

## چشم انداز و مأموریت مؤسسه‌های آموزش عالی غیردولتی (غیرانتفاعی)

فاطمه اسدی \*

نوشین اصفهانی \*\*

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش تحلیل و بررسی چشم‌انداز، مأموریت و عوامل مؤثر در موفقیت اجرایی برنامه راهبردی مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی در ایران است. جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای هیئت علمی و مدیران 85 دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی غیردولتی (غیرانتفاعی) فعال در کشور می‌باشد. نمونه‌های آماری پژوهش بر اساس جدول مورگان شامل 108 نفر از اعضای هیئت علمی و مدیران است. ابزار آزمون شامل 2 پرسشنامه محقق ساخته، یکی پاسخ باز و دیگری پاسخ بسته می‌باشد. روایی درونی (محتوی) بر اساس نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز با استفاده از آزمون آلفا کرونباخ /86. برآورد و مورد تأیید قرار گرفت. نمونه‌ها برای پرسشنامه پاسخ باز بصورت تصادفی سهمیه‌ای و برای پرسشنامه پاسخ بسته بصورت تصادفی ساده انتخاب گردیدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی از قبیل فراوانی، درصد، نمودار و جداول استفاده شده است. نتایج بدست آمده بیانگر آن است که مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی، معتقدند که این دانشگاه‌ها و مؤسسات از لحاظ توجه به چشم‌انداز (با کسب امتیاز میانگین 3/56) و انجام رسالت و مأموریت‌ها (با کسب امتیاز میانگین 4/67) موفق بوده‌اند و همچنین در زمینه اجرای برنامه راهبردی (با کسب امتیاز میانگین 3/56) در سطح بالاتر از متوسط و در حد مطلوب عمل نموده‌اند. بر این اساس تدوین، اجرا و نظارت بر اجرای برنامه راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، زمینه ارتقای کیفیت عملکرد آنها را ارتقا می‌بخشد.

واژگان کلیدی: آموزش عالی غیردولتی، برنامه‌ریزی راهبردی، چشم‌انداز، مأموریت

\* عضو هیات علمی وزارت علوم تحقیقات و فناوری (مسئول مکاتبات: [fatemehasadi20@yahoo.com](mailto:fatemehasadi20@yahoo.com))

\* عضو هیات علمی دانشگاه الزهرا

## مقدمه

بی‌اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه‌ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. و برنامه‌ریزی راهبردی<sup>1</sup> عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می‌کند و برای رسیدن به هدف از کوتاه‌ترین راه ممکن راه‌حل‌های مناسب ارائه می‌دهد.

نظام آموزش عالی کشور دو وظیفه مهم بر عهده دارد: از یک طرف موظف به تأمین و پاسخگویی به نیاز موجود افراد برای راه‌یابی به مؤسسات آموزش عالی است و از طرف دیگر متعهد به هدایت متقاضیان به افق‌های تازه و موردنیاز جامعه است. تقاضای اجتماعی برای آموزش عالی که در قالب تقاضای افراد جامعه برای دریافت خدمات آموزش عالی مطرح می‌شود، با توجه به تحولات جوامع به سرعت رو به گسترش است، از این رو، برنامه‌ریزان جوامع سعی می‌کنند حتی‌المقدور به چنین تقاضایی پاسخ مناسب دهند (سهرابی 1374). در محیط جهانی امروزی که تغییرات شدید اطلاعات و رقابت روزافزون ناشی از برداشته شدن مرزها و موانع بازرگانی از مهم‌ترین مشخصه‌های آن هستند، مؤسسات آموزش عالی در جهان به آرامی به مؤسساتی که بیش از پیش با محرک‌های بازار رقابتی و الزامات بازرگانی و اقتصادی هدایت می‌شوند، تبدیل شده و از هویت دولتی خود فاصله گرفته‌اند (کلارک<sup>2</sup>، 1997).

از این رو، مؤسسات آموزش عالی غیردولتی (غیرانتفاعی) از سال 1368 در کشور بوجود آمده و طی چند سال گذشته رشد کمی فزاینده‌ای داشته است. براساس برنامه چهارم توسعه پیش‌بینی شد، مؤسسات مذکور 12/5% از کل دانشجویان را تحت پوشش قرار دهند، اگر چه این هدف به طور کامل محقق نشد ولی این مؤسسه‌ها نقش مهمی در افزایش دسترسی به آموزش عالی و استفاده از پتانسیل بخش خصوصی داشته‌اند. این مؤسسه‌ها در محیط رقابتی شدیدی در کنار دیگر مؤسسه‌های آموزش عالی از جمله دانشگاه پیام نور، دانشگاه جامع علمی کاربردی و دیگر دانشگاه‌های دولتی که به ارائه آموزش‌های حضوری، غیرحضوری و نیمه‌حضوری می‌پردازند، فعالیت می‌کنند. افزایش پوشش آموزش عالی تا حد 30% جمعیت 18 تا 24 کشور در پایان برنامه چهارم، توجه به برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها را انکارناپذیر

---

1. Strategic Planning

2. Clarke

می‌نماید، همچنین برنامه‌ریزان آموزش عالی در بازنگری و بهینه‌سازی فرآیندهای مربوط به ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیازمند توجه به اهداف راهبردی آنان هستند. به نظر بعضی صاحب‌نظران، میل به بقا در محیط رقابتی، مؤسسه‌های آموزشی را از روی آوردن به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای افزایش قابلیت انطباق با محیط متغیر امروزی و توانایی پاسخگویی و جلب رضایت مشتریان ناگزیر ساخته است (دیویس و الیسون<sup>1</sup>، 1997؛ کریمدیسون<sup>2</sup>، 1998).

داشتن چشم‌انداز مشخص و مأموریت از پیش تعیین شده در تحقق برنامه‌های راهبردی مؤسسه نقش اساسی دارد. این پژوهش به بررسی وضعیت موجود چشم‌انداز و مأموریت مؤسسات غیردولتی غیرانتفاعی و مهم‌ترین عوامل موفقیت اجرای برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازد.

### مبانی نظری پژوهش

هدف‌ها، پی‌آمد پایانی را بیان می‌دارند و هدف‌های کلی و راهبردی نیاز به آن دارند که از راه هدف‌های جزئی پشتیبانی و حمایت شوند. اهداف کلی همچنین مسیر حرکت را نشان می‌دهند و باعث وحدت و همسویی فعالیت‌ها می‌شوند. هدف‌ها هم دارای سلسله مراتب هستند (ترجمه طوسی، 1385: 220). همان‌طور که در نمودار (1) نشان داده شده، اهداف، شکل سلسله مراتبی دارند و از هدف‌های عمومی به هدف‌های شخصی می‌رسند. در بالاترین سطح سلسله مراتب، اهداف غایی یا چشم‌انداز<sup>3</sup> قرار دارد. چشم‌انداز به معنی ترسیمی روشن از آرمان‌های یک سازمان است. سپس مأموریت یا رسالت سازمان<sup>4</sup> قرار دارد.

مأموریت یا رسالت سازمان، نشان‌دهنده فلسفه وجودی یا نوع کسب و کاری است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و شامل اهداف، وظایف، ویژگی ممتاز و ارزش‌های حاکم بر سازمان می‌باشد و در تراز پایین‌تر سلسله مراتب هدف‌ها، هدف‌ها پی‌آمد پایانی را بیان می‌دارد، هدف‌های کلی و راهبردی نیاز به آن دارند که از راه هدف‌های جزئی پشتیبانی و حمایت شوند. از این رو، هدف‌ها هم سلسله مراتب دارند (همان منبع: 220). راه رسیدن به هدف یا رسالت، راهبرد یا استراتژی<sup>5</sup> نامیده می‌شود.

1. Davies and Ellison

2. Kriemadis

3. Vision

4. Mision

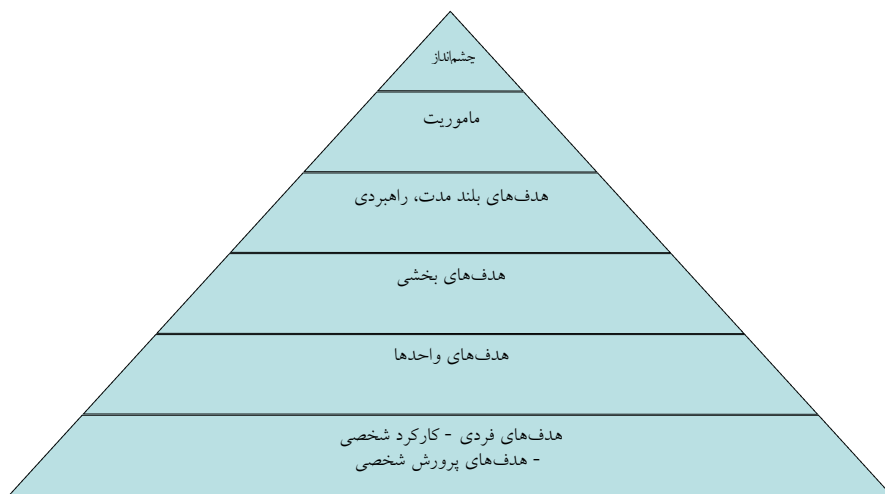
5. Strategy

### ملاک‌های تعیین و تدوین هدف‌های

برای تعیین و تدوین اهداف دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی توجه به موارد زیر ضروری است:

#### 1. در نظر گرفتن رسالت، کارکرد، وظایف نظام دانشگاه

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به عنوان یک نهاد اجتماعی دارای کارکردهای ویژه‌ای است که به آن ارزش و اعتبار خاصی بخشیده است. از مهم‌ترین کارکردهای این نهاد می‌توان از کارکرد تولید دانش (پژوهش)، انتقال دانش (آموزش)، و اشاعه نشر دانش (خدمات) نام برد. از میان سه کارکرد یاد شده، تولید دانش مهم‌ترین کارکرد دانشگاه‌ها است. دومین کارکرد آموزش عالی، انتقال دانش تولید شده به نسل جوان، به منظور تربیت دانش‌آموختگان فرهیخته و تربیت نیروی انسانی متخصص برای جامعه است، که این امر موجب پیدایش و شکل‌گیری اندیشه‌ها و جهان‌بینی نو و نهضت‌های فلسفی و اجتماعی و نیز مکانی مناسب برای برخورد افکار می‌باشند.



نمودار (1) سلسه مراتب هدف‌ها - (هرولد کونتز و همکاران ترجمه طوسی و همکاران، سال 1385)

سومین کارکرد مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها، اشاعه و نشر دانش تولید شده در جامعه است. بدین ترتیب، دانشگاه یکی از ارزشمندترین منابعی است که جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد و منظور از توسعه گسترش توانایی‌ها، ظرفیت فکری، کیفیت و دانش و مهارت‌های فنی، خلاقیت و نوآوری، قابلیت انسان‌ها برای حل مسایل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و بهره‌مندی از منابع، دستاوردها و امکانات جامعه و به طور کلی، بهبود شرایط زندگی مادی و معنوی برای همگان است (ترجمه نهاوندی، 1344: 9).

2. توجه به قانون اساسی، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و سیاست‌های کلان در سال‌های اخیر، قانون اساسی، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، سیاست‌های کلی مسئولان، توقعات اجتماع و علاقه‌مندان به پیشرفت و توسعه کشور، کارکردهایی را برای دانشگاه بیان می‌کنند. به زعم اینها اگر در گذشته تربیت نیروی انسانی متخصص و تأمین نیازهای اقتصادی کشور کارکرد عمده و اساسی در نظر گرفته می‌شد، امروزه از دانشگاه انتظار می‌رود نقشی توأمان ایفا کند. از یک سو نیروی انسانی متخصص تربیت کند و از سوی دیگر به تولید اندیشه و علم بپردازد (تقی پور ظهیر، 1372: 21). شورای عالی انقلاب فرهنگی به منظور مشارکت بخش خصوصی و افزایش فرصت‌های دسترسی به تحصیلات دانشگاهی در سال 1364 در جلسه چهل و یکم خود کلیات آیین‌نامه تأسیس مؤسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی را تصویب کرد. در این آیین‌نامه اهداف مؤسسات بدین شرح آمده است:

الف) ارتقا سطح دانش و فرهنگ جامعه

ب) تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور

ج) گسترش آموزش عالی در کشور به نحوی که بتواند پاسخگوی عطش جامعه به کسب علم باشد.

د) کمک به بسیج و استفاده از همه مدرسان و استادان جامعه در امر آموزش عالی

ه) ایجاد زمینه مناسب همه جانبه مردم در امر گسترش و اعتلای دانش و پژوهش کشور

### 3. در نظر گرفتن عوامل محیطی، اجتماعی و اقتصادی

رشد جمعیت، تعداد تقاضای ورود به آموزش عالی و نیازهای اجتماعی و اقتصادی منطقه و کشور به نیروی متخصص همگام با توسعه و پیشرفت‌های علوم و فناوری از دیگر منابع تعیین اهداف دانشگاه‌هاست. برای مثال روند روزافزون افزایش تقاضای ورود به آموزش عالی، همچنین رشد منفی جمعیت 18 تا 24 سال، تغییر و تحولات فناوری‌های نوین اهداف و سیاست‌ها امروز دانشگاه‌ها را تعیین و دچار تغییر می‌کند. توجه به بازار پر رقابت فردا از جمله توسعه دانشگاه پیام نور، دانشگاه جامع علمی کاربردی، و راه‌اندازی دوره‌های مجازی و روند نزولی جمعیت 24-18 سال طی سال‌های آتی به گونه‌ای که در جدول (1) نشان داده شده، اهداف و سیاست‌های توسعه دانشگاه‌های غیردولتی - غیرانتفاعی را تعیین می‌کند. بی‌توجهی به هریک از عوامل مذکور و عدم لحاظ آن در اهداف دانشگاه می‌تواند موجب شکست آتی برنامه‌ها را سبب شود. همچنین سیاست‌های کلی نظام اقتصادی کشور و اینکه برنامه بلندمدت آن به چه سمت و سویی حرکت می‌کند از دیگر عوامل مهم در تعیین اهداف آموزش عالی است. برای مثال سیاست‌های کلان اقتصادی کشور ممکن ما را به سوی صنعت، کشاورزی، دامپروری و یا فناوری‌های نوین در منطقه هدایت کند، همکاری و همسویی آموزش عالی به عنوان تأمین‌کننده منابع انسانی متخصص در تحقق هریک از اهداف فوق نقش تعیین کننده‌ای دارد.

جدول (1) جمعیت 24-18 سال بین سال‌های 1385 تا 1400<sup>1</sup>

سال	جمعیت 18 تا 24
1385	12564619
1390	11673852
1395	8938468
1400	7683232

1. مرکز آمار ایران - (بدون احتساب مرگ و میر)

4. در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از بررسی عملکرد گذشته و وضع موجود هدف‌ها باید با توجه به نقاط قوت و ضعف، تنگناها و محدودیت‌ها، و فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه‌ها و مؤسسات تعیین و تدوین شود. برای مثال: علی‌رغم توسعه کمی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی به دلایل گوناگون از جمله: مشکلات و نواقص آیین‌نامه‌ای و اساسنامه، عدم تفویض اختیار در تعیین شهریه، عدم دسترسی مناطق دور از مراکز استان‌ها به عضو هیئت علمی واجد شرایط، و طولانی بودن روند انجام امور اداری و بروکراسی و ضعف مدیریت به توسعه کیفی مورد انتظار دست نیافته‌اند، ولی از نقطه نظر دیگر به علت استفاده از پتانسیل بخش خصوصی موفق به ایجاد فرصت برای بخشی از متقاضیان تحصیل و توسعه عدالت اجتماعی گردیده است.

#### 5. استفاده از شاخص‌های آموزش عالی

شاخص‌های آموزش عالی معیاری برای تعیین اهداف آموزشی است. این شاخص‌ها با توجه به شرایط مکان و زمان قابل انعطاف است. از جمله شاخص‌های مهم در تعیین اهداف می‌توان به نسبت پوشش و جذب دانشجوی مؤسسات و دانشگاه‌های غیرانتفاعی به کل دانشجویان، شاخص نسبت دانشجو به استاد، نرخ استفاده از فضاهای آموزشی، نسبت اعضای هیئت علمی به مراتب علمی، میزان انتشار مقالات علمی، نرخ پذیرش دانش‌آموختگان در آزمون تحصیلات تکمیلی اشاره نمود. بر اساس سند ملی توسعه بخش آموزش عالی در برنامه چهارم توسعه شاخص دانشجویان مؤسسات آموزشی عالی غیردولتی غیرانتفاعی تا پایان برنامه چهارم توسعه 12/5% کل دانشجویان یعنی 450000 نفر پیش‌بینی شده بود. همچنین شاخص عضو هیئت علمی به دانشجو 1 به 40 بوده است.

برنامه‌های راهبردی رسیدن از وضعیت موجود (مأموریت سازمان) به وضعیت مطلوب را که به سند چشم‌انداز سازمان اشاره دارد، تشریح می‌کند. همچنین به واسطه شناخت بهتری که از محیط به دست می‌دهند سازمان را در بهبود عملکرد یاری میکنند (مهرگان، دهقان یزدی، 1388: 56).

برنامه‌ریزی آینده‌نگری یکی از مؤلفه‌ها و کارکردهای مهم سازمان‌ها چه در ابعاد خصوصی و چه دولتی است که از طریق آن می‌توان نیازهای مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، فناوری، آموزشی و فرهنگی و رفاهی و... را پیش‌بینی و در جهت تحقق آن گام برداشت.

در بررسی نگرش‌هایی که نسبت به آینده وجود دارد، می‌توان گفت که نگرش ضد سرنوشت‌گرا یا پیش‌گرایانه معتقد به عمل، اهمیت اساسی پیدا نموده، که در آن اعتقاد بر این است سازمان چه خصوصی، چه دولتی به طور عام مردم از طریق رفتار خود روابط را می‌آفرینند. بنابراین چشم‌انداز شیوه‌ای از اندیشیدن است که با نگرستن به آینده‌ای ممکن بر عمل کنونی ما روشنی می‌افکند. به بیان جامع برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان، تنظیم اهداف، تدوین و اجرا یک استراتژی برای تحقق آن اهداف، اندازه‌گیری نتایج و سنجش میزان اثربخشی آن استراتژی‌هاست. بسیاری از متخصصان مدیریت راهبردی معتقدند که موقعیت‌یابی راهبردی مهم‌ترین کاری است که برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه راهبردهای سازمانی انجام می‌شود (کالافاتیس<sup>1</sup>، 2002).

در سال‌های اخیر، مطالعات زیادی درباره تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی انجام شده است که در آنها سعی بر اتصال امور و فعالیت‌های جاری دانشگاه و تغییرات در حال پیدایش محیطی شده است (مهرگان، دهقان یزدی، 1388: 5). در این زمینه، دایسون به توسعه راهبردهای دانشگاه وارویک<sup>2</sup> با استفاده از تحلیل swot و ارتباط دادن آن با برنامه‌ریزی سناریو و برنامه‌ریزی منبع‌محور<sup>3</sup> پرداخته است (دیسون<sup>4</sup>، 2004). برخی از محققان (کاراتونوس<sup>5</sup>، 2005؛ کولتال<sup>6</sup>، 2003؛ اوماشانکار و دوتا<sup>7</sup>، 2007 و کتونن<sup>8</sup>، 2006) مدل کارت امتیازی متوازن را در بررسی مؤسسات آموزش عالی به کار گرفته‌اند.

این مقاله مطالعه مقدماتی است که به تبیین و بررسی وضعیت موجود چشم‌انداز و مأموریت مؤسسه‌های آموزش عالی غیر دولتی (غیر انتفاعی) در ایران می‌پردازد.

- 
1. Kalafatis
  2. University of warwick
  3. Resource based planning
  4. Dyson
  5. Karathanos
  6. Cullenetal
  7. Umashankar&Dutta
  8. Kettunen



### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، اعضای هیئت مؤسس و امنا، اعضای هیئت علمی کلیه مؤسسه‌ها دانشگاه‌های غیردولتی - غیرانتفاعی در کشور است. تعداد 85 مؤسسه از کل کشور و استان‌ها و شهرهای مختلف به صورت تصادفی از کل جامعه آماری برای پاسخ به سؤال‌ها و مصاحبه انتخاب شده است. به عنوان نمونه آماری 108 نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و نسبی انتخاب شدند.

### ابزار و روش گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات شامل 2 پرسشنامه است (1 پرسشنامه باز پاسخ: برای مدیران و هیئت‌های مؤسس و امنا مؤسسات و دانشگاه‌ها که در آن با تدوین مقدمه‌ای برای تعریف اصطلاحات نظیر چشم‌انداز، اهداف راهبردی، مأموریت و روش پاسخگویی توضیح داده شده است. عوامل و شاخص‌های اخص و اهمیت آنها از نتایج این پرسشنامه تعیین شده است. 2) پرسشنامه بسته پاسخ: با استفاده از بررسی و نتایج پرسشنامه باز پاسخ، پرسشنامه بسته پاسخ تدوین و تنظیم شده است. برای تعیین روایی سؤال‌های پرسشنامه، توسط استادان متخصص و مورد تأیید قرار گرفت. و برای پایایی پرسشنامه آلفای کرانباخ محاسبه شد که 0/91 بدست آمد.

برای تجزیه و و تحلیل اطلاعات از شاخص‌های آماری توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و آزمون دوجمله‌ای غیرپارامتریک استفاده شده است.

### سؤال‌های پژوهش

1. ویژگی‌های چشم‌انداز مؤسسات و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کدامند؟
2. ویژگی‌های مأموریت مؤسسات و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کدامند؟
3. الگوی راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات غیردولتی - غیرانتفاعی توسط چه کسانی طراحی می‌شود؟
4. عوامل مؤثر بر موفقیت اجرایی این الگوها کدامند؟

## یافته‌ها

تحلیل و توصیف یافته‌ها شامل دو بخش است. قسمت اول: شامل تحلیل و توصیف مختصر نتایج مصاحبه و پاسخ‌های تشریحی است که در قالب 4 جدول شامل جداول عوامل (شاخص) برای هر سؤال استخراج شده است. قسمت دوم: شامل تحلیل توصیفی داده‌های آماری مربوط به پرسشنامه اعضای هیئت علمی و عوامل مدیریتی و اجرایی مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر دولتی - غیر انتفاعی است.

1. چشم‌انداز: مطالعه و بررسی نظرات و پاسخ‌های حاصل از پرسشنامه باز پاسخ پژوهش نشان می‌دهد که اکثریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی در اجرای مأموریت‌های خود برای نیل به اهداف آموزش عالی دارای چشم‌انداز هستند. اهم آنها شامل 13 شاخص است که طی جدول (2) نشان داده شده است. از بین شاخص‌های فوق، گسترش رشته‌های متنوع با امکانات و تجهیزات آموزشی و پژوهشی در مقاطع تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا با حدود 16 درصد و همچنین ارتقای شاخص‌های آموزشی و پژوهشی مؤسسات بر اساس استانداردها نیز با بیشترین فراوانی (16 درصد) در رتبه‌های اول به عنوان چشم‌انداز این مؤسسات مدنظر بوده است. توسعه علم و دانش و تکنولوژی و تولید و صدور علم با حدود 11 درصد و کمک به پوشش خلاءهای موجود در نظام آموزش عالی دولتی با حدود 8 درصد در رتبه‌های بعدی از نظر تدوین چشم‌انداز این مؤسسات قرار گرفته است.

در تبیین چشم‌اندازهای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی کشور، بر اساس نتایج پرسشنامه دوم (بسته پاسخ) توسعه رشته‌های تحصیلی این مؤسسات بر اساس نیازهای کشور به نظر حدود 57 درصد از پاسخ‌دهندگان (در حد زیاد) و یا میانگین 3/72 مورد تأیید است. همچنین تحقق سیاست‌های انقلاب فرهنگی کشور با 55 درصد نظر موافق در حد زیاد و کسب 3/72 امتیاز میانگین محقق شده است. به عقیده حدود 53 درصد در حد زیاد و با میانگین 3/61 برنامه‌ریزی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی در برنامه چهارم و پنجم توسعه مدنظر بوده، و همچنین نزدیک به 49 درصد در حد زیاد اعتقاد دارند که به جذب بهترین نیروهای انسانی و تواناسازی آنان در چشم‌انداز توجه شده است.

کیفیت بخشی آموزش مؤسسات از دیگر مواردی است که به نظر 38 درصد در حد متوسط و با میانگین 3/32 به آن توجه گردیده است. نتایج کلی از پاسخ تعداد 103 نفر نمونه آماری با تحصیل میانگین 3/56 و انحراف معیار 0/73 در زمینه چشم‌انداز حاکی از آن است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی کشور در تدوین چشم‌انداز موفق بوده‌اند.

جدول (2) چشم‌انداز (Vision)

ردیف	شاخص	درصد
2-1	تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور	7/07
2-2	شناسایی و هدایت نیروهای مستعد و خلاق در جهت رفع نیازهای جامعه	3/53
2-3	ارایه مشاوره علمی به جامعه	0/88
2-4	کمک به پوشش خلأهای موجود در نظام آموزش عالی دولتی	7/96
2-5	توسعه علم و دانش و تکنولوژی و تولید و صدور علم	10/61
2-6	حرکت به سوی تحقق سیاست‌های شورای انقلاب فرهنگی	6/19
2-7	ایجاد مؤسسات و دانشگاه‌های غیر انتفاعی با رشته‌های متنوع متناسب با نیازهای ملی و منطقه‌ای	7/07
2-8	گسترش رشته‌های متنوع با امکانات و تجهیزات آموزشی و پژوهشی در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا	15/92
2-9	تبدیل و ارتقای مؤسسه آموزش عالی به دانشگاه	6/19
2-10	ارتقای شاخص‌های آموزشی و پژوهشی مؤسسه بر اساس استانداردها	15/92
2-11	ارتقا و اصلاح هرم هیئت علمی مؤسسه بر اساس استانداردها	5/30
2-12	جذب نیروهای مجرب و متخصص و ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های جدید	6/19
2-13	برقراری ارتباط با دانشگاه‌های خارج از کشور پس از کسب مجوز از وزارت متبوع	7/07
	جمع	100

2. مأموریت: براساس مطالعه و بررسی واحدهای نمونه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی ایران، مأموریت‌های آنها را می‌توان در 11 شاخص به شرح جدول 3 ارایه کرد که از بین این شاخص‌ها، تربیت دانش‌آموختگان کارآفرین و متخصص با حدود 16 درصد و مشارکت در طرح‌های پژوهشی مراکز علمی داخلی و بین‌المللی با حدود 14 درصد و تلاش برای تطابق آموزش با نیازهای جامعه با توجه به تحولات جهانی با حدود 12 درصد و برنامه‌ریزی جهت کاربردی کردن آموزش‌ها و توسعه پتانسیل کارآمد نیروهای جوان تحصیل کرده، جهت معرفی آنها به صنایع همراه با آموزش دانش روز نیز به میزان حدود 12 درصد به ترتیب از برترین شاخص‌های مأموریت این مؤسسات بوده است.

در بیان مأموریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی، تولید علم و پژوهش در جهت نیل به چشم‌انداز 20 ساله با حدود 40 درصد نظر موافق و در حد متوسط و میانگین 3/33 و تربیت دانش‌آموختگان کارآفرین با 36 درصد در حد متوسط و ارتقای فرهنگی جامعه با 44/5 درصد در حد زیاد مدنظر بوده است. همچنین اهمیت مشارکت در طرح‌های پژوهشی با 29 درصد در حد زیاد و 29 درصد در حد متوسط و جذب عضو هیئت علمی و نیروهای کیفی منطقه با 35/5 درصد نظر موافق و در حد زیاد مأموریت‌های این مؤسسات را تحت پوشش قرار داده است. در ارائه خدمات مشاوره‌ای به سایر سازمان‌ها، مأموریت مؤسسات با کسب میانگین امتیاز 2/8 در سطح پایین‌تر از انتظار می‌باشد. این در حالی است که حدود 38 درصد در حد متوسط آن را تأیید نموده‌اند. نتایج کلی از پاسخ تعداد 103 نفر نمونه آماری با کسب میانگین امتیاز 4/67 و انحراف معیار 0/88 در زمینه مأموریت، بیانگر آن است که مؤسسات و دانشگاه‌ها در انجام مأموریت‌های خود خوب عمل کرده‌اند.

جدول (3) مأموریت (Misson)

درصد	شاخص	ردیف
16/37	تربیت دانش‌آموختگان کارآفرین و متخصص	3-1
12/06	تلاش برای تطابق آموزش با نیازهای جامعه با توجه به تحولات جهانی	3-2
4/31	ایجاد زمینه فعالیت برای نیروهای جوان و رشد خلاقیت و نوآوری	3-3
8/62	خصوصی‌سازی بنگاه‌های تولید علم و پژوهش با استفاده از حمایت‌های مادی و معنوی دولت، در جهت نیل به چشم‌انداز 20 ساله	3-4
7/75	رسیدن به بالاترین کیفیت آموزشی و علمی	3-5
5/17	امکان جذب اساتید و نیروهای کیفی و جلوگیری از مهاجرت مغزها	3-6
13/79	مشارکت در طرح‌های پژوهشی مراکز علمی داخلی و بین‌المللی	3-7
9/48	ارتقا مقاطع تحصیلی مؤسسه و دانشگاه (کاردانی به کارشناسی، کارشناسی به کارشناسی ارشد و دکترا)	3-8
12/06	برنامه‌ریزی جهت کاربردی کردن آموزش‌ها و توسعه پتانسیل کارآمد نیروهای جوان تحصیل کرده، جهت معرفی آنها به صنایع همراه با آموزش دانش روز	3-9
8/62	تمرکززدایی علمی و آموزشی، کمک به توسعه انسانی و افزایش فرهنگ عمومی محلی	3-10
1/72	جذب دانشجویان از کشورهای خارج به ویژه همسایگان ایران	3-11
100	جمع	

### 3. تدوین و طراحی مدل راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی

به نظر حدود 37 درصد از پاسخ‌دهندگان تدوین و طراحی مدل راهبردی این دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی، توسط اعضای هیئت مؤسس که اکثراً از متخصصان آموزش عالی کشور هستند انجام می‌شود. و 25 درصد اعتقاد دارند که این مدل توسط هیئت امنا و مشاوره با کارشناسان خبره و شاغل در دانشگاه تحقق می‌پذیرد. حدود 23 درصد نیز عقیده دارند که تدوین و طراحی مدل راهبردی آنها توسط استادان متخصص و مجرب که سابقه تدریس دانشگاهی و مدیریت اجرایی دارند، انجام گرفته است. به نظر حدود 12 درصد نیز این برنامه و مدل توسط مدیران باتجربه دانشگاهی و از دیدگاه حدود 4 درصد نیز توسط افراد متخصص سهامدار در مؤسسات انجام می‌گیرد (جدول 4).

#### جدول (4) تدوین و طراحی مدل راهبردی مؤسسه توسط چه کسانی انجام می‌گیرد؟

درصد	شاخص	ردیف
36/90	توسط اعضای هیئت مؤسس که اکثراً متخصص آموزش عالی هستند	4-1
22/61	اساتید متخصص و مجرب که سابقه تدریس و مدیریت اجرایی دارند	4-2
25	هیئت امنا و مشاوره با کارشناسان خبره و شاغل در دانشگاه	4-3
11/90	مدیران باتجربه دانشگاهی	4-4
3/57	افراد متخصص سهامدار مؤسسه	4-5

در توصیف و تبیین پاسخ سؤال: تبیین و طراحی مدل راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی توسط چه کسانی انجام می‌گیرد؟ می‌توان نتیجه گرفت که: حدود 53 درصد از پاسخ‌دهندگان در حد زیاد و 19 درصد در حد خیلی زیاد و 15 درصد در حد کم به نقش اعضای هیئت مؤسس و امنا در تدوین و طراحی مدل استراتژیک صحنه گذاشته‌اند. تجارب افراد و استادان دانشگاه به نظر 45 درصد در حد زیاد حدود 30 درصد در حد خیلی زیاد در این راستا مورد تأیید است. همچنین به اعتقاد 55 درصد در حد زیاد و حدود 17 درصد در حد متوسط و 14 درصد در حد خیلی زیاد نقش کارشناسان در تدوین و طراحی مدل راهبردی مؤثر شناخته شده است. نتایج کلی از پاسخ 107 نفر با کسب میانگین امتیاز 3/67 و انحراف معیار 0/99 در زمینه تدوین و طراحی مدل راهبردی حاکی از وضعیت خوب می‌باشد.

#### 4. عوامل اثربخش در موفقیت اجرایی برنامه راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی

- در مطالعه و بررسی عوامل مؤثر در موفقیت اجرایی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی مطابق جدول (12) عوامل متعددی مؤثر هستند که هر کدام سهم به سزایی در اجرای این برنامه‌ها دارند. از میان همه این عوامل، مدیریت و کارآیی تیم مدیریتی و حمایت هیئت مؤسس و پیگیری و نظارت دقیق آنها با حدود 19 درصد بیشترین سهم را به خود اختصاص داده است. تخصص، تجربه و تعهد اعضای هیئت مؤسس و امانا با حدود 14 درصد و برنامه‌ریزی دقیق و زمان‌بندی شده، و هماهنگی در اجرای برنامه‌ها و ارزیابی آن با حدود 11 درصد در موفقیت اجرایی برنامه استراتژیک نقش دارند. علاوه بر موارد فوق در مجموع حدود 28 درصد توفیق اجرایی این برنامه‌ها، به علاقه و جدیت و پشتکار هیئت مؤسس - عشق به تعالی تعلیم و تربیت و همدلی و همفکری و همسویی مؤسسين - و توقع کم اعضای هیئت مؤسس از کسب درآمدهای بیشتر و خودگردانی مؤسسه توسط آنها و پشتیبانی مالی و سرمایه‌گذاری مناسب، علی‌رغم بیشتر بودن هزینه‌ها، مربوط می‌گردد.

#### جدول (5) چه عواملی در موفقیت اجرایی برنامه استراتژیک اثربخش، سهم بیشتری دارد

ردیف	شاخص	درصد
5-1	مدیریت و کارآیی تیم مدیریتی و حمایت هیئت مؤسس و پیگیری و نظارت دقیق	18/60
5-2	علاقه و جدیت و پشتکار هیئت مؤسس	9/30
5-3	عشق به تعالی تعلیم و تربیت و همدلی و همفکری مؤسسين	9/30
5-4	تخصص، تجارب و تعهد اعضای هیئت مؤسس و امانا	12/79
5-5	برنامه‌ریزی دقیق و زمان‌بندی شده، هماهنگی در اجرای برنامه‌ها و ارزیابی برنامه‌ها	10/46
5-6	مشاوره با همکاران اعضای هیئت علمی و مدیر گروه‌های آموزشی و کارشناسان خبره	3/48
5-7	توقع کم اعضای هیئت مؤسس از کسب درآمدهای بیشتر و خودگردانی مؤسسه و پشتیبانی مالی و سرمایه‌گذاری مناسب	9/30
5-8	شرایط و بستر مناسب در منطقه و دانشگاه	2/32
5-9	اهمیت به تولید دانش و توسعه رشته‌های کاربردی مورد نیاز جامعه، در مقاطع تحصیلی دوره‌های تکمیلی	4/65
5-10	استفاده از اساتید مجرب و دارای سمت‌های اجرایی	3/48
5-11	ایجاد ارتباط با مراکز علمی پژوهشی دانشگاه‌های مادر، وزارت متبوع و مراجع تصمیم‌گیری	4/65
5-12	حمایت وزارت علوم و تحقیقات و فناوری و اصلاح اساسنامه	6/97
5-13	تسهیلات وام بانکی، زمین و ...	4/65

در تبیین و توصیف سهم عوامل اثربخش در موفقیت اجرایی برنامه استراتژیک دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی نتایج نشان داد که: تجارب مدیریتی در موفقیت اجرایی برنامه استراتژیک به نظر حدود 43 درصد در حد خیلی زیاد و 36 درصد در حد زیاد با میانگین (4/05) نقش مؤثر دارد. همچنین تعهد مدیریت ارشد و مشارکت زیر سیستم‌های سازمانی با نظر حدود 43 درصد در سطح خیلی زیاد و 36 درصد در حد زیاد در این راستا تأیید شده است. نقش و حمایت وزارت علوم و تحقیقات و فناوری در موفقیت اجرایی برنامه استراتژیک مؤسسات و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور با 45 درصد نظر در حد زیاد و حدود 26 درصد در حد متوسط و 14 درصد در حد کم مورد تأیید پاسخ‌دهندگان قرار گرفته است. نتایج کلی از پاسخ 108 نفر با کسب میانگین 3/87 و انحراف معیار 0/90 در زمینه عوامل موفقیت اجرایی برنامه استراتژیک مؤسسات و دانشگاه‌ها نشانگر وضعیت خوب می‌باشد. نتایج آزمون دو جمله‌ای غیرپارامتریک نشان داد که عوامل موفقیت اجرایی برنامه استراتژیک دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی در گروه اول با 8 درصد در طبقه اول ( $= 2/5 >$ ) و 92 درصد در طبقه دوم ( $< 2/5$ ) قرار دارند. بنابراین براساس جدول و سطح معناداری 0/05 با اطمینان 99 درصد فرضیه پژوهش تأیید و فرض صفر رد می‌شود. بنابراین با توجه به بررسی نتایج توصیفی متغیرهای مربوط به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی در کشور و کسب بیشترین امتیاز (3/64) و کمترین امتیاز (1/76) و میانگین امتیاز 2/94 با انحراف معیار 0/30 در کل می‌توان چنین استنباط کرد و نتیجه گرفت که وضعیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی از نظر نمونه آماری در حد مطلوب و خوب می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

به منظور تداوم بخشیدن به سیاست افزایش دسترسی به آموزش عالی، برنامه چهارم توسعه با تکرار این الزام قانونی فراهم آوردن امکان دسترسی به فرصت‌های برابر آموزشی و ارتقای پوشش جمعیت دانشجویی و همچنین استفاده از پتانسیل بخش خصوصی در آموزش عالی، توسعه مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی سرعت گرفت و بر اساس برنامه چهارم توسعه مؤسسات مذکور می‌باید 12/5% از کل دانشجویان را در بر می‌گرفتند. این مهم ضرورت انجام پژوهش را روشن می‌سازد. از سوی دیگر این مؤسسات جوان بوده و پژوهش‌های زیادی در خصوص ویژگی‌های

چشم‌انداز و مأموریت و میزان تحقق آنها انجام نگرفته است تا هدایت‌گر برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزش عالی خصوصی باشد.

در پاسخ به سوال اول، نتایج مطالعه حاکی از آن است که چشم‌اندازهای این مؤسسات بیشتر در راستای توسعه رشته‌های تحصیلی بر اساس نیاز کشور و همچنین تحقق سیاست‌های انقلاب فرهنگی و برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف برنامه چهارم توسعه بوده است. همچنین کیفیت بخشی آموزش مؤسسات و جذب بهترین نیروهای انسانی و تواناسازی آنان در چشم‌انداز و گسترش و تنوع رشته‌ها و ارتقای شاخص‌های آموزشی و پژوهشی مؤسسات، بر اساس استانداردها و تولید و توسعه علم و دانش و تکنولوژی و صدور علم و پوشش خلأهای موجود در آموزش عالی کشور، از اساسی‌ترین چشم‌اندازهای این مؤسسات است. همچنین نتایج تحلیل توصیفی نشان می‌دهد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی کشور در تدوین چشم‌انداز موفق بوده‌اند.

در پاسخ به سوال دوم نتایج مطالعه حاکی از آن است که مأموریت آنان عبارتند از تربیت دانش‌آموختگان کارآفرین و متخصص، تولید علم و پژوهش در جهت نیل به چشم‌انداز 20 ساله و ارتقای فرهنگی جامعه و مشارکت در طرح‌های پژوهشی مراکز علمی داخلی و بین‌المللی و تلاش برای تطابق آموزش با نیازهای جامعه با توجه به تحولات جهانی و برنامه‌ریزی جهت کاربردی کردن آموزش‌ها و توسعه پتانسیل کارآمد نیروی جوان و تحصیل کرده جهت معرفی آنها به صنایع، همراه با آموزش دانش روز از برترین شاخص‌های مأموریت‌های این مؤسسات بوده است. نتایج تحلیل توصیفی حاکی از آن است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی کشور در انجام مأموریت‌های خود جهت تحقق اهداف موفق بوده‌اند.

در پاسخ به سوال سوم، نتایج مطالعه حاکی از آن است که در تدوین و طراحی مدل راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی حدود 37 درصد نقش اعضای هیئت مؤسسين تأیید شده است. نقش هیئت امنای مؤسسه 25 درصد و تجارب افراد و اعضای هیئت علمی دانشگاه حدود 22/5 درصد در تدوین مدل مؤثر بوده‌اند. نقش مدیران و کارشناسان در تدوین و طراحی مدل راهبردی نیز به میزان 12 درصد و بقیه سهم سهامداران ارزیابی گردید. نتایج توصیفی تحلیل داده آماری از نظر جامعه آماری نشان داد که میانگین امتیاز 3/67 در زمینه تدوین و طراحی مدل استراتژیک در سطح متوسط و بالاتر مورد تأیید است.



همچنین نتایج تحلیل آزمون بیانگر آن است که تدوین و طراحی مدل استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی کشور صورت می‌گیرد. در خصوص سهم عوامل اثربخش در موفقیت اجرایی برنامه راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی نتایج نشان می‌دهد که تجارب مدیریتی در موفقیت اجرایی برنامه راهبردی به میزان بیش از 70 درصد اثربخش بوده است. همچنین تعهد مدیریت ارشد و مشارکت زیر سیستم‌های سازمانی در این راستا با حدود 79 درصد در محدوده زیاد و خیلی زیاد مورد تأیید است. علاوه بر موارد فوق نقش و حمایت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با بیش از 71 درصد نظر موافق در موفقیت اجرایی مدل راهبردی تأیید شده است.

نتایج تحلیل توصیفی داده‌های آماری با کسب امتیاز 3/87 از نظر عوامل مدیریتی و اساتید در زمینه عوامل موفقیت اجرایی برنامه راهبردی مؤید وضعیت مطلوب و بالاتر از متوسط است. در پایان توصیه‌های ذیل برای بهبود عملکرد مؤسسات پیشنهاد می‌شود.

1) در زمینه گسترش و توسعه آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی ضرورت توجه به آمایش آموزشی سرزمین حایز اهمیت در برنامه‌ریزی توسعه‌ای می‌باشد. لازم است توسعه مؤسسات و دانشگاه‌ها با توجه به آمایش سرزمینی انجام می‌گیرد؛

2) در رسانه‌ها اطلاع‌رسانی در خصوص جایگاه نظام آموزش عالی غیرانتفاعی و مورد تأیید بودن آن به منظور آگاهی مشتریان (دانشجویان بالقوه) و خیرین انجام گیرد؛

3) برای آموزش مداوم اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات ساز و کار مؤثر مهیا شود؛

4) برای آگاهی مشتریان (دانشجویان بالقوه) و اعطای تسهیلات و نظارت جامع رتبه‌بندی مؤسسات ضروری است؛

5) ارتباطات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی با دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های تحقیقاتی کافی و در حد مطلوب نیست، زمینه ایجاد ارتباط و تقویت آن از نیازهای این گونه مراکز آموزش عالی است؛

6) لزوم تغییر نگرش مسئولان به آموزش عالی از یک بخش خدماتی به یک بخش زیربنایی و سرمایه‌ای در بخش آموزش غیردولتی؛

- (7) لزوم حفظ و ارتقای کیفیت در آموزش عالی غیردولتی در عین افزایش کمیت؛
- (8) در برنامه‌ریزی درسی رشته‌های مصوب برای مؤسسات غیرانتفاعی، تأکید بر مهارت‌آموزی و رفع نیاز بازار منطقه و کشور مدنظر قرار گیرد؛
- (9) تدوین اهداف، چشم‌انداز، استراتژی توسعه ضابطه‌مند برای تمام مؤسسات و دانشگاه‌ها لازم است؛
- (10) اعطای تسهیلات به اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات غیردولتی همانند دانشگاه‌ها و مؤسسات دولتی طبق ضوابط و معیارهای مورد عمل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛
- (11) دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی همانند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی از معافیت مالیاتی و عوارض قانونی و سایر معافیت‌ها برخوردار شوند؛
- (12) در مأموریت مؤسسات و دانشگاه‌ها به ترتیب فارغ‌التحصیلان کارآفرین اهمیت داده شود؛
- (13) از همکاری سازمان‌ها و مؤسسات و افراد به منظور توسعه زیرساخت‌های مؤسسات و دانشگاه‌ها بیشتر استفاده شود.

## منابع

- اجتهادی، مصطفی (1377). تحلیلی بر توانمندی‌ها و کاستی‌های نظام آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 17 (59 - 33).
- تسنیمی، عباس‌علی و سجادی، سید مهدی (1380) نقدی بر مبانی نظری خصوصی‌سازی مراکز آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 20، (43-15).
- تقی پورظهير، علی (1372). نظام برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 3، (33 - 9).
- حاضری، علی محمد (1376). تأملی در پشتوانه نظری خصوصی‌سازی آموزش عالی. مجموعه مقالات سمینار آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- رحمانی، غلامرضا - نصرآبادی، زهرا (1380). استقلال دانشگاه. ترجمه علی حسن نقدآباد، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 20، (103 - 65).
- رفعت‌جاه، مریم (1378). بررسی جایگاه آموزش عالی خصوصی در نظام آموزش عالی کشور. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، (طرح تحقیقاتی).
- زارعی، بهادر (1383). جهانی شدن فرصت‌ها و چالش‌های فراروی نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران. پژوهشکده مطالعات کاربردی، تهران.
- ساخاروپولس، جرج - ودهال، مورین (1370). آموزش برای توسعه. ترجمه حمید سهرابی و پریدخت وحیدی، سازمان برنامه و بودجه.
- سهرابی، حمید و همکاران (1374). نشریه تحلیل مسایل سنجش آموزش عالی و آرایه سیاست‌هایی برای توسعه آن. سازمان برنامه و بودجه، دفتر امور آموزش عالی و تحقیقات.
- عمادزاده، مصطفی (1382). اصول اقتصاد آموزش و پرورش، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان.
- قارون، معصومه (1380). مروری بر نحوه تأمین منابع مالی آموزش عالی در منطقه آسیا و اقیانوسیه و رهیافت‌هایی برای ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره 20، (65 - 43).
- قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم و تحقیقات (1379).
- قانون چهارم توسعه (88-1384). فصل چهارم توسعه مبتنی بر دانایی کونتز، هرولد و همکاران (1385). اصول مدیریت. ترجمه دکتر محمد علی طوسی و همکاران، نشر مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی.

- گالبرایت، جان کنت (1344). روش‌های توسعه اقتصادی. ترجمه هوشنگ نهاوندی، دانشگاه تهران.
- مهرگان، محمد رضا و دهقان نیری، محمود (1388). ارزیابی موقعیت راهبردی دانشگاه‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره 52 (55-81).
- نورشاهی، نسرين (1372). جایگاه آموزش عالی ایران در مقایسه با 26 کشور جهان، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره 4، (139-183).
- نوری نائینی، محمد سعید (1373). بررسی اقتصادی شهریه در آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره 5، (97-71).
- ووددهال، مورین (1373). توسعه اقتصادی در آموزش عالی. ترجمه‌های شیرازی بهشتی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره 5، بهار.
- یمینی، محمد (1372). تحلیل نظام آموزشی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. شماره 1.

- Clarke, G. (1997). Reassessing Resource Allocation Strategies in higher education: methods for analysis. *international journal of educational management*, vol. 11, no. 6. pp. 286-292.
- Dyson, Robert G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European journal of operation research*, no. 152, pp. 631-640
- Kalafatis, S., Tsogas. M and Blankson. C. (2000). Positioning Strategies in Business Market. *Journal of business and industrial marketing*, vol. 15, no. 6, pp. 37-416.
- Kettunen, j. (2006). Strategic Planning of Regional Development in Higher education. *Baltic journal of Management*, vol. 1, no. 3, pp. 256-269.
- Kriemadis, A. (1997). Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments. *International journal of educational management*, vol. 11, no. 6. pp. 247-238.
- Marginson, Simon (1997). Imagining Iry: Pitfalls in the privatization of Higher Education in the Australia. *Comptative Education Review*. Vol. 41. NO9.
- Niculescu, Miahai (2006). strategic Positioning in Romanian Higher Education. *Journal of organizationl change Management*, vol. 19, no. 6, pp. 725-737.
- Tilak, Jondhyala. B. G. (1991). *Corivatization of Higher Education*. *prospects*, vol. 21. NO2.