

# ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران<sup>۱</sup>

عباس فرازی<sup>۲</sup>  
ابراهیم صالحی عمران<sup>۳</sup>  
محسن علیزاده ثانی<sup>۴</sup>  
محمد رضا طیبی<sup>۵</sup>

## چکیده

در نظام دانشگاهی ایران، انجام برنامه‌ریزی راهبردی در جهت سازگاری مناسب دانشگاه‌ها با تغییرات محیط داخلی و خارجی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا، این مقاله قصد دارد پس از معرفی گفتمان حاکم بر برنامه‌ریزی راهبردی نظام دانشگاهی، به تأثیر آن‌ها بر مفهوم و مراحل برنامه‌ریزی راهبردی در این نظام بپردازد؛ و به این پرسش‌ها پاسخ دهد که آیا می‌توان از همان رویکردها و الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی که تاکنون در صنایع و مؤسسات بازرگانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، در سازمان‌های دانشگاهی نیز بهره برد؟ و در صورت ضرورت داشتن ارائه الگوی جدید، چه ملاحظات، الزامات و اصلاحاتی باید اعمال شود؟ ابتدا، با

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۳۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۷

<sup>۱</sup>. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری تحت عنوان "ارائه الگوی بومی برنامه‌ریزی راهبردی در یک دانشگاه در حال توسعه دولتی ایران (مطالعه موردی: دانشگاه نیشابور)" رشته آموزش عالی گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه مازندران است.

<sup>۲</sup>. دانشجوی دکتری برنامه ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، مسئول مکاتبه، پست الکترونیک: abas.farazi@gmail.com

<sup>۳</sup>. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، پست الکترونیک: edpes10@hotmail.com

<sup>۴</sup>. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، پست الکترونیک: alizadehsani@umz.ac.ir

<sup>۵</sup>. استادیار گروه مدیریت اجرایی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، پست الکترونیک: mreza.tabibi@gmail.com

استفاده از روش تحلیل کیفی اسنادی، بررسی منابع و مرور مطالعات پیشین، الزامات و مفروضات به‌کارگیری الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی، ارائه شد. سپس با استفاده از مطالعه تطبیقی و مرور ادبیات تحقیق، الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران، تدوین گردید. نتایج تحقیق، نشانگر تدوین الگوی جامع، سیستمی و کل‌نگر، سامانمند، مشارکتی و مبتنی بر آینده‌نگاری راهبردی بر پایه نظام جامع آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه دانشگاه است که بر تفکر راهبردی نیز استوار است.

### واژگان کلیدی:

الگوی مفهومی، برنامه‌ریزی راهبردی، آینده‌نگاری، دانشگاه

### مقدمه و بیان مسئله

تغییرات و تحولاتی که در چند دهه اخیر در تمامی شئون علمی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جوامع بشری پدیدار شده است، بیش‌ازپیش بر اهمیت نقش نظام‌های آموزشی خصوصاً آموزش عالی و دانشگاه‌ها افزوده است، به‌طوری‌که به تعبیر راولی، «امروزه تغییر برای آموزش عالی و مؤسسات آن، نه یک فرصت، بلکه یک ضرورت است» (راولی و دیگران<sup>۶</sup>، ۱۳۸۲). از منظر دراکر، «آموزش عالی در بحران عمیقی به سر می‌برند و تا ۳۰ سال آینده، دانشگاه‌های بزرگ فقط بنای یادبود خواهند بود» (هرش و وبر، ۱۳۸۱). در چنین شرایطی، تغییر و تحول در سیستم پویای دانشگاه و توسعه متعادل و نظام‌مند آن، نیازمند تفکر و عمل برنامه‌ریزی و مدیریت و سازگاری با محیط درون‌سازمانی و محیط بیرونی دانشگاه به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است (ثمری و همکاران، ۱۳۹۳).

هر سازمانی که دارای برنامه باشد، برخوردار از فرآیند برنامه‌ریزی است، این فرآیند ممکن است مناسب یا نامناسب، راهبردی یا غیر راهبردی باشد (یمنی، ۱۳۸۲: ۶۷). غالب رویکردهای موجود در اوایل نیمه دوم قرن بیستم به برنامه‌ریزی آموزشی، خطی بود که بر اساس آن‌ها، پیش‌بینی بر اساس روند گذشته ادامه پیدا می‌کرد؛ آینده بدون توجه به تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر ترسیم می‌شد و برای برنامه‌ریزی در سازمان‌های آموزشی به زمینه شناسی توجه نمی‌شد. در دهه ۹۰، ادبیات جدیدی از برنامه‌ریزی شکل گرفت (میتزبرگ، ۱۹۹۴؛ سیمون، ۲۰۰۴؛ نقل در یمنی، ۱۳۸۸) که بر وجه اندیشه‌ای و خلاق آن تأکید می‌کردند (یمنی، ۱۳۸۸)؛ ازاین‌رو، برنامه‌ریزی راهبردی، به‌عنوان یکی از ابزارهای اساسی برای توسعه آموزش عالی در طی سه دهه قبل استفاده گردید. در طی این مدت، الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی زیادی ایجاد شده و توسعه یافتند (به‌طور مثال: کلر<sup>۷</sup> ۱۹۸۳؛ کوپ<sup>۸</sup> ۱۹۸۷؛ گودشتاین و همکاران<sup>۹</sup> ۱۹۹۳؛ پیترسون<sup>۱۰</sup> ۱۹۹۵؛ بال<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۱؛ آستن<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۲؛ دوریس<sup>۱۲</sup>

<sup>۶</sup>. Rowley et al.

<sup>۷</sup>. Keller

<sup>۸</sup>. Cope, R.

<sup>۹</sup>. Goodstein, L.D. Nolan, T.M. & Pfeiffer, J.W.

۲۰۰۳؛ دیوید<sup>۱۳</sup> ۲۰۱۱ و برایسون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱؛ اما علی‌رغم توسعه الگوهای فراوان در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، بررسی تاریخی نشان می‌دهد که اجرای این برنامه‌های راهبردی در مرحله عمل در بسیاری از مؤسسات دانشگاهی با شکست مواجه شده است (بیرن بائوم<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۱).

دانشگاه‌های ایران نیز، بیش از یک دهه است که به برنامه‌ریزی راهبردی روی آورده‌اند (یمنی، ۱۳۸۸). با این وجود، بر اساس عوامل مختلفی، برنامه‌های راهبردی تدوین شده برای این دانشگاه‌ها، نتوانسته است به آن‌ها قابلیت راهبردی بدهد و در نتیجه، این برنامه‌ها علاوه بر این که بعضاً با شکست مواجه گردیده است، نگرش ذینفعان و مخاطبان را به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی تغییر نداده است. بررسی اسناد راهبردی دانشگاه‌های کشور، بیانگر این است که در برنامه‌ریزی راهبردی و تدوین استراتژی این دانشگاه‌ها، بیشتر از الگوهای مرسوم صنعت و تجارت همچون الگوهای دیوید و برایسون، استفاده شده است (به عنوان مثال: استفاده دانشگاه علوم پزشکی تهران و دانشگاه جهرم از الگوی برایسون)؛ به عبارت دیگر، مؤسسات آموزش عالی ایران تا حدود زیادی با تکیه بر الگوهای سایر مؤسسات و کسب و کارهای تجاری و یا با برداشت از همان اندیشه‌ها نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی خود اقدام نموده‌اند؛ ولی به دلیل متفاوت بودن ماهیت، اهداف و ارزش‌ها، ذینفعان کلیدی، شاخص‌ها، ویژگی‌ها و مؤلفه‌ها در سطح بنگاه و دانشگاه، استفاده از این الگوها در سطح نظام‌های دانشگاهی علاوه بر اینکه ارزش‌های بخش عمومی و دانشگاهی و ذینفعان کلیدی آن را مورد توجه قرار نمی‌دهد، یکسری مفاهیم نیز قابل نگاشت نخواهد بود.

باید عنوان کرد هدف اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، تدوین و ارزیابی راهبردها و تصمیمات بین بخشی است که دانشگاه را قادر می‌سازد که به اهداف خویش نائل شود؛ اما پرسش اساسی اینجاست که این فرایند، برای تحقق اهداف و تدوین راهبردهای جامع و مؤثر، لازم است از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشد؟ آیا می‌توان عیناً از همان رویکردها و الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی که تاکنون در صنایع و مؤسسات بازرگانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، در حوزه سازمان‌های دانشگاهی نیز بهره برد؟ و آیا با توجه به مفروضات الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی و بررسی خلأهای موجود و وجوه تمایز و تفاوت میان سازمان‌های دانشگاهی و سازمان‌های صنعتی و بازرگانی از لحاظ مفاهیمی همچون هدف، مشتری، محصول و ... از یک سو و پیامدهای منفی فقدان یک الگو و چارچوب جامع برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دانشگاهی و تأثیرات نامطلوب آن بر جامعه ذینفعان و نیز بررسی ملاحظات به کارگیری الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دانشگاهی،

<sup>۱۰</sup>. Peterson. M.W.

<sup>۱۱</sup>. Austin, W.J.

<sup>۱۲</sup>. Dooris, M.J.

<sup>۱۳</sup>. David, F.R.

<sup>۱۴</sup>. Bryson, J.M.

<sup>۱۵</sup>. Birnbaum, R.

ارائه الگوی جدید ضرورت دارد یا خیر؟ و چگونه می‌توان بر اساس نقاط قوت و ضعف این رویکردها، مفروضات و الزامات محیط دانشگاه، چارچوب و الگوی مناسب را ارائه کرد؟ ویژگی‌ها و بایسته‌های الگوی مطلوب شامل چه مواردی است؟

در این راستا، مسئله نظری پژوهش حاضر، فقدان الگویی مفهومی برای تبیین فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران است به گونه‌ای که در تطابق با ماهیت، کارکردها، واقعیات، زمینه و محیط دور و نزدیک دانشگاه بوده و بر آینده‌نگاری و آینده‌اندیشی نیز، استوار باشد. با توجه به این مفروضات، این پژوهش در نظر دارد مؤلفه‌های حاکم بر برنامه‌ریزی دانشگاهی را تبیین نموده، ضمن شناسایی الگوهای مهم برنامه‌ریزی راهبردی، نسبت به مقایسه مفاهیم و انتخاب اجزای بهینه این الگوها اقدام و مطابق با زمینه و شرایط و تحولات حال و آینده آموزش عالی در سطوح بین‌المللی، ملی و محلی، الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی را متناسب با زمینه آموزش عالی ایران، ارائه نماید.

### ادبیات پژوهش

آموزش عالی و دانشگاه، تجربه ارزشمند و قابل‌اعتنایی در همزیستی تحولی در رویارویی با زیست‌بوم تخصصی و محیط پیرامونی دارد (یمنی، ۱۳۸۸). در کشورهای مختلف و جوامع گوناگون، توسعه و گسترش آموزش عالی در ارتباط با چهارچوب نظری، مبانی و الگوهای تئوریک مختلفی صورت می‌گیرد که عمده‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: نظریه سرمایه انسانی<sup>۱۶</sup>؛ نظریه یا رویکرد هزینه فایده<sup>۱۷</sup>؛ نظریه تضاد و نظریه فمینیست‌ها. در این بین، نظریه سرمایه انسانی و نظریه هزینه فایده در توسعه و گسترش آموزش عالی، از اهمیت و نقش بیشتری برخوردار هستند (صالحی عمران، ۱۳۸۳).

سیستم دانشگاهی به‌عنوان یکی از سیستم‌های زیرمجموعه سیستم آموزش عالی و سیستم اجتماعی است. بدین سان، این سیستم متأثر از سایر سیستم‌های آموزش عالی، سیستم آموزشی کشور و سیستم‌های پیرامونی نظیر سیستم‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است (یمنی و آراسته، ۱۳۸۴). به بیان یمنی (۱۳۸۲) دانشگاه، سیستمی باز است که سازمان‌دهی آن با توجه به اطلاعاتی که از محیط درونی و بیرونی وارد سیستم می‌شود به‌طور دائم باید تغییر کند که در اینجا باید با برنامه‌ریزی راهبردی پیش‌رفت؛ بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه امری مداوم بوده و به فرآیندهای تغییر در دانشگاه بستگی دارد. این نوع برنامه‌ریزی، توسعه متقابل روابط بین دانشگاه و محیط است؛ محیطی که فعالیت‌های دانشگاه در متن آن صورت می‌گیرد.

مدیریت راهبردی این‌گونه تعریف شده است: «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها و تصمیمات بین بخشی که یک سازمان را قادر می‌سازد که به اهداف خویش نائل شود» (دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی،

<sup>۱۶</sup>. Human capital

<sup>۱۷</sup>. Cost-benefit

۱۳۸۸). برنامه‌ریزی راهبردی، بخش اصلی فرایند مدیریت راهبردی است. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی نیز، از جمله بخش‌های جدید و محصول نگاه راهبردی به دانشگاه و کارکردهای حیاتی آن است و هدف آن طراحی، اجرا و ارزیابی راهبردهای جامع و مؤثر است که سازمان دانشگاهی را برای نیل به اهداف و دستیابی به موفقیت در میدان رقابت شدید و محیطی پیچیده و متحول، یاری می‌کند. از برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، تعاریف متنوعی ارائه شده است. به نظر می‌رسد که اغلب نویسندگان با این تعریف لانگ (۱۹۸۸) از برنامه‌ریزی راهبردی موافق هستند که برنامه‌ریزی راهبردی را حفظ تناسب مستمر بین محیط دانشگاه، منابع و اهداف آن به مثابه یک مؤسسه، دانسته است (هولدوای و میکسون<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۰: ۱۰۴). لرنر<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۹)، به مزایای زیر برای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه، اشاره کرده است: ۱. ایجاد چارچوبی برای تعیین جهت حرکت یک دانشگاه به منظور رسیدن به آینده مطلوب؛ ۲. فراهم کردن چارچوبی برای رسیدن به مزیت رقابتی؛ ۳. هدایت کردن تشکیلات دانشگاه برای مشارکت کردن و با یکدیگر کار کردن به منظور تحقق اهداف؛ ۴. تدوین چشم‌اندازی برای همه مشارکت‌کنندگان کلیدی و تشویق خلاقانه آن‌ها به انعکاس چشم‌انداز در جهت راهبرد دانشگاه؛ ۵. تسهیل بحث و گفتگو بین مشارکت‌کنندگان به منظور فهم چشم‌انداز سازمان و کمک به فهم مشارکت‌کنندگان از برنامه‌ریزی راهبردی و احساس تعلق به سازمان؛ ۶. برقراری ارتباط بین دانشگاه با محیط بیرون؛ ۷. کمک به دانشگاه برای تعیین اولویت‌های خود. به بیان یمنی (۱۳۸۸) دانش برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی در حال شکل‌گیری است و به‌عنوان حوزه میان‌رشته‌ای شناخته می‌شود.

در بررسی‌های انجام‌شده، پژوهش‌هایی که با مضمون الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دانشگاهی به‌طور انحصاری و به‌صورت متمرکز به این مقوله پرداخته باشد، اندک است. در این زمینه، اغلب مطالعات صورت گرفته، به سایر ابعاد برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های دانشگاهی، توجه کرده‌اند؛ چنان‌که می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد: احتمالاً وارد نمودن مفاهیم برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در الگوهای مدیریت دانشگاهی، اولین بار از سوی «کلر» صورت گرفته است. وی در سال ۱۹۸۳، الگویی را برای اداره مؤسسات آموزش عالی مطرح نموده است که در آن بر عنصر رهبری به‌عنوان محور اساسی اجرای برنامه‌های راهبردی تأکید شده است. در الگوی «کلر» فعالیت‌های مدیریت راهبردی آموزش عالی در زمینه و بافت محیطی خاص آن شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و علمی، صورت می‌پذیرد (قهرمانی، ۱۳۹۳). کلند و کینگ در کتاب تحلیل سیستمی و مدیریت تحقیق به بررسی فرایند برنامه‌ریزی می‌پردازند و در این فرایند شش مرحله را تشخیص می‌دهند: ۱. تدوین اهداف عمومی؛ ۲. جمع‌آوری اطلاعات؛ ۳. پیش‌بینی؛ ۴. فرضیه‌پردازی؛ ۵. تدوین اهداف ویژه و ۶. تهیه برنامه‌ها. به این ترتیب، آن‌ها به «سلسله‌مراتب سطوح برنامه‌ریزی» معتقدند. این دو محقق برای برنامه‌ریزی در سیستم‌های آموزشی از الگوهای موجود در مدیریت تجاری استفاده کردند (نقل در

<sup>۱۸</sup>. Holdaway & Meekison

<sup>۱۹</sup>. Lerner

یمنی، ۱۳۸۲: ۶۶). بارکر و اسمیت در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک: تحول الگو»، در سال ۱۹۹۷، با توجه به بررسی‌های خود از الگوهای موجود در زمینه برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی و ضعف‌های آن‌ها، تلاش کرده‌اند تا الگوی متناسب با وضعیت موقعیت‌های دانشگاهی را معرفی کنند. الگوی این دو نویسنده در برنامه‌ریزی راهبردی، این عناصر را در بردارد: ۱. بیان رسالت‌ها؛ ۲. قوت‌ها و ضعف‌های درونی؛ ۳. محدودیت‌ها و فرصت‌های بیرونی؛ ۴. اهداف؛ ۵. سلسله مراتبی از برنامه‌ها که این اهداف را در برمی‌گیرند و ۶. ارزشیابی و پس‌خوراند در کوچک‌ترین سطح سازمانی (نقل در یمنی، ۱۳۸۲: ۶۸). الگوی «پیترسون» نیز از جمله نخستین الگوهای مدیریت راهبردی مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. در این الگو با الهام از مبانی تفکر راهبردی بر شناخت عوامل محیطی و تحلیل متقابل این عوامل با عوامل و متغیرهای درون دانشگاهی تأکید شده است. در این الگو، به اجرای برنامه‌های تدوین‌شده و ارزشیابی عوامل اجرایی نیز به‌عنوان دو مرحله مهم فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی توجه شده است. اطلاعات حاصل از ارزشیابی نیز از طریق «حلقه‌های بازخورد» به‌منظور اصلاح نواقص برنامه‌ریزی یا کاستی‌های اجرایی به سیستم دانشگاه بازمی‌گردد (قهرمانی، ۱۳۹۳). الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی راتگرز رویکردی جامع برای ایجاد، سازمان‌دهی و اجرای یک برنامه راهبردی، ارائه می‌نماید. این الگو، مدیریت راهبردی دانشگاه را شامل هفت مرحله منظم و مرتبط با یکدیگر دانسته است. الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی دانشگاه راتگرز از تدوین مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و ارزش‌ها شروع شده و به پیامدها و دستاوردها ختم می‌گردد. مراحل این الگو دارای نظم و ترتیب منظمی بوده و هر مرحله زمینه را برای تحقق مرحله بعد فراهم می‌سازد. نکته کلیدی در تمام این مراحل توجه به سه الزام یا ضرورت اساسی رهبری، ارتباطات و ارزیابی است (قهرمانی، ۱۳۹۳). تولمی<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی نشان داد که حیاتی‌ترین گام برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، پوشش محیطی است. پوشش محیطی، فرایندی فنی است که طی آن اطلاعات عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه که بر برنامه‌ریزی اثر می‌گذارند، گردآوری و تحلیل می‌شود (مک‌دونالد<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۰). در سایر مطالعات مربوط به موضوع مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاهی، ضرورت نهادینه کردن تفکر و عمل برنامه‌ریزی با دیدگاه راهبردی و پویا برای توسعه به‌منظور پیدا کردن جایگاه ویژه دانشگاه در بین دانشگاه‌های منطقه و جهان، سازگاری با تحولات علم و فناوری روز و درک بُعد مفهومی آن از سوی صاحب‌نظران، مورد توجه و تأکید جدی قرار گرفته است (نان<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۱).

یمنی (۱۳۸۲) اعتقاد دارد که بدون شناسایی وضعیت گذشته و موجود، نمی‌تواند برنامه‌ریزی صورت گیرد. ایشان (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی؛ حوزه‌ای میان‌رشته‌ای» با تأمل بر پیچیدگی سیستم‌های دانشگاهی و نقد رویکرد خطی برنامه‌ریزی در آموزش عالی و دانشگاه‌ها، برنامه‌ریزی توسعه

<sup>۲۰</sup>.Tolmie

<sup>۲۱</sup>. Mac Donald, F.A.

<sup>۲۲</sup>. Nunn

دانشگاهی را به مثابه تفکر و خلاقیت در حوزه میان‌رشته‌ای بررسی کرده و در تعریف برنامه‌ریزی توسعه به گذشته، حال و آینده به طور هم‌زمان توجه داشته‌اند: «برنامه‌ریزی توسعه‌ی دانشگاهی، نوعی برنامه‌ریزی است که در جهت تشخیص توانمندی‌ها و کاستی‌های سازمان دانشگاه از طریق شناسایی وضعیت گذشته و موجود سیستم دانشگاهی عمل کرده و خطوط کلی آینده‌ی دانشگاه را بر اساس تشخیص وضعیت دانشگاه ترسیم می‌کند. بر این اساس، برنامه‌ریزی توسعه‌ی دانشگاهی فرآیندی است پیش‌نگر، هنجاری و واکنشی بر اساس پس‌خوراندی کنش‌گر و کنش‌زا و چنین پس‌خوراندی در سازمان دانشگاه ایجادکننده‌ی واکنش‌های متنوع، مولد اطلاعات، مبین وضعیت موجود، هدایت‌گر و استراتژی‌زا است. این فرآیند مشارکتی است.» نگرش رؤسای دانشگاه‌ها نسبت به برنامه‌ریزی دانشگاهی، درک و برداشت آنان از مفاهیم اساسی آن با تأکید بر دو پارادایم فکری تحلیلی و سیستمی، در مطالعه بذرافشان مقدم و همکاران (۱۳۸۴)، بررسی گردیده است. نتایج نشان داد در مجموع، نگرش تحلیلی - خطی، نگرشی غالب در میان پاسخ‌دهندگان، نسبت به مفاهیم اصلی برنامه‌ریزی است. کهن و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی راجع به باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آن‌ها در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی دریافت که بین باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آن‌ها در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی رابطه معناداری وجود دارد. شهاب فرد (۱۳۸۸) پژوهشی تحت عنوان بررسی کاربست مؤلفه‌های مدیریت راهبردی در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان انجام داد. نتایج نشان داد که از پنج مؤلفه ذکر شده میزان توجه به مؤلفه‌های امکانات، توجه به فرایندها، توجه به امور راهبردی و کنترل بر اجرای برنامه‌ها بیش‌ازحد متوسط بوده است. ولی میزان توجه به مؤلفه تبادل اطلاعات میان مدیران و اساتید کم‌تر از میزان متوسط بوده است. حاتمی (۱۳۸۹) در تحقیقی، یک الگوی راهبردی اقتضایی در آموزش عالی را ارائه کرده است. این الگو با توجه به تبیین وضعیت موجود و تعیین مسیر به سمت وضعیت مطلوب پس از تدوین راهبردها و اتخاذ تاکتیک‌های مناسب با هر راهبرد، ارائه گردیده است که اتخاذ تاکتیک‌ها از ویژگی‌های این الگو برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها و تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف در محیط‌های درونی و بیرونی است. فراستخواه (۱۳۹۲) نیز، الگویی مفهومی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی در دانشگاه ارائه کرده است. این الگوی مفهومی دارای سه رکن و هشت حلقه فرآیندی است. از دیدگاه ایشان، نظام اطلاعاتی کارآمد، مهم‌ترین بایسته برنامه‌ریزی و آینده‌نگاری دانشگاه است. علاوه بر این، کاربرد آینده‌نگاری، آینده‌اندیشی و آینده‌پژوهی و روش‌های آن مانند سناریونویسی در برنامه‌ریزی راهبردی نظام‌های دانشگاهی بیش‌ازپیش، باید مدنظر باشد. قهرمانی (۱۳۹۳)، در پژوهشی به تدوین الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی ایران پرداخته است. یافته‌های این تحقیق، نشان داد الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی دارای ۵ مؤلفه اصلی، ۶ مؤلفه فرعی و ۷۳ متغیر است. در خاتمه گزارش این تحقیق، پیشنهادهای اجرایی نیز برای کاربست الگوی مدیریت راهبردی آموزش عالی ایران ارائه شده است.

از سوی دیگر، یافته‌های تحقیق یمنی و صالحی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که مهم‌ترین تغییرات مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از سال‌های ۲۰۰۰ به بعد، مفاهیم زیر هستند: ۱- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از نوع تأمل پذیر است؛ ۲- آینده‌نگری به صورت اکتشافی است؛ ۳- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، مشارکتی است؛ ۴- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، خودسازمان‌ده است؛ ۵- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، پیچیده نگر است؛ ۶- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، تکاملی است؛ ۷- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، بدیهه پرداز و نوآور است؛ ۸- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، مانند یک هنرمند عمل می‌کند و خلاقیت، نقش اساسی در درک وضعیت دانشگاه و یا پاسخگویی به چالش‌های درونی و بیرونی آن دارد. صفری و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیق خود، نسبت به مطالعه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها اقدام کرده‌اند. آنچه در این مقاله بدان توجه شده، بیان این مطلب است که چون طبیعت و ماهیت سازمان دانشگاه و آموزش عالی با طبیعت و ماهیت سازمان‌ها و بنگاه‌های حوزه صنعت و تجارت (به لحاظ زمینه، بازه زمانی، سیستم ارزشی، هنجارها، مشتریان، شاخص‌ها و ...) متفاوت است، باید در الگوهای ارائه‌شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها، دانشگاه‌ها می‌توانند محیط سستی را به گونه‌ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آن‌ها در این فرایند بهبود یابد و همواره برنامه‌ریزی راهبردی با نتایج بهتری حاصل شود.

در جمع‌بندی ادبیات موجود، به نظر می‌رسد، نتایج و رویکردهای مطرح‌شده در دو پژوهش اخیر، یمنی و صالحی (۱۳۹۳) و صفری و همکاران (۱۳۹۶) در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی، قابل توجه و اعتناست. در پایان، با بررسی مطالعات صورت گرفته در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی، می‌توان گفت که در این پژوهش‌ها، ابعاد خاصی از دانشگاه و مسائل راهبردی آن موردتوجه بوده و ارائه چارچوب و الگویی جامع برای برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه بومی، کمتر موردتوجه بوده است.

### روش پژوهش

در این تحقیق، از روش تحلیل اسنادی و بررسی منابع به منظور تکمیل ادبیات تحقیق، مروری بر پیشینه تحقیق و استخراج ملاحظات به کارگیری الگوهای عمومی، صنعتی و تجاری در سازمان‌های دانشگاهی استفاده شد. به بیان محمدی (۱۳۸۷) روش اسنادی، روشی کیفی است که پژوهشگر تلاش می‌کند با استفاده نظام‌مند و منظم از داده‌های اسنادی، به کشف، استخراج، طبقه‌بندی و ارزیابی مطالب مرتبط با موضوع پژوهش خود اقدام کند. در این روش، پژوهشگر داده‌های پژوهشی خود درباره کنشگران، وقایع و پدیده‌های اجتماعی را از بین منابع و اسناد جمع‌آوری می‌کند. روش اسنادی، مستلزم جستجوی توصیفی و تفسیری است. برای گردآوری، مقایسه و تفسیر داده‌ها در راستای ارائه الگوی مفهومی، ضمن مرور ادبیات تحقیق بر اساس روش تحلیلی - اسنادی، از مطالعه تطبیقی، کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی نیز استفاده شده و ضمن بیان مشخصات، ویژگی‌ها، مزایا و معایب الگوها به بررسی تطبیقی اجزای و مقایسه مفاهیم آن‌ها نیز به منظور انتخاب عوامل ساختاری - محتوایی



(مفروضات و الزامات طراحی الگو) و عوامل فرایندی (مؤلفه‌های الگوی مفهومی) مبتنی بر زمینه نظام دانشگاهی ایران، پرداخته شده است.

### چارچوب نظری پژوهش

الگو<sup>۲۳</sup>، انتزاع<sup>۲۴</sup> واقعیت است که فرصت درک و گاهی پیش‌بینی پویایی‌های یک سیستم را فراهم می‌کند (بائوم، ۱۹۹۸: ۸۷). الگو پردازی را روند توسعه و انتزاع واقعیت، یعنی الگو می‌دانند. ارزش الگو به انتزاعی بودن آن است؛ یعنی می‌توان از آن برداشت‌ها و تفسیرهای زیادی کرد. الگوها اغلب وابسته به نظریه‌ها بوده و ممکن است از آن‌ها مشتق شده باشند، اما از نظر مفهومی با خود نظریه تفاوت دارند. الگوها به‌ویژه الگوهای مفهومی با نظریه مرتبط هستند و در بسیاری از موارد از آن مشتق می‌شوند. الگوهای نظری یا مفهومی<sup>۲۵</sup> برآیند نظریه‌پردازی هستند و اصل و اساس پدیده و روابط بین اجزای آن را توصیف می‌کنند (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۰).

الگوهای موجود برنامه‌ریزی راهبردی که عمدتاً در زمینه نگاه‌های تجاری و صنعتی شکل گرفته و توسعه داده شده‌اند، در زمینه دانشگاهی ناقص بوده و با واقعیات، ماهیت و فلسفه دانشگاه در تضاد و تعارض قرار می‌گیرند (زیرا فلسفه نگاه‌های تجاری، سودآوری است)؛ بنابراین، برای پاسخ به متغیرهای کلیدی و محیط در حال تغییر و رویکردهای نوین آموزشی، علمی و فناوری، کافی نیستند؛ از این رو، به دلیل ناقص بودن هر یک از الگوهای موجود در برنامه‌ریزی راهبردی، می‌توان با شناسایی الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی، بررسی تطبیقی، مقایسه مفاهیم و انتخاب اجزای بهینه آن‌ها و قرار دادن این مؤلفه‌ها در زمینه دانشگاهی، الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی برای نظام دانشگاهی ایران را ارائه کرد. طراحی و استفاده از الگوی نظری مفهومی و مناسب برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه دانشگاهی، منجر به تحلیل و تفسیر بهتر پدیده‌های دانشگاهی و محیط دور و نزدیک آن می‌شود. بر این اساس، چارچوب نظری پژوهش حاضر، به صورت نشان داده شده در نمودار ۱، تدوین می‌گردد.

<sup>۲۳</sup>. کلمه الگو در برخی از منابع حوزه برنامه ریزی از ترجمه "model" گرفته شده است. هر چند در بسیاری از منابع نیز همان کلمه مدل ترجمه شده است. در اینجا نیز به صورت کلی مفهوم مدل مدنظر بوده است؛ با این حال، به منظور جلوگیری از اختلاط مفاهیم، در متن مقاله، نمودارها و جدول‌ها صرفاً از اصطلاح الگو استفاده شده است.

<sup>۲۴</sup>. abstraction

<sup>۲۵</sup>. Conceptual model



تمایز سازمان‌های دانشگاهی با سازمان‌های صنعتی و تجاری؛ ۴. ضرورت اعمال الزامات، ملاحظات و اقتضائات در به‌کارگیری الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران؛ ۵. ارائه مؤلفه‌ها و اجزای الگو؛ و ۶. تدوین و ارائه الگوی مفهومی. نتیجه ارائه الگوی جدید، این است که سطح انتزاع الگوهای مرسوم برای برنامه‌ریزی راهبردی را در قالب تصویری کلان، واقع‌بینانه، عملی و کاربردی (الگوی مفهومی)، بالاتر برده و آن را به عینیت و واقعیت محیط دانشگاهی در مرحله اجرا، نزدیک‌تر نماید.

### مطالعه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی مرسوم

در مطالعه الگوها و چارچوب‌های برنامه‌ریزی راهبردی، این سؤال مطرح است که آیا الگوهای بخش خصوصی و عرصه صنعت و تجارت، در بخش آموزش عالی دولتی نیز قابل استفاده‌اند یا خیر؟ و به‌طور خاص‌تر آیا الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های کشورهای پیشرفته در دانشگاه‌های ایران هم کاربرد دارد یا خیر؟ باید اذعان کرد اصولاً دانش، فن و هنر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی تا حد زیادی وابسته به زمینه و بستر محور است؛ بنابراین می‌توان گفت که تناسب و تجانس بین تجربیات و الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در سطوح بنگاه و دانشگاه و حتی در دو دانشگاه متفاوت به دلیل بافت، زمینه و محیط متفاوت، همیشه صحیح نیستند؛ اما برخی نقاط اشتراک و تعمیم‌های سودمند در این مطالعات امکان ایجاد دارند.

برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی، الگوهای مختلفی ارائه شده است که هر کدام با تأکید بر مفروضات مختلف به بررسی ریشه‌های پدیده‌ها پرداخته و هر سازمان با توجه به ساختار، فرهنگ‌سازمانی و محیط خارجی خود، الگوی مناسب را انتخاب کرده و یا آن را توسعه می‌دهد. آنچه در ادامه می‌آید، الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی است که بعضاً در برنامه‌ریزی نظام دانشگاهی هم مورد استفاده بوده‌اند. لازم به ذکر است که به دلیل گستردگی الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی و تطابق محتوایی و شکلی بسیاری از آن‌ها، از بیان همه آن‌ها چشم‌پوشی شده و تنها به بررسی مفاهیم و اجزای الگوهای مرسوم، در قالب جدول‌های ۱ و ۲، اکتفا شده است.

جدول ۱. مقایسه مشخصات، مزایا و معایب الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی

ردیف	نام	مشخصات	مزایا	معایب
۱	گوداشتاین <sup>۲۶</sup> و همکاران	الگوی عمومی	توجه به ممیزی کارهای راهبردی؛ مقایسه مرحله اجرا با وضعیت مطلوب و تحلیل فاصله بین وضعیت موجود و شرایط مطلوب	پرداختن به تدوین اهداف عالی و ویژه و انتخاب شاخص‌های عملکرد به‌صورت مستقل

<sup>۲۶</sup>. Leonard D. Goodstein

<p>عدم پاسخ به این سؤال که چگونه متوجه می‌شویم که به مقصد رسیده‌ایم؛ الگوی خطی</p>	<p>امکان انجام تغییرات اصلاحی و احتمالی قبل از اجرای برنامه‌ریزی راهبردی در زمان تدوین برنامه؛ تعامل دوسویه بین مرحله تعیین مسائل راهبردی و مرحله تنظیم استراتژی</p>	<p>برای سازمان‌های غیرانتفاعی؛ دارای قدمت و جامعیت و دارای ۹ مرحله؛</p>	<p>برایسون<sup>۲۷</sup></p>	<p>۲</p>
<p>عدم وجود خلاقیت و نوآوری در تدوین راهبردها؛ و حالت خطی دارد؛ لحاظ نشدن انعطاف‌پذیری و آینده‌نگری؛ وابسته به نظر فرد بودن راهبردهای تدوین شده؛ حصول نتایج ساده و غیرقابل استناد به لحاظ آمار و ارقام؛ انجام تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات آشکار و انجام نشدن اطلاعات پنهان بر اساس تحلیل محیط و تغییرات؛ حالت خطی</p>	<p>هماهنگی خوب بین مأموریت، عوامل خارجی و داخلی در جهت تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و راهبردها و سیاست‌ها؛ استناد آن به نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ساده بوده و وضوح رویکرد مربوطه</p>	<p>الگوی برنامه‌ریزی جامع و مطرح؛ حداکثر سازی بهره‌مندی از نقاط قوت و فرصت‌ها؛ حداقل سازی اثرات سوء نقاط ضعف و تهدیدها؛</p>	<p>دیوید</p>	<p>۳</p>
<p>ذهنی و مفهومی بودن آن؛ عدم بیان معیارهای انتخاب استراتژی و ارزیابی آن و منابع و شرایط موردنیاز اجرای استراتژی</p>	<p>تأکید بر مقوله تفکر راهبردی؛ توجه به باورها و ادراک مدیران برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی؛ پایش فرصت‌ها و تهدیدها از باورها و ارزش‌های اجتماعی؛ انتخاب استراتژی از طریق تلفیق باورهای مدیر از نقاط قوت و ضعف و باورها و ارزش‌های اجتماعی از فرصت‌ها و تهدیدها</p>	<p>الگویی تحت پارادایم توصیفی با تأکید بر خلاقیت، باورها و ارزش‌های اجتماعی، ادراک مدیران و تفکر راهبردی</p>	<p>میتزبرگ</p>	<p>۴</p>
<p>دارای دید گذشته‌نگر و اتخاذ استراتژی تدافعی؛ نامناسب برای سازمان‌هایی که دارای استراتژی مدون نیستند. علاوه بر این، پویایی محیط، اجازه انتخاب توأم با آرامش و ثبات و اطمینان را برای انتخاب استراتژی جدید بر مبنای استراتژی گذشته را به سازمان نمی‌دهد.</p>	<p>انتخاب استراتژی از طریق برخورد اهداف و مأموریت؛ تحلیل محیط بیرونی و محیط درونی؛ انتخاب استراتژی با توجه به استراتژی قبلی و فعلی؛ رفع تعارض بین استراتژی قبلی و استراتژی جدید از طریق تلفیق ساخت سازمانی و معیار کنترل با استراتژی</p>	<p>الگوی نسبتاً جامع و چندبعدی</p>	<p>هیل</p>	<p>۵</p>

<sup>۲۷</sup>. John M. Bryson

یافته‌ها، نشان می‌دهد که به‌رغم تفاوت‌های موجود در تعداد و تقدم و تأخر مراحل و گام‌های الگوهای مرسوم، همه آن‌ها به‌طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هستند؛ به‌عبارت‌دیگر، اگرچه الگوهای مختلف تلاش داشته‌اند تا خود را از بقیه متمایز سازند، اما شواهد نشان می‌دهد که نقاط تشابه این الگوها بیشتر از وجوه افتراق آن‌هاست و بسیاری از آن‌ها، دارای اجزا و مؤلفه‌های اساسی مشترک هستند. معمولاً، بسیاری از الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین مأموریت سازمانی شروع شده و با انجام تحلیل‌های محیطی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی، اهدافی برای سازمان نظر گرفته و بر این اساس، راهبردها و سیاست‌هایی را برمی‌گزینند، در ادامه راهبردهای انتخاب‌شده را به‌صورت یک برنامه راهبردی و عملیاتی درمی‌آورند که باید توسط سازمان به اجرا درآید تا اهداف و مأموریت‌هایش محقق شوند (حسنقلی پور و آقازاده، ۱۳۸۴). ولی باید توجه داشت که این اجزا و فرآیند و تقدم و تأخر مراحل، متناسب با زمینه محیط دانشگاهی نیست و لازم است این اجزا زمینه‌کاوی و متناسب‌سازی شوند.

جدول ۲. بررسی اجزای الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی عمومی و دانشگاهی

الگو/فرآیند برنامه‌ریزی جامع	حصول توافق	بررسی وضعیت موجود	تحلیل محیطی	آینده‌نگاری راهبردی	انتخاب گزینه‌های راهبردی	تصویرسازی وضع مطلوب	تعیین نقشه مسیر	مدیریت عملکرد	بازخورد و بازنگری	نقاط قوت	نقاط ضعف	تقدم و تأخر مراحل
میتزبرگ (۱۹۹۴)	*	*	*					*		مدیر سازمان، به‌عنوان معمار استراتژی	تحلیل وضعیت درونی و بیرونی در ابتدای فرآیند	
دیوید (۲۰۱۱)	*	*	*			*	*	*	*	تعامل بین اجزای الگو	خطی بودن؛ فقدان انعطاف‌پذیری	تعیین مأموریت سازمان در مرحله اول
گوداشتانین و همکاران (۱۹۹۳)	*				*	*	*	*	*	توجه به ممیزی فعالیت‌های راهبردی؛ مفید برای سازمان‌های کوچک و متوسط	فرآیند متوالی و خطی	برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی راهبردی؛ تحلیل ارزش‌ها؛ تدوین رسالت
هیل و جونز (۲۰۰۹)		*				*	*	*	*	غالب شدن بر موانع و مشکلات موجود با	گام‌های فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی	تعیین اهداف و مأموریت سازمان؛ انتخاب

تقدم و تأخر مراحل	نقاط ضعف	نقاط قوت	بازخورد و بازنگری	مدیریت عملکرد	تعیین نقشه مسیر	تصویرسازی وضع مطلوب	انتخاب گزینه‌های راهبردی	آینده‌نگاری راهبردی	تحلیل محیطی	بررسی وضعیت موجود	حصول توافق	الگو/فرآیند برنامه‌ریزی جامع
راهبرد	به صورت متوالی	مشارکت همگانی و سطوح مختلف مدیریتی										
توافق بر سر تدوین برنامه راهبردی؛ تعیین مسئولیت‌های سازمانی؛ تعیین مأموریت و ارزش‌های سازمان	تنظیم چشم‌انداز سازمانی پس از تعیین اقدامات و راهبردها؛ فقدان شاخص‌های ارزیابی	فرآیند چرخه‌ای، پویا و قابل اصلاح در هر مرحله؛ بیان موضوعات راهبردی و سپس تدوین راهبردهای ذیل هرکدام از موضوعات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	برایسون (۲۰۱۱)
	فقدان ارزشیابی و بازخورد	نگرش مفهومی به برنامه‌ریزی			*	*	*	*	*	*	*	کلر (۱۹۸۳)
تدوین اهداف عمومی؛ جمع‌آوری اطلاعات؛ پیش‌بینی	فقدان ارزیابی نتایج	دارای اهداف کلی و خاص، رسالت‌ها، ورودی‌های محیطی و بیان استراتژی برای حرکت سازمان از وضع موجود به سوی وضع مطلوب در آینده			*	*	*	*	*	*	*	کلند و کینگ (نقل در یمنی، ۱۳۸۲)
بیان رسالت‌ها؛ قوت‌ها و ضعف‌های درونی؛ محدودیت‌ها و	فقدان نگرش مفهومی؛ تعیین نکردن فرآیند لازم برای یافتن نگرش کلی به	هر یک از سطوح دارای مسئولیت برنامه‌ریزی هستند و ارزشیابی از	*	*	*	*	*	*	*	*	*	بارکر و اسمیت (نقل در یمنی، ۱۳۸۲)

الگو/فرآیند برنامه ریزی جامع	حصول توافق	بررسی وضعیت موجود	تحلیل محیطی	آینده‌نگاری راهبردی	انتخاب گزینه‌های راهبردی	تصویرسازی وضع مطلوب	تعیین نقشه مسیر	مدیریت عملکرد	بازخورد و بازنگری	نقاط قوت	نقاط ضعف	تقدم و تأخر مراحل
										عملکرد سطوح، به صورت پس‌خوراند، در سطوح بالاتر تأثیر می‌گذارد	رسالت، برنامه‌ها، اهداف و اولویت‌ها	فرصت‌های بیرونی؛ اهداف
			*	*	*	*	*	*	*			ارزیابی محیطی، دانشگاه و ارزش‌ها
			*	*	*	*	*	*	*	توجه به توصیف وضعیت گذشته و موجود؛ توجه به آینده و نظام ارزشیابی مستمر و بازخورد؛ فرآیندی مشارکتی		توصیف وضعیت گذشته و موجود در ابتدای فرایند
			*	*	*	*	*	*	*	توجه به نظام اطلاعاتی کارآمد، پوشش محیطی و آینده‌نگاری راهبردی		

### بررسی مفروضات الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران

الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران، باید بر اساس مفروضاتی بنیان‌گذاری شود که با شرایط سازمان‌های دانشگاهی، تطابق و سازگاری داشته باشد و در چارچوبی فراتر از پارادایم صرفاً تجاری و ارزش‌های مبتنی بر سودمحوری، به نهاد آموزشی - اجتماعی دانشگاه و فرایند برنامه‌ریزی در آن بیندیشد. علاوه بر این، الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی نظام دانشگاهی ایران، باید وجوه تمایز دانشگاه را از

بنگاه از منظر فلسفه و ماهیت، کارکرد، زمینه، پیچیدگی مدیریت، محیط پویا و متغیر، سیال بودن عوامل راهبردی و محصولات خاص آن، مدنظر قرار دهد. بر این اساس، مفروضات الگوی مطلوب عبارت‌اند از:

۱. چون برنامه‌ریزی راهبردی معمولاً مستلزم ایجاد تغییراتی در سازمان است، زمینه محافظه‌کارانه دانشگاه ایجاب می‌کند که در برنامه‌ریزی راهبردی به زمینه دانشگاه توجه ویژه‌ای شود (صفری و همکاران، ۱۳۹۶).

۲. به دلیل زمینه و ماهیت فعالیت‌ها در دانشگاه‌ها، تغییرات در آن‌ها نهادینه است؛ بنابراین، می‌توان بازه زمانی طولانی‌تری در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه در نظر گرفت (همان).

۳. اصول ارزشی حاکم بر دانشگاه با اصول ارزشی حاکم بر بنگاه متفاوت است (همان). الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی مرسوم، درون یک پارادایم صرفاً تجاری و اقتصادی تعریف‌شده، به سازمان به‌عنوان یک موجودیت اقتصادی نگاه می‌کنند و در حوزه هدف‌گذاری و تدوین راهبردها، عمدتاً به دنبال حداکثر سازی سود و درآمد بنگاه هستند که این با رسالت اصلی نظام دانشگاهی که همان تربیت نیروی انسانی و پرورش چندبعدی دانشجویان است، در تضاد قرار می‌گیرد؛ بنابراین، برای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها، نمی‌توان از الگوهایی استفاده کرد که محور آن‌ها صرفاً مبتنی بر سود آفرینی و بازگشت سرمایه است.

۴. دانشگاه‌ها با توجه به تعدد کارکردها، تنوع مأموریت‌ها و ذینفعان متفاوت با حجم زیادی از عوامل راهبردی روبه‌رو هستند و این تعدد عوامل و نیز تکرر روابط با نظام اجتماعی، باعث ایجاد یک محیط پیچیده و پویا برای دانشگاه شده است. همچنین پایدار نبودن عوامل محیطی و تغییرات لحظه‌ای در شرایط بین‌المللی، تغییر در تقاضای اجتماعی، تحولات سریع فناورانه و رقابت شدید نظام‌های دانشگاهی، بر فقدان اطمینان در این نظام افزوده است. در نتیجه سازمان دانشگاهی، با یک محیط بسیار متحول، پیچیده و بی‌ثبات و نیز ابهام در عوامل راهبردی مانند نقاط قوت و ضعف، به‌ویژه فرصت‌ها و تهدیدها مواجه است. به عبارتی، بحرانی‌ترین چالش پیش روی بیشتر نهادهای آموزش عالی، ایجاد ظرفیت برای پذیرش تغییر و تحول است. بر این اساس، توجه به پویایی، پیچیدگی، سرعت تغییرات و فقدان اطمینان در نظام دانشگاهی، بسیار اهمیت دارد.

۵. الگوی مطلوب باید علاوه بر مأموریت‌های مرسوم نظام دانشگاهی در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی، به مأموریت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی دانشگاه در جهت پیشبرد چشم‌انداز، اهداف و برنامه‌های کلان توسعه جامعه از جمله توسعه اجتماعی، توسعه فرهنگی، توسعه اقتصادی، توسعه سیاسی و توسعه فناورانه، توجه داشته باشد.

۶. الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران، لازم است با زمینه‌های فکری و فرهنگی جامعه و اجتماع دانشگاهی ایران تناسب و سازگاری داشته و در تدوین راهبردها، نسبت روشنی میان پارادایم فکری، چارچوب تصویری، نظام ارزشی حاکم بر جامعه و الگوی برنامه‌ریزی برقرار سازد.

۷. در نظام دانشگاهی، استفاده از الگوهایی که برای تعریف مأموریت، نیاز به مشخص کردن مشتریان سازمان دارد، مشکل است؛ چون مشتریان و محصولات خاص نظام آموزش عالی متفاوت و متعدد است.



۷. الگوی مطلوب با توجه به اقتضائات و شرایط دانشگاه باید از مکتب و پارادایم ترکیبی در برنامه‌ریزی راهبردی، پیروی می‌کند. این رویکرد، ترکیبی از پارادایم توصیفی و پارادایم تجویزی است تا در تدوین راهبردها، هم از تفکر راهبردی و خلاقیت موجود در پارادایم توصیفی، بهره‌مند شده و هم از مزایای نگاه نظام‌مند، فرایندی و گام‌به‌گام پارادایم تجویزی استفاده کرد.

### بررسی الزامات الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران

بامطالعه ماهیت و کارکردهای دانشگاه‌ها و بررسی وجوه تمایز دانشگاه و بنگاه، برخی از ویژگی‌ها و بایسته‌ها باید به‌صورت الزامات و عوامل ساختاری در الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی ایران، مدنظر قرار گیرد. پس از بررسی اسنادی پژوهش‌های مرتبط، این الزامات به این صورت ارائه شد:

۱. تفکر راهبردی به‌عنوان یکی از الزامات اساسی برای برنامه‌ریزی راهبردی در شرایط پویا و پیچیده است. تفکر راهبردی، فرایندی خلاقانه، واگرا و ترکیبی است که با خلق راهبردهای بدیع و خلاقانه جهت رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌کند (بهرامی و طاهری فرد، ۱۳۹۱). به تعبیر مینتزبرگ<sup>۲۸</sup>، تفکر راهبردی در برنامه‌ریزی دانشگاهی، فرایندی پر بعد، تحولی، اکتشافی، نقاد، نوآور و درعین‌حال برخاسته از شناخت وضعیت گذشته و موجود دانشگاه و نیز پیرامون و زمینه رخدادهای سیستم دانشگاهی است. (یمینی، ۱۳۹۱: ۱۱۰-۱۰۸).

۲. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، مستلزم آینده‌نگاری است. آینده‌نگاری، فرایندی است که طی آن، نیروها، روندها و نشانگرهای شکل‌دهنده یک موضوع برای آینده بلندمدت، درک و شناسایی می‌شود تا از طریق آن سیاست‌ها، اقدامات و راهکارهای مناسب برای دستیابی به وضع مطلوب، برنامه‌ریزی شود (حاجیان، ۱۳۹۵). فراستخواه (۱۳۹۲) اعتقاد دارد که با توجه به شرایط بسیار پیچیده در جهان به‌شدت رقابتی و با دگرگونی‌های گسسته، دانشگاه‌های ایران به‌مثابه نهادهایی هوشمند، خودتنظیم و خود راهبر راهی جز سوق دادن برنامه‌ریزی‌های خود به سمت الگوی آینده‌اندیشی و آینده‌نگاری راهبردی در پیش ندارند.

۳. توجه به فرهنگ دانشگاهی و ساختار سازمانی متناسب با راهبردها و سطح خلاقیت موردنیاز دانشگاه، در برنامه‌ریزی راهبردی نظام آموزش عالی، بسیار اهمیت دارد. برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی نیست که صرفاً از طریق اختصاص منابع مالی یا امکانات و تجهیزات محقق شود، بلکه مستلزم توسعه زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی به‌طور عام و رشد جامعه‌پذیری و تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه به‌طور خاص است.

۴. ایجاد زیرساخت‌های مدیریت مشارکتی در برنامه‌ریزی راهبردی نظام دانشگاهی جزو ضروریات است. در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، به دلیل اهمیت حاکمیت مشارکتی در مدیریت دانشگاه و نقش کلیدی مشارکت اعضای هیئت‌علمی در آن، دستیابی به توافق جمعی از ابتدای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی ضرورت

<sup>۲۸</sup>. Mintzberg

دارد. به زعم فراستخواه (۱۳۹۳)، الگوی مطلوب برنامه‌ریزی به‌جای قیومیت، مشارکت و شراکت است. این امر در برنامه‌ریزی آموزش عالی و برنامه‌ریزی دانشگاهی ضرورت و اهمیتی دوچندان می‌یابد.

۵. پارادایم و چارچوب فکری شامل جهان‌بینی، ایدئولوژی و نظام ارزشی حاکم بر نظام دانشگاهی ایران باید به‌عنوان پیش‌نیاز و بر اساس مراحل و اجزای الگوی برنامه‌ریزی راهبردی نظام دانشگاهی، تبیین شود زیرا جهت‌دهی و معنا بخشی به فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و خروجی‌های آن، یعنی راهبردهای دانشگاه و تأثیرات مطلوب بر ذینفعان و جامعه بر عهده دارد. علاوه بر این، تحقق اصول و ارزش‌ها در تمامی اهداف و راهبردها لازم است مورد توجه قرار گیرد. این اصول، متفاوت از راهبردها هستند؛ چراکه راهبردها بسته به زمان، شرایط و اقتضائات محیطی قابل تغییر و انتخاب هستند؛ اما اصول و ارزش‌ها، قابل جایگزینی نبوده و رعایت آن‌ها عنصر تفکیک‌ناپذیر رفتار تمامی افراد و سازمان‌ها است. همچنین، این ارزش‌ها شعاری نبوده و خط‌مشی‌های حرکت دانشگاه‌ها محسوب می‌گردند (سند راهبردی دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۹۲).

۶. از جمله الزامات اساسی برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه دانشگاهی، هماهنگی و هم‌راستایی آن با سایر سیاست‌ها، برنامه‌ها و قوانین بالادستی کشور در حوزه آموزش عالی است. هر برنامه‌ای می‌بایست در امتداد و هماهنگی با کلیت نظام خود بوده و علاوه بر واجد ویژگی نوآورانه بودن، جهت‌گیری‌های مخالف با جهت‌گیری‌های اصولی آن نداشته باشد (سند راهبردی دانشگاه صنعتی شریف، ۱۳۹۲).

۷. استفاده از نظام یکپارچه آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه در برنامه‌ریزی راهبردی، بسیار مهم است. اهمیت این نظام به حدی است که می‌توان گفت زیربنای برنامه‌ریزی، آمار و اطلاعات بوده و ایجاد و توسعه نظام‌های آماری و اطلاعاتی کارآمد و مؤثر از الزامات اولیه و ضروری در برنامه‌ریزی راهبردی است.

۸. توجه به تحلیل ذینفعان کلیدی دانشگاه، از جمله الزامات اساسی در الگوی مطلوب است. با توجه به تنوع و تعدد کارکردها و مأموریت‌های دانشگاه و وابستگی بسیاری از پدیده‌ها و نهادهای اجتماعی به آن، تحلیل ذینفعان کلیدی و انتظارات آنان در موفقیت راهبردی و نیل به اهداف دانشگاه، نقش کلیدی ایفا می‌کند.

۹. شاخص‌های ارزیابی موفقیت نظام دانشگاهی در مرحله ارزیابی راهبردها و سنجش برنامه‌ها و محصولات خاص آموزش عالی باید در چارچوبی جامع‌تر و با بهره‌گیری از نظام یکپارچه سنجش، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی از منظر و گفتمان حاکم بر نظام دانشگاهی تدوین گردند.

علاوه بر موارد فوق، استقرار صحیح و به‌موقع سایر زیرساخت‌های برنامه‌ریزی راهبردی، تضمین‌کننده موفقیت دانشگاه در مرحله تدوین و اجرای راهبردهای دانشگاه خواهد بود. این موارد در جدول ۳، آورده شده است. با توجه به اینکه لازم است در ارائه الگو، پدیده برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران بر پایه تعاملات و روابط درونی بین اجزای آن توصیف شود؛ به همین منظور و در راستای تفسیر بهتر الگو، مفروضات و الزامات طراحی الگوی مذکور (عوامل ساختاری - محتوایی) در قالب جدول ۳ و مؤلفه‌ها و اجزای الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران (عوامل فرایندی) در قالب جدول ۴، ارائه گردیده است.

جدول ۳: مفروضات و الزامات الگوی مطلوب برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران

مفروضات (عوامل محتوایی)	الزامات (عوامل ساختاری)
۱. توجه به زمینه دانشگاه	۱. توسعه تفکر راهبردی
۲. در نظر گرفتن بازه زمانی طولانی تری برای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه نسبت به سازمان‌های صنعتی و تجاری	۲. آینده‌نگری و آینده‌نگاری راهبردی
۳. توجه به اصول ارزشی حاکم بر دانشگاه	۳. توجه به فرهنگ دانشگاهی و ساختار سازمانی متناسب با راهبردها و سطح خلاقیت موردنیاز سازمان دانشگاه
۴. توجه به پویایی، پیچیدگی، سرعت تغییرات و فقدان اطمینان در نظام دانشگاهی	۴. ایجاد زیرساخت‌های مدیریت مشارکتی
۵. تناسب با زمینه‌های فکری و فرهنگی جامعه دانشگاهی	۵. توجه به مبانی نظری و چارچوب فکری حاکم بر نظام دانشگاهی ایران مندرج در اسناد فرادستی
۶. توجه به مأموریت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی دانشگاه علاوه بر مأموریت آموزشی و پژوهشی	۶. هماهنگی و هم‌راستایی با سیاست‌ها، برنامه‌ها و قوانین بالادستی کشور در حوزه آموزش عالی
۷. استفاده ترکیبی از پارادایم توصیفی و پارادایم تجویزی در برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی	۷. استفاده از نظام یکپارچه آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه
۸. توجه به تفاوت در مفهوم و نوع مشتریان دانشگاه و بنگاه	۸. توجه به تحلیل ذینفعان کلیدی دانشگاه
	۹. تدوین شاخص‌های ارزیابی موفقیت نظام دانشگاهی در مرحله ارزیابی راهبردها و سنجش برنامه‌ها و محصولات خاص آموزش عالی با بهره‌گیری از نظام یکپارچه سنجش، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی
	۱۰. نهادینه‌سازی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در نظام دانشگاهی
	۱۱. استقرار نظام مدیریت راهبردی در سازمان دانشگاه بر اساس معماری کلی‌گرای سازمانی و بر اساس نگرش سیستمی
	۱۲. اجرای راه‌حل‌های جامع مبتنی بر فناوری اطلاعات (مانند سیستم‌های اطلاعات مدیریت راهبردی) به منظور رصد پویای محیط و افزایش سرعت و دقت در تصمیم‌گیری‌ها و ارتقای قابلیت هضم پیچیدگی نظام دانشگاهی
	۱۳. آموزش و توسعه منابع انسانی در جهت راهبردها و مأموریت‌ها
	۱۴. استقرار استانداردهای فنی و محتوایی مربوط به نظام‌های دانشگاهی

پس از بررسی اجزای الگوهای مرسوم و شناسایی مفروضات و الزامات الگوی مطلوب و تحلیل فاصله میان این دو، نتایج زیر به دست آمد: ۱. الگوهای مرسوم با توجه به نامتناسب بودن مفروضات و جامعیت نداشتن راهبردهای صرفاً تجاری و برخی کاستی‌ها، به تنهایی از کفایت و قابلیت لازم برای به‌کارگیری در نظام دانشگاهی برخوردار نیست؛ ۲. بسیاری از مفروضات، الزامات، ویژگی‌های الگوی مطلوب در آن مدنظر قرار نگرفته‌اند؛ ۳. برای به‌کارگیری الگوهای مرسوم برای تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای نظام دانشگاهی به‌طور جامع و مؤثر، نیازمند به برخی تغییرات و اصلاحات است.

### ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی

مرور ادبیات پژوهش در خصوص بررسی وضعیت مفروضات الگوهای مرسوم برای استفاده در سازمان دانشگاه و انتخاب اجزای بهینه آن‌ها؛ بررسی وجوه تمایز سازمان‌های دانشگاهی با سازمان‌های صنعتی و تجاری و ضرورت اعمال الزامات و اقتضائات در به‌کارگیری الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران، پیشنهاد ارائه مؤلفه‌هایی نه‌گانه را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی، در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی ایران، اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: ۱. حصول توافق؛ ۲. بررسی وضعیت موجود؛ ۳. تحلیل محیطی؛ ۴. آینده‌نگاری راهبردی؛ ۵. تعیین، ارزیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی؛ ۶. تدوین ارزش‌ها و تصویرسازی وضع مطلوب؛ ۷. تعیین نقشه مسیر و عملیاتی کردن راهبردها؛ ۸. تدوین نظام ارزیابی راهبردها و سنجش برنامه‌ها و ۹. بازخورد و بازنگری.

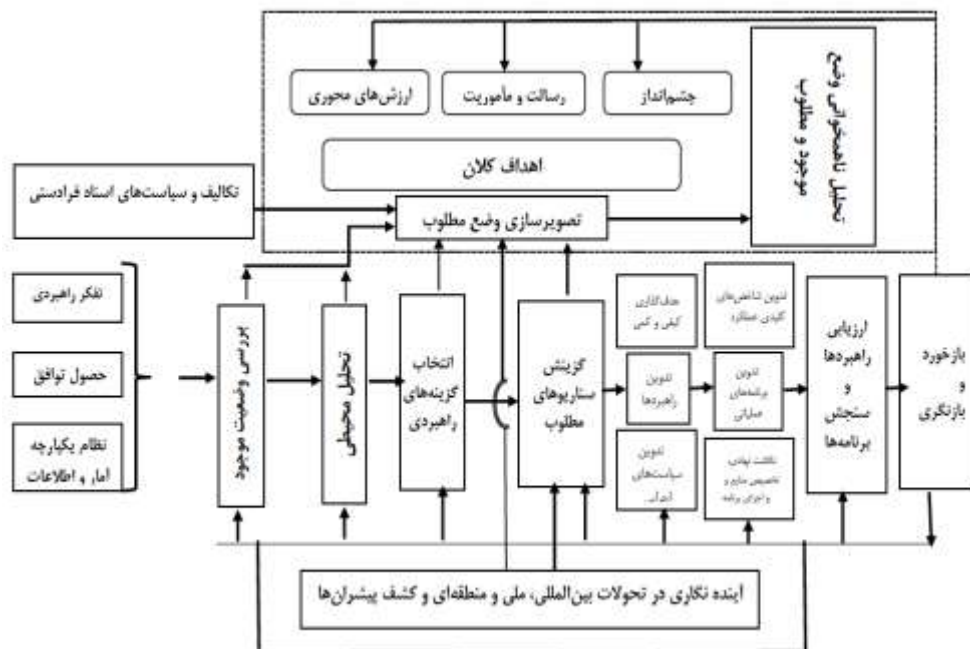
حال باید دید کاربرد این مؤلفه‌های نه‌گانه در الگوی مفهومی ارائه‌شده مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران، به چه صورتی مورد توجه قرار گرفته و تقدم و تأخر این مؤلفه‌ها چگونه است؟ در این راستا، حصول توافق و آمادگی برای برنامه‌ریزی و نیز شناخت وضع گذشته و موجود، مبنای اولیه این فرآیند الگوست. برون‌داد فرآیندهای نظام‌یافته‌ای همچون تحلیل محیطی و آینده‌نگاری راهبردی در تحولات بین‌المللی، ملی و منطقه‌ای، انتخاب گزینه‌های راهبردی، پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه دانشگاه در آینده است. این مرحله جزو مهم‌ترین مراحل این فرآیند است که طی آن، بازیگران تأثیرگذار بر مراحل توسعه دانشگاه، شناسایی می‌شوند. پس از انتخاب گزینه‌های راهبردی و عوامل کلیدی و نیز سناریوهای متناسب با آن‌ها، وضع مطلوب و آرمانی دانشگاه تصویرسازی شده و ارکان جهت ساز شامل ارزش‌های محوری، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان، ترسیم و تدوین می‌گردد. در همین مرحله، بر اساس وضعیت مطلوب، فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب تحلیل شده و به استناد این موارد و نیز سناریوهای مطلوب، نقشه مسیر شامل: هدف‌گذاری کیفی و کمی، راهبردهای کلان و بخشی، سیاست‌ها و تصمیمات اجرایی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، برنامه‌های عملیاتی و نگاهت نهادی، تعیین و تدوین می‌شود و در نهایت برنامه پس از تخصیص منابع به مرحله اجرا رسیده و در مراحل بعدی، فرآیندهای مدیریت عملکرد و بازنگری و اصلاح، نقش بسیار اساسی در پیش، ارزیابی و بازخورد مداوم برای اجرای اثربخش راهبردها و تصمیمات راهبردی و بازنگری برنامه در صورت لزوم، ایفا می‌کنند. اجزای اصلی الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران در جدول ۴، نشان داده شده است.

جدول ۴: مؤلفه‌ها و اجزای الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران (توصیف عوامل فرایندی)

عوامل فرایندی	فرایندها
حصول توافق	۱. ایجاد احساس ضرورت انجام تحول؛ ۲. توافق میان مدیران، ذینفعان و نخبگان؛ ۳. بررسی اختیارات مدیریت و بسترسازی؛ ۴. مشارکت، پذیرش، تعمیق و اشاعه

فرهنگ برنامه‌ریزی؛ ۵. جمع‌بندی انتظارات و تهیه برنامه مدون برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی	
تحلیل وضعیت موجود دانشگاه در سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	بررسی وضعیت موجود
۱. شناسایی و تحلیل محیط داخلی (منابع، تجارب، مهارت‌ها)؛ ۲. شناسایی و تحلیل محیط خارجی (تغییرات، تهدیدها، روندها و رویدادهای محیط دور و نزدیک)؛ ۳. شناسایی و تحلیل انتظارات ذینفعان	تحلیل محیطی
آینده‌نگاری تحولات بین‌المللی، ملی و منطقه‌ای و کشف پیشران‌ها	آینده‌نگاری راهبردی
۱. شناسایی و تعیین مسائل و موضوعات راهبردی؛ ۲. اولویت‌بندی و انتخاب مسائل راهبردی عمده؛ ۳. نگاشت سناریو برای مقابله با مسائل راهبردی عمده؛ ۴. گزینش سناریوهای مطلوب	انتخاب گزینه‌های راهبردی
۱. تدوین ارزش‌های محوری؛ ۲. تدوین بیانیه رسالت و مأموریت؛ تدوین چشم‌انداز؛ ۳. تدوین اهداف کلان؛ ۴. تحلیل ناهمخوانی وضع موجود و مطلوب	تصویرسازی وضع مطلوب
۱. هدف‌گذاری کیفی و کمی؛ ۲. تدوین راهبردهای بخشی؛ ۳. تعیین سیاست‌ها و تصمیمات اجرایی؛ ۴. انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ ۵. تدوین برنامه‌های اجرایی و عملیاتی؛ ۶. نگاشت نهادی، تعیین وظایف و نقش‌ها؛ تخصیص منابع و اجرای برنامه	تعیین نقشه مسیر
۱. ارزیابی راهبردها و سنجش برنامه‌ها با بهره‌گیری از نظام یکپارچه سنجش، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی؛ ۲. تحلیل فاصله میان اجرا و وضعیت مطلوب؛ ۳. تهیه گزارش مدیریتی و اطلاع‌رسانی نتایج	ارزیابی راهبردها و سنجش برنامه‌ها
۱. بررسی مجدد طرح برنامه‌ریزی پس از دریافت بازخورد؛ ۲. بازنگری گزینه‌ها، سناریوها، راهبردها و سیاست‌ها؛ ۳. انجام اقدامات اصلاحی؛ ۴. پایش اقدامات اصلاحی	بازخورد و بازنگری

در انتها، با توجه به نقاط ضعف و قوت الگوهای ارائه‌شده در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، الگوی جامع، کل‌نگر و سیستمی زیر با در نظر گرفتن الزاماتی نظیر توسعه تفکر راهبردی، نظام یکپارچه آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی، توجه به اسناد فرادستی، مؤلفه‌های آینده‌نگاری، نظام پایش، بازخورد و ارزشیابی مستمر و رعایت تقدم و تأخر مراحل الگو، منطبق بر زمینه، محیط و واقعیات نظام دانشگاهی، ضعف الگوهای موجود را پوشش داده و جامعیت، پیچیدگی، پویایی و رویکرد سیستمی را همراه با خلاقیت و تفکر راهبردی مدنظر قرار می‌دهد. در این الگو، پدیده برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران مبتنی بر تعاملات و روابط درونی بین اجزای فرایندی و عوامل ساختاری - محتوایی توصیف شده است (نمودار ۲).



نمودار ۲: الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر نظام دانشگاهی ایران

### نتیجه‌گیری

آنچه در این پژوهش به دنبال آن بودیم، پاسخ به این پرسش بود که آیا می‌توان عیناً از رویکردها و الگوهای مرسوم برنامه‌ریزی راهبردی که تاکنون در صنعت و مؤسسات بازرگانی، مورداستفاده قرار گرفته است، در حوزه سازمان‌های دانشگاهی نیز بهره بود؟ در صورت داشتن ارائه الگوی جدید، چه ملاحظات و الزاماتی باید رعایت شود؟ در ادامه، موضوعاتی چون ویژگی‌های خاص نظام دانشگاهی، مفروضات، مبانی، خلأهای الگوهای مرسوم، الزامات و بایدهای الگوی مطلوب موردبحث و بررسی قرار گرفت.

مرور ادبیات پژوهش نشان داد که مفروضات الگوهای مرسوم با ماهیت، کارکردها و اقتضات سازمان‌های دانشگاهی، تناسب کافی ندارد و از جامعیت لازم در تدوین مأموریت، تحلیل محیط، تدوین اهداف و راهبردها و ارزیابی آن‌ها برخوردار نیست. این الگوها بیشتر با سازمان‌های اقتصادی و صنعتی تطبیق دارد؛ بنابراین، از آنجایی که فلسفه، طبیعت و ماهیت دانشگاه با بنگاه‌های حوزه صنعت و تجارت متفاوت است، باید در الگوهای ارائه‌شده تغییراتی داد. با شناخت این تفاوت‌ها، دانشگاه‌ها می‌توانند الگوی سنتی را به گونه‌ای تغییر دهند که شناخت و مشارکت آن‌ها در این فرایند بهبودیافته و برنامه‌ریزی راهبردی با نتایج بهتری برای آن‌ها همراه باشد (صفری و همکاران، ۱۳۹۶). می‌توان گفت برای فهم دانشگاه و اداره آن به سمت تحقق اهداف و

دستیابی به موفقیت در فضای رقابتی، به الگویی نیاز است که مبتنی بر یک پارادایم فکری و فلسفه آموزش عالی منسجم، نظام ارزشی روشن، عقلانی، واقع‌گرا در راستای اسناد فرادستی و نگرش آینده‌نگر بوده و در ارتباط تنگاتنگ با جهان‌بینی و ایدئولوژی حاکم بر نظام دانشگاهی ایران قرار داشته باشد.

در این راستا، با توجه به اینکه اتکای مدیریت دانشگاهی به روش‌های برنامه‌ریزی کلاسیک و خطی مبتنی بر پیش‌بینی در شرایط پویا و پیچیده امروز و تدوین اسناد راهبردی دانشگاه‌ها بر پایه الگوهای حوزه صنعت و تجارت، علاوه بر اینکه جوابگوی نیاز مدیریت دانشگاهی نیست، با واقعیات محیط دانشگاه نیز در تعارض قرار می‌گیرد؛ بنابراین، در راستای تبیین چارچوبی برای برنامه‌ریزی راهبردی در بافت و زمینه‌ی پویا و پیچیده دانشگاهی ایران، بر مبنای آینده‌نگاری راهبردی و در جهت مقابله با چالش‌ها و بحران‌های احتمالی و ارتقای فرآیندهای برنامه‌ریزی‌های راهبردی دانشگاهی در آینده این حوزه، الگوی مفهومی تبیین و ارائه گردید. برای دستیابی به الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه دانشگاهی، ابتدا لازم بود، مهم‌ترین ویژگی‌ها و مؤلفه‌های حاکم بر نظام برنامه‌ریزی دانشگاه و آموزش عالی شناسایی شود تا امکان طرح‌ریزی مهم‌ترین گام‌ها، عناصر و مؤلفه‌ها و همچنین روابط حاکم بر آن‌ها را که منطبق با شرایط و محیط حاکم بر دانشگاه باشد، فراهم گردد. هم‌زمان با بیان این فرضیات و الزامات و تأکید بر منطق خلاقیت در برنامه‌ریزی راهبردی، شالوده و اجزای الگوهای مهم برنامه‌ریزی راهبردی نیز مورد تحلیل قرار گرفته؛ اجزای بهینه آن‌ها برای انطباق در زمینه دانشگاهی، استخراج گردیده و در پایان فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و الگوی مفهومی آن در زمینه دانشگاهی ارائه شد.

نتایج تحقیق، نشانگر تدوین الگویی جامع، سیستمی و کل‌نگر، سامانمند، مشارکتی و مبتنی بر آینده‌نگاری راهبردی بر پایه نظام جامع آمار و اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه دانشگاه است که بر تفکر راهبردی نیز استوار است. این الگو از جامعیت قابل قبولی برخوردار بوده و منطبق بر زمینه و واقعیات محیط دانشگاه است. همچنین با توجه به ارتباط منطقی بین مراحل، دارای نگاه پویا و سیستمی به مقوله برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی است. با توجه به اینکه این الگو، در زمینه کلی نظام دانشگاهی ایران، بررسی و ارائه گردیده، برای قابلیت طراحی و اجرا در بستر هر دانشگاه آن‌گونه که بتواند رابطه تعاملی با پیچیدگی واقعیات‌های در حال تغییر در بستر محیط آن ایجاد کند (یمنی، ۱۳۸۸)، لازم است در یک فرآیند استقرایی، مبتنی بر واقعیات و محیط دور و نزدیک همان دانشگاه و بر مبنای تحلیل محیطی و تحلیل ذینفعان آن دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته تا در مرحله اجرا از سطح انتزاع بالاتری برخوردار شود؛ به عبارت دیگر، در این تحقیق، الگویی کلی جهت برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران همراه با ابعاد و مؤلفه‌های آن مبتنی بر زمینه بومی نظام دانشگاهی ایران، طراحی گردیده است. ویژگی‌های خاص این الگو، قادر است ما را در انجام برنامه‌ریزی راهبردی در نظام دانشگاهی ایران، یاری نماید؛ اما به علت پیچیدگی خاص نظام‌های دانشگاهی لازم است:

۱ این الگو به وسیله محققین دیگر به عنوان پایه اولیه تحقیق، مورد پژوهش بیشتر قرار گیرد و زوایای آن دقیق تر مورد بررسی قرار گیرد؛

۲) این الگو قابلیت آن را دارد که با تغییرات جزئی در اجزا، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود این الگو جهت بازنگری نهایی در چند دانشگاه دولتی به صورت عملی به کار گرفته شود و نتایج آن مورد بررسی قرار گیرد.

۳) لازم است در پژوهشی جداگانه، اجزا و مؤلفه‌های الگو، توصیف گردیده؛ و اطلاعات، ابزارها و روش‌های کاربردی لازم و چگونگی انجام این روش‌ها برای اجرای الگو در زمینه دانشگاهی ایران، تحلیل شود.



## منابع

- بذرافشان مقدم، نور شاهی و شافعی (۱۳۸۴)، نگرش رؤسای دانشگاهی به برنامه‌ریزی دانشگاهی، پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، مرحله ۶، ش ۲.
- بهرامی، حمیدرضا؛ طاهری فرد، طیبه (۱۳۹۱). ارائه مدل مفهومی برای سنجش تفکر مدیران بر اساس مؤلفه‌های تفکر استراتژیک، فصلنامه راهبرد (دانشگاه تهران)، شماره ۸، صفحات ۳-۳۰.
- بیرن باثوم، رابرت (۱۹۹۸). دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند. ترجمه حمیدرضا آراسته (۱۳۸۲). تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. چاپ اول.
- ثمیری، عیسی؛ یمنی، محمد؛ صالحی عمران، ابراهیم و گرائی نژاد، غلامرضا (۱۳۹۲). بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در فرآیند توسعه دانشگاهی در دانشگاه‌های دولتی ایران، دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، سال دوم، شماره چهارم، صفحات ۶۸-۹۰.
- حاتمی، حسین (۱۳۸۹). ارائه یک مدل استراتژیک اقتضایی در آموزش عالی، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، ۲۷ و ۲۸ بهمن ۸۹، شیراز.
- حاجیان، ابراهیم (۱۳۹۵). روش‌شناسی طراحی و تدوین الگوی مطلوب در پژوهش‌های راهبردی، فصلنامه راهبرد، شماره ۷۸، صص ۲۸-۵.
- حسنقلی پور، طهمورث؛ آقازاده، هاشم (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، شماره ۸، صص ۵-۴۴.
- دیوید، فرد آر (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راولی و دیگران (۱۳۸۲). تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی؛ برنامه‌ریزی برای بقا و موفقیت. ترجمه حمیدرضا آراسته. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- دهقانی، مرضیه؛ امین خندقی، مقصود؛ جعفری ثانی، حسین؛ نوغانی دخت بهمنی، محسن (۱۳۹۰). واکاوی الگوی مفهومی در حوزه برنامه درسی: نقدی بر پژوهش‌های انجام‌شده با رویکرد طراحی الگو در برنامه درسی. پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، ۱(۱)، ۹۹-۱۲۶.
- سند برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی تهران (۱۳۸۹).
- سند برنامه راهبردی دانشگاه صنعتی شریف (۱۳۹۲).
- سند برنامه راهبردی دانشگاه جهرم (۱۳۹۳).

\_شهاب فرد، زهره (۱۳۸۸). بررسی مقایسه‌ی کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد خوراسگان.

\_صالحی عمران، ابراهیم (۱۳۸۳). دیدگاه‌های نظری توسعه آموزش عالی، فصلنامه دانشور رفتار، شماره ۵.

\_صفری، ثنا؛ صفری، اسماعیل؛ سرمدی، محمدرضا؛ فرج الهی، مهران (۱۳۹۶). مطالعه الگوهای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها، دوماننامه علمی راهبردهای پژوهش در علوم پزشکی، دوره ۱۰، شماره ۵، صفحات ۴۰۶-۳۹۷.

\_علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۶). نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: تولید دانش.

\_فرستخواه، مقصود (۱۳۹۲). چارچوبی مفهومی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی در دانشگاه، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۹، ص ۲۱-۱.

\_فرستخواه، مقصود و منیعی، رضا (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای هیئت‌علمی در سیاست‌گذاری آموزش عالی و برنامه‌ریزی دانشگاهی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۰، شماره ۴، صفحات ۵۳-۲۹.

\_قهرمانی، محمد (۱۳۹۳). تدوین الگوی استراتژیک آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش‌های تربیتی، شماره ۲۹.

\_کهن، امیرحسین (۱۳۸۸). باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آن‌ها در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی (دانشگاه‌های شمال شرق ایران). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۱، ۵۰-۲۷.

\_محمدی، بیوک (۱۳۸۷). درآمدی بر روش تحقیق کیفی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

\_هرش، ورنر؛ وبر، لوک (۱۳۸۱). چالش‌های فرا روی آموزش عالی در هزاره سوم، ترجمه گروه مترجمان.

\_یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، حوزه‌ای میان‌رشته‌ای، فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، دوره ۱، شماره ۲.

\_یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی (نظریه‌ها و تجربه). انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.

\_یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ صالحی، منیره (۱۳۹۳). از برنامه‌ریزی راهبردی تا طراحی سازگار شونده در دانشگاه، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال ششم، شماره سوم، صفحات ۱-۲۹.

\_یمنی، محمد و آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۴). راهنمای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

\_Austin, W.J. (۲۰۰۲). Strategic Planning for Smart Leadership. Stillwater, OK: New Forums Press.

\_Ball, R. (۲۰۰۱). Strategic Planning in British Universities – Then and Now. Paper presented at the ۲۳rd Annual EAIR Forum, University of Porto, Portugal.

\_Birnbaum, R. (۲۰۰۱). Management Fads in Higher Education: What They Do and Why They Fail. San Francisco: Jossey-Bass.

\_\_Bryson, J.M. (۲۰۱۱). Strategic planning for public and nonprofit organizations. (۴th ed), Josseybass.

\_\_Cope, R. (۱۹۸۷). Opportunity from Strength: Strategic Planning Clarified with Case Examples. ASHE-ERIC Higher Education Reports (Report No. ۸). Washington, D.C.: American Association of Higher Education.

\_\_David, F.R. (۲۰۱۱). Strategic Management: Concepts and Cases, (۱۳th ed). New Jersey: Prentice hall.

\_\_Dooris, M.J. (۲۰۰۳). Two Decades of Strategic Planning, Planning for Higher Education ۳۱, ۲۶-۳۲.

\_\_Goodstein, L. D. Nolan, T. M. & Pfeiffer, J. W. (۱۹۹۳). Applied strategic planning: A comprehensive guide. New York: McGraw-Hill.

\_\_Hill, C. & Jones, G. (۲۰۰۹). Strategic management theory. Cengage Learning. Vol. ۹, No ۳, ۹۸-۱۰۴.

\_\_Holdaway, E. A. P. & Meekison, J. (۱۹۹۰). Strategic planning at a Canadian university. Long Range Planning, ۲۳(۴), ۱۰۴ - ۱۱۳.

\_\_Keller, G. (۱۹۸۳). Academic, The management revolution in American higher education, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

\_\_Lerner, Alexandra, L. (۱۹۹۹)" A Strategic planning primer for higher education, College of business Administration and Economics, California state university. [http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu\\_primer/leep\\_sp.pdf](http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu_primer/leep_sp.pdf).

\_\_Mac Donald, F.A. (۲۰۱۰). Strategy: A case of a community college and the dynamic forces at work in its environment. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Retrived from Proquest Dissertation, UMI.

\_\_Mintzberg, H. (۱۹۹۴). The Rise and fall of Strategic Planning. New York: Prentice Hall.

\_\_Peterson. M.W. (۱۹۹۵). Images of University Structure Governance and Leadership: Adaptive Strategies for the New Environment. Oxford. Pergamon Press.

\_\_Tolmie. F. (۲۰۰۶). The HEFCE guide to strategic planning: the need for a new approach, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, Volume ۹, ۲۰۰۵ - Issue ۴.