

برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۱۸

دکتر بهمن حاجی‌پور*

تاریخ پذیرش: ۸۶/۱۲/۲۰

مرتضی سلطانی**

چکیده

امروزه دانشگاه‌ها به عنوان سازمانهایی غیرانتفاعی همچون سازمان‌های انتفاعی، با محیطی پیچیده و متلاطم روبرو هستند؛ محیطی که منابع، اثرات و انتظارات آن دائماً در حال تغییر و تحول است. هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطم‌ها و ناآرامی‌ها در جهت نیل به چشم‌انداز خود نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن، ارزیابی واقع‌گرایانه از قابلیت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی هوشمندانه می‌باشد. این مساله زمینه بکارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها را فراهم نموده است. در این تحقیق تلاش شده به منظور تسریع حرکت دانشگاه امام صادق(ع) به سوی چشم‌انداز خود، با استفاده از یک مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های کلان حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) طراحی و تدوین گردد.

واژگان کلیدی

استراتژی، پژوهش، استراتژی پژوهشی، برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه امام صادق(ع)

Bhajipour @ scu.ac.ir

* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز

M_Soltanee @ sbu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

پویایی‌ها و تحولات شدید محیطی عصر کنونی ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش از پیش نمایان ساخته است. مروری بر سرنوشت سازمان‌ها (انتفاعی و غیرانتفاعی) طی سالیان اخیر نشان می‌دهد در عرصه پیشرفت و توسعه، سازمانهایی موفق بوده‌اند که توانسته‌اند با درک صحیحی از محیط و تحولات آن و ارزیابی دقیق و واقع‌گرایانه از توانمندی‌های داخلی، استراتژی‌های مؤثری را براساس مأموریت خود تدوین نموده و بستر مناسب برای اجرای آن‌ها را فراهم آورند. در این شرایط و برای پاسخگویی به این نیاز برنامه‌ریزی استراتژیک جایگاهی ویژه یافته است. معرفی برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یکی از پرستفاده‌ترین ابزارهای مدیریتی طی سالیان گذشته شاهدی بر این مدعاست. (خزاعی و گلچین فر، ۱۳۸۴، ص ۲۰) امروزه غالب سازمان‌ها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی برای بقا و ادامه فعالیت در محیط، خود را نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌بینند. در این میان دانشگاه‌ها نیز به عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی که در محیط فعالیت داشته و با عدم اطمینان‌ها و پویایی‌های آن روبرو هستند دست به کار تدوین استراتژی در حوزه‌های مختلف فعالیت خود بخصوص حوزه‌های آموزش و پژوهش که فعالیت‌های اصلی یک دانشگاه در زنجیره ارزش آن را تشکیل می‌دهد شده‌اند. دانشگاه امام صادق (ع) نیز از این قاعده مستثنا نیست.

روشمندی انجام پژوهش

رویکرد این تحقیق به استراتژی، رویکرد تجویزی است بنابراین ابزار تدوین استراتژی در این تحقیق ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات^۱ در نظر گرفته شده است. همچنین مدل مزیت رقابتی مورد استفاده در این تحقیق مدل مبتنی بر منابع است

و به دلیل اتخاذ این رویکرد، اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها بر مبنای محورهای فعالیت‌های سازمان تعیین می‌گردند. معتبرترین مدل برای شناسایی و تحلیل فعالیت‌های یک سازمان «مدل زنجیره ارزش پورتر» است. در این تحقیق پس از مطالعه سازمان(حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)) و فعالیت‌های آن و تطبیق آن با مدل، مدل بومی زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) طراحی می‌گردد. جهت‌گیری اصلی تحقیق از نوع کاربردی است. در واقع این تحقیق، مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را به منظور تدوین استراتژی‌های پژوهشی در دانشگاه امام صادق(ع) به کار می‌برد.

این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی است زیرا محقق در مورد وضعیتی که در این تحقیق با آن روبه‌رو بوده اطلاعات و آگاهی زیادی نداشته و در واقع در طی این تحقیق به اکتشاف در مورد آن پرداخته است. جامعه آماری تحقیق، کلیه افراد صاحب‌نظر در زمینه پژوهش در دانشگاه امام صادق(ع) است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع غیرتصادفی هدفمند قضاوتی است و با استفاده از این روش تعداد ۳۰ نفر صاحب‌نظر در این حوزه شناسایی و با توزیع سازمانی واحدهای زیر مورد پرسش واقع شده‌اند: حوزه ریاست، معاونت پژوهشی، معاونت آموزشی، معاونت دانشجویی، معاونت اداری و مالی، مرکز تحقیقات، اداره کل طرح و برنامه و دانشکده‌ها.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق عبارتند از مصاحبه، پرسشنامه و مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای. که در این میان پرسشنامه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف استفاده شده است و ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از محیط خارجی در این تحقیق پرسشنامه و جلسات هم‌اندیشی با گروه صاحب‌نظران پژوهشی می‌باشد. داده‌های حاصل از مطالعات اسنادی جهت تدوین اهداف بلندمدت، به روش تحلیل محتوا تحلیل شده است.

الف. پیشینه موضوع و مبانی تئوریک تحقیق

الف-۱. استراتژی

مفهوم استراتژی

اندروز استراتژی را یک الگو می‌داند. او معتقد است که استراتژی یک نوع یکپارچگی، انسجام و ثبات داخلی است که موقعیت شرکت را در محیط تعیین می‌کند، به آن هویت می‌دهد و شرکت را قادر می‌سازد از نقاط قوت خود استفاده کند و در امر بازار و محصول به موفقیت دست یابد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ص ۱۱)

از نظر انسوف استراتژی‌ها به مثابه چهارچوبی برای اتخاذ تصمیم‌های جدید عملیاتی عمل می‌کنند و به همین دلیل چهارچوب‌های استراتژیک عامل وحدت رویه‌هاست. به اعتقاد وی تصمیم‌های استراتژیک برخلاف برنامه‌ها و دستورالعمل‌های عملیاتی در شرایط ناآگاهی و عدم شناخت و جهل نسبی گرفته می‌شوند و به همین دلیل نمی‌توان آن‌ها را به رده‌های پایین‌تر تفویض کرد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، صص ۱۵-۱۶)

چندلر استراتژی را تعیین اهداف و مقاصد بنیادی شرکت، تخصیص منابع ضروری و انجام یک سری اقدامات عملیاتی برای کسب اهداف می‌داند. میتزبرگ استراتژی را الگویی می‌داند که در جریان تصمیم‌ها پدید می‌آید. بر اساس نظر میتزبرگ، می‌توان استراتژی را از پنج دیدگاه تعریف کرد: (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، صص ۳۴-۳۶)

■ استراتژی به عنوان طرح^۲: استراتژی عبارت است از نوعی کار آگاهانه و یا مجموعه‌ای از رهنمودها که برای مقابله با وضعیت و یا رخدادی خاص در آینده پیش‌بینی می‌شود.

■ استراتژی به عنوان نیرنگ^۳: استراتژی عبارت است از مانور و نیرنگی زیرکانه در مقابل رقبا.

■ استراتژی به عنوان الگو^۴: استراتژی الگویی است که در جریان تصمیم‌ها پدید می‌آید.

■ استراتژی به عنوان موقعیت^۵: استراتژی موقعیتی در محیط است که سازمان به دنبال قرار گرفتن در آن است.

■ استراتژی به عنوان نگرش^۶: استراتژی یک نگرش است که محتوای آن از روشی عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان تشکیل شده است.

پیرس و رابینسون استراتژی را طرح‌هایی با مقیاس وسیع و آینده‌نگر برای تعامل با محیط رقابت جهت حرکت بهینه به سوی هدف‌های سازمان تعریف می‌کنند. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۳، ص ۶)

از نظر جیمز برایان کوین که معتقد به «تدریجی‌گرایی منطقی»^۷ در شکل‌گیری استراتژی است، استراتژی روند یا برنامه‌ای است که اهداف، قوانین و سلسله عملیات سازمان را به هم پیوند زده و یکپارچه می‌سازد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ص ۳۲۶) تدریجی‌گرایی منطقی بدین معنی است که استراتژی‌ها به صورت تدریجی تکمیل می‌شوند و نمی‌توان تدوین استراتژی را به یک نقطه زمانی معین نسبت داد. استراتژی‌ها به تدریج شکل می‌گیرند، تغییر می‌یابند و در طی زمان به طور نسبی تعدیل می‌شوند و توسعه می‌یابند و سپس گام به گام اجرا می‌شوند. (رضایان، ۱۳۸۳، ص ۲۶۴)

همل و پراهالاد معتقدند استراتژی الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اخذ می‌شود و فعالیت‌ها و نتایج را شکل می‌دهد. (رضایان، ۱۳۸۳، ص ۲۳۹)

مکاتب شکل‌گیری استراتژی

مینتزرگ معتقد است دو رویکرد کلی شکل‌گیری استراتژی وجود دارد: رویکرد تجویزی^۸ و رویکرد پدیدارشنونده^۹. (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۹۶)

رویکرد تجویزی

این رویکرد آغازگر مباحث استراتژی به شمار می‌آید. رویکرد تجویزی شامل نظریاتی است که شکل‌گیری استراتژی را حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون‌مایه اصلی این روش‌ها جفت‌وجور کردن عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدهاست. در رویکرد تجویزی، استراتژی از تعامل این چهار عامل به منظور استفاده از شایستگی‌های تمایزبخش سازمان برای بهره‌گیری از فرصت‌های استراتژیک محیطی ایجاد می‌شود. (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۴، صص ۲۵-۲۶) تدوین استراتژی در رویکرد تجویزی فرآیندی گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل‌های مشخصی تجویز شده است.

یکی از ویژگی‌های عمده رویکرد تجویزی این است که مراحل تدوین، اجرا و کنترل استراتژی در فرآیندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می‌گیرد؛ اول تدوین، بعد اجرا، و سپس ارزیابی. (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۵۸)

رویکرد پدیدارشنونده

معتقدین به این رویکرد، استراتژی را حاصل خلاقیت و نه روش‌های فرآیندی می‌دانند. این رویکرد از ارائه دستورالعمل مشخصی برای تدوین استراتژی اجتناب کرده و به جای آن بر ارائه الگوهای مفهومی قوی برای توصیف چگونگی امر و خطوط راهنمایی برای فراهم شدن زمینه خلق استراتژی تأکید می‌کند. بر این اساس استراتژیست کسی است که بتواند در هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت‌آمیز سازمان تصمیم‌گیری کند. صاحب‌نظران این مکتب توسعه تفکر استراتژیک را زیربنای دستیابی به استراتژی اثربخش دانسته و آن را مؤثرتر از دستورالعمل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به

شمار می‌آورند. هرچند هنوز هیچ تعریف مشخص و همه‌پذیری برای این مفهوم وجود ندارد. (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۴، صص ۹-۱۰)

مهم‌ترین ادعای مکتب پدیدارشنونده، غیرقابل تفکیک بودن طراحی استراتژی از اجرای آن است و توصیه شده است که طراح و مجری استراتژی نباید از هم جدا باشند. (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۱۰۴)

رویکردهای تدوین استراتژی

رویکردهای اصلی در تدوین استراتژی یا مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از مدل خط‌مشی هاروارد، نظام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکردهای مدیریت ذی‌علاقگان، مدل‌های دارایی (یا موجودی)، تحلیل رقابتی، تکمیل تدریجی منطقی و مدیریت مسائل استراتژیک. (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۲۵) از آنجا که در این مقاله، مدل خط‌مشی هاروارد، رویکرد برگزیده و مبنای تحقیق است مختصراً به توضیح آن بسنده می‌شود.

مدل خط‌مشی هاروارد

هدف اصلی مدل هاروارد کمک به سازمان برای ایجاد مطلوب‌ترین سازگاری بین خود و محیط مربوط و به عبارت دیگر تدوین بهترین استراتژی برای سازمان است. دستیابی به بهترین استراتژی، با تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت درونی سازمان و ارزش‌های مدیریت ارشد و از طریق شناسایی تهدیدهای خارجی و فرصت‌ها و موقعیت‌های موجود در محیط و الزامات و تعهدات اجتماعی سازمان امکان‌پذیر است. استفاده مؤثر از این مدل بر این فرض استوار است که مدیریت ارشد در مورد موقعیت سازمان و

پاسخ استراتژیک مناسب آن توافق داشته و از قدرت و اختیار کافی برای اجرای تصمیم‌های اتخاذ شده برخوردار است. (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۲۵)

قابلیت کاربرد مدل هاروارد، فراتر از سطح شرکتی است و در قلمرو کلیه بخش‌های خصوصی، دولتی و غیرانتفاعی نیز امکان کاربرد دارد. سنجش فرصت‌ها، توانمندی‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها که به تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات معروف است نقطه قوت اصلی مدل هاروارد است. (برایسون، ۱۳۷۲، ص ۲۶)

مبانی مزیت رقابتی سازمان‌ها

دو مدل کلی درباره مبانی مزیت رقابتی سازمان‌ها وجود دارد که هر یک دیدگاهی متفاوت درباره عوامل تعیین‌کننده استراتژی‌های سازمانی، علل تفاوت عملکرد سازمان‌ها و فرآیند تدوین استراتژی دارند. این دو مدل عبارتند از مدل مبتنی بر بازار^{۱۱} یا مدل سازمان صنعتی^{۱۲} و مدل مبتنی بر منابع^{۱۳}.

مدل مبتنی بر بازار

در فاصله بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ عوامل محیطی، عناصر عمده موفقیت استراتژی‌های انتخابی شرکت‌ها تلقی می‌شد. مدل بنیادی سازمان صنعتی بیانگر اثر عمده محیط در موفقیت استراتژی‌ها است. این مدل حاکی از آن است که محیط و صنعتی که شرکت برای فعالیت خود انتخاب می‌کند بیش از تصمیم‌هایی که مدیران در داخل و در ارتباط با امور داخلی اتخاذ می‌کنند بر عملکرد شرکت اثر می‌گذارد. (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ص ۳۷۳) بر پایه این مدل، محیط خارجی، استراتژی را به سازمان دیکته می‌کند و بنابراین سازمان منابع و مهارت‌های موردنیاز برای تعامل

با محیط(استفاده از فرصت‌های محیط و دفع تهدیدهای آن) را در خود توسعه می‌دهد. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2000, p.15)

۱-۴-۲. مدل مبتنی بر منابع

این رویکرد برخلاف رویکرد سازمان صنعتی که محیط را مهم‌ترین عامل اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها می‌داند، منابع و توانمندی‌های درون سازمان را علت تفاوت عملکرد سازمان‌ها معرفی می‌کند. بر اساس این رویکرد، منابع و توانمندی‌های منحصر بفرد هر سازمان، استراتژی آن را مشخص می‌کند و سازمان برای فعالیت به دنبال محیطی می‌گردد که در آن بهتر می‌تواند از این منابع و توانمندی‌ها بهره‌گیرد. بر پایه این مدل، هر سازمان مجموعه‌ای است از منابع و توانمندی‌های منحصر بفرد که مبنای استراتژی سازمان و منبع اصلی سودآوری آن است. به علاوه فرض می‌شود که در طول زمان، سازمان منابع متفاوتی را کسب و توانمندی‌های منحصر بفردی را توسعه می‌دهد. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2000, pp.15-16)

الف-۲. آموزش عالی

ماهیت آموزش عالی

ماهیت آموزش عالی که هدف‌های آن در مؤسساتی سازمان یافته و متشکل از گروهی طالب علم به نام «دانشگاه» به ثمر می‌رسد، چیزی جز جستجوی حقیقت و دانش نو و همچنین کشف روابط این دو با کل زندگی واقعی نیست. این جستجو و اکتشاف، کنش و واکنش‌هایی را میان دانشجویان، مربیان و تجارب ضبط شده بشر سبب می‌شود که برای انجام درست این عمل به محیطی که از ویژگی‌هایی مانند آزادی، مسئولیت، خلاقیت و نوآوری و انسانیت برخوردار باشد، نیاز است.

فیلسوف مشهور «وایت‌هد» معتقد است که مؤسسات آموزش عالی صرفاً مکتب‌هایی برای آموزش و انجام تحقیق و پژوهش نیست. او می‌گوید: «چه بسا این گونه فعالیت‌ها را بتوان در مکانهایی غیر از دانشگاه‌ها ارزان‌تر انجام داد» و با صراحت اضافه می‌کند: «تنها دلیلی که وجود دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را توجیه می‌کند همان کشف و حفظ ارتباط میان دانش و حقیقت با فضای کلی زندگی است». (نادری و سیف‌نراقی، ۱۳۷۰، صص ۲۳-۲۴) بنابراین جدایی فعالیت‌ها و هدف‌های دانشگاه از هدف‌ها و واقعیت‌های اجتماعی سبب نقصان اعتبار دانشگاه است.

اهداف آموزش عالی

اگر با دیدی وسیع و کلی به آموزش عالی بنگریم می‌توان هدف‌های کلی را زیر برای آن ذکر کرد:

- آموزش و انتقال فرهنگ و یافته‌ها به طالبان آن.
 - پژوهش و اکتشاف دانش نو.
- دو هدف ذکر شده به علت کلی بودن و پیچیدگی، به آسانی قابل آزمون و سنجش نیست. بنابراین هدف‌های کلی به شش هدف ویژه که اندازه‌گیری و سنجش آن‌ها آسان‌تر است تقسیم می‌شود. (نادری و سیف‌نراقی، ۱۳۷۰، صص ۲۴-۲۵)
- پرورش هر چه بیشتر شهروندانی بالغ از نظر فکری و جسمی.
 - فراهم کردن زمینه مساعد و مناسب چه از نظر تجربی و چه از نظر علمی برای آن گروهی که رهبران فردا خواهند شد.
 - تربیت نیروی انسانی ماهر و نیمه ماهر برای تأمین نیازهای بازار کار یک جامعه صنعتی و پیشرفته.

- انتقال ارزش‌ها در جامعه. در واقع عمل انتقال ارزش‌ها یکی از راه‌های ارتباط میان آموزش عالی و جامعه است و از طریق توجه به این هدف، می‌توان از گسیختگی میان جامعه و آموزش عالی کاست و هر دو را در رسیدن به هدفی مشترک همگام و هماهنگ ساخت.
 - نگهداری و حفاظت مواد علمی، ادبی و هنری با ایجاد کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مانند آن.
 - اکتشاف و خلاقیت در دانش و پژوهش جهت یافتن حقایق.
- سازمان علمی آموزشی و فرهنگی ملل متحد(یونسکو) نیز وظایف زیر را برای آموزش عالی بر شمرده است: (فرقانی، ۱۳۷۶، ص ۴۳۶)
- تربیت متخصصان تراز اول.
 - تربیت استاد و معلم کارآموز برای دوره‌های عالی، متوسطه و در بسیاری از کشورها حتی برای دوره‌های ابتدایی.
 - پژوهش و کارآموزی پژوهشگران.
 - فراهم‌نمودن دوره‌های تکمیلی و بازآموزی برای کادر مدیریت.
 - اشاعه فرهنگ علمی، ادبی و هنری(و ارزش‌های فرهنگی جامعه).

کارکردهای آموزش عالی

- سه کارکرد اصلی مجموعه‌های دانشگاهی یا نظام آموزش عالی امروز که یونسکو نیز بر آن تاکید دارد عبارتند از: (اجتهادی، ۱۳۷۷، صص ۳۸-۳۹)
- کارکرد نخست: پژوهش(تحقیق) یا تولید دانش.
 - کارکرد دوم: آموزش یا انتقال دانش.
 - کارکرد سوم: خدمات یا اشاعه و نشر دانش.

پژوهش (تحقیق)

پژوهش یا تولید دانش مهم‌ترین کارکرد در مجموعه آموزش عالی است و مراکز این تولید دانشگاه‌ها هستند. (اجتهادی، ۱۳۷۷، ص ۳۹) پژوهش، کنشی عقلانی و فرآیندی خردمندانه و منظم است که به بازنگری، نقد و پالایش و یا تولید و خلق اندیشه منجر می‌شود. این فرآیند معمولاً با پرسش یا پرسش‌هایی آغاز و با پاسخ یا پاسخ‌هایی نسبتاً قانع‌کننده به آن پرسش یا پرسش‌ها به فرجام می‌رسد. البته این فرجام نسبی است و خود در واقع آغازی دیگر است و معمولاً به طرح پرسش یا پرسش‌هایی جدیدتر و ارائه پاسخ یا پاسخ‌هایی پیچیده‌تر و حرکت از سطح به عمق و از دانی به عالی منجر می‌شود.

در فرآیند چنین حرکتی است که تولید، تبادل و ذخیره اطلاعات یعنی توسعه و تکامل فرهنگی و به تبع آن، توسعه جامعه و همه وجوه و ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آن تحقق می‌پذیرد. به طوری که می‌توان گفت پژوهش یکی از اصلی‌ترین و مستمرترین عوامل و شاخص‌های توسعه هر جامعه به شمار می‌رود. به همین جهت بین کم و کیف عملکرد و درجه پیشرفت پژوهش در هر جامعه و سطح توسعه و شرایط عینی و ذهنی حاکم بر آن جامعه پیوستگی وجود دارد. (عبداللهی، ۱۳۸۴، ص ۵۲)

آموزش

دومین کارکرد اصلی آموزش عالی، انتقال دانش تولید شده به نسل‌های جوان به منظور تربیت دانش‌آموختگان فرهیخته و نیروی انسانی متخصص برای جامعه است. دانشگاه‌ها در جوامع صنعتی نوین، با تربیت دانش‌آموختگان فرهیخته، عامل اصلی پیدایش و شکل‌گیری اندیشه‌ها و جهان‌بینی‌های نو و نهضت‌های فلسفی و اجتماعی و نیز مکانی مناسب برای تضارب افکار هستند. همین دانشگاه‌ها، از سوی دیگر و به طور

هم‌زمان، تامین‌کننده نیروی انسانی متخصص برای بخش‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی هم به شمار می‌آیند. (اجتهادی، ۱۳۷۷، صص ۳۹-۴۰)

اطلاع‌رسانی (نشر دانش)

سومین کارکرد اصلی آموزش عالی، اشاعه و نشر دانش تولید شده است. تفکیک امر پژوهش از اطلاع‌رسانی ناممکن به نظر می‌رسد اصولاً اطلاع‌رسانی در بستر فعالیت‌های علمی متکی به پژوهش زاده می‌شود، می‌بالد و ثمر می‌دهد. به بیان دیگر از آن جا که تحقیق مبنای اساسی همه تصمیم‌های مهم تلقی می‌شود، بر اطلاع‌رسانی نیز تأکید بسیار می‌ورزند. پژوهش‌های جدید، مکمل دانسته‌های علمی‌اند به شرط این‌که اطلاع‌رسانی محتوای پژوهش‌های تازه را به گونه‌ای زودیاب سازماندهی و در گستره مناسب اشاعه دهد. (دیانی، ۱۳۸۰، صص ۴-۵)

الف-۳. برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی

پیشینه استراتژی در آموزش عالی

به کارگیری مفهوم استراتژی در آموزش عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است. در آمریکا انتشار کتاب کِلِر به نام «استراتژی آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی آمریکا» باعث ایجاد محبوبیت این مفهوم شد. بعد از سال ۱۹۸۳ تمایل به مفهوم استراتژی، رو به فزونی گذارد. این توجه به صورت افزایش مطالب انتشار یافته درباره موضوع ظاهر شد. اما برای به کارگیرندگان این مفهوم، دسترسی به منابع قابل توجه درباره چگونگی توصیف مفهوم استراتژی و راه‌های استفاده از آن در آموزش عالی میسر نشد.

علاوه بر کلر، پیترسون و کپ از نخستین نویسندگان بانفوذی بودند که درباره برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی مطالبی را منتشر کردند. آنان مفهوم استراتژی را با فعالیت‌های برنامه‌ریزی نهادی دهه ۱۹۶۰ به بعد ارتباط دادند. به نظر آنان برنامه‌ریزی نهادی باید منجر به تنظیم استراتژی‌های نهادی شود تا منعکس کننده اهداف آینده سازمان باشد. پس از تعیین اهداف، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل مورد نیاز برای نیل به این اهداف است. (کلارک، ۱۳۷۶، صص ۳۰۷-۳۰۸)

محیط در حال تغییر آموزش عالی

محیط آموزش عالی به نحو شگرفی در حال تحول است. افزایش و تنوع تقاضا برای آموزش در پاسخ به افزایش شمار جمعیت و دگرگونی‌های مربوط به خواست‌های اجتماعی، تنوع بسیار در نظام عرضه آموزش با رشد تکنولوژی‌های ارتباطات و سهولت دسترسی به اطلاعات جدید، بحران مالی و دشواری تامین هزینه‌ها، کاهش کیفیت آموزشی، سست شدن رابطه آموزش و اشتغال، بالارفتن انتظارات از دانشگاه و مهم‌تر از همه تغییر نگرش ذی‌نفعان خارجی به دانشگاه، نمونه‌هایی از تحولات در نظام‌های آموزش عالی هستند. در گذشته ذی‌نفعان خارجی به دانشگاه‌ها اجازه می‌دادند امور خود را بدون دخالت ایشان به انجام رسانند. چرا که باور عام این بود که دانشگاه مکانی ویژه است که در آن یک هیات علمی دانشمند، پژوهش‌های کیفی و موردنیاز را تولید می‌کند و بهترین سطوح آموزشی را برای دانشجویان خود تدارک می‌بیند. با چنین نگرشی هیچ‌کس به طور جدی فعالیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را زیر سؤال نمی‌برد. نتیجه این باور عام، در درون دانشگاه افزایش استقلال، قطع ارتباط با جامعه مخدوم خود و عدم توجه جدی به نیازهای جامعه بود. اما این وضعیت تغییر کرده است. امروزه دولت‌ها، دانشجویان، دانش‌آموختگان، کمک‌کنندگان مالی و عامه

مردم به خود حق زیرسؤال بردن فعالیت‌های دانشگاه‌ها را می‌دهند. خودم‌محوری دانشگاه‌ها و عدم تعریف نیازهایی که دانشگاه قرار است به آن‌ها پاسخ گوید حمایت‌های بیرونی را از دانشگاه کاهش داده است. این موضوع در دانشگاه‌های دولتی، کاهش اعتماد مردم و کاهش بودجه‌های دولتی و در دانشگاه‌های خصوصی، تضعیف هویت، رسالت و کمک‌های مردمی را در پی خواهد داشت. (راولی، لوهان و دولنس، ۱۳۸۲، صص ۵۳-۵۸)

این دگرگونی‌ها در بطن تغییرات گسترده‌تری در محیط بیرونی آموزش عالی رخ نموده‌اند. تغییرات مزبور عبارتند از: دگرگونی در نظم سیاسی، دگرگونی در قلمرو اجتماعی، دگرگونی در نظام‌های اقتصادی، و دگرگونی‌های فناورانه. (سانیل، ۱۳۷۷، ص ۷)

مفهوم و نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی

از سال ۱۹۸۳ بسیاری از نویسندگان مطالب آموزش عالی تلاش کرده‌اند تا برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی را تعریف کنند. در نتیجه، این اصطلاح تعاریف متعددی دارد:

پیترسون چهار جزء اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات آموزش عالی را ارزیابی محیطی، ارزیابی سازمانی، ارزیابی ارزش‌ها، و تکوین برنامه اصلی می‌داند. کلر اشاره می‌کند که دو بخش حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از سازمان و محیط. او جزئیات اصلی بخش سازمان را چنین تعیین می‌کند: (۱) سنت‌ها، ارزش‌ها و آرمان‌ها، (۲) نقاط ضعف و قوت آموزشی و مالی، (۳) رهبری: استعدادها و اولویت‌ها، (۴) روندهای محیطی: خطرات و فرصت‌ها، (۵) ترجیحات بازار: ادراکات و خط‌مشی‌ها، (۶) شرایط رقابتی: خطرات و فرصت‌ها. (کلارک، ۱۳۷۶، صص ۳۰۸-۳۰۹)

مهم‌ترین وظیفه برنامه‌ریزی استراتژیک این است که تعامل خوبی میان سازمان با محیط در حال تغییر برقرار کند. وجه فعال این تعامل استفاده از فرصت‌های محیطی و وجه انفعالی آن دفع تهدیدهاست. برایسون معتقد است موفقیت سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در گروهی رضایت ذی‌نفعان کلیدی خارجی است. همین دلیل باعث شده که امروزه دانشگاه‌ها نسبت به نیازها و انتظارات جامعه حساس‌تر شوند، برای آن‌ها مشروعیت قائل شوند و در پی برآورده ساختن آن‌ها برآیند و در این راستا با استفاده از الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک در بازرگانی، به کسب مزیت رقابتی و اتخاذ استراتژی‌های رقابتی بیانندیشند، شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌های صنعتی و بازرگانی را به خدمت گیرند، با اصول مدیریت تغییر آشنا شوند و به تجدید ساختار تیم‌های مدیریتی پردازند. توجه به انتظارات بیرونی، البته نتیجه دیگری نیز برای دانشگاه‌ها در پی داشته است و آن، به چالش افتادن استقلال دانشگاه‌ها و نفی نگرش سنتی ذی‌نفعان داخلی دانشگاه مبنی بر این است که فقط آن‌ها حق دارند درباره دانشگاه تصمیم بگیرند. (Robertson, 1993, pp.46-47)

برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در آموزش عالی

بنا به تعریف، استراتژی پژوهشی دانشگاه یک استراتژی بسیار مهم در ارتباط با کلیه فعالیت‌های پژوهشی در دانشگاه است که هدف آن تسهیل پژوهش و مدیریت آن در دانشگاه است. استراتژی پژوهشی در چارچوب برنامه کلان دانشگاه قرار گرفته و باید در متن فعالیت‌های آموزشی و یادگیری آن و در راستای استراتژی دانشگاه باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که بتوانند با ارزیابی صحیحی از نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را از دانشگاه برآورده نموده و بدین‌وسیله به حضور خود در

محیط مشروعیت بخشند. یکی از انتظارات جوامع از مجموعه‌های دانشگاهی، تلاش جهت ارائه راه‌حلی برای مشکلات جامعه است. برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی به دانشگاه‌ها کمک می‌کند که فعالانه این مشکلات را شناسایی و برای حل آن‌ها اقدام نمایند. برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی جهت‌گیری‌های اصلی پژوهشی دانشگاه‌ها را مشخص و آن‌ها را از همه‌کاره و هیچ‌کاره‌بودن نجات می‌دهد.

یکی از اهداف اصلی و قطعی استراتژی پژوهشی در دانشگاه‌ها شناسایی مزیت‌های رقابتی دانشگاه در زمینه پژوهش است. در حوزه پژوهش، تنها «برابر یا کمی بهتر بودن» از سایر دانشگاه‌ها به معنی داشتن مزیت رقابتی نیست. زمانی می‌توان یک دانشگاه را دارای مزیت رقابتی در حوزه پژوهش دانست که در مقایسه با رقبای برخی از ویژگی‌های زیر را دارا باشد:

- در حوزه پژوهشی خود، شهرت یا بر دیگران غلبه داشته باشد.
- تعداد نسبتاً زیادی پژوهشگر برجسته با شهرت بین‌المللی داشته باشد.
- افرادی که بر سیاست‌های پژوهشی در علوم خود تأثیر گذارند.
- توانایی جذب و حفظ پژوهشگران برتر و دانشجویان و کارکنان زبده در حوزه پژوهشی داشته باشد.
- دارای زیرساخت‌ها، تسهیلات و امکانات پژوهشی مناسبی باشد.
- توانایی عقد قراردادهای پژوهشی مناسب داشته باشد.
- توانایی جذب مقادیر قابل توجه منابع مالی داشته باشد.
- از دست دادن هیچ یک از اعضا به تحلیل رفتن و فروپاشی آن نیانجامد.
- نسبت به ظهور فرصت‌های پژوهشی، آگاه و در بهره‌برداری از آن‌ها، توانا باشد.
- انعطاف‌پذیری بالایی در تطابق با شرایط متغیر محیط داشته باشد.^{۱۳}

ب. روش شناسی تحقیق

ب-۱. رویکردها

رویکرد این تحقیق به استراتژی، رویکرد تجویزی است. در بیان علت انتخاب رویکرد تجویزی و ترجیح آن بر رویکرد توصیفی باید گفت رویکرد توصیفی در کنار نقاط قوت زیادی که نسبت به رویکرد تجویزی دارد، چون هیچگونه الگوریتم و دستورالعمل همه فهم و روشنی برای دستیابی به استراتژی ندارد به اندازه رویکرد تجویزی مورد استقبال مجامع علمی و مشاوره‌ای قرار نگرفته است. وجود این نقطه ضعف در رویکرد توصیفی در کنار برخی نقاط قوت رویکرد تجویزی، محقق را متقاعد به استفاده از رویکرد تجویزی در این تحقیق نمود. همان گونه که بیان شد رویکرد تجویزی مناسب محیط‌هایی است که تحولات آن اندک باشد و این در مورد محیط‌های دانشگاهی و آموزش عالی (در مقایسه با محیط‌های به سرعت در حال تغییر صنایع) صدق می‌کند.

در رویکرد تجویزی، «تدوین استراتژی» اولین مرحله از فرآیند مدیریت استراتژیک است. فرآیند تدوین استراتژی برای هدایت مجریان جهت تعریف کار و فعالیت اصلی و تنظیم هدف‌ها و استراتژی‌ها طراحی می‌گردد. تدوین استراتژی که نسبت به برنامه‌ریزی بلندمدت رویکردی بهبود یافته است بیانگر وسایل رسیدن به هدف‌ها نیز هست. این فرآیند، آینده‌نگری را با بررسی‌ها و ارزیابی‌های محیط برای طراحی طرح‌های رقابتی همراه می‌کند. (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۳، ص ۳۳) فرآیند تدوین استراتژی با «تعیین چشم‌انداز آرمانی سازمان» آغاز می‌شود و پس از آن «مأموریت سازمان» برای رسیدن به این چشم‌انداز تعیین می‌گردد، در ادامه «اهداف بلندمدت» در راستای مأموریت سازمان و «استراتژی‌های لازم» جهت نیل به این اهداف تعیین می‌گردد.

دلیل این رویکرد سلسله مراتبی به اهداف سازمانی همانگونه که اسکات می‌گوید این است که: «هدف‌های غایی که سازمان‌ها در خدمت آن‌ها هستند غالباً تا اندازه‌های مبهم و غیرصریح هستند. برخی از سازمان‌ها برای انتقال و توسعه دانش، برخی برای ایجاد نظم عمومی و برخی دیگر برای درمان و مراقبت از بیماران به وجود آمده‌اند. چنین هدف‌های کلی در خود واجد نشانه‌هایی برای هدایت رفتار افراد سازمان می‌باشند اما همانطور که مارچ و سیمون مدعی‌اند، این هدف‌ها می‌توانند اساسی برای آغاز و ایجاد زنجیره‌های وسایل و اهداف به حساب آیند که این مراحل را در بر می‌گیرند: (۱) شروع با تعیین هدف کلی مورد نظر، (۲) کشف مجموعه‌ای از وسیله‌هایی کلی مشخص برای تحقق آن هدف، (۳) در نظر گرفتن هر یک از این وسیله‌ها به عنوان یک هدف جزئی و تعیین مجموعه‌ای از وسیله‌های مشخص‌تر برای تحقق این هدف جزئی و... به این ترتیب سلسله مراتبی از هدف‌ها بوجود می‌آید که هر سطح آن برای سطوح پایین‌تر از خود به عنوان یک هدف و برای سطوح بالاتر از خود به عنوان یک وسیله محسوب می‌شود». (اسکات، ۱۳۷۵، ص ۷۲)

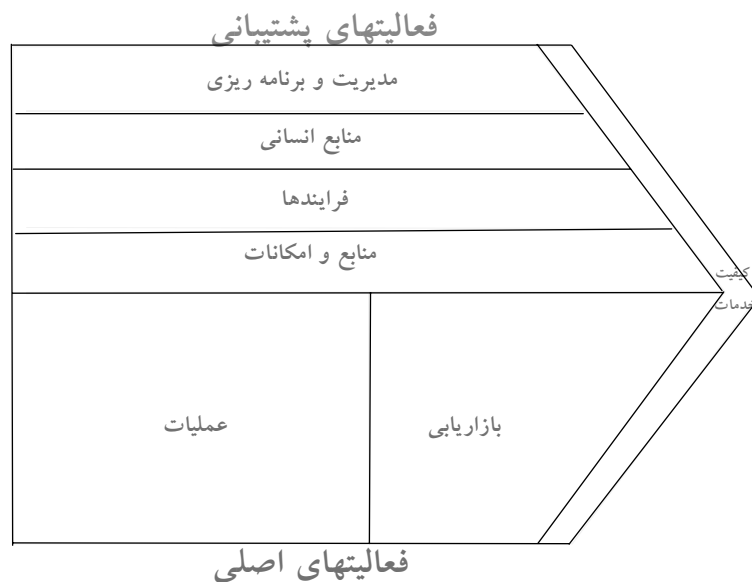
رویکرد این تحقیق به تدوین استراتژی، رویکرد خط‌مشی‌ها را وارد است. دلیل استفاده از این رویکرد، کمک به سازمان برای ایجاد بهترین سازگاری با محیط (که هدف اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک است) و نیز استفاده فراوان از این رویکرد در تحقیقات مشابه است. بررسی‌های محقق نشان می‌دهد غالب دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در دنیا از این رویکرد برای تدوین استراتژی استفاده کرده‌اند. بنابراین ابزار تدوین استراتژی در این تحقیق ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است.

همچنین مدل مزیت رقابتی مورد استفاده در این تحقیق مدل مبتنی بر منابع است. علت این انتخاب، اقبال بیشتر صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک در دو دهه اخیر به این تئوری، رویکرد فعال آن به بحث تدوین استراتژی (در برابر رویکرد نسبتاً منفعلانه تئوری مبتنی بر بازار) و بکارگیری موفقیت‌آمیز این رویکرد در برنامه‌ریزی استراتژیک

آموزش عالی در کشورهای نظیر انگلستان است. (Synch & Baines, 2004 p.173) هم‌ل و پراهالاد- دو تن از محققین برجسته مدیریت و از نظریه پردازان رویکرد مبتنی بر منابع- چشم انداز را منبع محوری و کلیدی مزیت رقابتی و عامل جلو افتادن سازمان‌های موفق از سایر سازمان‌ها می‌دانند. (Hamel & Prahalad, 1990, p.36)

به دلیل اتخاذ رویکرد مبتنی بر منابع درونی سازمان در این تحقیق، اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها بر مبنای محورهای فعالیت‌های سازمان تعیین می‌گردند. معتبرترین مدل برای شناسایی و تحلیل فعالیت‌های یک سازمان مدل زنجیره ارزش پورتر است.

رویکرد زنجیره ارزش که مبتنی بر دیدگاه سیستمی به سازمان است راهی است برای بررسی سیستماتیک فعالیت‌های یک سازمان. در این تحقیق پس از مطالعه سازمان (حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)) و فعالیت‌های آن و تطبیق آن با مدل، مدل بومی زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) به صورت زیر طراحی گردید:



شکل ۱: زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

ب-۲. جهت‌گیری، هدف و استراتژی تحقیق

جهت‌گیری اصلی تحقیق از نوع کاربردی است؛ در واقع این تحقیق، مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را به منظور تدوین استراتژی‌های پژوهشی در دانشگاه امام صادق(ع) به کار می‌برد.

این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی است. چرا که محقق در مورد وضعیتی که در این تحقیق با آن روبه‌رو بوده است اطلاعات و آگاهی زیادی نداشته و در واقع در طی این تحقیق به اکتشاف در مورد آن پرداخته است.

ب-۳. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری تحقیق، کلیه افراد صاحب نظر در زمینه پژوهش در دانشگاه امام صادق(ع) است. روش نمونه گیری در این تحقیق از نوع غیر تصادفی هدفمند قضاوتی بوده است. در این نوع نمونه گیری افرادی برای نمونه انتخاب می شوند که برای ارائه اطلاعات در بهترین موقعیت قرار دارند. با استفاده از این روش تعداد ۳۰ نفر صاحب نظر در این حوزه شناسایی گردید که از نظر توزیع سازمانی به شرح جدول زیر است.

تعداد افراد در نمونه	واحد سازمانی
۲	حوزه ریاست
۶	معاونت پژوهشی
۲	معاونت آموزشی
۱	معاونت دانشجویی
۱	معاونت اداری و مالی
۱	مرکز تحقیقات
۱	اداره کل طرح و برنامه
۱۶	دانشکده ها
۳۰ نفر	جمع

جدول ۱: نمونه آماری تحقیق

ب-۴. ابزار جمع آوری اطلاعات

ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق عبارتند از مطالعات اسنادی و کتابخانه ای، مصاحبه و پرسشنامه.

برای تدوین اهداف بلندمدت در این تحقیق از مطالعه اسنادی استفاده شده و اسناد متناسب زیر به دقت مورد بررسی قرار گرفت‌ه‌اند: سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، برنامه چهارم توسعه کشور، بیانات مقام معظم رهبری در پنج سال اخیر (۱۳۸۱ تا ۱۳۸۵) درباره اهداف و وظایف دانشگاه‌ها و نیز دیدگاه‌های ایشان درباره دانشگاه امام صادق(ع)، نظرات ریاست دانشگاه امام صادق(ع) درباره اهداف دانشگاه، بیانیه رسالت دانشگاه، اهداف کلان پژوهشی، سیاست‌های کلان پژوهشی و اولویت‌های پژوهشی دانشگاه، اسناد و مدارک مرتبط با وضعیت پژوهشی دانشگاه و همچنین با مسئولین حوزه پژوهشی دانشگاه امام صادق(ع) نیز مصاحبه سازمان‌یافته انجام شده است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، پرسشنامه بوده است. در این تحقیق به منظور کشف نقاط قوت و ضعف، بر اساس مدل زنجیره ارزش، حوزه پژوهش دانشگاه به دو بخش فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم شد. آنگاه برای شناسایی وضعیت هر فعالیت، با مطالعه شاخص‌های زیر، موارد مرتبط با هر یک از فعالیت‌های شش‌گانه حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع) که به صورت جامع و مانع هر فعالیت را پوشش دهد شناسایی شد: شاخص‌های رتبه‌بندی جهانی دانشگاه‌ها، شاخص‌های پژوهشی وزارت علوم، شاخص‌های پژوهشی شورای عالی انقلاب فرهنگی و شاخص‌های ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از محیط خارجی در این تحقیق، نیز از پرسشنامه و جلسات هم‌اندیشی با گروه صاحب‌نظران پژوهشی استفاده شده است.

در بررسی نیروهای محیط خارجی به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، این نیروها را در دو دسته کلی نیروهای محیط کلان و نیروهای محیط خرد تقسیم‌بندی می‌کنند. در این تحقیق نیروهای تاثیرگذار محیط کلان شامل محیط سیاسی و قانونی،

محیط اقتصادی، محیط فرهنگی و اجتماعی و محیط فناوری بوده و نیروهای محیط خرد شامل وزارت علوم (دولت)، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (همکاران و تأمین‌کنندگان)، حوزه‌های علمیه (همکاران و تأمین‌کنندگان)، مؤسسات پژوهشی علوم انسانی (همکاران)، وزارت آموزش و پرورش (تأمین‌کنندگان)، دستگاه‌های اجرایی و صنعت (مشتریان) و سایر حوزه‌های دانشگاه (آموزش، دانشجویی، گزینش و...) می‌باشد. در پرسشنامه، فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از این نیروهای محیطی در قالب سؤالات باز مورد پرسش قرار گرفتند و آنگاه فرصت‌ها و تهدیدات مذکور در پرسشنامه‌ها در جلسات هم‌اندیشی به بحث گذاشته شده و نهایی شدند.

ب-۵. روش تحلیل داده‌ها

داده‌های حاصل از مطالعات اسنادی جهت تدوین اهداف بلندمدت، به روش تحلیل محتوا تحلیل گردید.

برای تحلیل داده‌های مربوط به نقاط قوت و ضعف، میانگین ضریب اهمیت هر شاخص و میانگین ارزش عددی وضعیت هر شاخص محاسبه شد. جمع میانگین ارزش عددی ضرایب اهمیت برابر ۱ است (چون ضریب اهمیت به مبنای ۱ برده شده است). میانگین ارزش عددی وضعیت هر شاخص، نشان دهنده میزان قوت یا ضعف آن شاخص است. در جلسه هم‌اندیشی رابطه زیر بین میانگین ارزش عددی و وضعیت شاخص تعریف گردید.

- شاخص، نقطه قوت است \Rightarrow $\geq 3/25$ میانگین ارزش عددی وضعیت شاخص
- شاخص، نقطه ضعف است \Rightarrow $\leq 2/75$ میانگین ارزش عددی وضعیت شاخص
- شاخص، خنثی است \Rightarrow $3/25 < \text{میانگین ارزش عددی وضعیت شاخص} < 2/75$

فرصت‌ها و تهدیدات مذکور در پرسشنامه‌ها، در جلسات هم‌اندیشی به بحث گذاشته شد و اهم فرصت‌ها و تهدیدات استخراج گردید.

نتیجه‌گیری

با توجه به رویکردهای برگزیده در تحقیق، سؤال از چیستی چشم‌انداز و مأموریت پژوهشی دانشگاه امام صادق(ع) نیز می‌بایست بخشی از سؤالات تحقیق باشد. اما از آنجا که دانشگاه امام صادق(ع) دارای بیانیه رسالت است و مسولین دانشگاه آن را به عنوان چشم‌انداز و هدف بنیادین در تمام حوزه‌ها مدنظر قرار می‌دهند، خواهان حذف این دو سؤال شدند. بنابراین یافته‌های این تحقیق شامل اهداف بلندمدت، نقاط قوت و ضعف درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و استراتژی‌ها می‌باشد که در قالب جدول‌های ۲ تا ۵ ارائه می‌شوند:

نقاط ضعف	نقاط قوت	حوزه
<ul style="list-style-type: none"> ◆ عدم ارزیابی به موقع و دقیق مدیریت از وضعیت پژوهشی دانشگاه ◆ عدم استفاده مدیریت از سیستم‌های اطلاعات پژوهشی در تصمیم‌گیری‌ها 		مدیریت و برنامه‌ریزی
<ul style="list-style-type: none"> ◆ پایین بودن نسبی رتبه علمی اعضای هیئت علمی دانشکده‌ها ◆ عدم استقبال کافی اعضای هیئت علمی از هم‌اندیشی‌های داخل و خارج دانشگاه ◆ میزان پایین استفاده اعضای هیئت علمی از فرصت‌های مطالعاتی ◆ استقبال پایین دانشجویان از هم‌اندیشی‌های داخل و خارج دانشگاه ◆ عدم تبادل استاد و دانشجو با سایر دانشگاه‌های کشور و جهان ◆ کمبود میزان آثار علمی اعضای هیئت علمی شامل کتاب (تالیف و ترجمه) و مقاله (ISI, علمی پژوهشی، علمی ترویجی، کنفرانس‌های معتبر داخلی و خارجی و...) ◆ کمبود میزان آثار علمی دانشجویان شامل کتاب (تالیف و ترجمه) و مقاله ◆ اهمیت پایین معیارهای پژوهشی در جذب اعضای هیات علمی و دانشجویان 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ نسبت خوب اعضای هیئت علمی به دانشجو در دانشگاه ◆ آشنایی دانشجویان با شیوه‌های جستجوی اطلاعات در اینترنت و بانک‌های اطلاعاتی ◆ استفاده بالای دانشجویان از خدمات کتابخانه و پایگاه‌های اطلاعاتی دانشگاه ◆ تشویق و تقدیر از اعضای هیات علمی و دانشجویان پژوهشگر 	منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ناقص بودن سیستم اطلاعات پژوهشی 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ منابع فیزیکی (فضا و تجهیزات اداری) مناسب در اختیار حوزه پژوهش 	منابع و امکانات

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ منابع مالی (بودجه پژوهش) مناسب ◆ امکانات مناسب اینترنت ◆ منابع اطلاعاتی (کتب، نشریات و بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی) فراوان و به روز 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ کارایی پایین فرآیند تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی ◆ کارایی پایین فرآیند برگزاری هم‌اندیشی‌ها ◆ کارایی پایین فرآیند برقراری ارتباط علمی با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی ◆ همسو نبودن فعالیت‌های پژوهشی با آموزش ◆ عدم وجود معیارهای مشخص و دقیق برای قضاوت درباره پایان‌نامه‌ها ◆ پژوهش‌محور نبودن آموزش 		<p>فرایندها</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ سطح پایین ارتباط و همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور ◆ کمبود انتشار مجلات علمی پژوهشی و علمی ترویجی در دانشگاه ◆ پایین بودن تعداد و سطح هم‌اندیشی‌های برگزار شده در سال ◆ عدم استفاده مناسب از نتایج هم‌اندیشی‌ها ◆ عدم استفاده از نتایج فرصت‌های مطالعاتی ◆ عدم استفاده از نتایج پایان‌نامه‌ها ◆ کم بودن تعداد طرح‌های تحقیقاتی انجام شده در سال ◆ عدم توجه به تطابق تحقیقات انجام شده با اهداف چشم انداز ۲۰ ساله و برنامه‌های توسعه کشور 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ اعتبار علمی و بروز بودن پایان‌نامه‌های تدوین شده 	<p>عملیات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ ضعف در معرفی توانمندی‌های پژوهشی دانشگاه به بیرون ◆ پایین بودن تعداد و مبلغ قراردادهای پژوهشی منعقد 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ رضایت مشتریان خدمات پژوهشی دانشگاه از کیفیت خدمات 	<p>بازاریابی</p>

جدول ۲: نقاط قوت و ضعف حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

تهدیدها	فرصت‌ها	عوامل محیطی
<p>◆ بالا بودن وزن سیاسی دانشگاه نسبت به سایر ابعاد آن در نگاه جامعه</p> <p>◆ امکان ایجاد محدودیت در دستیابی به منابع اطلاعاتی و ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی معتبر جهانی در نتیجه تیره شدن روابط کشور با غرب</p>	<p>◆ نگاه مثبت بسیاری از مسوولین عالی نظام به دانشگاه</p> <p>◆ حرکت نهادهای سیاست‌گذار کشور به سوی پژوهش‌محوری</p> <p>◆ تدوین چشم انداز بیست ساله و لزوم پژوهش به منظور محقق ساختن آن</p>	<p>وضعیت سیاسی و قوانین جامعه</p>
<p>◆ امکان روبرو شدن دانشگاه با چالش‌های مالی به دلیل تاثیرپذیری مستقیم منابع تامین مالی دانشگاه از روندهای اقتصادی جامعه</p>	<p>◆ احساس نیاز به پیاده شدن اقتصاد اسلامی در جامعه و خلأ پژوهش‌های قوی مرتبط</p> <p>◆ همکاری در اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی</p> <p>◆ عرضه کافی نیروی انسانی تحصیل کرده، توانمند و علاقمند به پژوهش در بازار کار</p>	<p>وضعیت اقتصادی جامعه</p>
<p>◆ مدیریت ضعیف فرهنگی در کشور و عدم استفاده بهینه از ظرفیت‌های پژوهشی موجود</p>	<p>◆ تاکید مسوولین عالی نظام بر اهمیت حوزه فرهنگ و لزوم انجام پژوهش‌های مرتبط</p> <p>◆ وجود سوالات بسیار در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی برای تحقیق و پژوهش</p>	<p>وضعیت فرهنگی و اجتماعی جامعه</p>
<p>◆ تسهیل سرقت‌های علمی</p> <p>◆ عدم همخوانی روندهای پژوهشی در علوم انسانی با پیشرفت‌های فنی</p>	<p>◆ دسترسی آسان پژوهشگران به منابع اطلاعاتی معتبر</p> <p>◆ تسهیل تبادل اطلاعات،</p>	<p>وضعیت جامعه در عرصه فناوری</p>

<p>◆ تهدید غرب‌گرایی و خودکم‌بینی در پژوهشگران، ناشی از سهولت دسترسی به دانش غرب</p>	<p>برقراری ارتباط و امکان فعالیت‌های مشترک با محققان و مجامع علمی</p>	
<p>◆ عدم اتخاذ سیاست روشن در خصوص دانشگاه‌های مأموریت‌محور از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>◆ عدم توجه به سیاست‌گذاری و روی آوردن به برنامه‌های خرد عملیاتی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>◆ عدم توجه به آموزش پژوهش‌محور در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>◆ عدم وجود سیستم ارزیابی عملکرد پژوهشی جامع و دقیق جهت ارزیابی عملکرد پژوهشی دانشگاه‌ها در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p>	<p>◆ اعتبار بالای دانشگاه نزد وزارت علوم</p> <p>◆ حضور دانش‌آموختگان دانشگاه در وزارت علوم در سطوح بالای مدیریتی</p>	<p>وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (دولت)</p>
<p>◆ امکان جذب اساتید و پژوهشگران دانشگاه توسط برخی دانشگاه‌های کشور به دلیل فراهم آوردن شرایط مناسب‌تر و امکانات بهتر</p> <p>◆ عدم شناخت دانشگاه در سطح محافل علمی جهانی</p>	<p>◆ امتیازات آرمانی دانشگاه نسبت به سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در کشور</p> <p>◆ شناخت دانشگاه از سوی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور به عنوان دانشگاهی معتبر و پیشرو در زمینه علوم انسانی</p> <p>◆ فرصت اجرای طرح‌های پژوهشی مشترک با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور با استفاده از</p>	<p>دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (همکاران و تأمین‌کنندگان)</p>

	<p>ظرفیت‌های متقابل</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ استفاده از راهکارهای پژوهشی تجربه‌شده در سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ سطحی پنداشتن آموزش و پژوهش دانشگاه از سوی برخی مسئولان حوزه 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ارتباط قوی مسوولین عالی دانشگاه با حوزه ◆ وجود نگاه و زبان مشترک با حوزه در حوزه تحقیق و پژوهش و اولویت‌های آن ◆ توسعه و تنفیذ اندیشه‌های تولیدشده در دانشگاه توسط حوزه ◆ فرصت اجرای طرح‌های پژوهشی مشترک با حوزه با استفاده از ظرفیت‌های متقابل ◆ استفاده از راهکارهای پژوهشی تجربه‌شده در حوزه 	<p>حوزه‌های علمیه (همکاران و تأمین‌کنندگان)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ افزایش گرایش به پژوهش‌های میان‌رشته‌ای در مؤسسات پژوهشی علوم انسانی ◆ شناخت دانشگاه به عنوان مرکزی پیشرو در پژوهش‌های میان‌رشته‌ای از سوی مؤسسات پژوهشی علوم انسانی در کشور ◆ فرصت همکاری با مؤسسات پژوهشی علوم انسانی در کشور در زمینه اجرای طرح‌های پژوهشی 	<p>مؤسسات پژوهشی علوم انسانی (همکاران)</p>

	مشترک	
<p>◆ غلبه شدید رویکرد ارتقاء محفوظات دانش‌آموزان و بی‌توجهی به مهارت‌های تفکر، تحلیل و مساله‌یابی آنان</p> <p>◆ سوق دادن دانش‌آموزان در نظام آموزش و پرورش به رشته‌های ریاضی و تجربی و کم ارزش تلقی شدن رشته‌های علوم انسانی</p>		<p>وزارت آموزش و پرورش (تسامین کنندگان)</p>
<p>◆ عدم وجود تصویر مثبت قوی از دانشگاه نزد صنعت در زمینه تحقیقات کاربردی</p> <p>◆ وجود رقابت فشرده در زمینه انعقاد قرارداد تحقیقات کاربردی با دستگاه‌های اجرایی و صنعت</p> <p>◆ جذب بسیاری از نخبگان دانشگاه توسط دستگاه‌های اجرایی و صنعت و فاصله گرفتن آنان از پژوهش به دلیل شرایط مالی مناسب‌تر دستگاه‌های اجرایی و صنعت</p>	<p>◆ وجود گرایش قوی در دستگاه‌های اجرایی و صنعت جهت انجام تحقیقات کاربردی از سوی دانشگاه‌ها به منظور حل مسائل آنان</p> <p>◆ استفاده از ظرفیت دانش‌آموختگان شاغل در سطوح مدیریتی دستگاه‌های اجرایی و صنعت به منظور انعقاد قرارداد انجام پژوهش‌های کاربردی موردنیاز آنان</p>	<p>دستگاه‌های اجرایی و صنعت (مشتریان)</p>

<p>◆ عدم تأکید کافی بر توان و تمایل پژوهش در جذب دانشجویان</p> <p>◆ عدم تأکید کافی بر توان و تمایل پژوهش در جذب اعضای هیات علمی</p> <p>◆ وجود بخشی‌نگری در دانشگاه</p> <p>◆ اجرایی‌نشدن بسیاری از مصوبات شورای پژوهش دانشگاه</p> <p>◆ جدا بودن حوزه تعریف و اجرای پایان‌نامه‌ها از حوزه پژوهش</p> <p>◆ کاهش انگیزه پژوهش در برخی اساتید به علت محدودشدن پژوهش‌ها به اولویت اول پژوهشی دانشگاه</p> <p>◆ عدم تعریف سیستم ارتباط با دانش‌آموختگان در دانشگاه</p>	<p>◆ جذب دانشجویان مذهبی و عموماً علاقمند به علم در دانشگاه</p> <p>◆ آشنا شدن دانشجویان با دو زبان خارجی در دانشگاه</p> <p>◆ امکان استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های دانشکده مدیریت در شناسایی و حل مشکلات مدیریتی و بهبود سازمانی حوزه پژوهش</p>	<p>سایر حوزه‌های دانشگاه</p>
---	--	------------------------------

جدول ۳: فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

رتبه وضعیت (بین کل فعالیت‌ها)	وضعیت	فعالیت
۲	خنثی	مدیریت و برنامه‌ریزی
۳	خنثی	منابع انسانی
۱	قوت	منابع و امکانات
۵	ضعف	فرآیندها
۶	ضعف	عملیات
۴	ضعف	بازاریابی

جدول ۴: مقایسه وضعیت فعالیت‌های زنجیره ارزش حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق(ع)

نوع استراتژی	استراتژی	هدف بلندمدت	حوزه
WO	طراحی و اجرای طرح ارتقاء مهارت‌های مدیریتی مدیران حوزه پژوهش	اعمال سبک و الگوهای مدیریتی متناسب با فضای خاص پژوهشی در حوزه پژوهش دانشگاه	مدیریت و برنامه‌ریزی
WO,SO	شناسایی و تجزیه و تحلیل مستمر عوامل حیاتی موفقیت حوزه پژوهش		
ST	اجرای اصول بهبود سازمانی در حوزه پژوهش		
WO	تدوین نظام سنجش اثربخشی حوزه پژوهش		
WO	مقایسه مستمر و منظم عملکرد پژوهشی دانشگاه با دانشگاه‌ها و مؤسسات مشابه داخلی و خارجی		
WT	اعطای استقلال بیشتر به دانشکده‌ها (تمرکز زدایی)		
WO	استفاده از نظام برنامه‌ریزی بر مبنای هدف در برنامه‌ریزی‌ها		
WT	تقویت نقش شورای راهبردی پژوهش		
WO	تبیین و شفاف سازی نظام‌ها، فرایندها و مقررات حوزه پژوهش		
WO	ترویج مفاهیم و اصول سازمان یادگیرنده در حوزه پژوهش		

SO	حمایت از قهرمانان ایده	ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه	بنا ر انسازی
WT	تدوین نظام جامع ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی		
WO	طراحی نظام رتبه پژوهشی دانشجویان		
WO	تقویت نظام رتبه پژوهشی اساتید		
ST	بهینه‌سازی نظام جبران خدمات پژوهشگران		
SO	تشکیل و تقویت کمیته‌های جستجو و معرفی منابع اطلاعاتی تخصصی در دانشکده‌ها	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه	
WO	تقویت درس «روش تحقیق» در دانشکده‌ها		
SO	برگزاری هدفمند و دوره‌های کارگاه‌های ارتقاء مهارت‌های پژوهشی		
ST	طراحی سیستم مشاوران پژوهشی دانشجویان		
WO	تقویت هرم هیأت علمی دانشگاه		
WT	توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی	ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه، ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه	
WT	بهینه‌سازی نظام گزینش دانشجو		
WT	بهینه‌سازی نظام گزینش اعضای هیأت علمی		
WT	تدوین و اجرای طرح غنی‌سازی		

	دروس با یافته‌های پژوهش‌های میان‌رشته‌ای و پژوهش‌های کاربردی داخلی		
SO	گسترش امکان بهره‌برداری اساتید و دانشجویان از منابع و امکانات پژوهشی دانشگاه	بهبود شاخص‌های امکانات و تجهیزات در حوزه پژوهش دانشگاه	منبع و امکانات
SO	ساماندهی نظام تخصیص منابع در حوزه پژوهش		
WO	مهندسی مجدد فرآیندهای کاری حوزه پژوهش		
WO	ساده‌سازی تعامل خرده سیستم‌های سیستم پژوهشی دانشگاه		
ST,SO	طراحی سیستم پیمایش برای حوزه پژوهش		
WO	تشکیل دایره کیفیت در حوزه پژوهش	ارتقاء ارزش‌افزایی فرایندهای کاری حوزه پژوهش	فرآیندها
WO	طراحی سیستم جامع اطلاعات پژوهشی دانشگاه		
WO	طراحی نظام رتبه‌بندی پژوهشی دانشکده‌ها		
SWOT	حاکم نمودن نگرش سیستمی در طراحی و مدیریت فرایندهای کاری حوزه پژوهش		
ST,SO	توسعه مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌های میان‌رشته‌ای	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و	عملیات

ST,SO	تشکیل کرسی‌های نظریه‌پردازی در سطح ملی و بین‌المللی	حرکت در مرزهای دانش	
ST,SO	راه‌اندازی و حمایت از انجمن‌های علمی میان‌رشته‌ای		
WO	شناسایی مزیت‌های رقابتی دانشگاه در حوزه تحقیقات بنیادی، اولویت‌بندی آن‌ها و تمرکز فعالیت‌های تحقیقاتی بر آن‌ها		
ST,SO	تشکیل و تقویت کانون‌های تفکر	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه	
WO	شناسایی مزیت‌های رقابتی دانشگاه در حوزه تحقیقات کاربردی، اولویت‌بندی آن‌ها و تمرکز فعالیت‌های تحقیقاتی بر آن‌ها		
WO	جهت‌دهی فعالیت‌های پژوهشی اساتید و پایان‌نامه‌های دانشجویان به سوی اولویت‌های پژوهشی دانشگاه	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه	
SO	طراحی نظام تشویق و ترویج فعالیت‌های پژوهشی مشترک	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش، کاربردی با جهت‌گیری حل	بند انسانی، عملیات

		مسائل جامعه	
WO	طراحی شبکه ارتباطات علمی میان دانشکده‌ها	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش	
ST,SO	حمایت از تشکیل هسته‌های پژوهشی دانشجویان و هدایت آنان	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه	
WO	برقراری نظام ارتباط با دانش آموختگان دانشگاه امام صادق(ع)	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل مسائل جامعه، کاهش وابستگی حوزه پژوهش به دانشگاه در تامین منابع مالی	عملیات، منابع و امکانات
SO	تشکیل و به روز نمودن بانک اطلاعات پروژه‌های تحقیقاتی بیرونی		
SO	طراحی سیستم اطلاع‌رسانی طرح‌های تحقیقاتی بیرونی به پژوهشگران دانشگاه		
ST	فراهم نمودن شرایط مناسب برای نویسندگان و محققان کشور جهت چاپ و نشر آثار علمی	ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	بازاریابی

	آنان در حوزه‌های تحقیقاتی مورد نظر دانشگاه		
ST	ارتقاء کیفی محتوای پژوهشی وب سایت دانشگاه		
WT,WO	توسعه بسترهای ارتباطات دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی داخلی و خارجی	ارتقاء توانمندی‌های پژوهشی در دانشگاه، ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	منبع انسانی، بازاریابی
SO	ایجاد و به‌روز کردن مستمر بانک اطلاعات پژوهشی در حوزه های تحقیقاتی مورد نظر دانشگاه		
ST	طراحی نظام تقدیر از فعالیت‌های پژوهشی میان‌رشته‌ای علوم اسلامی و علوم انسانی در سطح کشور	ارتقاء انگیزه پژوهش در دانشگاه، ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	
SO	ارتقاء نقش دانشگاه در سیاست‌گذاری علم در حوزه علوم انسانی (آینده نگاری علم)	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش،	عملیات، بازاریابی
WO	انتشار نشریات علمی رتبه‌دار ویژه پژوهش‌های میان رشته‌ای	ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	
WO	برگزاری همایش‌های ملی و فراملی به صورت دوره‌ای	ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات بنیادی میان‌رشته‌ای و حرکت در مرزهای دانش، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات کاربردی با جهت‌گیری حل	

		مسائل جامعه، ارتقاء تصویر پژوهشی دانشگاه	
SO.WO	تعامل مستمر با دانشکده مدیریت	کلیه اهداف	کلید واژه ها

جدول ۵: اهداف بلندمدت و استراتژی‌های حوزه پژوهش دانشگاه امام صادق (ع)

یادداشت‌ها

- 1- SWOT
- 2- Plan
- 3- Ploy
- 4- Pattern
- 5- Position
- 6- Perspective
- 7- Logical Incrementalism
- 8- Prescriptive Approach
- 9- Emergent Approach
- 10- Market based View
- 11- Industrial Organization
- 12- Resource based View

۱۳- برگرفته از سایت www.rdg.ac.ir

کتابنامه

- ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران: سمت.
- اجتهادی، مصطفی (۱۳۷۷)، تحلیلی بر توانمندی‌ها و کاستی‌های نظام آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران، مجله حقوقی و قضایی دادگستری، شماره ۱۷.
- اسکات، ریچارد دبلیو (۱۳۷۵)، سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز، ترجمه محمدرضا بهرنگی، تهران: تابان.

برایسون، جان ام(۱۳۷۲)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران: سازمان مدیریت دولتی.

پیرس، جان ای و رابینسون، ریچارد بی(۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، ترجمه سید محمود حسینی، تهران: سمت.

خزاعی، آناهیتا و گلچین فر، شادی(۱۳۸۴)، برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵، تدبیر، شماره ۱۶۶.

دیانی، محمد حسین(۱۳۸۰)، پژوهش و اطلاع‌رسانی، فصلنامه رهیافت، شماره ۲۵.
راولی، دانیل جیمز، لوهان، هرمن دی، دولنس، مایکل جی(۱۳۸۲)، تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).

رحمان سرشت، حسین(۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه‌پردازان، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.

رضاییان، علی(۱۳۸۳)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
سانیال، بیکاس سی(۱۳۷۷)، تحول در سیاست‌گذاری و اعمال مدیریت در آموزش عالی، ترجمه داوود حاتمی، مجله حقوقی و قضایی دادگستری، شماره ۱۶-۱۵.

سیف نراقی، مریم و نادری، عزت اله(۱۳۷۰)، روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، تهران: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر.

عبداللهی، محمد(۱۳۸۴)، پژوهش علمی و موانع آن در ایران، مجله فرهنگ و پژوهش، شماره ۱۰۰.
علی احمدی، علیرضا و فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج(۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.

فرقانی، محمد مهدی(۱۳۷۶)، مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، جلد ۱.

کلارک، برتون آر(۱۳۷۶)، گزیده مقالات دایره المعارف آموزش عالی، ویراستاری داوود حاتمی و یوسف محمدنژاد عالی‌زمینی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، جلد ۱.

کیانی، غلامرضا و غفاریان، وفا (۱۳۸۴)، *استراتژی اثربخش*، تهران: فرا.

Hamel, Gary , Prahalad, C.K., Spring(1990), "Strategic intent", *The Mckinsey Quarterly*, Vol.3, No.2.

Hitt, Michael A., Ireland, R.Duane, Hoskisson, Robert E.(2000), *strategic management*, Southwestern college publishing.

Lynch, Richard, Baines, Paul(2004), "Strategy development in UK higher education: Towards resourcebased competitive advantages", *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol.26 , No.2.

Robertson, David, JulySeptember(1993), *Establishing strategic direction in higher education institutions*, Public Money & Management.