

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی در آموزش عالی

پاتریک سانگان

ترجمه:

دکتر غلامرضا ملک‌زاده

عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

آرزو سادات هاشمی

سرشناسه:	ساناگان، پاتریک، ۱۹۵۲-م.	Sanaghan, Patrick, 1952-
عنوان و نام پدیدآور:	برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی در آموزش عالی/پاتریک ساناگان؛ ترجمه غلامرضا ملک‌زاده، آرزو سادات هاشمی؛ ویراستار علمی یعقوب مهرتی؛ ویراستار ادبی هانیه اسدیپور فعال مشهد.	
مشخصات نشر:	مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات، ۱۴۰۰.	
مشخصات ظاهری:	۱۷۶ ص.؛ نمودار.	
فروست:	انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ ۸۰۶.	
شابک:		ISBN: 978-964-386-499-6
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبا.	
یادداشت:	عنوان اصلی:	Collaborative strategic planning in higher education, c2009.
یادداشت:	کتابنامه. نمایه.	
موضوع:	دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- ایالات متحده -- برنامه‌ریزی	
موضوع:	برنامه‌ریزی راهبردی -- ایالات متحده	Universities and colleges -- United States -- Planning
شناسه افزوده:	ملک‌زاده، غلامرضا، ۱۳۳۹ - مترجم	Strategic planning -- United States
شناسه افزوده:	هاشمی‌امین، آرزو سادات، ۱۳۷۰ - مترجم	
شناسه افزوده:	مهرتی، یعقوب، ۱۳۴۹ - ویراستار	
شناسه افزوده:	دانشگاه فردوسی مشهد، انتشارات.	
رده‌بندی کنگره:	LB۲۳۴۱	
رده‌بندی دیویی:	۳۷۸/۱۰۱	
شماره کتابشناسی ملی:	۸۴۸۴۸۰۲	

برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی در آموزش عالی

پدیدآورنده: پاتریک ساناگان
ترجمه: دکتر غلامرضا ملک‌زاده؛ آرزو سادات هاشمی
ویراستار علمی: دکتر یعقوب مهرتی
ویراستار ادبی: هانیه اسدیپور فعال مشهد
مشخصات: وزیری، ۲۰۰ نسخه، چاپ اول، پاییز ۱۴۰۰
چاپ و صحافی: چاپخانه دقت
بها: ۴۴۰/۰۰۰ ریال
حق چاپ برای انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد محفوظ است.

مراکز پخش:

فروشگاه و نمایشگاه کتاب پردیس: مشهد، میدان آزادی، دانشگاه فردوسی مشهد، جنب سلف یاس
تلفن: ۳۸۸۰۲۶۶۶ - ۳۸۸۳۳۷۲۷ (۰۵۱)
مؤسسه کتابیران: تهران، خیابان کارگر جنوبی، خیابان لبافی‌نژاد، بین خیابان فروردین و اردیبهشت،
شماره ۲۳۸، تلفن: ۶۶۴۹۴۴۰۹ - ۶۶۴۸۴۷۱۵ (۰۲۱)
مؤسسه دانشیران: تهران، خیابان انقلاب، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت) نبش خیابان نظری، شماره ۱۴۲
تلفکس: ۶۶۴۰۰۲۲۰ - ۶۶۴۰۰۱۴۴ (۰۲۱)

<http://press.um.ac.ir>

Email: press@um.ac.ir



فهرست مطالب

۷.....	مقدمه مترجمان.....
۸.....	تشکر و سپاسگزاری.....
۹.....	پیشگفتار نویسنده.....
۱۵.....	فصل ۱. ایجاد آمادگی برای برنامه‌ریزی.....
۱۷.....	چهارگام درجهت موفقیت.....
۲۳.....	فصل ۲. اصول اولیه.....
۲۳.....	مفهوم طراحی.....
۲۴.....	چهار عنصر نشست‌های تعاملی.....
۲۷.....	قانون چهار.....
۲۸.....	طرح‌های برنامه‌ریزی اثبات‌شده.....
۳۰.....	طرح توافق آبخاری.....
۳۷.....	فصل ۳. فاز ۱ - سازمان‌دهی.....
۳۷.....	ایجاد کارگروه برنامه‌ریزی.....
۳۹.....	تعیین تقویم رویدادهای برنامه‌ریزی.....
۴۰.....	توسعه یک فرایند ارتباطی.....
۴۱.....	آموزش کارگروه برنامه‌ریزی.....
۴۴.....	روز اول - خوشامدگویی و معرفی توسط رئیس.....
۴۷.....	چه چیزی باعث شد که به این موفقیت خاص برسیم؟.....
۴۸.....	آموخته‌هایی که باید برای برنامه‌ریزی آینده مطرح شوند.....
۵۰.....	طراحی چرخ فلک.....
۵۴.....	طرح مصاحبه.....
۶۰.....	روز دوم - طرح خط زمانی آینده.....
۶۲.....	توسعه یک برنامه ارتباطی.....

۶۴.....	دستورالعمل‌های تسهیل‌گر.....
۶۷.....	توافق آبخاری.....
۷۱.....	ایجاد بانک استعدادها.....
۷۴.....	ایجاد طرح یا برنامه کاری.....
۷۷.....	نتیجه‌گیری درخصوص آموزش.....

۷۹.....	فصل ۴. فاز ۲- جمع‌آوری داده‌ها و تعامل
۸۱.....	به‌روزرسانی‌های برنامه‌ریزی (تفکر و صحبت کردن).....
۸۵.....	پیمایش ذی‌نفعان.....
۸۷.....	تبیین ارزش‌ها.....

۸۹.....	فصل ۵. فاز ۳- ایجاد حسّ مشترک درخصوص موضوعات
۸۹.....	نشست ایجاد حسّ مشترک.....
۹۵.....	نوشتن درخصوص مفاهیم.....
۹۷.....	مفروضات برنامه‌ریزی.....

۱۰۱.....	فصل ۶. فاز ۴- نشست تدوین بیانیه چشم‌انداز
۱۰۲.....	طراحی تدریس مشارکتی.....
۱۰۵.....	بررسی ذی‌نفعان.....
۱۰۷.....	کاروکسب.....
۱۰۷.....	خلق آینده مرجّح.....
۱۱۱.....	پیش‌نویس یا طرح بیانیه چشم‌انداز.....

۱۱۳.....	فصل ۷. فاز ۵- نشست تدوین هدف‌ها
۱۱۴.....	نشست تدوین هدف‌ها.....

۱۲۱.....	فصل ۸. اجرا
۱۲۱.....	افزایش احتمال موفقیت.....
۱۲۶.....	پیش‌رویداد.....

۱۳۳.....	فصل ۹. ده درس آموخته‌شده
----------	---------------------------------------

ضمیمهٔ ا. سایر ابزارهای مشارکتی.....	۱۳۷
ضمیمهٔ ب. خلاصهٔ اجرایی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی.....	۱۵۱
ضمیمهٔ ج. نوشته‌های مفهومی نمونه.....	۱۵۷
ضمیمهٔ د. بیانیهٔ مفهومی نمونه؛ قابلیت دیده شدن.....	۱۶۵
ضمیمهٔ ه. ممیزی برنامه‌ریزی.....	۱۷۱
منابع.....	۱۷۴
نمایه.....	۱۷۵

press.um.ac.ir

مقدمه مترجمان

در دهه‌های اخیر برنامه‌ریزی راهبردی، کیفیت مدیریت و رهبری سازمان‌های مختلف از جمله مؤسسات آموزش عالی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده است. درحقیقت برنامه‌ریزی راهبردی سامانه‌های طراحی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده است. با این همه، برنامه‌ریزی راهبردی با وجود منافع بسیاری که برای سازمان‌ها به همراه داشته، مشکلاتی را نیز ایجاد کرده است. تجربیات متصدیان و صاحب‌نظران متعددی نشان‌دهنده آن است که فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی مرسوم مورد استفاده در طی دهه‌های گذشته، فاقد کارایی و اثربخشی لازم بوده و پروتکل‌ها و قوانین متعددی که در طی مراحل مختلف فرایندهای برنامه‌ریزی براساس مدل‌ها و روش‌های معمول وضع می‌گردند، تنها باعث افزایش کاغذبازی و کاهش عملکرد سازمانی می‌شوند.

آموزش عالی نیز از این قاعده مستثنا نبوده است. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از جمله سازمان‌ها و نهادهایی هستند که برای برنامه‌ریزی راهبردی، نیازمند طراحی و به کارگیری مدل‌ها یا فرایندهای برنامه‌ریزی خاصی هستند که با محیط فعالیت و بافت سازمانی آن‌ها سازگار باشد. به همین دلیل اندیشمندان مختلفی در آموزش عالی تلاش کرده‌اند روش‌ها، فرایندها و مدل‌هایی متناسب با ساختار و ویژگی‌های آموزش عالی طراحی و معرفی کنند. کتاب حاضر از جمله کتاب‌هایی است که در این زمینه براساس تجربیات عملی متعدد به رشته تحریر درآمده است و در آن فرایندی مبتنی بر همکاری برای برنامه‌ریزی در آموزش عالی با شیوه‌ای خاص مبتنی بر مباحث عملیاتی معرفی می‌شود.

برنامه‌ریزی راهبردی، ماهیتاً فرایندی مشارکتی است که ذی‌نفعان گوناگون را گرد هم می‌آورد تا به تصویرسازی آینده سازمان خود بپردازند و مسیری را ترسیم کنند که براساس آن دریابند به کجا می‌خواهند بروند، موانع موجود در مسیر رسیدن به مقصد موردنظر چیست و چگونه باید راهبردهایی برای تعیین بهترین راه غلبه بر این موانع، رفع یا کاهش آن‌ها انتخاب کنند. برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی، فرایندی بسیار جذاب است که هم از نظر ماهیت، جامع است و هم از نظر اجرا، کارآمد می‌باشد. در این فرایند برنامه‌ریزی به منظور ایجاد تعهد برای اجرای برنامه راهبردی از همان آغاز برنامه‌ریزی، یک فرایند پنج مرحله‌ای طراحی می‌شود که از تمام قابلیت‌های سازمان برای تفکر و برنامه‌ریزی مشارکتی بهره‌برداری شود. برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی به فرایند منظم و متفکرانه تعامل معنادار ذی‌نفعان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در ترسیم چشم‌انداز و اهداف مشترک آینده اشاره دارد.

امید است این کتاب بتواند به عنوان راهنمایی عملی برای برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی کشور مورد استفاده متفکران راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی قرار گیرد.

تشکر و سپاسگزاری

بسیاری از متفکران، نظریه پردازان و متخصصان در خلق فرایندهای برنامه ریزی راهبردی مشارکتی^۱ سهم بوده اند. از جمله این افراد می توان از ران لپیت^۲ نام برد که سهم زیادی در توسعه تفکر مشارکتی در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ داشته است. من از کارهای وی در زمینه نشست های گروهی بزرگ ایده گرفته و از مدل او موسوم به «خلق آینده مرجع» در برنامه ریزی استفاده کرده ام. ماروین ویزبورد و ساندرا جانوف^۳، خالقان روش جست و جوی آینده نیز در این رابطه سزاوار احترام هستند.

پیترسنگه^۴ با کتاب های خود با عناوین پنجمین فرمان و رقص تغییر، دیک اکسلرود^۵ با کتاب شرایط تعامل و رابرت دلبو جیکوب^۶ نیز با کتاب تغییر راهبردی زمان واقعی از افرادی هستند که در این مسیر تلاش و نقش آفرینی کرده اند. همه این نویسندگان، متفکران برجسته ای در زمینه کار مشارکتی هستند که ایده ها، اصول و فلسفه های قوی را به رهبران سازمان ها، متفکران و مشاوران ارائه کرده اند. نانسی آرونسون^۷، دوست و همکاری فوق العاده، با ارسال یادداشتی دقیق در این خصوص، در افزایش دانسته های من در مورد شیوه های مشارکت سهم قابل توجهی داشته و همچنین همکار دیگر، لری گلدشتاین^۸، نیز شریک تفکرات برجسته در سفر یادگیری من بوده است.

من با کار در تعداد زیادی از دانشگاه ها و دانشکده های سراسر ایالات متحده آمریکا و خارج از کشور، با هیئت علمی و رؤسای سخت گیر و مسائل دشواری که داشته اند، همکاری کرده ام و افتخار کار با اساتید، رؤسا و مدیران ارشدی را نیز داشته ام که همگی آن ها در درس های آموخته و به اشتراک گذاشته شده در این صفحات با من سهم بوده اند.

زمانی که ذی نفعان دانشگاه در فرایند برنامه ریزی شایسته و متعهدانه مشارکت کرده باشند، در موقعیت مناسبی برای طراحی برنامه ای قرار خواهید گرفت که سازمان را به سمت چشم اندازی مشترک و قانع کننده هدایت خواهد کرد. به این سفر خوش آمدید.

پاتریک سانگان

دویلس تاون، پنسیلوانیا

1. Collaborative Strategic Planning
2. Ron Lippitt
3. Marvin Weisbord and Sandra Janoff
4. Peter Senge

5. Dick Axelrod
6. W. Jacob
7. Nancy Aronson
8. Larry Goldstein

پیشگفتار نویسنده

تقریباً همه دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها دارای یک برنامه راهبردی^۱ دقیق هستند که معمولاً به شکلی مناسب نیز نوشته شده است، اما متأسفانه بسیاری از آن‌ها انعکاس دهنده آرمان‌ها و نتایج موردانتظار تهیه کنندگان نشان نیستند. درحقیقت، بسیاری از برنامه‌های راهبردی در هنگام اجرا، به بخش‌های متعدد و مجزا از هم تفکیک می‌شوند؛ چراکه تدوین یک برنامه، بخش آسان و اجرای برنامه‌ها، بخش بسیار دشوار کار است. ممکن است مهم‌ترین دلایل بروز این مشکل نیز این باشد که برنامه‌ها بسیار بلندپروازانه تدوین می‌شوند و یا اینکه براساس داده‌های مستحکم و یکپارچه شکل نمی‌گیرند و در نتیجه فاقد یکپارچگی لازم هستند.

در آموزش عالی نیز برنامه‌ریزی راهبردی دارای کاستی‌هایی بالقوه است و معمولاً به یک دلیل اصلی، با عدم موفقیت مواجه می‌شود: ذی‌نفعان درونی سازمان، هیچ ارتباطی با برنامه نداشته‌اند و در نتیجه متعهد به اجرای آن هم نیستند. غالباً این افراد احساس می‌کنند که برنامه‌ریزی کاری است که برای آن‌ها انجام شده، ولی با آن‌ها انجام نشده است. آن‌ها باور ندارند که ایده‌هایشان موردتوجه قرار گرفته باشد؛ زیرا هیچ‌کس واقعاً سعی نکرده است نظریات آن‌ها را بشنود و یا درخصوص دغدغه‌ها و امیدهای آنان به بحث و بررسی بپردازد. درواقع آن‌ها به‌ندرت، به اطلاعاتی راهبردی، مانند پیامدهای مالی ناشی از تصمیمات پیشنهادی در برنامه‌ها دسترسی دارند.

این قبیل احساسات که ناشی از قطع ارتباط با برنامه هستند، به شیوه‌ای رشد می‌کنند که اگرچه برنامه‌ریزی راهبردی انجام می‌شود، ولی اصل فرایند برنامه‌ریزی هنوز به‌عنوان یک مسئله و مشکل باقی می‌ماند. درحقیقت، اگر ذی‌نفعان دانشگاه احساس مشارکت معناداری در فرایند برنامه‌ریزی نداشته باشند و از فرصت به‌اشتراک گذاشتن ایده‌ها و آرمان‌های خود، یادگیری از دیگران و اثرگذاری بر هدف‌ها و جهت‌گیری‌های آتی سازمان برخوردار نباشند، متعهد به اجرای آن برنامه نیز نخواهند بود و برای آن‌ها اهمیتی ندارد که برنامه چقدر خوب تدوین شده است.

برای تدوین برنامه‌هایی راهبردی که پیشرفت و موفقیت مؤسسه در آینده را امکان‌پذیر کنند، رهبران دانشگاه‌ها باید نحوه ارتباط با تمامی ذی‌نفعان سازمان و چگونگی جذب آن‌ها را بیاموزند. آن‌ها باید نمودارها، اعداد، ماتریس‌ها و همه آنچه که مربوط به یک فرایند برنامه‌ریزی کاملاً خطی است را کنار بگذارند؛ چراکه کارکنان و ذی‌نفعان نمی‌توانند در به‌تصویر کشیدن آینده خود به یک رهبر رویایی متکی

باشند و فرض کنند که همه کارکنان و ذی‌نفعان دانشگاه آن ایده‌ها را پذیرفته و باور کرده‌اند. برای موفقیت در تدوین یک برنامه‌اثربخش، همه باید به «متفکران افق آینده» تبدیل گردند و با برخورداری از اطلاعات خوب و مناسب، چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک و امیدهای بزرگ، آینده را با یکدیگر نظاره‌گر شوند.

رویکردی پنج‌مرحله‌ای

این کتاب، یک رویکرد مشارکتی ساده و پنج‌مرحله‌ای را برای برنامه‌ریزی راهبردی تشریح می‌کند که در بسیاری از دانشگاه‌ها به شکلی کارآمد مورد استفاده قرار گرفته است. برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی^۱ (CSP) فرایندی منظم و متفکرانه برای جذب همه ذی‌نفعان در فرایند خلق چشم‌انداز و تعیین هدف‌های مشترک برای آینده سازمان است. پنج مرحله مذکور عبارت‌اند از:

مرحله ۱- سازمان‌دهی: این مرحله شامل ایجاد کارگروه برنامه‌ریزی راهبردی به رهبری رئیس دانشگاه، تعهد تأمین منابع لازم جهت حمایت از این فرایند و ارسال پیام به همه کارکنان و ذی‌نفعان مبنی بر اهمیت مشارکت همگانی در تلاش‌های برنامه‌ریزی است.

مرحله ۲- جمع‌آوری داده‌ها و برقراری تعاملات: در این مرحله، برقراری تعاملات چهره‌به‌چهره و بحث و گفت‌وگو با ذی‌نفعان، توسط کارگروه تدوین، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود.

مرحله ۳- ایجاد حس مشترک نسبت به موضوعات: در این مرحله، کارگروه تدوین برنامه براساس اطلاعات جمع‌آوری شده، چندین موضوع اصلی راهبردی را مشخص می‌کند و یک مدل مفهومی برای هریک از آن‌ها ارائه می‌دهد.

مرحله ۴- برگزاری نشست تدوین چشم‌انداز: در یک نشست یک‌روزه و به‌شدت تعاملی، ذی‌نفعان به‌منظور بحث درخصوص مدل‌های مفهومی و خلق یک «آینده مرجح» گرد هم می‌آیند.

مرحله ۵- برگزاری نشست تعیین هدف‌ها: پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز برنامه‌ریزی از ذی‌نفعان کلیدی، کارگروه تدوین برنامه، مجموعه‌ای از هدف‌ها را برای هریک از موضوعات راهبردی مشخص شده در مرحله تدوین چشم‌انداز تهیه می‌کند. این هدف‌های راهبردی، مبنای یک برنامه اقدام و اجرای تفصیلی را تشکیل می‌دهند.

شما هیچ مورد جدید، متفاوت و یا خارق‌العاده‌ای در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی نخواهید یافت. درحقیقت، بیشتر اقداماتی که در این روش مورد استفاده قرار می‌گیرند مبتنی بر عقل سلیم هستند و از یک حس مشترک میان افراد شکل می‌گیرند و این ویژگی، بزرگ‌ترین مزیت برنامه‌ریزی راهبردی

مشارکتی است. این فرایند مشارکتی به فرایند برنامه‌ریزی که شامل طراحی، سازمان‌دهی و اجرای فرایند است، توجه ویژه‌ای دارد. بدون یک فرایند کارآمد، برنامه‌ریزی، باوجود سعی و تلاش زیاد برای تدوین و اجرای آن، ارزش چندانی نخواهد داشت.

نحوه سازمان‌دهی کتاب

در فصل‌های پیش‌رو، با بسیاری از شیوه‌های خلافتانه، عملی و جامع مرتبط با جذب ذی‌نفعان براساس فرهنگ، هدف‌ها و نیازهای منحصربه‌فرد سازمانی آشنا خواهید شد. نکته مهمی که باید به آن توجه کرد این است که هیچ رویکرد و مدل منحصربه‌فردی برای مدیریت پیچیدگی‌ها و چالش‌های متنوعی که دانشگاه‌ها با آن مواجه هستند، وجود ندارد و درواقع هر نوع سازمانی متناسب با ویژگی‌های خاصی که دارد، نیازمند استفاده از یک رویکرد ویژه برای برنامه‌ریزی است.

زیبایی روش برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی این است که هرکس می‌تواند آن را درجهت رفع نیازهایی که دارد، با توجه به منابع و آرمان‌های خود مورد استفاده قرار دهد. اگرچه اکثر مؤسسه‌ای که از برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی استفاده کرده‌اند، مدل پنج‌مرحله‌ای را به‌طور کامل اجرا کرده‌اند، اما برخی از آن‌ها نیز فقط دو یا سه مرحله مورد نیازشان را در دانشگاه خود به مرحله اجرا درآورده‌اند. درواقع، از آنجا که چهارچوب و اصول فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی فراتر از سیاست‌ها، فرهنگ و پیچیدگی‌های خاص هر دانشگاه می‌باشد، می‌توانید این فرایند را در موقعیت‌ها و مکان‌های مختلف مورد استفاده قرار دهید. به عنوان مثال، برخی از مؤسسات آموزشی آن را برای اجرای فناوری‌ها که نیازمند تعهد ذی‌نفعان است، خودآموزی درجهت آمادگی برای آموزش‌های اعتباردهی^۱ بیرونی و یا بررسی برنامه‌های درسی و تجدیدنظر در آن‌ها توسط اعضای هیئت علمی به کار گرفته‌اند.

در فصل اول کتاب، تفاوت برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی با سایر رویکردهایی که ممکن است سازمان شما در گذشته به کار برده باشد، توضیح داده شده و چهار مرحله ضروری برای موفقیت آن توصیف می‌شود. در فصل دوم، مفهوم طراحی و چگونگی ارتباط آن با برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی و تأثیرگذاری با آن به واسطه پیش بردن شما در طی فعالیت‌های برنامه‌ریزی مشارکتی همراه با جزئیات بررسی می‌شود. در این فصل، درخصوص چهار عنصر اصلی نشست‌های مشارکتی نیز توضیحاتی ارائه می‌گردد که عبارت‌اند از: هدف، ذی‌نفعان، طراحی و تدارکات.

در فصل سوم کتاب، جزئیات فاز اول یعنی سازمان‌دهی را خواهید آموخت. از جهات بسیاری، این فصل به عنوان قلب کتاب محسوب می‌شود؛ چراکه نحوه آموزش کارگروه برنامه‌ریزی در رابطه با برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی را توصیف و سپس یک فرایند منظم برای جذب و مشارکت کل جامعه دانشگاهی را پیشنهاد می‌کند. در فصل چهارم، فاز دوم، یعنی فاز جمع‌آوری داده‌ها و برقراری تعاملات

بررسی می‌شود. این فصل نشان می‌دهد که چگونه اعضای کارگروه برنامه‌ریزی، از طریق نشست‌های تعاملی با هدف تولید ایده‌ها، شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف و بیان ارزش‌های سازمانی، ذی‌نفعان دانشگاه را به‌شکلی فعال جذب می‌کنند.

فصل پنجم، فاز سوم که ایجاد حسّ مشترک نسبت به موضوعات است را پوشش می‌دهد. در این فاز به جای پرش به سوی راه حل‌ها قبل از درک کامل پیچیدگی‌ها و موضوعات مهم، چگونگی تفکر درخصوص اطلاعات تولیدشده در طی فاز دوم مورد توجه قرار می‌گیرد. در این فصل، چگونگی ایجاد مدل‌های مفهومی برای خلاصه‌سازی و روشن کردن موضوعات راهبردی پدیدار شده در فاز جمع‌آوری داده‌ها توضیح داده می‌شود.

در فصل ششم کتاب، فاز چهارم که برگزاری نشست تدوین چشم‌انداز است، تشریح خواهد شد. این رویداد به‌واسطهٔ مداخلهٔ ذی‌نفعان درونی و بیرونی، فرصت به‌اشتراک گذاشتن دیدگاه‌های منحصربه‌فرد درخصوص آیندهٔ سازمان برای گروه‌های مختلف (هیئت علمی یا اساتید، فارغ‌التحصیلان، والدین، دانشجویان) را فراهم می‌کند. این رویداد مشارکتی با ایجاد تصویری از آیندهٔ سازمان توسط ذی‌نفعان به‌اوج خود می‌رسد.

در فصل هفتم کتاب، فاز پنجم که برگزاری نشست تعیین هدف‌هاست بررسی می‌شود. در این فاز، کارگروه برنامه‌ریزی و سایر ذی‌نفعان با هدف شناسایی مجموعه‌ای از هدف‌های راهبردی که باید در جهت دستیابی به چشم‌انداز مشترک (تدوین شده در فاز چهارم)، اجرا شوند، گرد هم می‌آیند. شرکت‌کنندگان در این نشست، علاوه بر ایجاد یک برنامهٔ اقدام خاص برای هر مجموعه از هدف‌های راهبردی، نقاط پاسخ‌گویی یا ممیزی را نیز مشخص می‌کنند (چه کسی، چه کاری را انجام خواهد داد).

فصل هشتم درخصوص اجرای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی، توضیحاتی را ارائه می‌دهد و درواقع بیان می‌کند که برنامه‌ریزی واقعی از کجا آغاز می‌شود. در این فصل، مدل‌ها، خطوط زمانی و چهارچوب‌های خاص برای نظارت و ممیزی کلّ برنامه ارائه می‌شود. برای داشتن چشم‌اندازی از دنیای واقعی، در فصل نهم، درس‌های آموخته‌شده در رابطه با موانع و چالش‌های پیش‌روی تلاش‌های برنامه‌ریزی به‌شکل خلاصه مطرح می‌شود.

در پایان کتاب، فهرستی از منابع مطالعاتی پیشنهادی و پنج ضمیمه شامل اطلاعات بیشتر درخصوص نحوهٔ استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی برای دستیابی به بیشترین تأثیر ارائه می‌شود. این ضمیمه‌ها عبارت‌اند از: یک خلاصهٔ اجرایی یا چکیده که می‌تواند به توضیح فرایند برنامه‌ریزی پنج‌فازی برای رؤساء، متوکیان، هیئت علمی و سایرین به شما کمک کند؛ دو نمونه از مدل‌های مفهومی؛ نمونه‌ای از ممیزی برنامه‌ریزی که ظرفیت برنامه‌ریزی یک سازمان را قبل از انجام فرایند، ارزیابی می‌کند و روش‌های متعددی برای تقویت همکاری میان ذی‌نفعان.

مزایای منحصربه‌فرد

برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی، هر آنچه را که روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی عادی و منظم رایج به آن‌ها توجه می‌کنند، مورد توجه قرار می‌دهد: هدف‌ها و چشم‌انداز قانع‌کننده‌ای را تدوین و اثرات مالی ناشی از تصمیمات را تعیین می‌کند، همچنین از داده‌ها به منظور اطلاع‌رسانی در گفت‌وگوها و تصمیمات استفاده می‌کند و اولویت‌های دانشگاه و برنامه‌های اقدام لازم برای اجرای برنامه را مشخص می‌نماید. علاوه بر این، برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی به چندین روش متمایز دیگر نیز به سازمان کمک می‌کند. این فرایند پنج‌فازی عبارت‌اند از:

۱- ظرفیت سازمانی را بهبود می‌بخشد و یا آن را ایجاد می‌کند

زمانی که ذی‌نفعان دانشگاه، روش‌های مشارکتی را تجربه و از آن‌ها استفاده نمایند، بهتر می‌توانند نشست‌هایی کارآمد و مؤثر برگزار کنند، معانی را از داده‌های پیچیده استخراج نمایند و بودجه‌بندی را درک کنند، درخصوص مسائل بنیادی به شکل سازنده‌ای به تفکر پردازند، مشکلات پیچیده را حل نمایند و به شیوه‌ای جذاب و پاسخ‌گو به دیگران آموزش دهند.

۲- ایده‌های ذی‌نفعان مختلف را به شکلی آگاهانه از آن‌ها دریافت می‌کند

زمانی که شرکت‌کنندگان در فرایند برنامه‌ریزی شروع به درک پیچیدگی‌ها، چالش‌ها و نقاط قوت خود می‌کنند، سازمان به شکل هوشمندانه‌تری رشد می‌کند. درحقیقت زمانی که افراد بیشتری از درکی بالاتر در رابطه با موضوعات راهبردی برخوردار شوند، فعالانه برای اثرگذاری و طراحی آینده‌ای ارزشمند مبتنی بر تعهد، در فعالیت‌ها مشارکت می‌کنند. هیچ‌کس نباید آن‌ها را برای حرکت به سمت آینده تحت فشار قرار دهد و یا گول بزند.

۳- چشم‌اندازی بزرگ‌تر از آینده سازمان را ترسیم می‌کند

شرکت‌کنندگان در این نوع برنامه‌ریزی از واحدهای سازمانی خود (مانند دانشکده‌ها) خارج می‌شوند و کل دانشگاه را با نگاه دیگری نظاره می‌کنند. زمانی که ذی‌نفعان، ارتباط متقابل میان موضوعات، مشکلات و فرصت‌ها را درک می‌کنند، به جای اینکه درگیر اختلافات و تفاوت‌های خود شوند، تلاش می‌کنند آرمان‌های مشترک را کشف کنند.

۴- کیفیت تصمیمات اتخاذشده در طی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را بهبود می‌بخشد

یکی از دلایل شرکت در برنامه‌ریزی راهبردی، اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تری است که شما را قادر خواهد ساخت به شکل کارآمدی، چالش‌های آینده را رفع کنید. وقتی افراد بیشتری در فرایند برنامه‌ریزی مشارکت نمایند، تصمیم‌گیرندگان، اطلاعات بیشتری را با توجه به دیدگاه‌های مختلف به دست می‌آورند (مانند داده‌های مالی، میزان شهرت و اعتبار سازمانی و اطلاعات جمعیت‌شناختی). با توجه به این پایگاه داده‌های

غنی، ذی‌نفعان قبل از اتخاذ تصمیمات، از مسائل و مشکلات بهتر آگاه می‌شوند. آن‌ها قادر خواهند شد به‌جای بخش‌های مختلف سازمان (به‌عنوان مثال، مدرسه کاروکسب^۱ یا زندگی دانشجویی)، کل سازمان را مشاهده و اثرات بلندمدت تصمیمات پیشنهادی خود را درک کنند.

۵- اعتماد سازمانی را ایجاد یا تقویت می‌کند

اعتماد، شکننده‌ترین و درعین حال، ماندگارترین عنصر در زندگی سازمانی است. بدون وجود اعتماد، اهمیتی ندارد که یک مدیر چقدر زیرک یا سخت‌کوش است؛ چراکه قادر به رهبری سازمان نیست و زمانی که رهبری مورداعتماد کارکنان نباشد، سازمان متوقف می‌شود و منفعل باقی می‌ماند. معمولاً زمانی که اعتماد بین دانشگاه یا دانشکده و مدیریت آن خدشه‌دار می‌شود، عصبیت غالب می‌گردد، تعارضات کوچک خودنمایی می‌کنند و ایده‌ها براساس شایستگی قضاوت نمی‌شوند، بلکه براساس فرد پیشنهادکننده آن‌ها موردقضاوت قرار می‌گیرند. در مقابل، دانشکده یا دانشگاهی که از سطح اعتماد بالایی بهره‌مند است، می‌تواند کارهای شگرفی انجام دهد. یکی از شیوه‌های ایجاد اعتماد، استفاده از یک فرایند برنامه‌ریزی باز، فراگیر و مشارکتی است.

برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی، یک روش جادویی نیست. باوجوداین، اصول راهنمای آن شامل فراگیر بودن، شفافیت (به‌ویژه درخصوص بودجه) و مشارکت وسیع، ذی‌نفعان دانشگاه را قادر می‌سازد درخصوص موضوعات حساس به بحث و بررسی بپردازند و درخصوص آنچه که واقعاً حائز اهمیت است، گفت‌وگو نمایند و برخی از اختلافات را حل و حتی روابط را بازسازی کنند.