

بررسی انواع مهارت‌های بنیادی مدیریت راهبردی برای مدیران آموزش عالی رباب نوروزی گاوگانی^۱، سکینه عباسی بوروندق^۲

^۱ مدرس دانشگاه علمی کاربردی- مرکز جهاددانشگاهی تبریز، rn_norози@yahoo.com

^۲ دانشگاه تبریز- دانشکده علوم تربیتی s.abbasi@tabrizu.ac.ir

چکیده

تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژی در عصر حاضر موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان‌ها شده است. این تغییرات، سازمان‌ها را با فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است. چالش‌های جدید به حدی است که حتی سازمان‌های موفق نیز برای اینکه بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند باید راهبردهای مختلف را بکار بگیرند. با افزایش شدت رقابت جهانی، سازمان‌های پژوهش و فناوری نیازمند تقویت مدیریت راهبردی خود به منظور تبدیل شدن به سازمان‌های مؤثر، کارآمد و هدف‌گرا برای توسعه هستند. بی‌توجهی به مدیریت راهبردی ممکن است بقاء آنها و دستیابی به مزیت رقابتی را با مشکل روبرو سازد و به نوعی موجبات شکست و افت عملکرد سازمان را فراهم سازد. بنابراین مدیران راهبردی در آموزش عالی، نقش کلیدی در تدوین و اجرا برنامه‌های راهبردی دارند. و از طرفی دانشگاه‌ها برای جذب منابع مختلف و رشد و بقای خود مدام در حال رقابت با یکدیگر هستند و مهم‌ترین مقوله‌ای که دانشگاه‌ها را در این رقابت به موفقیت و پیشرفت می‌رساند مدیریت آن است که مهم‌ترین عامل در حیات و بقا محسوب می‌شود. مدیران دانشگاهی برای هدایت و رهبری دانشگاه‌ها در این محیط‌های متغیر نیاز به مهارت‌های راهبردی دارند. بنابراین می‌توان این سوال کلیدی را مطرح کرد که مدیران آموزش عالی به چه مهارت‌های راهبردی نیاز دارند. بر این اساس، این پژوهش با هدف شناسایی مهارت‌های بنیادی مدیریت راهبردی برای مدیران آموزش عالی انجام شد. این پژوهش، با رویکرد کیفی و به روش پدیدار شناسی انجام شد. مشارکت کنندگان پژوهش مدیران کنونی و پیشین دانشگاه و مدیران مراکز ارزیابی و نظارت بر عملکرد دانشگاه‌های دولتی شهر تبریز شامل دانشگاه تبریز و دانشگاه علمی- کاربردی بودند. مشارکت کنندگان پژوهش به شکل هدفمند و به روش نمونه‌گیری شدت انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق بود و داده‌ها به روش تماتیک تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تعریف مدیران از مدیریت راهبردی براساس آنکه که انجام می‌دهند است و مدیران راهبردی آموزش عالی برنامه راهبردی خود را در جهت دستیابی به اسناد ملی تدوین و سپس به برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت تقسیم می‌کنند. تا به مرحله اجرا درآیند و بعد از آن از طریق نمایندگان خود در شورای راهبردی به ارزیابی عملکرد برای سنجش میزان پیشرفت برنامه راهبردی می‌پردازند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت راهبردی، مهارت آموزی، مدیران آموزش عالی

۱. متن مقاله

در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها در هر محیطی که فعالیت می‌کنند دائماً نیازمند بهبود عملکرد بوده و باید تمام تلاش خود را جهت دستیابی به تعالی عملکرد بکارگیرند. بدون شک برای دستیابی به عملکرد بالا شناسایی عوامل موثر بر آن و تخصیص بودجه برای اجرای راهبردهای مربوط به آن عوامل از اهمیت زیادی برخوردار است. این عوامل علاوه بر اینکه به طور مستقیم یا غیر مستقیم عملکرد سازمانی را بهبود میبخشند، امروزه با گسترش رقابت و اشباع شدن بسیاری از بازارها و همچنین تغییرات پیوسته در محیط و ترکیب جمعیت، سازمانها با این واقعیت روبرو شده‌اند که برای ادامه حیات در این محیط بشدت رقابتی نه تنها باید عملکرد خود را سنجش و برای بهبود آن از راهبردهای مختلف بهره‌گیرند، بلکه باید با ایجاد مزیت رقابتی، خود را از رقبای متمایز کنند. از طرفی با توجه به تغییر و تحولاتی که در سطح جهان در حال رخ دادن است و نقش موثر و کارآمد دانشگاه‌ها در ایجاد این تغییرات و همگامی و رهبری با آنها و ظهور دانشگاه نسل چهارم، اهمیت رساندن دانشگاه‌ها به سوی اهداف و رسالت خود از گذشته بیشتر شده است. (قهرمان، ۱۳۹۳) بیان می‌کند دانشگاه‌ها برای جذب منابع مختلف و رشد و بقای خود مدام در حال رقابت با یکدیگر هستند و مهمترین مقوله‌ای که دانشگاه‌ها را در این رقابت به رشد و پیشرفت می‌رساند مدیریت آن است که مهمترین عامل در حیات و بقا محسوب می‌شود. مدیران دانشگاهی برای هدایت و رهبری دانشگاه‌ها در این محیط‌های متغییر نیاز به مهارت‌های راهبردی دارند بنابراین می‌توان این سوال کلیدی را مطرح کرد که مدیران آموزش عالی به چه مهارت‌های راهبردی نیاز دارند؟ امروزه کشورهای توسعه یافته به اهمیت و نقش مدیریت راهبردی در فرایند دانشگاه‌ها پی بردند این درحالی است که دانشگاه‌های درحال توسعه از جمله ایران درحال مشق کردن برنامه‌های راهبردی هستند و برنامه عملیاتی خود را تدوین نکردند. دانشگاه‌های ایران به شکل متمرکز اداره می‌شود به همین دلیل تنها براساس اسناد ملی و اهداف خود و به صورت شعاری برنامه راهبردی را تدوین می‌کنند و برنامه عملیاتی کوتاه مدت برای پیاده‌سازی برنامه راهبردی را تدوین نمی‌کنند در این صورت برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها تنها در قالب یک سند و کتاب باقی می‌ماند و عملی نمی‌شود. مدیریت راهبردی در دهه ۱۳۸۰ وارد دانشگاه‌های ایران شد که اهمیت مدیریت راهبردی برای وزارت از یک طرف و نیاز و خواسته‌های خود دانشگاه‌ها از طرف دیگر باعث شد تا مدیریت راهبردی به حوزه آموزش عالی وارد شود. در واقع مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها برآورد دقیق تری از تغییرات محیطی فراهم می‌کند و برای واکنش نسبت به فشارهای داخلی یا رقبا آمادگی بیش تری پیدا می‌کند. اهمیت و پیچیدگی وظایف مدیران از یک طرف و اهمیت و پیچیدگی و حساسیت و رسالت دانشگاه از طرف دیگر ایجاب می‌کند که مدیران دانشگاهی ضمن برخورداری از مهارت‌های راهبردی از سطح مطلوبی از آن برخوردار باشند. در واقع دانشگاه‌ها برای کسب منابع برای انجام فعالیت‌های خود نیاز به مهارت‌های راهبردی دارند. دیگر مهارت‌های یک مدیر دانشگاهی در اداره و نظارت بر کار استادان و دانشجویان برای موفقیت یک رهبری دانشگاهی کافی نیست و باید مدیران توانایی‌های راهبردی خود را توسعه دهند. مدیران راهبردی جهت حفظ بقا دانشگاه در شرایط نامطمئن به هوش و مهارت راهبردی احتیاج دارند تا بتوانند دانشگاه‌ها را به اهداف خود برسانند. در دانشگاه‌های سنتی که مدیریت راهبردی اجرا نمی‌شد ارتباط دانشگاه با جامعه ضعیف بوده به طوری که دانشگاه جدای از جامعه عمل می‌کردند و چشم اندازی برای آینده خود نداشتند و درگیر مسائل روزمره بودند هم چنین در نظام آموزش عالی برنامه‌های راهبردی در قالب طرح و برنامه باقی مانده و دانشگاه‌ها نتوانستند برنامه خود را عملیاتی کنند و در مرحله تدوین برنامه باقی ماندند. از طرفی مدیران عالی نیز که به عنوان راهبران راهبردی محسوب می‌شوند و مسئولیت پیاده‌سازی راهبردها را در دانشگاه دارند و مجری مدیریت راهبردی هستند در مهارت‌های مراحل مدیریت راهبردی دچار ضعف هستند. بنابراین آنان نیاز به مهارت‌های راهبردی دارند تا بتوانند به اجرای راهبردها دست زنند و عملیاتی نمایند به همین منظور این پژوهش درصدد شناسایی مهارت‌های مدیریت راهبردی مدیران آموزش عالی است تا با به کارگیری این مهارت‌ها فرایند مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها بهبود یابد و همچنین سبب توسعه مبانی نظری مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها شود.

مدیریت راهبردی دارای سه مرحله تدوین، راهبرد، اجرا و نظارت بر راهبرد است. برای این که مرحله اجرای راهبردها به شیوه‌های موفقیت آمیز انجام شود مدیران باید از مهارت‌های مختلف برخوردار باشند. مشارکت مدیران راهبردی بخشها و واحدهای وظیفه‌ای در فعالیتهای مربوط به تدوین راهبرد یک امر ضروری است. آنچه که اهمیت دارد این است که راهبردیها باید تا آن جا که امکانپذیر است در فعالیتهای مربوط به اجرای راهبرد نیز مشارکت فعال داشته باشند. مدیر راهبردی برای دستیابی به اهداف راهبردی خود باید با فرهنگ سازمانی هماهنگ شود و باید به جنبه‌های ذهنی افراد واقف شود و هماهنگ با عوامل داخلی و خارجی سازمان بتواند به موفقیت برسد

(خلیلی شورینی، ۱۰۳۰: ۱۳۸۰) بنابراین مدیران راهبردی افرادی پویا و منعطف هستند. این مدیران، شرایط مبهم را تحمل کرده و خود را با آن تطبیق میدهند. یک مدیر راهبردی باید به برنامه ریزی و کنترل بپردازد و دارای تفکر راهبردی باشند (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۸۷) ویژگی های اصلی تفکر راهبردی در سطح فردی از دید بن عبارتند از: ۱- تفکر سیستمی: درکی کل نگر از شرایط سازمان و محیط باشناخت رابطه ها و پیچیدگی های ارتباطات، ساختارها و زیرساختارها ۲- تفکر خلاق و واگرا: برای زایش ایده های جدید و کارپردازی مستمر برآمده ها و فعالیت ها ی موجود ۳- تفکر چشم انداز محور: تصویر چشم اندازی مثبت برای آینده سازمان (کوشازاده، رحیم نیا، افخمی روحانی، ۱۳۹۱) به همین منظور مدیران دانشگاه به دلیل داشتن ارتباط تنگاتنگ با نهادها و ارگانهای مختلف باید بیشتر از سایر مدیران در برقراری ارتباط توانایی و اطلاعاتی داشته باشند. دیگر مهارت یک مدیر دانشگاهی در اداره و نظارت بر کار استادان و دانشجویان برای موفقیت رهبری دانشگاهی کافی نیست، بلکه باید مدیران تواناییهای خود را در زمینه اطلاعاتی، ارتباطی، نوآوری، جامعنگری و پژوهش افزایش دهند (نوه ابراهیم، کریمی، ۱۳۸۷) به طور کلی مهارت را قابلیت انجام عملیات شغلی تعریف میکنند. همچنین آن را توانایی استفاده مطلوب از اطلاعات میدانند که به اعمال ذهنی یا فیزیکی و عکس العملهایی در قبال نظرات اشیاء یا افراد اطلاق میگردد که فرد به صورت ماهرانه برای دستیابی به یک هدف انجام میدهد و در حقیقت یک سلسله رفتارهایی است که بتوان آن را در سطح گسترده ای به کار بست.

در پژوهش حاضر باتوجه به موضوع پژوهش و اهداف و سوالات پژوهش محقق به دنبال چرایی و چگونگی موضوع پژوهش است و نیز مشارکت کنندگان مورد بررسی، این پژوهش به صورت اکتشافی و با روش کیفی انجام شد. از آنجایی که پژوهشگر سعی در پی بردن و کشف و شناخت مهارت های راهبردی مدیران آموزش عالی دارد که معنا و مفهوم آن در ذهن افراد (مدیران آموزش عالی) که آن را تجربه کردند چگونه است این مطالعه با روش پژوهشی پدیدار شناسی ۱ انجام شد. پژوهشگر در فرایند مصاحبه سعی در اکتشاف و شناخت مهارت هایی که در ذهن مدیران راهبردی آموزش عالی بود داشت. در این راستا جهت گردآوری داده های پژوهش با مدیران کنونی و مدیران پیشین دانشگاه ها و مدیران مراکز ارزیابی و نظارت بر عملکرد دانشگاه های دولتی شهر تبریز مصاحبه به عمل آمده است.

مشارکت کنندگان پژوهش

شامل کلیه مدیران کنونی و مدیران پیشین دانشگاه های دولتی شهر تبریز و مدیران مراکز ارزیابی و نظارت بر عملکرد دانشگاه های دولتی شهر تبریز است. باتوجه به موضوع پژوهش که مهارت های مدیریت راهبردی مدیران آموزش عالی می باشد مشارکت کنندگان پژوهش مدیران آموزش عالی (دانشگاه ها) کنونی و پیشین و مدیران آنها در حوزه ی راهبردی مدیران مراکز ارزیابی و نظارت بر عملکرد انتخاب شدند. ۱۲ رئیس دانشگاه و مرکز ارزیابی و نظارت بر عملکرد دانشگاه های دولتی شهر تبریز شامل دانشگاه تبریز، شهید مدنی، دانشگاه جامع علمی کاربردی بودند؛ که به صورت هدفمند و روش نمونه گیری شدت انتخاب شدند. این افراد به این دلیل انتخاب شدند که در دوره ریاست آنها برنامه راهبردی دانشگاه تدوین و طراحی و اجرا شده است و به گونه ای مدیر راهبردی دانشگاه محسوب می شدند برای گردآوری داده ها از مصاحبه عمیق استفاده شد. در این پژوهش فرایند مصاحبه و گردآوری داده ها به این شکل بوده که قبل از انجام مصاحبه به شکل حضوری و تلفنی درباره امکان انجام مصاحبه و زمان آن، با افراد هماهنگی لازم انجام شده بود. مصاحبه به صورت حضوری در دفتر مدیران انجام شد. در ابتدای مصاحبه هدف پژوهش و تعهدات اخلاقی پژوهشگر به صورت شفاهی برای مشارکت کنندگان توضیح داده شده و تاکید شد که مصاحبه ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده و هویت افراد در گزارش های پژوهش مشخص نخواهد شد.

نمونه پرسشهای مصاحبه

- مدیریت راهبردی را چگونه تعریف می کنید؟
- تجربه زیسته مدیران آموزش عالی از مدیریت راهبردی چیست؟
- به نظر شما مدیر راهبردی برای دست یابی به چشم انداز و اهداف دانشگاه به چه مهارت هایی نیاز دارد؟

روش تحلیل دادهها

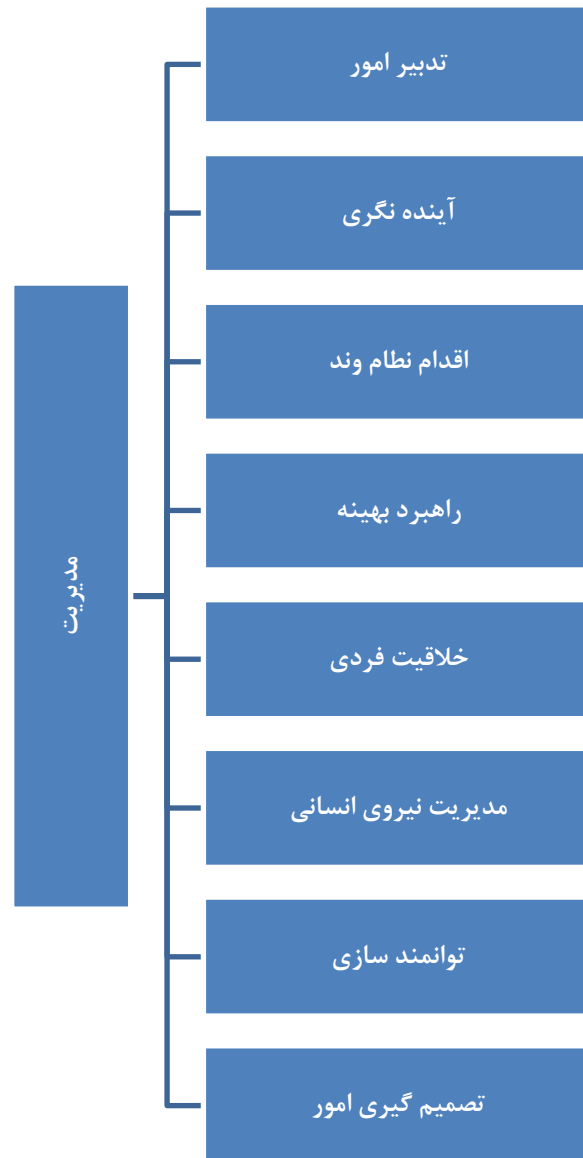
با توجه به درهم تنیدگی مراحل گردآوری و تحلیل داده ها در پژوهش کیفی نمی توان این مراحل را جدا از هم دانست. لذا، پژوهشگر از نخستین مصاحبه شروع به نوشتن یادداشت هایی که پیش، در حین و پس از جمع آوری داده ها و تحلیل آنها به ذهنش می رسید، نمود؛

و آنها را به عنوان یادآوری نگهداری می نمود زیرا در تحلیل کمک فراوانی به پژوهشگر می کرد. این پژوهش براساس پارادایم کیفی و با استفاده از روش پژوهشی پدیدارشناسی انجام شده است. برای گردآوری داده ها از ابزار مصاحبه عمیق استفاده شده است. از طریق مصاحبه می توان پی برد که در ذهن افراد چه می گذرد و دربارہ یک چیز چه احساس و چه رفتاری دارند. در این پژوهش برای تحلیل داده های متنی از روش تحلیل تماتیک استفاده شد. پس از پیاده کردن سطر به سطر مصاحبه ضبط شده، متن پیاده شده چندین بار به صورت فعال و تعاملی به وسیله پژوهشگر خوانده شد. سپس مرحله کدگذاری از طریق استقرار تحلیلی آغاز شد داده های مصاحبه ای که مهم به نظر می رسید از متن استخراج شد و سعی شد تا مفاهیم مستتر در آنها شناسایی شود. سپس پژوهشگر آنها را نام گذاری کرد. اعتبار پژوهش:

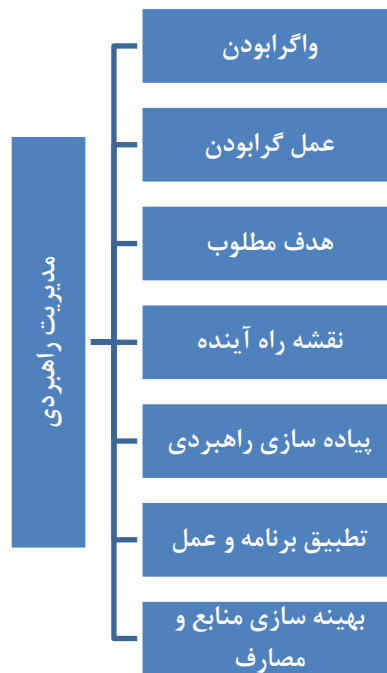
برای سنجش اعتبار پژوهشی در پژوهش به روش کیفی روش های مختلفی وجود دارد. اعتمادپذیری:

برای افزایش اطمینان و اعتمادپذیری داده ها پس از خواندن چندبارہ مصاحبه ها و استخراج کدها، متن مصاحبه ها و خلاصه های آنها در اختیار دو متخصص پژوهش کیفی قرار گرفت تا آنها نیز باتوجه به برداشت خود کدگذاری هایی انجام دهند. سپس پژوهشگر با گرفتن بازخورد، مقایسه و تطبیق کدهای متخصصان با کدهای استخراج شده، ناهماهنگی ها اصلاح شد و به این ترتیب، اعتمادپذیری داده ها و یافته ها افزایش یافت.

به زعم مشارکت کنندگان مدیریت دانشگاهی که دارای برنامه راهبردی است بسیار متفاوت تر از دانشگاهی است که در حال تدوین برنامه راهبردی خود هستند و با توجه به این تفاوت مؤلفه هایی از مدیریت دانشگاه ها با مدیریت راهبردی دانشگاه ها از سخنان مشارکت کنندگان است اخراج شد که در زیر مؤلفه های مربوط به این تعاریف آمده است. مؤلفه های تعریف مدیریت: تدبیر امور، توانمندسازی سیستم، اقدام نظام مند، تصمیم گیری امور، راهبرد بهینه، خلاقیت فردی، مدیریت نیروی انسانی، آینده نگری. مؤلفه های تعریف مدیریت راهبردی: هدف مطلوب، واقع گرا بودن، عمل گرا بودن، تطبیق برنامه و عمل، نقشه راه آینده، بهینه سازی منابع و مصارف، پیاده سازی راهبرد.



شکل (۱-۱)



شکل (۱-۲)

یافته‌های پژوهش بحث و نتیجه‌گیری

پرسش اول پژوهش: مدیران آموزش عالی چگونه مدیریت و مدیریت راهبردی را تعریف می‌کنند؟

از میان تعاریف و مولفه‌های مختلفی که مدیران آموزش عالی در فرایند مصاحبه به آن اشاره کردند ابتدا به تعریفی از مدیریت و مدیریت راهبردی که مورد پذیرش مدیران آموزش عالی بود پرداخته می‌شود و سپس مولفه‌های آنان بررسی و تفسیر می‌شود. مدیران آموزش عالی با توجه به آن چه که انجام می‌دهند مدیریت و مدیریت راهبردی را تعریف کردند. مدیریت: به معنای تدبیر امور و برنامه‌ریزی نظام‌مند و روش‌مند در اداره‌ی امور برای استفاده بهینه از منابع (انسانی، مالی، مادی، کالبدی و اطلاعاتی) در جهت رسیدن به اهداف و آینده مطلوب تعریف می‌کنند.

مدیریت راهبردی: به معنای نقشه راه جهت تعیین جایگاه واقع‌بینانه خود در میان رقبا و تدوین سیاست‌ها و راهبردها برای رسیدن به وضعیت مطلوب از طریق پیاده‌سازی برنامه راهبردی تعریف می‌کنند

. طبق نظر مشارکت‌کنندگان مؤلفه‌های مدیریت: تدبیر امور، توانمندسازی سیستم، اقدام نظام‌مند، تصمیم‌گیری امور، راهبرد بهینه، خلاقیت فردی، مدیریت منابع انسانی، آینده‌نگری است. با توجه به تحلیل مصاحبه آنچه را مشارکت‌کنندگان مدیریت تعریف کرده‌اند: مدیریت

تدبیر امور است به طوری که در شرایط مختلف با استفاده بهینه از منابع و فرصت‌ها و استعدادها سازمان را به اوج تعالی خود برسانند و با انجام اقدامات نظام‌مند و روش‌مند بتوانند تصمیم‌گیریهایی درست را اتخاذ نمایند. مدیر باید به جای مدیریت رهبری کند و نیروی خود را توانمند سازد و به دنبال رشد و تعالی و حرفه‌ای پرسنل و نیروی انسانی خود باشد و نیازهای آنان را پاسخ دهد. با به کارگیری تجربه خود در حوزه مدیریت‌های قبلی و استفاده از نبوغ و خلاقیت و استعداد ذاتی خود آینده و وضعیت مطلوبی را برای سازمان فراهم نماید بنابراین با توجه به مصاحبه‌های انجام شده مدیران در حال حاضر باید به تدبیر امور بپردازند و از طریق اقدامات نظام‌مند و تصمیم‌گیری درست و با استفاده از خلاقیت خود مدیریت نیروی انسانی را توانمند سازد و آینده مطلوب را طراحی نماید.

مدیریت راهبردی: این در حالی است که مصاحبه‌شوندگان مدیریت راهبردی را با مؤلفه‌هایی چون هدف مطلوب، واقع‌گرا بودن، عملگرا بودن، تطبيق برنامه و عمل، نقشه راه آینده، بهینه‌سازی منابع و مصارف و پیاده‌سازی راهبرد معرفی می‌کنند در واقع آنها مدیریت

راهبردی را نقشه راهی می‌دانند که سازمان برای دستیابی به اهداف خود باید در مسیر هدفمند گام به گام آن را طی نماید تا این برنامه و نقشه مطابق با زمان‌های تعیین شده و در راستای اسناد چشم انداز بیست ساله وسند جامع علمی کشور به وضعیت مطلوب دست یابد. مدیر راهبردی با بررسی وضعیت موجود و تعیین نقاط ضعف و قوت آن وضعیت مطلوب را برای سازمان خود طراحی می‌کند آنچه که در بحث مدیریت راهبردی دارای اهمیت و ضرورت است و آن را از تعریف مدیریت متفاوت می‌کند بحث اصالت عمل یا عملیاتی بودن مدیریت راهبردی است برنامه‌های راهبردی باید در زمان‌های تعیین شده پیاده شود و سازمان با به کارگیری خلاقیت و نبوغ خود سعی در پیاده‌سازی راهبردهای خود دارد با مطالعه پیشینه پژوهشی در ایران تعریف مدیریت راهبردی همان تعریفی بود که در مبانی نظری ذکر شده بود. آنچه از تعریف مدیریت راهبردی در مبانی نظری مطرح شد کاربرد و تعریف آن در صنعت بود درحالی که مشارکت کنندگان مدیریت راهبردی را درنظام آموزش عالی و با توجه به وضعیت موجود و مطلوب تعریف کردند.

یافته‌های این پژوهش در پاسخ به این پرسش که تجربه مدیران راهبردی آموزش عالی از مدیریت راهبردی چیست، نشان داد که اهمیت و ضرورت مدیریت راهبردی در آموزش عالی برای همه روشن و مشخص است. اگرچه دانشگاه‌ها دیر به مدیریت راهبردی پیوستند اما همه‌ی مدیران آموزش عالی به نقش کارآمد و مؤثر مدیریت راهبردی واقف هستند. مدیریت راهبردی در آموزش عالی با تدوین برنامه راهبردی آنان شکل گرفت. دانشگاه‌ها با تشکیل شوراهای راهبردی برنامه‌ی راهبردی خود را برای چند سال آینده دانشگاه تدوین کردند بسیاری از مدیران راهبردی دانشگاه معتقدند که داشتن برنامه حتی به غلط بهتر از نداشتن آن و درگیر روزمره شدن است. به همین منظور اجبار وزارت علوم بر روی دانشگاه‌ها از یک طرف و نیاز خود دانشگاه‌ها برای رسیدن به اهداف و رسالت از پیش تعیین شده از طرف دیگر دانشگاه‌ها را وادار به تدوین برنامه راهبردی کرد و دانشگاه‌ها با توجه به اهداف خود به تدوین برنامه راهبردی اقدام نمودند. برای طراحی و تدوین برنامه نیاز به زیرساختهای راهبردی هست این زیرساخت‌ها با توجه به اهداف و رسالت و چشم انداز دانشگاه‌های مختلف با هم متفاوت است اما در برنامه کلی راهبردی تفاوت چندانی در برنامه‌های دانشگاه‌ها دیده نمی‌شود به دلیل تمرکز دانشگاه‌ها و نظارت وزارت علوم بر آنان و تأثیرپذیری از چشم‌اندازهای کلان کشور برنامه راهبردی دانشگاه‌ها در یک طیف مشترک قرار دارند و در قسمت‌های مختلف برنامه تفاوت‌های اندکی وجود دارد. هر دانشگاه با توجه به شرایط و امکانات و اهداف و رسالت خود در چارچوب سیاست‌های کشور می‌تواند اهداف خاص خود را داشته باشد برنامه راهبردی دانشگاه در سیاست‌های کلان ازسند چشم انداز کشور و سند جامع علمی کشور الهام گرفته است و در بخش سیاست‌ها و راهبردهای ویژه با توجه به شرایط و امکانات محیطی خود برنامه راهبردی را تدوین می‌کند.

پرسش دوم پژوهش تجربه مدیران آموزش عالی از اجرا مدیریت راهبردی چیست؟

از نظر شرکت کنندگان در مصاحبه، مدیریت راهبردی با تدوین برنامه راهبردی در دانشگاه‌ها شکل گرفته است، مدیران دانشگاهی با تشکیل شورای راهبردی و تدوین برنامه راهبردی چندساله خود سبب ورود مدیریت راهبردی به دانشگاه‌ها شدند. مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها دارای ویژگی‌هایی است که بر روی به کارگیری آن در دانشگاه‌ها مؤثر است بنابراین مدیران آموزش عالی هنگام به کارگیری مدیریت راهبردی باید این ویژگی‌ها را در نظر بگیرند این ویژگیها در چهار مقوله برنامه راهبردی، عملگرایی، سند راهبردی، شاخصهای آماری راهبردی قرار می‌گیرد که هر کدام از این تم‌ها دارای مقوله‌هایی می‌باشد. که در ادامه بررسی میشود.

تجربه مدیران از مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها مدیران آموزش عالی با توجه به نیازها و خواسته‌های خود و نیز انتظارات دانشجویان، به تدوین برنامه راهبردی خود دست زدند. تجربه مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها برای مدیران به صورت‌های مختلفی بود به طور مثال مدیرانی که برنامه راهبردی خود را به مرحله عملیاتی رساندند و دارای برنامه عملیاتی بودند تجربه مثبتی از مدیریت راهبردی داشتند. درحالی که مدیرانی که برنامه راهبردی دانشگاه‌ها را به برنامه‌های کوتاه مدت عملیاتی تقسیم نکردند تجربه منفی از آن دارند زیرا برنامه

راهبردی مانند یک دستورالعمل و کتاب وسندی است که اجرایی نمی شود و نمی توان براساس آن میزان پیشرفت را ارزیابی کرد. در ادامه هر کدام از این مولفه ها بررسی می شود.

برنامه راهبردی در تحلیل این یافته ها که از مجموع سخنان مصاحبه شوندگان است، میتوان گفت بحث مدیریت راهبردی در دانشگاهها با تدوین برنامه راهبردی آنها شکل گرفته است، در واقع برنامه راهبردی چارچوب رسیدن به اهداف و رسالت دانشگاهها را مشخص میکند و به فعاليتها نظم مبخشد و زمان رسیدن به اهداف را تعیین میکند. برنامه های راهبردی در طی دورانهای مختلف سطح رشد و بلوغ متفاوتی را طی میکنند، هر چه از تدوین برنامه های راهبردی اولیه میگذرد و به برنامه های سوم و چهارم نزدیکتر میشود. برنامه ها پخته تر و منسجمتر عمل میکنند در واقع این برنامه ها در زمانهای مختلف برای دستیابی به اهداف و رسالت سازمان شکل میگیرد، بسیاری از مصاحبه شوندگان به این نکته اشاره کردند که وجود برنامه راهبردی در دانشگاهها خیلی مؤثر و کارآمدتر خواهد بود نسبت به زمانی که این برنامه راهبردی وجود نداشته باشد. بنابراین برنامه ی راهبردی باید هماهنگ و یکپارچه با سایر واحدهای مختلف دانشگاهی باشد و دارای زیرساختهای راهبردی قبل از تدوین برنامه راهبردی باشد چرا که در بسیاری از موارد راهبردهای دانشگاهها و حتی در سطح کلان وزارت علوم برای مدیران راهبردی روشن و مشخص نبوده است.

سند راهبردی: با عنایت به یافته های این پژوهش میتوان تحلیل کرد که مفهوم مدیریت راهبردی که در شرکتهای بزرگ صنعتی وجود داشته و پس از آن وارد دانشگاهها شده است. اگرچه دانشگاهها با تأخیر وارد این حوزه شدند اما با تدوین برنامه های راهبردی و عملیاتی خود سعی در اجرایی کردن این سبک از مدیریت در دانشگاهها داشتند. دانشگاه ها نیز از دانشگاه های درحقیقت کالسیک وارد نسل های سوم و چهارم دانشگاه ها شدند. بنابراین فضا و محیط دانشگاهها تغییرات بسیار زیادی را در پی داشته است. به اعتقاد دانشمندان حوزه علم، الگوی تولید علم تغییر کرده است و عمر الگوی اول علم تمام شده و الگوی مدل دوم آمده است این تغییرات دانشگاهی سبب شده تا دانشگاهها از یک طرف احساس نیاز برای تدوین برنامه راهبردی پیدا کنند و از طرف دیگر اجبار وزارت علوم به تدوین برنامه راهبردی مطابق با تغییرات دانشگاهی دست بزنند به کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاهها بسیار مؤثر بود به طوری که سبب شد تا دانشگاهها از سیستم سنتی گذشته خود فاصله بگیرند زیرا در سیستم گذشته ارتباط دانشگاه با جامعه به شکل امروزی نبوده و دانشگاه مجموعه ای جدا از جامعه بوده است. در واقع سند راهبردی دانشگاهها دستورالعمل راهبردی است که باید در ارتباط با اسناد ملی باشد این درحالی است که رقابت های جهانی توجه بسیاری از کشورها را به ضرورت تغییر نقش و دامنه فعالیت های دانشگاه ها جلب نموده است به طوری که الگوی جدید از کارآفرینی در دانشگاهها در حال ظهور است دانشگاه کارآفرین به درگیری مستقیم دانشگاهها در تجارتي نمودن فعالی های تحقیقاتی می گویند. دسترسی به این مدرک بر پایه آیین نامه ثبت و اشاعه پیشنهادها، پایان نامه ها، و رساله های تحصیل تکمیلی و صیانت از حقوق پدیدآوران در آنها (وزارت علوم، تحقیقات، فناوری به شماره ۱۹۵۹۲۹/۱۹۵۹۲۹/۶/۱۳۹۵) از پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج) در پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک) فراهم شده و استفاده از آن با رعایت کامل حقوق پدیدآوران و تنها برای هدف های علمی، آموزشی، و پژوهشی و بر پایه قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان، و هنرمندان (۱۳۴۸) و الحاقات و اصلاحات بعدی آن و سایر قوانین و مقررات مربوطه شذنی است.

در بعضی دانشگاهها هنوز برنامه عملیاتی راهبردی تدوین نشده و راهبرد ها پیاده سازی نمی شوند و تنها در قالب یک برنامه باقی مانده است به همین دلیل دانشگاه هایی که برنامه عملیاتی ندارند از برنامه راهبردی تحت عنوان سند راهبردی نام می برند تا این برنامه در مرحله اجرا عملیاتی شود برنامه یا سند راهبردی دانشگاهها نمیتواند جدا و منفک از هم باشد زیرا تمامی این دانشگاهها به شکل متمرکز اداره میشوند و تحت تأثیر ارزشها و آرمان های جامعه و متناسب با سند چشم انداز کشور می باشد بنابراین سیستم راهبردی مانند یک سند در ارتباط با اسناد بالادستی است و جدای از آن نمی تواند باشد این نقشه راه هر دانشگاه، می تواند از سایر دانشگاهها مجزا باشد زیرا در راستای اهداف کلی آموزش عالی و آموزش عالی در راستای برنامه توسعه کشور است که همه جوانب را در نظر می گیرد.

عملگرایی سومین تم به دست آمده برای پاسخ به این پرسش که تجربه مدیران آموزش عالی از مدیریت راهبردی چیست تم عملگرایی یا توجه به اصالت عمل در مدیریت راهبردی است که این تم شامد مقوله هایی از قبیل تئوریکال نبودن دیدگاه مدیران و نگرش عملیاتی داشتن آنها است. نظری نبودن دیدگاه: باتوجه به صحبت مصاحبه شوندگان مدیریت راهبردی در واقع همان مدیریت عملیاتی است. یعنی مدیران راهبردی صرف نوشتن برنامه راهبردی نمیتوانند بگویند ما راهبران راهبردی هستیم بلکه باید برنامه به مرحله اجرا و پیاده سازی راهبرد برسد در واقع مدیریت راهبردی به این موضوع اشاره دارد که اگر صرفاً نظری و آرمانی به قضیه نگاه کنیم، نمیتوانیم گامهایی را برداریم که بشود گفت این مدیریت راهبردی است بنابر این مدیریت راهبردی یک مدیریت عملگرایانه است نه یک مدیریت آرمانی در دانشگاه هر عمل و فعالیت باید متناسب با واقعیت باشد بدون توجه به واقعیت و تنها نوشتن در حد آرمان باقی میماند که این بیفایده است، نباید برای تعالی، بخشهای دانشگاه آرمانی صحبت کنیم وقتی آرمانی به دانشگاه نگاه کنیم، از دانشگاه میخواهیم که خود را براساس چنین آرمانی تنظیم کند و عمل نماید که این ما را به هدف نمیرساند. (ناظمی، فتحی و دیده خانی، ۱۳۸۹) بیان می کنند که دانشگاهها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی به سوی مدیریت و برنامه راهبردی میروند و متخصصان بر این باورند که تدوین برنامه راهبردی متناسب با ویژگی هر یک از دانشگاهها باید باشد یعنی وضعیت موجود دانشگاه شناسایی شود و با توجه به شرایط و وضعیت موجود برنامه های راهبردی را برای رسیدن به وضعیت مطلوب ترسیم کنند، داشتن چنین دیدگاه واقع بینانه ای در مدیریت راهبردی، سبب اثربخشی نتایج میشود. آنها با تأکید بر ضرورت توجه دانشگاهها بر این سهم رویکرد خاصی را برای برنامه راهبردی دانشگاه پیشنهاد کرده اند که با تدوین چشمانداز شروع شده و شامل روشهای واقع بینانه ای در برخورد با موانع برنامه ریزی راهبردی در دانشگاهها است. اگر دانشگاهها نگاه واقعبینانه نداشته باشند در اجرا و پیاده سازی راهبردها دچار مشکل میشوند و این رفته رفته سازمان را دچار رکود میکند.

نگرش عملیاتی: یکی دیگر از ویژگی هایی که مصاحبه شوندگان در بحث اصالت عمل بیان کردند داشتن نگرش عملیاتی مدیران راهبردی است. بعد از تدوین برنامه راهبردی دومین مرحله به اجرا درآوردن برنامه راهبردی یا در واقع عملیاتی کردن آن است بنابراین یک مدیر راهبردی برای این که بتواند برنامه را پیاده سازی کند نگرش متفاوت تری را نسبت به سایر مدیران باید داشته باشد. امروزه دانشگاهها نسبت به نیازها و انتظارات جامعه حساستر شده اند تا برای آنها مشروعیت قائل شوند و آنها را رفع کنند در این راستا دانشگاه ها و مدیران آنها با استفاده از مدیریت راهبردی سعی در پیاده سازی راهبردها جهت رفع نیاز جامعه دارند. اگر مدیران نگرش پیاده سازی و عملیاتی کردن راهبردها را نداشته باشند توانایی رفع نیازهای جامعه که در ارتباط با دانشگاهها هستند را نخواهند داشت زیرا نیازها را نمیتوانند شناسایی کنند. (ابراهیمی ۱۳۸۷) ضمن اشاره به داشتن ضرورت برنامه راهبردی در دانشگاهها، محیط آموزش عالی را در حال تحول دانست که دانشگاهها امروزه باید به نیازها و انتظارات جامعه پاسخ دهند و برای آنها فردیت قائل شوند و در پی برآورده ساختن آنها برآیند در این راستا با استفاده از الگوهای برنامه ریزی راهبردی به دنبال رفع این نیازها بودند مدیر راهبردی یکی از وظایف آن در طی فرآیند مدیریت راهبردی پیاده سازی راهبردها است. بنابراین داشتن نگرش عملیاتی برای آنها جهت پیاده سازی راهبردها الزام و ضروری است.

شاخصهای راهبردی ویژگی دیگری که از پاسخ مصاحبه شوندگان به سؤال تجربه مدیران آموزش عالی از مدیریت راهبردی چیست استخراج شده ویژگی شاخصهای راهبردی است. مصاحبه شوندگان به این نکته اشاره کردند که مدیریت راهبردی برای دستیابی به وضعیت مطلوب خود و رقابت با سایر رقبای خود چه در سطح داخلی و چه در سطح بین المللی نیاز به تدوین شاخصهای راهبردی دارند تا براساس این شاخصها میزان پیشرفت خود را با رقبا در نظر بگیرند و بسنجند این شاخصها باید بیان کننده هدف مطلوب سازمان و وضعیت مطلوب آن باشند. دانشگاهها امروزه به دلیل نداشتن شاخص های عملیاتی مناسب در حال مشق کردن برنامه راهبردی خود

هستند و آن را به مرحله عملیاتی نرساندند هر چقدر شاخصهای راهبردی شفافتر باشد، وضعیت موجود را بهتر شناسایی میکند و برای دستیابی به وضعیت مطلوب اثربخشر و کارآمدتر خواهد بود و عمل می کند این در حالی است که پژوهشگران پیشین اشاره ای به بحث شاخصهای راهبردی در مدیریت راهبردی دانشگاه نداشتند و بیشتر تأکید آنها به برنامه راهبردی بوده است.

سؤال سوم پژوهش مهارتهای راهبردی اساسی برای مدیران آموزش عالی کدام هستند؟

از آنجایی که مدیران آموزش عالی برای اداره دانشگاه و دستیابی به اهداف آموزشی خود نیاز به مهارتهایی دارند. در پاسخ به این پرسش که مدیران راهبردی به چه مهارتهایی نیاز دارند؟ به این نکته اشاره می کند که مدیران آموزش عالی برای انجام وظایف و فعالیت های خود به دو دسته از مهارت ها از جمله مهارت های عمومی که شامل (ادراکی ، فنی ، انسانی و غیره) و مهارت های راهبردی نیاز دارند این مهارت ها در تمامی سطوح مدیریتی لازم است اما الزام داشتن مهارت های راهبردی برای مدیران راهبردی آموزش عالی بیش تر است . زیرا مدیران راهبردی تمامی مراحل مدیریت راهبردی یعنی تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و پیاده سازی و نظارت آن را برعهده دارند . این مهارتها را در چند دسته میتوان به این صورت آورد: مهارت هدف راهبردی، مهارت برنامه ریزی راهبردی، مهارت آینده نگری، مهارت شورایی عمل کردن، مهارت تفکر راهبردی، مهارت روحیه رقابت طلبی، مهارت تصمیم گیری، مهارت عملگرایی، مهارت بودجه بندی، مهارت ارتباطی، مهارت آماری، مهارت اخلاقی، مهارتهای فردی، مهارت مدیریت منابع انسانی، مهارت جاری سازی راهبرد، مهارتهای تخصصی، مهارتهای دانش مدیریتی از جمله مهارتهای مدیریت راهبردی مورد نیاز مدیران آموزش عالی به نظر مشارکت کنندگان میباشد

مهارت هدف راهبردی: مدیران راهبردی در واقع مدیران هدفداری هستند که برای سازمان خود اهداف و چشم انداز ترسیم میکنند مدیران راهبردی در جهت دستیابی به این اهداف باید دارای نبوغ و خلاقیت فردی باشند که این استعداد میتواند به صورت ذاتی در فرد باشد و یا از طریق آموزش آن را به دست آورد زمانی که از هدفمندی مدیران صحبت میشود به این معنا نیست که مدیران خلاقیت نباید داشته باشند و همه چیز از قبل تعیین شده باشد و مدیر تنها مجری صرف این برنامه باشد بلکه در کنار هدفدار بودن خلاق هم باشد که این نشانه ای از بلوغ مدیر محسوب میشود . مدیر باید بتواند تمامی فعالیتهای راهبردی سیستم خود را در یک مسیر هدفمند و بر روی یک خط هدفمند هدایت کند و سایر اعضای سازمان را در جهت دستیابی به آن هدایت و یاری نماید آن چه که در مدیران راهبردی در بحث هدف گذاری حائز اهمیت است این است که علاوه بر داشتن مهارت هدفگذاری که نوعی از نبوغ مدیر سرچشمه میشود مدیر قبل از این باید توانایی پیاده سازی این اهداف را داشته باشد و این قدرت و توانایی را داشته باشد که بتواند این برنامه و اهداف را پیاده کند و اجرایی نماید (آلریچ ۲۰۰۴) در پژوهش خود بیان میکنند که مدیران آموزش عالی از طریق هدفگذاری و بودجه بندی سعی میکنند تا عملکرد قویتر داشته باشند. بنابراین یک مدیر برای این که بتواند هدفگذاری نماید باید این توانایی را در خود داشته باشد و تقویت نماید همچنین براساس پارادایم آجین پارسونز که (فتح الهی ۱۳۸۸) در پژوهش خود به آن اشاره کرده است به این نتیجه رسید که هدفگذاری و تعیین راهبرد از جمله مهارتهای ضروری رهبری و هدایت است که مدیران آموزش عالی باید از چنین ویژگی برخوردار باشند در واقع آنکه که رونق و بقای بسیاری از سازمانهای کنونی است وجود مدیران راهبردی نخبه و با نبوغ و الهام بخش است.

بحث و نتیجه گیری یافته های این پژوهش در پاسخ به این پرسش که تجربه مدیران راهبردی آموزش عالی از مدیریت راهبردی چیست، نشان داد که اهمیت و ضرورت مدیریت راهبردی در آموزش عالی برای همه روشن و مشخص است .

برای طراحی و تدوین برنامه نیاز به زیرساختهای راهبردی هست این زیرساختها با توجه به اهداف و رسالت و چشم انداز دانشگاههای مختلف با هم متفاوت است اما در برنامه کلی راهبردی تفاوت چندانی در برنامه های دانشگاهها دیده نمیشود به دلیل تمرکز دانشگاهها و نظارت وزارت علوم بر آنان و تأثیرپذیری از چشم اندازهای کلان کشور برنامه راهبردی دانشگاهها در یک طیف مشترک قرار دارند و در قسمتهای مختلف برنامه تفاوتهای اندکی وجود دارد. هردانشگاه باتوجه به شرایط وامکانها و اهداف و رسالت خود در چارچوب سیاست های

کشورمی تواند اهداف خاص خود داشته باشد. برنامه راهبردی دانشگاه در سیاست های کلان ازسند چشم انداز کشور و سندجامع علمی کشور الهام گرفته است و دربخش سیاست ها و راهبردهای ویژه باتوجه به شرایط وامکانات محیطی خود برنامه راهبردی را تدوین می کند. تمامی دانشگاههایی که دارای برنامه راهبردی هستند و از سبک مدیریت راهبردی استفاده میکنند از شورای راهبردی برخوردارند این شورا متشکل از رئیس دانشگاه و رئیس دانشکده ها و مدیر دفتر نظارت و ارزیابی عملکرد، معاونین راهبردی و افراد متخصص در حوزه راهبردی است که هر دانشکده با توجه به اهداف خاصی که برای خود ترسیم کرده ولی در چارچوب سیاستهای کلان وزارت علوم و چشم انداز بیست ساله کشور برنامه راهبردی خود را به شورا تحویل داده و شورا پس از بررسی در جلسات متعدد آن را در بندهای مختلف برنامه راهبردی دانشگاه قرار میدهند بعد از مرحله ی تدوین برنامه مدیر راهبردی برنامه راهبردی خود را پیاده می کند بسیاری از دانشگاهها هنوز در حال مشق کردن برنامه راهبردی خود هستند در حالی که برخی از دانشگاهها برنامه های عملیاتی چند ساله خود را تدوین و اجرا میکنند. دانشگاهها پس از تدوین برنامه راهبردی آن را به برنامه های کوتاه مدت عملیاتی که در هر دانشگاه متفاوت است تقسیم میکنند. این برنامه های عملیاتی میتواند به برنامه های پنج ساله یا سه ساله تقسیم شود پس از آن شورای راهبردی که خود از بخش های مختلفی تشکیل شده بندهای مربوط به هر بخش را به آن واگذار کرده و برنامه عملیاتی را در اختیار آنان میگذرد به طور مثال بخش پژوهش راهبردهای مشخص خود را پیاده سازی میکند و بخش آموزش و سایر بخشها هم راهبردهای مربوطه را اجرایی میکنند جهت اجرایی کردن برنامه و راهبردها مدیران باید دانش و هنر مدیریت راهبردی را داشته باشند تا با توجه به تغییرات دانشگاهی در دورههای مختلف راهبردها را جاری کرده و به هدف مورد نظر دست یابند. چون برنامه راهبردی معمولاً به عنوان یک سند دانشگاه معرفی میشود با نگرش کلومی تدوین شده است در بخش و مرحله ی اجرای آن باید مدیران از نگرش عملیاتی استفاده کرده و با هماهنگی و یکپارچگی برنامه با واحدها و بخشهای مختلف آن را در جهت رسیدن به اهداف یاری نماید.

هر چقدر از زمان برنامه راهبردی دانشگاهها میگذرد برنامه ها رشد یافته تر میشوند. یعنی برنامه سوم راهبردی پخته تر از برنامه های اول خواهد و به صورت عملیاتی تر مطرح میگردد با زمان دادن به برنامه راهبردی و تقسیم آن به کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت و جزئیتر کردن آن اجرایی شدن برنامه سریع تر خواهد بود. مدیریت راهبردی رابطه میان دانشگاه با جامعه را نزدیک تر میکند و آن را از حالت سنتی خارج میکند در تمام مراحل مدیریت راهبردی در دانشگاه باید به عملیاتی شدن و واقعا بودن آن توجه کرد برنامه و اجرایی که نظری باشد و با توجه به شرایط و امکانات طراحی نشده باشد در مرحله ی اجرا به مشکل برمیخورد. زیرا برنامه متناسب با این شرایط تدوین نشده که در این شرایط به اجرا درآید بعد از عملیاتی کردن برنامه نظارت تکوینی و پایانی از هر مرحله به وسیله مدیر صورت میگیرد. مدیر برای ارزیابی برنامه از شاخصهای راهبردی استفاده میکند این ارزیابی کمک میکند تا میزان پیشرفت دانشگاه در جهت دستیابی اهداف سنجیده شود و نقاط ضعف و قوت و فرصتها و تهدیدات محیطی و سازمانی شناسایی میشود یعنی در این مرحله مدیران سوات دانشگاه را شناسایی میکنند و درمیآوردند تا معایب و ضعفها را کاهش دهند و آن را به قوت تبدیل کنند و ضمن بهره برداری از فرصتها اثربخشی و کارایی را افزایش دهند به همین منظور بعد از ارزیابی عملکرد که عموماً به وسیله دفتر نظارت و ارزیابی بر عملکرد دانشگاه انجام میشود، کتابچه تحت عنوان برنامه عملیاتی ارزیابی شده در اختیار دانشکده ها و بخشهای مختلف قرار داده میشود تا میزان پیشرفت خود را ببینند و برای دستیابی به موفقیت بیشتر تلاش کنند. این سیکل به همین سبک ادامه پیدا میکند تا دانشگاه به تمامی اهداف خود دست یابد. همچنین در پاسخ به سؤال این که مدیران راهبردی آموزش عالی به چه مهارتهای راهبردی نیاز دارند این پژوهش به این نتیجه دست یافت که مدیران آموزش عالی به ۱۷ دسته مهارت احتیاج دارند که هر کدام از این دسته ها به مهارتهای جزئیتر تقسیم شدهاند. این ۱۷ مهارت عبارتند از هدف راهبردی، برنامه ریزی راهبردی، آینده نگری، شورایی عمل کردن، تفکر راهبردی، روحیه رقابت طلبی، تصمیم گیری، بودجه بندی، عملگرایی، ارتباطی، آماری، اخلاقی، مدیریت منابع انسانی، جاری سازی راهبرد، مهارت تخصصی، دانش مدیریتی میباشد که هر یک از این مهارتها خود به مهارتهای دیگر تقسیم میشود. مهارتهای راهبردی در برخی زمینه از

جمله مهارت ارتباطی، ادراکی، انسانی، فنی، اخلاقی مشترک با سایر مهارتها در سطوح مختلف مدیریت است اما نوع الزام آن در مدیریت راهبردی با دیگر سطوح مدیریت متفاوت است. از آنجا که مدیریت راهبردی شامل سه مرحله اصلی تدوین برنامه، اجرای برنامه و نظارت بر آن است در هر یک از این مراحل مهارتهای لازم جهت انجام اثربخش آن نیاز است بنابراین علاوه بر تقسیم بندی موضوعی مهارتها میتوان براساس مراحل مختلف مدیریت راهبردی نیز مهارتها را دسته بندی کرد. مهارتهایی که در مرحله تدوین نیاز است و مهارتهایی که در مرحله اجرا و نظارت به کار میرود در این پژوهش تقسیم بندی مهارتها بیشتر براساس موضوعی بوده است. آنچه که در فضای کنونی دانشگاه اهمیت دارد مهارت آموزی مدیران راهبردی آموزش عالی است. باتوجه به نوپا بودن مدیریت راهبردی در دانشگاه ها مدیران دانشگاهی برای بحث راهبردی تربیت نشدند و صرفا براساس تجربه مدیریتی در این سمت قرار می گیرند به همین منظور مهارت آموزی مدیران مورد توجه قرار می گیرد. تا از طریق آموزش مهارت های راهبردی به مدیران فعالیت های راهبردی را به صورت اثربخش و کارا انجام دهند. مدیر راهبردی تمامی فعالیتهای خود را در جهت رسیدن به یک هدف خاص و مشخص و از پیش تعیین شده انجام میدهد.

بنابراین اولین مهارتی که یک مدیر راهبردی بدان احتیاج دارد، مهارت هدفگذاری و تعیین اهداف است به همین منظور مدیر باید استعداد ذاتی و بالقوه در زمینه هدفگذاری داشته باشد و در این مقوله نبوغ و خلاقیت فردی خود را به کار گیرد مدیری که اهداف از پیش تعیین شده دارد در واقع به بلوغ مدیریتی دست یافته به شرط آن که اهداف متناسب با شرایط و وضعیت دانشگاهها باشد و واقعی نوشته شود بنابراین مدیر باید این توانایی را داشته باشد که فعالیتهای خود را در یک مسیر هدفمند و خط هدفمند هدایت نماید. مدیر صرف نوشتن اهداف نمیتواند توانمندی خود را نشان دهد بلکه در کنار این هدفگذاری باید پیاده سازی اهداف را هم در نظر بگیرد. یعنی این توانایی را داشته باشد که اهداف خود را پیاده کند مدیر راهبردی باید این اهداف را در قالب یک برنامه که به اصطلاح برنامه راهبردی گفته میشود قرار دهد. بنابراین باید ابزارشناس باشد و به تکنیکها و ابزارهای لازم جهت تدوین یک برنامه مسلط باشد و بتواند در چنین شرایط متحولی برنامه را منعطف طراحی کرده و خود نیز این انعطاف پذیری را داشته باشد تا بتواند برنامه را با خود سازگار نماید.

مدیر راهبردی برنامه راهبردی خود را برای چند سال آینده سازمان یعنی وضعیت مطلوب دانشگاه تدوین میکند. بنابراین در ضمن نوشتن برنامه باید آینده نگری کند و با دوراندیشی وضعیت مطلوب را طراحی نماید آن چه که در بحث آینده نگری مطرح است سیاسی نبودن مدیر راهبردی است زیرا سیاست ثبات ندارد و آینده نگری را کم رنگ میکند. بنابراین مدیر جهت حفظ آینده نگری سازمان از سیاسی عمل کردن خودداری میکند. باید آگاهی های سیاسی داشته باشد تا تمامی بخشها و واحدها را هماهنگ با یکدیگر پیش ببرد اما کار دانشگاه کار نوشتن و خط دادن است نه کار حزبی به همین منظور مدیر راهبردی نباید در فضای سیاست غرق شود مدیر آموزش عالی باید برنامه را واقعی طراحی کند به گونه ای که در شرایط کنونی سازمان برنامه قابل پیاده شدن و اجرا شدن باشد تا مدیر بتواند پس از اجرا میزان پیشرفت کار را بسنجد و ارزیابی نماید مدیران آموزش عالی جهت تدوین برنامه و یا طی کردن تمامی مراحل مدیریت راهبردی از کمیته ها و شوراهای راهبردی برخوردارند بنابراین مدیر جهت انجام امور خود با دیگران مشورت میکند و از فکر و نظر دیگران استفاده میکند. مدیر برای شنیدن صدا و نظرات مختلف باید گوش شنوا داشته باشد تا بتواند امور را پیگیری نماید اما در کنار شورایی عمل کردن در برخی موارد مدیر باید دیکتاتور هم باشد زیرا همیشه شورایی عمل کردن مانع و سدی در راه فعالیت است، زیرا از سلسله مراتبی بودن سازمان باید عبور کرد، بنابراین مدیر باید علاوه بر مهارت شورایی عمل کردن باید این مهارت را نیز داشته باشد که دیکتاتوری هم عمل کند. از جمله مهارتهایی که مدیران راهبردی را از سایر مدیران مجزا میکند برخورداری مدیران راهبردی از تفکر راهبردی است از آنجا که رسالت دانشگاه تربیت نیروی متخصص جامعه است و در واقع انسانساز میباشد نوع تفکر مدیر راهبردی باید

متفاوتتر از دیگر مدیران باشد. مدیر راهبردی تفکر واگرا دارد تا در برخورد با مسائل و مشکلات مانند اتشنشان عمل کند و مسأله و مشکلی که با آن روبه رو میشود را حل میکند و سراغ مسأله بعدی میرود این مانع از روزمرگی مدیران میشود و باعث میشود تا مدیران به صورت آزمون و خطایی عمل نکنند بلکه با سیاست گذاری علمی بدانند و نسبت به این قضیه آگاه باشند دانشگاهها در میدان رقابت با

یکدیگر هستند و با بین المللی شدن دانشگاه این رقابت به سطح جهان کشیده میشود. مدیری موفق است که بتواند دانشگاه خود را در این رقابت با موفقیت به رسالت خود برساند و با کسب مزیت رقابتی از این رقابت با موفقیت بیرون آیند و به برتری برسند. مدیر برای این رقابت باید دیدی جامعنگر و کلی داشته باشد و با مثبت نگری و سخت کوشی بر روی پتانسیلهای داخلی سرمایه گذاری کند و تهدیدها را به فرصت تبدیل نماید و جایگاه ویژه خود را در میان رقبا به دست آورد. مدیر راهبردی برای انجام تمامی این فعالیتها نیاز به تصمیمگیری دارد این مهارت مشترک در میان تمامی سطوح مدیریتی است مدیر باید شجاعت تصمیمگیری در مواقع حساس و بحرانی را داشته باشد و همچنین بر تصمیم خود نظارت کند تا در صورت امکان آن را تغییر دهد تصمیم های راهبردی تصمیم های برگشت ناپذیری هستند بنابراین مدیر راهبردی در هنگام تصمیم گیری باید دقت و توجه لازم را داشته باشد. صرف داشتن برنامه راهبردی نمیتوان انتظار موفقیت مدیر و دانشگاه را داشت بلکه مدیر باید بتواند با نگرش عملیاتی خود برنامه را پیاده نماید و عملیاتی کند بنابراین مدیر باید اصالت عمل خود را حفظ کند مدیر برای این که بتواند تمامی امور را هدایت کند نیاز به منابع مالی گسترده و بودجه کافی دارد، یکی از چالشهایی که نظام آموزش عالی با آن روبرو است بحث بودجه بندی است زیرا دانشگاه ها از نظر مالی وابسته به وزارت هستند. بنابراین مدیر آموزش عالی باید تکدیگری کند و حسابداری و اقتصاد بداند و بخش خصوصی را جذب نماید تا در حیطه دانشگاهها سرمایه گذاری کنند تا درآمدزایی داشته باشند. مدیر باید بتواند روحیه ی کارآفرینی را در دانشگاه زنده کند و دانشگاه را از نظر مالی پشتیبانی نماید. یکی از عمده ترین مهارتهایی که مدیران بدان نیازمند هستند و در تمامی سبک مدیریتی یافت میشود نیاز مدیر به برقراری رابطه چه به صورت رسمی و چه به صورت غیررسمی با اعضای خود است یعنی مدیر توانایی تعامل و گفتگو با کارکنان خود را داشته باشد اما یکی از چالشهایی که دانشگاهها بدان دچار هستند بحث آمار و وضعیت آمار در وزارت علوم و دانشگاهها است مدیر باید آماردان قوی باشد تا بتواند امور را با توجه به آمار تجزیه و تحلیل نماید و شاخصهای آماری دقیق تعریف کند تا سیستم به طور اثربخش عمل کند، مدیر راهبردی همچنین از نظر اخلاقی باید از مهارتهایی چون متعهد بودن، صعه ی صدر داشتن، انطباق پذیری، متوکل بودن، مسئولیت پذیری و فداکاری برخوردار باشد. مدیر راهبردی در زمینه فردی و شخصی نیز باید از مهارتهایی چون پرسشگری، متفکر بودن، برش مدیریت داشتن، قدرت حل مسأله، قدرت تجزیه و تحلیل و پژوهشگری، کیض بودن، کاریزما داشتن، قدرت رهبری و توان جسمی و علمی داشتن و قدرت پیشبینی امور را باید داشته باشد همچنین از هوش عقلی و عاطفی بالایی برخوردار باشد. مدیر آموزش عالی در واقع نیروی متخصص را تربیت میکند بنابراین باید پرسنل و نیروی انسانی خود را کارآمد نگه دارد و بهره ور کند همچنین مدیر توانایی جاری سازی راهبرد را داشته باشد و بتواند برای سیستم دانشگاهی سیاست تدوین نماید، مدیر باید دانش تخصصی لازم را داشته باشد و در حیطه مدیریتی خود متخصص باشد از مهارتهای نرم افزاری و سخت افزاری برخوردار باشد، استقلال عمل داشته باشد و با توجه به گذشته الگوی آینده را تدوین نماید، آسیب شناس باشد و با شرایط مختلف سازگاری نماید و توانایی تیمی کار کردن را داشته باشد، هنر مدیریت بلد باشد و از برنامه ریزی آموزشی آگاه باشد، بتواند سوات استخراج کند و بینش مدیریتی داشته باشد، علاوه بر این مهارتها مدیران باید جامعه شناس، روانشناس باشند و بدون نگاه جنسیتی سیستم خود را هدایت نمایند. به طور کلی آنکه که نتایج پژوهش حاضر نشان میدهد مجموعه مهارت هایی است که مدیران راهبردی آموزش عالی برای به کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاهها بدان نیاز دارند و روند استفاده مدیران آموزش عالی از مدیریت راهبردی را بیان میکند توجه به تخصص راهبردی و مهارت ها و شایستگی های راهبردی مدیران اهمیت دارد زیرا که مدیران دانشگاهی همچنان به صورت دستوری و آزمایشی و خطایی عمل می کنند و حتی یک سیستم مدیریت دانش راهبردی نداریم که دانش راهبردی مدیران پیشین و کنونی رامستند کند. به همین منظور پژوهش حاضر به کشف و شناسایی مهارت های راهبردی و اساسی مدیران آموزش عالی پرداخت. یافته های پژوهش برای بهبود وضعیت پیشنهاداتی ارائه میدهد.

پیشنهادات کاربردی

- برگزاری دوره‌های مهارت آموزی برای توانمندسازی مدیران و معاونین دانشگاه برای تدوین برنامه راهبردی؛
- ارزیابی عملکرد مدیران دانشگاه بر پایه مهارت های راهبردی
- مستندسازی تجربه مدیران دانشگاه در فرایند تدوین برنامه راهبردی
- مطالعه و شناسایی مهارت‌های مدیریت راهبردی مدیران آموزش عالی در کشورهای توسعه یافته -
- شناسایی مهارت های راهبردی براساس برنامه راهبردی دانشگاه ها ؛
- تدوین شاخصهای راهبردی برای انتخاب مدیران دانشگاهها؛

منابع فارسی

- [۱] سدی، فاطمه؛ تابان، محمد؛ صفری چهره، محمد (۱۳۹۲) تجزیه و تحلیل وضعیت راهبردی دانشگاهها و مؤسسه های آموزش عالی غیرانتفاعی در ایران به کارگیری رویکرد جامع تحلیل راهبردی دانشگاه مدیریت دانشگاه تهران، «مدیریت بازرگانی، دوره ۵، شماره ۳ .
- [۲] اعرابی، سیدمحمد؛ دهقان، نبیاله (۱۳۹۰) روشهای تحقیق در مدیریت راهبردی، «فصلنامه راهبرد، سال ۲۰، شماره ۶ .
- [۳] افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب؛ غفوری، فرزاد (۱۳۸۹) برسی مهارتهای سه گانه ی مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور، «مدیریت ورزشی، شماره ۵ .
- [۴] بدری، صاحب؛ رهبری زاده، محمدحسین (۱۳۸۷) تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی، «فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۶۷ .
- [۵] بهرامی، سوسن؛ رجایی پور، سعید؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ کاظمی، ایرج (۱۳۸۹) رابطه چندگانه ی کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری در دانشگاههای دولتی استان اصفهان، «مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴ .
- [۶] پورصادق، ناصر (۱۳۸۶) محیط در حوزه ی مدیریت راهبردی، «ماهنامه نگرش راهبردی، شماره ۸۴ .
- [۷] کارگر، حسین (۱۳۹۳) تدوین برنامه راهبردی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه خوارزمی، پایاننامه ارشد، رشته تربیت بدنی، دانشگاه خوارزمی
- [۸] گل محمدی، عماد؛ محمدی، نشاط؛ برومندان، زهرا (۱۳۹۲) فرامین و مدل یادگیری تفکر استراتژیک، «فصلنامه توسعه راهبرد، شماره ۳۶ .
- [۹] الهی، شعبان؛ احمدی، علی اکبر (۱۳۷۹) مستند سازی تجربیات در فرآیند مدیریت استراتژیک، «فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۹- ۴۰

منابع انگلیسی

- [۱۰] Barryl. Boyd (۲۰۰۴). "Extension Agents as administrators of volunteers' competencies needed for the future", *Journal of Extension*, Vol. ۴۲. No. ۲.
- [۱۱] Elin cahyaningsih, Dana indrasensuse, Hadrian oppression. (۲۰۱۷). "Multi Methods for knowledge management strategy road mad of government human capital management Procardia computer science", *th information systems international conference*, ISICO- ۶- ۸- November ۲۰۱۷/ Bali indone sia. ۴۹۶- ۵۰۳
- [۱۲] George keller, (۱۹۷۰). "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.*
- [۱۳] Jashim uddin ahmed. kamal uddin ahmed. Md. anwar sadat shimul. Roy zuniga. (۲۰۱۵). *Managing strategies for higher education institutions in the uk .an overview.* the kerala stute higher education council sage publications
- [۱۴] Jozef Simath, (۲۰۱۵). "E learning tool for improving managerial strategic thinking skill", *th world conference on educational sciences (WCES ۲۰۱۵) ۰۵- ۰۷*

- [۱۵]February ۲۰۱۵, Novatel Athens convention center Athens Greece.
- [۱۶]Keller, G (۱۹۸۳). *Academic strategy*. The management revolution in American higher education by, classics article
- [۱۷]Lamprinitrivella, Nasiopouloak, (۲۰۱۵). "Dimitrios Knowledge management strategy withinthe higher education the case of Greece", *International conference on strategic in negative marketing IC- SIM* ۲۰۱۴/ September ۱- ۴, [۱۸]۲۰۱۴, Madrid/ Spain, Procardia- social, and behavioral sciences.
- [۱۹]Richard Bolden, Georgy Petrov, and Jonathan Gosling (۲۰۰۸). *Tensions in higher education leadership towards a multilevel model of leadership practice*, center for leadership studies university of Exeter, higher education, quitrent Vol. ۶۲, ۳۲۵- ۳۷۶.
- [۲۰]Ruth Bridgstock, (۲۰۰۹). *The graduate attributes we're over looked: enhancing graduate employability through career management skills*, center for learning innovation Queensland University of technology, Australia, version of record first published ۳۱.
- [۲۱]Selim coskun, (۲۰۱۱). "Strategic management and total quality their implications for public administration", *Toadies review of public administration* Vol. ۵, No.