از برنامه‌ریزی استراتژیک تا طراحی سازگار شونده در دانشگاه[1]

محمد یمنی دوزی سرخابی[2]
منیره صالحی[3]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۶/۱۸
تاریخ پذیرش: ۱۳۹٤/۰۱/۲٤

چکیده:

دانشگاه، سازمانی پویا و پیچیده است که میدان جریان تولید اطلاعات (مهم‌ترین عامل تغییر و تحول در سیستم‌های اجتماعی) می‌باشد. در زمان کنونی، سرعت تغییر و تحول اطلاعات سریع است و به همین دلیل تغییر و توسعه دانشگاه‌ها به‌سرعت انجام می‌گیرد. در چنین شرایطی، چه نوع مفهومی از برنامه‌ریزی استراتژیکی می‌تواند پاسخگوی نیازهای دانشگاه باشد؟ در مقاله حاضر به بررسی دست آوردهای نظری در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی از ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ پرداخته‌شده است و نتایج آن با مفاهیم کلیدی که یمنی (۱۳۸۲، ص ۳۹) برای سال‌های قبل از ۲۰۰۰ به دست آورده، مقایسه گردیده است. جامعه پژوهش حاضر تمامی مقاله‌هایی که از سایت گوگل، سایت دانشگاه شهید بهشتی، کتابخانه مرکزی و مجلات پژوهشی موجود در کتابخانه دانشگاه شهید بهشتی در زمینه آموزش عالی در دسترس بوده است، می‌باشد. در این زمینه ٥٤ چکیده مقاله مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی دریافت و موردبررسی اولیه قرار گرفت. از میان آن‌ها ٢٤ مقاله به‌طور کامل دریافت و تحلیل شد.

---

[1] - این مقاله برگرفته از تحقیق درس برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که بر اساس آن رساله دکتری با عنوان « ارزیابی توان سازگارشوندگی دانشگاه‌های دولتی تهران و عوامل مؤثر بر آن" تعریف شد.

** به جهت دوری از افزایش تعداد صفحات مقاله، جدول تمام مقالات خوانده‌شده‌ای که مقاله‌های نمونه از آن‌ها استخراج گردیده و همچنین پیوست مربوط به‌تمامی سایت‌های مجلات مورداستفاده در نزد نویسندگان محفوظ است.

[2] – عضو هیئت‌علمی دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی تهران

[3] – دانشجوی دکتری دانشگاه شهید بهشتی تهران در رشته برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

محتوای ۱۵ مورد آن با سؤال‌های تحقیق حاضر مرتبط بود. بدین ترتیب، پیکره تحلیل محتوای انجام‌گرفته، شامل ۱۵ مقاله شد. متن هر مقاله با روش تحلیل مقوله‌ای تحلیل محتوا گردید. پس از انتخاب مقاله‌ها، بر اساس تحلیل محتوای مقالات، عبارات کلیدی مقاله‌ها در ۵ مقوله اصلی با عنوان‌های ۱- تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک، ۲- ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ۳- چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ٤- خاص بودن سازمان دانشگاه و ۵- برنامه‌ریزی استراتژیک تأمل پذیر، طبقه‌بندی شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مهم‌ترین تغییرات مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک از سال‌های ۲۰۰۰ به بعد، مفاهیم زیر هستند: ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک از نوع تأمل پذیر است. ۲- آینده‌نگری به‌صورت اکتشافی است. ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی است. ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک خودسازمان‌ده است. ٤- برنامه‌ریزی استراتژیک پیچیده نگر است. ۵- برنامه‌ریزی استراتژیک تکاملی است. ٦- برنامه‌ریزی استراتژیک بدیهه پرداز و نوآور است و یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌ریز استراتژیک مانند یک هنرمند عمل می‌کند و خلاقیت نقش اساسی در درک وضعیت دانشگاه و یا پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی آن دارد. *یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نوع نگاه به برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به تحول جدیدی در مفهوم آن دارد. مفهوم طراحی سازگار شونده، می‌تواند ورودی برای بحث درباره این تحول مفهومی در حوزه " برنامه‌ریزی دانشگاهی" باشد.*

واژگان کلیدی:

برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه، طراحی، سازگار شوندگی، طراحی سازگار شونده.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

مقدمه

آموزش عالی نقطه اتکای توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و علمی هر کشور است. آموزش به معنای عام و آموزش عالی به‌طور خاص یکی از عوامل مهم پویایی اقتصاد ملی است. در این راستا برنامه‌ریزی برای توانمندسازی آموزش عالی و چگونگی تحول آموزش عالی برای پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی دانشگاه، مهم است (Machado & Taylor ۲۰۱۰، ص ۲ و ۳). برای اولین بار در روسیه، پس از انقلاب اکتبر ۱۹۱۷ و از سال ۱۹۲۳، به برنامه‌ریزی در بخش‌های مختلف، ازجمله در بخش آموزش، توجه جدی نشان داده شد (یمنی، ۱۳۸۲)؛ و این توجه منجر به تحول در نظام آموزشی شوروی سابق و در پی آن توسعه علمی و فن‌آوری آن کشور شد. تا جائیکه پس از سه دهه روس‌ها توانستند به فن‌آوری پرتاب سفینه اسپوتنیک دست یابند. این موضوع غرب را متوجه اهمیت برنامه‌ریزی و نقش آن در به ثمر رساندن آینده مطلوب، کرد. بدین ترتیب تجربه برنامه‌ریزی در دنیا رشد خود را آغاز کرد؛ اما همان‌طور که هر مفهومی برآمده از متن و وابسته به تاریخ، زمان و جامعه خویش است، مفهوم برنامه‌ریزی نیز با نوع نگاه نظریه‌پردازان آن به واقعیت‌ها در آن دوره تاریخی ارتباط داشت. نوع نگاه اولیه نسبت به برنامه‌ریزی، نگاهی خطی بود. این نوع نگاه به برنامه‌ریزی برآمده از این فلسفه است که حقیقت ثابت و قطعی پنداشته می‌شد. بر این اساس، تنها یک حقیقت ثابت می‌توانست وجود داشته باشد و آینده نیز یکی و قطعی در نظر گرفته می‌شد. همین نوع نگاه فلسفی در روش‌های علمی آن زمان یعنی بین سال‌های ۱۹۱۷ تا ۱۹۶۰ نیز وجود داشت. در آن هنگام، تنها روشی، روش علمی محسوب می‌شد که " عینی و بدون خطا" باشد. چنین برداشتی که برگرفته از برنامه‌ریزی خطی بود، دانشگاه را نیز بیشتر سیستم بسته و ثابت "در نظر گرفت. درواقع طراحی برنامه‌ای منظم، قطعی و دقیق نیازمند اندیشه‌ای کاهنده از دانشگاه بود. در ۱۹٦٤ انتشارات موسسه مطالعه توسعه اقتصادی و اجتماعی دانشگاه پاریس کتابی با عنوان مشکلات برنامه‌ریزی آموزشی منتشر کرد که تمام مقاله‌های آن به رابطه سوادآموزی با توسعه اقتصادی و بازده تحصیلی و افت تحصیلی از دید کمی در کشورهای آفریقایی اختصاص داشت اما پس از حدود ٤٠ سال از آن زمان تاکنون، هنوز هم بی‌سوادی در اکثر این کشورها مسئله روز است (یمنی، ۱۳۸۲). ازآن‌پس مسائلی که توجه برنامه ریزان را به خود جلب کرد، مسئله کیفیت در محیط آموزشی بود که پدیده‌ای پیچیده و نسبی است و نمی‌توان آن را تنها از بعد کمی موردبررسی قرار داد. به دلیل بی‌توجهی به پیچیدگی و نسبی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

بودن محیط دانشگاه و آموزش عالی، در ابتدا مدل‌های برنامه‌ریزی را از دنیای تجارت و بازار اقتباس کردند (Driscoll, D.، ۲۰۱۰، ص ۱ و ۲). بدین ترتیب دانشگاه را به‌مانند یک بنگاه تجاری فرض کردند و برای آن"برنامه‌ریزی " نمودند؛ اما برخلاف دانشگاه، در بنگاه تجاری، هدف اساسی سود است که هدفی واضح و روشن است. ساده‌سازی پدیده‌های پیچیده‌ای مانند دانشگاه، به دلیل در اختیار نبودن سازه‌های مفهومی‌ای بود که بتوانند،"برنامه‌ریزی " را برای پدیده‌های پیچیده نیز ممکن نمایند. همزمانی این نوع اندیشه‌ها نسبت به برنامه‌ریزی خطی با کشف اساسی قرن بیستم، یعنی نظریه‌های کوانتا و نسبیت، موجب بازبینی در نحوه تفکر انسان نسبت به جهان و بروز رویکرد سیستمی شد (دوران، ١٣٧٦). رویکردی که توانست ابزارهای مفهومی موردنیاز را برای برنامه ریزان در اختیار گذارد، مفاهیم اساسی همچون، پیچیدگی، عدم قطعیت و پذیرش خطا. نظریه‌های نسبیت و کوانتا، موجب بروز نگاه جدیدی به حقیقت شدند. پیام این نظریه‌ها برای علوم، به‌ویژه علوم اجتماعی و انسانی، متغیر، شکننده و موقتی بودن حقیقت بود."این یافته که حقیقت تغییرناپذیر نیست، بلکه شکننده و موقتی است، از بزرگ‌ترین، زیباترین و هیجان بخش ترین پدیده‌هایی است که ذهن انسان تابه‌حال شناخته است " (مورن،۱۳۸۷، ص ١٤). بدین ترتیب، مفاهیم عدم قطعیت و خطا موجب نگاهی نو به آینده و ارتباط آن با درجات آزادی و قدرت اراده انسان برای تعیین آینده شدند. بر این اساس آینده، نامطمئن و متعدد در نظر گرفته شد؛ و طراحی برنامه بر اساس مفهوم تعدد آینده توانست به حقیقت سیستم‌های پیچیده، نزدیک‌تر باشد. در این سیر تحولی فلسفه حقیقت، برنامه‌ریزی خطی هم شروع به تغییر کرد و گامی به‌سوی برنامه‌ریزی استراتژیک برداشت. ریشه‌های تفکر استراتژیک به اوایل دهه ۱۹۵۰ قرن بیستم در آمریکا برمی‌گردد که مجله بازرگانی هاروارد، از بعد نظری نقش مهمی در این امر داشته است (یمنی، ۱۳۸۲). در آن هنگام، برنامه‌ریزی برای سازوکارهای انتخاب محصولات و بازار برحسب اهداف کلی درازمدت به همراه تحلیل دقیق نیروهای بنگاه موردتوجه قرار گرفت؛ و الگوهای مطرح‌شده در متون برنامه‌ریزی استراتژیک بازرگانی در تمام زمینه‌ها ازجمله آموزش عالی و دانشگاه‌ها نیز تأثیر داشت و دارد (یمنی، ۱۳۸۲)؛ اما در راستای اقتباس مدل‌های برنامه‌ریزی از دنیای تجارت به آموزش و به‌ویژه آموزش عالی می‌باید توجه داشت که مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دنیای تجارت به‌آسانی قابل‌انتقال و انطباق با آموزش عالی نیستند. سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی اساساً از سازمان‌های تجاری متفاوت‌اند (Machado &

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

Taylor، ۲۰۱۰، ص ۹). فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک که در تجارت جهانی ریشه دارد، اغلب متمرکز بر ساختارها، فعالیت‌ها و منابع موردنظر است و در آن‌ها برخلاف مؤسسات آموزشی، سودآوری عنصر اصلی است. سودی که کاملاً واضح و شفاف است، به‌خوبی قابل‌درک بوده و ارزیابی آن آسان است. در شرکت‌های تجاری سود هدف نهایی است. برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی برخلاف برنامه‌ریزی خطی، دانشگاه را سیستمی بازمی‌دید و به عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر عملکرد آن توجه جدی داشت (یمنی، ۱۳۸۲). به همین دلیل تنها رویکرد کمی، برای بررسی عوامل و پیشبرد اهداف سیستم پویایی مانند دانشگاه، کافی نبود و بدین ترتیب زمینه برای تفکر کل‌نگر فراهم گردید. بر این اساس نگرش‌ها و استنباط‌ها در خصوص"پیش‌بینی " که عنصر اساسی برنامه‌ریزی است، تغییر کرد. به دنبال آن، در برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی از نوع کمی، زیر سؤال رفت و پیش‌بینی مشروط و آینده‌نگری جای آن را گرفت. لوتان کوی (۱۳۸٦) معتقد است که زمینه پیش‌بینی برای عمل باید با توجه به برخی فرضیه‌های مربوط به تحول علمی و فنی، تغییرات جمعیتی و ستیزه‌های اقتصادی و اجتماعی انجام گیرد که به آن پیش‌بینی مشروط گفته می‌شود. زمانی که برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات آموزش عالی بر اساس منطق بازار مطرح می‌شود، فرایندها اغلب ناقص ارائه می‌شوند چراکه، تعریف روشن و پایایی از" خروجی‌های " برجسته (هدف نهایی) وجود ندارد و پیامدهای متنوع آن‌ها با منطق سازمان‌های تجاری نمی‌تواند فهمیده شود. اگر هم طرح استراتژیک اجراشده در محیط آموزشی ارزیابی هم شود، معیارهای موفقیتش مقوله‌هایی مانند، سلامت مالی، ثبت‌نام دانشجویی، نگه‌داشتن دانشجو و از این قبیل بوده است درحالی‌که پیامدهای یادگیری دانشجویی (فقدان یادگیری دانشجویی) با اثرات اجتماعی آن‌ها در نظر گرفته نمی‌شود (Ghoban, M. Ghoban, G,& Ghoban, D.۲۰۰۸، ص ۱۳). این در حالی است که آموزش عالی مهم‌ترین نماد عقلانی و ذهنی هر جامعه و همچنین نماینده‌ای از زندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور است (Machado&Taylor، ۲۰۱۰، ص ۲ و ۳) و استفاده برنامه‌ریزی استراتژیک دنیای تجارت و بازار بدون هماهنگی با ویژگی‌های آموزش عالی در مراکز آموزش عالی، کاری نامناسب و کاهنده است (Machado&Taylor، ۲۰۱۰، ص ۹). چراکه تبدیل‌شدن دانشگاه به یک موسسه خدمات آموزشی و پژوهشی"ابزاری " و"فایده گرای" صرف در جهت آرمان تأمین نیازهای روز، موجب فراموش‌شدن"رسالت ازلی" و"فرازمانی" دانشگاه برای بسط مرزهای دانش، کشف حقیقت، شناخت ناشناخته‌ها و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

تأمین نیازهای فردا می‌شود و با غلبه و سلطه ایدئولوژی بازار حتی بنیان‌های معرفت‌شناختی علم و پژوهش همان‌طور که لیوتار می‌گوید ابزاری و سرمایه سالارانه می‌شود (فاضلی، ۱۳۸۷)[1]. در چند سال اخیر صحبت درباره بحث‌های منحصربه‌فرد آموزش عالی، تصویر متفاوتی را برای آموزش عالی ایجاد نموده است چه آن را جایی برای بقای فرهنگ، دانش، تقابلات اجتماعی و اقتصادی باید دانست نه آنکه به آموزش عالی به‌عنوان یک تجارت نگریست (Machado&Taylor، ۲۰۱۰، ص ۹) بلکه آن را میدان زایش و توسعه فضیلت‌های انسانی باید دانست (یمنی، ۱۳۹۲) و این بدان معنا است که آموزش عالی نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک ویژه خود دارد چراکه، دانشگاه‌های معاصر نمی‌توانند تنها به انتظار اینکه آینده برایشان چه چیز را به ارمغان می‌آورد بنشینند (Munk, R. & McConnell, g. ۲۰۰۹، ص ۳۹). در عصر کنونی دانشگاه‌ها به دنبال یافتن نظم در بی‌نظمی و عدم قطعیت‌های موجود در سازمان خود هستند. آنچه دانشگاه را می‌تواند در این مسیر کمک نماید، داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک، بصیرت و آینده‌نگری است (Munk, R. & McConnell, g، ۲۰۰۹، ص ۳۹). در این راستا یمنی (۱۳۸۲، صص ۵۹-٦۹) به سه الگوی مرتبط برای برنامه‌ریزی دانشگاهی که تا اواخر دهه ۲۰۰۰ مطرح بوده‌اند، اشاره می‌نماید. این الگوها عبارت از الگوی کلر، الگوی کللند و کینگ و الگوی بارکر و اسمیت هستند. با بررسی این الگوها می‌توان تفاوت‌های اساسی بین برنامه‌ریزی برای یک بنگاه تجاری و برنامه‌ریزی برای یک موسسه آموزش عالی را به شرح زیر بیان نمود: ۱- اهداف دانشگاه چندوجهی‌اند. اهداف و استانداردهای متفاوتی در آموزش، تحقیق و خدمات وجود دارد و اهداف نهایی از فرایند تصمیم‌گیری مبهمی به دست می‌آید. ۲- دانشگاه‌ها نهادهایی‌اند که مخاطبان گسترده‌ای دارند. دانشجویان، صنعت، بهسازی نیروهای انسانی و غیره، ازجمله مخاطب‌اند. ۳- نهادهای آموزش عالی به استانداردهایی برای دسترسی به اهداف توجه دارند. درحالی‌که سازمان‌های صنعتی رویه‌های خود را به سهولت تعیین می‌کنند دشوار است که در دانشگاه، استانداردهای مناسب بادوامی را برای عرضه خدمات متفاوت به وجود آورد. ٤- اعضاء هیئت‌علمی که در دانشگاه‌ها کار می‌کنند نیاز به استقلال و آزادی دارند. این امر در تصمیم‌گیری مشکلاتی را برای مدیریت

۱- مصداق بارز چنین فراموشی‌هایی را در کشور ابزاری دیدن آموزش عالی توسط مؤسسات خصوصی آماده‌سازی برای ورود به دوره‌های کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری می‌باشد؛ که اخیراً دانشگاه‌های بزرگ‌تر نیز با ایجاد پردیس‌های دانشگاهی که منطق اساسی ولی پنهان آن درآمدزایی دانشگاه است، به این میدان فراموشی فضیلت‌های دانشگاهی پا نهاده‌اند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

و هدایت دانشگاه به وجود می‌آورد. ۵- فرایند تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها اغلب پیچیده و طولانی است. ٦- دانشگاه‌ها از محیط آسیب‌پذیرند. تغییر شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری ممکن است به‌شدت موقعیت دانشگاه‌ها را متأثر سازد و بر فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی تأثیر گذارد (یمنی،۱۳۸۲، ص ٦۹). بدین ترتیب، دانشگاه به سازمانی بسیار پویا و با پیچیدگی زیاد تبدیل‌شده است. چراکه از نوع سیستم‌های اجتماعی با بازیگران متعدد و متنوع محسوب می‌شود. بعلاوه دانشگاه، تولید اطلاعات (مهم‌ترین عامل تغییر و تحول) و جریان آن را در بردارد. در زمان کنونی، سرعت تغییر و تحول اطلاعات سریع است و به همین دلیل تغییر و توسعه دانشگاه‌ها به‌سرعت انجام می‌گیرد. در چنین شرایطی ۱- چه نوع مفهومی از برنامه‌ریزی استراتژیکی می‌تواند پاسخگوی نیازهای دانشگاه به‌عنوان سیستم پیچیده باشد؟ ۲- آیا برنامه‌ریزی استراتژیک بعد از سال‌های ۲۰۰۰ به ابزارهای مفهومی دیگری برای ارتباط موزون با محیط‌های بسیار متغیر، دست‌یافته است؟ ۳- سیر تحول دانش و تجارب برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، در سال‌های اخیر چگونه بوده است؟ ٤- آیا تغییرات پارادایمی راجع به برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی به وجود آمده است؟ ۵- نوآوری‌های مفهومی جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی چه چالش‌های مفهومی را برای آن شکل داده است؟

در مقاله حاضر به بررسی دست آوردهای نظری در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ پرداخته‌شده است و نتایج آن با مفاهیم کلیدی که یمنی (۱۳۸۲، ص ۳۹) برای سال‌های قبل از ۲۰۰۰ به دست آورده، مقایسه گردیده است. بدین ترتیب، شباهت‌ها و تفاوت‌های این مفاهیم در سه دوره ماقبل ۱۹۷۰، بین ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰ و از ۲۰۰۰ تاکنون به دست می‌آید. در راستای یافتن پاسخ به پرسش‌های بالا، به بررسی مقاله‌های مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی که از سال ۲۰۰۰ به بعد در مجلات علمی معتبر منتشرشده است، پرداخته‌شده است.

جامعه و نمونه

جامعه پژوهش حاضر تمامی مقاله‌هایی که از سایت گوگل، سایت دانشگاه شهید بهشتی، کتابخانه مرکزی و مجلات پژوهشی موجود در کتابخانه دانشگاه شهید بهشتی در زمینه آموزش عالی در دسترس بوده است، می‌باشد. در این راستا تمامی منابع اطلاعاتی فوق بررسی گردید.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

در این زمینه ٥٤ چکیده مقاله مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی دریافت و موردبررسی اولیه قرار گرفت. از میان آن‌ها ٢٤ مقاله به‌طور کامل دریافت و تحلیل شد. پس از مطالعه این ٢٤ مقاله، محتوای ١٥ مورد آن با سؤال‌های تحقیق حاضر مرتبط بود. بدین ترتیب، پیکره تحلیل محتوای انجام‌گرفته، شامل ١٥ مقاله شد. این مقاله‌ها عبارت‌اند از:

جدول شماره ١: عناوین مقاله‌های انتخاب‌شده

شماره مقاله بر اساس جدول شماره ١	عنوان
١	" Managing the concept of Strategic change within a higher education institution: The role of strategic and Scenario planning techniques" (2004).
٢	"University Strategic Planning and the foresight futures approach" (2009)
٣	"Higher education leadership and management: from conflict to interdependence through strategic planning" (2006)
٤	"Strategic plans in higher education: planning to survive and prosper in the new economy" (2010)
٥	"Strategic planning in education in Manitoba" (2009)
٦	"Strategic planning in higher education: Fact or fiction" (2005)
٧	"Strategic planning in higher education" (2002)
٨	"Strategic planning and School management: Full of sound and Fury, signifying nothing?"(2002)
٩	" The struggle for strategic planning in European higher education: The case of Portegal"
١٠	"The HEFCH guide to strategic planning: the need for a new approach" (2005)
١١	"Strategic Planning For Higher Education" (1995)
١٢	"Best practices in Linking assessment and planning" (2005)
١٣	"Strategic planning and Decision making in higher education: what gets attention and what doesen`t" (2008)
١٤	"Faculty and administrative support for strategic planning: A comparison of tow-and four-year institutions" (2005)
١٥	"Strategic processing universities: methodology development and information systems support" (1997)

روش تحقیق:

ابتدا تمامی عباراتی که تعاریف، ویژگی‌ها و یا مفاهیم مرتبط با مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک را در برداشتند، از متن مقاله‌های نمونه انتخاب و استخراج گردید (جدول شماره ٢). با بررسی و تحلیل این عبارات، ٥ مقوله اساسی (جداول ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی شناسایی و تحلیل گردیدند. متن هر مقاله با روش تحلیل طبقه‌بندی (مقوله‌بندی) تحلیل محتوا گردید (Barden، ١٣٧٥، ص ٦٣). با توجه به معیارهای ذکرشده برای طبقه‌بندی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

توسط باردن (۱۳۷۵) می‌توان گفت در تحقیق حاضر ابتدا بامطالعه متن مقاله‌ها و بررسی مطالبی که درباره مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی در مقاله‌ها مطرح‌شده است، مفاهیم مرتبط با این مفهوم (برنامه‌ریزی استراتژیک) از هر مقاله به دست آمد و سپس برحسب مفاهیم به‌دست‌آمده و مشابهت این مفاهیم، چهارچوب (مقوله) انتخاب گردید و بعدازآن، بر اساس این چهارچوب متن کل مقاله‌ها، بر اساس تحلیل بسامدی، بررسی شد. واحدهای ضبط در این تحلیل، مفاهیم موجود در عبارات و واحد متن، کل متن هر مقاله مرتبط با این مفاهیم بود (لوتان کوی،۱۳۹۳، فصل هشتم).

یافته‌ها

همان‌طور که اشاره شد، پس از انتخاب مقاله‌ها، بر اساس تحلیل محتوای مقالات، عبارات کلیدی مقاله‌ها در ۵ مقوله اصلی با عنوان‌های ۱-تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک، ۲-ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ۳-چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ٤-خاص بودن سازمان دانشگاه و ۵-برنامه‌ریزی استراتژیک تأمل پذیر، طبقه‌بندی شد (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲: مقوله‌های اصلی استخراج‌شده از مقاله‌های نمونه

۱	تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک
۲	ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۳	چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
٤	خاص بودن سازمان دانشگاه
۵	برنامه‌ریزی استراتژیک تأمل پذیر

در مقوله اول، برای درک تحول مفهومی نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک در ۱۵ سال اخیر، تعاریف برنامه‌ریزی استراتژیک از مقاله‌های نمونه انتخابی استخراج شد. به‌عنوان‌مثال، مانک و ام سی کانل (۲۰۰۹)، برنامه‌ریزی استراتژیک را عبارت از " ابزار برنامه‌ریزی تأملی و موردنیاز دانشگاه" دانسته‌اند، چراکه می‌تواند ساختار آینده مطلوب را توسعه دهد. هونگ نگوین کی یوک (۲۰۰٦) برنامه‌ریزی استراتژیک را فرایند رسمی طرح‌ریزی‌شده دانسته که به دانشگاه برای تعیین و نگهداری یک تنظیم مطلوب با اغلب مؤلفه‌های مهم، کمک می‌کند. همچنین وی، اشاره می‌کند به اینکه، برنامه‌ریزی استراتژیک بهتر است، یک ساختار و روش فکر کردن درنظرگرفته شود تا یک دستورالعمل، چراکه این نوع برنامه‌ریزی، فرایندی پیچیده است و در خودش پایانی ندارد و همواره در حال پیشرفت بوده و مداوم است. وی در بخش دیگری از

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

مقاله خود بیان می‌دارد که برنامه‌ریزی استراتژیک نوش دارویی برای موفقیت سازمان نیست، بلکه در سفری که سازمان برای رسیدن به مقاصد دارد آن را حمایت می‌کند و به توسعه ساختاری و مفهومی در پاسخ‌دهی به‌فوریت ها و اتفاقات آینده کمک می‌کند و سند زنده‌ای برای هدایت فعالیت‌های سازمان در یک روش متضمن مقاصد است و بخش‌های تقسیم‌شده‌ای به‌عنوان اتمام کار نمی‌باشد. تعریف ماچادو و تیلور (۲۰۱۰) از برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از: "ابزاری برای خودارزیابی و خود مدیریتی مؤسسات آموزش عالی به همراه پیش‌بینی و یک تمرکز بیرونی". آن‌ها استراتژی را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و مواجه‌شدن با تهدیدها در یک محیط رقابتی شدید که متغیر بودنش در حال افزایش است، دانسته‌اند. Leanne Richards, John O'Shea and Michael Connolly (۲۰۰٤)، برنامه‌ریزی استراتژیک را چنین تعریف کرده‌اند " تنظیم کردن یک طرح یا فعالیت طراحی‌شده برای به ماکزیمم رساندن اثرات برنامه است اما این کار، بدون دانستن پیامدهای برنامه و ارزیابی آن تجربه‌ای بی‌فایده خواهد بود". برای Rodriaguez, J.& Osorio-Acosta, J. Rosaa-Â Lamo, F(۱۹۹۷) برنامه‌ریزی استراتژیک، عبارت است از "ظرفیت بشر برای قصدمندی، توانایی برای فرموله کردن اهداف و پیش رفتن به‌سوی آن‌ها با جهت‌گیری دقیق". Michael J. Dooris, John M. Kelley, James F. Trainer (۲۰۰۲) نیز، برنامه‌ریزی استراتژیک را با تشخیص جهت دوره بلندمدت برای موسسه آموزش عالی، تولید اهداف و انتخاب‌ها، تعیین گام‌های موردنیاز برای رسیدن به اهداف انتخاب‌شده و نشان دادن پیشرفت بر طبق استراتژی آینده مرتبط دانسته‌اند. جدول شماره ۳، عبارات و مفاهیم موجود در تعاریف مطرح‌شده از برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: مقوله تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی

مقوله اصلی	عبارات استخراج‌شده از مقاله‌ها	مفاهیم مطرح‌شده در جملات
تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک	۱- دانشگاه، برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌عنوان ابزار برنامه‌ریزی انتقادی نیاز دارد چراکه می‌تواند ساختار آینده‌ای که تصورمی کنیم مطلوب است را توسعه دهد. (مقاله شماره ۲)	جهت‌دهی به آینده، برنامه‌ریزی انتقادی،
	۲- برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند رسمی طرح‌ریزی‌شده است که به دانشگاه برای تعیین و نگهداری یک تنظیم مطلوب با اغلب مؤلفه‌های مهم، کمک می‌کند. (مقاله شماره ٤)	انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)،
	۳-برنامه‌ریزی استراتژیک یک ساختار و روش فکر کردن درنظرگرفته شود بهتر از این است که یک دستورالعمل در نظر گرفته شود. (مقاله شماره ٤)	برنامه‌ریزی استراتژیک به‌منزله راهبرد و روش اندیشیدن،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	٤- برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی پیچیده است که در خودش پایانی ندارد و همواره در حال پیشرفت و مداوم است. (مقاله شماره ٤)	حرکت فعال، شکل‌گیری روش و مسیر برنامه‌ریزی استراتژیک در حین حرکت (پویایی برنامه‌ریزی استراتژیک، تداوم و حرکت)
	٥- برنامه‌ریزی استراتژیک نوش دارویی برای موفقیت سازمان نیست، بلکه در سفری که سازمان برای رسیدن به مقاصد دارد آن را حمایت می‌کند و به توسعه ساختاری و مفهومی در پاسخ‌دهی به‌فوریت ها و اتفاقات آینده کمک می‌کند (مقاله شماره ٤)	جهت‌دهی به آینده، آمادگی برای محیط متغیر، ابزاری برای توانمند کردن دانشگاه برای دادن پاسخ‌های موفق به تغییرات، (برنامه‌ریزی استراتژیک به‌مثابه مسیر)
	٦- برنامه‌ریزی استراتژیک سند زنده ایست برای هدایت فعالیت‌های سازمان در یک روش متضمن مقاصد نه اینکه اغلب بخش‌های تقسیم‌شده‌ای را به‌عنوان اتمام کار نشان دهد. (مقاله شماره ٤)	هدایت و همگرایی فعالیت‌های سازمان، انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)
	۷- برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزاری برای خودارزیابی و خود مدیریتی مؤسسات آموزش عالی به همراه پیش‌بینی و یک تمرکز بیرونی است. (مقاله شماره ۹)	آمادگی برای محیط متغیر، انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم که خودارزیابی و خود مدیریتی است)،
	۸- استراتژی برای تصرف کردن فرصت‌ها و روبه‌رو شدن (مواجه‌شدن) با تهدیدها در یک محیط رقابتی شدید و در حال افزایش است. (مقاله شماره ۹)	آمادگی برای محیط متغیر،
	۹- برنامه‌ریزی استراتژیک، تنظیم کردن یک طرح یا فعالیت طراحی‌شده برای به ماکزیمم رساندن اثرات برنامه است اما بدون دانستن پیامدهای برنامه و ارزیابی آن تجربه‌ای بی‌فایده خواهد بود. (مقاله شماره ۱، ص ۱۳)	انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)، (توجه به پیامدها)
	۱۰- برنامه‌ریزی استراتژیک ظرفیت بشر برای قصدمندی است. توانایی برای فرموله کردن اهداف و پیش رفتن به‌سوی آن‌ها با جهت دقیق است. (مقاله شماره ۱۵)	توانایی انسان در جهت‌گیری دقیق برای دستیابی به اهداف
	۱۱- برنامه‌ریزی استراتژیک با تشخیص جهت دوره بلندمدت برای موسسه آموزش عالی، تولید اهداف و انتخاب‌ها، تعیین گام‌های موردنیاز برای رسیدن به اهداف انتخاب‌شده و نشان دادن پیشرفت بر طبق استراتژی آینده مرتبط است. (مقاله شماره ۷، ص ۱۱۰ و ۱۱۱)	جهت‌دهی به آینده، خودارزیابی

به‌طورکلی از این تعاریف، مفاهیم زیر استنباط می‌شود: جهت‌دهی به آینده، برنامه‌ریزی تأمل پذیر، انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌منزله راهبرد و روش اندیشیدن، حرکت فعال، شکل‌گیری روش و مسیر برنامه‌ریزی استراتژیک در حین حرکت، پویایی برنامه‌ریزی استراتژیک، تداوم و حرکت،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جهت‌دهی به آینده، آمادگی برای محیط متغیر، ابزاری برای توانمند کردن دانشگاه برای دادن پاسخ‌های موفق به تغییرات، هدایت و همگرایی فعالیت‌های سازمان، آمادگی برای محیط متغیر، انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم که خودارزیابی و خود مدیریتی است)، آمادگی برای محیط متغیر، توانایی انسان در جهت‌گیری دقیق برای دستیابی به اهداف، جهت‌دهی به آینده، خودارزیابی.

در راستای یافتن پاسخی برای سؤال‌های پنج‌گانه مطرح‌شده در پژوهش حاضر، مقوله دوم، ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نام‌گذاری شد؛ بنابراین عبارات مربوط به ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از مقاله‌های انتخابی، استخراج گردید.

جدول شماره ٤: مقوله ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

مقوله اصلی	عبارات استخراج‌شده از مقاله‌ها	مفاهیم مطرح‌شده در جملات
ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	۱- قرار دادن حیطه‌های کلیدی بهبود و پیشرفت که بیان دقیق شرح جزئیات آن ممکن نیست. این مقصد سازمان را مجبور می‌کند که آینده خود را تصور نماید و در پی گیری راه‌های جدید برای ایجاد و خلق قابلیت و رسیدن به اهداف ابتکار به خرج دهد. (مقاله شماره ۵)	تحلیل آینده، پیش‌بینی‌های احتمالی، جهت‌دهی به آینده
	۲- برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی رویکرد غالب در مدیریت دانشگاه‌های انگلیسی است. (مقاله شماره ۸)	توسعه همه‌جانبه دانشگاه
	۳- با تحلیل آینده مشکلاتی که احتمال دارد اتفاق بیفتد پیش‌بینی می‌شود. (مقاله شماره ۲)	تحلیل آینده
	٤- به‌وسیله روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسات آموزش عالی می‌توانند به ارزیابی محیط بیرونی پرداخته و از نتایجش برای پاسخ مناسب دادن به تغییرات استفاده نمایند. (مقاله شماره ۱۱)	انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)، آمادگی برای محیط متغیر
	۵- انعطاف‌پذیری سازمان برای یک حرکت بسیار فعال و آماده بودن برای محیطی متغیر. (مقاله شماره ٤)	آمادگی برای محیط متغیر، ابزاری برای توانمند کردن دانشگاه برای دادن پاسخ‌های موفق به تغییرات،
	٦- برنامه‌ریزی استراتژیک با تأمل و اندیشه سعی می‌کند برای متمرکز کردن منابع را برای اجرا و ظرفیت آینده متمرکز می‌کند. (مقاله شماره ٤)	جهت‌دهی به آینده، هماهنگی و همگرایی فعالیت‌ها
	۷- اهمیت به ساخت تصمیماتی که توانایی سازمان را برای	ابزاری برای توانمند کردن

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	پاسخ‌های موفق به تغییرات محیط تضمین خواهد کرد. (مقاله شماره ٤)	دانشگاه برای دادن پاسخ‌های موفق به تغییرات،
	۸- تفکر دوراندیش، پیش‌گویی نیست، بلکه روش جهت‌دهی به آینده است، برای تشخیص دست‌یافتنی ها و محدودیت‌ها در توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک است. (مقاله شماره ۲)	جهت‌دهی به آینده، پویایی برنامه‌ریزی استراتژیک،
	۹- با تحلیل آینده مشکلاتی که احتمال دارد اتفاق بیفتد پیش‌بینی می‌شود. (مقاله شماره ۲)	تحلیل آینده
	۱۰- برنامه‌ریزی سناریویی از فنون برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، نه خیال است و نه تصور بلکه ابزار قدرتمندی برای تصمیم‌گیری باوجود عدم قطعیت است. هدف آن نشان دادن دقیق آنچه در آینده می‌خواهد اتفاق بیفتد نیست بلکه ابزار نیرومندی است برای تعیین نیروهایی که ممکن است آینده را در جهت‌های مختلف سوق دهند. (مقاله شماره ۲)	تحلیل آینده، پیش‌بینی‌های احتمالی، تعیین نیروهای مشخص‌کننده آینده‌های متعدد،
	۱۱- دانشگاه معاصر نمی‌تواند منتظر بماند و ببیند که در آینده چه اتفاقی می‌افتد. (مقاله شماره ۲)	پیش‌بینی‌های احتمالی، جهت‌دهی به آینده،
	۱۲- تعیین نیروهایی که ممکن است، آینده را در جهات مختلف به حرکت اندازد. (مقاله شماره ۲)	تعیین نیروهای مشخص‌کننده آینده‌های متعدد،
	۱۳- طرح استراتژیک خوب باید استراتژی مناسب بین سازمان و فرصت‌های تغییرش را توسعه دهد. (مقاله شماره ٤)	آمادگی برای محیط متغیر، ابزاری برای توانمند کردن دانشگاه برای دادن پاسخ‌های موفق به مسائلی که تغییرات را به وجود می‌آورند،
	۱٤- طرح‌های استراتژیک ابزاری است برای آنکه فعالیت‌ها را در درون سازمان فراخواند. (مقاله شماره ٤)	هماهنگی و همگرایی فعالیت‌ها
	۱۵- طرح‌های استراتژیک می‌باید خاص، قابل ارزیابی، قابل پیشرفت و بهبود شونده، مرتبط و به‌موقع باشد. (مقاله شماره ۵)	انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)، پویایی برنامه‌ریزی استراتژیک،
	۱٦- برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت در آموزش عالی است. (مقاله شماره ٦)	برنامه‌ریزی استراتژیک یک فعالیت مدیریتی در آموزش عالی
	۱۷- هدف مؤسسات از برنامه‌ریزی استراتژیک، هدایت مشکلات و اقتصاد مغشوش و سیاست‌هاست. (مقاله شماره ٦)	آمادگی برای محیط متغیر،
	۱۸- برنامه‌ریزی استراتژیک ابزار مهمی برای کارایی سازمانی است. (مقاله شماره ۱٤، ص ۱٤٦)	ابزاری برای توانمند کردن دانشگاه برای دادن پاسخگویی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

		به تغییرات، هماهنگی و همگرایی فعالیت‌ها
	۱۹- برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند نقش‌هایی را برای آماده کردن تحلیل‌هایی برای مدیران، کمک به درک معنای استراتژی برای افراد بازی کند. (مقاله شماره ۱٤، ص ۱٤٦)	تحلیل آینده
	۲۰- تحلیل‌های تجارب برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات آموزش عالی آمریکا نشان می‌دهد که این مؤسسات مزایای مهمی را به دست آورده‌اند که موجب خشنودی اعضا و افزایش سریع منابع اقتصادی شده است. (مقاله شماره ۳)	خشنودی ذی‌نفعان و بازدهی اقتصادی
	۲۱- تجزیه‌وتحلیل و اکتشاف محیط درونی و بیرونی از عوامل مهم برای برنامه‌ریزی است. هر موسسه با توجه به این تجزیه‌وتحلیل ویژه خود می‌باید برنامه‌ریزی داشته باشند. (مقاله شماره ۷، ص ۱۱۰ و ۱۱۱)	ارزیابی، بازخورد و تنظیم
	۲۲- ارزیابی خوب از نتایج و پیامدها، برای ساخت تصمیمات استراتژیک مهم است. در این ارزیابی توجه اساتید، مدیران و مجریان برای توسعه با تعدیل فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک مهم است. (مقاله شماره ۱۰، ص ٦)	انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)،
	۲۳- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختاری را برای همگرایی و سازماندهی مدل‌های زیادی برای آینده‌نگری ایجاد می‌کند. درنتیجه مطالعات آینده‌نگری و برنامه‌ریزی استراتژیک متمم یکدیگرند. (مقاله شماره ۱۲، ص ۷۱)	جهت‌دهی به آینده،

بدین ترتیب اهم مفاهیم مطرح‌شده درباره ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مقاله‌های بررسی‌شده، عبارت‌اند از: پویایی برنامه‌ریزی استراتژیک، جهت‌دهی به آینده، هماهنگی و همگرایی فعالیت‌ها، آمادگی برای محیط متغیر، توسعه همه‌جانبه دانشگاه، پیش‌بینی‌های احتمالی، تعیین نیروهای مشخص‌کننده آینده.

مقوله سوم، چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. چراکه در اکثر مقالات بررسی‌شده چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در عصر کنونی که مهم‌ترین ویژگی آن تغییرات سریع محیطی است، موردتوجه قرارگرفته بود.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جدول شماره ۵: مقوله چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و مفاهیم مطرح‌شده در آن

مقوله اصلی	عبارات استخراج‌شده از مقاله‌ها	مفاهیم مطرح‌شده در جملات
چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	۱- پیچیدگی و عدم قطعیت مفاهیم کلیدی برای برنامه ریزان دانشگاهی است. چراکه دانشگاه محیطی فرا پیچیده شده است و دارای اهداف متنوعی است. دانشگاه‌ها با در نظر گرفتن پیچیدگی‌ها، نیاز به بازنگری خوددارند (مقاله شماره ۲)	انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)، فرا پیچیدگی دانشگاه، پیچیدگی و عدم قطعیت مفاهیم کلیدی برای درک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.
	۲- دانش درباره عوامل مؤثر و تعیین‌کننده برای موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها، دانش کمی وجود دارد (مقاله شماره ٦)	کسب اطلاعات کمی و کیفی درباره آینده، تعیین نیروهای مشخص‌کننده آینده‌های متعدد، پیچیدگی و عدم قطعیت، مفاهیم کلیدی برای درک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.
	۳- دانشگاه‌ها در عصر پسامدرنیته، نقش‌های پیچیده بیشتری را خواهند یافت. این نقش‌ها به سمت اجتماع، اقتصاد و سیاست، جهت می‌یابند. (مقاله شماره ۲)	فرا پیچیدگی دانشگاه، پیچیدگی و عدم قطعیت مفاهیم کلیدی برای درک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.
	٤- امروزه نیروهای بسیاری آینده دانشگاه را شکل می‌دهند. آموزش عالی در جو پیچیده، با چالش‌های که در پیش رو دارد می‌باید قادر به بقا سازمان خود و انتخاب صحیح ارزش‌های بیرون آمده از تغییرات و بحران‌ها باشد. چنین وضعی به برنامه‌ریزی استراتژیک، بصیرت و پیش‌بینی نیازمند است. (مقاله شماره ٦)	تعیین نیروهای مشخص‌کننده آینده‌های متعدد، فرا پیچیدگی دانشگاه،
	۵- آینده نامشخص است و ما نیاز داریم تاجائیکه ممکن است آینده را در استراتژی‌هایمان ببینیم. عدم قطعیت تعیین‌کننده اصلی آینده دانشگاه است. در این صورت دانشگاه نیاز به افزایش انعطاف دارد. دانشگاه ممکن است در دادن واکنش خلاق به ابعاد آینده ناتوان باشد. (مقاله شماره ٦)	تحلیل آینده، پیش‌بینی‌های احتمالی، انعطاف‌پذیری دانشگاه به همراه تعیین یک تنظیم مطلوب (ارزیابی، بازخورد، تنظیم)، آینده نامشخص و نامطمئن، پیچیدگی و عدم قطعیت، مفاهیمی کلیدی برای درک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.
	٦- دانشگاه مدرن ترکیبی از هر دو نقش پژوهشی و آموزش را پذیرفته است. بااین‌وجود بر سر اینکه دانشگاه‌های معاصر با ویژگی فرا پیچیده‌ای که دارند، مأموریت، مقصد و ویژگی‌هایشان چه باید باشد بحث است. (مقاله شماره ٦)	فرا پیچیدگی دانشگاه، متنوع شدن مأموریت‌ها و مقاصد دانشگاه، سردرگمی در تعیین رسالت دانشگاه، آینده نامشخص و نامطمئن
	۷- در قرن اخیر اغلب کشورها با مسئله جهانی‌شدن روبه‌رو شده‌اند، مفهوم ثبات و پیشرفت در حال تحلیل رفتن است. جهانی‌شدن و جهانی پیچیده درراه است، جهانی همراه با کشاکش‌ها و غیرقابل‌پیش‌بینی (مقاله شماره ۲).	پیش‌بینی‌های احتمالی، آمادگی برای محیط متغیر، جهانی‌شدن دانشگاه، پیچیدگی و عدم قطعیت، مفاهیمی کلیدی برای درک برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد عدم ثبات در دانشگاه‌ها وجود دارد.
	۸- مفاهیم عدم قطعیت و پیچیدگی کمک می‌کنند آینده را بهتر درک کنیم و به درجاتی از پیش‌بینی دست‌یابیم. (مقاله شماره ۲)	پیچیدگی و عدم قطعیت پارامترهای کلیدی برای درک برنامه‌ریزی استراتژیک،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	۹- دانشگاه: محیطی فرا پیچیده. (مقاله شماره ۲)	فرا پیچیدگی
	۱۰- مأموریت‌ها و مقاصد دانشگاه متنوع شده‌اند. دانشگاه‌ها جهانی می‌شوند (مقاله شماره ۲)	متنوع شدن مأموریت‌ها و مقاصد دانشگاه، جهانی‌شدن دانشگاه،
	۱۱- افزایش اختلاف در سیستم ارزشی دانشگاه‌ها، موجب ایجاد رویکردهای متفاوت برای برنامه‌ریزی استراتژیک شده است. (مقاله شماره ٤)	آمادگی برای محیط متغیر، عدم ثبات در دانشگاه‌ها، تغییر ر سیستم ارزش‌های دانشگاه
	۱۲- پیچیدگی‌های فرهنگی و نظارت فراملی از موارد موردبحث در مدیریت دانشگاه‌هاست. (مقاله شماره ۹)	فرا پیچیدگی؛ موضوع مدیریت دانشگاهی است.
	۱۳- افزایش تنوع محیط (تغییر محیط) نیروی‌ای که سازمان‌ها برای هم‌نوا کردن خود با هرگونه تغییرات نیروهای خارجی، باید به آن توجه کنند (مقاله شماره ۹).	آمادگی برای محیط متغیر، عدم ثبات در دانشگاه‌ها
	۱٤- مؤسسات آموزش عالی به تفسیرهای نیازهای حیاتی جامعه معاصر خود برای بقا در بازار، برای خلاق و ابداع‌گر بودن، نیازمندند. بعلاوه برای توسعه ساختارهای درونی برای رسیدن به مأموریت‌های جدیدشان نیازمند تفسیرهای جدید هستند. (مقاله شماره ۹)	آمادگی برای محیط متغیر، عدم ثبات در دانشگاه‌ها، تلاش برای بقا
	۱۵- سازمان دانشگاهی متأثر است از محیط خود، روش‌های رهبری‌اش و تنظیم استراتژی‌هایش توسط مدیرانشان تأثیر می‌پذیرد. محیطی که به‌سرعت در حال تغییر است و سازمان دانشگاهی تمایلی برای مواجه‌شدن با تغییر و چالش را ندارد. درحالی‌که سازمانی می‌تواند در جهت موفقیت گام بردارد که به ملاقات چالش‌ها و تغییر برود. (مقاله شماره ۱۱)	جهت‌دهی به آینده، آمادگی برای محیط متغیر، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌منزله راهبرد و روش اندیشیدن، عدم ثبات در دانشگاه‌ها،
	۱٦- سازمان‌های آموزش عالی در یک محیط پیچیده‌تر از هر زمان دیگری عمل می‌کنند. بااین‌وجود اغلب سازمان‌های آموزش عالی از فنون برنامه‌ریزی استراتژیک برای شکل دادن به تصورشان نسبت به آینده تا سال ۲۰۲۰ استفاده می‌نمایند. (مقاله شماره ۱۱)	فرا پیچیدگی دانشگاه، فنون برنامه‌ریزی استراتژیک
	۱۷- اهم مسائل برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی عبارت‌اند از: سخت بودن اجرای طرح‌های استراتژیک و تطبیق بین اهداف و واقعیت، بی‌علاقگی سازمان‌ها در پذیرش واقعیت و فرا پیچیده بودن اجرا و تنظیم طرح استراتژیک است. (مقاله شماره ۱۳)	فرا پیچیدگی دانشگاه، سخت بودن اجرا، سخت بودن تطبیق اهداف و واقعیت، بی‌علاقگی دانشگاه‌ها در پذیرفتن واقعیت، فرا پیچیده بودن اجرا و مسئله تنظیم طرح استراتژیک،
	۱۸- مهم‌ترین بحث مؤسسات آموزش عالی در برنامه‌ریزی استراتژیک، تعریف اهداف است. مؤسسات آموزش عالی نمی‌توانند اهداف مشابه و یکسانی داشته باشند و هر موسسه‌ای	متنوع شدن مأموریت‌ها و مقاصد دانشگاه، متفاوت بودن اهداف در دانشگاه‌های مختلف،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

	منظورش از آموزش متفاوت است. آموزش می‌تواند در انواع مختلف و منعطفی برای همه سنین تعریف خاصی داشته باشد. حتی مفهوم آموزش در زمینه‌های فرهنگی و سازمانی مختلف، متفاوت است. (مقاله شماره ۱۳)	
	۱۹- چالش بزرگ‌تر در برنامه‌ریزی استراتژیک، هماهنگ کردن سیاست‌ها، فعالیت‌ها و نظرات متنوع در مسیری است که نتایج مطلوب داشته باشد. این اشاره دارد به اینکه دانش و مهارت‌های رهبران و مدیران برای برنامه‌ریزی موفق بسیار مهم‌تر است از انتخاب مدل‌های ویژه به‌وسیله موسسه آموزش عالی. دگرگونی‌ها، تغییرات و تغییر فرهنگ سازمانی همواره مناسب با آنچه که یک سازمان در پی آن است، نیست و اغلب در آموزش عالی تغییر بر اساس اقتضا است نه بر اساس هدف از قبل تعیین‌شده. مدیران و رهبران آموزشی بامهارت برنامه‌ریزی می‌توانند محیط آموزشی پرباری را به وجود آورند. (مقاله شماره ١٤)	سخت بودن هماهنگی سیاست‌ها، فعالیت‌ها و نظرات متنوع در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه،
	۲۰- برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز دارد که از بسیاری از چالش‌ها عبور کند. برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی در یک پیچیدگی، پویایی، محیط واقعی جهانی اتفاق می‌افتد. (مقاله شماره ١٤، ص ۹)	فرا پیچیدگی دانشگاه، برنامه‌ریزی استراتژیک در بستر پویایی محیط واقعی
	۲۱- مطالعه و پژوهش درباره برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی آسان نیست چراکه جدا کردن اثرات برنامه‌ریزی استراتژیک از اثرات دیگر عوامل مانند رهبری سازمانی، تغییرات جغرافیایی، نوسانات در بودجه‌های دولتی، رقابت سازمانی، عوامل اجتماعی و فرهنگی و مانند این‌ها، بسیار مشکل است. (مقاله شماره ١٤، ص ۹ و ۱۰)	دشواری پژوهش در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی

طبق جدول شماره ۵، مفاهیم مطرح‌شده درباره چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در مقالات موردبررسی عبارت‌اند از: فرا پیچیدگی دانشگاه، پیچیدگی و عدم قطعیت مفاهیمی کلیدی برای درک برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم انعطاف‌پذیری دانشگاه و عدم تنظیم مطلوب دانشگاه با محیط متغیر، متنوع شدن مأموریت‌ها و مقاصد دانشگاه، جهانی‌شدن دانشگاه، سخت بودن تطبیق اهداف و واقعیت، سخت بودن پژوهش و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک.

مقوله چهارم، مقوله خاص بودن دانشگاه، می‌باشد. چراکه عباراتی که در جدول شماره ٦ بیان‌شده، به تفاوت بین دانشگاه و سایر سیستم‌ها مانند بنگاه‌های تجاری می‌پردازد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جدول شماره ٦: مقوله خاص بودن دانشگاه و مفاهیم مطرح‌شده در مقالات موردبررسی

مقوله اصلی	عبارات استخراج‌شده از مقاله‌ها	مفاهیم مطرح‌شده در جملات
خاص بودن دانشگاه	۱- برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه یا تجارت متفاوت است به دلیل آنکه تولید در تجارت قابل‌رؤیت است ولی در دانشگاه این‌گونه نیست. (مقاله شماره ٤)	سخت بودن تعریف دقیق اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، مفید نبودن و معنی‌دار نبودن معیار سودآوری تجاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک،
	۲- مؤسسات آموزش عالی، دارای اهداف مبهم، ساخت‌های به‌هم‌پیوسته‌ی بی‌قاعده، عادات و رسوم متفاوت از دنیای تجارت است. (مقاله شماره ۹)	سخت بودن تعریف دقیق اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، تفاوت ساختاری دانشگاه با مؤسسات تجاری
	۳- تجربه مدیریت استراتژیک در مؤسسات آموزش عالی به‌شدت ویژگی‌های خاص این مؤسسات را روشن نموده است. (مقاله شماره ۱۱)	مفید نبودن و معنی‌دار نبودن معیار سودآوری تجاری و نظامی برای برنامه‌ریزی استراتژیک
	٤- برنامه‌ریزی استراتژیک در تجارت برای سود است که سود آن‌ها کاملاً مشخص و واضح، قابل‌درک و دارای پیامدهای مشخص است اما برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه با فرایندهایی که اغلب ناقص است مواجه شده است چراکه تعریف دقیق و روشنی از پیامدها وجود ندارد. (مقاله شماره ۱، ص ۱۳)	مفید نبودن و معنی‌دار نبودن معیار سودآوری تجاری برای برنامه‌ریزی استراتژیک، روشن نبودن پیامدهای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها
	٥- در آموزش عالی اهداف ممکن است مبهم باشند، رسیدن به باروری سازمان به مدت‌زمان طولانی نیاز دارد، اندازه‌گیری نتایج و موفقیت‌ها آسان نمی‌باشد. (مقاله شماره ١٤، ص ١٤٦)	سخت بودن تعریف دقیق اهداف در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، زمان‌بر بودن اقدامات برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها
	٦- برای پیش‌بینی آینده و امکان‌سنجی یک آینده، فرهنگ‌سازمانی مهم است. در هر سازمانی وظایف برنامه‌ریزی استراتژیک با ساختار سازمان‌ها همگرایی دارند. (مقاله شماره ۱۰، ص ٤ و ٥)	اهمیت فرهنگ‌سازمانی، تناسب برنامه‌ریزی استراتژیک با ساختار سازمانی دانشگاه،

بنابراین مقاله‌های نمونه موردمطالعه، در ارتباط با خاص بودن دانشگاه به مفاهیم سخت بودن تعریف دقیق اهداف در برنامه‌ریزی دانشگاهی و مفید نبودن معیار سودآوری تجاری و نظامی برای برنامه‌ریزی استراتژیک و اهمیت فرهنگ‌سازمانی در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، اشاره دارند.

و مقوله پنجم تحلیل، برنامه‌ریزی استراتژیک تأمل پذیر است؛ که به دلیل وارد شدن مدل‌های استراتژیک نظامی و تجاری در آموزش عالی انتخاب گردید با این توضیح که این مدل‌ها نمی‌تواند، پاسخگوی محیط فرا پیچیده دانشگاه باشد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جدول شماره ۷: مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک تأمل پذیر

مقوله اصلی	عبارات استخراج‌شده از مقاله‌ها	مفاهیم مطرح‌شده در جملات
تأمل پذیری برنامه‌ریزی استراتژیک	۱- اغلب انتقاداتی که به برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی مطرح است درباره اعتقاد به مدل‌های استراتژیک نظامی و تجاری است؛ و اینکه موفقیت‌های سازمانی به‌وسیله سودآوری (که برای آموزش عالی نمی‌تواند معنی داشته باشد)، شناخته‌شده‌اند. (مقاله شماره ١٤، ص ١٤٦)	مفید نبودن باور به مدل‌های استراتژیک نظامی و تجاری در توسعه دانشگاهی

از تعاریف و مفاهیم جدول‌های شماره ۳،٤،٥،٦،٧ می‌توان استنباط نمود که نگرش به برنامه‌ریزی در مقالات بررسی‌شده، از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ از نوع استراتژیک و تأمل پذیر است. این نوع نگرش، محیط پیرامون را بسیار متغیر دانسته است. همچنین، سیستم را باز و فرا پیچیده فرض کرده است. از فرض‌های دیگر آن می‌توان به ساخت آینده، وجود آینده‌های متعدد، مؤثر بودن اطلاعات کیفی، شهودی، کمی و عینی، ساختار سؤال‌برانگیز و وجود حیاتی و تکاملی را عنوان کرد؛ بنابراین این دلایل فقدان ثبات در موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی مطرح می‌شود. این نوع نگرش، همه اعضا مشارکت‌کننده را در برنامه‌ریزی مؤثر می‌داند و خود ارزیاب بودن، خود مدیر بودن و خود برنامه‌ریز بودن هر یک از آن‌ها دررسیدن به یک تنظیم مطلوب با تغییرات محیطی را مؤثر می‌داند. برنامه‌ریزی که نیاز به شناخت نیازهای جامعه دارد، خود، با تغییرات سریع این نیازها مواجه است. با توجه به این یافته‌ها، می‌توان مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک را در سه دوره زمانی قبل از ۱۹۷۰، بین ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰ (یمنی،۱۳۸۲، ص ۳۹) و از ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ (بنا بر نتایج پژوهش حاضر) مورد مقایسه قرارداد (جدول شماره ۸).

بر طبق جدول شماره ۸، می‌توان مهم‌ترین تغییرات مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی از سال‌های ۲۰۰۰ به بعد را به‌صورت زیر مطرح کرد: ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی از نوع تأمل پذیر است. ۲- آینده‌نگری به‌صورت اکتشافی است. ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، مشارکتی است. ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، خودسازمان‌ده است. ٤- برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، پیچیده نگر است. ٥- برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، تکاملی است. ٦- برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، بدیهه پرداز و نوآور است. ۷- برنامه‌ریز استراتژیک دانشگاهی، مانند یک هنرمند عمل می‌کند و خلاقیت نقش اساسی در درک وضعیت دانشگاه و یا پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی دارد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

جدول شماره ۸: مقایسه مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک در سه دوره زمانی قبل از ۱۹۷۰(یمنی،۱۳۸۲، ص ۳۹)، از ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰ (یمنی،۱۳۸۲، ص ۳۹) و از ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲(بنا بر نتایج پژوهش حاضر)

موارد مقایسه	برنامه‌ریزی سنتی	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی استراتژیک تأمل پذیر
۱. منشأ	قبل از ۱۹۷۰	از ۱۹۷۵ تا ۲۰۰۰	از ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲
۲. ارزش موردنظر	کارایی	اثربخشی	اثربخشی همه‌جانبه نگر
۳. سیستم	بسته	باز	باز و فرا پیچیده
٤. فرایند	قیاسی	استقرایی	استقرایی
٥-پیرامون	ثابت	متغیر	فرا متغیر
٦-محیط	درونی	درونی و بیرونی	درونی ◄► بیرونی
۷-اطلاعات	کمی	کمی و کیفی	کمی ◄► کیفی
۸-دور زمانی	طولانی و منقطع، متمرکز و موازی	متوسط و کوتاه و مداوم، نامتمرکز و منسجم	کوتاه و مداوم، نامتمرکز و منسجم
۹-ساختار	قطعی	سؤال‌برانگیز	سؤال‌برانگیز
۱۰. حیات	جزم‌گرا	تکاملی	تکاملی
۱۱. غائیت	برنامه ایستا	برنامه تکاملی	تحولی
۱۲. محصول	تصمیمات جهت یافته به‌سوی آینده	تصمیمات فعلی بر مبنای نگرش به آینده	تصمیمات فعلی بر مبنای نگرش به آینده و پیچیدگی دانشگاه
۱۳-عنصر اصلی برنامه‌ریزی	پیش‌بینی خطی	آینده‌نگری اکتشافی	آینده‌نگری اکتشافی با تأکید بر خلاقیت
١٤- مدل‌های برنامه‌ریزی	برگرفته از نگرش‌های بنگاههای تجاری	فاصله‌گیری از نگرش بنگاه‌های تجاری	نقد نگرش بنگاه تجاری و تأمل پذیری در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی

این مفاهیم نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی دانشگاهی، از پیچیدگی و فرا متغیر بودن محیط‌های عصر کنونی اثر پذیرفته و آماده پذیرش تحول مفهومی است بنابراین سؤال اساسی این است که تحول مفهومی موردنیاز برنامه‌ریزی دانشگاهی چیست و چه چالش‌هایی را به همراه می‌آورد؟

بحث و نتیجه‌گیری

در بررسی مقالات نمونه تحقیق حاضر، آینده‌نگری به مفهوم تحلیل آینده، پیش‌بینی‌های احتمالی و جهت‌دهی به آینده به معنای ساخت آینده مطرح‌شده است و برنامه‌ریزی استراتژیک را ابزاری برای تشخیص نیروهای مشخص‌کننده آینده‌های متعدد دانسته‌اند. در این مقالات به

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

آینده نامشخص و پیچیده و عدم قطعیت اشاره می‌شود؛ بنابراین تمامی ویژگی‌هایی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک بین سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰ مطرح گردیده است، در سال‌های بعد از ۲۰۰۰ با شدت بیشتری ارائه می‌شود به‌گونه‌ای که سیستم دانشگاه را یک محیط فرا پیچیده عنوان کرده‌اند و آن‌قدر این پیچیدگی را شدید دانسته‌اند که گاه برنامه‌ریزی برای آن را غیرممکن یا بسیار کوتاه‌مدت می‌دانند. درنتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک را خاص و ویژه این محیط فرا پیچیده دانسته و برای هر موسسه و حتی دو دانشگاه، برنامه‌ریزی استراتژیک متفاوتی قائل هستند، چه رسد به اینکه برنامه ریزان بخواهند محیط دانشگاهی را با محیط تجارت تطبیق دهند و از برنامه‌ریزی استراتژیک دنیای تجارت برای دانشگاه که سیستمی بسیار پیچیده‌تر است اقتباس نمایند. جهانی‌شدن دانشگاه و درنتیجه متنوع شدن مأموریت‌ها و مقاصد دانشگاه موجب شده تا انواعی از دانشگاه‌های مختلف با اهداف و مقاصد متنوع پدید آیند. بدین ترتیب هر دانشگاهی با توجه به سیاست‌های توسعه‌ای خویش و با توجه به پیشینه، مأموریت‌ها و مقاصدش برنامه‌ریزی خاصی را دنبال می‌کند. در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی، هماهنگی سیاست‌ها، فعالیت‌ها و نظرات متنوع مدنظر است که سبب شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک ویژه برای، هر دانشگاه می‌شود. در سال‌های اخیر این هماهنگی‌هاست که سخت‌تر شده است. رشد سریع دانش، آسان شدن ارتباطات و تبادل اطلاعات و تغییرات محیطی سریع موجب عدم ثبات در دانشگاه‌ها گردیده و این عدم ثبات بعلاوه عدم تعریف دقیق و روشن از پیامدها موجب سخت‌تر شدن برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه‌ها گردیده است. مسئله دیگر برای برنامه‌ریزی دانشگاهی، تغییرات سریع نیازهای جامعه است چراکه برنامه‌ریزی نیازمند شناخت نیازهای جامعه می‌باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد که مفهوم آینده در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲، نزدیک‌تر از دوره‌های قبل از آن می‌باشد و سرعت کوتاه شدن پیش‌بینی آینده، همچنان رو به افزایش است. بدین ترتیب، برنامه استراتژیک برای هر مقطع زمانی کوتاهی ریخته خواهد شد و این برنامه با شکل‌گیری برنامه دیگر محو می‌گردد هرچند که آثار آن را در برنامه جدید پیدا می‌کنیم؛ یعنی هر برنامه‌ریزی استراتژیک بر پایه برنامه قبلی، رو به تکامل می‌رود به‌گونه‌ای که برنامه‌ریزی استراتژیک قبلی در دل برنامه‌ریزی جدید محو می‌شود. این مفهوم در سال‌های بین ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰ هم مطرح بوده است؛ اما اکنون سرعت تغییر برنامه استراتژیک و تکامل به‌سوی برنامه استراتژیک دیگر رو به افزایش است تا جاییکه این سؤال مطرح می‌شود: آیا در دنیایی چنین متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند هنوز

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

نقش‌های خود را ایفا کند؟ یافته‌های پژوهش حاضر (برنامه‌ریزی تکاملی، تأمل نگر، پیچیده نگر، خودسازمان‌ده، مشارکتی و اکتشافی) نشان می‌دهد که نوع نگاه به برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز به تحول جدیدی دارد، تحولی مشابه نگاه لاوسون به طراحی (لاوسون، ۱۳۸۸). لاوسون معتقد است، طراحان دیگر نمی‌توانند با پیروی از یک سلسله راهکارهای مشخص طراحی کنند زیرا آهنگ تغییر جهانی خیلی سریع بوده و راهکارهای تعیین‌شده را پشت سر می‌گذراند (لاوسون، ۱۳۸۸). بدین ترتیب، طراحان، باید جهان جدید را همان‌طور که توسعه می‌یابد، شناخته و همراه با این شناخت به‌صورت خلاقانه‌ای مهارت طراحی را بیاموزند و اجرا نمایند؛ بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه نیز، در زمان فعلی به دلیل سرعت زیاد تغییر دانشگاه‌ها، جهانی‌شدن آن‌ها و تغییرات محیطی، نمی‌تواند از دستورالعمل‌های مشخصی پیروی نماید و می‌باید هرچه بیشتر به مفهوم طراحی لاوسون یا مفهوم راهبرد مورن (۱۳۸۷) نزدیک گردد. مورن (۱۳۸۷) می‌گوید که راهبرد باز و تحول‌گراست و با رخدادهای پیش‌بینی‌ناپذیر و جدید مواجه می‌شود. وی راهبرد را بدیهه پرداز و نوآور می‌داند (مورن،۱۳۸۷). نکته حائز اهمیتی که لاوسون (۱۳۸۸) بدان اشاره می‌نماید این است که:" اندیشه طراحی، مهارت است. البته یقیناً مهارتی پیچیده و مرکب است که می‌توان آن را تحلیل کرد، پروراند، بسط داد و تمرین و تجزیه کرد. دست‌آخر طراحان برای اینکه بهترین نتایج را به دست آورند، باید همانند فلوت نواز حرفه‌ای که نحوه استفاده از انگشتان را در هنگام نواختن فراموش می‌کند و به درک موسیقی متمرکز می‌شود، عمل کنند"؛ بنابراین، چنین طراحی‌ای، حتی در دنیای متغیر و برای سیستم‌های پیچیده نیز، مهارتی است که می‌تواند آموزش داده شود و ارتقا یابد. سپس همه آنچه را که برنامه ریزان یا طراحان درباره فنون می‌آموزند، در هنگام طراحی، به ناخودآگاه خویش، بسپارند و تنها به اجرای طراحی بپردازند. همان‌گونه که مورن درباره راهبرد می‌گوید:« راهبرد در هرلحظه مهارت، ابتکار، تصمیم و تفکر را به کار می‌گیرد" (مورن، ۱۳۸۷). همچنین، مورن (۱۳۸۷) واژه راهبرد را از واژه هنر جدایی‌ناپذیر دانسته است و آن را توانایی مخلوط کردن ضد و فرا می‌داند. دراین‌باره لاوسون نیز اشارات مشابهی برای طراحی مطرح کرده و داشتن درک وسیع زیبا شناسانه را علاوه بر قابلیت فنی برای انواع طراحی مهم دانسته است (لاوسون، ۱۳۸۸). بین برنامه‌ریزی، راهبرد و طراحی می‌تواند نقاط مشترک بسیاری وجود داشته باشد، چه‌بسا که برنامه‌ریزی و یا طراحی را بتوان به‌مثابه راهبرد در نظر گرفت و راهبرد را به‌عنوان یک مهارت متحول شونده. مهم‌ترین ویژگی برنامه‌ریزی یا طراحی به‌مثابه راهبرد،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

خلاقیت و سازگار شوندگی است که فقط از سیستم‌های پیچیده انسانی می‌تواند بروز یابد. مفهومی که می‌تواند ویژگی‌های موردنظر لاوسون برای طراحی (مانند شناخت همراه با توسعه سریع سیستم، پیروی نکردن از دستورالعمل‌های مشخص) و ویژگی‌های موردنیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک در زمان فعلی را در برداشته باشد، مفهوم سازگار شوندگی[1] است. این مفهوم، همچنین ویژگی‌های راهبردی بودن برنامه‌ریزی (مانند باز و تحول‌گرا، مواجه با رخدادهای نامطمئن و متغیر، استفاده از خطا و عدم قطعیت برای کشف حقیقت، توانایی مخلوط کردن ضد و فرا و...) را هم در بردارد؛ بنابراین به نظر می‌رسد، مفهومی که برنامه‌ریزی دانشگاهی در جهان فرا پیچیده امروز برای ادامه مسیر خود به آن نیاز داشته باشد طراحی سازگار شونده باشد. مفهومی که از سیالی موردنیاز برای محیط فرا پیچیده کنونی برخوردار است. همچون آبی که برای رسیدن به دریا مسیری باشکوه و زیبا را می‌سازد و در این مسیر هم خود و هم سنگ‌های بستر خود را تغییر می‌دهد. طراحی سازگار شونده که به معنای توان درک موقعیت‌های واقعی اکوسیستم دانشگاهی است و هماهنگی متفکرانه و تأملی فعالیت‌های دانشگاه را در این اکوسیستم در جهت پاسخگویی نظری و عملی به مسائل و نیازهای درونی و بیرونی از طریق ایجاد تغییرات در ساختار و کارکردهای دانشگاه را عملی می‌سازد (یمنی، ۱۳۸۸ و ۱۳۹۲). چنین طراحی‌ای مهارت‌های حکمرانی، مدیریت و رهبری دانشگاه را در بستر نیروهای محیطی و ساختار دانشگاه موردتوجه قرار خواهد داد (Sporn. B، ۱۹۹۹ ص ۷٤).

با توجه به اشارات لاوسون درباره آموختن مهارت طراحی، باید در نظر داشته باشیم که طراحی سازگار شونده نیز، یک مهارت است. بر این باوریم که مهارت طراحی سازگار شونده، رفتار بروز یافته از یک سیستم در تعامل متقابل با محیط و فرا سیستم خود است، سیستمی که می‌تواند دربرگیرنده فرد، گروه، دانشکده، دانشگاه و یا جامعه باشد. در این صورت، برنامه با توجه به نوع عوامل مؤثر بر آن در سطحی از سیر تحولی رشد خود (خطی، غیرخطی، استراتژیک، تأمل پذیر، سازگار شونده) شکل می‌گیرد. در این صورت برنامه نمی‌تواند

۱-سازگارشوندگی با سازش‌کاری تفاوت دارد، در سازش‌کاری، نیازی به ایجاد تغییرات در عملکرد سیستم و اکوسیستم وجود ندارد ولی در سازگارشوندگی، ایجاد تغییر در سیستم و اکوسیستم برای به دست آوردن تعادل پویا مطرح است. سیستم سازش‌کار، متفکر و خلاق نیست و پذیرنده است ولی سیستم سازگار شونده، هم بر خود و هم بر اکوسیستم در راستای رشد تحولی و تعادل پویا، تأثیرگذار است. برای مطالعه بیشتر رجوع شود به: H.A. Simon (1973) و H.A. simon (1962) و B. Sporn (1999).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

"ریختنی" باشد بلکه یک سیستم با توجه به میزان شناخت خود از عوامل شکل‌دهنده رفتارش (برنامه)، می‌تواند آن را (برنامه را) به واقعیت نزدیک‌تر نماید. دانشگاه به‌عنوان یک سیستم زنده می‌تواند رفتار خلاقانه و سازگار شونده‌ای را در مواجه با تغییر شناخت حقیقت‌ها و دست‌یابی به برنامه‌ای خلاقانه و سازگار شونده از خود بروز دهد به‌شرط آنکه عناصر دانشگاه به‌ویژه عناصر مدیریتی، از عوامل مؤثر بر بروز این رفتار خلاقانه آگاهی داشته باشند. عواملی همچون استقلال و آزادی آکادمیک که زمینه شکل‌گیری دانشگاه اندیشه‌ورز و خلاق را فراهم می‌نماید آن چنانکه آگاهی طراح از عوامل مؤثر بر مهارت و اندیشه طراحی، بر رشد مهارت طراحی‌اش مؤثر است. چراکه تفاوت سیستم‌های پیچیده انسانی مانند دانشگاه با سیستم پیچیده موجودات زنده مانند پستانداران، در برخورداری از اراده و نقش انتخابش در به تکامل رساندن خود وبی نهایت بودن این تکامل است. از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مهارت طراحی سازگار شونده در دانشگاه در حال تغییر و فرا پیچیده، موضوع درک مفاهیم و تولید مفاهیم جدید است. کوی (۱۳۸۹، ص ۵۳) مفهوم را بیانی ضروری برای درک واقعیت و تفکر درباره آن دانسته و آن را یک شیوه شناخت معرفی نموده است؛ اما نکته حائز اهمیت درباره مفهوم، ارتباطش با محیط و تاریخی است که در آن تولیدشده است. درواقع هیچ پدیده‌ای را نمی‌توان بدون در نظر گرفتن پدیده‌های همراه آن، یعنی بدون توجه به کلیت و پیچیدگی جامعه تفسیر کرد (کوی، ۱۳۸۹، ص ۷٦)؛ بنابراین یک مفهوم می‌تواند در بسترهای زمانی متفاوت و یا در بسترهای اجتماعی متفاوت، دارای برداشت‌ها و ابعاد تفسیری متفاوتی باشد و در پی آن کارکردهای مختلفی را بروز دهد. این تجربه حتی در مفاهیم آشنایی مانند مفهوم خود، اراده، برنامه، استقلال و یا دموکراسی مشاهده می‌شود. به نظر می‌رسد که هر مفهومی می‌تواند در نوع برداشت‌ها و معانی دارای سیر تحولی باشد مانند سیر تحولی‌ای که یک انسان از مفهوم خود در دوره‌های مختلف زندگی‌اش دارد و هر یک از این برداشت‌ها، موجب بروز رفتار متناسب با آن برداشت‌ها می‌شود؛ بنابراین هرقدر، جامعه دانشگاهی‌ای که یک مفهوم از آن برخاسته، در شناخت خود رشد یافته تر باشد یعنی هرچقدر از تنوع رفتاری لازم برای بروز پیچیدگی لازم سیستم‌های دانشگاهی برخوردار باشد، برداشت‌ها از آن مفهوم، می‌تواند به واقعیت نزدیک‌تر باشد. واقعیتی که برای شناخت آن، از مفاهیم متنوع استفاده می‌شود، شناختی که باوجود تغییرپذیری و موقتی بودنش، می‌تواند قدرت آینده‌نگری را افزایش دهد. چراکه اندیشه پیچیده انسانی می‌تواند به مرحله‌ای از توانمندی برسد که با درک پیچیدگی‌های سیستم دانشگاهی،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

مسیری مناسب برای توسعه آن را پیشنهاد دهد و از شناخت، همان‌طور که توسعه می‌یابد (تحول تکاملی شناخت)، برای آینده‌نگری استفاده نماید.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

فهرست منابع:

باردن، لورنس. (۱۳۷۵). تحلیل محتوا. ترجمه ملیحه آشتیانی و محمد یمنی دوزی سرخابی. انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

دوران، دانیل (۱۳۷٦). نظریه سیستم‌ها. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ دوم.

فاضلی، نعمت‌الله (۱۳۸۷). فرهنگ و دانشگاه. تهران: انتشارات ثالث.

کوی، لوتان (۱۳۸۹). آموزش‌وپرورش، فرهنگ‌ها و جوامع. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران: انتشارات سمت.

کوی، لوتان (۱۳۹۲). آموزش‌وپرورش تطبیقی. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران: انتشارات سمت، چاپ هفتم.

لاوسون، برایان (۱۳۸۸). طراحان چگونه می‌اندیشند. ترجمه حمید ندیمی. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

مورن، ادگار؛ دومینگو، موتا راول و سیبورنا، امیلیو (۱۳۸۷). اندیشه پیچیده و روش یادگیری در عصر سیاره‌ای. ترجمه محمد یمنی دوزی سرخابی. تهران پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

یمنی، محمد (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، مفاهیم، تجارب و نظریه‌ها، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۸). دانشگاه سازگار شونده، مقاله اول در رویکردها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی. تهران، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری، ص ۱۳ تاص ٦٤.

یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۲). کیفیت در آموزش عالی. تهران: انتشارات سمت.

Chester C. Watson (1995).*Strategic Planning for Higher Education*. Journal of Professional Issues in Engineering Education And Practice.

Curtis W. Roney. (2012).*Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities*. Journal of Futures Studies, November 2010, 15(2): 71 – 100.

Driscoll, D. (2010). *Higher education planning for a strategic Goal With a concept Mapping Process at a small private college*. A dissertation for the degree doctor of PhilosoPhy.University of North Carolina At Greensboro.

Don Anderson, Richard Johnson & Bruce Milligan (1999).*Department of Education, Training and Youth AffairsStrategic Planning inAustralian Universities*. Evaluations and Investigations Programme Higher Education Division, 99/1.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

Dorothy Y. Young. (2009). *Strategic planning in education in Manitoba*. Paper Prepared for POLS 7370 Theory and Practice of Public Administration, Dr. Paul Thomas, The University of Manitoba, March 2009.

Fiona Tolmie.(2005). *The HEFCE guide to strategicplanning: the need for a new approach.* PERSPECTIVES, Vol 9, n 4.

Ghoban, M. Ghoban, G. & Ghoban, D. (2008). *Strategic planning and Decision making in Higher education:Wath gets Attention and what doesn`t*. Assessment Update, progress, Trends, and Practices in higher Education, vol 20, Num,2, pp:1-14.

John M. Bryson. (2010). *The Future of Public and Nonprofi t Strategic Planning in the United States*. University of Minnesota, S256 Public Administration Review • December 2010 • Special Issue.
James F. Trainer. (2004). *Models and Tools for StrategicPlanning*. NEW DIRECTIONS FOR INSTITUTIONAL RESEARCH, no. 123, Fall 2004 © Wiley Periodicals, Inc.

Taylor, J. and Machado, M. (2006). *Higher Education Leadership and Management: From Conflct To Interdependence Throughstrategic Planning*. Tertiary Education and Management, 12: 137–160 _ Springer 2006 DOI 10.1007/s11233-006-0003-3.

John F. Welsh, William J. Nunez, Joseph Petrosko. (2005). *"Faculty and administrative support for strategic planning: A comparison of tow-and four-year institutions*". Community College Review 2005 32: 20.Published by: Sage.

Julie I. Siciliano. (1997). *The Relationship BetweenFormal Planningand Performance in Nonprofit Organizations*. NONPROFIMT ANAGEMEN*6T1* LWDERSHIP vol. 7, no.4, Summer 1997 Q Jossey-Bass Publishers.

Les Bell. (2002). *Strategic planning and school management: full of sound and fury, signifying nothing?* Journal of Educational Administration, Vol. 40 Iss: 5 pp. 407 – 424.

Leanne Richards,* John O'Shea and Michael Connolly. (2004). *Managing the concept of strategicchange within a higher educationinstitution: the role of strategic andscenario planning techniques*. Academic Office, University of Glamorgan, UK Strat. Change 13: 345–359. Published online in Wiley InterScience.(www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/jsc.690 Strategic Change.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

Machado, M. Taylor, J. (2010). *The struggle for strategic planning in European Higher education: The case of Portugal*. Research in Higher education Journal.pp1-20.

Michael J. Dooris, John M. Kelley, James F. Trainer. (2002). *Strategic Planning in Higher Education*. NEW DIRECTIONS FOR HIGER EDUCATION, no. 116, Fall 2002 © John Wiley & Sons, Inc5.

Morshidi, Bin Sirat (2009). *Strategic planning directions of Malaysia's higher education: university autonomy in the midst of politicaluncertainties*. Published online: 19 July 2009._ Springer Science+Business Media B.V. 2009.High Educ (2010) 59:461–473. DOI 10.1007/s10734-009-9259-0

Munk, R. & McConnell, g. (2009). *University Strategic Planning and the Foresight/Futures Approach, An Irish case study*. Planning for higher education,vol 38, issn:0736-0983. P.31-40.

Roney, c. (2010). *Intersections strategic planning and futures studiesMethodologicl Complementarities*. Journal of Futures Studies,15 (2): 71-100.

Roger Kaufman (2008). *A Practical Definition of Ethicsfor Truly Strategic Planningin Higher Education*. NEW DIRECTIONS FOR HIGHER EDUCATION, no. 142, Summer 2008 © Wiley Periodicals, Inc.Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) • DOI: 10.1002/he.299

Rodriaguez, J. Osorio-Acosta, J. Rosaa-Â Lamo, F. (1997). "*Strategic processing universities: methodology development and information systems support*".Education and Information Technologies 2 327±345.

Simon, H.A. (1962). *The Architecture of Complexity. Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 106, No. 6. (Dec. 12, 1962), pp.467-482.

Simon, H.A. (1973). *The Organisation of Complex Systems*. New York, George Braziller.

Sporn, Barbara. *(1999)..Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities.*Landan and Philadelfia, gesica kigesty Publishers.

Susan E. Barrett. (2010). *Competitive Intelligence: Significance in Higher Education.*World Future Review August-September 2010.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]

Sarah Cowburn. (2005).*Strategic planning in highereducation: fact or fiction?*PERSPECTIVES, Vol 9, n 4.

Susan L. Aloi. (2005). *Best Practices in Linking Assessmentand Planning*. Assessment Update • May–June 2005 • Volume 17, Number 3.

Zane L. Berge and Lynne Schrum. (1998*). Linking Strategic Planning with Program Implementation for Distance Education.*CAUSE/EFFECT, v21 n3 p31-38.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-25]