

الگوی پیشنهادی برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزش‌های علمی-کاربردی

نویسنده: دکتر امیر حاجی احمدی*

* استادیار گروه مدیریت مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره) وزارت جهاد کشاورزی

چکیده

در این مقاله به فرایند موفقیت‌آمیز الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزش‌های-کاربردی پرداخته شده است. در ابتدا به مشکلات نظام آموزش عالی به‌ویژه نظام نوپای علمی-کاربردی پرداخته، ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در مراحل اولیه شکل‌گیری این آموزش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. سپس مروری بر تعریف استراتژی از نقطه نظر صاحب‌نظران برای روشن شدن مفهوم واژه استراتژی صورت گرفته و در ادامه به منظر و سطح برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شده است. در سیر منطقی مباحث در این مقاله به انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته شده و به ارائه مدل پیشنهادی اقدام گردیده است. از آنجا که در دنیای واقعی فقط برنامه و مدل مناسب شرط کافی در موفقیت نیست لذا به موضوع میزان مشروعیت و عوامل تأثیرگذار بر آن که لازمه امکان اجرای موفقیت‌آمیز برنامه استراتژیک به‌شمار می‌رود اشاره گردیده است. پس از آن، بحث اجرای استراتژی و سرانجام مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر میزان موفقیت استراتژی بیان شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، مدل‌های استراتژیک، تجزیه و تحلیل محیطی، رسالت

دوماهنامه علمی-پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال نهم-شماره ۳۶

دی ۱۳۸۰

مقدمه

نظام آموزش عالی به‌عنوان سیستمی پویا و هدفمند نقشی حساس در فرایند توسعه کشور دارد، به‌طوری که کلیدی‌ترین عامل توسعه، یعنی سرمایه انسانی (Human capital) در این سیستم رشد می‌یابد و قابلیت‌های لازم را به‌دست می‌آورد. رشد موزون و متناسب این سیستم مستلزم داشتن تفکر استراتژیک و چشم‌انداز (Vision) مناسب است و بی‌توجهی به این امر پیامدهای بسیار منفی به‌دنبال خواهد داشت که یکی از مهم‌ترین آن‌ها

عدم شکوفایی استعدادهای بالقوه عامل انسانی، به‌عنوان مهم‌ترین نیروی محرکه رشد و توسعه کشور است. تجزیه و تحلیل آموزش عالی در کشور نشان می‌دهد که نظام آموزش عالی هیچ‌گاه از یک برنامه منسجمی برخوردار نبوده و توجه به آموزش عالی در سال‌های پس از انقلاب نیز یک بعدی بوده است، به‌طوری که در این دوره، بدون توجه به نیاز واقعی بخش‌های تولیدی و خدماتی فقط به رشد کمی آموزش پرداخته شده است، به‌گونه‌ای که هم‌اکنون با خیل عظیم فارغ‌التحصیلانی

به غایت‌ها و رسالت سازمان گفته می‌شود.
ج) استراتژی شامل اعمال مهم ضروری برای اجرای دستورات است.

د) استراتژی پاسخی است به سؤالاتی همچون: غایت‌هایی را که ما جستجو می‌کنیم کدامند؟ و چگونه ما باید به آن غایت‌ها نائل شویم [۳].

۴- هنری میتنز برگ در کتاب فراز و نشیب‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گوید که مردم واژه استراتژی را در موارد مختلفی به کار می‌برند. وی وجه مشترک کاربرد این واژه را چنین بیان می‌کند [۴].

الف) استراتژی یعنی برنامه،

ب) استراتژی یعنی الگوی عمل،

ج) استراتژی یعنی موضع،

د) استراتژی یعنی یک دورنما،

ه) استراتژی یعنی اقدام.

۵- کنت آندریوس تعریفی طولانی از استراتژی را در کتابش با نام مفهوم استراتژی شرکت ارائه داده، می‌گوید «استراتژی الگوی تصمیمات در یک شرکت است که غایت‌های کلی، مقاصد یا اهداف تولید را تعیین و سیاست‌ها و برنامه‌های اصولی برای نیل به آن مقاصد را مشخص می‌کند. همچنین تعیین‌کننده حوزه فعالیت مؤسسه و طبیعت انتفاعی یا غیرانتفاعی سازمان می‌باشد [۵].

۶- استراتژی یعنی انتخاب تعمدی یک دسته تمایزها و تفاوت‌ها برای رسیدن به مجموعه ارزش‌های منحصر به فرد [۶].

۷- استراتژی چارچوبی است که هدایت‌ها و راهنمایی‌هایی درباره چگونگی انتخاب‌هایی که طبیعت و جهت سازمان را تعیین می‌کنند ارائه می‌دهد [۷].

استراتژی چیست؟

با توجه به تعریف‌های فوق این سؤال مطرح می‌گردد که سرانجام معنا و مفهوم استراتژی چیست؟ آیا یک برنامه است؟ راهنمای تخصیص بهینه منابع برای رسیدن به غایت‌ها است؟ برنامه عمل است؟ دیدگاه است؟ یا اتخاذ موضع هوشمندانه در مقابل رقبا؟

استراتژی همه موارد ذکر شده است. استراتژی، برنامه (Plan)، دیدگاه نسبت به آینده (Perspective)، اتخاذ موضع

روبه‌رو هستیم که در عرصه کار از توانمندی‌های لازم برخوردار نیستند یا آموزش آن‌ها در راستای نیازمندی‌های بخش‌ها نیست. این امر زمینه‌ساز شکل‌گیری مراکز آموزشی توسط بخش‌های تولیدی برای تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز گردید، به طوری که اغلب وزارتخانه‌ها و حتی برخی بنگاه‌های تولیدی اقدام به تأسیس مراکز آموزش عالی کردند و زمینه شکل‌گیری آموزش‌های علمی - کاربردی را فراهم آوردند.

اکنون آنچه در مراحل آغازین هزاره نو و همچنین مراحل اولیه شکل‌گیری آموزش‌های علمی - کاربردی در کشور از اهمیت برخوردار است، داشتن الگوی راهبردی مناسب درباره این آموزش‌ها است تا از طریق برنامه‌ریزی جامع، نیاز واقعی بخش‌های تولیدی به نیروی انسانی متخصص تأمین گردیده، در دامی که سال‌ها دانشگاه‌های کشور در آن گرفتار شده‌اند قرار نگیرد.

معنا و مفهوم استراتژی

استراتژی واژه‌ای است مأخوذ از "Strategia" و به معنای فرمانده. در ارتش اغلب به معنای به نظم در آوردن گروه‌ها و دسته‌ها قبل از درگیری عملی به کار می‌رفته است، لکن هنگام درگیری عملی، توجه به تاکتیک معطوف می‌گردیده است. در مورد این کلمه نکات زیر درخور ذکرند:

۱- در مؤسسات استراتژی، همانند پلی است که بین اهداف کلان و تاکتیک‌ها زده می‌شود. به علاوه استراتژی و تاکتیک وسیله رسیدن به غایت‌های سازمانند [۱].

۲- استراتژی هنر توزیع و به کارگیری وسایل و امکانات نظامی برای انجام غایت‌های تدبیر شده است [۲].

۳- جورج استینز پروفیسور مدیریت و یکی از مؤسسان مجله مدیریت دانشگاه کالیفرنیا معتقد است که استراتژی در متون مدیریتی به معنای راه مقابله با رقبای واقعی یا رقبای پیش‌بینی شده به کار برده می‌شود. وی اعتقاد دارد که درباره مفهوم استراتژی در دنیای تجارت توافق اندکی وجود دارد و در بین مردم به معنی متفاوتی به کار رفته است از جمله:

الف) استراتژی آن اموری است که مدیران عالی انجام می‌دهند و برای سازمان از اهمیت زیادی برخوردارند.
ب) استراتژی به تصمیمات جهت‌دهنده برای رسیدن

علاوه بر موارد ذکر شده، ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش‌های علمی - کاربردی به دلیل نوپا بودن و مشکلات زیر بیش‌تر احساس می‌گردد:

- ۱- کمبود کادر هیأت علمی متناسب با دوره‌های علمی - کاربردی،
- ۲- کمبود منابع درسی در زمینه آموزش‌های علمی - کاربردی،
- ۳- بالا بودن هزینه دوره‌ها به دلیل نیازمندی به وسایل و امکانات ویژه،
- ۴- کم توجهی سیاست‌گذاران به آموزش‌های علمی - کاربردی،
- ۵- ترجیح متقاضیان و فراگیران آموزش عالی به رشته‌های نظری به دلایل مختلف از جمله:
 - الف) احساس پایین بودن جایگاه و منزلت آموزش‌های علمی - کاربردی از نظر فراگیران،
 - ب) عدم آگاهی فراگیران از نظام آموزش‌های علمی - کاربردی،
 - ج) هزینه بر بودن این دوره‌ها برای فراگیران،
 - د) نگرانی ناشی از عدم امکان تحصیل در مقاطع بالاتر و روشن نبودن وضعیت ادامه تحصیل،
- ۶- کمبود امکانات و تجهیزات لازم برای برگزاری این‌گونه آموزش‌ها (همانند آزمایشگاه‌های مناسب، وسایل آزمایشگاهی، مزارع آموزشی و غیره)،
- ۷- پایین بودن نیازهای مالی دولت از آموزش‌های علمی - کاربردی به‌ویژه در بخش کشاورزی که اغلب از اقبال کم در آمد جامعه هستند؛ در حالی که چون کم‌تر از ۱ درصد از شاغلان این بخش از تحصیلات عالی برخوردارند لازم است دولت سرمایه‌گذاری ویژه‌ای برای توسعه نیروی انسانی این بخش بکند [۱۵].

باتوجه به مشکلات و مسائلی که به آن‌ها اشاره گردید و نقشی که آموزش در فرایند توسعه ایفا می‌کند ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در مراحل آغازین دوره‌های علمی - کاربردی و هزاره سوم بیش از پیش احساس می‌شود.

مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام

آموزشی علمی - کاربردی

- ۱- با تعیین مقاصد در برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز بر پاسخگویی به نیاز واقعی زیر بخش‌های تولیدی صورت می‌گیرد.

(Position)، الگو (Pattern)، اقدام (Ploy)، پلی بین اهداف کلان و تاکتیک‌ها، رشته افکار (Thoughts)، ایده‌ها (Ideas)، بصیرت‌ها (Insight)، تجارب (Experiences)، اهداف (Goals)، نظرهای کارشناسانه (Expertise)، ذهنیات (Mentality)، ادراکات (Perceptions) و انتظارات (Expectations) پیچیده‌ای است که هدایت‌های عمومی برای اعمال خاص و چگونه عمل کردن برای تعقیب غایت‌ها را فراهم می‌کند.

ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک

بحران بیکاری، خیل فارغ‌التحصیلان نظام آموزش عالی، علی‌رغم کمبود نیروی انسانی متخصص مورد نیاز بخش‌های تولیدی به‌ویژه در بخش کشاورزی از یک سو و عدم استفاده بهینه از منابع و امکانات از سوی دیگر، کارایی نظام آموزشی را مورد تردید قرار داده و بازنگری در ساختار و نظام برنامه‌ریزی را ضروری ساخته است. اگر چه عدم انطباق برون داد نظام آموزشی با نیازهای واقعی بخش‌های تولیدی و عدم تخصیص بهینه منابع از جمله مسائل و مشکلات عمده نظام آموزشی کشور است، لکن علاوه بر این موارد، نظام آموزشی با مسائل و چالش‌های مهمی روبرو است که برخورد هوشمندانه با آن‌ها مستلزم داشتن تفکر استراتژیک است و در این‌جا به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

- ۱- پیچیدگی فزاینده محیط‌های آموزشی مستلزم به‌کارگیری اندیشه استراتژیک [۸].
- ۲- تقاضای فزاینده و ضرورت شناخت انتظارات [۹].
- ۳- تلاطم‌های موجود در محیط‌های آموزشی و توانمندی برنامه‌ریزی استراتژیک برای ارائه پاسخ مناسب به آن‌ها [۱۰].
- ۴- نفوذ و فشار عوامل محیط خارجی و ضرورت درک صحیح این عوامل [۱۱].
- ۵- کاهش منابع مالی دولت، تغییرات جمعیتی فراگیران، تقاضای فزاینده و ضرورت روی آوری به مدل‌های رقابتی [۱۲].
- ۶- ضرورت ارائه خدمات کیفی به نیازهای متنوع و اصلاح ساختار برنامه‌ریزی سنتی [۱۳].
- ۷- ضرورت توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان تضمین‌کننده پایداری سیستم آموزشی [۱۴].

مورد آینده آموزش‌های علمی - کاربردی فراهم می‌سازد.

۱۱- به دلیل برخورداری از بازخور همواره امکان بهره‌مندی از نظرها و مشارکت طیف گسترده‌ای از «یاران آموزشی» را فراهم می‌کند.

۱۲- از طریق بررسی‌های محیط درون و برون سازمانی، نقاط قوت و ضعف سیستم آموزشی و فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی نظام آموزشی شناسایی می‌شود.

منظر استراتژیک

این‌که از چه منظری به سازمان و محیط آن نگاه شود، سطح برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص می‌گردد. مینتزبرگ در این زمینه سه منظر را مطرح کرده است [۱۶]:

۱- نگاه از منظر بالا به سازمان و محیط اطراف آن (The scene from above)

۲- نگاه به اطراف (به ویژه رقبا) (The scene around)

۳- نگاه از منظر پایین (واحد‌های سازمانی) (The scene blow)

۲- هدایت‌هایی را در راستای ارائه مناسب‌ترین راه برای خدمات و آموزش به راهبران استراتژیک ارائه می‌دهد.

۳- با تعیین چشم‌انداز مناسب جهت‌گیری‌های استراتژیک به سوی نیل به مقاصد مورد نظر متمرکز می‌گردد.

۴- زمینه یاددهی و یادگیری و بنای جامعه یادگیرنده را فراهم می‌آورد.

۵- به‌طور مستمر با تغییر و تحولات محیطی درگیر است.

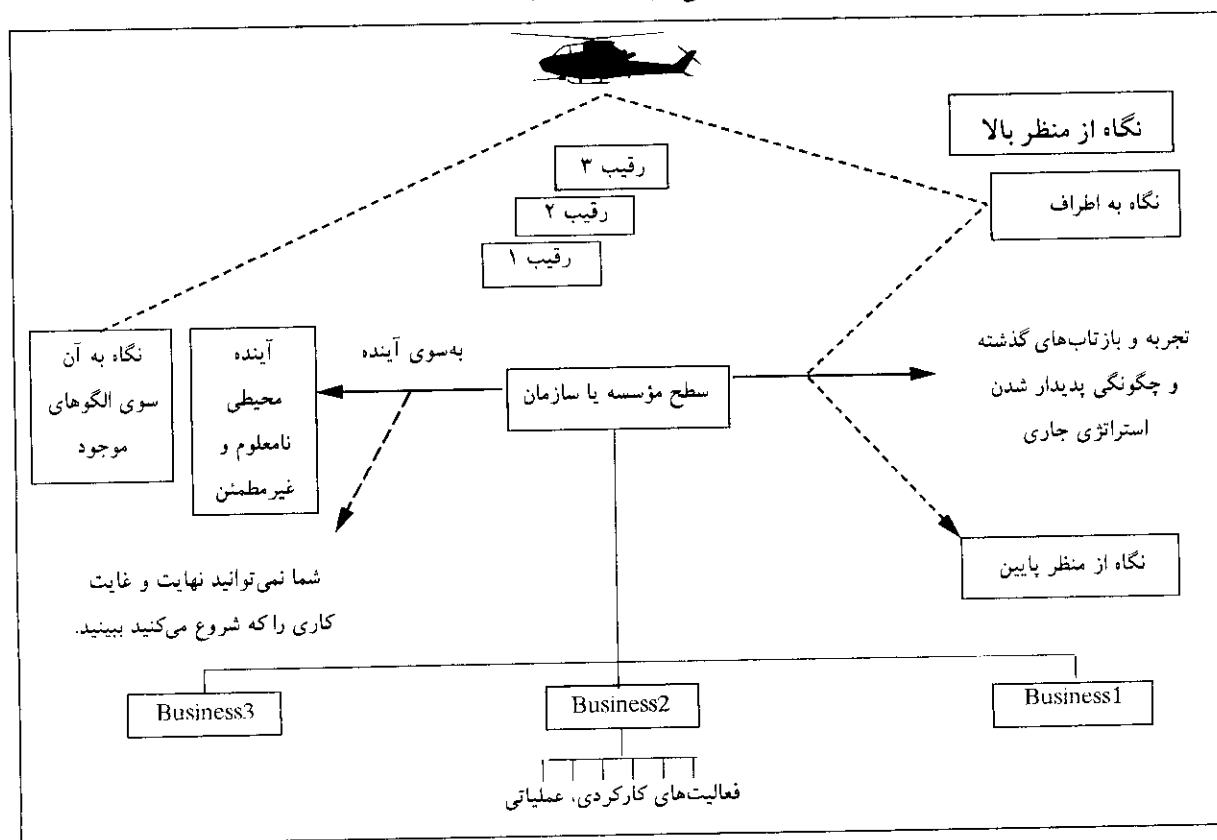
۶- وضعیت سازمان و آرایش منابع را برای آینده معین می‌سازد.

۷- چارچوبی برای هدایت تصمیم‌گیری عملیاتی فراهم می‌کند.

۸- پیوستگی و تداوم فعالیت‌های آموزشی را فراهم می‌آورد و به دلیل مشخص بودن استراتژی با تغییر مدیران نظام آموزشی امکان اعمال سیاست‌ها و سلاقی فردی را از بین می‌برد.

۹- ابزاری برای کنترل پیشرفت عملکرد فراهم می‌آورد.

۱۰- نوعی احساس امنیت برای اولیا و ستاد آموزشی در



منظر استراتژیک

ورزند. بنابراین علی‌رغم تنوع و تفکیک وظایف (Difrentiation) در قالب بخش‌ها و واحدها، مدیران بخش‌ها باید با نگرش سیستمی، راه‌های همکاری و انسجام (Integration) را جستجو کنند. در اندیشه طرح شده توسط مینتزربرگ ملاحظه می‌گردد که نگاه از منظرهای مختلف به سازمان و محیط اطراف به‌ویژه از منظر بالا موجب می‌گردد که:

اولاً مدیران اطلاعاتی از تجارب گذشته و بازتاب‌های استراتژی‌های قبلی پیدا کنند.

ثانیاً به‌خوبی در یابند که محیط نامعلوم آینده شباهت چندانی با گذشته ندارد.

ثالثاً همواره توجه به آن‌سوی الگوهای موجود در عرصه رقابت وجود داشته باشد.

نکته قابل توجه در این اندیشه آن است که مینتزربرگ معتقد است همه این نامعلومی‌ها از آینده، بهانه‌ای برای اجتناب از تعیین چشم‌انداز و جهت‌گیری روشن به سوی آینده نیست، بلکه این نامعلومی‌ها، ضرورت انعطاف‌پذیری و گوش بزنگ بودن را گوشزد می‌کند. به عبارت دیگر، استراتژی باید بتواند با سرعت و به‌موقع از طریق یادگیرندگی جدید تغییر یابد و توان شکار فرصت‌ها و برخورد با تهدیدهایی را که در سر راه سازمان ظاهر می‌گردند به‌دست آورد. به‌طور خلاصه، اوج گرفتن مدیران بر فراز آسمان سازمان و محیط آن، دید و اندیشه آن‌ها را برای حرکت به‌سوی وضعیت مطلوب آینده توسعه بخشید، آنان را از غرق شدن در مسائل جانبی سازمان و دنیای محدود نگری نجات می‌دهد.

مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

باید توجه داشت که یک مدل خاص برنامه‌ریزی استراتژیک که برای همه سازمان‌ها کاربرد داشته باشد، وجود ندارد. هر سازمان براساس طبیعت خود ممکن است یکی از مدل‌های استراتژیک را به‌عنوان مبنا قرار دهد و با تعدیل، آن را مورد استفاده قرار دهد. مدل‌های ارائه شده امکان و زمینه انتخاب برای مدیران را به‌منظور استفاده و بهره‌گیری از یکی از آن‌ها فراهم می‌کند. یک سازمان ممکن است حتی به انتخاب ترکیبی از مدل‌ها بپردازد. برای مثال از یک مدل استراتژیک برای تعیین موضوعات استراتژیک (Strategy Issue) و از مدلی دیگر

۱- نگاه از منظر بالا به سازمان

نگاه از منظر بالا، و از فراز آسمان به سازمان، موجب توانمندی مدیران در درک سازمان و پیوند صحیح آن با محیط می‌شود. اگر مدیران بخواهند به‌طور موفقیت‌آمیز در مسیر یادگیری گام بردارند و سازمانی را با افق دید صحیح به سمت آینده‌ای مطلوب هدایت کنند، داشتن درک درستی از گذشته و تجارب به‌دست آمده و نیز موضع کنونی سازمان در محیط امری ضروری است. این امر موجب می‌گردد تا استراتژی‌های جاری از طریق یادگیری و تغییر به‌موقع توسعه و بهبود یابند. به‌کارگیری این دانش می‌تواند اساس با ارزشی برای توسعه استراتژی آینده باشد، لکن همواره باید توجه داشت که این یک چارچوب است و آینده هرگز تکرار گذشته نیست.

۲- نگاه به اطراف

هر چند در اغلب تقسیم‌بندی‌های محیطی، محیط سازمان به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم شده، لکن بهتر است محیط خارجی نیز به دو بخش محیط خارجی نزدیک و محیط خارجی دور تقسیم گردد. در محیط خارجی نزدیک، رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان نیازمندی‌های سازمانی و غیره حاضرند که ارتباط تنگاتنگی با سازمان دارند و رفتارشان بیش‌ترین تأثیر را بر مؤسسه خواهد داشت. محیط خارجی دور، شامل محیط سیاسی، قانونی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیک است که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. در دیدگاه مینتزربرگ، نگاه به اطراف بیش‌تر متوجه بخش محیط خارجی نزدیک به‌ویژه حرکت و رفتار رقبای سازمانی است که همواره باید هوشیارانه رفتار آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

در الگوی ارائه داده شده، مینتزربرگ اساسی را برای توسعه و فهم این امر ارائه داده است، به‌گونه‌ای که با نگاه از بالا به سازمان ضمن توجه به گذشته، جهت حرکت به سمت آینده‌ای که شباهت چندانی با گذشته ندارد مورد توجه قرار می‌گیرد.

۳- نگاه از منظر پایین

برای انسجام، هماهنگی و تلاش گروهی برای انجام وظایف، همواره بر این نکته تأکید گردیده که بخش‌های سازمانی باید مکمل یکدیگر بوده، از تضاد داخلی اجتناب

- تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های اجرایی).
- ۶- تدوین موضوعات، اهداف کلی، برنامه‌ها و استراتژی‌ها، رسالت، چشم‌انداز به روز شده و برنامه‌های عمل در یک سند برنامه استراتژیک به همراه تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) پیوست شده.
- ۷- تدوین و توسعه برنامه عملیاتی سالانه.
- ۸- تهیه بودجه برای یک سال (تخصیص منابع مالی).
- ۹- تنظیم عملیات یک‌ساله سازمان (جدول زمانبندی).
- ۱۰- ارزیابی و به‌روزرسانی اسناد برنامه استراتژیک.

مدل ۳- مدل هماهنگی (Alignment Model)

هدف کلی این مدل فراهم آوردن اطمینان از هماهنگی قوی میان رسالت و منابع سازمانی به منظور اجرای عملیات مؤثر و کارا است. این مدل بر این مبنا است که باید میان منابع و امکانات موجود سازمان و مقاصد عالی آن هماهنگی ایجاد کرد. به طوری که سازمان با استفاده بهینه از این امکانات بتواند رسالت خود را جامع عمل بپوشاند. این مدل برای سازمان‌هایی مفید است که نیاز به استراتژی‌های سازگار دارند.

گام‌های عمده در این مدل عبارتند از

- ۱- مشخص کردن رسالت سازمان، برنامه‌ها، منابع و امکانات و نیز حمایت‌های لازم برای تحقق آن توسط گروه برنامه‌ریز به طور مختصر.
- ۲- تعریف و روشن کردن این‌که چه کارهای خوب و مناسب است و چه کارهایی نیاز به اصلاحات دارند.
- ۳- تعریف و تعیین این‌که این اصلاحات چگونه باید انجام شوند.
- ۴- قراردادن اصلاحات لازم به‌عنوان مبنا در برنامه استراتژیک.

مدل ۴: برنامه‌ریزی تدوین سناریو

(Scenario Planning)

این مدل ممکن است در کنار دیگر مدل‌ها برای ایجاد اطمینان به کار گرفته شود. این مدل به‌ویژه در تعریف مباحث و اهداف استراتژیک مفید است. مراحل این مدل عبارتند از:

۱- شناسایی عوامل، نیروها و اندیشه‌های خارجی که

برای رسیدن به اهداف بهره‌گیری کند [۱۷].

در این‌جا به چند نمونه از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره می‌کنیم.

۱- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پایه‌ای

(Basic Strategic Planning)

این مدل بیش‌تر مورد استفاده سازمان‌هایی است که بی‌اندازه کوچک و ساده‌اند یا تاکنون برنامه‌ریزی استراتژیک را انجام نداده‌اند. مراحل این برنامه‌ریزی چنین است:

- ۱- تعریف مقاصد (بیانیه رسالت) (Identify Purpose, Mission Statement)
- ۲- انتخاب اهداف
- ۳- تعریف و تعیین روش‌ها یا استراتژی‌های خاص
- ۴- تعریف برنامه‌های عمل برای اجرای هر یک از استراتژی‌ها
- ۵- استقرار حلقه بازخورد و به‌هنگام کردن برنامه.

۲- مدل برنامه‌ریزی هدف‌مدار یا موضوع‌مدار

(Issue-Based (or goal Based) Planning)

سازمان‌هایی که ابتدا با برنامه‌ریزی پایه‌ای شروع می‌کنند (مدلی که قبلاً تشریح گردید) اغلب در مراحل بعدی با به‌کارگیری برنامه‌ریزی هدف‌مدار به‌طور کارا و مؤثرتر به بسط و توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند.

مراحل برنامه‌ریزی هدف‌مدار

- مراحلی که در برنامه‌ریزی هدف‌مدار طی می‌شوند به شرح زیرند:
- ۱- ارزیابی محیط داخلی و خارجی یا تعریف و تعیین (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها).
- ۲- تجزیه و تحلیل استراتژیک برای تعیین تقدم اهداف و موضوعات اصلی.
- ۳- طراحی استراتژی‌های اصلی برای رسیدن به اهداف و موضوعات.
- ۴- بازنگری و به‌روز کردن چشم‌انداز، رسالت و ارزش‌ها. برخی سازمان‌ها ممکن است این مرحله را در ابتدای برنامه‌ریزی انجام دهند.
- ۵- استقرار برنامه عمل (تعیین اهداف، منابع مورد نیاز و

می‌دهد. گام‌های عمده این مدل عبارتند از:

- ۱- روشن کردن و دسته‌بندی ارزش‌های سازمان با استفاده از فنون گفتگو و تبادل اندیشه.
- ۲- تعیین و شکل دهی به چشم‌انداز سازمان با استفاده از فنون گفتگو و تبادل اندیشه.
- ۳- قرار گرفتن در جهت و مسیر یک بنیاد دائم در حال پیشرفت. در این مسیر هر چند وقت یک‌بار بحث و گفتگو درباره فرایندهای لازم برای رسیدن به وضعیت مطلوب صورت می‌گیرد.
- ۴- تأکید مستمر به خود و دیگران مبنی بر این‌که این نوع برنامه‌ریزی هرگز پایان یافته تلقی نمی‌گردد و گروه نیاز دارد دائم یاد بگیرد تا ارزش‌ها را روشن کند و به‌طور مستمر به گفتگو، کنش و واکنش بپردازد و فرایند به‌روز کردن را طی کند.
- ۵- لازم است بسیار بسیار شکیباً باشیم و تحمل‌پذیری سیستم را افزایش دهیم.
- ۶- بیش‌تر بر یادگیرندگی تمرکز شود و کم‌تر بر روش‌های از پیش تعیین شده تکیه گردد.
- ۷- گروه برنامه ریز به تفکر بر روی این‌که چگونه سازمان باید برنامه استراتژیک خود را برای سهامداران به تصویر بکشد می‌پردازد، با در نظر گرفتن این نکته که سهامداران به‌طور سنتی اغلب انتظار برنامه‌های خطی و مکانیکی را دارند. با عنایت به این امر که برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات آموزشی از سابقه چندانی برخوردار نیست سعی گردید تا با بررسی بر روی مدل‌های به‌کار گرفته شده در برخی از دانشگاه‌های معتبر و تجزیه و تحلیل نقادانه آن‌ها به ارائه مدل پیشنهادی اقدام گردد. این مدل، ضمن آن‌که از جنبه‌های مثبت مدل‌های مورد مطالعه بهره گرفته، دارای ویژگی‌های عمده‌ای است که در بخش‌های بعدی به آن‌ها اشاره خواهد شد.

مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که اغلب مدل‌های معروف برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات غیرانتفاعی از اندیشه‌های سیاسی دانشگاه‌ها بهره گرفته‌اند. لذا می‌توان نقطه آغازین به‌کارگیری اندیشه استراتژیک از مؤسسات آموزش عالی را دانشگاه‌ها و مراکز قلمداد کرد.

دانشگاه ویسکانسین مادیسون از جمله دانشگاه‌هایی

ممکن است بر سازمان نفوذ داشته باشند.

- ۲- برای دامنه تغییرات در عوامل محیط خارجی سه سطح در نظر گرفته می‌شود، شامل وضعیت یا شرایط الف: عالی، ب: عادی، ج: بد.
- ۳- پیشنهاد آنچه که سازمان باید بر مبنای هر یک از وضعیت‌های فوق انجام دهد. در این مرحله، هر سناریو پاسخی برای یکی از شرایط سه‌گانه فوق‌الذکر است.
- ۴- در این مرحله، برنامه‌ریزان محتمل‌ترین حالت را تعیین و استراتژی مناسب را تجویز می‌کنند. در واقع با در نظر گرفتن میزان احتمال تغییرات محیطی، استراتژی مناسب مشخص می‌گردد (انتخاب پاسخ مناسب به محتمل‌ترین شرایط).
- ۵- تعیین بیش‌ترین تغییرات و نوسانات محیطی احتمالی (یعنی حد بالای تغییر در یک متغیر محیطی) تأثیرگذار بر سازمان و تعیین منطقی‌ترین استراتژی سازمانی که بتواند تضمین‌کننده پاسخ مناسب به آن تغییر باشد (انتخاب پاسخ مناسب به متلاطم‌ترین شرایط).

مدل ۵: برنامه‌ریزی ارگانیک یا خود سازماندهی (Organic (or self-organization) p planning)

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی بعضاً به برنامه‌ریزی مکانیکی تعبیر شده است. این نوع استراتژی‌ها بیش‌تر حرکت از کل به جزء هستند. برای مثال در این فرایندها اغلب هدایت و جهت حرکت از یک ارزیابی وسیع از محیط داخلی و خارجی سازمان آغاز شده و از طریق تجزیه و تحلیل و استراتژیک (Swot) حرکت در جهت باریک و محدود شدن ادامه پیدا می‌کند و با تعریف اولویت‌بندی مباحث و موضوعات و سپس توسعه استراتژی‌های خاص برای موضوعات ختم می‌گردد (در واقع، حرکت از کل به جزء).

روش دیگر برنامه‌ریزی، شبیه به توسعه یک ارگانیزم موجود زنده یا خود سازماندهی است. خود سازماندهی مستلزم مراجعه مکرر به ارزش‌های مشترک، بحث و گفتگو درباره این ارزش‌ها و بازتاب‌های مشترک مداوم درخصوص فرایندهای جاری سیستم است در این مدل دائم حلقه بازخورد نقش خود اصلاحی به استراتژی

- ۱- ورودی‌های مدل (Input)،
- ۲- فرایند (Processing)،
- ۳- خروجی (Output)،
- ۴- حلقه بازخورد (Feedback).

ویژگی‌های مدل پیشنهادی

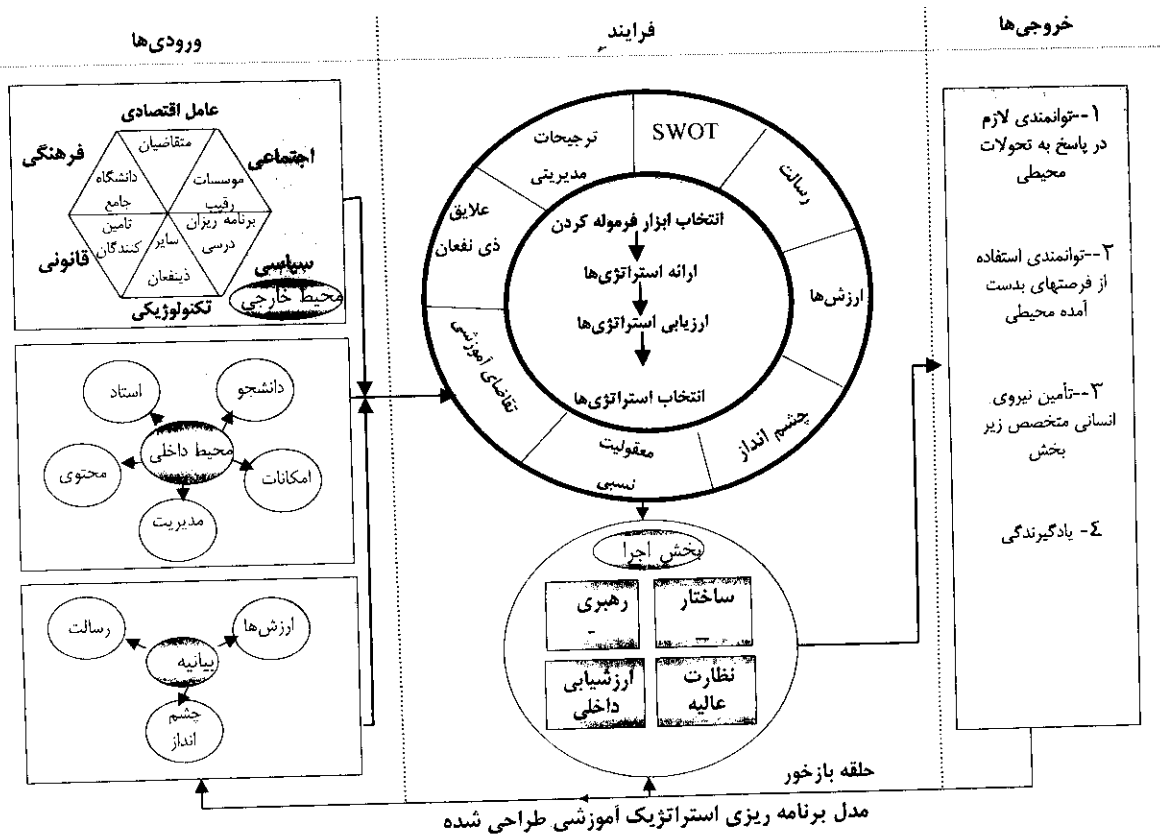
- ۱- جامع‌نگری در توجه به ارکان فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک،
- ۲- بهره‌گیری از اندیشه سیستم،
- ۳- قابلیت و توانایی یادگیرندگی،
- ۴- برخورداری از توجه به ذی‌نفعان آموزشی،
- ۵- برخورداری از فرایند منطقی،
- ۶- انعطاف‌پذیری و تطبیق با شرایط محیطی،
- ۷- برخوردار از تعامل پویا.

است که تحت تأثیر اندیشه هاروارد در اواخر دهه ۸۰ گروهی را برای الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مأمور کرد. این گروه پس از مطالعات موفق به ارائه یک مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک گردید.

دانشگاه کالیفرنیا یکی دیگر از دانشگاه‌های معتبر است که به ضرورت به‌کارگیری اندیشه استراتژیک در مؤسسات آموزشی پی برد و با همکاری الکساندر، مدلی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه ارائه کرده است.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش علمی - کاربردی (مدل پیشنهادی)

در الگوی ارائه شده، نگاه به برنامه‌ریزی استراتژیک، نگاهی سیستمی است. این الگو از ویژگی‌های سیستم‌های باز برخوردار است که توانمندی لازم برای اصلاح و یادگیرندگی را دارد. عوامل اصلی این مدل عبارتند از:



دوره‌نامه علمی - پژوهشی دانشور / دانشگاه شاهد / دی ۸۰ / سال نهم / شماره ۳۶

رسالت

«اگر ندانیم که کجا می‌خواهیم برویم، هر راهی ممکن است انتخاب شود» [۱۸].

در اغلب مدل‌هایی که مورد بررسی قرار گرفته، بدوین بیانیه رسالت نقطه آغازین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. در زیر به تعریف رسالت از دیدگاه برخی صاحب‌نظران می‌پردازیم:

- ۱- رسالت، علت وجودی سازمان است، یعنی چرایی سازمان، و در واقع، بیانگر نیات اصلی بنیانگذاران در هنگام شکل دهی سازمان است؛ یعنی آن چیزی که در هنگام شروع و آغاز به کار سازمان می‌خواستند به آن برسند. البته بیانیه رسالت باید به‌طور دوره‌ای مورد تجزیه و تحلیل و بازنگری قرار گیرد [۱۹].
- ۲- رسالت، شرح مختصر مقاصد سازمانی است و ماهیتاً از یک جمله و عبارت مختصر و جامع تشکیل شده است. بیانیه مقصد خود بخشی از بیانیه رسالت کلی است. برخی افراد چنین فکر می‌کنند که بیانیه چشم‌انداز نیز می‌تواند بخشی از بیانیه رسالت باشد [۲۰].
- ۳- بیانیه، رسالت می‌تواند بخشی از فرهنگ کسب و کار باشد. من ترجیح می‌دهم بیانیه هدف را علامت بین شعار و عمل تلقی کنم. این بیانیه درست همانند شعارها و اختصاریه‌هایی است که در برخی مکان‌ها به کار برده می‌شوند، به طوری که آن‌ها نیز یک بیانیه رسالت هستند. یک بیانیه رسالت مؤثر می‌تواند در بر گیرنده همه چیزهای خوبی باشد که در سازمان انجام می‌گیرد [۲۱].

اهداف بیانیه رسالت

- ۱- افزایش شناخت و فهم عمومی از اهداف و مقاصد سازمان.
- ۲- تصریح و تأکید کردن بر مفاهیم و اهداف اصلی به‌منظور بهبود بخشیدن به تمرکزهای بلند مدت و توافق و سازگاری در عملکرد جاری.
- ۳- بنا کردن ارزش‌ها و عقاید مشترک در میان همه سطوح کارکنان.
- ۴- بهبود ارتباطات سازمانی با مشتریان و کارکنان.
- ۵- جلب مشارکت مدیران و کارکنان به‌منظور بهره‌گیری از بینش و بصیرت آن‌ها و تقویت تعهدشان به کیفیت کار

و خدماتی که باید ارائه دهند.

۶- فراهم آوردن چارچوبی استاندارد، عینی و روشن برای تصمیم‌گیری درباره مشتریان و کارکنان.

۳- ارزش‌ها

ارزش‌ها بیانگر عقاید ما هستند، یعنی آنچه اعضای سازمان به‌طور مشترک آن را پذیرفته و تلاش می‌کنند که در عمل به کار گیرند. ارزش‌ها اعضای سازمان را در کارشان هدایت می‌کنند. حال باید پرسیم: «کدام عقاید مشترک اساسی وجود دارند که ما را به‌عنوان یک سازمان سهیم و جلوه‌گر کرده است؟» در واقع ارزش‌های مشترک سازمان که مورد پذیرش قرار گرفته کدامند، ارزش‌هایی که می‌توانند وجه تمایز سازمان ما با سایر مؤسسات باشند. ماروین ویس برد (Marvin Weisbord) می‌گوید: «ارزش‌ها زمانی که افراد درگیر انجام کارهایشان هستند به فعالیت‌های آن‌ها روح می‌بخشد» [۲۲].

چشم‌انداز مطلوب

استقرار جهت و مسیر بلند مدت سازمانی در فرایند خلق چشم‌انداز پدیدار می‌گردد. خلق چشم‌انداز به‌عنوان یک اصل در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، طی دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به تلاطم‌های محیطی در دنیای دائم در حال تغییر و تحول، اگر نقطه مطلوب مشخص نشود، این تلاطم‌ها هر لحظه ممکن است جهت اصلی را تغییر دهند و سازمان را در مسیری قرار بدهند که موج‌ها تعیین کرده‌اند و به نقطه‌ای برسانند که از غایت‌های اصلی فاصله‌ای بسیار زیاد پیدا کرده‌اند.

تعیین چشم‌انداز به‌ویژه برای مؤسسات و سازمان‌های پیشرو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که از یک طرف، پیشروان تمایل به انجام بهتر از پیروان دارند و از طرف دیگر، همواره در مسیری گام بر می‌دارند که تاکنون پیموده نشده و در واقع روشن نیست. بر همین مبنا، پیشگامان آموزش‌های علمی - کاربردی در مراحل آغازین این دوره‌ها باید با دقت و ظرافت با همکاری یاران آموزشی، وضعیت مطلوب آینده را ترسیم کنند.

بنابراین در فرایند خلق چشم‌انداز، استراتژیست به‌دنبال خلق و ترسیم یک وضعیت مطلوب آینده است که همواره تغییراتی را نسبت به گذشته نشان می‌دهد [۲۳].

مدل خلق چشم‌انداز آینده

در مرحله خلق چشم‌انداز و انتخاب الگوی مناسب باید توجه داشت که خلق چشم‌انداز با مشکلاتی روبه‌رو است، از جمله این‌که:

- چگونه می‌توان از جنبه روانکاوی احساس و بینش، افراد را جذب کرد؟

- چگونه می‌توان گذشته را محترم شمرد و با آغوشی باز، به‌طور همزمان آینده را در آغوش کشید؟

تلاش برای برخورد خلاقانه با تنش‌ها و مشکلات به این نکته منتهی می‌شود که باید توانمندی‌هایی ایجاد گردد تا ذی‌نفعان آموزشی در فرایند خلق چشم‌انداز و برنامه‌ریزی مشارکت داشته باشند تا بدین‌شيوه، آنان آرزوها و آمال‌ها را به‌عنوان یک کل به‌هم پیوسته تلقی کنند و از محدود نگری خارج شوند.

خلق چشم‌انداز

در مدل ارائه شده ۷ گام منطقی ملاحظه می‌گردد که الگوی برای طراحی فرایند چشم‌انداز استراتژیک فراهم می‌آورد. اینک به شرح مختصر هر یک از مراحل مربوط می‌پردازیم.

مرحله اول - تهیه مقدمات سفر**(Preparation for the journey)**

چشم‌انداز استراتژیک یک ماجراجویی و یک اقدام جسورانه است که سازمان‌ها به‌طور دوری و چرخه‌ای شبیه به مسافرت‌های فردی انجام می‌دهند. بیانیه چشم‌انداز، سنگ زیرینی است که سازمان‌ها باید در آینده بر مبنای آن تصمیم‌گیری کنند. برای هدایت و حمایت و ایجاد آمادگی در مدیران آموزشی و ذی‌نفع‌های عمده لازم است که آن‌ها یک فهم مشترک از گذشته، حال و آینده‌ای که سریع‌تر و کاراتر از گذشته است داشته باشند. در این بخش اولیه از فرایند خلق چشم‌انداز گروه‌های مختلفی از ذی‌نفع‌های آموزشی برای تهیه و تدوین یک برنامه روشن شرکت خواهند کرد تا چگونگی درگیر شدن بخش‌های مختلف سازمان در این سفر را مشخص سازند.

مرحله دوم - کشف و یادگیری**(Exploring & learning)**

در این مرحله، به‌کند و کاو تاریخ گذشته سازمان و به‌جلب توجه و احساس همراهان و یاران آموزشی به تجارب گذشته اقدام می‌شود. با مطالعه گذشته سعی می‌گردد تا از ارزش‌ها و توانمندی‌های گذشته برای خلق چشم‌انداز آینده بهره‌گرفته شود.

مرحله سوم - پیدا کردن زمینه مشترک**(Finding common Ground)**

در این مرحله یک بنیاد محکم و توافق‌هایی بر روی ارزش‌ها صورت می‌گیرد تا بتواند به‌عنوان سکوی پرش برای خلق چشم‌انداز به‌کار گرفته شود. زمانی که افراد به بعضی چارچوب‌ها، ارزش‌ها و عقاید مشترک آگاهی می‌یابند، متعهدانه‌تر و داوطلبانه برای تحقیق اهداف مشترک سعی و تلاش خواهند کرد.

مرحله چهارم - گشوده شدن یک چشم‌انداز**(Opening to a vision)**

این مرحله برگرداندن جهت توجهات از گذشته به آینده است. تمرین و ممارست در اندیشیدن به آینده، آهنگ برای پرواز آزادانه و آمادگی برای مهاجرت دسته‌جمعی به سوی آینده روشن، زمینه خلق چشم‌اندازی مطلوب را فراهم می‌کند.

مرحله پنجم - خلق استراتژی‌ها**(Creating strategies)**

در این مرحله جهت، مسیر و نقشه حرکت به سوی چشم‌انداز مطلوب آینده معین می‌گردد.

مرحله ششم - ظهور و توسعه سیستم‌ها**(Evolving systems)**

برای آن‌که چشم‌اندازهای استراتژیک بتوانند تأثیرگذار باشند باید مورد پذیرش سازمان و اعضای آن قرار گیرند. بدین‌منظور لازم است سیستم‌ها و مکانیزم‌هایی برای ایجاد زمینه پذیرش طراحی شود. یکی از مهم‌ترین ضروری‌ترین اقدامات، طراحی سیستم و مکانیزمی است که از طریق آن بتوان افرادی را که در سازمان نقش کلیدی

شامل تهدیدات و فرصت‌ها - همراه با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های داخلی، مدیران راهبردی را برای شکل‌دهی چشم‌اندازی از آینده یاری خواهد نمود. چنین بصیرتی برای آغاز نمودن برنامه‌ریزی به‌طور مطلوب یا جایگزینی برنامه‌ها مؤثر خواهد بود [۲۵].

در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، بیانیه رسالت و چشم‌انداز، تصویری از این‌که به کجا می‌خواهیم برویم را به‌دست می‌دهند. لکن فهم این‌که اکنون کجا هستیم نیز ضرورت دارد. فرایند رسیدگی به وضعیت موجود سازمان و درگیر شدن در تجزیه و تحلیل محیط داخلی مؤسسه، از جمله وضعیت دانشکده‌ها و مراکز، و شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های سیستم و همچنین تجزیه و تحلیل محیط خارجی نیازمند ابزار مناسب است که در این باره می‌توان از Swot به‌عنوان ابزار تجزیه و تحلیل بهره‌گرفت.

اهمیت Swot

انتقادی که اغلب از برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عمل می‌آید این است که به‌ندرت آن‌گونه که برنامه‌ریزی شده، به اجرا درمی‌آید. همچنین انتقاد دیگر این است که برنامه‌های استراتژیک اغلب قابل دسترسی و سهل‌الوصول نیستند، به‌ویژه زمانی که سازمان با مشکلی روبه‌رو می‌گردد و باید تصمیم مهمی را اتخاذ کند. یا گاه انتقاد می‌گردد که برنامه‌های استراتژیک به‌طور واقعی کمکی به سازمان برای روبه‌رو شدن با حوادث آینده نمی‌کنند.

این انتقادات ناشی از آن است که سازمان‌ها اغلب از هدایت کلی در فرایند تجزیه و تحلیل محیطی به‌عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک عاجزند. به‌علاوه برنامه‌ریزان استراتژیک تصمیمات را بر پایه مفروضات ذهنی و آنچه می‌دانند اخذ می‌کنند. این عمل، فرایند برنامه‌ریزی را کم‌تر استراتژیک و بیش‌تر حدسی می‌سازد، در حالی‌که تجزیه و تحلیل محیطی، قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است و نباید هرگز فراموش گردد یا نادیده انگاشته شود.

گام‌های عمده عملی در تجزیه و تحلیل محیطی

اولین گام در تجزیه و تحلیل Swot، طراحی چارچوب و شکلی است که از طریق آن بتوان عوامل کلیدی محیط داخلی و خارجی تأثیرگذار بر استراتژی سازمان را ارائه

دارند در خلق چشم‌انداز و استراتژی‌ها درگیر کرد. اقدام مهم دیگر در این مرحله، نوع ارتباطات رسمی طراحی شده است. این شبکه ارتباطی باید اجازه دهد هرکسی بداند چه اتفاقی در سازمان می‌افتد. همچنین لازم است یک سازوکار بازخورد در سیستم برای دریافت اظهار نظرها ایجاد گردد.

مرحله هفتم - حیات بخشیدن به چشم‌انداز در عمل (Living you vision in Action)

موفقیت نهایی چشم‌انداز استراتژیک به میزان درگیری عملی رهبران و همچنین ذی‌نفعان عمده با چشم‌انداز طراحی شده بستگی دارد. در واقع، مدیران باید با چشم‌انداز، عجین شده و زندگی کنند و توجه داشته باشند که کارکنان در سازمان به‌خوبی می‌فهمند که رهبرانشان تا چه حد در عمل جدی هستند. لذا درجه تحقق چشم‌انداز به میزان درگیر شدن مدیران و جدیت آن‌ها برای تحقق آرمان‌ها برمی‌گردد.

SWOT ابزار تجزیه و تحلیل محیطی

(Strengths Weaknesses, Pportunities, Treathes)

در اغلب مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از Swot به‌عنوان ابزار تجزیه و تحلیل محیطی استفاده شده و لذا در مدل پیشنهادی نیز از این ابزار بهره‌گرفته شده است.

الف - Swot در مفهوم رایج

Swot به‌طور ساده به‌عنوان ابزار بررسی قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی است و در مفهوم کلی، ابزاری است برای استفاده کردن در مراحل مقدماتی تصمیم‌گیری و به‌عنوان یک پیش‌درآمد در امر برنامه‌ریزی استراتژیک در نوع کاربردی آن [۲۴].

هنگامی که این ابزار در شکل و مفهوم رایج خود در مؤسسات آموزشی به‌کار برده می‌شود، این امکان را برای یک مؤسسه آموزشی فراهم می‌آورد که تصویری کلی از موقعیت‌های جاری سازمان در ارتباط با محیط پیرامون، دیگر دانشکده‌ها و مؤسسات آموزشی و همچنین صنایع و بخش‌هایی که به نوعی بهره‌گیران آموزشی هستند به‌دست آید. این فهم و درک صحیح از عوامل محیط خارجی -

کرد.

همچنین با فهرست کردن ضعف‌های داخلی می‌توان عوامل را شناسایی کرد و آن‌ها را تغییر داد و بدین ترتیب، زمینه بهبود و توسعه مؤسسه را فراهم آورد. البته برخی از ضعف‌ها قابل کنترل و برخی ماورای کنترل هستند؛ برای نمونه: پایین بودن روح معنویت در دانشگاه، ساختمان‌های کهنه و فرسوده مؤسسه، آزمایشگاه‌های پایین‌تر از حد استاندارد، تسهیلات محدود کارگاه‌ها، کمبود و کمیابی منابع علمی، نامناسب بودن مکان و محل مؤسسه و عواملی نظیر این‌ها که برخی قابل کنترل برای سازمان و برخی در حوزه اختیارات و کنترل مدیران سازمان نیستند.

فهرست‌بندی ضعف‌ها بدون در نظر گرفتن قوت‌ها صورت نخواهد گرفت. بنابراین لازم است قوت‌ها نیز مشخص گردند. برای مثال، قوت‌های بالقوه شامل شهریه پایین مؤسسه در مقابل سایر مراکز، فضای معنوی و اخلاقی بالا، وجود یک پیوند و تداوم در دوره‌ها، برخورداری از شهرت خوب برای استخدام اعضای هیأت علمی سطح بالا، برخورداری از تنوع در جمعیت فراگیر و غیره.

عوامل کلیدی محیط داخلی مؤسسه

برخی از عوامل محیط داخلی که مورد تجزیه و تحلیل

قرار می‌گیرند عبارتند از

- ۱- دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی،
- ۲- آزمایشگاه‌ها، مزارع آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، کلاس‌ها و غیره،
- ۳- فراگیران و دانشجویان جاری،
- ۴- بودجه عملیاتی،
- ۵- برنامه‌های تحقیقاتی،
- ۶- اساتید،
- ۷- کمیته‌ها و هسته‌های برنامه‌ریزی،
- ۸- ...

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی (فرصت‌ها و

تهدیدها)

نادیده انگاشتن محیط خارجی اشتباهی است که می‌تواند آثار مهمی بر سازمان داشته و موجب عدم کارایی آن گردد. تحولات محیط خارجی ممکن است مانع و سد راه توانمندی‌ها گردد یا فضای مناسبی را برای تسریع در تحقق اهداف فراهم آورد. چنین تغییراتی می‌توانند شامل:

گام دوم، فهرست کردن معرف‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد فوق‌الذکر است که معمولاً بهتر است محدود به ۱۰ مورد یا کم‌تر باشد. این عوامل کلیدی، عبارتند از: محیط آموزشی، منابع مالی، وضعیت فراگیران، آزمایشگاه‌ها و وسایل موجود آن‌ها، سیستم آموزشی، پژوهشی، کمیته‌ها، هسته‌های برنامه‌ریزی درسی و همچنین عوامل محیط خارجی، شامل حمایت‌های دولت، جریان‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژی.

سومین گام، ارزیابی داده‌ها و اطلاعات محیطی است. در این مرحله، عواملی که به‌عنوان قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شده‌اند مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این ارزیابی می‌تواند به‌وسیله افراد یا گروه‌های مستقل انجام شود و سپس نتایج ارزیابی گروه‌ها و افراد مستقل با یکدیگر مقایسه گردد. مزیت ارزیابی توسط افراد و گروه‌های مستقل آن است که چه بسا یک گروه یا فرد درک درستی از عوامل نداشته باشد، به‌طوری‌که برخی ضعف‌ها ممکن است از نظر گروهی دیگر ضعف نباشد.

گام چهارم تفکیک عوامل محیطی به عوامل مثبت و منفی است که پس از ارزیابی عوامل محیطی صورت می‌گیرد. مثبت‌های داخلی، قوت‌ها، منفی‌های داخلی، ضعف‌ها، منفی‌های خارجی، تهدیدها و مثبت‌های خارجی فرصت‌ها را شکل می‌دهند.

	مثبت	منفی
ضعف‌ها	قوت‌ها	داخلی
تهدیدها	فرصت‌ها	خارجی

بررسی و تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها)

مدیران نظام آموزشی معمولاً به شکل سنتی به‌دنبال جذب دانشجویان به برنامه‌های آموزشی و دانشکده‌هایند، بدون آن‌که توجهی به نقاط قوت و ضعف سیستم خود داشته باشند. اگر حقیقتاً چنین رسیدگی‌های داخلی صورت پذیرد، آنگاه مشخص می‌شود که لازم است برخی تغییرات آشکار و اساسی به‌عمل آید. با تجزیه و تحلیل محیط داخلی ممکن است با تکیه بر توانمندی‌ها امکان سرویس‌دهی‌های جدید و برنامه‌های تازه هویدا گردد.

همچون ترجیحات مدیریتی، عقلانیت نسبی و علائق ذی‌نفعان آموزشی مورد توجه قرار گرفته است که این عوامل، فرایند عقلانی را با مشکل روبه‌رو می‌سازد. لذا استراتژی‌های انتخابی تحت تأثیر این عواملند.

ماسون معتقد است یک استراتژی مؤثر آن استراتژی است که از فرصت‌های پیش آمده محیطی حداکثر استفاده را با به‌کارگیری توانمندی‌ها و شایستگی‌ها ببرد و توانایی دفع تهدیدهای محیطی را از راه اجتناب از آن‌ها و همچنین قدرت تصحیح و اصلاح ضعف‌ها را دارا باشد [۲۶].

در مرحله تدوین استراتژی باید نوع رویارویی مناسب با شرایط محیطی مشخص گردد. شکل زیر نوع رویارویی مؤثر سازمان را با توجه به تجزیه و تحلیل محیطی نشان می‌دهد.

محیط خارجی	تهدیدها	رویارویی-مواجهه-برخورد	اجتناب
		ST	WT
فرصت‌ها		بهره‌برداری	بررسی و تحقیق
		SO	WO
		قوت‌ها	ضعف‌ها
		محیط داخلی	

۱- بهره‌برداری (Exploit)

بهره‌برداری به آن استراتژی و رویارویی اطلاق می‌گردد که سازمان با تکیه بر مزیت‌ها، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های خود می‌تواند از فرصت‌های محیطی بیش‌ترین سودمندی را به‌دست آورد.

مدیران نظام آموزشی باید توجه داشته باشند که فرصت‌ها ماندگار نیستند و باید به شکار آن‌ها پرداخت. به‌ویژه مدیران آموزش‌های علمی - کاربردی باید از فرصت‌های پیش‌آمده کنونی به‌منظور بسط و توسعه مناسب این آموزش‌ها حداکثر بهره‌برداری را به‌عمل آورند.

۲- بررسی و تحقیق (Search)

هنگامی که سازمان با فرصت‌های محیطی روبه‌رو است، اما توانمندی‌های لازم را برای بهره‌برداری مناسب ندارد و ضعف‌ها و موانع سازمانی توان سازمان را تحلیل می‌برند، برنامه‌ریزان باید به تحقیق و بررسی درباره ریشه ضعف‌ها و راه‌های مقابله با آن‌ها بپردازند.

حمایت‌های دولت، تحولات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونی و تکنولوژیک باشند. براساس نگرش سیستمی به نظام آموزشی تجزیه و تحلیل محیطی کمک می‌کند تا بهترین ترکیب بین جریان‌های محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و توانمندی‌های داخلی ایجاد شود.

عوامل محیط خارجی مؤسسه

مهم‌ترین عوامل محیط خارجی عبارتند از:

- ۱- کارفرمایان و بهره‌برداران نظام آموزشی (متولیان بخش‌های تولیدی)،
- ۲- مؤسسات آموزشی رقیب، دانشگاه جامع علمی - کاربردی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری،
- ۳- عوامل اجتماعی و جمعیتی زیر بخش‌های تولیدی و ترکیب آن‌ها،
- ۴- منابع تأمین‌کننده مؤسسه،
- ۵- عوامل قانونی،
- ۶- عوامل فرهنگی و اجتماعی،
- ۷- عوامل اقتصادی،
- ۸- عوامل تکنولوژیک.

اصولاً تأکید بر برنامه‌ریزی استراتژیک بیش‌تر به دلیل تحولات محیط خارجی و چگونگی موضع‌گیری سازمان در مقابل آن تحولات است.

فرایند

پس از آن‌که درون داد و ورودی‌های مدل مشخص گردید، مرحله بعدی فرایند مدل است که از دو بخش فرموله کردن و اجرا تشکیل می‌گردد.

فرموله کردن استراتژی

از ویژگی‌های مهم مدل پیشنهادی آن است که در مرحله فرموله کردن استراتژی برخلاف اغلب مدل‌های رایج فقط بر تجزیه و تحلیل محیطی تأکید نمی‌شود و نگرش عقلانی حاکم بر اغلب مدل‌ها را مورد تردید قرار می‌دهد. در واقع، مدل‌ها فرض بر آن است که استراتژیست‌ها پس از تجزیه و تحلیل محیطی در یک فرایند عقلانی به ارائه استراتژی‌ها، ارزیابی آن‌ها و سرانجام انتخاب استراتژی مناسب می‌پردازند؛ در حالی که در این مدل، عواملی

۳- اجتناب (Avoid)

استراتژی دست بزنند به پایان رسیده است. بنابراین در تحلیل مشروعیت استراتژی باید ضمن توجه به اهداف اساسی مؤسسه به محدودیت‌ها، انتظارات جامعه، حوزه قدرت و توانمندی سازمان توجه گردد. در واقع، نادیده انگاشتن این عوامل، مشروعیت استراتژی را برای اجرا خدشه دار خواهد کرد و به‌طور قطع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی میسر نخواهد گشت. اینک به برخی از عوامل تأثیرگذار بر مشروعیت استراتژی اشاره می‌کنیم.

استراتژی اجتناب زمانی اتخاذ می‌شود که از یک سو تهدیدات محیط خارجی فراروی سازمان است و از سوی دیگر سازمان به دلیل ضعف‌های درونی توانایی برخورد با آن موانع و تهدیدها را ندارد.

۴- مقابله / برخورد (Confilict)

استراتژی مقابله هنگامی مؤثر است که سازمان توانمندی‌ها و قدرت مواجهه با تهدیدهای محیطی را دارد و می‌تواند با موانع محیطی برخورد کند.

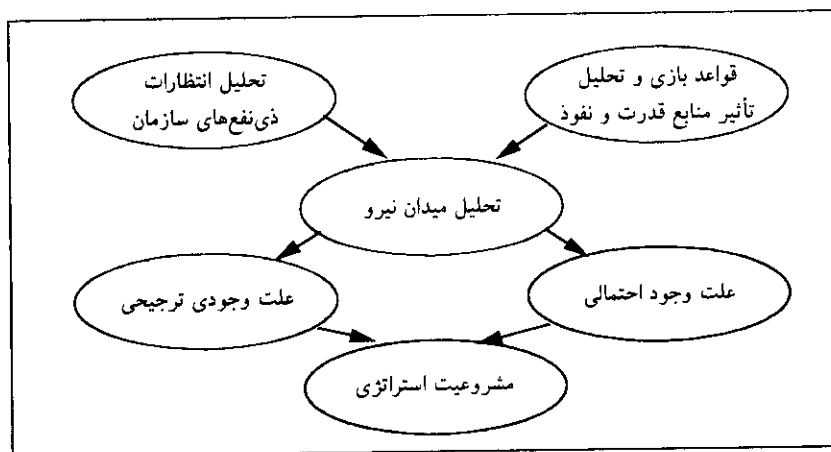
مشروعیت استراتژی

از مهم‌ترین نکاتی که در مرحله فرموله کردن باید مورد توجه قرار گیرد، انتظارات ذی‌نفعان آموزشی است. مدیران باید توجه داشته باشند زمان آن‌که بدون توجه به انتظارات و خواسته‌های جامعه به تدوین و انتخاب

۱- تحلیل انتظارات

از آن‌جا که مؤسسات آموزشی یک ابزار اجتماعی‌اند، لذا باید اهداف آن‌ها در تعارض با اهداف جامعه نباشد و گویای انتظارات گروه‌های ذی‌نفعی باشد که تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان در گرو حمایت و همکاری آن‌ها است.

مدیران نظام آموزشی	بهره‌گیران بخش صنعت کشاورزی / خدمات	اولیاء	فراگیران آموزشی	جامعه محلی	جامعه ملی / نظام	گروه‌های ذی‌نفع
۱. رشد کمی و کیفی دوره‌ها	۱. تأمین نیروی انسانی متخصص ۲. ارائه ایده‌های جدید	۱. محیط سالم آموزشی برای فرزندان	۱. فضای آموزشی مناسب	۱. افزایش رفاه ۲. شکوفایی استعداد	۱. تربیت شهروند مناسب	انتظارات
۲. کسب برتری نسبت به رقبا	۳. توانایی به‌کارگیری شیوه‌های جدید فارغ‌التحصیلان	۲. رشد اجتماعی فرزندان ۳. رشد شخصیت فرزندان	۲. امکانات آزمایشگاهی	۳. توسعه امکانات آموزشی در منطقه	۲. دانش افزایی ۳. افزایش بهره‌دوری	
۳. توسعه امکانات آموزشی	۴. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی	۴. کسب مهارت فرزندان	۳. امکانات رفاهی مناسب ۴. اساتید مجرب	۴. رشد و توسعه اقتصادی	۴. رشد و توسعه اقتصادی	
۴.	۵.	۵.	۵.	۴.	۵.	



تحلیل مشروعیت استراتژی

براساس شرایط حاکم بر استراتژی و اجرا، چهار وضعیت قابل تصور است [۲۸].

سرنوشت بد (Doomed from the beginning): اگر استراتژی و اجرا هر دو دارای محیط متلاطم و آشوبناک باشند، تلاش از ابتدا با مشکل روبه‌رو است و شانس موفقیت در چنین شرایطی بسیار پایین خواهد بود. در چنین شرایطی، سرنوشت مناسبی برای سازمان رقم نخواهد خورد.

عملکرد بد (A Botched Job): چنانچه شرایط محیط استراتژیک، آرام و بی‌تلاطم، لکن شرایط اجرا مخاطره‌آمیز و آشوبناک باشد، شرایط برای اجرا مناسب نیست به عملکرد بد خواهد بود.

وضعیت نامتعادل (Flirting With disaster): در وضعیتی که محیط استراتژیک متلاطم، لکن شرایط اجرا آرام است به ناچار همواره مجبور به تعدیل استراتژی و انطباق آن با شرایط محیطی هستیم، هر چند شرایط اجرا مناسب باشد. تغییرات مداوم مشکلات و مسائلی را برای سازمان به همراه خواهند آورد و سازمان را دچار یک وضعیت نامتعادل خواهند کرد.

موقعیت خوب (A pretty Good chance): این موقعیت در زمانی محقق است که محیط استراتژیک آرام و بی‌تلاطم و شرایط اجرایی نیز مساعد است. در چنین شرایطی، امکان موفقیت بالا است.

موفقیت استراتژی

در مدل ارائه شده، موفقیت استراتژی تحت تأثیر عوامل مختلفی است که به آن‌ها اشاره می‌شود:

- ۱- محیط خارجی سازمان (سطح تلاطم، پویایی و رقابت)،
- ۲- محیط داخلی سازمان (صلاحیت‌ها و توانمندی‌ها)،
- ۳- ویژگی‌های استراتژی انتخابی از نظر:
 - الف) محتوای استراتژی،
 - ب) قابلیت تغییر استراتژی،
 - ج) قابلیت یادگیری و کسب آگاهی استراتژی،
 - ۴- نقطه اشتراک چشم‌انداز، رهبری و اجرا،
 - ۵- مشروعیت استراتژی از دیدگاه ذی‌نفعان آموزشی.

۲- قواعد بازی و تحلیل تأثیر منابع قدرت

در فرایند تدوین استراتژی باید توجه داشت که همواره عوامل تأثیرگذار و کانون‌های قدرت در انتخاب اهداف اساسی دخالت دارند. برای مثال، نمایندگان احزاب، نمایندگان سیاسی دولت و نمایندگان مجلس از جمله عوامل تأثیرگذار بر نظام آموزشی‌اند، به طوری که توسعه دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی در برخی مناطق در اثر قدرت و نفوذ این دسته از عوامل بوده است.

تحلیل میدان نیرو

موفقیت مؤسسه در گرو توجیه کردن مشروعیت و حقانیت استراتژی انتخابی است که از طریق تعامل با گروه‌های ذی‌نفع و منابع قدرت، که توانمندی تحمیل محدودیت و خواسته‌هایشان را بر مؤسسه دارند، صورت می‌گیرد [۲۷].

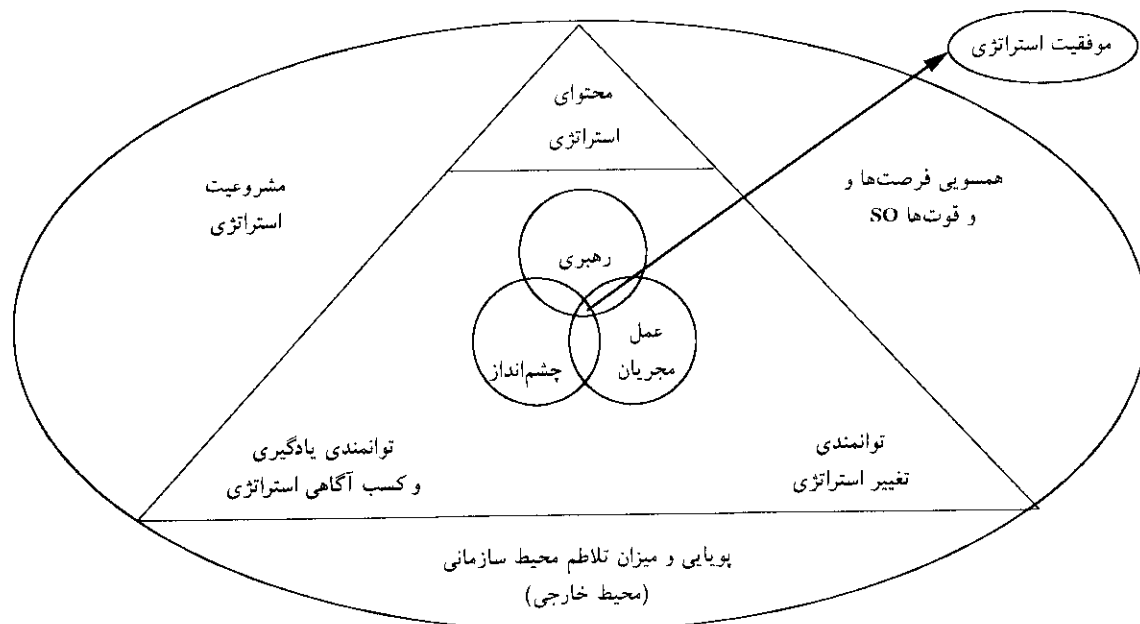
بنابراین در تحلیل میدان نیرو مدیران و استراتژیست‌های سازمانی بایستی از استراتژی انتخاب شده دفاع نموده تا زمینه پذیرش استراتژی در بین صاحبان قدرت فراهم شود. در غیراین صورت استراتژی انتخابی محکوم به شکست خواهد بود.

در تحلیل میدان نیرو باید توجه داشته باشیم که منابع قدرت اولویت‌هایی دارند که ممکن است با اولویت‌های مدیران همسویی نداشته باشد. هنر مدیریت جهت دادن و همسو نمودن اولویت‌ها و علت وجودی نهایی با انتظارات و خواسته‌های عوامل تأثیرگذار است.

اجرای استراتژی

استراتژی مناسب، یعنی درست اندیشیدن و درست به اجرا درآوردن. چه بسیار اندیشه‌ها و برنامه‌ریزی‌های خوبی که صورت می‌گیرد، لکن در فرایند اجرا به درستی به اجرا در نمی‌آیند. وقتی استراتژی مناسبی را انتخاب کردیم باید آن را به درستی اجرا کنیم. در شکل زیر اثر متقابل استراتژی و اجرا نشان داده شده است.

		استراتژی	
		متلاطم	محیط آرام
اجرا	آشوبناک	سرنوشت بد	عملکرد بد و نامناسب
	بی‌خطر و آرام	وضعیت نامتعادل	یک موفقیت خوب



نتیجه‌گیری

- ۱- در دنیای در حال تغییر و تحول که پیشرفت‌ها و دگرگونی به شکل تصاعدی جلوه‌گر می‌شود، به‌کارگیری اندیشه و برنامه‌ریزی استراتژی می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت سازمان در یافتن مسیر تکاملی باشد.
- ۲- تحولات سریع در عرصه علم و دانش به‌گونه‌ای است که برنامه‌ریزان آموزشی باید به‌صورت پویا در تعامل با محیط قرار داشته باشند و توانایی پاسخ دادن مناسب به محیط و تقاضاهای متنوع را دارا باشند.
- ۳- برنامه‌ریزی استراتژی به‌دلیل برخورداری از پویایی و تأکید بر تحولات اجتناب‌ناپذیر محیطی می‌تواند مدیریت و سازمان را در مسیر حرکت به سوی آینده مطلوب و تحقق رسالت سازمانی کمک کند.
- ۴- همچنان که سیستم آموزش از ماهیت باز برخوردار است، الگوی برنامه‌ریزی پیشنهادی نیز از ویژگی سیستم‌های باز برخوردار بوده، از توانایی یادگیرندگی و قابلیت اصلاح برخوردار است.
- ۵- براساس نگرش اقتضایی، سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی به تناسب شرایط محیطی می‌توانند یکی از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را مبنا قرار داده، با تعدیل‌های لازم از آن بهره بگیرند. این‌گونه نیست که

همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود، سطح تلاطم محیطی، همسویی صلاحیت و توانمندی‌های سازمانی با فرصت‌های محیطی و میزان مشروعیت استراتژی انتخابی می‌توانند بستر مناسبی برای موفقیت استراتژی ایجاد کنند، لکن فراهم بودن بستر و شرایط مطلوب بالقوه تضمین‌کننده موفقیت استراتژی نیست، بلکه استراتژی انتخابی باید از محتوای مناسب، قابلیت و توانمندی تغییر در شرایط متلاطم محیطی و همچنین توانایی یادگیرندگی و کسب اطلاعات محیطی برخوردار باشد.

همان‌طور که قبلاً اشاره گردید، استراتژی مؤثر، یعنی درست اندیشیدن و درست به اجرا درآوردن. بنابراین ممکن است استراتژی انتخابی از نظر محتوا و توانمندی‌های لازم برای تغییر و یادگیرندگی برخوردار باشد، لکن درست اجرا نشود. آنچه در مرحله اجرا بر موفقیت استراتژی تأثیر می‌گذارد نقش رهبری استراتژی، ساختار مناسب، سیستم‌های ارزیابی کارا، همسویی مجریان، و روشن بودن چشم‌انداز آینده برای مدیران و مسجریان است. هنر مدیریت آن است که عملکرد را به‌گونه‌ای هدایت کند تا منابع و توانمندی‌های سازمان در مسیر تحقق چشم‌انداز مطلوب به کار گرفته شوند.

review".

7. Tregoe, B., Zimmerman, J. & Schuster S. (1980), *Top Management Strategy*.
8. Bryson, J. (1988), *Strategic Planning for Public & Nonprofit Organization, A guide strengthening and sutaining organizational a chievement*. Sanfrancisco: Jossey-Bass, Inc.
9. Jurinski, J. (1993), *Strategic Planning Audiocassette /workbook program*, p.2.
10. Keller, E. (1983), *Academic strategy: The management revolution in American Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. p.8-9.
11. Alexandra, L. (1999), *A strategic planning primer for higher education california state university northridge*. p.1-3.
12. Ibid.
13. Benjamine, R. Carrol, S.J. (1998), *Breaking the social contract: The fysical crisis in california higher education*. RAND: Council for aid to education. (CAE-OIIP), p.3.
14. Simmon Pohl (1994), *Leveraging areas for strategic planning in an university setting up published manuscript, office of quality improvement, university of wisconsin-madison*, p.4.
15. امانپور، محمد تقی، «نقش آموزش های علمی - کاربردی در حفظ و گسترش کمی و کیفی اشتغال در بخش کشاورزی» مجموعه مقالات دومین همایش بررسی و تحلیل آموزش های علمی - کاربردی وزارت فرهنگ و آموزش عالی اسفند ۱۳۷۸.
16. Thompson J.L. (1997), *Lead with vision: manage the strategic challenge copy right*, ITP, p.7.
17. Mcnamara, C. (1999), *Basic Description of Strategic Planning Basics*.HTM, p.1.
18. Meshanko, R. (1996) , *what should our mission statement say?* www.supportcenter.org/sf/genrce.html, p.4.
19. Adams, D. (1999) *The Pillars of Planning: Mission, Values, vision*, Adams L.HTM, p.1
20. Mc Namara, C. (1999), *Basic Overview of Various Strategic Planning Models* , University Avenue West, p.2.
21. Deal, J. (2000), *How To Create and Use a Mission Statement*, 03040503.HTM, p.1-2.
22. Ibid.
23. Sibbet D. (1990) *Strategic, Visioning Process* by Grove Consultants International, Grovevi. HTM, p.1.

یک الگو یا مدل بتواند برای هر سازمان و در هر موقعیت مفید باشد.

- ۶- حرکت در بستر پر تلاطم محیطی نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط است. SWOT به عنوان یک ابزار مناسب برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی می تواند مورد استفاده قرار گیرد.
- ۷- معمولاً محیط به دو بخش محیط داخلی و خارجی تفکیک می گردد. عوامل پیش برنده در محیط داخلی، قوت ها، عوامل بازدارنده، ضعف های سازمان، عوامل پیش برنده محیط خارجی، فرصت ها، و عوامل بازدارنده، تهدیدهای محیطی را شکل می دهند.
- ۸- از تعامل عوامل محیط داخلی و خارجی چهار وضعیت قابل تصور است که عبارتند از: ST، WT و SO WO که برای هر یک از این وضعیت ها لازم است استراتژی مناسب اتخاذ شود. در واقع، با دگرگونی عوامل محیطی، استراتژی سازمان نیز تغییر می یابد و اصلاح می گردد.
- ۹- اصولاً موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در گرو درست اندیشیدن و درست اجرا کردن است. مدیران باید در نظر داشته باشند که درست اندیشیدن مستلزم تجزیه و تحلیل دقیق عوامل محیطی و همچنین برخورداری استراتژی انتخاب شده از محتوای مناسب، قابلیت تغییر و توانایی یادگیرندگی است. به علاوه درست اجرا نکردن مستلزم حمایت یاران آموزشی، مشروعیت استراتژی، رهبری و مدیریت استراتژی، همسویی و همدلی مجریان در عمل و همچنین مناسب بودن شرایط اجرای استراتژی است.

منابع

1. Nichols, F. (2000), *Strategy Definitions & Meaning*, www.kdischool.ac.kr/faculty/faculty-number/English/rectable/corpor~2.htm.
2. Harts, B.H.L. (1967), *Strategic Planing*.
3. Steiner, G. (1979) , *Strategic Planning: What every manager must know*, NewYork.
4. Mintzberg, H. (1994), *The Rise & Fall of Strategic Planning*, Mintzberg 5 Ps for Strategy.htm.
5. Andrews, K. (1980) *The concept of strategy* 2nd Edition Dow-Jones Irwin.
6. Porter, M. (1996) *What is strategy* , " *Harvard Business*

management a methodological approach 4th edition,
p.1-2.

۲۷. ایگوراسف، ادوارد جی ۷ مک دانل، ترجمه، زندیه، عبدا...، استقرار مدیریت استراتژیک انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، سال ۱۳۷۵ صفحه ۳۲۶.

28. Nichols, F. (2000) "Strategy is ... A lot of things"
Altavista. com, p.2.

24. Johnson, G., Scholes, K., Syxty, R.W. (1989), *Exploring Strategic Management*. Scarborough, Ontario: Prentice Hall.

25. Dugger, J. (2000) Swot Analysis: "A Management Tool for Initiating new Programs in vocational Schools", *Journal of Vocatronal and Technical Education* Vol.12, No.1.

26. Mason, Row, Dichel, Mann, Mockler (1994) *Strategic*

