


Presenting a strategic planning model in educational organizations (a meta-synthesis study)

Mehdi Bagheri Heshi

Assistant Professor of the Department of Strategic Knowledge Management at the Supreme National Defense University, Tehran, Iran.

Bagheri_me@ut.ac.ir

 0000-0002-6780-7672

Abstract

Background and Objective: The use of strategic planning has been raised as a necessity in governments, organizations and societies. The educational system, like other organizations today, needs to benefit from new knowledge achievements, including strategic planning, and consider the design, development and implementation of such a program as an inevitable priority. This article aims to present a strategic planning model in educational organizations.

Method: In this research, through a qualitative meta-synthesis approach, more than 80 scientific documents and studies published in reputable domestic and foreign scientific databases were reviewed and analyzed based on the seven-step method of Sandelowski and Barso. After assessing the quality of expression (validity and reliability) using Cohen's Kappa index (89.1%), the dimensions and components of the strategic planning model in educational organizations were assessed.

Findings and Results: From a total of more than 80 documents related to the research topic, 26 studies were selected and analyzed using the critical appraisal skills scale. Based on the findings of this study, the strategic planning model in educational organizations includes the dimensions of formulation (173 components), implementation (37 components), and evaluation (16 components).

Keywords: Planning, strategy, educational strategic planning process, strategic models.

ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی (مطالعه‌ای فراترکیب)^۱

مهدی باقری هشی

استادیار گروه مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.
Bagheri_me@ut.ac.ir 0000-0002-6780-7672

چکیده

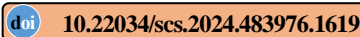
زمینه و هدف: بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح شده است. نظام آموزشی همانند دیگر سازمان‌های امروزی لازم است از دستاوردهای نوین دانش از جمله برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌بردار و طراحی، تدوین و اجرای چنین برنامه‌ای را به‌عنوان اولویتی اجتناب‌ناپذیر، مورد توجه قرار دهد. این مقاله با هدف، ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی تهیه گردیده است.

روش: در این پژوهش از طریق رویکرد کیفی فراترکیب بیش از ۸۰ سند علمی و مطالعه منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی بررسی و مبتنی به روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و پس از احصاء کیفیت ابراز (روایی و پایایی) با استفاده از شاخص کاپای کوهن (۸۹/۱ درصد) ابعاد و مؤلفه‌های مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی احصاء شد.

یافته‌ها و نتایج: از مجموع بیش از ۸۰ سند مرتبط با موضوع پژوهش، تعداد ۲۳ پژوهش با مقیاس مهارت‌های ارزیابی انتقادی انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی شامل ابعاد تدوین (۱۷۳ مؤلفه)، اجراء (۳۷ مؤلفه) و ارزیابی (۱۶ مؤلفه) می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، راهبرد، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی، مدل‌های راهبردی.

شاپای الکترونیک: X۶۵۵-۲۵۸۸ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه علمی راهبرد اجتماعی فرهنگی



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظرهای مطرح‌شده در متن آن، به‌عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله می‌باشد و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه راهبرد اجتماعی فرهنگی نمی‌باشد.

۱. این یک مقاله دسترسی آزاد تحت مجوز به شرح زیر:

مقدمه و بیان مسئله

لازمه اعتلای هر سازمانی، ایجاد تغییر و تحول^۱ است و چنانچه سازمانی وضع موجود خود را تغییر ندهد، پایداری^۲ و بقا نخواهد داشت. بدون شک سازمانی موفق خواهد بود که بتواند در درازمدت باقی بماند؛ از این رو، از جمله عوامل مهم تعیین کننده آن، این است که سازمان چگونه برای آینده خود برنامه ریزی کرده و از فرصت‌ها بهره ببرد. برای انجام این امر مهم، سازمان لازم است برنامه ریزی راهبردی^۳ را در دستور کار خود قرار دهد. در این راستا، سازمان‌های آموزشی از جمله سازمان‌های مهم و مؤثر برای توسعه و تحول در جهان امروز به‌شمار می‌روند. سازمان‌هایی که الگوی کلیه نهادها، مؤسسات و سازمان‌های رسمی جامعه برای تبدیل انسان‌های کم‌تجربه و مستعد به انسان‌های سالم، خلاق، بالنده^۴، متعادل و رشد یافته‌اند و از دیگر سو تأمین‌کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در سطوح مختلف در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... هستند (پورکریمی و دیگران، ۱۳۹۹). بخش مهم و بزرگی از این مسئولیت به‌عهده سازمان‌های آموزشی است که به‌دلیل تغییرات وسیع و گسترده و همچنین بالابودن تقاضای اجتماعی و با در نظر گرفتن موانع، محدودیت‌ها و چالش‌های نوین، آموزش امری ضروری بوده که این کار مستلزم تدوین برنامه راهبردی در این زمینه است. با توجه به اینکه رسالت برنامه ریزی راهبردی آموزشی در جهت ساختن آینده‌ای مطلوب برای افراد گروه‌ها سازمان‌ها و جامعه است، هرگونه برنامه ریزی نادرست رسیدن به مقصد را نسبت به زمان حال با مشکل مواجه می‌کند (Goette; Woodard & Young, 2008)؛ چراکه در برنامه ریزی راهبردی با ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان باید به‌سوی آینده مطلوب گام بردارد؛ بنابراین باید ضعف‌ها، قوت‌ها، توانمندی‌ها و رسالت‌های سازمان شناسایی شود. در واقع تجزیه و تحلیل وضعیت و عملکرد سازمان در گذشته و زمان حاضر تعیین کردن جهت هدایت برنامه‌ها و عملیات سازمان پیش‌بینی آینده مطلوب ارائه راه‌هایی برای دستیابی به مأموریت و هدف‌های مطرح شده فرایندهایی است که در برنامه ریزی راهبردی لازم است، طی شود.

در این راستا، سازمان‌های امروزی به‌ویژه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی،

-
1. Change and transformation
 2. Sustainability
 3. Strategic planning
 4. Boomer

باتوجه به شرایط خاص کشور، متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و فناورانه هستند و همواره با این عوامل تأثیرگذار خارجی، محیط درونی آنها هم تغییر می‌کند. با این حال، در برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان‌های آموزشی نوعی سیستم پویا^۱ هستند که تأثیراتی از محیط بیرونی پذیرفته و متقابلاً تأثیرگذار بر محیط بیرون است. با وجود این، برنامه‌ریزی راهبردی فرایند طراحی آینده‌ای مطلوب برای یک سازمان است. این کار از طریق تحلیل وضعیت سازمان و باتوجه به توانمندی‌های داخلی سازمان و امکانات محیطی صورت می‌پذیرد که رهبری سازمان می‌تواند راهبردهایی را برای متحول ساختن سازمان از شرایط موجود به آینده‌ای مطلوب تدوین کند. طبق نظر «پیتر دراکر^۲» برنامه‌ریزی گسترده به تصمیمات آینده نمی‌پردازد بلکه در آینده به تصمیمات کنونی می‌پردازد؛ بنابراین برنامه‌ریزی شامل فرایند تصمیم‌گیری یک سازمان است که چگونه می‌تواند به جایی که مایل است برسد و چه کار کند که اهدافش تحقق یابد. همچنین برنامه‌ریزی اولین و مهم‌ترین فرایند 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 (طیبی، ۱۳۸۹). از این رو، این پژوهش با هدف ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی درصدد است چگونگی احصاء و تدوین مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی را با بررسی مطالعات صورت گرفته با رویکرد کیفی فراترکیب تبیین کند.

۱. هدف پژوهش

نظر به اینکه امروزه بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ضرورت در دولت‌ها، سازمان‌ها و جوامع مطرح گردیده و نقش سازمان‌های آموزشی برای توسعه و تحول^۳ آنها از سوی پژوهشگران ضرورتی اجتناب‌ناپذیر معرفی گردیده است؛ از این رو، این پژوهش با هدف کلی به شرح زیر تهیه شده است:

- ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی.

۲. سؤال پژوهش

با وجود این، در پاسخ به گزاره مسئله پژوهش، با مطالعه و بررسی پژوهش‌های

1. Dynamic system
2. Peter Drucker
3. Development and transformation

منتخب صورت گرفته مبتنی بر روش کیفی فراترکیب، سؤال کلی پژوهش به شرح زیر است: مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی چگونه است؟

۳. پیشینه پژوهش

شجاعی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به ارائه چهارچوبی تلفیقی جهت تدوین راهبرد در مؤسسه آموزش عالی آزاد راشد پرداختند. براین اساس، مدل تلفیقی ارائه شده مبتنی بر SWOT، QFD، BSC، EFQM بوده که برای حل مشکل اولویت‌بندی برنامه‌ها راهبردی و فرموله کردن راهبرد در مؤسسه می‌تواند استفاده شود.

ناظمی (۱۳۸۹)، در پژوهشی که جهت به‌کارگیری مدل ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی فازی و تحلیل SWOT دانشگاه فردوسی مشهد در برنامه‌ریزی راهبردی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد پرداخت دریافت که نقاط قوت فرصت تهدید و ضعف به ترتیب از بیشترین اهمیت در برنامه‌ریزی راهبردی و تحلیل محیطی برخوردار بوده‌اند. در مجموعه نقاط، ضعف نداشتن مجله علمی پژوهشی در بیشتر گروه‌های آموزشی در مجموعه نقاط قوت وجود رشته‌های مهم کاربردی در دانشکده در مجموعه فرصت‌های محیطی تقاضای فارغ‌التحصیلان سایر رشته‌ها برای ادامه تحصیل در رشته‌های دانشکده و در مجموعه تهدیدها توجه ناکافی به منزلت دانشگاهیان، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

خوبیاری (۱۳۸۹)، در پژوهشی که به امکان‌سنجی برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش متوسطه شهرهای اصفهان و شیراز پرداخت، دریافت که از دید مدیران ستادی و صفی میزان امکان تمرکززدایی تفکر راهبردی بازنمایی بازسازی و بازآفرینی در آموزش متوسطه دو استان پایین‌تر از حد متوسط است.

فیروزآبادی و آقااحمدی (۱۳۸۸)، در پژوهشی که به ارائه فرایند مناسب برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی تربیت‌محور با تأکید بر دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح پرداختند با تعیین نیازهای آموزشی دیدگاه‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی و بررسی نظرهای صاحب‌نظران در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی و همچنین بررسی انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی تربیتی و آموزشی تدوین شد.

ماپولانگا^۱ (۲۰۱۳)، در پژوهشی که به مطالعه طرح‌های راهبردی دانشگاه مالوای پرداخت، دریافت که طرح‌های راهبردی جاری همه برنامه‌ریزی‌ها، بودجه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های دانشگاه را جهت می‌دهد؛ اما شواهد نشان می‌دهد که به‌دلیل عدم

ارزیابی‌های درست و به‌موقع عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و همه نیروهای درونی و بیرونی که عامل فشار محسوب می‌شوند، باعث می‌شود که این برنامه‌ها به تحقق آرمان‌ها و مطلوبیت‌های دانشگاه منجر نشود.

رالوگا و الکساندرا^۱ (۲۰۱۲)، در پژوهشی که به بررسی برنامه‌ریزی راهبردی مؤسسات آموزش عالی کشور رمانی پرداختند، دریافتند که در برنامه راهبردی این دانشگاه‌ها بررسی عوامل بیرونی و محیطی به‌ویژه تغییرات و نیازهای بازار نقش اساسی دارد و پس از آن عوامل اساسی که در تحقق اهداف آنها نقش اساسی دارد توسط گروه مدیریت بررسی و در نظر گرفته می‌شود.

نرمن و همکاران^۲ (۲۰۱۲)، در پژوهشی تحت عنوان «بررسی برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه ساکاریا»، دریافتند که برنامه‌ریزی راهبردی در این دانشگاه بر اساس محدودیت‌های مختلف این دانشگاه از جمله قانونی و تحولات نهادی انجام شده است و شعار آنها در برنامه راهبردی خود چشم‌انداز ترسیمی ما آینده ما خواهد بود است.

تامپسون^۳ (۲۰۱۱)، در پژوهشی که جهت تدوین مدلی برای یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی برنامه درسی شایستگی‌محور در ایجاد یک برنامه سلامت عمومی دانشگاه کارولینای شمالی انجام داد، دریافت که توجه به نیاز جامعه با ارزیابی از نیازها و همچنین توجه به نیاز دانشجویان ایجاد نوآوری برای پیشبرد حرفه و مهارت‌ها و ارتقای سلامت عمومی از طریق برنامه درسی متناسب با وضعیت و مقتضیات محیطی که پاسخگوی جامعه خود است، امکان‌پذیر است؛ بنابراین با اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی در برنامه درسی دانشجویان می‌توان در جهت ارتقای شایستگی آنان متناسب با نیازهایشان گامی برداشت.

کاهوه جی و همکاران^۴ (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های ترکیه» دریافتند که مدل‌های کنونی‌ای که دانشگاه‌های ترکیه برای برنامه‌ریزی راهبردی مدل‌های DPT و YODEK استفاده می‌کنند اثربخشی لازم را نداشته و در عمل موفق نبوده‌اند؛ لذا انجمن آموزش عالی این کشور باید به‌جای مدل‌های مختلف مدلی یگانه یا مدلی ترکیبی از مدل‌های مختلف ارائه کند و همه مبنای کار خود قرار دهند.

1. Raluca and Alexandra

2. Narmin and others

3. Thompson

4. Kahoe G. & et al.

میلر و همکاران (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان «اجرای روش‌های آگاهی‌بخشی از حوزه‌ها به‌عنوان چهارچوب مفهومی در جوامع یادگیری حرفه‌ای و اثر آنها بر برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش و پرورش» دریافتند که رهبران معلمان و مدیران مناطق آموزشی برای موفقیت در کارشان باید به‌سمت برنامه‌ریزی راهبردی گرایش یابند و در این رویکرد از تفکر راهبردی بهره‌گیرند.

گوتی و همکاران^۱ (۲۰۰۸)، در پژوهشی که به بررسی ارتباط میان برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت برنامه درسی و اطمینان از یادگیری تجارب مدرسه پرداختند به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی راهبردی فعالیتی مهم در دانشگاه‌ها محسوب می‌شود که این امکان را فراهم می‌سازد تا به تخصیص منابع به‌صورت منطقی با توجه به کمبودها اقدام کنند؛ مثل تخصیص بودجه در توسعه، دانشکده تصمیم‌گیری دقیق در مورد اولویت‌ها و تخصیص منابع در رابطه با برنامه‌های مختلف.

آستین^۲ (۲۰۰۰)، در پژوهشی که به بررسی وضعیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها و ارائه مدل پیشنهادی برای بهبود وضعیت آنها پرداخت دریافت که برنامه‌های راهبردی در حال اجرا بیشتر تحت تأثیر هدف‌های فردی است تا چشم‌اندازها و مأموریت‌های آموزش عالی، در مدل پیشنهادی باید نه تنها مأموریت‌ها ارزش‌ها و هدف‌ها در نظر گرفته شود؛ بلکه باید با استفاده از مهارت‌های راهبردی اجرا شده ارزیابی‌ها هم به‌صورت مداوم برای پی‌بردن به شرایط نوظهور اجرا شود.

کتانن^۳ (۲۰۰۶)، در پژوهشی که به بررسی تأثیرات برنامه‌ریزی راهبردی مؤسسات آموزش عالی پرداخت، به این نتیجه رسید که مؤسسات آموزش عالی با برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند بر محیط خود تأثیرات قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشند.

۴. مبانی نظری پژوهش

مفهوم راهبرد در مراکز آموزش عالی با حدوداً دو دهه تأخیر نسبت به بخش صنعت و تجارت در اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز گردید. کلر^۴ با چاپ کتاب راهبرد دانشگاهی^۵ در سال ۱۹۸۳ اولین قدم برای به‌کارگیری مفهوم راهبرد در دانشگاه‌ها را برداشت. پترسون و کوپ^۶ هم‌زمان با کلر دیدگاه‌های خود را نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی در

1. Gotti & et al.

2. Austin

3. ketanan

4. Killer

5. Academic strategy

6. Patterson and Cope

دانشگاه‌ها به چاپ رساندند (شیرازی، ۱۳۸۵).

درلی^۱ (۲۰۰۷)، برنامه‌ریزی راهبردی را مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی می‌داند که به منظور کمک به رهبران مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر و اقدام راهبردی طراحی شده است. هدف برنامه‌ریزی راهبردی بهبود عملکرد و رشد سازمان برای ایجاد سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌هاست. بنابراین یک برنامه راهبردی باید با شناخت وضع موجود، راه رسیدن به وضع مطلوب را ترسیم کرد. برنامه‌ریزی یک سلسله عملیات منظم، سامان‌مند و مرتبط با یکدیگر است که به منظور دستیابی به یک‌سری اهداف معین و مشخص در زمانی معین انجام می‌شود. این برنامه‌ریزی به دو بعد راهبردی و عملیاتی تقسیم می‌شود. «برنامه راهبردی یا راهبردی» برای دستیابی به اهداف جامع سازمان طراحی می‌شود و از طریق آن، مأموریت سازمان به اجرا درمی‌آید. «برنامه عملیاتی»^۲ (اجرایی - تاکتیکی) بر جزئیات چگونگی اجرای برنامه‌های راهبردی تأکید دارند. مطالعات راهبردی در بعد «تدوین، اجرا و ارزیابی»^۳ صورت می‌گیرد. برای اجرای مطالعات راهبردی در این سه بعد از الگوهای مطالعاتی مختلفی استفاده می‌شود (قاسمی و دیگران، ۱۴۰۰، ص. ۵۶۲).

لازمه برنامه‌ریزی راهبردی برخورداری از تفکر راهبردی^۴ است. منظور از تفکر راهبردی ژرف‌نگری بخردانه در سه سطح فراسوی کلان (جهان)، کلان (جامعه)، و خرد (نهاد یا سازمان) است؛ به عبارت دیگر با تفکر راهبردی حتی اگر عمل در سطح خرد (تدریس در کلاس درس یا مدیریت یک نهاد آموزشی) انجام پذیرد تفکر و اندیشه (در سطح فراسوی کلان) معطوف به شهروندانی خواهد بود که در نهایت به جامعه تحویل داده می‌شود (مشایخ، ۱۳۸۹، ص. ۶۲).

با وجود این، راهبردهای مورد نظر برآمده از دو اصل «محیط رقابتی»^۵ و «محدودیت منابع»^۶ و تعهدی برای انجام یک مجموعه اقدام مشخص است. برای فهم بهتر موضوع، واژه راهبرد به گونه‌های مختلف به کار می‌رود؛ به شرح جدول (۱) معرفی می‌شود (نظامی‌وند چگینی، ۱۳۹۸).

1. Dereli
2. Operational plan
3. Editing, implementation and evaluation
4. Strategic thinking
5. Competitive environment
6. Resource limitations

جدول (۱): ابعاد پنج‌گانه مفهوم راهبرد

ردیف	انواع	توضیح
۱	برنامه	راهبرد به معنای همان برنامه و مجموعه اقداماتی برای رسیدن به هدفی خاص به شکل آگاهانه
۲	ترفند ^۱	مانوری برای مقابله یا مواجهه با رقبا
۳	الگو	الگویی برای پیگیری اقدامات در خلال آن یا ایجاد رفتار هماهنگ در طول زمان
۴	موضع ^۲	تعیین موقعیت سازمان در محیط یا بازار خاص برای محصول خاص با تأکید بر عوامل خارجی
۵	چشم‌انداز ^۳	تأکید بر عوامل داخلی سازمان و به‌عنوان چراغ راهنمایی برای تصمیم‌گیری‌های اساسی

۴-۱. رویکردهای اصلی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی

۱- رویکرد عرضه‌محور^۴ که منبع اصلی اطلاعات برای تدوین برنامه راهبردی آموزشی، همان چیزی است که از آن به‌عنوان رویکرد پداگوژیک یاد می‌کنند. این رویکرد که تا حدود زیادی اقتدارمحور است از سلايق و دیدگاه‌های مدیران نشئت گرفته و به‌طور سنتی واحدهای آموزشی را منحصراً مسئول تشخیص نیازها و برنامه‌ریزی آموزشی می‌داند. این رویکرد دارای نواقصی از جمله اینکه اکثر مدیران سازمان فاقد رویکرد آموزشی بوده و مشکلات واقعی واحدهای آموزشی را تشخیص نداده و رویکرد مذکور اغلب فهرست غیردقیق و مبهمی از نیازها و برنامه‌های آموزشی را ارائه می‌دهد.

۲- رویکرد تقاضامحور^۵، این رویکرد برای تدوین برنامه‌های راهبردی آموزشی سه وجه، کسب‌وکار محور (تأکید بر کل سازمان که زمینه و مأموریت سازمان را تثبیت می‌کند)؛ فرایندمحور (بر روی یک بخش یا قسمت از سازمان متمرکز است. هدف آن آماده‌سازی فرایندهای جدید کار که می‌تواند در یک روش اثربخش باشد) و کارآموزمحور: تأکیداتش بیشتر بر روی نیازهای کارکنان و اغلب

1. Trick
 2. Position
 3. perspective
 4. Supply-driven approach
 5. Demand-driven approach

بر خودسنجی به‌عنوان منبعی از اطلاعات متکی است.

۳- رویکرد راهبردی^۱، این رویکرد ارتباط اصلی و اساسی بین برنامه‌های آموزشی و راهبردهای بلندمدت سازمانی ایجاد می‌کند. تأکید اصلی در این رویکرد بر این نکته است که سازمان می‌بایست برای گسترش کمی و کیفی خود، سیاست‌ها و رهنمودهای حمایت‌گرایانه^۲ از برنامه‌های آموزشی - متناسب با راهبردهای سازمانی - ایجاد کند.

۴- رویکرد نظام‌مند^۳، سازمان را به‌عنوان یک نظام باز تلقی کرده و فرایندهای اجتماعی و فن‌شناختی^۴ و فناوری آن را با هم ادغام کرده تا بتواند برنامه‌های کیفی و به‌روزی را طرح‌ریزی و اجرا کند.

۵- رویکرد اقتضایی^۵، حاصل ترکیب دو رویکرد راهبردی و نظام‌مند بوده و بر نظریه اقتضایی استوار است. بر اساس این نظریه، تمامی برنامه‌های آموزشی بر وضعیتی مبتنی است که سازمان در آن قرار دارد. به‌عبارت‌دیگر، تعریف اهداف، راهبردها، فهرست فعالیت‌ها و تحلیل‌های آموزشی تنها زمانی معتبر است که با اوضاع و احوال سازمان هماهنگ باشد. رویکرد اقتضایی بیش از دو رویکرد دیگر با موقعیت‌های بومی سازمان‌های صنعتی ما تناسب دارد؛ اما پرداختن به آن و بهره‌گیری صحیح از آن نیازمند گذر از دو رویکرد نظام‌مند و راهبردی است (هداوند، ۱۳۸۴).

ترکزاده و احمدوند (۱۳۸۸)، در پژوهش خود به تدوین الگویی کاربردی برای هدایت راهبردی نظام اطلاعات دانشگاه مشتمل بر سه بخش اصلی تعیین مطلوبیت‌های راهبردی^۶، اساسی تحلیل راهبردی و راهیابی راهبردی اقدام کردند و نه گام عملی شامل تعیین رسالت، ترسیم چشم‌انداز و تعیین ارزش‌ها ارزیابی عوامل محیطی ارزیابی عوامل درونی و ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، تعیین اولویت‌های راهبردی تعیین هدف‌ها راهبردی و تهیه طرح اقدام ارائه کردند. می‌توان گام‌های عملی ارائه شده در این الگو را به‌عنوان اجزا و عناصر را به‌عنوان اجزا و عناصر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در نظر داشت. با توجه به بررسی جامعیت و دقت نظر پژوهشگران در این پژوهش نیز الگوی مطرح شده آنان اساس پژوهش قرار گرفته و تلاش شده است. بر اساس آن به توسعه مفهومی و

1. Strategic approach
2. Protectionist
3. Systematic approach
4. Cognitive technology
5. Contingency approach
6. Strategic benefits

بسط دانش در حوزه موضوع مورد مطالعه اقدام شود. برای تدوین برنامه‌های راهبردی در شکل کلی خروجی مطالعات شامل مواردی به شرح جدول (۲) است.

جدول (۲): انواع خروجی مطالعات تدوین برنامه راهبردی

ردیف	انواع	توضیح
۱	مأموریت	تنظیم بیانیه مأموریت یا مأموریت اصلی سازمان
۲	تحلیل وضعیت	با تحلیل محیط درون و بیرون سازمان از طریق تحلیل SWOT
۳	اهداف	مقایسه وضع موجود با مطلوب و در ادامه تعیین اهداف و اولویت آنها
۴	پیش‌بینی منابع	بررسی و پیش‌بینی منابع برای تحقق اهداف
۵	راهبردها	مجموعه‌ای از قواعد تصمیم‌گیری برای جهت دادن به رفتار سازمانی
۶	خط‌مشی‌ها	تعیین خط‌مشی، روش‌ها و ملاک‌های عملیات
۷	ارزش‌ها	تعیین ملاک‌هایی ارزشی برای اجرای راهبردها

۲-۴. رویکردهای راهبردی^۱

رویکردهای تحلیل‌گرا یا همان رویکردهای رسمی، مبتنی بر مفروضات اثبات و تحلیل شده هستند. این رویکرد بر اساس دودسته مفروضات «محدود یا گسترده»^۲ است. مفروضات یا دلایل اثبات‌شده برای خلق راهبرد، عوامل داخل یا خارج از سازمان و محدود به یک یا دو متغیر از «سازمان و محیط»^۳ هستند. در جدول (۳) برخی از مهم‌ترین رویکردهای خلق راهبرد معرفی شده‌اند.

جدول (۳) انواع رویکردهای خلق راهبرد با مفروضات متفاوت

رویکردهای خلق راهبرد	انواع	توضیح
مفروضات محدود	گروه مشاورهای بوستون	بر اساس ماتریسی با دو متغیر «رشد بازار» و «سهام بازار» و ایجاد چهار موقعیت «علامت سؤال»، «ستاره‌ها»، «گاوهای شیرده» و «سگ‌های هار»
	راهبردهای	بر اساس ماتریسی با دو متغیر «مزیت رقابتی» و

1. Strategy approaches

2. Limited or extensive

3. Organization and environment

توضیح	انواع	رویکردهای خلق راهبرد
«قلمرو رقابت یا محدوده بازار» و ایجاد چهار موقعیت «تمایز»، «رهبری هزینه‌ها»، «تمایز محوری» و «هزینه محوری»	رقابتی پورتر	
بر اساس ماتریسی با دو متغیر «تغییرات رشد بازار» و «شرایط رقابت» و ایجاد چهار موقعیت	ماتریس راهبرد اصلی	
بر اساس ماتریسی با محورهای دو بُعد داخلی شامل «توان مالی» و «مزیت رقابتی» و دو بُعد خارجی شامل «ثبات محیط» و «قدرت صنعتی» و ایجادکننده چهار موقعیت «تهاجمی»، «محافظه‌کارانه»، «رقابتی» و «تدافعی»	ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE)	
بر اساس ماتریسی با محورهای مبتنی بر دو متغیر «بهره وری» و «جستجوگری» و ایجادکننده چهار موقعیت «تحلیلگر»، «مدافع»، «جستجوگر» و «واکنشگر»	فضای راهبردی مایلز و اسنو	
با «نقاط قوت و ضعف» در محور افقی و «فرصت‌ها و تهدیدها» در محور عمودی برای مقایسه و ایجاد چهار نوع راهبرد حاصل از مقایسه آنها شامل «ST»، «WO»، «SO» و «WT»	ماتریس SWOT	
شناسایی موقعیت سازمان بر اساس ارتباط دو محور عوامل داخلی و خارجی و ایجاد چهار موقعیت «تهاجمی»، «محافظه‌کارانه»، «رقابتی» و «تدافعی» بهره‌مندی از راهبردهای ماتریس SWOT برای انتخاب راهبرد مناسب و اجرای آن	ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)	مفروضات گسترده
میزان تقاضا نسبت به محصول در طول زمان با تأکید بر لزوم شناسایی آن در چهار موقعیت اصلی «تولد»، «رشد»، «بلوغ» و «افول» به‌منظور انتخاب راهبرد مناسب	منحنی چرخه عمر	
ماتریسی با دو محور «جذابیت محیطی یا صنعت» و «میزان قابلیت رقابتی» که در یک پیوستار ارزشی «کم، متوسط و زیاد» در هر محور، تعداد نه موقعیت برای انتخاب راهبرد ایجاد می‌کند.	جذابیت صنعت و قابلیت رقابت (GE)	

۳-۴. انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی

مدل‌های مختلفی برای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در انواع سازمان‌ها وجود دارد که استفاده از آنها می‌تواند نتایج متفاوتی به دنبال داشته باشد؛ لذا باید برای هر سازمانی با توجه به ویژگی‌های آن سازمان، مدل مناسبی برای برنامه‌ریزی انتخاب کرد، تا نتیجه مطلوب حاصل شود. چافی^۱ (۱۹۸۵) با استفاده از تعاریف مختلف راهبرد، مدل‌های راهبرد را به سه دسته تقسیم کرده است:

مدل اول: راهبرد خطی^۲ (برنامه‌ریزی راهبردی، طراحی راهبرد و اجرای راهبرد)، شامل یک مجموعه تصمیمات، اعمال یا برنامه‌هایی است که سازمان را به اهدافش می‌رساند و متمرکز بر برنامه‌ریزی است که اهداف و روش‌های دستیابی به آنها ناشی از تصمیمات راهبردی است. نشان‌دهنده وجود پیوندهای محکم بین اجزاء سازمان، قابلیت پیش‌بینی نسبی محیط سازمان، تأثیرپذیری اندک محیط سازمان و مهم‌ترین پیامد آن تحقق اهداف راهبرد است.

مدل دوم: مدل انطباقی راهبرد^۳: «راهبرد رابطه منطقی بین فرصت‌ها و خطرات موجود در محیط، قابلیت‌ها و منابع سازمان برای بهره‌گیری از این فرصت‌هاست». در واقع سازمان و محیطش خیلی نسبت به یکدیگر باز هستند و شدیداً تحت تأثیر یکدیگرند. در این مدل، سازمان بایستی به‌عوض عکس‌العمل نسبت به تغییرات محیط به همراه آنها تغییر کند.

مدل سوم: مدل تعبیری راهبرد^۴، بر اساس یک قرارداد اجتماعی است نه یک دیدگاه آرگانیسمی از سازمان. در این مدل، راهبرد «یک استعاره یا الگوی رجوعی است که کمک می‌کند افراد و گروه‌های ذی‌نفع در سازمان، سازمان و محیطش را درک کنند». در واقع سازمان یک سازه یا سیستمی اجتماعی باز است و کارکرد آن مبتنی بر مجموعه‌ای از توافقاتی‌های داوطلبانه بین افراد است (شیرازی، ۱۳۸۵).

۵. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل در گروه پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. اطلاعات کتابخانه‌ای و اسنادی مبنای روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش است. شیوه انجام پژوهش، مرور مطالعات گذشته

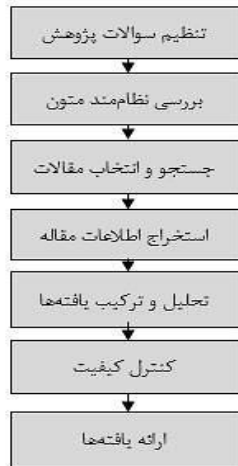
1. Chaffee

2. Linear strategy

3. Adaptive Strategy Model

4. Strategy Interpretation Model

است که مجموع چندین پژوهش علمی به روش فراترکیب در پژوهش‌های کیفی است. روش فراترکیب، ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌نماید، به گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های استفاده می‌شود (Sandelowski & Barroso, 2007) به نقل از پورکریمی و دیگران، ۱۳۹۹، ص. ۵). در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو استفاده شده است.



شکل (۱): گام‌های روش فراترکیب سندلوسکی و بارسو

مرحله اول: تعیین سوالات پژوهش

طرح سؤال: در اولین گام مرور نظام مند، سوالات پژوهش تدوین گردید تا بتوان با این روش به سوالات پاسخ داد:

۱- الزامات برنامه‌ریزی راهبردی و انواع مدل‌های آن در سازمان‌های آموزشی کدام‌اند؟

۲- مدل مطلوب برای برنامه‌ریزی راهبردی چگونه است؟

مرحله دوم: جستجوی نظام‌مند منابع

در این پژوهش بیش از ۸۰ سند علمی و مطالعه منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی بر اساس عنوان، چکیده و محتوی مورد جستجو و بررسی قرار گرفت. در مجموع ۲۳ پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و برای بررسی و پیدا کردن مؤلفه‌های اصلی و مقوله‌ها و در نهایت استخراج الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی، مناسب تشخیص داده شدند.

در این بررسی جهت اجرای بررسی منظم فراترکیب باتوجه به شاخص دسترسی، کلمات کلیدی تعریف شده (جدول ۴) در پایگاه‌های داده‌های مختلف که تا سال ۱۴۰۲ شمسی (۲۰۲۴ میلادی) منتشرشده است، جستجو شدند.

جدول (۴): کلیدواژه‌ها برای جستجو

برنامه‌ریزی راهبردی و انواع مدل‌های آن
برنامه‌ریزی
راهبرد
برنامه‌ریزی راهبردی
مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی

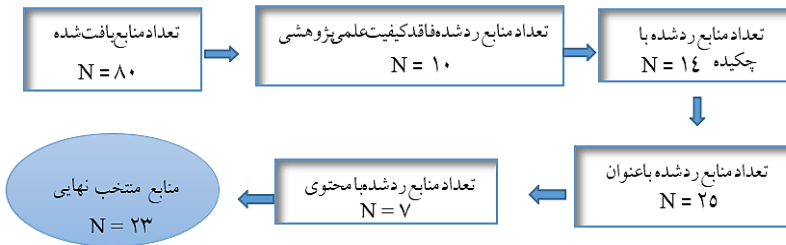
در مجموع بیست بانک اطلاعاتی، از جمله پانزده بانک اطلاعاتی انگلیسی و پنج پایگاه داده فارسی، در مطالعه حاضر واژه‌های کلیدی را جستجو کردند (جدول ۵).

جدول (۵): بانک‌های اطلاعاتی مورد جستجو (محقق یافته)

داخلی (فارسی)	خارجی (غیرفارسی)		
پایگاه‌های داده و موتورهای جستجو	پایگاه‌های داده و موتورهای جستجو	کتابخانه‌ها و دانشگاه‌ها	
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)	Science Direct (Elsevier)	digital.library.duq Sci-hub.bz ndltd.org	Library of Congress
پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)	Emerald		British Library
پایگاه استنادی علم جهان اسلام (ISC)	Google Scholar		Library and Archives Canada
بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)	Springer	etda.libraries.psu	etd.ohiolink.edu
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (ihcs)	Proquest	uflib.ufl.edu	library.williams.edu

مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در این مطالعه پس از چندین مرتبه بازبینی و پالایش منابع، تعدادی از آنها رد و در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نگرفتند. روند پالایش و بررسی به‌طور خلاصه به شرح شکل (۲) است.



شکل (۲): مراحل انتخاب فهرست سیاهه تحقیق از پایگاه‌های اطلاعاتی منتخب

روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری هدفمند بوده است و به‌منظور ارزیابی و گزینش دقیق‌تر پژوهش‌های مورد بررسی و انتخاب متون مناسب از دو معیار ملاک‌های ورود و ملاک‌های خروج استفاده شده است.

لازم به ذکر است که تعداد کل مقالات یافت شده با اعمال محدودیت‌های مرحله اول و دوم معیارهای ورودی ۸۰ مطالعه (۴۵ مطالعه فارسی و ۲۶ مطالعه انگلیسی) واکاوی شدند. پس از بررسی تمامی مطالعات و در نظر گرفتن معیارهای خروجی تعریف شده نهایتاً، نتایج استخراج شده از ۸۰ مطالعه (۸ پژوهش انگلیسی و ۱۵ پژوهش فارسی) مجدداً بررسی شدند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام محقق (محققین) عنوان مقاله، سال انتشار و اجزای بیان شده در هر مقاله، طبقه‌بندی شده و مقاله‌های نهایی به روش تحلیل محتوا مطالعه می‌شوند. نتایج به‌دست‌آمده از استخراج اطلاعات ۸۰ مقاله به‌طور خلاصه در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول (۶): برنامه‌ریزی راهبردی و انواع مدل‌های آن

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
الگوی تصمیم‌هایی که بر اساس آن‌ها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود، سپس سیاست‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای موفقیت راهبرد در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جستجوی راهبرد است که ترکیب مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی را ارائه کند.	صنعتی اندروز (۱۹۸۰)	۱
دارای ۵ مرحله اصلی و همه مراحل تحت تأثیر نظام اطلاعاتی است. در این مدل ابتدا به بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان، سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمانی تعیین و پس از به تدوین راهبرد در سه سطح: ۱- مدیریت: شامل راهبردهای کلان و بلندمدت سازمان ۲- فعالیت: شامل تبدیل راهبردها به فعالیت‌های واحدها و بخش‌ها ۳- وظیفه: شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب راهبردهای تعیین شده. و سپس اجرای راهبرد (شامل سه عنصر: ۱- ساختار، ۲- رهبری و ۳- فرهنگ سازمانی) نهایتاً با سیستم نظارت و کنترل بر روند اجرای راهبرد و گرفتن بازخورد لازم می‌توان هرگونه اشکالی در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی سازمان، تعیین اهداف، تدوین راهبرد را مشخص نمود.	رایت (۱۹۹۲)	۲
فرایند مدیریت راهبردی در قالب پنج مرحله معرفی کردند. هریک از این مراحل به شرح زیر است: ۱- انتخاب مأموریت و اهداف اساسی شرکت؛ ۲- تحلیل محیط عملیاتی درون سازمان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان؛ ۳- تحلیل محیط رقابتی بیرون سازمان برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات؛ ۴- انتخاب راهبردهایی که نقاط قوت سازمان را ایجاد و نقاط ضعف آن را تصحیح می‌کند تا از فرصت‌های بیرونی بهره‌برد و با	هیل (۱۹۹۲)	۳

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
تهدیدات خارجی مقابله کند. ۵- اجرای راهبردها		
در این مدل روابط مختلفی بین تدوین، راهبرد و اجرای آن وجود دارد. تدوین و اجرای راهبرد به صورت یک طرفه به راهبرد مرتبط شده‌اند؛ اما تدوین و اجرا با یک پیکان دوطرفه به هم مرتبط شده‌اند. مدل برنامه‌ریزی راهبردی آندروز به ما می‌گوید که آیا بین اهداف سازمان و نتایج حاصل از راهبرد انحرافی وجود دارد یا خیر. این راهبرد برای منعکس ساختن روابط پویا بین بخش‌های مورد نظر تغییر می‌کند. در این مدل، راهبرد بر ساختار و روابط سازمانی، فرایندها و رفتار و همچنین رهبری اثرگذار است.	آندروز (۱۹۷۱)	۴
سه مرحله: تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی راهبرد مرحله اول تدوین راهبرد برای تدوین راهبرد گام‌های زیر برداشته می‌شود: • اهداف، مأموریت‌ها و راهبرد جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار می‌گیرد. • عوامل مؤثر محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود. • عوامل مؤثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می‌شود. • اهداف غایی بر اساس فرصت‌ها و نقاط قوت تدوین می‌شود. • تبدیل اهداف غایی به اهداف عملیاتی و روش‌هایی اجرایی تدوین می‌شود. مرحله دوم: اجرای راهبر: تخصیص منابع انسانی و مادی لازم، تنظیم اهداف سالانه، ایجاد خط‌مشی‌ها، انگیزش کارکنان و تخصیص منابع است. همچنین شامل توسعه فرهنگ حمایت از راهبرد، ایجاد ساختار سازمانی اثربخش، بودجه‌بندی، توسعه و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و مرتبط ساختن جبران خدمات کارکنان به اهداف سازمانی است. مرحله سوم: ارزیابی راهبرد شامل سه فعالیت اساسی: اندازه‌گیری	دیوید (۱۹۹۰)	۵

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
عملکرد، انجام اقدامات اصلاحیو بازبینی عوامل درونی و بیرونی که اساس راهبردهای فعلی هستند.		
<p>مدل برنامه‌ریزی راهبردی BCG بر اساس منطق چرخه عمر محصول به وجود آمد. این مدل بر اساس مقادیر رشد بازار و سهم نسبی بازار تنظیم شده و جایگاه صنعت را با توجه به دو عنصر فوق‌الذکر مشخص می‌کنند. این ماتریس با در نظر گرفتن دو فاکتور رشد جذابیت صنعت و سهم نسبی در صنعت وضعیت هر شرکت را در صنعت مربوط به خود مشخص کرده و پیش‌بینی چگونگی تخصیص منابع مالی و گردش نقدی را برای سودآوری بیشتر و بقاء در آن کسب و کار مشخص می‌کند.</p> <p>ترکیب مناسب بخش‌های (مراکز سود) مستقل را تعیین می‌کند. اگر بخش‌های سازمان در صنعت‌های متفاوتی باشند راهبردهای جداگانه‌ای لازم است.</p> <p>مدل برنامه‌ریزی راهبردی BCG وضعیت واحدها را به صورت نموداری در هر خانه از نشان می‌دهد.</p> <p>مدل برنامه‌ریزی راهبردی BCG برای فرموله کردن راهبردهای سازمان‌های چندفعالیت مناسب است.</p>	مشاورین بوستون BCG (۱۹۷۰)	۶
<p>هفت مرحله اجرایی را به شرح زیر بیان می‌کند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- تعریف عوامل کلیدی محیطی و درونی ۲- ارزیابی عوامل محیطی موجود ۳- ارزیابی عوامل داخلی ۴- تعیین موقعیت در جدول GE ۵- ارزیابی عوامل محیطی و فرصت‌های آتی ۶- تعیین توانمندی‌های داخلی ۷- انتخاب یکی از راهبردها با توجه به فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی <p>انتخاب راهبردهای سازمان به چهار وضعیت اجرا می‌شوند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- راهبرد توسعه: گسترش فعالیت و میزان سرمایه‌گذاری شرکت ۲- راهبرد کاهش: کاهش فعالیت و میزان سرمایه‌گذاری شرکت 	جنرال الکترونیک GE	۷

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
۳- حفظ وضع موجود: عدم تغییر در میزان فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری شرکت ۴- هدف اصلی این مدل، این خواهد بود که مشخص می‌شود اگر برای فعالیت، جذابیت وجود دارد و درعین حال توانمندی آن در شرکت موجود است باید راهبرد توسعه و گسترش را مدنظر قرار داد.		
تعیین مطلوبیت‌های راهبردی - تحلیل راهبردی - راه‌یابی راهبردی	ترک‌زاده و احمدوند (۱۳۸۸)	۸
بررسی عوامل بیرونی، بررسی عوامل درونی - ارزشیابی راهبرد - عملیاتی کردن راهبرد	الگوی اصلی استینر (۱۹۶۹)، به نقل از یمنی، (۱۳۸۰)	۹
شامل ۳ راهبرد، متمایزسازی، رهبری در هزینه و تمرکز است. در صحنه رقابت، پنج نیرو مورد بررسی قرار می‌گیرد که به آن چهارچوب پنج نیروی رقابتی پورتر مشهور هستند. حاصل جمع این نیروها میزان جذابیت صنعت را نشان می‌دهد. در این مدل برای طراحی برنامه‌ریزی راهبردی فهرستی از عوامل قدرت یا ضعف برای هر صنعت تهیه می‌شود که پس از امتیازبندی و تجزیه و تحلیل می‌توان تأثیر هر یک از عناصر پنج‌گانه در مدل را مشخص و نسبت به تقویت یا حفظ آن‌ها اقدام کرد	پورتر (۱۹۸۰)	۱۰
<ul style="list-style-type: none"> • مشخص کردن ماهیت کار • سازمان و وضعیت موجود و عناصر آن • شناسایی محیط بیرونی پیش‌بینی تغییرات محیط بیرونی سازمان • تهیه نقشه بر اساس پیش‌بینی‌های انجام شده • تجزیه و تحلیل شقوق مختلف عمل بررسی و ارزیابی هدف‌ها و تعیین اولویت‌های آنان هماهنگ کردن راهبردها در قالب فعالیت‌های مختلف 	مدل اد. کوئست (۱۹۹۱)	۱۱

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
<ul style="list-style-type: none"> • تحلیل موقعیت راهبردی • تدوین و تحلیل رسالت و هدف‌های ویژه • تدوین و تحلیل شقوق‌های راهبردی • انتخاب و اجرای شقوق‌های راهبردی • ارزشیابی عملکرد 	مارک هال و کوین الیوت (۱۹۹۳)	۱۲
<ul style="list-style-type: none"> • مأموریت • واری داخلی • بررسی محیطی (عملکرد گذشته و پیش‌بینی آینده) • تدوین راهبرد • برنامه‌ریزی راهبردی (تعیین و ارزیابی برنامه‌های اجرایی خاص) • بودجه‌بندی 	هاکس و ما جلف (۱۹۹۶)	۱۳
<ul style="list-style-type: none"> • توافق اولیه • تعیین وظایف • تحلیل ذی‌نفعان • تنظیم بیانیه مأموریت سازمان • شناخت محیط سازمان • تعیین موضوعات راهبردی • پیش‌روی سازمان • تعیین راهبردها • شرح طرح‌ها و اقدامات • تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده • برنامه عملیاتی یک‌ساله 	برایسون (۱۹۹۸)	۱۴
<ul style="list-style-type: none"> • طرح بررسی محیطی • مشخص کردن رسالت مؤسسه • مشخص کردن شقوق‌های راهبردی • تعیین هدف‌های درازمدت • اجرا تعیین هدف‌های • مشخص، تعیین فعالیت‌ها و شاخص‌ها روش‌ها برون‌دادهای مورد 	هاوول (۲۰۰۰)	۱۵

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
نظر کنترل بررسی و ارزشیابی برون‌دادهای متصور شده • اصلاح (خدمات حمایتی علمی فرایندهای مدیریتی در سازمان)		
اجزای مدیریت راهبردی را در چهار قالب معرفی کردند: ۱- زمینه طرح‌ریزی ۲- محتوای راهبرد ۳- فرایند تدوین راهبرد ۴- اجرای راهبرد	مک میلان و تامپوئه (۲۰۰۱)	۱۶
فرایند مدیریت راهبردی را شامل چهار مرحله اصلی در نظر می‌گیرند: ۱- تحلیل و بررسی محیطی ۲- تدوین راهبرد سازمان ۳- پیاده‌سازی اجرای راهبرد ۴- ارزیابی و کنترل این چهار عنصر با یکدیگر در تعامل هستند. مدیریت سازمان محیط خارجی را به‌منظور جستجوی فرصت‌ها و دوری از تهدیدات و محیط داخلی را به‌منظور بهره‌گیری از نقاط قوت و رفع نقاط ضعف پیش می‌کند. این چهار عامل برای آینده شرکت بسیار مهم هستند و به عوامل راهبردی (Strategic factors) اشاره دارند که تحت عنوان SWOT شناخته می‌شوند.	ویلن و هانگر (۲۰۰۱)	۱۷
• دیدگاه ایدئال • هدف‌ها و رسالت‌ها • وظایف و فعالیت‌های آموزشی • اقدام برنامه‌ها و ابزار • افراد و منابع	مدل تفکیکی و جدید کافمن و هرمن (۲۰۰۲)	۱۸
• تعیین محدوده شامل دیدگاه ایدئال • تعیین رسالت حاضر و شناسایی و انتخاب نیازها • کسب هدف‌ها و رسالت • برنامه‌ریزی شناسایی swot	کافمن (۲۰۰۲)	۱۹

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
<ul style="list-style-type: none"> • شناخت مأموریت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت • ایجاد برنامه راهبردی • اجرا و بهبود مستمر (ایجاد برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی اجرا، بهبود مستمر، ارزشیابی تکوینی تعیین اثربخشی و کارایی) 		
<p>موضوعات مرتبط با مدیریت راهبردی حول اجزای زیر ایجاد شده‌اند:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تجزیه و تحلیل راهبردی، تدوین و انتخاب راهبرد و اجرای راهبرد • زمینه‌های فرایندی از طریق چهارچوب زیر برای مطالعه راهبرد به‌دست می‌آیند: • نظارت بر پیشرفت‌ها • اجرای تغییرات مورد نظر • جست‌وجو و انتخاب اقدامات مناسب • ارزیابی موقعیت و راهبرد های فعلی با استفاده از ماتریس SWOT • تعیین تغییرات در اهداف و راهبرد های مورد انتظار در تمام سطوح شرکتی، رقابتی و وظیفه‌ای 	تامپسون و مارتین (۲۰۰۵)	۲۰
<p>نخستین گام، فرایند تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی برای تعیین منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های اصلی آن است که به‌عنوان نهادهای راهبردی در نظر گرفته می‌شوند. با این اطلاعات به‌دست آمده، شرکت چشم‌انداز و مأموریت خود را توسعه می‌دهد و راهبرد را تدوین می‌کند. برای اجرای راهبرد تدوین شده، شرکت اقداماتی (اقدامات اجرایی برای دستیابی به نتایج راهبردی مطلوب و اقدامات راهبردی اثربخش در زمینه تدوین یکپارچه راهبرد) را برای دستیابی به رقابت‌پذیری راهبردی و بازده بالاتر از میانگین انجام می‌دهد.</p>	هیت و همکاران (۲۰۰۷)	۲۱
<p>چهار عنصر مدل برنامه‌ریزی راهبردی موردن به شرح زیر هستند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱- تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی ۲- تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری راهبردی ۳- انتخاب راهبردی ۴- اجرای راهبرد <p>چهار عنصر معرفی شده برای مدل مدیریت راهبردی به‌هم‌وابسته</p>	موردن (۲۰۰۷)	۲۲

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
هستند و با یکدیگر کار می‌کنند. هر عنصر به دیگر عناصر تأثیر می‌گذارد و از آن‌ها اثر می‌پذیرد.		
اجزای اصلی مدل برنامه‌ریزی راهبردی جانسون و ویتینگتون عبارت‌اند از: • مدیریت راهبردی شامل شناخت موقعیت راهبردی سازمان • انتخاب راهبردی برای آینده • مدیریت راهبرد در عمل	جانسون و ویتینگتون (۲۰۰۹)	۲۳
• چشم‌انداز • رسالت و مأموریت • هدف‌های کلی در ارزش‌ها • تجزیه و تحلیل راهبرد • مطالعه محیطی • تجزیه و تحلیل سازمانی • ساخت راهبرد • ایجاد راهبرد عملیاتی • کنترل و ارزشیابی راهبرد • بازخورد	حاتمی (۲۰۱۱)	۲۴
مدلی را تحت عنوان مدل ای اف آی (AFI) ارائه می‌کند که یکی از جدیدترین مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی است. این مدل شامل سه مرحله زیر است: ۱- تحلیل ^۱ ۲- تدوین ^۲ ۳- اجرا ^۳ سه وظیفه تحلیل، تدوین و اجرا، ستون‌های مدیریت راهبردی را شکل می‌دهند.	راتائرمیل (۲۰۱۳)	۲۵
• بررسی محیطی	جاکوب و نانگ	۲۶

1. Analyze
2. Formulate
3. Implement

توضیح (عوامل و مراحل)	مدل برنامه‌ریزی راهبردی	کد
<ul style="list-style-type: none"> چشم‌انداز ارزش‌ها و رسالت و مأموریت تدوین راهبرد هدف‌های کلی و جزئی اجرا نظارت و ارزیابی 	<ul style="list-style-type: none"> و اپری (۲۰۱۴) 	
<ul style="list-style-type: none"> ترسیم چشم‌انداز تجزیه و تجلیل موقعیت اجتماعی تدوین راهبرد برنامه عمل ارزیابی پایداری 	<ul style="list-style-type: none"> هسینگ و همکاران (۲۰۱۵) 	۲۷

مرحله پنجم: گروه‌بندی و ترکیب یافته‌ها

ترکیب یافته‌ها مبحثی است که به محقق امکان می‌دهد روابط غالب بین یافته‌ها را از هم تمیز دهد. همین‌طور عوامل مؤثر مشابه یا متفاوت در مورد موضوع پژوهش را بیان کند (Sandelowski & Barroso, 2007). در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی، از روش کدگذاری باز انجام شده است. بدین‌منظور ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات کدباز در نظر گرفته می‌شوند و با توجه به معنا و مفهوم، هریک از کدهای مذکور توسط محققان پژوهش در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی گردیده است. به این ترتیب مفاهیم (تم‌های) پژوهش به شرح زیر در جدول (۷) به‌طور خلاصه درج شده است.

جدول (۷): کدها و منابع اطلاعاتی برنامه‌ریزی راهبردی و انواع مدل‌های آن

مؤلفه	گویه‌ها و منابع	فراوانی
	<p>هسینگ و همکاران (۲۰۱۵) ترسیم چشم‌انداز، تجزیه و تجلیل موقعیت اجتماعی، تدوین راهبرد، برنامه عمل، ارزیابی، پایداری؛</p> <p>جاکوب و نانگ و اپری (۲۰۱۴) بررسی محیطی، چشم‌انداز ارزش‌ها و رسالت و مأموریت، تدوین راهبرد، هدف‌های کلی و جزئی، اجرا نظارت و ارزیابی؛ راتارمل (۲۰۱۳) تحلیل، تدوین و اجرا؛ حاتمی (۲۰۱۱) چشم‌انداز، رسالت و مأموریت، هدف‌های</p>	۲۶

فراوانی	گویه‌ها و منابع	مؤلفه
	<p>کلی در ارزش‌ها، تجزیه‌وتحلیل راهبرد، مطالعه محیطی، تجزیه‌وتحلیل سازمانی، ساخت راهبرد، ایجاد راهبرد عملیاتی، کنترل و ارزشیابی راهبرد، بازخورد</p> <p>جانسون و ویتینگتون (۲۰۰۹) شناخت موقعیت راهبردی سازمان، انتخاب راهبردی برای آینده، مدیریت راهبرد در عمل؛ موردن (۲۰۰۷) تجزیه‌وتحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی، تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری راهبردی، انتخاب راهبردی، اجرای راهبرد؛ هیت و همکاران (۲۰۰۷) تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد؛ تامپسون و مارتین (۲۰۰۵) تجزیه‌وتحلیل راهبردی، تدوین و انتخاب راهبرد و اجرای راهبرد؛ کافمن (۲۰۰۲) تعیین محدوده شامل دیدگاه ایدئال، تعیین رسالت، حاضر و شناسایی و انتخاب نیازها، کسب هدف‌ها و رسالت، برنامه‌ریزی شناسایی SWOT، شناخت مأموریت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، ایجاد برنامه راهبردی، اجرا و بهبود مستمر؛ کافمن وهر من (۲۰۰۲) دیدگاه ایدئال، هدف‌ها و رسالت‌ها، وظایف و فعالیت‌های آموزشی، اقدام برنامه‌ها و ابزار، افراد و منابع؛ ویلن و هانگر (۲۰۰۱) تحلیل و بررسی محیطی، تدوین راهبرد سازمان، پیاده‌سازی اجرای راهبرد و ارزیابی و کنترل؛ مک میلان و تامپوئه (۲۰۰۱) زمینه طرح‌ریزی، محتوای راهبرد، فرایند تدوین راهبرد، اجرای راهبرد؛</p> <p>هاول (۲۰۰۰) طرح بررسی محیطی، مشخص کردن رسالت مؤسسه، مشخص کردن شقوق‌های راهبردی، تعیین هدف‌های درازمدت، اجرا تعیین هدف‌های، مشخص، تعیین فعالیت‌ها و شاخص‌ها روش‌ها برون‌دادهای مورد نظر کنترل بررسی و ارزشیابی برون دادهای متصور شده و اصلاح؛</p> <p>برایسون (۱۹۹۸) توافق اولیه، تعیین وظایف، تحلیل ذی‌نفعان، تنظیم بیانیه مأموریت سازمان، شناخت محیط سازمان، تعیین موضوعات راهبردی، پیش‌روی سازمان، تعیین راهبردها، شرح طرح‌ها و اقدامات، تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده، برنامه عملیاتی یک‌ساله؛</p> <p>هاکس و ما جلف (۱۹۹۶) مأموریت، واریسی داخلی، بررسی</p>	<p>تحلیل و تدوین و اجرا</p>

فراوانی	گویه‌ها و منابع	مؤلفه
	<p>محیطی، تدوین راهبرد، برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی؛ مارک هال و کوین الیوت (۱۹۹۳) تحلیل موقعیت راهبردی، تدوین و تحلیل رسالت و هدف‌های ویژه، تدوین و تحلیل شقوق‌های راهبردی، انتخاب و اجرای شقوق‌های راهبردی، ارزشیابی عملکرد؛</p> <p>مدل اد. کوئست (۱۹۹۱) مشخص کردن ماهیت کار، سازمان و وضعیت موجود و عناصر آن، شناسایی محیط بیرونی پیش‌بینی تغییرات محیط بیرونی سازمان، تهیه نقشه بر اساس پیش‌بینی‌های انجام شده، تجزیه و تحلیل شقوق مختلف عمل بررسی و ارزیابی هدف‌ها و تعیین اولویت‌های آنان هماهنگ کردن راهبردها در قالب فعالیت‌های مختلف؛</p> <p>پورتر (۱۹۸۰) راهبرد، متمایزسازی؛ رهبری در هزینه و تمرکز؛ ترک‌زاده و احمدوند (۱۳۸۸) تعیین مطلوبیت‌های راهبردی - تحلیل راهبردی - راه‌یابی راهبردی؛</p> <p>الگوی اصلی استینر (۱۹۶۹، به نقل از یمنی، ۱۳۸۰) بررسی عوامل بیرونی، بررسی عوامل درونی - ارزشیابی راهبرد - عملیاتی کردن راهبرد؛</p> <p>صنعتی اندروز (۱۹۸۰) هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود. سپس سیاست‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای موفقیت راهبرد در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جستجوی راهبرد است که ترکیب مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی را ارائه کند.</p> <p>رایت (۱۹۹۲) بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان، سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمانی تعیین و پس از به تدوین راهبرد در سه سطح: مدیریت، فعالیت، وظیفه و اجرای راهبرد (شامل سه عنصر: ۱- ساختار، ۲- رهبری و ۳- فرهنگ سازمانی) نهایتاً با سیستم نظارت و کنترل بر روند اجرای راهبرد و گرفتن بازخورد لازم می‌توان هرگونه اشکالی در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی سازمان، تعیین اهداف، تدوین راهبرد را مشخص نمود.</p>	

فراوانی	گویه‌ها و منابع	مؤلفه
	<p>هیل (۱۹۹۲) انتخاب مأموریت و اهداف اساسی شرکت، تحلیل محیط عملیاتی درون سازمان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، تحلیل محیط رقابتی بیرون سازمان برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، انتخاب راهبردهایی که نقاط قوت سازمان را ایجاد و نقاط ضعف آن را تصحیح می‌کند تا از فرصت‌های بیرونی بهره‌برداری و با تهدیدات خارجی مقابله کند. اجرای راهبردها؛ آندروز (۱۹۷۱) تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی راهبرد؛ دیوید (۱۹۹۰) تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی راهبرد؛ مشاوران بوستون BCG (۱۹۷۰) بر اساس منطق چرخه عمر محصول، ترکیب^۱ مناسب بخش‌های (مراکز سود) مستقل، فرموله کردن راهبردهای سازمان‌های چند فعالیته؛ جنرال الکتریک GE (تعریف عوامل کلیدی محیطی و درونی، ارزیابی عوامل محیطی موجود، ارزیابی عوامل داخلی، تعیین موقعیت در جدول GE، ارزیابی عوامل محیطی و فرصت‌های آتی، تعیین توانمندی‌های داخلی، انتخاب یکی از راهبردها با توجه به فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی).</p>	

مرحله ششم: کنترل کیفیت مطالعات - روایی و پایایی مدل

در این تحقیق سعی شده است تا از منابع معتبر علمی استفاده شود و منابعی که باتوجه به ملاک‌های ورود و خروجی ارائه شده در بخش دوم، اعتبار علمی ناکافی داشتند در فرایند فراترکیب از چرخه مطالعه خارج شدند. در مرحله کنترل کیفیت جهت اعتباردهی فرایند کدگذاری و حفظ کیفیت مطالعه از شاخص کاپای کوهن به شرح زیر استفاده شده است.

در این مطالعه محقق به منظور کنترل مفاهیم به دست آمده از مطالعات مورد بررسی، نظرهای خود را با یک متخصص دیگر مقایسه کرده و از یک فرد خبره در موضوع خواسته شد تا بدون اطلاع از کدگذاری محقق، نسبت به کدگذاری و دسته‌بندی گویه‌ها و مؤلفه‌ها اقدام نماید. سپس داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS۲۶ جهت استخراج ضریب کاپا مورد تحلیل قرار گرفت. مقدار شاخص کاپا برابر با ۸۹/۱ درصد محاسبه گردید.

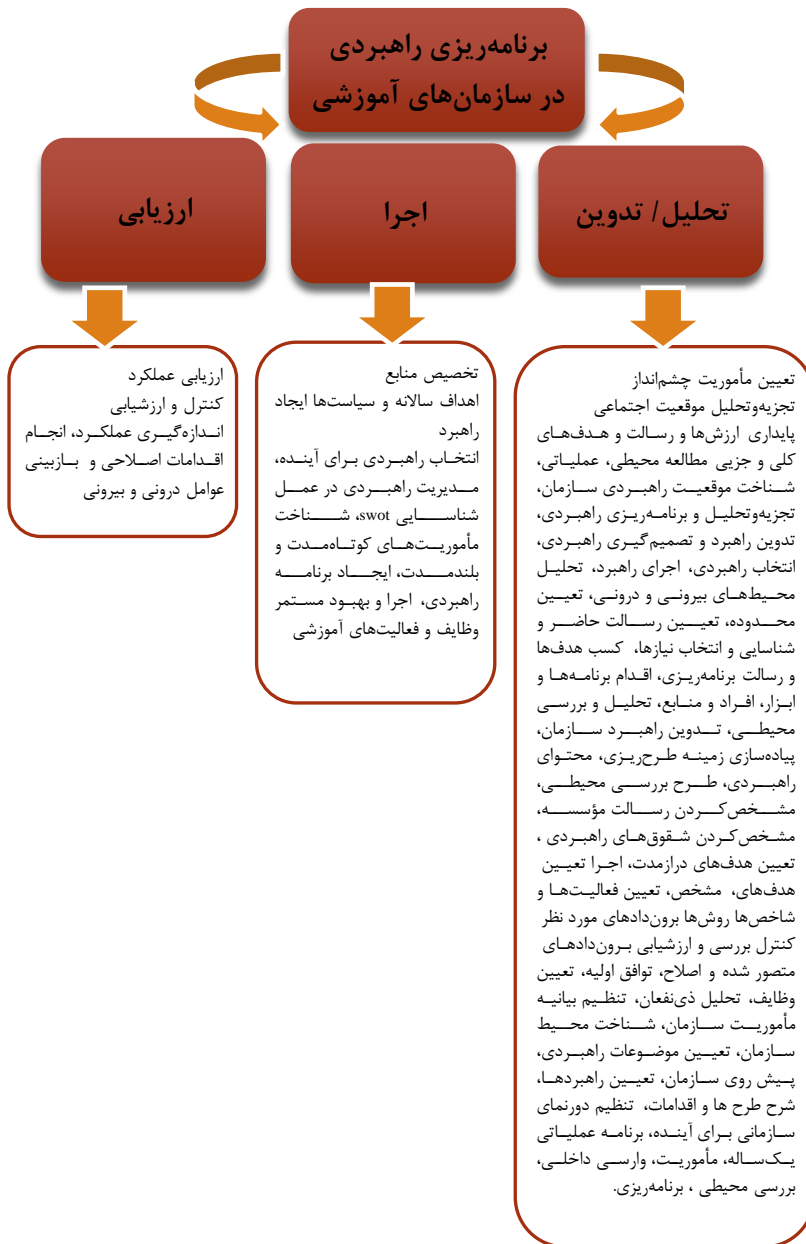
مرحله هفتم: یافته‌ها

تکنیک‌های استفاده شده برای ترکیب توصیفی یافته‌های تحقیق کیفی، همانند تحقیقات کیفی متعدد و فراوان هستند. فراترکیب کیفی شامل ابتکارات و حداکثر ارتباطات فردی است (Sandelowski & Barroso, 2007). پس از انجام مراحل فراترکیب، عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی راهبردی و انواع مدل‌های آن از ادبیات موجود استخراج و توسط محقق به دست آمده است (جدول ۸).

جدول (۸): معیارهای شناسایی و دسته‌بندی

مؤلفه	گویه‌ها و منابع
تحلیل، تدوین و اجرا	چشم‌انداز، تجزیه و تحلیل موقعیت اجتماعی، تدوین راهبرد، برنامه عمل، ارزیابی، پایداری ارزش‌ها و رسالت و مأموریت، هدف‌های کلی و جزئی، اجرا نظارت و ارزیابی، تحلیل، تدوین و اجرا، تجزیه و تحلیل راهبرد، مطالعه محیطی، تجزیه و تحلیل سازمانی، ساخت راهبرد، ایجاد راهبرد عملیاتی، کنترل و ارزشیابی راهبرد، بازخورد، شناخت موقعیت راهبردی سازمان، انتخاب راهبردی برای آینده، مدیریت راهبرد در عمل، تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی راهبردی. تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری راهبردی، انتخاب راهبردی، اجرای راهبرد، تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی، تعیین محدوده شامل دیدگاه ایدئال، تعیین رسالت حاضر و شناسایی و انتخاب نیازها، کسب هدف‌ها و رسالت، برنامه‌ریزی شناسایی SWOT، شناخت مأموریت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، ایجاد برنامه راهبردی، اجرا و بهبود مستمر وظایف و فعالیت‌های آموزشی، اقدام برنامه‌ها و ابزار، افراد و منابع، تحلیل و بررسی محیطی، تدوین راهبرد سازمان. پیاده‌سازی زمینه طرح‌ریزی، محتوای راهبرد، طرح بررسی محیطی، مشخص کردن رسالت مؤسسه، مشخص کردن شقوق‌های راهبردی، تعیین هدف‌های درازمدت، اجرا تعیین هدف‌های، مشخص، تعیین فعالیت‌ها و شاخص‌ها روش‌ها برون‌دادهای مورد نظر کنترل بررسی و ارزشیابی برون‌دادهای متصور شده، و اصلاح، توافق اولیه، تعیین وظایف، تحلیل ذی‌نفعان، تنظیم بیانیه مأموریت سازمان، شناخت محیط سازمان، تعیین موضوعات راهبردی، پیش‌روی سازمان، تعیین راهبردها، شرح طرح‌ها و اقدامات، تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده، برنامه عملیاتی یک‌ساله، مأموریت، واری داخلی، بررسی محیطی، برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی، تحلیل موقعیت راهبردی، تدوین و تحلیل

گویه‌ها و منابع	مؤلفه
<p>رسالت و هدف‌های ویژه، تدوین و تحلیل شقوق‌های راهبردی، انتخاب و اجرای شقوق‌های راهبردی، ارزشیابی عملکرد، مشخص کردن ماهیت کار، سازمان و وضعیت موجود و عناصر آن، شناسایی محیط بیرونی پیش‌بینی تغییرات محیط بیرونی سازمان، تهیه نقشه بر اساس پیش‌بینی‌های انجام شده، تجزیه و تحلیل شقوق مختلف عمل بررسی و ارزیابی هدف‌ها و تعیین اولویت‌های آنان هماهنگ کردن راهبردها در قالب فعالیت‌های مختلف، راهبرد، متمایزسازی؛ رهبری در هزینه و تمرکز.</p> <p>تعیین مطلوبیت‌های راهبردی - تحلیل راهبردی - راه‌یابی، بررسی عوامل بیرونی، بررسی عوامل درونی - ارزشیابی راهبرد - عملیاتی کردن راهبرد، هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود. سپس سیاست‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای موفقیت راهبرد در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان، سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمانی تعیین و پس از به تدوین راهبرد در سه سطح: مدیریت، فعالیت، وظیفه، و اجرای راهبرد (شامل سه عنصر: ۱- ساختار، ۲- رهبری و ۳- فرهنگ سازمانی).</p> <p>انتخاب مأموریت و اهداف اساسی شرکت، تحلیل محیط عملیاتی درون سازمان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، تحلیل محیط رقابتی بیرون سازمان برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، انتخاب راهبرد هایی که نقاط قوت سازمان را ایجاد و نقاط ضعف آن را تصحیح می‌کند تا از فرصت‌های بیرونی بهره‌برد و با تهدیدات خارجی مقابله کند. اجرای راهبرد، چرخه عمر محصول، ترکیب مناسب بخش‌های (مراکز سود) مستقل، فرموله کردن راهبردهای سازمان‌های چندفعالیتیه، عوامل کلیدی محیطی و درونی، ارزیابی عوامل محیطی موجود، ارزیابی عوامل داخلی، تعیین موقعیت در جدول GE، ارزیابی عوامل محیطی و فرصت‌های آتی، تعیین توانمندی‌های داخلی، انتخاب یکی از راهبردها با توجه به فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی).</p>	



شکل (۳): مدل برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های آموزشی

نتیجه‌گیری

ارائه یک مدل و طراحی و تدوین برنامه راهبردی در هر سازمانی علی‌الخصوص در سازمان‌های آموزشی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار بوده و امری حیاتی است. برای آنکه تمامی سازمان‌ها و مراکز آموزشی قادر شوند که با شیوه‌های علمی و اجرایی مطلوب به تدوین و اجرای برنامه راهبردی و مدیریت مربوط بدان به‌درستی بپردازند، نیازمند پیمودن راه طولانی و زمان‌بر است؛ بنابراین برنامه‌ریزی‌های راهبردی آموزشی بدان جهت مهم هستند که در راستای راهبرد سازمانی تدوین شده باشند و مورد حمایت مدیران ارشد سازمان قرار گیرند و اجرای مؤثر آن دستیابی به بهترین منافع سازمانی و نیازهای علمی آینده سازمان را محقق سازد. اجرای دقیق برنامه‌های راهبردی آموزشی نه تنها به ارتقای کیفی عملکرد کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمان را دربردارد بلکه موجب کاهش هزینه‌های اضافی خواهد شد. در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی تأکید بر هدف‌های غایی، نتایج حاصله و پیامدها است. برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین، هدایت و انتخاب هدف‌های غایی مشترک نظام آموزشی، مسیر برنامه‌های درسی و تدریس را هموار و تحقق هدف‌های تعیین شده را میسر می‌کند. در برنامه‌ریزی راهبردی نخست آینده مطلوب را تعریف و سپس نظام‌های یادگیری را برای ایجاد چنین آینده‌ای طراحی می‌کنیم. آنگاه از طریق بررسی‌های درون و برون‌سازمانی نقاط SWOT را شناسایی و در ادامه برنامه عملیاتی تهیه و اجرا و ارزشیابی می‌گردد. در واقع برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزشی در سه حوزه بازاندیشی، بازسازی ساختارها و بازآفرینی می‌پردازد. به‌عبارت‌دیگر، مهم‌ترین اهداف عمده این برنامه‌ها شامل کمک به طراحی و مدیریت بهسازی است. به‌طوری‌که کارکنان بتوانند کار خود را بهتر انجام دهند. ضمن اینکه در اثر به‌کارگیری مؤثر این نوع برنامه‌ریزی اقداماتی مانند نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی بیشتر به‌گونه فعالیت‌های پویا، منسجم و یکپارچه در نظر گرفته می‌شود تا مجموعه‌ای جدا و ناپیوسته. برنامه‌های راهبردی آموزشی بر یکپارچگی سازمانی تأکید کرده و مواردی همچون تلفیق برنامه‌های آموزشی با برنامه‌ریزی راهبردی سازمان و پذیرش برنامه‌های آموزشی و نتایج آن از سوی مدیران ارشد را در پی خواهد داشت. باتوجه‌به معرفی و بررسی مدل‌های هر سازمان یا مؤسسه‌ای باید فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و به‌خوبی آنها را تحلیل کند؛ سپس سازمان‌ها باید نقاط قوت و توانمندی‌ها و نقاط ضعف خود را شناخته و سعی کنند از طریق نقاط قوت و توانمندی‌ها، زمینه استفاده از فرصت‌ها را فراهم کنند و

آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را به دست آورد. از سوی دیگر نقاط ضعف خود را به حداقل برسانند. این مهم از طریق اتخاذ راهبرد امکان پذیر است که با شرایط و مقتضیات سازمان و محیط آن سازگار باشد. یعنی با دید راهبردی، دائماً شرایط و مقتضیات محیطی و تحولات آن را زیر نظر داشته و جهت موفقیت با دید تهاجمی برخورد نمایند و با تعیین اهداف غایی و با دید آینده نگر، سیاست‌ها و ابزار مناسب با توانمندی‌های داخلی را در راستای هدف غایی تدوین نمایند و همه این اقدامات در سایه تدوین یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی با داشتن دید راهبردی امکان پذیر است.

فهرست منابع

- پور کریمی، جواد؛ ابیلی، خدایار؛ حاج خزیمه، محتبی و حاتمی، محمدرضا (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (یک مطالعه فراترکیب). *فصلنامه علوم دریایی*، ۷(۲۰)، ۱-۱۸.
- ترک‌زاده جعفر و احمدوند، علی محمد (۱۳۸۸). الگوی کاربردی هدایت راهبردی نظام اطلاعات دانشگاه. *نامه آموزش عالی*، ۲(۶)، ۱۲۱-۱۴۰.
- خوبیاری، علی اکبر (۱۳۸۹). *امکان‌سنجی برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش متوسطه اصفهان و شیراز*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- شجاعی، محمدرضا؛ ابراهیمی محمدرضا و سلیلی، سروناز (۱۳۹۲). چهارچوبی تلفیقی برای تدوین راهبرد در مؤسسه آموزش عالی آزاد راشد. *پژوهش‌نامه مدیریت اجرایی*، ۵(۹)، ۵۹-۸۱.
- شیرازی، علی (۱۳۸۵). *برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی*. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.
- طیبی، سیدجمال‌الدین (۱۳۸۹). *ارائه الگوی برنامه‌ریزی راهبردی برای نظام آموزش عالی ایران. فصلنامه آموزش عالی*، سال سوم، ۹(۹)، ۶۱-۴۷.
- فیروزآبادی، سیدحسن و آقامحمدی، داود (۱۳۸۸). *فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی تربیت محور با تأکید بر دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح*. *مطالعات دفاعی راهبردی*، ۳۶(۳)، ۹-۳۸.
- قاسمی، حمید؛ ادیب، فرشته؛ اخگری، محمد؛ آذربایجانی، محمدعلی؛ احمدی آملی، خدیجه؛ اسماعیلیان، غلامرضا و دیگران (۱۴۰۰). *مرجع پژوهش*. تهران:

انتشارات اندیشه آرا.

مشایخ، فریده (۱۳۸۹). دیدگاه‌های نو در برنامه‌ریزی آموزشی. تهران: انتشارات سمت.

ناظمی، شمس‌الدین؛ فتحی، علی و دیده‌خانی، حسین (۱۳۸۹). به‌کارگیری مدل ترکیبی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل سوات در برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی (مطالعه موردی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد). فصلنامه پژوهش و توسعه فناوری، ۲(۱)، ۷۶-۹۶.

نظامی وند چگینی، هوشنگ (۱۳۹۸). رویکردهای خلق راهبرد. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

هداوند، سعید (۱۳۸۴). رویکردی راهبردی به فرایند برنامه‌ریزی آموزشی. ماهنامه تدبیر، ۱۶۲(۱).

- Austin, W. J. (2000). *A Heterarchical Systems Thinking Approach to the Development of Individual Planning and Evaluation to Synergize Strategic Planning in Higher Education Practice*. Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL. Dissertations.
- Dereli, C. (2007). The developing environment for strategy formation in the smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 366-379.
- Francesconi, A. & Guarini, E. (2018). *Performance-based funding and internal resource allocation: the case of Italian universities*. In E. Borgonovi, E. Anessi-Pessina, & C. Bianchi (Eds.), *Outcome-based performance management in the public sector* (pp. 289-306). Springer
- Goette, T.; Woodard, H. & Young, D (2008). The Link among Strategic Planning, Curriculum Management, and Assurance of Learning: One School's Experiences. *Communications of the IIMA*, 8(2), 31-44.
- Mapulanga, P. (2013). SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*, 26(2), 70-84.
- Raluca, D. A. & Alecsandru, S. V. (2012). Strategic Planning at the Level of Higher Education Institution 'Quantitative Elements Used in the Early Stages of of the Process'. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (58), 1-10.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer.
- Thompson, M. E.; Harver, A. & Eure, M. (2011). Model for integrating strategic planning and competence-based curriculum design in establishing a public health program: the UNC Charlotte experience. *erience. Human Resources for Health*, 7(71), 1-11.

References

- Austin, W. J. (2000). A Heterarchical Systems Thinking Approach to the Development of Individual Planning and Evaluation to Synergize Strategic Planning in Higher Education Practice. Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL. Dissertations.
- Dereli, C. (2007). The developing environment for strategy formation in the smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 366-379.
- Firoozabadi, Seyyed Hassan & Aghamohammadi, Davud (2009). The strategic planning process of training-oriented higher education with emphasis on the officer universities of the armed forces. *Strategic Defense Studies*, (36), 9-38. (In Persian)
- Francesconi, A. & Guarini, E. (2018). Performance-based funding and internal resource allocation: the case of Italian universities. In E. Borgonovi, E. Anessi-Pessina, & C. Bianchi (Eds.), *Outcome-based performance management in the public sector* (pp. 289–306). Springer
- Ghasemi, Hamid; Adib, Fereshteh; Akhgari, Mohammad; Azarbaijani, Mohammad Ali; Ahmadi Amoli, Khadija; Esmailian, Gholamreza & others (2010). Research reference. Tehran: Andisheeh Ara Publications. (In Persian)
- Goette, T.; Woodard, H. & Young, D (2008). The Link among Strategic Planning, Curriculum Management, and Assurance of Learning: One School's Experiences. *Communications of the IIMA*, 8(2), 31-44.
- Hadavand, Saeed (2005). A Strategic Approach to the Educational Planning Process. *Tadbir Monthly*, (162). (In Persian)
- Khobiyari, Ali Akbar (2009). Feasibility study of strategic planning in secondary education of Isfahan and Shiraz. Master's thesis in educational planning, University of Isfahan. (In Persian)
- Mapulanga, P. (2013). SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*, 26(2), 70-84.
- Mashayek, Farideh (2010). New perspectives on educational planning. Tehran: Samat Publications. (In Persian)
- Nazemi, Shams-eddin; Fathi, Ali & Didekhani, Hossein (2010). Applying the combined model of fuzzy analytic hierarchy process and SWOT analysis in strategic planning of higher education (case study of the Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad). *Quarterly Journal of Research and Development of Technology*, 2(1), 76-96. (In Persian)
- Nezamivand Chegini, Houshang (2019). *Approaches to Strategy Creation*. Tehran: Business Publishing and Printing Company. (In Persian)
- Pourkarimi, Javad; Abili, Khodayar; Hajkhozimeh, Mojtaba & Hatami, Mohammad Reza (2019). Identifying the components of professional development of managers of educational departments of universities

- and higher education institutions (a meta-synthesis study). *Quarterly Journal of Marine Sciences*, 7(20), 1-18. (In Persian)
- Raluca, D. A. & Alecsandru, S. V. (2012). Strategic Planning at the Level of Higher Education Institution 'Quantitative Elements Used in the Early Stages of of the Process'. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (58), 1-10.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer.
- Shirazi, Ali (2006). *Strategic planning in higher education*. Mashhad: Ferdowsi University of Mashhad. (In Persian)
- Shojaei, Mohammad Reza; Ebrahimi Mohammad Reza & Salili, Sarvnaz (2013). An integrated framework for strategy formulation in Rashed Azad Higher Education Institute. *Journal of Executive Management*, 5(9), 59-81. (In Persian)
- Tabibi, Seyyed Jamal-eddin (2010). Presenting a strategic planning model for the Iranian higher education system. *Higher Education Quarterly*, Year 3, (9), 47-61. (In Persian)
- Thompson, M. E.; Harver, A. & Eure, M. (2011). Model for integrating strategic planning and competence-based curriculum design in establishing a public health program: the UNC Charlotte experience. *Human Resources for Health*, 7(71), 1-11.
- Turqzadeh Jafar & Ahmadvand, Ali Mohammad (2009). An applied model of strategic guidance of the university information system. *Letter of Higher Education*, 2(6), 121-140. (In Persian)

