

برنامه‌ریزی راهبردی

Strategic Planning

برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی برپایه حل مسئله است. مطالعه مفهوم و بررسی جنبه‌ها، ویژگی‌ها و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، زمینه‌ای برای فهم مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و انواع ابزارهای تحلیلی است، که در مدل‌های توصیفی و تجویزی به کار می‌رود. در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی با تمرکز بر رابطه دانشگاه و جامعه در نظامی پویا، می‌تواند دانشگاه را برای مواجهه با دنیای در حال تغییر آماده کند.

برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی سازمانی است که به دنبال تعریف راهبرد یا جهت‌گیری و تصمیم‌گیری برای تخصیص منابع برپایه اولویت‌ها (Balanced Scorecard Institute, 2020) و پیش‌بینی، شناسایی و ترغیب به‌سوی مزیت و فرصت‌های تجاری است (Jalal and Murray, 2019). در برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه نظامی پویا است که ضمن تأثیرپذیری از جامعه، به سهم خود تأثیراتی بر جامعه می‌گذارد. «انجمن برنامه‌ریزی راهبردی»، معتقد است که برنامه‌ریزی راهبردی، فرصت‌هایی را برای کشف اصول و روش‌ها، فراهم کرده و سبب موفقیت سازمانی، پیشرفت اعضا و ارتقاء دانش، توانایی، ظرفیت نوآوری و تخصص‌گرایی در سازمان می‌شود (King, 2015). در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی است که سازمان‌ها، برای توسعه راهبردها و تأمین فضای مناسب، در راستای تصمیم‌گیری‌های معنی‌دار آینده به کار می‌گیرند. این تصمیم‌گیری، سبب شکل‌گیری موقعیت راهبردی و اطمینان از حیات آینده سازمان می‌شود (Crisp, 1991; Hunger and Wheelen, 2013). با توجه به تعاریف، جنبه‌های کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی؛ تصمیم‌گیری بلندمدت، فرایندهای برنامه‌ریزی و ماهیت و فعالیت‌های سازمان در برای پایداری یا مزیت رقابتی، است (O'Regan & Ghobadian, 2007; Bryson, 2018). بیشتر پژوهشگران معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسه‌های آموزش عالی، به‌ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش علمی-کاربردی، روشی مطمئن، برای دستیابی به اهداف، به‌شمار می‌آید. روند تکامل مدل‌های

برنامه‌ریزی راهبردی در بستر رویکردهای گوناگون، تحقق یافته است. دو رویکرد غالب در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی، رویکردهای تجویزی و توصیفی هستند. در رویکرد تجویزی، تدوین راهبرد، فرایندی گام به گام است و برای هر گام آن دستورالعمل‌های مشخصی تجویز شده است. رویکرد توصیفی برپایه تفکر راهبردی و خلاقیت است. گام‌های اجرایی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسه‌های آموزشی علمی-کاربردی شامل راه‌اندازی و آمادگی برای آغاز، تشکیل کمیته‌های برنامه راهبردی و کمیته برنامه‌ریزی (راهبرد، برنامه‌ریزی و عملکرد مدیر، مشاور بیرونی مؤسسه، کمیته مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، کارگروه‌های برنامه راهبردی و هیئت امنا) است. از آنجا که یکی از ویژگی‌های نظام آموزشی آرمانی، تلاش مستمر برای ارتقاء کیفیت آن است و حرکت بالنده در مسیر کمال باید به رسالتی مهم تبدیل شود، بنابراین لازم است، این امر مهم با سیاست‌های کلان کشور هماهنگ باشد؛ که خود نیازمند تفکر و تعمق بیشتری است و وجود برنامه‌ریزی راهبردی مناسب، می‌تواند راه‌گشایی مطلوب برای عملی کردن این سیاست‌ها باشد.

تعریف برنامه‌ریزی راهبردی

مهم‌ترین وظیفه برنامه‌ریزی راهبردی این است که تعامل خوبی میان سازمان با محیط در حال تغییر برقرار کند. بخش فعال این تعامل، به‌کارگیری فرصت‌های محیطی و بخش انفعالی آن، دفع تهدیدها است. کوپ (1987) با ترکیب عناصر مشترک تعاریف، برنامه‌ریزی راهبردی را نظامی باز، برای سکان‌داری سازمان در آب‌های متلاطم محیط، می‌داند. در واقع، برنامه‌ریزی راهبردی، رفتاری برپایه حل مسائل با شاخص عمل‌گرایی است که با تمرکز بر شرایط محیطی تلاش می‌کند، راه‌هایی برای کسب موقعیت مطلوب در رقابت مستمر برای تأمین منابع پیدا کند. هدف اصلی راهبرد، موفقیت در تحقق رسالتش است، و اینکه آینده دانشگاه را با تغییرات پیش‌بینی‌شده، در محیط پیوند دهد؛ به‌طوری‌که سرعت تأمین منابع، سریع‌تر از هزینه منابع باشد. با توجه به تعاریف، جنبه‌های کلیدی برنامه‌ریزی راهبردی را مواردی مانند: تصمیم‌گیری بلندمدت، فرایندهای برنامه‌ریزی، ماهیت برنامه‌ریزی و فعالیت‌های سازمان برای پایداری یا مزیت

تمرکززدایی و مدیریت منابع).

۳. **برنامه‌ریزی عملی:** ابزاری برای شفاف‌سازی اهداف و راه‌کارها در رابطه با سیاست آموزش، برنامه‌ریزی فعالیت‌های موردنیاز، تعیین زمان‌بندی، بیان منابع لازم، توزیع مسئولیت‌های نهادی و اداری، تهیه بودجه و ... است (Chang, 2008).

ویژگی‌های برنامه‌ریزی راهبردی

- برنامه‌ریزی راهبردی باید از اصل یکپارچگی و تفکر سیستمی پیروی کند.
- مهم‌ترین بخش برنامه‌ریزی راهبردی، راهبرد است. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی که فاقد راهبردی مشخص باشد، ارزش چندانی ندارد. راهبرد را باید بتوان در یک یا دو صفحه خلاصه و تدوین کرد.
- برنامه‌ریزی راهبردی، زمان‌بر و هزینه‌بر است. بنابراین، توصیه می‌شود که برای مدیریت این نوع برنامه‌ریزی، ساختار پروژه‌ای به‌کار گرفته شود. فعالیتی که در قالب پروژه تعریف شده باشد، در چارچوب چهار مؤلفه زمان، هزینه، کیفیت فنی و رضایت‌مندی کارفرما یا مشتری ارزیابی می‌شود. این نوع ساختار عمل‌گرا، انعطاف‌پذیر و نتیجه‌گراست و کارایی بالایی دارد. به‌همین دلیل است که از ساختار پروژه‌ای به‌منزله ساختار سازمانی قرن بیست‌ویکم میلادی یاد می‌شود.
- هزینه طرح و برنامه‌ریزی راهبردی، باید در بودجه‌های سالانه در نظر گرفته شود. برنامه‌ریزی راهبردی هدف‌مند و منسجم در ترغیب وزارت‌خانه برای کمک‌های مالی به دانشگاه کارساز است.
- فرایند برنامه‌ریزی راهبردی باید هم‌زمان از بالا به پایین و از پایین به بالا باشد.
- کمیته اصلی برنامه‌ریزی راهبردی و کمیته‌های فرعی آن باید بدنه تخصصی مناسبی داشته باشند. اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی، باید براساس تخصص، تجربه و تأثیرگذاری انتخاب شوند.
- عوامل ساختاری تأثیر زیادی در نوع برنامه‌های راهبردی و نتایج به‌دست‌آمده دارند. قوانین و مقررات، میزان تمرکز

رقابتی، تشکیل می‌دهد (O'Regan & Ghobadian, 2007; Bryson, 2018). بیشتر پژوهشگران معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسه‌های آموزش عالی، روشی مطمئن، برای دستیابی به اهداف، به‌شمار می‌آید.

جنبه‌های برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی دو جنبه دارد: نخست علم و مهارت برنامه‌ریزی و دوم هنر تهیه، تنظیم، تدوین و اجرا است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۳). لورنس (۱۹۸۰)، معتقد است هر برنامه‌ریزی راهبردی، باید به چهار پرسش اساسی پاسخ دهد:

۱. به کجا می‌رویم؟ (فلسفه وجودی)؛
 ۲. چگونه می‌خواهیم، به مقصد برسیم؟ (راهبردها)؛
 ۳. امکانات ما برای اقدام چه چیزهایی هستند؟ (بودجه)؛
 ۴. چگونه بدانیم که در مسیر درستی در حال حرکت هستیم؟ (کنترل) (مشایخ و بازگان، ۱۳۹۳).
- مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی (۲۰۰۸)، به سه مرحله برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش اشاره می‌کند، که عبارت‌اند از:

۱. **بخش تجزیه و تحلیل:** شامل گردآوری داده‌ها و تحلیل انتقادی جنبه‌های مربوط به آموزش است. برنامه‌ریزان و مدیران هر دو جنبه درونی و بیرونی نظام آموزش را با دقت بررسی می‌کنند. این بخش دربردارنده مواردی از جمله: چارچوب‌های اقتصاد کلان و ساختاری-اجتماعی؛ دسترسی و مشارکت در آموزش؛ حقوق صاحبان سهام؛ کیفیت و رابطه آموزش؛ کارایی بیرونی؛ هزینه‌ها و تأمین اعتبار آموزش؛ و جنبه‌های مدیریتی و نهادی است.
۲. **طراحی خط‌مشی:** خط‌مشی مجموعه‌ای از هدف‌های کلی و ویژه است. بیشتر خط‌مشی‌های آموزشی در سه بُعد تعریف می‌شوند، که عبارت‌اند از: دسترسی (دسترسی، مشارکت، از جمله: مسائل مربوط به جنسیت و عدالت)؛ کیفیت (کیفیت، کارایی درونی، ارتباط و اثربخشی بیرونی)؛ و مدیریت (حکمرانی،

برنامه‌ریزی راهبردی

و کندی در تصمیم‌گیری‌ها و انجام کارها می‌شود. باوجوداین، نقش مدیریت دانشگاه در اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی، زمینه‌سازی برای تغییر در رفتار و عملکرد و ... کماکان کلیدی و ضروری است.

- گزاره «چیزی که اندازه‌گیری نمی‌شود، مدیریت هم نمی‌شود» در برنامه‌ریزی راهبردی مصداق دارد. در برنامه‌ریزی راهبردی گزاره‌های کیفی بسیاری، برای مثال در تدوین اهداف کلی سازمان، به‌کار می‌رود. اما برای اندازه‌گیری میزان تحقق این اهداف در عمل، ضروریست که این اهداف تا حد ممکن کمی شوند.

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سه مرحله دارد که عبارت‌اند از: تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد. هدف از تدوین راهبرد این است که مأموریت شرکت تعیین شود، عواملی که سازمان را در محیط بیرونی تهدید می‌کنند، یا فرصت‌هایی را به‌وجود می‌آورند و نیز نقاط قوت و ضعف درونی سازمان، شناسایی شوند. همین‌طور تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای ویژه برای ادامه‌ی فعالیت (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۳)، که در جدول (۱)، آورده شده است.

و استقلال، معیارهای استخدامی، شیوه کنترل عملکرد و ... ازجمله عوامل مهم ساختاری به‌شمار می‌آیند.

- در تدوین راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی، اصل «عملی بودن» باید مورد تأکید و توجه باشد. برنامه‌ریزی راهبردی باید از آرزوها و شعارها پرهیز کند و به واقعیت‌ها و شدنی‌ها بپردازد.

- در برنامه‌ریزی راهبردی، باید بر اثربخشی تأکید شود نه کارایی. اثربخشی به معنی تحقق اهداف و کارایی به معنی به‌کارگیری بهینه از منابع تعریف می‌شود. برنامه‌هایی که منابع را به‌خوبی به‌کار می‌گیرند، اما در راستای تحقق اهداف نیستند، جایگاهی در برنامه‌ریزی راهبردی ندارند. به‌بیان‌دیگر، نگرانی و اولویت استراتژیست‌های دانشگاهی باید نخست، تدوین برنامه راهبردی خوب و سپس ارائه راهکارهایی برای اجرای مطلوب و کارآمد آن باشد.

- در برنامه‌ریزی راهبردی باید میان مدیریت راهبردی و مدیریت مشارکتی تعادل برقرار شود. با توجه به الزامات مدیریت راهبردی، باید در میزان و نوع مشارکت کارکنان دقت شود. اگرچه توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان در امور سازمان مورد توصیه قرار گرفته است، اما افراط در آن سبب اختلاف‌نظر، شایعه‌پراکنی، مقاومت

جدول ۱. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۳)

سه مرحله فرایند برنامه‌ریزی راهبردی			ردیف
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	مرحله اول	- افق سازمانی و مأموریت سازمانی - فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی - نقاط قوت و ضعف داخلی - اهداف بلندمدت (۲-۵ سال) - راهبردهای ممکن - انتخاب راهبرد مناسب	۱ تدوین راهبرد
ماتریس بررسی رقابت: شناسایی رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها، نسبت به موضع راهبردی			
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی			
ماتریس تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات	مرحله دوم		
ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی			
ماتریس داخلی و خارجی	مرحله سوم		
ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی			
اجرای راهبرد (اهداف سالیانه- سیاست‌ها- انگیزش کارکنان- تخصیص منابع)			۲

احتمالی در محیط و پیامدهای آن برای دانشگاه؛
 (ب) ارزیابی دانشگاه برای شناسایی نقاط قوت و ضعف،
 مشکلات و قابلیت‌ها؛
 (ج) ارزیابی ارزش‌ها (بررسی ارزش‌ها و ایده‌های گروه‌های
 ذی‌نفع و مسؤولیت‌های دانشگاه نسبت به این گروه‌ها و
 جامعه)؛ و
 (د) تدوین برنامه‌ای جامع برای شکل‌دهی الگو، طرح و یا
 جهت دانشگاه براساس یافته‌های سه عنصرنخست
 (Peterson, 1980)؛ به نقل از صفری و همکاران،
 (۱۳۹۶).

در برنامه ریزی راهبردی آرمان‌ها و اهداف، اساس
 ارزیابی راهبردی را تشکیل می‌دهد (شکل ۱) (Jalal and
 Murray, 2019).

در هر آرمان، یک یا چند راهبرد مشخص می‌شود.
 آرمان‌ها معمولاً بلندمدت هستند و چشم‌اندازی جهانی
 دارند. بنابراین، آرمان‌ها را می‌توان به چتری تشبیه کرد که
 شاخه‌های متعددی از مرکز آن، منشعب می‌شود. پس از
 مشخص شدن راهبرد اصلی (آرمان)، گام بعدی، شیوه
 عملکرد مؤسسه برای رسیدن به این آرمان، خواهد بود.
 از سوی دیگر، هدف‌های جزئی، ویژه، قابل اندازه‌گیری،
 دست‌یافتنی، واقع‌بینانه و زمان‌بندی شده هستند. بنابراین،
 هدف‌های جزئی، باید با آرمان‌ها همخوانی داشته باشند.
 هدف‌های جزئی، باید با رفتاری عملی، به‌خوبی تعریف
 شوند؛ مختصر بوده و قابل اندازه‌گیری و درک باشند. برای
 تبدیل برنامه‌ای راهبردی (از بینش‌های نظری به واقعیت
 عملی)، کمیته‌ها، اعضای هیئت علمی و مدیران مؤسسه، باید
 در ایجاد برنامه‌ها به‌همراه راهبردهای کامل، نتایج قابل‌اندازه
 گیری و دستور کاری روشن اقدام کنند.

مدل‌های راهبرد

چافی (۱۹۸۵) با به‌کارگیری تعاریف گوناگون سازمان‌های
 آموزش عالی، به سه مدل خطی، انطباقی و تعبیری اشاره
 می‌کند، که در اینجا به‌طور مختصر به آنها اشاره می‌شود
 (جدول ۳). (Chaffee, 1985; Cited by Arslankaya, &

درواقع، برنامه ریزی راهبردی، فرایند برنامه ریزی آینده و
 شناسایی مناسب‌ترین اقدامات، برای هم‌سویی اولویت‌های
 آموزشی دانشکده‌ها یا گروه‌ها محسوب می‌شود و می‌توان
 آن را به منزله مؤثرترین روش دستیابی به اهداف کلیدی
 برشمرد (Taylor & Machado, 2006). با توجه به
 تقسیم‌بندی برنامه‌ریزی‌ها به دو دسته عمده عملیاتی و
 راهبردی، در برنامه‌ریزی عملیاتی، فرض بر این است که
 دانشگاه، نظامی بسته است و می‌توان در آن برنامه‌ای منظم و
 واقعی طرح کرد. درحالی‌که، در برنامه‌ریزی راهبردی فرض
 بر این است که دانشگاه نظامی باز است که سازمان‌دهی آن
 با توجه به مطالعاتی که از محیط درونی و بیرونی وارد نظام
 می‌شود، باید به‌طور مداوم تغییر کند. برنامه‌ریزی راهبردی با
 دخالت سطوح بالای مدیریت انجام می‌شود (Chang, 2008).
 درحالی‌که، برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح پایین‌تر انجام
 می‌شود. در جدول (۲)، با جزییات بیشتری به مقایسه این دو
 برنامه‌ریزی پرداخته شده است.

جدول ۲. مقایسه برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی راهبردی
 (Chang, 2008).

مؤلفه‌ها	برنامه‌ریزی عملیاتی	برنامه‌ریزی راهبردی
تمرکز	فعالیت‌های روزمره	دستیابی به اهداف
هدف	دستیابی به بهترین کاربرد منابع در دسترس	برنامه‌ریزی بهترین دوره‌های عملی
دستاورد	کارایی، پایداری	اثربخشی، تأثیر
اطلاعات	وضعیت موجود	فرصت‌های آتی
سازمان‌دهی	دیوان‌سالاری (بروکراسی)، پایدار	کارآفرینانه، انعطاف‌پذیر
حل مسئله	مبتنی بر تجارب پیشین	یافتن راه‌ها و جایگزین‌های جدید
خطرات	کم	زیاد

پیترسون (۱۹۸۰) چهار عنصر اصلی برنامه‌ریزی
 راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی را این چنین بر
 می‌شمارد:

الف) ارزیابی محیط برای شناسایی روندها یا تغییرات

برنامه‌ریزی راهبردی

گام است و برای هر گام آن دستورالعمل‌های مشخصی تجویز شده است. رویکرد توصیفی بر پایه تفکر راهبردی و خلاقیت است (عاملی و کرباسیان، ۱۳۹۲).

رویکرد تجویزی برنامه‌ریزی راهبردی

این رویکرد، آغازگر مباحث راهبردی به‌شمار می‌آید. رویکرد تجویزی شامل نظریاتی است که شکل‌گیری راهبرد را حاصل فرایندی تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون‌مایه اصلی این روش‌ها، هماهنگ‌سازی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها)، برای بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها، یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدهاست. راهبرد در رویکرد تجویزی، از تعامل این چهار عامل برای به‌کارگیری شایستگی‌های تمایزبخش سازمان، در بهره‌گیری از فرصت‌های راهبردی محیطی ایجاد می‌شود (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۴).

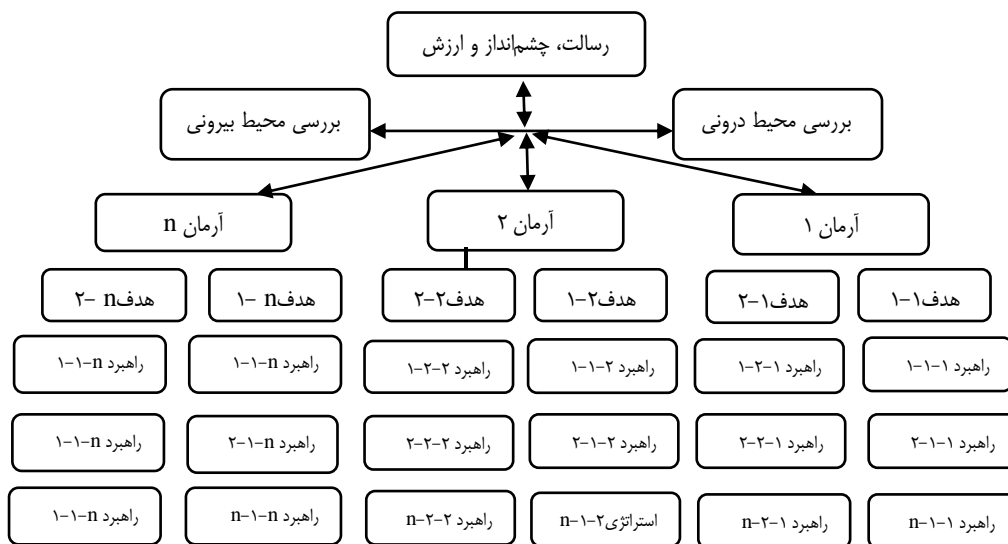
تدوین استراتژی در رویکرد تجویزی، فرایندی گام به گام است و برای هر گام آن، دستورالعمل‌های مشخصی

(Polat, 2010).

در میان مدل‌های سه‌گانه فوق، به‌نظر می‌رسد که مدل تعبیری راهبرد، تناسب بیشتری با ماهیت دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی علمی-کاربردی داشته باشد. در واقع، مراکز آموزشی علمی-کاربردی، برای توسعه فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی، با ایجاد مأموریت و چشم‌انداز آینده، طیف گسترده‌ای از تأثیرات در وضعیت فعال و تقویت محیط، تعیین اهداف راهبردی و اهداف قابل‌اندازه‌گیری و ارزیابی عوامل از پیش تعیین‌شده را بررسی می‌کنند (Arslankaya & Polat, 2010).

مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی

روند تکامل مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، در بستر رویکردهای گوناگون تحقق یافته است. دو رویکرد غالب در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی، رویکردهای تجویزی و توصیفی هستند. در رویکرد تجویزی، تدوین راهبرد فرایندی گام به



شکل ۱. نقش آرمان‌ها و اهداف در برنامه‌ریزی راهبردی (Jalal and Murray, 2019)

جدول ۳. مفهوم راهبرد در سازمان‌های آموزش عالی براساس مدل چافی (Arslankaya, & Polat, 2010)

ویژگی‌ها در سازمان	فرضیه‌های اصلی	راهبرد	تمرکز		
سازمان، اهدافی دارد و تحقق این اهداف، مهم‌ترین پیامد راهبرد است. مدل خطی شامل برنامه‌ریزی راهبردی، طراحی راهبردی و اجرای راهبرد است.	اجزای سازمان باید پیوندهای محکمی به یکدیگر داشته باشد؛ محیط سازمان به نسبت قابل پیش‌بینی است، سازمان به میزان کمی تحت تأثیر محیط است.	راهبرد، شامل یک‌سری تصمیمات، کارکردها یا برنامه‌هایی است که سازمان را به اهداف و روش‌های دستیابی به آنها ناشی از تصمیمات راهبردی است.	برنامه‌ریزی	مدل خطی راهبرد	۱
سازمان باید به‌طور مستمر محیط خود را ارزیابی کند و از قابلیت‌های درونی سازمان برای پاسخگویی به تغییرات و انتظارات محیط استفاده کند.	سازمان و محیطش خیلی نسبت به یکدیگر باز هستند و شدیداً تحت تأثیر یکدیگرند. در این مدل، سازمان باید به‌جای عکس‌العمل نسبت به تغییرات محیط به همراه آنها تغییر کند.	راهبرد رابطه منطقی میان فرصت‌ها و خطرات موجود در محیط، قابلیت‌ها و منابع سازمان برای بهره‌گیری از این فرصت‌هاست.	محیط	مدل انطباقی راهبرد	۲
این مدل به موازات توجه به مفهوم فرهنگ سازمانی مطرح شده است. ذی‌نفعان سازمان برانگیخته می‌شوند تا منطبق با انتظارات برای دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی رفتار کنند.	سازمان سازه یا نظام اجتماعی بازی است و کارکرد آن مبتنی بر مجموعه‌ای از توافقاتی است. داوطلبانه میان افراد است.	راهبرد یک استعاره یا الگوی رجوعی است که کمک می‌کند افراد و گروه‌های ذی‌نفع در سازمان، سازمان و محیط را درک کنند.	براساس یک قرارداد اجتماعی است نه یک دیدگاه ارگانیک (رابطه سازمان و محیط پیچیده‌تر از برداشت مدل انطباقی راهبردی است).	مدل تعبیری راهبرد	۳

محیط‌هایی است که تحولات آن کم باشد و این درباره محیط‌های دانشگاهی و آموزش عالی (در مقایسه با محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر صنایع)، صدق می‌کند. در رویکرد تجویزی، «تدوین راهبرد» نخستین مرحله از فرایند مدیریت راهبردی است. فرایند تدوین راهبرد، برای هدایت مجریان در تعریف کار و فعالیت اصلی و تنظیم هدف‌ها و راهبردها طراحی می‌شود. تدوین راهبرد که نسبت به

تجویز شده است. یکی از ویژگی‌های مهم رویکرد تجویزی این است که مراحل تدوین، اجرا و کنترل راهبرد در فرایندهای تکمیلی، ولی جدا از هم صورت می‌گیرد؛ به سخن دیگر نخست تدوین، سپس اجرا و سرانجام ارزیابی (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۲). با توجه به رویکرد تجویزی، تجزیه و تحلیل محیطی (محیط داخلی و محیط خارجی) صورت می‌گیرد. رویکرد تجویزی مناسب

ماتریس SWOT

ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها یا ماتریس SWOT، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران با آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با به‌کارگیری از آن، چهار نوع راهبرد (SO, WO, ST, WT)، را ارائه کنند.

راهبردهای SO (نقاط قوت، فرصت‌ها)

در اجرای راهبرد SO، مؤسسه باید تلاش کند که از فرصت‌های خارجی با استفاده از قوت‌ها بهره‌برداری کند.

راهبردهای ST (نقاط قوت، تهدیدها)

در راهبرد ST، مؤسسه باید با استفاده از نقاط قوت، اثرات ناشی از تهدیدات را کاهش دهد یا حذف کند.

راهبردهای WO (نقاط ضعف، فرصت‌ها)

هدف راهبرد WO، بهبود و پوشش ضعف‌ها با استفاده از فرصت‌ها است.

راهبردهای WT (نقاط ضعف، فرصت‌ها)

هدف از اجرای راهبرد WT، کاهش نقاط ضعف و اجتناب از تهدیدات محیطی است. که در قالب استخراج ماتریس SWOT مؤسسه‌های آموزشی علمی- کاربردی، به تفکیک در جدول (۵) آورده شده است (صادقی گل‌افزانی، ۱۳۸۹).

برنامه‌ریزی بلندمدت، رویکردی بهبود یافته است، بیان‌گر وسایل رسیدن به هدف‌ها نیز هست. این فرایند، آینده‌نگری را با بررسی‌ها و ارزیابی‌های محیط برای طراحی طرح‌های رقابتی همراه می‌کند (حاجی‌پور و سلطانی، ۱۳۸۶).

انواع برنامه‌ها و ابزارهای تحلیلی در برنامه‌ریزی راهبردی

انواع برنامه‌ها و ابزارهای تحلیلی در برنامه‌ریزی راهبردی شامل تجزیه و تحلیل مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری (PEST)، ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها منابع و قابلیت‌ها (TORC)، الگوی برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس سهم رشد و ... است. فرایند تدوین راهبرد، با تعیین چشم‌انداز آرمانی سازمان، آغاز می‌شود و پس از آن، «مأموریت سازمان» برای رسیدن به این چشم‌انداز تعیین می‌شود، در ادامه، «اهداف بلندمدت» در راستای مأموریت سازمان و «راهبردهای لازم» برای رسیدن به این اهداف تعیین می‌شود. با به‌کارگیری از ماتریس TORC، در جدول (۴)، چهار نوع راهبرد کلی ارائه شده است، که عبارت‌اند از:

راهبردهای RT: راهبردهای ناشی از تطابق منابع داخلی با تهدیدهای محیطی؛

راهبردهای RO: راهبردهای ناشی از تطابق منابع داخلی با فرصت‌های محیطی؛

راهبردهای CT: راهبردهای ناشی از تطابق قابلیت‌های داخلی با تهدیدهای محیطی؛

راهبردهای CO: راهبردهای ناشی از تطابق قابلیت‌های داخلی با فرصت‌های محیطی (عاملی و کرباسیان، ۱۳۹۲).

جدول ۴. ماتریس TORC (برگرفته از: عاملی و کرباسیان، ۱۳۹۲)

قابلیت‌ها (Competencies)	منابع (References)	ماتریس TORC	عوامل خارجی
استراتژی‌های CT	استراتژی‌های RT	تهدیدها (Threats)	
استراتژی‌های CO	استراتژی‌های RO	فرصت‌ها (Opportunities)	

رویکرد توصیفی برنامه‌ریزی راهبردی

در این رویکرد؛ راهبردهای مربوط به موضوعات خطرپذیری و مدیریت خطر و مانند آنها که از جمله موضوعات علت و معلولی هستند و در زمینه قابلیت اطمینان و توسعه محصول جدید با فناوری بالا نقش ویژه‌ای دارند، قرار می‌گیرند. رویکرد توصیفی در کنار نقاط قوت زیادی که نسبت به رویکرد تجویزی دارد، چون الگوریتم و

دستورالعمل قابل فهم و روشنی برای همگان در دست‌یابی به راهبرد ندارد، به اندازه رویکرد تجویزی، مورد استقبال مجامع علمی و مشاوره‌ای قرار نگرفته است. با توجه به اینکه مؤسسه‌های آموزشی علمی-کاربردی برای ارتقاء دانش و ایجاد مهارت‌های متناسب با حوزه فعالیت شغلی افراد تأسیس شده است، توجه به رویکرد تجویزی برنامه‌ریزی راهبردی، مطلوب‌تر به نظر می‌رسد. فرایند ارائه‌شده در شکل (۳)، مورد توافق بیشتر

جدول ۵. استخراج ماتریس SWOT در مؤسسه آموزش‌های علمی-کاربردی (برگرفته از: صادقی گل‌افزانی، ۱۳۸۹).

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	قوت‌ها (S)
تقویت کانون دانش‌آموختگان بازدید مدیران از مراکز علمی-کاربردی داخل و خارج تحول روحیه کارآفرینی در میان دانشجویان بهبود امکانات آموزشی افزایش تسهیلات دانشجویی بهبود نظام جامع اطلاعاتی	کاربردی‌تر کردن رشته‌ها افزایش سطح علمی مدرسان افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های دانشجویان بهبود روابط علمی با دیگر دانشگاه‌ها به‌روز کردن و ارتقاء آموزش‌ها ایجاد رشته‌های جدید متناسب با نیاز کارکنان کشف و هدایت دانشجویان مستعد بهبود و توسعه خدمات کتابخانه‌ای و اینترنت وجود مشاوره شغلی برای مخاطبان دوره‌ها و دانشجویان توسعه روابط و تعامل اثربخش با نهادها، سازمان‌های مرتبط و سایر مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها با ارتقاء نگرش سیستمی و راهبردی مدیران	قوت‌ها (S)
آموزش ضمن خدمت مدیران و کارکنان توسعه و تجهیز سخت‌افزاری آموزش عالی علمی-کاربردی برقراری روابط انسانی مطلوب با کارکنان توانمندسازی گروه‌های تخصصی تدوین برنامه‌های درسی افزایش کیفیت دوره‌های آموزشی تقویت نظام مدیریت کیفیت	استخدام اعضای هیئت علمی استخدام کارکنان توانمند با تحصیلات مرتبط تقویت دیدگاه راهبردی در مدیران و فرهنگ‌سازی در این باره تلاش در برای چابکی و انعطاف‌پذیری مؤسسه تقویت نظام نظارت و ارزشیابی مستمر دوره‌های آموزشی افزایش بهره‌وری برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط بهبود و ارتقاء سیستم‌های اطلاعاتی اصلاح ساختار سازمانی مؤسسه آموزش عالی علمی-کاربردی برای ایجاد تناسب میان ساختار سازمانی و چشم‌انداز و راهبردها شفاف‌سازی شرح وظایف افراد بهبود نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	ضعف‌ها (W)

جدول ۶: گام‌های اجرایی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسه‌های آموزشی علمی - کاربردی (Jalal and Murray, 2019).

۱	راه‌اندازی و آمادگی برای آغاز	گام نخست، دست‌یابی به کمک‌های نهادی، پیش از انتخاب رهبر است. برخی از مؤسسات با امضای توافق‌نامه‌ها و برخی دیگر بر اجماع تصمیم‌گیرندگان، بر حفظ برنامه‌ریزی راهبردی تمرکز می‌کنند.
۲	تشکیل کمیته‌های برنامه راهبردی	برای کارآیی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، دخالت گسترده نهادها ضروری است. بنابراین، لازم است که کمیته برنامه‌ریزی راهبردی ایجاد شود و اعضای همه بخش‌های مؤسسه در همه سطوح سازمان به کار گرفته شود. برای کارآیی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، دخالت گسترده نهادها بسیار مهم است.
۳	کمیته برنامه‌ریزی: پیش از آغاز مراحل اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، مهم است، که کمیته‌های برنامه‌ریزی فعالیت خود را آغاز کنند و مشخص کنند که چه افرادی در این روند شرکت خواهد کرد و سهم آنها چه خواهد بود. مؤسسات آموزش عالی باید با به‌کارگیری تکنیک‌های نظام نمایندگی، افراد مناسب را برای کمیته‌های برنامه‌ریزی راهبردی انتخاب کنند، به موجب آن هر یک از اعضا در فرایند برنامه‌ریزی برای گروه ذی‌نفعان (مانند مجموعه دانشجویی، دانشکده، کارکنان دانشگاهی، آژانس‌های وابسته و غیره) است.	۳-۱- استراتژی، برنامه‌ریزی و عملکرد مدیر مدیران باید در برقراری ارتباط و کمک به فرایندهای توسعه و اجرای برنامه‌ریزی راهبردی نهادی، کارایی بالایی نشان دهند. مدیر راهبرد همچنین وظیفه دارد، سایر ذی‌نفعان اصلی را در ویژگی‌های اصلی فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی قرار دهد و ارتباط متناوب با آنها داشته باشد تا آنها را از اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های پیشنهادی آگاه کند.
		۳-۲- مشاوران برخی از مؤسسه‌های آموزش عالی، مشاور بیرونی را انتخاب می‌کنند، تا پشتیبانی لازم را در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و یا تهیه بخشی از برنامه یا کل برنامه ارائه دهد. مشارکت بیرونی شامل مراحل خاص برنامه‌ریزی راهبردی، درجه‌ای از محدودیت‌ها و رویه‌های نهادی و درجه‌ای از تفکر راهبردی است.
		۳-۳- کمیته مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک (SPSC) این کمیته، شامل گستره متنوعی از دانشکده‌ها، کارمندان، دانشجویان، فارغ‌التحصیلان و نمایندگان جامعه است.
		۳-۴- کارگروه‌های برنامه راهبردی کمیته راهبردی، مسئولیت ایجاد تعدادی کارگروه را، که معمولاً مربوط به مناطق اصلی برنامه هستند، را بر عهده دارد و شامل کارگروه دانشگاهی، کارگروه دانشجویی، پژوهش و تلاش، کارگروه مدیریت ثبت‌نام و کارگروه استخدام و بازاریابی است.
		۳-۵- هیئت امانا هیئت امانا در عمل، تنها مسئول پاسخ‌گویی مؤسسه به نظرات اصلی دستورالعمل‌های برنامه راهبردی هستند.

کشور متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و فناورانه (به‌ویژه فناوری اطلاعات)، همواره با عوامل تأثیرگذار خارجی، محیط درونی آن‌ها هم تغییر می‌کند. تدوین راهبرد و انجام برنامه‌ریزی راهبردی با تمرکز بر رابطه دانشگاه با جامعه، آمادگی دانشگاه‌ها را برای اقدامات آتی فراهم می‌آورد و سبب می‌شود که آنها در دنیای به شدت ناپایدار امروزی با روش‌های مؤثری تأمل کنند. در واقع الگوی مشخصی برای برنامه‌ریزی راهبردی که بتواند همه مؤسسه‌ها را با نیازها و شرایط فردی مطابقت دهد، وجود ندارد. در نتیجه، هیچ قالب استاندارد توافقی شده‌ای برای تهیه برنامه‌ای راهبردی وجود ندارد. بنابراین هر

مؤسسه‌های آموزشی است. نقطه آغاز هر مؤسسه آموزشی، شناسایی رسالت و چشم‌انداز آن است. سپس، مؤسسه، فرایندهای ارزشیابی درونی و بیرونی و الگوبرداری (معیار ارزیابی) برای تعیین رویکردی کلی، در تهیه برنامه‌های راهبردی انجام می‌دهد. توصیه می‌شود با توجه به ویژگی‌ها و اهداف مؤسسه‌های آموزشی علمی-کاربردی، گام‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی (Jalal and Murray, 2019) با توجه به گام‌های جدول (۶)، اجرایی شود: بدون شک، سازمان‌های امروزی به‌ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش علمی-کاربردی، با توجه به شرایط ویژه

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران

بخش برنامه‌ریزی استراتژیک
الف-مرحله پیش برنامه‌ریزی ب-مرحله برنامه‌ریزی پ-مرحله استقرار ت-مرحله اجرا ث-مرحله سنجش و ارزیابی



شکل ۳- فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی برای نظام آموزش عالی ایران (برگرفته از: طبیبی، ۱۳۸۹)

صفری، ث.، صفری، ا.، سرمدی، م.، ر.، فرج‌اللهی، م. (۱۳۹۶). مطالعه مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران). *مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۵)، ۳۹۷-۴۰۶.

طیبی، ج. ا. (۱۳۸۹). ارائه الگوی برنامه‌ریزی راهبردی برای نظام آموزش عالی ایران. *نامه آموزش عالی*، ۳(۹)، ۴۷-۶۱.

عاملی، م.، کرباسیان، م. (۱۳۹۲). ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی قابلیت اطمینان برای توسعه محصولات جدید با فناوری بالا. *مدیریت تولید و عملیات*، ۴(۲)، ۷۳-۹۳.

کافمن، ر.، و هرمن، ج. (۱۳۹۳). *برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزشی، بازاندیشی، بازسازی، ساختارها، بازاریابی*. (ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان). تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.

Arslankaya, S., & Polat, K. T. (2010). Strategic planning for local government: A case study. *In 6th International Strategic Management Conference*. St. Petersburg, Russia.

Balanced Scorecard Institute. (2020). *Strategic Planning Basics*. Balanced Scorecard Institute. Retrieved from: <https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/>.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and*

مؤسسه آموزشی علمی-کاربردی می‌تواند، متناسب با شرایط رویکرد و قالب ویژه خود را در برنامه راهبردی داشته باشد. همچنین سازگاری و هماهنگی میان مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و اجرا ضروری است.

کتاب‌شناسی

حاجی‌پور، ب.، سلطانی، م. (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی راهبردی پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی*. اندیشه مدیریت، ۲(۱)، ۱۸۳-۲۲۴.

حمیدی‌زاده، م.، ر. (۱۳۹۳). *برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

صادقی گل‌افزانی، م. (۱۳۸۹). بررسی و طراحی استراتژی‌های مناسب مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی (با استفاده از SWOT تکنیک Topsis). (پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت اجرایی). دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام‌نور، تهران.

برنامه‌ریزی راهبردی

Strategic Thinking	تفکر راهبردی
Threats, Opportunities, References & Competencies (TORC)	تهدیدها، فرصت‌ها منابع و قابلیت‌ها
Strength-Threats (ST)	راهبرد ST (نقاط قوت، تهدیدها)
Strength- Opportunity (SO)	راهبرد SO (نقاط قوت، فرصت‌ها)
Weakness- Opportunity (WO)	راهبرد WO (نقاط ضعف، فرصت‌ها)
Weakness- Threats (WT)	راهبرد WT (نقاط ضعف، فرصت‌ها)
Policy Design	طراحی خط‌مشی
Planning Processes	فرایندهای برنامه‌ریزی
The Strategic Planning Steering Committee (SPSC)	کمیته مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی
Lawrence	لورنس
Competitive Profile Matrix(CPM)	ماتریس بررسی رقابت
Quantitative Strategic Planning Matrix(QSPM)	ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی
Internal & External(IE)	ماتریس داخلی و خارجی
Competitive Advantage	مزیت رقابتی
Political, Economic, Social & Technological (PEST)	مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری
Benchmarking	معیار ارزیابی

nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

Chang, G. C. (2008). Strategic planning in education: Some concepts and methods. In *Directions in educational planning: symposium to honour the work of Françoise Caillods*. International Institute for Educational Planning.

Crisp, P. (1991). *Strategic planning and management*. Blagdon: Staff College.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2013). *Essentials of Strategic Management: Pearson New International Edition*. Pearson Higher Ed.

Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management (JoHESM)*, 2(2), 1-10.

Kotler, P. & Murphy, P.E. (1981). Strategic Planning for Higher Education, *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.

King, R. (2015). Association for Strategic Planning (ASP). Retrieved from: executivedirector @ strategyassociation.org.

O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2007), Formal strategic planning: Annual rain dance or wheel of success? *Strategic Change*, 16(1-2), 11-22.

Taylor, J., & Machado, M. D. L. (2006). Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 137-160.

سید یوسف حجازی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

فاطمه اسکوهی (دانشگاه تهران)

معادل‌ها

External Evaluation(EFE)	Factor	ارزیابی عوامل خارجی
Internal Evaluation(IFE) -	Factor	ارزیابی عوامل داخلی
Strategic Position and Action Evaluation(SPACE)		ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی
Association for Strategic Planning (ASP)		انجمن برنامه‌ریزی راهبردی
Sector Analysis		بخش تجزیه و تحلیل
Strategic Planning		برنامه‌ریزی راهبردی
Action Planning		برنامه‌ریزی عملی
Sustainability		پایداری
Peterson		پیترسون
Tightly Coupled		پیوند محکمی
Strength-Weakness-Opportunity- Threat (SWOT) analysis		تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات
Long Term Decision Making		تصمیم‌گیری بلندمدت