



ارزیابی مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک

در دانشگاه های ترکیه

درس: مدیریت استراتژیک

مترجم: اعظم زائری

تابستان ۹۳

چکیده

برنامه ریزی استراتژیک در یک موسسه آموزش عالی یک فرایند برنامه ریزی سیستماتیک است که برای هدایت تصمیمات در مورد بهبود آموزش و پرورش، تحقیق و توسعه و برنامه های کاربردی و خدمات طراحی شده است. این سرویس همچنین تخصیص منابع مالی و سایر منابع و تهیه منابع جدید را هم انجام می دهد.

دو مقررات اساسی در ترکیه وجود دارد که دانشگاه ها را ملزم به تهیه برنامه های استراتژیک و تعیین روشهای آماده سازی می کند. این مقررات در برخی نقاط با هم مشترک و هم چنین تفاوت هایی دارند.

هدف از این مقاله، تجزیه و تحلیل این دو رویکرد با پرداختن به شباهت ها و تفاوت ها، به طور مشترک و بحث در مورد کاربرد آنهاست. آماده کردن گزارشی که با هر دو مدل *DPT* و *YODEK* مطابق باشد باعث مشکلاتی در کار دانشگاه می شود. بنابراین، یک مدل واحد و مشترک در وزارتخانه ها و شورای آموزش و پرورش بجای اجرای دو مدل متفاوت لازم است.

این مدل یکپارچه محک زنی موسسات آموزش عالی را با تعیین معیار تعیین اهداف و شاخص های مشترک آسانتر می کند.

معرفی

برنامه ریزی استراتژیک اولین بار به منظور افزایش سود توسعه داده شد و مورد استفاده در شرکت های مرتبط با کسب و کار قرار گرفت، مانند هر کسب و کاری دانشگاه ها نیز باید از برنامه ریزی استراتژیک برای رشد و توسعه استفاده کنند. برنامه ریزی استراتژیک برای موفقیت دانشگاه ها حیاتی است چرا که اجازه می دهد موسسه به تجزیه و تحلیل حال و پیش بینی آینده به منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بپردازد. با این حال، بودجه عملیاتی محدود، میزان کار سنگین و سردرگمی در مورد اینکه چطور به طور موثر انجام برنامه ریزی استراتژیک تمام عوامل موثر را که می تواند باعث

شود رهبران سازمان های غیرانتفاعی از دست زدن به برنامه ریزی استراتژیک پا پس بکشند. برنامه ریزی استراتژیک برای دانشگاه ها به معنی مشخص کردن راهبردهای اصلی است. . از طریق برنامه ریزی استراتژیک ، منابع به منظور حداکثر کردن منافع ذینفعان در تعداد محدودی از جهات عمده متمرکز می شود .

دو مقررات اساسی در ترکیه وجود دارد که دانشگاه ها را ملزم به تهیه برنامه های استراتژیک و تعیین روش های آماده سازی هستند .

اولی مدیریت مالیه عمومی و قانون کنترل بر اساس قانون شماره ۵۰۱۸ است ، این قانون تمام موسسات عمومی را برای آماده سازی برنامه های استراتژیک و ارایه آن به وزیر توسعه ملزم می کند . مدیریت مالیه عمومی و قانون کنترل و مقررات مربوط به اصول و پایه برنامه ریزی استراتژیک در ادارات دولتی از ژانویه سال ۲۰۰۵ به طور موثر اجرا شده اند ، برنامه های استراتژیک بر اساس قانون اینگونه تعریف شده اند: "اصول و سیاست ها ، هدف ها و اولویت ها ، شاخص های عملکرد ، روش های پیگیری و تخصیص منابع "

وزیر توسعه یک کتاب راهنما برای کمک به موسسات عمومی برای آماده سازی طرح های استراتژیک در مطابق با قانون ۵۰۱۸ صادر کرده است . مقررات ارایه شده توسط وزارت توسعه در این مطالعه با عنوان مدل *DPT* به کار رفته است .

دومی از دو مقررات اصلی توسط شورای عالی آموزش و پرورش صادر شده است (*cohe*). *cohe* یک شرکت بزرگ مستقل عمومی است که مسول برنامه ریزی ، هماهنگی ، حکومت و نظارت آموزش عالی در چارچوب مقررات مندرج در قانون اساسی جمهوری ترکیه و قانون آموزش عالی است .

با توجه به مقررات کمیسیون مستقل ، (کمیسیون برای سنجش آموزش و بهبود کیفیت در آموزش عالی) نیز که یک عضو وابسته *EQA* (انجمن اروپایی برای تضمین کیفیت در آموزش عالی) از سال ۲۰۰۷ بوده است ، متشکل از ۱۰ عضو است .

آغاز عملیات برای اجرا ، هماهنگی و تصریح روش برای ارزیابی فعالیت های داخلی و خارجی در چارچوب قوانین و مقررات تهیه شده است . با توجه به تحولات در جهان و

بخصوص در فرایند بولونیا در اروپا و اصول کلی ارزیابی از فعالیت های آموزش و پرورش ، آموزش و پژوهش ، خدمات اداری ، بهبود کیفیت و موسسات آموزش عالی تعریف شده و هم چنین به رسمیت شناختن سطح کیفیت خود از طریق یک ارزیابی مستقل خارجی بتصویب رسید .

YODEX همچنین ارزیابی آکادمیک و بهبود کیفیت کتاب راهنما برای موسسات آموزش عالی را برای استفاده در برنامه های استراتژیک آماده کرد.

بعنوان یک نتیجه از موضع های قانونی دانشگاه ها بعنوان هم یک نهاد آموزشی بالا و هم عمومی ، آنها موظف به رعایت هر دو اسناد مذکور قانونی هستند . این مقررات در بعضی نقاط مشترک و در بعضی تفاوت دارند . این امر برخی مشکلات را برای دانشگاه ها در طول فرایند برنامه ریزی استراتژیک خودشان بوجود می آورد .

بنابراین هدف این مقاله تجزیه و تحلیل این دو رویکرد با پرداختن به تفاوت ها و شباهت ها و بحث کاربرد مشترک آنها است.

این مدل مستلزم آنست که فرایند برنامه ریزی بر روی هدف اصلی موسسات تمرکز کند . این مطالعه بازی در یک دانشگاه جدید را بین مدل شناسایی و عمل بررسی می کند . تا حد زیادی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته بر اساس نمونه گیری هدفمند و با اشاره به مستندات داخلی است . علاوه بر این یارمحمدیان و همکاران ، به بررسی استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک در سراسر دانشگاه های غیردولتی ایران پرداخته اند . روش مورد استفاده یک *R&D* دو مرحله ای بود : یک پژوهش مقایسه ای برای بررسی تجارب سایر دانشگاه ها در سراسر جهان و توسعه یک مدل جامع و مناسب برای شرایط دانشگاه های غیردولتی در ایران .

ماچادو و همکاران بررسی وضعیت برنامه ریزی استراتژیک در موسسات آموزش عالی پرتغال (*HEL*) را انجام دادند . هدف این مطالعه اندازه گیری سطح تعامل *HEL* در برنامه ریزی سازمانی به عنوان گواه نوع ادراک روسا و مدیران دانشگاه ها که مورد مطالعه قرار گرفتند، بود. تحقیقات نیز به بررسی اندازه گیری سطح دخالت و درگیری موسسات ، برداشت رهبران موسسات آموزشی در مورد مزایا و اثربخشی

برنامه ریزی می پردازند . متدولوژی شامل توسعه ی مدل، پیاده سازی اولیه و پیمایش از روسا و مدیران دانشگاه می شود.

به عنوان یک نتیجه ، آنها نکات برجسته را با توجه به مزایای برنامه ریزی استراتژیک را برداشت می کنند و مشکلات موثر بر فرایند برنامه ریزی استراتژیک توسط همه HELS در پرتغال تجربه شده است .

آسان و تاینز یک متدولوژی را با تمرکز بر روی چشم انداز و بکارگیری استراتژی در سراسر سازمان با ادغام روشهای کارت امتیازی متوازن و هوشین کانری پیشنهاد می کنند. روش ارایه شده آنها با مجموعه ای از اهداف استراتژیک آغاز می شود و با توجه به دیدگاه کارت امتیازی متوازن دنبال می شود بوسیله تولید نقشه استراتژی.

استراتژی های در حال توسعه به اجرای برنامه هایی هستند که توسط هوشین کانری بررسی شد و نتایج بوسیله هر دو ابزار ارزیابی شد . اجرای روش پیشنهادی بر اساس برنامه تکمیلی مدیریت مهندسی نشان داده شده است . در نهایت ، با استفاده از روش پیشنهادی ، برنامه های پیاده سازی برای مدیریت برنامه تکمیلی مدیریت مهندسی متوجه شدند که تسهیل مدیریت مهندسی برای رسیدن به چشم انداز خود در درازمدت است . سالیوان و ریچاردسون ، رهبران شرکت های آموزش مداوم را با یک مدل یکپارچه برای حفظ طرح های برنامه ریزی استراتژیک برای کالج ها و دانشگاه های آمریکا ارایه کردند .

نویسندگان یک مدل طراحی شده برای حرکت از فراتر رفتن از فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک سنتی بوسیله هماهنگی با طرح های برنامه ریزی استراتژیک با ادامه عمل آموزش عالی ، عملکرد کارکنان و ارزیابی نتایج را ایجاد کردند.

PENBEK و همکاران ، اظهار داشتند که فرایند بولونیا فرایند یک فرایند تغییر پیچیده است که هدف آن استفاده از فرصت ها و کمک به بهبود دانشگاه است . از آن زمان به بعد مدیریت استراتژیک موثر لازم است و منجر به تغییرات برنامه ریزی شده برای رسیدن به نتایج مفید می شود.

به این دلیل وابستگی متقابل مدیریت استراتژیک و تغییر سازمانی برای دانشگاه ها در طی فرایند برنامه ریزی بولونیا بررسی می شود .

امروزه روش های برنامه ریزی استراتژیک با در نظر در گرفتن نواحی مختلف فعالیت در دانشگاه ها پیاده سازی شده است . به خصوص به عنوان یک نتیجه از اهمیت فزاینده آموزش از راه دور در دانشگاه ها ، دقت در طراحی برنامه ریزی استراتژیک با توجه به این موضوع است . (هاول ۲۰۰۴)

علاوه بر این ، یارمحمدیان و همکاران ، مدل کیفیت آموزش و پرورش را از طریق ارزیابی برنامه بهبود کیفیت تحصیلی (*AQIP*) را در بخش مدارک پزشکی در دانشگاه های علوم پزشکی ایران انجام دادند . تمامی این دانشگاه ها از نظر بعد در سطح نسبتا مطلوب بودند و هیچ تفاوتی بین آنها وجود نداشت . به عنوان یک نتیجه آنها دریافتند تفاوت بین دیدگاه دانشجویان و اعضای هیات علمی وجود دارد .

PIORUN ، ۲۰۱۱ نیز یک پیشنهاد یک روش فایلینگ که به بررسی روش های ارزیابی در کتابخانه های دانشگاه های پزشکی که درگیر در برنامه ریزی استراتژیک ، از جمله جایی که در ارزیابی فرایند برنامه ریزی و پیاده سازی شده است در حال ثبت و چگونه جمع آوری داده های ارزیابی ، تجزیه و تحلیل استفاده می شود مورد استفاده قرار گرفت ، و به آینده فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک گنجانیده شده است .
متدولوژی

قانون شماره ۵۰۱۸ مدیریت مالیه عمومی و کنترل ، نهادهای دولتی را به پیشرفت و برنامه های قوانین و مقررات مربوطه و اصول اساسی برای آماده سازی برنامه های استراتژیک از طریق روش های مشارکتی با اهداف زیر ملزم می کند :

(۱) تعیین ماموریت و چشم انداز

(۲) ایجاد اهداف استراتژیک و اهداف قابل اندازه گیری

(۳) اندازه گیری، اجرا توسط شاخص های تعیین شده

(۴) نظارت و ارزیابی اجرا

به عبارت دیگر ، شورای آموزش عالی یک مدل استراتژیک به منظور تعیین یک مدل مدیریت استراتژیک برای موسسات آموزش عالی در دامنه مقررات *YODEK* تعیین می کند:

(۱) بهبود کیفیت خدمات آموزشی و اداری

(۲) توسعه همکاری در زمینه تضمین کیفیت بین دو کشور از نظر دانشگاه ، در درون روند بولونیا

هدف از این مقاله اینست که به تجزیه و تحلیل شباهت ها و تفاوت های روش های برنامه ریزی استراتژیک در چارچوب مدیریت استراتژیک بپردازد . در این مطالعه ، این روش ها در زمینه حوزه ، اهداف ، اصول، فرایندها و کاربرد مقایسه شده است . علاوه بر این ، روش بازخورد و ارتباط با بودجه ، خودارزیابی ، اسکن محیط زیست ، تعیین اهداف ، شناسایی و نظارت بر شاخص های عملکرد و مقایسه معیارهای دیگر نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است.

این مطالعه نقاط قوت و ضعف در این دو روش بر اساس مقایسه پیشنهاد می دهد و نتیجه گیری هایی برای دانشگاه های ترکیه در اجرای فرایند برنامه ریزی استراتژیک در تطابق با هر دو گروه مقررات ارائه می دهد.

مدل DPT

در چارچوب اصلاحات مدیریت دولتی و عمومی مدیریت مالی ، دستیابی به نظم و انضباط مالی در روند آماده سازی و اجرای بودجه در سطح کلان ، توزیع منابع با توجه به اولویت های استراتژیک ، نظارت بر اینکه آیا این منابع به طور موثر استفاده می شود یا نه، و پاسخگویی بر این اساس به عنوان مورد اصلی برای موسسات عمومی است . بنابراین دبیرخانه تحت راهنمایی وزیرتوسعه به منظور ارائه راهنمایی به ادارات دولتی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مطابق با قانون ۵۰۱۸ آماده هستند (*DPT,2006*)

راهنما و هم چنین قوانین و آیین نامه ها مرتبط شده اند ، با توجه به اهداف ، حوزه ، فرایند پیاده سازی ، اجزا و کاربرد این مدل در دانشگاه نور مورد بررسی قرار گرفت ،

نتایج حاصل از ارزیابی به شرح زیر است :

(۱) هدف از این مدل ، ارائه راهنمایی به ادارات دولتی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است . برنامه ریزی استراتژیک به عنوان ابزار اساسی در جهت تضمین اینکه ادارات دولتی خدمات را به شیوه ای برنامه ریزی شده انجام می دهند به تصویب رسید ، توسعه سیاست ها ، سیاست های تعیین شده در برنامه و بودجه کار بتن پایه ، و نظارت و ارزیابی اجرا به طور موثر . در حالیکه آوردن بهره وری مدیریت دولتی مالی ، برنامه ریزی استراتژیک نیز توسعه و تقویت فرهنگ و هویت شرکت را پشتیبانی می کند . در قانون ۵۰۱۸ ، برنامه های استراتژیک بصورت زیر تعریف می شود : برنامه های عمومی دولت که شامل اهداف میان مدت و بلندمدت ، اصول اساسی و سیاست ها ، اهداف و اولویت ها ، اندازه گیری عملکرد است .

و روشها بدنبال داشته باشد آزمایش آنها را و به عنان توزیع منابع دست یابد . برنامه های استراتژیک ، که توسط ادارات دولتی در چارچوب برنامه های توسعه در سطح ملی و استراتژی های آماده ، بهره وری فرایند برنامه ریزی و پیاده سازی را افزایش می دهد و کمک به استفاده منطقی از منابع به طور کلی همراه با برنامه ها ، برنامه های استادبخشی ، منطقه ای طرحها و برنامه های توسعه انسانی می کند .

(۲) مدل حوزه : از آنجا که این مدل بر اساس تعهدات قانونی (بدون قانون ۵۰۱۸) ، تمام موسسات و سازمانهای دولتی در ترکیه برای آماده سازی برنامه های استراتژیک خود و تنظیم روش های آماده سازی به پیاده سازی آن پرداختند . بنابراین این مدل تمام نهادهای دولتی و همچنین دانشگاه هارا پوشش می دهد .

(۳) فرایند پیاده سازی مدل ، جزییات آن در راهنمای مرتبط با آن توضیح داده شده است . برنامه های استراتژیک ، آماده و توسط موسسات دولتی به وزارت توسعه فرستاده می شود . با توجه به این مدل بررسی و بازخورد اطلاعاتی به موسسات دولتی ارائه می شود . علاوه بر این ، گزارش نهادها درجه اجرای اهداف و مقاصد تعیین شده در برنامه ریزی استراتژیک در خط را به درجه تحقق بودجه

سالانه از طريق برنامه عملکرد بودجه به وزارت ماليه گزارش مي کنند .
 مکانيسم بازخورد ديگر براي اجرائي طرح هاي استراتژيک ، گزارش فعاليت
 اداره توسط نهادهای عمومي آماده شده مطابق با قانون ۵۰۱۸ است .
 ۴) اجزا و گام های اساسی مدل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در جدول ۱ خلاصه
 شده است :

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ طرح ها و برنامه ها ➤ تجزيه و تحليل ذينفعان ➤ تجزيه و تحليل SWOT | تجزيه و تحليل وضعيت | ما كجا هستيم؟ |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ هدف از وجود آژانس ➤ اصول اساسي | ماموريت ها و ارزشها | ما به كجا مي خواهيم برويم؟ |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ آينده مطلوب | چشم انداز | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ اهداف در توان متوسط بدست آوردن ➤ اهداف خاص و اندازه گيري | اهداف و مقاصد | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ مواد و روش ها برا رسيدن به اهداف | استراتژي | چگونه مي توانيم به آنجا برسيم؟ |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ برنامه های مفصل کار ➤ تعيين هزينه ها ➤ برنامه عملکرد ➤ بودجه بندي | فعاليت ها و پروژه ها | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ گزارش ➤ مقايسه | نظارت | چگونه مي توانيم نظارت و اريابي موفقيت آميزي داشته باشيم؟ |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ بازخورد ➤ تعيين روشها اندازه گيري ➤ شاخص های عملکرد ➤ اريابي | عملکرد اندازه گيري ارزيابي | |

بنا بر این ، مفاهیم اساسی زیر مدل را تشکیل می دهد :

- ❖ تجزیه و تحلیل وضعیت
- ❖ مشارکت ذینفعان
- ❖ مأموریت ، چشم انداز و ارزش ها
- ❖ اهداف
- ❖ هدف تحت هر یک از اهداف
- ❖ معیار های اندازه گیری مگر اینکه هدف قابل اندازه گیری باشد
- ❖ استراتژی
- ❖ جدول هزینه برآورد شده از فعالیت ها و پروژه های مورد نیاز برای هر یک از اهداف برای دوره ۵ ساله است .

علاوه بر این اجزا ، تجزیه و تحلیل داخلی را هم این مدل توصیه می کند .

۵) قابلیت اجرای اسن مدل برای موسسات آموزش عالی به شرح زیر توصیف می شود:

- ❖ چارچوب برنامه ریزی مشترکی را برای سازمان های دولتی و موسسات فراهم می کند .

- ❖ تجزیه و تحلیل دقیق از قبیل تجزیه و تحلیل ذینفعان ، تجزیه و تحلیل داخلی ، تجزیه و تحلیل محیط زیست را انجام می دهد.

- ❖ تجزیه و تحلیل مقررات به عنوان تجزیه و تحلیل وضعیت در مدل است

- ❖ این مدل شامل مکانیسم بازخورد دقیق از دیدگاه های مختلف از جمله برنامه عملکرد بودجه و گزارش فعالیت مدیریت است

- ❖ هم چنین رابطه بین بودجه و برنامه ریزی استراتژیک را تعریف کرده است .

با این حال ، برخی از مشکلات مربوط به پیاده سازی این مدل در آموزش عالی وجود دارد. نهادها و مسائلی نیاز به بهبود دارند .

با توجه به دانشگاه ها ضعف مدل به شرح زیر است :

- ❖ اگرچه این مدل یک چارچوب کلی برای موسسات دولتی برای برنامه ریزی استراتژیک فراهم می کند ، اما ویژگی های مختلف انواع مختلف موسساتی مانند دانشگاه ها را در نظر نمی گیرد و پیاده سازی آن انعطاف ناپذیر است .
- ❖ با وجود این واقعیت ، مکانیزم های بازخورد ، نتایج بدست آمده از مقامات مربوطه را به طور موثر ارزیابی نمی کند . به همین دلیل نیاز به تنظیمات اضافی برای نظارت بر مکانیزم بازخورد در این مدل وجود دارد .
- ❖ در حالیکه این مدل متعلق به وزارت توسعه است ، مراحل ارزیابی عملکرد مدل تحت مسولیت وزارت مالیه است . این باعث درگیری در اجرای مدل می شود .
- ❖ از آنجاییکه این مدل بیش از حد عمومی است ، تعیین معیار بین موسسات عمومی معادل ، به طور موثر انجام نمی شود .

مدل Yodek

قانون دوم در این مطالعه توسط *yodek* مورد بررسی قرار گرفت . مدل *yodek* با همان شرایط مدل قبلی مورد ارزیابی قرار گرفته و نتایج آن در زیر آمده است :

- (۱) هدف مدل : این مدل اصول اساسی برای اجرای موثر فعالیت های علمی برای ارزیابی و بهبود کیفیت در موسسات آموزش عالی را توضیح می دهد .
- (۲) محدوده مدل : این مدل موسسات آموزش عالی را پوشش می دهد . با مقررات *yodek* و کتاب راهنما که آماده سازی و اجرا مدل را توضیح می دهد . این مدل نه تنها طرف دانشگاه و موسسات آموزش عالی است ، هم چنین سمت اداری را ارزیابی می کند .
- (۳) روند پیاده سازی : این مدل از دو فرایند یکپارچه یعنی فرایند برنامه ریزی استراتژیک و اجرای فرایند تشکیل شده است . همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است . این فرایندها در کتاب راهنما *yodek* در جزئیات آن توضیح داده شده است . علاوه بر این ، نظارت بر روند اجرای روش بازخورد از طریق تهیه

گزارش ارزیابی علمی و بهبود کیفیت به صورت دوره ای و زیرواحد آن را به کمیسیون yodek ارائه شده است . این گزارش بصورت مختصر در ترکیه به عنوان گزارش adek آمده است . شاخص عملکرد توسط گزارش adek در مدل مورد نیاز yodek است . با توجه به کتاب راهنما ، پیشنهاد برنامه ریزی منابع و بودجه بندی فعالیت ها و پروژه ها است . با این حال ، گزارش adek استفاده از این منابع را کنترل می کند .

۴) اجزا این مدل بشرح زیر است :

- ❖ معیارهای قبل از برنامه ریزی
- ❖ رسالت ، چشم انداز ، ارزش ها
- ❖ خودارزیابی سازمانی ، ارزیابی زیست محیطی و داخلی
- ❖ تعیین اهداف استراتژیک
- ❖ ساختار برنامه استراتژیک : شاخص ها و اهداف ، فعالیت ها و پروژه ها ، برنامه ریزی منابع و بودجه بندی
- ❖ تهیه و اجرای طرح اقدام
- ❖ بررسی دوره ای و بهبود

مدل yodek همچنین یک رویکرد خودارزیابی پیشنهاد می کند که شامل لیست زیر است :

- ❖ ورودیها ، منابع و ارتباطات
- ❖ صلاحیت های سازمانی و ویژگی ها
- ❖ فرایندهای آموزش و پرورش
- ❖ فرایندهای تحقیق و توسعه
- ❖ برنامه و خدمات
- ❖ فرایندهای اداری و پشتیبانی
- ❖ ویژگی های ساختاری مدیریتی
- ❖ رفتار مدیریتی امکانات

❖ خروجی ها و نتایج

❖ ماموریت

در طول فعالیت های خودارزیابی در موسسات آموزش عالی انجام می شود . هر موضوع با استفاده از یک مقیاس لیکرت پنج نقطه ای که نمرات سطح حضور نسبت به سطح مورد انتظار است مورد ارزیابی می شود .

۵) برخی از نقاط قوت و ضعف در مورد کاربرد این مدل برای موسسه آموزش عالی وجود دارد . نقاط قوت به شرح زیر است :

❖ این مدل یک روش اجرای روند را پیشنهاد می کند .

❖ این مدل به یک چارچوب استاندارد برای محک زنی دانشگاه ها است .

❖ این مدل دانشگاه ها را قادر می سازد به راحتی گزارش adek را که از شاخص های این مدل است تهیه کنند . این مدل برای موسسات آموزش عالی توسعه داده شده است ، با این حال ، برخی از نقاط که نیاز به بهبود است در زیر عنوان آنها ذکر شده است :

❖ این مدل نمی تواند برنامه های مختلف یا گروه های دانشگاه ها را تشخیص دهد ، از آنجاییکه شاخص های خاص نمی تواند برای مدارس فنی حرفه ای ، برنامه های کارشناسی ، کارشناسی ارشد و دوره ی phd مناسب باشد .

❖ اگرچه این مدل برای پوشش فرایند بولونیا طراحی شده است هیچ شاخصی که موفقیت روند بولونیا را اندازه گیری کند در شاخص های عملکرد موسسات توصیه نشده است . به عبارت دیگر ، اهداف و شاخص ها به فرایندهای بولونیا در مدل توصیه نمی شود . نیاز به یک گزارش اضافی که کمیته هماهنگی BEK (بولونیا) نامیده می شود است و نشان می دهد گزارش adek شاخص های مربوط به فرایند بولونیا را شامل نمی شود .

❖ ده بعد خودارزیابی ارائه شده در این مدل می تواند برای ساختن اهداف استراتژیک قابل استفاده باشد .

❖ این مدل برنامه ریزی منابع و بودجه بندی فعالیت ها و پروژه ها را پیشنهاد می کند . با این حال ، کتاب راهنمای YODEK باعث یکپارچگی بودجه با فعالیت ها نمی شود . در این راستا مدل DPT در فرایندهای مربوط به بودجه باید در نظر گرفته شود .

نتیجه گیری

در این مطالعه ، دو دسته مقررات اساسی ترکیه که دانشگاه ها را وادار به آماده سازی برنامه های استراتژیک و تعیین آماده سازی می کند مورد بررسی قرار می گیرد و کاربرد مدل ها در موسسات آموزش عالی ارزیابی شده است . به عنوان یک نتیجه از ارزیابی ، نقاط قوت و ضعف در هر دو مدل تعیین می شود .

مدل DPT یک چارچوب مشترک برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و موسسات دارای تجزیه و تحلیل دقیق از قبیل تجزیه و تحلیل ذینفعان ، تجزیه و تحلیل داخلی ، تجزیه و تحلیل زیست محیطی و تجزیه و تحلیل مقررات به عنوان تجزیه و تحلیل وضعیت فراهم می کند .

علاوه بر این ، این مدل حاوی مکانیسم دقیق بازخورد به عنوان عملکرد بودجه ، گزارش فعالیت های اداره و ارتباط بین بودجه و برنامه ریزی استراتژیک تعریف شده است . اما این مدل را باید با توجه به انواع مختلف نهادهای عمومی در نظر گرفت .

به عنوان مثال ، راهنمای موسسات آموزش عالی و راهنمای سایر نهادهای عمومی باید متفاوت باشد . با وجود این واقعیت ، مکانیزم های بازخورد نتایج بدست آمده را به طور موثر مورد بررسی قرار نمی دهد . به همین دلیل نیاز به تنظیم اضافی برای این مدل وجود دارد .

YODEK به عنوان مدل برنامه ریزی استراتژیک برای دانشگاه ها محیط استاندارد را برای تعیین معیار فراهم میکند . علاوه بر این YODEK هم چنین مجموعه زیرساخت برای دانشگاه ها را برای تهیه گزارش ADEK می دهد . با این حال YODEK ساختار متمایز برنامه های (کارشناسی و کارشناسی ارشد) و موسسات آموزشی (دانشکده الهیات ، دانشکده پزشکی ، دانشکده حقوق و غیره) را در نظر نمی گیرد . مطابق

انتظار، مدل *YODEK* باید با فرایند بولونیا به صورت تواماً در نظر گرفته شود ، مدل *YODEK* همچنین باید با توجه به برنامه عملکرد بودجه که الزام قانونی برای دانشگاه هاست در ارتباط باشد.

برای دانشگاه ها دو مدل مختلف وجود دارد که دلیل مشکلات در فعالیت آنهاست ، دانشگاه ها برای تهیه گزارش های خود با توجه به هر دو مدل *DPT* ، *YODEK* اقدام کنند. بنابراین تنها یک مدل به طور مشترک توسط وزارت خانه های مربوطه و شورای عالی آموزش و پرورش آماده شده به جای اجرای دو مدل مشخص شکل گرفته است . این مدل یکپارچه محک زنی دانشگاه های و موسسات آموزش عالی را با توجه به اهداف و معیارهای مشترک تسهیل می کند.