

برنامه‌ریزی و نظام آموزش عالی

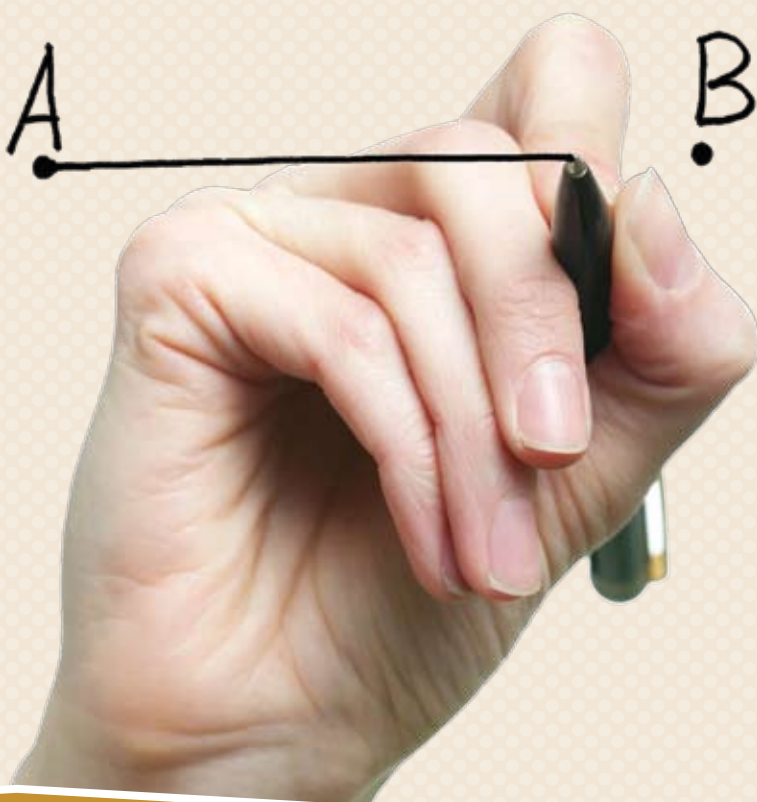
مقدمه

امروزه کلیه نظام‌های اجتماعی بدون استثناء تحت تأثیر شدید تغییرات محیطی قرار دارند. وقایع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و پیشرفت‌های علمی و فناوری، سازمان‌های فعال را در کلیه عرصه‌ها و فعالیت‌های گوناگون متأثر می‌سازد. روند این تغییر و تحولات به گونه‌ای است که مدیران دیگر نمی‌توانند برای تعیین اهداف سازمان براساس تجربیات گذشته تصمیم بگیرند. تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه‌ریزی جامع، رویکردهای آینده‌زمینه کاری خود را به نحوی تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت و شرایط آینده باشد. دانشگاه‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها با محیطی پیچیده و متلاطم روبرو هستند. محیطی که منابع، اثرات و انتظارات آن دائماً در حال تغییر است. هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطم‌ها و ناآرامی‌ها در جهت نیل به آینده مطلوب نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن، ارزیابی واقع‌گرایانه از قابلیت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان و اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و هوشمندانه می‌باشد. نگرش مبتنی بر برنامه باعث نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن می‌گردد.

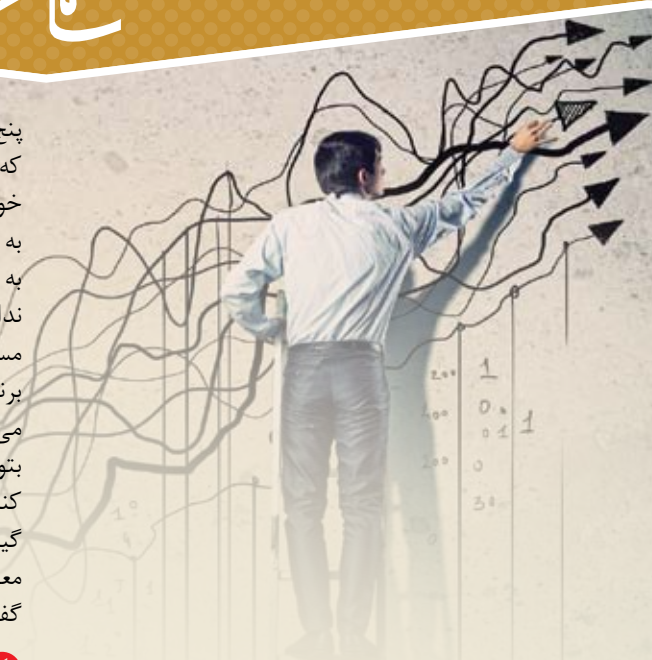
مفهوم برنامه‌ریزی *

برنامه‌ریزی را به صورت‌های مختلف تعریف کرده‌اند. در اینجا به چند تعریف از مهمترین آن‌ها اشاره می‌گردد^۱:

- * برنامه‌ریزی فرایندی برای تصمیم‌گیری است. یعنی چگونه آینده بهتر از حال باشد و چه تغییراتی برای این بهبود ضروری است و چگونه این تغییر باید به کار گرفته شود.
- * برنامه‌ریزی فرایند مستمری است از تصمیم‌های سیستماتیک با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن نسبت به آینده، سازماندهی منظم کوشش‌های لازم برای انجام این تصمیم‌ها و سنجش و مقایسه نتایج به دست آمده با انتظارات از طریق فراگرد بازخورد.
- * برنامه‌ریزی فرایندی است که با شناخت گذشته و تجزیه و تحلیل حال، طرح مطلوب و مورد نظر در آینده را ترسیم می‌کند و در روند آن از کلیه امکانات موجود جهت رسیدن به اهداف استفاده می‌کند.
- * برنامه‌ریزی فرایندی است دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیم‌ها. برنامه، بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیم‌ها است.
- * به طور کلی برنامه‌ریزی فرایندی است که مدیران به وسیله آن اقدام‌های آینده را طوری پیش‌بینی و تعیین می‌کنند که منجر به تحقق هدف‌های مطلوب گردد.
- * برنامه‌ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع بر مبنای الگوی پیش‌بینی شده.



برنامه‌ریزی فرایندی است که مدیران به وسیله آن اقدام‌های آینده را طوری پیش‌بینی و تعیین می‌کنند که منجر به تحقق هدف‌های مطلوب گردد.



پنج گانه مدیریت در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است. همان طور که ملاحظه می شود، برنامه ریزی بخش عمده ای از کار مدیران را به خود اختصاص می دهد. البته وظایف مدیریت قابل تفکیک نیستند؛ به ویژه وظایف برنامه ریزی و کنترل که با هم رابطه ای نزدیک دارند به طوری که می توان گفت "بدون برنامه ریزی امکان کنترل وجود ندارد" زیرا کنترل یعنی ارزیابی فعالیت ها به منظور حفظ آن ها در مسیر تعیین شده و اصلاح انحرافات احتمالی با توجه به برنامه.

برنامه ریزی، اهداف همه فعالیت ها و تلاش های گروهی را تعیین می کند و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرح ریزی می کند تا مدیر بتواند تشخیص دهد که باید از چه نوع ساختار سازمانی استفاده کند و برای هر منصب چه نوع کارکنانی را با چه تخصص هایی به کار گیرد، کدام سبک هدایت و سرپرستی را مورد استفاده قرار دهد و چه معیارهایی را برای کنترل عملیات مدنظر قرار دهد. بنابراین می توان گفت که در واقع برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است!

ابعاد و جنبه های برنامه ریزی در سازمان ها

هنگام برنامه ریزی در سازمان ها توجه به پنج عامل موضوع برنامه ریزی، نوع برنامه، طول دوره برنامه ریزی، سطح برنامه ریزی در سازمان و ویژگی های خاص برنامه ضرورت دارد. این عوامل و مصادیق مرتبط با آن ها در نمودار شماره ۲ ارائه شده است. به این ترتیب برنامه ریزی در موسسه ها و سازمان ها باید با توجه به این ابعاد پنج گانه انجام پذیرد. لازم به ذکر است ابعاد مطرح شده، اهم ابعاد هستند و اما می توان آن ها را افزایش داد. به علاوه مرز میان موارد مورد نظر در هر بعد نیز کاملاً قابل تفکیک نمی باشد!



نمودار شماره ۱: اولویت و توالی وظایف مدیران

وجه اشتراك کلیه این تعاریف در موارد زیر خلاصه می گردد:

۱. ماهیت برنامه ریزی با پیش بینی همراه است.
 ۲. برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است.
 ۳. بهینه سازی از مهمترین اصول در برنامه ریزی می باشد.
 ۴. برنامه ریزی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده به دست می آید.
- بر این اساس می توان نتیجه گیری ذیل را به منزله «اصل برنامه ریزی» در نظر گرفت:
- برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه ریزی، به حد کافی از توانایی های ذهنی استفاده شود.

هدف از برنامه ریزی

به طور کلی اهداف هر برنامه ریزی عبارتند از:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها
۲. افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
۳. متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
۴. مهیا ساختن ابزاری برای کنترل

اولویت برنامه ریزی

برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنان است؛ به طوری که اگر بخواهیم وظایف مدیر را در رئوس یک هرم در نظر بگیریم، بهتر است برنامه ریزی را در راس هرم مذکور قرار دهیم. البته همه وظایف مدیریت با هم مرتبط هستند ولی در میان آن ها، برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. توالی وظایف

بدون برنامه ریزی امکان کنترل وجود ندارد.



نمودار شماره ۲:

ابعاد و جنبه های گوناگون برنامه ریزی سازمانی

دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

در مسیر برنامه ریزی موفق، دام هایی وجود دارد که اگر برنامه ریزان دقت نکنند، گرفتار آن ها خواهند شد؛ به طوری که ممکن است برنامه هایشان به شکست بیانجامد. برخی از مهمترین دام های مذکور عبارتند از:

۱. تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران به گونه ای که دیگر مدیریت عالی به طور مستقیم درگیر برنامه ریزی نباشد.
۲. درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری، به طوری که وقت کافی برای برنامه ریزی نداشته باشد و برنامه ریزی به مثابه یک وظیفه بی ارزش و فاقد اعتبار به سطوح پایین واگذار گردد.
۳. کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)، به منزله مبنای تنظیم برنامه های بلند مدت
۴. کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه ریزی
۵. عدم استفاده از برنامه ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان
۶. استفاده از طرح ها و برنامه های انعطاف ناپذیر و پیچیده ای که مانع نوآوری در سازمان می گردند.
۷. تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم بر مبنای احساسات و بینش خود هر چند که این تصمیمات با برنامه های رسمی سازمان در تضاد باشند.

محدودیت های برنامه ریزی

با وجود محاسن زیاد برنامه ریزی، می توان محدودیت ها و معایبی نیز برای آن برشمرد. برخی از این موارد عبارتند از:

- برنامه ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است ولی تضمین کننده تحقق اهداف برنامه ریزی شده نیست.
 - سازمان های کوچک نمی توانند به نحو مطلوب برنامه ریزی کنند زیرا فاقد توان مالی و فرصت کافی برای صرف هزینه و وقت برای آنند.
 - برنامه ریزی مستلزم ایجاد محدودیت هایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان کند و مشکل می سازد.
 - برنامه ریزی بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می گیرد.
- از جمله پیشنهادهایی که برای کاهش این محدودیت ها پیشنهاد می گردد به شرح زیر می باشد:
- حتی المقدور باید از برنامه ریزی های وابسته به هم اجتناب شود به طوری که اجرای یک برنامه موکول به اجرای برنامه های دیگر نشود.
 - حتی المقدور باید از برنامه ریزی های موازی پرهیز شود و از تدوین ضوابط خاص برای موارد استثنایی اجتناب گردد.
 - باید سعی شود تا برنامه ها به طور هماهنگ با یکدیگر و به صورت یکپارچه اجرا شوند.
 - باید سعی شود برنامه ها به صورت منظم و مرحله به مرحله اجرا گردند.

برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است.



مبانی برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها

در نظام آموزش عالی، برنامه‌ریزی با شناسایی روندها، گرایش‌ها، مسائل و مشکلات نظام، آمادگی لازم برای رویارویی با تغییرات و تحولات آتی را فراهم ساخته و با شناسایی وضع موجود، برای ترسیم وضعیت مطلوب در چارچوب برنامه‌ها و سیاست‌های بلندمدت، اقدام می‌کند. در عمل، برنامه‌ریزی کوششی برای استفاده موزون و متعادل از کلیه منابع فیزیکی، مالی و انسانی در جهت ارتقای سطح دانشگاه در داخل و در سطح بین الملل است. بنابراین ابزاری برای تمرکز عقل و دانش و مهارت‌های فنی در جهت تنظیم و اجرای نقشه‌هایی برای رشد و تکامل دانشگاه می‌باشد. پس از بُعد روش، می‌توان برنامه‌ریزی را پلی بین حقیقت‌یابی و پی‌ریزی خط مشی تصور کرد.^۴

با این تعریف هر مؤسسه آموزش عالی باید هماهنگ با پیشرفت‌ها و تحولات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور، توسعه یافته و اهداف خود را بر اساس برنامه‌ریزی؛ به منظور پاسخگویی به تقاضای بازار کار برای نیروی انسانی ماهر و متخصص از یک سوی و پاسخگویی به تقاضای جامعه برای حل مشکلات به روش علمی از دیگر سوی، تدوین نماید.

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از طریق برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از فرایند مدیریت نظام علمی و اجتماعی، می‌توانند نقش راهبر علمی و آموزشی در مناطق خود ایفا نموده، از طریق نیازسنجی و آینده‌نگری با عنایت به واقعیت‌ها، آرمان‌های خود را طراحی و نقش کلیدی در تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و توسعه استان‌های تحت پوشش خود را عهده‌دار شوند و زمینه

تبادلات علمی و تجربی را بین استان‌های همجوار و همچنین در سطوح ملی و بین‌المللی فراهم آورند. در حقیقت از این طریق دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از صورت جزایر آموزشی خارج شده، نقش هدایت‌کنندگان علمی و کاربردی، جهت حرکت آفرینی و توسعه بخشی مناطق خود را بر عهده گرفته و آگاهانه در طراحی و تدوین برنامه‌های بلند مدت نقش آفرین خواهند بود، که بدون ایفای چنین نقشی، کار دانشگاه‌ها صرفاً مورد رضایت گروه اندکی خواهد بود و نمی‌تواند پاسخگوی تمام ذینفعان باشد^{۳ و ۴}.

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف فعالیت (آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و فرهنگی، اداری و مالی و کالبدی)، می‌توان برنامه دانشگاه را «سند حرفه‌ای و تخصصی» دانشگاه دانست که:

- این امکان را فراهم می‌آورد تا دانشگاه تصویر فعلی فعالیت‌های خود را از دو بعد کمی و کیفی مورد تحلیل قرار داده و به فهم کاملی از وظایف خویش دست یابد.
- افق‌های آتی و مسیر حرکت آینده دانشگاه، شامل راهبردها و راهکارها را مشخص و شفاف می‌نماید که از این طریق می‌توان انحراف از مسیر را به سرعت تشخیص داده، نقاط ضعف را مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل نمود.
- راهکارها و برنامه‌های عملی دستیابی به اهداف برنامه را مشخص نموده و ضمن فراهم کردن چارچوب واحد برای فعالیت‌های دانشگاه، تلاش‌ها و کوشش‌ها را در راستای رسیدن به نتیجه، هماهنگ می‌کند.
- شرایط و فرصت‌های زیادی را برای دانشجویان و اعضای هیات

برنامه‌ریزی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده به دست می‌آید.



با عنایت به ضرورت تهیه و تدوین برنامه، دانشگاه در سال ۸۵-۱۳۸۴، اقدام به تدوین و اجرای پروژه تدوین برنامه راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد نموده است که نتیجه آن تدوین و ابلاغ سند راهبردی ۱۰ ساله (۹۹-۱۳۹۰) در سال ۱۳۸۹ در دانشگاه بوده است. در ادامه با تفکیک افق سند راهبردی به دو برنامه ۵ ساله، فاز اجرای سند راهبردی با تنظیم نخستین برنامه تفصیلی ۵ ساله آغاز گردید. برنامه تفصیلی از طریق شناخت، پیش‌بینی و تعیین مراحل و توالی اقدامات، سند راهبردی را محقق می‌نماید. با تدوین و ابلاغ سند راهبردی ۱۰ ساله و برنامه تفصیلی ۵ ساله اول سند راهبردی، ضرورت ایجاد واحد متولی "بازنگری و بروزرسانی برنامه‌های راهبردی و تفصیلی دانشگاه"، نظارت بر اجرای برنامه‌های مصوب و ابلاغی دانشگاه" و "تهیه و تدوین گزارش‌های ادواری مرتبط با پیشرفت برنامه‌های ابلاغی" احساس گردید. در این راستا در معاونت طرح و برنامه، واحد برنامه‌ریزی به صورت رسمی از سال ۱۳۹۰، زیر نظر مدیریت برنامه و بودجه به عنوان مسئول و متولی انجام کلیه اقدامات مرتبط فعال می‌باشد. در حال حاضر با گذشت ۴ سال از ابلاغ سند راهبردی، بازنگری و بروزرسانی سند راهبردی دانشگاه در دستور کار این واحد قرار دارد*.

علمی فراهم می‌آورد و ضمن ایجاد نگرش‌های مطلوب در آن‌ها، سطح تعهد و رضایت شغلی آنان و بهره‌وری تحقیقات و دانشگاه را افزایش می‌دهد.

- هزینه فعالیت‌های دانشگاه را به حداقل رسانده و باعث می‌شود تا از منابع مالی، فیزیکی و انسانی حداکثر استفاده به عمل آمده و از هدر رفتن زمان، فعالیت و سرمایه جلوگیری می‌کند.
- باعث تقویت محیط و رفتار سازمانی شده و سبب می‌شود تا کار تیمی و گروهی در دانشگاه تقویت شده و زمینه مشارکت تمامی اعضای دانشگاه در حصول به اهداف کمی فراهم آید.
- باعث تسهیل در امر کنترل و نظارت است. اهداف برنامه مدیران را در قضاوت در مورد عملکرد واقعی دانشگاه یاری رسانده و خط‌مشی‌های برنامه، مدیران را در ارزیابی فعالیت‌های برنامه و تخصیص منابع و بودجه بندی کمک می‌نماید.

◀ برنامه‌ریزی در دانشگاه فردوسی مشهد

دانشگاه فردوسی مشهد به لحاظ قدمت، دومین دانشگاه کشور و بزرگترین مرکز آموزش عالی در نیمه شرقی کشور محسوب می‌شود و از اعتبار و موقعیت ویژه‌ای در این منطقه و در مقایسه با کشورهای همسایه برخوردار است. اولین برنامه مستند آموزشی در دانشگاه فردوسی در سال ۱۳۵۸ در قالب طرح تحقیقاتی «برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس الگوی توسعه آموزش عالی کشور در سال‌های ۶۹-۱۳۵۸» تدوین شد که با توجه به روند حرکت دانشگاه‌ها در امر برنامه‌ریزی در این سال‌ها، نشان از پیشرو بودن دانشگاه فردوسی مشهد در امر برنامه‌ریزی آموزش عالی به عنوان اقدامی مؤثر در جهت بهبود و اصلاح فعالیت آموزشی دارد.

همچنین تدوین «سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ده ساله دانشگاه فردوسی مشهد» در مهر ماه ۱۳۸۲ را می‌توان به عنوان گامی دیگر در جهت اهتمام ویژه این دانشگاه به امر برنامه‌ریزی تلقی نموده و دانشگاه فردوسی مشهد را به عنوان یکی از دانشگاه‌های پیشرو کشور در جهت توجه خاص به برنامه‌ریزی محسوب نمود.

* شرح کامل فرایند تدوین سند راهبردی و بازنگری آن در شماره‌های بعدی نشریه سامان منتشر خواهد شد.



منابع

۱. رضائیان، ع. (۱۳۸۵)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
۲. برایشون، ج. (۱۹۸۸)، برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی (ترجمه ع. منوریان). تهران: سازمان مدیریت دولتی.
۳. شانی، م. (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیران، سازمان مدیریت صنعتی.
۴. کافمن، ر. ه. (۱۳۷۴)، برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزشی (ترجمه ف. مشایخ، ع. بازرگان). تهران: انتشارات مدرسه.

■ مشاور علمی: دکتر یعقوبی مهارتی
 ■ با همکاری: الهام برومند و منیره احمدی منش

■ نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه
 ■ تلفن: ۰۵۱-۳۸۸۰۲۳۰۰
 ■ E-Mail: vpb@um.ac.ir