

مهارت های راهبردی در مدیریت دانشگاهی

فاطمه سلیمانی^۱، فریبا عدلی^۲، گلنار مهران^۳

چکیده

امروزه عملکرد سازمان ها را در برنامه راهبردی مدیران آن جست و جو می کنند. راهبردهای قوی، سازمان ها را می سازند و راهبردهای ضعیف سازمان ها را از بین می برند. لذا، ضروری است مهارت های اساسی برای خلق راهبردهای اثربخش شناسایی شوند. بر این اساس، این پژوهش با هدف شناسایی مهارت های راهبردی مدیران دانشگاه انجام شد. روش پژوهش کیفی با رویکرد پدیدار نگاری بود. شرکت کنندگان پژوهش، مدیران دانشگاه های دولتی شهر تهران و مدیران مراکز ارزیابی و نظارت بر عملکرد دانشگاه بودند. با روش نمونه گیری شدت، مدیران دانشگاه های الزهرا (س)، تهران، شهید بهشتی، علامه طباطبایی، تربیت مدرس و خوارزمی در این پژوهش شرکت داشتند. ابزار گردآوری داده ها، مصاحبه های نیمه ساختار یافته بود. داده های پژوهش به روش تحلیل محتوای کیفی بررسی شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد مدیران راهبردی دانشگاه ها افزون بر مهارت های عمومی مدیریت، به مهارت های راهبردی شامل: مهارت تفکر و شم راهبردی، سیاستگذاری راهبردی، هنر اداره سرمایه راهبردی، ارتباطات و اخلاق راهبردی نیازمند هستند. ضروری است در جهت تدوین و اجرای اثربخش برنامه راهبردی دانشگاه، دوره های مهارت آموزی راهبردی برای مدیران آموزش عالی طراحی و برگزار شود.

واژگان کلیدی: مدیریت راهبردی، مدیران دانشگاه، مهارت آموزی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۱۰/۰۳

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه الزهرا(س).

۲. استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه الزهرا(س) (نویسنده مسئول). faradli@alzahr.ac.ir

۳. استاد مدیریت آموزشی دانشگاه الزهرا (س)

مقدمه

امروزه بیش از گذشته، دانشگاه‌ها موضوع توجه، علاقه و هدف ملت‌ها، دولت‌ها و مؤسسات بین‌المللی شده‌اند و نقش اصلی و مهم آن‌ها، در دستیابی به جامعه دانش‌بنیان بازشناسی و تعریف‌شده است و برای درگیری گسترده‌تر و مستقیم‌تر در مسائل مختلف جامعه فراخوانده شده‌اند. در حال حاضر گفتمان غالب، نقش راهبردی دانشگاه‌ها در جامعه دانش‌بنیان است (عدلی، ۱۳۹۷). در این ارتباط دیاکو، هیوز و مک کلوی^۱ (۲۰۱۲) می‌گویند: دانشگاه‌ها در برابر جریان‌های مالی، تأمین بودجه، پاسخ‌دهی به خطمشی‌های ملی و فشارهای بیرونی به عمل راهبردی فراخوانده شدند و به موازاتی که بر نقش دانشگاه‌ها در رشد و توسعه اقتصادی و نوآوری به شکل روزافزون تأکید می‌شود، فشارها نیز بر دانشگاه‌ها بیشتر شده است. از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود به شیوه راهبردی در سطوح ملی، منطقه‌ای و جهانی با هدف کسب منابع برای فعالیت‌های خود، عمل کنند و نسبت به شرکا و سهامداران به‌ویژه در بخش دولتی پاسخگو باشند. این تغییرات جدید در اداره و بودجه دانشگاه و سازمان‌های پژوهشی، گذر به وضع راهبردی درک و تفسیر می‌شود. در این ارتباط، بنوکروسی و دارایو^۲ (۲۰۰۷)، نظریه دانشگاه‌ها به‌عنوان واحد راهبردی را طرح کرده‌اند. در این نظریه، به جای تکیه بر نظریه‌های اقتصادی که با طبیعت دانشگاه‌ها سازگار نیستند؛ راهبرد دانشگاه را بر اساس مفاهیم عمومی توضیح می‌دهند. آن‌ها در تعریف راهبرد دانشگاه می‌گویند: «راهبرد دانشگاه، الگو نوظهور پیکربندی بروندهای دانشگاه است که به تصمیم‌گیری‌های نسبتاً مستقل دانشگاه وابسته است و با ترکیب مناسب درون دادها یا منابع حمایت می‌شود». بر این اساس، راهبردهای دانشگاه نوظهور هستند نه از پیش تعیین‌شده و پیش‌بینی‌شده و به‌واسطه موقعیت‌یابی منابع در فضای چندبعدی بیرونی تعریف و اندازه‌گیری می‌شوند. تفکر راهبردی دانشگاه، تفکری بلندمدت و تا حدودی با برگشت‌ناپذیر منابع موقعیت‌یابی شده در فضای بیرونی همراه است و تشخیص احتمالی بهترین کاربرد منابع موجود در طی زمان است. دانشگاه، باید به عوامل بیرونی نظیر اجتماعات علمی یا تقاضا برای آموزش عالی پاسخ دهد.

توجه به موضوع مدیریت راهبردی در آموزش عالی در اواخر دهه ۱۹۷۰، با انتشار کتاب کلر^۳ با عنوان «راهبرد آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی» آغاز شد. در ۱۹۸۳، کاربرد مدیریت راهبردی در حوزه‌های مختلف آموزش عالی گسترش یافت. پیترسون^۴ و کپ^۵ از اولین نویسندگانی بودند که در حوزه برنامه ریزی راهبردی در آموزش عالی مطالبی را منتشر کردند (قهرمانی، ۱۳۹۳). با افزایش تعداد دانشجویان، کاهش در سطح تمرکززدایی، کنترل دولتی و ایالتی در مؤسسات آموزش عالی ظهور کرد و با اصلاحات گسترده و فرایندهای کیفیت‌محور آشکار شد که توانایی دانشگاه‌ها در تدوین و اجرای راهبرد، یک شرط حیاتی برای آینده دانشگاه است. در ایران نیز، مدیریت راهبردی در سال‌های اخیر در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به شکل جدی مطرح شده است (کارگر، ۱۳۹۳). دانشگاه‌ها مانند سازمان‌های دیگر، برای بقا و پیشرفت، نیازمند برنامه ریزی و مدیریت راهبردی هستند و تدوین راهبرد در حوزه‌های مختلف به ویژه حوزه‌های آموزش و پژوهش که از فعالیت‌های اصلی دانشگاه به شمار می‌رود، اجتناب‌ناپذیر است (قهرمانی، ۱۳۹۳). مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌تواند تسهیل‌گر فراگیری دانش‌های جدید، مهارت‌ها و توانایی‌ها شود (فتح‌اللهی، ۱۳۸۸). میدل و دولومبی^۶ (۱۹۹۸)، درباره مدیریت راهبردی در دانشکده‌ها و مدارس بررسی وسیعی انجام داده‌اند و دریافته‌اند مدیریت راهبردی در دانشگاه به الف. کل سازمان، ب. هدف اصلی سازمان، ت. جهت سازمان، پ. جایگاه سازمان در محیط مربوط می‌شود و عامل بسیار مهمی در مدیریت آموزش عالی به شمار می‌رود (شهاب‌فر، عرب مختاری و رجایی پور، ۱۳۸۸). مدیریت راهبردی به مؤسسات آموزش عالی کمک می‌کند تا با محیط و سیاست‌های کلان آموزش منطبق شوند و به منظور دست‌یابی به هدف‌ها، دانشگاه را هدایت می‌کنند (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸). هدف اصلی مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها، خلق قابلیت‌های راهبردی به واسطه تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در

1. Deiacco, Hughes & McKelvey
2. Bonaccorsi & Daraio
3. keller
4. peterson
5. cope
6. Midland dolombi

راستای دست یابی به موفقیت پایدار برخوردار است (بهرامی، رجایی پور، یارمحمدیان و کاظمی، ۱۳۸۹). مدیریت راهبردی شرطی مهم برای استقلال سازمانی و شایستگی اصلی برای موسسات آموزش عالی است که خود را به عنوان بازیگر مستقل می دانند. مدیریت راهبردی ایده و ابزارهایی برای برنامه ریزی، اجرا و کنترل در اختیار مدیران قرار می دهد که مناسب شرایط خاص موسسات آموزش عالی است. راهبرد آموزش عالی باید به چهار پرسش پاسخ دهد: ۱. کدام یک از مهارت های اصلی می توانند فعالیت ها را در ۵ تا ۱۰ سال آینده ایجاد کند؟ ۲. چگونه می توانیم با سایر موسسات رقابت کنیم؟ ۳. در کدام زمینه های ایجاد شده یا جدید ما می خواهیم در ۵ تا ۱۰ سال آینده موفقیت سازمانی کسب کنیم؟ ۴. چگونه ما مسولیت اجتماعی خود را در این قلمروها انجام می دهیم (نیکل^۱، ۲۰۱۱).

به این ترتیب متخصصان راهبردی، مدیریت راهبردی را برای دانشگاه حیاتی می دانند و بیان می کنند که مدیریت راهبردی باید مهمترین موضوعی باشد که دانشگاه ها انجام می دهند. زیرا، امکان تحقق هدف ها و فعالیت های اصلی آن ها را فراهم می کند (استوکالیوا^۲، ۲۰۱۴). اداره راهبردی دانشگاه ها، از جمله وظایف مدیران سطح عالی است. این مدیران سطح عالی، هدف ها و راهبردها را تعیین و تدوین می کنند و برنامه ریزی جامع را طراحی و عملکرد کلی واحدهای مختلف را ارزیابی می کنند و بیشتر وقت خود را با افراد خارج سازمان سپری می کنند (فتح اللهی، ۱۳۸۸). همان گونه که بنوکروسی و دارایو^۳ (۲۰۰۷) می گویند: بدیهی است رفتار راهبردی دانشگاه مستلزم تصمیم گیری های درونی با قدرتی آزاد و مستقل است. در برابر نگاه سنتی که راهبرد دانشگاه، واکنش به فشارهای محیط و انطباق با آن ها تعریف شده، در حال حاضر مفهوم راهبرد، موضوع شایستگی ها و مهارت های ناشی از وابستگی منابع را منعکس می کند. زیرا، دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی سازمان هایی هستند که به طور همزمان با یکدیگر رقابت می کنند و با تهدیدهای محیطی مختلف روبه رو می شوند که در مواجهه با این تهدیدها باید از مهارت راهبردی استفاده کنند. کلر، معتقد است هدف اصلی راهبرد، موفقیت دانشگاه در تحقق رسالت خود است. راهبرد، سازمان را با تغییرات پیش بینی نشده محیط پیوند می دهد، به طوری که سرعت تامین منابع سریع تر از هزینه منابع باشد (شجاعی، ابراهیمی و سلیمی، ۱۳۹۶). بر این پایه، موفقیت مدیریت دانشگاه و تحقق عملکرد عالی یک رخداد تصادفی نیست بلکه، حاصل تصمیم ها و اقدامات مبتنی بر فرایند مدیریت و رهبری راهبردی است. مدیر و رهبر راهبردی، با تکیه بر چشم انداز راهبردی به تغییرات محیط پاسخ می دهد و با پیش بینی این موضوع که در آینده چه تغییراتی رخ می دهد، سازمان را هدایت می کند. رهبری راهبردی، مجموعه باورهایی را پایه گذاری می کند که اعضا بر پایه و در جهت آن ها فعالیت می کنند. رهبری راهبردی، رسالت و هدف های دانشگاه را شکل می دهد و گام های نهایی را در جهت اجرا و ارزیابی راهبردها برمی دارد (سلمانی و فضائلی، ۱۳۹۱). در واقع، مدیران راهبردی مسئول موفقیت یا شکست سازمان ها هستند به باور فرای، سری و استوا^۴، مدیران راهبردی سه مسئولیت اصلی به عهده دارند: ایجاد زمینه تغییر، ایجاد تعهد و مالکیت، ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری. نقش اصلی مدیر راهبردی این است که فرآیند یادگیری سازمانی و تغییرات را به شکل پایدار تسهیل کنند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۰، ۷۸) و برجسته های کلیدی نظیر تعیین هدف ها، ارتباطات و نظارت بر عملکرد تکیه کنند (سیمس^۵، ۲۰۱۵). مدیران راهبردی افرادی پویا و منعطف هستند و شرایط مبهم را تحمل کرده و خود را با آن تطبیق می دهند. لذا، مدیر راهبردی باید برنامه ریزی و کنترل کند و دارای تفکر راهبردی باشد (پهلوانیان، ۱۳۸۵، ۸۷).

با توجه به این که مدیران آموزش عالی با وظایف و فعالیت های پیچیده و مختلفی روبه رو هستند؛ گستردگی وظایف مدیران از یک طرف، اهمیت و ضرورت رسالت دانشگاه ها از طرف دیگر، ایجاب می کند که مدیران دانشگاه افزون بر مهارت های عمومی از مهارت های مدیریت راهبردی در تدوین و عملیاتی کردن برنامه راهبردی برخوردار باشند. صلاحیت و شایستگی مدیران از نظر مهارت های راهبردی یکی از عوامل پایداری موفقیت دانشگاه ها است. بنابراین، مدیران اثربخش، نیازمند مهارت های راهبردی هستند (مبینی و عباس پور، ۱۳۹۳). به رغم اینکه بیش از پنج دهه از زمانی می گذرد که کلر، بحث راهبرد در آموزش عالی را طرح کرد، به نظر می رسد موج انقلاب مدیریتی او در دانشگاه های جهان فراگیر نشده است و با وجود اهمیت

1. Nickel
2. Stukaliwa
3. Bonaccorsi & Daraio
4. Frye, Series & Staya
5. Sims

موضوع مدیریت راهبردی در دانشگاه ها و فضای آموزشی کشور و اهمیت شایستگی ها و مهارت های راهبردی مدیران، پژوهش درخور توجه ای در این قلمرو انجام نشده است و با وجود اینکه اهمیت مهارت راهبردی در ادبیات موسسات آموزش عالی بارها به کار رفته است اما، تلاش کمی برای عملیاتی کردن این مفهوم انجام شده است.

به رغم اینکه مدیریت راهبردی از دهه ۱۳۸۰، در دانشگاه ها طرح شد اما، کمتر به مهارت های اساسی مدیران آموزش عالی برای مدیریت راهبردی توجه شده است. مدیران راهبردی آموزش عالی برای اینکه بازیگران راهبردی باشند، به مهارت های راهبردی نیازمند هستند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و سبب افزایش اثربخشی دانشگاه ها شوند. موضوع مهارت های مدیریتی از جمله موضوعاتی است که از ابتدای پیدایش مدیریت تا به امروز توجه شده و به شیوه های مختلفی بررسی شده است (روغنی، بهرآفراده، منفردی راز، ۱۳۸۸). با توجه به اهمیت موضوع مهارت های مدیریتی، سازمان های موفق باید مدیرانی را انتخاب کنند که از مهارت ها و ویژگی های مورد نیاز سازمان برخوردار باشند (ال بای^۱، ۲۰۰۴). مدیریت راهبردی در دانشگاه باید با توجه به خواسته های اجتماع باشد و با استانداردهای راهبردی جهانی سازگار باشد. مدیر راهبردی باید شرایط درونی و بیرونی دانشگاه را در نظر بگیرد و با توجه به آن راهبرد تعیین کند (لمپیرنی، دنیسو و دیمیتریس^۲، ۲۰۱۴). بر این پایه، مدیر راهبردی می تواند رفتار دانشجویان و کارکنان را پیش بینی کند. لذا، ضروری است مدیران دانشگاه در زمینه راهبردی تخصص داشته باشند (فرای^۳، ۲۰۱۶) یا دوره های آموزشی لازم را گذرانده باشد تا این مهارت ها را برای رسیدن به وضعیت مطلوب به کار گیرند. با توجه به اهمیت این موضوع، این پژوهش درصدد شناسایی مهارت های راهبردی مدیران دانشگاه است تا با به کارگیری این مهارت ها، فرایند مدیریت راهبردی در دانشگاه ها بهبود یابد و به توسعه مبانی نظری مدیریت راهبردی در دانشگاه ها کمک شود. پرسش های پژوهش عبارتند از:

۱. تجربه زیسته مدیران دانشگاه ها از اجرا مدیریت راهبردی چگونه بود؟

۲. مدیران دانشگاه ها به چه مهارت های راهبردی نیاز دارند؟

روش تحقیق

با توجه به هدف و پرسش های پژوهش، این پژوهش به روش کیفی (فلیک^۴، ۱۳۹۱) انجام شد زیرا، پژوهشگران درصدد کشف مهارت های راهبردی مدیران آموزش عالی در میدان مطالعه یا دانشگاه بودند. با توجه به اینکه بیش از یک دهه است مدیران به رفتار راهبردی از جمله تدوین برنامه راهبردی فراخوانده شده اند، پژوهشگران درصدد بازتاب تجربه زیسته مدیران درگیر فعالیت های راهبردی دانشگاه بودند. ونیز کشف و شناخت معنا و مفهوم مهارت های راهبردی که در ذهن مدیران راهبردی دانشگاهی که آن را تجربه کرده اند چگونه است. بر این اساس، پژوهش با رویکرد پدیدارنگاری^۵ (فلیک، ۱۳۹۱) انجام شد. از آنجایی که برنامه راهبردی در برخی دانشگاه ها اجرا شده لذا، با استفاده از روش نمونه گیری شدت، شرکت کنندگان پژوهش مدیران دانشگاه های دولتی شهر تهران بودند. افزون بر این مدیران، با مدیران پیشین دانشگاه ها نیز به دلیل داشتن تجربه های غنی در تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی در دوره مدیریت خود همچنین، مدیران مراکز نظارت و ارزیابی عملکرد دانشگاه ها که مستقیم در تدوین و اجرای برنامه راهبردی نقش داشتند مصاحبه انجام شد. به این ترتیب، با مدیران دانشگاه های: الزهرا (س)، خوارزمی، تهران، تربیت مدرس، شهید بهشتی و علامه طباطبایی (جدول، ۱) مصاحبه انجام شد. مصاحبه ها حضوری با میانگین ۶۰ دقیقه، با تعیین وقت و انتخاب محل مصاحبه از طرف شرکت کنندگان انجام شد.

برای تحلیل داده ها، از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد که روشی برای تفسیر ذهنی محتوا داده های متنی از طریق فرایندهای طبقه بندی نظام مند و خلق تم است. بر این اساس، ابتدا، مصاحبه ها پیاده و به متن تبدیل شدند. سپس، با توجه به اینکه واحد تحلیل عبارت و جمله بود، عبارات و جمله هایی که ارتباط چندانی با پرسش های پژوهش نداشتند حذف شدند و به این ترتیب، مقوله ها ظاهر شدند و در نهایت، عبارات و جملات مشابه، بر اساس معیارهای قابل فهم بودن و تفسیرپذیری،

1.El bay

2.Lampyrne, Danceo, Dimitrios

3.Frey

4.Flick

5.Phenomenography

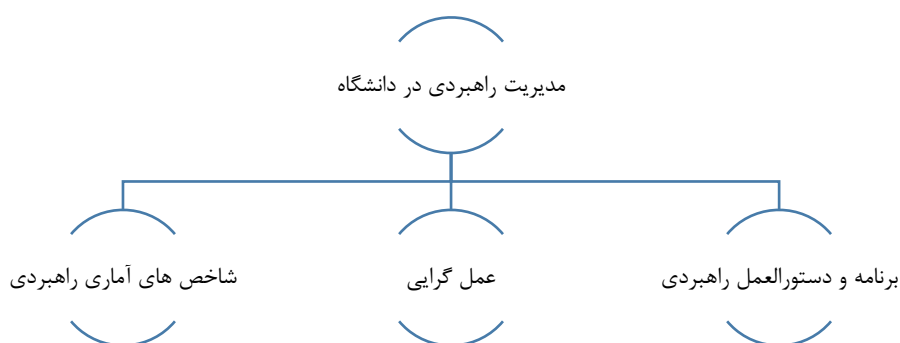
دسته بندی و خلاصه شدند و الگو درون داده ها یا مضمون ها آشکار شدند. برای تعیین اعتبار داده ها، از باورپذیری، اعتماد پذیری و تایید پذیری استفاده شد.

جدول (۱) اطلاعات جمعیت‌شناسی شرکت کنندگان

کد	رشته تحصیلی	سابقه مدیریت	مرتبه علمی
۱	ادبیات عرب	رئیس دانشگاه	دانشیار
۲	فیزیک	رئیس دانشگاه	استاد
۳	جغرافیای سیاسی	رئیس دانشگاه	استاد
۴	روان شناسی سلامت	معاون برنامه ریزی راهبردی دانشگاه	دانشیار
۵	حقوق بین الملل	رئیس پیشین و رئیس مرکز ارزیابی عملکرد دانشگاه	استادیار
۶	مهندسی عمران	رئیس پیشین دانشگاه	استاد
۷	علم اطلاعات و دانش شناسی	رئیس مرکز ارزیابی عملکرد دانشگاه	استاد
۸	مهندسی صنایع	رئیس مرکز ارزیابی عملکرد دانشگاه	استادیار
۹	ادبیات فارسی	رئیس پیشین دانشگاه	استاد
۱۰	ریاضی	رئیس پیشین دانشگاه	استاد
۱۱	ریاضی	رئیس مرکز ارزیابی عملکرد	استاد
۱۲	اقتصاد	رئیس دانشگاه	دانشیار

یافته های تحقیق

در ارتباط با پرسش اول، تجربه زیسته مدیران دانشگاه ها از اجرا مدیریت راهبردی چگونه بود؟ مدیران دانشگاه، اولین تجربه راهبردی خود را با تدوین برنامه راهبردی به دستور وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شروع کردند و برای اجرای آن، در هیچ دوره آموزشی شرکت نکردند. از نظر آن ها ویژگی های این فعالیت ها عبارتند از: برنامه و دستورالعمل راهبردی، عمل گرایی و شاخص های آماری راهبردی (شکل ۱).



شکل (۱) تجربه زیسته مدیران آموزش عالی در اجرای مدیریت راهبردی

مدیران دانشگاه در ابتدا، شورای راهبردی دانشگاه را شکل دادند و برنامه راهبردی دانشگاه را با توجه به ارزش ها و آرمان های جامعه تدوین کردند. افزون بر تدوین برنامه بلندمدت راهبردی، برنامه های عملیاتی را نیز تدوین کردند تا در سطوح دیگر، مطابق با رسالت و هدف های دانشگاه عمل کنند. برنامه راهبردی در دانشگاه ها بر اساس هدف های دانشگاه و اسناد موجود از

جمله سند چشم انداز ۱۴۰۴ تدوین شد و در دانشگاه ها به عنوان یک دستورالعمل برای اجرای برنامه راهبردی تعریف شد. بر اساس این دستورالعمل، مدیران، آینده دانشگاه پیش بینی کرده و تعیین شد میزان پیشرفت دانشگاه را بر این اساس اندازه گیری کنند. مدیر کد ۱، در این باره می گوید: «مساله راهبردی یکی از مهمترین مساله های کنونی دانشگاه ها است زیرا من معتقدم که حتی اگر برنامه راهبردی غلط باشد با برنامه پیش رفتن خیلی به نفع ما است تا بدون برنامه راهبردی عمل کردن و اینکه تقدیر برای ما مقرر کند. لذا برنامه راهبردی خود را مطابق با اسناد ویژه مانند سند ۱۴۰۴ تدوین کردیم تا بتوان این سیستم راهبردی را به صورت عملیاتی در آورد. بنابراین شورای راهبردی این سند را در قالب برنامه راهبردی و دستورالعمل راهبردی به تمامی بخش ها اعلام کردند تا مطابق با آن عمل نمایند و به اهداف دانشگاه دست یابند».

اصالت عمل یا عمل گرایی برنامه های راهبردی، برای مدیران راهبردی آموزش عالی بسیار اهمیت داشت. مدیر کد ۶، در این باره می گوید:

«مدیریت راهبردی به این موضوع برمی گردد که اگر ما صرفاً تئوریتیکال و نظری و آرمانی به قضیه نگاه کنیم نمی توانیم گام هایی را برداریم که بشود گفت این مدیریت راهبردی است. بنابراین، مدیریت راهبردی یک مدیریت عملگرایانه است نه یک مدیریت آرمانی. یک مدیر راهبردی باید دیدگاه کنش گرا داشته باشد در دانشگاه هر عمل و فعالیت باید متناسب با واقعیت و در عمل اتفاق بیفتد. بدون توجه به واقعیت و تنها نوشتن برنامه، در حد آرمان باقی می ماند که این بی فایده است. نباید برای تمامی بخش های دانشگاه مثلاً به ویژه بخش درآمد و منابع مالی آرمانی صحبت کنیم. باید برای تمام ابعاد دانشگاه دیدگاه کنشی داشته باشیم».

مدیران شرکت کننده بر این باور بودند عملیاتی شدن مدیریت راهبردی باید با توجه به شاخص های آماری مشخص انجام شود. هر چقدر شاخص های راهبردی شفاف و مشخص باشد، وضعیت موجود بهتر شناسایی می شود و وضعیت مطلوب نیز بهتر طراحی می شود. مدیر کد ۴، می گوید:

«به نظر می رسد وزارت علوم خیلی راهبرد مشخص و معلومی را پیگیری نمی کند. یعنی اگر الان شما از من بپرسید که ۳ تا از راهبردی اصلی وزارت علوم را بیان کن طی ده یا پنج سال گذشته که باید به آن می رسیدیم، نمی دونم راهبردهای وزارت علوم چی هستند. ما در حال مشق کردن برنامه راهبردی هستیم. اگر برای برنامه راهبردی شاخص های کمی و کیفی در نظر گرفتیم که این شاخص ها تصویر روشن تری از موقعیت و شرایط به ما دهد و سبب می شود طبق شاخص ها اثربخش تر و کارآتر عمل کنیم. مشکلی که در وزارت علوم هست که اکثر شاخص ها کیفی است و ما شاخص آماری کمی داریم اگر هم هست خود اون تعریف گنگ و مبهم است که به نظر می رسد وزارت علوم خیلی پاسخ دقیق و مشخصی برایش ندارد. در واقع برنامه ریزی راهبردی قبل از هر چیزی نیاز دارد که شما شاخص هایتان را مشخص کنید و آمار خوبی داشته باشید و تعریف دقیقی از آمارها و داده های خود داشته باشید».

در ارتباط با پرسش دوم، مدیران دانشگاه ها به چه مهارت های راهبردی نیاز دارند؟ مدیران بر اساس تجربه خود در اجرای برنامه راهبردی، مهارت های را پیشنهاد دادند. پس از تحلیل داده ها، مهارت های راهبردی مدیران دانشگاه شامل: مهارت تفکر و شم راهبردی، سیاستگذاری راهبردی، هنر اداره سرمایه راهبردی، ارتباطات و اخلاق راهبردی (جدول ۲) است.

جدول (۲) مهارت های راهبردی مدیران دانشگاه از نظر مصاحبه شوندگان

مضمون ها	مقوله ها	زیر مقوله ها	نمونه داده ها
سیاستگذاری	هدف نویسی راهبردی	نبوغ و خلاقیت، بلوغ مدیریتی، سیر هدفمند، پیاده سازی هدف	«مدیر باید دارای نبوغ و خلاقیت فردی باشد تا از طریق این نبوغ به اهداف راهبردی خود برسد» (کد ۶).
		ابزارشناسی، برنامه نویسی، انعطاف پذیری	«مدیر باید ابزارشناس باشد یعنی تکنیک ها و ابزارهای لازم برای تدوین برنامه را بشناسد و طبق آن برنامه را تدوین نماید» (کد ۸).
راهبردی	برنامه ریزی راهبردی	سیاست مدار، آینده نگری راهبردی	«مدیر باید بتواند وضعیت مطلوب و

	ارزیاب‌کننده، هماهنگ کننده، آینده‌نگار	آینده را پیش بینی کند و آینده نگار باشد» (کد ۲).
تصمیم‌گیری راهبردی	انسان‌ساز، تفکر واگرا، سیاست‌گذار علمی، گذشته‌نگر، آزمایشگر، آتش‌نشان، ناظر، تحلیل‌گر، آسیب‌شناس	«مدیر علاوه بر تصمیم‌گیری باید بتواند آن تصمیم را تجزیه و تحلیل کند و تحلیل‌گر باشد» (کد ۱۲).
راهبرد در عمل	سیاست‌گذار، دوری از سیاست زدگی، مجری‌گری	«مدیر باید برنامه و تصمیمات راهبردی را اجرا نماید و توانایی عملیاتی کردن آن را داشته باشد» (کد ۷).
مشورت در عمل جمعی	نگرش دموکرات، پیگیر، نگرش سیستمی، گوش شنوا، خرد جمعی	«مدیر باید گوش شنوا باشد و بتواند تمامی نظرات دیگران را بشنود و به کار بگیرد» (کد ۵).
ارتباطات و اخلاق راهبردی	روحیه هم‌وردطلبی	«مدیر باید توانایی رقابت با دیگران را داشته باشد تا بتواند به مزیت رقابتی دست یابد» (کد ۳).
اخلاق راهبردی	متعهد، انطباق‌پذیر، صعه‌ی صدر، متوکل، فداکار، مسئولیت‌پذیر، قانون‌مدار، منظم	«مدیر باید از خصوصیات برجسته اخلاقی مثل فداکاری و صبوری برخوردار باشد زیرا، زیردستان نیز با توجه به اخلاق مدیر با آن رفتار می‌کنند» (کد ۲).
ارتباط راهبردی	صمیمی، مذاکره‌گر	مدیر ضمن برقراری روابط رسمی از روابط غیر رسمی میان خود و پرسنل برخوردار باشد» (کد ۴).
تفکر راهبردی	دید مثبت، جامع‌نگری، سخت‌کوشی، سنگ محک، سرمایه‌گذار، شم مدیریتی، خلق فرادید روشن	«مدیر راهبردی از تفکر واگرا برخوردار است یعنی ضمن توجه به مسائل روزمره به آینده هم توجه می‌کند» (کد ۱۰).
تفکر و شم راهبردی	پرسشگر، متفکر، قاطع، حل‌کننده مسئله، دارای قدرت استدلال، استیلاطلب، زیرک، پژوهشگر، فره مند، توان جسمی و علمی، پیش‌بینی‌کننده، رهبر، جامع‌نگر، هوش عاطفی، معرفت‌شناس، خودآگاه	«مدیر باید برش مدیریتی لازم را داشته باشد تا بتواند به صورت اثربخش عمل کند» (کد ۷).
ارزش آفرین	اقتصاددان، ثروت آفرین، کارآفرین، پشتیبان مالی، حسابدار	«مدیر باید کار آفرین باشد و بتواند درآمد زایی برای دانشگاه داشته باشد» (کد ۱۱).
آماردان	آمار، بودجه‌بندی، چشم‌انداز رقابتی	«مدیر باید برای بحث‌های آماری بتواند شاخص‌های کمی و کیفی برای دانشگاه‌ها تدوین و طراحی نماید» (کد ۸).
هنر اداره سرمایه راهبردی		

اداره سرمایه هوشی	کارآ کردن سرمایه انسانی، بهره‌ور	«مدیر باید سرمایه نیروی انسانی را کارآمد نگه دارد تا بتواند به اهداف سازمانی دست یابد» (کد ۱۲).
دانش در عمل	نگرش عملیاتی، برنامه عملیاتی، عمل‌گرایی، واقع‌گرایی	«مدیر باید عمل‌گرا و واقع‌گرا باشد یعنی با توجه به واقعیت‌های موجود عمل کند تا به وضعیت مطلوب دست یابد» (کد ۱).
تخصص راهبردی	سخت‌افزاری، نفوذپذیری، استقلال	«مدیر باید از مجموعه توانایی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برخوردار باشد که مهارت نرم‌افزاری برای مدیران ارشد بیشتر مورد توجه است» (کد ۵).
دانش مدیریت در عمل	هنر مدیریت، برنامه‌ریزی، آموزشی، سواد متخصص	«مدیر آموزش عالی باید از برنامه‌ریزی آموزشی اطلاع و آگاهی داشته باشد تا بتواند برنامه‌ها را مطابق با اهداف آموزشی طراحی نماید» (کد ۹).

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناسایی مهارت‌های راهبردی مدیران دانشگاه بود. بر پایه تجربه مدیران، مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها با تدوین برنامه راهبردی به دستور وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شکل گرفت. این برنامه راهبردی که برای دست یافتن به رسالت و هدف‌های دانشگاه تدوین شده، ویژگی‌های: برنامه و دستورالعمل‌های راهبردی، عمل‌گرایی و شاخص‌های آماری راهبردی را دارد. مهارت‌های راهبردی مدیران دانشگاه عبارتند از: مهارت تفکر و شم راهبردی، سیاستگذاری راهبردی، هنر اداره سرمایه راهبردی، ارتباطات و اخلاق راهبردی.

مدیران راهبردی دانشگاه‌ها به مهارت تفکر و شم^۱ راهبردی در تعیین فرادید و چشم‌انداز دانشگاه و هدف‌گذاری نیازمند هستند. مینتزبرگ^۲ و همکاران (۱۹۹۸)، دیدگاه مدیریت بر پایه مجموعه قوانین جهان‌شمول را بررسی کرده و بر این باور هستند که مدیریت بر بنیان قوانین جهان‌شمول قرار ندارد؛ بلکه، به‌واسطه عمل مدیران، در اداره مسائل خاصی است که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند. آن‌ها معتقدند که منبع مزیت رقابتی یا موفقیت مستمر، توانایی برای تدوین برنامه تحلیلی جامع و دقیق نیست؛ بلکه، توانایی انطباق‌پذیری با تغییرات دائمی در عمل است. در این دیدگاه، مدیریت بیشتر هنر و حرفه تعریف می‌شود تا علم؛ زیرا بر اساس بینش، فرادید، شم و تجربه قرار دارد. برای فرادید نویسی دانش عقلانی، دانش شهودی و دانش هیجانی همچنین، حفظ گشودگی ذهن ضروری است. در سال‌های اخیر برای نوآوری و خلاقیت، بر کاربرد منطقی توانایی‌های غیرعقلانی ذهن و دانش مستتر نظیر عواطف، هیجانات و شهود تاکید شده است. این موضوع با پژوهش‌های متعددی نظیر: نظریه منطقی شم و ناخودآگاه جمعی^۳ حمایت‌شده است (عدلی، ۱۳۹۷). در این ارتباط ویرزبیک^۴ (۲۰۰۷) می‌گوید: تفسیر جدیدی از قدرت و نقش شم در مطالعات سازمان و مدیریت ارائه شده است. شم، منبع مطمئن درونی برای درک ماهیت مفاهیم اساسی است که در تولید ایده‌های جدید و عقاید نوآورانه دخالت دارد. پژوهش نادری، بازگانی، صفری و شوقی (۱۳۹۳) نیز نشان می‌دهد مدیران برای تصمیم‌گیری در محیط متلاطم و پیچیده نیازمند شم راهبردی هستند. مدیر راهبردی با مهارت‌های تفکر و حل‌مساله، فرصت‌طلبی، آینده‌نگری و مشورت با سایر اعضا می‌تواند تصمیم‌های اثربخش بگیرد و فعالیت‌های دانشگاه را در جهت هدف‌ها و رسالت آن هدایت کند. همچنین پژوهش جواهری

1. Intuition
2. Mintzberg
3. Collective Unconscious
4. Wierzbicki

زاده و چرمیان (۱۳۸۸)، بر ضرورت مهارت های تشخیص، تطابق، الهام و تجربه و تفکر راهبردی مدیران تاکید دارد. فتح اللهی (۱۳۸۸) و شعبانی (۱۳۹۳) نیز مهارت های آینده نگری و تفکر راهبردی را به عنوان مهارت های لازم برای مدیریت راهبردی مدیران دانشگاه معرفی می کنند. به این ترتیب، درک شهودی از ویژگی های مهم مدیران راهبردی دانشگاه ها است. زیرا، دانشگاه ها در محیط هایی فعالیت می کنند که سرشار از پیچیدگی و عدم قطعیت است.

مدیران راهبردی دانشگاه ها باید مهارت سیاستگذاری راهبردی داشته باشند زیرا، برای رسیدن به فرایند و چشم انداز سازمان خود باید سیاستگذاری کنند و این مهارت را در خود تقویت کنند. سیاستگذاری راهبردی مستلزم مهارت های شناسایی مسایل پیش روی دانشگاه و بررسی راه حل، تدوین، اجرا، ارزیابی و تغییر سیاست یا خط مشی ها است. لذا، مدیران راهبردی دانشگاه ها باید ابزارشناس باشند و فنون پیاده سازی سیاست ها را در عمل بدانند. با در نظر گرفتن شرایط و وضع موجود دانشگاه با نگرش واقع گرایی و مشورت با استادان برنامه را تدوین و اجرا کنند. پژوهش قهرمانی (۱۳۹۳) نشان می دهد برنامه ریزان و مدیران دانشگاه باید در تدوین سیاست ها ضمن توجه به مسائل روزمره از آینده نیز غافل نباشند، از طریق سیاستگذاری علمی و جذب منابع مالی بودجه خود را افزایش دهند و با ارتباطات برون سازمانی بخش خصوصی را متقاعد کنند که با نیروی های متخصص دانشگاهی همکاری کنند. پژوهش آریچ^۱ (۲۰۰۴) نیز نشان می دهد مدیران آموزش عالی با داشتن توانایی هدف گذاری می توانند سیاست های خود را بهبود بخشند و عملکرد قوی تری داشته باشند.

مدیران راهبردی دانشگاه باید از هنر اداره سرمایه راهبردی برخوردار باشد. امروزه، یگانه سرمایه سازمان، سرمایه فکری و هوشی آن است که با دانش، توانایی، تجربه کارکنان و مشتریان پیوند دارد (عدلی، ۱۳۹۷). مدیران با مهارت های نرم افزاری خود باید به توانند در نگرش و رفتار استادان تغییر مثبت ایجاد کنند. مهارت های نرم افزاری شامل مهارت تفکر تحلیلی، حل مساله، ارتباطات، کار تیمی، یادگیری مادام العمر، مدیریت اطلاعات، توسعه و ساخت نوآوری و مهارت حرفه ای است. پژوهش وال آفا، ساوانی، تنگ کیو،^۲ (۲۰۱۵) نشان می دهد این مهارت ها در اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان موثر است. پژوهش مطلبی و رکانی (۱۳۹۵) نیز نشان می دهد در یک سیستم مدیریت راهبردی مناسب، زمینه مدیریت سرمایه انسانی فراهم می شود در چنین شرایطی می توان عملکرد مناسب سرمایه انسانی را انتظار داشت.

مهارت برقراری ارتباطات و اخلاق راهبردی برای مدیران راهبردی دانشگاه در موفقیت برنامه راهبردی ضروری است. مدیران راهبردی با توان علمی و جسمی خود و با به کارگیری هوش راهبردی سعی در اثربخشی فعالیت های خود دارد. آنها باید با اعضای سازمان و محیط های نزدیک و دور یا با سازمان ها یا دانشگاه های ملی و بین المللی ارتباط برقرار کنند. لذا، ضروری است فنون ارتباط اثربخش را بیاموزند. یافته های پژوهش ال بای (۲۰۰۴) نشان می دهند برای رسیدن به هدف ها و پاسخ به نیازهای متغیر سازمان، توانایی مدیر در برقراری ارتباطات و اخلاق حرفه ای ضروری است.

با توجه اینکه از یک طرف، تصمیم های راهبردی دانشگاه ماهیت برگشت ناپذیر دارند و از طرف دیگر، تدوین راهبرد و برنامه راهبردی دانشگاه ها بر اساس دستورالعمل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده نه الزامات دانشگاه در عمل به عبارت دیگر، تصمیمی از بالا به پایین بوده و برای اجرای آن به آمادگی و آموزش مدیران دانشگاه توجه نشده است. لذا، بر پایه یافته های پژوهش پیشنهاد می شود:

پیشنهاد کاربردی

- دوره های مهارت آموزی برای توانمندسازی مدیران و معاونین دانشگاه برای تدوین و اجرای برنامه راهبردی برگزار شود.
- عملکرد مدیران دانشگاه بر پایه میزان برخورداری از مهارت های راهبردی ارزیابی شود.
- با توجه به اهمیت آموزش مهارت های راهبردی، سرفصل واحد مدیریت آموزشی و آموزش عالی بازنویسی شود.

پیشنهاد پژوهشی

- مطالعه تطبیقی شناسایی مهارت های راهبردی مدیران آموزش عالی در کشورهای منتخب
- مطالعه و مقایسه دیدگاه متخصصان و اعضای شورای راهبردی درباره نقش مدیریت راهبردی در دانشگاه ها

1. Alrich

2 Wahafa, Saavani, Tangqiu

محدودیت تحقیق

- محدودیت در اثربخشی: این پژوهش با مطالعه بر روی ۶ دانشگاه دولتی شهر تهران (الزهراس)، شهید بهشتی، تهران، علامه طباطبائی، خوارزمی، تربیت مدرس) صورت گرفته است و برای تعمیم پذیری به دانشگاه های صنعتی و یا کل کشور نیاز به تحقیق و پژوهش های دیگر است.

منابع

- بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ کاظمی، ایرج. (۱۳۸۹). «رابطه چندگانه‌ی کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴.
- پهلوانیان، حسین. (۱۳۸۵). تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی (استراتژیک)، چاپ اول، تهران: نشر نیکو روش.
- جوهری‌زاده، ناصر؛ چرمیان، احمد. (۱۳۸۸). رابطه مدیریت زمان با مهارت‌های مدیران و ویژگی‌های فردی آنان در دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه بصیرت، سال ۱۶، شماره ۴۳.
- روغنی، مهناز؛ بهرآفاده، حسینعلی؛ منفردی‌راز؛ براتعلی. (۱۳۸۸). بررسی رابطه میزان مهارت‌های مدیریت مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد. پژوهش‌نامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی. شماره ۲۰.
- سلمانی، محسن؛ فضائی، احمد. (۱۳۹۱). مدل مدیریت آموزش عالی مبتنی بر فرهنگ سپاه. دوفصلنامه علمی- پژوهشی پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، دانشکده علوم انسانی و قدرت نرم دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۵.
- شجاعی، محمدرضا؛ ابراهیمی، محمدرضا؛ سلیمی، سیده سروناز. (۱۳۹۶). چارچوبی تلفیقی برای تدوین استراتژی در مؤسسه‌ی آموزش عالی آزاد راشد. پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی علمی و پژوهشی، سال ۵، شماره ۹.
- شعبانی، صادق. (۱۳۹۳). سنجش میزان تفکر استراتژیک مدیران معاونت نظارت مالی و خزانه‌داری کل کشور. پایان‌نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی.
- شهاب‌فر، زهره؛ عرب‌مختاری، روح‌اله؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۸۸). میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان. دانش و پژوهش در علوم تربیتی برنامه‌ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، شماره ۲۱.
- عدلی، فریبا. (۱۳۹۷). تحول دانش و دانش آفرینی در سازمان و حرکت به سوی دانشگاه دانش آفرین. تهران. جهاد دانشگاهی.
- فتح‌الهی، سعید. (۱۳۸۸). طراحی الگوی مهارت‌های مدیریتی مدیران آموزش عالی ناجا براساس پارادایم آجیل پارسونز. پایان‌نامه چاپ نشده دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تربیت معلم.
- فلیک، اووه. (۱۳۹۱). درآمدی بر تحقیق کیفی. مترجم: هادی جلیلی. چاپ نهم. نی.
- فردار، دیوید. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان؛ سیدمحمد اعرابی، چاپ ۲۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۹۳). «تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران»، نشریه پژوهش‌های تربیتی، شماره ۲۹.
- کارگر، حسین. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی. پایان‌نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی.
- مبینی، مهدی؛ عباس‌پور، عباس. (۱۳۹۳). توسعه اعضای هیئت علمی راهبردی اثرگذار در ارتقاء کیفیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. اولین کنفرانس ملی ارزشیابی کیفیت در نظام‌های دانشگاهی تهران، دانشگاه شریف.
- مطلبی و رکانی، ابوطالب. (۱۳۹۵). تاثیر مدیریت راهبردی نیروی انسانی بر چگونگی عملکرد کارکنان نیروی دریایی ارتش مطالعه موردی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر. فصلنامه آموزش علوم دریایی. شماره ۵.
- مهرگان، محمدرضا؛ دهقان‌نیری، محمود. (۱۳۸۸). مدل راهبردی ارزیابی مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۲.
- نادری، علیرضا، بازرگانی، محمد، صفری، جلیلی، شوقی، محمد. (۱۳۹۳). ضرورت تفکر راهبردی مدیران در تحول بانک انصار. فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی. سال ۲، شماره ۴.
- Barryl. Boyd. (2004). "Extension Agents as administrators of volunteers' competencies needed for the future", Journal of Extension, Vol. 42. No. 2.
- Bonaccorsi, Andrea; Daraio, Cinzia. (2007). Universities and Strategic Knowledge Creation: Specialization and Performance in Europe. Edward Elgar.UK and USA.
- Frey , S. (2016). Go figure analytic and strategic skills are separable saschabaghes tanian . journal of behavioral and experimental economic 7-80.

- George keller. (1970). "Academic Strategy the management revolution in American Higher education", published in cooperation with the American association for higher education the Johns Hopkins university press Baltimore and London.
- Jozef Simath. (2015). E learning tool for improving managerial strategic thinking skill, 7th world conference on educational sciences(WCES2015) 05-07February 2015, Novatel Athens convention center Athens Greece.
- Lamprintrivella, Nasiopoulouk. (2014). "Dimitrios Knowledge management strategy within the higher education the case of Greece", International conference on strategic in negative marketing IC- SIM2014/ September 1-4, 2014, Madrid/ Spain, Procardia- social, and behavioral sciences.
- Sigrun Nickel. (2011). Strategic management in higher education institutions approached, processes and tools.
- Ulrich Teichler. (2004). The Changing debate on internationalisation of higher education, Kluwer academic publisher printed in the Netherlands.
- Wall apha ariratana, Sabwaneersirisookslip, tang kewngahg. (2015). "Development of leadership soft skills among educational, Administrators", 5th world conference on learning. Teaching and educational leadership wclta 2014 Elsevier. Procedia- social and behavioral sciences, 186, 331- 336.
- Wierzbicki, Andrzej p. (2007). Intuition and Rationality in MCDM. Center for Strategic Development of Science and Technology, Japan Advanced Institute of Science and Technology (JAIST), Asahidai 1-1, Nomi, Ishikawa 923-1292 and National Institute of Telecommunications, Szachowa 11, 04-894 Warsaw, Poland.
- Yalia Stukaliwa. (2014). Strategic management of higher education institutions, ISSN1392-1142/organizaclgava Dyba siste minal tyrimai/70