

## ارائه الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران

دکتر سید جمال‌الدین طیبی\*

### چکیده

نظام آموزش عالی ایران همانند دیگر سازمان‌های امروزی باید از دستاوردهای نوین دانش مدیریت، از جمله برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌جوید و طراحی، تدوین و اجرای چنین برنامه‌ای را به عنوان اولویتی اجتناب‌ناپذیر، مورد توجه قرار دهد. هدف از این اثر، ارائه الگویی از برنامه راهبردی است که بتواند به طور علمی و عملی و البته به سهولت در سطوح مختلف نظام آموزش عالی ایران از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری گرفته تا تمامی سازمان‌ها و مراکز آموزش عالی مربوط به کار گرفته شود و مکانیزم مدیریتی این نظام را متحول ساخته و توسعه دهد. نتیجه طراحی و اجرای یک برنامه راهبردی علمی در نظام آموزش عالی کشور تأثیر بارز و سازنده‌ای بر ارکان مدیریت آن باقی می‌گذارد و موجب پویایی و تعالی آن و تسریع تحقق اهداف و آرمان‌های توسعه ملی در این بخش می‌شود.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، نظام آموزش عالی ایران

---

\* استاد دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران (مسئول مکاتبات: [sgtabibi@yahoo.com](mailto:sgtabibi@yahoo.com))

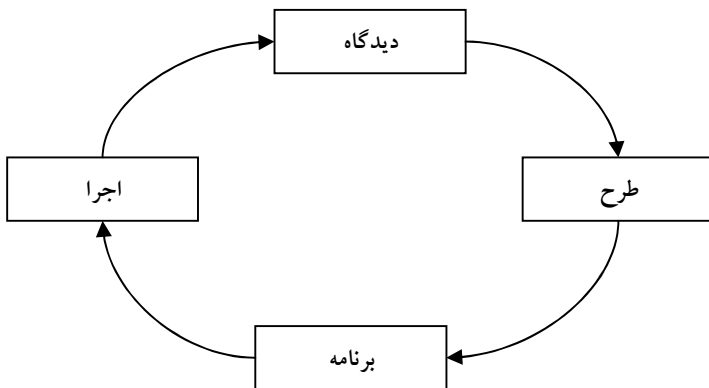
## مقدمه

دستاوردهای دنیای پیشرفته به ما آموخته است که برای ایجاد تحول اساسی در انسان‌ها، گروه‌ها، سازمان‌ها و به طور کلی جامعه، دانشگاه و دانشگاهی نقشی تعیین‌کننده و سرنوشت‌ساز دارند. در واقع، دانشگاه جایگاه اندیشه است و دانشگاهی مسلط بر دانش تخصصی می‌تواند برای حل مسائل روزمره و تحقق اهداف و آرمان‌های آتی توسعه ملی، هم اندیشه کند و هم به سطوح مختلف مدیریتی جامعه مشاوره دهد. به منظور ایفای چنین نقشی، لازم است که در وهله نخست، دانشگاه خود متحول شود و از مدیریت نوین بهره جوید و سپس در صدد متحول ساختن جامعه بر اساس موازین علمی برآید. دستیابی به چنین هدفی در گرو پرداختن به مهم‌ترین رکن مدیریت در دنیای امروز، یعنی برنامه‌ریزی راهبردی است. به طور کلی، تحول و تغییر لازمه اعتلای هر سازمان است و چنانچه سازمانی وضع موجود خود را تغییر ندهد، پایداری و بقا نخواهد داشت. سازمان‌ها به مدیران و رهبرانی نیاز دارند که در تمام سطوح و نه تنها در ایجاد تغییرات، بلکه در سازگاری وضعیت روحی کارکنان با شرایط و تغییرات جدید ملی و بین‌المللی مهارت داشته باشند و تصمیمات و جهت‌گیری آنها برای آینده، ملهم از برنامه راهبردی علمی باشد. بدون شک هر سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در درازمدت باقی بماند. یک عامل مهم تعیین‌کننده در گرو این است که سازمان چگونه برای آینده خود برنامه‌ریزی می‌کند و از فرصت‌ها بهره می‌جوید.

برنامه‌ریزی راهبردی فرایند طراحی آینده‌ای مطلوب برای یک سازمان است و تعیین منابع دستیابی بدان. از طریق تحلیل وضعیت سازمان و با توجه به توانمندی‌های داخلی سازمان و امکانات محیطی، رهبری سازمان می‌تواند راهبردهایی را برای متحول ساختن سازمان از شرایط موجود به آینده‌ای مطلوب تدوین کند. در محیط فعالیت هر سازمان عواملی وجود دارد، قابل کنترل و غیرقابل کنترل که بدون شک بر توفیق آتی سازمان اثر می‌گذارند.

مدیران ارشد سازمان‌ها باید در راستای رهبری مسایل مربوط به ایجاد تغییرات و تحولات و مدیریت انسان‌های زیرمجموعه خود در سازمان تحت سرپرستی خویش تلاش کنند. چنین مدیرانی برای این دو نقش نمی‌توانند بدون برنامه‌ریزی امید توفیق داشته باشند. قدر مسلم، در تغییراتی که با مدیریتی ناکارآمد، ناآگاه و حداقل کم‌توجه

به موازین علمی از جمله برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی صورت می‌پذیرد، احتمال تحولات موفق و منتهی به توسعه پایدار کاهش می‌یابد. در فرایند متحول ساختن هر سازمانی از جمله دانشگاه و مراکز آموزش عالی چهار مرحله کلیدی زیر به چشم می‌خورد:



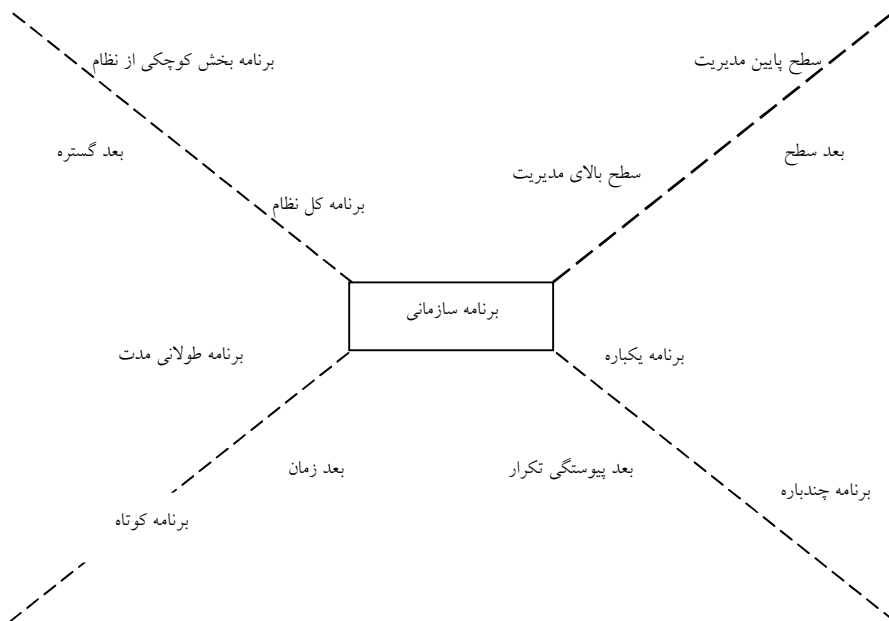
نادیده گرفتن هر کدام از این موارد می‌تواند کل فرایند تحول را با مشکل مواجه کند. طی برنامه‌ریزی وضعیت آینده و تدوین تئوری طرح‌ریزی وضعیت آینده، جنبه علمی به خود می‌گیرد. به نظر دانشمند برجسته مدیریت، «پیتر دراگر»<sup>1</sup> «برنامه‌ریزی گسترده به تصمیمات آینده نمی‌پردازد، بلکه در آینده به تصمیمات کنونی می‌پردازد». او معتقد است که «مهم‌ترین برنامه، تنها برنامه‌ای است که با نیت‌های مطلوب سر و کار داشته باشد، و گرنه در هنگام عمل رو به تباهی می‌گذارد. تمایزی که یک برنامه را قادر به تولید نتایج پربار می‌سازد، تعهدی است که افراد کلیدی در کار روی وظایف ویژه خود دارند. محک یک برنامه این است که آیا مدیریت به راستی منابع را برای انجام فعالیت‌هایی به کار می‌برد که در آینده نتایج ارزنده به بار بیاورند. اگر چنین تعهدی ایجاد نشود، آنچه که در حقیقت وجود دارد فقط قول و امیدواری است، اما از برنامه راهبردی واقعی خبری نیست».

برنامه‌ریزی شامل فرایند تصمیم‌گیری یک سازمان است که چگونه می‌تواند به جایی که مایل است برسد و چه کار کند که اهدافش تحقق یابد. برنامه‌ریزی مهم‌ترین

بخش مدیریت است، بدون توجه به اینکه سازمان به چه نحو اداره می‌شود و در سازمان‌های بزرگ و کوچک امر برنامه‌ریزی مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. «کست» و «روزنویگ» خاطر نشان کرده‌اند که یک برنامه دارای چهار بعد اصلی

به شرح زیر است:

1. پیوستگی تکرار،
2. زمان،
3. گستره،
4. سطح،



(Source: Certo & Certo, Modern Management, P.205)

### برنامه راهبردی

«برنامه راهبردی» واژه و مفهوم تازه‌ای نیست. این اصطلاح در دهه 1970 برای اولین بار مورد استفاده قرار گرفت و مفهوم آن این بود که گروهی از برنامه‌ریزان راهبردی، «برنامه راهبردی» را کم و بیش ابداع کنند و سپس سعی کنند آن را به تصمیم‌گیران

ارشد در سازمان‌های مختلف بفروشد. «گوداشتاین»، «نولان» و «فیفر» معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که رهبران یک سازمان، آینده را پیش‌بینی می‌کنند و برای رسیدن به آن اهداف، شیوه‌ها و اقدامات لازم را تدوین می‌کنند.

برای آنکه برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر باشد، باید مورد قبول تمام کارکنانی واقع شود که در نهایت قرار است آن را اجراء و پایش کنند و مسئول نتایج آن باشند. برنامه راهبردی نقشه راه اجرای مستمر ایجاد تحول در سازمان و حصول اطمینان نسبت به آینده است.

این برنامه وسیله مستحکمی است که مدیران ارشد را بین معتقدان به ایجاد تغییر و تحول و اشخاص نامعتقد یا مخالف تغییر و تحول، هدایت می‌کند. لازم به ذکر است که تهیه برنامه راهبردی و علاقه مدیریت عالی سازمان اگرچه برای تغییرات راهبردی لازم است، ولی کافی نیست و رمز موفقیت برنامه راهبردی در گرو اجرای آن است.

بر اساس الگوی «دیویس فاگ» و رموز 18 گانه او در اجرای برنامه راهبردی، پنج مقوله گسترده به شرح زیر مطرح است:

1. ایجاد نظام مسئولیت‌پذیری،
2. اقدام برای توانمندسازی و متحد کردن،
3. تثبیت سازمان،
4. فراهم آوردن محیطی که کارکنان و افراد بتوانند به بهترین وجه کار کنند،
5. قضاوت کردن و پاداش دادن.

«لوسیر» خاطر نشان می‌سازد که برنامه‌ریزی راهبردی شامل فرایند توسعه رسالت و اهداف بلندمدت و تصمیم‌گیری ابتدایی درباره نحوه تحقق آن اهداف است. برنامه‌ریزی راهبردی، به طور کلی دوره‌ای پنج ساله را در بر می‌گیرد و هر سال مورد تجدیدنظر قرار داده می‌شود.

تعداد سازمان‌هایی که به برنامه‌ریزی راهبردی رو می‌کنند، روز به روز افزایش می‌یابد و به ویژه سازمان‌های غیرانتفاعی در این باره بیشتر تلاش می‌کنند. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌باید متمرکز بر شرایط خارجی و قدرمسلّم بر اساس قابلیت‌های سازمان شکل گیرد و معمولاً شش ماه طول می‌کشد تا هر سازمانی اولین برنامه راهبردی خود را آماده کرده و برای انتشار آماده سازد.

به طور خلاصه، یک برنامه راهبردی موفق:

- نتیجه یک فرایند برنامه‌ریزی خواهد بود که از حمایت کامل مدیر و تیم اجرایی سازمان برخوردار است؛
  - میزان مشارکت تمام کارکنان سازمان را منعکس می‌کند؛
  - شامل یک بیانیه رسالت خواهد بود که بیان می‌کند سازمان در چه کسب و کاری فعالیت می‌کند؛
  - شامل یک دورنمای الهام‌دهنده و چالشی است؛
  - دارای مقاصد SMART<sup>1</sup> است؛
  - شامل یک مجموعه متوازن از شاخص‌های سنجش عملکرد است که نتایج کلیدی اهداف را به دقت منعکس می‌کند.
- باید اذعان کرد که برنامه‌ریزی راهبردی ساده‌ترین فرایند برای نیل به مقصد نیست، ولی به مرور زمان ساده می‌شود. چرا؟ زیرا، برنامه‌ریزی راهبردی عقل سلیم است. این برنامه یک دوراندیشی است و در عین حال واقع‌بینانه می‌باشد. این برنامه آینده مطلوب و قابل دسترسی را پیش‌بینی می‌کند و ساختاری برای تصمیم‌گیری عملی و در عین حال الهام‌بخش به وجود می‌آورد.
- برنامه‌ریزی راهبردی حتی اگر یک ضرورت تلقی نشود، دلایل مثبت بسیاری وجود دارد که سازمان‌ها را به دست زدن بدان ترغیب می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی، حداقل ویژگی‌های زیر را داراست:
1. نوعی برنامه‌ریزی برای تحول در محیط‌های دشوار است؛
  2. مدیریتی برای حصول نتایج است؛
  3. یک ابزار مدیریتی ضروری است؛
  4. آینده‌مدار است؛
  5. قابلیت سازگاری دارد؛
  6. برای حمایت از مشتری ضروری است؛
  7. روابط را تقویت می‌کند.

---

1. Specific, Measurable, Attainable, Reasonable, Time-bounded

روی هم رفته، یک برنامه راهبردی موفق، سؤالات زیر را مطرح کرده و به آنها پاسخ می‌دهد:

1. اکنون کجا هستیم؟
2. می‌خواهیم به کجا برویم؟
3. چگونه پیشرفت خود را ارزیابی کنیم؟
4. چگونه به هدف مورد نظر برسیم؟
5. چگونه پیشرفت خود را ردیابی کنیم؟

### برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزش عالی

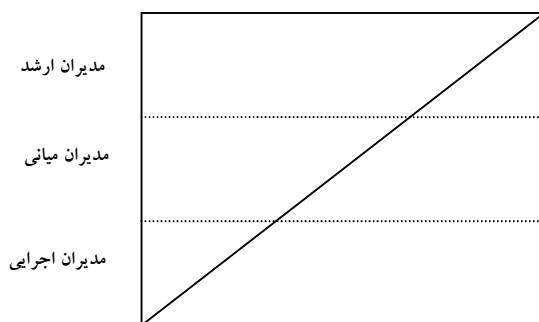
در دنیای امروز، آگاهی از برنامه‌ریزی منحصر به مدیران ارشد، میانی و اجرایی سازمان‌ها نیست و به تک تک انسان‌ها مربوط می‌شود. هرچه دامنه فعالیت انسان‌ها و مسئولیت‌های مدیریتی آنان گسترش یابد، تسلط بر برنامه‌ریزی به ویژه برنامه‌ریزی راهبردی و نحوه تدوین و اجرای آن غیر قابل اجتناب‌تر می‌شود.

در بخش آموزش عالی کشور که مرکز دانش و اندیشه و نشر دستاوردهای نوین علمی محسوب می‌شود، انتظار می‌رود که اولین بعد حیاتی مدیریت نوین، یعنی برنامه‌ریزی راهبردی به خوبی و با شیوه علمی به کار گرفته شود تا به تدریج برای دیگر سازمان‌های دولتی و خصوصی، الگویی قابل اعتماد و آینده ساز تلقی شده و مورد استفاده قرار گیرد. تجارب سازمان‌های مختلف در آمریکا طی دهه 1980 و در اروپا طی دهه 1990 نمایانگر این واقعیت است.

فارغ از ارائه هرگونه نقد و ارزیابی از نحوه طراحی و تدوین و به‌کارگیری احتمالی برنامه راهبردی در سطوح سه‌گانه نظام آموزش عالی کشور، خاطر نشان می‌سازد که الگوی زیر می‌تواند به صورت الگویی علمی و قابل اجراء برای این بخش مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

اگر قرار است مدیران ارشد و میانی هر سازمان به ویژه نظام آموزش عالی در کار و مسئولیت خویش موفق باشند و به عنوان راهبردهای قابل عمل کنند، باید برنامه‌ریزی راهبردی را به طور اصولی فراگرفته، آن را تدوین کرده، و به خوبی این برنامه را به اجراء گذارند. مدیران در سطوح مختلف به نوعی با امر برنامه‌ریزی سر و کار دارند، اما در قیاس با یکدیگر هرچه سطح مدیریت بالاتر باشد، میزان پرداختن به

برنامه‌ریزی به نحو چشمگیری افزایش می‌یابد. نمودار زیر نشان‌دهنده میزان درگیری مدیران سطوح مختلف با امر برنامه‌ریزی راهبردی است:



میزان زمانی که صرف برنامه‌ریزی می‌شود.

(Source: Certo & Certo, Modern Management, P. 195)

### ارائه الگو

با توجه به اشاراتی که از چارچوب نظری اندیشمندان و نویسندگان مختلف در امر برنامه‌ریزی راهبردی به عمل آمد و لزوم حیاتی طراحی و تدوین برنامه راهبردی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مرحله نخست و سپس تحقق این برنامه در دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات و سازمان‌های زیرمجموعه این وزارت، در زیر به طراحی یک برنامه راهبردی برای این بخش می‌پردازد.

با توجه به تجربه چندین ساله در طراحی و تدوین برنامه راهبردی چند معاونت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و تعدادی از دانشگاه‌های متبوع بر اساس الگوهای مورد اشاره در کتاب برنامه‌ریزی راهبردی، الگوی زیر برای نظام آموزش عالی کشور ارائه می‌شود.

نظام آموزش عالی ایران از ماهیتی متمرکز برخوردار است و برای آنکه برنامه‌ریزی راهبردی این نظام در سطوح مختلف بتواند به خوبی طراحی و به مرحله اجراء گذاشته شود، باید از سطح وزارت آغاز شده و در مراحل بعد به دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، و دیگر مؤسسات زیرمجموعه واحدهای میانی (دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها) بر اساس برنامه راهبردی دو سطح بالاتر و ملحوظ داشتن اهداف و راهبردهای تدوین‌یافته این دو سطح بالایی، اقدام به طراحی و تدوین برنامه راهبردی خویش کند.



بر اساس تحلیلی که در کتاب برنامه‌ریزی راهبردی صورت گرفته است، برنامه‌ راهبردی بر آن است که سه نکته اساسی برای سازمان به دقت روشن و تعیین کند.

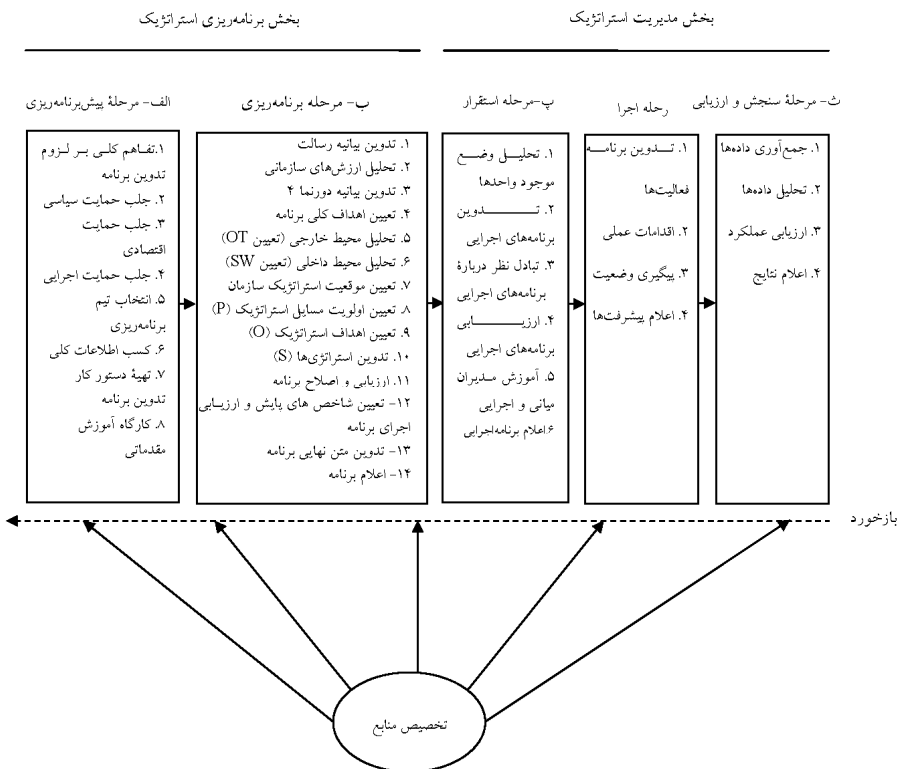
**P → O → S**

P (Problem strategic) = مهم‌ترین مسائل راهبردی که پیش روی سازمان قرار دارد و سازمان مایل است این اولویت‌مسائل محدود و قابل پرداختن طی 4-5 سال آتی مورد توجه قرار دهد.

O (Strategic Objectives) = اهداف راهبردی که سازمان برای حل آن‌مسائل تعیین می‌کند.

S (Strategies) = مهم‌ترین راه‌های رسیدن به اهداف راهبردی تعیین شده.

### الگوی پیشنهادی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی برای نظام آموزش عالی ایران



به طوری که در الگوی ارائه شده مشاهده می شود، دو مرحله به برنامه ریزی راهبردی تخصیص یافته و سه مرحله به مدیریت راهبردی مربوط است. منابع لازم بر اساس میزان تلاشی که در هر یک از مراحل پنج گانه انجام می گیرد، تخصیص می یابد. بخش برنامه ریزی راهبردی در این الگو شامل مراحل زیر است:

الف) در مرحله پیش برنامه ریزی، اصل غالب عبارت است از تفاهم و توافق اصولی بر لزوم تدوین برنامه راهبردی، چه آن که نبود چنین تفاهمی موجب می شود که اتخاذ تصمیمات هماهنگ و انتخاب راه مشترک به درستی صورت نپذیرد. جلب حمایت های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در گرو آگاهی به امتیازات برنامه ریزی راهبردی و اعتقاد به دستاوردهای سازنده آن و تداوم اهتمام برنامه تدوینی حتی در صورت تغییر در مدیریت کلان سازمان است. بنابراین، در تمامی سازمان های پیشرفته به ویژه دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، ارشدترین مدیر سازمان (C.E.O.)<sup>1</sup> حتماً مشارکت فعال در برنامه ریزی راهبردی دارد. این امر موجب می شود که معاونان وزارت یا معاونان دانشگاه و مدیران کل با مشاهده به عزم راسخ و اعتقاد مقام مافوق به طور فعال در جلسات برنامه ریزی شرکت کرده و حامی سیاسی برنامه می شوند.

برنامه ریزی راهبردی، امری است شکیبایی طلب، وقت گیر و به صورت کار و تلاشی است اضافه بر انجام وظایف و مسئولیت های محوله به مدیران ارشد و میانی و لازم است که برای مدت شش ماه به طور مستمر و پیگیر در طراحی و تدوین برنامه مشارکت داشته باشند؛ بنابراین، برای انجام جدی این تلاش شش ماهه نیاز به اعتبار مالی قابل ملاحظه است تا براساس ضوابط از قبل تعیین شده به دست اندر کاران تدوین برنامه راهبردی و مشاوران علمی و اجرایی پرداخت لازم صورت پذیرد. چنین اعتباری می باید از قبل تخصیص یابد تا دغدغه ای نسبت به حمایت اقتصادی لازم از برنامه بروز نکند.

آماده سازی بستر اجرایی لازم و آگاهی دادن به نیروهای پشتیبانی برنامه ریزی راهبردی در سازمان، اعم از وزارت یا دانشگاه و پژوهشگاه، به منظور جلب حمایت اجرایی و جلوگیری از هرگونه غفلت یا سهل انگاری و نادیده انگاشتن امر مهم برنامه ریزی راهبردی در زمره ابتدایی ترین اقدامات مهمی است که می باید صورت پذیرد.

---

1. Chief Executive Officer

در انتخاب تیم برنامه‌ریزی راهبردی، باید سعی شود تعداد افراد تیم از 15 نفر تجاوز نکند، ترجیحاً 11-13 نفر و از بین ارشدترین مدیران سازمان گماشته شوند. مدیرانی که کلیدی‌ترین و حساس‌ترین پست‌های سازمانی را در اختیار دارند، باید در اولویت انتخاب قرار گیرند.

اطلاعات کلی و جامع در مورد سازمان آموزش عالی باید در اختیار تیم برنامه‌ریزی قرار گیرد و فرصت کافی و البته زمان‌بندی‌شده، به آن داده شود تا با آگاهی و شناخت واقعی از سازمان متبوع به امر برنامه‌ریزی بپردازد. در گام بعدی مرحله پیش‌برنامه‌ریزی، لازم است تیم برنامه‌ریزی اقدام به تدوین دستورالعمل اجرایی زمان‌بندی‌شده دقیق برای تدوین برنامه راهبردی طی مدت 6 ماه بکند.

در آخرین گام از این مرحله، برگزاری کارگاه آموزش مقدماتی برای تیم برنامه‌ریزی و دیگر دست‌اندرکاران آتی تدوین و حتی اجرای برنامه اجتناب‌ناپذیر است. اهمیت چنین کارگاهی با توجه به داشتن دید مشترک و انجام کار گروهی و رعایت اصول علمی و کارشناسی بارزتر می‌شود.

ب) در مرحله برنامه‌ریزی راهبردی باید 14 گام اساسی به ترتیب برداشته شود.

■ بیانیه رسالت<sup>1</sup> حاکی از فلسفه وجودی سازمان آموزش عالی و مهم‌ترین وظایفی است که باید به انجام برساند و نسبت به انجام آن متعهد است؛

■ تحلیل ارزش‌های سازمانی<sup>2</sup> ملهم از ارزش‌های فردی، گروهی، ذی‌نفعان، و جامعه باید به نحوی صورت پذیرد که به هنگام تدوین بیانیه دورنما<sup>3</sup>، تصویری واقعی از رسالت و ارزش‌های سازمان ارائه‌شده باشد و بر پایه آن دورنمای سازمان ترسیم شود؛

■ بیانیه دورنما، حاوی ایده‌آل‌های قابل حصول سازمان در انتهای برنامه 4-5 ساله است. تدوین این بیانیه باید بر پایه رسالت، ارزش‌ها، سابقه، ظرفیت و عوامل محیطی سازمان آموزش عالی صورت پذیرد. به هر حال، این بیانیه گویای آن است که سازمان به کجا و چه چیز آرزو دارد برسد و برایش تلاش می‌کند. سه گام قبلی منتهی به تدوین اهداف کلی برنامه راهبردی می‌شود.

1. Mission Statement

2. Organizational Values

3. Vision Statement

در تحلیل محیط<sup>1</sup> لازم است که حتماً بر اساس مدل تحلیل SWOT<sup>2</sup> صورت پذیرد، نقاط قوت و ضعف سازمان آموزش عالی و فرصت‌ها و تهدیداتی که از خارج رویا روی سازمان قرار دارد به درستی تحلیل شود.

بلافاصله پس از تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان، لازم است موقعیت راهبردی سازمان آموزش عالی مشخص گردد تا روشن شود در کدامیک از شرایط تهاجمی، رقابتی، دفاعی و یا احتیاطی قرار دارد.

از دل تحلیل وضع موجود، P یعنی اولویت مسایل راهبردی که سازمان آموزش عالی با آن مواجه است، اعم از مسایل مبتلا به فعلی یا مشکلاتی که در روند اجرای برنامه در طول 4-5 سال بعدی بروز می‌کند، بیرون می‌آید.

در گام بعدی، لازم است به تعیین اهداف راهبردی که برای حل هر یک از مسائل راهبردی قابل تصور است، اقدام شود.

تدوین راهبردهای لازم به منظور رسیدن به هر هدف راهبردی خاص، در گام بعدی صورت می‌پذیرد.

در یازدهمین گام در مرحله برنامه‌ریزی راهبردی، اقدام به ارزیابی برنامه به صورت خطی بازگشتی از تمام مراحل قبلی به عمل می‌آید و اصلاحات احتمالی لازم بر مفاد برنامه راهبردی انجام می‌گیرد.

سپس، شاخص‌های لازم برای کنترل برنامه در حال اجراء، یعنی شاخص‌های پایش و ارزیابی برنامه می‌باید تعیین شود. قطعاً، برنامه راهبردی‌ای موفق خواهد بود که شامل مجموعه‌ای متوازن از شاخص‌های سنجش عملکرد باشد تا نتایج کلیدی اهداف را به دقت بازتاب دهد. در نهایت، متن نهایی برنامه تدوین یافته و به طور رسمی اعلام می‌شود و کار برنامه‌ریزی راهبردی در اینجا خاتمه یافته تلقی می‌شود. قدر مسلم، متن برنامه در اختیار مدیران بخش‌های مختلف سازمان برای اجراء قرار می‌گیرد.

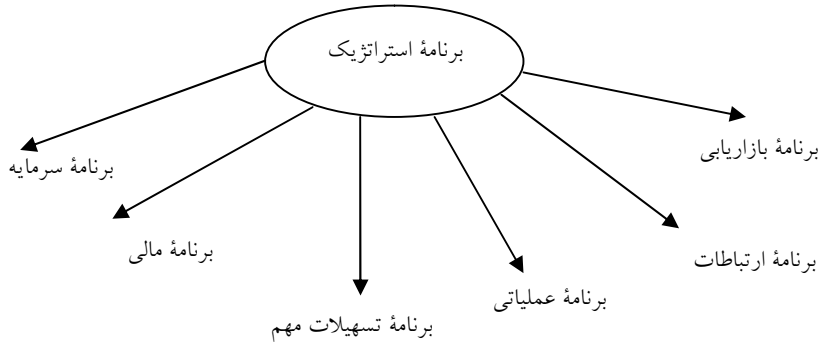
در اینجا لازم است خاطر نشان سازد که زیرمجموعه برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌های دیگری می‌باید تدوین شود و به مرحله اجراء گذاشته شود تا تحقق اهداف برنامه راهبردی سازمان به خوبی انجام پذیرد.

---

1. Situational Analysis

2. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

در نمودار زیر به برنامه‌هایی از این دست اشاره شده است



(Source: Buchbinder and Shanks, in to H.C. Management, P.37)

گرچه، در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی بحثی از اجراء وجود ندارد و کلیه مراحل اجرای این برنامه و عملیاتی‌شدن آن در قالب مدیریت راهبردی صورت می‌پذیرد، در الگوی پیشنهادی بخش مدیریت راهبردی شامل سه مرحله استقرار، اجراء و سنجش و ارزیابی قابل ملاحظه است.

### نتیجه‌گیری

طراحی و تدوین برنامه راهبردی در سازمانی به اهمیت و عظمت آموزش عالی کشور، امری است حیاتی و تجارب سازمان‌های مشابه جهانی و بخش بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و همچنین دیگر بخش‌های میهن که بدین مهم پرداخته‌اند، حاکی از اهمیتی است سرشار بر استفاده از این برنامه. چنین برنامه‌ای می‌باید به طور کاملاً علمی و جدی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای هر دوره مرتبط به برنامه توسعه ملی به کار گرفته شود. وقوع این پدیده در آن وزارت، بستر علمی و اجرایی لازم را برای گسترش فرهنگ برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌جویی از امتیازات ناشی از آن نه تنها در دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی فراهم می‌سازد، که الگو و مظهر قابل رجوع و اعتمادی برای دیگر سازمان‌های کشور، اعم از بخش‌های دولتی و خصوصی خواهد بود.

قطعاً، برای آنکه تمامی سازمان‌ها و مراکز آموزش عالی کشور قادر شوند که با شیوه‌های علمی و اجرایی مطلوب به تدوین و اجرای برنامه راهبردی و مدیریت

مربوط بدان به درستی پردازند، راه درازی در پیش است و زمان بر می‌باشد. لیکن، در سایه آموزش مستمر و آگاهی دادن به مدیران ارشد، میانی و اجرایی این نظام و اصرار و ابرامی که لازمه تحول و توسعه در ارکان مدیریتی آن وجود دارد، می‌تواند روند تحقق تدوین و اجرای برنامه راهبردی در بخش آموزش عالی کشور را تسریع کند.

## منابع

- طیبی، سید جمال‌الدین و ملکی، محمدرضا (1382). برنامه‌ریزی استراتژیک. چاپ دوم، انتشارات ترمه، تهران: پیشگفتار.
- طیبی، سید جمال‌الدین و ملکی، محمدرضا (1383). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. سیمای فرهنگ، تهران: ص 13.
- طیبی، سید جمال‌الدین. ملکی، محمدرضا (1383). برنامه‌ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد، ترجمه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، سیمای فرهنگ، تهران: ص 9.
- فاگ، دیویس (1383). اجرای برنامه استراتژیک، ترجمه سید جمال‌الدین طیبی، محمدرضا ملکی، علی‌ماهر، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، سیمای فرهنگ، تهران: ص 7.
- ولز، دنیس لیندسی. مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد (1383). ترجمه سید جمال‌الدین طیبی و محمدرضا ملکی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، سیمای فرهنگ، تهران: ص 4.

- Casciani, Susan J. (2007). *Strategic Planning in Introduction to Health Care Management*. written by Sharon B. Buchbinder and Nancy H. Shanks, Jones and Bartleth Publishers, Boston, U.S.A, p.59.
- Certo, Samuel C. Certo, S. Trevis. *Modern Management*. 10<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Inc. New Jersey, U.S.A., p.134.
- Chalcraft, Garin (1995). *Like All Good Things, Strategic Planning Takes a Little Time*. Brandweek, February 20, pp. 17-18.
- Kast, Fremont E. Rosenzweig, James E. (1970). *Organization and Management: A System Approach*. Mc Graw-Hill, New York: pp. 443-449.
- Lussier, Robert N. (1977). *Management: Concepts, Applications, Development*. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, U.S.A.: p. 139.