

برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی یک ضرورت یا انتخاب: مطالعه تطبیقی و تحلیل نیاز

دکتر جعفر باقری نژاد*

چکیده

امروزه دانشگاه‌ها علاوه بر مأموریت آموزشی و تحقیقاتی، در فرایند نوآوری و توسعه فناوری مشارکت فزاینده‌ای را عهده‌دار هستند. این فرایند، مستلزم تحول در ساختارها، سیستم‌ها و ساز و کارهای آموزشی، پژوهشی و مدیریتی است. یکی از عوامل زمینه‌ساز تحقق فرایند مذکور، اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌هاست. فرایند موفق و جامع برنامه‌ریزی راهبردی با ترکیب مؤثر خصیصه‌هایی نظیر آینده‌نگری، تمرکز بر پیش‌بینی روند آتی، تحلیل عمیق از روندها و ارائه سناریوهای ممکن از آینده، تحلیل داده‌های درونی و بیرونی دانشگاه، سازگاری با محیط و ایجاد سیستم و ساختاری منعطف، چارچوبی را برای دستیابی به مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه را قادر می‌سازد به روندهای نوظهور، رویدادها، چالش‌ها و فرصت‌ها در چارچوب چشم‌انداز و مأموریتش، پاسخ گوید و چنانچه با موفقیت پیاده شود، در تمامی حوزه‌های راهبردی و عملیاتی دانشگاه تأثیر می‌گذارد و بخشی از فلسفه و فرهنگ آن خواهد شد.

این مقاله ضمن تمرکز بر نیاز محیط‌های آموزشی و پژوهشی به برنامه‌ریزی راهبردی از طریق یک مطالعه تطبیقی و انجام تحلیل مقایسه‌ای قصد دارد به شفاف نمودن موضوعات مرتبط پردازد و چارچوبی برای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها ارائه کند. در این رابطه، لزوم برقراری فضا و جو تفکر و بینش راهبردی در مؤسسات آموزش عالی، انجام برنامه‌ریزی راهبردی و تأکید بر تدوین برنامه‌های راهبردی خاص آموزش، پژوهش، منابع انسانی و تحول در سیستم‌ها و ساختار، از یافته‌هایی است که در این مقاله منعکس خواهد شد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر راهبردی، خصیصه‌های کارکردی، محیط‌های آموزشی و پژوهشی

مقدمه

در طول دهه‌های اخیر، تقریباً در هر جنبه‌ای از زندگی اقتصادی، سازمان‌های اجتماعی و حتی اولویت‌های فردی، تغییرات عمده‌ای روی داده است. برنامه‌های آموزشی موجود باید با توجه به تمایلات و گرایش‌های آتی جامعه متحول شوند. راهبردها باید آن قدر توسعه یابند تا تضمین کنند که مؤسسات مسئولیت خود را در قبال نیازهای جامعه و افراد انجام می‌دهند. این امر، مستلزم تجهیز دانشگاه به توانایی برنامه‌ریزی راهبردی است. دانشگاه با تحلیل محیط داخلی و بیرونی خود و شناسایی نقاط قوت، نقاط قابل بهبود، فرصت‌ها، تهدیدها و عوامل کلیدی موفقیت چارچوبی را فراهم می‌سازد، که تضمین‌کننده بقاء و مزیت رقابتی‌اش است. برنامه‌ریزی، یک روال رسمی و نظام‌مند برای ارائه خروجی، به فرم یک سیستم یکپارچه از تصمیمات است. تفکر در باره آینده و تلاش برای کنترل آن مهم‌ترین مؤلفه برنامه‌ریزی است (مینتزبرگ^۱).

برنامه‌ریزی راهبردی با تعاریف راهبردی مرتبط است. «آرنولد هاکس و نیکولاس مجلوف»^۲، تعاریف جامعی از راهبرد به صورت زیر بیان می‌دارند:

■ قصد سازمان را برحسب اهداف بلندمدت، برنامه‌های عملیاتی و اولویت‌های تخصیص منابع تعیین می‌کند؛

■ کسب و کارهایی را که سازمان در آن فعالیت دارد و یا خواهد داشت، انتخاب می‌کند؛

■ تلاش دارد که با پاسخگویی مناسب به فرصت‌ها و تهدیدهای محیط و بهره‌برداری از نقاط قوت و موشکافی نقاط قابل بهبود سازمان، به یک مزیت پایدار بلندمدت در هر یک از کسب و کارهایش دست یابد؛

■ وظایف مختلف مدیریتی را در سطوح سازمان، کسب و کار و عملیات شناسایی می‌کند؛

■ الگوی هماهنگ، همسان و یکپارچه از تصمیمات است؛

■ ماهیت ابقاء نقش‌های اقتصادی و غیراقتصادی مؤسسات برای ذی نفعان را تعریف می‌کند؛

■ بیانیه دیدگاه راهبردی سازمان است؛

■ با هدف توسعه و پرورش شایستگی‌های محوری سازمان تدوین می‌شود؛

■ ابزاری است برای سرمایه‌گذاری گزینشی در منابع ملموس و غیرملموس به منظور توسعه توانمندی‌هایی که مزیت رقابتی پایدار را تضمین می‌کنند.

هنگامی که خصیصه‌های زیر به طور مؤثر ترکیب شوند، فرایند موفق و جامع برنامه‌ریزی راهبردی را تبیین می‌کنند.

1. Mintzberg

2. Hux, A.C. and Majluf, N.S.

برنامه‌ریزی راهبردی

- آینده‌نگر است و بر آینده پیش‌بینی‌شده، تمرکز دارد و به این امر معطوف می‌شود که چقدر جهان ۵ تا ۱۰ سال آتی می‌تواند متفاوت از حال باشد. این برنامه‌ریزی با هدف ترسیم آینده سازمان بر مبنای آن طور که این آینده به نظر می‌رسد، است.
- بر اساس تحلیل عمیق از روندهای پیش‌بینی‌شده و سناریوهای ممکن از آینده و تحلیل داده‌های درونی و بیرونی سازمان است.
- منعطف و هدفمند به سوی تصویر کلان آینده است. سازمان را با محیطش سازگار می‌کند و ساختاری را فراهم می‌سازد که در آن اهداف تأمین شوند و چارچوب و جهتی ایجاد می‌کند که به آینده مطلوب سازمان دست‌یابد.
- با تحلیل عمیق سازمان، درون و محیط بیرونی آن و توان بالقوه‌اش، چارچوبی برای دستیابی به مزیت رقابتی، ایجاد می‌کند. این امر، سازمان را قادر می‌سازد، به روندهای نوظهور، رویدادها، چالش‌ها و فرصت‌ها در چارچوب چشم‌انداز و مأموریتش که از طریق فرایند برنامه‌ریزی راهبردی تدوین شده‌اند، پاسخ گوید.
- یک فرایند کیفی ایده‌رانه است، که دیتای نرم، نه همواره با پشتوانه کمی و مقداری، نظیر تجارب شهودی که شامل ایده‌های سازمان در فراگرد گفتمان‌های مستمر را یکپارچه می‌سازد و هدفش دستیابی به چشم‌انداز و تمرکز سازمانی روشن و شفاف است.
- موجب تمرکز سازمان می‌شود؛ زیرا فرایندی از فعالیت‌های پویا، پیوسته و خود تحلیل است (راولی^۱ و همکاران).
- یک فرایند یادگیری مستمر و یک گفتمان سازمانی است که فراتر از دستیابی به یک سری اهداف از قبل تعیین شده است. هدفش تغییر نحوه تفکر و عمل سازمان و ایجاد سازمان یادگیرنده است.
- چنانچه با موفقیت پیاده شود، در تمامی حوزه‌های عملیاتی سازمان تأثیر می‌گذارد و بخشی از فلسفه و فرهنگ سازمان خواهد بود.
- از طرفی مکتب جایگاه راهبردی، یکی از مکاتب برنامه‌ریزی راهبردی شده است؛ به طوری که جایگاه راهبردی سازمان‌ها در محیط کسب و کار، یکی از مهم‌ترین مراحل برنامه‌ریزی راهبردی شده است.

متدولوژی تحقیق

در این پژوهش که بخشی از یافته‌های آن در این مقاله ارائه می‌شود، ضمن مرور ادبیات موضوع و انجام مطالعه تطبیقی و به کارگیری روش الگوبرداری به ارائه چارچوبی

جهت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها پرداخته می‌شود. سپس با بررسی از چند دانشگاه داخلی، کل یافته‌ها در قالب تحلیل مقایسه‌ای منعکس می‌شود.

تاریخچه برنامه‌ریزی راهبردی به اختصار

برابر شواهد موجود برنامه‌ریزی راهبردی از حوزه‌های نظامی شروع شده است. بر اساس دیکشنری جهان جدید وبستر^۱ راهبرد، علم طرح‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ نیروهای مانور در موقعیت برتر، قبل از درگیری واقعی با دشمن است (گیورالینیک^۲). درک غیرنظامی از راهبرد آن طور که در مدیریت به کار رفت، هدف برنامه‌ریزی راهبردی را کسب مزیت رقابتی می‌داند. تعاریف راهبرد در بین مؤلفان متفاوت است. اما نظریه‌پردازان، برنامه‌ریزی را بخش اساسی راهبردی سازمان می‌دانند. برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها از دهه ۱۹۵۰ آغاز شد و در اواسط دهه ۱۹۶۰ تا اواسط دهه ۱۹۷۰ بسیار مشهور و سراسری شد؛ به طوری که افراد بر این باور بودند که برنامه‌ریزی راهبردی پاسخ تمامی مسائل و مشکلات را در بر دارد. بعد از این قله شهرت، برنامه‌ریزی راهبردی برای حدود یک دهه کنار گذاشته شد. دهه ۱۹۹۰ حیات مجدد برنامه‌ریزی راهبردی را به عنوان «فرایندی با منافع و محاسن خاص در بافت و ساختار خاص» شاهد بود.

چندین نسل از برنامه‌ریزی راهبردی

مدل تحلیل سوات^۳، در برنامه‌ریزی راهبردی دهه ۱۹۵۰، مدل غالب بود. دهه ۱۹۶۰ مدل‌های کمی و کیفی راهبردی را تجربه کرد. در اوایل دهه ۱۹۸۰ مدل ارزش ذی نفعان و مدل پورتر استاندارد بودند. مابقی دهه ۱۹۸۰ با مقاصد راهبردی و شایستگی‌های محوری و سازمان‌های بازارمحور مواجه بود. سرانجام، تحول کسب و کار در دهه ۱۹۹۰ باب شد (جویلارت^۴). در دانشگاه سیدنی استرالیا در سال ۲۰۰۴ خطوط راهنما برای برنامه‌ریزی راهبردی خود را عرضه کرد که در آن ابتدا چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی به صورت سه دایره متقاطع با یک فصل مشترک یگانه نشان داده شد. دوایر مذکور به ترتیب معرف برنامه‌های زیر هستند:

- برنامه‌های فعالیت پشتیبان و اداری مدیریتی برای کادر و دانشجویان
- برنامه‌های مربوط به مأموریت و ارزش‌ها در سطح دانشگاه
- برنامه‌های مؤید وظایف محوری دانشگاه نظیر آموزش و یادگیری، تحقیق و مشارکت در توسعه منطقه.

1. Webster's new world dictionary

2. Guralnic

3. Swot

4. Guillard

فصل مشترک دواير نیز مؤید معیارهای ارزیابی پیامدها هستند. در سال ۲۰۰۶ برخی موارد از سناریونویسی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشاهده شد. طرح سناریو یک فرایند قطعی نبوده بلکه یک فرایند شهودی بر اساس شواهد است. این روش با عدم اطمینان‌هایی در خصوص مسئله مورد نظر آغاز می‌شود و بعد از توافق بر پاسخ‌ها، دسته‌بندی یافته‌ها شروع می‌شود.

مدل‌های جدیدتر برنامه‌ریزی راهبردی بر روی قابلیت تطبیق با تغییر، انعطاف‌پذیری و اهمیت تفکر راهبردی و یادگیری سازمانی متمرکز شدند؛ به طوری که چابکی راهبردی مهم‌تر از خود راهبرد شد؛ زیرا توانایی سازمان برای پیشرفت، نیازمند انجام اموری فراتر از داشتن راهبرد درست، برای تحول مستمر خود است. چابک بودن از منظر راهبرد، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که بسته به تغییرات محیط، راهبردها را متحول کنند. یکی از مدل‌هایی که اغلب برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مطرح شده مدل «برایسون»^۱ است. چون دانشگاه‌ها در دسته سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی قرار می‌گیرند، این مدل برای برنامه‌ریزی راهبردی آنها پیشنهاد می‌شود. در این مدل، پس از توافق اولیه برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی، تحلیل ذی نفعان، تعیین مأموریت و ارزش‌ها و وظایف سازمانی صورت می‌گیرد. سپس با استفاده از خروجی‌های حاصل و یافته‌های تحلیل محیط داخل و خارج دانشگاه، موضوعات راهبردی تعیین و راهبردها تدوین می‌شوند. بعد از مرحله تدوین راهبرد مذکور، طرح‌ها و پروژه‌های راهبرد طرح، دورنمای سازمان و برنامه عملیاتی تنظیم می‌شوند.

تفاوت بین برنامه‌ریزی متداول و برنامه‌ریزی راهبردی

یکی از تفاوت‌های عمده بین برنامه‌ریزی متداول و برنامه‌ریزی راهبردی این است که برنامه‌ریزی سنتی و متداول به سوی مسائل و مشکلات مبتنی بر درک و شناخت فعلی و بر تفکر درون‌نگر استوار است. برنامه‌ریزی راهبردی نیازمند درک و شناخت ماهیت موضوع و سپس یافتن پاسخ مناسب؛ به عبارتی، بر تفکر برون‌گرا استوار است. برنامه‌ریزی درازمدت، پیش‌بینی از حال و یا یک تصویری از گذشته است. درحالی که برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس روندهای پیش‌بینی شده آینده، داده‌ها و مفروضات رقابتی شکل می‌گیرد. پیشران برنامه‌ریزی درازمدت، عدد و رقم است؛ درحالی که پیشران برنامه‌ریزی راهبردی، ایده و بیشتر کیفی بودن است. قصد برنامه‌ریزی راهبردی این است که چشم‌انداز و بینش روشن و شفافی از سازمان ارائه کند.

ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی

تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های امروزی بر کسی پوشیده نیست. برنامه‌ریزی راهبردی را تلاشی روشمند برای اجرای راهبردهای اصلی سازمان و به کارگیری آن در

برای تحقق مقاصد سازمان می‌دانند. برنامه‌ریزی راهبردی، اهداف سازمان را با توجه به رسالت آن تعیین و از طریق مطالعات محیطی، فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی می‌کند تا از این طریق، هدف‌های واقع‌بینانه‌تری را تعیین کند و آن را به اجراء درآورد. به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی از سوی مدیران می‌تواند در درازمدت ثمرات مثبتی برای سازمان‌ها به بار آورد. برنامه‌ریزی راهبردی، عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل می‌کند و راه‌حل‌هایی را ارائه می‌دهد؛ به عبارتی، برنامه‌ریزی راهبردی فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم در باره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. به عقیده برخی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی راهبردی بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است؛ یعنی مدیران از طریق برنامه‌ریزی راهبردی به امر آینده‌سازی می‌پردازند. در بسیاری از ممالک عموماً سازمان‌های دولتی با آینده‌ای دشوارتر در رابطه با روند کاهش منابع، افزایش پاسخگویی به محیط و فرصت‌های چالشی مواجه هستند. بسیاری از سازمان‌های علمی و تحقیقاتی نیز که در چتر حمایت دولتی فعالیت می‌کنند، به دلیل کاهش منابع مالی و در نتیجه، کاهش امکان بهره‌گیری از کارکنان بهتر، در معرض سؤال قرار می‌گیرند. «ورتمن»^۱ سازمان‌های دولتی را با مشخصات زیر تبیین می‌کند:

- تمایل به نادیده گرفتن اهداف و مقاصد اولیه سازمان؛
- نارسایی در زمینه سازگاری اهداف و مقاصد در کل سازمان که موجب می‌شود بخش‌هایی از سازمان برخلاف اهداف فعالیت کنند؛
- مدیرانی که به خوبی در زمینه تخصصی مشخصی آموزش دیده‌اند، ولی آموزش مدیریتی آنان با سطح مطلوب فاصله دارد؛
- دارای تلاش‌های ناظر بر تصمیم‌گیری که باید در معرض قضاوت عامه قرار داشته باشد؛

شکاف ارتباطی بین مدیران ارشد و ذی‌نفعان (گروه‌های متعددی) که سازمان می‌کوشد به آنان سرویس دهد (گالوی^۲ و همکاران).

ایده به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات غیرانتفاعی و دولتی بر این پایه استوار است که هیچ دانشگاه و پژوهشگاهی نمی‌تواند برای بلندمدت به صورت ایستا باقی بماند، زیرا باید پاسخگوی نیازهای دائماً در حال تغییر باشند؛ بنابراین، به ناچار این گونه مؤسسات باید به سوی برنامه‌ریزی راهبردی که چالش‌های تصمیم‌گیری را به حداقل می‌رساند، روی آورند. از آنجا که محیط‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی از پیچیدگی خاص برخوردارند، لازم است عوامل محیط خارجی این گونه سیستم‌ها که می‌توانند اثرات مثبت و منفی بر آنها بگذارند، شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. در واقع، دانشگاه‌ها و

1. Wortman
2. Galloway

مؤسسات آموزشی و پژوهشی باید به تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بپردازند و از ابزارهای مفیدی همچون ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف «سوات» برای برنامه‌ریزی جامع راهبردی استفاده کنند. این پیچیدگی و ابهام فزاینده محیط‌های آموزشی و پژوهشی ایجاب می‌کند که این مؤسسات به ایجاد فضای راهبردی مبادرت ورزند و به صورت راهبردی اندیشه و عمل نمایند.

عامل دیگری که بر ضرورت به کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی می‌افزاید، الگوی تأمین مالی این مؤسسات به گونه‌ای است، که بر همسویی بین تقاضای فزاینده آموزش عالی و سیستم تأمین مالی متداول آن بیفزاید. برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند به دانشگاه‌ها امکان و فرصتی را برای طراحی و اجرای دوره‌ها و تمرکز بر آینده مورد نظر ارائه دهد. این برنامه‌ریزی پاسخ مناسب به تغییرات مداوم محیط‌های آموزشی و پژوهشی است «کلر»^۱.

دانشگاه‌ها تحت فشار انواع نیروهای داخلی و به ویژه بیرونی به سمت برنامه‌ریزی راهبردی سوق داده می‌شوند که از آن جمله می‌توان به تقاضای فزاینده آموزش عالی در مقابل کاهش منابع عمومی، تغییرات در ترکیب جمعیتی فراگیران، نیاز به مدل‌های رقابتی برای مؤسسات آموزش عالی در برابر مدل‌های دانشگاهی سنتی را نام برد «لرنر»^۲.

«بنجامین و کارول»^۳ در مطالعه‌ای بر این باوراند که اگر روندهای جاری در دانشگاه کالیفرنیا ادامه پیدا کند، متجاوز از یک سوم کالیفرنایی‌ها که خواهان ثبت نام در یک دانشگاه دولتی هستند، در سال ۲۰۱۵ قادر به این کار نخواهند بود؛ بنابراین، برای اجتناب از چنین پیامدی، دانشگاه‌ها نیازمند تغییرات ساختاری در سیستم‌های خود هستند. دانشگاه‌ها همچنین باید تنوع بیشتری را در مأموریت و روند ارائه خدمات‌شان دنبال کنند و به نحو بهتری پاسخگوی نیازمندی‌های متغیر متقاضیان و ذی نفعان خود باشند؛ بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی و ایجاد فضای راهبردی، زمینه‌ساز موفقیت مؤسسات آموزش عالی در انجام وظایف و رسالت‌هایی که برعهده دارند، خواهد بود.

تغییرات در فضای آموزش عالی

در طول دو دهه گذشته، مؤسسات آموزش عالی بسیاری از ممالک با تغییرات زیادی در محیط درونی و بیرونی خود مواجه شدند و مجبور به پاسخگویی به چالش‌های ظاهر شده در قالب کاهش حمایت‌های مالی، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات در ویژگی‌های جمعیتی و برنامه‌های خارج از رده دانشگاهی شدند. در نتیجه، بسیاری از دانشگاه‌ها به برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ابزاری برای کسب عواید و تحولات راهبردی به منظور تطبیق با محیط

1. Keller

2. Lerner

3. Benjamin & Carrol, 1998

سریع‌التغییر، روی آوردند. برای مثال، بر اساس مطالعات محققان، برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌های آمریکا در کل موفق ارزیابی شد. این گونه دانشگاه‌ها به نتایج مهمی دست یافتند و به طور شگفت‌انگیزی موجب تحول خود شدند. دیدگاه‌های محققان در باره موفقیت و شکست برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی با هم متفاوت است و اتفاق نظر و شفافیت بر روی ابعاد و شاخص‌های موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی مشاهده نمی‌شود.

آموزش عالی و نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی

دانشگاه‌ها به دلیل فشارهای محیطی، درگیر برنامه‌ریزی راهبردی شدند. این فشارها عبارت‌اند از:

- افزایش تقاضا برای آموزش عالی و کاهش در بودجه دولتی،
 - تغییر در ترکیب دانشجویی و نیاز به رقابت با مدل‌های نوظهور آموزش عالی به ویژه در جهان فناوری اطلاعات، ضمن حفظ ماهیت دانشگاه جامع سنتی.
- فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند، دانشگاه را برای رویارویی با این فشارها آماده سازد. این برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از فرایند مدیریت برای موفقیت دانشگاه حیاتی است. افزایش عدم قطعیت محیط‌هایی که در آن دانشگاه‌ها فعالیت دارند، موجب تغییرات در فرایند برنامه‌ریزی شد؛ بنابراین، قلمرو برنامه‌ریزی‌ها از نوع راهبردی شد. در بین تصمیمات فراوان، مواردی حیاتی وجود دارند که در آینده از اهمیت برخوردار هستند. این تصمیمات از نوع راهبردی هستند که مستلزم شناسایی دقیق در داخل دانشگاه‌اند. برنامه‌ریزی، فرایندی است که بر اساس تحلیل مأموریت اجتماعی و اقتصادی دانشگاه و ارزیابی محیط داخلی و خارجی آن اجراء می‌شود تا به اهداف تعریف شده دست یابد. برنامه، بیانیه مکتوب است از آنچه که باید انجام شود و چگونه باید انجام شود. برنامه راهبردی دانشگاه از نظر قلمرو، کلی و درازمدت است. آن ممکن است تا ۵ و یا ۱۰ سال را در برگیرد؛ البته به طور ادواری و معمولاً سالانه در برنامه‌ریزی راهبردی تغییر و تحول ایجاد می‌شود تا تغییرات در محیط داخلی و خارجی را با حفظ اهداف اصلی منعکس سازد. برای پشتیبانی فعالیت عملیاتی در دوره کوتاه‌مدت معمولاً برای یک سال، برنامه‌های عملی و اجرایی و برنامه‌های کوتاه‌مدت در دانشگاه‌ها اجراء می‌شوند. از بین دلایل فراوان دانشگاه‌های اکثر ممالک به خاطر موارد ذیل به برنامه‌ریزی راهبردی روی آورده‌اند.

کاهش در بودجه دولتی

در دهه‌های اخیر در بسیاری از کشورها سهم دانشگاه‌های دولتی از بودجه عمومی به تدریج کاهش یافته است. برطبق نظر «دیوید برنمن»^۱، این سهم در دانشگاه‌های آمریکا در سال

۲۰۰۲ به ۱ درصد (از ۱۲ درصد در سال ۱۹۹۴) کاهش یافته است. هم‌زمان هزینه‌های عملیاتی به ازاء هر دانشجو در آموزش عالی این کشور افزایش یافته است؛ بنابراین، افزایش شهریه، شرایط جدیدی را در روابط خانواده - دانشگاه ایجاد کرده است.

افزایش تقاضا برای آموزش عالی

تقاضا برای آموزش عالی در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ افزایش زیادی دارد. مطابق نظر «باری مونیتز»^۱ رئیس قبلی دانشگاه ایالتی کالیفرنیا، ثبت نام در دانشگاه کالیفرنیا به ۲/۷ میلیون در سال ۲۰۱۰ افزایش خواهد یافت که ۵۰ درصد افزایش نسبت به ۱/۸ میلیون در سال ۱۹۹۴ را نشان می‌دهد؛ یعنی افزایش سالانه معادل ۱۰۰۰۰۰ دانشجوی تمام وقت تا ۲۰۱۰ را نشان می‌دهد. علاوه بر رشد مورد انتظار دانشجویان، ترکیب جمعیتی آنان نیز افزایش خواهد یافت؛ زیرا تا وقتی که افراد تشخیص دهند که مدرک دانشگاهی برای شرایط اقتصادی‌شان اساسی است، تقاضا برای آموزش عالی افزایش خواهد یافت.

تغییر در ترکیب جمعیتی متقاضیان آموزش عالی

آرایش جمعیتی دانشجویان در حال تغییر است. سن متوسط جمعیت دانشجویی و تعداد دانشجویان خارجی افزایش خواهد داشت. دانشجویان مسن‌تر به دانشگاه می‌آیند تا مدارک کارشناسی و بالاتر اخذ نمایند. دانشگاه‌ها نیاز دارند دوره‌ها و آموزش‌هایی فراهم کنند که فارغ‌التحصیلان را قادر سازند در محیط‌های مختلف کاری مشارکت کنند و از کارایی لازم برخوردار شوند.

مدل‌های جدید آموزش عالی

گسترش جوامع اطلاعاتی و توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات موجب شد که در سال‌های اخیر مدل‌های جدید آموزش عالی پدیدار شوند. از طرفی، برابر نظر محققان، شکاف بین آنچه که جامعه طلب می‌کند و آنچه که در دانشگاه‌های موجود و سنتی ارائه می‌شود، در حال افزایش است؛ بنابراین، تغییرات در نیازهای آموزشی (یعنی نیاز برای آموزش کاربردی خاص و هدفمند) که با سیستم‌های موجود آموزش عالی تأمین نمی‌شود، خود ظهور دانشگاه‌های انتفاعی را موجب شد «تراپ»^۲.

برای تطبیق با نیازهای بازار مشتری‌رانه، دانشگاه‌ها، دانشجویان را به عنوان مشتری می‌نگرند و وظایف خاصی را هدف قرار می‌دهند (حرکت براساس نیاز بازار) و برنامه‌های

1. Barry Monitz

2. Traub, 1997

مطابق نظر و خواست دانشجویان ارائه می‌کنند؛ بنابراین، دانشگاه‌های سنتی باید راه‌هایی بیابند تا خود را با این شرایط رقابتی جدید وفق دهند.

حفظ اجزاء مدل سنتی

دانشگاه‌ها نمی‌توانند کاملاً از مدل آموزش عالی با رویکرد تأمین‌کننده - رانه به مدل مشتری‌رانه، تبدیل شوند. اگر دانشگاه‌ها صرفاً آنچه را که معمول است ارائه کنند، تقاضای دانش جدید، تحلیل تئوری‌ها و اقدامات و مبادله آزاد ایده‌ها محقق نمی‌شوند. بر خلاف مأموریت یک دانشگاه سنتی حذف رشته‌هایی که برای آنها تقاضا وجود ندارد، ضروری می‌نماید. لازم است تمامی دانشگاه‌ها، خواست دانشجویان برای آموزش کاربردی و منطبق با نیازهای بازار کار ملی و بین‌المللی را ملحوظ نظر قرار دهند.

لزوم هماهنگی سازمان‌های پیرامونی با دانشگاه‌ها

همسویی و هم‌راستایی سازمان‌های پیرامونی با مقاصد آموزش عالی و اینکه چه کسانی باید به آن دسترسی داشته باشند، ضرورت دارد. در مقابل، دانشگاه‌ها با این چالش رو به رو هستند که مأموریت‌شان را برای تأمین میزان دسترسی متقاضیان و توانایی دستیابی آنان برآورده سازند؛ همچنین از طریق توجه کامل به فرایندهای آموزشی، یادگیری و پژوهشی، کیفیت و استانداردهای مطلوب را تضمین کنند و شواهدی برای نتایج خود ارائه کنند.

تحولات اقتصادی

در دو دهه گذشته حوزه‌های عمده رشد اقتصادی، فناوری‌های مدرن و صنایع مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته از کارکنان با تحصیلات عالی برخوردار بودند که قادر به چرخش در بین مشاغل بودند. برنامه‌ریزی راهبردی از اقدامات عمده‌ای است که دانشگاه‌ها برای رویارویی با این چالش‌ها، بدان روی آورده‌اند. راهبرد، ابزاری برای دانشگاه است تا بتواند مزیت رقابتی و جایگاهش در محیط را بیابد. مؤسسات آموزش عالی که در باره نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ساختارهای خود بازاندیشی ندارند، در دهه‌های آتی و نسل بعد باید انتظار اوقات خیلی مشکلی را داشته باشند. حتی پیش‌بینی می‌شود که برخی از این گونه دانشگاه‌ها ادامه حیات نخواهند داشت و اکثر آنها نیز به تداوم فعالیت، اما با کاهش عایدات خواهند پرداخت «گلاسمن و رزی»^۱.

فواید برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه‌ها

اجرای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی فوایدی برای دانشگاه در بردارد:

- چارچوبی را برای تعیین جهت حرکت دانشگاه به منظور دستیابی به آینده مطلوبش فراهم می‌کند؛
 - چارچوبی برای دستیابی به مزیت رقابتی تبیین می‌کند؛
 - موجب می‌شود که تمامی واحدهای دانشگاه با همدیگر به سوی تحقق اهداف، همکاری و مشارکت کنند؛
 - بینش و چشم‌انداز مشارکت‌کنندگان کلیدی را توسعه می‌دهد و آنها را ترغیب می‌کند که به طور خلاقانه در مسیر راهبردی دانشگاه عمل کنند (هاکس، مجلوف^۱)؛
 - گفتمان بین مشارکت‌کنندگان را موجب می‌شود و سبب بهبود درک و شناخت آنان از چشم‌انداز دانشگاه و گسترش حس مالکیت بر برنامه راهبردی و تعلق به دانشگاه می‌شود؛
 - دانشگاه را با محیط آن همسو می‌کند؛
 - موجب می‌شود که دانشگاه اولویت‌هایش را شناسایی و تعیین کند؛
- برنامه‌ریزی راهبردی فرایند رسمی طراحی شده برای کمک به دانشگاه در شناسایی و حفظ همسویی کامل با مهم‌ترین مؤلفه‌های محیطی است که در آن فعالیت دارد. این محیط شامل اکوسیستم آموزشی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه هم در داخل و هم در خارج دانشگاه است.

رغبت دانشگاه‌ها برای اجرای برنامه‌ریزی راهبردی

- مدیران، به ویژه در دانشگاه‌های کوچک با برنامه‌ریزی راهبردی موافق نیستند؛ زیرا بر این باورند که همه دست‌اندرکاران بر آنچه که در گذشته روی داده است، آگاهند و می‌دانند که چه چیزی در آینده روی خواهد داد؛
- زمان برای برنامه‌ریزی وجود ندارد؛
- منابع کافی برای برنامه‌ریزی وجود ندارد؛
- پیچیدگی دانشگاه‌های بزرگ و وجود اولویت‌های مختلف فراوان مانع از پرداختن به برنامه‌ریزی راهبردی می‌شود؛
- روند هدایت مانا و پایدار؛
- محیط دانشگاهی ایستا؛
- تصور اینکه دانشگاه فعالیت خیلی خوبی دارد و باید همان گونه باقی بماند و تغییری نیاز نیست؛
- برنامه‌ریزی وقت زیادی لازم دارد؛
- وجود این تصور که اگر بتوان بدون برنامه‌ریزی رشد کرد، چرا برنامه‌ریزی صورت گیرد؟

اما فقدان برنامه‌ریزی راهبردی دلیل کلیدی است برای سازمان‌های بیرونی که تمایلی به همکاری با دانشگاه به فرم گرانت «اعطا اعتبار» و هدایا نداشته باشند. تأکید بر روش‌های گذشته مؤید عدم توجه به زمان است. جهان پیرامون دانشگاه‌ها به سرعت تغییر می‌کند به طوری که این اصل مطرح می‌شود آیا می‌توان بدون برنامه‌ریزی رشد کرد؟ بدیهی است که رهبران آموزش عالی نمی‌توانند آینده را کنترل کنند، اما باید در آینده تأثیرگذار باشند. در هنگام برنامه‌ریزی راهبردی، پنج نکته زیر توصیه می‌شود (مک کینون^۱):

۱. صرفاً هنگامی می‌توان انتظار مأموریت یگانه را در دانشگاه داشت، که تمامی واحدهای آن خود را بخشی از کل بزرگ‌تر با اهداف یکسان بنگرند؛ یعنی فضا و بینش راهبردی در دانشگاه شکل گیرد؛

۲. تصمیمات و تعهدات افراد، اغلب بر برنامه‌های آتی تأثیر می‌گذارد، حتی وقتی که قصد ندارند بدان عمل کنند؛

۳. هنگامی که سازمان فاقد برنامه‌ریزی دقیق باشد، گروه‌های مختلف در آن با یکدیگر به رقابت می‌پردازند و از کار هم‌الگو برداری می‌کنند؛

۴. بدون برنامه‌ریزی هماهنگ، گروه‌ها در سازمان احساس می‌کنند که ابزاری بیش نیستند و ارتباط خود با سازمان را از دست می‌دهند؛

۵. میزان و حجم فعالیت‌ها نیاز به برنامه‌ریزی درازمدت سازمان را شفاف می‌سازد.

الزامات اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها

کادر برنامه‌ریزی

بسیاری از دانشگاه‌های دنیا که اجرای برنامه‌ریزی راهبردی را تجربه کرده‌اند، تیم و یا کادر برنامه‌ریزی راهبردی تشکیل می‌دهند؛ زیرا برنامه‌ریزی زمان‌بر است و نیاز به هماهنگی و تخصص دارد تا عینیت یابد. تیم برنامه‌ریزی حوزه‌های زیر را به انجام می‌رساند (هانت^۲):

■ کاوش و پایش محیط دانشگاه

■ هماهنگی برنامه‌ریزی در سطوح و واحدهای مختلف

■ به عنوان منبعی در دانشگاه برای مدیران عمل می‌کند.

اگر ریاست دانشگاه عنصر کلیدی تیم برنامه‌ریزی راهبردی باشد، (رئیس دانشگاه می‌تواند یکی از اعضای تیم برنامه‌ریزی و یا رئیس تیم باشد)، برنامه‌ریزی کاملاً موفق خواهد بود. ریاست دانشگاه باید فرایند برنامه‌ریزی را پشتیبانی کند. برای مقاومت در برابر برنامه‌ریزی دلایلی وجود دارد که عبارت‌اند از:

■ فقدان آموزش مدیران؛

1. McKinnon N.C.

2. Hunt, C.

- بسیاری از افراد بر این باورند که برنامه‌ریزی بی‌ربط است؛
- مشکلات در پیاده‌سازی آن؛
- فقدان رهبری و هدایت برنامه‌ریزی از سوی ریاست دانشگاه.

گام‌ها در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی شامل تطبیق توانایی‌های دانشگاه با تهدیدها و فرصت‌ها در ساختار مأموریت نهادی است. اگر چه هر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به طور یگانه طراحی می‌شود تا نیازهای خاص یک دانشگاه مشخص را برآورده سازد، اما مدل‌های موفق گام‌های زیر را در بر دارند:

در آغاز، دانشگاه چشم‌انداز و مأموریت خود را شناسایی، تعیین و تدوین می‌کند با تعیین و تدوین آنها، یک سری تحلیل‌ها شامل تحلیل بیرونی، درونی، شکاف و الگو برداری انجام می‌شود که این تحلیل‌ها زمینه را برای تدوین محورهای راهبردی دانشگاه فراهم می‌سازند. برنامه‌ریزی راهبردی ادامه می‌یابد و اهداف راهبردی، برنامه‌های اجرایی و عملیات «تاکتیک‌ها» تدوین می‌شوند. به تدریج راهبردهای نوظهور شناسایی می‌شوند که با عملیات مورد نظر به چالش بر می‌خیزد و موجب تغییر روند موجود می‌شود، دانشگاه به طور ادواری راهبردهایش را ارزیابی و برنامه راهبردی‌اش را بازنگری می‌کند و راهبردهای نوظهور را در نظر می‌گیرد و تغییرات را اعمال می‌کند. برای نهادینه شدن برنامه‌ریزی راهبردی چندین سال وقت لازم است تا اینکه در دانشگاه یاد بگیرند که به طور راهبردی فکر کنند و راهبردی بیندیشند. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی اساساً یک فرایند تطبیق است که منابع درونی دانشگاه را با فرصت‌های بیرونی دانشگاه وفق می‌دهد. به طور کلی شش گام در برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود:

- تعیین چشم‌انداز و مأموریت،
- تحلیل درونی و بیرونی،
- دستیابی به نتایج کلیدی و استخراج راهبردی،
- تهیه برنامه عملیاتی،
- ارزیابی و کنترل.

مأموریت و چشم‌انداز

این گام از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شامل تعریف مأموریت دانشگاه و فلسفه وجودی آن است. بخش مهم این فرایند، تدوین بیانیه چشم‌انداز است که «جایگاه رؤیایی روزی در آینده» (آنچه که باید روزی باشد)، را منعکس می‌کند. این بیانیه تمرکز بیشتری را بر بیانیه مأموریت فراهم می‌کند و آنچه را که سازمان تلاش دارد روزی بدان دست یابد، بیان می‌کند. تعیین چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه گام اول فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است. چشم‌انداز

دانشگاه دلایلی را برای وجود سازمان و موقعیت ایده‌آلی که قصد دارد بدان دست یابد، بیان می‌کند و مأموریت، اهداف عمده و اهداف عملکردی سازمان را مشخص می‌دارد. هر دوی اینها در چارچوب فلسفه دانشگاه تعریف می‌شوند و به عنوان زمینه‌ای برای تدوین و ارزیابی راهبردهای هدفمند و نوظهور مورد استفاده قرار می‌گیرند. در اهمیت وضوح و شفافیت چشم‌انداز و مأموریت، تأکید بیش از حد ضرورت ندارد.

مأموریت شامل شناسایی موارد ذیل است:

- نیازهای بازار (و سایر نیازهای اجتماعی و سیاسی و...) که دانشگاه تأمین می‌کند.
- قلمرو کسب و کار و فعالیت (یعنی محصولات، خروجی‌ها و بازارها) لازم برای برآوردن اهداف دانشگاه.

■ شایستگی‌های یگانه و منحصر به فرد سازمان در مقایسه با رقبا.

فلسفه دانشگاه ترکیبی از ارزش‌های دانشگاه، روابط آن با ذی نفعان، سیاست‌ها، فرهنگ و سبک مدیریتی را در بر می‌گیرد (هاکس و مجلوف، ۱۹۹۱، هیل و جونز). در دانشگاه‌های کشورهایی مانند آمریکا مفهوم مأموریت، دانشجویگرایی است، دانشجو مشتری است و به آنها خدمتی ارائه می‌شود، در نتیجه آنها پول می‌پردازند؛ بنابراین، دانشجویان باید از آموزش رضایت داشته باشند و رضایت دانشجو و ذی نفعان، مأموریت، هر مؤسسه آموزش عالی است. تعریف واضح مأموریت، تنها راه برای دستیابی به اهداف روشن و واقعی برای آینده است. فرمول‌بندی یک بیانیه مأموریت، آسان نیست. بیانیه مأموریت، بخشی از بیانیه چشم‌انداز و آنچه که مؤسسه خواهان رسیدن به آن است، می‌باشد. فرایند مأموریت، مهم‌تر از محصول «خروجی» است «گاستون»^۲.

دلایل لازم برای بیانیه مأموریت هر دانشگاه

- مأموریت، آنچه را که در دانشگاه (در درون و بیرون آن) وجود دارد، تشریح می‌کند؛
- مأموریت، محدوده‌هایی را از آنچه که باید انجام شود و آنچه که نباید انجام شود؛ مشخص می‌کند؛
- مأموریت، نیازها را توصیف می‌کند؛
- مأموریت، پایه و بنیاد اهداف اصلی است؛
- مأموریت، فرهنگ داخلی دانشگاه را شکل می‌دهد؛
- مأموریت، به ارتباطات در درون و بیرون دانشگاه کمک می‌کند «هانت»^۳.

1. Hax and Majluf, 1991, Hill and Jones

2. Gaston, P, 2002

3. Hunt, 1996

اجزاء اصلی در مأموریت

در مأموریت بسیاری از دانشگاه‌هایی که برنامه‌ریزی راهبردی پیاده کرده‌اند، اجزاء اصلی زیر وجود دارد:

تاریخچه: مأموریت باید اهمیت تاریخی را منعکس سازد.
 شایستگی‌های برجسته: ممکن است بسیاری از مؤسسات کاری را انجام دهند، اما دانشگاه به گونه‌ای آن را انجام می‌دهد که بهترین مزیت حاصل شود.
 نیازها، سیستم و فناوری: چه چیزی انجام خواهد شد؟ چه کسی یا چه واحدی آن را انجام خواهد داد؟ و چه فناوری استفاده خواهد شد؟
 محیط بیرونی و فرهنگ درونی
 هدایت و رهبری.

تحلیل بیرونی - درونی

بعد از اینکه چشم‌انداز و مأموریت به وضوح شناسایی و تدوین شدند، دانشگاه باید محیط بیرونی و درونی خود را تحلیل کند. تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی و تحلیل فرهنگ درونی دانشگاه منجر به ارزیابی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود دانشگاه می‌شود. سپس مفروضاتی در باره شرایط کاری و عملیاتی آینده تدوین می‌شود. کاوش محیطی انجام‌شده در چارچوب مدل پنج نیروی «پورتر»^۱ و سوات، اطلاعات لازم در باره محیط بیرونی دانشگاه (اقتصادی، اجتماعی، ترکیب جمعیتی، سیاسی، حقوقی، فناوریانه و عوامل بین‌المللی) و عوامل درونی آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. دانشگاه‌ها از طریق تحلیل «شکاف»^۲ تفاوت بین موقعیت و جایگاه فعلی‌شان را با آینده مطلوب، مورد ارزیابی قرار

می‌دهند. در نتیجه، دانشگاه می‌تواند راهبردهای خاص تدوین کند و برای پر شدن شکاف، منابعی را تخصیص دهد و به موقعیت مورد نظر و مطلوب خود دست یابد.

مدل‌های اساسی برنامه‌ریزی راهبردی

سه مدل «سوات، آنزوف، پنج نیروی پورتر» مبنایی هستند، که براساس آن مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی اجراء می‌شوند. این مدل‌ها برای فضای کسب و کار ایجاد شده‌اند. به هر حال، بسیاری از دانشگاه‌ها آنها را مفید یافته‌اند و آنها را با نیازهای آموزش عالی در کل و نیازهای خاص دانشگاه وفق داده‌اند. یکی از مهم‌ترین فواید این مدل‌ها انعطاف‌پذیری و قابلیت تطابق است. آنها از راه‌های مختلف، با به کارگیری رویکردهای خاص یک محیط مشخص، برای ایجاد تصویری منحصر به فرد از دانشگاه قابل استفاده‌اند.

1. Five Force Porter
 2. Gap Analysis

مدل سوات

تحلیل سوات عواملی را تعیین می‌کند که بر خروجی‌های آینده سازمان تأثیر می‌گذارند. مدل سوات بر اساس شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و تهدیدها و فرصت‌های محیط بیرونی، شایستگی‌های برجسته و عوامل کلیدی موفقیت آن را تعیین می‌کند. این عوامل همراه با ملاحظات اجتماعی و ارزش‌های سازمان به خلق، ارزیابی و انتخاب راهبرد منتهی می‌شوند. هدف تحلیل سوات، ارائه راهبردهایی است که بهترین همسویی و سازگاری را بین محیط بیرونی و موقعیت درونی سازمان تضمین کند (اندروز^۱، کریستنسن و همکاران^۲، هاکس و مجلوف، هیل و جونز).

مدل آنزوف

در مدل «ایگور آنزوف»^۳، راهبردی طرح و تدوین می‌شود تا سازمان را از جایگاه فعلی به جایگاه تشریح‌شده در اهداف، برساند؛ البته محدودیت‌ها در توانمندی‌ها و توانایی بالقوه سازمان نیز لحاظ می‌شوند. این مدل بر دو مفهوم تأکید دارد:

- «تحلیل شکاف»^۴: این تحلیل تفاوت «شکاف» بین موقعیت فعلی دانشگاه و اهدافش را ارزیابی می‌کند. دانشگاه راهبردهایی را انتخاب می‌کند که اساساً شکاف مذکور را پوشاند؛
- «سینرژی»^۵: به این ایده اشاره دارد که سازمان‌ها باید در جست و جوی الگوی محصول «خروجی» - بازار، با یک عملکرد ترکیبی یعنی بزرگ‌تر از جمع ساده اجزای آن باشند. معمولاً آن را با فرمول $2+2=5$ نشان می‌دهند.

مدل پنج نیروی پورتر

این مدل تحلیل محیط سازمان و جاذبه فضای کاری را انجام می‌دهد. پنج نیروی مورد نظر عبارت‌اند از (پورتر^۶):

۱. ریسک رقابتی جدید ورودی به فضای آموزش عالی،
۲. تهدید جایگزین‌های بالقوه،
۳. قدرت چانه‌زنی استفاده‌کنندگان از خدمات «خریداران» یا توانایی استفاده‌کنندگان و ذی‌نفعان خدمات دانشگاهی «خریداران»،
۴. قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان علم «تأمین‌کنندگان» یا توانایی آنان،
۵. درجه و میزان رقابت بین رقابتی موجود.

1. Andrews
 2. Christensen et al
 3. Ansoff
 4. Gap Analysis
 5. Synergy
 6. Porter

کاوش محیطی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را شناسایی می‌کند، جاذبه کلی محیط‌های علمی را ارزیابی و عوامل اثرگذار بر او یا دور کننده از جاذبه مذکور را شناسایی می‌کند. از طریق انتخاب راهبرد دانشگاه، می‌توان اثر این عوامل بر مزیت آن را تغییر داد.

الگوبرداری

اندازه‌گیری و مقایسه عملیات، تجارب و کارکرد دانشگاه نسبت به سایر دانشگاه‌ها برای شناسایی بهترین اقدامات و روش‌ها مفید است. از طریق فرایند مستمر الگوبرداری نظام‌مند، دانشگاه‌ها نقطه مرجعی برای تدوین آرمان‌ها و اهداف خود می‌یابند. الگوبرداری در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا مدیریت منابع انسانی، اجتماعی و فنی را هدایتگر باشد (لرنر، رولفز، ساد و سودرلند). برای مثال، دانشگاه‌ها پژوهش می‌کنند و به طور موازی بررسی می‌کنند که نرخ تکمیل پژوهش‌ها در دانشگاه‌های مشابه چقدر است؟ نرخ خودشان چگونه با نرخ دانشگاه‌های مشابه مقایسه شود؟ بهترین نرخ تکمیل در دانشگاه‌هایی که ارزیابی کرده‌اند چقدر است؟

نتایج کلیدی

این گام نتایج کلیدی را که موجب تمرکز بر برنامه‌ریزی راهبردی می‌شوند، تدوین می‌کند. حوزه‌های خرد و کوچکی می‌توانند وجود داشته باشند که در آنها اهداف برنامه‌ریزی تدوین شود ولی ممکن است با حوزه نتایج کلیدی پیوندی نداشته باشند. بدیهی است فعالیت‌های عمده با حوزه نتایج کلیدی مرتبط باشد.

تدوین راهبرد

بعد از تدوین یک سری اهداف برای حوزه‌های نتایج کلیدی در دوره زمانی برنامه‌ریزی راهبردی، روش‌ها و راهبردهایی که لازم‌اند تا آن اهداف را تحقق بخشند، فرموله می‌شوند. این کار طی مراحل صورت می‌گیرد. ابتدا، راهبردی برای اجراء و پیاده‌سازی هر هدف تدوین می‌شود. این راهبردها با بررسی گزینه‌های مختلف برای ملاحظه و لحاظ شدن تدوین می‌شوند. انتخاب راهبرد در طول فرایند برنامه‌ریزی مورد بازنگری قرار می‌گیرد. به هر حال، اتخاذ تصمیم بر روی جایگزین‌ها برای راهبردها در برنامه راهبردی مهم است. اتخاذ چنین تصمیمات مهمی در باره راهبردها، اقداماتی را که باید انجام شوند به تأخیر می‌اندازد. از این راهبردهای خاص، یک راهبرد کلان می‌تواند

تدوین شود. گروه راهبردها به حوزه نتایج کلیدی مرتبط خواهند بود. با این کار، راهبرد موجب پیوند بین اهداف و نتایج خواهد شد.

برنامه‌اجرائی – عملیاتی

مرحله برنامه‌اجرائی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، مرحله انجام و اجراء است. برنامه‌های اجرائی باید در تمامی حوزه‌هایی که برای پشتیبانی راهبرد کلان استفاده می‌شوند، تدوین شوند. این برنامه، شامل عملیات، ارتباطات، مالی، کارکنان و همچنین تمامی حوزه‌های کارکردی دیگر می‌شود. هر یک از این برنامه‌ها مفصل‌تر و با جزئیات بیشتر طراحی می‌شوند تا نشان دهند در یک حوزه معین چه چیزی نیاز است که روی دهد تا برنامه‌راهبردی اجراء و پیاده‌سازی شود. پشتیبانی برنامه‌اجرائی، برنامه‌های جداگانه و مستقل تمامی اعضای دانشگاه است. وقتی برنامه‌ریزی در سراسر دانشگاه پیاده شد، همگی در تدوین و تنظیم برنامه‌های اجرائی شخصی که پشتیبان مأموریت دانشگاه و یک یا چند هدف خاص باشد، درگیر خواهند شد و مشارکت مؤثر خواهند داشت.

ارزیابی و کنترل

برنامه‌ریزی راهبردی تنها وقتی موفق خواهد شد که کادر دانشگاه مسئولیت انجام برنامه‌اجرائی را بپذیرند و اهداف را تحقق بخشند. ریاست دانشگاه، عنصر کلیدی است که با تأکید بر انجام ارزیابی عملکرد افراد در تمام سطوح و انواع سمت‌ها در دانشگاه و با بازنگری دقیق اینکه افراد چقدر خوب نقش‌شان را در برنامه‌راهبردی ایفاء می‌کنند، موفقیت این برنامه را تضمین می‌کند. این امر موجب ایجاد محیط کاری می‌شود که در آن افراد می‌دانند چه کنند و در این محیط سیستم پاداش‌ها با عملکردها رابطه و پیوند دارد. بدین دلیل است که کنترل باید به طور طبیعی و مستمر در طول تدوین برنامه‌اجرائی پی‌گیری شود. بدیهی است کنترل فرایندها جزء لاینفک فرایند برنامه‌ریزی راهبردی است.

طرح‌ریزی راهبردی

برای شناسایی محورهای راهبردی و تدوین راهبردهای قوی برای دستیابی به مأموریت‌شان، دانشگاه‌ها اهداف راهبردی، برنامه‌های اجرائی و عملیاتی را در طول مرحله طرح‌ریزی راهبردی، تنظیم و تدوین می‌کنند.

مقاصد راهبردی

برهه‌های کاری که دانشگاه قصد دارد از تحول محورهای راهبردی بدان مقاصد دست یابد، مهم‌اند. مدل «اسمارت»^۱ برای تنظیم و تدوین اهداف مؤثر، اساسی است. این اهداف عبارت‌اند از:

- خاص^۲،
- قابل اندازه‌گیری^۳،
- سازگار «مورد توافق»^۴،
- واقعی^۵،
- محدود به زمان و هزینه^۶.

برنامه‌های اجرایی

این گونه برنامه‌ها تعریف می‌کنند که دانشگاه چگونه به جایگاهی که می‌خواهد، دست یابد. اینها گام‌های لازم برای رسیدن به اهداف راهبردی هستند.

عملیات

اقدامات خاص‌اند که برای رسیدن به اهداف راهبردی و اجراء و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

علاوه بر آنها راهبردهای ماهرانه برای تحقق مأموریت سازمان و تعیین محورهای راهبردی، از طریق طرح‌ریزی راهبردی تهیه و تدوین می‌شوند که شامل اهداف راهبردی، برنامه‌های اجرایی و تاکتیک‌ها (عملیات) است. اهداف راهبردی، رویدادهای مهمی هستند که دانشگاه می‌خواهد به آنها دست یابد. آنها محورهای راهبردی را به اهداف، عملکردی خاص تبدیل می‌کنند که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اهداف بر اساس خروجی‌های قابل اندازه‌گیری بیان می‌شوند و باعث می‌شوند که سازمان به محیط پاسخ گوید و به آینده مطلوب دست یابد. برنامه‌های اجرایی، چگونگی رسیدن دانشگاه به جایگاهی را که خواهان آن است، تبیین و گام‌های لازم برای رسیدن به اهداف راهبردی را تشریح می‌کنند. این برنامه‌ها مشخص می‌کنند که چه واحدی، چه کسی، چه کاری را چه وقت و چگونه انجام می‌دهد. علاوه بر آن، این برنامه نحوه انعکاس محورهای فعلی و روندهای نوظهور به عنوان اقتضائات غیر قابل پیش‌بینی را

-
1. Smart
 2. Specific
 3. Measurable
 4. Agreed upon
 5. Realistic
 6. Time / Cost Bound

مشخص می‌کند. عملیات (تاکتیک)، اقدامات و نیازهای خاص هستند که برای رسیدن به اهداف راهبردی و اجرای برنامه‌های راهبردی مورد استفاده قرار می‌گیرند. آنها فعالیت‌های خاص و قابل اندازه‌گیری هستند، که سازمان را به سوی تأمین محورهای راهبردی و آینده مطلوبش پیش می‌برند.

راهبردهای نوظهور

رویدادهای غیرعمدی و غیرقابل پیش‌بینی مکرراً روی می‌دهند که متفاوت از راهبردهای هدفمند دانشگاه هستند. راهبرد نوظهور، یک مدل و الگوی سازگاری در طول زمان است. یک الگوی مستتر که در برنامه‌ریزی اصلی راهبردی منعکس نشده است ولی از یک سری اقدامات همگرا به سوی الگوی سازگار نتیجه می‌شود (میتزبرگ، ۱۹۹۴). اگر چه سازمان‌ها می‌توانند و باید محیطشان را ارزیابی کنند، با این وصف هیچ‌کس نمی‌تواند، آینده را دقیقاً پیش‌بینی کند. همچنین ایده‌های روشن اغلب به طور لحظه‌ای از خارج از چارچوب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی رسمی و مابین رویدادهای برنامه‌ریزی ظاهر می‌شوند. وقتی یک راهبرد ماهرانه تدوین می‌شود، نتیجه با اقدامات هدفمند تطابق دارد. یک راهبرد نوظهور، وقتی تدوین می‌شود که سازمان یک سری اقدامات به عمل می‌آورد که صرفنظر از مقاصد آنها به الگوی رفتاری سازگار منجر می‌شوند. راهبردهای ماهرانه برای سازمان، مسیر حرکت هدفمند را فراهم می‌سازد. راهبرد نوظهور مؤید آن است که سازمان آنچه را که در عمل روی می‌دهد، یاد می‌گیرد. ترکیب راهبردهای ماهرانه و نوظهور ضمن ترغیب فرایند یادگیری به سازمان کمک می‌کنند که کارکردش را کنترل کند. سازمان‌ها، راهبردهای چتری و پوششی را نیز تعقیب می‌کنند. کلیات آن ماهرانه است؛ در ضمن، جزئیات در درون آن ظاهر می‌شوند. برای مثال، یک دانشگاه ممکن است تصمیم بگیرد که دانشجوی جدید را از دبیرستان‌ها جذب کند که این راهبردی هدفمند است و تاکتیک‌هایی به کار می‌گیرد که به این هدف دست یابد. به هر حال، فرایند جذب ممکن است به این نتیجه برسد که کالج‌های منطقه بهتر از دبیرستان‌ها به برنامه جذب پاسخ می‌دهد. در نتیجه، روش جذب دانشگاه تغییر می‌کند تا بر جذب دانشجو از کالج‌های محیط تأکید کند. این مورد را راهبردی نوظهور در دانشگاه نامند که بعداً در برنامه راهبردی لحاظ می‌شود. سازمان‌ها باید مزایای راهبردهای نوظهور را درک کنند و منعطف و آگاه باشند و آنها را جذب نمایند؛ در غیر این صورت، یک راهبرد هدفمند ناکارا نتایج مطلوب به بار نمی‌آورد و راهبردی نوظهور مفید، حاصل نمی‌شود.

ارزیابی راهبرد

ارزیابی‌های ادواری راهبردها، عملیات و برنامه‌های اجرایی، برای سنجش موفقیت فرایند برنامه‌ریزی راهبردی اساسی هستند. در اینجا مهم است که لااقل هر سال کارکرد برنامه

اندازه‌گیری شود (ترجیحاً دفعات بیشتری توصیه می‌شود)، تا اثرات عملیات خاص بر نتایج درازمدت و بر چشم‌انداز و مأموریت سازمان ارزیابی شود. سازمان باید عملکرد فعلی را در قیاس با انتظارات قبلی تدوین شده اندازه‌گیری کند و هر تغییر یا رویدادی را که ممکن است در رشته عملیات مطلوب اثر بگذارد، در نظر بگیرد.

بازنگری برنامه راهبردی

بعد از ارزیابی پیشرفت فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه نیاز به بازنگری برنامه راهبردی، اعمال تغییرات لازم در آن و تنظیم عملیات بر اساس این ارزیابی‌ها دارد. برنامه بازنگری شده، باید راهبردهای نوظهور و تغییراتی را که در راستای هدف سازمان در عملیات مؤثرند، لحاظ کند.

تفکر راهبردی

در طول زمان، کادر دانشگاه به طور معمول تصمیمات خود را در چارچوب چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه اتخاذ می‌کنند. برنامه‌ریزی راهبردی، یک نرم سازمانی می‌شود و عمیقاً در فرایند تصمیم‌گیری دانشگاه جای می‌گیرد و ذی نفعان یاد می‌گیرند که به طور راهبردی به عنوان بخشی از کارهای عادی روزانه فکر کنند (لرنر^۱، ۱۹۰۴). تفکر راهبردی شامل آرایشی از گزینه‌ها از طریق فرایند باز و گسترده تفکر نهادی در طیف وسیعی از گزینه‌ها و تصمیمات است که بهترین‌ها را شناسایی می‌کند که بتواند بین دانشگاه، منابع و محیط آن سازگاری ایجاد کند. تفکر راهبردی بر اساس مشارکت ذی نفعان کلیدی است. برای اندیشیدن راهبردی، آنها باید فعال، درگیر و مرتبط، آگاه و با انگیزه باشند. این امر به میزان بی‌نظمی موجود در کارشان بستگی دارد که تفکرشان را تحریک می‌کند و آنها را قادر می‌سازد که واکنش‌هایی را در کارکرد به عنوان یک فرایند تعاملی نشان دهند. چنین تفکری نه تنها با تغییر جزئیات اقدامات منعکس می‌شود بلکه با نمود آن اقدام، تحریک می‌شود («میتزبرگ»). برابر نظر «لی دتکا»^۲، خصیصه‌های عمده تفکر راهبردی عبارت‌اند از:

■ یک دید سیستمی و کلی: تفکر راهبردی بر اساس دیدگاه سیستمی بنا می‌شود که شامل یک مدل فکری از سیستم کامل خلق ارزش، درک و شناخت به هم وابستگی‌های آن است. در این مدل فکری، هر بخش نه به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های خاص بلکه به عنوان ایفاگر نقش در درون سیستم بزرگ‌تری است که خروجی فرایند خلق ارزش را تأمین می‌کند.

■ تمرکز بر قصد و هدف: تفکر راهبردی مبتنی بر قصد و هدف است. هدف راهبردی، تمرکزی را ایجاد می‌کند که موجب می‌شود افراد در سازمان انرژی‌شان را

1. Lerner, 1999
2. Liedtka, 1998

متوازن سازند، توجه‌شان را به مسائل مهم معطوف کنند و با پراکندگی و گسست‌ها مخالفت ورزند و برای دستیابی به اهداف همگرا شوند.

■ تفکر در زمان: افرادی که دارای تفکر راهبردی هستند، گذشته، حال و آینده را به هم ربط می‌دهند. شکاف بین واقعیات امروز و مقاصد آتی برای آنان مهم است.

■ مبتنی بر فرضیه‌ها: تفکر راهبردی بر فرضیه‌گذاری و آزمون آن به عنوان فعالیت محوری تأکید دارد و از روش تحلیلی - شهودی پرهیز می‌کند. ماهیتاً خلاقانه و حیاتی است؛ بنابراین، تفکر راهبردی موجب بهبود مداوم فرضیه‌ها می‌شود بدون اینکه توانایی شناسایی ایده‌های جدید را کاهش دهد

■ هوشمندانه فرصت‌گرا: در فراگرد به کارگیری راهبردی به هم آمیخته، به منظور هدایت مؤثر تلاش‌های سازمانی، مسئله و مشکلی وجود دارد. همواره باید در مقابل ریسک‌های نادیده گرفتن راهبردی مختلف، که بهتر با تغییرات محیطی سازگارند، توازن ایجاد شود. در این رابطه، باید فضای فرصت‌گرایی هوشمندانه ایجاد شود تا نه تنها راهبردی هدفمند را توسعه دهد، بلکه امکان راهبردی نوظهور را نیز فراهم سازد. در نتیجه، فرایند مدیریت راهبردی، سازمان آموزشی و پژوهشی دولتی را تشویق می‌کند که حتی به رغم محدودیت‌های بودجه‌ای و انسانی، کار خود را به پیش برد و از طریق تدوین برنامه پویا و فعال، درصدد کسب فرصت‌های جدید برآید. گرچه این مفهوم احتمال موفقیت این‌گونه سازمان‌ها را نوید می‌دهد، ولی پیروی از نسخه‌هایی بدون ابتکار مدیریت راهبردی به موفقیت منتهی نخواهد شد. خصوصیات منحصر به فرد و تعیین‌کننده یک چنین سازمانی باید مشخص شود و فرایندی از مدیریت راهبردی، متناسب با آن به کار گرفته شود.

جنبه‌های منحصر به فرد برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی

۱. تفاوت بین مدل کسب و کار و مدل دانشگاهی: برای حصول اطمینان از موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه‌ها باید مدل راهبردی کسب و کار را با آموزش عالی تطبیق دهند. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از چند جهت با مدل برنامه‌ریزی راهبردی کسب و کار تفاوت دارد. با درک این تفاوت‌ها و متناظر با آن تغییر در مدل سنتی و متداول، دانشگاه‌ها می‌توانند بر شناخت خود از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و نحوه مشارکت تمامی تشکیلات مربوط، بیفزایند.

۲. چارچوب زمانی: در جهان کسب و کار، چارچوب زمانی مدل برنامه‌ریزی راهبردی دو تا سه سال است. در دانشگاه‌ها این چارچوب زمانی ۵ سال یا بیشتر است.

۳. اتفاق نظر: مدل کسب و کار عموماً از بالا به پایین است. اگر چه لازم است که پشتیبانی و مشارکت کارکنان محیط‌های کسب و کار را به دست آورد. به دلیل اهمیت مدیریت مشارکتی در مدیریت دانشگاهی، مشارکت تمامی اعضاء کلیدی است و ایجاد اتفاق نظر از آغاز برای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی اساسی است. اعضای دانشگاهی

- نمی‌توانند همانند کارکنان محیط‌های کسب و کار، تحت هدایت و فرمانبری قرار گیرند؛ زیرا مدیریت دانشگاهی متمرکز نیست و بیشتر ماهیت افقی دارد.
۴. سیستم ارزشی: اصول راهنمای دانشگاه در سرمایه‌گذاری بلندمدت در آموزش افراد، متفاوت از رویکرد تولیدی کسب و کار است. تفاوت‌ها در سیستم ارزشی مستلزم رویکرد متفاوت به برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها است.
۵. مشتریان: دانشگاه‌ها مشتری تعریف شده مشخصی ندارند. دانشجویان، کارکنان و اعضای علمی و جامعه همگی به عنوان مشتری نگریسته می‌شوند. در نتیجه تعریف اهداف و اندازه‌گیری اثربخشی و سازگاری آن با مأموریت دانشگاه مشکل است.
۶. بافت و ساختار: اساساً دانشگاه‌ها را محیط‌هایی با ماهیت ماندگار و پایدار می‌دانند؛ بنابراین، تغییر در دانشگاه‌ها به سختی پذیرفته می‌شود.

پیامد فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

خود فرایند برنامه‌ریزی از باب گشودن زمینه‌های ارتباط، تعامل و گفت‌وگو اعضای علمی و کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. این واقعیت که دانشگاه در فرایند تفکر راهبردی درگیر می‌شود، بسیار مهم‌تر از محصول نهایی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی یعنی برنامه است. تصمیم‌گیران می‌توانند انتخاب‌هایی را در چارچوب شناخت‌شان از گفت‌وگو اعضای علمی، نقاط مزیت مختلف و مأموریت کلی دانشگاه صورت دهند. این کار مشابه توانمندسازی در مدل برنامه‌ریزی راهبردی بنگاه است. اگر مشارکت‌کنندگان به اندیشیدن درباره موضوعات شناخت پیدا کنند، آن وقت مدیریت می‌تواند آنها را توانمند سازد که به اتخاذ تصمیمات بپردازند زیرا تصمیمات کارکنان خواست و ساختار کلی را منعکس می‌نماید. ضروری است دانشگاه‌ها تعیین کنند که مزیت رقابتی راهبردی‌شان کجاست؟ با شروع کار برنامه‌ریزی راهبردی، باید اندیشید که دانشگاه می‌خواهد جایگاه خود کجا باشد و به طور دقیق و خاص بدان نگریست. چه کاری را دانشگاه خوب انجام می‌دهد؟ باید دید که چه کار متفاوتی نسبت به دیگران انجام می‌دهد؟ یا چه کاری را بهتر از خیلی‌ها انجام می‌دهد؟ چیزهایی را که دانشگاه توجه اندکی بدان‌ها دارد و به خوبی نمی‌تواند انجام دهد نیز شناسایی نماید تا کنار گذاشته شوند.

برنامه‌ها در باره اهداف و راهبردهای دانشگاه‌اند و اساساً برای رقابت داخلی تهیه و تدوین شده‌اند. هر چند برنامه‌های راهبردی و شرح فعالیت‌های دانشگاه رویدادها و فرایندهای جداگانه‌اند، ارتباط منطقی بین آنها وجود دارد. با میزان وابستگی بودجه‌ای به بودجه دولتی، شرح فعالیت‌ها با پیش‌بینی بار آموزشی و اعتبار اعطایی وابسته، زمینه کمی و مقداری قوی برای برنامه‌ریزی دانشگاه را فراهم می‌سازد. سایر محورهای موجود در شرح فعالیت‌های دانشگاه عبارت‌اند از: تقاضای دانشجو، دوره‌ها، منابع کارکنان، پیش‌بینی‌های مالی، که همچنین موضوعات محوری در برنامه‌ریزی راهبردی نیز هستند.

اقدامات سازمان‌های سیاست‌گذار و نظارتی

در کشورهای مختلف سازمان‌های سیاست‌گذار و نظارتی نظیر «وزارت آموزش، پرورش و امور جوانان» «دیتیا»^۱ در استرالیا و شورای تأمین بودجه آموزش عالی «اچ ای اف سی ای»^۲ در انگلستان، از دانشگاه‌ها می‌خواهند که برنامه‌های سیاستی یا عملیاتی خود را در حوزه‌های مشخص نظیر بهبود کیفیت آموزش عالی و غیره ارائه نمایند.

در جدول (۱) الزامات «دیتیا» برای برنامه‌های نهادی با الزامات «اچ ای اف سی ای» مقایسه می‌شود:

جدول (۱) الزامات سازمان‌های سیاستی و نظارتی ذی‌ربط در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها

وزارت آموزش، پرورش و امور جوانان استرالیا (DETYA)	شورای تأمین بودجه آموزش عالی انگلستان (HEFCE)
برنامه‌های راهبردی با افق زمانی متغیر، براساس دوره زمانی مشخص گردآوری نمی‌شوند، بلکه به طور خلاصه یا بخش‌هایی از آن در شرح فعالیت‌ها منعکس می‌شود.	برنامه‌های کلان «با افق زمانی ۵ تا ۱۰ سال» در دوره‌های سه ساله گردآوری می‌شوند.
برنامه‌های سیاستی «با افق زمانی متغیر» بر اساس نیاز در ساختار شرح فعالیت‌ها ظاهر می‌شود.	برنامه‌های سیاستی «با افق زمانی ۳ تا ۵ سال» بر اساس هر وقت که نیاز باشد، درخواست می‌شود.
شرح فعالیت‌های آموزشی «شامل بار دانشجویی» سالانه در چارچوب ثبت نام دانشجویان منعکس می‌شود.	بیانیه عملیاتی «تعداد دانشجو و غیره»، به صورت سالانه تهیه می‌شوند.
تفاوت اساسی این است که «شورا» برنامه‌های اشتراکی راهبردی را همراه با پیش بینی مالی سالانه گردآوری می‌کند و «وزارت فوق‌الذکر» این کار را بروشی جداگانه و خاص در مباحث شرح فعالیت‌ها جمع‌آوری می‌کند.	

منبع: مؤلف

در جدول (۲) عوامل لحاظ‌شده در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها در استرالیا دسته‌بندی و در قالب سه عامل به اختصار منعکس می‌شوند.

1. DETYA; Department of Education, Training and Youth Affairs
2. HEFCE; Higher Education Funding Council for England

جدول (۲) عوامل مشمول در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها

عوامل	کشور استرالیا
ساختاری	تا اواسط دهه ۱۹۸۰ برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌های استرالیا انجام نمی‌شد البته دانشگاه‌ها برنامه‌های «مدیریت تحقیقات» را تهیه می‌کردند. امروزه تمامی دانشگاه‌ها دارای برنامه‌های راهبردی خاص خود می‌باشند و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها یکی از محورهای دستور کار مذاکرات سالانه بین وزارت آموزش و پرورش و امور جوانان ^۱ و دانشگاه‌ها است. کمیته بازنگاری مدیریت آموزش عالی ^۲ در کشور استرالیا تشکیل شد که در گزارشات سالانه خود، فصلی را به مدیریت راهبردی اختصاص می‌دهد که در آن معیارهایی را برای برنامه‌ریزی راهبردی مطلوب در دانشگاه‌ها بیان می‌دارد (رای ^۳)
محتوایی	برنامه‌های راهبردی موارد ذیل را در بر می‌گیرند: <ul style="list-style-type: none"> ■ افق میان‌مدت و درازمدت (شامل پیش بینی سه ساله مالی) ■ تحلیل محیط عملیاتی ■ اهداف و راهبردهای دستیابی به این اهداف، شامل تعریف شفاف از در اختیار بودن منابع ■ شاخص‌های کیفی و کمی عملکردی و اهداف ■ مرور برنامه‌ها و اهداف گذشته ■ سرفصل‌های مسئولیت‌پذیری و فرآیندهای گزارش‌دهی ■ برای اثربخشی، برنامه‌ها باید محیط سیاسی، اجتماعی و مالی که دانشگاه در آن فعالیت دارد، در نظر گرفته شود.
ادامه محتوایی	برنامه راهبردی حاوی جزئیات مقاصد و اهداف علمی دانشگاه، خط مشی‌های مرتبط با تعداد دانشجو، راهبردهای منابع انسانی و فیزیکی، راهبردهای سیستم‌های اطلاعاتی و کتابداری و راهبردهای مالی (شامل پیش بینی‌های مالی) می‌باشد. علاوه بر آن دانشگاه‌ها از برنامه‌های راهبردی‌شان، یک بیانیه عملکرد سالانه ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد چگونه اهداف برنامه راهبردی محقق می‌شود. برنامه راهبردی دانشگاه، به برنامه‌های گروه‌های مختلف دانشگاه تبدیل می‌شود به طوری که هر گروه علمی به آن بخشی از برنامه که باید در راستای توسعه و تحول دانشگاه انجام دهد، آگاهی یابد (شورای تأمین مالی آموزش عالی ^۴). در دانشگاه‌های استرالیا برنامه‌های راهبردی، مأموریت، ارزش‌های محوری، آرمان‌ها و اهداف کلی و راهبردهای وابسته را تهیه و تدوین می‌کنند. معمولاً افق زمانی برنامه درازمدت است، شاید ۵ تا ۱۰ سال، که در طول این دوره زمانی برنامه به طور ادواری بازنگاری می‌شود، تا تغییر شرایط و پیدایش فرصت‌های جدید، با اهداف و راهبردها همسو گردند. با تغییر عملیات لازم است برنامه‌های راهبردی موجود اولویت‌های منتخب برای بودجه فعلی، طول زمانی برای هر هدف، افراد مسئول پیاده‌سازی و به کارگیری روش‌های خاص را شامل می‌شود و شاخص‌های کارکردی برای کنترل و نظارت پیشرفت و ارزیابی مورد استفاده قرار گیرد. جزئیات راهبردها در برنامه‌های عملیاتی ظاهر می‌شود که در فاصله زمانی یک یا دو ساله بازنگاری می‌شوند.
شاخص‌های ارزیابی	طرح و تدوین شاخص‌های کارکردی قابل اطمینان در بخش آموزش عالی، امر مشکلی است، اما برای اندازه‌گیری و سنجش خروجی‌ها حیاتی است. در این رابطه شاخص‌ها باید برای اندازه‌گیری عملکرد یک دانشگاه در طول زمان صورت گیرد به جای اینکه عملکرد یک دانشگاه را نسبت به دانشگاه دیگر بسنجد. تمامی دستاوردهای مهم دانشگاه‌ها قابل کمی شدن نیستند و بسیاری از شاخص‌های عملکردی لازم است کیفی باشند. همچنین هر جا شاخص‌های کمی با پاداش همراه است، مهم است که وضعیت مربوط در زمان‌های مختلف مورد بازنگاری قرار گیرد. مضافاً شاخص‌های کارکردی باید معتبر و قابل اطمینان باشند یعنی از روایی و پایایی برخوردار باشند.

منبع: مؤلف

1. DETYA; Department of Education , Training and Youth Affairs
2. Higher Education Management Committee (Hoare committee; chaired by David Hoare)
3. Rae, 1997
4. Higher Education Funding Council for England; HEFCE

وضعیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌های کشور

- برابر مطالعه انجام شده در چند دانشگاه بزرگ نتایج ذیل حاصل شده است:
- برنامه‌ریزی راهبردی به طور جامع انجام نشده است به جز در موارد اندک.
 - در مواردی با استفاده از کارت امتیازی متوازن ارزیابی راهبردی به عمل آمده است و مزیت‌های نسبی مشخص گردیده است. همچنین سوابقی از کارهای آموزشی برگزار شده در رابطه با فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشاهده می‌شود.
 - البته برنامه‌هایی وجود دارند که اغلب به اختصار بوده و بر ارائه دوره‌های مختلف به ویژه در سطوح کارشناسی ارشد و دکترا تمرکز دارند.
 - برنامه‌های جامع آموزش، تحقیقات و منابع (انسانی، مالی، اطلاعاتی، تجهیزاتی و سیستم‌ها و روش‌ها) مشاهده نمی‌شود.
 - نقشه راه آموزش، تحقیقات و غیره مشاهده نمی‌شود.
 - بیانیه چشم‌انداز و مأموریت نیز برجسته نشده است.
 - برنامه‌های «مدیریت آموزش» و «مدیریت تحقیقات» مشاهده نمی‌شود.
 - سوابق مدون و سازمان‌دهی شده از مستندات فرآیند برنامه‌ریزی و تغییرات متعاقب مشاهده نمی‌شود.
 - تأکید سازمان‌های سیاست‌گذار و نظارتی مربوط بر تحقق این امر در دانشگاه‌ها برجسته نمی‌باشد.

جمع‌بندی

اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی امروزه یک ضرورت است. از جمله پیامدهای اجرای این برنامه‌ریزی، ایجاد فضای راهبردی است که زمینه را برای توسعه تفکر و اندیشه راهبردی فراهم می‌کند. علاوه بر آن مشارکت فراگیر کادر علمی و کارکنان را نیز در بردارد؛ بنابراین، زمینه گفتمان‌های علمی و همسویی و هم‌راستایی اهداف تمامی اعضا با اهداف دانشگاه را موجب می‌شود و بستر مناسبی برای برنامه‌ریزی‌های مختلف آتی ایجاد می‌کند.

در این مقاله ضمن ارائه گام‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و ویژگی‌های آن در دانشگاه‌ها یک تحلیل مقایسه‌ای از روند این فرایند در بنگاه‌ها و محیط‌های علمی صورت گرفته است. علاوه بر آن با مطالعه تطبیقی و الگوبرداری ضمن انعکاس گام‌های فرایند مذکور پیشنهاداتی ارائه شده است. یافته‌ها مؤید آن است که: در برنامه راهبردی هر دانشگاه مبحثی پیرامون ساختار اجتماعی، مالی و سیاسی وجود دارد که دانشگاه در آن به فعالیت می‌پردازد. در این برنامه‌ها مأموریت، ارزش‌های محوری، آرمان‌ها و اهداف کلی و راهبردهای وابسته تهیه و تدوین می‌شوند. افق زمانی معمولاً درازمدت است شاید ۵ تا ۱۰ سال است، که در طول این دوره زمانی برنامه‌ها به طور ادواری بازنگری می‌شوند، تا با

نگرش به تغییر شرایط و فرصت‌های جدید همسویی لازم با اهداف و راهبردها حاصل شود. جزئیات راهبردها در برنامه‌های عملیاتی ظاهر می‌شود که در فواصل زمانی یک یا دو ساله مورد بازنگری قرار می‌گیرند. در این برنامه دانشگاه بر شهر و ناحیه خود تمرکز می‌کند و یا شرایطش را از دیدگاه جهانی مدنظر قرار می‌دهد. این برنامه اغلب با یک بسته برنامه راهبردی^۱ مشخص می‌شود که شامل راهنمای تفصیلی برای پیاده‌سازی برنامه جهت تمامی پرسنل می‌باشد و برای برقراری ارتباط بین برنامه راهبردی دانشگاه و برنامه‌های دانشکده‌ها تهیه شده است. بدین ترتیب دانشکده‌ها همان اولویت‌های قید شده در برنامه راهبردی را مدنظر قرار می‌دهند و علاوه بر آن اولویت‌های دیگری را که خاص دانشکده‌ها است، نیز لحاظ می‌کنند. برنامه راهبردی دانشگاه، به برنامه‌های گروه‌های مختلف دانشگاه تبدیل می‌شود به طوری که هر گروه علمی، به آن بخشی از برنامه که باید در راستای توسعه و تحول دانشگاه انجام دهد، آگاهی می‌یابد.

همچنین دانشگاه‌ها برای حصول اطمینان از انتشار و ارائه برنامه در سر تا سر دانشگاه، از راهبرد ارتباطات برخوردار می‌باشند. این برنامه ویژگی‌ها و استانداردهای فارغ التحصیل را نیز مشخص می‌نماید و وزن خاصی برای بازنگری، پایش و مقایسه با سال‌های پیشین در برنامه منظور می‌شود. بیشتر برنامه‌های دانشگاه‌ها شامل مبحثی از فناوری اطلاعات است. اینگونه برنامه‌ها شناسایی و ارزیابی ریسک را نیز در بر دارند. ساختار ملی و بین‌المللی را که دانشگاه باید در آن به فعالیت بپردازد، نیز لحاظ می‌کنند. بدیهی است بین‌المللی شدن، نه از طریق آموزش از راه دور، بلکه از طریق اتحادهای راهبردی با دانشگاه‌های بزرگ خارجی را مدنظر قرار می‌دهد.

این برنامه چالش‌ها را به خوبی بیان می‌دارد. حوزه‌های آموزشی قوی در دانشگاه را مشخص می‌نماید. مجموعه مالی و میزان دانشجو را مشخص می‌کند تا انعطاف‌پذیری در پشتیبانی از توانمندی‌ها و موقعیت‌های غیرمنتظره را برآورده سازد. راهبردها از طریق برنامه‌ریزی سالانه به بودجه مرتبط می‌گردند. اینگونه برنامه‌ها در شبکه وب قرار داده می‌شوند تا به عنوان پایه‌ای برای تعامل بین کادر و مسئولین برنامه‌ریزی، مورد بهره‌برداری قرار گیرند. در این برنامه‌ها دانشگاه‌ها نوعی راهبرد آموزشی و یادگیری دارند. طرح و تدوین شاخص‌های کارکردی قابل اطمینان در بخش آموزش عالی، امر مشکلی است، اما برای اندازه‌گیری و سنجش خروجی‌ها حیاتی است. در این رابطه شاخص‌ها برای اندازه‌گیری عملکرد یک دانشگاه، به جای اینکه عملکرد آن را نسبت به دانشگاه دیگر بسنجد، در طول زمان سنجیده می‌شوند. باید اضافه نمود که تمامی دستاوردهای مهم قابل کمی شدن نیستند و بسیاری از شاخص‌های عملکردی لازم است کیفی باشند. البته شاخص‌های کارکردی باید معتبر و قابل اطمینان باشند یعنی از روایی و پایایی برخوردار باشند.

پیشنهاد

۱. عطف به ضرورت انجام برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود واحدی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مدیریت کلان انجام این فرایند را عهده‌دار شود و الزامات پیاده‌سازی این برنامه و تمهیدات مربوط را به صورت یکسان و استاندارد به دانشگاه‌ها اعلام نماید.
۲. در مرحله اول تعدادی از دانشگاه‌ها به طور نمونه انتخاب و برنامه‌ریزی راهبردی جامع در آنها پیاده شود.
۳. دانشگاه‌ها با انجام برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین راهبردها به تهیه برنامه‌های جامع آموزش، تحقیقات، منابع انسانی، ساختار و سیستم‌ها مبادرت نمایند. در این رابطه طراحی سیستم و ساختار انجام این کار ضروری است.

References

- Andrews, K. (1980) "The Concept of corporate strategy". Dow Jones Irwin Inc. Homewood, illinoise.
- Benjamin, R. & Carroll, S. J.(1998) "Breaking the Social Contract: The fiscal crisis in California higher education. Rand: Council for Aid to education.
- Breneman, D.(1995) "California Higher Education: A State of Emergency". San Jose, CA: California Higher Education Policy Center.
- Christiansen L.(1989) "Business policy , text and cases, Richard D. Irwin Inc. Homewood.
- Galloway, J., D. Finley, G. Rogers (2001). Strategic Planning: A Framework for Social Services Orgs. Alberta College of Social Workers Annual Conference, Calgary, Canada.
- Gaston,P. L. (2002) "Mission Development and Strategic Planning / Budgeting Provost, Kent State University. April 2002, Moscow , IREX Presentation.
- Glassman, A.M., Rossy , G. and Winfield, J. (1999) "Toward an Understanding of University-based Strategic Planning". Manuscript, California State University, Northridge.
- Gouillart, F. (1995) "The day the music died. Journal of Business Strategy. 16(3),pp14-20.
- Guralnik, D. (1986) "Webster's new World dictionary", Prentice Hall Press.
- Hax, A. C. and Majluf, N. S.(1996) "The strategy concept and process. A pragmatic Approach",Englewood Cliffs ,New version, N.J.: Prentice Hall.
- Hax, A. C. and Majluf, N. S.(1996) "The strategy concept and process. A pragmatic Approach Upper Saddle River", NJ: Prentice Hall.new version.
- Hax, A. C. and Majluf, N. S.(1991) "The strategy concept and process A pragmatic Approach" NJ: Prentice Hall.
- Hill, C. W. and Jones, G. R.(1992) "Strategic Management: An Integrated approach. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Hunt , C. (1996) "Strategic Planning for Private Higher Education".N. Y. Haworth Press.
- Keller. G.(1983)" Academic Strategy: The management revolution in American Higher Education. Baltimore", John Hopkins University Press.

- Lerner., A.(1999)"A Strategic Planning primer for Higher Education", California State University Northridge.
- Lerner, A. L.(1999) "Strategic Planning Essays". California State University, Northridge.
- Lerner, A. L. and Rolfes, K., Saad, M. Soderlund, C.(1998) "Evaluation of benchmarking techniques. California State University, Northridge.
- Liedtka, J. M.(1998) " Linking strategic thinking with strategic planning". Strategy and Leadership, 26, pp30-36.
- McKinnon, N.C.(1994) "Strategic Planning in a small , Liberal arts University".ERIC Descriptive report. Washington DC: US Department of Education
- Mintzberg, H.(1994) " The Rise and Fall of Strategic Planning". Prentice Hall International, Hemel Hempstead, UK.
- Munitz, Barry(1995) "Trends in Higher Education". Presentation at CSUN , Northridge CA.
- Nayeri, M.D., Mashhadi, M.M. and Mohajeri, K.(2008) "Universities Strategic Evaluation using Balanced Score Card". World Academy of Science and Engineering Technology,37,332-337.
- Porter, M.E.(1995) " Competitive Advantage":Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Rae, I.D. (1997) "Strategic Planning : is it war by other means?Journal of higher Education policy and management, 19, 2,pp 185-194.
- Rasmus, D.(2008) "Scenario planning and the future of Education". Innovate, 4,5.
- Rowley, D. J. ,Lujan, H.D.and Dolence,M.G.(1997) "Strategic Change in colleges and Universities. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Traub, J.(1997) "Drive-Thru U: Higher Education for people who mean business".The New Yorker, pp 114-123.
- University of Western Sydney(2004) "Strategic Planning Guidelines". Office of Planning and Quality .June, 2004.
- Wortman, M. S. (1981) "Strategic Management issues in government and Non-profit organization". Survey of Business. Pp 22-27.