

بررسی میزان اشاعه، پذیرش و اجرایی بودن برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذینفع داخلی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی*

علی خلخالی¹

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی میزان اشاعه، پذیرش و اجرایی بودن برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذینفع داخلی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بود. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توسعه ای بوده و جامعه آماری این پژوهش را گروه‌های ذینفع داخلی (شامل هیات ریسه، کارکنان، استادان و دانشجویان) همه واحدها و مراکز دانشگاهی منطقه 3 و 17 دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل دادند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی، حدود 1400 نفر (100 نفر از هیات ریسه، 300 نفر عضو هیات علمی، 400 نفر کارمند و 600 نفر دانشجو) با لحاظ تفکیک واحدها و مراکز دانشگاهی برآورد گردید. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه سنجش وضعیت برنامه استراتژیک دانشگاهی استخراج شدند. اعتبار این پرسشنامه بر مبنای آلفای کرونباخ، 0,95 برآورد گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های گرایش مرکزی و آماره‌ی پارامتریک t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که برنامه‌های استراتژیک طراحی شده در هر سه متغیر اشاعه، پذیرش و قابلیت اجرایی به طور معناداری پایین تر از حد متوسط مورد انتظار است. لذا واحدهای دانشگاهی مطالعه شده قادر به رقابت موثر در بازار آموزش عالی نخواهند بود. در عین حال بر مبنای این داده‌ها می‌توان تلویحا، بحران بقا را نیز برای این واحدها پیش‌بینی نمود.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، اشاعه، پذیرش، اجرایی بودن، دانشگاه آزاد اسلامی

* مستخرج از طرح پژوهشی مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن

1- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن khalkhali_ali @ yahoo.com

مقدمه

واقعیت اجتناب ناپذیر طی سال‌های اخیر در سطوح منطقه‌ای و واحدهای دانشگاهی، تدوین برنامه‌های استراتژیک را تبدیل به یک الزام نمود.³ پیامد این الزام تهیه اسناد برنامه‌های استراتژیک واحدهای دانشگاهی و سطح منطقه‌ای بوده‌است. اما یقیناً افرادی که تجربه همکاری در این نوع برنامه را داشته‌اند می‌دانند که صرف تدوین برنامه‌های استراتژیک، ضمانتی برای تحقق و عملیاتی‌شدن آن نخواهد بود. در این بین میزان فراگیری و توسعه برنامه‌ها در بین گروه‌های ذینفع داخلی و نیز تعهد تصمیم‌گیرندگان و مجریان اصلی از مهم‌ترین عوامل اجرایی‌شدن این برنامه‌ها می‌باشند. مقاله حاضر درصدد است تا در آغاز راه، برنامه‌های استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی را مورد بررسی قرار دهد.

تحلیل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها

واژه استراتژی از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته‌است و از دیرباز در این حوزه برای تشریح شیوه‌ای که به‌آن وسیله نیروهای نظامی به هدف-هایشان دست می‌یافتند، به‌کار می‌رفت (فاولر⁴، 1996). در طول دهه‌های گذشته صاحب‌نظران (سلزنیک⁵، 1957، چندلر⁶، 1962، جاچ و گلوک⁷، 1988، برایسون⁸، 1988، پیرس و رایبسون⁹، 1988، پلانکت و آتنر¹⁰، 1989، دوبرین، ارلند و ویلیامز¹¹، 1989، سرتو و پیتز¹²، 1990، میتزبرگ¹³، 1990، اسکات¹⁴، 1992، استونر، فریمن و گیلبرت¹⁵، 1995، ماینسفیلد¹⁶، 1996، فاولر¹⁷، 1996 و کوین¹⁸، 1999)

³ . دستورالعمل مورخ 1387/12/19

⁴ . Fowler

⁵ . Mintzberg

⁶ . Mansfield

در دنیای معاصر همه مراکز آموزش عالی با چالش‌های مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مواجهند (زچلین¹، 2008). برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری معتبر و کارآ برای رویارویی سازنده با این چالش‌های حیاتی محسوب می‌شود. جستجوی ساده در بانک‌های اطلاعاتی مربوط به دانشگاه‌های برتر دنیا نشان می‌دهد که همه آنها مدت‌هاست دارای برنامه‌های استراتژیک هستند و بخش زیادی از موفقیت‌های آنان مرهون استقاده از این ابزار مدیریتی روز است. برای نمونه دانشگاه‌هایی مانند پنسیلوانیا، کاردیف، میشیگان، منچستر، کمبریج، واشنگتن، لوئیزیانا، ماساچوست، کلرادو، آریزونا² و ... از جمله مراکز آموزش عالی هستند که دارای برنامه‌های استراتژیک بوده و توسعه‌های آنها کاملاً منطبق با این استراتژی‌ها است. در کشور ما نیز دانشگاه‌های دولتی مدتی است که در مسیر برنامه‌های توسعه‌ی کشور اقدام به تدوین برنامه‌های استراتژیک خود نموده‌اند. دانشگاه‌های شیراز، فردوسی مشهد، صنعتی امیرکبیر و تهران از جمله پیشتانان برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی در کشور ایران هستند.

تجربه سال‌های اخیر بسیاری از دانشگاه‌ها، از- جمله دانشگاه آزاد اسلامی نشان می‌دهد که رسیدن به اهداف بلندمدت و پاسخگویی به نیازمندی‌های مخاطبین و مشتریان، ضمن حفظ رقابت‌پذیری در محیط‌های پیچیده و پرتلاطم جز در سایه برنامه‌ریزی استراتژیک محقق نمی‌شود. سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با درک این

¹ . Zechlin

² . مستندات مربوط به این برنامه‌ها در بخش منابع فهرست شده‌اند.

نمی‌تواند در دانشگاه‌ها مؤثر باشد. بنابراین بدون تردید برنامه‌ریزی مبتنی بر عدم قطعیت و عدم-کنترل، مهم‌ترین بحث در تدوین و اجرای استراتژی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. لذا، مدل-های برنامه‌ریزی که مطرح می‌شوند باید با عنایت به این واقعیت‌ها در دانشگاه‌ها بر انعطاف‌پذیری تاکید نمایند.

ویژگی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها، روش تصمیم‌گیری در آنهاست. در دانشگاه‌ها، بسیاری از تصمیم‌ها فقط توسط متخصصان حرفه‌ای اتخاذ می‌شود. این تصمیم‌ها بسیاری از عرصه‌های آموزش و تحقیق را شامل می‌گردد. در تمام عرصه‌های دانش تخصصی، تصمیم‌گیری در مورد چگونگی بررسی، تحلیل، آموزش و تحقیق تحت سرپرستی متخصصان آکادمیک است. به همین خاطر است که خودمختاری حرفه‌ای در دانشگاه‌ها از اهمیت به-سزایی برخوردار است و دانشگاه‌ها "سیستم‌هایی با پیوند سست" (ویک، 1976) و یا "بوروکراسی‌های حرفه‌ای" (میتزبرگ، 1979) توصیف شده‌اند. بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که "جزیی‌نگری" در برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها یک ویژگی است. در واقع دانشگاه‌ها مجموعه‌ای از بازیگران و واحدهایند، و صرفاً سازمانی با چشم‌انداز جامع و یک سری ارزش‌های مشترک نیستند.

رسالت دانشگاه، بیان تحقق اهداف کلی آن در پاسخ به حمایت و انتظارات جامعه است. طراحی رسالت، تصمیم‌گیری در مورد مشتریان، کارکردها، مسؤولیت‌ها و تعهدات سازمانی است. پیترسون

تلاش کرده‌اند تعاریف متنوعی از مفاهیمی چون استراتژی، و برنامه‌ریزی استراتژیک عرضه نمایند. بدیهی است این تعاریف از هم‌پوشی‌ها و تمایزاتی برخوردارند. اما مواجهه اندیشمندان با شرایط واقعی برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به ارایه تعاریف تفکیک‌شده‌تری از این فرایند را اجتناب‌ناپذیر کرده‌است. دو مفهوم تدوین استراتژی و اجرای استراتژی از جمله این مفهوم‌سازی‌های تفکیکی هستند.

اما مفهوم استراتژی در مراکز آموزش عالی با حدوداً دو دهه تاخیر نسبت به بخش صنعت و تجارت در اواخر دهه 1970 آغاز گردید. کلر با چاپ کتاب استراتژی آکادمیک² در سال 1983 اولین قدم برای به‌کارگیری مفهوم استراتژی در دانشگاه‌ها را برداشت. پترسون و کوپ همزمان با کلر دیدگاه‌های خود را نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها به چاپ رساندند (پترسون، 1980). بعد از این ورود دیر هنگام، نویسندگان بسیاری تلاش کرده‌اند برنامه‌ریزی استراتژیک را در آموزش عالی تعریف کنند (هوفر، 1973، کوپ، 1987، چافی، 1985).

صاحب‌نظرانی که به برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند اکثراً بر این باورند که فرآیند تحلیل برنامه‌ریزی بایستی شامل سازمان و محیطش باشد. همچنین این‌که بایستی در نظر-داشت که نامعلومی و عدم امکان کنترل متغیرهای محیطی از ویژگی‌های این برنامه‌ریزی است. لذا، برنامه‌ریزی به اصطلاح کتابی و فرموله‌شده

1. Fowler

2. Academic Strategy

نیز درباره اهمیت هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی است، اما اهمیت داشتن برنامه، تضمین‌کننده کیفیت آن نیست. بررسی تجربیات مدیریتی سرشار از نمونه برنامه‌هایی است که با شکست مواجه شده‌اند.

علل شکست برنامه‌های استراتژیک در دانشگاه‌ها

هر چند مفاهیم مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک چند سالی است که در فضای آموزش عالی ایران مطرح شده و تعداد قابل‌توجهی از دانشگاه‌ها نیز تلاش کرده‌اند تا از این مفاهیم برای اداره بهتر فعالیت‌های خود بهره‌گیرند، متأسفانه این ابزار نیز مشابه بسیاری از ابزارهای مدیریتی دیگر، دستاورد مثبت چندانی در کشور ما نداشته و درصد کمی از سازمان‌هایی که آن را به‌کار بسته‌اند نتایج موفقیت‌آمیزی از آن به‌دست آورده‌اند. بررسی پروژه‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک نشان داد که اشتباه‌های نسبتاً یکسانی را می‌توان در موارد مختلف یافت که به شکست یا کاهش اثربخشی پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک منجر شده‌است.

در یک بررسی اجمالی به‌نظر می‌رسد برخی مجریان پروژه (مشاوران و مجریان درون سازمان) به‌حدی شیفته روش‌ها و قدم‌های اجرایی فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بوده‌اند که از محتوا غافل شده‌اند و در تلاش‌های خود اقدام به جمع‌آوری حجم زیادی از اطلاعات سوابق و مستندات کرده‌اند که بیشتر برای تدوین بیوگرافی سازمان مناسب است. در طرف مقابل نیز برخی مجریان پروژه‌های خود را تنها مبتنی بر تعداد

(1980)، رسالت را "تصمیم‌گیری در مورد ارزش‌های بنیادین سازمان" تعریف می‌کند. ویژگی‌های اصلی دانشگاه‌ها و مدل‌های رایج تصمیم‌گیری در آنها این را روشن می‌سازد که این نوع تصمیم‌ها بایستی حاصل مشورت و فرآیندهای سیاسی در دانشگاه باشد و نباید از راس هرم و به‌صورت سلسله‌مراتبی تحمیل و اجراء شود. پی‌آمد این روش تصمیم‌گیری این است که بایستی از نسخه‌های آماده استراتژی پرهیز کرد. استراتژی، همان‌طور که مشروح افتاد، الگوهای اعمال و تصمیمات ناشی از فرآیندهای تعاملی گوناگون در دانشگاه‌هاست (مینتزبرگ، 1972 و 1978؛ مینتزبرگ و واترز، 1982). از این دیدگاه، برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد حداقل میزان انسجام در تصمیم‌ها و اعمال است. این بعد برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها، همانند بعد انعطاف-پذیری، با ویژگی‌های اصلی دانشگاه‌ها نیز سازگاری دارد. با توجه به واقعیت‌ها در دانشگاه‌ها، یعنی پخش قدرت تصمیم‌گیری و نفوذ متخصصان حرفه‌ای در فرآیند تصمیم‌گیری‌های گوناگون، ایجاد انسجام در تصمیم‌گیری‌ها و اعمال امری ضروری محسوب می‌شود. در نتیجه این‌که برای ایجاد انعطاف‌پذیری و انسجام درونی، برنامه‌ریزان در دانشگاه‌ها بایستی در تعامل و مشارکت‌جویی تخصص و مهارت کافی داشته‌باشند و تلاش کنند که دانش نظری را با تجربیات شخصی بازیگران ارتباط دهند (شیرازی، 1385). البته هرچند عقل سلیم بر ارزش برنامه‌ریزی به‌خصوص از نوع استراتژی آن تأکید می‌نماید و بخش عمده‌ای از محتوای دانش سازمان

استراتژی و موضوع‌های استراتژیک شرکت، فکر می‌کنند. همچنین بی‌توجهی به ارزش‌های اجرایی استراتژی، عدم وضوح جنبه‌های اجرایی استراتژی برای کارکنان، عدم درک کامل استراتژی از جانب مشتریان داخلی و بیرونی، نامشخص بودن مسوولیت افراد در زمینه اجرای تغییرات، خروج مدیران ارشد از فرایند اجرایی استراتژی، عدم تشخیص موانع و بی‌توجهی به ماهیت اصلی کسب و کار از جمله خطاهای استراتژیک در اجرای استراتژی‌ها محسوب می‌شوند (صداقت گویان، 1384).

در زمینه عواملی که مانع تحقق عملی برنامه‌های استراتژیک می‌گردند معمولاً می‌توان به موانع معرفت‌شناختی، موانع روان‌شناختی، نداشتن نیروی انسانی بامهارت، نبود مدیران با انگیزه و فهیم، نبود فرهنگ برنامه‌ریزی استراتژیک، متدولوژی‌های نامناسب و طولانی نیز اشاره نمود (خلیلی شورینی و محمدزاده، 1387). همچنین بررسی‌های انجام شده در شرکت‌های مورد بررسی فورچون، حاکی از آن است که اجرای استراتژی در شرکت‌هایی که از زیرساخت‌های فرایندی، منابع انسانی، اطلاعاتی و فرهنگی مناسبی نیز برخوردارند، با درصد بالایی (80 تا 90 درصد) با شکست مواجه می‌شود. در این گزارش جهت تبیین دلایل عدم تحقق برنامه‌های بلندمدت سازمان‌ها به مواردی اشاره شده است. یکی از این موارد عدم ترجمه سند استراتژی به اقدام‌هایی شفاف، قابل پی‌گیری و جاری‌نشدن آن در بخش‌های صف و ستاد سازمان است. بررسی‌ها حاکی از آن است که علت اصلی عقیم-

جلسه به‌منظور توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک بنا کرده‌اند و اسناد و مدارک شایسته‌ای برای ثبت این تجارب به‌وجود نیامده است (اکبری و همکاران، 1391).

بیشتر سازمان‌ها این گلابه را دارند که تلاش‌های صورت گرفته در تدوین برنامه-استراتژیک عقیم مانده است. اغلب سازمان‌ها تا بازنگری بعدی استراتژی آن را کنار گذاشته و تنها در زمان‌های اجرای پروژه‌ای با عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک یا عناوین مشابه به‌یاد آن می‌افتند. بسیاری از دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند این مشکل را در بازنگری‌های بعدی به‌نحوی حل کنند و برنامه‌استراتژیک جامع‌تر و دقیق‌تری طرح بریزند که امکان اجرا شدن آن بیشتر باشد. غافل از این-که علت اجرا نشدن استراتژی، تدوین نامناسب آن نیست بلکه در بد اجراکردن استراتژی ریشه دارد.

شواهد نشان می‌دهند در مجموع بسیاری از برنامه‌های تغییر و استراتژی‌های مدون شرکت‌ها که زحمت و وقت زیادی صرف تدوین آنها شده است با شکست مواجه می‌شوند. نظریه پردازان علل متعددی برای این امر بر می‌شمرند. پل نیون (2003) در کتاب کارت امتیازی متوازن برای شرکت‌های دولتی و غیرانتفاعی به عوامل چهارگانه‌ای مانند مانع چشم‌انداز، مانع انگیزش کارکنان، مانع منابع کافی و مانع تعهد مدیریت اشاره کرده است. وی علت ایجاد مانع تعهد-مدیریت را نپرداختن جدی مدیران به استراتژی دانسته و شاهد این مدعا این است که بیش از 85 درصد مدیران کمتر از یک ساعت در ماه به

استراتژی با بودجه، موجب می‌شود سند بودجه - هم‌چون سابق - جایگاه خود را حفظ نماید و در مقابل، استراتژی به فراموشی سپرده شود (آشتیانی و اکبری، 1390).

درعین‌حال تجربه سال‌های اخیر دانشگاه آزاد اسلامی، بدون تردید نشانگر مواجهه این دانشگاه با دو پدیده خاص محیط‌های غیر یقینی است. یکی از این پدیده‌ها گسترش رقبا و پدیده دوم محیط مبهم و غیرقابل پیش‌بینی آن است. هردو این پدیده‌ها از مقدمات الزام‌آور توجه به برنامه‌ریزی‌های استراتژیک هستند. بدون تردید آینده متعلق به کسانی است که بر روی چالش‌ها و مسایل مبتلابه مجموعه سازمانی خود با همه توان، همت و تلاش خستگی‌ناپذیر کار می‌کنند و کلیه منابع و امکانات بالقوه و بالفعل را برای رویارویی با چالش‌های جدید به خدمت می‌گیرند. برای اجرای استراتژی‌ها وجود ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها، هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان و همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان ضروری است. نخستین گام جهت رسیدن به این مهم شناخت وضع موجود سازمان‌ها از لحاظ میزان شناخت و آگاهی و درک مشترک در مورد ابعاد مختلف برنامه‌های استراتژیک است. تاخیر در این شناخت از یک سو موجب هدر رفتن هزینه‌ها و تلاش‌هایی است که جهت تدوین این برنامه‌ها اعمال شده است، و از سوی دیگر از دست‌دادن فرصت‌هایی است که دیگر تکرار نمی‌شود. با

ماندن طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک نه در کیفیت تصمیم‌ها، بلکه در عدم توانایی سازمان‌ها در کمی‌کردن و ترجمه آنها به اقدام‌هایی مشخص و ملموس است.

علاوه بر کمی‌سازی برنامه، هم‌سویی واحدها و بخش‌ها نیز معضل دیگری در این حوزه است. با جاری‌سازی استراتژی¹ کلان شرکت در بخش‌های صف و ستاد، واحدهای سازمان با استراتژی شرکت هم‌سو شده و هم‌افزایی حاصل - از این هم‌گرایی به تحقق و پایش اهداف کمک خواهد کرد. هدف از جاری‌سازی، روشن ساختن نقش واحدهای سازمان در تحقق استراتژی است. ضروری است که استراتژی واحدهای سازمان نیز همانند استراتژی شرکت به اقدام و عبارت‌های عملیاتی ترجمه شود تا امکان سنجش و پایش آن وجود داشته باشد. عدم وجود ارتباط مستقیم میان تحقق اهداف استراتژیک سازمان با منافع فردی کارکنان (پیوند منافع سازمانی با منافع فردی) مشکل بعدی در این زمینه است. استراتژی، آمالی است که عملی‌شدن آنها را آرزو داریم و تحقق این آرزوها نیز، هزینه خود را می‌طلبد. عدم هم‌سویی اهداف و منافع سازمانی با منافع فردی کارکنان و مدیران - با وجود تعهد و مسوولیت‌پذیری آنها - در عمل موجب دل‌سردی ایشان شده است و اجرای استراتژی را با مشکل مواجه می‌سازد. عامل دیگر عدم پیوند استراتژی با سند بودجه اعلام شده است. بودجه و استراتژی هردو ماهیت برنامه‌ای دارند؛ یکی کوتاه‌مدت و یک‌ساله و دیگری جامع‌تر و بلندمدت. عدم پیوند

¹ . Cascading

آگاهی‌رسانی منظم دست اندرکاران تدوین برنامه به وجود آمده است.

3. پذیرش برنامه استراتژیک: پذیرش³ یعنی توافق درون‌سازی شده درخصوص یک اندیشه و یا پدیده به گونه‌ای که در رفتارهای داوطلبانه فرد آشکار گردد. در این پژوهش منظور از پذیرش برنامه استراتژیک، موافقت گروه‌های ذینفع داخلی واحدهای دانشگاهی با کلیت برنامه استراتژیک واحد خود و اجزای آن می‌باشد.

4. اجرایی‌بودن برنامه استراتژیک: اجرایی‌بودن⁴ یعنی وجود ظرفیت‌های بالقوه در یک فرد یا پدیده که به‌طور واقعی قابلیت به‌فعل‌درآمدن را دارند. در این پژوهش منظور از اجرایی‌بودن میزان امکان تحقق عملی برنامه‌های استراتژیک تدوین شده در واحدهای دانشگاهی مناطق 3 و 17 با ملاک‌های ارزیابی یک برنامه استراتژیک می‌باشد.

5. گروه‌های ذینفع داخلی: گروه‌های ذینفع⁵ مفهوم ترکیبی است که در تعریف افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها یا سیستم‌هایی که به‌طور بالقوه و یا بالفعل ظرفیت تاثیرگذاری بر فعالیت‌های یک سازمان را دارند به‌کار می‌رود (فریدمن 1983). در این پژوهش منظور از گروه‌های ذینفع داخلی، هیات رییس، مدیران، استادان، کارکنان و دانشجویان واحدهای دانشگاهی منطقه 3 و 17 دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشند.

روش تحقیق

نوع مطالعه: پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توسعه‌ای است. یکی از اهداف تحقیقات توسعه‌ای

درک این ضرورت در این پژوهش این پرسش بنیادی مطرح شده است که:

وضعیت برنامه‌های استراتژیک از لحاظ میزان اشاعه، میزان پذیرش و قابلیت اجرایی در بین گروه‌های ذینفع واحدهای دانشگاهی منطقه 3 و 17 چگونه است؟

این پرسش از شش متغیر اصلی به شرح زیر تشکیل شده است:

1. برنامه استراتژیک: برنامه استراتژیک نوعی برنامه است که در شرایط تغییرات شدید محیطی بقا و رقابت‌پذیری سازمان‌ها را ممکن می‌سازد. در این پژوهش منظور از برنامه استراتژیک، برنامه‌هایی است که براساس بخشنامه‌های سازمان مرکزی و تحت نظارت دفتر طرح و برنامه و بودجه سازمان مرکزی، شورای مناطق 3 و 17 و کمیته طرح و برنامه واحدها طی سال‌های 1387 و 1388 در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 3 تدوین و در سال 1389 به تصویب نهایی رسیدند.¹

2. اشاعه برنامه استراتژیک: اشاعه² یعنی ترویج هدفمند یک اندیشه در یک جمع مشخص تا حد درک اجزا و توانایی بازگویی آنها در صورت لزوم است. در این پژوهش منظور از اشاعه برنامه استراتژیک، میزان آشنایی گروه‌های ذینفع داخلی هر واحد دانشگاهی از کلیت و اجزای برنامه استراتژیک واحدهای دانشگاهی خود است که از طریق مشارکت در تدوین این برنامه‌ها و یا

³. Acceptance

⁴. Executable

⁵. Stakeholders

¹. البته ابلاغ این برنامه‌ها برای اجرا تا پایان سال 1390 طول کشید.

². Dissemination

است. محتوای این پرسشنامه میزان اشاعه و دامنه اطلاعات افراد، میزان توافق و پذیرش افراد و ظرفیت اجرایی کلیت و ابعاد (چشم‌انداز، رسالت، اهداف، استراتژی‌ها و دامنه‌زمانی) یک برنامه استراتژیک دانشگاهی را می‌سنجد. نمره‌گذاری این مقیاس در بخش تفکیکی انجام گرفت. دامنه نمره کلی بین 20 تا 60 در نوسان بود. آلفای-کرونباخ برای پرسشنامه مقیاس‌سنجش وضعیت-برنامه‌استراتژیک دانشگاهی نیز، 0,95 برآورد گردید.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این پژوهش در سطح تجزیه داده‌ها از شاخص‌های گرایش مرکزی استفاده شد. همچنین برای تحلیل استنباطی داده‌ها از آماره‌ی پارامتریک t تک نمونه‌ای استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری داده‌ها و وارد کردن آنها در نرم‌افزار SPSS، خروجی‌های به‌دست آمده در دو قالب توصیفی و استنباطی گزارش شدند. جدول 1 خلاصه یافته‌های توصیفی را نمایش می‌دهد.

تشخیص مناسب بودن یک فرآورده یا برنامه است. همچنین برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش حاضر از نوع پیمایشی مقطعی محسوب می‌گردد. این نوع پژوهش‌ها قادرند تا تصویری مناسب از ماهیت و واقعیت وضعیت موجود یک پدیده عرضه نماید (سرمد، بازرگان و حجازی 1386).

جامعه و نمونه‌آماري: جامعه‌آماري پژوهش حاضر همه گروه‌های ذی‌نفع داخلی (شامل هیات ریسه، کارکنان، استادان و دانشجویان) واحدها و مراکز دانشگاهی مناطق 3 و 17 دانشگاه آزاد اسلامی بودند. حجم نمونه با استفاده از فرمول برآورد حداقل حجم نمونه مشخص شد. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی، حدود 1400 نفر (100 نفر از هیات ریسه، 300 نفر عضو هیات علمی، 400 نفر کارمند و 600 نفر دانشجو) با لحاظ تفکیک واحدها و مراکز دانشگاهی در نمونه‌نهایی این پژوهش قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده‌ها: در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها متناظر با متغیرهای پژوهش پرسشنامه‌ای تحت‌عنوان مقیاس‌سنجش وضعیت-برنامه‌استراتژیک دانشگاهی طراحی گردید. این پرسشنامه از ترکیب پرسشنامه تحلیل برنامه استراتژیک گودشتین¹ (2010)، پرسشنامه نیازسنجی در برنامه استراتژیک² و پرسشنامه خودسنجی فرایندهای برنامه استراتژیک برای موسسات دولتی³ تهیه شد. این پرسشنامه دارای 20 سوال سه گزینه‌ای در یک مقیاس فاصله‌ای

¹. Strategic Planning Analysis Questionnaire (Goodstein, 2010)

². Strategic Planning Toolkit: Needs Assessment Questionnaire (OVC TTAC, 2011)

³. Strategic Planning Process, Self-Assessment Question for Government/Federal Agencies (Strategic Futures Consulting, 2009)

جدول 1- میانگین میزان اشاعه، پذیرش، قابلیت اجرایی بودن برنامه‌های استراتژیک واحدهای دانشگاهی
نمونه (N = 1400)

واحد دانشگاهی ¹	اجرایی بودن 6 تا 18	پذیرش 5 تا 15	اشاعه 9 تا 27
1	13/8	8/25	22/05
2	14/1	9/75	17/55
3	10/5	10/25	13/95
4	12/9	11/75	15/3
5	11/7	9/5	13/5
6	12/3	11/5	20/25
7	11/4	11	16/2
8	13/5	11/25	18/45
9	13/2	9/25	20/7
10	14/7	10/5	15/75
11	12/6	8/5	14/85
12	14/4	7/5	19/35
13	12	12	21/6
14	9/6	8/75	19/8
15	11/1	10	18/9
16	9	9	14/4
17	10/8	10/75	18
18	9/3	12/25	21/15
19	9/9	7/75	17/1
20	10/2	8	16/65
جمع کل	237	197,5	355,5
میانگین	11/85	18,81	17,75

همچنین مشخصه‌های آماری متغیرهای پژوهش در جدول 2 نمایش داده شده است.

¹. جهت حفظ اخلاق پژوهش از ذکر نام واحدهای دانشگاهی خودداری شده است.

جدول 2- مشخصه‌های آماری میزان اشاعه، پذیرش، قابلیت اجرایی بودن برنامه‌های استراتژیک واحدهای دانشگاهی

متغیرها	میانگین مفروض	میانگین مشاهده شده	انحراف استاندارد	واریانس	بیشینه نمرات	کمینه نمرات
اشاعه	18	17,77	2,66	7,089	22,05	13,50
پذیرش	10	9,87	1,47	2,18	12,25	7,50
قابلیت اجرایی	12	11,85	1,77	3,115	14	9

تحلیل استنباطی پرسش‌های پژوهش

پرسش یکم: وضعیت اشاعه برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای دانشگاهی مناطق 3 و 17 چگونه است؟
9 سوال پرسشنامه، متغیر وضعیت اشاعه را مورد بررسی قرار می‌دادند. تحلیل داده‌های مربوطه این متغیر در جدول 5 عرضه شده است.

نتایج جدول 2 نشان می‌دهد که در هر سه متغیر پژوهش، میانگین‌های مشاهده شده از میانگین‌های مفروض پایین تر هستند. اما برای تشخیص این که این اختلاف‌ها تا چه حد از لحاظ آماری معنادار هستند، لازم بود پرسش‌ها به تفکیک متغیرها، مورد تحلیل استنباطی قرار گیرند.

جدول 5- تحلیل وضعیت اشاعه برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای دانشگاهی

آزمون معنی داری		وضعیت اشاعه برنامه‌های استراتژیک			
p	t	انحراف استاندارد	میانگین فرضی	انحراف استاندارد	میانگین مشاهده شده
0,710	0,376	0	18	2,66	17,77

5 سوال پرسشنامه متغیر پذیرش را مورد بررسی قرار می‌دادند. تحلیل داده‌های مربوطه این متغیر در جدول 4 عرضه شده است.

نتایج جدول 5 نشان دادند، میزان قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای دانشگاهی مناطق نمونه، کمتر از میانگین فرضی است و چون t محاسبه شده (0,376) در سطح 0/05 معنادار نیست، لذا می‌توان پذیرفت که هنوز برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع داخلی واحدهای مناطق 3 و 17 اشاعه نیافته است.

پرسش دوم: وضعیت پذیرش برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای دانشگاهی مناطق 3 و 17 چگونه است؟

جدول 4- تحلیل وضعیت پذیرش برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای دانشگاهی

نمونه

آزمون معنی‌داری		وضعیت پذیرش برنامه‌های استراتژیک			
p	t	انحراف استاندارد	میانگین فرضی	انحراف استاندارد	میانگین مشاهده شده
0,710	0,378	0	10	1,47	9,87

پرسش سوم: وضعیت قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک واحدهای دانشگاهی مناطق 3 و 17 چگونه است؟
6 سوال پرسشنامه متغیر قابلیت اجرایی را مورد بررسی قرار می‌دادند. تحلیل داده‌های مربوطه این متغیر در جدول 5 عرضه شده است.

نتایج جدول 4 نشان می‌دهند، میزان پذیرش برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای دانشگاهی مناطق نمونه کمتر از میانگین فرضی است و چون t محاسبه شده (0,378) در سطح 0/05 معنادار نیست، لذا می‌توان پذیرفت که هنوز برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع داخلی واحدهای مناطق 3 و 17 به‌طور معناداری پذیرفته نشده است.

جدول 5- تحلیل وضعیت قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای

دانشگاهی منطقه

آزمون معنی‌داری		وضعیت قابلیت اجرایی برنامه‌های استراتژیک			
p	t	انحراف استاندارد	میانگین فرضی	انحراف استاندارد	میانگین مشاهده شده
0,710	0,378	0	12	1,77	11,85

بحث و نتیجه‌گیری

برنامه استراتژیک یک برنامه تغییر است که قرار است تغییرات شگرفی را در عملکرد و به تبع آن شیوه انجام و گزارش کارها فراهم کند. از این رو طبیعی است که مثل هر برنامه‌تغییری با مقاومت روبرو شود. پیتز سنگه در کتاب رقص تغییر، دلایل ایجاد مقاومت در برابر تغییر را در

نتایج جدول 5 نشان می‌دهند، میزان قابلیت- اجرایی برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع واحدهای دانشگاهی مناطق نمونه کمتر از میانگین فرضی است و چون t محاسبه شده (0,378) در سطح 0/05 معنادار نیست، لذا می‌توان پذیرفت که هنوز برنامه‌های استراتژیک در بین گروه‌های ذی‌نفع داخلی واحدهای مناطق 3 و 17 قابلیت اجرایی ندارند.

بازنگری یا هر موضوع دیگری در ارتباط با استراتژی و مسایل مشابه پرهیز شود و فعالیت‌های این حوزه به محاسبه شاخص‌ها و پیگیری پایش آنها معطوف شود. مساله دیگر تقویت ذهنیت جدیدی در سازمان است که «کار اصلی» مدیران را اولویت‌بندی کارها و تعیین اهداف کلان و شیوه تحقق آنها می‌داند. بی‌ارتباط دانستن، موضوع تغییر با وظایف محوله نیز از جمله چالش‌های تغییر است. این چالش بدین‌گونه بروز می‌کند که فرد می‌گوید «این مساله به من مربوط نمی‌شود». و بدیهی است که تلاشی در جهت تغییر انجام ندهد. استراتژی به معنای تمرکز منابع محدود بر اولویت‌های محدود سازمان است و این امر در زمره مهم‌ترین کارهایی است که شرکت‌ها باید انجام بدهند. ایجاد چنین نگاهی مستلزم صرف زمان در تغییر نگرش افراد با سمینارها و سخنرانی‌هاست.

اما مهم‌ترین ابزار برای تغییر این نگرش، به‌ثمر نشستن تغییر در بین افرادی است که موضوع را مرتبط دانسته‌اند. بنابراین بهتر است در بخشی از سازمان که چنین ذهنیتی وجود ندارد یا کم‌رنگ‌تر است، پایش استراتژی را پیش ببریم تا نتایج بهبود عملکرد در آن واحد به‌طور ملموس و مشخص بر همگان آشکار شود، دیگران به تدریج به صف معتقدان به تغییر و مرتبط دانستن این کارها با وظایفشان خواهند پیوست.

در بسیاری از مواقع تغییر به این علت شکست می‌خورد که عاملان تغییر کمک و راهنمایی لازم را دریافت نمی‌کنند. برای مثال، کارکنان نمی‌دانند با شاخصی که نمی‌توانند محاسبه کنند، چه

سه گروه زیر دسته‌بندی کرده‌است. چالش‌های شروع تغییر، چالش‌های تثبیت تغییر، چالش‌های یادگیری و بازنگری مبتنی بر تغییر. آنچه در اغلب شرکت‌ها و هر برنامه تغییری در تمامی شرکت‌ها در هنگام آغاز تغییر مانع از توفیق آن می‌شود، چالش‌هایی است که در هنگام شروع تغییر با آن مواجه می‌شود و آن را در نطفه خفه می‌کند. چالش‌های شروع تغییر از نگاه سنگه در چهار مقوله قرار می‌گیرند. (1) نداشتن وقت (2) بی‌ارتباط دانستن (3) فقدان کمک و راهنمایی (4) بی‌اعتمادی.

هرچند در طرح‌ریزی شیوه پایش استراتژی می‌توان به این مقوله‌ها و چالش‌های تغییر توجه کرد اما رفع این چالش‌ها به فعالیت‌های فراتر از یک سیستم نیاز دارد و باید فرهنگ سازمان به نحوی تغییر کند که کارکنان به وجود این موانع اعتقادی نداشته باشند. نداشتن وقت، به این معناست که مدیران و کارکنان سازمان از نداشتن وقت برای انجام فعالیت‌های لازم برای تغییر شکایت می‌کنند. در چندین پروژه جاری‌سازی استراتژی که تعامل مشاور با بدنه سازمان گسترده‌تر از پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است، این گله به‌وضوح و مکرر شنیده می‌شد. بسیاری از افراد از این موضوع گله داشتند که وقت آنها صرف کاری «غیر مهم» می‌شود و آنها از «کار اصلی» خود باز می‌مانند. این ذهنیت با تعدد جلسه‌های مرتبط با استراتژی که به دلیل عدم پایش شاخص‌ها به نتیجه مشخصی نیز نرسیده‌است، تشدید شده است. در گام اول پس از تدوین استراتژی، ضروری است از تشکیل جلسه‌های مکرر برای

سازمان‌های تلاش‌های مفیدی در زمینه رفع این چالش‌ها کرده‌اند که از جمله می‌توان به تاکید بر استراتژی به‌عنوان اولویت کاری مدیران و کارکنان اشاره کرد. اما همچنان ضروری است در هر فرصتی بر اهمیت این موضوع تاکید شود. علاوه‌براین، تاکید بر استراتژی را باید با پایش-جدی و مستمر شاخص‌های مرتبط دنبال کرد تا بین حرف و عمل فاصله نیفتد (گروه استراتژی مشاوران مدیریت آریانا، 1391).

مایکل هامر¹ (1991) نظریه پرداز مهندسی معکوس نیز معتقد است حدود هفتاد درصد برنامه‌ها معمولاً در عمل ناموفق بوده‌اند (رضایی-نژاد، 1375). این گزاره شامل بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریتی شده‌است. همه این برنامه‌ها با هزینه‌ها و انگیزه‌های زیادی طراحی می‌شوند، اما بعد از مدت کوتاهی فراموش می‌شوند. در واقع پارادوکس سه گانه‌ای بین فرایند تولید یک برنامه استراتژیک، خود برنامه و اجرای برنامه برای تضمین موفقیت و یا شکست برنامه‌ها جریان دارد. برنامه‌هایی که خوب اجرا می‌شوند بدون داشتن اثرات جانبی ناخواسته، به‌طور اثربخشی به نتایج مطلوب می‌رسند. سود سرمایه‌گذاری موفقیت‌آمیز، ناشی از برنامه‌ریزی خوبی است که به‌درستی اجرا شده باشد. اجرای خوب رازی ساده و بدیهی است. اجرای خوب نیازمند تعهد همه کسانی است که در آن سهیمند. شواهد نشان می‌دهند شانس موفقیت یک برنامه استراتژیک ضعیف با یک اجرای متعهدانه، نسبت به یک برنامه استراتژیک قوی با اجرای فاقد

برخوردی بکنند. چگونه شاخصی را تغییر بدهند. اگر نیاز به بازنگری داشتند، به چه مواردی باید توجه کنند. این امر نیازمند وجود واحدی در سازمان است که متولی پایش استراتژی باشد. سازمان‌های پیش‌رو در عرصه اجرای استراتژی این چالش را با تشکیل دفتر مدیریت استراتژی حل کرده‌اند.

دفتر مدیریت استراتژی علاوه بر کمک و راهنمایی به افراد برای تحقق استراتژی، مالک فرایند استراتژی در شرکت نیز خواهد بود و فعالیت‌هایش به نحوی سامان می‌گیرد که از پایش استراتژی و اجرای آن اطمینان حاصل کند. در ضمن با برنامه‌ریزی و پرهیز از دوباره‌کاری‌ها از اتلاف وقت جلوگیری کرده و از بروز چالش‌های ناشی از وقت‌گلوگیری می‌کند.

چالش چهارم - بی‌اعتمادی - به این معناست که کارکنان نسبت به آنچه به‌زبان می‌آید تردید دارند. در واقع حرف و عمل مدیران سازمان را متفاوت می‌دانند و استراتژی را بیشتر بازی مدیران می‌دانند. کاپلان و نورتون وقتی از سازمان‌های استراتژی محور سخن می‌گویند، به این مهم به‌عنوان اصل اول توجه دارند و از آن به تعهد مدیریت یاد می‌کنند. مدیران خودشان باید پیشاهنگ تغییر باشند. در شیوه پیشنهادی برای پایش استراتژی به این مهم توجه ویژه‌ای شده- است و در تمامی مراحل تلاش شده است مدیران ارشد درگیر باشند و به‌طور مستمر در رفع موانع تحقق استراتژی تلاش کنند.

چالش‌های چهارگانه بالا همگی مانع از شکل گرفتن تغییر در سازمان می‌شوند. بسیاری از

¹. Michael Hammer

درمجموع مقاله حاضر براین تاکید دارد که برنامه‌های استراتژیک طراحی شده در دانشگاه آزاداسلامی در هر سه متغیر اشاعه، پذیرش و قابلیت‌اجرایی به‌طور معناداری در وضعیت پایین-تر از حد متوسط مورد انتظار قرار دارند. بنابراین به‌نظر می‌رسد واحدهای دانشگاهی مطالعه‌شده قادر به رقابت موثر در بازار آموزش عالی نخواهند بود. درعین حال بر مبنای این داده‌ها می‌توان تلویحا، بحران بقا را نیز برای این واحدها پیش-بینی نمود.

تعهد، بیشتر است. درک این ادعا چندان پیچیده نیست. افراد به‌آنچه که خود می‌آفرینند متعهدترند، لذا اگر برنامه دارای مشکلی هم باشد، می‌آموزند و آن را اصلاح می‌کنند. اما زمانی که دارای تعهد نباشند، می‌ایستند و تصویر تراژیک ذوب‌شدن تدریجی برنامه را تماشا می‌کنند و حتی ممکن-است هنگام نابودی کامل لبخند پنهانی هم بزنند. به‌نظر می‌رسد داشتن مجریان و کارگزاران اجرایی برای یک برنامه حیاتی‌تراز طراحی یک برنامه مناسب است. این مجریان باید در طول طراحی-یک برنامه حضور داشته، پذیرفته‌شده و همراه باشند. این که صبر شود تا برنامه‌ریزی به اتمام برسد و آنگاه به دنبال خریدار آن بود، نشانه‌ای از فزونی آن برنامه است. برنامه‌ریزان و تصمیم-گیرندگان معمولا تمایل دارند تا بر خلق یک برنامه یا تصمیم بدون وابستگی به اجرا و مجریان تمرکز کنند. اما هنگامی که برنامه‌ها خوب کار نمی‌کنند، معتقدند این مجریان هستند که از این برنامه ممتاز پیروی نکرده‌اند. درحالی که این برنامه ریزان لازم است به جای مقصردانستن کسی و به دنبال قربانی بودن، خود بیاموزند که چرا برنامه با شکست مواجه شده است. بدون استثنا تحقق برنامه‌ها مستلزم سهم‌کردن مجریان در برنامه‌ریزی است. معمولا مجریانی که از فرایند مشارکت واقعی در طراحی کنار گذاشته شده‌اند، در می‌یابند که تفکرات ورودی آنها چندان مدنظر نمی‌باشد و به ناچار تسلیم وضعیت شده و سکوت می‌کنند. در این وضعیت تصمیم‌گیرندگان ممکن-است این سکوت را به اشتباه موافقت و حمایت تعبیر کنند.

منابع

10. گروه استراتژی مشاوران مدیریت آریانا . (1391). چالش‌های اجرای استراتژی در سازمان‌ها، <http://aryanacmc.com>
11. ناظمی، شمس‌الدین (1384). مدیریت استراتژیک پیشرفته، جزوه درسی دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
12. نورعلیزاده، حمیدرضا. (1391). استراتژی از زاویه تصمیم‌گیری استراتژیک. <http://aryanacmc.com>
13. هم، مایکل. (1991). طراحی نو در مدیریت: مهندسی دوباره شرکت‌ها، منشور انقلاب سازمانی. ترجمه عبدالرضا رضائی‌نژاد (1375)، چاپ اول، موسسه فرهنگی رسا، تهران.
14. Byars, Lloyd L. (1991). Strategic Management. US: HarperCollins.
15. Certo, S.C. and J. Paul Peter, J.P. (1990). Strategic Management. Singapore: McGraw - Hill.
16. Chandler, Alfred D. (1962). Strategy and Structure. Massachusetts: The M.I.T. Press.
17. Chaffee, E. E. (1985). Three Models of strategy. Academy of Management Review. Vol. 10, No. 1. 89 - 98.
18. Lumpkin and Taylor (2004), Strategic Management, text and cases, McGraw-Hill Inc.
19. DuBrin, A.J. , R. Duane Ireland, and Clifton W. (1989). Management & Organization. US: South - Western Publishing Co.
20. Fowler, W. (1996). Military Management. International Encyclopedia of Business & Management, Vol. 4. Edited by Malcolm Warner. London: Rutledge. 3479 - 3486.
21. Freeman, R. E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance.; Reed, David L. California Management Review, spring, Vol. 25 Issue 3, p88-106
1. اسکات، ریچارد. (1992). سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز. ترجمه حسن میرزایی اهر نجانی و فلورا سلطانی تیرانی. 1374. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
2. اکبری، اسدی، قدوسی و نورعلیزاده. (1391). ارزیابی تطبیقی پروژه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ایرانی. ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره 143، فروردین، ص 16.
3. برایسون، جان ام. (1988). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی. ترجمه عباس منوریان. 1372. تهران: سازمان مدیریت دولتی.
4. حسینی آشتیانی، حمیدرضا و اکبری، حسین (1390). واکاوی دلایل دلسردی مدیران ایرانی از ابزارهای مدیریتی
5. حسینی لرگانی، مریم. (1386) نگاهی به برنامه استراتژیک دانشگاه تهران. <http://nameh.irphe.ir>
6. خلیلی شوروینی، سهراب، محمدزاده، علیرضا (1387). آسیب شناسی تدوین استراتژی در سازمان‌های ایرانی. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. پاییز، تهران.
7. منطقه 3 دانشگاه آزاد اسلامی، <http://iauarea3.ir>
8. شیرازی، علی (1385). برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی. کمیته بهره‌وری، نظام پیشنهادها و تکریم ارباب رجوع.
9. صداقت‌گویان، حامد. (1384). مدیریت راهبردی. روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره 3747، صفحه 12.

22. Lawrence J.R. and Glueck. W.F. (1988). Business Policy and Strategic Management. Singapore: McGraw - Hill Book Company.
23. Mansfield, Roger. (1996). Concept of Strategy. International Encyclopedia of Business & Management, Vol. 5. Edited by Malcolm Warner. London: Rutledge. 4597 - 4607.
24. Mintzberg, H. (1990). Strategy formation Schools of thought. In Perspectives on Strategic Management. Edited by James W. Fredrickson. London: Harper Business. 105 - 235
25. Parahalad, C.K. and Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study. Strategic Management Journal, Vol.15. 5-16.
26. Pearce, J.A. and Richard B. Robinson Jr. (1988). Strategic Management. Singapore: Irwin.
27. Phillips, Will (1995). Why Plans Fail. A community of consultants helping museums and cultural nonprofits. www.qm2.org
28. Plunkett, Warren R. and Attner, R.F. (1989). Introduction to Management. Boston: PWS - KENT.
29. Quinn J. B. (1999). Strategies for Change. In The strategy Process: Revised European Edition. London: Prentice Hall. 5 - 13.
30. Southeastern Louisiana University, University Strategic Plan 2005,
31. Stoner, J. , Freeman, R.E. and Gilbert, Jr. (1995). Management. US: Prentice Hall.
32. King's College London (2001). Strategic plan 2001-2010, revised copy.
33. University of Cambridge, (1998). The University's Mission and Core Values, 1998-2004, webmaster@admin.cam.ac.uk.
34. University of Cardiff . (2005). Strategic planning, planning@cardiff.ac.uk
35. University of Manchester,(2005). The strategic plan 2005-2015, www.manchester.ac.uk
36. University of Northern Arizona, (2004). Strategic Plan, 2004-2009, plan@lamar.colostate.edu
37. Merriam-
webster.com/dictionary/
38. University of Stanford, School of Medicine, (2003). A Strategic Plan 2003-2004
39. University of Washington State, (2002). Strategic plan 2002-2007, afritz@wsu.edu
40. Zechlin, Lothar .(2008). Strategic Planning in Higher Education. International Encyclopedia of Education, Elsevier.