصویب دوره‌های دکترای پژوهشی با جذب اعتبار دوره‌ها از صنعت به منظور اعتلای نهضت تولید علم و جنبش نرم‌افزار                   | ۲- | آموزشی - پژوهشی                                |
| ۰/۶۹۳ IO1=تعداد خوابگاه‌های تاسیس شده IO2=تعداد خوابگاه های تجهیز شده IO3=تعداد برنامه های اثربخش فرهنگی اجرا شده                   | ۰/۷۳۳ st6- تقویت و ارتقاء کیفیت امکانات و خوابگاه‌های دانشجویی و برنامه‌های فرهنگی برای کلیه دانشجویان دختر و پسر به منظور کاهش هزینه‌های تحصیل | ۳- | دانشجویی و فرهنگی (دارای ۱ استراتژی استراتژی ( |
| ۰/۶۸۰ IO1=تعداد همایش های مشترک برگزار شده IO2=تعداد برنامه های معطوف به معرفی دستاوردهای دانشگاه آزاد IO3=تعداد مسابقات حضور یافته | ۰/۷۲۹ St7- شرکت در فعالیت های فرهنگی - اجتماعی منطقه ای و ملی به منظور حضور فعال و اثر بخش دانشگاه و واحدها در جامعه.                           | ۴- | فرهنگی (دارای ۲ استراتژی استراتژی (            |

|       |   |       |  |                                |                    |
|-------|---|-------|--|--------------------------------|--------------------|
| ۰/۶۷۲ | IO1=تعداد                                   | ۰/۷۱۶ | St8- ایجاد و تقویت نگرش مثبت نسبت به دانشگاه در مسوولان سیاسی شهرها با افزایش سطح تعاملات واحدها با مسوولان و ارتقای فعالیت‌های فرهنگی واحدها در سطح جامعه |                                |                    |
|       | جلسات برگزار شده دارای مصوبه IO2=تعداد      |       |  |                                |                    |
|       | برنامه های فرهنگی برگزار شده جامعه محور     |       |  |                                |                    |
| ۰/۵۸۹ | IO1=تعداد                                   | ۰/۶۷۱ | st9- استفاده از رویکرد برنامه محور در فعالیت های توسعه ای واحدها.  | ۵-برنامه ریزی ( ریزی - مدیریتی | دارای ۲ استراتژی ( |
|       | برنامه های اجرا شده IO2=تعداد               |       |  |                                |                    |
|       | پایش های انجام شده IO3=میزان                |       |  |                                |                    |
|       | اثربخشی بودجه برحسب هزینه - فایده           |       |  |                                |                    |
| ۰/۵۷۷ | IO1=تعداد                                   | ۰/۶۶۹ | St10- به روزگردانی کیفی دانش مدیران ارشد به همراه ایجاد سیستم اداری غیرهرمی با تقویت زیرساخت های الکترونیکی  |                                |                    |
|       | واحدهای با چارت سازمانی اصلاح شده IO2=تعداد |       |  |                                |                    |
|       | واحدهای دارای شبکه اتوماسیون                |       |  |                                |                    |

ب) استخراج ۶ متغیر مولفه استراتژی از بین ۱۰ متغیر جدول بالا جهت دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس (به ترتیب بزرگترین بارهای عاملی) در جدول شماره ۱۲

## جدول ۱۲- شش متغیر مؤلفه استراتژی به ترتیب بزرگ‌ترین بارهای عاملی

| مولفه        | متغیر  | بار عاملی |
|--------------|--|-----------|
| استراتژی‌ها  | ۱- نتایج تحلیل محیط بیرونی دانشگاه (فرصت‌ها / تهدیدها) | ۰/۹۰۹     |
| (با ۶ متغیر) | ۲- نتایج تحلیل محیط درونی دانشگاه (قوت‌ها / ضعف‌ها)    | ۰/۸۸۹     |
|              | ۳- نتایج حاصل از تحلیل محیط ملی                        | ۰/۸۵۶     |
|              | ۴- نتایج حاصل از تحلیل محیط بین‌المللی                 | ۰/۷۶۷     |
|              | ۵- چشم‌اندازهای تعیین شده برای توسعه دانشگاه           | ۰/۷۲۳     |
|              | ۶- مأموریت‌های سازمانی دانشگاه (کارکردها)              | ۰/۶۶۰     |

## ۸- یافته‌های تحقیق در خصوص سوال هشتم تحقیق:

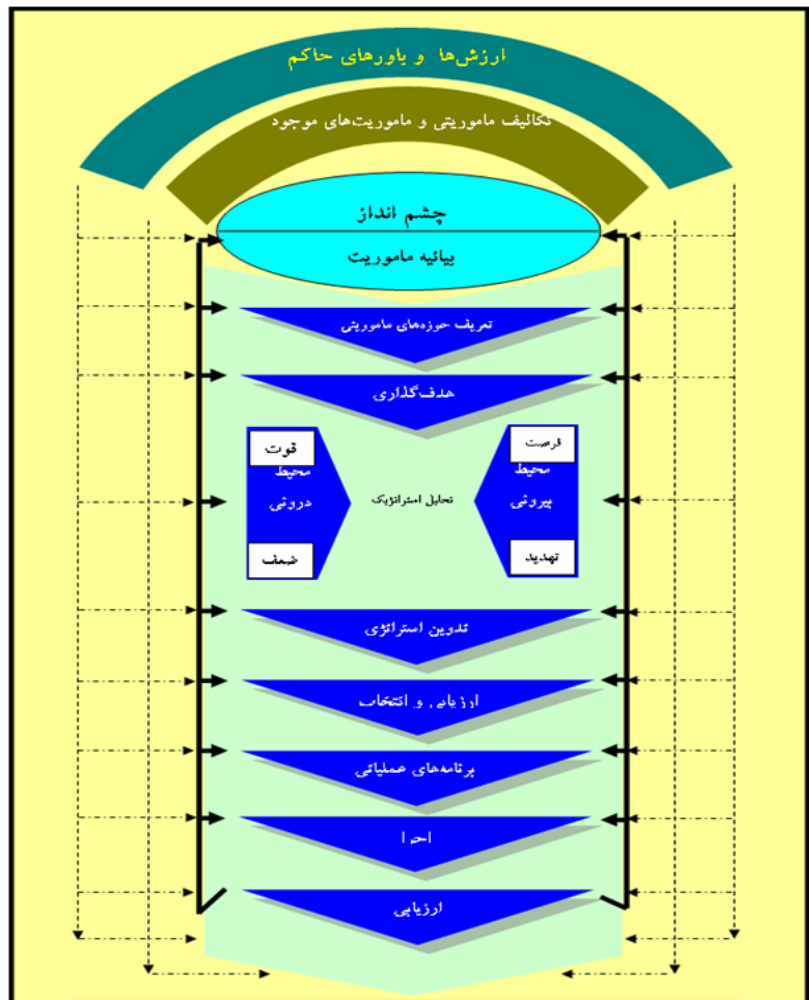
یافته‌ها در رابطه با سوال هشتم تحقیق که: "برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس مبتنی بر آمایش سرزمین با رویکرد متناسب سازی نیازهای استانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در استان فارس کدامند؟" در جدول شماره ۱۳ برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس به همراه معرفی متغیرهای مربوطه (به ترتیب بارهای عاملی) ارائه می‌گردد:

## جدول ۱۳- متغیرهای مؤلفه برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک به ترتیب بارهای عاملی

| مولفه        | متغیر   | بار عاملی |
|--------------|---|-----------|
| برنامه       | ۱- پیش‌بینی اهداف کمی و قابل اندازه‌گیری                                | ۰/۸۹۰     |
| عملیاتی      | ۲- تدوین برنامه مبتنی بر چشم‌اندازها و استراتژی‌ها                      | ۰/۸۵۰     |
| (با ۶ متغیر) | ۳- پیش‌بینی هزینه‌های دقیق اجرای برنامه                                 | ۰/۷۶۱     |
|              | ۴- پیش‌بینی مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات عملیاتی و تعیین تقدم و تأخر آنها | ۰/۷۴۵     |
|              | ۵- پیش‌بینی منابع انسانی و امکانات مورد نیاز                            | ۰/۷۲۱     |
|              | ۶- تعیین شاخص‌ها و ملاک‌های عینی ارزیابی فعالیت‌ها                      | ۰/۶۸۰     |
|              | مبتنی بر چشم‌اندازها، اهداف و استراتژی‌ها                               |           |

### ۹- یافته های تحقیق در خصوص سوال نهم تحقیق :

در رابطه با سوال نهم تحقیق که: "مدل مطلوب برای برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس (متناسب با شرایط و ویژگیهای دانشگاههای آزاد کشور) چیست؟" به استناد یافته های تحقیق حاضر، مدل نهایی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس به صورت ( شکل ۱) ارائه می گردد.



شکل ۱- مدل نهایی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس

## بحث و نتیجه گیری

توسعه دانشگاه آزاد اسلامی در استان فارس به عنوان یکی از مهم‌ترین و همچنین وسیع‌ترین استان‌های کشور، همواره از بدو تاسیس این مجموعه عظیم دانشگاهی مورد توجه بوده است. در حال حاضر، این استان با حدود چهل واحد و مرکز دانشگاهی و بهره‌گیری از حدود دو هزار عضو هیات علمی تمام وقت، شرایط تحصیل در دوره‌های مختلف تحصیلات تکمیلی را برای حدود یکصد هزار دانشجوی بومی و غیر بومی تامین کرده است. دانشگاه آزاد استان فارس شامل دو واحد شیراز و مرودشت با درجه جامع و واحدهای دانشگاهی بسیار بزرگ و بزرگی از جمله آباد، ارسنجان، استهبان، اقلید، جهرم، داراب، سپیدان، فسا، فیروزآباد، کازرون، لارستان، لامرد، نی ریز، بیضا، زاهد شهر، زرقان، سروستان، صفاشهر، ممسنی، زرین دشت و داریون و نیز مراکز دانشگاهی خنج، قیروکارزین، فرشبند، گراش، خرامه، کوار، اوز، بوانات، آباد طشک، میمند، پاسارگاد، بیرم، علامرودشت، خفر، قادرآباد و مهر می‌گردد. دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس دارای ۲۷ میلیون متر مربع عرصه (زمین) و ۸۴۰ هزار متر مربع اعیان (ساختمان‌ها) است و از ۲۷ میلیون متر مربع عرصه، هفت میلیون و هشتصد هزار متر مربع اراضی کشاورزی، یک میلیون و هفتصد و هشتاد هزار متر مربع فضای سبز، یک میلیون چهارصد و پنجاه هزار متر مربع محوطه سازی بوده و پروژه‌های در دست احداث حدود ۳۰ هزار متر مربع است که از این مترهاژ نیمی فعال و نیم دیگر به دلیل کمبود بودجه در واحد‌ها و مراکز دانشگاهی غیر فعال است. توجه خاص به افزایش سطح کیفی واحدهای دانشگاهی، توسعه رشته‌های تحصیلات تکمیلی و نیز توجه به مراکز رشد واحد‌های فناوری و راه‌اندازی و توسعه شرکت‌های دانش بنیان را می‌توان از اهداف اصلی در دانشگاه آزاد اسلامی این استان دانست. همچنین با اختصاص فضای مناسب برای راه‌اندازی طرح شفا (شهرک فناوری آزاد) برنامه‌ریزی لازم برای طراحی و اجرای فضای مورد نیاز مراکز رشد واحد‌های فناور، مراکز تحقیقاتی و تولیدی و نیز اماکن رفاهی مورد نیاز محققان انجام گرفته است.

همچنان که ملاحظه شد، برای تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد استان فارس، ابتدا از طریق مراجعه به ادبیات موضوع، مجموعه‌ای از متغیرهای مطرح شده در الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی شناسایی و به اعضاهیات علمی، مدیران و کارشناسان و ذی‌نفعان آموزش عالی عرضه گردید. در مرحله بعد و با اتکاء به نتایج "تحلیل عاملی" مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدل شناسایی و تعیین شدند. در مرحله سوم نیز متغیرهای مربوط به هر مؤلفه شناسایی و تعیین شد. به این ترتیب، می‌توان گفت مدل

برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه‌های آزاد استان فارس شامل ۶ مؤلفه اصلی: "ارزش ها و باورهای حاکم ، ماموریت ها، چشم انداز ها ،اهداف کلان ، تعیین استراتژی و تدوین برنامه عملیاتی" است . در ادامه به مزیت ها و نوآوری های مدل ارائه شده در مقابل دیگر مدل ها (پیامدهای این مدل برای دانشگاه های آزاد) اشاره می شود.

۱-همچنان که ملاحظه گردید تا کنون الگوی کامل و جامع برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی و دانشگاهی که در برگیرنده تمامی جنبه ها و ابعاد اساسی فعالیت های دانشگاهی باشد، در بین دانشگاه های آزاد اسلامی عرضه نشده است. بنابراین شناسایی مؤلفه های اصلی و فرعی و نهایتاً ارائه مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی ضرورت دارد و با توجه به نقاط ضعف و قوت الگوهای ارائه شده در حوزه برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی ،الگوی جامع ،کل نگر و سیستمی ارائه شده با در نظر گرفتن الزاماتی نظیر توسعه تفکر راهبردی ،نظام یکپارچه آمار و اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی ،توجه به اسناد فرادستی ،مؤلفه های گانه، ۱۲ ضعف الگوهای موجود را پوشش داده و جامعیت ،پیچیدگی ،پویایی و رویکرد سیستمی را همراه با خلاقیت و تفکر راهبردی مد نظر قرار می دهد. در این الگو ،پدیده برنامه ریزی راهبردی در نظام دانشگاه های آزاد ایران مبتنی بر تعاملات و روابط درونی بین اجزای فرایندی و عوامل ساختاری -محتوای توصیف شده است .

۲-در مدل پیشنهادی حاکمیت اساسی با ارزشها و ماموریت های تدوین شده برای دانشگاه است . در این مدل هر چند تحلیل محیطی به عنوان یکی از اجزای مدل وجود دارد ولی نقش اساسی در سر تا سر فرایند با "ماموریت ها ،ارزش ها و تکالیف دانشگاه " است .و همچنان که مشاهده شد، عوامل محیطی تأثیر مستقیم و غیر قابل انکاری در طراحی و اجرای برنامه های توسعه دانشگاهی دارد. لذا در مدیریت استراتژیک باید به اثرات مستقیم و غیر مستقیم این عوامل در محیط داخلی و خارجی دانشگاه ها توجه جدی کرد. "تحلیل محیط " نقش مهمی را در مدل ها بازی می کند و یکی از مراحل اساسی فرایند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ها به حساب می آید .

۳-نکته ای که از بررسی ادبیات تحقیق روشن می گردد این است که در برخی از الگوها و مخصوصاً تجربیات عملی برنامه ریزی استراتژیک آموزش عالی کشور، ارتباط روشن و مشخصی بین تدوین اهداف و استراتژی های دانشگاه و قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای (SWOT) آن وجود ندارد. در حالی که مطابق با مبانی نظری مربوط تدوین استراتژی بدون تحلیل ماتریس (SWOT) عملاً امکان پذیر نبوده و تنها به عبارات و جملاتی کلی و غیر عملی منجر می گردد. بر همین اساس در این تحقیق و در طراحی مدل پیشنهادی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاههای آزاد استان فارس به شناسایی و تحلیل قوت



ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها در برنامه‌ریزی یا تدوین استراتژی، توجه ویژه مبذول شده است.

۴- در رابطه با ارزشیابی استراتژیک نیز حداکثر توجه الگوها و اقدامات انجام شده در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به ارزیابی درون‌دادها، فرآیندها و برون‌دادها محدود شده است. در حالی که علاوه بر آنها تاکید بر ارزشیابی «پیامدها»<sup>۱</sup> که در برگیرنده آثار و نتایج بلند مدت فعالیت‌های دانشگاهی در محیط اجتماعی و محیط واقعی کار است نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. همچنین توجه به پیش‌بینی و تعبیه مکانیزم‌های فعال، سریع و به‌هنگام «بازخورد» به منظور شناسایی به موقع مشکلات و نواقص و اقدام برای رفع و اصلاح آن‌ها نیز مهم و حیاتی است.

۵- برای تدوین برنامه استراتژیک در دانشگاه‌های جهان مدل‌های مختلف و روش‌های تحلیل متفاوت نیز وجود دارد و در بیشتر دانشگاه‌های دنیا با توجه به شرایط و ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و ایدئولوژی آن کشور از مدلی خاص یا ترکیبی استفاده می‌شود و مدلی که برای این تحقیق موثرتر به نظر رسید، یک رویکرد ترکیبی با توجه به عوامل فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک بود. بنابراین از مدل‌های ترکیبی در تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس استفاده کردیم. (حاصل شدن نتایج اجرای برنامه استراتژیک و محسوس بودن نتایج به بازه‌های مختلف زمانی در برنامه بستگی دارد).

### پیشنهاد‌های پژوهش

پیشنهاد‌های اجرایی این تحقیق، در واقع به ابعاد و جنبه‌های مختلف اجرا و پیاده‌سازی الگوی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک آموزش عالی مربوط می‌باشد. بنابراین، این پیشنهادها در برگیرنده مجموعه‌ای از الزامات، چگونگی زمینه‌سازی و نهایتاً شرایط و اصول اجرایی الگوی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک آموزش عالی خصوصاً در دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران است.

۱- موفقیت در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور بالاخص در دانشگاه‌های آزاد اسلامی، مستلزم وجود طرح کلان و ملی مدیریت استراتژیک آموزش عالی کشور است. بنابراین، تدوین سند ملی آموزش عالی کشور که در برگیرنده چشم‌اندازها و آرمان‌های کلان آموزش عالی کشور بوده و به عنوان طرح‌های آموزش عالی محورها و جهت‌گیری‌های کلی توسعه آموزش عالی را نشان دهد، ضروری و حیاتی

<sup>۱</sup>- Outcomes

است. بنابراین، توصیه می شود تدوین چنین سندی با مسوولیت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و همکاری سایر وزارتخانه ها، سازمان ها و مراکز علمی و پژوهشی مربوط، جهت همه دانشگاه های آزاد اسلامی ایران تهیه گردد.

۲- تدوین و اجرای طرح های مدیریت استراتژیک بطور عام و در حوزه آموزش عالی و دانشگاهها بطور خاص، فرایندی پیچیده و تخصصی است که نیازمند تأمین منابع و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری ویژه و مناسب است. در این میان، استقرار نظام ها و شبکه های اطلاعاتی و ارتباطی فعال و به هنگام، از ضرورت و اهمیت ویژه ای برخوردار است.

۳- باتوجه به میانگین ها و بارهای عاملی به دست آمده برای هر یک از ۱۲ مؤلفه اصلی و فرعی مدل پیشنهادی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه های آزاد استان فارس و بررسی و تعیین نقاط قوت و ضعف آن مراکز، توصیه می شود دانشگاه های کشور نیم رخی از نقاط قوت و ضعف خود ترسیم کنند. بدیهی است، این بررسی نه تنها اولویت ها و ضرورت های مدیریتی موجود را نشان می دهد، بلکه علاوه بر آن، امکان برنامه ریزی های بلند مدت برای تقویت و نهادینه سازی قوت ها و کاهش و بر طرف سازی ضعف ها را فراهم می کند.

۴- پیشنهاد می شود اعتبار سنجی مدل برنامه ریزی استراتژیک مطرح شده در این تحقیق در سطحی وسیع تر (وزارت علوم / وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی/ و ...) انجام شود.

۵- با توجه به این که این الگو، در زمینه دانشگاه های آزاد اسلامی استان فارس، بررسی و ارائه گردیده، برای قابلیت طراحی و اجرا در بستر هر دانشگاه آن گونه که بتواند رابطه تعاملی با پیچیدگی واقعیت های در حال تغییر در بستر محیط آن ایجاد کند، لازم است در یک فرایند استقرایی، مبتنی بر واقعیات و محیط دور و نزدیک همان دانشگاه و بر مبنای تحلیل محیطی و تحلیل ذی نفعان آن دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته تا در مرحله اجرا از سطح انتزاع بالاتری برخوردار شود، به عبارت دیگر در این تحقیق الگویی کلی برنامه ریزی استراتژیک جهت دانشگاه های آزاد استان فارس همراه با ابعاد و مولفه های آن مبتنی بر زمینه بومی نظام دانشگاهی آزاد ایران، طراحی گردیده است.

## References

- Ahmadi, J., Bahmei, J., Ranjbar, M., Rahimi, H., & Shahbazi, H. (2015). Study Of Relationship Between Organizational Climate And Faculty Members' Participation In Academic Decision Makings. *Journal of PayavardSalamat*, 9(2),pp 118-130. (In Persian).
- Alvani, SM., & DanayeeFard, H. (2001). Public administration and public trust. *Journal of Management Knowledge*. (In Persian).
- Arasteh, HR. (2000). Leadership and management in higher education institutions of the country. Tehran: BazrganPublician. (In Persian).
- Arthur, TA., & Strickland, JA. (2001). *Strategic Management Concepts and eases*; Mc Grow Hill.
- Bargh, C. (2000). *University leadership the role of the chief executive*. McGraw; Open University Press.
- Bendy, J. (2015). Center For Teaching CFT. Retrieved from Vanderbilt V University. Available From: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/>.
- Campbell, A. (2016). Talking Point Flexible Targeted Online Staff Development That Works. *Journal of Interactive Media in Education*.
- Campbell, A. (1995). Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harv Bus Rev*. pp120-132.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*; ERIC.
- Cooper, D.G. (2007). University spin off firms and high growth firms in Canada. *APEC SME Innovation briefing*, No, 3.
- Dargahi, H., Mousavi, M., Shaham, G., & Molaiezhadeh, A. (2013). Organizational climate of hospitals at Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration (JHA)*, 15 (50), pp 31-40 (In Persian).
- David, W. (2000). *Managing University and Colleges: Managing Strategy*. Philadelphia: Open University Press.
- Ghorchian, N. (1994). The mission of the higher education system to institutionalize the culture of intellectual participation of people in society: the culture of participation. 39, 10, pp 11-1 ۲. (In Persian).
- Goodstein, L.D., Nolan, T.M., & Pfeiffer, J.W. (1993). *Applied strategic planning: How to develop a plan that really works*; McGraw Hill Professional.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution; *Harvard Business Review* New York, pp. 69-82.

- Imani, J. (2011). The relationship between participative management and Organizational climate with secondary schools leaders' effectiveness in the city of Bandar Abbas. *Journal of Education & Assessment*. 5(17), 45-75 (In Persian).
- Jafari, S., & Mirmoghaddam, K. (2014). Examine the role of servant leadership in the development of social capital. *Journal of Development*. (In Persian).
- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*; JHU Press.
- Mehralizadeh, Y. (2006). *Globalization and Organizational Change and Human Resource Development Planning*. Ahvaz: Shahid Chamran University Press. (In Persian).
- Mehralizadeh, Y., Moghadaspour, E., & Joudzadeh, N. (2013). *Management and Strategic Planning*. Tehran. Rahemoaser. (In Persian)
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Peters, G.B., Gurley, D.K., Fifolt, M., Collins, L., & McNeese, R. (2015). Assistant principals' perceptions regarding the role and the effectiveness of an educational leadership program. *International Journal of Higher Education*, 5(1), 183.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*; Published November. pp. 61-78.
- Schoemaker, P.J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36(2), pp 25-50.
- Simpson, D. (1995). The planning process and the role of the planner. *Planning Review*, 23(1), pp20-23.
- Tregoe, B.B., & Zimmerman, J.W. (1980). *Top management strategy: What it is and how to make it work*; Simon & Schuster.
- Wall, S.J., & Wall, S.R. (1995). *The new strategics*. New York.
- Wendler, R. (2012). Human Subjects Protection: A Source for Ethical Service-Learning Practice. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 18(2), pp29-39.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. *Long range planning*, 27(4), pp12-24.
- Withcher, B.J. (2004). *Strategic Management: Reading and Concepts*, Harlow. New Jersey: Pearson Education.
- Yego, H.J. (2016). Quality Regulation in Expansion of Educational Systems: A Case of Privately Sponsored Students' Programme in Kenya's Public Universities. *Journal of Education and Practice*, 7(5), pp 96-104.
- Yemini, M., & Ghahremani, M. (2003). The study of the process of planning the development of universities of the country from the point of view of the principals and managers of the scientific groups of the universities covered by the Ministry of Science,

Research and Technology, ShahidBeheshti University. (In Persian).