

برنامه‌ریزی راهبردی مدارس معماری، چرا و چگونه؟

دکتر حمید ندیمی

دانشیار دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی

صفحه

شماره
چهارم

- چه زمینه‌هایی، برنامه‌ریزی راهبردی برای مدارس معماری کشور را یک ضرورت حیاتی در مقطع زمانی حاضر ساخته است؟
- برنامه راهبردی چیست، و برنامه‌ریزی راهبردی با اتخاذ چه روش‌هایی برای مدارس معماری کشور میسر می‌شود؟

چکیده

مقاله حاضر کوشیده است تا ضمن ارائه تصویری کلی از توسعه کمی پرشتاب سال‌های اخیر در آموزش معماری کشور، که به ناگزیر تنزل کیفیت به دنبال خواهد داشت، ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی و تقسیم کار مبتنی بر نقاط قوت دانشکده‌های معماری کشور را، در مقطع زمانی امروز، گوشزد کند. علاوه بر آن، مقاله پس از بیان چپستی برنامه‌ریزی راهبردی، سازوکار و گام‌های انجام این مهم را همراه با گزارش یک طرح پژوهشی که با هدف برنامه‌ریزی راهبردی دانشکده معماری شهیدبهشتی انجام گرفته است مطرح می‌کند.

مقدمه

ویرایش نخست مقاله حاضر با این هدف نگاشته شد که تجربه برنامه‌ریزی راهبردی دانشکده معماری و شهرسازی

شهیدبهشتی را، که در چارچوب یک طرح پژوهشی به انجام رسیده است، به همکاران سایر دانشکده‌ها به‌ویژه در دانشگاه‌های بزرگ معرفی کند. در بازخوانی نوشتار، به‌نظر رسید با توجه به اینکه گزارش تفصیلی پژوهش و برنامه‌ریزی یادشده در مرکز اسناد و تحقیقات دانشکده موجود و در دسترس است^۱، اگر در مجال این مقاله اشاراتی نیز به زمینه‌های نیاز به انجام پژوهش یادشده و همچنین ضرورت امر برنامه‌ریزی راهبردی در مقطع زمانی حاضر، افزوده شود سودمندتر خواهد بود. لذا آنچه در پی خواهد آمد در پنج عنوان زیر سازمان داده شده است:

- گذار از توسعه کمی به توسعه کیفی؛

- ضرورت برنامه راهبردی؛

- چپستی برنامه راهبردی؛

- چگونگی برنامه‌ریزی راهبردی (نمونه موردی)؛

- آینده پژوهش و چند نکته پایانی.

صفحه

شماره پنجم

گذار از توسعه کمی به توسعه کیفی

بیش از چهار دهه فعالیت دانشکده معماری و شهرسازی شهیدبهشتی، پیش و پس از انقلاب اسلامی^۲، فرصت مغتنمی به دست مدیریت دانشکده داد تا به مرور آنچه گذشته پیردازد، وضعیت موجود را تحلیل و برای مسیر آینده خود هدف گذاری کند. آنچه ضرورت چنین بازنگری و اندیشه برنامه محوری را مورد تأکید قرار می دهد از یک طرف چالش هایی است که آموزش معماری در ایران امروز با آن مواجه است و از سوی دیگر سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر تمرکززدایی از برنامه ریزی آموزش عالی است که طبق آن، بازنگری محتوایی برنامه های آموزشی و تعریف رشته ها و گرایش های جدید در محدوده اختیارات دانشگاه ها قرار می گیرد. سیاست فوق که اختیارات دانشگاه های بزرگ را افزایش داده است، ضرورت تأسیس نهادی مستقل برای برنامه ریزی آموزشی را در درون این دانشگاه ها، جدی تر کرده است.

از سوی دیگر، دو دهه گرایش به توسعه کمی، که سیاست عمومی آموزش عالی کشور بوده است، باعث شده تا تعداد مدارس معماری که از بدو آموزش معماری آکادمیک کشور^۳ در سال ۱۳۱۹ تا سال ۱۳۶۸ به سه مدرسه در دانشگاه های تهران، شهیدبهشتی (ملی ایران) و علم و صنعت محدود می شد، ظرف پانزده سال اخیر، به ۱۶ دانشکده در دانشگاه های دولتی افزایش یابد. این در حالی است که در مسابقه تأسیس رشته معماری، واحدهای تابعه دانشگاه آزاد نیز با امکانات سخت افزاری و نرم افزاری ناکافی، بی مهیا با شرکت داشته اند و هم اکنون با ۱۴ واحد که رشته معماری را در مقطع کارشناسی ارائه می دهند گوی سبقت را در توسعه کمی از آموزش عالی دولتی ربوده اند^۴، به ویژه آنکه، واحدهای یاد شده در برخی موارد تا بیش از سه برابر ظرفیت پذیرش دانشکده های دولتی دانشجو می گیرد^۵.

نبود یک سیستم ارزیابی کیفی کارآمد در آموزش عالی کشور در کنار تناسب نداشتن افزایش حجم پذیرش دانشجو در رشته معماری با توسعه امکانات نرم افزاری و سخت افزاری لازم از جمله مدرس، فضا و تجهیزات

آموزشی مناسب، باعث شده تا چشم انداز روشنی از کیفیت خیل فارغ التحصیلان رشته معماری وجود نداشته باشد. در شرایطی اینچنین، وظیفه دانشگاه های بزرگ پرسابقه تر در آموزش معماری به روشنی فراتر از تأمین تربیت سهمی از نیروی انسانی معمار^۶ خواهد بود. شاید ذکر است که اگر حدود دو دهه قبل سهم هر یک از سه دانشگاه بزرگ تهران که کل ظرفیت پذیرش دانشجو در رشته معماری را در اختیار داشتند، تربیت ۳۰ فارغ التحصیلان معماری برای ورود به حرفه می شد، این سهم اکنون کمتر از ۳٪ فارغ التحصیلان دانشگاه های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه آزاد است^۷.

با توجه به اندک بودن سهم کمی هر دانشکده در تأمین نیروی انسانی معماری کشور، این انتظار تقویت می شود که دانشکده های بزرگ تر به دلیل در اختیار داشتن هیئت علمی پرسابقه تر و امکانات آموزشی و کمک آموزشی بیشتر به جای آنکه به ادامه فعالیت آموزشی معمول بسنده کنند تلاش خود را معطوف به بهبود و ارتقای کیفیت آموزش توسعه تحصیلات تکمیلی، نوآوری و الگوسازی در برنامه ریزی و نحوه اجرای دوره ها و شاید مهم تر از همه ایجاد رابطه تنگاتنگ میان آموزش و نیازهای واقعی جامعه سازند. در فرایند این توسعه کیفی ضروری به نظر می رسد که هر دانشکده به فراخور سوابق و امکانات بالقوه و بالفعل خود هویت و سهم ویژه خود را بیابد^۸. آنچه اساس هویت یاد شده را تشکیل می دهد همان است که در ادبیات نوین برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی به قابلیت های محوری تعبیر و به عنوان مبنای سرمایه گذاری های سازمان ها توصیف می شود. به نظر می رسد آینده آموزش معماری کشور، به دلیل محدودیت امکانات نرم افزاری و سخت افزاری، تنها در پرتو هماهنگی و یک تقسیم کار مبتنی بر شناخت و تقویت قابلیت های محوری متنوع دانشکده های ذی نفع می تواند ساخته و پرداخته شود^۹.

با چنین پیش زمینه ای بود که تدوین چارچوب برنامه راهبردی دانشکده معماری و شهرسازی از سوی شورای

صفحه

یکم
شماره چهل

پژوهشی دانشکده در قالب یک طرح پژوهشی در دستورکار نگارنده قرار گرفت.^{۱۱}

پیشنیاز انجام پژوهش فوق، فراهم ساختن پشتوانه‌های نظری و اتخاذ روش‌های مناسب برای انجام کار بود که در ادبیات دانش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی باید مورد جستجو قرار می‌گرفت. در این جهت منابع مکتوب اعم از کتاب و مقالات با روش‌های معمول، شناسایی، گزینش و تهیه شد. سایت‌های تخصصی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی نیز از طریق جستجوی اینترنتی شناسایی و مطالب مفیدی از آن‌ها استخراج شد. ادبیات و پشتوانه نظری فراهم شده در این پژوهش^{۱۲}، بستر اولیه را برای پژوهش و برنامه‌ریزی‌های بعدی فراهم کرده است.

در این تجربه پژوهشی، دو گام مهم تدوین راهبرد، یعنی ترسیم وضعیت مطلوب و تحلیل وضعیت موجود، عمده‌تاً با استفاده از روش ماتریس TOWS، جلسات ذهنکاوی و روش دلفی به انجام رسیده است که گزارش مختصری از فرایند و حاصل آن، بدنه اصلی نوشتار حاضر را تشکیل می‌دهد.

ضرورت برنامه راهبردی

در بیان ضرورت برنامه راهبردی به چند نقل قول از منابع مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک اکتفا خواهد شد. «واژه استراتژی از کلمه یونانی (stratego) مرکب از (stratos) به معنای ارتش و (ego) به معنای رهبر گرفته شده است» (کیانی: ۱۳۸۱). «همگام با رشد جامعه‌ها و پیچیده‌تر شدن تعارضات میان مردم؛ امیران، سیاستمداران و فرماندهان به مطالعه مفاهیم استراتژیک اساسی ... پرداختند تا آنکه مجموعه به هم پیوسته‌ای از اصول پدیدار شد». (کوپن و دیگران: ۱۳۷۶، ۹)

«امروزه مفهوم سنتی مدیریت، کارایی خود را برای اداره سازمان‌ها از دست داده است. به عبارت دیگر ویژگی‌های عصری که در آن زندگی می‌کنیم، آن را نسبت به چند دهه اخیر کاملاً متمایز کرده، مفهوم نوینی در قالب مدیریت استراتژیک به عنوان جایگزین مدیریت سنتی، به کار گرفته شده است». (داوری و شانه‌ساززاده: ۱۳۸۰، ۲۸)

گفتنی است «ضرورت امر برنامه‌ریزی امروز بر کسی پوشیده نیست. نبود اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی را به صورت یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر درآورده است. برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل کرده و راه‌حل‌هایی را که برای رسیدن به هدف مناسب‌تر است ارائه می‌دهد». (کیانی: ۱۳۸۱)

امروزه اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام‌های آموزشی نیز مورد توجه جدی قرار گرفته است. در این زمینه در "کافمن و هرمن، ۱۳۷۴" می‌خوانیم: «تحولات سیاسی کشورهای مختلف جهان در چند دهه گذشته، بحران‌های اقتصادی و اجتماعی را به همراه داشته است. این بحران‌ها کاهش منابع مالی را برای نظام‌های آموزشی و نیز محدودیت اشتغال دانش‌آموختگان را به وجود آورده است. بدین ترتیب کارایی نظام‌های آموزشی مورد تردید قرار گرفته و بازنگری در ساختار و محتوای آن‌ها ضرورت یافته است. البته بحران‌های اقتصادی، بخش‌های مختلف جامعه را به طور یکسان تحت تأثیر قرار نداده است. بخش آموزش معمولاً از جمله بخش‌های اقتصادی است که اولاً بودجه آن نسبت به سایر بخش‌ها به سهولت کاهش می‌یابد و ثانیاً دانش‌آموختگان آن با بیکاری روبه‌رو می‌شوند. اما در کشورهای جهان سوم علاوه بر موارد یاد شده سه مورد دیگر را نیز می‌توان برشمرد؛ به عبارتی در سال‌های اخیر نظام‌های آموزشی کشورهای جهان سوم با پنج مسأله روبه‌رو بوده‌اند:

الف) افزایش و تنوع تقاضا برای آموزش؛

ب) افزایش مخارج و دشواری در تأمین هزینه‌ها؛

ج) کاهش کیفیت آموزشی؛

د) سست شدن رابطه آموزش و اشتغال؛

ه) مدیریت نظام‌های آموزشی.

با توجه به این موارد و با توجه به میزان هزینه‌ای که برای نظام آموزش و پرورش صرف می‌شود و نیز با منظور داشتن تعداد افرادی که در این نظام فعالیت دارند و همچنین با توجه به آرزوهای افراد و امیدهایی که به این نظام بسته‌اند لازم است که مدیریت و اداره امور این نظام را بهبود بخشید و این امکان ندارد مگر در سایه برنامه‌ریزی استراتژیک». (کافمن و هرمن: ۱۳۷۴، ۱۵-۹)

عبارات فوق، گویی تصویری از چالش‌های پیش روی آموزش معماری به دست می‌دهد که شایسته است در جای خود یک به یک مورد پیمایش قرار گیرند. با مفروض دانستن ضرورت و سودمندی برنامه راهبردی برای مدارس معماری کشور، نکته قابل ذکر دیگر آن است که فرایند تولید برنامه راهبردی اهمیتی کمتر از خود برنامه ندارد چرا که در مسیر تدوین برنامه، مجموعه سازمان به‌ویژه مدیریت آن، درگیر یک هم‌اندیشی جمعی می‌شود که تصور آنان را از چشم‌اندازهای آینده و رسالت و مأموریت سازمان به هم نزدیک خواهد کرد.

چیستی برنامه راهبردی

به‌طور کلی در هر برنامه‌ریزی سه ویژگی وجود دارد:

۱. برنامه‌ریزی چیزی است که ما پیش از هر کاری انجام می‌دهیم، یعنی تصمیم‌گیری مبتنی بر پیش‌بینی است؛
 ۲. برنامه‌ریزی هنگامی لازم است که موقعیتی که ما میل داریم در آینده بدان دست یابیم متضمن مجموعه‌ای از تصمیماتی باشد که متکی به یکدیگر است، یعنی با یک نظام تصمیم‌گیری مواجهیم؛
 ۳. برنامه‌ریزی فرایندی است در جهت ایجاد یک یا چند موقعیت آتی که دلخواه است و به نظر می‌رسد اتفاق نمی‌افتد مگر کاری صورت گیرد.
- علاوه بر موارد ذکر شده که در برنامه‌ریزی راهبردی نیز صدق می‌کند، وجوه دیگری که می‌توان در ادبیات برنامه‌ریزی، برای برنامه راهبردی برشمرد به شرح زیر است:
- انعکاس ارزش‌های حاکم بر جامعه
 - توجه به سؤال اصلی و اساسی سازمان؛
 - تعیین چارچوبی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیریت؛
 - دید درازمدت و توجه به افق‌های دورتر سازمان؛ ایجاد پیوستگی و انسجام در عملیات و اقدام‌های سازمان در دوره‌های زمانی طولانی؛
 - جهت بخشی به برنامه‌ریزی عملیاتی سازمان. (کیانی: ۱۳۸۱)

به بیان دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی پویا است با دورنگری نسبت به واقعیات و موقعیت‌های موجود راهبردها و تدابیر مؤثری برای رسیدن به فردای بهتر را ارا می‌دهد. این نوع برنامه‌ریزی یک فرایند خطی نیست، گام به گام در یک چارچوب استبدادی اجرا شود... بلکه متن به مشارکت همه دست‌اندرکاران آموزشی در تعریف مقاصد و رسالت‌ها و ارائه کمک و الگوهای عملی برای دستیابی هدف‌های مورد نظر است. (کافمن و هرمن: ۱۳۷۴، ۲۵)

«برنامه‌ریزی راهبردی» نوعی برنامه‌ریزی بلندمدت است که به سازمان به‌عنوان یک کل می‌نگرد. مدیران برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان را یک واحد کلی در نظر گرفته، از خود می‌پرسند که برای دستیابی به اهداف بلندمدت یا آرمان‌های سازمان چه باید کرد... بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی، مدیران تعیین می‌کنند که در راستای موفقیت طی سه تا پنج سال آینده چه تدابیری باید در پی گیرند. (همان، ۳۱)

برنامه‌ریزی راهبردی فرایند تعیین اهداف سازمان اتخاذ تصمیم درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی و تحقق آن اهداف است. به عبارتی دیگر مدیران از طریق برنامه‌ریزی راهبردی به امر آینده‌سازی می‌پردازند. برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیم و مبادرت به اقدامات بنیادین تعریف کرد که به موجب آن‌ها اینکه «یک سازمان چیست؟»، «چه می‌کند؟» و «چه اموری را انجام می‌دهد؟»، مشخص خواهد شد. در تعریفی دیگر برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌ها آن برای نیل به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی. (همان، ۴۹)

چگونگی برنامه‌ریزی راهبردی (نمونه موردی)

تا کنون تلاش‌های زیادی برای توسعه مدل‌ها و روش‌ها برنامه‌ریزی راهبردی انجام پذیرفته است.^{۱۳} بدیهی است که یک از مدل‌های مورد اشاره مزایا و محدودیت‌های خاص خود را دارد که پرداختن بدان خارج از نیاز و ظرفیت

موضوع مقاله است. تنها ذکر یک نکته در همین جا خالی از فایده به نظر نمی‌رسد و آن اینکه به دلیل تفاوت نقاط قوت و کاستی‌های این مدل‌ها با هم، در مقام کاربرد، تدوین مدل‌های تلفیقی نیز در بسیاری موارد می‌تواند کارساز باشد. در این صورت حداکثر بهره‌برداری از مزایای مدل‌های مختلف و احتراز از معایب آن‌ها امکان‌پذیر خواهد شد. (داوری و شانه‌ساززاده: ۱۳۸۰، ۱۱۵).

تدوین راهبرد با استفاده از هر مدلی و با هر دقتی صورت گیرد، این نکته مهم را که محققان بسیاری بر آن اتفاق نظر دارند نباید فراموش کرد که برنامه‌های راهبردی منحصرأ متکی بر تجزیه و تحلیل‌های منطقی و در یک مقطع زمانی خاص تدوین نمی‌شود تا در مقطع زمانی بعد به اجرا درآید، بلکه در واقعیت، «استراتژی‌ها به طور گام‌به‌گام و به مرور ایام شکل می‌گیرند و به شکل یک رشته تغییرات کوچک که در رفتار و عملکرد سازمان به وجود می‌آید، ظاهر می‌شوند. این تغییرات کوچک ظاهراً بازتابی از یادگیری تدریجی مدیران است. درواقع به نظر می‌رسد که مدیران آهسته آهسته از تجربیات خود درس می‌گیرند و به تفکرات منظم و نیز شهودی پرداخته و نتایج آن تجربیات و کوشش‌های ذهنی خود را در تصمیم‌های خود که معمولاً بلافاصله یا با کمی تأخیر به اقداماتی منجر می‌شود منعکس می‌سازند». (رحمان سرشت: ۱۳۷۱)

آنچه در کلیه مدل‌ها و روش‌های متنوع برنامه‌ریزی مشترک است آن که هر برنامه راهبردی ماهیتاً توجه به آینده دارد و در حقیقت راه حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را می‌خواهد نشان دهد. از این رو در فرایند برنامه‌ریزی هر سازمان، دو گام مهم به عنوان پیشنیاز تدوین راهبرد مطرح است که با استفاده از سهل‌ترین روش متناسب با شرایط و امکانات هر سازمان باید برداشته شود. آن دو گام عبارت است از: «ترسیم وضعیت مطلوب یا به عبارتی جهتگیری‌های سازمان»، و «تحلیل وضعیت موجود یا تحلیل محیطی». این دو گام مهم، به گونه‌ای که در پژوهش حاضر به انجام رسیده است، در ادامه همین بخش توضیح داده خواهد شد.

لازم به ذکر است که منبع اصلی داده‌ها و اطلاعات مورد

نیاز در فرایند انجام این پژوهش، جمع مدیران ارشد یا به عبارتی افراد کلیدی دانشکده بودند. برای تحقق امر فوق جمعی متشکل از مدیران کلیه گروه‌های آموزشی و پژوهشی به‌علاوه رئیس و معاونین دانشکده با عنوان «شورای برنامه‌ریزی راهبردی»^{۱۴} تشکیل شد. این شورا وظیفه هم‌اندیشی‌های لازم در جریان کار را به عهده داشت و منبع اصلی کسب اطلاعات قابل پردازش این طرح بود، علاوه بر این، در مرتبه‌ای بالاتر، یک هیئت سه نفره متشکل از رئیس و دو تن از استادان پر سابقه دانشکده برای نظارت عالی بر پیشبرد طرح دعوت شدند تا در نقاط عطف تصمیم‌گیری طرح مورد مشورت قرار گیرند.

به عبارت روشن‌تر می‌توان گفت که تهیه کلیه مدارک و تصمیم‌گیری‌های برنامه در یک سلسله مراتب به شرح زیر به انجام رسیده است: آماده‌سازی پیش نویس مدرک یا مقدمات تصمیم‌گیری توسط مجری طرح < ویرایش و تکمیل آن با مشورت مکتوب یا شفاهی یک یا دو نفر از اعضای شورای طرح < نهایی و مصوب کردن در جلسه شورای طرح < اخذ تأیید نهایی هیئت نظارت عالی طرح.

ترسیم وضعیت مطلوب

ترسیم وضعیت مطلوب در واقع تعیین جهتگیری‌های سازمان برای آینده است. در ترسیم وضعیت مطلوب سه عنصر اصلی وجود دارد: مأموریت (mission)، چشم‌انداز (vision)، ارزش‌ها (values). مأموریت معادل فلسفه وجودی و رسالت است و زمینه‌های اصلی فعالیت سازمان را مشخص می‌کند، چشم‌انداز در حکم تصویر زنده سازمان در آینده، در شرایط تحقق کامل مأموریت سازمان است، و بالاخره ارزش‌ها به منزله اصول اعتقادی دیرپا و اساسی سازمان است. معمولاً مأموریت و چشم‌انداز هر سازمان در شکل بیانیه مأموریت (mission statement) و بیانیه چشم‌انداز (vision statement) مکتوب، ولی ارزش‌ها علاوه بر این که در کل برنامه مستتر است، به صورت شعار سازمان بیان می‌شود.

در یک سازمان بزرگ که بدنه مدیریت را یک گروه تشکیل می‌دهد، تعیین چشم‌انداز و مأموریت و نیز

ارزش‌های سازمان مستلزم نوعی توافق جمعی است. برای این منظور روش‌های مختلفی پیشنهاد می‌شود از جمله:

- جمع‌بندی مجموعه مصاحبه‌ها با افراد کلیدی سازمان؛
- تشویق کلیه افراد سازمان به نوشتن یک بیانیه شخصی و سپس جمع‌بندی نتایج؛
- تشکیل جلسات ذهنکاوی (brainstorming). (نک: داوری و شانه‌ساززاده ۱۳۸۰، ۵۵)

در پژوهش مورد نظر، برای تدوین بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت از هر سه روش یاد شده یعنی پرسش مکتوب از تک‌تک اعضای هیئت علمی، مصاحبه با افراد کلیدی و نیز تشکیل جلسات ذهنکاوی با حضور افراد کلیدی دانشکده استفاده شده است.

چشم‌انداز

چشم‌انداز، به منزله جلوبرنده سازمان و تصویر زنده آینده آن است، با فرض رسیدن به اهداف راهبردی سازمان. به تعبیر یکی از اندیشمندان، چشم‌انداز به مثابه ستاره قطب شمال است و می‌تواند نقش نیرویی جهت‌دهنده و یکپارچه‌کننده را بازی کند.

بیانیه چشم‌انداز معمولاً کوتاه، روشن و قابل درک نوشته می‌شود. از این رو، اعلام آن، چه برای اعضای سازمان و چه آن‌ها که به‌نحوی با سازمان کار دارند، مفید و مثبت دانسته می‌شود. (نک: پایه‌گذاری جهت‌گیری‌های سازمانی، بخش ۳-۲-۳ از گزارش تفصیلی پژوهش)

در پژوهش یاد شده، ابتدا طی نامه‌ای کوتاه خطاب به تک‌تک اعضای هیأت علمی دانشکده، ضمن تأکید بر ضرورت مشارکت و همفکری جمعی در تدوین چشم‌انداز دانشکده، از ایشان درخواست شد تا پاسخ پرسش کوتاه زیر را در یک پاراگراف مرقوم داشته ارائه دهند:

«ما به‌عنوان دانشکده معماری و شهرسازی چه می‌خواهیم باشیم؟»

با وصول حدود ۵۰٪ پاسخ‌ها (۲۶ پاسخ در مقابل ۵۳ نامه ارسالی) جمع‌بندی نظرات آغاز شد. برای رسیدن به جمع‌بندی، ابتدا پاراگراف‌های پیشنهادی اعضا در جلسه ذهنکاوی و با حضور مشترک اعضای شورای طرح و هیئت

عالی نظارت مورد بحث قرار گرفت. حاصل این جلسه، اولین ویرایش بیانیه چشم‌انداز بود که پس از سه دور نظرخواهی از اعضای شورای طرح، در ویرایش چهارم به تأیید نهایی رسید. متن بیانیه چشم‌انداز در ادامه خواهد آمد.

مأموریت

مأموریت، فلسفه وجودی و علت بقای یک سازمان مشروعیت آن است. مأموریت سازمان در سندی موسوم به بیانیه مأموریت تدوین می‌شود. (نک: بخش ۳-۲-۳) بیانیه مأموریت لازم است سازمان را به‌واسطه مفاهیم زیر توصیف کند:

- مقصد و علت وجودی، و اینکه سازمان چه می‌خواهد بکند؟

- زمینه فعالیت سازمان و روش و فعالیت اصلی که به‌واسطه آن سعی می‌کند به مقصد برسد؛

- اصول، ارزش‌ها و باورهایی که اعضای سازمان را در حرکت به سوی مقصد هدایت می‌کند.

بیانیه مأموریت می‌تواند فقط توسط یک شخص یا در یک جمع‌بندی یک جلسه مدیریت نوشته شود. مهمترین موضوع آن است که روی پاسخ پرسش‌هایی که در جریان تدوین بیانیه مطرح بوده توافق جمعی وجود داشته باشد. (نک: بخش ۳-۲-۳)

در این پژوهش، برای تدوین بیانیه مأموریت دانشکده ابتدا مجری طرح، براساس تعاریف فوق، یک پیش‌نویس اولیه تألیف و برای اظهار نظر تک‌تک اعضای شورای طرح ارسال کرد. پس از دریافت پاسخ‌ها، با جمع‌بندی و اعمال نظرات اصلاحی و تکمیلی اعضا، ویرایش دوم بیانیه تنظیم و مجدداً برای اظهار نظر اعضا ارسال شد. به‌همین ترتیب پس از سه دور تکرار رفت و برگشتی، ویرایش چهارم مأموریت تدوین و نهایتاً در جلسه مشترک شورای طرح و هیئت نظارت عالی به تأیید رسید. متن نهایی بیانیه مأموریت در پی خواهد آمد.

تحلیل وضعیت موجود

تحلیل وضعیت (situational analysis) یا به تعبیر دیگر

تحلیل محیطی (environmental analysis) عبارت است از مطالعه محیط و شرایط سازمان، برای شناسایی عواملی که بر عملکرد سازمان تأثیر بسزایی دارند. محیط سازمان معمولاً در سه سطح متفاوت دسته‌بندی می‌شود: محیط عمومی، محیط عملیاتی، محیط درونی. محیط عمومی (general environment) دربرگیرنده عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیک و قانونی است که با همه پیچیدگی‌های خود کلیت جامعه را، تا مقیاس جامعه جهانی، تشکیل می‌دهد. پیداست که محیط عمومی مؤلفه‌های متعددی را شامل می‌شود که خارج از حیطه کنترل سازمان است.

محیط عملیاتی (operating environment) سطحی از محیط عمومی است که با سازمان در تعامل مستقیم بوده، شامل مؤلفه‌هایی چون مشتری، نیروی کار، تأمین کننده اعتبارات مالی و... است.

محیط درونی (internal environment) دربرگیرنده عوامل موجود در درون سازمان است، عواملی نظیر ساختار سازمانی، قابلیت‌های سازمان، نیروی انسانی، منابع مالی و... از نظر مدیریتی، محیط درونی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در سازمان است. (نک: همان، ۵۴-۴۴)

مرور ادبیات مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی مشخص کرد که یکی از رایج‌ترین روش‌های ترسیم وضع موجود سازمان‌ها که لازمه هرگونه برنامه‌ریزی برای آینده است، استفاده از روش تحلیل SWOT، یا، به تعبیر پیشنهادکننده اصلی آن^{۱۰}، روش ماتریس TOWS، برای تعیین و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های سازمان است. برنامه راهبردی در واقع جبران ضعف‌های درونی و مقابله با تهدیدهای بیرونی را از طریق به‌کارگیری قوت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی هدف قرار می‌دهد.

در این پژوهش، تحلیل وضعیت، عمدتاً متوجه محیط درونی و محیط عملیاتی بوده، با استفاده از جدول SWOT، انجام شده است. دلیل انتخاب این مدل، سادگی و انعطاف‌پذیری آن در پاسخگویی به مقیاس‌های مختلف، از تصمیم‌گیری‌های فردی تا مثلاً راهبرد توسعه صنعتی یک کشور است. شاید همین ویژگی، توجیه‌کننده گسترده‌ی کاربرد و فراگیر شدن آن باشد. کارایی این مدل توسط وایریش، برای تحلیل وضعیت و برنامه‌ریزی راهبردی در مقیاس‌های گوناگونی از مقیاس یک شرکت تولیدی تا مقیاس یک کشور، با توفیق به آزمون گذاشته شد.^{۱۱}

الگوی کلی ماتریس TOWS با چهار دسته راهبرد حاصل از آن (اقتباس از Wehrich, 1998)

فهرست قوت‌های درونی	فهرست ضعف‌های درونی	عوامل درونی
-	-	-
-	---	-
Strength	Weakness	عوامل بیرونی
راهبردهای S-O	راهبردهای W-O	فهرست فرصت‌های بیرونی
-	-	-
-	-	---
Maxi-Maxi	Mini-Maxi	Opportunity
راهبردهای S-T	راهبردهای W-T	فهرست تهدیدهای بیرونی
-	-	-
-	---	-
Maxi-Mini	Mini-Mini	Threat

در ماتریس TOWS عوامل محیط درونی تحت دو عنوان قوت (strength) و ضعف (weakness)، و عوامل محیط بیرونی تحت عناوین فرصت (opportunity) و تهدید (threat) طبقه‌بندی و در دو محور افقی و عمودی ماتریس قرار می‌گیرد. به لحاظ نظری چنانکه واضع مدل ماتریس TOWS پیشنهاد می‌کند، از تقاطع و تلفیق دویسه‌دوی فهرست‌های چهارگانه، چهار دسته راهبرد حاصل می‌شود.

در پژوهش حاضر برای رسیدن به گزاره‌هایی که معرف فرصت‌ها، تهدیدها، ضعف‌ها و قوت‌های دانشکده باشد، و در ماتریس TOWS قرار گیرد، به دلایل مختلف، از جمله محدودیت امکانات مالی، به برآیند نظر مدیریت ارشد دانشکده به عنوان منبع اصلی اطلاعات مورد نیاز برنامه‌ریزی اتکا شده است. پدیده‌ای است در مراحل بعدی و در جهت تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی، نکات و گزاره‌های ارائه شده از سوی مدیریت دانشکده که مبنای تنظیم ماتریس TOWS قرار گرفته است باید با واقعیت‌های موجود مستند شود.

برای رسیدن به برآیند یادشده، ابتدا از جلسات ذهنکاوای جهت ثبت گزاره‌های پیشنهادی مدیران دانشکده برای شاخص‌های چهارگانه جدول SWOT، استفاده شد. تعداد گزاره‌های به‌دست آمده در آن جلسات به دلیل طبیعت واگرایی روش ذهنکاوای بسیار زیاد بود (تا ۱۳۹ گزاره برای یک شاخص). در این مرحله لازم بود تعداد گزاره‌ها به حداکثر ۱۰ گزاره برای هر شاخص، که در کاربرد روش ماتریس TOWS معمول است، تقلیل یابد. بنابراین کسب توافق جمعی روی گزاره‌هایی که معرف مهمترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدهای محیط درونی و بیرونی دانشکده بود ضرورت داشت.

یکی از روش‌های معمول برای رسیدن به توافق جمعی روش دلفی (delphi) است. این روش علی‌رغم انتقادهایی که بدان وارد می‌شود، به خصوص زمانی که در کسب اطلاعات دقیق و طراحی مدل‌های ریاضی و آماری و به‌کارگیری فرمول‌ها و قوانین محدودیت‌هایی وجود داشته باشد، کاربرد دارد. روش دلفی مبتنی بر نظرسنجی، اخذ پیشنهادات و

پیش‌بینی آینده برای کمک به تصمیم‌گیری‌ها و به‌دست آوردن توافق عام یک عده متخصصان از طریق پرسشنامه است (علی احمدی و داعی، ۱۳۷۹). در کاربرد این روش دو گروه استفاده می‌شود:

۱. گروه کوچک که "تیم تحلیلگر" است و از یک تا نفر تشکیل می‌شود، وظیفه تنظیم پرسشنامه دستورالعمل پاسخگویی و نهایتاً تحلیل جواب‌ها به‌عهده دارد؛

۲. گروه بزرگتر که "گروه دلفی" نامیده می‌شود و حقیقت پاسخگوی پرسش‌های گروه کوچک است. در روش دلفی، طراحی سؤالات و پاسخگویی به آن برحسب هدف از اجرای این روش و پیچیدگی مسئله می‌تواند شامل یک یا چند دور باشد. در پایان هر دور پرسشنامه‌های پاسخ داده شده توسط تیم تحلیلگر بررسی جمع‌بندی و نتایج استخراج شده در پرسشنامه دور بعد ارائه می‌شود. مجدداً پاسخ‌های گروه دلفی تحلیل و مبنای تنظیم پرسش دور بعدی قرار می‌گیرد. این کار تا حصول نتیجه مورد نظر ادامه می‌یابد. (نک: علی احمدی و داعی، ۱۳۷۹، پیوست ۴-۴)

در پژوهش مورد نظر با استفاده از روش دلفی و طی چند مرحله، تعداد گزاره‌ها به ده گزاره برای هریک از شاخص‌ها چهارگانه تقلیل داده شد. این چهل گزاره به‌دست آمده که حقیقت نشان دهنده مهمترین فرصت‌ها، تهدیدها، ضعف‌ها و قوت‌های دانشکده از دید مدیریت بود، به عنوان داده‌های ماتریس TOWS، مبنای تدوین راهبردهای دانشکده قرار گرفت. (نک: بخش ۳-۲ از گزارش تفصیلی پژوهش) وظیفه گروه کوچک را در این پژوهش، مجری طرح به‌عهده داشت و «شورای برنامه‌ریزی راهبردی» که ترکیب آن در ادامه همین بخش ذکر خواهد شد وظایف گروه دلفی را عهده دار بود.

نکته قابل ذکر در اینجا آن است که گزاره‌های مربوط به شاخص‌های چهارگانه TOWS بدون کوچکترین تغییر غیر مطابق آنچه در جلسات ذهنکاوای با حضور هیئت علم

طرح نگاشته شده بود حفظ شد و تنها پس از به دست آمدن جدول چهل گزاره‌ای TOWS، برای از میان برداشتن برخی تناقض‌ها، ویرایش مختصری در عبارت تعداد معدودی از آن‌ها انجام شد.^{۱۷} این ماتریس که به لحاظ انسجام و سازگاری درونی گزاره‌ها نیز کنترل شده بود در تدوین راهبردهای دانشکده مورد استفاده قرار گرفت.

البته نباید از نظر دور داشت که مرز میان مفاهیم قوت، فرصت، ضعف، و تهدید نسبی است. «باید به خاطر داشت که متغیرهای مختلف اعم از محیطی و درونی ... هیچ یک مطلق نیستند و طبعاً همه، متغیرها را مانند هم نمی‌بینند. آنچه برای یک نفر گشایش است برای دیگری محدودیت به شمار می‌آید و آنچه برای سومی ضعف محسوب می‌شود ممکن است به وسیله چهارمی قوت دیده شود. از این رو باید آنچه گشایش، محدودیت، ضعف یا قوت تعریف می‌شود قراردادی محسوب کرد و باید توجه داشت که زمان، شرایط، نگرش‌ها و منافع مختلف افراد در توجیه ما از آنچه تحت عنوان متغیرهای کلی بیرونی یا درونی یاد می‌شود اثر می‌گذارد» (رحمان سرشت: ۱۳۸۰، ۲۰-۲۱). درواقع، آنچه در نیل به یک هدف، فرصت به حساب می‌آید ممکن است برای رسیدن به هدفی دیگر این‌طور نباشد، و یا حتی تهدیدکننده محسوب شود.

نقش تعیین‌کننده بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک از همین جا روشن می‌شود. در حقیقت بیانیه چشم‌انداز که تصویر آرمانی سازمان در وضعیتی است که مأموریت آن تحقق کامل یافته، و بیانیه مأموریت که نشانگر راه‌ها یا واسطه‌های رسیدن به آن وضعیت است، مرز میان چهار متغیر قوت، فرصت، ضعف و تهدید را تعیین خواهد کرد.

بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت سازمان، یک چارچوب مفهومی به دست می‌دهد که مشخص می‌کند کدام قوت، ضعف، فرصت و تهدید اساساً اهمیت و اولویت دارد و می‌تواند مبنای تدوین راهبردها قرار گیرد. اهداف و راهبردهای کلان سازمان در حقیقت از چشم‌انداز و

مأموریت بیرون می‌آید و حاصل تحلیل SWOT به دست‌یافتنی شدن اهداف و راهبردها کمک می‌کند. شاید به همین سبب باشد که برخی پژوهشگران برای تألیف این دو بیانیه نسبت به تحلیل وضع موجود قائل به ضرورت تقدم زمانی هستند. (نک: ابتدای بخش ۲-۲ از گزارش تفصیلی پژوهش)

پس از تکمیل داده‌های ماتریس TOWS، در مرحله بعد یعنی تدوین راهبردها، ابتدا از حاصل تعامل دوبه‌دو میان گزاره‌های چهار شاخص معرفی شده در دو ضلع ماتریس TOWS، چهار دسته راهبرد به دست آمد. (OS, OW, TS, TW)

نکته مهمی که ذکر آن خالی از فایده نیست، آن است که استراتژی‌های به دست آمده از تلفیق فهرست‌های چهارگانه، گزینه‌هایی است که جنبه تجویزی ندارد بلکه سیاستگذاران سازمان را در تحلیل نظام‌مند عوامل درونی و بیرونی و تلفیق آن‌ها برای رسیدن به یک هم‌کوشی جمعی یاری می‌رساند (Weihrich, 1999). این بدان معنا است که تدوین استراتژی‌ها، مثل هر فرایند تصمیم‌گیری دیگری، فرایندی مکانیکی نیست بلکه امری خلاق است که چارچوب ذهنی و نظام ارزشی تصمیم‌گیران در آن نقش تعیین‌کننده دارد. لذا تکیه این پژوهش بر ذهن یک گروه نسبتاً منسجم از تصمیم‌گیران دانشکده در پیشبرد گام به گام مراحل تعیین راهبردها می‌تواند از نقاط قوت و ضرایب صحت کار به حساب آید.

تلفیق و پردازش چهار دسته راهبرد به دست آمده، که در بالا ذکر شد، طی چندین مرحله به انجام رسید که تشریح زیروبم‌های آن از محدوده نوشتار حاضر بیرون است. لذا در ادامه به توضیح بخش‌هایی که معرف سازوکار امر و قابل تعمیم به موارد مشابه است اکتفا خواهد شد.

مرور نمونه‌هایی عملی از برنامه‌های راهبردی نشان می‌دهد که معمولاً تعداد راهبردها، معدود و واژگان و مفاهیم مندرج در آن‌ها کلیت و شمولیت دارد.

در جهت رعایت دو شاخصه فوق، در دو فهرست فرصت‌ها و تهدیدها، با عنایت به حوزه‌های مأموریت دانشکده، دسته‌بندی‌هایی تشخیص داده شد. به نحوی که هر دسته متوجه حوزه‌ای از رسالت‌های دانشکده بود. بدین

ترتیب تعداد سرفصل‌های مربوط به تهدیدها به پنج و سرفصل‌های مربوط به فرصت‌ها به سه تقلیل یافت. در ادامه، هریک از سرفصل‌های تهدید و فرصت در ارتباط با فهرست‌های قوت و ضعف قرارداد شده تا مشخص شود که: - به اتکای کدام قوت‌ها می‌شود با هر دسته از تهدیدها مقابله کرد؟

- جبران و از میان بردن کدام ضعف‌ها لازمه مقابله با هر دسته از تهدیدها است؟

- کدام قوت‌ها می‌تواند بیشترین استفاده از هر دسته از فرصت‌ها را امکان‌پذیر و تسهیل کند؟

- کدام ضعف‌ها مانع استفاده درست از هر دسته از فرصت‌ها هستند و لاجرم باید از میان برداشته شوند؟

پس از دسته‌بندی قوت‌ها و ضعف‌های مرتبط با هر یک از پنج دسته تهدید و سه دسته فرصت، شانزده مجموعه تلفیقی از گزاره‌های قوت‌ها + فرصت‌ها، ضعف‌ها + فرصت‌ها، قوت‌ها + تهدیدها و ضعف‌ها + تهدیدها به دست آمد که هر مجموعه مبنای تألیف یک پاراگراف راهبردی قرار گرفت.

- مجموع گزاره‌های قوت‌ها + فرصت‌ها، راهبردهایی را به دست داد که در صدد به حداکثر رساندن قوت‌های درونی برای بیشترین استفاده از فرصت‌های بیرونی است (راهبردهای Maxi-Maxi، S-O، در مدل وایریش). این راهبردها که سازمان را در بهترین و فعال‌ترین (pro-active) شرایط خود نشان می‌دهد از این پس راهبردهای کنشگر نامیده خواهد شد.

- از مجموعه گزاره‌های ضعف‌ها + فرصت‌ها، راهبردهایی برای رفع موانع موجود بر سر راه استفاده درست از فرصت‌ها به دست آمد (راهبردهای W-O، Mini-Maxi، در مدل وایریش). این راهبردها از این پس راهبردهای رفع موانع خوانده خواهد شد.

- از مجموعه گزاره‌های قوت‌ها + تهدیدها، راهبردهایی تألیف شد که هدف استفاده از قوت‌ها برای مقابله با تهدیدها را دنبال می‌کند (راهبردهای S-T، Maxi، در مدل وایریش). این راهبردها از این پس

راهبردهای تهدیدزدایی خوانده می‌شود.

- و بالاخره از مجموعه گزاره‌های ضعف‌ها + تهدیدها، راهبردهای بقا به دست آمد که، در نقطه مقابل راهبردهای کنشگر، سازمان را در وضعیتی منفعل (re-active) در مقابله با ضعف‌هایی که به تهدیدهای بیرونی دامن می‌زند تصویر می‌کند. (برای راهبردهای چهارگانه کنشگر، رفع موانع، تهدیدزدایی و بقا، نک: پیوست ۱۲-۱-۴ از گزارش تفصیلی شانزده پاراگراف تدوین شده، برای کاهش تعداد و کلیت یافتن مفاهیم، طی چند مرحله مورد پردازش قرار گرفت. ابتدا در پاراگراف‌های هر یک از چهار دسته راهبرد SO، WO، ST، WT عبارات کلیدی که متضمن اقدامات راهبردی آینده بود استخراج شد. سپس از تلفیق عباراتی که همپوشانی معنایی نداشت برای هر یک از چهار دسته استراتژی کنشگر، رفع موانع، تهدیدزدایی و بقا یک پاراگراف تلفیقی مادر تألیف شد.

در پردازش بعدی باید با نگاهی کل‌نگر و تلفیقی، روح کلی هر چهار راهبرد تدوین شده در یک پاراگراف گنجانده می‌شد. این مهم، همچون سایر مراحل پژوهش، طی همان سلسله مراتب ذکر شده به انجام رسید (آماده سازی توسط مجری طرح < ویرایش و تکمیل با مشورت مکتوب یا شفاهی یک یا دو نفر از اعضای شورای طرح < نهایی و مصوب کردن در جلسه شورا < و نهایتاً اخذ تأیید نهایی هیأت نظارت عالی طرح).

بررسی دقیق‌تر محتوای چهار پاراگراف راهبردی، مشخص کرد که با حذف طبقه‌بندی چهارگانه، گزاره‌های موجود می‌تواند به راحتی تحت چهار مقوله دانشجو، استاد، برنامه آموزشی و مدیریت، که در حقیقت اصلی‌ترین ارکان آموزش را تشکیل می‌دهد، قرارگیرد. بنابراین اگر پاراگرافی طراحی می‌شد که بر اساس محتوای گزاره‌های یاد شده، در مورد چهار مقوله فوق موضع‌گیری می‌کرد، می‌توانست نظر شورای طرح را درخصوص بیانیه راهبردی فراگیر تأمین کند. بدیهی است تفصیل راهبردهای معطوف به مقولات چهارگانه می‌توانست، به تفکیک، ذیل بیانیه فراگیر یادشده قرار گیرد.

بدین ترتیب، ویرایش نخست بیانیه راهبردی دانشکده حاوی یک پاراگراف فراگیر و چهار زوج راهبرد تدوین شد. چهار زوج راهبرد یادشده معطوف به چهار رکن آموزش و با کدهای د (دانشجو)، الف (استاد)، ب (برنامه آموزشی)، م (مدیریت) ذیل پاراگراف فراگیر قرار داشت و در واقع مفاهیم کلیدی آن پاراگراف را به تفصیل می‌برد. متن فوق پس از سه بار ویرایش در جریان مباحثات شورای طرح، در ویرایش چهارم مورد توافق و تأیید قرار گرفت.

آنچه در ادامه خواهد آمد، متن نهایی بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت و نیز بیانیه راهبردی دانشکده معماری و شهرسازی شهیدبهشتی است که باید مبنای سیاست‌گذاری‌ها و تدوین برنامه‌های عملیاتی آینده قرار گیرد.

بیانیه چشم‌انداز دانشکده معماری و شهرسازی

معماری مقوله‌ای است جامع که با ابعاد گوناگون حیات انسانی، از ساحت فردی تا ساحت اجتماعی و از نیازهای مادی تا نیازهای متعالی انسان مرتبط است. دانشکده معماری و شهرسازی شهیدبهشتی با توجه به این امر، جامعیت را به عنوان یک تأکید اصلی در چشم‌انداز آرمانی خود باور دارد و به تناسب مقاطع مختلف آموزشی در پی تحقق بخشیدن به چنین آرمانی است.

دانشکده در راستای آرمان فوق، با تأکید همزمان بر پژوهش و عقلانیت از یکسو و معنویت و تفکر خلاق از سوی دیگر، در پی پرورش انسان‌های آزاده، مبتکر و مسئولیت‌شناسی خواهد بود که به ذات هنری علم و ذات علمی هنر شاعر باشند، اثر مانا را از میرا تمیز دهند، و ضمن تشخیص درست نیازهای واقعی جامعه در زمینه محیط مصنوع، با خودباوری و پرهیز از تقلید کورکورانه و با دیدی جامع‌نگر به رفع آن نیازها بپردازند.

دانشکده علاوه بر اینکه در مقیاس ملی قطب علمی معماری و شهرسازی کشور است، خواهد کوشید که در مقیاس منطقه‌ای از کانون‌های اصلی آموزش و پژوهش معماری سنتی ایران و ملل منطقه بوده، با پیوستن به کانون‌های معتبر جهانی، در تولید دانش روز معماری نقش

شایسته خود را ایفا کند.

(ویرایش نهایی، بهار ۱۳۸۳)

بیانیه مأموریت دانشکده معماری و شهرسازی

یکی از متغیرهای تعیین‌کننده وجوه مأموریت دانشکده معماری و شهرسازی تعریفی است که دانشکده برای معماری به معنای اعم قائل است. چنین تعریفی طیف گسترده‌ای را از برنامه‌ریزی و طراحی تا ساخت و مدیریت در مقیاس‌های خرد و کلان شامل می‌شود. اگر گزاره زیر را به عنوان تعریف معماری بپذیریم، مأموریت دانشکده به عنوان نهادی آموزشی و پژوهشی مجموعه‌ای از زمینه‌ها را در بر می‌گیرد که ناظر به پژوهش، تولید و ترویج علم معماری و تربیت فارغ‌التحصیلانی با قابلیت‌های محوری مورد اشاره تعریف است:

تعریفی از معماری: معماری فرایند و برآیند خلاقه‌ای است از تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برای مدیریت منابع انسانی و مادی، با هدف شکل‌دهی یا انتظام‌بخشیدن به محیط مصنوع، متناسب با نیازهای مادی و معنوی انسان و در هماهنگی پویا و پایدار با بستر اجتماعی، فرهنگی، طبیعی و ارزش‌های ماندگار اخلاقی - اعتقادی.

با نظر به مفاهیم کلیدی تعریف فوق، وجوه مختلفی را می‌توان یافت که هریک می‌تواند موضوع پژوهشی یا محتوای درسی از دروس دانشکده به حساب آید.

پس از ذکر مقدمات فوق مأموریت دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهیدبهشتی را می‌شود در پاراگراف زیر به صورت چکیده بیان داشت:

رسالت دانشکده معماری و شهرسازی شهیدبهشتی، به عنوان نهادی آموزشی و پژوهشی، پرورش فارغ‌التحصیلانی است که با وجدان و تعهد اخلاقی، اعتقاد به هویت‌های فرهنگی و نیز قابلیت‌های خلاقه علمی و عملی خود قادر باشند در طیف متنوع گرایش‌های تخصصی حوزه معماری به معنای اعم، نقش کیفی خویش را در ارتباط با فرایند تأمین محیط کالبدی مطلوب و شایسته انسان به‌ویژه در جامعه امروز و فردای ایران اسلامی در بالاترین سطوح ایفا کنند.

دانشکده رسالت فوق را از طریق جذب با کیفیت‌ترین

دانشجویان، روزآمد نگهداشتن و ارتقای سطح دانش و تجربه اعضای هیئت علمی، تحقیق و تولید منابع اطلاعاتی و مبانی نظری لازم، و نیز فراهم ساختن فضای مناسب برای تجربه حرفه‌ای هیئت علمی و دانشجویان در ارتباط با نیازهای جامعه به انجام خواهد رساند.

(ویرایش نهایی، بهار ۱۳۸۳)

بیانیه راهبردی دانشکده معماری و شهرسازی

دانشکده در حرکت راهبردی خود ایجاد جو آکادمیک پراگیزش، معنوی و مولد را برای استاد و دانشجو هدف قرار می‌دهد و تحقق این مهم را در گرو نهادینه کردن امر برنامه‌ریزی و ارزیابی مستمر کلیه فعالیت‌ها، تأمین پشتوانه مالی متکی به خود، گزینش بهترین دانشجویان و توسعه گرایش‌های تخصصی در سطوح تحصیلات تکمیلی می‌داند. از بیانیه فوق راهبردهای زیر ناظر به اصلی‌ترین ارکان آموزش یعنی دانشجو، استاد، برنامه آموزشی و مدیریت استخراج می‌شود که با کدهای د (دانشجو)، الف (استاد)، ب (برنامه آموزشی) و م (مدیریت) مشخص شده است:

د/۱. دانشکده برای گزینش مستعدترین دانشجویان ورودی، طرح ویژه آزمون و پذیرش دانشجو را تدوین و اجرا خواهد کرد.

د/۲. دانشکده برای سلامت نفس، حسن رفتار و تقویت امید و انگیزه یادگیری در دانشجویان، برای فعالیت‌های فوق برنامه علمی و فرهنگی زمینه‌سازی خواهد کرد.

الف/۱. دانشکده برای بازآموزی و روزآمد نگهداشتن مستمر دانش و تجربه اعضای هیئت علمی برنامه‌ریزی و اقدام خواهد کرد.

الف/۲. دانشکده برای پژوهش محور کردن فعالیت‌های خود در تمامی عرصه‌ها، حرکت خواهد کرد و در

این مسیر برای جذب حداکثر وقت و توان اعضای هیئت علمی خود، به عنوان محوری‌ترین عامل، تدابیری خواهد اندیشید.

ب/۱. دانشکده دوره‌های آموزشی خود را به‌طور مستمر مورد ارزیابی و بازنگری قرار می‌دهد تا انسجام برنامه‌ها و ارتباط زنده میان دروس نظری و کارگاهی روز به روز بیشتر شود.

ب/۲. دانشکده برای توسعه تحصیلات تکمیلی و گرایش‌های تخصصی مورد نیاز جامعه پیش خواهد رفت.

م/۱. دانشکده برای برنامه‌محور شدن مدیریت، امر برنامه‌ریزی و نظارت را نهادینه می‌کند و به سمت یک تشکیلات روشن و درعین حال پویا پیش خواهد رفت.

م/۲. دانشکده برای مواجهه با تنگناهای بودجه آموزشی عالی، در جهت تأمین منابع مالی از طرق دیگر، متناسب با چارچوب وظایف خود، حرکت خواهد کرد.

(ویرایش نهایی بهار ۱۳۸۳)

آینده پژوهش و چند نکته پایانی

دانشکده معماری و شهرسازی تنها دانشکده‌ای است که به موازات تدوین برنامه کلان توسعه دانشگاه شهیدبهشتی^{۱۸}، به عنوان برنامه بالادست، مبادرت به تهیه برنامه راهبردی خود کرد. بدین ترتیب که بیانیه‌های چشم‌انداز، مأموریت و نیز بیانیه راهبردی دانشکده، تقریباً مقارن با سند برنامه کلان توسعه دانشگاه، در زمستان ۱۳۸۲ نهایی و مصوب و در بهار ۱۳۸۳ اعلام شد.

قوت و ضعف خود، سهم ویژه خود را در تقسیم کار میان مدارس بیابد؛

- برنامه کلان تقسیم کار میان مدارس معماری مستلزم هم‌اندیشی و همکاری آن‌ها برای برنامه‌ریزی و حرکت هماهنگ برای ساختن آینده مطلوب است.

مقایسه‌ای سریع میان محتوای دو برنامه^{۱۹} مشخص می‌سازد که جهت‌گیری‌های کلی دو برنامه با هم سازگاری لازم را دارد. به‌ویژه آنکه، معنای درست سازگاری دو برنامه در نبود مغایرت و تزامم سیاست‌های اجرایی دانشکده با سیاست‌های اجرایی کلان دانشگاه است.

دامنه طرح پژوهشی یاد شده «تدوین چارچوب برنامه راهبردی دانشکده» بوده است. لذا با تدوین و سپس حصول توافق جمعی روی بیانیه‌های چشم‌انداز، مأموریت و نیز بیانیه راهبردی دانشکده که گزارش اجمالی آن داده شد، طرح به اهداف خود نایل شده است. اما از آنجا که برنامه‌ریزی ضرورتی مستمر و ذومراتب است، تحقق اهداف آرمانی برنامه و پیاده شدن راهبردهای تعیین شده، در گرو تداوم امر برنامه‌ریزی در سطوح مختلف، به تفصیل بردن آن در قالب سیاست‌های کلان، تدوین برنامه‌های عملیاتی و مهمتر از همه، وجود یک نظام ارزیابی و کنترل مستمر خواهد بود که تضمین‌کننده انجام ویرایش‌های دوره‌ای برنامه و اجرای درست مفاد آن، هماهنگ با برنامه فرادست و در پرتو سیاست‌های کلان دانشگاه است.

در پایان، با بازگشت به مطالب بخش اول، تأکید مجدد بر نکات زیر خالی از فایده نیست:

- آموزش معماری در آستانه از دست دادن اعتبار کیفی خود است؛

- هنگام آن فرا رسیده که مدارس معماری کشور به‌جای توسعه کمی به فکر توسعه کیفی باشند؛

- توسعه کیفی تنها در صورت گریز از روزمرگی و برنامه محور شدن امکان‌پذیر است؛

- برنامه‌های عملیاتی لازم است ذیل یک برنامه راهبردی به سمت اهداف درازمدت هدف‌گیری کند؛

- برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر شناخت واقعی قوت‌ها و ضعف‌ها، برای مدارس معماری یک ضرورت است؛

- محدودیت منابع و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری آموزش معماری حکم می‌کند که برنامه‌های راهبردی مدارس معماری در پرتو یک برنامه کلان میان-

دانشکده‌ای اجرا شود تا هر مدرسه، با توجه به نقاط

یادداشت‌ها

۱. گزارش تفصیلی پژوهش، که حاوی کلیه زیربوم‌ها و نیز محدودیت‌های اجرایی طرح است، تحت عنوان "درآمدی بر تدوین چارچوب برنامه راهبردی دانشکده معماری و شهرسازی" در مرکز اسناد و تحقیقات دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی در دسترس است.
۲. برای تاریخچه مختصر دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی نک: پیوست ۱-۱-۴ گزارش پژوهش یاد شده.
۳. برای تاریخچه مختصر آموزش معماری در ایران، نک: ندیمی، ۱۳۷۵.
۴. در زمان تنظیم اولیه این گزارش (سال تحصیلی ۸۴-۱۳۸۳)، ۱۶ دانشگاه دولتی رشته معماری را در مقطع کارشناسی ارائه می‌داد و تعداد ۱۴ واحد دانشگاه آزاد نیز در این رشته با ظرفیت بالا پذیرش دانشجو داشت. لازم به ذکر است که این اعداد شامل مراکزی که در مقطع کاردانی دانشجوی معماری می‌پذیرند و نیز دانشکده‌های غیرانتفاعی نمی‌شود. (نک: "راهنمای انتخاب رشته‌های تحصیلی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سازمان سنجش آموزش کشور، ۱۳۸۳" و "راهنمای آزمون سراسری سال ۱۳۸۳ دانشگاه آزاد اسلامی")
- آمار فوق، در زمان چاپ این مقاله (آزمون سال تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵) از ۱۶ به ۱۸ دانشگاه دولتی و از ۱۴ به ۲۱ واحد دانشگاه آزاد افزایش یافته است. این افزایش سریع، آنهم در مدت دو سال، نشانگر آن است که توسعه کمی پرشتاب در آموزش معماری کشور همچنان ادامه دارد.
۵. ظرفیت پذیرش دانشجو در سال تحصیلی ۸۴-۱۳۸۳، برای کارشناسی معماری در کل دانشگاه‌های دولتی ۴۷۶ نفر بوده است، در حالی که در همین سال واحدهای دانشگاه آزاد ۹۵۰ نفر ظرفیت ورودی داشته است.
۶. واژه معمار در اینجا به معنای عام، ناظر به کلیه گرایش‌ها و شاخه‌های تخصصی است که در دانشکده‌های معماری تدریس می‌شود.
۷. هم‌اکنون سهم هر یک از سه دانشکده بزرگ در تربیت

صفحه

یکم
شماره چهل

- فارغ‌التحصیلان مقطع کارشناسی حدود ۸٪ دانشگاه‌های دولتی است که این ضریب با احتساب فارغ‌التحصیلان دانشگاه آزاد ۲/۸٪ خواهد بود.
۸. چنین سیاستی در مدل برنامه‌ریزی پورتر تحت عنوان "استراتژی متمایزسازی" توصیه شده است (نک: بخش ۲-۲ از ۳ گزارش تفصیلی پژوهش). البته شایان ذکر است که عالم اقتصاد و مدیریت "تمایزسازی" با هدف رقابت برای تسخیر بخش هرچه بزرگتری از بازار صورت می‌گیرد ولی در عالم تعلیم و تربیت "تمایزسازی" را باید تأکید بر هویت ویژه سازمان در پاسخگویی به بخشی از نیازهای آموزشی جامعه دانست.
 ۹. برای مفهوم و نقش تحول آفرین مدل قابلیت‌های محوری در مدیریت منابع انسانی، به عنوان نمونه نک: Prahalad & Hamel, 1990.
 ۱۰. این هماهنگی و همکاری، در برخی کشورها، از طریق نهادهایی چون اتحادیه یا انجمن مدارس معماری پیگیری می‌شود که جای چنین نهادی در کشور خالی است. گزارش مندرج در این مقاله را می‌توان نوعی فراخوان مدارس معماری، به ویژه مدارس پرسابقه و منسجم‌تر، تلقی کرد تا حرکتی جمعی را برای کشف و تقویت قابلیت‌های محوری خود و تشکیل نهاد برنامه‌ریزی مشترک سازمان دهد.
 ۱۱. آنچه این احساس ضرورت را دو چندان کرد تعیین شدن دانشکده معماری و شهرسازی شهید بهشتی از سوی شورای قطب‌های علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به عنوان قطب علمی معماری و شهرسازی کشور در تاریخ ۱۳۸۰/۱۱/۲۳ و طی ابلاغ شماره ۲۱/۲۵۹۸ بوده است.
 ۱۲. نک: فهرست منابع مآخذ، گزارش تفصیلی پژوهش، صفحه ۲۷۱.
 ۱۳. مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی فیلیپس، فریمن، پورتر، پورتر فولیو، اسپیس، پایپ، برایسون، و نیز مدل تحلیل سؤالات حیاتی و مدل ماتریس TOWS از آن جمله است. (نک: بخش ۲-۲ از ۳ گزارش تفصیلی پژوهش)
 ۱۴. این شورا، در گزارش حاضر، با عنوان «شورای طرح» نیز یاد شده است.

۱۵. این مدل نخستین بار در ۱۹۸۲، توسط Heinz Wehrich پیشنهاد شد.

۱۶. از جمله برای کمپانی دایملر-بنز، کشور آلمان و کشور چین. نک: Wehrich, 1998, 1999, 2000، در فهرست منابع مآخذ گزارش تفصیلی پژوهش.

۱۷. برای مراحل پردازش و نهایی کردن ماتریس TOWS نک: گزارش تفصیلی پژوهش، بخش ۳-۲

۱۸. سند "چشم انداز توسعه دانشگاه شهید بهشتی" در بهار ۱۳۸۳ در دسترس قرار گرفت، در این سند محتوا و نحوه اجرا و کنترل برنامه توسعه دانشگاه به اختصار گزارش شده است.

۱۹. برای مقایسه دو برنامه نک: گزارش تفصیلی پژوهش، بخش ۵-۲.

منابع

"چشم انداز توسعه دانشگاه شهید بهشتی"، دانشگاه شهید بهشتی، بهار ۱۳۸۳.

داوری، دردانه و محمدحسن شانه ساززاده، "مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل"، مؤلفین با همکاری نشر آتنا، ۱۳۸۰.

"راهنمای انتخاب رشته های تحصیلی برای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی"، سازمان سنجش آموزش کشور، ۱۳۸۳.

"راهنمای آزمون سراسری سال ۱۳۸۳"، دانشگاه آزاد اسلامی.

رحمان سرشت، حسین، "چند روش طراحی استراتژی کلی برای سازمان های انتفاعی"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره

چهارم، دوره دوم، ۱۳۷۱، صص ۵۳-۳۶.

رحمان سرشت، حسین، "جایگاه کارشناسی رشته مدیریت بازرگانی در جمهوری اسلامی ایران"، گزارش تحقیق،

دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۰.

کافمن و هرمن، "برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی"، ترجمه عباس بازرگان و فریده مشایخ، انتشارات مدرسه، سازمان

پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۴.

کوبین و دیگران، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.

کیانی، علیرضا، "فرایند برنامه ریزی استراتژیک"، تدبیر، شماره ۱۲۱، ۱۳۸۱، صص ۵۳-۴۹.

علی احمدی، علیرضا و بهیار داعی "کاربرد روش دلفی در تعیین اولویت اهداف استراتژیک سازمان ها"، دانش مدیریت، شماره ۵۰، ۱۳۷۹، صص ۴۲-۲۴.

ندیمی، حمید، "آموزش معماری، دیروز و امروز"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱ و ۲، سال چهارم، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، ۱۳۷۵.

-----، "درآمدی بر تدوین چارچوب برنامه راهبردی دانشکده معماری و شهرسازی"، گزارش طرح پژوهشی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۳.

Prahalad, C.K. & Hamel, G., "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June, 1990, 79-91.

Wehrich, H., "The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis", Long Range Planning, Vol. 15, No. 2, 1982, pp. 54-66.