

شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری و عملکرد دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد پژوهی: دانشگاه شهید بهشتی

احمد علی یزدان پناه^{۱*} و امید سلطانی^۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری و عملکرد مؤسسات آموزش عالی با مورد پژوهی در دانشگاه شهید بهشتی تهران اجرا شد. روش تحقیق از نوع پیمایشی بود و جامعه آماری نمونه‌ای شامل کلیه مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان متولی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شهید بهشتی تهران بودند. ابزار پژوهش پرسشنامه بود که برای ارزیابی روایی آن از نظر کارشناسی استادان و برای پایایی کل نمرات (۰/۹۴۵) از ضریب آلفای کرانباخ و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدلیابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری و انعطاف‌پذیری بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد و نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری در ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد تأیید شد. همچنین، انعطاف‌پذیری پژوهشی بر عملکرد مالی و ابعاد انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی بر عملکرد غیرمالی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. نتایج به دست آمده از بررسی ارتباط انعطاف‌پذیری آموزشی و مالی بر عملکرد مالی و نیز ارتباط عملکرد غیرمالی با عملکرد مالی تفاوت معنادار نشان داد و رابطه مثبت و معنادار میان آنها وجود نداشت.

کلید واژگان: برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری، عملکرد مالی، عملکرد غیرمالی، آموزش عالی.

مقدمه

در محیط جهانی امروزی که تغییرات سریع، جریان شدید اطلاعات و رقابت روزافزون از مهم‌ترین مشخصه‌های آن به‌شمار می‌رود، مؤسسات آموزش عالی به آرامی به مؤسساتی که بیش از پیش با محرکه‌های بازار رقابتی و الزامات بازرگانی و اقتصادی هدایت می‌شوند، بدل شده و از هویت دولتی خود فاصله گرفته‌اند (Clarke, 1997, p. 286)، چنان‌که امروزه بسیاری از این مؤسسات درصد بالایی از

۱. استادیار گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران.

* مسئول مکاتبات: yazdanpanah@irphe.ir

۲. کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران: soltani.atu@gmail.com

پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۴/۲۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۵/۱۳

منابع خود را از منابع خارجی تأمین می‌کنند. محدودیت این منابع و نیز انگیزه جذب دانشجویان بیشتر و بهتر، بازاری رقابتی برای این مؤسسات ایجاد کرده است (Conway, Mackay & Yorke, 1994, p. 30). لذا، میل به بقا در این محیط رقابتی آنان را از روی آوردن به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای انطباق با محیط متغیر امروزی و توانایی پاسخگویی و جلب رضایت مشتریان و ذینفعان ناگزیر ساخته است (Kriemadis, 1997). در سالهای اخیر، مطالعات زیادی در باره تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی انجام و در اغلب آنها سعی شده است تا بین امور و فعالیتهای جاری دانشگاه با تغییرات در حال وقوع محیطی پیوند برقرار شود (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002). صاحب‌نظرانی مانند اشمیت لین و میلتنون^۳ (۱۹۸۹) در پاسخ به این مسئله که چرا اخیراً برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است، دلایلی نظیر کاهش جمعیت دانشجویان عصر سنتی دانشگاهها، افزایش رقابت برای کسب منابع و متزلزل شدن اطمینان عمومی را شناسایی کردند. هرن^۴ نتیجه گرفته است که برنامه‌ریزی راهبردی به دلیل نگرانی در باره منابع ایجاد شده است (Holdaway & Meekison, 1990, p. 105). برخی از پژوهشگران مواجهه آموزش عالی با تغییرات زیاد در محیط داخلی و خارجی طی دهه‌های گذشته و لزوم پاسخگویی به چالشهای در حال ظهوری نظیر افزایش تقاضا برای آموزش عالی، کاهش حمایت‌های مالی دولتی، پیشرفت سریع فناوری، تغییرات جمعیتی، منسوخ شدن برنامه‌های دانشگاهی و نیاز برای رقابت با مدل‌های نوین آموزش عالی را، تحت شرایطی که ماهیت یک دانشگاه جامع سنتی حفظ شود، مطرح کرده‌اند (Lerner, 1999). به‌زعم پیترسون^۵ (۱۹۸۰) برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور تقویت و ارتقای عملکرد و کیفیت یک سازمان طراحی شده است (Hayward, 2003, p.1). با وجود این، یک فرض منطقی در مباحث مدیریت راهبردی این است که برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی مفید برای برقراری ارتباط سازمان با محیط رقابتی آن است و با گردآوری و تفسیر داده‌هایی که برای هماهنگی سازمان با محیط رقابتی اهمیت می‌یابد، پیوند خورده است و چنین بر می‌آید که هماهنگی بهتر به عملکرد بهتر سازمان می‌انجامد (Burton, Eriksen, Hakonsson, Knudsen & Snow, 2008, p. 225). علی‌رغم این فرض، نتایج به دست آمده از مطالعات پیشین با ادعای طرفداران برنامه‌ریزی راهبردی مبنی بر افزایش قابلیت هماهنگی سازمان از مجرای برنامه‌ریزی راهبردی در تناقض است؛ به عبارت دیگر، دلیل قانع کننده و روشنی برای تأثیرپذیری عملکرد از برنامه‌ریزی راهبردی وجود ندارد (Andersen, 2000, p. 186). با مرور ادبیات، در برخی از مطالعات مزایای بسیاری از برنامه‌ریزی مشخص شده و در برخی دیگر هیچ‌گونه رابطه‌ای شناسایی نشده و حتی در مواردی تأثیرات منفی اندکی گزارش شده است (Falshaw, Glaister & Tatoglu, 2006, p. 13; Andersen, 2000, p. 186).

3. Schmidtlein & Milton

4. Hearn

5. Peterson

برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد، برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که به‌طور کلی، انتقادات مطرح بر سه نقد اصلی زیر متمرکز شده‌اند:

۱. آنها به مفهوم سازه‌های دو متغیره برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد محدود شده‌اند؛
۲. آنها به ارزیابی مالی عملکرد محدود شده‌اند؛
۳. مطالعات اندکی در باره بررسی متغیرهای واسطه‌ای وجود دارد (Rudd, Greenley & Beatson & Lings, 2008, p. 100).

با مرور ادبیات می‌توان دریافت که توافق اندکی در مفهوم سازی و عملیاتی کردن برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد. در بسیاری از مطالعات پیشین، محققان به جای عملیاتی کردن متغیر برنامه‌ریزی راهبردی، به بررسی رابطه بین متغیرهایی نظیر عملکرد، محیط سازمانی و... پرداخته‌اند. محوریت این متغیر در تحقیقات و مشکلات مربوط به مفهوم‌سازی و ارزیابی آن بر تمام سطوح این رشته دلالت دارد و تعمیم‌پذیری مطالعات را محدود ساخته است (Boyd & Reuning-Elliott, 1998). همچنین، علی‌رغم اهمیت اهداف عملکردی در ادبیات، گرینلی (۱۹۹۴) اشاره می‌کند که به برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد در تحقیقات تجربی توجهی داده نشده است (Falshaw et al., 2006, p. 10). برخی از صاحب‌نظران بیان می‌کنند که ارزیابی عملکرد مالی در سازمانها کافی و رضایت‌بخش نیست (Hoque, 2005, p. 472, Abdel-Maksoud, Dugdale & Luther, 2005, p. 264). نورتون و کاپلان^۶ (۱۹۹۲) از ارزیابی عملکرد غیرمالی به‌عنوان مکمل ارزیابی عملکرد مالی یاد می‌کنند (Coram, 2011, p. 87). Mock & Monroe, 2011, p. 87. برخی از محققان بر این باورند که عوامل دیگری نیز بر رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد تأثیر دارند. در نظریه‌های پیش از این بیان شده است که سازمانهای موفق آشفته‌گی محیطی را از طریق برنامه‌ریزی راهبردی پیش‌بینی و رسیدگی خواهند کرد. همچنین آنها در تصمیمات برنامه‌ریزی راهبردی در حالتی از پیش برنامه‌ریزی شده به تغییرات محیطی انعطاف نشان خواهند داد. بنابراین، سازمانها از طریق نظریه‌های انعطاف‌پذیری آمادگی بهتری برای مواجهه با تغییرات محیطی دارند و تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد را ارتقا می‌بخشند (Rudd et al., 2008, pp. 99-100). این در حالی است که در سالهای اخیر نیاز به رشد انعطاف‌پذیری در آموزش عالی به‌دلیل کنش و واکنش بین تغییرات افزایش تقاضا برای دانش و مدارک علمی، پیشرفت در حوزه‌های متنوع تحقیقات علمی، تغییر در نیاز بازار کار، افزایش تبادلات و بین‌المللی شدن، توسعه فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی و کاهش در پرداختهای دولت بیش از پیش احساس می‌شود (Van Meel, 1997, p. 151). به زعم آلتباخ^۸ (۱۹۸۷) مؤسسات آموزش عالی و دانشگاهها در پرورش نیروی انسانی و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشورها نقش بسیار مهمی دارند (Clark & Neave, 1992, pp. 967-968).

6. Mediator

7. Norton & Kaplan

8. Altbach

(968). از طرفی، با ملحوظ داشتن آموزش‌عالی ایران به‌عنوان بخشی از نظام اداری کشور، اجرای تحقیقاتی از این دست را نیز می‌توان در حوزه مباحثی موسوم به «مدیریت دولتی نوین»^۹ نیز توجیه کرد. مطابق با نظریات مطرح شده در این پارادایم برای مدیریت سازمانهای دولتی، متفکران از مفاهیمی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری و عملکرد، به‌عنوان اجزای کلیدی آن سخن گفته‌اند، (Sirat, 2010, p. 4; Hood, 1991, p. 272; Heeks, 2002, p. 468). بنابراین، با توجه به اینکه به مفاهیم برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری و عملکرد به شکل وسیعی در ادبیات مدیریت استراتژیک توجه شده، تاکنون بررسی تجربی در خصوص کاربرد همزمان انعطاف‌پذیری و عملکرد در حوزه آموزش‌عالی ایران گزارش نشده است. به پاره‌ای از برداشتها از نتایج پژوهش در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش‌عالی ایران اشاره می‌شود؛ ذاکر صالحی پیش‌نیاز تدوین هر برنامه میان‌مدت و بلندمدت از جمله برنامه پنج‌م توسعه در بخش پژوهش را نیازمند ترسیم دقیق مؤلفه‌های کمی و کیفی وضعیت موجود می‌دارند. وی در بخشی از یافته‌های پژوهشی خود با بهره‌گیری از دیدگاههای مدیران دانشگاهی ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات را تدوین و مجموعه‌ای از ایده‌های مدون را برای درج به‌عنوان اهداف و سیاستهای پیشنهادی بخش پژوهش در برنامه پنج‌م توسعه ارائه کرده است. وی در مجموعه سیاستهای اجرایی پیشنهادی به این نتیجه دست یافته است که تقویت روابط علمی بین‌المللی و مبادلات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی اهمیت بسیاری دارد (Zakersalehi, 2009). مهرگان و دهقان نیری با اشاره به نقش ارزیابی راهبردی در سازمان، که همواره یکی از اولین و اساسی‌ترین بخشهای برنامه‌ریزی راهبردی به شمار می‌رود، این امر را در اقتصاد دانش محور و محیط پرتلاطم امروزی در خصوص دانشگاهها از اهمیت دوچندانی برخوردار می‌داند. آنان در یافته‌های پژوهشی خود موقعیت محیطی دانشگاه را و مدل بومی شده کارت امتیازی متوازن را در بخش دانشگاهی ایران ارائه کرده‌اند (Mehregan, & Dehghan Nayeri, 2009). یزدان‌پناه و احسانی در پژوهشی به تعیین و استقرار داشبورد استراتژیک مبتنی بر نشانگرهای ارزیابی عملکرد دانشگاه شهید بهشتی به‌عنوان یکی از مراکز آموزش‌عالی کشور پرداخته و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن را به کمک ابعاد مربوط و ادغام بعد حاکمیتی، مناسب ارزیابی عملکرد دانشگاه پیشنهاد کرده‌اند. همچنین، نتایج به‌دست آمده از این پژوهش نشان داد که پیگیری روند نشانگرهای ارزیابی عملکرد در نرم‌افزار QPR^{۱۰} موفقیت سنجش پیشرفت و اجرای استراتژی را در دانشگاه امکان‌پذیر می‌سازد (Yazdanpanah & Ehsani, 2010). کهن، شعبانی و رحیم‌نیا با بررسی رابطه بین باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آنها در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی به این نتیجه دست یافتند که مدیرانی که دانش را نسبی، اکتسابی و پیچیده و فرایند فراگیری آن را تدریجی تلقی می‌کنند، به برنامه‌ریزی راهبردی توجه بیشتری دارند (Kohan, Shabani Varaki & Rahimnia, 2009). حاجی‌پور و سلطانی در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در

9. New Public Management

10. Quality Process Result Software

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی» با اشاره به اینکه دانشگاهها با محیطی پیچیده و متلاطم روبه‌رو هستند، محیطی که منابع، آثار و انتظارات آن دائماً در حال تغییر و تحول است، هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطمها و ناآرامیها در جهت نیل به چشم‌انداز خود را نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن، ارزیابی واقع‌گرایانه از قابلیتها و ضعفهای داخلی سازمان و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی هوشمندانه دانسته و زمینه به‌کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاهها را توصیه کرده‌اند (Hajipour & Soltani, 2008). ویسه و ناب (Weyseh & Nab, 2007) در مقاله خود اشاره می‌کنند که با توجه به شتاب تغییر و تحولات علمی، جهانی شدن، افزایش شدت رقابت و توسعه مراکز آموزش عالی، دانشگاهها بدون داشتن الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌توانند آینده‌ای پر بار داشته باشند و با چالشهای پیش رو مقابله کنند، آنها ضمن بررسی ادبیات موضوع و تعریف مفاهیم و مطالعه دیدگاههای مختلف در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی و همچنین، مطالعه تطبیقی چندین دانشگاه خارج از کشور و دانشگاههای دولتی داخل کشور به‌منظور دستیابی به الگویی مناسب در خصوص چگونگی تدوین استراتژی تلاش کرده‌اند. دانشگاه ویسکانسین استاوت یکی از نخستین دانشگاههایی است که در سال ۲۰۰۱ خود را با معیارهای بالدريج هماهنگ و جایزه بالدريج را دریافت کرد. این دانشگاه علی‌رغم تغییرات عمده و چالشهایی که در برخی از حوزه‌ها وجود دارد، تاکنون با بسیاری از نقاط قوت همچنان پابرجاست و تغییرات اساسی در نظام رهبری این دانشگاه با تغییر کامل نظام برنامه‌ریزی راهبردی در آن توأم بوده است. وقتی که این دانشگاه شایسته دریافت جایزه بالدريج شد، بازرسان آن چند نقطه قوت کلیدی یا فعالیتهای برجسته نظیر رسالت محوری و داشتن برنامه‌ای آموزشی مرتبط با آن، نظام رهبری منحصر به فرد، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی جامع، روشهای گوش کردن به نظرها، فرایندهای برقراری ارتباط، مدیریت منابع کارآمد، مدیریت اطلاعات کارآمد و مدیریت فناوری را در این دانشگاه تشخیص دادند (Julie & Wentz, 2006). فرهادی، رشیدی و اصیلی (Farhadi, Rashidi & Asili, 2005) با توجه به ویژگیهای خاص و پیچیده سازمانهای تحقیقاتی به این نکته اشاره می‌کنند که در این‌گونه سازمانها لازم است تا با آگاهی از چالشهای جدید مدیریت عملکرد و اهمیت آن در کسب موفقیت، دامنه کار از شیوه‌های رایج ارزیابی که صرفاً به سنجش بعضی از عوامل انتزاعی می‌پردازد، فراتر رود و مدلی مؤثر مبتنی بر عملکرد و سنجش دانش کارکنان ارائه شود. آنان در مقاله خود ضمن معرفی اجزای مرتبط با این کارکرد، رویکردهای جدید و در نهایت، مدل پیشنهادی ارائه می‌کنند. فیروزآبادی و آقامحمدی (Firooz Abadi & Aghamohammad, 2009) در پژوهشی در زمینه فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی تربیت محور با تأکید بر دانشگاههای افسری نیروهای مسلح، انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی تربیتی و آموزشی را بررسی کرده و در یافته‌های خود به تأیید فرایند پیشنهادی خود دست یافته‌اند. با توجه به واقعیت نامعلوم و ابهام در کنترل دانشگاهها، در اغلب مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، که برای این‌گونه مؤسسات تجویز شده است، بر انعطاف‌پذیری تأکید شده است. انعطاف‌پذیری تلاش در خصوص ارائه پاسخهای مناسب در مقابل نامعلومی و ناتوانی در کنترل

عوامل است و بنابراین، انعطاف‌پذیری یکی از مهم‌ترین وظایف برنامه‌ریزان دانشگاههاست. همچنین، استراتژی الگوی اعمال و تصمیمات ناشی از فرایندهای تعاملی گوناگون در دانشگاههاست (Mintzberg, 1994). جاودانی در پژوهشی در زمینه جهانی شدن و آموزش‌عالی، با اشاره به رویکردهای گوناگون بر چالشهای جهانی شدن به‌مثابه بین‌المللی شدن دانشگاهها، توصیه می‌کند که باید در اندیشه راهبردهایی بود که ضمن درک محیط جامعه بشری و اصلاح وضعیت موجود، آمادگیهای لازم را برای رویارویی با چالشهای حال و آینده، که گستره جهانی یافته‌اند، ایجاد کند (Javdani, 2009). در این پژوهش کوشیده شده است تا با بررسی انتقاداتی که بر مطالعات پیشین در خصوص رابطه برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد شده است، ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی با انعطاف‌پذیری مؤسسات آموزش‌عالی شناسایی و با مطالعه اثر واسطه‌ای انعطاف‌پذیری، تأثیر آن بر عملکرد مؤسسات آموزش‌عالی بررسی شود. در ادامه نظریه‌های گوناگون در باره برنامه‌ریزی راهبردی و تاریخچه و روندهای مؤثر بر آن تشریح شده است.

برنامه‌ریزی راهبردی: از برنامه‌ریزی راهبردی تعاریف متنوعی ارائه شده است. برنامه‌ریزی راهبردی فرایند توسعه نقشه راه برای تحقق مجموعه‌ای از اهداف تعیین شده و بهینه‌سازی آینده است و به‌عنوان ابزاری ضروری برای مدیران توصیه شده است (Chen, Ho & Kocaoglu, 2009). از کاربرد آن در کسب و کار تا استفاده اخیر آن در آموزش‌عالی، برنامه‌ریزی راهبردی یک مفهوم است که از طریق تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف در محیط پویا و رقابتی طراحی شده است (Andrews, 1990, p. 103). به نظر می‌رسد که اغلب نویسندگان با این تعریف لانگ^{۱۱} (۱۹۸۸) از برنامه‌ریزی راهبردی موافق هستند که برنامه‌ریزی راهبردی حفظ تناسب مستمر بین محیط دانشگاه، منابع و اهداف آن به مثابه یک مؤسسه است (Holdaway & Meekison, 1990, p. 104). دورنمای ادبیات مدیریت استراتژیک اشاره می‌کند که رابطه‌ای مثبت بین برنامه‌ریزی راهبردی^{۱۲} و عملکرد سازمان^{۱۳}، به شکل علت و معلول از برنامه‌ریزی راهبردی به سمت عملکرد وجود دارد (Falshaw et al., 2006, p. 12). طرفداران برنامه‌ریزی راهبردی معتقدند که برنامه‌ریزی به تصمیم‌گیری بهتر منتج می‌شود و گفته‌اند که برنامه‌ریزی راهبردی به یکپارچگی و کنترل عملیات کمک می‌کند به سطوح بالاتر کارایی می‌انجامد (Burton et al., 2008, p. 227).

شواهد درهم آمیخته در باره رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد سازمانی مباحثی را در خصوص اثربخشی آن به‌عنوان ابزار مدیریت استراتژیک مطرح کرده است (Obeng & Ugboro, 2008, p. 420). در جدول ۱ برخی از مطالعات صورت پذیرفته در این حوزه ارائه شده است. از دیدگاه برخی از صاحب‌نظران یک دلیل ساده این است که پیش‌بینی‌های برنامه‌ریزی راهبردی بدون دقت و استحکام

11. Long
12. Strategic Planning
13. Organization Performance

هستند (Andersen, 2000, p. 186). میلر و کاردینال^{۱۴} (۱۹۹۴) بیان داشتند که مشکلات روش‌شناختی می‌تواند تناقض در نتایج تحقیقات گذشته را توضیح دهد.

جدول ۱ - مطالعات پیشین در باره رابطه برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد

مطالعاتی که رابطه‌ای بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد شناسایی نکرده یا حتی اثرهای منفی اندکی را مشاهده کرده‌اند.		مطالعاتی که رابطه مثبتی بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد شناسایی کرده‌اند.	
Rhenman	۱۹۷۳	Ansoff et al.	۱۹۷۰
Rue & Fulmer	۱۹۷۴، ۱۹۷۳	Eastlack & McDonald	۱۹۷۰
Grinyer & Norburn	۱۹۷۵	Guth	۱۹۷۲
Kallman & Shapiro	۱۹۷۸	Karger & Malik	۱۹۷۵
Kudla	۱۹۸۰	Burt	۱۹۷۸
Leontiades & Tezel	۱۹۸۰	Klein	۱۹۸۱
Robinson & Pearce	۱۹۸۳	Sapp & Seiler	۱۹۸۱
Fredrickson & Mitchell	۱۹۸۴	Fredrickson	۱۹۸۴
Welch	۱۹۸۴	Robinson et al	۱۹۸۴
Rhyne	۱۹۸۶	Whitehead & Gup	۱۹۸۵
Pearce et al.	۱۹۸۷	Bracker & Pearson	۱۹۸۶

هیوسی^{۱۵} (۱۹۷۴) به نقص طراحی و فرایند به‌عنوان عوامل احتمالی شکست برنامه‌ریزی راهبردی اشاره و استدلال کرده است که پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی به معنای انجام مطلوب آن نیست (Obeng & Ugboro, 2008, p. 421). پیرس و همکاران^{۱۶} (۱۹۸۷) و ولیاس و شورتل^{۱۷} (۱۹۹۳) بر این باورند که نتایج به‌دست آمده از تحقیقات پیشین به‌دلیل مفهوم‌سازی و ارزیابی ابعاد برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد، درهم ریخته به نظر می‌رسند (Falshaw et al., 2006, p. 13). پیرو این بحث صاحب‌نظران بیان می‌دارند که مطالعات پیشین برای تشریح و عملیاتی کردن برنامه‌ریزی راهبردی شاخص‌های متفاوتی را به کار گرفته‌اند؛ همچنین، برنامه‌ریزی راهبردی در بسیاری از مطالعات به صورت تک بعدی و در بسیاری نیز به صورت چند بعدی مفهوم‌سازی شده است (Boyd & Reuning-

14. Miler & Cardinal

15. Husey

16. Pearce et al.

17. Veliyath & Shortell

(Elliott, 1998). از طرف دیگر، چنین بیان شده است که سازمانها با ارزیابی عملکردشان شکل گرفته‌اند (Falshaw et al., 2006, p. 10) و این انتقاد وجود دارد که ارزیابی مالی عملکرد برای مدیریت سازمانهای رقابتی در بازار نوین کفایت نمی‌کند و توسعه بیشتری لازم است (Rudd et al., 2008, p. 100; Abdel-Maksoud et al., 2005, p. 264) که جنبه‌های مالی فقط بخشی از کل سیستم سازمان است و سازمانها نیازمند ارزیابی جنبه‌های پنهانی و ناملموس دیگری نیز هستند (Sohn, You, Lee & Lee, 2003, p. 279). فیشر^{۱۸} (۱۹۹۲) ادعا می‌کند که سازمانهایی که عوامل کلیدی موفقیت خود را از طریق ارزیابی عملکرد غیرمالی دنبال می‌کنند، نتایج مالی بهتری دارند (Fullerton & Wempe, 2009, p. 218). بنابراین، به نظر می‌رسد که عملکرد مالی^{۱۹} غالباً با عملکرد غیرمالی^{۲۰} سازمانها در ارتباط است (Booker, Heitger & Schultz, 2010, p. 90). نظر به اهمیت این موضوع، جوامع دانشگاهی به‌طور گسترده از این موضوع پشتیبانی می‌کنند که ارزیابی غیرمالی عملکرد با تمرکز بر عوامل بلندمدت می‌تواند به بهبود عملکرد مالی سازمانها بینجامد (Hoque, 2005, p. 472; Fullerton & Wempe, 2009, p. 218). همچنین، برخی از محققان بیان داشته‌اند که برنامه‌ریزی راهبردی در یک بافت سازمانی واقع می‌شود و عوامل دیگری ممکن است تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد را تحت الشعاع قرار دهد و به تضعیف یا تقویت این رابطه منجر شود (Burton et al., 2008, p. 225). برای مثال، برخی به ویژگیهای محیط سازمانی در توفیق برنامه‌ریزی راهبردی اشاره دارند (Ramanujam, Venkatraman & Camillus, 1988). اوگبورو (Ugboro, 2008) برخی بر نقش رهبری مدیران عالی و درگیری و تعهد آنان در برنامه‌ریزی راهبردی تأکید دارد. بورتن و همکاران (Burton et al., 2008, p. 226) از ساختار سازمانی به‌عنوان عاملی اثرگذار بر این رابطه سخن رانده‌اند. مطابق با ادبیات، انعطاف‌پذیری یکی از پیامدهای برنامه‌ریزی راهبردی است و بنابراین، واسطه‌ای مهم در رابطه بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد به‌شمار می‌رود و یافته‌های غیرقطعی در ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد نیز اثر واسطه‌ای انعطاف‌پذیری را پیش‌بینی کرده است (Rudd et al., 2008, p. 100). صاحب‌نظران بسیاری ضمن تأکید بر نقش انعطاف‌پذیری به‌عنوان یکی از شیوه‌های مقابله با عدم اطمینان محیطی، بیان داشته‌اند که افزایش انعطاف‌پذیری با افزایش عملکرد پیوند خورده است (Prمود & Garg, 2006, p. 198; De Toni & Tonchia, 2005, p. 530; Eapen, 2010, p. 15; Lopez-Cabrales, Valle & Galan, 2011, p. 628). شایان ذکر است که توافق اندکی در باره چگونگی تعریف انعطاف‌پذیری وجود دارد (Evans, 1991, p. 73; Suarez, 1991, p. 1). انعطاف‌پذیری یک مفهوم چند بعدی است که می‌تواند با اجزای زیادی در سازمان در ارتباط باشد. الفاظ مختلفی نظیر ظرفیت انطباق،

18. Fisher

19. Financial Performance

20. Non-financial Performance

حساسیت، ارتجاعی و چابکی ممکن است به‌عنوان مترادف آن مورد توجه قرار گیرند. انعطاف‌پذیری همچنین، به‌عنوان قابلیت پویایی مد نظر قرار گرفته است. (Verdu' & Go'mez-Gras, 2009, p. 16) Kazan, Ozer & Cetin, 2006, p. 669. در فرهنگ لغت و بستر انعطاف‌پذیری به‌عنوان «آمادگی برای پذیرش الزامات جدید، متفاوت و یا در حال تغییر» تعریف شده است. انعطاف‌پذیری توانایی سازگاری، ایستادگی کردن یا اداره عدم اطمینان است. (Chen & Kasikitwiwat, 2011, p. 105) با آگاهی از اینکه دو کارکرد آموزش و پژوهش به‌عنوان دو وظیفه اصلی مؤسسات آموزش عالی به‌شمار می‌روند (Grecho, 2008, p. 95)، از میان تقسیمات متعدد و متنوع انعطاف‌پذیری، در این مقاله بر ابعاد انعطاف‌پذیری آموزشی، انعطاف‌پذیری پژوهشی، انعطاف‌پذیری مالی، انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی تمرکز شده است.

مبانی نظری و پیشینه

انعطاف‌پذیری آموزشی^{۲۱}: به دنبال موج اصلاحات آموزش عالی، فلسفه آموزش انعطاف‌پذیر را ابتدا دانشگاه‌های ایالات متحده در دهه (۱۹۹۰) پیشنهاد کردند و به‌کار بستند. آموزش انعطاف‌پذیر در اصطلاح به نوعی از آموزش اشاره دارد که بر اصول تأمین اهداف فناوری اجتماعی و اقتصادی و پرورش دانشجویان برای اهداف مورد پذیرش آینده استوار است. در نظام برنامه آموزشی، طرح‌های آموزشی، محتوای دوره‌ها، مدیریت آموزش، روشها و دیگر جنبه‌های آموزش، آموزش انعطاف‌پذیر قابلیت بیشتری برای ایجاد توسعه پایدار فراهم می‌سازد. در حقیقت، آموزش انعطاف‌پذیر نیازمند آن است که از شیوه‌های خشک نظام آموزش سنتی رهایی یابد، و بر ماهیت آموزش نهفته در افراد تأکید ورزد و موجب ارتقای توسعه همه‌جانبه انسان شود (Zhou, 2011, p. 463). حاضران در پارادایم آموزشی به محیط‌های آموزشی غنی نیاز دارند که با طراحی منابع عالی پشتیبانی شوند. آنها انتظار دارند که به محض تقاضا، محیط آموزشی با کیفیت و با پشتیبانی عالی خدمات را در هر مکان و هر زمان در اختیار داشته باشند؛ به‌عبارت دیگر، آنها خواهان افزایش انعطاف‌پذیری در آموزش هستند. آموزش انعطاف‌پذیر می‌تواند به‌عنوان رویکردی نوآورانه برای ارائه طراحی مناسب محیط آموزش بر محوریت یادگیری و تعامل، برای هرکس، هر مکان و هر زمان، با به‌کارگیری منابع اینترنتی و فناوری دیجیتال و دیگر شیوه‌های آموزشی توأم با اصول طراحی آموزشی تعریف شود (Khan, 2007, p. 1). انعطاف‌پذیری آموزشی می‌تواند به‌عنوان روشی خلاقانه و نوآور برای رقابت بیشتر بین ارائه‌دهندگان آموزش، افزایش تعداد دانشجویان متقاضی آموزش عالی و بهبود شیوه‌های دستیابی آنها به دانش مورد توجه قرار گیرد (Honey, 2004, p. 319).

انعطاف‌پذیری تحقیقاتی^{۲۲}: انعطاف‌پذیری تحقیقاتی به قابلیت ایجاد تغییر در تحقیقات در واکنش به رشته‌های علمی در حال ظهور و نیز به توانایی پشتیبانی از انعطاف‌پذیری در مؤسسات تحقیقاتی اطلاق می‌شود (Byerlee & Echeverría, 2002, p. 272). هی هو (Hayhoe, 1989, p. 41) معتقد است که بتازگی به انعطاف‌پذیری تحقیقاتی بیشتر توجه شده است. به‌زعم وی نظام‌های تحقیقاتی انعطاف‌پذیرتری در دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی در حال ظهور هستند که در صدد پیوند دادن هرچه بیشتر بین کارکردهای پژوهش و آموزش، پژوهش و تولید کالا و خدمات و همچنین، نیازهای اجتماعی نیستند.

انعطاف‌پذیری مالی^{۲۳}: برخی معتقدند که انعطاف‌پذیری مالی حلقه مفقوده نظریه‌های ماندگار ساختار سرمایه است. آنان بر این باورند که نظریه‌های سنتی برای شناخت نیازهایی که با گذر زمان در فعالیتهای مالی سازمانها به وقوع می‌پیوندد، ناکام مانده است (Bancel & Mittoo, 2011, p. 182). انگیزه کسب انعطاف‌پذیری مالی با توانایی سازمان برای افزایش سرمایه‌های خارجی و بازسازی منابع تأمین سرمایه با هزینه کمتر در ارتباط است (Arslan, Floracki & Ozkan, 2010, p. 3). انعطاف‌پذیری مالی به توانایی یک سازمان در واکنش موثر به شوکهای پیش‌بینی نشده در جریان نقدینگی یا فرصتهای سرمایه‌گذاری اطلاق می‌شود (Bancel & Mitto, 2011, p. 180). انعطاف‌پذیری مالی به‌عنوان قابلیت یک سازمان برای اداره شوکهای درآمدی منفی و کسب مزیت از شوکهای مثبت در خصوص سامان بخشیدن به فرصتهای سرمایه‌گذاری سازمان تعریف شده است (Ang & Smedema, 2011, p. 774). بنابراین، انعطاف‌پذیری مالی به هزینه‌های تأمین منابع مالی خارجی و تصمیمات راهبردی در خصوص ساختار سرمایه، نقدینگی و سرمایه‌گذاری سازمان بستگی دارد (Gamba & Triantis, 2008, p. 2263). شواهد حاکی از آن است که سازمانی‌هایی که از این قابلیت برخوردارند، عملکرد بهتری دارند. بدین لحاظ برنامه‌ریزی راهبردی تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری مالی خواهد داشت که این مسئله بر عملکرد مالی سازمان تأثیر خواهد گذاشت (Rudd et al., 2008, p. 101).

انعطاف‌پذیری ساختاری^{۲۴}: انعطاف‌پذیری ساختاری به توانایی سازمان برای تجدید ساختار اطلاق شده است (Rudd et al., 2008, p. 102). انعطاف‌پذیری ساختاری به کاربرد قابلیتهای مدیریتی در خصوص تغییر ساختار سازمان در برابر فشارهای داخلی و خارجی اطلاق و شامل فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتباطات می‌شود (Feletto, Wilson, Roberts & Benrimoj, 2011, p. 29). انعطاف‌پذیری ساختاری به قابلیت کارآفرینی و تشکیل تیمهای مدیریتی سازمان اشاره دارد، به نحوی که سازمانها را به فرایند تصمیم‌گیری و ارتباط درون ساختار سازمانی و همچنین، چگونگی تحقق سریع اهداف رهنمون

22. Research Flexibility
23. Financial Flexibility
24. Structural Flexibility

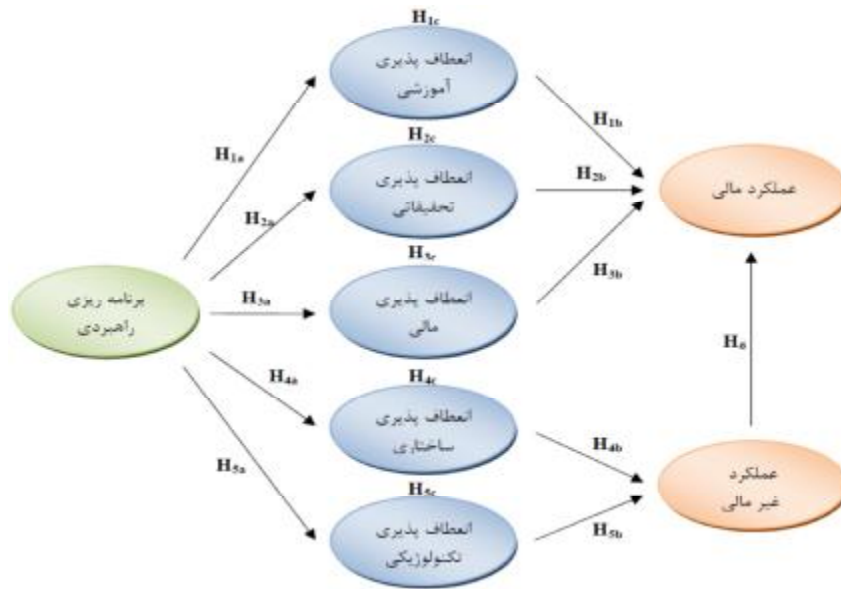
می‌سازد (Hisrich, 2004, p. 87). اورهولت^{۲۵} (۱۹۹۶، ۱۹۹۷) ویژگی سازمانهای انعطاف‌پذیر را تشریح و پیشنهاد می‌کند که آنها باید به‌طور ویژه بر افراد تمرکز کنند. پژوهشگران دیگر ساختار سازمانی پویا را پیشنهاد می‌کنند و آن را برای انعطاف‌پذیری مناسب‌تر می‌دانند. ساختارهای انعطاف‌پذیر به سوی رسمیت کمتر و عدم تمرکز بیشتر گرایش دارند. به زعم برخی از صاحب‌نظران انعطاف‌پذیری ساختاری به شیوه‌های مدیریتی و به مدیریت منابع انسانی وابسته است و برخی از شیوه‌های مدیریتی نظیر نظام قدرت و اختیار، طراحی شغل، آموزش، تیمهای کاری، مشارکت و گزینش کارکنان و نظامهای پاداش می‌توانند بر انعطاف‌پذیری ساختاری تأثیرگذار باشند (Verdu' & Go'mez-Gras, 2009, p. 670). ادبیات نشان می‌دهد سازمانهایی که قادرند طرح ساختاری خود را هماهنگ با فشارهای رقابتی به‌سرعت تغییر دهند، بهتر عمل می‌کنند. سازمانهای بزرگ و متوسطی که خواستار این امر هستند، در یک ساختار مسطح از نظر طبقات سازمانی، روابط مؤثر در سرتاسر بخشها و کاهش بوروکراسی نمود می‌یابند. سازمانهایی که انعطاف‌پذیری ساختاری را برنامه‌ریزی می‌کنند، برحسب ارتقای عملکرد از این مهم سود می‌برند. ادبیات موضوع نشان می‌دهد سازمانهایی که تغییر ساختار خود را به‌طور سفارشی و با برنامه‌ریزی خوب اداره می‌کنند، در مقایسه با آنهايي که تغییراتی بدون مشارکت و به شیوه‌ای برنامه‌ریزی نشده را پی می‌گیرند، کمتر از مشکلات مربوط به کارکنان رنج می‌برند. بنابراین، اثر چنین منفعی در همه جا تسهیل‌گر است و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (Rudd et al., 2008, p. 102).

انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی^{۲۶}: انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی به‌عنوان قابلیت سازمان برای تغییر ظرفیت تکنولوژیکی بر حسب نیازهای رقابتی تعریف شده است (Rudd et al., 2008, p. 102). انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی به ارائه و دستیابی بیشتر به طرحهای تکنولوژیکی جایگزین از ذخیره دانش موجود اطلاق شده است (Oriani & Sobrero, 2002, p. 1). انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی که فرایندهای کسب و کار را پشتیبانی می‌کند، قادر است که تا حد زیادی ظرفیت تغییر سازمانی در خصوص تحولات محیطی را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی یکی از خصیصه‌های فناوری است که قابلیت‌هایی را برای تطبیق با محیط ارائه یا دیگر تحولات را تقویت می‌کند (Nelson, 1997, p. 1). Nelson & Ghods, 1997, p. 1. به‌طور ویژه سازمانهایی که با فناوری قدیمی و منسوخ (به روز نشده) کار می‌کنند یا سازمانهایی که از فناوری یا نرم افزارهای بسیار ویژه و منحصر به‌فرد استفاده می‌کنند، به‌طوری‌که جایگزینی برای آنها مشکل یا ناممکن است، آزادی عمل و شانس اندکی برای تغییر دارند. اهمیت تسهیل‌کنندگی برنامه‌های راهبردی حاکمی از آن است که سازمانهایی که انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی را به شیوه‌هایی راهبردی برنامه‌ریزی می‌کنند عملکرد بهتری خواهند داشت. به‌طور ویژه

25. Overholt
26. Technological Flexibility

فناوری تسهیل‌کنندگی بالایی برای کاربران آن دارد و به مدیران در مقابله با عدم اطمینان محیطی و ارائه واکنش‌های راهبردی کارآمد یاری می‌رساند. این اثر غیرمالی ضرورتاً به نتایج فوری برای کاربران فناوری می‌انجامد. بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی دارد و بر عملکرد غیرمالی سازمانها اثر مثبت می‌گذارد (Rudd et al., 2008, p. 102).

به منظور بررسی مباحث پیشگفته و با توجه به مبانی نظری ارائه شده و مدل مفهومی شکل ۱، فرضیه‌های زیر آزمون شده است. در این پژوهش به‌طور ویژه برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان متغیر مستقل، عملکرد مالی و غیرمالی به‌عنوان متغیر وابسته و اثر واسطه‌ای انعطاف‌پذیری در ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد بیان شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

بر اساس ابعاد معرفی شده در مدل مفهومی، فرضیه‌های زیر تبیین و آزمون شدند: فرضیه اصلی: بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی: برای اثبات رابطه بین متغیرهای پژوهش در فرضیه اصلی، فرضیات زیر بر اساس مدل مفهومی تحقیق ارزیابی شده‌اند:

- الف. فرضیه‌های فرعی دسته اول؛ ارتباط بین برنامه ریزی راهبردی و انعطاف‌پذیری در دانشگاه
- H_{1a}: برنامه ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری آموزشی اثر مثبت دارد.
- H_{2a}: برنامه ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری تحقیقاتی اثر مثبت دارد.
- H_{3a}: برنامه ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری مالی اثر مثبت دارد.
- H_{4a}: برنامه ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری ساختاری اثر مثبت دارد.
- H_{5a}: برنامه ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی اثر مثبت دارد.
- ب) فرضیه‌های فرعی دسته دوم؛ ارتباط انعطاف‌پذیری و عملکرد مالی
- H_{1b}: انعطاف‌پذیری آموزشی بر عملکرد مالی اثر مثبت دارد.
- H_{2b}: انعطاف‌پذیری تحقیقاتی بر عملکرد مالی اثر مثبت دارد.
- H_{3b}: انعطاف‌پذیری مالی بر عملکرد مالی اثر مثبت دارد.
- H_{1c}: انعطاف‌پذیری آموزشی واسطه‌ای برای رابطه برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مالی است.
- H_{3c}: انعطاف‌پذیری مالی واسطه‌ای برای رابطه برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مالی است.
- H_{2c}: انعطاف‌پذیری تحقیقاتی واسطه‌ای برای رابطه برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مالی است.
- H₆: عملکرد غیرمالی بر عملکرد مالی اثر مثبت دارد.
- ج) فرضیه‌های فرعی دسته سوم؛ ارتباط انعطاف‌پذیری و عملکرد غیر مالی
- H_{4b}: انعطاف‌پذیری ساختاری بر عملکرد غیر مالی اثر مثبت دارد.
- H_{5b}: انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی بر عملکرد غیر مالی اثر مثبت دارد.
- H_{4c}: انعطاف‌پذیری ساختاری واسطه‌ای برای رابطه برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد غیرمالی است.
- H_{5c}: انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی واسطه‌ای برای رابطه برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد غیرمالی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و دست‌اندرکاران متولی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شهید بهشتی مشتمل بر ۳۹ نفر بودند که بطور مستقیم در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه حضور داشتند. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. به‌منظور حصول روایی ابزار، ابتدا پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۵ سؤال در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت تدوین شد. سپس، در پی کسب دیدگاه‌های استادان و پژوهشگران کشور در حوزه آموزش عالی، اصلاحات لازم صورت پذیرفت و در نهایت، پرسشنامه‌ای در قالب ۳۸ سؤال تأیید شد. همچنین، روایی متغیرها برحسب روش روایی سازه در قالب روش تحلیل عاملی و با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و همچنین، روش روایی محتوایی بررسی شد. هر چقدر بارهای عاملی گویه‌ها به عدد یک نزدیک باشد، بدان معناست که سؤالات به بهترین شکل ممکن توانسته‌اند تبیین

کننده متغیر مربوط باشند. پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری از روش کمترین توان دوم جزئی استفاده شده است. روش حداقل مربعات جزئی^{۲۷} که در بحث الگوسازی رگرسیونی آن را با PLSR نیز معرفی می‌کند، یکی از روشهای آماری چند متغیره محسوب می‌شود که به‌وسیله آن می‌توان علی‌رغم برخی از محدودیتها مانند نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم یا وجود خود همبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی، یک یا چند متغیر پاسخ را به‌طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی کرد. روش تخمین PLS ضرایب را به‌گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل به دست آمده، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد. PLS یک روش آماری است که به‌منظور تحلیل متغیرهای پنهان مدل‌های ساختاری به کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^{۲۸} به‌کار می‌رود. هدف PLS به‌دست آوردن متغیرهای پنهان برای پیش‌بینی اهداف مورد نظر با استفاده از شاخصهای قابل اندازه‌گیری است.

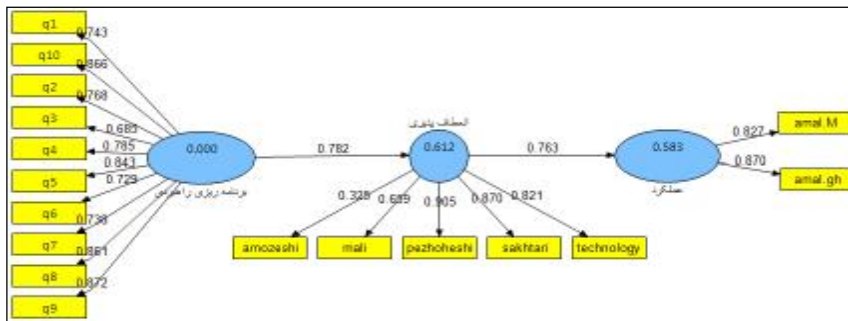
یافته‌ها

ویژگیهای پاسخگویان: پاسخ‌دهندگان از نظر جنسیتی ۶۶/۶۶ درصد مرد و ۳۳/۳۳ درصد زن بودند. از نظر وضعیت تحصیلی، ۲/۶ درصد پاسخ‌دهندگان مدرک دیپلم، ۲/۶ درصد مدرک فوق‌دیپلم، ۷/۷ درصد مدرک کارشناسی، ۲۵/۶ درصد مدرک کارشناسی‌ارشد و ۶۱/۵ درصد باقیمانده دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سنوات خدمت، ۱۲/۸ درصد زیر ۵ سال، ۳۰/۸ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۵/۹ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۰/۵ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. از نظر سنی، ۷/۷ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۱/۳ درصد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲۸/۲ درصد ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۲/۸ درصد بالاتر از ۵۰ سال سن داشتند. از نظر سمت سازمانی، ۷۱/۸ درصد هیئت علمی، ۲۰/۵ درصد کارشناس ستادی و ۷/۷ درصد در بخشهای دیگر مشغول به فعالیت بودند.

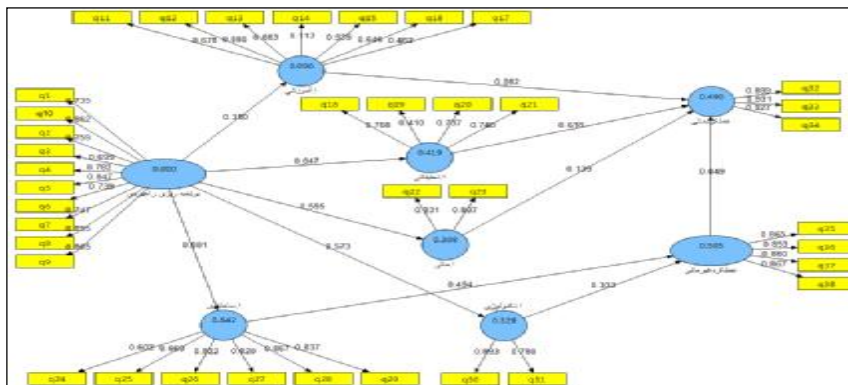
پایایی پرسشنامه: آلفای کرونباخ کل برای پرسشنامه تحقیق حاضر که حاصل توزیع و جمع‌آوری ۳۹ پرسشنامه در جامعه تحقیق بود، مقدار ۰/۹۴۵ به‌دست آمد که نشان دهنده پایایی بسیار بالای پرسشنامه بود. همچنین، محاسبه آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری و عملکرد به ترتیب (برنامه‌ریزی راهبردی ۰/۹۳، انعطاف‌پذیری ۰/۷۷، انعطاف‌پذیری آموزشی ۰/۷۳، انعطاف‌پذیری تحقیقاتی ۰/۶۰، انعطاف‌پذیری مالی ۰/۸۰، انعطاف‌پذیری ساختاری ۰/۸۶، انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی ۰/۵۸، عملکرد ۰/۶۱، عملکرد مالی ۰/۹۰، عملکرد غیر مالی ۰/۸۸) به دست آمد که با توجه به اینکه همه ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی کلی^{۲۹} از مقدار ۰/۷ بالاتر بود، نشان دهنده اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری بود.

27. Partial Least Squares
28. SmartPLS
29. Composite Reliability

نتایج تحلیل عاملی: نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق و صحت مدل ساختاری (مطابق با نمودارهای ۱ و ۲ تحلیل مسیر) نشان دهنده معناداری تمام بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد و روایی بالا در اندازه‌گیری سازه مورد نظر و نیز معناداری مدل مفهومی تحقیق بود، به طوری که پارامتر ضریب مسیر (β) در نمودار ۲ با عدد 0.782 و برخوردار از ضریب تعیین (R^2) به مقدار 0.612 بیانگر تأیید فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری دانشگاه با نتیجه مقدار آماره $t = 21.967$ است. همچنین، نتایج فرضیه‌های فرعی پژوهش مبنی بر تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری دانشگاه هر کدام به تفکیک در جدول ۲ آورده شده است.



نمودار ۱ - تخمین مدل برای روابط بین سازه‌های کلی برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری و عملکرد



نمودار ۲ - تخمین مدل برای تمام زیرسازه‌ها

در جدول ۲ ضریب مسیر، مقدار آماره‌های t و ضرایب تعیین تعیین مربوط به هر یک از مسیرها و نتایج فرضیات این تحقیق به طور جامع آمده است.

جدول ۲ - نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

مسیر (فرضیه)	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین (R^2)	نتیجه آزمون
تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری	۰/۷۸۲	۳۱/۹۶۷	۰/۶۱۲	تأیید فرضیه
تأثیر انعطاف‌پذیری بر عملکرد	۰/۷۶۳	۱۶/۳۴۲	۰/۵۸۳	تأیید فرضیه
تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری آموزشی	۰/۳۱۰	۲/۱۱۵°	۰/۰۹۶	تأیید فرضیه
تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری تحقیقاتی	۰/۶۴۷	۱۴/۲۹۷°°	۰/۴۱۹	تأیید فرضیه
تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری مالی	۰/۴۷۸	۱۱/۳۹۰°°	۰/۳۰۸	تأیید فرضیه
تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری ساختاری	۰/۸۰۱	۳۴/۱۰۸°°	۰/۶۴۲	تأیید فرضیه
تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی	۰/۵۷۳	۱۱/۹۹°°	۰/۳۲۹	تأیید فرضیه
تأثیر انعطاف‌پذیری آموزشی بر عملکرد مالی	۰/۰۸۲	۰/۳۷۲	$R^2=۰/۴۹۰$	رد فرضیه
تأثیر انعطاف‌پذیری مالی بر عملکرد مالی	۰/۱۳۹	۱/۵۹۶		رد فرضیه
تأثیر انعطاف‌پذیری تحقیقاتی بر عملکرد مالی	۰/۶۱۸	۵/۱۵۲°°		تأیید فرضیه
تأثیر عملکرد غیرمالی بر عملکرد مالی	۰/۰۴۹	۰/۵۵۲		رد فرضیه
تأثیر انعطاف‌پذیری ساختاری بر عملکرد غیرمالی	۰/۴۵۴	۶/۸۰۵°°	$R^2=۰/۵۰۵$	تأیید فرضیه
تأثیر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی بر عملکرد غیرمالی	۰/۳۳۳	۵/۴۱۰°°		تأیید فرضیه

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این بررسی نشان داد که بر طبق آماره t برنامه‌ریزی راهبردی با سطح اطمینان ۰/۹۹ بر عملکرد تأثیر مثبت و معنادار دارد که این مهم با نتایج پژوهش‌های آنسوف و همکاران (Ansoff, Avner, Brandenburg, Portner & Radosevich, 1970)، مالیک (Malik, 1975)، کلین (Klein, 1981)، فردریکسون (Fredrickson, 1984)، پیرس و همکاران (Pearce, Freeman, 1987)، رود و همکاران (Rudd et al., 2008) و بارتون و همکاران (Burton et al., 2008) همخوانی دارد. همچنین، یافته‌های تحقیق حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین برنامه‌ریزی راهبردی و انعطاف‌پذیری است. این نتیجه با نتایج به دست آمده رود و همکاران (Rudd et al., 2008) همخوانی دارد. از طرفی، در این تحقیق اثر مثبت و معنادار انعطاف‌پذیری بر عملکرد اثبات شد که این یافته با نتایج حاصل از تحقیقات پرامود و گارج (Pramod & Garg, 2006)، تونی و تونکیا (De Toni & Tonchia, 2005)، رود و همکاران (Rudd et al., 2008) و لویز کابالس و

همکاران (Lopez-Cabrales, Valle & Galan, 2011) مبنی بر اینکه انعطاف‌پذیری به‌عنوان یکی از شیوه‌های مقابله با عدم اطمینان محیطی با افزایش عملکرد پیوند خورده است، همخوانی دارد. متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری آموزشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر مثبت و معنادار دارد و با بالا رفتن برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری آموزشی نیز بالا می‌رود و متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری تحقیقاتی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنادار دارد. با اذعان به اهمیت این فرضیه‌ها در مطالعات مربوط به حوزه آموزش عالی و با توجه به اینکه در این فرضیه‌ها سند و پیشینه‌ای در مطالعات تجربی گذشته به دست نیامد، این نتایج به‌عنوان اولین یافته‌ها در نوع خود به‌شمار می‌رود و به‌عنوان زمینه ساز مطالعات آتی درخور توجه ویژه است.

متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری مالی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنادار دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش رود و همکاران (Rudd et al., 2008) همخوانی دارد. آنان نشان دادند که سازمانهایی که به‌طور استراتژیک برای انعطاف‌پذیری مالی برنامه‌ریزی می‌کنند، درصدد اجتناب از بی‌کفایتی تخصیص منابع مالی هستند و بدین لحاظ برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری مالی تأثیر مثبتی خواهد داشت. متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری ساختاری در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنادار دارد. این فرضیه با پژوهش رود و همکاران (Rudd et al., 2008) همخوانی دارد. آنان نشان دادند سازمانهایی که تغییر ساختار خود را از نظر استراتژیک به شیوه‌ای مطلوب برنامه‌ریزی می‌کنند از این مهم منتفع می‌شوند و به انعطاف‌پذیری ساختاری بیشتری نایل می‌آیند. متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بر متغیر انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأثیر مثبت و معنادار دارد. این فرضیه با پژوهش رود و همکاران (Rudd et al., 2008)، همخوانی دارد. آنان نشان دادند که برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری تکنولوژیک تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج ضریب تعیین می‌توان گفت که متغیر برنامه‌ریزی راهبردی بیشترین تأثیر را بر انعطاف‌پذیری ساختاری و کمترین تأثیر را بر انعطاف‌پذیری آموزشی دارد. همچنین، بر طبق آماره t ، متغیرهای انعطاف‌پذیری آموزشی، انعطاف‌پذیری مالی و عملکرد غیرمالی هیچ کدام نتوانسته‌اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر متغیر عملکرد مالی تأثیر معنادار داشته باشند. بنابراین، بر اساس مدل مفهومی انعطاف‌پذیری آموزشی به‌عنوان واسطه‌ای مناسب در ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد ایفای نقش نکرده است. اما متغیر انعطاف‌پذیری تحقیقاتی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد مالی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. با وجود این، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری تحقیقاتی به‌عنوان یک واسطه کامل در ارتباط بین برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مالی ایفای نقش کرده است. متغیر انعطاف‌پذیری ساختاری در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد غیرمالی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. این یافته با نتیجه پژوهش‌های رود و همکاران (Rudd et al., 2008) همخوانی دارد. آنان دریافتند سازمانهایی که قادرند ساختار خود را هماهنگ با فشارهای رقابتی به‌سرعت تغییر دهند، بهتر عمل می‌کنند. این انعطاف همه جا تسهیل‌گر است و به‌طور مستقیم بر عملکرد غیرمالی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، انعطاف‌پذیری

ساختاری نقش واسطه‌ای کاملی در ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مالی دانشگاه ایفا می‌کند. انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی بر عملکرد غیرمالی اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتیجه پژوهش رود و همکاران (Rudd et al., 2008) همخوانی دارد. آنان چنین استنباط کرده‌اند که فناوری خاصیت تسهیل‌کنندگی بالایی برای کاربران دارد و به مدیران در مقابله با عدم اطمینان و ارائه واکنشهای استراتژیک کارآمد یاری می‌رساند. این اثر غیرمالی ضرورتاً به نتایج فوری و بهبود عملکرد برای کاربران فناوری می‌انجامد. بنابراین، انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی نقش واسطه‌ای کاملی در ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی و عملکرد مالی دانشگاه ایفا می‌کند. عملکرد غیرمالی اثر بر عملکرد مالی مثبت و معنادار ندارد. این یافته با نتیجه پژوهش رود و همکاران (Rudd et al., 2008) مبنی بر نبود رابطه بین عملکرد مالی و عملکرد غیرمالی همخوانی دارد. اما با نتیجه پژوهشهای فولرتون و ومپی (Fullerton & Wempe, 2009) و بوکر و همکاران (Booker et al., 2010) در تضاد است. آنان دریافتند سازمانهایی که عوامل کلیدی موفقیت خود را از طریق ارزیابی عملکرد غیرمالی دنبال می‌کنند، نتایج مالی بهتری دارند. آنان از این موضوع پشتیبانی می‌کنند که عملکرد غیرمالی با تمرکز بر عوامل بلند مدت نظیر رضایت مشتریان می‌تواند به بهبود عملکرد مالی سازمانها بینجامد.

بنابراین، بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان ادعا کرد که برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد و انعطاف‌پذیری می‌تواند به‌عنوان واسطه‌ای در این رابطه ایفای نقش کند و این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد؛ به عبارتی، برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری در دانشگاه شهیدبهشتی اثر مثبت داشته و از این رهگذر موجبات ارتقای عملکرد این مؤسسه آموزش عالی را به دنبال داشته است. این مهم نیز با نتایج تحقیق رود و همکاران (Rudd et al., 2008) همخوانی دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه و به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری آموزشی مواردی چون توسعه و تنوع رشته‌های تحصیلی ارائه شده دانشگاه در مقاطع مختلف، مشارکت دانشجویان در امر انتخاب منابع و محتوای آموزشی، امکان تعامل دانشجویان در امر آموزش با استادان و هم‌تایان از کانالهای جایگزین (تلفن، پست الکترونیکی و ...)، امکان ارائه محتوای آموزشی از کانالهای جایگزین، توسعه و تنوع دروس اختیاری هر رشته، برگزاری دوره‌های متنوع فوق برنامه برای متقاضیان دانشگاه، امکان برقراری دوره‌های آموزش مجازی و از راه دور در دانشگاه و بهره‌برداری از قابلیت‌های بالای فناوری اطلاعات در حوزه آموزش و یادگیری در خصوص تحقق انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی پیشنهاد می‌شود.

۲. دسترسی به منابع اطلاعاتی و علمی متنوع، تخصیص منابع مالی کافی و پشتیبانی محققان، انجام دادن تحقیقات بین رشته‌ای، تعامل پویا با دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی، تشکیل گروهها و تیمهای پژوهشی به منظور افزایش انعطاف‌پذیری تحقیقاتی پیشنهاد می‌شود.
۳. انعطاف‌پذیری مالی از مجرای تنوع منابع تأمین مالی داخل و خارج دانشگاه قابل حصول است. بنابراین، در باره موارد یاد شده در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه باید اولویت ویژه‌ای به تجاری‌سازی فعالیتهای دانشگاه در امور آموزش و پژوهش، تعامل و ارتباط نزدیک با نظام بانکی کشور و کنترل منابع مالی و نقدینگی سازمان داده شود. مواردی نظیر ارائه دوره‌های آموزشی متنوع و مطابق با نیاز متقاضیان در خارج از نظام دانشگاه، ارائه طرحهای تحقیقاتی به مراکز دولتی و خصوصی در حوزه صنعت و خدمات، توسعه ابداعات و اختراعات، برای افزایش سطح انعطاف‌پذیری مالی و تقویت عملکرد مالی و غیر مالی پیشنهاد می‌شود.
۴. توجه ویژه به مباحث منابع انسانی و رفتار سازمانی نظیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استقرار نظام آموزش و بهسازی کارکنان، استقرار نظام مدیریت مشارکتی، شناسایی تعارضات و رفع موانع ارتباطی به منظور افزایش انعطاف‌ساختاری پذیری پیشنهاد می‌شود.
۵. توسعه و بومی‌سازی نرم‌افزارهای کاربر پسند، ارتقای سخت‌افزارها، یکپارچگی سیستمها و تدوین طرحهایی نظیر معماری فناوری اطلاعات در این سازمانها می‌تواند به مدد انعطاف‌پذیری تکنولوژیک امکان‌پذیر شود.

قدردانی

از کلیه مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان متولی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شهید بهشتی که صمیمانه پژوهشگر را یاری کرده‌اند و به‌ویژه از همکاری دفتر طرح و برنامه دانشگاه کمال تشکر و قدردانی را دارد.

References

1. Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 37(3), 261-297.
2. Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200.
3. Andrews, M. M. (1990). Strategic planning: Preparing for twenty-first century. *Journal of Professional Nursing*, 6(2), 103-112.

4. Ang, J., & Smedema, A. (2011). Financial flexibility: Do firms prepare for recession?. *Journal of Corporate Finance*, 17(3), 774-787.
5. Ansoff, H. I., Avner, J., Brandenburg, R. G., Portner, F. E., & Radosevich, R. (1970). Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms. *Long Range Planning*, 3(2), 2-7.
6. Arslan, O., Florackis, C., & Ozkan, A. (2010). *Financial flexibility, corporate investment and performance*. Retrieved June 12, 2011 from www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1234682 or www.efmaefm.org/OEFMAMEETINGS/.../2011-Braga/papers/0466.pdf.
7. Bancel, F., & Mittoo, U. R. (2011). Financial flexibility and the impact of the global financial crisis. *International Journal of Managerial Finance*, (2), 179-216.
8. Booker, D. M., Heitger, D. L., & Schultz, T. D. (2010). The effect of causal knowledge on individuals perceptions of nonfinancial performance measures in profit prediction. *Journal of Advances in Accounting*, 27(1), 90-98.
9. Boyd, B. K., & Reuning-Elliott, E. (1998). *A measurement model of strategic planning*. *Journal of Strategic Management*, 19, 181-192.
10. Bracker, J. Y. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503-522.
11. Burt, D. N. (1978). Planning and performance in Australian retailing. *Long Range Planning*, 2(3), 62-66.
12. Burton, R. M. B. H., Eriksen, B. H., Hakonsson, D. D., Knudsen, T., & Snow, C. C. (2008). *Designing organizations: 21ST century approaches*. Published By Springer Science + Business Media.
13. Byerlee, D., & Echeverría, R. G. (2002). *Agricultural research policy in an era of privatization*. New York, Published by CABI Publishing.
14. Chen, A., & Kasikitwiwat, P. (2011). *Modeling capacity flexibility of transportation networks*. *Transportation Research Part A*, 105-117.

15. Chen, H. Y., Ho, J. C., & Kocaoglu, D.F. (2009). A strategic technology planning framework: A case of Taiwan's semiconductor foundry industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(1), 4-15.
16. Clark, B. R., & Neave, G. R (1992). *The encyclopedia of higher education*. New York, Published by Pergamon Press.
17. Clarke, G. (1997). Reassessing resource allocation strategies in higher education: Methods for analysis. *International Journal of Educational Management*, 11(6), 286- 292.
18. Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: Who are the customers?. *International Journal of Educational Management*, 8(6), 29-36.
19. Coram, P. J., Mock, T. J., & Monroe, G. S. (2011). Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators, *The British Accounting Review*, 43(2), 87-101.
20. De Toni, A., & Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities (OMEGA). *The International Journal of Management Science*, 33(6), 525-540.
21. Eapen, G. (2010). *Flexibility: Flexible companies for the uncertain world*. Published by Taylor and Francis Group.
22. Eastlack, J., & McDonald, P. (1970). CEO's role in corporate growth. *Harvard Business Review*, 48(3), 150-163.
23. Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
24. Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E.(2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.
25. Farhadi, M., Rashidi, M., & Asili, G. (2005). Performance management model and its new challenges on the Iranian R&D. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 10 (4), 151-174(in Persian).

26. Feletto, E., Wilson, L. K., Roberts, A. S., & Benrimoj, S. I. (2011). Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(1), 27-38.
27. Firooz Abadi, H., & Aghamohammad, D. (2009). Strategic planning in higher education emphasis on education in universities of armed forces officer. *Strategic Defense Studies*, No. 36, Spring and Summer, P.1(in Persian).
28. Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466.
29. Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
30. Fullerton, R. R., & Wempe, W. F. (2009). Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(3), 214-240
31. Gamba, A., & Triantis, A. (2008). The value of financial flexibility. *Journal of Finance*, 63(5), 2263-2296.
32. Grecho, A. S. (2008). Determining criteria and indicators for success in higher education programs focused on environmental sustainability. Unpublished dissertation. North Carolina State University.
33. Grinyer, P. H., & Norburn, D. (1975). Planning for existing markets: Perceptions of executives and financial performance. *Journal of the Royal Statistical Society*, 138(1), 70-97.
34. Guth, W. D. (1972). The growth and profitability of the firm: A managerial explanation. *Journal of Business Policy*, 2(3), 31-36.
35. Hajipour, B., & Soltani, M. (2008). Research strategic planning in universities and higher education institutions; Case Study: Imam Sadiq

- University (A.S). *Strategic Management Thought*, 2(1),183-224(in Persian).
36. Hayhoe, R. (1989). *China's universities and the open door*. Published by M. E. Sharpe.
37. Hayward, F. M., Ncayiyana, D. J., & Johnson, J. E. (2003). *A guide to strategic planning for African higher education institutions*. Published by Centre for Higher Education Transformation (CHET).
38. Heeks, R. (2002). *Reinventing government in the information age: International practice in IT-enabled public sector reform*. London, Published By Taylor & Francis e-Library.
39. Hisrich, R. D. (2004). *Small business solutions: How to fix and prevent the thirteen biggest problems that derail business*. McGraw-Hill Professional, Business & Economics.
40. Holdaway, E. A. P., & Meekison, J. (1990). Strategic planning at a Canadian university. *Long Range Planning*, 23(4), 104 - 113.
41. Honey, M. (2004). Flexible learning for postgraduate nurses: A basis for planning. *Nurse Education Today*, 24, 319-325.
42. Hood, H. (1991). A public management for all seasons?. *Journal of Public Administration*, 69(1),3-19.
43. Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, 37(4), 471-481.
44. Javdani, H. (2009). Globalization and higher education: A gap between theory and action-new strategies for development of Iranian higher education system. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 15 (3), 107-130(in Persian).
45. Julie, F.B., & Wentz, M. (2006). Beyond Baldrige: What the first institution of higher education to receive the Malcolm Baldrige. National Quality Award has learned in the five years, University Business. Retrieved from <http://www.amazon.com/Beyond-Baldrige-institution-education-University>.

46. Kallman, E. A., & Shapiro, H. J. (1978). The motor freight industry: A case against planning. *Long Range Planning*, 11(1), 81-86.
47. Kazan, H., Ozer, G., & Tansel Cetin, A. (2006). Insights from research the effect of manufacturing strategies on financial performance. *Journal of Measuring Business Excellence*, 10(1), 14-26.
48. Khan, B. H. (2007). *Flexible learning in an information society*. London, Information Science Publishing (an imprint of Idea Group Inc).
49. Klein, H. E. (1981). The impact of planning on growth and profit. *Journal of Bank Research*, 12(2), 105-109.
50. Kohan, A., Shabani Varaki, B., & Rahimnia, F. (2009). Epistemological belief and strategic planning in higher education. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 15 (1), 27-50 (in Persian).
51. Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 11(6), 238- 247.
52. Kudla, R. J. (1980). The effects of strategic planning on common stock returns. *Academy of Management Journal*, 23(1), 5-20.
53. Leontiades, M., & Tezel, A. (1980). Planning perceptions and planning results. *Strategic Management Journal*, 1(1), 65-75.
54. Lerner, A. L. (1999). A strategic planning primer for higher education. Retrieved March 20, 2011 from http://www.sonoma.edu/aa/planning/Strategic_Planning_Primer.pdf.
55. Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Galan, J. L. (2011). Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning. *Journal of Personnel Review*, 40(5), 625-642.
56. Malik, D. W. (1975). Long range planning and organizational performance. *Long Range Planning*, 8(6), 60-64.
57. Mehregan, M., & Dehghan Nayeri, M. (2009). A model on strategic evaluation of higher education institutions. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 15 (2), 55-79 (in Persian).

58. Mintzberg, H.(1994). The fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
59. Nelson, K. M., Nelson, H. J., & Ghods, M. (1997). Technology flexibility: Conceptualization and validation and measurement. Paper Presented at 30th International Conference on System Sciences, Hawaii, Vol. 3.
60. Obeng, K., & Ugboro, I. (2008). Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(3), 420-439.
61. Oriani, R., & Sobrero, M. (2002). Assessing the market valuation of firms' technological knowledge: A real options perspective. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, August, 9-13.
62. Pearce, J. A. II., Freeman, E. B., & Robinson, R. B. Jr. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658-675.
63. Pramod, M., & Garg, S. (2006). Analysis of flexibility requirements under uncertain environments. *Journal of Modeling in Management*, 1(3), 196-214.
64. Ramanujam, V. N., Venkatraman, V. N., & Camillus, J. C. (1986). Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning. *Academy of Management Journal*, (29), 347-372.
65. Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long range planning*. New York Published by Wiley.
66. Rhyne, L. C. (1986). The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 423-436.
67. Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1983). The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3), 197-207.

68. Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
69. Robinson, R. B., Pearce, J. A., Vozikis, G. S., & Mescon, T. S. (1984). The relationship between stage of development and small firm planning and performance. *Journal of Small Business Management*, 22(2), 45-52.
70. Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *The Journal of Business Research*, 61, 99-108.
71. Rue, L. W., & Fulmer, R. M. (1974). The practice and profitability of long-range planning. *Managerial Planning*, 22(6), 1-7.
72. Rue, L. W., & Fulmer, R. M. (1973). Is long-range planning profitable? Proceedings of the Academy of Management Conference, Boston, MA, 66-73.
73. Sapp, R. W., & Seiler, R. E. (1981). The relationship between long-range planning and financial performance of US commercial banks. *Managerial Planning*, 29, 26-32.
74. Sirat, M. B. (2010). Strategic planning directions of Malaysia's higher education: University autonomy In the midst of political uncertainties. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 59(4), 461-473.
75. Sohn, M. H., You, T., Lee, S. L., & Lee, H. (2003). Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: A weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. *Expert System with Application*, 25(3), 279-292.
76. Suarez, F. F., Cusumano, A. M., & Fine, H. C. (1991). Flexibility and performance: A literature critique and strategic framework. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management in its series Working papers with number, 3291-3298.
77. Tsiakkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: The case of Cyprus. *International Journal of Education Management*, 16(1), 6-17.

78. Van Meel, R.M. (1997). How to augment effectiveness and flexibility by curriculum development in Agricultural Higher Education. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 4(3),151-161.
79. Verdu', A. J., & Go'mez-Gras, J. M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
80. Welch, J. B. (1984). Strategic planning could improve your share price. *Long Range Planning*, 17(2), 144-147.
81. Weyseh, S. M., & Nab, M. (2007). The proposed model for Iran's strategy in higher education (public sector), Second International Conference on Strategic Management, Retrieved from <http://www.ensani.ir/fa/content/61447/default.aspx>(in Persian).
82. Whitehead, D. D., & Gup, E. B. (1985). Bank and thrift profitability: Does strategic planning really pay? *Economic Review*, 70, 14-25.
83. Yazdanpanah, A.A., & Ehsani, A. (2010). Model for performance evaluation indicators of higher education in the process of strategic planning, scientific. *Quarterly Journal of Research in Human Resources Management*, 2, 1 (in Persian).
84. Zakersalehi G. (2009). The survey of research situation in Iran and suggestion for research policies and goals of fifth development plan. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 15 (3), 51-78(in Persian).
85. Zhou, M. (2011). Advances in education and management. International Symposium, Dalian, China, Proceedings, Part 4, Published By Springer.