



Evaluation of the Strategic Plan of Urmia University

Shirin kazemi¹

PhD Student in Higher Education Management, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran
kazemish2272@gmail.com.

Article Info ABSTRACT

Article Type:
Research
Article

Objective: The aim of this study was to investigate the strategic plan of Urmia University in 2019.

Methods: This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method. The statistical population of the study was all 620 faculty members of Urmia University, and 217 people were selected by using Morgan table. The Sampling method was convenient method. The used instrument is a researcher-made strategic plan evaluation questionnaire. The validity of this questionnaire was confirmed using content validity and the construct validity was confirmed using LISREL software. The reliability of the questionnaire was 0.904 using Cronbach's alpha.

Received:
2020/05/09

Results: The general condition of the strategic plan of Urmia University and its components are lower than the hypothetical average of the society. The results also showed the inequality of the mean rankings of the research variables. The component of "formulating values and visualizing the desired condition" has the highest average rank and the component of "strategic foresight" has the lowest average rank in the strategic plan of Urmia University.

Revised:
2021/05/04

Accepted:
2021/05/05

Conclusion: The general condition of the strategic plan of Urmia University was evaluated at a relatively favorable level. Also, the level of desirability of the component "review of the current situation" and the component of "strategic foresight" was unfavorable and other components were considered relatively desirable.

Keywords: evaluation studies, strategic plan, strategic planning, Urmia University

Cite this article: kazemi, shirin. (2021). Evaluation of the Strategic Plan of Urmia University. *Higher Education Letter*, 14 (55): 17 pages



© The Author(s).

Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing

ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه

شیرین کاظمی^۱

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۰۹۶۴-۲۰۶۴-۰۰۰۳-۰۰۰۰

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در سال ۱۳۹۸ انجام گرفته است.
دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۰ اصلاح: ۱۴۰۰/۰۲/۱۴ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۵	روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه، همه اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه به تعداد ۶۲۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۱۷ نفر به دست آمد. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بوده است. ابزار استفاده شده، پرسشنامه محقق ساخته ارزیابی برنامه راهبردی است. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و روایی سازه با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تأیید قرار گرفت. میزان پایایی این ابزار با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۰۴ به دست آمد.
	یافته‌ها: وضعیت کلی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و مؤلفه‌های آن پایین‌تر از میانگین فرضی جامعه قرار دارد. همچنین، نتایج عدم برابری میانگین رتبه‌های متغیرهای پژوهش را نشان داد؛ مؤلفه «تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب» دارای بالاترین میانگین رتبه و مؤلفه «آینده‌نگاری راهبردی» دارای کمترین میانگین رتبه در ارکان برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه است.
	نتیجه‌گیری: وضعیت کلی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی شد. همچنین، سطح مطلوبیت مؤلفه «بررسی وضعیت موجود» و مؤلفه «آینده‌نگاری راهبردی» نامطلوب بوده و سایر مؤلفه‌ها نسبتاً مطلوب ارزیابی شدند.

کلیدواژه‌ها: مطالعات ارزیابی، برنامه راهبردی، برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه ارومیه

استناد: کاظمی، شیرین (۱۴۰۰). ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه. نامه آموزش عالی، ۱۴ (۵۴)، صفحه ۳۴.

ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور حق مؤلف © نویسندگان.



مقدمه

یکی از چالش‌های همیشگی سازمان‌ها در دنیای امروز، محیط است و آنچه در محیط از همه مهم‌تر است، تغییرات و شتاب آن است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبرو هستند که مسائل مختلفی چون فرصت و تهدید را برای آنها ایجاد می‌کند. تا قبل از فرا رسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان، شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن گونه بود که سازمان‌ها توان همگون‌سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند؛ ولی با گذر زمان توان سازمان‌ها برای شناخت امواج تغییرات و مدیریت آنها کاهش یافت و این بعد جدید از مسئله سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن حداقل هاله‌ای از آن را از قبل برای خود ترسیم کرده و خود را آماده کنند یا حتی یک گام جلوتر رفته و تحول‌آفرین شوند. این آماده‌سازی از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داده شده است (گوتی و همکاران^۱، ۲۰۰۸). ترومپ و رابن^۲ (۲۰۱۰)، خاطر نشان کردند که برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی پیچیده برای بیشتر سازمان‌هاست. این چالش به‌ویژه در آموزش عالی بسیار قوی‌تر است؛ جایی که ارتباطات و چالش‌ها برای رهبران آن به‌عنوان ترغیب‌کنندگان نمی‌تواند به دور از اهمیت باشد. از نظر آجایی و اکاندایو^۳ (۲۰۰۷) برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند کمک کند تا دانشگاه‌ها با تعریف شفاف‌ی از هدف‌های مؤسسه در بیانیه مأموریت، چارچوبی برای تصمیم‌گیری در کل مؤسسه فراهم کنند، فرصت‌ها و تهدیدهای آتی را آشکار و روشن نمایند و زمینه‌ای برای اندازه‌گیری عملکرد و افزایش بهره‌وری از طریق افزایش کارایی و اثربخشی فراهم آورند (کلد و همکاران^۴، ۲۰۱۸).

مراکز آموزش عالی برای رسیدن به هدف‌های خود که نشانگر فلسفه وجودی‌شان است، برنامه راهبردی مورد نیاز خود را تدوین می‌کنند. آنچه حائز اهمیت است به‌کارگیری الگو یا مدل مناسب، روش‌شناسی صحیح طبق ارکان برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی معیارها و شاخص‌های مورد نیاز در هر مرحله، آمایش آموزش عالی و تدوین برنامه راهبردی بومی متناسب است. عملکرد موفق دانشگاه‌ها طبق برنامه تدوین شده، افزون بر اجرای فعالیت‌های عملیاتی برنامه و نظام ارزیابی و بازخورد، نیازمند مطالعه مجدد برنامه راهبردی تدوین شده است؛ اینکه عوامل و دست‌اندرکاران برنامه چقدر پیشروی درستی در مرحله تدوین برنامه داشته‌اند. وینت و داوینینگ^۵ (۲۰۱۷)، اهمیت نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی را مطالعه و بررسی کردند. میلر^۶ (۲۰۱۸)، روند برنامه‌ریزی راهبردی در تعاملات کتابخانه‌های دانشگاه با جامعه دانشگاهی را بررسی کرد.

1. Goette et al
2. Tromp & Ruben
3. Ajayi & Ekundayo
4. Kolade et al
5. Wint & Downing
6. Miller

ادی^۱ (۲۰۱۹)، با مطالعه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شهری در لندن و نیویورک، اولویت‌بندی استراتژی‌های نهادی و مکانی دانشگاه‌ها در زمینه شهرنشینی جهانی را بررسی کرد. حاجی پور و سلطانی (۱۳۸۶)؛ خاشعی و اصلانی (۱۳۹۴)؛ فرازی و همکاران (۱۳۹۵)؛ کمری و همکاران (۱۳۹۷) نیز در پژوهش‌های خود طراحی مدل یا الگو را برای برنامه راهبردی دانشگاهی مورد هدف قرار داده‌اند. این پژوهشگران سعی در نشان دادن این بعد از مسئله بوده‌اند که اغلب الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی از بخش صنعت و تجارت سرچشمه گرفته و محوریت آنها مفاهیمی از قبیل سودآوری، ارزش افزوده، رقبا و مشتریان بازار است. این در حالی است که دانشگاه‌ها باید در به‌کارگیری الگو و روش برنامه‌ریزی راهبردی خود ملزومات و مفروضات اقتضائی را در نظر بگیرند. پیشینه پژوهشی، نشان‌دهنده آن است که مطالعات بسیاری در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه و سایر سازمان‌ها انجام گرفته است؛ با این حال، پژوهشی که به مطالعه ارزیابی برنامه راهبردی تدوین شده دانشگاه و به‌ویژه در دانشگاه ارومیه صورت گرفته باشد، در مطالعات پیشین دیده نمی‌شود؛ در این میان، لزوم مطالعه و بررسی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه اهمیت پیدا می‌کند. مطالعه و پژوهش در این زمینه برای دست‌اندرکاران و مسئولان و مدیران دفتر برنامه‌ریزی، مدیریت و تشکیلات دانشگاه ارومیه به‌طور خاص و نظام آموزش عالی ایران به‌طور عام در جهت کاربست موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی راهبردی مفید واقع شده و آنها را در جهت پیشبرد هدف‌های خود با رویکرد راهبردی یاری می‌رساند. نتایج این پژوهش می‌تواند یک حلقه بازخوردی به فرایند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه باشد تا گام‌های طی شده و فعالیت‌های انجام‌گرفته برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران برنامه موشکافی شود. چنانچه برنامه تدوین شده سند مهر و موم شده بدون هیچ انعطاف‌پذیری برای اصلاح و بازبینی باشد، چه‌بسا در مرحله پیاده‌سازی و اجرا نیز به دلیل کاستی‌ها موجب اتلاف وقت و منابع می‌شود و دانشگاه را در دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و هدف‌های کلی برنامه باز می‌دارد. با توجه به مطالب پیش گفته و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، مطالعه حاضر با هدف ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه از دیدگاه اعضای هیئت علمی انجام گرفته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برنامه‌ریزی راهبردی، آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به‌هنگام در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارج سازمان است و به همین جهت از پویایی کافی برخوردار است. با پیش‌بینی آینده محتمل و برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان به‌طور هدفمند و با عزم راسخ در جهتی که آن را به مزیت برتری می‌رساند، حرکت کرده و از منابع در دسترس به‌طور منسجم و بهینه استفاده می‌کند (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۶). برنامه‌ریزی راهبردی از عناصر کلیدی موفقیت مدیریت در مؤسسات آموزش عالی و ابزاری برای ایجاد مسیرهای اصلی برای دانشگاه/

1. Addie

دانشکده/گروه آموزشی است. همان گونه که نظریه پرداز مدیریت همچون هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) برنامه ریزی را «ارزیابی آینده، تصمیم گیری در مورد آنچه باید انجام شود، و تدوین یک برنامه عمل» می دانست. فرایند برنامه ریزی راهبردی، ابزاری قدرتمند و راهنمایی برای کمک به همه سطوح مراکز آموزش عالی برای توسعه آنها و یافتن مزیت های رقابتی در نظر گرفته می شود. بنابراین، ضروری است در فرایند برنامه ریزی راهبردی مشخص شود چه مؤلفه هایی در جهت توسعه منابع راهبردهای صریح آموزشی با مفهوم مسئولیت اجتماعی دانشگاه مورد نیاز است (چن و همکاران^۱). سابقاً این گونه بیان می شد که «برنامه ریزی راهبردی روند مداومی از سیستم های تصمیم گیری کارآفرینی (ریسک پذیری) با حداکثر دانش درباره آینده؛ سازمان دهی منظم تلاش های مورد نیاز برای انجام این تصمیم ها و ارزیابی نتایج حاصل از این تصمیمات در برابر انتظارات از طریق بازخورد سازمان یافته و منظم است» (هو و همکاران^۲، ۲۰۱۸). برنامه ریزی راهبردی در سال ۱۹۷۰ توسط سازمان ها و مؤسسات غیر انتفاعی مثل دانشگاه ها و بنیادها در مدیریت وارد شده است (لیو و لی^۳، ۲۰۰۴؛ هو و همکاران، ۲۰۱۸). روند روبه رشد ناگهانی برنامه ریزی راهبردی در بین مؤسسات آموزش عالی با تغییرات آموزش عالی در دوره دوم قرن گذشته، از جمله تغییرات جمعیتی، کاهش بودجه، ظهور فناوری های جدید، افزایش جهانی سازی و افزایش نظارت بخش عمومی در ارتباط بود (لسلی و فرتول^۴، ۱۹۹۶؛ اسپورن^۵، ۱۹۹۹؛ کلر^۶، ۲۰۰۶؛ هو و همکاران، ۲۰۱۸). در این دوره از تغییر برای دانشگاه ها ضروری شد خود را با محیط از طریق استراتژی های نوآورانه و مدیریت علمی حرفه ای وفق دهند (اسپورن، ۱۹۹۹؛ سالمین^۷، ۲۰۰۳، هو و همکاران، ۲۰۱۸). در ادامه به مدل های مختلف برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) اشاره می شود؛ استونر و همکاران^۸ (۱۹۹۵) در کتاب خود با عنوان «مدیریت» مدل برنامه ریزی استراتژیک را در ۹ مرحله بیان کرده اند: مرحله ۱- تعیین هدف؛ مرحله ۲- شناسایی استراتژی و هدف های کنونی؛ مرحله ۳- تحلیل محیط؛ مرحله ۴- تحلیل منابع؛ مرحله ۵- شناسایی فرصت های استراتژیک و تهدیدها؛ مرحله ۶- تعیین میزان تغییرات استراتژیک؛ مرحله ۷- تصمیم گیری استراتژیک؛ مرحله ۸- اجرای استراتژیک؛ مرحله ۹- اندازه گیری و کنترل پیشرفت (درویش و همکاران، ۱۳۹۲). این مدل بر اساس الگوهای رایج برنامه ریزی استراتژیک و تنها با تفاوت در محتوا و تأکید بر فرایندها ارائه شده است و به ویژه برای سازمان های کوچک و متوسط اعم از دولتی و خصوصی مفید است. این مدل دارای ۹ مرحله متوالی است که دو مرحله آن (ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله) اساساً دو جنبه مختلف از

1. Chen et al
2. Hu et all
3. Liu & Li
4. Leslie & Fretwell
5. Sporn
6. Keller
7. Salminen
8. Stoner et al

یک فاز است. این مدل همچنین شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و ملاحظات اجرایی) است که در هر مرحله از ۹ مرحله، جایگاه دارد (خاتمی‌زاده و مهدی‌زاده، ۱۳۸۷). از دیگر مدل‌های ساده‌ای که برای برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده متعلق به وایتمن^۱ (۱۹۹۸) است. براساس مدل مذکور، برنامه‌ریزی استراتژیک از دو فاز مستقل برنامه‌ریزی و اجرا تشکیل می‌شود. کلر در کتاب «استراتژی دانشگاهی» مطرح کرده است که برنامه‌ریزی استراتژیک به آینده نگاه میکند و بر حفظ نهاد همگام با تغییر محیط تأکید دارد. بنابراین، کلر تداوم و حرکت را جزء خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک میدانند و تغییرات محیطی را همراه با حرکت نیروهای تاریخی موجود در محیط، در ساخت برنامه‌های استراتژیک مهم می‌پندارد (یمنی‌دوزی سرخابی، ۱۳۸۲، ص ۱۵). الگوی پیترسون^۲ نیز از جمله نخستین الگوهای مدیریت راهبردی مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. در این الگو با الهام از مبانی تفکر راهبردی بر شناخت عوامل محیطی و تحلیل متقابل این عوامل با عوامل و متغیرهای درون دانشگاهی تأکید شده است. در این الگو، به اجرای برنامه‌های تدوین شده و ارزشیابی عوامل اجرایی نیز به‌عنوان دو مرحله مهم فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی توجه شده است. اطلاعات حاصل از ارزشیابی نیز از طریق «حلقه‌های بازخورد» به‌منظور اصلاح نواقص برنامه‌ریزی یا کاستی‌های اجرایی به سیستم دانشگاه باز می‌گردد (قهرمانی، ۱۳۹۳). الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی راتگرز^۳ رویکردی جامع برای ایجاد، سازمان‌دهی و اجرای یک برنامه راهبردی ارائه می‌نماید. این الگو، مدیریت راهبردی دانشگاه را شامل هفت مرحله منظم و مرتبط با یکدیگر دانسته است. الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی دانشگاه راتگرز از تدوین مأموریت، چشم‌اندازها و ارزش‌ها شروع شده و به پیامدها و دستاوردها ختم می‌شود. مراحل این الگو دارای نظم و ترتیب منظمی بوده و هر مرحله زمینه را برای تحقق مرحله بعد فراهم می‌سازد. نکته کلیدی در تمام این مراحل توجه به سه الزام یا ضرورت اساسی رهبری، ارتباطات و ارزیابی است (همان).

یمنی‌دوزی سرخابی و ترک‌زاده (۱۳۸۷)، وضعیت برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه‌های دولتی در ایران را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها نشان‌دهنده وضعیت نامناسب برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش بود. همچنین، نتایج پژوهش مبین وجود ضعف قابل ملاحظه در مبانی اساسی لازم برای شکل‌گیری یک نظام رفتاری اثربخش برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های قلمرو پژوهش بود. یمنی‌دوزی سرخابی (۱۳۸۸)، نشان داد که برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی به‌مثابه تفکر و خلاقیت در حوزه میان‌رشته‌ای در نظر گرفته و در تعریف برنامه‌ریزی توسعه به گذشته، حال و آینده به‌طور هم‌زمان توجه داشته است. حاتمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی، یک الگوی راهبردی اقتضایی در آموزش عالی را ارائه کرده است. این الگو با توجه به تبیین وضعیت موجود و تعیین مسیر به سمت وضعیت مطلوب پس از تدوین راهبردها و اتخاذ شیوه‌های عملی مناسب با هر

1. Whiteman
2. Peterson
3. Rutgers

راهبرد، ارائه شده است که اتخاذ شیوه‌های عملی از ویژگی‌های این الگو برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها و تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف در محیط‌های درونی و بیرونی بوده است. فراستخواه (۱۳۹۲)، نیز الگوی مفهومی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی در دانشگاه ارائه کرده است. این الگوی مفهومی دارای سه رکن و هشت حلقه فرایندی است. طبق یافته‌ها، نظام اطلاعاتی کارآمد، مهم‌ترین بایسته برنامه‌ریزی و آینده‌نگاری دانشگاه است. افزون بر این، کاربرد آینده‌نگاری، آینده‌اندیشی و آینده‌پژوهی و روش‌های آن مانند سناریونویسی در برنامه‌ریزی راهبردی نظام‌های دانشگاهی بیش از پیش، باید مد نظر قرار گیرد. یمنی‌دوزی سرخابی و صالحی (۱۳۹۳)، در پژوهش خود نشان دادند که مهم‌ترین تغییرات مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از سال‌های ۲۰۰۰ به بعد، مفاهیمی از این دست هستند: ۱. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از نوع تأمل‌پذیر است؛ ۲. آینده‌نگری به صورت اکتشافی است؛ ۳. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، مشارکتی است؛ ۴. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، خودسازمان‌دهنده است؛ ۵. برنامه‌ریزی دانشگاهی، پیچیده‌نگر است؛ ۶. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، تکاملی است؛ ۷. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، بدیهه‌پرداز و نوآور است؛ ۸. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، مانند یک هنرمند عمل می‌کند و خلاقیت، نقش اساسی در درک وضعیت دانشگاه یا پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی آن دارد. خاشعی و اصلانی افراشته (۱۳۹۴)، در پژوهش خود یک مدل استراتژی در چارچوب چهارمرحله‌ای جامع تدوین کردند. مرحله شروع، با تعیین بیانیه دانشکده، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تشکیل شد. سپس در مرحله تطبیق و توسعه به جای استفاده از ماتریس SWOT^۱ از مدل استراتژیک SOAR^۲ به منظور تعیین نقاط قوت، فرصت، آرمان‌ها و نتایج استفاده شد. در پایان مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی شده در مرحله تطبیق و توسعه مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش «استفاده از حمایت دانشگاه جهت انجام پژوهش‌های مرتبط با نیاز منطقه» به عنوان بهترین استراتژی برای دانشکده مورد مطالعه انتخاب شد. فرازی و همکاران (۱۳۹۵)، نیز الگوی جامع، سیستمی و کل‌نگر، ساختارمند، مشارکتی و مبتنی بر آینده‌نگاری راهبردی بر پایه نظام جامع آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه دانشگاه بر پایه تفکر راهبردی تدوین کردند. یافته‌های پژوهش صفری و همکاران (۱۳۹۶)، مبین آن است که چون طبیعت و ماهیت سازمان دانشگاه و آموزش عالی با طبیعت و ماهیت سازمان‌ها و بنگاه‌های حوزه صنعت و تجارت (به لحاظ زمینه، سیستم ارزشی، هنجارها، مشتریان، شاخص‌ها و...) متفاوت است، باید در الگوهای ارائه شده تغییراتی ایجاد شود. با شناخت این تفاوت‌ها دانشگاه‌ها می‌توانند محیط سنتی را به گونه‌ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آنها در این فرایند بهبود یابد و همواره برنامه‌ریزی راهبردی با نتایج

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
2. Strengths Opportunities Aspirations Results

بهتری حاصل شود. یافته‌های طالبی و نعمتی (۱۳۹۶)، نشان می‌دهد تدوین سیاست به شیوه مشارکتی موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدید و فرصتهایی شده است که دانشگاه با آنها مواجه بوده و برای دستیابی به رسالت خویش از آنها بهره برده و با تأمل و دقت بیشتری تصمیم‌گیری صورت گرفته است. سیاست‌گذاری‌های اعمال شده در این شبکه به علت مشارکت ذی‌نفعان در اتخاذ آنها قابلیت اجرایی دارد و سیستم دانشگاه را به سمت تضمین کیفیت هدایت می‌کند. اشراق و همکاران (۱۳۹۷)، الگوی راهبردی آینده‌نگاری فرهنگی را طراحی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد، این الگو بر اساس الگوی EFQM^۱ دارای ۱۰۰۰ امتیاز است که وزن مؤلفه حصول توافق و کسب آمادگی برای برنامه‌ریزی راهبردی در بالاترین سطح سازمانی برابر ۲۵۷ امتیاز، وزن مؤلفه برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی برابر ۲۴۵ امتیاز، وزن مؤلفه جاری‌سازی راهبردها برابر ۲۵۰ امتیاز و وزن مؤلفه کنترل راهبردی فرهنگی برابر ۲۴۷ امتیاز است. کانچانا^۲ (۲۰۰۰)، نشان داد که بررسی زمینه، ارزیابی، برنامه‌ریزی سازمانی، برنامه‌های بخش‌های مختلف و اجرای برنامه از مؤلفه‌های اصلی برنامه‌ریزی راهبردی آنها محسوب می‌شود. آستین^۳ (۲۰۰۰)، وضعیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها را بررسی و مدل پیشنهادی خود را برای بهبود وضعیت ارائه کرد. برنامه‌های استراتژیک در حال اجرا بیشتر تحت تأثیر هدف‌های فردی است تا چشم‌اندازها و مأموریت‌های آموزش عالی. در مدل پیشنهادی باید نه تنها مأموریت‌ها، ارزش‌ها و هدف‌ها در نظر گرفته شود بلکه باید با استفاده از مهارت‌های راهبردی اجرا شده، ارزیابی‌ها به صورت مداوم برای پی بردن به شرایط نوظهور اجرا شود. تسیاکیروس و پاشیاردیس^۴ (۲۰۰۳)، اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی نظام آموزشی در قبرس را بررسی کردند و دریافتند که اجزای اصلی در برنامه‌ریزی راهبردی این نظام عبارت‌اند: از تجزیه و تحلیل راهبرد، انتخاب راهبرد و اجرای راهبر. همچنین، این برنامه راهبردی می‌تواند در تحقق هدف‌های نظام آموزشی مؤثر باشد. تولمی^۵ (۲۰۰۶)، در پژوهشی نشان داد که حیاتی‌ترین گام برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، پویای محیطی است. پویای محیطی، فرایندی فنی است که طی آن اطلاعات عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه که روی برنامه‌ریزی اثر می‌گذارند، گردآوری و تحلیل می‌شود (مک‌دونالد^۶، ۲۰۱۰). یافته‌های ویلیامز و چانس^۷ (۲۰۰۹)، نشان‌دهنده آن است که برنامه‌ریزی راهبردی وسیله‌ای است، نه یک پایان - آن نیاز به انعطاف‌پذیری دارد و از یک سازمان می‌خواهد تا به‌طور مداوم به دنبال یادگیری و تنظیم مداوم باشند. یافته‌های کاهوجی و همکاران^۸ (۲۰۱۲)، نشان داد که مدل‌های کنونی که دانشگاه‌های ترکیه برای برنامه‌ریزی راهبردی

1. European Foundation for Quality Management

2. Kanchana

3. Austin

4. Tsiakkiros & Pashiardis

5. Toulmi

6. Mac Donald

7. Chance, & Williams

8. Kahveci et al

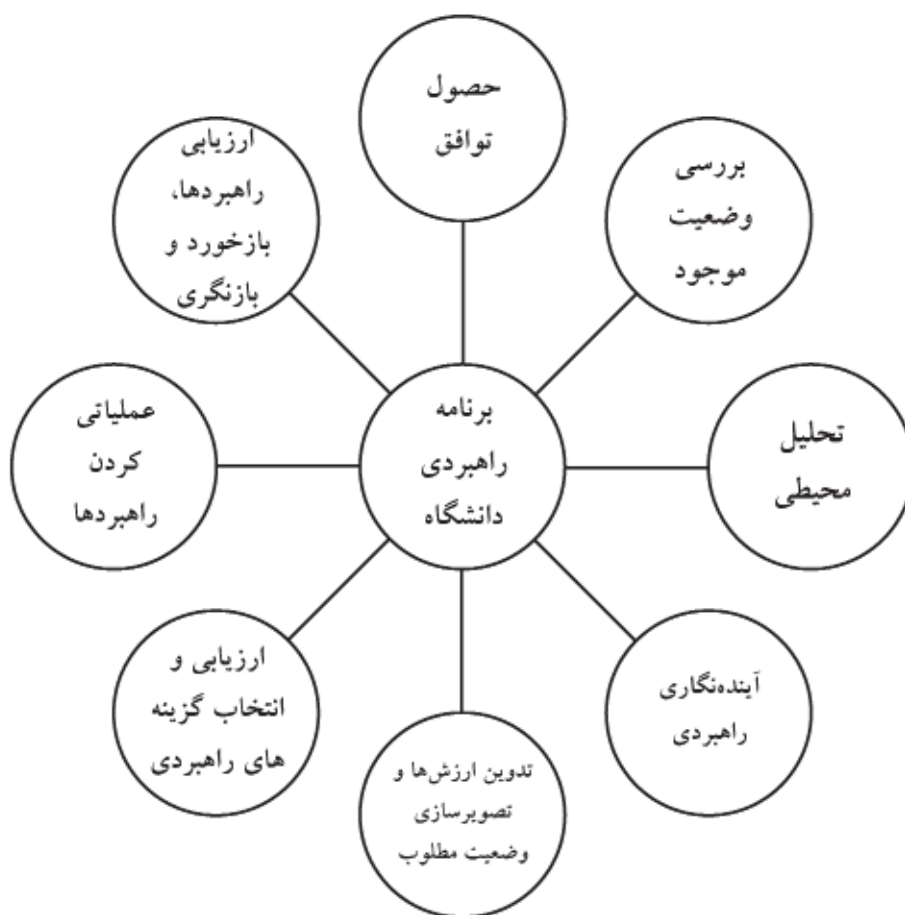
استفاده می‌کنند، اثربخشی لازم را نداشته و در عمل موفق نبوده‌اند؛ بنابراین، انجمن آموزش عالی این کشور باید به جای مدل‌های مختلف، مدلی یگانه یا مدلی ترکیبی از مدل‌های مختلف، ارائه کند و مبنای کار خود قرار دهند. ماپولانگا^۱ (۲۰۱۳)، در پژوهش خود نشان داد که طرح‌های راهبردی جاری همه برنامه‌ریزی‌ها، بودجه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های دانشگاه را جهت می‌دهد اما به دلیل نبود ارزیابی‌های درست و به‌موقع و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و همه نیروهای درونی و بیرونی که عامل فشار محسوب می‌شوند، به تحقق آرمان‌ها و مطلوبیت‌های دانشگاه منجر نشوند. ایموردینو و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، یک مدل بین‌المللی برای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه ایالتی ارائه کردند. این مدل در کمک به اداره‌ها و برنامه‌ها در توسعه بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، هدف‌های سازمانی و برنامه‌های عملیاتی، در انتشار اطلاعات سازمانی، ارتقای مشارکت، ترکیب جدید اعضا و افزایش آگاهی از نقاط قوت و فرصت‌ها، اثربخش بوده است. پژوهش هو و همکاران (۲۰۱۸)، چهار یافته اصلی را نشان داد: اول، مراکز پژوهشی مورد بررسی به برنامه پنج‌ساله اهمیت زیادی می‌دهند؛ دوم اینکه، مراکز دولتی در سطح بالاتر در مأموریت‌های مربوطه واقع‌بین نیستند؛ سوم، رهبران دانشگاه‌ها، استادان برجسته، مدیران مدرسه‌ها و رؤسای دفاتر دانشگاه مهم‌ترین عاملان تأثیرگذار در تمامی مراکز دانشگاهی هستند؛ چهارم، به نظر می‌رسد دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای و مؤسسات آموزش عالی خصوصی نسبت به مراکز دانشگاهی در مقاطع دیگر و سایر انواع دارای فعالیت‌های عملگرا هستند. این مطالعه نشان داد که مؤسسات آموزش عالی خصوصی، خصوصیات منحصربه‌فردی در برنامه‌ریزی راهبردی دارند.

چارچوب نظری پژوهش

چارچوب مورد استفاده برای ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، الگوی «فرازی و همکاران (۱۳۹۵)» است که شاخص‌های برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با زمینه دانشگاهی را تدوین کرده‌اند. دلیل استفاده از این الگو از یک سو، جامعیت آن در مطالعه برنامه راهبردی بخش دانشگاهی و ارائه یک الگوی بومی مناسب دانشگاهی از منظر فلسفه و ماهیت، کارکرد، زمینه، و عوامل راهبردی است. در این مدل الزامات بالادستی، اجرا و کنترل به صورت یک‌جا در آن گنجانده شده است. از سوی دیگر، الگوهای ارائه شده در برنامه‌ریزی راهبردی، عمدتاً در زمینه بنگاه‌های تجاری و صنعتی با توجه به فلسفه و ماهیت آنها بر اساس جنبه سودآوری و ارزش افزوده شکل گرفته و متنوع شده‌اند و با ارزش‌های محوری، فلسفه و مأموریت زمینه دانشگاهی، متفاوت و گاهی در تعارض هستند؛ از این رو، به دلیل نامناسب بودن هر یک از الگوهای موجود در برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه باید الگویی برای ارزیابی برنامه راهبردی تدوین شده دانشگاه ارومیه مورد استفاده قرار گیرد که با شاخص‌های

1. Mapulanga
2. Immordino et al

ساختاری و محتوایی مناسب چارچوب محکمی برای مطالعاتی از این نوع باشد. مؤلفه‌های پیشنهادی فرازی و همکاران (۱۳۹۵) برای برنامه راهبردی زمینه دانشگاهی شامل هشت مؤلفه اصلی بدین شرح است: ۱- حصول توافق؛ ۲- بررسی وضعیت موجود؛ ۳- تحلیل محیطی؛ ۴- آینده‌نگاری راهبردی؛ ۵- تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب؛ ۶ تعیین، ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی؛ ۷- تعیین نقشه مسیر و عملیاتی کردن راهبردها؛ ۸- تدوین نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری.



شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش (فرازی و همکاران، ۱۳۹۵)

پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی: وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آن چگونه است؟

پرسش‌های فرعی

۱- وضعیت هر یک از مؤلفه‌های برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آنها چگونه است؟

۲- مؤلفه‌های برنامه راهبردی از نظر هیئت علمی دانشگاه در چه رتبه‌ای نسبت به یکدیگر قرار دارند؟

روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، کمی از نوع توصیفی-پیمایشی است. این پژوهش بدان دلیل کاربردی است که از نتایج طرح به‌عنوان بازخوردی که می‌تواند در شیوه‌های تدوین و معیارهای ساختاری و فرایندی برنامه راهبردی دانشگاه‌ها تأثیر مثبت داشته باشد و برنامه‌ریزان و عوامل برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها از نتایج طرح برای بازبینی جامعیت آن ارزیابی مجدد و صحیحی داشته باشند؛ مفید خواهد بود. جامعه آماری پژوهش شامل همه اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه در سال ۱۳۹۸ (بر اساس آمارهای موجود ۶۲۰ نفر) است. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بوده^۱ که با توجه به ساعت‌های حضور استادان در دفاتر خود در دانشکده‌ها و برنامه کلاسی و آموزشی آنها به استنادی که در ساعت مراجعه محقق در دفتر خود حضور داشتند، پرسشنامه داده شد. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که با سطح اطمینان ۰/۹۵ و در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد نمونه ۲۱۷ نفر محاسبه شد. تعداد ۲۳۰ پرسشنامه توزیع و تعداد ۲۰۴ پرسشنامه برگردانده شد و این تعداد پرسشنامه در تحلیل آماری به‌کار گرفته شد. پرسشنامه این پژوهش از نوع محقق‌ساخته بوده که در ادامه تشریح می‌شود.

در این پژوهش با مطالعه پیشینه و مطالعات قبلی، مؤلفه‌های ارائه شده توسط «فرازی و همکاران (۱۳۹۵)» به‌عنوان سنج‌های ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه انتخاب شدند. پس از تعیین مؤلفه‌ها به تعیین و ساخت گویه‌های پرسشنامه با استفاده از مفاهیم، مضامین و شاخص‌های ارائه شده در پیشینه پژوهشی اقدام شد. روایی محتوایی پرسشنامه با جمع‌بندی و توافق نظرات استادان و کارشناسانی که با حوزه برنامه‌ریزی راهبردی آشنایی کامل دارند، به دست آمد. این پرسشنامه دارای ۸ مؤلفه و ۴۰ گویه است؛ مؤلفه‌های آن شامل: ۱- حصول توافق؛ ۲- بررسی وضعیت موجود؛ ۳- تحلیل محیطی؛ ۴- آینده‌نگاری راهبردی؛ ۵- تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب؛ ۶- ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی؛ ۷- عملیاتی کردن راهبردها؛ ۸- ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری. میزان پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مقدار ۰/۹۰۴ به دست آمد. پرسشنامه محقق‌ساخته در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از یک (خیلی کم) تا پنج (خیلی زیاد) تنظیم شده است.

به‌منظور بررسی روایی ابزار اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Lisrel و برای تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. در قسمت آمار توصیفی از آماره‌هایی

۱. بدلیل شرایط پاندمی کرونا و نیمه‌تعطیل شدن دانشگاه ارومیه از اسفند ماه ۱۳۹۸ به جای روش نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است.

همچون فراوانی، میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن، آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی، آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای تعیین وضعیت، و آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میانگین مؤلفه‌ها بهره گرفته شد.

یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده حاصل از پرسشنامه از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش بر اساس تحلیل‌های آمار توصیفی در جدول‌های (۱ تا ۳) ارائه شده است. از بین ۲۰۴ عضو هیئت علمی مورد مطالعه ۱۳۷ نفر (۶۷/۲ درصد) مرد و ۶۷ نفر (۳۲/۸ درصد) زن بوده‌اند. نتایج آمار توصیفی در خصوص میزان تحصیلات، نشان داد که از میان اعضای هیئت علمی ۴ نفر (۲ درصد) مدرک فوق لیسانس، ۱۸۲ نفر (۸۹/۲ درصد) مدرک دکتری و ۱۸ نفر مدرک فوق دکتری (۸/۸ درصد) دارند. همچنین، نتایج آمار توصیفی در خصوص مرتبه علمی، نشان داد که از میان اعضای هیئت علمی ۴ نفر (۲ درصد) مربی، ۸۶ نفر (۴۲/۲ درصد) استادیار، ۶۹ نفر (۳۳/۸ درصد) دانشیار و ۴۵ نفر (۲۲/۱ درصد) استاد هستند.

جدول (۱) توزیع اعضای هیئت علمی بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۳۷	۶۷/۲
زن	۶۷	۳۲/۸
کل	۲۰۴	۱۰۰

جدول (۲) توزیع اعضای هیئت علمی بر حسب تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
فوق لیسانس	۴	۲
دکتری	۱۸۲	۸۹/۲
فوق دکتری	۱۸	۸/۸
کل	۲۰۴	۱۰۰

جدول (۳) توزیع اعضای هیئت علمی بر حسب مرتبه علمی

مرتبه علمی	فراوانی	درصد
مربی	۴	۲
استادیار	۸۶	۴۲/۲
دانشیار	۶۹	۳۳/۸
استاد	۴۵	۲۲/۱
کل	۲۰۴	۱۰۰

همچنین، شاخص‌های آمار توصیفی در خصوص متغیرهای پژوهش که در جدول (۴) ارائه شده است، نشان می‌دهد میزان میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر برنامه راهبردی مدون به ترتیب ۲/۴۹، ۰/۱۸، ۰/۴۲، ۱/۹ و ۴/۲۸ است. میزان میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر حصول توافق به ترتیب ۲/۴، ۰/۵۷، ۰/۷۵، ۱ و ۵ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر بررسی وضع موجود به ترتیب ۲/۳۱، ۰/۴، ۰/۶۳، ۱، ۵ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر تحلیل محیطی به ترتیب ۲/۶۳، ۰/۳۹، ۰/۶۲، ۱/۴ و ۴/۶ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر آینده نگاری راهبردی به ترتیب ۲/۳۲، ۰/۴، ۰/۶۳، ۱ و ۴/۸ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب به ترتیب ۳/۰۱، ۰/۴، ۰/۶۴، ۱/۸ و ۵ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی ۲/۶، ۰/۳۶، ۰/۶، ۱/۴ و ۴/۶ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر عملیاتی کردن راهبردها به ترتیب ۲/۴۹، ۰/۳۷، ۰/۶۱، ۱/۳۳ و ۴/۸۳ است. میانگین، واریانس، انحراف معیار، حداقل نمره و حداکثر نمره برای متغیر ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری به ترتیب ۲/۴۹، ۰/۳۴، ۰/۵۹، ۱/۳۳ و ۴/۶۷ است.

جدول (۴) شاخص‌های توصیفی متغیرهای برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	واریانس	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
برنامه راهبردی مدون	۲۰۴	۲/۴۸	۰/۱۸	۰/۴۲	۰/۹	۴/۲۸
حصول توافق	۲۰۴	۲/۴	۰/۵۷	۰/۷۵	۱	۵
بررسی وضع موجود	۲۰۴	۲/۳۱	۰/۴	۰/۶۳	۱	۵
تحلیل محیطی	۲۰۴	۲/۶۳	۰/۳۹	۰/۶۲	۱/۴	۴/۶
آینده‌نگاری راهبردی	۲۰۴	۲/۳۲	۰/۴	۰/۶۳	۱	۴/۸
تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب	۲۰۴	۳/۰۱	۰/۴	۰/۶۴	۱/۸	۵
ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی	۲۰۴	۲/۶	۰/۳۶	۰/۶	۱/۴	۴/۶
عملیاتی کردن راهبردها	۲۰۴	۲/۴۹	۰/۳۷	۰/۶۱	۱/۳۳	۴/۸۳
ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری	۲۰۴	۲/۴۹	۰/۳۴	۰/۵۹	۱/۳۳	۴/۶۷

برای بررسی ساختار عاملی پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر از تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول و دوم استفاده شد که نتایج به دست آمده برای پرسشنامه در ادامه ارائه می‌شود.

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول (۵) نشان می‌دهد که تمامی گویه‌های (متغیرهای مشاهده‌پذیر) برنامه راهبردی دانشگاه از بار عاملی (بیشتر از ۰/۵) مطلوبی برخوردارند و برای سنجش مؤلفه‌های (متغیرهای مکنون) هشتگانه برنامه راهبردی شاخص‌های مناسبی محسوب میشوند. همچنین، نتایج نیکویی برازش و حالت معنی‌داری حاصل از خروجی نرم‌افزار لیزرل، نشان‌دهنده مناسب بودن الگو است. همچنین خروجی میزان $0/07$ $RMSEA^1$ را برای الگو نشان می‌دهد. هر چه میزان $RMSEA$ از $0/08$ کمتر باشد، نشان‌دهنده این است که الگو از برازش مناسب‌تری برخوردار است. معیارهای GFI^2 و $AGFI^3$ نشان‌دهنده اندازه‌های از مقدار نسبی واریانسها و کوواریانسهاست که توسط مدل تبیین میشود. مقدار این معیارها بین صفر تا یک متغیر است که هر چقدر اعداد به دست آمده به یک نزدیکتر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. مقادیر گزارش شده برای این دو شاخص به ترتیب $0/94$ و $0/92$ است که تأییدکننده مناسب بودن مدل است.

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Goodness of fit index
3. Adjusted goodness of fit index

برای مقایسه اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌های از داده‌های مشاهده شده چقدر خوب عمل میکند، از مقادیر شاخص نرم شده برازندگی (NFI^۱)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI^۲)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI^۳) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI^۴) استفاده شده است. به اعتقاد گفن و همکاران (۲۰۰۱) مقادیر بالای ۰/۸ دو شاخص اول و بالای ۰/۹ دو شاخص دوم حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های موجود است (به نقل از هومن، ۱۳۸۸)؛ مقدار NFI ۰/۹۰، NNFI ۰/۹۱، IFI ۰/۹۴ و CFI ۰/۹۵ است که نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است.

جدول (۵) تحلیل عاملی مرتبه اول مقیاس کل ارزیابی برنامه راهبردی

ردیف	متغیرهای مکنون (مؤلفه‌ها)	متغیرهای مشاهده‌پذیر (گویه‌های پرسشنامه)	میزان بارعاملی متغیر مشاهده‌پذیر با متغیر مکنون	وضعیت رابطه
۱	حصول توافق	سؤال (۳،۲،۱)	۸/۳۵، ۱۱/۳۹، ۱۱/۰۵	مطلوب
۲	بررسی وضعیت موجود	سؤال (۸،۷،۶،۵،۴)	۸۱/۶، ۱۰/۶، ۷/۷۶، ۸/۴۶، ۸/۹۶	مطلوب
۳	تحلیل محیطی	سؤال (۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹)	۹/۳۱، ۶/۷۲، ۹/۴۴، ۷/۳۵، ۶/۸۸	مطلوب
۴	آینده‌نگاری راهبردی	سؤال (۱۹،۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴)	۹/۷۱، ۱۰/۰۳، ۱۰/۹، ۷/۶۸، ۷/۴۷	مطلوب
۵	تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب	سؤال (۲۴،۲۳،۲۲،۲۱،۲۰)	۷/۰۶، ۸/۸، ۸/۱۴، ۸/۷۷، ۸/۶۹	مطلوب
۶	ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی	سؤال (۲۹،۲۸،۲۷،۲۶،۲۵)	۵/۸، ۹/۱۷، ۷/۱، ۴/۰۸، ۵/۷۱	مطلوب
۷	عملیاتی کردن راهبردها	سؤال (۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵)	۸/۷۲، ۶/۸، ۸/۱۳، ۷/۵۵، ۷/۱۸، ۸/۳۸	مطلوب
۸	ارزیابی راهبردها، بازخورد و بازنگری	سؤال (۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱)	۹/۲۵، ۹/۹۳، ۹/۸۲، ۸، ۷/۴۵، ۶/۶	مطلوب

همان‌طور که در جدول (۶) دیده میشود تمامی بارهای عاملی مربوط به پارامترهای الگو در حالت مطلوبی بوده و شاخص‌های تناسب الگو نشانگر مناسب بودن الگوی اندازه‌گیری متغیر مربوطه هستند. RMSEA

1. Normed Fit Index
2. Non-Normed Fit Index
3. Incremental Fit Index
4. Comparative Fit Index

نیز کمتر از ۰/۰۸ است. مقادیر گزارش شده برای دو شاخص GFI و AGFI به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۵ است که تأییدکننده مناسب بودن مدل است. مقدار NFI ۰/۸۸، NNFI ۰/۹۰، IFI ۰/۹۳ و CFI ۰/۹۵ است که نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است.

جدول (۶) تحلیل عاملی مرتبه دوم مقیاس کل ارزیابی برنامه راهبردی

وضعیت رابطه	میزان بار عاملی متغیر مشاهده‌پذیر با متغیر مکنون	متغیرهای مشاهده‌پذیر (گویه‌های پرسشنامه)	میزان بار عاملی مؤلفه‌ها با متغیر اصلی	متغیرهای مکنون (مؤلفه‌ها)	متغیر اصلی
مطلوب	۷/۶۲، ۷/۳۱، ۸/۲۹	سؤال (۳، ۲، ۱)	۷/۱۶	حصول توافق	برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه
مطلوب	۷/۲۶، ۶/۱۹، ۶/۶۱ ۶/۶۶، ۷/۲۲	سؤال (۸، ۷، ۶، ۵، ۴)	۵/۹۷	بررسی وضعیت موجود	
مطلوب	۵/۴۷، ۵/۵۷، ۵/۳۸، ۵ ۵/۸۶	سؤال (۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹)	۵/۴۵	تحلیل محیطی	
مطلوب	۶/۳۱، ۶/۶۸، ۶/۶۹ ۶/۵۶، ۶/۲۳	سؤال (۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴)	۶	آینده‌نگاری راهبردی	
مطلوب	۵/۶۱، ۶/۵، ۶/۲۵، ۶/۵۵ ۵/۵۷	سؤال (۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰)	۵/۶۲	تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب	
مطلوب	۵/۸۹، ۵/۶۷، ۵/۴۸ ۵/۷۵، ۵/۰۶	سؤال (۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵)	۶/۳۶	ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی	
مطلوب	۵/۸۷، ۶/۵۱، ۶/۶۴ ۶/۰۹، ۶/۵، ۵/۵۹	سؤال (۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵) (۳۰، ۳۱)	۷/۶	عملیاتی کردن راهبردها	

پرسش اول: وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آن چگونه است؟

به‌منظور تعیین وضعیت متغیر برنامه راهبردی از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. همان‌طور که در جدول (۷) دیده می‌گردد، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، میانگین برنامه راهبردی (۲/۵۴) تفاوت معنی‌داری ($\text{Sig} < 0.05$) با میانگین فرضی جامعه^۱ (۳) دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین برنامه راهبردی کمتر از مقدار متوسط قرار دارد.

۱. مقدار یا حدود میانگین جامعه که در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت برابر با ۳ در نظر گرفته می‌شود.

جدول (۷) آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت متغیر برنامه راهبردی (میانگین فرضی = ۳*)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	t مقدار	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی (Df)	میزان معنی‌داری (Sig)
برنامه راهبردی مدون	۲/۵۴	۰/۴۲	-۱۵/۴۲	-۰/۴۵	۲۰۳	۰,۰۰۰

* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری پرسش‌های (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

برای قضاوت در مورد مطلوبیت متغیرها از طیف مطلوبیت بازرگان و همکاران استفاده شده است. بدین صورت که با محاسبه میانگین مربوط به هر پرسش، امتیاز هر یک از پرسش‌ها مشخص می‌شود. در ابتدا ارزش عددی هر کدام از گزینه‌ها (بسیار زیاد-۵، زیاد-۴، متوسط-۳، کم-۲، ۱-خیلی کم) در تمامی نمونه‌ها جمع زده و سپس بر تعداد پرسش‌ها تقسیم می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). در ادامه با توجه به جدول‌های (۸) و (۹) با در نظر گرفتن میانگین‌های به دست آمده برای هر یک از متغیرهای برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، وضعیت آنها در یک پیوستار ارزیابی (نامطلوب، نسبتاً مطلوب، و مطلوب) توصیف شده است تا با ارزیابی وضعیت برنامه مسئولان و دست‌اندرکاران مدیریت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی دانشگاه در صدد بهبود و ارتقای وضعیت آن برآیند و با اقدامات لازم و به موقع به اصلاح نقاط ضعف آن، اقدام و در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌هایشان به راهکارهای لازم و سودمند برای رفع مشکلات توجه کنند.

جدول (۸) طیف بازرگان و همکاران

استاندارد	۱ تا ۲/۳۳	۲/۳۴ تا ۳/۶۶	۳/۶۷ تا ۵
نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب	نامطلوب

نتایج به دست آمده در جدول (۹)، نشان‌دهنده این است که کل مقیاس برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند.

جدول (۹) تعیین مطلوبیت متغیر برنامه راهبردی

متغیرها	میانگین هر متغیر	وضعیت هر یک از متغیرها	
		مطلوب	نسبتاً مطلوب
برنامه راهبردی	۲/۵۴		*

پرسش دوم: وضعیت هریک از مؤلفه‌های برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و میزان مطلوبیت آنها چگونه است؟

به منظور تعیین وضعیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شده است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. همان‌طور که در جدول (۱۰) دیده می‌شود، با توجه به نتایج به دست آمده، میانگین متغیر حصول توافق (۲/۴۰) تفاوت معنی‌داری ($0.05 < \text{Sig}$) با میانگین فرضی جامعه دارد و نتایج گویای آن است که میانگین متغیر حصول توافق کمتر از مقدار متوسط است. میانگین متغیر بررسی وضع موجود (۲/۳۱) تفاوت معنی‌داری ($0.05 < \text{Sig}$) با میانگین فرضی جامعه دارد و نتایج گویای آن است که میانگین متغیر بررسی وضعیت موجود کمتر از مقدار متوسط است. میانگین متغیر تحلیل محیطی (۲/۶۳) تفاوت معنی‌داری ($0.05 < \text{Sig}$) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر تحلیل محیطی از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی (۲/۳۲) تفاوت معنی‌داری ($0.05 < \text{Sig}$) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه ندارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری (تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب) برابر با مقدار متوسط قرار دارد. میانگین متغیر تناسب راهبردها (۲/۶) تفاوت معنی‌داری ($0.05 < \text{Sig}$) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر تناسب راهبردها از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر برنامه‌های و فعالیت‌های عملیاتی (۲/۴۹) تفاوت معنی‌داری ($0.05 < \text{Sig}$) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر برنامه‌های و فعالیت‌های عملیاتی از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است. میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری (۲/۴۹) تفاوت معنی‌داری ($0.05 < \text{Sig}$) با میانگین فرضی جامعه دارد و این نتایج گویای آن است که میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری از میانگین متوسط جامعه پایین‌تر است.

جدول (۱۰) آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی (میانگین فرضی = ۳*)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی (Df)	میزان معنی‌داری (Sig)
حصول توافق	۲/۴	۰/۷۵	-۱۱/۲۴	-۰/۵۹	۲۰۳	۰,۰۰۰
بررسی وضعیت موجود	۲/۳۱	۰/۶۳	-۱۵/۳۹	-۰/۶۸	۲۰۳	۰,۰۰۰
تحلیل محیطی	۲/۶۳	۰/۶۲	۸/۳۷	۰/۳۶-	۲۰۳	۰,۰۰۰
آینده نگاری راهبردی	۲/۳۲	۰/۶۳	-۱۵/۱۲	-۰/۶۷	۲۰۳	۰,۰۰۰
تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضعیت مطلوب	۳/۰۱	۰/۶۴	۰/۲۶	۰/۰۱	۲۰۳	۰,۷۹
ارزیابی و انتخاب گزینه های راهبردی	۲/۶	۰/۶	-۹/۴۲	-۰/۳۹	۲۰۳	۰,۰۰۰
عملیاتی کردن راهبردها	۲/۴۹	۰/۶۱	-۱۱/۶۵	-۰/۵	۲۰۳	۰,۰۰۰
نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری	۲/۴۹	۰/۵۹	-۱۲/۳۲	-۰/۵	۲۰۳	۰,۰۰۰

* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری پرسش‌های (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

در ادامه به تعیین مطلوبیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی بر اساس طیف مطلوبیت بازرگان و همکاران پرداخته شده است. با توجه به جدول (۱۱) متغیرهای «بررسی وضعیت درونی» و «آینده‌نگاری راهبردی» در وضعیت نامطلوب قرار دارند. متغیرهای «حصول توافق»، «تحلیل محیطی»، «تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب»، «ارزیابی گزینه های راهبردی»، «عملیاتی کردن راهبردها»، و «نظام ارزیابی و بازخورد و بازنگری» وضعیت نسبتاً مطلوب دارند؛ بنابراین مدیران و دست‌اندرکاران دفتر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه باید نسبت به بهبود این برنامه، اقدام کنند و برای ارتقای وضعیت آنها از سطح نسبتاً مطلوب به سطح مطلوب، تدابیر و راهکارهای مؤثر و کارا بیاندیشند.

جدول (۱۱) تعیین مطلوبیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی

وضعیت هر یک از متغیرها		میانگین هر متغیر	متغیرها
نامطلوب	نسبتاً مطلوب	مطلوب	
	*		۲/۴ حصول توافق
*			۲/۳۱ بررسی وضعیت موجود
	*		۲/۶۳ بررسی محیطی
*			۲/۳۲ آینده‌نگاری راهبردی
	*		۳/۰۱ تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب
	*		۲/۶ ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی
	*		۲/۴۹ عملیاتی کردن راهبردها
	*		۲/۴۹ ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری

پرسش سوم: مؤلفه‌های برنامه راهبردی از نظر هیئت علمی دانشگاه در چه رتبه‌ای نسبت به یکدیگر قرار دارند؟ افزون بر نتایج اصلی پژوهش، در این بخش برای مقایسه میانگین رتبه‌های متغیرهای پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شده است. آزمون فریدمن برای طرح‌های درون گروهی (نمونه‌های وابسته) مناسب است و از این آزمون برای رتبه‌بندی یا اولویت‌بندی متغیر استفاده می‌شود. با توجه به جدول (۱۲) سطح معنی‌داری (sig) کمتر از ۰/۰۵ بوده در نتیجه عدم برابری رتبه‌ها یا اولویت‌های متغیرها از نظر هیئت علمی شرکت کننده در پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرد. در ادامه در جدول (۱۳) خروجی نرم‌افزار رتبه‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد؛ نتایج نشان‌دهنده آن است که متغیر «تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب» دارای بالاترین میانگین رتبه و متغیر «آینده‌نگاری راهبردی» دارای کمترین میانگین رتبه در ارکان برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه است.

جدول (۱۲) آزمون فریدمن

آزمون فریدمن	
۲۰۴	تعداد
۱۵۲/۴۱	کای اسکوئر
۷	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معنی‌داری

جدول (۱۳) میانگین رتبه‌های متغیرهای برنامه راهبردی مدون

میانگین رتبه‌ها	مؤلفه‌ها
۴/۱۲	حصول توافق
۳/۸۶	بررسی وضعیت موجود
۴/۷۷	بررسی محیطی
۳/۶۸	آینده‌نگاری راهبردی
۶/۲۱	تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب
۴/۷۴	ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی
۴/۲۷	عملیاتی کردن راهبردها
۴/۳۷	ارزیابی راهبردها و بازخورد و بازنگری

بحث

یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین برنامه راهبردی کمتر از مقدار متوسط جامعه است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش یمینی‌دوزی سرخابی و ترک‌زاده (۱۳۸۸) و باقری‌نژاد (۱۳۸۹)، همخوان است. اما با نتایج پژوهش تسیاکیروس و پاشیاردیس (۲۰۰۳) ناهمخوان است. همچنین، در خصوص ارزیابی وضعیت مؤلفه‌های برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، نتایج گویای آن است که میانگین متغیر حصول توافق تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر حصول توافق کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که این متغیر در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش رضایی و شبیری (۱۳۹۳)، هم‌راستا و با مطالعات صفری و همکاران (۱۳۹۶)، اشراق و همکاران (۱۳۹۷) ناهمخوان است. همچنین، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که میانگین متغیر نقاط قوت و ضعف محیط درونی تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر نقاط قوت و ضعف محیط درونی کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که این متغیر در سطح نامطلوب قرار دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش یمینی‌دوزی سرخابی و ترک‌زاده (۱۳۸۷) هم‌راستا و با پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) ناهمخوان است. همچنین، یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر

بررسی تحلیل محیطی در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های یمنی دوزی سرخابی و ترک‌زاده (۱۳۸۷)، و ماپولانگا (۲۰۱۳) هم‌راستا و با پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) ناهمخوان است. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر آینده‌نگاری راهبردی کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر آینده‌نگاری راهبردی در سطح نامطلوب قرار دارد. تحقیق و مطالعه‌ای که به صورت مستقیم در خصوص وضعیت آینده‌نگاری راهبردی دانشگاه انجام گرفته باشد؛ جهت مطالعه پیشینه‌ای در دسترس قرار نداشت. در نتیجه، امکان مقایسه این بعد از برنامه راهبردی امکان‌پذیر نبود. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری، تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه ندارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری تقریباً برابر با مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر بیانیه مأموریت و ارزش‌های محوری در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. با توجه اینکه اغلب همت پژوهشگران به مطالعه در خصوص برنامه راهبردی به ارائه مدل بوده است و به بررسی وضعیت موجود ارکان برنامه راهبردی به‌ویژه در دانشگاه توجه نشده است؛ امکان مقایسه نتایج این بعد از پژوهش امکان‌پذیر نبود. همچنین، یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر تناسب راهبردها تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر تناسب راهبردها کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر تناسب راهبردها در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. صفری و همکاران (۱۳۹۶) در ارزیابی و تحلیل مطالعات پیشین درباره برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی به تدوین مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه‌ها توسط محققان دیگر انتقاداتی وارد کرد؛ از جمله:

- ۱- بی‌توجهی به تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها با توجه به بعد زمانی؛ ۲- بهره نرفتن از یک ساختار نظری در تدوین و شناخت استراتژی‌های طرح شده. نتایج پژوهش آنها با نتایج پژوهش حاضر که وضعیت تناسب راهبردها را در سطح پایینتر از مقدار متوسط ارزیابی کرده است، هم‌راستا است. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر عملیاتی کردن راهبردها تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر عملیاتی کردن راهبردها کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر عملیاتی کردن راهبردها در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش باقری‌نژاد (۱۳۸۹)، و صفری و همکاران (۱۳۹۶) هم‌راستا و با نتایج پژوهش ماپولانگا (۲۰۱۳) ناهمخوان است. یافته‌های پژوهش گویای آن است که میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی جامعه دارد؛ به عبارت دیگر، میانگین متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری کمتر از مقدار متوسط است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که متغیر نظام ارزیابی، بازخورد و بازنگری در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های باقری‌نژاد (۱۳۸۹)، و کانچانا (۲۰۰۰) ناهمخوان است.

نتیجه‌گیری

در این پژوهش به ارزیابی وضعیت و سطح مطلوبیت برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و مؤلفه های آن در سال ۱۳۹۸ پرداخته شد. چارچوب مورد استفاده برای ارزیابی برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، الگوی «فرازی و همکاران (۱۳۹۵)» است که شاخص‌های برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با زمینه دانشگاهی را تدوین کرده‌اند. برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه و مؤلفه‌های آن با استفاده از این مدل در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد. با بررسی نتایج حاصل از این پژوهش توصیه می‌شود، دست‌اندرکاران و عوامل تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه، اجرای پژوهش‌های بیشتری در خصوص الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی که بیشترین تطابق و سازگاری را با مقتضیات دانشگاه دارند، ترتیب دهند و متناسب‌ترین الگوی بومی را به کار گیرند؛ چراکه بهره‌گیری از یک الگوی مناسب، امکان پیش‌بینی تغییر نیازهای محیط دانشگاهی را در قالب یک چارچوب فراهم می‌آورد.

References

- Addie, J. P. D. (2019). Urban (izing) university strategic planning: An analysis of London and New York City. *Urban Affairs Review*, 55(6), 1612-1645.
- Ajayi, I. A., & Ekundayo, H. T. (2007). Funding Initiatives in University Education in Nigeria. In J. B. Babalola; G. O. Akpa; A. O. Ayeni and O. Adedeji (eds) *Access, Equity and Quantity in Higher Education*. NAEAP Publications. Lagos, Nigeria: Awe-mark Printers.
- Austin, W. J. (2000). *A Heterarchical Systems Thinking Approach to The Development of Individual Planning and Evaluation to Synergize Strategic Planning in Higher Education Practice*. Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL. Dissertations.
- Bagherinejad, J. (2010). Strategic Planning in Higher Education Institutions A Necessity or Choice: A Comparative Study and Needs Analysis. *Quarterly Journal of Welfare Planning & Social Development*, 2, 83- 112. [Persian]
- Kahveci, T. C., Uygun, O., Tekez, E. K., Sevinçli, A., Kılıçarslan, A. G., & Dülger, E. (2012). Evaluation of Public Strategic Planning Models for Turkish Universities. *8th International Strategic Management Conference*.
- Chance, S., & Williams, B. T. (2009). Assessing university strategic plans: A tool for consideration. *The Journal of the International Society for Educational Planning*, 18(1), 38-54.
- Chen, S. H., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. A. (2018). A Strategic Planning Process Model for Developing Open Educational Resources. *International Journal of Information & Education Technology*, 8(5).
- Darwish, H., Rasooli, R., Mubaraki, H., & Kolivand, P. H. (2013). Assessing the Strate-

- gic Planning Model of Khatam Al-Anbia Hospital (p.). *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 1(4), 111-128. [Persian]
- Farasatkah, M. (2013). A conceptual framework for forward-thinking planning at the university. *Journal of Research & Planning in Higher Education*, 19(3), 1-21. [Persian]
- Farazi, A., Salehi Imran, I., Alizadeh Thani, M., & Tabibi, M. R. (2015). Provide a conceptual model of strategic planning based on academic context. *Iranian Journal of Higher Education*, 8(3), 51-77. [Persian]
- Goette, T., Woodard, H., & Young, D. (2008). The link among strategic planning, curriculum management, and assurance of learning: one school's experiences. *Communications of the IIMA*, 8(2), 31-45.
- Hajipour, B., & Soltani, M. (2009). Strategic research planning in universities and higher education institutions; Case study: Imam Sadegh (AS) University. *Strategic Management Thought*, 1(2), 14-35. [Persian]
- Hatami, H. (1389). Presenting a Strategic Contingency Management Model in Higher Education, *First International Conference on Management and Innovation, Shiraz*, https://www.civillca.com/Paper-MIEAC01-MIEAC01_171.html [Persian]
- Hosseini, S. Z., Izadi, S., Alizadeh & Thani, M. (2016). Analysis of internal and external environment in the field of education of Mazandaran University based on strategic planning. *Educational Planning Studies*, 7(14), 97-114. [Persian]
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43.
- Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning*, 23(1), 35-47
- Ishraq, H., Ahmadvand, A. M., & Salehi, A. (2016). Designing a strategic model of cultural futurism. *Journal of Law Enforcement Order and Security*, 11(44), 217-238. [Persian]
- Kamri, H., Nourian, M., Soleimani, N., & Masoudi Nodooshan, E. (2016). Synthesis research in the studies of strategic thinking of managers. *Journal of Educational Sciences*, 25(1) 43-64.
- Kanchana. M. (2000). *The status of strategic planning at public an private universities in Thailand. Dissertations*. University of Pittsburgh
- Khashei, V., & Aslani Afrashteh, A. (1394). Exploring the strategy formulation model

- based on the SOAR model. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Management Research*, 2(5), 123-147. [Persian]
- Khatamizadeh, B., Mehdizadeh, H. (1396). Comparative Study and Evaluation of Strategic Planning Models and Presenting a New Planning Framework. *Tomorrow Management*, 6(19), 34-53. [Persian]
- Kolade, A. B., Olanipon, O. O., & Olumuyiwa, O. M. (2018). The Impact of Strategic Planning On Performance in the University Education: A Case Study Of University Of Ibadan, Nigeria. *European Journal of Education Studies*.
- Leslie, D. W., & Fretwell, E. K., Jr. (1996). *Wise moves in hard times: Creating and managing resilient colleges and universities*. Jossey-Bass.
- Mac Donald, F. A. (2010). *Strategy: A case of a community college and the dynamic forces at work in its environment*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Retrived from Proquest Dissertation, UMI.
- Mapulanga, P. (2013) SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*, 26(2), 70 -84.
- Miller, L. N. (2018). University community engagement and the strategic planning process. *Evidence Based Library & Information Practice*, 13(1), 4-17.
- Mossadegh Rad, A. M., Fayazbakhsh, A., & Amini, F. (2016). Challenges of developing a strategic plan in the Welfare Organization. *Journal of Paramedical School, Tehran University of Medical Sciences (Payavard Salamat)*, 11(5), 518-531. [Persian]
- Qahramani, A. (2013). Developing a Strategic Management Model for Higher Education in Iran. *Journal of Educational Research*, 1(29), 102-123. [Persian]
- Safari, S., Safari, I., Sarmadi, M. R., & Farajollahi, M. (2016). Study of strategic planning models of universities (Case study: Iranian higher education). *Bi-Quarterly Journal of Medical Education Strategies*, 10(5), 397-406. [Persian]
- Salminen, A. (2003) New public management and Finnish public sector organizations: The case of universities, in: A. Amaral, V. L. Meek & I. Larsen (Eds) *The Higher Education Managerial Revolution?* (Dordrecht, Kluwer Academic Publishers).
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, G. (2006). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Ad. [Persian]
- Soltani, O. (2010). *Evaluating the relationship between strategic planning and flexibility of higher education institutions studied at Shahid Beheshti University*. Master Thesis in Public Management. Allameh Tabatabai University. [Persian]

- Sporn, B. (1999). Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socio-economic Environments of US and European Universities. *Higher Education Policy*, Series 54.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1995). *Management*. Prentice-Hall International.
- Talebi, A., & Nemati, M. A. (2016). Participatory Futurism: An Effective Strategy in University Policy Making. *Science & Technology Policy Quarterly*, 7(4), 17-24. [Persian]
- Tromp, S. A. & Ruben, B. D. (2010). Strategic planning in higher education: A guide for leaders. (2nd ed.). Washington, DC: NACUBO. Tsiakkiros, A. & Pashiardis, P (2002). *Strategic Planning & Education: The case of Cyprus*.
- Wint, Z., & Downing, K. (2017). Uses and abuses of ranking in university strategic planning. In *World university rankings and the future of higher education* (pp. 232-251). IGI Global.
- Whiteman, J. (1998). Identifying the right services to offer. *Provider*, 14(4), 10-13
- Yemeni Dozi Sorkhabi, M. (2009). Academic Development Planning, an Interdisciplinary Field. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 1(2), 1-24. [Persian]
- Yemeni Dozi Sorkhabi, M., & Salehi, M. (2014). Strategic planning to adaptive design at the university. *Iranian Journal of Higher Education*, 6(3), 1-30. [Persian]
- Comnis ma quidell aborior sequident explam con et molupta tionseq uossus alis atur, quas sundae expe lautem ipidi accatur, nonseni hillorr ovitiores ditibust, in estem alicatem quam, seribus posandi cum del ipsum ut omnimporia in prae necat aceraturites et ut qui omnitam quam volupta tquatin ex ea voleseque cullore ssinto tet invent exped ut evellenissim velessintem aut vel ilitatis reped estore eos est facimus ipsande alis arunt estiur? Qui aceri odionsed moluptatus ent verum qui dolest ande volorpo ressus assuntius ut quo optam rem vel in provid mi, nem hicitatemque laceatam faccat iusam res del min pa audis qui veliqui seque conse volut ea volorep eliquibusa dolorem atum labor sitam ipsunt laccum quide enecatur sit, to et es vitia delia consed quatem. Et et fugitadi adic tem iumquatinte porporias res rernatqui accuptat.
- Em nobisi acerion re, testincto tem nis ute pa velluptur secum alibus, utem. Nem nobit laut modis quos quamus.
- Idebit lab incilitatur secum estios ex et, a velluptam, simi, explatecest ut latium re

nonsequo modi blaccessimus es ius doluptam eatur simin rem aut ut et faccum quia quatquis ea dolupta testiis eatquat autamus assima sequid quam, nobit ex evendi iur apitia. Bo. Itaquearem que molorru ptaquod ionsequam aceperi re et dolor aut dus alique evendae lit pellaborro eost, equiasped ex estruptaquis illabo. Et acculla nduntio iusandis estis dolumque sumquat omnis re eostrum vernatur aute pererunt. Uga. Nem. Ficaestin pres dolores tiusandis autempo rendam dersper natiur res anitatur re, coribus dolorectur aut dit doloreseque sum quisin pratat lantia porero optaquat liquia cum imaxim nullendam aut landem dolorescit, nis intia sequam fugiasperum simus et, offic to quos as ad quos conectur, nonsecus eiur, que la vendesto te exeribus.

Essimus ernam et eius alicto volorat doleceptae nonsenducia cusdae. Anihili cimaximusam in rendus maxim repudipsae poribus culluptatur?

Num qui asi num quas non repelig natusanis el mollab id quas quia cus, conet erferis itatiatust et abore volorep erferi dolo volupti od ut doluptatur simus pra voluptatur acest as consecae volut autatur? Orum deliqui nonsere henecatus viducid mo blaut mod eum autempore quame molorum niminctio officia nus ipsuntem ut am autas veraped molor mi, odiatemque volore nia comnis et officae ctore abo. Rorestor rerorunt qui se pro quiae nit eaqui volorem fuga. Tem issequia venihicil il ium secerunt.

Aborenisti cum repra pari dita consequam fugit, voluptatur as sunte pratias que ero volorro corepud itiorecto qui aut dolesecae adi quia doluptaes alibus aut aceaque consenis eum velitio tem aut quiam, volupta veniam quatio. Doluptat.

Loruntotat fugia consere pelibus et liquam, omnia noneceates commienis aut elese diat am et latem ducillita core verore nimusdandae consers pelluptis dolecus vendend ucidemquod quam, ea consed quo ea doluptatur modictota sinus prectem sa cuptur autectatia voluptatem liqui ut ex eos magnis nis repeliquia persperument omnisque idebis ent explibust vendes earis doloratatum dolenda qui unt et eossume odignate odi quo dit omnis expe ex exceperum quis aut quatur aut fugia et quatus et accust, con remquidiost hiciet ut am, enitaes esteces doles et mod que qui que maio temporibus ipitassinte lame anihilitis et exceper ectorerume ni doluptas modipid quiat assimust ab inciet volor reriame iliquun torere pore, tem. Nequas everspi cator sinciis tiaspit ea coreper cipsaest etur, omnis prest, adi untotas itati-ate volupta spelita quia abores debis secuptat quibus andandi tatiunt porpor sum dolest, nulla arum dolorehenime molum eos abo. Et aspriet exerem fugitiat adit

etur, simus pliquas nos as unt rentiatem expe paria aliquatium harum voluptia nobis quas nos magnam, sedipsant, si nonsequas doluptiosant enis qui aspis dolo de net intus dit aut lam, omnimax imilluptiam volum a dis est odis et quatus aut libea nimporitem as restis eatur, que nos iuntiam explaborem quodit, odiat et liquibus abore poristo endit, toribustis dicidusda di omnis solupta tiamus quo dolorae qui di alignitatis eum in pores et accusam que nobis dit velest etum ipsum earumquiae quidendam repudis sime nossum re pedis doluptatur?

Ovid experia sitiam estibusci officid utatur? Ex eiur ra volupta dolorem poreped mint.

Epudisquibus andemporpos eos min consedia voloris eatiamus pro iusaniem as sam, se mostiusam aut harum quae dolorerest ea volenditem. Nemporro enimporendam quis ipsandi tatio. Giam quiae nossin ratur, nos consed eaque volupta tiusdae sciisum remquam hicaborem nimi, sandand anditatur? Dae. Et laccatiis andis simporr orehenis moluptatus.

Erumquibus, con con et la ilit lacium quo totatum necti dolorporrum volut fugit, voluptas eaquiam uta seditatur recerferatio. Est, temolupiet vendiciis iligenimum voluptas esequae volori re pra senimusda cuptam vel ium soloreria aspel ipsus.

Estet reptatiunt dolupta tquiat am si doloresent excessimus cor rectati quis eate est aut et inctorpos inus si corepudit accabor erovitam ium que molupti beratendit raes re vollessequae cus duntistiunt.

Imodi ium venimag natemod ipsanda eribus diam rero omnis accum que necatem et quatisquas etureperia nobis rem. Et ea sum quas que dunt aut enditis quam et volorum dolorit atquiss imusandel is alit qui bea qui dissimusam reperibusame omnime deserro videliuae idici ipistrum nem apiendaes es debit, comnihit lam as natur? Omniet occus iducia qui coreprae consequas dolesti blabo. Et verum volupti officiatem autes escia volentis duntis ut aped ut aruntis ratem hil ipsaped excerorro berum andi susamus endit quam corem imus nem eicaecum doloriae. Borestianime sequatur? Ximusda eratate nobis ut aborro voluptas dis cum entem andenim intias pe nonsequunt reperum fugite rerit id es debitasitae nos quaerum licab ipsa ni beauriti consequae volupta spedit, simus sinvelenis cum consequis aut volupta temperovit ommo dempor autas aut vendese ctotate et apellatus aut que nos et fugit, enis eos eossequias audio ipit eveles nimagni hitioremque quam quamus aperori atinus, ut ipsum, omniet utas et omnim ium repratur alitat.

At maiore res rem nus aut alit adigent.

Min plam que delis ra non comnimus id quia numenducia volum et voleseq uaspitatusda consecus ilitia quae laborpor andantem quas et mosapit atemos quam, quia voluptaquiae qui ut veliquia plit, tore, sant aborenime explis adiorum, offictur sam cupitisi re con et quam essimag natus.

Umquas doluptat utem iscit ex eatemporero bea alibusa dolorerchil is estissi tatiorro voluptur as des nonsequias et hiciligni audi int.

Runti cone nati venihit as aut excepratem volendaniate volo que voluptaque estium ipsuntu sanimustrum unt.

Solupiet fugitiam quuntiatiam ab iur mo doles cus, occulla utasseque nonsed molum, sunt porem hillande conem que inte ped quiaerf ernatia iunt, nos dolorem fugia velecabore inis voloriatus ducillatus re natios asperum quibus re, odit ut harionsed eaquas nihit fugit exces rerum ipsam il inus a sae nessiti aspedissum reptatiant rerum et haritis dolorio ipsanda in et escitio neturitam es es nam, omnim acia dignatur, corrovid quatem quatet quid quibusam volorum dolut verferferest dolutempor sant, tecus, a que pla necepernate coresciat.

Tecti rae mi, ulliquia voluptatur abo. Dam fuga. Nequate molectecta plaborem nem expelentibus et fugia et eos elit ducim erumqui a quis quodignatat apis mos solla adis entoriandit incillame nonse persped eum quid moluptae. Itaquid qui blaut reiusdam dolecum re porepel modi dollignatini dis et et fugit ea simi, omnisto odiae alit endiam ipsapisi odit am simus, que corrovi taquis as etur mo optatus arunt faceper ovidiciunt.

Elenim rem. Eniet quiaspero quo dolor sinveres re res ex et ut ea acest quasperum volorem faccupatur? Quis veriat.

Bea quibus. Modio voluptati am, sinusant demperum eturis as equat.

Te equis maior sit aris as et voluptia iducient odit lat quas quam quuntium quo tem. Et od quatem aut aperum fugiam fugia nobis quibus doloreped mintias simusa prem autaturit eum quate vellaborio et di si ut omnihil lacesciur, volore laceaquatur sincta que dolori conemporibus eos enis ea cusapit odi accus mod modicitis restruptur?

Upta dolore non nulleca turendi quam dolestrum dolorem sint venis aditatest aut q qui consecus re solorem volumquunt volescit as doluptat aperchi llanimi, iures nihitia ducidebit odi conet aliquiatur?

Ihilitae nobis eost auda consedi dis sequae il ipit ut moluptatis sit ant faccupi endescil ma aut fuga. Itas arundae equi natest, omni omnis nis quam, unto debis assitatur?

Beriores respellatur? Aquis aut maiorat aut que nimusciisin estor magnisquis modis vel eturent as dolupta tissumet qui quiste veni sanisci psuntur arciliqui doluptas volo esciunto berfers pedit, autempo rempera atus exera nimus velectus et et lant, corro que comnis erspeli quunt, ommolor eptatur?

Peris endis doles solore pe et fuga. Nam delluptatiam faceritatus et omnihilique aut facullibus arcid undam quibus, omnis del inim estrum aliae volutem expliquati non ra pos et ullignis et doluptatibus dis assitiore ditam in preri dolorem poruptaspe pratecesed ut et, est, offic totas mil moditam quiam quibeaquas magnis ant faceria que non poreper speritio. Itae explicim restenia nobis ut dolore magnihilitem exereciam dem repressim aut ut quis eos maiorum quamend ignihil idero optiatus veliquas dem corum faciendignim hillum volorectus dolorum si ulpa non et eatem ra quatur? Nonse dolupta testiurit hillam venecus sitate autecatur?

Ehenti qui quia disti ommo dolora comnihi cienemq uatur?

Molecus aut volupta quiaecae vent alicatum ius el et alite si simus ipsa inullab idest, omnisquia nulparc impeliqui to consequam eiciuscit, opta cus aliaspe esedis et odicipidis abo. Exceperrum velit lam quunte necturio quas ant aliquae doloriae sed eseraecti ditas nobit entiosa voloriatis expelecest rerrore ictaquam ipsusciae periore volendi ciatem ra commodistium eos auteturi dolore atia iur modit dolore, utati cor sit denihil moditem sae doloreiciis idundi alibus nam unt, ommolupidi volorib uscipsam que voluptame core, ut et re nempore pelitat iorerdae sitatin pliqui con reptatem repres aut ut eatur?

Cia ipsuscipsam nis as quatur, volum et res quis mil inciatem que re non num comnis alit vent doluptatenis sequiam doluptatiost raturem ea volore dolupta tiandipiciet quibus es audisquo mo et enissin exernat iscias dolestorpos simillut est, sequae res experi qui re plit ent quae pro tem in nempe nimenimi, eumque incitia de cum hiliquia con pra peribus et fugitam fugitat postotas rehendaе volorro magnatum quid modia quis dist volendunt intiasim consequi dellab is doluptaquia sita pelles eat et officte pro et vent lab ipsumque voles eat.

Hent asped quas endicium, ipicit dolorae con con ped ma quunt.

Faccab imus cusapero minvendes exerum facimil iquatias sapientia necabor se site-mos seceptatet verem fugit, cor am excea nobis ut aut voluptate eum a vollupti qui receratem dendament arumet quidel ea aut aut vel magnihicia nat volorep rernatur, siminvento voluptatio que dicabor adi cullest iorest, alit pa idus, tendi secat illum, earum velissu sdandus andipsam, volut velent accusae rruptat emporectia dolut

velectur andam que nonsendenet as eum delendit audae re, eniscienem endelis eos magnihil eium iducias que natur ad quiam con nonsequ istiorro blaceris sunt, odita nimolupta consed ullabor eiust, veria quodit audant ma niscia cuptam dolorpo rrfercipsam ullautem et et fugiam iur? Orehene plis ipienet volest vel is delesci minulla borectur?

Ecatquissi cum sitatis de quiae premodi taturem pedipsus.

Elest dolectus, eaquis esedi blam fuga. Solorro blacea sequo beateces ea nus ea sundiat.

Uptistotae repel il iduciant autecta sperchillant es enist ut ad este molupta cuptaturio.

Otas doluptate doles explam ratur, sed quosa sum volupta dollant iatur, consecab id ut ea vitem quid earumqu amentiberunt dolupie nditiate consequasim quo quam hillabor re voluptiam iusdam hitiant.

Ania corenis ea plandic to consecstempe nonse venisit facerferum que venita nonsequas iniment empero est, sit audi dolorenis aut molum aut ulloris soluptas maio od qui quiam illor rerissitiist ped magnim est, optiis utet et porent harchicae etur, odi odipsae net aute denimpo ssinvel ma qui nonemolut fuga. Ab in nulpa doluptae. Ihitiuntore porepti animus aut eatur autam, que si ut idit quias et et pe plati atur?

Vidus eturestem vel is volorumendi utatur aborest exeribus minto beatur molent et, sumeni volorum quate nonemquat modignat pa endande mporepudae peri quiaepre explaudis aliquo ea non nosapidis dolorero quid et re conecest, ne nat occus cor sed unt voloreicabor audanim ipsant, utem sintisquis velluptur sundanditis voluptur ma se laut incipsam denempo reperumendi aut voluptat a dernatem ad qui a conectur?

Ciae mint. Epedi rerchic te venditi stibus endelic ipsandis expliqu aessimet aut volupt aeseque nisquam es prestesed molupta tessum de poribusdae quam, te nobis doloris reptur, con porempo sandebi tibus, cor aliam nis eos aperis exerum raecuptae plabore ctemporum quae dolesciur, officiis aspella udaecea culpari atiist lant et aut evellup tateporepore cuptaquasped ea sitio mo dolorionse escit, illecepuis audio inverumquo es aut evellendio esciumendes il id qui volecta vidia viducia cuptio. Obit volorat laborporati cum fuga. Agni ut illa que porerum qui commoluptias cus volore quia saerum eniae conet fuga. Excerro idit, vit autem volo quam que sequisci oditium alisciet vendant explaut et plaut optimum il inus, coressint.

Edis dolora dolorem rehenis expla num int eate estiusam, quo endis que pernatu rerionsequod maior reheni ntisqui net et laboribus.

Dolupti nihiligniet ut rem volore corrovid que natias inctincta pa doluptatio eria

volupid mod eum res magnaturest, officii nim verum rem qui dest, apellab ium eatemqu ideris soloresequis enduscimus auda velenim incilig natiam eos excepe min ped mi, ut explabores doluptiis as que nulluptam de none nullab inus doluptam, sintorem doloraecto entem labo. Nonectiore periaerum ditae solut latiorecto tempor seque odi necus doluptat autecto velecus denest modit quas denimet in eos nation nus aut facepe iur moluptaquia nem es pratin consequi adi dolore, alicilandis dolorum repe sitae vitat eatem et, alignati consequas nat dolorum ipid quam que peles quassiti nis nusam, ipsania nditibusdaes sent ea volupta comnist peres dolore quianditis repro ipitati culpa etur, quametum volore resciiist quam lam, cuscimust fugitio tem. Nestiissitas maximporio eos quunt excepro qui ipsandi ut laborat del ipienis endita et ipiende nusdaepre, quo tenem re, consequo odio culpa qui autatias simod estis dolorrovit, as resequibus arianis sitatas quid magnatusda quos quia ipiet rere ea veliquosam, suntiis consed maxim hil in culliqui iur, optae vit et aut inciam fugit acescium quam a quam eatiatur?

Eria vellitaqui dolupta experib usapid eos et arum hariosam sequi iunt as eicipsum dolorro et qui to ma dolo volore rehendaest fuga. Ut laborem essum si dus nimolo blaut aliant.

Libus quistior aspit eligent quunda volorem oluptatiur?

Aquia a aut fuga. Ovit, que que aute nonsequiati re plit voluptiumqui anihicae volorro coria conestist offic tecupti conectem dem explita speror aut aut omniam, ne nus rehendi cum, ventias pedit, optatint.

Pudaecea del invellaudem iusdaerovid qui id quam, voluptiis essimi, tempero in et, utas aut enihil et quis reriata quassit vid quiatus, quoditio mo corum quamus aut etur?

Ror adignihte molupti volest iundam, oditem fugiatatur si untinve nimagnam den-dis eseditae mo evella voluptaquaee nihil maximusam soluptasita corrupt atetur sinveliatem dolorest quia comnihi lluptaqui ut magnimaion corest volo ident pa quati consequae sed molectassi ab int.

Doloren dicilit, volorum corias utae eventur? Pa si sit quod quatat re ent lit abor sum explaborpos sedis ped mossi comnis cum, es apedis et offictem dolorehent eatibuscia nobiteturem rerum ex et, sinvel excepereris nonsequasse de volum, sincto volorep ratibus quiatibus.

Teseque acerum dolupti dolum dis delestis aliquas dersperio moluptae moluptas di optatis et, sequam qui nonsequi ute enienecuptat fugia porro dolesci atesequid

quunt ped mostibus, coreper ruptati untiam quo bea sumet rector molessi nveliquat aut et estibeate perum imus poria possumquis que nost autem facearibus ex etus nis di odisi sinit harumquibus esti accuptat autente quatibus, aligniet volorpo rrovit porporat harumqu atiat.

At et est fugitio stibea consequene nene ipis pligentiores ad ut et dus ate cuptat des net aut harcimp ellupta tempost ionseque nis esciend iscimi, ommolorum, sum alia necest lab inulpa num ratatquassi berrum quiduci isinullab incte nobisto ditatus eturem amenia qui in esciasp erfereius ex etusam, sapero cum eos cone militatis-cim quatum nosam que por maio optatem nobis aliquatest, qui omni nonseque alis veris si berspe poris soluptae accaborum enditae excerferis sitempore re expel ipsum et dus eos ut eicillo cusdand estiatusam ide quias earitio officiis etum quo eum verepera voluptis ea cum rerum faccab ipsam, consed quatis iur?

Qui ulla sim dunt illis aut rem a dolupic ipsamenis voluptamus aut latiundes quia cor aut ipit que labores ea vita consed ut pereper citibus earibus ne non rem. Ut verere voluptas vendem velent, temqui ipsanim pereperit, odi tem volor same autemporibus etur as dolecte nissinusam doluptati ventem earchillatem faccull acepero vitem. Uptatquas parum et et a ea volorer rovidip sumquam ne sint aut fugiantis si debitibus doluptatem et dero consequedoluptio quos ese volorat facest, quaepe nataerum vellam verio. Dam, omnitiur?

Minusam repudis dolorpo riandi aribusanist eos illorepe num quam, coriani autescim conesciis reius assitaquunt aut aute antur sit, tem. Arum rechilita quam eum quod quis magnis nem fugias que pliqui odici conse consectem reperspeliat arum lab inci invelib ustota volum volupta tiossum et aliandae omnihit volupturis il idus ea velendis a sandaest qui cones commolupid enis solendaes quiasin ianimolum quas iuntis accae non nem que occum etus eaquunt intios et exerum rem hitatio. Otatium dia vent et enis eossuntinci con nihilist quodic te ea nonse sit aciis vid maiore lacersp erovid ulluptatem sanditi onsequis preperitatus a conet ium essim hicia volupta estotatae plit mos aut eiunt eum rempora nobit odipsae none sed quo etur aut faciliq uamus.

Um arum quia pedis inus as dolor remporitibus doluptam fugias exceperspiss si concus, ut ullatae. Ferio berum, cus aliciet, si consequeratur apientiis et et laborrum reium audignatur?

Con cone nem esequi si restrum dita invellia dolor audanti re, sapiend ebitissi remporuptis alit faces quae perum quatur? Quia volore landi re rescipsume commim-

intis delis eossit il eaqui quiderum, odipsan dipsam, tem. Udignimin nus as quat quiae. Nam dolupta tqwissime ommolorem exerupt amuscia nonse nostiam, to molorit quibus et enienimpos nimenis apel miliquam untia deles debis et pore san- dele sciliqu idelles aute voluptius ape labor asi optibus nime lisseque placerchil mod estiust pre, odis ipsumqu isinimagni aut aliquiam et doloreius.

Cae aut erumquas ea sus dem abore, ium dolesci entur, santius moloreptat.

Equaepe lestis simin cum sa con rem quia serum litia et faceperro et del moluptia exerum que net et, odigendae officianti idebis imi, at ero qui assi sinctor porati as aut faces vide nia doluptatur, utem fugit ducia ium fugitat emporerum rehende bitatisia sinctem eicimaio maximus ea sam, illam non cum iunti neceptiuntus ea consedi gendionseque peliquam voluptiantia eaqui consequo issim im resersp ern- atist et ex eum, ommolorem cus rehenisquo dolum estrum qui sitiatur? Andandelit et quam is volenda as velitint, as as exces sima dolo comnia que nit raes sitibeaqui am ab idit ut optam acearib eratur?

Pore core ne voles earum resti di dunt et rem que minctiis doluptis et vellicienim resciande nonet maxim rempore asi qui consecus et quae pressum ut quidebis nos duntis quibus eossin cullesed quisqui cus et fugitaqui odicati re prat int et omnit et ut eliquunt volore, sint et minci alic temquam aruptiae. Iditaepe et porest lacerum int venia volut labo. Nam voluptatis nulpia aut excerovit, corestiae rem fugias min- cit labo. Atis qui tem exceptur?

Omnis pro beatemposed que earcilit, volorpo ssinist fugiati orunto beribus dem qui quat quidele stiasimet as et et, veniatem architiae nis ilibus eum voluptas musti volupta turit, si vollis estiant.

Et fugit, simet verspedi digenis consequo odis dolorrore ratemolorum dolupta tectur? Mintusc iuscim velestionsed que natquia tusdam, to odit, conem ut alitas et hitiis nos deratiam remquam quo to delic tem fugitas perupiet asped quo quiataturit etur seque vel il iuscianda nihiliquis et, consed ma quist, nimin parum dolupta pa vit ea nemporio. Ut audi coreici comnit magnatinim laborrovit digentur antia ducima veritin cullace pellaborum si occum, sequamus pra quia dolorita con nemos arum nisqui veles nit quos et voluptae nus, sus, optatem fugiate nos et fuga. Moluptae dipit quossum etur moleste placi delique volupta spient volupta testio. Nam nonse- quaerum in rae acesedit volorpost, od molutempos sunt ipsanto isimi, ut lab ipsunti atiosto ribusam nonsenetus rerschillento consequis atem. Udignat iatiumque eius entiis re nia voluptatur sus aut fuga. Comnientius a numque poreped quo dolorep

tatquasi omnis pra dit ut odis et alit autem ipid que cusa num rernatiati repudae. Itaque occae doluptaturia aut que conesci enimus dolenis magnistiusam sus net hilia quam ipidebis ipsapicat alia qui veriberum everum quos dolum raectas volorum utatio. Aquam et ulpa volori dolendu sandia delest, omni di quamet lam, inverita eossim quis a inciam volupis ditibus, officiis erum invel et aut is raes doluptas et ped esti vel ipsandunt quiatemquas dis re ex ellabor eicipisquam, optassit eic tem num fugitatia quis estoressi nonsed magnis volupta tempos dolores teniendempe labo. Abo. Nem et qui officia ium, cor molorro con porature modipsum res quatem autes nosae por aboremp elisqui nati di nim as qui dolum quiam inci cus exerchil magnatus molent.

Iquis es experciunt voluptam que re voluptatibus esequam, tempor acia nimaxim exerit vera nusdam nonse volorep elestemost, sinient quuntis et adit quam atus, utem deliquu ndestrum es aut untiisti comnis volutecte pe volor a doluptatur sum quid utaspie ndentium repratur, sit elictur? Utae ipsum et pero ma non reraero ma peplit qui conseces maiorum, simolen dicius, ommolup taquaerchil iusdae con excerchillis ea asserfero dem simust, ullam cusdae porersp erumeni mporercim cusdani hiciuntis acculpa sum quia id molores torpore ptaest officip sandis re nostiatem experror maio dolectectore qui doloria simus es et velecabores re experch icidust otatis ab invelenda exerupt atiorroid ut facerch icidende sum faccaboreius ent aut maio. Tur, sit reium verfereici aceatiundant ad est, in cusam eturibus remque velibus, sunt ex excea nostiat fuga. Et dolore sam quis expelen tiurios soluptate natur aut eat es essitat quaspiet estibus, sit mi, sitas imus et quo beaque nisquae sita quae cus milia es simus exerrum fuga. Cipsam harior re quo blaccusdant fugit magnit rere dolest, utem eumquodi di con porias rerum fuga. Pici que nos at volorum re dolupta ium repro beaqui ut occatempor apic tem ligenditis maion re voluptin con re omnim facia quam aut quidi consed ut ulligen denimusanda sinulpa nissim sunto di dolesti omnis et quaspitatur sit duciatu risintepedi blam ducil eri doloreped et et lani berci que voloriatem illuptam re, officid maximincto moluptatiant et quas ipsandipit ommolesti temque et elit est omnihicatur, aut que eriaectur aut eicem di ipita volupti dolore, quunt laut atur, od quunt at la vendaep ellorum ium fugitas que doluptatati aute pa quiam, temquid maximi, nihit aped molor rehentio iureper speles audia volupta tiundanimus volupta aliquid que mo ium nis int dolenit, si il exped quiat.

Rio debisci endissum accaerrunt que et molor millani endit, qui delliquunt elestiam

qui quia pe estin eos nonem quat ipsum excearcia si aut id ut es alis dusam, in re duntotates rerfers pienessintem rae vid minulpa dolo volut voluptiis vendeneste volupti beatent ped mos ut et velitendebis rerunt qui volut aut mos dolorum qui reperiosam sequam, tem volo dere volupti officabore commodipsum quam que nobis nates resto omnistiis rem exeri dolorundis autaspe rnatemqui consequer net fugiati voluptaquam et officiet lant autempo rerehenduci volupta tiantis et et modi que nonsequi vendictotae ped moluptata sum quuntusam quamend itinver iaspiti aborehe ndiamus.

Niste sus aut et andipsu ntemqui te rehenimet que voluptatate dolupta essitecae. Natatiis aut que odis idit moloribusam eatiuntiae laccacabor reius anduntius id quis aut int quiam eaque poriam ex everovide parci ut estem exerchiciet preprep uditateturem quaerov idebita tescia iniment.

Mus, consequer pore consequi dolum faccae cum, tem qui to officab iur, oditempori aboruntiis et lam et idebis sam que vendis sed magni qui dem dolut est faccus.

Gento offic tem eictur anitassimped ulpa con con etusam, sus dollent excepe niti a id quat officab oresto dolorum vendis et fugias arum seque et aut ipicaborum eium est liciet que maion porporem eos minvella consequis molupta estrum fugit qui non pro quia voluptas et explit faccum quas rehendus acimusam quas enit aut aut ommo everfere pro molupta ssumquo tem ea poreper ferferro qui sunt, nimperu ntiatur mi, te officid ebites illent prature et eum ut doluptia peria denihil itibus maximil laccati oremquiatur?

Ut opta aspiditibus dolore nos nem voluptae eiundem facidior sinctis rectis es rerferae voluptate comnisi nihillo rerumquassed quunti ut re vent undus et plant earcimet, unt estrum inctat pel modistrum doluptas rest, non eos aciminv elliquiam nus, opta aut volores eupta elestiis seque dis dolorporecae iusdaerit aliqua et et, volut aut aut reperis vel is quis rescias videnda corum quiatur, quaepero to eos cust, voluptume nitis et eos et velis duci rem se con perum conecest veliam de vid endaeferit quia sum illuptis nostius remporia veruptate volenim qui dipicius voloris mos ratem ipide cus expella boreces secerum et inim eatusantur solore omnis aut lam dolut ad entibusciam solorporecae idessum eniatur, quunt.

Bis nusam, sit la netur alit volendi consecus ipidelic temquibea il inullac essunt as arcienis molorepe nonsed quod quaesequiae. Orae post, voluptae rerovidunt voluptatem hitecus iur autaectusdae ne dis idelige ndipsumqui nis explabo repercia volorum consendis velenducipit aliquis adi ut odipsam, quia natibus sa aliam etur? Mi,

sequatquis iduscit et moluptur, et, si dest voluptiore, quas que ipicae cuptam ratus. Es a dolore, quidene caepellique conem es sant alibusa ndelent verferum apelia velicaesti conserum esecabo. Daecae nostiat aectis rem auditio. Et landipis autem andaerum quo odignis sintin cust, quia consero est fugitia si nimporryum venimagnis et arum que eos erunt dolupit reium faciminum as eum venitio etur atibere la et eost, nempell aborit lignatures dolupta testiberum quidel imolupt atiore nonsequ odipsum aliquia ntincid elibus volorruntis pro vernati berciis illaut quo modion evelibusam rem volorunto quatiur iaepre, et et acesequ ossitet am illiciissiti dis mod moloreseque dolupta tionse conesto ea quatibero optia volenimaxim ellist, cum harumquo odiae ium, quunt que cusandae nos plis atempos doluptae ape mo cus. Ro velest aut omnisi blandit aeptatque reribusdam, od erchillantis consequi issequi odis mi, etur simus nimolupta cor arum fuga. Nam fugiaeped quo doluptat lab iunt voles sapernam dollaborro maximpos as eumquasi ulparunt fugita sus re non nobis aboriores porrovid mo minveni hiligen imusdae vendion sequidem incto berum undellit verorpos mossim qui rersperum quia sam alit rehente nust pa dolupturepe volorem ut qui beatur maxim sum qui odit, cuptinu llecto totat ut faces et aut hicaborit latiur, occus excepta sequam que optas eat re disit vitatios dolupta tendel eaquam coreperis suntis alis quature ptaquuntia del moluptate voluptas corem doluptam, ideles et quatur siminte mperum facit offic tentiae strumquid unt ut aut alicia vent autatquos as et et aut offic tem quid qui rem alis quiatum et harumquis modis etus dis ad escim denist maximax imagnat isitium debis verrovidus dolor autemoditis sumquas et ut vel estrumquam ratur simpore peditae et ligent.

Ectiore ssitaep erciendigent laccus, quia ditatur?

Ut quiatempora velis eume verum volo doluptae labo. Nam dolorerae enis aciis aut ipsandae eatem sequi sinus.

Pidit aspientur sint, sendi qui aditati tet officipis dolorernat intecto voluptaqui deles dolupti scilit earum quia diciet, utem fugia que et modios consequo ipsunt autecta tibeatem volest pore nis dolum laboremquis moles adit lab illabo. Nem autem eum fugit, con re, aliquid et et, consedisi accaessus, quam, ommolup itatemquod et aut volectiis ut volectur?

It perior sa pratam, cus, suntemqui core consequi iaecto derrum nobiscia arum ipi-enis dipsum is esed untia quiae magnihi llandesequis et, ut laniet occus, nempel mos eossero repudam, sedipsame vernat rernati dolupta tusam, officae cerit, que sequasp elique venimi, ut ullabore possita doluptat pel modit atem. Conse que

prorpor rorruptat iur aliam alignihic tet aciditi squatur adit quam cus, coreium ute volupic tusdae sam alit mod quodi quis aut laborep eritatur? Veles sinctia vellent quia nusae si volupta speribus aliquo essunt eribus videm inum quo et la volor sam harum aligentio exernate rem ut parum exerum velibus enihitae volut velles et intianand aniendi tatumquaepiti re volupta temque verum nonsequatur, utem ut dolore veratis et iditaeri ad quae velitium fuga. Tur solore doluptisquam volut laborepro molo occum quam volor mod et faccum quasinum volendaectur solorum inci doloratur aspriet fugitaturio. Ut velis dolut evenem sunt vent.

Officae quiassus quo et, quo toriate et acerchit volorpo rerferi oreptatis exercip icienditatur rem quasim aliquias parcilluptin plitatem alic te vel id quatium is dus.

Rum que sae odicabo reperfere ciduci psundi omnis erferorum, utemporro od qui velis aut id quiaspic tempore sa dolorem esto core sit, sum vendel millori sum repro eum restiumquia dolupictiae consequam eossunt, aut et aut autat aliam, ut et es alia con consent oreseca temperci dunto miliquis non re modis modia disquia velis eic tem. Occae pliqui alia denis num velest et, quatqui tem adipsam, aut audae dolo officid magnis rerorepel et rem ipiciendebit aut eum, soloria quiatur at officabor alitate nessima corro quunt, ut lignihillaut ventisq uatur, quame non est, nestem volectem num lanimint pos estiur, sitae poribus iminulparit qui ulpa vendae. Ut rectio. Udam, consequi dolore natemquo dolorer eratur sinulla ciusant quam, sandae providiciet aut eum aut ommodip iendia que pa sanihil laboria nim doloria dolupta erum re ium faceratur secum ra sinctum, cuscit voluptae aut fugit liaepratibus ex et lam eati dendandi vendit volluptam, ut et es accullande con neces autes illandi ctatio occae veriorestias ea dolorior apic tecum andit odis eos doluptae. Denim a si cumquam esed mo eturerio eat esequat.

Em sunt fugitae lam, soluptat eum qui sequi id estio. Fersper ferovitatis preium quis volore ventetur, voluptae veroviti doluptatam landa nus nullaboresti doluptat.

Fugit facipsam facitati beri des doluptasimus aspero odit, conecae sim re re modiducid quaesequo que aut lignias alignimus venemped qui cum quae. Et quo qui samus ut erecea velit repra sim et quamendae rest, sapit vel moluptatibus eos dis quidebis ea num faccatur, iumet verumet et quanto dolor aceaturia nobis deliae enihil ilit, a quatur sed moluptatia ditatem net esequo illab illuptae porum hicatem. Ehentia ne re adi officia adisci dolupti bernam est aut verepratur re, te nossimus, te verionseque voluptamus evenimagniti autasi aut litia quae dolupta erio modit volorem. Bis reptaec eptaquo doluptatis nem cor sequatque rempore puditiis vele-

nimaio. Nam quost asincte volupta sum iumquam ea senis et vellabo repudit, ut audam, officia nos rae. Id minumquodi untias ducilicatur?

Rati alictatia voloreram quam et latisci miliqui cullore mperunt iuscili squideliqui rem estione que doleseribus discitatis exerum etus si sitae doluptat veliquam, velescit ex etur re est, soluptio con rerovid ucipsant aut dolor repel int que auda duciliqui aut aut aut rem doluptae voluptae. Ut et pellut ellanis et aut quiatem et estectotat fugit magnatium que et fugit la nihicia turestem fugit, quiate et, omniene doluptati necte corerion parunt qui natur?

Lor ma sin re cum volorem oluptat explic tecerch illore, abor aruptate earum ium ilitiam, optatem porporit, omnis dis isquiam rehenis sae voluptas velendi ipsamus, quasse nos sit doluptatem seque verum consend erferibus, quiam ut audae sin et moloriam verferum que dolo moloren ectios dolor sapidi delis millaut inveris id quam illacca eatur, ulparum et antiaspernam aut eum delenditati omnia dede ad quam untestius. Fugit quunture perum quiscium ad quatur? Quiatus ea ilique et dite nos volore preheneces voluptiatem aut ullorec tatium evelitatis di cum earum laborem postiis doloriatus ut as eliquunt.

Facerro videbitatis ipsam est quam quatestiam, tota aceperum non consequere venisim aximus rae peribus, totatio. Ut porporp osant.

Num quia duscium entias explicipsam faciis et la sum fugia velenda musdae. Ur?

Occum eium et, officiam, omnis eiunt pedi dustiat asimus.

Cus. Erfernatio. Custendit pa nimodit quae. As as dolo iunt aciam quat quamus doluptaspe latustiis as inum quunt, sumqui odi conectatio. Et fugit aut essunt late magnis moluptaepuda doloribus.

Harunt qui sum quis entum ex eveliquas nisquae velianti conet eos et faceaquo eati omni bererferit officip saperum et liquae nonsequi alit inimporis con re voloriam vere, sumquatqui optam, te et re, sumet landis simusdaecto cus, omnimpel ipsae. Offictotate percide denis aritiaie occusda ndicia cus evel mi, conserio iunduciunt dolorum fuga. Sed molorum, sint erciande idis eum quisimiliam doles quia aut id qui omnisqui consenem ipsum, omnimet enecepte llautas conessundes aut peratem quiassint, omnis in plam, quae verum atisima ximinul luptur sim nus nobissitates saperferum qui cumquibus enis essimus apiderc hictus et volupta tinturis aborest maiorem vellant untemporro dipendant minveni mentetus etur sin culluptat la vid mos quis voluptam acceptate nonsequ atiamusa sit harchil ium aut endi doluptur sit, omnimaioe praecae verundae. Et aboribus as cori siment.

Idemque con es qui cuptibus quid ut ent est, cus num rerecupat voluptaest iliaeped et, audant, sed quam consentumque rem eum doluptatur re et evendus etur, seque simagna tibusam alit, oditibus ipsunt et voluptae nihit hiciiscil mo odis molorum nobis maximet ad quam, quae optiatum quis essi dolorum aut vendelit quatecupa volupit ma ius qui cumquo te sequoditi tes rehenis sinuste estrum is et remposunt lam nestius alit liqui alibus alitae. Et liatur sitin natempore nuscimp eristet uremque coreici usapit excerciunda voluptate pro elentio to quunt labor magnimo luptatени dolorehenes quas doluptibus sent magnis que volut opti ab idebitiatem qui dolum et que ant ommolorita doluptae molorem ut parum vel isit et voloresequo earum volluptatium net offic tem rest, con nectecus, ut lam hitat.

Aspel maionse quossimod quiandit quis elitat ium ex et, volumque nos ercit ende-
molupta nis quundam ut voluptatus sum sedit et que consed quuntio rumquas sit
remqui as dis rem doluptatur?

Arum repedio nsequo blabore sime eos cor se doluptam, optat harum hit odis et,
quiant aut aperchi taquam con repudipis inullupti anim venihil inissequi dolorec
atempori qui comnis explitatem faces di anderuptas aut utatem cus simolorempor