

شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری

تصییه و تدوین: کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی وزارت عتف



جمهوری اسلامی ایران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

ویرایش اول: خرداد ماه ۱۴۰۲

سند راهبردی

پیرو مصوبه شماره ۳ ردیف ۲ صورتجلسه شورای معاونان و مدیران مورخ ۱۴۰۱/۹/۵ و نیز ابلاغ شماره ۱۳۸۸۸۲/۱ مورخ ۱۴۰۱/۶/۱ وزیر محترم به قائم مقام محترم و رئیس مرکز هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه مبنی بر "ارزیابی اسناد و برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها، مراکز آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی"، این شیوه‌نامه بر اساس نظر کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی به سرپرستی دکتر روح‌اله سهرابی (مشاور مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی وزیر) تهیه و تدوین شده است.

شناسنامه سند

عنوان	شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری
پیوست‌ها و ضوابط	پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی پیوست ۲: اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری پیوست ۳: بانک شاخص‌های عملکردی ویژه مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری پیوست ۴: چکیده مدیریتی سند راهبردی (از اهداف راهبردی تا اقدامات کلیدی) پیوست ۵: کاربرگ ارزیابی سند راهبردی مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری
تهیه‌کنندگان	دکتر احمد برومند کاخکی - دکتر حسین حیرانی
مشاورین	کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی متشکل از دکتر ابوالفضل باقری، دکتر حسین حیرانی، دکتر روح‌اله رازینی، دکتر نرگس قنبری، دکتر سید هادی مرجائی، دکتر رضا نقی‌زاده، دکتر احمدعلی یزدان‌پناه
مؤسسات همکار	مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
مرجع تأیید کننده	دکتر روح‌اله سهرابی (مشاور برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی وزیر عتف)
همکار مسئول جهت پاسخ به سؤالات و رفع ابهامات	دکتر احمد برومند کاخکی (۰۹۱۲۸۴۷۱۸۶۶)
ویرایش و تاریخ	اول (خرداد ۱۴۰۲)

فهرست مطالب

۱- مقدمه	۳
۲- معرفی کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی	۵
۳- هفت ملاحظه کلیدی در خصوص تدوین یا اصلاح سند راهبردی	۶
۴- حداقل اجزای یک سند راهبردی	۹
۴-۱- تشریح نحوه تدوین سند راهبردی به صورت یکپارچه، نظام‌مند و منسجم (توضیحات تکمیلی در پیوست ۱)	۹
۴-۲- تعیین اهداف مشخص راهبردی در افق زمان برنامه‌ریزی	۱۰
۴-۳- تعیین راهبردها ذیل یا در راستای هر هدف	۱۱
۴-۴- تعیین اقدامات ذیل یا در راستای هر راهبرد (در افق زمانی مشخص) و برنامه‌ریزی عملیاتی	۱۲
۴-۵- پیش‌بینی سازوکار بازبینی و بازنگری سند (اهداف، راهبردها، اقدامات) با هدف حفظ پویایی و انعطاف‌پذیری متناسب با تحولات درونی و بیرونی	۱۳

فهرست اشکال

۱- فرایند ارزیابی و تصویب اسناد راهبردی مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری	۶
۲- نمونه‌هایی از توضیح نحوه تدوین سند راهبردی	۱۰
۳- نمونه‌ای مبین سازوکار بازبینی و بازنگری سند	۱۴
۴- نمونه‌ای مبین برنامه‌ریزی سناریومحور با توجه به روند منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها	۱۵

فهرست جداول

۱- ساختار محتوایی شیوه‌نامه به همراه پیوست‌ها و ضمیمه‌ها	۳
۲- طرح‌های ملی پژوهشی قابل استفاده در تدوین یا اصلاح اسناد راهبردی مؤسسات	۷

۱- مقدمه

هر سند راهبردی، مسیر و برنامه مشخصی را در جهت نیل به چشم‌انداز مطلوب دنبال می‌کند. متأسفانه در کشور، بسیاری از راهبردها و اسناد مهم، فاقد ملاک‌های یک سند مؤثر هستند؛ سندی که بتواند، مسیره‌های راهبردی را از مسیره‌های وظیفه‌ای جدا کرده و حرکت مهم و تحولی را توجیه نماید. به عقیده برخی، با رعایت نکردن یک سری نکات ساده اما کلیدی، راهبردها به صورت جهت‌گیری‌هایی مرده به دنیا می‌آیند.

در این شیوه‌نامه سعی شده است به طور خلاصه، توصیه‌ها و حداقل‌های یک سند راهبردی شرح داده شود. عمل به این توصیه‌ها، فرایند تهیه و ارزیابی اسناد راهبردی را دقیق‌تر کرده و مسیر تصویب آنها را تسهیل می‌کند. در این سند، منظور از «مؤسسات»، کلیه دانشگاه‌ها، مراکز آموزش عالی، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری است که سند راهبردی آنها برای تأیید و تصویب، به وزارتخانه یا هیأت امنای ارسال شده است.

جدول ۱- ساختار محتوایی شیوه‌نامه به همراه پیوست‌ها و ضمیمه

ردیف	بخش‌های شیوه‌نامه	توضیح	دلالت برای مؤسسات
۱	معرفی کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی	فلسفه تشکیل کارگروه و نحوه عملکرد آن	آشنایی خوانندگان با کارگروه و رویکردهای اجرایی آن
۲	ملاحظات کلیدی در خصوص تدوین و اصلاح سند راهبردی	خلاصه مهم‌ترین توصیه‌ها در تدوین یا اصلاح اسناد راهبردی وفق شرایط جدید وزارتخانه و سیاست‌های کارگروه	لزوم اعمال ملاحظات در متن و روح سند راهبردی
۳	حداقل اجزای یک سند راهبردی	تعیین تیتراها یا سرفصل‌های حداقلی یک سند راهبردی واجد شرایط ارزیابی	صرفاً اسناد راهبردی وارد فرایند بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند که از حداقل ۵ جزء اشاره شده، برخوردار باشند. اگر سندی فاقد این اجزا باشد، بازگشت داده می‌شود.
۴	پیوست ۱: بایدها و نبایدهای یک سند راهبردی	توضیح بایدها و نبایدهای یک سند برنامه‌ریزی راهبردی مطلوب (جهت‌گیری و روح یک سند راهبردی مطلوب چگونه است؟)	خواندن این بخش، کمک می‌کند نه تنها سیاست‌های کارگروه در ارزیابی اسناد راهبردی فراگرفته شود، بلکه نحوه استفاده از پیوست‌های بعدی نیز تسهیل گردد. لازم به توضیح است که پیوست ۱ بر پایه بررسی‌های وسیع و مطالعات کارگروه تدوین شده است. رعایت نکات این بخش به قدری مهم است که به طور مستقیم و غیرمستقیم در ملاک‌های ارزیابی اسناد راهبردی (پیوست ۵: کاربرگ ارزیابی سند راهبردی مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری) اعمال شده است.

ردیف	بخش‌های شیوه‌نامه	توضیح	دلالت برای مؤسسات
۵	پیوست ۲: اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری	استخراج ۸ هدف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری (بر اساس تحلیل مهم‌ترین اسناد بالادستی) و امتداد اولویت‌های وزارتخانه با برش مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری	یکی از مهم‌ترین ملاک‌های ارزیابی اسناد راهبردی، میزان انطباق اهداف و برنامه‌های اشاره شده با اسناد بالادستی یا به تعبیری اهداف عالی نظام عتف است. استفاده از این پیوست در تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی منطبق با اسناد بالادستی، ضروری و الزامی است. این پیوست دو ماهیت ایجابی و سلبی دارد: ایجابی بدین معنی که محتوا و منطق برنامه‌های راهبردی مؤسسات در چارچوب و اشارات اسناد بالادستی باشد. سلبی بدین معنی که نباید برنامه یا هدفی نیز در سند راهبردی پیدا شود که ناقض احکام مندرجه در اسناد بالادستی باشد.
۶	پیوست ۳: بانک شاخص‌های عملکردی ویژه مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری	پیشنهاد بیش از ۱۸۰ شاخص عملکردی به تفکیک اهداف عالی نظام عتف از یک سو و مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری از سوی دیگر.	برنامه‌ریزان مختارند تا پیشرفت برنامه‌های راهبردی خود را از طریق شاخص‌های متناسب با بافتار آمایشی و ظرفیت‌های نهادی و راهبردهای اختصاصی مؤسسات محاسبه کنند. اما جهت سهولت و تسریع کار، در این پیوست سنجه‌های اقدام، شاخص‌های نظارتی یا ملاک‌های ارزیابی اهداف و برنامه‌های راهبردی پیشنهاد شده است. محل تمرکز هر کدام از این شاخص‌ها، در زنجیره ارزش فعالیت‌های مؤسسات (درونداد، فرایند، برون‌داد، پیامد و اثر) ممکن است متفاوت باشد. لازم به ذکر است که شاخص‌های پیشنهاد شده پیوست ۳، مشخصاً در جهت تکمیل «پیوست ۴: چکیده مدیریتی اسناد راهبردی (از اهداف راهبردی تا اقدامات کلیدی)» کمک کننده خواهند بود.
۷	پیوست ۴: چکیده مدیریتی سند راهبردی (از اهداف راهبردی تا اقدامات کلیدی)	این فرمت جهت خلاصه‌سازی و یکپارچه‌سازی کل محتوای سند راهبردی (شامل اهداف، راهبردها، اقدامات و شاخص‌های ارزیابی و نظارتی) تدوین شده است.	ممکن است اسناد راهبردی حاوی یک سند جداگانه از نتایج مطالعات پشتیبان خود باشند، لذا برای ایجاد یک زبان مشترک میان مؤسسات و وزارت عتف، قالب مختصری به صورت پیوست ۴ افزوده شده است. بایستی برآیند اسناد راهبردی یا مطالعات پشتیبان (احتمالی) آنها در این پیوست خلاصه و گردآوری شوند. این امر بدین جهت بوده است که ارزیابی محتوای اسناد، با سرعت و دقت و پایایی بیشتری صورت گیرد. مزیت استفاده از این پیوست، اعمال خودکار حداقل اجزای یک سند راهبردی (اشاره شده در ردیف ۳ همین جدول) است. پیوست ۴

ردیف	بخش‌های شیوه‌نامه	توضیح	دلالت برای مؤسسات
			توسط خود مؤسسات تکمیل شده و الزاماً به سند راهبردی یا مطالعات پشتیبان آنها (در قالب فایل word)، الصاق می‌شود (در غیر این صورت، اسناد بررسی نخواهند شد).
۸	پیوست ۵: کاربرد ارزیابی سند راهبردی مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری	کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی صرفاً از طریق این کاربرد به ارزیابی اسناد ارجاع داده شده، می‌پردازد. اولین نسخه مورد استفاده مربوط به تنظیم اردیبهشت ۱۴۰۲ است.	تدوین‌کنندگان می‌توانند با بررسی این کاربرد، از قبل نحوه ارزیابی و چگونگی قضاوت اسناد راهبردی (توسط کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی) را مطلع شوند.

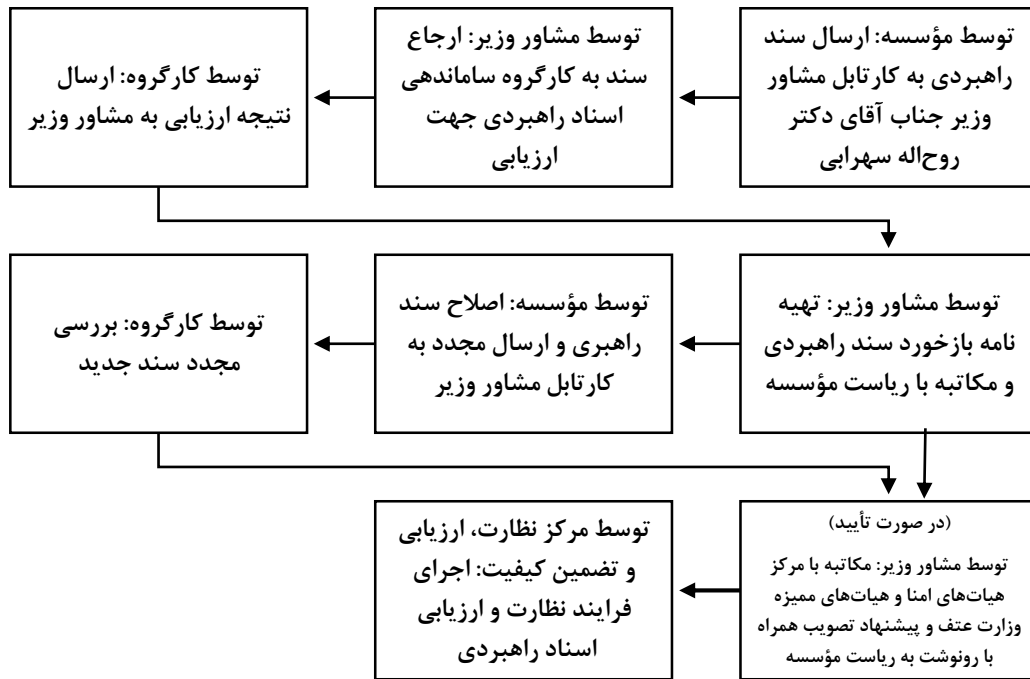
* لازم به ذکر است که توضیحات مربوط به هر پیوست، در خود آنها نیز شرح داده شده است.

۲- معرفی کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی

پیرو مصوبه شماره ۳ ردیف ۲ صورتجلسه شورای معاونان و مدیران مورخ ۱۴۰۱/۹/۵ و نیز ابلاغ وزیر محترم به شماره ۱۳۸۸۸۲/و مورخ ۱۴۰۱/۶/۱ مبنی بر "ارزیابی اسناد و برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها، مراکز آموزش عالی و مؤسسات پژوهشی"، کارگروهی متشکل از «نمایندگان معاونت‌ها» و برخی از «اعضای هیئت علمی ستاد وزارتخانه، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی» با مأموریت یاد شده راه‌اندازی شده است.

رویکرد و فرایند کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی در بررسی و ارزیابی پیش از تصویب اسناد راهبردی:

- ✓ عدم مداخله در قالب و محتوای برنامه‌ها
- ✓ جلوگیری از روزمرگی در طراحی برنامه‌ها
- ✓ جلوگیری از توسعه صرفاً کمی و کالبدی/فیزیکی و توجه به رویکردهای نرم‌افزاری و مغزافزاری
- ✓ توجه به تدوین برنامه راهبردی اجراپذیر و مبتنی بر عملیات
- ✓ توجه به تحول استراتژیک و ایجاد تفاوت نسبت به مسیر طی شده گذشته
- ✓ توصیه به برنامه‌ریزان جهت شفاف کردن باید‌ها ("بله" به چه کارهایی) و نباید‌ها ("نه" به چه کارهایی) در متن اسناد راهبردی‌شان
- ✓ احیای حساسیت در خصوص اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی (به عنوان ملاک نظارت و ارزیابی جدی از سوی وزارت عتف)



شکل ۱- فرایند ارزیابی و تصویب اسناد راهبردی مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری

۳- هفت ملاحظه کلیدی در خصوص تدوین یا اصلاح سند راهبردی

پیش از تدوین یا اصلاح سند راهبردی، خواهشمندیم ۷ ملاحظه کلیدی زیر را در نظر بگیرید:

اول: جوهره یک سند راهبردی، تعیین جهت‌گیری‌های اساسی و صدور «بله»^۱ و «نه»^۲ به گزینه‌های استراتژیک است. از آنجا که حوزه‌های کاری و وظیفه‌ای و روتین به صورت پیش‌فرض مورد اجرا قرار می‌گیرد اما در یک سند راهبردی، چرخش‌ها و تحولات جدید مشخص می‌شوند. انتظار از برنامه‌ریزی راهبردی، تحقق شمار زیادی از اهداف بسیار خوب نیست؛ بدیهی است اسنادی که به این سبک نوشته می‌شوند، مشی جهت‌گیری راهبردی را به درستی رعایت نکرده‌اند.^۳ به تعبیری دقیق‌تر، در محتوای یک سند راهبردی تصریح می‌شود که مؤسسه دقیقاً به دنبال چه گزینه‌های راهبردی جدید یا تکمیلی یا اصلاحی (بازنگری) است و کدام مسیرها یا نگرش‌ها یا گزینه‌ها از نظر برنامه‌ریزان آن مؤسسه مردود هستند (تأکید می‌شود که راهبردها صرفاً نباید توسعه‌ای باشند و گاهی تصمیم‌های انقباضی و کاهش‌ی نیز

^۱ توجه به چه تصمیم‌های جدیدی؟ / احیا و تمرکز بر کدام تصمیم‌های قبلی؟

^۲ لغو چه تصمیم‌های قبلی؟ / عدم انتخاب چه تصمیم‌های پیش‌رویی؟

^۳ در سبک جدید برنامه‌ریزی راهبردی، همه اهداف خوب مورد برنامه‌ریزی قرار نمی‌گیرند؛ بلکه تمرکز و واقع‌بینی بسیار مورد تأکید است.

راهبردی محسوب می‌شوند). بدیهی است که یک سند، بایستی اثبات کند که رویکردهای جدید و تحولی به کار گرفته شده با شرایط و توان و منابع مؤسسه منطبق است و بدون توجه به بافتار، نگاشته نشده است.

دوم: کلیه اسناد راهبردی معمولاً با اتکا به مطالعات پشتیبان تدوین می‌شوند و یا قبل از تدوین و اصلاح، نیازمند مطالعات اقتضایی و موردی خاصی می‌باشند. بسیاری از مطالعات کاربردی توسط مراکز پژوهشی ملی صورت گرفته شده‌اند و نیازی به انجام مجدد و یا از پایه، نخواهد بود. در راستای مدیریت دانش، جدول زیر فهرستی از طرح‌های پژوهشی در دسترس جهت استفاده برنامه‌ریزان را نشان می‌دهد. بسیاری از موضوعات اشاره شده «پیوست ۱: باید‌ها و نبایدهای یک سند راهبردی»، در عناوین پژوهش‌های جدول زیر موجود بوده و می‌توان از یافته‌ها و مستندات آنها استفاده نمود.

جدول ۲- طرح‌های ملی پژوهشی قابل استفاده در تدوین یا اصلاح اسناد راهبردی مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری

ردیف	موسسه مجری طرح	لینک و فهرست طرح‌ها (قابل کلیک)	امکان دسترسی
۱	دبیرخانه شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری	https://www.atf.gov.ir/fa/publications-انتشارات	برخی از فایل‌ها قابل دانلود
۲	مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور	https://nrsp.ac.ir/طرح‌های-پژوهشی/	همه فایل‌ها قابل دانلود
۳	مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	https://irphe.ac.ir/content/82/tarh	برخی از فایل‌ها قابل دانلود
۴	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)	https://irandoc.ac.ir/research	همه فایل‌ها قابل دانلود
۵	پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	https://www.ihcs.ac.ir/research/fa/page/طرح-های-پژوهشی-پایان-یافته/2607	برخی از فایل‌ها قابل دانلود
۶	مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی	http://iscs.ac.ir/content/15218/مجموعه-های-سیاستی-و-پژوهشی-E2%80%8C%گزارش http://iscs.ac.ir/content/15219/طرح-های-پایان-یافته	برخی از فایل‌ها قابل دانلود

سوم: هر گونه تحول بایستی با در نظر گرفتن سقف اعتبارات معمول طرح‌ریزی گردد. مسئولیت تأمین منابع مالی جدید، بر عهده خود مؤسسات خواهد بود. البته این نکته نیز تأکید می‌گردد که تحول نیازمند تأمین منابع متفاوتی است.^۲ دستیابی به کلیه منابع بیرونی شامل منابع مالی (اعم از بودجه‌های سنواتی دولت،

^۱ متناسب به ویژگی‌های نسبتاً ثابت، متمایز، معنادار و فراگیر یک مؤسسه
^۲ در مسیر تحول، همه منابع بایستی به نهاده‌ها و درون‌دادهای ارزشمند تبدیل شوند.

بهره‌برداری از منابع بنگاه‌های اقتصادی^۱ و بانک‌ها و انواع وام‌ها و خصوصاً تأمین مالی بین‌المللی و ...، منابع انسانی (اعم از افراد با استعداد در زمینه‌های اهداف آینده، مدیران با کفایت به عنوان مدیران شایسته، جذب در بدنه هیأت علمی و کارشناسی، دانش‌آموزان با استعداد برای جذب دانشجو و ...)، منابع دانشی (شامل منابع درسی، دانش جدید و نوآورانه و پیش‌تاز و آینده‌گرا)، منابع زیرساختی (اعم از آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها و سامانه‌ها و ...) و منابع حقوقی (اعم از آیین‌نامه‌ها و اسناد بالادستی و سایر ظرفیت‌های قانونی) لازمه اجرای راهبردهای تحولی و اقدامات جدید است و بایستی فرایند تأمین آن، به صورت واقع‌بینانه و با اتکا به ظرفیت‌های سازمانی، طراحی و اجرا شود.

چهارم: ضروری است راهبردها متناسب با آمایش (نیازها و ظرفیت‌های محیط پیرامون) و نیز با رویکرد واقع‌بینانه بر اساس سناریوی محتمل از وضعیت اقتصادی-اجتماعی کشور تنظیم گردند. در این حالت، احتمال شکست راهبردها در سناریوهای مختلف کمتر شده و بهانه‌های لغو تعهد اجرای برنامه‌ها، پذیرفتنی نخواهد بود. چنانچه برای از شاخص‌هایی با محوریت ارزیابی برونداد، پیامد و اثر استفاده شود.

پنجم: لطفاً در مراحل تدوین برنامه‌های راهبردی، از توسعه صرفاً کمی و کالبدی اجتناب گردد. به عنوان مثال پیشنهاد می‌شود روح حاکم بر تدوین برنامه، استفاده از قوت‌ها و فرصت‌های بیرونی برای غلبه بر ضعف‌ها و تهدیدات بیرونی باشد به طوری که توان رقابتی مؤسسه نسبت به سایر رقبای منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی خود، حفظ شده و یا ارتقا یابد.

ششم: در صورت مشاهده هر گونه اطلاعات یا داده ناصحیح (کم‌گویی، بیش‌گویی و ...) در سند راهبردی و یا کتمان یا مغایرت با واقعیات (چه در مرحله تدوین و تصویب برنامه‌ها و چه در مرحله اجرا و پایش برنامه‌ها)، این کارگروه حسب مأموریت ذاتی، وظیفه دارد مراتب را در اسرع وقت به اطلاع دفتر وزارتی و مرکز هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه برساند.

هفتم: لزوم تعهد به برنامه‌های راهبردی مصوب (پس از تصویب اسناد راهبردی توسط مرکز هیأت‌های امنا و هیأت‌های ممیزه)، باعث می‌شود که وزارتخانه نسبت به فرایندهای کنترل راهبردی و نظارت کلی بر پیشرفت برنامه‌ها حساس باشد. لازم به ذکر است که «مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت» عهده‌دار طراحی و اجرای فرایند نظارت و ارزیابی اسناد راهبردی خواهد بود.

^۱ گردش مالی موجود در صنعت و تجارت

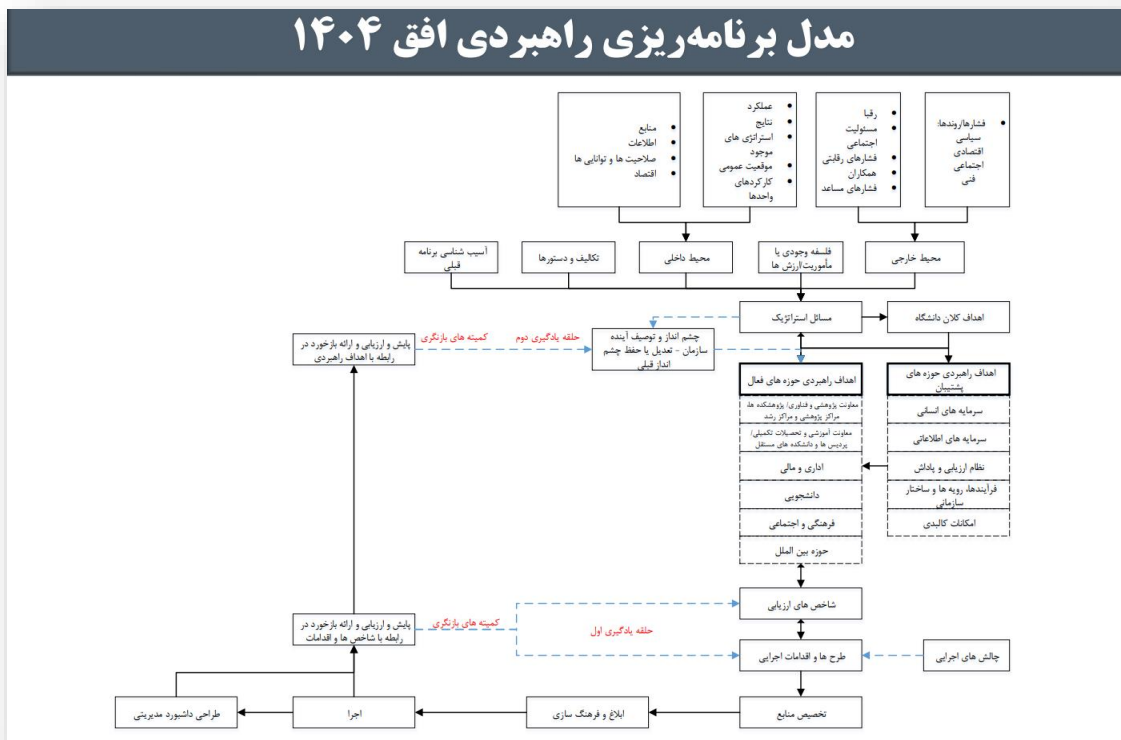
۴- حداقل اجزای یک سند راهبردی

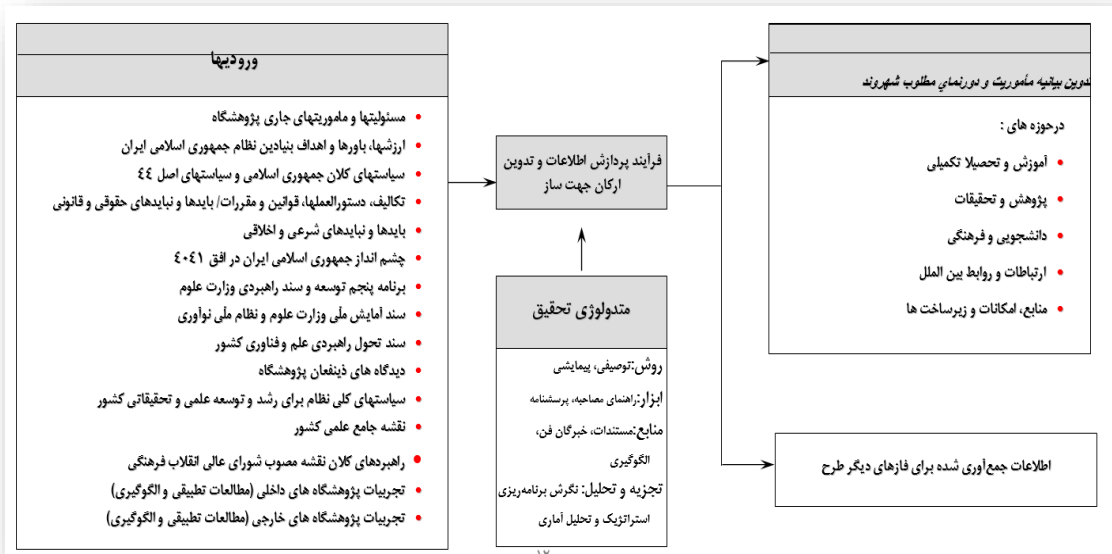
از آنجا که یک سند راهبردی (و سند مطالعات پشتیبان احتمالی آن) می‌تواند از سرفصل‌های متنوع و مفصلی برخوردار باشد، مطابق نظر کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی وزارت عتف، شرط بررسی هر سند، برخورداری از استانداردهای حداقلی است. در این قسمت حداقل اجزای یک سند راهبردی (جهت بررسی پیش از تصویب) توضیح داده می‌شود. این حداقل‌ها حاصل تحقیقات قبلی و بحث و بررسی‌های فراوان در جلسات همفکری کارگروه بوده و به عنوان ملاک‌های ارزیابی اسناد قرار می‌گیرند.

۴-۱- تشریح نحوه تدوین سند راهبردی به صورت یکپارچه، نظام‌مند و منسجم (توضیحات تکمیلی در پیوست ۱)

هر سند راهبردی بایستی به روش تدوین برنامه‌ها از ابتدا تا انتها (طراحی تا اعتباربخشی راهبردها) پرداخته و نحوه انجام آنها را به صورت تفصیلی اشاره کند. منطق انتخاب و ترکیب روش‌ها (اصطلاحاً متودولوژی) نیز در این بخش می‌آید. در شکل ۱، برخی از نمونه‌های کلی نشان داده شده است.

بر اساس نظر کارگروه، متودولوژی خاصی برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود ندارد و مؤسسات بر اساس ماهیت کاری متفاوتشان، نسبت به انتخاب و اجرای صحیح و معتبر روش، منعطف و مختارند..





شکل ۲- نمونه‌هایی از توضیح نحوه تدوین سند راهبردی

۴-۲- تعیین اهداف مشخص راهبردی در افق زمان برنامه‌ریزی (اعمال در پیوست ۴)

اهداف در برنامه‌های یک سازمان بیانگر مقاصد و یا خواسته‌های مطلوب و مورد انتظار هستند که باید از طریق برنامه‌ها (شامل راهبردها و اقدامات و فعالیت‌های سازمان) محقق شوند. اگرچه اهداف ممکن است در سطوح مختلفی قابل تعریف باشند (مدیریت کلان، مدیریت ارشد، مدیریت اجرایی و ...)، اما در سند راهبردی لازم است صرفاً اهداف اساسی و راهبردی معرفی شوند. اهداف اساسی به اهدافی گفته می‌شود که بر جهت‌گیری‌های اصلی فعالیت‌های سازمان بسیار تأثیرگذار باشند.

با بیان دیگری، اهداف در واقع دستاوردهای مورد تمرکز، نتیجه‌های دلخواه بلندمدت و «نشانه‌های وضع مطلوب» هستند که می‌توانند منبعث از ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت‌ها، آینده‌پژوهی، توانمندی‌ها / قابلیت‌ها/ مزیت‌ها، محتوای اسناد بالادستی (پیوست ۲: اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری)، آسیب‌شناسی و تعیین مسائل راهبردی (strategic issues)، مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعات ترازیبی (benchmarking) و ... باشند.

تبصره ۴-۲-۱: کثرت اهداف، موجب سردرگمی و افزایش ریسک اجرای سند خواهد شد.

^۱ ارزش‌ها (Values): ناپیدها و ناپیدها، مرزهای ارزشی، چارچوب‌های مقید

^۲ چشم‌انداز (vision): هدف نهایی بلندمدت و مقصد آرمانی، مهم و دست‌یافتنی

^۳ مأموریت (mission): تعیین طیف فعالیت‌های مؤسسات که هم فلسفه وجودی آنها را نشان می‌دهد و هم آنها را از یکدیگر متمایز و خاص می‌کند

تبصره ۲-۲-۴: اهداف می‌توانند هم به طور کمی و هم به طور کیفی (صریح و مؤثر) صورت‌بندی شوند. در صورت استفاده از اهداف کیفی، مطلوب است قابلیت سنجش آنها نیز مد نظر قرار گیرد.

مثال‌هایی از بیان هدف اساسی و راهبردی:

* گسترش و متنوع‌سازی منابع مالی

* تقویت دانش و مهارت پژوهشگران تحصیلات تکمیلی

* کارآمدسازی فرایندها و پرسنل مدیریتی با رویکرد بهره‌وری

تبصره ۳-۲-۴: اهداف کلان مؤسسات نباید صرفاً به اهداف کلی معاونت‌های آنها تقلیل یابند (مثل توسعه آموزش، توسعه پژوهش، بهبود فرایندهای پشتیبانی و سایر موارد مشابه). رویکردهای این اهداف می‌تواند به صورت تلفیقی از مسأله‌محوری (strategic issues)، مأموریت‌محوری (آمایشی)، نوآورانه و ... تعریف شوند.

۳-۴- تعیین راهبردها ذیل یا در راستای هر هدف (اعمال در پیوست ۴)

راهبردها به عنوان مجموعه‌ای از رویکردها و اقدامات کلی که برای دستیابی به اهداف ضروری هستند، در واقع مسیر تحقق اهداف اساسی (نتایج مورد نظر) را توضیح می‌دهند. به عبارت دیگر به جهت‌گیری‌های اصلی، رویکردهای مهم و فعالیت‌ها و اقدامات اساسی که برای تحقق اهداف لازمند، راهبرد می‌گوییم. بدیهی است که بر اساس این تعریف، راهبردها الزاماً متناسب با اهداف بوده و منابع و ابزار و مسیرهای تحقق اهداف را روشن می‌کنند. ارزیابی برخی اسناد راهبردی مؤسسات نشان می‌دهد، بعضاً راهبردها در قالب هدف ارائه شده است و ماهیت راهبرد ندارد (دربردارندگی اجزایی مثل هدف، منابع، ابزار و مسیر دستیابی به اهداف، ماهیت گزاره‌ها را راهبردی می‌نماید).

نمونه‌هایی از راهبرد:

* تقویت برند دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی با استفاده از رسانه‌های تخصصی

* بسترسازی ایجاد و تقویت مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان با استفاده از ظرفیت وقف علم و فناوری و منابع خیر

* مطالعه و بازنگری کلیه رشته‌های موجود دانشگاه با توجه به نیازهای جامعه و صنعت همجوار

* اختصاص سهم فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاهیان به حوزه کارآفرینی و مهارت‌شغلی (افزایش تا سطح ۵۰ درصد)

۴-۴- تعیین اقدامات ذیل یا در راستای هر راهبرد (در افق زمانی مشخص) و برنامه‌ریزی عملیاتی (اعمال در پیوست ۴)

مطالعات نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد علت شکست راهبردها، در مرحله جاری‌سازی آنها نهفته است.^۱ مشکل واقعی، راهبرد بد نیست بلکه مشکل، جاری‌سازی ناقص و عملیات غیراطمینان‌بخش است (لشکر بلوکی، ۱۴۰۰). اقدام یک فعالیت مشخص، اندازه‌پذیر، امکان‌پذیر و سازگار با جهت‌گیری‌های سازمانی (چشم‌انداز، ارزش‌ها، مأموریت) است که اجرای آن منجر به تحقق راهبردها می‌شود. در سندهای راهبردی لازم است هریک از راهبردها با اقدامات دقیق توصیف شوند.

تبصره ۴-۴-۱: تفاوت اقدام با راهبرد در این است که راهبرد عبارتی کلی است که جهت اقدامات را نشان می‌دهد و ماهیتاً فرایندی ممتد و پایان‌ناپذیر است؛ در حالی که اقدام فعالیتی مشخص است که نقطه پایان دارد. برای مثال ترویج و اطلاع‌رسانی یک راهبرد است؛ در حالی که ایجاد یک پایگاه اطلاع‌رسانی و یا راه‌اندازی یک سامانه اشتراک‌گذاری از جنس اقدام هستند.

اقداماتی که در سند معرفی می‌شوند نباید بسیار جزئی یا انتزاعی باشند. در واقع کلیت هر اقدام خود نسبت به کلیت سطح راهبرد قابل توجه است. برای مثال انجام یک جلسه مدیریتی و یا ارسال یک نامه هم از جنس اقدامند؛ اما برای درج در یک سند راهبردی اقداماتی بسیار جزئی و بدیهی هستند و نبایستی به آنها اشاره شود. یک برنامه عملیاتی بایستی مشتمل بر موارد زیر باشد. در «پیوست ۴: چکیده مدیریتی سند راهبردی (از اهداف راهبردی تا اقدامات کلیدی)» نیز تلاش شده است تا قالب خلاصه‌سازی شامل اجزای زیر باشد:

- ✓ شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف عینی
- ✓ اولویت‌بندی اقدامات و زمانبندی اجرا
- ✓ ارائه شاخص‌های سنجش پیشرفت برای نظارت و کنترل مستمر و تعیین نحوه و مسئول آن
- ✓ لزوم تفکیک سطوح و حوزه‌های فعالیت در واحدهای صف و ستاد و تقسیم مسئولیت‌ها و کارها (تعیین متولیان یا مجریان هر برنامه و اقدام)
- ✓ تخصیص منابع انجام کار (انسانی، مالی، تجهیزات و ...)

تبصره ۴-۴-۲: «پروژه‌های راهبردی» تعریف شده در راستای اهداف یا راهبردها، نوعی اقدام راهبردی تلقی می‌شوند.

^۱ همچنین بر اساس مطالعه‌ای که توسط نشریه معتبر فورچون به عمل آمده است، اکثر شرکت‌های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف استراتژیک خود با شکست مواجه شده‌اند. این مجله در سال ۱۹۹۹، طی مقاله‌ای ادعا کرد که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا، نه به خاطر ضعف آن‌ها در فرموله کردن استراتژی بلکه به دلیل عدم توفیق آن‌ها در پیاده‌سازی استراتژی‌هایشان بوده است.

چند نمونه اقدام کلیدی:

* تأسیس مرکز فناوری آب و قنات

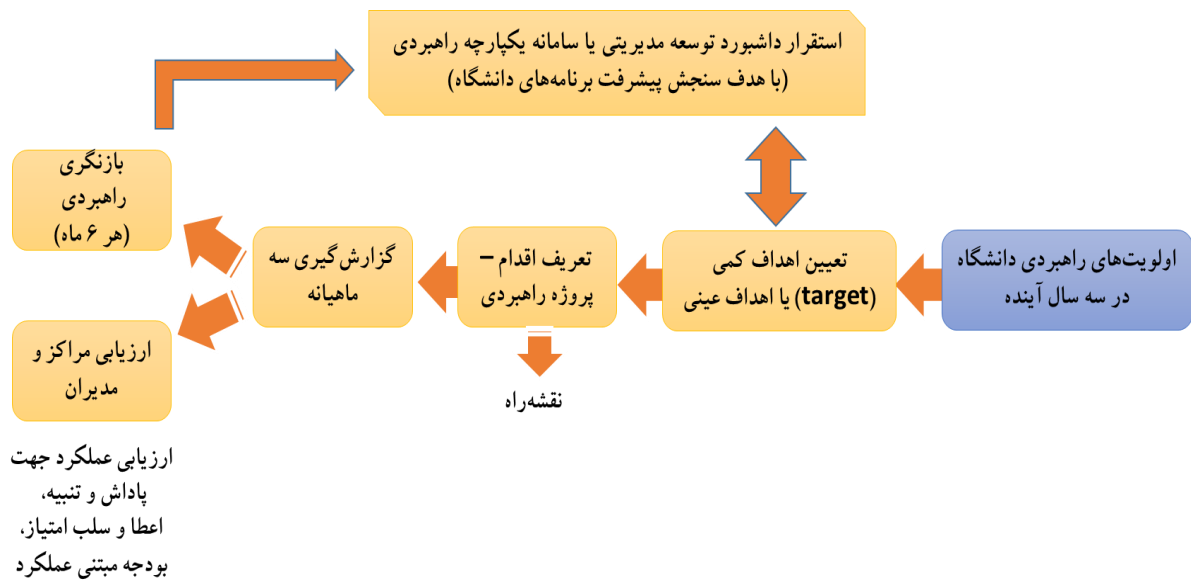
* اخذ مجوز برای دایر کردن دوره‌های مجازی در مقاطع مختلف تحصیلی و آموزش‌های آزاد

* نیازسنجی تعداد اساتید قابل جذب و توجه به پتانسیل علمی و آموزشی آنان

* برگزاری نشست‌های ادواری با دانش‌آموختگان به منظور انتقال دانش و تجربه اشتغال‌پذیری

۴-۵- پیش‌بینی سازوکار بازبینی و بازنگری سند (اهداف، راهبردها، اقدامات) با هدف حفظ پویایی و انعطاف‌پذیری متناسب با تحولات درونی و بیرونی (اعمال در پیوست ۴)

گاهی به دلیل نبود نگاه واقع‌گرایانه در پیش‌بینی اهداف و یا عدم تحقق پیش‌نیازها و قوانین موردنیاز و یا مداخله سایر عوامل قهری، امکان تحقق اهداف و شاخص‌های عملکردی مصوب در سند، امکان‌پذیر نبوده و بازنگری در هریک از مولفه‌های سند راهبردی مورد نیاز می‌باشد. البته محیط متلاطم و پر از عدم قطعیت، برنامه‌ریزان را ناچار می‌سازد که برنامه‌های خود را بر پایه اطلاعات محیطی جدید (فرصت‌ها و تهدیدات جدید و یا منسوخ شدن فرصت‌ها و تهدیدات قبلی)، اصلاح نمایند. در این راستا، لازم است سازوکار یا دوره‌های بازنگری در اسناد راهبردی (برای اصلاح هر یک از اهداف (یا مقادیر کمی و کیفی آنها)، راهبردها، اقدامات، برنامه‌های اجرایی و شاخص‌های عملکردی) پیش‌بینی شود تا ضمن استقرار سیستم مدیریت عملکرد (رصد و پایش و بازخورد)، نحوه دقیق و زمانبندی بازبینی معین گردد. اضافه می‌شود که در مقاطع بازنگری سند، می‌توان با سنجش اثربخشی راهبردها و اقدامات متناسب با شرایط محیطی جدید، از کارآمدی برنامه راهبردی با توجه به آینده، اطمینان حاصل کرد. معمولاً مقاطع ۶ ماهه برای بازبینی راهبردها و بررسی اثربخشی اقدامات، زمان مناسبی است.



شکل ۳- نمونه‌ای مبین سازوکار بازبینی و بازنگری سند

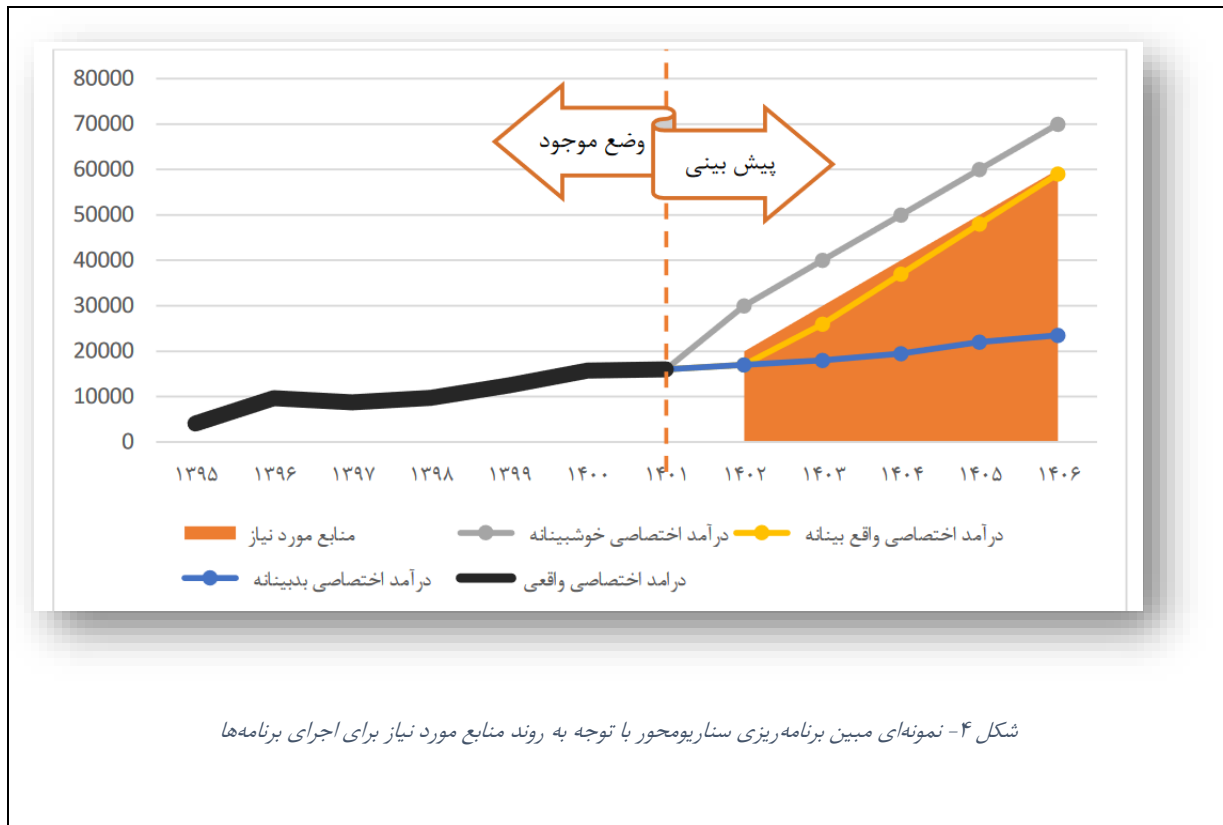
تبصره ۴-۵-۱: محیط دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری یک محیط پویا و دارای عدم اطمینان است. مطلوب است برنامه‌های راهبردی با در نظر گرفتن شرایط عدم اطمینان (بلحاظ تحقق منابع مالی، تقاضای دانشجو و ...) طراحی شوند. روش‌هایی نظیر برنامه‌ریزی سناریومحور، برنامه‌ریزی پابرجا و ... از جمله آنها است.

مثال: برقراری ارتباط منطقی بین اهداف و برنامه‌های عملیاتی مندرج در برنامه راهبردی در سقف منابع مالی در اختیار طی سال‌های برنامه، امری بدیهی است. پیشنهاد می‌شود، سه سناریو برای روند اعتبارات در اختیار مؤسسه طی سال‌های اجرای برنامه پیش‌بینی شود. در هر سناریو می‌توان اهداف، راهبرد و اقداماتی را که از اهمیت بیشتری برخوردارند، مورد تمرکز قرار داد:

الف) سناریوی محتمل (ادامه روندهای گذشته تاکنون)

ب) نگاه خوشبینانه و افزایشی

ج) نگاه بدبینانه و کاهش



شکل ۴- نمونه‌ای مبین برنامه‌ریزی سناریومحور با توجه به روند منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها