*Strategic Management & Futures Studies*
*Vol. 8, No. 2, Autumn & Winter 2025-2026*
*pp. 79-98*

*Publisher: Toloue Mehr University*
*http://journal.tolouemehr.ac.ir/*

# Alignment of Strategic Planning in Qom Universities with the Sixth and Seventh Development Plans

**Article Type:**
**Research Article**

**Fatemeh Bahadori Jahromi**[1•]
**Corresponding Author**, Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Toloue Mehr University, Qom, Iran.
Email: missbahadori@gmail.com

**Fatemeh Rahimi**[2]
M.Sc. in Public Administration, Toloue Mehr University, Qom, Iran.
Email: meshkate14.frms@gmail.com

Received: February 23, 2026
Revised: May 5, 2026
Accepted: May 15, 2026

## Abstract

Strategic planning in universities is of particular importance as a fundamental tool for achieving educational, research, and technological objectives. This study examines the extent to which the strategic plans of universities in Qom Province align with the Sixth and Seventh Development Plans. The aim of this research is to evaluate the alignment of universities' strategic plans with these documents across various dimensions, including education, research, technology, and human resource development. This research was conducted using a descriptive-analytical method employing content analysis, and its research population consists of the strategic documents of universities in Qom Province. Purposeful sampling was employed, and the strategic documents of four universities were examined: The Collage of Farabi in University of Tehran, the Qom Branch of Islamic Azad University, Shahab Danesh University, and Tolou-e Mehr University. The results showed that although some universities have made efforts to align their plans with the overarching goals of the development plans, overall the degree of this alignment has not been at a desirable level. Some of the most important findings of the research include: insufficient attention to certain key performance indicators in universities' strategic plans; the absence of appropriate mechanisms for the continuous evaluation and revision of strategic plans; weakness in the connection between universities' strategic planning and operational plans; and a lack of the resources and support necessary for implementing strategic plans. Based on the research findings, it can be concluded that in order to improve the alignment of universities' strategic plans with higher-level strategic documents, there is a need to strengthen the connection between universities and planning bodies, pay greater attention to key performance indicators, establish appropriate mechanisms for evaluating and revising plans, and secure the necessary resources.

**Keywords:** Human resource development, Qom Universities, Seventh development plan, Sixth development plan, Strategic documents, Strategic planning.

**Cite this article:** Bahadori Jahromi, F. & Rahimi, F. (2025). Alignment of Strategic Planning in Qom Universities with the Sixth and Seventh Development Plans. *Strategic Management & Futures Studies, 8* (2), 79-98.

**© The Author(s).**

**Online ISSN:** 2821-0069

مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی
دوره ۸، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۴
صفحات ۹۸ ـ ۷۹

ناشر: دانشگاه طلوع مهر
http:// journal.tolouemehr.ac.ir/

# بررسی تطابق برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های قم با برنامه‌های ششم و هفتم توسعه

**نوع مقاله:**
**مقاله پژوهشی**

**فاطمه بهادری جهرمی**[۱*]
**نویسنده مسئول:** استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران.
رایانامه: missbahadori@gmail.com

**فاطمه رحیمی**[۲]
کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران.
رایانامه: meshkate14.frms@gmail.com

## چکیده

برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها به‌عنوان ابزاری اساسی برای تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی و فناوری، اهمیت ویژه‌ای دارد. در این تحقیق، به بررسی میزان تطبیق برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های استان قم با برنامه‌های ششم و هفتم توسعه پرداخته شده است. هدف این پژوهش، ارزیابی میزان هم‌راستایی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها با این اسناد در ابعاد مختلف شامل آموزش، پژوهش، فناوری و توسعه منابع انسانی است. این تحقیق به روش توصیفی–تحلیلی با استفاده از تحلیل محتوا انجام شده و جامعه پژوهش آن شامل اسناد راهبردی دانشگاه‌های استان قم است. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و اسناد راهبردی چهار دانشگاه شامل دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، دانشگاه شهاب دانش و دانشگاه طلوع مهر بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد که اگرچه برخی دانشگاه‌ها تلاش‌هایی در جهت تطبیق برنامه‌های خود با اهداف کلان برنامه‌های توسعه انجام داده‌اند، اما به طور کلی میزان این تطبیق در سطح مطلوبی نبوده است. برخی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از توجه ناکافی به برخی شاخص‌های کلیدی عملکرد در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها نبود سازوکارهای مناسب برای ارزیابی و بازنگری مستمر برنامه‌های راهبردی، ضعف در ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها و برنامه‌های عملیاتی کمبود منابع و پشتیبانی لازم برای اجرای برنامه‌های راهبردی بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که برای بهبود تطبیق برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها با اسناد راهبردی بالادستی، نیاز به تقویت ارتباط بین دانشگاه‌ها و دستگاه‌های برنامه‌ریزی، توجه بیشتر به شاخص‌های کلیدی عملکرد، ایجاد سازوکارهای مناسب برای ارزیابی و بازنگری برنامه‌ها و تأمین منابع لازم است.

**واژگان کلیدی:** اسناد راهبردی، برنامه ششم توسعه، برنامه هفتم توسعه، **بر**نامه‌ریزی راهبردی، توسعه منابع انسانی، دانشگاه‌های قم.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۴
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۵

**استناد:** بهادری جهرمی، فاطمه و **رحیمی**، فاطمه (۱٤۰٤). بررسی تطابق برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های قم با برنامه‌های ششم و هفتم توسعه. *مدیریت راهبردی و آینده‌پژوهی*، ۸ (۲)، ۹۸-۷۹.

© نویسندگان.

شاپای الکترونیکی: ۰۰۶۹-۲۸۲۱

## مقدمه

دانشگاه‌ها در دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اثرگذار بر مسیر توسعه علمی، اقتصادی و اجتماعی کشورها مطرح شده‌اند. این نهادها با تولید و گسترش دانش، تربیت نیروی انسانی متخصص و ارتقای سرمایه انسانی، بستر نوآوری و افزایش بهره‌وری را فراهم می‌کنند (شیرازی، ۱۳۸۵). در چنین زمینه‌ای، برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت دانشگاهی، نقش محوری در جهت‌دهی به مأموریت‌ها و فعالیت‌های دانشگاه‌ها ایفا می‌کند. مطالعات جدید در حوزه مدیریت آموزش عالی نیز نشان می‌دهد که بدون برخورداری از برنامه‌های راهبردی مشارکتی و مبتنی بر شواهد، دانشگاه‌ها قادر نخواهند بود خود را با تحولات سریع علمی، فناوری و اجتماعی سازگار کنند.

در سطح جهانی و به ویژه در کشورهای در حال توسعه، دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای تولید علم، پژوهش، و فناوری نقش کلیدی در پیشبرد اهداف توسعه‌ای ایفا می‌کنند. با این حال، در ایران به ویژه در سطح استان‌ها، بسیاری از دانشگاه‌ها با چالش‌هایی در هم‌راستاسازی اهداف راهبردی خود با سیاست‌های کلان کشور مواجه هستند. این تحقیق قصد دارد خلأ موجود در سنجش تطبیق برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های استان قم با این اسناد را پر کند و اطلاعاتی کلیدی برای بهبود و اصلاح فرآیندهای برنامه‌ریزی راهبردی ارائه دهد. این اقدام در راستای رسیدن به اهداف کلان توسعه کشور و بهره‌برداری بهینه از منابع ملی اهمیت دارد (علیپور حافظی، ۱٤۰۳).

سیاست‌گذاری کلان علم، فناوری و آموزش عالی در ایران عمدتاً از طریق اسناد بالادستی و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه سازمان‌های پنج‌ساله انجام می‌شود. در قانون برنامه ششم توسعه، مواد مشخصی به حوزه آموزش عالی، پژوهش و فناوری اختصاص یافته است که بر تقویت اقتصاد دانش‌بنیان، توسعه پژوهش‌های مسئله‌محور، گسترش همکاری‌های بین‌المللی و ارتقای کیفیت نظام آموزش عالی تأکید دارند. در برنامه هفتم توسعه نیز فصل ویژه‌ای به «ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی» اختصاص یافته و موضوعاتی نظیر مهارت‌آموزی، بین‌المللی‌سازی آموزش عالی، حفظ و جذب نخبگان و تأمین مالی پایدار دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، انتظار

می‌رود برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها نه به‌صورت مستقل و جزیره‌ای، بلکه در پیوند نزدیک با این اسناد تدوین و اجرا شوند.

از سوی دیگر، مفهوم «هم‌راستاسازی راهبردی»[1] به معنای درجه انطباق عمودی و افقی بین سطوح مختلف برنامه‌ریزی، چارچوب نظری مناسبی برای تحلیل این پیوند فراهم می‌کند. هم‌راستاسازی عمودی به انطباق بین اهداف و راهبردهای اسناد ملی و برنامه‌های دانشگاهی اشاره دارد و هم‌راستاسازی افقی به انسجام بین ابعاد مختلف در درون خود دانشگاه (آموزش، پژوهش، فناوری، منابع انسانی و ...) مربوط می‌شود (کرامتی، ۱۳۹۳). پژوهش حاضر با اتکا به این چارچوب نظری، به دنبال آن است که تصویری روشن از وضعیت موجود هم‌سویی راهبردی در دانشگاه‌های استان قم ارائه دهد.

نظام آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران طی سه دهه اخیر به یکی از کانون‌های اصلی تحقق «توسعه مبتنی بر دانش» تبدیل شده است. در اسناد بالادستی، به‌ویژه قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱٤۰۰–۱۳۹٦) و برنامه هفتم توسعه، دانشگاه‌ها مسئولیت‌هایی فراتر از تربیت صرف نیروی متخصص بر عهده دارند؛ از جمله ارتقای کیفیت آموزش، توسعه پژوهش‌های مسئله‌محور، تجاری‌سازی نتایج تحقیق، تقویت پیوند دانشگاه و صنعت، ارتقای مرجعیت علمی و نگهداشت نخبگان. با وجود این تصریحات، تجربه اجرای برنامه‌های توسعه، به‌ویژه برنامه ششم، نشان می‌دهد که تحقق بسیاری از اهداف کمی و کیفی مدنظر در حوزه علم و فناوری به‌طور کامل محقق نشده است. مطالعه‌ای که به ارزشیابی برنامه پنج‌ساله ششم توسعه در ساحت تربیت علمی و فناوری پرداخته است، نشان می‌دهد که اگرچه در برخی شاخص‌ها مانند رشد تولیدات علمی و افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان پیشرفت‌هایی حاصل شده، اما در ابعاد کیفی، از جمله تناسب برنامه‌های درسی با نیازهای بازار کار، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و سرمایه‌گذاری پایدار در زیرساخت‌های پژوهشی، شکاف معناداری میان اهداف برنامه و وضعیت موجود وجود دارد (حسن‌پور و همکاران، ۱٤۰٤).

استان قم به‌عنوان یکی از قطب‌های علمی، فرهنگی و دینی کشور، دارای مجموعه‌ای متنوع از

1. Strategic alignment

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است که برخی از آن‌ها دارای مأموریت‌های خاص ملی و فراملی‌اند. با وجود این، تاکنون مطالعه‌ای نظام‌مند که به‌طور خاص به «میزان تطبیق برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های قم با اسناد راهبردی برنامه‌های ششم و هفتم توسعه» بپردازد و این تطبیق را در ابعاد مختلف آموزش، پژوهش، فناوری و توسعه منابع انسانی سنجش‌پذیر کند، انجام نشده است. پژوهش حاضر در پی آن است که با اتکا به نظر خبرگان و تحلیل اسناد، این خلأ را در سطح دانشگاه‌های استان قم تا حد امکان برطرف سازد.

## مبانی نظری

در ادامه، مبانی نظری پژوهش بیان می‌شود.

### برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها

مدیریت راهبردی به‌عنوان فرایندی جامع، مستمر و نظام‌مند برای تعریف جهت‌گیری‌های کلان سازمان، تدوین راهبردها، اجرای آن‌ها و ارزیابی مستمر نتایج در نظر گرفته می‌شود؛ در حالی که برنامه‌ریزی راهبردی عمدتاً بر بخش «تدوین» راهبردها و طراحی نقشه راه بلندمدت تمرکز دارد (الوانی، ۱۳۹۵؛ دیوید، ۱٤۰٤). در دانشگاه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی نه یک پروژه مقطعی، بلکه شیوه‌ای از تفکر و عمل مدیریت است که باید در فرهنگ سازمانی نهادینه شود (کرامتی، ۱۳۹۳). برنامه راهبردی در دانشگاه‌ها دست‌کم سه نقش کلیدی دارد: تعیین‌کننده مسیر حرکت دانشگاه در افق میان‌مدت و بلندمدت، انسجام‌دهنده میان واحدها و دانشکده‌ها، و نقش پاسخگوکننده که مأموریت‌ها و انتظارات بیرونی (اسناد بالادستی، جامعه، دولت) را به اهداف و شاخص‌های قابل سنجش تبدیل می‌کند (حاجی‌پور و سلطانی، ۱۳۸٦).

### هم‌راستاسازی راهبردی

هم‌راستاسازی راهبردی به معنای ایجاد انسجام و سازگاری بین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی در سطوح مختلف سازمان است. در ادبیات مدیریت راهبردی، معمولاً از دو نوع همسویی سخن گفته می‌شود: همسویی عمودی و همسویی افقی. همسویی عمودی به

معنای سازگاری و اتصال منطقی سطوح مختلف برنامه‌ریزی از بالا به پایین است؛ یعنی اهداف و سیاست‌های سطح ملی در اسناد بالادستی، به اهداف راهبردی دانشگاه، سپس به برنامه‌های دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی، و در نهایت به برنامه‌های فردی اعضای هیئت علمی و کارکنان ترجمه شود. در مقابل، همسویی افقی به هماهنگی و سازگاری میان حوزه‌ها و واحدهای مختلف در یک سطح اشاره دارد (سلیمی، پارسا، مهرعلی‌زاده و شاهی، ۱۳۹۸). در چارچوب این پژوهش، همسویی عمودی یعنی پیوند روشن بین احکام آموزش عالی در برنامه‌های ششم و هفتم با مأموریت، چشم‌انداز و محورهای راهبردی دانشگاه‌های قم؛ و همسویی افقی یعنی هماهنگی میان محورهای راهبردی دانشگاه‌ها در حوزه‌های آموزش، پژوهش، فناوری و توسعه منابع انسانی.

## پیشینه پژوهش

مرور متون خارجی نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی بدون تحلیل دقیق محیط سیاستی و انتظارات ملی قابل فهم نیست و نقش ذی‌نفعان و خبرگان در فرایند برنامه‌ریزی و ارزیابی، محور بسیاری از مطالعات است (Fumasoli et al., 2020; Jalal & Murray, 2019; Falqueto et al., 2020). برای مثال، فومسولی و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که فشار سیاستی برای تخصصی‌شدن دانشگاه‌ها موجب می‌شود اسناد راهبردی آن‌ها در سطح اهداف، شاخص‌ها و حتی زبان به کار رفته، به تدریج با این سیاست‌های کلان هم‌خوان شوند. در ادبیات داخلی نیز پژوهش‌هایی به تبیین الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها (کرامتی، ۱۳۹۳؛ سلیمی و همکاران، ۱۳۹۸) و یا تحلیل اسناد بالادستی و انتظارات نظام از آموزش عالی (علیپورحافظی، ۱٤۰۳؛ مرادی و همکاران، ۱۳۹۹) پرداخته‌اند. با این حال، حلقه مفقوده، تحلیل دقیق «اسناد راهبردی دانشگاه‌ها» و سنجش نظام‌مند میزان تطبیق آن‌ها با مفاد برنامه‌های توسعه در سطح یک واحد جغرافیایی مشخص (مانند استان قم) با استفاده هم‌زمان از نظر خبرگان و تحلیل محتوا است که پژوهش حاضر به آن می‌پردازد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد؛ زیرا مسئله‌ای عینی و

مدیریتی را در عرصه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های استان قم دنبال می‌کند. از نظر ماهیت و روش، این تحقیق توصیفی-تحلیلی است. از منظر رویکرد، این پژوهش با رویکرد کیفی انجام گرفت.

ابزار گردآوری داده چک‌لیست تحلیل محتوا (برای سنجش میزان تطبیق اسناد راهبردی دانشگاه‌ها با برنامه‌های ششم و هفتم) است.

جامعه پژوهش شامل متن ابلاغ‌شده برنامه‌های ششم و هفتم توسعه، که از سایت مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی قابل دسترس عموم مردم است، و نیز برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های استان قم بود.

نمونه‌گیری به روش هدفمند و دردسترس انجام شد، بدین صورت که مبنای انتخاب دانشگاه، موجودبودن و در دسترس بودن متن برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه قرار داده شد. از بین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان قم، پس از جست‌وجوی بسیار و ارسال نامه‌های درخواست، به متن برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه طلوع مهر قم، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، دانشگاه آزاد قم و دانشگاه شهاب دانش قم دسترسی پیدا کرد و همین نمونه را برای بررسی تطبیقی مورد مطالعه و تفسیر قرار داد.

در این پژوهش، که با استفاده از داده‌های کیفی برخط به بررسی معیارهای مربوط به آموزش عالی در اسناد بالادستی به ویژه برنامه‌های ششم و هفتم توسعه، پرداخته شده است، روایی محتوا به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی اعتبارسنجی یافته‌ها در نظر گرفته شده است. روایی محتوا به این معناست که داده‌های گردآوری‌شده تا چه حد به‌طور جامع و دقیق، ابعاد کلیدی موضوع پژوهش را پوشش می‌دهند. برای اطمینان از این امر، داده‌های مورد استفاده از منابع معتبر مانند وب‌سایت‌های رسمی دانشگاه‌ها، و مرکز پژوهش‌های مجلس استخراج شده‌اند. این منابع به دلیل اعتبار علمی و ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، امکان تحلیل دقیق و قابل استناد تطبیق اسناد راهبردی دانشگاه‌ها با اسناد بالادستی را فراهم کرده‌اند.

در ادامه، نمونه چک‌لیست بررسی محتوای اسناد راهبردی با توجه به معیارهای مد نظر نشا داده شده است.

**جدول ۱. چک‌لیست تحلیل محتوای اسناد راهبردی**

| معیارهای کلی | برنامه ششم توسعه | برنامه هفتم توسعه | دانشکدگان فارابی | دانشگاه آزاد قم | دانشگاه شهاب دانش قم | دانشگاه طلوع مهر قم |
|---|---|---|---|---|---|---|
| توسعه آموزش عالی | توجه به کیفی‌سازی و توسعه برنامه‌ها | افزایش دسترسی و کیفیت آموزش | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی | | ارائه سنجه‌های عملکردی برای ارتقای نظام علمی و پژوهشی | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| پژوهش و نوآوری | تقویت پژوهش‌های کاربردی | حمایت از پژوهش‌های بنیادی و تکمیلی | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| فناوری و همکاری | ایجاد نهادهای نوآوری | شبکه همکاری دانشگاه‌ها و صنعت | ☑ | ☑ | | ☑ |
| تحقق عدالت | توجه به مناطق محروم | برقراری عدالت آموزشی بین استان‌ها | ☑ | ☑ | ☒ | ☑ |
| کیفیت آموزشی | توجه به کیفی سازی و نوآوری در آموزش | افزایش ظرفیت آموزش و تنوع رشته‌ها | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| همکاری با صنعت | ایجاد همکاری مؤثر بین دانشگاه و صنعت | تشویق به حمایت‌های مالی و معنوی از پژوهش‌های صنعتی | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| توسعه فرهنگی | ارتقای فرهنگ کار آفرینی و نوآوری اجتماعی | برنامه‌ریزی برای افزایش مشارکت اجتماعی | ☑ | ☑ | ☒ | ☑ |
| تعمیق و ترویج ارزش‌های دفاع مقدس به نسل‌های بعدی، | | | ☑ | ☑ | ☒ | ☑ |
| ارتقای فرهنگ عمومی و رسانه | | | ☑ | ☑ | ☒ | ☑ |
| دسترسی و شمول | | | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| فناوری اطلاعات | توسعه یکپارچگی فناوری اطلاعات | ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |
| توسعه پایدار | | | ☑ | ☑ | ☑ | ☑ |

## یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از تحلیل محتوای اسناد راهبردی دانشگاه‌ها به شناسایی هفت بُعد اصلی برای سنجش تطبیق منجر شد: ۱. آموزش و کیفیت برنامه‌های درسی، ۲. پژوهش، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان، ۳. توسعه منابع انسانی دانشگاهی، ٤. ارتباط با صنعت، جامعه و حل مسائل ملی، ۵. بین‌المللی‌سازی و دیپلماسی علمی، ٦. حکمرانی، ساختار و نظام مدیریت دانشگاهی، و ۷. عدالت آموزشی، فرهنگ، زیرساخت و فناوری اطلاعات.

برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها یکی از ارکان حیاتی برای تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی و فرهنگی است. در ایران، اسناد راهبردی برنامه‌های ششم و هفتم توسعه، نقشه راهی برای توسعه پایدار دانشگاه‌ها و نهادهای علمی به شمار می‌روند. این اسناد با هدف ارتقای سطح علمی و فرهنگی کشور، توسعه فناوری و نوآوری، و بهبود کیفیت آموزش و پژوهش تدوین شده‌اند. دانشگاه‌های قم نیز به عنوان یکی از نهادهای علمی معتبر کشور، باید منطبق با این اسناد برنامه‌ریزی راهبردی خود را انجام دهند.

توجه دانشگاه‌ها به سند چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه، نه تنها یک الزام قانونی، بلکه یک ضرورت راهبردی برای توسعه پایدار و پیشرفت دانشگاه‌ها است. با توجه به اهمیت این موضوع، دانشگاه‌ها باید با تشکیل کمیته‌های تخصصی، تحلیل دقیق وضعیت موجود، تدوین سند راهبردی جامع و ایجاد سازو کارهای اجرایی مناسب، به این مهم دست یابند.

از آنجا که سند چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه، اهداف کلان کشور را برای یک دوره زمانی مشخص ترسیم می‌کنند، .دانشگاه‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه کشور، موظفند برنامه‌های خود را با این اهداف هم‌راستا کنند تا بتوانند به بهترین شکل در تحقق اهداف ملی مشارکت کنند. این هم راستایی باعث می‌شود دانشگاه‌ها به جای فعالیت‌های جزیره‌ای و پراکنده، در جهت نیل به اهداف مشترک کشور حرکت کنند و همچنین، با توجه به محدودیت منابع، هماهنگی برنامه‌های دانشگاه‌ها با برنامه‌های توسعه، باعث می‌شود که منابع مالی و انسانی به صورت مؤثرتری به کار گرفته شوند و از هدررفت آن‌ها جلوگیری شود.

تطبیق برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها با اسناد بالادستی مانند برنامه‌های ششم و هفتم توسعه،

گامی اساسی در جهت هم راستایی فعالیت‌های دانشگاه‌ها با اهداف کلان نظام آموزشی کشور محسوب می‌شود.

در این تحلیل، به بررسی تطبیق برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های آزاد، فارابی، شهاب دانش و دانشگاه طلوع مهر قم با اهداف و سیاست‌های کلی برنامه‌های ششم و هفتم توسعه در حوزه آموزش عالی پرداخته می‌شود.

برنامه‌های ششم و هفتم توسعه، در بخش‌های مربوط به آموزش عالی بر مواردی همچون ارتقای کیفیت آموزش عالی، توسعه پژوهش و فناوری، افزایش تعامل دانشگاه‌ها با صنعت و جامعه و بین‌المللی‌سازی دانشگاه‌ها، و جهت‌دهی آموزش‌ها به آموزش‌های مهارت‌محور و بازارمحور با تأکید بر گسترش صنایع دانش‌بنیان تأکید داشته و در همین راستا اهداف کلانی را برای نظام آموزش عالی ترسیم کرده‌اند. برخی از مهمترین این اهداف عبارت‌اند از بهبود کیفیت آموزشی، به‌روزرسانی محتوای آموزشی و تقویت ارتباط نظری و عملی در آموزش.

افزایش سهم دانشگاه‌ها در تولید علم، تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی و تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه، استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها برای حل مسائل کشور و توسعه فناوری‌های مورد نیاز صنایع، افزایش تعاملات بین‌المللی و ارتقای رتبه دانشگاه‌ها در رتبه‌بندی جهانی نیز از جمله اهداف مورد تأکید قانونگذاران در دو برنامه ششم و هفتم توشعه است، با توجه به موارد یادشده و بررسی دقیق تمامی بخش‌های مربوط به حوزه آموزش عالی و دانشگاه‌ها، محقق به بررسی میزان تطبیق و همراستایی اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های منتخب با این دو سند بالادستی انجام داد. در ادامه، نتایج تحلیل همراستایی راهبردی اسناد راهبردی دانشگاه‌های مذکور بیان شده است.

**جدول ۲. نتایج تحلیل همراستایی سند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه طلوع مهر قم با اسناد بالادستی**

| معیارهای کلی و سنجه‌های عملکردی مورد توجه در برنامه راهبردی دانشگاه طلوع مهر | تطابق معیارها با برنامه‌های ششم و هفتم | تفاوت معیارها با برنامه‌های ششم و هفتم |
|---|---|---|
| ارتقای سرمایه انسانی | - حمایت از فعالیت‌های علمی دانشجویان<br>- اثربخش‌کردن نظام انگیزشی دانشجویان<br>- اصلاح و بهینه‌سازی نظام انگیزشی اساتید<br>- حمایت از فعالیت‌های پژوهشی اساتید و اعضای هیئت علمی<br>- افزایش سطح تعاملات بین اساتید | - گسترش ارتباط با دانش آموختگان<br>- توان‌افزایی کارمندان<br>- ارتقای نظام انگیزشی کارمندان |

| معیارهای کلی و سنجه‌های عملکردی مورد توجه در برنامه راهبردی دانشگاه طلوع مهر | تطابق معیارها با برنامه‌های ششم و هفتم | تفاوت معیارها با برنامه‌های ششم و هفتم |
|---|---|---|
| ارتقای سرمایه سازمانی و مدیریتی | - افزایش توان سازمانی | - بهینه‌سازی فرایندهای سازمان<br>- توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فناوری اطلاعات/ پیاده‌سازی مدیریت دانش |
| تحقق حوزه‌های مأموریتی | - افزایش دانشجو<br>- ایجاد رشته‌های جدید در دانشکده مدیریت و حقوق و علوم انسانی<br>- جذب اعضای هیئت علمی<br>- ارتقای کیفیت آموزشی مؤسسه | - ایجاد زیرساخت‌های آموزش الکترونیکی |
| بهینه‌سازی منابع مالی و فیزیکی | - ایجاد درآمد از طریق فعالیت‌های پژوهشی<br>- توسعه فعالیت کارآفرینانه و کارگاه‌ها و دوره آموزشی مهارتی | - درآمدزایی از طریق بهره‌گیری ز امکانات و تجهیزات در اختیار<br>- مدیریت بهینه هزینه‌ها |
| تعاملات سازمانی و ارتباطات بیرونی | - افزایش تعاملات با اشخاص حقیقی و حقوقی داخل کشور<br>- ارتقای برند مؤسسه در جامعه هدف<br>- ایجاد زیرساخت‌های حضور در عرصه بین‌المللی | - انجام تعاملات سازمانی در زمینه خدمات آموزشی |

این دانشگاه به عنوان یک دانشگاه جوان، بر روی توسعه رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی و همچنین، مهارت‌افزایی دانشجویان و جوانان تمرکز دارد. تطبیق برنامه‌های راهبردی این دانشگاه با اهداف برنامه‌های توسعه، به ویژه در حوزه تربیت نیروی انسانی متخصص در علوم انسانی، اهمیت دارد.

در مورد بررسی تطابق سند راهبردی دانشگاه طلوع مهر، با اسناد بالادستی، نکات زیر حائز توجه است:

با توجه به غیر دولتی بودن این دانشگاه، مدیریت بهینه هزینه‌ها و درآمدزایی از راه‌های جدید جزء اهداف کلان این دانشگاه مطرح شده است، که نشان از دید کارآفرینانه مسئولین دانشگاه دارد، این در حالی است که در برنامه ششم توسعه، قانونگذار، دولت را وادار کرده تا از طرق مختلف از

وزارتخانه‌های مختلف، هزینه‌های پژوهش و رشد دانشگاه‌های دولتی را تأمین کند. وجه تمایز اهداف کلان دانشگاه طلوع مهر، با اسناد بالادستی فوق الذکر، از این جهت است که قانونگذار در هنگام تدوین برنامه‌های توسعه، هیچ‌گونه برنامه حمایت مالی، برای این قبیل دانشگاه‌ها و مؤسسات غیر دولتی در نظر نگرفته است.

**جدول ۳. نتایج تحلیل همراستایی سند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شهاب دانش قم با اسناد بالادستی**

| معیارهای کلی و سنجه‌های عملکردی مورد توجه در برنامه راهبردی دانشگاه شهاب دانش قم | تطابق معیارها با برنامه ششم توسعه | تطابق معیارها با برنامه هفتم توسعه |
|---|---|---|
| ایجاد پژوهشکده‌ها، مرکز رشد، شرکت‌های دانش‌بنیان | تقویت ارتباط دانشگاه‌ها با صنعت | اقتصاد دانش‌بنیان |
| ایجاد مراکز کارآفرینی، دانشگاه نسل سوم | توسعه کارآفرینی و نوآوری | اقتصاد دانش‌بنیان |
| جذب هیئت علمی توانمند، دکتری، بومی، ایجاد دوره دکتری | ارتقای کیفیت هیئت علمی، گسترش تحصیلات تکمیلی | تقویت نیروی انسانی متخصص |

این دانشگاه با تمرکز بر رشته‌های فنی و مهندسی، می‌تواند در توسعه فناوری و حل مسائل صنعتی نقش مؤثری داشته باشد. تطبیق برنامه‌های این دانشگاه با اهداف توسعه در حوزه پژوهش و فناوری، بسیار مهم است.

بر اساس یافته‌های بیان شده، برنامه توسعه دانشگاه شهاب دانش قم به طور کلی با اهداف و جهت‌گیری‌های اسناد ششم و هفتم توسعه همخوانی خوبی دارد. دانشگاه با تمرکز بر توسعه زیرساخت‌ها، تقویت ارتباط با صنعت، ارتقای سطح علمی هیئت علمی، گسترش فعالیت‌های پژوهشی و کارآفرینی، و توجه به توسعه پایدار، نشان داده است که در راستای تحقق اهداف کلان کشور حرکت می‌کند

**جدول ٤. نتایج تحلیل همراستایی سند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تهران (دانشکدگان فارابی) با اسناد بالادستی**

| معیارهای کلی و سنجه‌های عملکردی مورد توجه در برنامه راهبردی دانشگاه تهران | تطابق معیارها با برنامه‌های ششم و هفتم | تفاوت معیارها با برنامه‌های ششم و هفتم |
|---|---|---|
| ارتقای جایگاه جهانی دانشگاه و حضور فعال در شبکه تولید علم جهانی | - گسترش همکاری‌های آموزشی بین المللی/ فعالیت‌های پژوهشی و فناوری بین‌المللی/ | - بهینه‌سازی سیستم‌های همکاری و ارتقای بهره‌وری در تعاملات بین‌المللی |
| نوآوری و حرکت به سوی دانشگاه ایده‌پرداز و کارآفرین | - هدایت پژوهش‌های دانشگاه به سوی ایده و تجاری‌سازی<br>- اصلاح نظام مدیریتی و تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه | - تقویت زیرساخت‌های لازم برای شکل‌گیری زنجیره اندیشه تا محصول<br>- تأکید بر ایده و کارآفرینی به‌جای تأکید بر شرکت‌های دانش‌بنیان و جذب نخبگان |
| ارتقای اخلاق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی | - | - اخلاق/ تضمین اصالت و رعایت مالکیت فکری/ فعالیت‌های داوطلبانه دانشگاه/ فعالیت‌های ترویجی در حوزه اخلاق حرفه‌ای<br>- هم در برنامه ششم توسعه و هم در برنامه هفتم توسعه، ترویج اخلاق برعهده نهادهای فرهنگی گذارده شده و در هیچ‌یک از برنامه‌ها وظیفه مسئولیت اجتماعی نهادهای آموزش عالی ذکر نشده |

در مورد بررسی برنامه راهبردی دانشکدگان فارابی این توضیح را باید داد که با وجود جست‌وجو در سایت رسمی این دانشگاه و اعلام نیاز به مسئولین دانشگاه، هیچ سند رسمی درباره برنامه‌ریزی راهبردی منحصراً مربوط به دانشکدگان فارابی قم به دست نیامد، اما از آنجا که شورای دانشگاه که از ارکان مهم تصمیم‌گیری درباره خط‌مشی و تبیین سیاست‌های کلی دانشگاه به شمار می‌آید، متشکل از هیأت رئیسه، رؤسای پردیس‌ها و دانشکده‌ها، مؤسسات، مراکز و مجتمع‌های آموزشی – پژوهشی وابسته به دانشگاه است، و دانشکدگان فارابی زیرمجموعه‌ای از دانشگاه تهران، لذا سند راهبردی دانشگاه تهران برای تحلیل انتخاب شد. یکی از مواردی که در برنامه راهبردی دانشگاه تهران پررنگتر از سایر دانشگاه‌ها بود و تا حدی فراتر از سنجه‌های عملکردی برنامه‌های ششم و هفتم توسعه، بعد

گسترش فعالیت‌های بین‌المللی است. و این نیز به این دلیل است که از دیرباز دانشگاه تهران جزء بزرگترین و شاخص‌ترین دانشگاه‌های ایران بوده و ارتباط بین‌المللی این دانشگاه با مراکز علمی و پژوهشی جهان سابقه زیادی دارد، لذا حتی در برنامه راهبردی این دانشگاه، «بهینه‌سازی سیستم‌های همکاری و ارتقای بهره‌وری در تعاملات بین‌المللی» مطرح می‌شود که نشان از این دارد که مرحله برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مشترک بین‌المللی انجام‌شده و دانشگاه در مراحل بعدی برنامه‌ریزی می‌کند.

**جدول ۵. نتایج تحلیل همراستایی سند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه آزاد با اسناد بالادستی**

| معیارهای کلی و سنجه‌های عملکردی مورد توجه در برنامه راهبردی دانشگاه آزاد قم | تطابق معیارها با برنامه ششم توسعه | تطابق معیارها با برنامه هفتم توسعه |
|---|---|---|
| ارتقای کیفیت آموزش، تولید دانش مرزشکنی، پاسخگویی به نیازهای جامعه | تقویت بنیه علمی کشور، توسعه فناوری، ارتقای کیفیت آموزش عالی | اقتصاد دانش‌بنیان، نوآوری، توسعه فناوری‌های نوین |
| تعاملات بین‌المللی، تربیت نخبگان جهان اسلام، دیپلماسی علمی | ارتقای جایگاه بین‌المللی، جذب دانشجویان خارجی، همکاری‌های علمی بین‌المللی | دیپلماسی علمی، اقتصاد دانش‌بنیان |
| پاسخگویی به نیازهای جامعه، توسعه پایدار | توسعه پایدار، مسئولیت اجتماعی | توسعه پایدار، عدالت اجتماعی |
| توسعه همکاری‌های دانشگاهی و صنعتی، ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، حل مسائل جامعه | تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت، توسعه کارآفرینی | اقتصاد دانش‌بنیان، نوآوری، توسعه فناوری‌های نوین |

بر اساس جدول ۵، برنامه راهبردی دانشگاه آزاد اسلامی به طور کلی با اهداف و جهت‌گیری‌های اسناد ششم و هفتم توسعه همخوانی بالایی دارد. دانشگاه با تمرکز بر توسعه علمی، پژوهشی، نوآوری، کارآفرینی، بین‌المللی‌سازی و ارتقای کیفیت آموزش، نشان داده است که در راستای تحقق اهداف کلان کشور حرکت می‌کند

بر اساس تحلیل محتوای اسناد دانشگاه‌های مورد مطالعه، نتایج زیر به‌دست آمد:

در دانشگاه طلوع مهر، بیشترین میزان تطبیق مربوط به بُعد «توسعه منابع انسانی دانشگاهی» (۸۰٪) و «آموزش و کیفیت برنامه‌های درسی» (۷۳٪) است. در مقابل، بُعد «بین‌المللی‌سازی و دیپلماسی علمی» با ۳۳٪ کمترین میزان تطبیق را دارد. در بُعد توسعه منابع انسانی، هدف‌گذاری‌هایی

نظیر تقویت نظام انگیزشی اعضای هیئت علمی و کارمندان، حمایت از فعالیت‌های علمی دانشجویان، و برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی در سطح نسبتاً خوبی با تأکیدات برنامه‌های ششم و هفتم توسعه بر ارتقای سرمایه انسانی علمی هم‌راستا شده است.

در دانشگاه شهاب دانش، بُعد «ارتباط با صنعت و جامعه» با ٪۸۳ و «پژوهش، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان» با ٪۷۶ بالاترین تطبیق را نشان می‌دهند. ایجاد مراکز رشد، شرکت‌های دانش‌بنیان و تأکید بر دانشگاه نسل سوم، همسو با روح برنامه‌های ششم و هفتم است. بُعد «بین‌المللی‌سازی» با ٪۴۳ ضعیف‌ترین بُعد است. در حوزه آموزش و کیفیت برنامه‌های درسی، هرچند برنامه دانشگاه به سمت مهارت‌محوری و کاربردی‌سازی آموزش حرکت کرده، اما هنوز بخشی از ظرفیت‌های مورد انتظار در برنامه هفتم مانند «استقرار کامل نظام آموزشی برنامه‌محور و استادمحور» به‌صورت دقیق کمی‌سازی نشده است. در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم، بُعد «پژوهش، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان» با ٪۸۳ و «آموزش و کیفیت» با ٪۸۰ بیشترین تطبیق را دارند و بُعد «بین‌المللی‌سازی» با ٪۶۷ در رتبه بعدی قرار دارد. در این سند، توجه همزمان به ارتقای کیفیت آموزش، توسعه پژوهش و فناوری، حرکت به سمت اقتصاد دانش‌بنیان، تقویت ارتباط با صنعت، توسعه کارآفرینی، مسئولیت اجتماعی و بین‌المللی‌سازی مشاهده می‌شود. در دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، دو بُعد «بین‌المللی‌سازی و دیپلماسی علمی» (٪۹۰) و «پژوهش، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان» (٪۸۷) بیشترین درصد تطبیق را دارند. ابعاد «توسعه منابع انسانی» و «ارتباط با صنعت و جامعه» با ٪۶۷ در سطح متوسط قرار دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش در زمینه «تطبیق متوسط و ناهمگن» برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های قم با برنامه‌های ششم و هفتم توسعه، از یک‌سو با بخش مهمی از ادبیات داخلی برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی هم‌خوان است.

نتایج این پژوهش درباره غلبه توجه به ابعاد آموزش و پژوهش و ضعف نسبی در ابعاد منابع انسانی، بین‌المللی‌سازی و عدالت آموزشی، با یافته‌های پژوهش‌هایی که به ارزیابی برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند، هم‌سو است. برای مثال، سلیمی و همکاران (۱۳۹۸) نشان می‌دهند

که در اسناد راهبردی بسیاری از دانشگاه‌ها، فرایندهای پایش، یادگیری سازمانی و توسعه سرمایه انسانی کمتر از ابعاد ساختاری و آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرند. تأکید این پژوهش بر فقدان سازوکارهای مشخص برای ارزیابی و بازنگری برنامه‌ها، و نیز بر «تطبیق متن‌محور» به‌جای «تطبیق شاخص‌محور»، با این نتایج همخوان است.

از منظر ادبیات نظری برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی، کرامتی (۱۳۹۳) بر این نکته تأکید می‌کند که برنامه‌ریزی راهبردی زمانی اثربخش است که میان مأموریت سازمان، اهداف کلان ملی و سازوکارهای داخلی توسعه منابع انسانی نوعی هم‌افزایی ایجاد شود. در این چارچوب، نتایج پژوهش حاضر در خصوص «تطبیق متوسط در سطح اهداف و ضعف در سطح سازوکارهای منابع انسانی»، به‌نوعی تأییدکننده این دیدگاه است که گسست بین منطق سیاست‌گذاری ملی و منطق مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها، یکی از موانع اصلی تحقق برنامه‌های توسعه به‌شمار می‌آید.

همچنین، قراردادن نتایج این تحقیق در کنار ادبیات بین‌المللی نکات شایان توجهی را آشکار می‌کند. فومسولی[1] و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود درباره جایگاه راهبردی دانشگاه‌ها نشان می‌دهند که راهبردهای دانشگاهی، حاصل برهم‌کنش میان نیروهای بیرونی (سیاست‌های دولتی، نظام تأمین مالی) و ظرفیت‌های درونی (منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) است. در ایران، برنامه‌های ششم و هفتم توسعه سطح نسبتاً بالایی از جزئیات را در حوزه آموزش عالی تعیین می‌کنند، در حالی که ظرفیت‌های درونی دانشگاه‌ها – به‌ویژه در استان‌ها و در دانشگاه‌های غیر دولتی – متناسب با این سطح از انتظارات تقویت نشده است؛ همین شکاف می‌تواند یکی از دلایل تفاوت بین تطبیق «اسمی» در اسناد و تطبیق «واقعی» در فرایندها و پیامدها باشد.

نتایج این پژوهش تصویری نسبتاً روشن، اما چندلایه، از وضعیت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های استان قم در ارتباط با برنامه‌های ششم و هفتم توسعه ارائه می‌کند. در سطح کلی می‌توان گفت که اسناد راهبردی دانشگاه‌های مورد مطالعه، از نظر زبانی و مفهومی، تا حد زیادی با روح کلی اسناد بالادستی هم‌سو هستند؛ اما این هم‌سویی در سطح عملیاتی و در بُعد توسعه منابع انسانی و سازوکارهای اجرا و پایش، کامل و متوازن نیست. به بیان دیگر، دانشگاه‌ها «زبان برنامه‌های توسعه»

1. Fumasoli

را وارد اسناد خود کرده‌اند، اما هنوز فاصله‌ای معنادار تا تحقق «منطق برنامه‌های توسعه» در سطح ساختار، فرآیند و رفتار سازمانی دارند.

مهم‌ترین شکاف‌ها عبارت‌اند از: ۱. شکاف بین تأکید پررنگ برنامه‌های توسعه بر توسعه منابع انسانی دانشگاهی و بازتاب محدود و گزینشی این مضامین در اسناد راهبردی دانشگاه‌ها، ۲. شکاف بین متن و اجرا (تطبیق مفهومی در برابر تطبیق اجرایی)، ۳. شکاف ساختاری میان منطق تأمین مالی دانشگاه‌های غیر دولتی و مفروضات برنامه‌های توسعه، و ٤. شکاف دانشی و ادراکی مدیران و اعضای هیئت علمی نسبت به مفاد اسناد بالادستی.

بر اساس نتایج، پیشنهادها برای برنامه‌ریزان و قانونگذاران به شرح زیر بیان می‌شود.

- احکام و برنامه‌ها و معیارهای موجود در برنامه‌های ششم و هفتم توسعه، کلی بوده و دولت را به صورت عام مخاطب قرار داده است، در حالی است که با توجه به تنوع شرایط فرهنگی، جغرافیایی، نیروی انسانی و تمرکز جمعیتی و نیازهای صنعتی و اجتماعی، در سراسر کشور، مقتضی است که قانونگذاران در هنگام تدوین برنامه‌های توسعه، قسمت‌هایی از هدفگذاری را بر عهده شوراهای سیاست‌گذاری منطقه‌ای بگذارند. برای مثال درنظرگرفتن شرایط دانشگاه‌های غیر دولتی در بسیاری از قوانین و احکام فراموش می‌شود. این درحالی است که آمار ثبت نام دانشجویان در چند سال اخیر نشان از کاهش ثبت نام در مقطع کارشناسی در دانشگاه‌های دولتی و افزایش چشمگیر ثبت نام در دانشگاه‌های غیر دولتی دارد. بنابراین، نقش دانشگاه‌ها و مؤسسات غیر دولتی در بدنه آموزش عالی ایران غیر قابل چشم‌پوشی است.
- سازوکارهایی برای شناسایی و معرفی دانشگاه‌هایی که در اجرای برنامه‌های راهبردی خود موفق بوده‌اند، ایجاد شود. انتشار کتاب یا مجموعه مقالاتی که تجربیات موفق دانشگاه‌ها را مستند کرده و به عنوان الگویی برای سایر دانشگاه‌ها ارائه دهد.
- برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای تبادل تجربیات و دانش در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی.
- انجام مطالعات عمیق و آینده‌نگری برای شناسایی مسائل و اولویت‌های آتی جامعه و نظام آموزش عالی.

همچنین، برای مسئولین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پیشنهادهای زیر بیان می‌شود:

- درنظرگرفتن ویژگی‌های خاص هر دانشگاه مانند منابع انسانی، مادی، تجهیزات و اکوسیستم دانشگاهی در هنگام تدوین برنامه.
- پرهیز از کپی‌برداری صرف از برنامه‌های سایر دانشگاه‌ها و تطبیق برنامه با نیازها و شرایط خاص هر دانشگاه.
- ایجاد فرهنگ مشارکت و تعامل بین همه اعضای دانشگاه از جمله مدیران، هیئت علمی و کارکنان در فرآیند تدوین و اجرای برنامه.
- برگزاری جلسات منظم برای بررسی پیشرفت برنامه و رفع چالش‌ها.
- تقویت تفکر راهبردی در میان اعضای هیئت علمی و کارکنان.
- تعریف شاخص‌های عملکردی مشخص برای ارزیابی میزان پیشرفت برنامه.
- انجام پایش سالانه عملکرد و ارائه گزارش‌های دقیق.
- استفاده از نتایج ارزیابی برای بهبود برنامه و اصلاح مسیر در صورت نیاز.
- ایجاد صندوق حمایت از پژوهش‌های کاربردی برای حمایت از پژوهش‌هایی که به حل مسائل واقعی جامعه و صنعت کمک می‌کنند.
- توسعه برنامه‌های کارآموزی و ایجاد مراکز نوآوری و شتاب‌دهی برای تقویت ارتباط بین دانشگاه و صنعت.
- برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی مشترک با صنعت برای تبادل دانش و تجربیات.
- تقویت زیرساخت‌های پژوهشی از جمله آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها و کتابخانه‌های دیجیتال.
- فراهم‌کردن دسترسی به منابع اطلاعاتی معتبر و به‌روز.
- توسعه دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت برای ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان صنعت و سازمان‌ها.

با اجرای این راهکارها، می‌توان به تقویت برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها و ارتقای نقش آن‌ها در جامعه کمک کرد. دانشگاه‌ها با داشتن برنامه‌های راهبردی قوی‌تر می‌توانند به حل چالش‌های جامعه کمک کنند، نیروی انسانی متخصص و ماهر تربیت کنند و به توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور کمک کنند.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی بوده است. از جمله محدودیت‌های پژوهشگر در این تحقیق می‌توان موارد زیر را بیان کرد: عدم دسترسی به سند راهبردی برخی دانشگاه‌ها، به صورتی که محقق مجبور شد از برنامه راهبردی سازمان بالادستی استفاده کند؛ عدم شفافیت دانشگاه‌ها در ارائه سند راهبردی به صورتی که برخی دانشگاه‌ها این سند را جزء اسناد محرمانه خود تلقی می‌کردند.

در نهایت، برای پژوهشگران آتی پیشنهادهای زیر بیان می‌شود:

- بررسی همراستایی سند جامع علمی کشور با ابلاغ‌های اسناد توسعه ( از طرف مقام معظم رهبری)
- بررسی دلیل تکرار برخی اهداف در برنامه‌های پنجم و ششم و هفتم توسعه
- بررسی علت تفاوت زیاد بیین معیارهای آموزش عالی در برنامه هفتم توسعه با برنامه‌های پیشین
- بررسی میزان اطلاع و آگاهی اساتید دانشگاهی از محتوای اسناد بالادستی در حوزه آموزش عالی

## منابع


الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۵). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.

برایسون، جان مور (۱۳۸۹). *برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های عمومی و غیر انتفاعی*. ترجمه مهدی تقی‌زاده قمی و علی اعرابی. تهران: مهربان نشر.

حاجی‌پور، بهمن و سلطانی، مرتضی (۱۳۸٦). برنامه‌ریزی پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی: مورد مطالعه دانشگاه امام صادق (ع). *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۳(۱۳)، ۲٤-۱.

حسن‌پور، الهه، یوسفی، سپیده و جعفرپور، سوسن (۱٤۰٤). ارزشیابی برنامه پنج‌ساله ششم توسعه کشور در ساحت تربیت علمی و فناوری. اولین همایش بین‌المللی هوش مصنوعی در آموزش و پرورش، روان‌شناسی، علوم تربیتی و مطالعات دینی، فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی در هزاره سوم.

دیوید، فرد (۱٤۰٤). *مدیریت راهبردی*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

سلیمی، سمانه، پارسا، عبدالله، مهرعلی‌زاده، یدالله و شاهی، سکینه (۱۳۹۸). طراحی الگوی نقشه مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه دانشگاه. *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۸(۱۵)، ۲۰۱-۱۷٦.

علیپور حافظی، مهدی (۱٤۰۳). انتظارات اسناد بالادستی از نظام آموزش عالی کشور. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۳۰(۲)، ۱-۱۵.

کرامتی، محمدرضا (۱۳۹۳). *برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی*. تهران: انتشارات سمت.

مرادی، سعید، جنوی، رضا و پاکزاد، مجتبی (۱۳۹۹). پایش و ارزیابی وضعیت آموزش عالی ایران بر مبنای اسناد بالادستی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. رهیافت، ۳۰(۲)، ۱-۱۹.*

Fumasoli, T., Barbato, G. & Turri, M. (2020). The determinants of university strategic positioning: A reappraisal of the organization. *Higher Education, 80*(2), 305–334.

Harland, F., Stewart, G. & Bruce, C. (2018). Aligning library and university strategic directions: A constructivist grounded theory study of academic library leadership in Australia and the U.S.A. *New Review of Academic Librarianship, 24*(3–4), 263–285.

Hoffmann, V. E., et al. (2020). Strategic planning in higher education institutions: What are the stakeholders' roles in the process? *Studies in Higher Education, 45*(10), 1039–1056.

Jalal, S. & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management, 2*(2).

Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. New York: John Wiley & Sons.

Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.