

ای نام تو بهترین سرآغاز

برنامه ریزی استراتژیک

مصطفی جهانگیر

۱.۱. تعریف برنامه ریزی استراتژیک

هانگر و ویلن مدیریت استراتژیک را مجموعه تصمیم ها و اقدامات مدیریتی تعریف کرده اند که عملکرد بلند مدت یک سازمان را تعیین می کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل استراتژی. (۱۵ - ص ۱۵)

در تعریف دیگری از مدیریت استراتژیک، پیرز و رابینسون معتقدند، مدیریت استراتژیک به عنوان مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات تعریف می شود که نتیجه آن تدوین و اجرای طرح هایی است که برای رسیدن به اهداف سازمان طراحی شده اند. (۱۹ - ص ۵)

به مرحله تدوین استراتژی در مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی و طرح ریزی استراتژیک گفته می شود، که در آن پس از بررسی محیطی که شامل محیط داخلی و خارجی سازمان می شود، به تدوین استراتژی با توجه فرصت ها و تهدیدات محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان پرداخته می شود.

۱.۲. اهمیت برنامه ریزی استراتژیک

اولین ارزش و اولویت برنامه ریزی استراتژیک، کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویا است. از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان ابزاری برای ایجاد و هدایت تغییرات سازمانی استفاده می کند. (۱۵ - ص ۱۷)

پژوهش ها نشان می دهد که عملکرد سازمان هایی که به برنامه ریزی استراتژیک می پردازند بیشتر و بهتر از دیگر سازمان هاست. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی های آن، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. (۱۵ - ص ۱۸)

برنامه ریزی استراتژیک توانایی سازمان را برای حل مسائل و مشکلاتی که در پیش روی سازمان قرار دارد، افزایش می دهد. (۱۹ - ص ۱۷)

۱.۳. تصمیمات و موضوعات استراتژیک

این که چه نوع تصمیماتی در سازمان، تصمیمات استراتژیک محسوب می شوند و موضوعات استراتژیک در سازمان چه هستند، پرسشی است که پاسخ آن را در زیر بیان می کنیم.

تصمیمات و موضوعات استراتژیک دارای ویژگی های زیر می باشد: (۱۹ - ص ۶ و ۷ و ۸)

- از آن جا که تصمیمات استراتژیک بخش های مختلف فعالیت های سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد، بنابراین مدیریت ارشد سازمان که دارای اختیارات و قدرت لازم برای تصمیم گیری است، باید این گونه تصمیمات را اتخاذ کند.
- تصمیمات استراتژیک تاثیرات بادوام و طولانی مدتی برای سازمان دارند. و چشم انداز و موقعیت سازمان را تحت تاثیر خود قرار می دهد.
- آینده نگری و برنامه ریزی برای آینده سازمان محور اتخاذ تصمیمات استراتژیک است.
- تصمیمات استراتژیک بخش های مختلفی از سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. این گونه تصمیمات بر بخش های مختلفی از سازمان اثر می گذارند.
- سازمان ها در عصر حاضر مانند سیستم های باز عمل می کنند و لذا عملکرد آن ها تا حد زیادی تحت تاثیر شرایط محیط بیرونی که فراتر از کنترل مدیران سازمان است قرار می گیرد. لذا در اتخاذ این گونه تصمیمات باید نقش عوامل محیطی را مورد توجه قرار داد.

۱.۴. سطوح برنامه ریزی استراتژیک

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک با توجه به اندازه شرکت در دو یا سه سطح تعریف می شود. در سازمان های بزرگ که دارای چند کسب و کار هستند. استراتژی ها در سه سطح از سازمان تعریف می شوند. در سازمان های کوچک ممکن است در دو سطح تعیین شوند. این سطوح عبارتند از: (۱۶ - ص ۶)

سطح سازمانی^۱: هدف از برنامه ریزی استراتژیک در این سطح، هدایت نمودن و مشخص کردن جهت گیری کل سازمان است.

^۱ Corporate Level

سطح بخشی^۲: در سازمان های بزرگ که دارای بخش های مختلف مستقلی هستند. در راستای مأموریت ها و استراتژی های سطح سازمانی، برای هر یک از بخش های سازمان استراتژی هایی تعیین می شود.

سطح عملکردی^۳: در این سطح بر اساس اهداف و استراتژی های سطوح بالاتر برای هر یک از عملکردهای سازمان، استراتژی عملکردی تعریف می گردد.

۱.۵. مراحل برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک از دو بخش اساسی تشکیل شده است: بررسی محیطی و تدوین استراتژی. در برنامه ریزی استراتژیک محیط بیرونی به منظور کشف فرصت ها و تهدیدها و محیط درونی به منظور کشف و درک نقاط قوت و ضعف سازمان بررسی می شود. (۱۵ - ص ۲۰) عواملی از محیط درونی و بیرونی که بیشترین تاثیر را بر سازمان دارد، عوامل استراتژیک می نامند.

محیط بیرونی شامل متغیرهایی از نوع فرصت یا تهدید است که خارج از سازمان وجود دارند و از حیطه کنترل مدیریت سازمان خارج است.

محیط درونی شامل متغیرهایی از نوع نقطه قوت یا ضعف است که درون خود سازمان وجود دارد و در حیطه کنترل مستمر مدیران سازمان قرار دارند.

تدوین استراتژی بر اساس فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی سازمان و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سازمان صورت می گیرد. تدوین استراتژی شامل تعریف مأموریت، تعیین اهداف آرمانی و عملیاتی و طراحی استراتژی هاست.

مأموریت، فلسفه وجودی سازمان است. مأموریت باعث متمایز شدن یک سازمان از سازمان های مشابه می شود و قلمرو فعالیت های سازمان در مورد محصولات و خدمات و بازارهای هدف مشخص می کند.

^۲ Business Level
^۳ Functional Level

اهداف آرمانی عبارت است از بیان کلی آرزوها و آرمان های سازمان بدون این که نیازی به کمی کردن آن ها باشد یا چارچوب زمانی مشخصی برای رسیدن به آن ها تعیین شود. (۱۵ - ص ۲۳) رشد، سودآوری و بقا در بازار نمونه هایی از اهداف آرمانی هستند.

اهداف عملیاتی، بیان می دارند که چه چیزی، چه موقع باید انجام شود. این اهداف در صورت امکان باید کمی بیان شود. (۱۵ - ص ۲۳) رسیدن به نرخ ۱۲ درصد بازگشت سرمایه، یا افزایش ۸ درصدی نرخ سودآوری در هر سال نمونه هایی از اهداف عملیاتی هستند.

استراتژی جهت گیری سازمان در دستیابی به اهداف و تحقق ماموریت هاست. استراتژی ها در سازمان ها معمولا در سه سطح مورد بررسی قرار می گیرد:

«استراتژی سطح سازمان» به توصیف جهت گیری کلان سازمان در راستای ماموریت آن می پردازد. «استراتژی سطح کسب و کار» بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات سازمان در یک بخش خاص از بازار تاکید دارد. «استراتژی سطح عملکردی»، استراتژی ای است که توسط یک بخش عملکردی نظیر بازاریابی یا تولید برای تحقق اهداف و استراتژی های سطح سازمان و سطح کسب و کار اعمال می گردد. (۱۵ - ص ۲۴)

۱.۶. ماموریت سازمان

هدفی که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه متمایز کرده و حیطه فعالیت آن سازمان را مشخص می کند، ماموریت آن سازمان نامیده می شود. ماموریت بازتاب اولویت ها و ارزش های تصمیم گیرندگان استراتژیک سازمان است. (۱۹ - ص ۲۱) ماموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان است. بیانیه ماموریت، عبارتی است که از طریق آن مقصود و هدف یک سازمان از مقصود و هدف سازمان های مشابه متمایز می شود.

اگر ماموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان سازمان برسانیم، بیانیه ماموریت^۴ سازمان را تهیه کرده ایم. در بیانیه ماموریت سازمان موارد زیر مشخص می گردد: (۱۶ - ص ۹)

^۴ Mission Statement

محصول: در بیانیه ماموریت مشخص می گردد که سازمان چه محصولی ارائه می کند. این محصول می تواند کالا یا خدمات باشد.

مشتریان: در بیانیه ماموریت باید مشخص گردد که مشتریان و مخاطبان سازمان چه کسانی هستند.

محدوده جغرافیایی بازار: در بیانیه ماموریت باید محدوده جغرافیایی بازار هدف سازمان مشخص گردد.

تکنولوژی: سازمان باید با در نظر گرفتن وضعیت بازار، رقبا و مشتریان و همچنین کالایی که می خواهد تولید کند یا خدماتی که تصمیم دارد ارائه دهد، تکنولوژی مناسب را انتخاب کند.

توجه به بقا، رشد و سودآوری: هر سازمانی برای آن که بتواند به فعالیت های خود بپردازد باید توان تداوم حیات و بقا را داشته باشد. سازمان باید به فکر رشد، توسعه، گسترش و پیشی گرفتن از رقبا باشد. فعالیت های سازمان باید به سودآوری بینجامد تا بقا و رشد سازمان ممکن گردد.

ارزش های سازمانی: باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها، آرزوها و اولویت های ارزشی سازمان باید در بیانیه ماموریت سازمان انعکاس پیدا کند.

مزیت رقابتی: سازمان ها تلاش می کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار شوند. در بیانیه ماموریت شرکت باید به مزیت رقابتی سازمان نسبت به دیگر رقبایش اشاره گردد.

تصویر اجتماعی: سازمان ها باید به تصویر اجتماعی از خود واقف باشند. بنابراین در بیانیه ماموریت باید مشخص شود که آیا سازمان نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان می دهد.

توجه به کارکنان: امروزه کارکنان سازمان ها به عنوان سرمایه انسانی از مهم ترین منابع سازمانی محسوب می شوند، به گونه ای که موفقیت سازمان ها در گرو برخورداری از نیروهای انسانی توانمند است. سرمایه های انسانی برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه شرکت به آن ها هستند. بنابراین سازمان ها باید به فکر آسایش، آرامش و تامین رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه ماموریت باید به این مسئله توجه شود.

با در نظر گرفتن موارد فوق، آن‌ها را به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت سازمان تهیه شود. این بیانیه با کمک برنامه ریزان استراتژیک و با مشارکت ذینفعان سازمان تدوین می‌گردد.

۱.۷. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط بیرونی سازمان

سازمان‌ها به دلیل ناتوانی در سازگاری با تغییرات محیطی و یا به خاطر ناتوانی در ایجاد تغییر از گردونه فعالیت خارج می‌شوند. یک محیط در حال تغییر همان گونه که فرصت‌های قبلی سازمان را از بین می‌برد، فرصت‌های جدید و تازه‌ای خلق می‌کند. باید بین خواسته‌ها و نیازهای محیط و توانایی‌ها و امکانات سازمان تعادل و تطابق برقرار گردد. بررسی محیط بیرونی سازمان‌ها برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیطی صورت می‌گیرد.

محیط بیرونی سازمان را به دو محیط عمومی و محیط تخصصی تقسیم می‌کنند. محیط عمومی شامل نیروهای عمومی و کلانی است که به طور غیر مستقیم بر فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارند در حالی که محیط تخصصی شامل آن دسته از گروه‌هایی است که به طور مستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارد و خود نیز از آن اثر می‌پذیرد. این گروه‌ها عبارتند از: دولت، تامین‌کنندگان، رقبا، مشتریان، کارکنان و ... (۱۶ - ص ۱۵)

محیط عمومی سازمان‌ها شامل عوامل و متغیرهایی است که بر فعالیت‌های سازمان تاثیر می‌گذارد. و از حیطه کنترل سازمان خارج می‌باشند. این عوامل عبارتند از: عوامل اقتصادی، عوامل فناوری، عوامل سیاسی و حقوقی و عوامل اجتماعی (۱۵ - ص ۶۱)

عوامل اقتصادی: بررسی‌ها و ملاحظات اقتصادی به ماهیت و جهت اقتصادی فضایی که سازمان در آن عمل می‌کند اشاره دارد. از آن‌جا که الگوهای مشتریان تحت تاثیر بخش‌های گوناگون بازار و اوضاع اقتصادی قرار می‌گیرند، لذا هر شرکت نیازمند آن است که روندهای اقتصادی را در بخش‌هایی که بر سازمان تاثیر می‌گذارند مورد شناسایی قرار بدهد. (۱۹ - ص ۶۹) برخی از عوامل اقتصادی عبارتند از: نرخ تولید ناخالص داخلی، نرخ بهره بانکی، نرخ تورم، نرخ بیکاری، میزان درآمد افراد جامعه، سطح دستمزدها، سیاست‌های پولی و مالی، میزان توزیع درآمد بین طبقات اجتماعی، رشد اقتصادی، میزان بهره‌وری، روند بازار بورس، شرایط اقتصادی و مالی جهان، میزان صادرات و واردات و ...

عوامل فناوری: شناسایی پیشرفت ها و توسعه های تکنولوژیکی برای اجتناب از منسوخ شدن تکنولوژی استفاده شده در سازمان و توسعه نوآوری ها بسیار اهمیت دارد، نوآوری هایی که در برنامه ریزی برای توسعه یا بهبود محصولات یا خدمات سازمان و روش های تولید، توزیع، ارائه خدمات و بازاریابی موثرند. (۱۹ - ص ۷۲)

همه سازمان ها، به ویژه آن هایی که در صنایع رو به رشد و پویا فعالیت می کنند، باید برای فهم پیشرفت های تکنولوژی و اثرات آن بر محصولات و خدمات سازمان تلاش کنند و روندها و رویدادهای جاری و آینده را مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار بدهند.

عوامل فناوری عبارتند از: میزان بودجه تخصیص یافته به تحقیق و توسعه، نوآوری های جدید در تکنولوژی، تحولات جدید در انتقال تکنولوژی، سرعت تغییرات و پیشرفت های تکنولوژیکی، ساختار و ویژگی های جدید تکنولوژی و ...

عوامل سیاسی و قانونی: جهت و ثبات عوامل سیاسی عاملی مهم برای مدیران ارشد در تدوین استراتژی های سازمان است، و شامل عوامل دولتی و قانونی است که سازمان باید در آن چهارچوب عمل کند. برخی از این قوانین و مقررات محدود کننده اند و برخی دیگر حمایت کننده هستند. (۱۹ - ص ۷۱)

تقاضای دولت برای خرید محصولات و خدمات از بازار فرصت های زیادی را برای تعدادی از سازمان ها ایجاد می کند، بنابراین دولت به عنوان یک مصرف کننده در ایجاد و توسعه فرصت های محیطی برای سازمان ها یا کاهش و حذف آن ها نقش موثری ایفا می کند.

سازمان های دولتی نیز ممکن است به عنوان یک رقیب عمل کند. بنابراین، اطلاعات کسب شده از بررسی محیطی برای سازمان ها جهت مشخص کردن نحوه مواجهه با دولت به عنوان یک رقیب مفید است.

برخی از عوامل سیاسی و قانونی عبارتند از قوانین حمایت کننده مالکیت معنوی، قوانین مالیاتی، قوانین استخدامی، مقررات بازرگانی خارجی و ...

عوامل اجتماعی: محیط اجتماعی که سازمان در آن به سر می برد در برگیرنده باورها، ارزش ها، گرایش ها و سبک زندگی افراد آن جامعه است که با سازمان در تعاملند لذا مدیران سازمان باید

محیط تخصصی شامل افرادی است که سازمان با آن ها به طور منظم در حال ارتباط متقابل است. این عوامل به شرح ذیل می باشند: (۱۶ - ص ۱۹)

مشتریان: اگر تعداد مشتریان محدود باشد یا مشتریانی باشند که در حجم زیاد از کالاها و خدمات سازمان استفاده می کنند یا مشتریان، اطلاعات کاملی از محصولات و خدماتی که سازمان ارائه دهنده آن است و قیمت آن دارند، این مشتریان دارای قدرت چانه زنی هستند.

تامین کنندگان: تامین کنندگان مواد و لوازم و تامین کنندگان سرمایه های انسانی و مالی که با سازمان در ارتباط هستند جزو این دسته محسوب می شوند. اگر تعداد این تامین کنندگان محدود باشد، یا خدمات و کالاهای مشابه کالاها و خدماتی که این تامین کنندگان ارائه می دهند محدود باشد. این تامین کنندگان دارای قدرت چانه زنی هستند.

رقبا: در اکثر زمینه های کسب و کار، رقبا بر سازمان ها تاثیر می گذارند. اگر تعداد رقبا زیاد باشد سهم کل بازار باید به تعداد بیشتری تقسیم گردد.

تازه واردان: رقبای تازه وارد، رقابت را در یک زمینه کسب و کار افزایش می دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت و متعاقب آن سود سازمان شوند.

جانشین ها: اگر سازمانی کالا یا خدماتی ارائه نمود که جانشین کالاها و خدمات یک صنعت باشدف این سازمان ها را رقبای غیر مستقیم می نامند.

۱.۸. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط درونی سازمان

عوامل درونی، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان هستند و بر خلاف عوامل بیرونی در کنترل مدیریت سازمان می باشند.

تجزیه و تحلیل عوامل درونی سازمان، تعیین کننده توانمندی های کارکردی سازمان بر اساس منابع موجود است. از این تجزیه و تحلیل مشخصات سازمان به دست می آید و نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص می گردد. (۱۹ - ص ۲۲)

در بررسی محیط درونی سازمان، عوامل استراتژیک داخلی شناسایی می شود، یعنی نقاط قوت و ضعف که تعیین می کند آیا سازمان قادر خواهد بود که از فرصت ها بهره گیرد و از تهدیدات جلوگیری کند. (۱۵ - ص ۹۶) با بررسی موارد زیر در سازمان می توان محیط درونی سازمان را تجزیه و تحلیل نمود.

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش^۵: زنجیره ارزش مجموعه ای به هم پیوسته از فعالیت های ارزش ساز برای سازمان است که از خریداری مواد اولیه از عرضه کنندگان شروع می شود و با مجموعه ای از فعالیت های دارای ارزش افزوده برای تولید و بازاریابی محصولات یا خدمات ادامه می یابد و با توزیع کالاها میان مشتریان نهایی خاتمه می یابد. (۱۵ - ص ۱۰۰)

ساختار سازمانی: امروزه در سازمان ها چند نوع ساختار سازمانی استفاده می شود. این ساختارهای سازمانی عبارتند از: ساختار ساده، ساختار عملکردی و ساختار بخشی. (۱۵ - ص ۱۰۳) ساختار سازمانی ساده، مناسب سازمان های کوچک است که مدیر و مالک آن فردی کارآفرین است که به تاسیس آن اقدام کرده است. ساختار سازمانی عملکردی، مناسب سازمان های متوسط است که چند خط تولید دارد. در این ساختار بخش های تخصصی تولید، بازرگانی، مالی و پشتیبانی منابع انسانی وجود دارد. ساختار سازمانی بخشی، مناسب شرکت های بزرگ است که خطوط تولید بسیاری در صنایع مرتبط با یکدیگر دارد.

فرهنگ سازمانی، عبارت است از مجموعه باورها، انتظارات و ارزش های مورد قبول کارکنان یک سازمان. فرهنگ سازمانی منعکس کننده ارزش ها و مأموریت های سازمان است. (۱۵ - ص ۱۰۶) فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویت می بخشد و باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان می شود. فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می دهد. اگر هر تغییری که در مأموریت، اهداف و استراتژی های سازمان روی می دهد با فرهنگ پذیرفته شده آن سازمان، تعارض داشته باشد، ناکام خواهد ماند.

^۵ Value Chain analysis

۲. نمونه ای از برنامه ریزی استراتژیک برای واحد آموزش الکترونیکی دانشگاه

۲.۱. تعیین مأموریت ها و تهیه بیانیه مأموریت آموزش الکترونیکی

مأموریت سازمان شامل موارد محصول (کالا یا خدمات)، مشتری، بازار و محدوده جغرافیایی فعالیت، تکنولوژی مورد استفاده، توجه به بقا و سودآوری، ارزش ها و توجه به مسائل اجتماعی است. در این جا سعی می کنیم با بررسی موارد فوق، بیانیه مأموریت آموزش الکترونیکی دانشگاه ها را تدوین کنیم.

محصول (کالا و خدمات)

- ارائه آموزش های مجازی رسمی دانشگاهی به صورت الکترونیکی و مجازی به دانشجویان
- ارائه آموزش های کاربردی و مهارتی آزاد به صورت مجازی به دانش پذیران و سازمان ها
- ارائه آموزش های الکترونیکی و مجازی ضمن خدمت و درون سازمانی به کارکنان دانشگاه

مشتری

- دانشجویان دانشگاه که متقاضی دوره های رسمی دانشگاهی هستند.
- دانش پذیران و کارآموزان بیرون از دانشگاه که متقاضی دوره های آموزشی آزاد دانشگاه هستند.
- سازمان هایی که متقاضی آموزش های ضمن خدمت برای کارکنان خود هستند.
- کارکنان دانشگاه که متقاضی دوره های آموزشی درون سازمانی دانشگاه هستند.

بازار و محدوده جغرافیایی فعالیت

از آن جایی که آموزش های مجازی محدودیت های زمانی و مکانی را حذف می کند. بازار دانشگاه در آموزش های الکترونیکی می تواند علاوه بر ایران، کلیه کشورهای جهان باشد.

تکنولوژی مورد استفاده

واحد آموزش مجازی دانشگاه از تکنولوژی های پیشرفته ای استفاده می کند. این تکنولوژی ها شامل پرتال آموزشی مجازی با امکان برگزاری کلاس های آنلاین و آفلاین، ارتباط استاد و دانشجو و صفحه شخصی دانشجو است. علاوه بر آن سیستم آموزشی مجازی دانشگاه از امکانات هوشمندی نظیر یادگیری تطبیقی، مشاوره هوشمند تحصیلی و امکانات داده کاوی برخوردار است.

توجه به بقا و سودآوری

بقا و رشد واحد آموزش مجازی دانشگاه به توان جذب هر چه بیشتر دانشجویان، دانش پذیران و کارآموزان و توان رقابت با رقبا بستگی دارد. برای افزایش توان رقابتی، واحد آموزش مجازی دانشگاه باید خدمات آموزش الکترونیکی با کیفیت ارائه دهد، از تکنولوژی های روز و پیشرفته در زمینه آموزش های الکترونیکی استفاده کند و همواره در حد امکان در صدد کاهش هزینه ها باشد.

ارزش های سازمانی

- بهبود مستمر در کیفیت خدمات آموزش الکترونیکی ارائه شده
- توجه به اخلاق حرفه ای
- تامین رضایت منطقی دانشجویان و کاربران سیستم
- توسعه نگرش های بلندمدت استراتژیک و آگاهانه در واحد آموزش مجازی دانشگاه

توجه به مسائل اجتماعی

- رعایت ارزش ها، باورها و اعتقادات ملی و مذهبی افراد جامعه
- رعایت قوانین، مقررات و استانداردها

۲.۲. اهداف آرمانی و عملیاتی آموزش الکترونیکی

اهداف آرمانی و بلندمدت:

- ارائه دوره های تحصیلی رسمی مجازی در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد
- حذف محدودیت های زمانی و مکانی در آموزش با ارائه آموزش های الکترونیکی
- توسعه آموزش های مجازی به دانشجویان داخل و خارج کشور
- برآورده کردن انتظاراتی که دانشجویان، اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه از خدمات آموزشی دارند (۹ - ص ۳)
- ارتقای کیفیت یادگیری دانشجویان (۹ - ص ۳)
- بهبود دسترسی و انعطاف پذیری منابع آموزشی برای دانشجویان (۹ - ص ۳)
- افزایش ثبت نام در دانشگاه با هدف قرار دادن گروه جدیدی از دانشجویان بالقوه (۹ - ص ۳)
- ارائه خدمات آموزشی با اثربخشی بیشتر (۹ - ص ۳)

اهداف عملیاتی و کوتاه مدت تا انتهای دوره برنامه ریزی

- ارائه ۱۰ رشته مجازی در مقطع کارشناسی
- ارائه ۲۰ رشته مجازی در مقطع کارشناسی ارشد
- ارائه یک چهارم دروس دانشجویان دوره های حضوری دانشگاه به صورت الکترونیکی و مجازی
- ارائه سه چهارم آموزش های ضمن خدمت و درون سازمانی کارکنان دانشگاه به صورت الکترونیکی و مجازی
- عقد قرارداد با ۲۵ سازمان برای ارائه آموزش های ضمن خدمت به آن سازمان ها

۲.۳. بررسی عوامل محیط خارجی دانشگاه ها در زمینه آموزش الکترونیکی (فرصت ها و تهدیدها)

فرصت های عوامل اقتصادی:

- افزایش روند تولید ناخالص داخلی
- افزایش نرخ بیکاری
- رشد و پیشرفت اقتصادی

تهدیدات عوامل اقتصادی:

- افزایش نرخ تورم
- افزایش نرخ بیکاری
- بحران اقتصادی و مالی در جهان
- افزایش رقابت در ارائه آموزش های الکترونیکی
- کمبود بودجه و نقدینگی برای توسعه شبکه های ارتباطی و مخابراتی (۱۸- ص ۲)
- تعدد شرکت های بخش خصوصی در زمینه سیستم های آموزش الکترونیکی و عدم همگرایی در میان این شرکت ها (۱۸- ص ۲)
- گران بودن تولید محتوای الکترونیکی (۱۸- ص ۲)

فرصت های عوامل اجتماعی:

- افزایش انتظارات شغلی در سازمان ها
- افزایش نرخ رشد جمعیت
- بالا بودن جمعیت جوان کشور
- افزایش درآمد سرانه

- افزایش میانگین سطح تحصیلات
- افزایش نگرش نگاه کیفیت اندیشی در مردم
- افزایش سطح رفاه عمومی
- افزایش سطح فرهنگ جامعه
- افزایش میزان داوطلبان تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی

تهدیدات عوامل اجتماعی:

- افزایش نرخ مهاجرت
- جا نیفتادن آموزش های مجازی بین مردم جامعه به دلیل نو بودن آن
- کاهش داوطلبان تحصیل در مقطع کارشناسی

فرصت های عوامل سیاسی و قانونی:

- توجه دولت به آموزش و پژوهش
- سیاست حمایتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از آموزش های الکترونیکی

تهدیدات عوامل سیاسی و قانونی:

- کاهش میزان یارانه های دولت به آموزش به ویژه آموزش های مجازی
- عدم تدوین خط مشی ها و استراتژی های مناسب برای پیاده سازی و توسعه آموزش الکترونیکی
منطبق با اهداف و امکانات سازمان های مختلف (۱۸- ص ۲)
- اهمیت کم قائل شدن به امر آموزش در اغلب سیاست گذاری ها و تصمیم گیری های مدیران
ارشد (۱۸- ص ۲)

فرصت های عوامل تکنولوژیکی:

- پیشرفت تکنولوژی های آموزش الکترونیکی
- افزایش میزان استفاده از کامپیوتر در جامعه
- افزایش کاربران اینترنت

تهدیدات عوامل تکنولوژیکی:

- کم بودن سرعت اینترنت
- سرعت زیاد تغییرات در تکنولوژی
- زیاد بودن هزینه های راه اندازی دوره های الکترونیکی و مجازی
- کندی در توسعه زیرساخت های مخابراتی موردنیاز برای آموزش الکترونیکی (۱۸- ص ۲)
- کم بودن سیستم های آموزش مجازی به زبان فارسی (۱۸- ص ۲)

۲.۴. بررسی عوامل محیط داخلی دانشگاه ها در زمینه آموزش الکترونیکی (نقاط قوت و نقاط ضعف)

نقاط قوت دانشگاه در ارائه آموزش های الکترونیکی:

- توجه جدی و حمایت ریاست دانشگاه از ارائه آموزش های الکترونیکی
- تفویض اختیار تصمیم گیری به واحد آموزش های مجازی دانشگاه
- توانمندی، تخصص و جدیت مدیر واحد آموزش های مجازی
- اعتقاد و توجه به برنامه ریزی استراتژیک در واحد آموزش های مجازی دانشگاه
- طراحی ساختار سازمانی مناسب و پویا برای واحد آموزش های مجازی دانشگاه
- شهرت و اعتبار واحد آموزش مجازی دانشگاه در بین دانشگاه های ارائه کننده آموزش های مجازی در سطح کشور
- بودجه مناسب و قابل قبول واحد آموزش های مجازی دانشگاه
- دارا بودن امکانات و زیرساخت های سخت افزاری مناسب
- پیشتاز بودن دانشگاه در ارائه آموزش های مجازی در سطح کشور
- انجام کلیه فعالیت های دانشجویان و فرآیندهای ثبت نام، انتخاب واحد، نمرات و ... از طریق پورتال آموزشی

نقاط ضعف دانشگاه در ارائه آموزش های الکترونیکی:

- کمبود اساتیدی که بتوانند با توجه به شرایط و مقتضیات محیط مجازی به تدریس مجازی بپردازند.
- کمبود نیروی انسانی فنی متخصص در تکنولوژی های آموزش الکترونیکی
- ضعف واحد آموزش های مجازی دانشگاه در اطلاع رسانی گسترده
- وجود اشکالاتی در سیستم آموزش مجازی دانشگاه

- هزینه های زیاد پشتیبانی، نگهداری و توسعه سیستم آموزش مجازی برای واحد آموزش های مجازی

۲.۵. تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی و تدوین استراتژی های آموزش الکترونیکی

استراتژی های آموزش الکترونیکی

استراتژی های مناسب عبارتند از: (۱۸ - ص ۵ و ۶ و ۷ و ۸)

- تدوین خط مشی توسعه آموزش های الکترونیکی
- رعایت استانداردهای پشتیبانی از دانشجویان
- رعایت استانداردهای کیفی محتوای الکترونیکی دروس مجازی
- برنامه ریزی برای تامین منابع مالی مورد نیاز
- تعیین اولویت ها براساس هزینه تمام شده دوره های آموزشی
- تعیین اولویت ها براساس دوره های آموزشی پر طرفدار و مورد نیاز بازار کار
- مشاوره و هدایت دانشجویان مجازی
- ارائه تمرین، خودآزمایی و آزمون های آنلاین
- تنظیم اوقات رفع اشکال از طریق جلسات حضوری و همچنین به کمک ابزارهای آنلاین
- نظارت بر حضور مستمر دانشجویان در فعالیت های آموزشی
- ارسال دروس از طرف سرور و دریافت آن در طرف دانشجو به سرعت و در طی زمانی قابل قبول صورت پذیرد.
- در ساختار دروس مجازی، به عناصر کامل کننده محتوا از جمله تمرین، مثال، خود آزمایی، کوئیز، تحقیق و پژوهش و کارگروهی بین دانشجویان توجه شود.
- امکان سنجی بازار برای دوره های آموزشی پر طرفدار

- امکان سنجی مشارکت با سازمان ها و نهادهائی که نیاز به آموزش نیروی انسانی خود دارند
- یافتن منابع مالی مرتبط با طرح های آموزشی، فناوری اطلاعات و توسعه نیروی انسانی
- توجه نمودن به دوره های آموزشی که به سرعت ثمر دهی داشته و بتوانند هزینه های خود را تامین نمایند.
- تضمین حقوق معنوی و مادی اساتید مولف دروس الکترونیکی

- [1] B.Jarreta; E.Monsó; S.Gascón; Y.Casalod; E.Abecia; S.Kolb; J.Reichert; K.Radon; “***e-Learning strategies in occupational legal medicine based on problems solving through “CASUS” system***” Legal Medicine 11, Spain, 313-314, 2009
- [2] Sanderson, Paula; “***Book review: E-Learning: strategies for delivering knowledge; in the digital age***” Internet and Higher Education 5, USA, 185-188, 2002
- [3] J.C.Aczel, S.R.Peake, P.Hardy; “***Designing capacity-building in e-learning expertise: Challenges and strategies***”, Computers & Education 50, UK, 499–510, 2008
- [4] Chen, Ruey-Shun; Hsiang, Chin-Hsiao; “***A study on the critical success factors for corporations embarking on knowledge community-based e-learning***”, Information Sciences 177, Taiwan, 570–586, 2007
- [5] Byoung-Chan Lee a, Jeong-Ok Yoon b, In Lee; “***Learners’ acceptance of e-learning in South Korea: Theories and results***”, Computers & Education 53, South Korea, 1320–1329, 2009
- [6] Turvey, Keith; “***Pedagogical-research designs to capture the symbiotic nature of professional knowledge and learning about e-learning in initial teacher education in the UK***”, Computers & Education, UK, 1-8, 2009
- [7] Kala, Sasikarn; Isaramalai, Sang-arun; Pohthong, Amnart; “***Electronic learning and constructivism: A model for nursing education***”, Nurse Education Today, Thailand, 1-6, 2009
- [8] “***Adopting an e-learning strategy***”, development and learning in organization 20, 23-25, 2006
- [9] Higgins, Andrew; Prebble, Tom; “***Taking the Lead: Strategic Management for E Learning***”, New Zealand
- [10] Elloumi, Fathi; “***Value Chain Analysis: A Strategic Approach To Online Learning***”, Athabasca University
- [11] Clarke, Angie; Lewis, Dina; Cole, Ian; “***A strategic approach to developing e-learning capability for healthcare***”, Health Information and Libraries Journal 22, UK, 33–41, 2005
- [12] Ruth, Stephen; “***elearning a financial and strategic perspective***”, educause Quarterly1, USA, 22-30, 2006
- [13] “***Sydney eLearning Strategic Plan 2008-2010***”, 2008

[14] صالح صدقپور، بهرام؛ میرزایی، شراره، " چالش های نگرشی اعضای هیئت علمی در آموزش الکترونیکی"،
مجله فناوری و آموزش، سال سوم، شماره ۱، ۹۰ - ۷۷، ۱۳۸۷

[۱۵] هانگر، دیوید؛ ویلن، تامس؛ ایزدی، داود؛ اعرابی، سید محمد، مبانی مدیریت استراتژیک، دفتر پژوهش های
فرهنگی، تهران، ۱۳۸۶

[۱۶] اعرابی، سید محمد؛ آقازاده، هاشم، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۸۶

[17] درگاهی، حسین؛ قاضی سعیدی، مرجان؛ قاسمی، مقصود، "جایگاه آموزش الکترونیکی در دانشگاه های علوم
پزشکی"، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره اول، شماره ۲، ۲۹ - ۲۰، ۱۳۸۶

[18] کاردان، احمد؛ فهیمی فر، احمد، "توسعه آموزش عالی با رویکرد به آموزش های مجازی: پاسخ به نیازها،
افزایش دسترسی و چالش های پیش رو"، ۱۳ - ۱

[۱۹] پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد؛ حسینی، سید محمود، مدیریت راهبردی (برنامه ریزی، اجرا و کنترل)، سمت،
تهران، ۱۳۸۷