

## طراحی مدل مدیریت استراتژیک در دانشگاه فردوسی مشهد با استفاده از تئوری داده بنیاد

مسعود برادران\*

دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان، اهواز، ایران

محمد مهدی فراحی

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

مطهره آبادی خواه

دانشجو دکتری، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان، اهواز، ایران

### چکیده:

با وجود آن که درباره اهمیت نقش نظام مدیریت استراتژیک در سازمان ها توافق کلی وجود دارد اما در زمینه سنجش نقش مدیریت استراتژیک در نظام آموزشی دانشگاه، همچنان خلاء پژوهشی دارد. در پژوهش حاضر سعی شده است با رویکرد تئوری بنیانی، به ارائه الگویی جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک در نظام آموزشی دانشگاه پرداخته شود. جامعه مورد مطالعه، اعضای هیات علمی متخصص در بحث مدیریت استراتژیک و همچنین مدیران با تجربه دانشگاه فردوسی بودند که از طریق روش نمونه گیری هدفمند (گلوله برفی) انتخاب شدند. در این تحقیق نتیجه یافته های کیفی با کدگذاری داده های گردآوری شده به شیوه های مختلف مصاحبه، مشاهده، اسناد و مدارک و به وسیله نرم افزار Maxqda تحلیل شد و موفق به استخراج ۱۶۸ مفهوم ۱۳ مقوله، در قالب مدل پارادایمی مدیریت استراتژیک شامل عوامل درون دانشگاهی و عوامل برون دانشگاهی به عنوان شرایط علی، راهبردهای فرایندی و ساختاری، توسعه مدیریت و منابع انسانی، رهبری و سبک مدیریت، سیستم های کنترل، به عنوان راهبردهای پیاده سازی و فرهنگ سازمانی، نظام مدیریت دانش و اطلاعات، رویکرد نوآوری محوری به عنوان شرایط مداخله گر، عامل محیطی دولت و دسترسی منابع به عنوان عوامل زمینه ای و پیامد اقتصادی، پیامد اجتماعی فرهنگی جهت ارتقاء جایگاه دانشگاه به عنوان پیامدهای نظام مدیریت استراتژیک از طریق نظریه داده بنیاد شناسایی گردیده اند.

واژه های کلیدی: مدیریت استراتژیک، آموزش کشاورزی، تئوری بنیانی

\* - نویسنده مسئول: masoudbaradar@yahoo.com

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی مفهوم مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> بسیار رایج شده است و به دلیل اهمیت شناسایی آینده، تحقیقات بسیاری در این حیطه صورت پذیرفته است (ویلیکینسون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). این سوالات که آیا آینده قابل تغییر است و چه اتفاقی در آینده رخ خواهد داد به عنوان چالش‌های اساسی در میان مدیران هنوز مورد بحث است (کوسا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در این میان، مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است (عمادی و همکاران، ۱۳۹۹). پیتز دراکر اظهار می‌دارد، کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت شرکت به سازمان نگاه کند یعنی، مطرح کردن این پرسش، کار اصلی ما چیست؟ باعث می‌شود که هدفهایی تعیین گردند، استراتژی‌هایی تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته‌شود که نتیجه‌های آن فردا به دست می‌آید. تردیدی نیست که این کار باید به وسیله بخشی از سازمان انجام شود که می‌تواند با دیدی گسترده به کل سازمان نگاه کند و بتواند بین هدفها و نیازهای امروز و نیازهای فردا توازن و تعادل برقرار کند و نیز بتواند منابع انسانی و مالی را به گونه‌ای تخصیص دهد که به نتایج اصلی و مورد نظر دست یابد (فرد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده چهار مرحله اصلی شامل؛ تحلیل وضعیت، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی می‌باشد و می‌توان بیان داشت که بر پایه اصول مدیریت استراتژیک، انتخاب و تصمیم‌گیری درست منابع استراتژیک آتی، جهت شکل‌گیری مزیت رقابتی آتی سازمان می‌باشد (هیجدن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). در واقع پیش‌بینی استراتژیک باید مدیریت استراتژیک را پشتیبانی کند (رونی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). با عنایت به این که در زمان بحران اقتصادی؛ هسته مرکزی بحث، استفاده از توانمندی‌های آموزش عالی می‌باشد، لذا یک توافق همگانی وجود دارد که آموزش عالی باید به عنوان یک عامل اصلی در پیدا کردن یک راه برای خروج از این تلاش کند، بدیهی است جهت ایفای این نقش آموزش عالی نیازمند مدیریت استراتژیک همراه با افق دید بلندمدت برای تولید دانش مداوم و رقابتی خواهد بود تا قادر به خروج از این رکود اقتصادی در آینده باشد (موناستیریوس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). به طور کلی، تاثیرات پدیده مدیریت استراتژیک بر نظام آموزش عالی دربرگیرنده محورهایی همانند محتوای درسی، توانمندی استادان، اصلاح روش‌های تدریس، انجام ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، منابع علمی و فضای فیزیکی دانشگاه‌ها اشاره کرد (شهاب فرد و همکاران، ۱۳۸۸). دانش مدیریت در طلیعه قرن جدید بیش از هرچیز، برای تغییر و تحول مستمر، اهمیت قائل است و در طوفان تغییر، استراتژی مناسب آن است که بقای سازمان را تضمین کند (موآمی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). قهرمانی (۱۳۹۳) در پژوهشی به نمونه‌گیری از بین اعضای هیات علمی، مدیران، متخصصان و ذینفعان آموزش عالی پرداخت و نتایج حاصله حاکی از آن بود که این الگو دارای مولفه‌های اصلی شامل محیط بین‌المللی، محیط ملی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزشیابی استراتژیک و شش مؤلفه فرعی نیز

<sup>1</sup> . Strategic Management

<sup>2</sup> Wilkinson

<sup>3</sup> Kussa

<sup>4</sup> Fred

<sup>5</sup> Heijden

<sup>6</sup> Roney

<sup>7</sup> Monastiriotis

<sup>8</sup> Moamaee

شامل: فرصتهای محیطی، تهدیدهای محیطی، تحلیل قوتها و ضعفها، تدوین چشم اندازها و اهداف و استراتژیها و تدوین عملیاتی می‌باشد. شعبانی و رجایی پور (۱۳۹۱) در پژوهشی مولفه‌های مدیریت استراتژیک را شامل توجه به امکانات، محدودیت‌ها و پیامدهای خدماتی؛ تبادل اطلاعات؛ فرآیندهای تشخیص و اولویت‌بندیها؛ مراقبت از امور راهبردی؛ کنترل بر اجرای راهبردهای خدماتی و ظهور پیامدهای راهبردی شناسایی نموده و نتایج تحقیق حاکی از آن است که میزان کاربست مولفه‌ها، به جز مولفه مراقبت از امور راهبردی، بیش از حد متوسط بوده است و یا به عبارتی دیگر میزان کاربست مولفه‌ها یکسان نیست، به گونه‌ای که بیشترین توجه به مولفه تبادل اطلاعات و کمترین توجه به مولفه مراقبت از امور راهبردی بوده است. گیوریان و دیندارفرکوش (۱۳۹۰) به بررسی تاثیر اجرایی مولفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها پرداخته‌اند. در این تحقیق مولفه‌های مدیریت استراتژیک ۱. مأموریت یا اهداف کلی ۲. تجزیه و تحلیل محیط بیرونی، ۳. تجزیه و تحلیل محیط درونی ۴. تجزیه و تحلیل گزینه‌های استراتژیک ۵. اجرا و کنترل استراتژی‌ها در نظر گرفته شده است. یافته‌های حاصله حاکی از آن است که هر ۵ مولفه مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌ها موثر است و مدیران آموزشگاه‌ها با توجه به اهمیت روزافزون موضوع باید درصدد یادگیری و کاربرد مدیریت استراتژیک باشند. موسی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و نوآوری شغلی در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان با استفاده از روش پیمایش نشان دادند که برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی شامل استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش با نوآوری شغلی رابطه مثبت داشتند و بر ایجاد نوآوری شغلی تاثیر گذار بودند. محمدی نیا و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان با استفاده از روش SWOT نشان دادند که غلبه ضعف‌های مرتبط با نظام مدیریت دانش بر قوت‌ها در سازمان جهاد کشاورزی، همچنین غلبه تهدیدهای موثر بر نظام مدیریت دانش سازمان بر فرصت‌ها بود. همچنین نتایج نشان داد که استراتژی‌های تدافعی نسبت به سایرین در اولویت قرار دارند. نتایج تحقیق زاهدی و رفیعی (۱۳۹۰) نشان داد که هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم‌گیری اخلاقی موجب بهبود عملکرد می‌شود و همچنین میانگین عملکرد سازمانی در سازمان‌های دارای هماهنگی زیاد نسبت به هماهنگی متوسط و نیز میانگین عملکرد سازمانی در سازمان‌های دارای هماهنگی متوسط نسبت به هماهنگی کم بیشتر می‌باشد. مطلبی و رکابی (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان دادند که متغیرهای استخدام با دقت، مشارکت مدیران منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، آموزش منابع انسانی، هماهنگی اقدامات مدیران منابع انسانی با خط مشی‌های کلی، ارتباط میان کارکنان، تسهیم اطلاعات توانستند عملکرد کارکنان را به میزان قابل توجهی تحت تاثیر قرار دهند. رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان دادند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه‌داشت و توانمندسازی نیروی انسانی در بین کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه تاثیر معنادار و مثبت دارد. شاه ولی و رنجبر (۱۳۸۷) در تحقیق خود بررسی و تدوین برنامه استراتژیک سازمان جهاد کشاورزی استان فارس نشان دادند که مدیران با رسالت مبنی بر به روزرسانی اطلاعات بهره برداران بسیار موافقت می‌کنند. همچنین در تحلیل محیط درون سازمان انگیزش و مهارت کارکنان، نوع نگرش آنان نسبت به اهداف و برنامه‌های سازمان و سطح مهارت‌های مدیریتی مدیران بیشترین سهم را برای تحقق رسالت سازمان دارند. راهبردهای اجتماعی نظیر روزآمد نمودن اطلاعات بهره برداران و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای آنان موثرترین راهبردها برای تحقق رسالت سازمان شناخته شدند. همچنین، همبستگی مثبت و معناداری بین استفاده از فرصت‌ها و تحقق

رسالت سازمان به دست آمد. کاپلان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که برای مقابله با چالش‌ها، موسسات آموزش عالی نیاز به یک استراتژی مناسب دارند، و با بهره‌گیری از روش توصیفی در بین مدیران و سیاست‌گذاران و در نهایت کاربرد SWOT، توجه به مولفه‌های کلیدی شامل: بالا بردن پرستیژ آموزش عالی و ایجاد نگاه اقتصادی، پذیرفتن طرز فکرهای کارآفرین، بسط همکاری با افراد و شرکتهای ذینفع در آموزش عالی را در مدت زمان کوتاه مهم پنداشتند. فاطمی و جعفری (۲۰۱۱)، در تحقیق بر روی استراتژیهای راهبردی برای توسعه تعاونی‌های تولیدی در ایران از روش کیفی استفاده کردند. نتایج نشان داد که حمایت‌های مالی، تخصص سازمانی و مدیریتی، دانش فنی چگونگی، تجهیزات و آموزش، توانمندسازی اعضا با هدف تبدیل آنان به مدیران مزرعه، ارتقاء کار تیمی و گروهی، استخراج اطلاعات و تکنیک‌های کاربردی از تحقیقات از موثرترین استراتژی‌های راهبردی می‌باشد. میلادی و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود نشان دادند که عوامل بیرونی فرهنگی اجتماعی، اقتصادی، اکولوژیکی، سیاسی و فنی و تکنولوژیکی مهم‌ترین عوامل بیرونی موثر بر مدیریت استراتژیک در نظام دانش و اطلاعات کشاورزی می‌باشند.

### هدف تحقیق

با توجه به مبانی نظری بیان شده و نظرات تیم پژوهش به دلیل اهمیت و نقش دانشگاه‌ها، به ویژه دانشکده کشاورزی در امر تربیت متخصصان کارآزموده و آماده برای ورود به بازار کار، داشتن یک الگوی راهبردی جهت پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در راستای بهبود امور آموزشی، تربیتی و در ادامه، جهت حرکت دانشگاه در مسیر چشم انداز کلان کشور و انجام دقیق مأموریت‌های محوله و پاسخ‌دهی به ذینفعان اصلی خود که دانشجویان و دانش‌آموختگان می‌باشند، امری ضروری و تعیین‌کننده در دانشگاه تلقی می‌گردد. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی راهبردهای پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در نظام آموزشی دانشگاه است و از آنجا که دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان سومین دانشگاه با قدمت در ایران پس از دانشگاه‌های تهران و تبریز شناخته شده است و در امر مسائل مدیریت آموزشی در حوزه دانشگاه پیش رو می‌باشد. تحقیق کیفی حاضر با استناد به نظرات متخصصان شاغل در این دانشگاه به دنبال ارائه راهبردهای لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در دانشگاه در نظام آموزشی می‌باشد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر پارادایم در گروه تحقیقات کیفی قرار دارد و از لحاظ روش از تئوری بنیانی استفاده کرده است. تئوری بنیانی یک استراتژی جهت ساخت تئوری در تحقیقات علوم اجتماعی است که یک تئوری را از داده‌ها کشف و تولید می‌کند (یزدان پناه و رحیمی، ۱۳۹۸). در واقع روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، و تا رسیدن به مرحله‌ی اشباع تئوری نظریه‌ای تکوین می‌یابد به طوری که این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرآیند، عمل یا تعامل را تبیین می‌کند. هر تئوری که بر اساس این روش تدوین می‌گردد بر زمینه‌ای مستند از داده‌های واقعی بنیاد نهاده می‌شود در واقع، این نظریه، مستقیماً از داده‌هایی استخراج می‌شود که در جریان پژوهش به صورت

<sup>1</sup> Kaplan

منظم گرد آمده و تحلیل شده‌اند (بهادری، ۱۳۹۷؛ انصاری و حق شناس گرگابی، ۱۳۹۵). پژوهش داده‌بنیاد، یک فرایند، زنجیره‌ای از کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها بین افراد و وقایع مربوط به یک موضوع است (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). آنچه تئوری بنیانی را از دیگر روش‌های کیفی متمایز می‌کند ترکیب و تلفیق سیستماتیک و همچنین تعاملات تفسیری بین مشاهدات برای ساخت تئوری است (وانگر و همکاران، ۲۰۱۰). در واقع، ترکیب داده‌ها در قالب چارچوب‌های مفهومی، صورت می‌گیرد که در آمد و رفت دائم میان داده‌ها و تحلیل حاصل شده و از جمع‌آوری نظامند داده‌ها با الگوی استنتاجی به دست می‌آید (بهادری، ۱۳۹۷).

در پژوهش حاضر از رویکرد نظامند (استراوس و کوربین) استفاده شده است. بر اساس این رویکرد، پژوهشگر به صورت نظامند به تفسیر وقایع بر اساس کدگذاری باز، محوری و گزینشی در پنج بخش شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها می‌پردازد (هاشمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۷، سلطانی و همکاران، ۲۰۲۰).

جامعه آماری این پژوهش با توجه به حیطه موضوعی از ۱۲ نفر از متخصصان حیطه مدیریت آموزشی استراتژیک و مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل گردیده که به صورت هدفمند با روش گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای) (پتون، ۱۹۹۰) انتخاب شدند. معیارهای انتخاب نمونه‌ها، داشتن سوابق اجرایی در پست‌های مدیریتی، تسلط به موضوع مدیریت آموزشی، و شاغل بودن در دانشگاه فردوسی بوده است. مصاحبه شونده‌گانی که دارای معیارهای مذکور بودند و در تحقیق شرکت نمودند نتیجه نشان داد که کلیه آن مشارکت‌کنندگان مرد بودند و البته قبل از انجام مصاحبه به صورت مراجعه حضوری و یا ارسال ایمیل جهت همکاری در تحقیق اعلام رضایت داشتند. از آنجا که در تحلیل گزند تئوری مفاهیم واحد تحلیل هستند، مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) ادامه پیدا کرد. به عبارت دیگر، جمع‌آوری داده‌ها زمانی به اشباع می‌رسد که هیچ مورد جدید دیگری یافت نشود و پدیده مورد بررسی به جامعیت برسد (ناسیمنتو و همکاران، ۲۰۱۸).

روش گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه‌های عمیق بوده است. مصاحبه پس معرفی مقدماتی در مورد موضوع پژوهش و بیان اطلاعات حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان آغاز شد و سپس با سوال کلی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه به چه معناست بحث اصلی مطرح گردید. به طور میانگین زمان هر مصاحبه به ۶۰ تا ۹۰ دقیقه طول کشید. لازم به ذکر است که تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفت. همچنین بعضی از نکاتی که مورد تاکید مشارکت‌کنندگان بود، یادداشت برداری شد.

در راستای دستیابی به هدف اصلی تحقیق و با توجه به رویکرد نظامند در روش تئوری بنیانی، سوال‌ها بدین شرح مطرح گردیدند: دیدگاه شما در مورد معنای مدیریت آموزشی استراتژیک چیست؟ مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت آموزشی استراتژیک کدام است؟ راهبردها در به کارگیری مدیریت آموزش استراتژیک در دانشکده کشاورزی چیست؟ شرایط علی به کارگیری رویکرد مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشکده کشاورزی کدام است؟ پیامدهای به کارگیری مدیریت استراتژیک در حیطه دانشکده کشاورزی چیست؟ متن هر یک از مصاحبه‌ها در نرم افزار Maxqda وارد شد. این نرم افزار، از شناخته شده‌ترین نرم افزارهای تحلیل داده‌های کیفی می‌باشد که ضمن تسهیل فرایند کدگذاری به دسته‌بندی‌ها، مقوله‌بندی مفاهیم و بررسی روابط سرعت می‌بخشد و در نهایت الگوهای داده‌های متنی دقیق‌تر تدوین می‌شود. کدگذاری، تکنیک اصلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش تئوری بنیانی است که در طی فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. در طی فرایند

کدگذاری باز، ضمن تحلیل محتوا، به هر یک از موارد اشاره شده توسط مشارکت کنندگان یک کد داده شده و تمامی داده‌ها کدگذاری شدند و مفاهیم اولیه استخراج شدند. در طی فرایند کدگذاری محوری، مفاهیم اولیه بدست آمده با یکدیگر از نظر شباهت و تفاوت بررسی شده و مفاهیم مشابه در یک طبقه قرار گرفتند. همچنین در کدگذاری انتخابی، طبقات ایجاد شده در یک دسته بندی کلی تر در طی فرایند تلفیق و ادغام به یکدیگر مرتبط شده و مولفه‌های اصلی به صورت سیستماتیک انتخاب شدند.

## یافته‌های پژوهش

### ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مشارکت کنندگان

نتایج آمار توصیفی نشان داد که از نظر جنسیت تمامی مشارکت کنندگان در مصاحبه مرد بودند. اکثریت مشارکت کننده مرتبه علمی استاد (۷۵ درصد) و ۲۵ درصد از آنان در مرتبه علمی دانشیار بودند. همچنین ۶۰ درصد از مشارکت کنندگان مدیر گروه آموزشی و ۴۰ درصد سایر پست‌های مدیریتی در دانشگاه فردوسی داشتند. میانگین سنی ۵۱/۳ سال و کمترین آن‌ها ۴۱ سال و بیشترین ۷۳ سال سن داشتند. همچنین از نظر رشته تحصیلی ۷۰ درصد رشته‌های کشاورزی و ۳۰ درصد رشته‌های غیر کشاورزی بودند.

جدول ۲- ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای

متغیر	سطوح متغیر	فراوانی	درصد معتبر
جنسیت	مرد	۱۲	۱۰۰
	زن	۰	۰
	جمع کل	۱۲	۱۰۰/۰
سن *	-	۱۲	-
مرتبه علمی	دانشیار	۳	۲۵/۰
	استاد	۹	۷۵/۰
	جمع کل	۱۲	۱۰۰/۰
سمت شغلی	مدیر گروه آموزشی	۸	۶۰/۰
	سایر پست مدیریتی	۴	۴۰/۰
	جمع کل	۱۲	۱۰۰/۰

\* میانگین: ۵۱/۳ کمینه: ۴۱ بیشینه: ۷۳

## کدگذاری باز

تمامی مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا مورد بررسی قرار گرفت. به تمامی مفاهیم استخراج شده یک کد اختصاص داده شد. در این مرحله ۱۶۸ مفهوم کلیدی از مصاحبه‌ها استخراج شد. نمونه ای از کد گذاری مفاهیم اولیه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱: نمونه ای از فرایند کدگذاری باز

ردیف	مفاهیم اولیه	کد	ردیف	مفاهیم اولیه	کد
۱	ثبات مدیریتی	A1	۷	سلیقه ای نبودن انتخاب	D3
۲	تعهد کارکنان	A2	۸	نظرسنجی از پرسنل در هنگام انتخاب مدیر	D4
۳	احساس مسئولیت مدیران	A3	۹	توجه به پرسنل دارای مهارت	D5
۴	ایجاد تیمهای تخصصی	A4	۱۰	اصلاح آیین نامه های نظارت،	G1
۵	تصمیم گیری قاطعانه و به هنگام	D1	۱۱	تدوین سیاستهای تشویقی	G2
۶	ارزیابی مستمر از اقدامات مدیریتی	A13	۱۲	ارتباط مدیران دانشگاه با صنعت	G3

## کدگذاری محوری

در این مرحله، مفاهیم اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها دسته‌بندی و مقایسه شدند. این مرحله از فرایند تئوری بنیانی زمان‌بر است. بر اساس ارتباط بین مفاهیم طبقات اولیه شکل گرفتند. به عبارت دیگر، در این گام کدهای مشابه که با یکدیگر متناسب بودند در یک طبقه قرار داده شدند. در تحقیق حاضر مفاهیم کلیدی استخراج شده در ۳۹ طبقه (مقوله) فرعی جایگذاری شدند (جدول ۲).

جدول ۲: نمونه کدگذاری محوری و تشکیل طبقات بر اساس مفاهیم

طبقات	مفاهیم	فراوانی
شفاف سازی و طراحی مجدد فرایندهای داخلی سازمان	هم راستایی بین اهداف	۸
	شفافیت در شاخص‌های عملکرد مدیران	۷
	تدوین استراتژی‌ها بر اساس قوانین مشخص	۶
	تشریح برنامه های راهبردی برای مدیران	۵
	تشریح استراتژی آموزشی در راستای سند راهبردی	۶
	شفاف بودن نوع پشتیبانی از اهداف و خط مشی های آموزشی	۴
تبیین جداگانه وظایف و مسئولیت ها	توجیه مدیران جهت اجرای قوانین و برنامه های استراتژیک	۶
	شرح وظایف مدیران در رده‌های کاری مختلف	۸

۵	هم راستایی وظایف تعریف شده مدیر با برنامه‌های استراتژیک آموزشی	
۶	رفع موانع برنامه ریزی استراتژیک در سطح کلان	اصلاح آئین نامه های در سطح وزارتخانه
۵	ایجاد مستندات اجرایی در سطح وزارتخانه	
۳	اولویت بندی نیازها در سطح کلان	
۶	اصلاح آئین نامه های نظارت، کنترل و ارزیابی در همه سطوح	
۳	تبعیت از قوانین خاص در تدوین راهبردها	
۵	نیازسنجی جامعه جهت حل مشکلات و معزلات موجود	
۲	تدوین راهبردهای منعطف جهت ارتباط منسجم با محیط متغیر بیرون	
۶	رفع موازی کاری سازمانی	تمرکززدایی اجرایی و مالی در سطح کلان
۵	ایجاد تیم های خاص تخصصی به منظور اجراسازی برنامه های استراتژیک	
۸	تمرکززدایی اجرایی در سطح کلان	
۷	استقلال مالی کمیته های پژوهش	
۶	هم راستایی سندکلان راهبردی دانشگاه با سند راهبردی وزارتخانه	
۹	برگزاری دوره های آموزشی مشترک با سازمان های دیگر	
۸	ساماندهی به موقع و مناسب منابع جهت اجرا	تعهد به اجرا
۳	استفاده بهینه از فرصت های اجرایی	
۷	تعهد به کار و اجرای برنامه های راهبردی	

### کدگذاری انتخابی

در این مرحله ۳۹ طبقات فرعی شکل گرفته از مفاهیم بر اساس درک رابطه آنها بر اساس تلفیق و توأم کردن طبقات و رفت و برگشت‌های مداوم در قالب ۱۳ طبقه اصلی قرار گرفتند و در نهایت در قالب مدل پارادیمی ۶ سی (گلیزر و استراس، ۱۹۹۸) شامل: شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جایگذاری شدند.

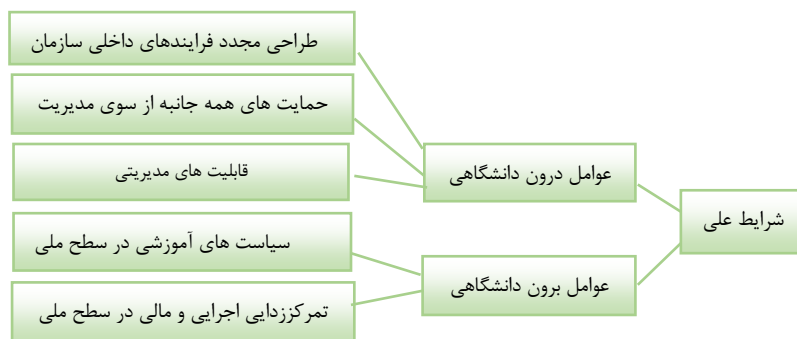


## تشریح مدل نظر

نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که بر اساس نگرش مشارکت‌کنندگان سیزده مورد در راستای پیاده سازی مدیریت استراتژیک در دانشگاه باید مورد توجه قرار گیرد. موارد بدست آمده در قالب مدل تدوین شده در شکل ۱ مورد بحث قرار گرفته اند:

مقوله محوری: مقوله محوری، مقوله ای است که دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک مقوله اصلی می‌باشد.

شرایط علی: این مقوله در یک دسته بندی کلی به عوامل عوامل درون دانشگاهی و برون دانشگاهی دسته‌بندی شده است. طراحی فرایندهای داخلی سازمان، تبیین جداگانه وظایف و مسوولیت‌ها و شروع مدیریت استراتژیک از سطوح مدیریتی در عوامل درون دانشگاهی سیاست‌های آموزشی در سطح ملی و تمرکززدایی اجرایی و مالی در سطح کلان در عوامل برون دانشگاهی طبقه بندی شدند. بر اساس نتایج بدست آمده حمایت همه جانبه مدیران عالی دانشگاه از پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژی، مهارت‌های فنی مدیریتی از جمله برنامه ریزی و سازماندهی، هماهنگی بین بخش‌ها به منظور مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، مالی و اطلاعاتی از مهمترین عوامل علی درون دانشگاهی محسوب می‌شوند.

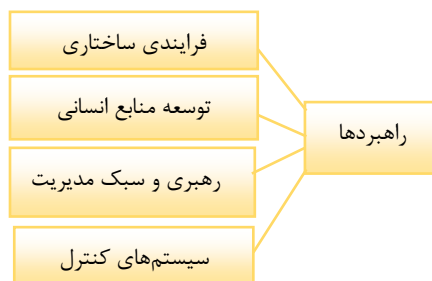


شکل ۱. شرایط علی در پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه

عوامل برون دانشگاهی: در بخش عوامل علی مواردی از داده ها استخراج شدند که بر پدیده محوری پژوهش تأثیرگذارند از جمله عوامل درون دانشگاهی و عوامل برون دانشگاهی به عنوان شرایطی برای بسترسازی و توسعه مدیریت استراتژیک در دانشگاه فردوسی شناسایی شده است و اشتراکات زیادی در عوامل به دست آمده از نتایج مصاحبه های نخبگان دانشگاهی با مطالعات مختلف از جمله پژوهش بنی هاشمی و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان تدوین و ارزیابی استراتژی‌های دانشگاه با مدل تلفیقی Swot هم راستایی وجود دارد زیرا در این پژوهش با بررسی عوامل داخلی و خارجی دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی دریافتند که این مرکز دانشگاهی دارای نقاط قوت و فرصت های بسیاری در محیط خود می باشد و به همین علت از بقیه مراکز هم تراز خود وضعیت بهتری دارد پس می توان اذعان داشت که دانشگاه ها باید با توان داخلی خود از فرصتهای موجود خود بهره برداری بیشتری کنند و از این طریق به جامعه و بازار کار کمک نمایند. همچنین اسدی و همکاران (۱۳۹۲) در رابطه با ضرورت تجزیه و تحلیل وضعیت راهبردی دانشگاه ها و موسسه های آموزش عالی غیرانتفاعی دریافتند که عوامل داخلی و خارجی از عوامل مهم جهت بهبود اقدامات استراتژیک می باشد زیرا با عنایت به افزایش تقاضا برای ورود به

آموزش عالی و استفاده بهینه از ظرفیتهای موجود این امر لزوم ارزیابی درونی و بیرونی و شناسایی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی را با هدف تحقق رسالتها و مأموریت‌های دانشگاه‌ها و پیشبرد برنامه‌های بلندمدت سازمان جهت نیل به رشد و تعالی کمی و کیفی ضروری می‌باشد. افزون بر آن نتایج پژوهش حاضر با پژوهش توانی (۱۳۹۱) با عنوان تدوین استراتژی آموزش دانشگاه محیط زیست کرج بر پایه تحلیل سوات، جهت پیشبرد انتخاب استراتژی و تصمیم‌گیری برای مناسبترین استراتژی برای دانشگاه و طراحی الگوهای آموزشی و مدیریتی هم‌راستایی دارد و به تأثیر بررسی عوامل داخلی و خارجی دانشگاه محیط زیست تأکید بسیار نمودند.

راهبردها: نتایج بدست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها ۴ راهبرد را جهت پیاده‌سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه مشخص کرد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق راهبردهای فرایندی و ساختاری، توسعه مدیریت و منابع انسانی دانشگاهی، رهبری و سبک مدیریت و راهبرد سیستم‌های کنترل به عنوان راهبردهای پیاده‌سازی نظام مدیریت استراتژیک شناسایی شده است.



شکل ۲. راهبردها در پیاده‌سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه

با توجه به نتایج بدست آمده راهبرد مدیریت منابع انسانی، بیان‌کننده پیامی قوی درباره اهمیت توجه به منابع انسانی دانشگاه را مد نظر مدیران قرار می‌دهد. به طوری که یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرد: "در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته با قابلیت و مهارت‌های لازم در دانشگاه بسیار مهم است، اگرچه این منابع و نیازها وقتی معنی می‌یابند که بتوانند ذوق فردی و قابلیت‌های سازمانی را در دانشگاه توسعه دهند. بنابراین هدف و اشتیاق دانشگاه‌ها در این فضا، مدیریت آموزشی استراتژیک موفق و سودآور با نیروی انسانی فرهیخته است که فرصت دستیابی به چشم‌انداز و اهداف متعالی دانشگاه را از طریق مشارکت در کارهای چالشی که برای انجام آنها مورد تقدیر و پاداش قرار می‌گیرند بدست می‌آورند". همچنین یکی دیگر از راهبردهای پیاده‌سازی مدیریت آموزشی استراتژیک از نظر فرهیختگان مشارکت‌کننده در مطالعه حاضر، راهبرد فرایندی ساختاری است. بر اساس نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در راستای پیاده‌سازی مدیریت آموزشی استراتژیک، گامها، مراحل یا اقدامات در طی یک فرایند مدیریت آموزشی و وجود رویه‌ها و ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیم‌های کاری بسیار مهم هستند. همچنین ساختارهای سازمانی همسو با تصمیم استراتژیک، توجه به تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها و همچنین همسویی ابعاد گوناگون با الزامات مدیریت استراتژیک از نکات کاربردی حائز اهمیت می‌باشد. از سوی دیگر، وجود مکانیزمی برای کنترل و پایش در پیاده‌سازی مدیریت آموزشی استراتژیک و کسب بازخور و یادگیری از تجارب، همچنین توانایی تشخیص شکاف میان وضع موجود و مطلوب و توانایی تعریف اقدامات اصلاحی جهت بهبود بسیار مورد تأکید است. همچنین نتایج تحلیل نشان داد که سبک رهبری و مدیریت از نظر مشارکت‌کنندگان یکی از راهبردهای اصلی در راستای پیاده‌سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه می‌باشد.

مدیرانی که از تغییر و تحول در نظام آموزشی حمایت می کنند و الزامات و منابع لازم را در نیل به آن فراهم می کنند و از سوی دیگر با ایجاد حس ضرورت و انگیزه در میان کارکنان و رفع تعارضات موجود روند تغییر و تحول را در نظام مدیریت آموزشی تسریع می کنند، بهتر می توانند در راستای پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه گامی موثر بردارند. خوشبختانه نتایج نشان می دهد که بیشتر مدیران به این مساله توجه دارند و یافته های این پژوهش با شهاب فرد و همکاران (۱۳۸۸) از لحاظ میزان توجه به راهبردها و پیامدهای آن در مراکز آموزشی شهر اصفهان همسویی دارد و یافته های آنان نشان می دهد که میزان توجه به کنترل و اجرای راهبردهای فرآیندی، ساختاری و توسعه منابع انسانی در مراکز آموزشی اصفهان بیشتر از حد متوسط می باشد. گیوریان (۱۳۹۰) در پژوهش خود نشان داد که اگر مدیران استراتژی مناسب را انتخاب کنند حتماً به اثربخشی خواهند رسید یعنی اجرا و کنترل استراتژی ها بر اثربخشی آموزشگاه ها موثر است و مدیران با توجه به اهمیت روز افزون موضوع باید در صدد کاربرد مدیریت استراتژیک باشند زیرا این نوع مدیریت به عنوان یک عامل مهم در تمامی حوزه ها و فعالیت های سازمانی شناخته می شود و به ویژه در حوزه آموزش عالی بیشتر و محسوس تر است. همچنین نتایج غنچی و حسینی (۱۳۹۱) نشان داد که عوامل ساختاری، سازمانی و رهبری و کنترل و نظارت بر کیفیت آموزش عالی بیشترین تاثیر داشته است. همچنین رامشگر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان دادند که بین فرآیند ساختاری و کاربست مولفه های مدیریت استراتژیک رابطه معنی داری وجود دارد. قاسمی (۱۳۹۵) نیز زیرساخت های مهم برای استقرار نظام مدیریت استراتژیک را در سازمان، به سبک مدیریت و رهبری و رفتار مدیران، منابع مالی و انسانی، ساختار فرآیندی لازم دانسته است. همچنین نشان داد که وجود محیطی دوستانه توأم با تقسیم و آمادگی پذیرش مسئولیت و گردش کار بین پرسنل، وجود منابع مالی و انسانی کافی و به موقع جهت تشویق کارکنان و مقررات تفهیم شده باعث همسویی کارکنان با استراتژیهای سازمان از مرحله تدوین تا اجرا و همچنین پیشبرد مقاصد استراتژیک سازمان می گردد.

عوامل زمینه ای: نتایج تحلیل نشان داد یکی از بستر و زمینه های لازم جهت پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دسترس بودن منابع می باشد. بر اساس نظر مشارکت کنندگان منظور در دسترس بودن منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی و تکنولوژی در جهت پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک می باشد. از جمله عوامل زمینه ای موثر در پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه که مشارکت کنندگان به آن اشاره نموده اند می توان این موارد را نام برد: پشتیبانی اهداف و خط مشی ها توسط مدیران، تدوین بودجه مشخص و مدون جهت برنامه های آموزشی استراتژیک، توزیع عادلانه منابع بین گروهها، حمایت دولت از برنامه های نوآورانه مطابق با نیاز جامعه، درآمدزایی دانشگاه، افزایش سرانه پژوهش های دانشگاه. یکی از خبرگان در این زمینه می گوید: "قسمت اعظم بودجه تدوینی سازمان ها، صرف حقوق کارکنان شود و همین کمبود منجر به عدم نوآوری در برنامه ها و کاهش ارتباط مدیران در حیطه آزمایشگاهی یا صنعتی، متناسب با نیاز جامعه می شود و در نتیجه راه درآمدزایی برای دانشگاه ها محدود گردیده و سرانه پیش بینی شده هم کفاف برای اجرای پژوهشهای لازم در راستای اهداف و برنامه های استراتژیک را در دانشگاه نمی دهد و نتیجتاً جایگاه سازمان در عرصه رقابتی دچار تنزل خواهد شد." (م. ش. ۵).



شکل ۳. شرایط زمینه‌ای در پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه

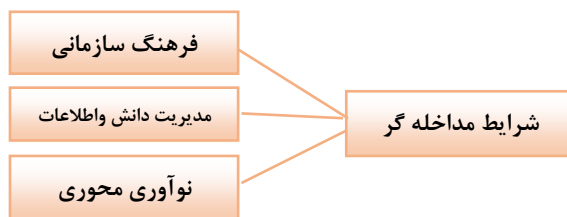
در اکثر کشورها، از جمله ایران کنترل و نظارت دولت بر دانشگاه‌ها از طریق حمایت مالی انجام می‌شود. نتایج مثبت آموزش بر جامعه و اقتصاد یکی از دلایل مهم توجیه‌گر حمایت دولت از نهاد دانشگاه است. یکی از مدیران دانشگاه فردوسی در این زمینه می‌گوید: تزیق کم بودجه از سوی دولت باعث عدم جاری بودن ساختار برنامه‌های استراتژیک می‌شود (م.ش.۷) و مدیر دیگری نیز ابراز نمود محدودیت در بودجه سالانه دولت به عنوان یک عامل اصلی کمک‌کننده جهت اجرای برنامه‌ها منجر به محدودیت در برنامه‌های اجرایی می‌شود یعنی در حال حاضر معمولاً نهادهای محدود اختصاص به برنامه‌های نامحدود داده می‌شود. (م.ش.۲).

"مدیران نیازمند به توجه هزینه‌های دانشگاه و بازگشت کوتاه مدت و بلندمدت آن هزینه‌ها هستند و از آن جایی که بیشتر هزینه‌های نظام آموزشی توسط دولت تأمین می‌شود لذا فشار بیشتری بر دولت حاکم است و برای کاهش این فشار باید همکاری و تغییر ماهیت مدیریت در تمام سطوح مدیریتی در سازمان رخ دهد." (م.ش.۱۰).

"تأمین منابع مالی و تخصیص آن به عنوان یکی از ساز و کارهای اساسی در اجرای مدیریت استراتژیک می‌باشد. رعایت عدالت در تخصیص منابع با توجه به کارایی هر دانشکده و قراردادن اعتبارات تشویقی جهت ارتقای کیفیت و بهبود سیستم بودجه بندی بر اساس سوابق عملکردی و افزایش هزینه‌ها با توجه به تورم موجود و تقاضا، راهکارهای جدیدی جهت مدیریت منابع مالی جدید و کاهش حمایت‌های دولتی می‌باشد." (م.ش.۸).

عوامل مداخله‌گر: از نظر مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها، این بخش شامل فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اطلاعات و نوآوری محوری است. به طور کلی، فرهنگ سازمانی شرح یک سازمان را از درون خود تعریف می‌کند. و هدف اصلی آن کمک به توجیه کردن و آماده‌سازی اعضای سازمان برای هم‌راستایی در عمل به اهداف سازمان است. یکی از مشارکت کنندگان در مورد فرهنگ سازمانی موثر بر پیاده سازی مدیریت آموزشی گفت: "وقتی دانشگاه درون خود فرهنگ سازمانی قوی و غنی داشته باشد، سه اتفاق رخ خواهد داد: کارکنان می‌دانند که مدیریت ارشد از آنان چه انتظاراتی دارد و انتظار می‌رود در موقعیت‌های مختلف چه رفتاری از آنان دیده شود. کارکنان هم به این باور می‌رسند که واکنشی که از آنان مورد انتظار است واکنشی کاملاً درست است و همچنین می‌دانند که اگر ارزش‌های سازمان را به نمایش بگذارند، سازمان به آنها پاداش خواهد داد. این موارد در زمینه مدیریت

آموزشی استراتژیک بسیار قابل پیاده سازی است. به طوری که رسیدن به مدیریت آموزشی استراتژیک به عنوان یکی از اهداف عالی دانشگاه مستلزم درک دقیقی از فرهنگ سازمانی در دانشگاه است (م.ش. ۴). همچنین یکی دیگر از خبرگان بیان کرد که انطباق درست فرهنگ حاکم در دانشگاه و روش های اجرا، به موفقیت پیاده سازی مدیریت استراتژیک کمک می کند (م.ش. ۶).



شکل ۴. شرایط مداخله گر در پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه

بیشتر مشارکت کنندگان در مصاحبه ها به مقوله نظام مدیریت دانش و اطلاعات در فراهم کردن شرایط پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک اشاره نمودند. مواردی از قبیل تقویت سیستم های اطلاعاتی، به کارگیری سیستم های اطلاعاتی، توزیع و انتشار اطلاعات، کاربرد فناوری های نوین، تقویت اطلاعات و ارتباطات سازمانی بین پرسنل، کسب اطلاعات از روند پروژه های موفق قبلی و کاربرد نتایج آن جهت دقیق بودن تصمیم گیری های روزانه مورد تاکید خبرگان مشارکت کننده در مصاحبه ها بود. لذا به استناد یافته های بدست آمده، از آنجا که دانشگاهها بیشترین سهم را در تولید و اشاعه دانش دارند، توجه به نظام مدیریت دانش می تواند نیل به پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک را در دانشگاه فراهم سازد.

یکی از مشارکت کنندگان در مصاحبه که بیشترین سابقه مدیریتی را در بین سایر خبرگان داشت عنوان کرد که "دانشگاه ها و محیطی که این سازمان ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته اند. لذا دانشگاه ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه های دانشی خود به روش ها و فنون پیچیده تری نیاز دارند. در نتیجه نیازمند مکانیسم های مدیریتی منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله دانش و اطلاعات هستند" (م.ش. ۲).

یکی دیگر از عوامل مداخله گر در پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک نوآوری محور بودن در دانشگاه است. خلاقیت، پویایی، انعطاف پذیری برنامه ها، هماهنگی توان سازمان با تغییرات محیطی، تجلیل مدیران از ایده های نوآور، توجه به نوآوری اجرایی در پژوهش های نوآورانه از جمله مقوله های هستند که در بین مشارکت کنندگان در تحقیق بسیار مورد توجه بوده است. یکی از مدیران دانشگاهی مشارکت کننده در مصاحبه در این زمینه می گوید: "با توجه به نقش دانشگاه ها در امور آموزش و تربیت، فراهم سازی بستری جهت بروز خلاقیت و نوآوری با هدف جایگزینی رویکردهای جدید مدیریت استراتژیک به جای رویکردهای سنتی و اصلاح فرآیندهای مدیریتی نیازمند به تجلیل و پاداش به هنگام از ایده های نوآور اعضای هیئت علمی و ترغیب آنان برای خلق دستاوردهای مرتبط با فلسفه وجودی مدیریت نوین برای پیشبرد اهداف دانشگاه می باشد تا از این طریق بتوان از

هدر رفت هزینه و انرژی جلوگیری نموده و تحول اساسی را در نظام مدیریتی- آموزشی در دانشکده ها ایجاد نمود (م.ش. ۱۱)

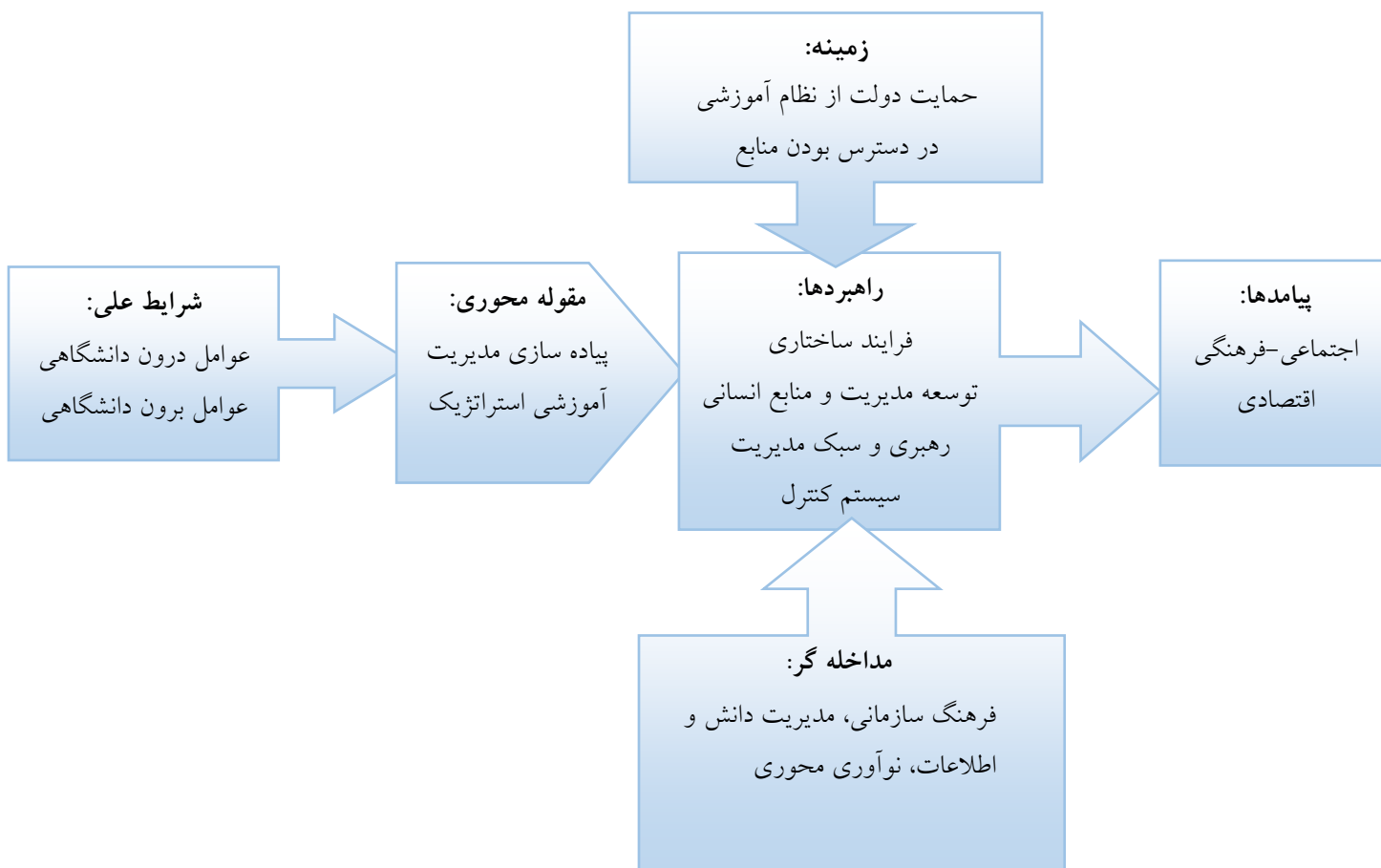
پیامدها: مشارکت کنندگان در مورد پیامدهای پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک پیامدهای اجتماعی فرهنگی و پیامدهای اقتصادی را به عنوان مهمترین دستاورد پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه عنوان کردند.



شکل ۵. پیامدهای پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه

هماهنگی اقدامات و تصمیم گیری ها بین پرسنل، افزایش مشارکت ارکان اجرایی دانشگاه، افزایش ارتباطات دانشگاه با جامعه، تحقق اهداف دانشگاه از جمله مقوله های مهم پیامدهای اجتماعی- فرهنگی می باشند. یکی از خبرگان در این رابطه بیان می کند: "جهت نهادینه سازی مدیریت استراتژیک درگیر نمودن همه افراد مجموعه با مسئله استراتژیک و تقویت دیدگاه بلندمدت در آنها الزامی است در واقع مدیران دانشگاه از طریق ایجاد فضای دوستی برای ارکان سازمان و محیطی به دور از استرس باعث تقویت تعاملات گردیده و با نظرخواهی از پرسنل و ارکان سازمان منجر به ایجاد تعهد همکاری بین اعضا و تقویت فرهنگ همدلی و مشارکت می شود (م.ش. ۶). و در همین راستا گسترش تعامل بین مدیران دانشگاه با جامعه و بخش صنعت و همچنین ارتباط با مسئولان، اساتید و فراگیران باعث موفقیت در نیازسنجی، اولویت بندی و تناسب با مشکلات موجود و در نتیجه ارتباط آموزش کشاورزی با نیازهای جامعه و افزایش کارایی در آموزش مذکور می شود (م.ش. ۱). از جمله پیامدهای اقتصادی پیاده سازی مدیریت استراتژیک در دانشگاه، که مشارکت کنندگان در مصاحبه ها به آن اشاره نمودند می توان به مدیریت اقتصادی و کارکردی مدیران، درآمدزایی دانشگاه و سلامت نظام پرداخت و پاداش در دانشگاه نام برد. خبرگان و مدیران در این باره بیان داشتند که "سیستم دانشگاهی به عنوان یکی از زیرمجموعه های سیستم آموزش عالی و متأثر از سیستم پیرامونی اقتصادی می باشد و اجرای برنامه های اقتصادی به عنوان یکی از ابزارهای اساسی برای توسعه آموزش عالی با هدف کاهش نقش دولت در امور اقتصادی و جبران هزینه های آموزش عالی از طریق افزایش سهم آموزش عالی جهت پاسخگویی به نیاز روز افزون متقاضیان و تأمین منابع مالی و فیزیکی به وسیله حمایت های مالی توسط ارگانها و موسسات صورت پذیرد و مدیران باید با شناخت عوامل اقتصادی بتوانند روشهای مناسب جهت رسیدن به نتیجه مطلوب انتخاب کنند (م.ش. ۱۲). از جمله عوامل موثر در دستیابی به مطلوبیت مدیریت استراتژیک بحث در حیطه مدیریت مالی و مقرراتی و هم راستایی اهداف استراتژیک با اهداف دانشکده و اهداف دانشگاه با نظام آموزش عالی از طریق توزیع عادلانه منابع خواهد بود (م.ش. ۹). بر همین مبنا وجود اطلاعات دقیق از طریق بررسی محیط و شناخت منابع سازمان و شاخصهای عملکردی بسیار مهم می باشد (م.ش. ۱۱). خبره دیگر نیز بیان داشت که نداشتن استقلال مالی دانشگاه و به مراتب آن دانشکده ها و همچنین نبود هزینه به موقع و کافی باعث عدم تصمیم گیری مستقل توسط مدیران می شود

و نیز ضعف ارتباط سازمان با نیازهای جامعه و بازار و صنعت را منجر می شود؛ پس البته باید در نظر گرفت که بودجه دهی جهت نهادینه سازی مدیریت استراتژیک به صورت اختصاصی لازم می باشد (م.ش. ۳) و بعد اقتصادی بسیار مهم است زیرا دست خالی مدیریت صحیح امکانپذیر نیست و توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع بدون شک محتاج منابع اقتصادی می باشد (م.ش. ۴). به تبع آن سنگین بودن هزینه های نابجای پرسنلی و مادی باعث عدم رفع نیازهای اصلی می شود در واقع قرار نگرفتن برنامه ریزی بر اساس بودجه، قدرت مانور مدیران را کم میکند زیرا اهم بودجه صرف حقوق کارکنان می شود و اجرای ساختار جاری را بر هم می زند و همین امر منجر به سلیقه ای کار کردن مدیران می شود (م.ش. ۷).



شکل ۶- مدل پارادیمی پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه

## نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک در دانشگاه فردوسی با روش تئوری بنیانی انجام شده است. نتایج نشان داد ۳۵۰ کد اولیه از مصاحبه ها استخراج شد و نیز ۱۶۸ مفهوم و ۱۳ مقوله از کدهای اولیه در مقولات دسته بندی و سرانجام در مدل پارادایمی نهایی استفاده گردید و مقوله محوری پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک به عنوان پدیده اصلی شناسایی شد و در مرکز توجه مدل پارادایمی قرار گرفت تا سایر مقوله ها به آن مرتبط شوند. در یک دسته بندی انجام شده شرایط علی به دو گروه عوامل درون دانشگاهی و عوامل برون دانشگاهی دسته بندی شدند.

بر اساس یافته های بدست آمده از تحقیق حاضر فراهم بودن بستر فرهنگی و آموزشی در محیط دانشگاه و از سوی دیگر حمایت های دولت و سیاست های ملی در خصوص نظام آموزشی بستر و زمینه لازم را جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک در نظام آموزشی فراهم می کند. و از آنجا که پیاده سازی مدیریت استراتژیک یک مقوله عملیاتی پیچیده ای می باشد، اجرای اثربخش آن در سطح نظام آموزشی مستلزم به کارگیری راهبردهای اجرایی مناسب می باشد. به طوری که راهبردها بر اساس یافته های تحقیق در مقوله های رهبری و سبک مدیریتی، فرایند ساختاری، توسعه مدیریت و منابع انسانی و سیستم کنترل دسته شدند. به عبارت دیگر، در راستای نیل به پیاده سازی مدیریت استراتژیک در نظام آموزشی باید نظام آموزشی دانشگاه با رویکرد ارگانیکی سیستم های نرم نظام آموزشی را مورد بازنگری قرار دهد تا نظام مدیریت بر محوریت رهبری و برنامه ریزی و تدوین استراتژی با رویکرد آینده نگری بتواند مسیر تدوین و کاربست مدیریت استراتژیک را در نظام آموزشی دانشگاه هموار سازد.

به طور کلی می توان نتیجه گرفت که نظام دانشگاهی به عنوان یکی از زیر مجموعه های آموزش عالی و نظام اجتماعی یک سیستم پویا و فعال است و در راستای پیاده سازی مدیریت استراتژیک در نظر گرفتن عوامل درون و بیرون از دانشگاه لازم و ضروری می باشد. همچنین مهمترین زمینه هایی که بر اساس مقوله بندی مصاحبه ها به دست آمد عبارتند از عوامل محیطی شامل نقش دولت و دسترسی به منابع، که این زمینه ها به نوعی بسترهای لازم برای ایفاء نقش پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک را در عرصه آموزشی دانشگاه فراهم می کنند. شرایط مداخله گر، شرایط وسیع و گسترده همچون سه مقوله فرهنگ سازمانی، نظام مدیریت دانش و اطلاعات، رویکرد نوآوری محوری به عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها شناسایی شد و علاوه بر موارد مذکور مقوله های فرایند ساختاری، توسعه مدیریت و منابع انسانی، رهبری و سبک مدیریت، سیستم کنترل به عنوان راهبردهای پیاده سازی مدیریت آموزشی استراتژیک شناسایی شده و مورد تشریح قرار گرفتند. در واقع در راستای راهبردهای مذکور، می توان اذعان داشت هنگامی که یک موسسه، سند کلان راهبردی خود را تدوین می کند حتما باید راهبردهایی را لحاظ نماید تا راهبردها به سیاست هایی منتهی گردند و در نهایت هر سیاست به تعدادی راهکارهای اجرایی خرد تقسیم شوند. به بیان دیگر، پشتوانه ی روش تدریس اساتید، سیاست ها و راهبردهای کلانی هستند که برای یک موسسه در سطح وسیعتری یعنی در سند کلان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (اسناد بالادستی) تدوین شده است. حال با داشتن مدیریت آموزشی و پژوهشی استراتژیک قوی، دیگر راهکارها موقتی و سلیقه ای نخواهند بود و با تغییر مدیریت ها، همه برنامه ها تغییر نمی کنند و در واقع راهبردهای اصلی، هویت یافته و مقطعی نخواهند بود و مسیر حرکت روشن می باشد.



همچنین با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیامد اقتصادی، پیامد اجتماعی فرهنگی، در پیاده سازی نظام مدیریت استراتژیک شناسایی شده است. از آنجا که بر اساس چشم انداز ۱۴۰۴ نظام آموزش دانشگاه کشور قرار است رتبه اول علم و فناوری در منطقه باشد، به نظر می رسد بازنگری نظام آموزشی با رویکرد مدیریت استراتژیک و توجه به الزامات پیاده سازی آن در توانمندسازی نظام آموزشی و تربیت فارغ التحصیلان کارآفرین و نوآور موثر باشد. حال با توجه به تغییرات روز افزون و نیازها و انتظارات جامعه در حوزه آموزشی به نظر می رسد مدل ارائه شده در این پژوهش قادر است زمینه رشد و توسعه مدیریت استراتژیک در نظام آموزشی را فراهم آورد و مدیران سطوح مختلف را در این دانشگاه قادر می سازد تا با الگو گرفتن از این مدل طرحها و اقدامات کیفی را استخراج و موقعیت مدیریت را در حیطه مدیریت استراتژیک نظام آموزشی بهبود دهند.

## منابع

- اسدی، ف. تابان، م. صفری کهره، م. (۱۳۹۲). تجزیه و تحلیل وضعیت راهبردی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی غیرانتفاعی در ایران: به کارگیری رویکرد جامع تحلیل راهبردی. فصلنامه مدیریت بازرگانی. دوره ۵. شماره ۳. ص ۳۸-۱۹
- انصاری، م. و حق شناس گرگابی، م. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت دانش محور شدن شرکت های تولیدی ایران بر اساس روش نظریه زمینه ای. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری. دوره سوم. شماره ۵. ص ۷۴-۴۱.
- بهادری، ع. (۱۳۹۷). پژوهش کیفی داده بنیاد، کدگذاری و اهمیت، مراحل و شیوه اجرای آن در کارورزی دانشگاه فرهنگیان. دو فصلنامه راهبردهای نوین تربیت معلمان. سال چهارم. شماره ۵. ۸۸-۶۹.
- توانی، ز. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی آموزش دانشگاه محیط زیست کرج بر پایه تحلیل سوات. پایان نامه ارشد. گروه مدیریت آموزشی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه پیام نور کرج.
- دانایی فرد، ح. ، امامی، س. م. (۱۳۸۶). استراتژی های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم. صفحه ۹۷-۶۹.
- رامشگر، ر. رجایی پور، س. سیادت، ع. (۱۳۹۲). رابطه ابعاد ساختار سازمانی و میزان کاربست مولفه های مدیریت استراتژیک در دانشگاه های دولتی اصفهان. فصلنامه رهبری و مدیریت. سال هفتم. شماره ۳. ص ۳۲-۹.
- رستم زاده، ر. بوداقی خواجه نوبر، ح. و سلطانی، ز. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه). فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. سال بیست و هفتم. شماره ۱۰۷. صفحه ۳۱-۱۳.
- زاهدی، ش. س.، و رفیعی، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی تصمیم گیری اخلاقی با عملکرد سازمانی: پژوهشی در سازمان های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی. پژوهش های مدیریت عمومی. سال چهارم. شماره سیزدهم. صفحه ۲۴-۵.
- شعبانی، احمد. رجایی پور. سعید. (۱۳۹۱). میزان کاربست مولفه های مدیریت راهبردی در کتابخانه های دانشگاه های دولتی شهر اصفهان. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، سال ۲۸. شماره ۲. ص ۵۲۱-۴۹۷

شهاب فرد، ز.، عرب مختاری، ر.، رجایی پور، س. (۱۳۸۸). میزان کاربست مولفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان. دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه درسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). شماره بیست و یکم - بهار. صص ۱۱۷-۱۳۶.

عمادی، س.، امیر حسینی، س. ا.، حمیدی، م. (۱۳۹۹). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۲. پیاپی ۴۲. صص ۲-۲۶.

غنچی، م. حسینی، م. مجازی، ی. (۱۳۹۱). تحلیل عاملی مولفه‌های مدیریتی تأثیرگذار بر کیفیت آموزش عالی از دیدگاه اعضای هیات علمی پردیس‌های کشاورزی دانشگاه تهران. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی. سال پنجم. شماره ۲. صص ۱۸-۲.

قاسمی، م. (۱۳۹۵). شناسایی موانع فراروی استقرار نظام مدیریت استراتژیک در سازمان جهاد کشاورزی سمنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. گروه مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه شاهرود.

قهرمانی، محمد. (۱۳۹۳). تدوین الگوی مدیریت آموزش عالی، مجله پژوهش‌های تربیتی. سال .... شماره ۲۹. صص ۱۰۳-۱۰۲.

گیوریان، ح.؛ دیندار فرکوش، ف. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر اجرایی مولفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاهها. فصلنامه علمی و پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوم. شماره ۴. صص ۱۴۲-۱۲۵.

محمدی نیا، س. ا.، فروزانی، م.، محمدزاده، س. و برادران، م. (۱۳۹۶). تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان با استفاده از روش *SWOT*. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران. جلد ۱۳. شماره ۱. صص ۲۲۹-۲۲۶.

مطلبی ورکانی، ا. (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش؛ (مطالعه موردی: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر). فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی. شماره ۵. صفحه ۲۸-۳۹.

موسی، م. ن.، حسین پور، م.، وظیفه دوست، ح. (۱۳۹۱). بررسی رابطه برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و نوآوری شغلی (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان). مجله مدیریت فرهنگی. سال ششم. شماره شانزدهم. صفحه ۵۳-۶۴.

هاشمی نژاد، آ.، غنیان، م.، عبدشاهی، ع. و خسروی پور، ب. (۱۳۹۷). تحلیل و ارزیابی ریسک‌های مرتبط با تولید گندم در زنجیره تامین نان استان خوزستان. مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران. دوره ۲-۴۹. شماره ۳. صص ۴۳۹-۴۵۹.

هاشمی، ع. تفتی، مهدی (۱۳۹۴). تدوین و ارزیابی استراتژی‌های دانشگاه با مدل تلفیقی *SWOT* صنعت و دانشگاه. سال هشتم. شماره ۲۸-۲۷. صص ۶۹-۶۰.

یزدان پناه، م. و رحیمی فیض آباد، ف. (۱۳۹۸). دلایل عدم موفقیت ترویج کشاورزی با استفاده از تئوری بنیانی (مورد مطالعه: جهاد کشاورزی استان لرستان). مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران. دوره ۲-۵۰، شماره ۳. صص ۵۴۹-۵۷۵.

Corbin, J. & Stauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publication. Pp. 614-617.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. *Organizational Research Methods*, Vol.12, N.3, pp. 307.

- Fatemi, M., Jafari, M. M. (2011). Application of strategic planning for extension and development of agricultural production cooperatives in Iran. *African Journal of Agricultural Research*. Vol.17, pp. 4046-4056.
- Fred, D. (2016). Strategic Management. Translation: Ali Parsaiyan and Mohammad Arabi. *Cultural Research Office Publications*. Tehran. First Edition. pp.25-60.
- Heijden, R.& Bradfield, G& Burt, G. Crains and G. Wright .(2005). *The Sixth Sense*, John Wiley & Sons, Chichester. Pp.46.
- Kaplan, A. Pucciarelli, F. (2016). Competition and Strategy in higher education: managing complexity and uncertainty. Kelley school of business, Indiana university. Pp.311-320.
- Kuosa, T. (2011). Evolution of futures studies. *Futures*. Vol.43, pp. 327–336
- Milladi, H., Malekmohammadi, I., Chizari, M., Hosseini, S. M.( 2017). Role of external factors on application of strategic management in agricultural knowledge and information system in Iran. *International Journal of Agricultural Management and Development(IJAMAD)*. Vol.7, N. 3, pp: 325-335.
- Moammaee, H., Amini, M., Dargahi, T., Hossein. Sheikhs, M. 2013. Assessment of strategic thinking among staff managers of Tehran University of Medical Sciences. *Health Management*, Vol.6, N.53, pp. 89-70
- Monastiriotis, V. 2012. Regional Growth Dynamics in central and Eastern Europe .33.
- Roney, C.W. 2010. Intersectegic planning and futures studies: methodological complementarities, *Journal for futures studies*.Vol.2, pp. 71-100.
- Soltani, A., Boodtani, D., Golestani, S. 2020. Exploring the strategies of faculty-student interactions: A grounded theory study in Irainain academic context. *Learning, Culture and Social Interaction*. Vol. 26, 100408.
- Wanger, S. M., Lukssen, P., Mahlendorf, M. 2010. Misused and missed Use-Grounded theory and objective hermeneutics as methods for research in industrial marketing. *Industrial marketing management*. Vol. 39, pp. 5-15.
- Wilkinson, A. Mayer. M., Ringler, V. 2014. Collaborative Futures: Integrating Foresight with Design in Large Scale Innovation Processes-Seeing and Seeding the Futures of Europe. *Journal of Futures Studies*, Vol.18, N.4, pp. 1-26.

