



Strategic Management in Universities: A Comparative Analysis of National and International Approaches from a Scientometric Perspective

Mansoureh Serati Shirazi¹✉, Rouhallah Khademi², Saeed Bakhtiari³

1. Assistant Professor, Science and technology Research Scientometrics Unit, Islamic World Science and Technology Monitoring and Citation Institute (ISC), Shiraz, Iran (corresponding author). E-mail: serati@isc.ac
2. Associate Professor, Department of Information Science & Knowledge Studies, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: r.khademi@semnan.ac.ir
3. Assistant Professor, Science and technology Research Scientometrics Unit, Islamic World Science and Technology Monitoring and Citation Institute (ISC), Shiraz, Iran. E-mail: bakhtiari@isc.ac

Article Info

Article type:
Research

Article history:

Received: 2026/03/26

Received in revised:
2026/04/13

Accepted: 2026/04/26

Available online: 2026/05/06

Keywords:

University Strategic
Management, Scientometric
Approach, Keywords Co-
occurrence, Network mapping,
Emerging topics.

ABSTRACT

Objective: This study aims to conduct a comparative scientometric analysis of the domestic and international literature on strategic planning and management in higher education, with a particular focus on universities, in order to identify the thematic structure, research trends, and knowledge gaps through scientometric and network analysis approaches.

Methodology: This study employed a scientometric approach. The dataset consisted of 135 domestic publications indexed in the ISC Scientific Content Database and 8,697 international publications retrieved from the Scopus database. No temporal restrictions were applied; all records indexed from the inception of each database until the data collection date were included. Data were analyzed using the Ravar Matrix software and the Bibliometrix package. The thematic structure and developmental dynamics of the field were examined through keyword co-occurrence analysis and Callon's strategic diagrams.

Finding: The findings indicate that strategic planning and management in universities share a common conceptual core in both the domestic and international literature; however, they differ considerably in terms of thematic orientation, conceptual maturity, and research priorities. Four thematic clusters were identified in the domestic literature, whereas three major clusters emerged in the international literature. In the domestic literature, the main research themes include strategic planning, performance evaluation, knowledge management, the balanced scorecard, mission, vision, and information technology, with a primary emphasis on strategic planning as a managerial tool and planning process. In contrast, the international literature extends beyond planning instruments to focus on students' experiences, learning processes, educational quality, curriculum design, sustainable development, innovation, decision-making, leadership, and management in higher education and health systems. The findings also reveal that the domestic literature has notable research gaps in stakeholder orientation, leadership, outcome-oriented research, sustainability, and digital transformation.

Result: The comparison between the domestic and international literature suggests that although domestic studies have addressed the core concepts of strategic planning, greater emphasis is needed on stakeholder-oriented, human-centered, outcome-oriented, and future-oriented research, particularly in the areas of sustainability and digital transformation, to enhance the effectiveness of university management. This study provides a foundation for future research and contributes to aligning strategic planning in universities with national and global needs.

Cite this article: Serati Shirazi, Mansoureh; Khademi, Rouhallah; Bakhtiari, Saeed (2026). Strategic Management in Universities: A Comparative Analysis of National and International Approaches from a Scientometric Perspective, *Applied Scientometric Studies*, 3(1), 117 - 133. <https://doi.org/10.22091/apss.2026.15774.1094>



© Author(s) retain the copyright and full publishing rights.

Publisher: University of Qom.

DOI: <https://doi.org/10.22091/apss.2026.15774.1094>

مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها: تحلیل تطبیقی رویکردهای ملی و بین‌المللی از منظر علم‌سنجی

منصوره صراطی شیرازی^۱✉، روح اله خادمی^۲، سعید بختیاری^۳

۱. استادیار، گروه پژوهشی سنجش علم و فناوری موسسه استنادی و پایش علم و فناوری جهان اسلام، شیراز، ایران (نویسنده مسئول). رایانامه: serati@isc.ac
۲. دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: r.khademi@semnan.ac.ir
۳. استادیار، سنجش علم و فناوری موسسه استنادی و پایش علم و فناوری جهان اسلام (ISC)، شیراز، ایران. رایانامه: bakhtiari@isc.ac

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی. تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۰۶ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۰۶ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۲/۱۶ کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی دانشگاه‌ها، رویکرد علم‌سنجی، هم‌رخدادی واژگان، ترسیم شبکه، موضوعات نوظهور.	هدف: این پژوهش با هدف مطالعه تطبیقی پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی، با تمرکز بر دانشگاه‌ها، انجام شده است تا ساختار موضوعی، روندهای پژوهشی و شکاف‌های موجود را از طریق علم‌سنجی و تحلیل شبکه‌ای شناسایی کند. روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع علم‌سنجی است. داده‌های بین‌المللی از پایگاه اسکوپوس و داده‌های داخلی از نمایه علوم پایگاه آی‌اس‌سی، بدون محدودیت زمانی و از ابتدای پوشش پایگاه‌ها تا زمان استخراج داده‌ها، گردآوری شد. در مجموع، ۱۳۵ مقاله داخلی و ۸۶۹۷ مدرک بین‌المللی استخراج و با استفاده از نرم‌افزارهای Ravar Matrix و Bibliometrix تحلیل شدند. برای شناسایی ساختار موضوعی و پویایی حوزه، از تحلیل هم‌رخدادی واژگان و نمودار راهبردی کالون استفاده شد. یافته‌ها: نتایج نشان داد مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها در هر دو سطح داخلی و بین‌المللی بر یک هسته مفهومی مشترک استوار است، اما از نظر جهت‌گیری، مفاهیم و بلوغ موضوعات تفاوت‌های معناداری دارند. در سطح داخلی چهار خوشه موضوعی و در سطح بین‌المللی سه خوشه کلیدی شناسایی شد. در ادبیات داخلی، برنامه‌ریزی راهبردی، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش، کارت امتیازی متوازن، مأموریت، چشم‌انداز و فناوری اطلاعات محورهای اصلی پژوهش‌ها را تشکیل می‌دهند و تمرکز بیشتر بر تدوین برنامه و ابزارهای مدیریتی است. در مقابل، پژوهش‌های بین‌المللی علاوه بر کیفیت آموزش و طراحی برنامه درسی، بر تجربه دانشجو، فرایند یادگیری، توسعه پایدار، نوآوری، تصمیم‌گیری، رهبری و مدیریت در آموزش عالی و نظام سلامت تأکید دارند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که ادبیات داخلی در موضوعاتی مانند رهبری، ذی‌نفع‌محوری، پیامدمحوری، پایداری و تحول دیجیتال با خلأهای پژوهشی مواجه است. نتیجه‌گیری: مقایسه ادبیات داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های داخلی بنیان‌های برنامه‌ریزی راهبردی را پوشش داده‌اند، اما برای ارتقای اثربخشی مدیریت دانشگاه‌ها، توسعه پژوهش‌های ذی‌نفع‌محور، انسان‌محور، آینده‌نگر و پیامدمحور، به‌ویژه با تمرکز بر پایداری و تحول دیجیتال، ضروری است. این پژوهش می‌تواند مبنایی برای جهت‌دهی مطالعات آینده و تقویت پیوند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها با نیازهای ملی و جهانی فراهم آورد.

استناد: صراطی شیرازی، منصوره؛ خادمی، روح اله؛ بختیاری، سعید (۱۴۰۵). مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها: تحلیل تطبیقی رویکردهای ملی و بین‌المللی از منظر



علم‌سنجی. مطالعات کاربردی علم‌سنجی، ۳ (۱)، ۱۱۷-۱۳۳. <https://doi.org/10.22091/apss.2026.15774.1094>

© نویسنندگان.

ناشر: دانشگاه قم.

۱. مقدمه

تحولات سریع در دنیای امروز سبب تغییر وظایف دانشگاه‌ها در جامعه شده است و آن‌ها را به‌سوی ایفای نقش‌هایی فراتر از آموزش و پژوهش هدایت کرده است. این شرایط، دانشگاه‌ها را ملزم به ارتباط با محیط‌هایی خارج از محیط‌های آموزشی کرده و برنامه‌ریزی و اقدامات راهبردی در این نوع مؤسسه‌ها را ضروری ساخته است (خواستار، باتمانی و امیدیان، ۱۳۹۴). برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزش عالی طی چند دهه اخیر از یک رویکرد وارداتی از بخش خصوصی به یک ضرورت نهادی مستمر تبدیل شده است. این فرایند، به‌عنوان یک رویکرد ساختاریافته و هدفمند برای بهبود کیفیت آموزش و پیامدهای یادگیری تعریف می‌شود که شامل مجموعه‌ای از اقدامات راهبردی از جمله برنامه‌ریزی، اجرا، پایش، و ارزیابی است. در سطح سازمانی، ابعاد مختلفی از مدیریت راهبردی درکانون توجه قرار گرفته‌اند، از جمله بیانیه‌های مأموریت نهادهای آموزش عالی، توسعه و اجرای برنامه‌های راهبردی، و کاربرد ابزارهای مدیریت راهبردی مانند تحلیل سوات^۱ و کارت امتیازی متوازن (فومسولی و هلاچنکو^۲، ۲۰۲۳). فشارهای خارجی برآمده از نهادهای تأمین مالی، الزامات تضمین کیفیت و رقابت روزافزون میان دانشگاه‌ها، از مهم‌ترین عوامل گرایش نهادهای آموزش عالی به برنامه‌ریزی راهبردی بوده‌اند؛ به‌گونه‌ای که امروزه این رویکرد به یکی از ارکان اصلی مدیریت دانشگاهی تبدیل شده است. با این حال، میزان ارزش و اثربخشی ادراک‌شده برنامه‌ریزی راهبردی در میان اعضای هیئت علمی، مدیران میانی و رؤسای واحدهای دانشگاهی تفاوت قابل‌توجهی دارد (گریوز و اریکسون^۳، ۲۰۲۴). مدیریت راهبردی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها شامل برنامه‌ریزی، نظارت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی است که با هدف تحقق اهداف سازمان انجام می‌شود. دانشگاه‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها، با تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان، شاخص‌های عملکردی و برنامه‌های اجرایی، مسیر توسعه خود را ترسیم کرده و راهبردهای متناسب را بر پایه عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد و آینده دانشگاه تدوین می‌کنند (حقیقت دوستی و دیگران، ۱۳۹۱). تحقق موفقیت در اجرای این برنامه‌ها مستلزم هماهنگی میان سطوح مختلف راهبردی، شامل راهبردهای کلان، وظیفه‌ای و عملیاتی است (کفاشان و دیگران، ۱۳۹۴). با وجود اشتراک دانشگاه‌ها در بهره‌گیری از اصول مدیریت راهبردی، رویکرد آن‌ها در تدوین اسناد راهبردی، تنظیم برنامه‌های عملیاتی و تعیین اولویت‌های توسعه‌ای یکسان نیست و در کانون‌های توجه و شیوه‌های تصمیم‌گیری تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود. از این‌رو، بررسی و تحلیل الگوهای موجود در پژوهش‌های این حوزه، به‌ویژه با بهره‌گیری از روش‌های علم‌سنجی و تحلیل شبکه، می‌تواند تصویری از روندهای پژوهشی، محورهای مورد توجه و خلأهای دانشی مدیریت راهبردی در آموزش عالی ارائه دهد.

ترسیم نقشه‌های علم از دانش علم‌سنجی سرچشمه می‌گیرد. دیداری‌سازی علم در مطالعات علم‌سنجی، بیش از پنج دهه در سطح جهان و بیش از یک دهه در ایران قدمت دارد (زندى روان، داورپناه و فتاحی، ۱۳۹۵). دیداری‌سازی انتشارات، بررسی انتشارات علمی را از ابعاد مختلف با هدف تحلیل‌های موضوعی و ساختاری میسر می‌سازد.

با توجه به اهمیت مباحث مدیریتی، در این حوزه نیز پژوهش‌های مختلفی با رویکرد علم‌سنجی انجام شده است، از جمله در پژوهشی در خارج از کشور فومسولی و هلاچنکو (۲۰۲۳)، در مروری جامع بر ادبیات مدیریت راهبردی در آموزش عالی اروپا نشان دادند که این حوزه در سطوح مختلف تحلیل ملی، سازمانی، و فردی مطالعه شده است. در سطح ملی، چارچوب‌های حاکمیتی و سیاست‌های دولتی

^۱SWOT^۲Fumasoli & Hladchenko^۳Graves & Erickson

نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به جهت‌گیری‌های راهبردی دانشگاه‌ها ایفا می‌کنند، درحالی‌که در سطح سازمانی، تمایزبایی نهادی و موقعیت‌یابی راهبردی اهمیت مضاعفی یافته‌اند. ال جفری و کاساماواتی^۱ در سال ۲۰۲۴ با استفاده از داده‌های پایگاه اسکوپوس در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ و با رویکرد علم‌سنجی و ترسیم شبکه مطالعه‌ای انجام دادند و در آن برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش و پرورش را مطالعه کردند، از جمله نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش آن‌ها این بود که برنامه‌ریزی راهبردی با مدیریت راهبردی و توسعه برنامه درسی ارتباط نزدیکی دارد. فری و گریو^۲ (۲۰۲۵) با استفاده از نرم‌افزار متن‌کاوی لکسی‌منسر^۳ (مبتنی بر الگوریتم یادگیری بیزی)، مفاهیم پرتکرار و روابط میان آن‌ها را در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های مختلف شناسایی کردند. این مطالعه الگوی بارزی از همگرایی در زبان و قالب اسناد راهبردی را آشکار ساخت که ریشه در فشارهای هم‌شکل‌سازی نهادی دارد.

در داخل کشور نیز در این حوزه می‌توان به پژوهش عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد که هم‌زمان با مروری بر ترسیم نقشه‌های علم، نقشه اداره امور عمومی (علم مدیریت دولتی) را به‌مثابه یک مطالعه موردی ترسیم کردند. همچنین، عابدی جعفری و حسین‌زاده (۱۳۹۰) با رویکرد علم‌سنجی، نقشه دانش اخلاق مدیریت و سازمان در ایران را ارزیابی نمودند. مطالعات بررسی‌شده در پژوهش آن‌ها در شش هسته اصلی و در سه بخش دسته‌بندی شدند: هسته بنیادی (عدالت توزیعی)، هسته‌های محتوایی (اخلاق، اخلاق مدیریت و اخلاق کار) و هسته‌های ساختاری (اخلاق سازمانی و کدهای اخلاقی).

طبرسا، سلیمی و همکاران (۱۴۰۳) نیز سبک‌های رهبری در گذشته، حال و آینده را با رویکرد علم‌سنجی مطالعه کردند و شش خوشه شامل «سبک‌های رهبری مبتنی بر رشد و یادگیری»، «سبک‌های رهبری مبتنی بر نقش‌های عمومی رهبر»، «سبک‌های رهبری مبتنی بر توزیع قدرت»، «سبک‌های رهبری مبتنی بر رفاه پیروان»، «سبک‌های رهبری مبتنی بر اخلاق» و «سبک‌های رهبری مبتنی بر رفتارهای غیراخلاقی حامی سازمان» را تشخیص دادند.

در میان این پژوهش‌ها برنامه راهبردی دانشگاه‌ها به‌عنوان یکی از مهمترین مباحث مدیریتی تاکنون با رویکرد علم‌سنجی به‌طور ویژه مطالعه نشده است، بر این اساس در این پژوهش سعی بر این است که پژوهش‌هایی که در داخل و خارج از ایران در حوزه مدیریت راهبردی دانشگاه‌ها منتشر شده‌اند با رویکرد علم‌سنجی و با بهره‌گیری از تحلیل هم‌رخدادی واژگان، شاخص‌های شبکه و نمودار راهبردی کالون^۴ مورد بررسی قرار گیرند تا سمت‌وسوی این پژوهش‌ها و تمرکز آن‌ها بر این حوزه مشخص شده و مقایسه‌ای میان پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شود.

۲. روش‌شناسی

این پژوهش از نوع کمی و با رویکرد و روش‌های علم‌سنجی انجام شده است. داده‌های مربوط به مقاله‌ها مقاله‌های داخلی از نمایه علوم پایگاه آی‌اس‌سی با راهبرد جست‌وجوی (دانشگاه OR مؤسسه آموزشی OR پژوهشگاه OR آموزش عالی) AND (برنامه ریزی استراتژیک OR برنامه‌ریزی راهبردی) در تاریخ ۱۴/۸/۱۴۰۴ استخراج شده‌اند. محدودیتی برای بازه سال در نظر گرفته نشد و داده‌ها از ابتدای پوشش پایگاه تا زمان استخراج آن‌ها را شامل می‌شوند. با این رویکرد ۱۳۵ مقاله استخراج شد. سپس پالایش اولیه‌ای روی مقاله‌ها مقاله‌های استخراج شده انجام شد. پس از بررسی مورد به مورد مقاله‌ها و مشورت با متخصصان این حوزه، ۳۴

¹ Al Jufri & Kusumawati

² Free & Garbuio

³ Leximancer

⁴ Callon's Strategic Diagram

مورد از مقاله‌ها که ارتباطی با موضوع نداشتند، حذف شدند. در مرحله بعد و در بخش بررسی واژگان کلیدی، پس از شناسایی برخی از مفاهیم که با واژگان مختلفی در مقاله‌ها استفاده شده بودند، داده‌ها یکدست شدند (برای مثال تحلیل سوات، ماتریس سوات، SWOT که به شکل یکسان تحلیل سوات برای همگی انتخاب و مابقی به این واژه تغییر پیدا کردند). سپس، از نرم‌افزار راورماتریس، نسخه ۲ (توکلی زاده راوری، ۱۳۹۳) برای آماده سازی داده‌ها و ایجاد ماتریس هم‌رخدادی استفاده شد. در مرحله بعد از نرم افزار بیبلیومتریکس^۱ که بر پایه زبان برنامه‌نویسی R طراحی شده و رابط کاربری آن بیبلیوشاینی^۲ (آریا و کوکوروبلو^۳، ۲۰۱۷)، برای تحلیل و به‌دست‌آوردن خروجی‌ها استفاده شد. در تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل هم‌رخداد واژگان و خوشه‌بندی استفاده شده است. از آنجا که این رابط کاربری برای داده‌های گرفته‌شده از پایگاه‌هایی مانند اسکوپوس و وب‌آوساینس طراحی شده است، برای استفاده در داده‌های فارسی گرفته‌شده از آی‌اس‌سی و پس از استخراج ماتریس هم‌رخدادی واژگان با راورماتریس، مراحل بعدی با استفاده از دستنامه نرم افزار و کد نویسی در محیط R با استفاده از کتابخانه بیبلیومتریکس و سایر زیرمجموعه‌ها از سوی محققان، برای تحلیل داده‌ها و استخراج نقشه و سایر خروجی‌ها انجام شد.

در بخش مقاله‌های بین‌الملل، از پایگاه اسکوپوس با استفاده از کوئری

(TITLE-ABS-KEY ("strategic planning" OR "strategic management" OR "strategy development" OR "strategic framework" OR "strategic approach") AND TITLE-ABS-KEY ("higher education" OR university OR "tertiary education" OR "postsecondary education" OR "academic institution*" OR "college*"))

و بدون اعمال محدودیت بازه زمانی، تا زمان جمع‌آوری داده‌ها به تاریخ ۶ نوامبر ۲۰۲۵، ۸۶۹۷ مدرک استخراج شد. پس از بررسی اولیه، واژگان مترادف شناسایی شده و با توجه به امکانات نرم افزار برای یکدستی به آن افزوده شد. همچنین برخی از واژگان که بار معنایی خاصی مرتبط با موضوع بررسی ندارند و اصطلاحات نمایه‌سازی عمومی پایگاه اسکوپوس برای تفکیک جمعیت‌شناختی نمونه‌ها هستند و واژگان تخصصی مدیریت محسوب نمی‌شوند مانند female, male, article باسیاه‌واژه‌های حذف‌شونده^۴، کنار گذاشته شدند.

در تحلیل‌ها از شاخص‌های مختلفی از جمله مرکزیت شبکه (شامل بینایی^۵ و نزدیکی^۶) و رتبه صفحه^۷ استفاده شده است. در تحلیل شبکه‌های اجتماعی، مرکزیت بینایی میزان قرار گرفتن یک گره روی کوتاه‌ترین مسیرها میان سایر گره‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و بدین ترتیب نقش آن در کنترل جریان اطلاعات یا ایفای نقش واسطه‌گری را نشان می‌دهد (فریمن^۸، ۱۹۷۷). مرکزیت نزدیکی بیانگر میزان نزدیکی یک گره به تمامی گره‌های دیگر شبکه است و بنابراین کارایی در ارتباط و میزان دسترسی را منعکس می‌کند (فریمن، ۱۹۷۸/۱۹۷۹). رتبه صفحه که در ابتدا برای رتبه‌بندی صفحات وب توسعه یافته، مرکزیت یک گره را با برآورد احتمال

¹ Bibliometrix

² Biblioshiny

³ . Aria & Cuccurullo

⁴ . Stop list

⁵ . Betweenness

⁶ . Closeness

⁷ . Page Rank

⁸ Freeman

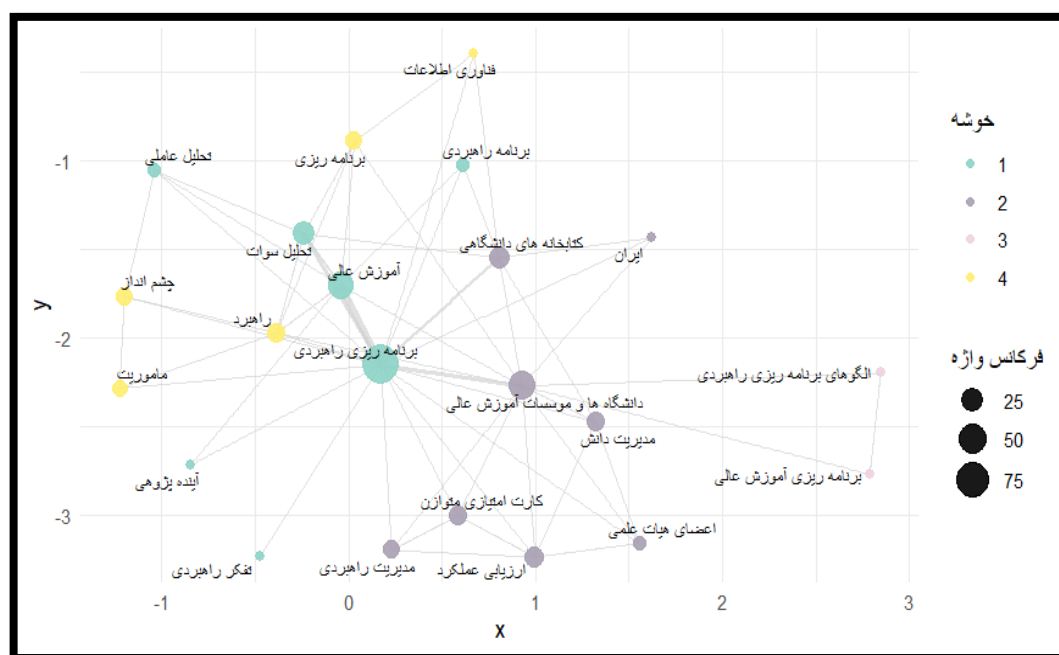
رسیدن یک گام تصادفی^۱ به آن گره اندازه‌گیری می‌کند و به پیوندهایی که از گره‌های با رتبه بالاتر می‌آیند وزن بیشتری می‌دهد. در تحلیل شبکه‌های اجتماعی، این شاخص به‌طور گسترده به‌عنوان معیاری برای سنجش پرستیژ یا نفوذ در شبکه‌های جهت‌دار به‌کار می‌رود (برین و پیج^۲، ۱۹۹۸؛ پیج، برین، موتوانی^۳؛ وینوگراد^۴، ۱۹۹۹).

همچنین در پژوهش حاضر، برای شناسایی ساختار موضوعی و پویایی حوزه مطالعه از نمودار راهبردی کالون^۵ (کالون^۶ و دیگران، ۱۹۹۱) برپایه تحلیل هم‌رخداد واژگان، استفاده شده است. این نمودار با محاسبه دو شاخص «مرکزیت» (درجه ارتباط خوشه با سایر خوشه‌های شبکه) و «چگالی» (قدرت پیوندهای داخلی درون خوشه) موضوعی را در چهار ربع ترسیم می‌کند: ربع اول (موضوعات محوری و بالغ)، ربع دوم (موضوعات تخصصی و منزوی)، ربع سوم (موضوعات درحال ظهور یا افول)، و ربع چهارم (موضوعات پایه‌ای و فراگیر اما کمتر توسعه‌یافته). این رویکرد امکان تشخیص هم‌زمان موضوعات هسته، حاشیه‌ای، نوظهور، و روندهای میان‌رشته‌ای حوزه را فراهم می‌کند و به‌عنوان یکی از معتبرترین ابزارهای تحلیل ساختاری در علم‌سنجی شناخته می‌شود.

۳. نتایج

نقشه مفهومی از تولیدات علمی داخلی

تحلیل داده‌ها براساس تکنیک هم‌رخداد واژگان، چهار خوشه موضوعی را نشان می‌دهد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. ساختار مفهومی برآمده از هم‌رخدادی واژگان پژوهش‌های داخلی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها

برای بررسی بیشتر، هرکدام از خوشه‌ها به‌همراه گره‌های آن و شاخص‌های شبکه جداگانه بررسی خواهند شد.

- 1 random walk
- 2 Brin & Page
- 3 Motwani
- 4 Winograd
- 5 Callon's Strategic Diagram
- 6 Callon

خوشه ۱، شامل هفت مفهوم یا واژه است که برنامه‌ریزی راهبردی با هم‌رخداد کل ۱۰۰ بیشترین هم‌رخدادی را داشته است. این واژه هم‌چنین بیشترین عدد شاخص بینابینی، نزدیکی، و رتبه صفحه را به خود اختصاص داده است. براساس این سنج‌ها که ابعاد مکملی از اهمیت در شبکه را آشکار می‌سازند و چارچوبی جامع برای تحلیل نفوذ و اتصال فراهم می‌کنند، می‌توان این واژه را مهمترین واژه این خوشه دانست. براساس این خوشه برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی با تحلیل سوات هم‌بندی زیادی دارد.

جدول ۱. واژگان خوشه ۱ به همراه شاخص‌های بررسی شبکه برآمده از هم‌رخدادی واژگان در پژوهش‌های داخلی

نام	فراوانی	مرکزیت بینابینی	مرکزیت نزدیکی	pagerank
آموزش عالی	۴۰	۳۲/۱۴۰	۰/۰۱۱	۰/۰۸۸
آینده پژوهی	۶	۰	۰/۰۰۸	۰/۰۱۸
برنامه راهبردی	۸	۱/۵۳۵	۰/۰۰۹	۰/۰۲۲
برنامه ریزی راهبردی	۱۰۰	۵۰/۹۱۸	۰/۰۱۲۵	۰/۲۲۰
تحلیل سوات	۲۶	۶/۹۴۱	۰/۰۱۰	۰/۰۵۹
تحلیل عاملی	۸	۹/۹۴۲	۰/۰۱۰	۰/۰۲۲
تفکر راهبردی	۶	۰	۰/۰۰۵	۰/۰۱۸

خوشه ۲، شامل هشت واژه و مفهوم است که دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی بالاترین عدد شاخص‌های مختلف شبکه را داراست. پس از آن کتابخانه‌های دانشگاهی بیشترین عدد شاخص‌های مختلف را به دست آورده و به عبارتی این دو مفهوم، نقش تأثیرگذار، واسطه‌ای و ارتباطی، و نزدیکی بیشتری به سایر مفاهیم این خوشه را داشته‌اند. این خوشه بیشتر به نقش مدیریت دانش و کتابخانه‌های دانشگاهی در ارزیابی عملکرد برای مدیریت راهبردی می‌پردازد، به‌ویژه با استفاده از تحلیل‌هایی همچون کارت امتیازی متوازن. در جدول ۲، گره‌های این خوشه به همراه شاخص‌های مختلف آن نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. واژگان خوشه ۲ به همراه شاخص‌های بررسی شبکه برآمده از هم‌رخدادی واژگان در پژوهش‌های داخلی

واژه‌ها و مفاهیم	فراوانی	مرکزیت بینابینی	مرکزیت نزدیکی	pagerank
ارزیابی عملکرد	۱۸	۸/۰۳۰	۰/۰۱۰	۰/۰۴۵
اعضای هیات علمی	۸	۸/۶۱۱	۰/۰۱۱	۰/۰۲۳
ایران	۶	۴/۵۰۰	۰/۰۱۱	۰/۰۱۹
دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی	۴۲	۷۶/۳۳۶	۰/۰۱۳	۰/۱۰۱
کارت امتیازی متوازن	۱۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۹	۰/۰۴۰
کتابخانه‌های دانشگاهی	۲۰	۲۲/۳۱۳	۰/۰۱۲	۰/۰۵۰
مدیریت دانش	۱۴	۲/۷۸۳	۰/۰۰۹	۰/۰۳۶
مدیریت راهبردی	۱۲	۳/۱۵۰	۰/۰۱۰	۰/۰۳۱

بررسی خوشه ۳ نشان می‌دهد که در این خوشه تنها دو واژه و مفهوم قرار گرفته‌اند. الگوی برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی آموزش عالی. شاخص‌های واژگان این خوشه در جدول ۳ نشان داده شده‌اند و هر دو واژه از جایگاه یکسانی در شاخص‌ها برخوردار هستند.

جدول ۳. واژگان خوشه ۳ به همراه شاخص‌های بررسی شبکه برآمده از هم‌رخدادی واژگان در پژوهش‌های داخلی

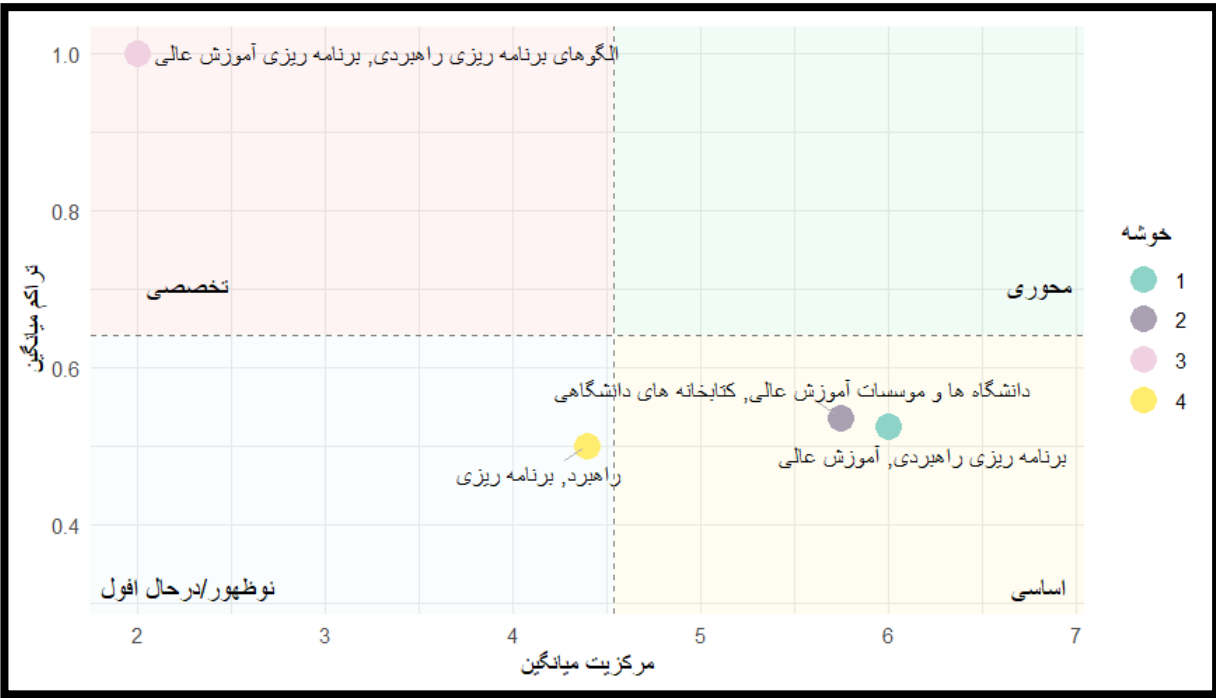
pagerank	مرکزیت نزدیکی	مرکزیت بینابینی	فراوانی	واژه‌ها و مفاهیم
۰/۰۲۵	۰/۰۰۹	۰/۰۰۰	۶/۰۰۰	الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی
۰/۰۲۵	۰/۰۰۹	۰/۰۰۰	۶/۰۰۰	برنامه‌ریزی آموزش عالی

خوشه ۴، به اجزای برنامه راهبردی می‌پردازد اما با کمک فناوری اطلاعات. واژگان راهبرد. برنامه‌ریزی و چشم انداز، مأموریت و فناوری اطلاعات به ترتیب بیشترین هم‌رخداد را داشته‌اند. در مجموع شاخص‌ها، راهبرد و برنامه‌ریزی بیشترین عدد شاخص‌های مختلف شبکه را به خود اختصاص داده‌اند. در جدول ۴ واژگان و مفاهیم و به همراه شاخص‌های مختلف تحلیل شبکه هم‌رخدادی بررسی شده، نشان داده شده است.

جدول ۴. واژگان خوشه ۴ به همراه شاخص‌های بررسی شبکه برآمده از هم‌رخدادی واژگان در پژوهش‌های داخلی

pagerank	مرکزیت نزدیکی	مرکزیت بینابینی	فراوانی	نام
۰/۰۳۲	۰/۰۱۱	۱۱/۳۰۵	۱۲/۰۰۰	برنامه‌ریزی
۰/۰۳۳	۰/۰۰۸	۰/۰۵۸۳	۱۲/۰۰۰	چشم انداز
۰/۰۴۱	۰/۰۱۲	۳۱/۳۵۹	۱۶/۰۰۰	راهبرد
۰/۰۱۹	۰/۰۱۰	۲/۹۰۰	۶/۰۰۰	فناوری اطلاعات
۰/۰۲۸	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۰	مأموریت

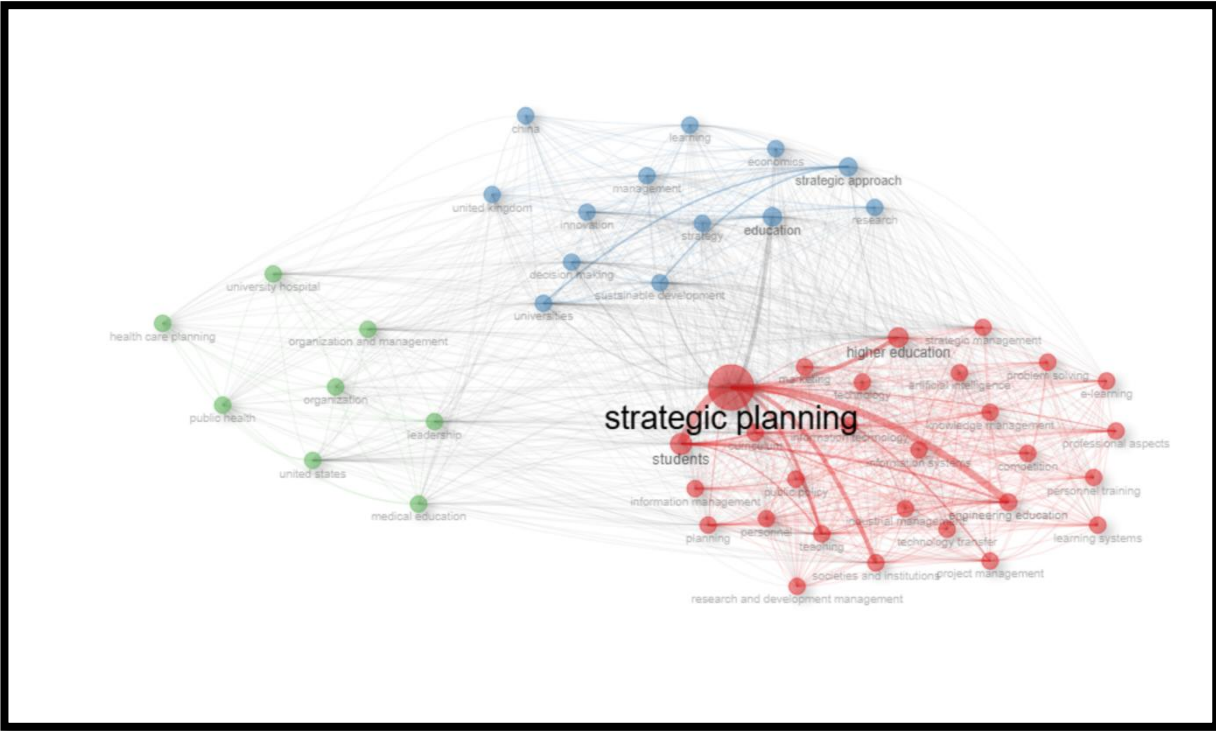
برای شناسایی موضوعات هسته، حاشیه‌ای و نوظهور از نمودار راهبردی برای تحلیل استفاده شده است. این نمودار براساس تحلیل داده‌ها در شکل ۲ نشان داده شده است. همان‌طور که در این نمودار مشخص است، برنامه‌ریزی راهبردی و آموزش عالی که مربوط به خوشه ۱ هستند و همچنین دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های دانشگاهی که مربوط به خوشه ۲ هستند، به عنوان موضوعات اساسی اما هنوز کامل توسعه نیافته این حوزه شناسایی شده‌اند. از سوی دیگر، الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی آموزش عالی که مربوط به خوشه ۳ هستند جزء موضوعات تخصصی، هسته و کامل توسعه نیافته این حوزه هستند. راهبرد و برنامه‌ریزی نیز از موضوعات نوظهور هستند که در پژوهش‌های این حوزه در کانون توجه قرار گرفته‌اند.



شکل ۲. نمودار راهبردی برآمده از تحلیل شبکه هم‌رخدادی واژگان مقاله‌های داخلی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها

نقشه مفهومی از توليدات علمی بين المللی

تحلیل داده‌های مقاله‌های بین‌المللی با استفاده از تکنیک هم‌رخدادی واژگان در این حوزه نشان می‌دهد که سه خوشه موضوعی شکل گرفته‌اند که در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. ساختار مفهومی برآمده از هم‌رخدادی واژگان پژوهش‌های بین‌المللی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها

خوشه ۱ که از ۲۸ واژه و مفهوم تشکیل شده و به‌همراه شاخص‌های شبکه در جدول ۵ نشان داده شده است، strategic planning بیشترین هم‌رخدادی و بینابینی، نزدیکی، و رتبه صفحه را به خود اختصاص داده است. students و higher education نیز به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. جایگاه این واژه‌ها در این خوشه می‌تواند نشان‌دهنده تمرکز این خوشه بر برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی با تمرکز بر آموزش و دانشجویان باشد.

جدول ۵. واژگان خوشه ۱ به‌همراه شاخص‌های بررسی شبکه برآمده از هم‌رخدادی واژگان در پژوهش‌های بین‌المللی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه

گره	مرکزیت بینابینی	مرکزیت نزدیکی	PageRank
برنامه‌ریزی راهبردی	۱۲۴/۶۱۶	۰/۰۲۱	۰/۱۲۵
دانشجویان	۱۰/۸۱۵	۰/۰۲	۰/۰۵۵
آموزش عالی	۶/۴۶۳	۰/۰۲	۰/۰۴۲
آموزش مهندسی	۰/۷۷۴	۰/۰۱۸	۰/۰۰۴
تدریس	۴/۶۱۳	۰/۰۲	۰/۰۳۸
برنامه درسی	۵/۲۸۲	۰/۰۲۱	۰/۰۳۷
جوامع و مؤسسات	۱/۱۹۵	۰/۰۱۹	۰/۰۳۳
جنبه‌های حرفه‌ای	۰/۱۰۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۹
مدیریت پروژه	۰/۳۷۸	۰/۰۱۸	۰/۰۱۹
برنامه‌ریزی	۰/۹۶۴	۰/۰۲	۰/۰۱۸
مدیریت راهبردی	۰/۶۵۳	۰/۰۱۹	۰/۰۱۶
فناوری اطلاعات	۰/۴۸۵	۰/۰۲	۰/۰۱۵
نظام‌های یادگیری	۰/۰۷	۰/۰۱۶	۰/۰۱۴
رقابت	۰/۱۷۲	۰/۰۱۸	۰/۰۱۳
آموزش الکترونیکی	۰/۱۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳
مدیریت اطلاعات	۰/۲۲	۰/۰۱۸	۰/۰۱۳
بازاریابی	۰/۳۷۸	۰/۰۲	۰/۰۱۳
آموزش کارکنان	۰/۰۸۴	۰/۰۱۷	۰/۰۱۲
حل مسئله	۰/۰۸۳	۰/۰۱۸	۰/۰۱۱
مدیریت پژوهش و توسعه	۰/۱۳۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱
فناوری	۰/۲۸۱	۰/۰۲	۰/۰۱۱
مدیریت صنعتی	۰/۰۶	۰/۰۱۷	۰/۰۱

مدیریت دانش	۰/۰۷۵	۰/۰۱۷	۰/۰۰۱
کارکنان	۰/۱۴۴	۰/۰۱۹	۰/۰۰۱
سیاست عمومی	۰/۰۲۵	۰/۰۱۸	۰/۰۰۱
انتقال فناوری	۰/۰۹۲	۰/۰۱۷	۰/۰۰۱
نظام‌های اطلاعاتی	۰/۰۶۴	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰۹
هوش مصنوعی	۰/۰۹۳	۰/۰۱۸	۰/۰۰۰۸

در خوشه ۲ که از ۱۳ واژه و مفهوم تشکیل شده است، واژگان آموزش، دانشگاه‌ها و رویکرد راهبردی بیشترین عدد شاخص‌های مختلف شبکه را به خود اختصاص داده‌اند و از این‌رو شاید بتوان این خوشه را مرتبط با برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در آموزش عالی با تمرکز بر توسعه پایدار، نوآوری و تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها دانست. واژگان این خوشه به همراه شاخص‌های شبکه مربوط به آن‌ها در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. واژگان خوشه ۲ به همراه شاخص‌های بررسی شبکه برآمده از هم‌رخدادی واژگان در پژوهش‌های بین‌المللی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه

گره	مرکزیت بینابینی	مرکزیت نزدیکی	PageRank
آموزش	۱۳/۹۸۲	۰/۰۲۱	۰/۰۴۶
دانشگاه‌ها	۷/۵۸۹	۰/۰۲۱	۰/۰۳۶
رویکرد راهبردی	۴/۶۸۵	۰/۰۱۹	۰/۰۳۴
توسعه پایدار	۲/۹۱۱	۰/۰۰۲	۰/۰۲۹
تصمیم‌گیری	۲/۵۴۱	۰/۰۲۱	۰/۰۲۳
نوآوری	۰/۷۲۵	۰/۰۱۹	۰/۰۱۴
پژوهش	۰/۶۷۵	۰/۰۰۲	۰/۰۱۴
اقتصاد	۱/۰۷۲	۰/۰۰۲	۰/۰۱۳
یادگیری	۰/۳۴۸	۰/۰۱۷	۰/۰۱۳
مدیریت	۰/۰۶۴	۰/۰۰۲	۰/۰۱۲
چین	۰/۰۲۲	۰/۰۱۴	۰/۰۰۸
راهبرد	۰/۱۹۴	۰/۰۱۸	۰/۰۰۸
بریتانیا	۰/۱۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۰۸

در خوشه ۳، با هشت واژه اصلی، واژگان ایالات متحده آمریکا، سازمان و مدیریت، و رهبری بیشترین شاخص‌های شبکه را به خود اختصاص داده‌اند. بررسی واژگان این خوشه نشان می‌دهد که بیشتر به موضوع برنامه‌ریزی راهبردی با مدیریت و رهبری در نظام

سلامت و آموزش پزشکی در دانشگاه‌ها و بیمارستان‌های دانشگاهی پرداخته است. واژگان این خوشه به همراه شاخص‌های تحلیل شبکه مربوط به هر واژه در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. واژگان خوشه ۳ به همراه شاخص‌های بررسی شبکه برآمده از هم‌رخدادی واژگان در پژوهش‌های بین‌المللی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه

گره	مرکزیت بینابینی	مرکزیت نزدیکی	PageRank
ایالات متحده آمریکا	۲/۱۳۱	۰/۰۱۸	۰/۰۲۱
سازمان و مدیریت	۰/۸۲۲	۰/۰۱۶	۰/۰۱۹
رهبری	۰/۹۴	۰/۰۱۸	۰/۰۱۶
بیمارستان دانشگاهی	۰/۲۸۶	۰/۰۱۴	۰/۰۱۳
آموزش پزشکی	۰/۳۸۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۲
سازمان	۰/۱۳۷	۰/۰۱۵	۰/۰۱۱
برنامه‌ریزی مراقبت‌های بهداشتی	۰/۰۵۱	۰/۰۱۴	۰/۰۰۸
بهداشت عمومی	۰/۰۸۷	۰/۰۱۵	۰/۰۰۸

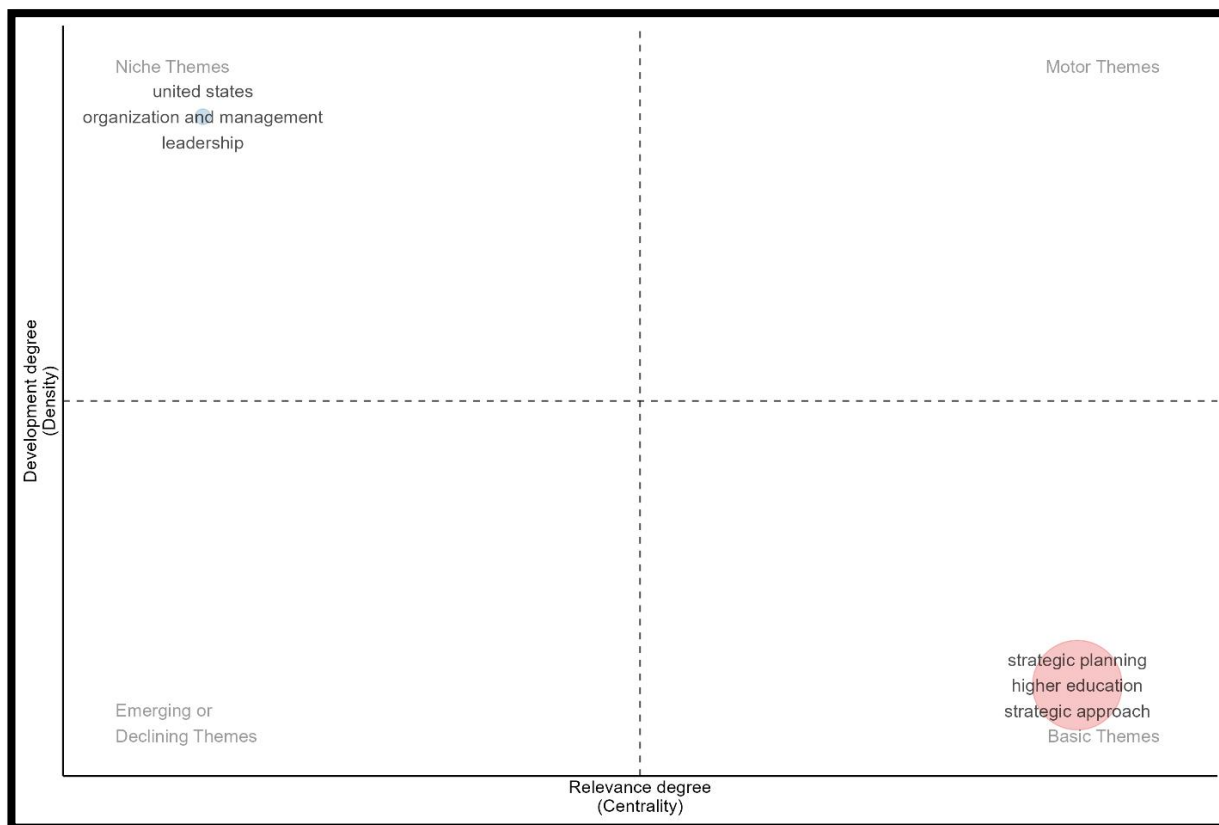
بررسی نمودار راهبردی کالون براساس شبکه هم‌رخدادی واژگان پژوهش‌های بین‌المللی حوزه مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها که در شکل ۴ ارائه شده است، نشان می‌دهد که موضوعی که در بخش «موضوعات پیش‌ران^۱» قرار دارد، به عنوان موضوع اصلی این حوزه باشد و نقش کلیدی در پیشبرد این دانش را داشته باشد، قرار نگرفته است. اما در بخش مربوط به «موضوعات تخصصی^۲» که موضوعاتی در آن شناسایی می‌شوند که توسعه یافته‌اند، اما ارتباط کمی با سایر موضوعات دارند و به عبارتی دیگر تخصصی بوده اما کمابیش منزوی هستند، مفاهیمی همچون ایالات متحده آمریکا، سازمان و مدیریت، و رهبری شناسایی شده است. در بخش مربوط به «موضوعات نوظهور یا رو به افول^۳»، که موضوعاتی در آن قرار می‌گیرند که توسعه زیادی پیدا نکرده و ارتباط زیادی هم با سایر موضوعات ندارند، به عبارتی موضوعات نوظهور هستند یا موضوعاتی که اهمیت خود را از دست داده‌اند. در این ربع هم مفاهیمی قرار نگرفته‌اند. اما در بخش مربوط به «موضوعات پایه^۴»، که موضوعاتی هستند که با موضوعات دیگر مرتبط‌اند، اما هنوز از نظر پژوهشی کاملاً توسعه نیافته‌اند. موضوعات این ربع، فرصت‌های پژوهشی آینده هستند. در این ربع، برنامه‌ریزی راهبردی، آموزش عالی و رویکرد راهبردی قرار گرفته‌اند.

¹ Motor Themes

² Niche Themes

³ Emerging or Declining Themes

⁴ Basic Themes



شکل ۴. نمودار راهبردی کالون برآمده از تحلیل شبکه هم‌رخدادی واژگان مقاله‌ها بین‌المللی حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها

۴. بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش به‌طور کلی نشان می‌دهد که مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه در هر دو سطح داخلی و بین‌المللی، پیرامون یک هسته مشترک شکل گرفته است. با این حال، تفاوت‌های معناداری در مفاهیم، جهت‌گیری‌ها، و میزان بلوغ موضوعات وجود دارد. تحلیل هم‌رخدادی واژگان و همچنین نمودار راهبردی کالون، توانسته‌اند تمایزات قابل‌توجهی را در ساختار موضوعی این حوزه روشن کند.

در سطح داخلی، چهار خوشه موضوعی شناسایی شد و در سطح بین‌المللی، سه خوشه مهم شکل گرفت. این دو نقشه در کنار هم، تصویری مقایسه‌ای از وضعیت حوزه و شکاف‌های آن به دست می‌دهند. در نتیجه، مسیرهای پژوهش‌های آینده می‌بایست این شکاف‌ها را پوشش دهند و توجه بیشتری به جوانب انسانی، رهبری، و پایداری داشته باشند.

در خوشه نخست مقاله‌های داخلی، «برنامه‌ریزی راهبردی» هم از نظر فراوانی و هم از نظر شاخص‌های مرکزیت (بینابینی، نزدیکی، و رتبه صفحه) در جایگاه کانونی قرار دارد و آموزش عالی و تحلیل سوات در رتبه‌های بعدی دیده می‌شوند. این الگو معمولاً زمانی شکل می‌گیرد که یک حوزه پژوهشی بیش از آن که بر چرخه کامل مدیریت راهبردی (از تدوین تا اجرا، ارزیابی، بازنگری، و یادگیری) متمرکز شود، بر صورت‌بندی برنامه، شناسایی وضع موجود، و کاربرد ابزارهای کلاسیک تکیه دارد. به بیان دیگر، در بخش مهمی از ادبیات داخلی، راهبرد، بیشتر در قامت تهیه برنامه و استفاده از ابزار نمایان شده است.

این برداشت هنگامی روشن‌تر می‌شود که نتایج خوشه‌بندی در کنار نمودار راهبردی کالون قرار گیرد. براساس نمودار راهبردی، برنامه‌ریزی راهبردی و آموزش عالی (و نیز برخی مؤلفه‌های خوشه دوم) در رده موضوعات پایه‌ای و فراگیر اما کمتر توسعه‌یافته قرار گرفته‌اند. معنای این جایگاه آن است که موضوعات یادشده، پیوندهای برون‌خوشه‌ای بالایی دارند، بنابراین این‌گونه استنباط می‌شود که مهم و فراگیرند.

خوشه دوم داخلی، با محوریت دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و کتابخانه‌های دانشگاهی و همراهی مفاهیمی مانند مدیریت دانش، ارزیابی عملکرد، و کارت امتیازی متوازن نشان دهنده آن است که بخش قابل‌توجهی از ادبیات داخلی، مدیریت راهبردی را از منظر پاسخ‌گویی، سنجش عملکرد، و زیرساخت‌های دانشی دنبال کرده است. از یک‌سو، این جهت‌گیری با نیازهای اجرایی و مدیریتی دانشگاه‌ها تناسب دارد و می‌تواند به تأمین ابزارهای عملیاتی کمک کند، از سوی دیگر، اگر این مسیر به حوزه‌های مکمل دیگری مانند حکمرانی دانشگاهی، مدیریت تغییر، مدیریت ذی‌نفعان، فرهنگ سازمانی، و سازوکارهای مشارکت متصل نشود، تصویری تک‌بعدی از مدیریت راهبردی ایجاد می‌شود (به عبارت دیگر، سطح راهبرد در حد سنجه‌ها و ارزیابی تنزل می‌یابد)، درحالی‌که برنامه‌ریزی راهبردی یک فرایند چندبُعدیِ تصمیم‌سازی و تعاملات محیطی و سازمانی است.

خوشه سوم داخلی تنها از دو مفهوم الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی آموزش عالی تشکیل شده است و در نمودار راهبردی، در رده موضوعات تخصصی و توسعه‌یافته قرار می‌گیرد. از این نتیجه، این‌گونه برداشت می‌شود که تلاش‌هایی برای مدل‌سازی و ارائه الگو در ادبیات داخلی شکل گرفته و از انسجام درونی برخوردار است. از سوی دیگر، کوچک‌بودن خوشه و محدودبودن پیوندهای مفهومی آن می‌تواند نشانه‌ای از اتصال کم به سایر خطوط پژوهش باشد، یعنی الگوها کمتر با مباحث اجرا، پیامدها، ارزیابی اثربخشی، یا زمینه‌های زیرساختی و نهادی دانشگاه‌ها پیوند خورده‌اند.

خوشه چهارم داخلی با مفاهیمی مانند راهبرد، برنامه‌ریزی، چشم‌انداز، ماموریت، و فناوری اطلاعات شکل گرفته و در نمودار راهبردی در دسته موضوعات نوظهور قرار دارد. این به این معناست که اگرچه توجه به فناوری اطلاعات در تعامل با سایر اجزای برنامه راهبردی در کانون توجه قرار گرفته است، اما هنوز نمی‌توان آن را به صورت یک جریان رشدیافته و تأثیرگذار زیر تحول دیجیتال راهبردی دانشگاه (حکمرانی داده، آموزش ترکیبی، پلتفرم‌های یادگیری، و بازآرایی فرایندها) در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های داخلی دانست.

بحث تطبیقی

با مقایسه نقشه مقاله‌های داخلی با نقشه مقاله‌های بین‌المللی مشاهده می‌شود که در ادبیات بین‌المللی، راهبرد بیش از آنکه به سند و ابزار نزدیک باشد، به تجربه ذی‌نفعان اصلی دانشگاه، به‌ویژه دانشجو و فرایند یادگیری متصل شده است. در خوشه اول بین‌المللی، عبارت "strategic planning" همچنان گره مرکزی است، اما پس از آن، واژگانی مانند students و education و نیز مفاهیمی چون curricula، teaching، e-learning، decision making و... برجسته‌اند، یعنی راهبرد، در امتداد کیفیت آموزش، طراحی برنامه درسی، و محیط‌های یادگیری اهمیت می‌یابد.

تفاوت دوم به بُعد انسانی و رهبری برمی‌گردد. خوشه دوم بین‌المللی با مفاهیمی مانند universities، education و strategic approach sustainable development، sustainability، innovation و موارد این‌چنینی، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در آموزش عالی با تمرکز بر توسعه پایدار، نوآوری و تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها و سایر موارد نشان می‌دهد که راهبرد دانشگاه در سطح

جهانی به‌سوی پیوند با پایداری و مسئولیت اجتماعی درحال حرکت است. در نقشه داخلی، چنین محور مستقلى دیده نمی‌شود، از این‌رو، توسعه ادبیات داخلی در این زمینه می‌تواند یکی از مسیرهای راهبردى پاسخ به نیازهای آینده دانشگاه‌ها و تعامل با جامعه به‌مثابه اکوسیستم فعالیت دانشگاه و متقاضی دریافت خدمات دانشگاه باشد.

تفاوت سوم در آخرین خوشه بین‌المللی است که خوشه مدیریت و رهبری در نظام سلامت و آموزش پزشکی در دانشگاه‌ها و بیمارستان‌های دانشگاهی که نشان‌دهنده توجه به برنامه راهبردى در نظام سلامت و آموزش عالی حوزه پزشکی به‌صورت جداگانه است که در ادبیات داخلی دیده نمی‌شود.

در مجموع، مقایسه دو نقشه نشان می‌دهد که ادبیات داخلی بیش از همه بر چارچوب‌های شکلی برنامه‌ریزی و ابزارها و نیز عناصر ارزیابی و مدیریت دانش متمرکز است، درحالی‌که ادبیات بین‌المللی، با تمرکز بر رویکرد عملگرایی، راهبرد را به یادگیری و تجربه دانشجو، ابعاد انسانی، و رهبری و پایداری متصل کرده و بدین ترتیب، یک منظومه موضوعی متنوع‌تر و متناسب‌تر با محیط درونی و بیرونی آن شکل داده است.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با بهره‌گیری از تحلیل هم‌رخدادی واژگان، شاخص‌های شبکه، و نمودار راهبردى کالون، ساختار موضوعی ادبیات «مدیریت / برنامه‌ریزی راهبردى دانشگاه» را در دو سطح داخلی و بین‌المللی ترسیم و مقایسه کرد. در ادبیات داخلی، چهار خوشه شکل گرفت. خوشه‌ای با مرکزیت برنامه‌ریزی راهبردى و ابزارهای تحلیلی؛ خوشه‌ای با تمرکز بر دانشگاه / کتابخانه / مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد؛ خوشه‌ای کوچک اما توسعه‌یافته درباره الگوهای برنامه‌ریزی؛ و خوشه‌ای نوظهور درباره پیوند اجزای برنامه راهبردى با فناوری اطلاعات. در ادبیات بین‌المللی، سه خوشه اصلی نمایان شد که در آن‌ها محور دانشجو / یادگیری جایگاهی فراگیر و چندوجهی دارد، رهبری به‌عنوان یک خط پژوهشی محوری مطرح است. براینکه این مقایسه آن است که ادبیات داخلی، هرچند هسته برنامه‌ریزی راهبردى را به‌صورت شکلی پوشش داده، اما برای افزایش کارآمدی مدیریتی در دانشگاه‌ها و کمک به ایفای نقش مؤثر و هدفمندسازی برنامه‌ریزی راهبردى، حرکت به‌سوی پژوهش‌های ذی‌نفع‌محور (به‌ویژه دانشجو)، انسان‌محور (رهبری / تغییر)، پیام‌محور (اثرگذاری واقعی)، و آینده‌نگر به‌ویژه تمرکز بر موضوعات مربوط به پایداری و تحوّل دیجیتال با توجه به گستردگی و تاثیر آن در همه ابعاد مأموریت‌های دانشگاه (پایداری و تحوّل دیجیتال) که سطح گسترده‌تر و کاربردی‌تری از پژوهش‌های این حوزه را در برمی‌گیرند، ضروری به نظر می‌رسد.

درنهایت، این پژوهش تأکید می‌کند که برای پیشبرد برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردى دانشگاه‌ها، نیاز به پژوهش‌های کاربردی و چندجانبه وجود دارد که بتوانند به‌صورت یکپارچه و جامع به چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی دانشگاه‌ها در رویارویی با تغییرات جهانی و ملی پاسخ دهند. این پژوهش می‌تواند زمینه‌ساز مطالعات بیشتر در راستای تحوّل در برنامه‌ریزی راهبردى دانشگاه‌ها و پیوند آن با نیازهای جهانی باشد.

۵. محدودیت‌ها و پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

نتایج این پژوهش مبتنی بر تحلیل هم‌رخدادی واژگان کلیدی است، از این‌رو، کیفیت و یکدستی کلیدواژه‌ها و همچنین تفاوت در شیوه نمایش‌سازی پایگاه‌ها می‌تواند بر الگوهای استخراج شده اثر داشته باشد. علاوه‌براین، اختلاف معنادار حجم داده‌ها (در سطح بین‌المللی ۸۶۹۷ مدرک تا تاریخ ۶ نوامبر ۲۰۲۵) ممکن است بر مقایسه تأثیر گذاشته باشد. به‌ویژه تمرکز تعدادی از پژوهش‌های داخلی بر

برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی و نسبت این تعداد با کل پژوهش‌های بررسی‌شده، بر تحلیل نتایج و پُررنگ شدن اثر مدیریت دانش در نمونه‌های داخلی تأثیر داشته است.

برای تکمیل تصویر حوزه، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده: (۱) تحلیل‌ها به صورت برش‌های زمانی انجام شوند تا پویایی و جابه‌جایی کانون‌های موضوعی بهتر دیده شود؛ (۲) علاوه بر کلیدواژه‌ها، از متن عنوان و چکیده با روش‌های متن‌کاوی استفاده شود؛ و (۳) مقایسه ملی و بین‌المللی به تفکیک چند کشور منتخب یا محورهای موضوعی خاص (مانند رهبری، پایداری، یا تحول دیجیتال) عمق یابد. همچنین، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌های دارای مأموریت نزدیک به هم انتخاب و مطالعات راهبردی مرتبط با آن‌ها با یکدیگر مقایسه شوند. (۴)، همچنین می‌توان این حوزه را با سایر فنون علم‌سنجی و ترسیم نقشه علمی بررسی و مقایسه کرد.

فهرست منابع

- توکلی زاده راوری، م. (۱۳۹۳). راور ماتریس: نرم افزار ایجاد ماتریس هم‌رخدادی (نسخه رایگان دوم) نرم افزار رایانه. یزد، دانشگاه یزد
- کفاشان، م.، پریخ، م.، فتاحی، ر.، و رحیم نیا، ف. (۱۳۹۴). هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۵(۱۸)، ۳۱-۵.
- Abed Jafari, H., & Hosseinzadeh, A. (2011). Mapping the knowledge of management and organizational ethics in Iran. *Methodology of Humanities*, 18(70), 59-77. [in Persian]
- Abedi Jafari, H., Aboui Ardakan, M., Aghazadeh, F., & Delbari Ragheb, F. (2011). Methodology of science mapping : A case study of science mapping in public administration. *Methodology of Humanities*, (66), 53-70. [in Persian]
- Haghighatdosti, V., Panahbar, B., Rasadi, B., & Fallah, P. (2012). Developing a strategic strategy based on the organizational life cycle : A case study of Komaj Saba Company. *The First National Conference on Accounting and Management*, Noor. <https://civilica.com/doc/191780> [in Persian]
- Khastevar, H., Batmani, M., & Omidian, M. (2015). Strategic planning of universities based on the organizational life cycle : A case study. *Journal of Management in Islamic University*, (10), 227-240. [in Persian]
- Tabarsa, G., Salimi, N., Mohajernejad, M., Asaniashari, M., & Badindehesh, M. (2024). Leadership styles : A review of the past, present, and explanation of the future using a scientometric approach with R software. *Management Studies in Improvement and Transformation*, 33(111), 1-40. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.74430.4341> [in Persian]
- Zandirovan, N., Davarpanah, M., & Fattahi, R. (2016). A review of science mapping and its methodology. *Scientometrics Research*, 2(1), 57-76. <https://doi.org/10.22070/rsci.2016.469> [in Persian]
- Al Jufri, H., & Erna Kusumawati. (2024). Strategic Planning in Education : A Bibliometric Analysis. *EVOLUTIONARY STUDIES IN IMAGINATIVE CULTURE*, 1815-1829. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1597>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.
- Brin, S., & Page, L. (1998). The anatomy of a large-scale hypertextual Web search engine. *Computer Networks and ISDN Systems*, 30(1-7), 107-117. [https://doi.org/10.1016/S0169-7552\(98\)00110-X](https://doi.org/10.1016/S0169-7552(98)00110-X)
- Callon, M., Courtial, J.-P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research : The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155-205.
- Free, C., & Garbuio, M. (2025). Is there any strategy in university strategic plans? A comparative study of the tone and content of strategic plans of Australian universities. *Australian Journal of Management*, 51(3), 675-705. <https://doi.org/10.1177/03128962251350347>

- Freeman, L. C. (1977). A set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry*, 40(1), 35-41.
<https://doi.org/10.2307/3033543>
- Freeman, L. C. (1978/1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
[https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Fumasoli, T., & Hladchenko, M. (2023). Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*, 29(4), 331-339. <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09134-5>
- Graves, B. M., & Erickson, F. J. (2024). Strategic planning in higher education: Perceptions of faculty and administrators at public institutions. *Discover Education*, 3, 264. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z>
- Page, L., Brin, S., Motwani, R., & Winograd, T. (1999). *The PageRank citation ranking: Bringing order to the Web* (Technical Report). Stanford InfoLab. <http://ilpubs.stanford.edu:8090/422/>