



گزارش برنامه راهبردی

دانشگاه گیلان

دانشگاه خلاق، پایدار و ارزش آفرین

۱۴۰۱-۱۴۰۵







مقدمه و طرح مسئله

در دنیای امروز، بی‌تفاوتی نسبت به تغییرات محیط پیرامون دیر یا زود سازمان‌ها را از مسیر توسعه خارج کرده و چه بسا سازمان‌ها هرچقدر هم در جایگاه امن خود قرار داشته باشند، بقا را برای آن‌ها دشوار می‌سازد. در واقع سازمان‌های امروزی بدون داشتن بینش، نگرش و حساسیت خاص خود نسبت به این چالش‌های پویای محیطی در صحنه رقابت جایگاهی نخواهند داشت. تحولات گاهی قابل رصد کردن و پیش‌بینی است و گاهی چنان شتابان فضای فعالیت سازمان را در بر می‌گیرند که گویی آن تغییر از ابتدا جزئی جدایی‌ناپذیر از محیط سازمانی بوده است.

این روند تغییرات متوالی محیطی و همسویی متوالی سازمان با این تغییرات را در سازمان‌های فعال در بخش‌های آموزش، پژوهش و فناوری همچون دانشگاه‌ها نیز به وضوح می‌توان ملاحظه نمود. در همین راستا اکنون که در سال ۱۴۰۰ نگارش نسخه دوم سند برنامه راهبردی دانشگاه گیلان کلید خورده است، فضای غالب جامعه از جمله فضای آموزش عالی درگیر همه‌گیری ویروس کرونا^۱ بوده، و به همین واسطه طعم تحول و تغییر را در بازه زمانی کوتاه چشیده است. در واقع ما محکوم به واکنش و انطباق صحیح با چالش‌های محیطی هستیم. در این میان سازمان موفق، آن سازمانی است که زودتر، دقیق‌تر، اثربخش‌تر و کارآمدتر به فاکتورهای محیطی واکنش نشان داده و خود را با آن منطبق سازد.

در واقع همین تغییرات در محیط دانشگاهی است که منجر به مطرح شدن نسل‌های چندگانه دانشگاهی شده است. بر این اساس، تاکنون از ۴ نسل دانشگاهی؛ ۱- انتقال دانش (توجه به آموزش)، ۲- تولید دانش (گرایش به پژوهش)، ۳- تولید ثروت (از طریق کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان) و ۴- رهبری جامعه، کار و عمل (ورود به صحنه اجتماع) بیشتر صحبت شده است. دانشگاه‌های نسل چهارم، جدا از وظایف دانشگاه‌های سه نسل قبل، مأموریت دارند تا در شکل‌دهی آینده جامعه خود نقش ایفاء نمایند. در این راستا، دانشگاه‌ها به دنبال پاسخ به مجموعه‌ای از سوالات هستند؛ تشخیص اینکه جامعه‌شان در چه وضعیتی است و در چه وضعیتی باید باشد؟ نیازهای جامعه به چه سمت تمایل دارد؟ سطح پایداری کشورها بر اساس شاخص‌های جدید جهانی چیست؟ و این‌که سرمایه‌گذاری‌های مالی و انسانی باید به کدام سو سوق یابند؟ چگونه باید جامعه را به سمت وضعیت مطلوب سوق داد؟ جایگاه کشورها در نظام منطقه‌ای و بین‌المللی کجاست؟. در چنین شرایطی، دانشگاه‌ها نقشی پیش‌گستر یا کنش‌گرایانه در جامعه دارند. این همان نکته مهمی است که این‌گونه دانشگاه‌ها را با دانشگاه‌های دیگر متفاوت می‌سازد. یعنی دانشگاه نسل چهارم باید ضمن بررسی روندهای جاری و آتی جهانی و تشخیص نقاط قوت و ضعف جامعه، مسیرهای سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی کشور را به سمت و سویی رهنمون کنند که کشورها بتواند جایگاه مناسب خود را در منطقه و نظام بین‌الملل به دست آورند.

با همه این تفاسیر، هر یک از این گذرگاه‌های توجه به دانشگاه‌ها (در قالب نسل‌های مختلف) به عنوان عنصری جریان ساز در جوامع پویا، از زاویه و منظر چالش‌های محیطی خاصی موضوعیت و مرکزیت پیدا کرده‌اند. کما اینکه هم‌اکنون تجربه همه‌گیری

^۱COVID-۱۹



کرونا تمامی دانشگاه‌ها را به سمت توسعه بسترهای دیجیتال خود، بیش از پیش سوق داده است. به گونه‌ای که در این مدت گذران شده از تحول آموزشی منتج از کرونا، موضوع «دانشگاه دیجیتال» به راهکاری بلندمدت برای چابکی بیشتر دانشگاه‌ها بدل شده است. به این ترتیب دانشگاه باید بتواند از چالش‌ها، تغییرات و حتی نامالایمات محیطی، با نگاهی کنش‌گرانه بستری برای رشد و توسعه بیابد و با تزریق این روحیه به جامعه، نقش خود را در ساختار توسعه ملی و بین‌المللی ایفا نماید.

به همین ترتیب، برنامه‌ریزی راهبردی به واسطه مرور و هماهنگی راهکارهای استراتژیک پیش روی سازمان می‌تواند این بینش عمیق نسبت به گذشته، حال و آینده را به دانشگاه اهدا کند. اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی از توانایی آن برای پیش‌بینی تغییر و انطباق کارآمد و هوشمندانه با تغییرات ناشی می‌شود. اولین و شاید مهم‌ترین نتیجه برنامه راهبردی ترویج تفکر، عمل و یادگیری راهبردی از طریق گفتگو میان عوامل کلیدی یک مجموعه است. مزیت دوم بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است. منفعت سوم افزایش اثربخشی و بهره‌وری دانشگاه است که از دو عامل فوق‌الذکر ناشی می‌شود. منفعت چهارم این است که فراتر از کارایی دانشگاه، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند تأثیر مضاعفی بر سیستم‌های اجتماعی بزرگ‌تر به وجود آورد؛ زیرا که برنامه‌ریزی راهبردی به دانشگاه کمک می‌کند که محیط وسیع‌تری را در نظر بگیرد و بالاخره، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند مستقیماً به نیروهای درگیر در کار و فعالیت‌های دانشگاه منفعت رساند و نیازها و شرایط مطلوب برای فعالیت نیروهای کاری دانشگاه را فراهم سازد و سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلیدی سازمان نیز با استفاده از آن در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود به صورت گروهی موفقیت بیشتری کسب کنند. لذا تلاش داریم تا در این مسیر، نسخه دوم سند برنامه راهبردی دانشگاه گیلان را با هدف همسویی هرچه بیشتر با تحولات فعلی و آتی تدوین نموده و نسبت به چالش‌های موجود، با نگاهی ماموریت‌گرا و هدفمند، راهکارهای کنش‌گرایانه‌ای را تبیین نماییم.

روش‌شناسی تدوین برنامه راهبردی

با توجه به مدل‌های مرسوم در حوزه مدیریت استراتژیک و مقایسه صورت گرفته در اسناد راهبردی دانشگاه‌های مطرح داخلی^۱، الگویی چندمرحله‌ای به منظور پیاده‌سازی گام‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه گیلان تنظیم شد (که فرایند مصور آن در شکل ۱-۱ نمایش داده شده است). این الگو شامل سه مرحله اصلی؛ مرحله اول: تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک دانشگاه گیلان، مرحله دوم: ترجمه و تبدیل جهت‌گیری‌های استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی، مرحله سوم: ارزیابی عملکرد و ایجاد حلقه‌های یادگیری استراتژیک است.^۲ قبل از تمامی این مراحل لازم است تا ما بررسی جامعی از وضعیت موجود با توجه

^۱Benchmark

^۲ مدل بر اساس نگاه تلفیقی برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک ترسیم شده است. لذا از ابزارهای برنامه‌ریزی، صرفاً در جهت جمع‌آوری اطلاعات و تسهیل تحلیل داده‌ها به کار گرفته می‌شود. در واقع، راهبردها بر مبنای گفت‌وگو و پس از جلسات خبرگان (با نگاهی تلفیقی؛ «بالا به پایین» و «پایین به بالا») تدوین و تبیین می‌شوند. همچنین ارزیابی عملکرد نقشی جاری در مدل داشته و از طریق حلقه‌های یادگیری، برنامه‌ها و ارکان استراتژیک اصلاح و بهبود می‌شود.



به؛ اسناد بالادستی بیرون و درون دانشگاه گیلان و بررسی مسائل اساسی دانشگاه گیلان داشته باشیم.^۱ بعد از این مرحله زمان آن است که با دیدی جامع نسبت به وضعیت، خواسته‌ها و مسائل موجود اقدام به تدوین ارزش‌های محوری، مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه گیلان نماییم. همچنین در مرحله اول، داده‌ها و اطلاعات در سه سطح؛ ورودی،^۲ تطبیق^۳ و تصمیم‌گیری^۴ مورد استفاده قرار می‌گیرند تا در نهایت راهبردهای مناسب دانشگاه گیلان استخراج و اولویت‌بندی شوند.

در مرحله دوم، لازم است تا راهبردها و فاکتورهای کلان استخراج شده در مرحله اول، به اهداف و برنامه‌های وظیفه‌ای مختلف؛ آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانشجویی، اداری-منابع، مالی و روابط بین‌الملل ترجمه شوند. چرا که این حوزه‌های وظیفه‌ای هستند که متصدی پیاده‌سازی سیاست‌های کلان دانشگاه بوده و باید به صورت مقتضی از طریق شفافیت برنامه‌ها، دانشگاه را از تحقق راهبردهای کلان منتفع سازند. همچنین در این مرحله شاخص‌های مناسب برای رصد عملکرد برنامه‌های اجرایی طراحی می‌شوند. این شاخص‌ها در پایان و در مرحله سوم به ما در میزان برآورده شدن اهداف هر برنامه یاری می‌رسانند. ضمن اینکه کیفیت تحقق این برنامه‌ها، اقدامات اصلاحی متناوبی را در تمامی سطوح مراحل قبلی شکل می‌دهد.

با توجه به موارد مطرح شده، طی مراحل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی‌های مناسب، ابزارهای استاندارد مختلفی وجود دارند. برای مثال در مرحله ورودی، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود (مرحله صحنه‌گذاری و نهایی‌سازی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها). به همین دلیل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۵ (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۶ (EFE) استفاده می‌شود. در مرحله تطبیق، به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه می‌شود و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌گردد. روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله دوم مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل؛ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی^۷ (IE) و ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها^۸ (SWOT) است که طی آن استراتژی‌های کلان دانشگاه گیلان تدوین می‌شوند. همچنین در مرحله تصمیم‌گیری، تنها از یک روش منحصر به فرد یعنی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۹ (QSPM) استفاده خواهد.

^۱ منظور از تحلیل اسناد بالادستی، ترجمه، تبدیل و استفاده مستقیم کلیدواژه‌ها و چارچوب اسناد در فرایند تدوین برنامه راهبردی نمی‌باشد. لذا ما از محتوای و زاویه نگاه موجود در اسناد به منظور تکمیل برداشت و تشریح ارکان استراتژیک دانشگاه استفاده می‌کنیم.

^۲Input Stage

^۳Matching Stage

^۴Decision Stage

^۵Internal Factor Evaluation

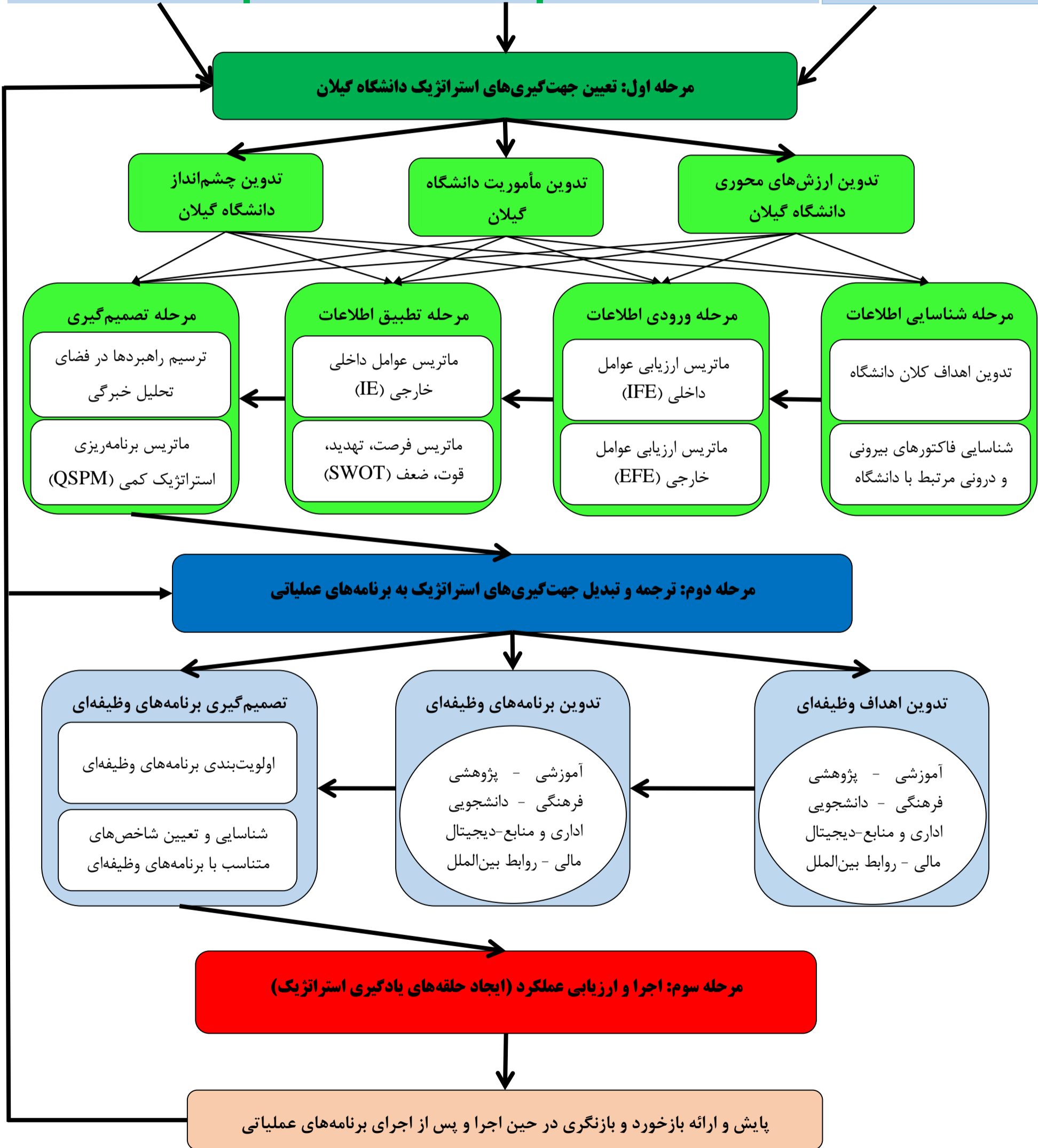
^۶External Factor Evaluation

^۷Internal – External Matrix

^۸Strengths, Weaknesses / Opportunities, threats

^۹Quantitative Strategic Planning Matrix

بررسی و آنالیز اسناد بالادستی بیرونی	بررسی و آنالیز اسناد بالادستی درون دانشگاه گیلان	بررسی مسائل اساسی دانشگاه گیلان
<ul style="list-style-type: none"> ❖ نقشه جامع عملی کشور ❖ سیاست‌های علم و فناوری رهبری ❖ سند دانشگاه اسلامی ❖ اسناد آمایش ملی و استانی ❖ سند آمایش علم و فناوری استان گیلان ❖ سند دانشگاه دوست‌دار خانواده 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اولویت‌های پیشنهادی نظام آموزش عالی و تحقیقات در برنامه هفتم توسعه ❖ سند چشم انداز ۲۰ ساله ❖ سند گام دوم انقلاب اسلامی ❖ سند برنامه راهبردی و عملیاتی پژوهش، فناوری و نوآوری وزارت عتف 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ آنالیز نیازها و خواسته‌های ذینفعان و خبرگان دانشگاه گیلان (خروجی جلسات خبرگی با هیئت رئیسه و شورای مدیران دانشگاه)



بررسی اسناد بالادستی در مسیر تدوین برنامه

دانشگاه به عنوان یک ساختار بنیادین در جامعه، در تعامل نزدیک با محیط و فاکتورهای محیطی قرار دارد. بدون شک عدم توجه به این مهم سبب حرکت در خلأ دانشگاه شده و برآیند فعالیت‌های دانشگاه را برای جامعه به دور از فایده می‌نماید. یکی از سرچشمه‌های نشان‌دهنده مسیر دانشگاه‌ها، اسناد بالادستی درون و بیرون سازمانی است که مرز گش‌های آن را مشخص کرده و نقشی حیاتی در جایگاه‌یابی دانشگاه‌ها دارند. در واقع اسناد بالادستی بیانگر فضای عمومی حاکم بر جهت‌گیری توسعه آموزش عالی در کشور بوده و همچون چتری بر فضای راهبردی دانشگاه‌ها سایه افکنده است. به این ترتیب استراتژی‌سازی بدون توجه به انتظارات، اهداف و سیاست‌های بالادستی راهبردی نیست. با وجود این سطح از اهمیت، منظور از تحلیل اسناد بالادستی، استفاده مستقیم از کلیدواژه‌ها و چارچوب اسناد به طور مشابه در قالب نسخه فعلی نیست. چرا که این کار مانع خلاقیت بوده و ممکن است سازمان را در چرخه محدودیت دیدگاه و تفکر قرار دهد. لذا ما از محتوای و زاویه نگاه موجود در اسناد بالادستی به منظور تعیین چارچوب‌ها، جهتگیری‌ها و سیاست‌های کلان استفاده کرده و مفاهیم مورد استفاده در ارکان استراتژیک دانشگاه را با خطوط این اسناد بازبینی و بررسی می‌شوند. با این تفاسیر، مجموعه‌ای از اسناد بالادستی درون و بیرون دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفته، و با توجه به تحلیل محتوای صورت گرفته از متن این اسناد، مجموعه‌ای از نکات و چارچوب‌های مورد تاکید این اسناد بررسی شد.

اسناد بالادستی بیرونی

- نقشه جامع علمی کشور
- سیاست‌های علم و فناوری رهبری
- سند دانشگاه اسلامی
- اسناد آمایش سرزمین ملی و استانی
- اولویت‌های پیشنهادی آموزش عالی در برنامه هفتم توسعه
- سند آمایش علم و فناوری استان گیلان
- سند دانشگاه دوستدار خانواده
- سند چشم‌انداز ۲۰ ساله
- سند گام دوم انقلاب اسلامی
- سند برنامه راهبردی و عملیاتی عتف

اسناد بالادستی درون دانشگاهی

- نسخه اول برنامه راهبردی دانشگاه گیلان
- ارزیابی عملکرد سند اول برنامه راهبردی دانشگاه گیلان
- سند دانشگاه کارآفرین-دانشگاه گیلان
- سند ماموریت‌گرایی دانشگاه گیلان

اسناد بالادستی درونی و بیرونی تحلیل شده در مسیر تدوین عناصر راهبردی دانشگاه گیلان

علاوه بر بررسی اسناد بالادستی که مشخص کننده مرزها بوده و خطوط راهنمایی برای برنامه راهبردی دانشگاه گیلان هستند، ما به واسطه تحلیل و بررسی نظرات ذینفعان دانشگاه گیلان، مجموعه‌ای از دغدغه‌های ذینفعان دانشگاه مانند؛ دانشجویان، کارکنان، جامعه علمی، دستگاه‌ها و ارگان‌های اجرایی، صنعت، زیست‌بوم علم و فناوری و نهادهای سیاستگذار را نیز بررسی کرده و در مسیر تحلیل و تبیین ارکان استراتژیک دانشگاه مورد استفاده قرار می‌دهیم. بر همین اساس در ادامه ارکان استراتژیک دانشگاه گیلان پس بررسی اسناد بالادستی بیرون و درون دانشگاهی، برگزاری جلسات متعدد خبرگی و اصلاح و تعدیل‌های صورت گرفته بر اساس نیازسنجی ذینفعان دانشگاه، به شرح زیر جمع‌بندی و گزارش می‌شوند.

تبیین ارزش‌های محوری دانشگاه گیلان

تعالی انسان‌ها و سازمان‌ها با رعایت اصول و خط‌مشی‌های برگرفته از مبانی ارزشی آن‌ها تحقق می‌یابد. ارزش‌های یک سازمان عبارت است از آنچه سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای رسالت، مأموریت و فعالیت‌هایش در راستای چشم‌انداز خود بر آن تکیه می‌کند.

ارزش‌های محوری و بنیادین سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد سازمان را در تمامی شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزش‌های محوری مبنای تصمیمات بوده و همچون روحی در بدنه کلیه اقدامات دانشگاه جاری است. در واقع از این زاویه، ارزش‌های محوری همچون اصول راهنما، خط بایدها، هنجارها و باورهای عمیق حاکم بر سازمان را نمایش می‌دهند.

با توجه به اینکه ارزش‌های محوری سازمان ریشه در باورهای بلندمدت سازمانی داشته و بخشی از روح، فرهنگ و منش سازمانی است. لذا ارزش‌های محوری در دانشگاه گیلان از طریق نظرسنجی از پیشکسوتان، خبرگان و به نوعی اعضای محوری دانشگاه که همچون خانواده اعتقاد و باور عمیق به این ارزش‌ها داشته‌اند تبیین شده است.^۲ به این ترتیب این ارزش‌ها برای دانشگاه گیلان به شرح زیر بیان شده است؛

Core Values

^۲ لازم به ذکر است، از آنجایی که ارزش‌های محوری به یکباره در سازمان شکل نگرفته و در طول زمان بر لوح رفتاری، اعتقادی، فرهنگی و عملکردی سازمان نقش می‌بندند، لذا ما ضمن نظرسنجی از اعضای کلیدی دانشگاه گیلان آن را تبیین نموده و در طی دو برنامه راهبردی اخیر دانشگاه به صورت توافق شده‌ای یکسان بوده است.

- تحقق سبک زندگی اسلامی-ایرانی و تربیت انسان‌های شایسته مبتنی بر مکتب اسلام و انقلاب اسلامی
- ارتقاء روحیه خودباوری، نشاط، پویایی و امید در سطح جامعه
- عدالت‌محوری و پایبندی به اخلاق اسلامی و کرامت انسانی
- حفظ شأن دانش، دانشمند و منابع انسانی
- ترویج و تقویت روحیه آزادگی در نظریه‌پردازی اخلاق مدارانه اسلامی
- کارگروهی، خرد جمعی و مسئولیت‌پذیری
- توجه به توسعه پایدار و حفظ محیط‌زیست

بیانیه مأموریت دانشگاه گیلان

مأموریت سازمان بیان‌کننده «فلسفه و رسالت محوری» سازمان است. در واقع ما در بیانیه مأموریت به دنبال تشریح دلایل وجودی سازمان هستیم. اینکه سازمان به دنبال ارائه راهکار به چه نیازها و مسائلی بوده است. به همین دلیل یکی از اصلی‌ترین مراحل و گام نخست در مسیر فرایند تدوین برنامه استراتژیک در بسیاری از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است. همان‌گونه که در ابتدای «مقدمه» این فصل بیان شد؛ ما در تدوین بیانیه مأموریت ۱۴۰۱-۱۴۰۵ دانشگاه گیلان از مجموعه‌ای از اسناد بالادستی بیرونی (نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های علم و فناوری رهبری، سند دانشگاه اسلامی، اسناد آمایش سرزمین ملی و استانی، اولویت‌های پیشنهادی نظام آموزش عالی و تحقیقات در برنامه هفتم توسعه و سند آمایش علم و فناوری استان گیلان) و اسناد بالادستی درونی (نسخه اول سند برنامه راهبردی دانشگاه گیلان، ارزیابی عملکرد سند اول برنامه راهبردی دانشگاه گیلان، سند دانشگاه کارآفرین-دانشگاه گیلان و سند مأموریت گرایی دانشگاه گیلان) استفاده کرده‌ایم. برای این منظور، پس از استخراج اصول عام و خاص مرتبط با مأموریت دانشگاه گیلان از تحلیل مجموعه اسناد نام برده، عوامل کلیدی بیانیه مأموریت، پس از نظرسنجی از خبرگان دانشگاه (در کمیته‌های تخصصی) به شرح زیر مورد تأیید قرار گرفت؛

^۱ Mission

^۲ عوامل منتخب کلیدی استخراج‌شده از اسناد، در جدول پ ۱-۱، پ ۱-۲ و پ ۱-۳ پیوست اول آورده شده است.

دانشگاه گیلان، دانشگاه اسلامی نسل چهارم، با تکیه بر سرمایه عظیم مدیریتی، دانشی و انسانی خود، نهادی مرجع و تحول آفرین در علوم و فناوری های آینده محور، مسئول و پاسخگو در مواجهه با مسائل علمی و تخصصی جامعه، نقش آفرین در پیشرفت و ارتقای دانایی جامعه، جریان ساز در توجه به چالش های زیست محیطی و نقش آفرین در دیپلماسی علمی، نوآوری و فناوری در سطح منطقه و بین المللی است. دانشگاه گیلان با اتکا بر فرهنگ اسلامی- ایرانی، توانمندی های بومی و بهره مندی از زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری از طریق تمرکز بر آموزش توانمندساز، پژوهش مسئله محور، خلاقیت کار آفرینانه و ثروت آفرینی دانش محور پایدار به دنبال پرورش نسلی پویا، کنشگر، اخلاق مدار و متعهد به ارزش های اسلامی است.

با توجه به آنچه بیان شد، رسالت محوری دانشگاه گیلان در چهار سطح؛ آموزش، پژوهش، کارآفرینی و ثروت آفرینی با نگاهی جامعه محور، مسئله محور و آینده محور در راستای تمرکز بر دستیابی به دانشگاه اسلامی نسل چهارم (دانشگاه تحول گرا، تعالی گرا، تقاضا محور و پاسخگو به نیازهای جامعه) مطرح شده است. همچنین دانشگاه گیلان با توجه به تاکید مأموریت گرایی (در اسناد بالادستی، آمایش های ملی و استانی و برنامه ها و سیاست های کلان) به دنبال توجه خاص به چالش ها و مسائل بومی و مزیت های نسبی منطقه ای است. در ادامه نیز واژگان کلیدی مطرح شده در بیانیه مأموریت دانشگاه گیلان مختصر تشریح می شود.

بیانیه چشم انداز دانشگاه گیلان

چشم انداز، تصویر آینده سازمان بعد از تحقق مأموریت در افق زمانی برنامه (۱۴۱۰) است. چشم انداز در سازمان ها فرهنگ اندیشیدن منظم و اتخاذ تصمیمات اساسی را فراهم خواهد ساخت. چشم انداز، بیان گر نقطه ای است که به سازمان امید به پیشرفت و توسعه داده و بدون خیال بافی های رویاگونه منطبق با واقعیت های موجود نگاهی خوش بینانه توأم با کشش آدر مقصدی بزرگ و معتبر و بلندمدت است.

^۱Vision

^۲Stretch

بر همین اساس، با توجه به مطالعات تطبیقی انجام شده با دانشگاه‌های مطرح داخلی و خارجی، و تجزیه و تحلیل صورت گرفته از وضعیت موجود دانشگاه گیلان به گواه آمار و ارقام سال‌های اخیر^۱، در کنار نظرسنجی از مدیران و خبرگان دانشگاه گیلان، دیدگاه‌های متنوعی به منظور تدوین چشم‌انداز مطرح گردید. با توجه به جمع‌بندی و تحلیل محتوای صورت گرفته از جلسات برگزار شده با خبرگان، چشم‌انداز دانشگاه گیلان در جهت تحقق رسالت و مأموریت تعریف شده، و با توجه به وضعیت موجود در افق ۱۴۱۰، در قالب بیانیه به شرح زیر تشریح شده است؛

دانشگاه گیلان حلقه اصلی زیست‌بوم علم و فناوری شمال کشور بوده و به عنوان نهادی خلاق، آینده‌محور و کارآفرین، در زمینه یادگیری شخصی و بهره‌مندی از فرصت‌های شغلی و مهارت‌های زندگی در آینده پیشگام است. دانشگاه گیلان شناخته شده‌ترین نماد علمی در زمینه علوم و فناوری‌های رشد آفرین در کشور بوده و با ایجاد شبکه‌ای از همکاری‌های باز و فراگیر با ذی‌نفعان، نهادی معتمد و محوری در ارائه راهکارهای بومی به چالش‌های فعلی و آتی جامعه با استفاده از هم‌آفرینی و مشارکت میان‌رشته‌ای است.

دانشگاه گیلان دانشگاهی فعال و الگوساز در مواجهه با مسائل زیست محیطی بوده و سرآمد در آگاهی‌رسانی، فرهنگ‌سازی و راه‌حل‌یابی چالش‌ها و دغدغه‌های محیطی در کشور است. دانشگاه گیلان با اتکا بر هویت اسلامی، با ایجاد قطب‌های علمی موثر و فعال؛ رهبر فکری، تخصصی و فرهنگی در سطح استانی و ملی بوده و نامی پیشرو در دیپلماسی علمی و فناوری در تعاملات بین‌المللی است.

تبیین اهداف کلان دانشگاه گیلان

این بخش به تشریح اهداف بلندمدت و کلان دانشگاه گیلان و اولویت‌بندی آن‌ها می‌پردازد. از این رو ابتدا مبانی نظری اهداف بلندمدت بررسی شده و سپس با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای^۲ با دانشگاه‌های داخلی و خارجی منتخب به همراه نظرسنجی‌های به دست آمده از خبرگان دانشگاهی، این اهداف در راستای تحقق چشم‌انداز دانشگاه گیلان در سال ۱۴۱۰ تبیین و بر اساس اولویت‌بندی ارائه می‌شوند. اهداف بلندمدت یا کلان^۳ عبارت‌اند از نتایج خاصی که

^۱ گزارش مختصری از وضعیت دانشگاه گیلان در پ ۱-۵ پیوست اول آورده شده است.

^۲Benchmarking analysis

^۳Long-term objectives

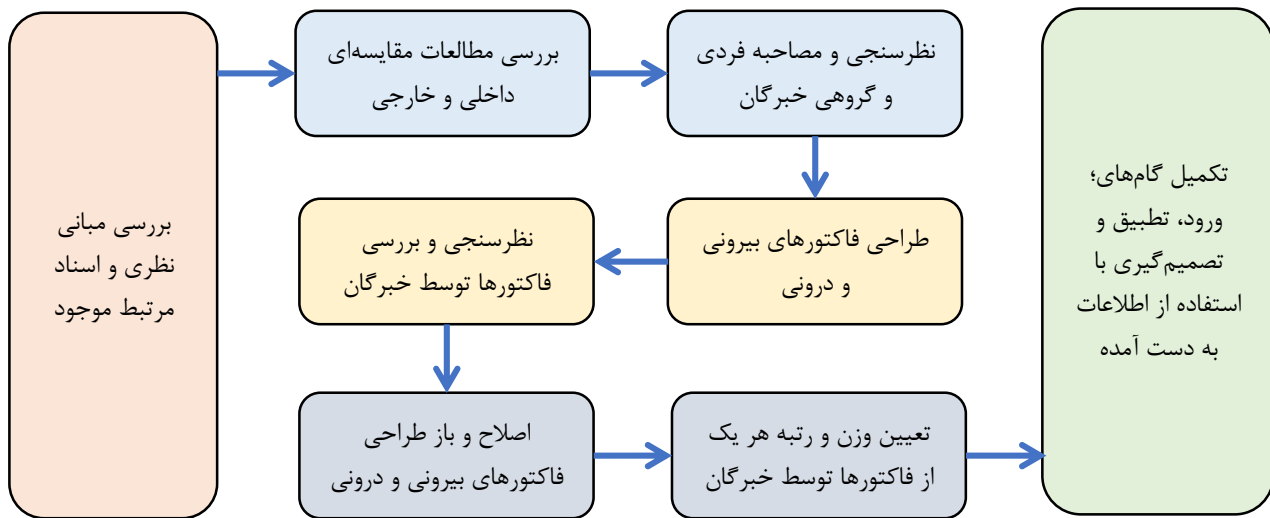
سازمان می‌کوشد تا در راستای تحقق مأموریت‌های خود کسب کند. به این ترتیب، با توجه به مطالعات تطبیقی صورت گرفته از اسناد نام برده، و مصاحبه با خبرگان منتخب دانشگاه گیلان و همچنین به منظور تحقق چشم‌انداز سازمان در افق ۱۴۱۰ و در راستای مأموریت دانشگاه، اهداف بلندمدت دانشگاه گیلان به شرح زیر تدوین و اولویت‌بندی شد؛

۱. ترویج و گسترش فرهنگ اسلامی-ایرانی در میان دانشگاهیان
۲. افزایش سهم دانشگاه در ارتقای دانایی و رفع مسائل جامعه
۳. پرورش فناوران، نوآوران و متخصصان متعهد و بهبود نگاه کارآفرینی در دانشگاه
۴. تجاری‌سازی ایده‌ها مبتنی بر خلق شرکت‌های دانش‌بنیان، و نقش آفرینی در زیست‌بوم علم و فناوری منطقه
۵. ارتقاء جایگاه دانشگاه در سطح داخلی و بین‌المللی
۶. مرجعیت و دیپلماسی علمی، فناوری، نوآوری، طبیعی، بومی، فرهنگی و تاریخی
۷. توسعه سرمایه انسانی، افزایش بهره‌وری و ارتقاء سطح رفاه دانشگاهیان
۸. مدیریت و تنوع بخشی به منابع درآمدی و نیل به استقلال مالی و ایجاد درآمد پایدار
۹. مشارکت در حفظ و احیای زیست بوم منطقه با تمرکز بر فرهنگ‌سازی، راه‌حل‌یابی و تحقق دانشگاه سبز
۱۰. توسعه تجهیزات و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در دانشگاه و تحقق دانشگاه دیجیتال

تشریح مسیر تدوین استراتژی دانشگاه گیلان

پس از بررسی اسناد بالادستی بیرون و درون دانشگاهی، و بعد از تدوین و تبیین مأموریت، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز دانشگاه گیلان، در این بخش با توجه به وضعیت موجود، چالش‌های فعلی و خواسته‌ها، الزامات و بایدهای آتی ناشی از نظرات خبرگان دانشگاه گیلان، تحلیل کامل‌تری از وضعیت موجود فاکتورهای بیرونی و درونی دانشگاه ارائه می‌شود. برای این منظور با استفاده از مجموعه داده‌های حاصل از مبانی نظری و تحلیل مقایسه‌ای با دانشگاه‌های داخلی و خارجی منتخب به همراه نظرسنجی‌های به دست آمده از خبرگان دانشگاهی، مجموعه‌ای از فاکتورهای بیرونی (در قالب فرصت و تهدید) و مجموعه‌ای از فاکتورهای درونی (در قالب قوت و ضعف) طراحی و تدوین شد. در واقع برای گردآوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی در کنار هم استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی آمار، اسناد و مدارک استفاده شده و همچنین از مجموعه روش‌های میدانی شامل؛ پرسشنامه، مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان استفاده شده است. تمرکز اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها، بر روی پرسشنامه است. ولی از آنجا که سؤالات پرسشنامه به صورت بسته مطرح گردیده، برای جمع‌آوری کامل داده‌ها

از مصاحبه فردی و گروهی نیز به عنوان ابزار مکمل استفاده شده است. در ادامه تصویری از آنچه در این مرحله رخ داده است را به نمایش می‌گذارد.



فرایند تهیه، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های فاکتورهای بیرونی و درونی دانشگاه گیلان

نحوه طراحی پرسشنامه‌های تحقیق به این صورت بوده است که برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، با استفاده از منابع علمی موجود و سوابق تدوین استراتژی موجود و ارزیابی‌های عملکرد مرتبط با آن و جرح و تعدیل و اصلاح عوامل و متغیرها توسط گروه پژوهش و نیز با توجه به نگاه تطبیقی نسبت به سایر دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی، کاربرگ‌های متناسب طراحی شده و طی جلسه با خبرگان و مدیران دانشگاه گیلان مطرح شد. با عنایت به مراتب بیان شده، و با الگوگیری از پرسشنامه‌ها و چک لیست‌های استاندارد موجود و بومی کردن آن با توجه به ویژگی‌های دانشگاه، گروه پژوهشی پرسشنامه‌های تحقیق را که شامل فاکتورهای محیط بیرونی و درونی می‌باشند را طراحی نمود. به این ترتیب طی این فرایند تعداد ۳۰ فاکتور بیرونی به عنوان فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی (۱۵ فرصت و ۱۵ تهدید) و تعداد ۵۰ فاکتور درونی شناسایی شدند.

به این ترتیب بعد از تفسیر فاکتورهای کلیدی درون دانشگاه گیلان، این عوامل در قالب پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاهی بررسی و آنالیز شده و بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل صورت گرفته حاصل از پاسخ‌ها، فاکتورهای قوت و ضعف دانشگاه گیلان دسته‌بندی و تقسیم شده و از نظر اهمیت و وضعیت فعلی گزارش می‌شوند. این اطلاعات درک مقدماتی ما را از وضعیت امروز و انتظار فردا مشخص می‌کنند. به همین ترتیب در ادامه با استفاده از تکنیک‌های مرسوم استراتژی‌های مناسب برای دانشگاه گیلان را ترسیم و غربال می‌شوند. برای این منظور از ماتریس‌های IE و SWOT برای تطبیق و تحلیل داده‌ها و ماتریس QSPM برای تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی استراتژی‌های کلان استفاده شده است. همچنین لازم به ذکر است که فرایند استراتژی سازی امری تجویزی و فرموله شده نیست. لذا استفاده از ابزارهای کلاسیک صرفاً برای شفافیت وضعیت بوده و استراتژی‌ها در قالب پنل‌های خبرگی و جلسات

متعدد با مدیران دانشگاه استخراج شده است. در ادامه با توجه به امتیازات جذابیت هر یک از گزینه‌های استراتژیک نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از سوی خبرگان و مدیران دانشگاه در جدول زیر ارائه شده است.

اولویت‌بندی نهایی گزینه‌های استراتژیک دانشگاه گیلان (بر اساس خروجی QSPM)

اولویت	گزینه‌های استراتژیک دانشگاه گیلان	نمره
۱-	گسترش فعالیت‌های فرهنگی در راستای ارتقای اخلاق حرفه‌ای، اعتلای معرفت معنوی و آشنایی با اندیشه اسلامی در راستای مرجعیت علمی و تحقق دانشگاه آینده بر پایه حکمت و تمدن اسلامی-ایرانی	۷/۳
۲-	اصلاح نظام و تنوع‌بخشی منابع درآمدی در راستای خوداتکایی، استقلال مالی و پایداری منابع	۶/۶
۳-	تدوین و پیاده‌سازی الگوی دانشگاه دیجیتال، هوشمند سازی فرایندها و توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	۶/۸
۴-	گسترش محیط حمایتی و بهبود وضعیت رفاهی اعضای دانشگاه	۶/۲
۵-	گسترش تعاملات، مراودات و همکاری‌های بین‌المللی	۶/۱
۶-	به‌کارگیری زیرساخت‌های دانش‌بنیان، توسعه مراکز رشد، حمایت از کارآفرینی و شبکه‌سازی و به هم رسانی نقش‌آفرینان زیست‌بوم علم و فناوری	۵/۷
۷-	تقویت ساختار پژوهشی دانشگاه و توسعه پژوهش‌های مسئله محور و تقاضامحور	۵/۵
۸-	تحول نظام آموزشی، مهارت افزایی، افزایش توان اشتغال‌پذیری و همسویی با نیازهای استانی و ملی	۵/۴
۹-	اصلاح فرایندهای اداری، طراحی نظام مدیریت، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و نظام پایش و ارزیابی عملکرد	۵/۴
۱۰-	بهبود جایگاه دانشگاه، اصلاح و یکپارچگی هویت بصری و برندینگ دانشگاه	۵/۳
۱۱-	به‌کارگیری توان علمی و قدرت اجتماعی-فرهنگی دانشگاه در جهت حمایت از محیط‌زیست، الگوی بهینه مصرف منابع و بهره‌وری انرژی	۵/۳
۱۲-	بهبود تجربه مستمر علمی، مهارتی و کاری از ورود به دانشگاه تا دوران فارغ‌التحصیلی	۵/۱
۱۳-	افزایش مشارکت و تعامل اعضای دانشگاه و گسترش فعالیت‌های جریان‌ساز و گفتمان‌ساز دانشگاهی	۴/۵

همچنین در جدول زیر ارتباط بین راهبردهای کلان و اهداف کلان دانشگاه گیلان به شرح زیر نمایش داده شده است. در این ارتباط، اهداف و راهبردها بر مبنای رتبه‌بندی اولویت به دست آمده مرتب شده‌اند. لازم به ذکر است که تمامی راهبردها با توجه به ارتباط مستقیم با هر یک از اهداف نمایش داده شده‌اند و به صورت غیر مستقیم می‌توان شبکه ارتباطی کامل‌تری از آن را ترسیم کرد.

جایگاه ارتباطی راهبردهای کلان و اهداف کلان دانشگاه گیلان

هدف ۱	هدف ۲	هدف ۳	هدف ۴	هدف ۵	هدف ۶	هدف ۷	هدف ۸	هدف ۹	هدف ۱۰
*	*				*				
*	*				*				
		*	*	*			*		*
		*	*			*			*
				*	*	*			
				*					
		*							
		*	*	*	*	*			*
			*						*
				*	*				*
	*								*
				*	*				*

در ادامه پس از تکمیل ارکان استراتژیک دانشگاه گیلان، اولویت‌بندی راهبردهای کلان دانشگاه و ترسیم تناظر ارتباط این راهبردها با اهداف کلان دانشگاه، مسیر توسعه هر یک از این راهبردها، معیارهای کلیدی عملکردی دخیل در موفقیت هر راهبرد و متولیان اصلی آنها در قالب برنامه عملیاتی دانشگاه نمایش داده می‌شوند.

تشریح جایگاه برنامه‌های عملیاتی در مدل تدوین استراتژی دانشگاه گیلان

در این بخش استراتژی‌های کلان دانشگاه گیلان شفاف و چارچوب آن‌ها در قالب مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات تشریح می‌شود. قبل از توضیح چگونگی عملیاتی سازی و تشریح هر یک از گام‌های تدوین برنامه عملیاتی، لازم است تا فرایند مشارکت واحدهای دانشگاه در فرایند تدوین برنامه مشخص شود. به این ترتیب همانطور که در شکل زیر ملاحظه می‌شود این مسیر در قالب چارچوبی ۱۰ مرحله اجرا خواهد شد.



مراحل تدوین، تصویب و اجرای برنامه عملیاتی دانشگاه گیلان (بر مبنای الگوی مشارکتی)

اولین گام در این چارچوب، تشکیل «شورای راهبردی دانشگاه گیلان» است. پیش تر به لزوم وجود چنین شورایی متشکل از مدیران ارشد و مشاوران ارشد دانشگاه گیلان در تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی اشاره شد. این شورا به عنوان مقام تصمیم گیر در تدوین برنامه راهبردی و ناظر در تدوین برنامه عملیاتی دانشگاه گیلان بوده و به عنوان تسهیل گر همسویی سیاست های خرد و کلان دانشگاه ایفای نقش می نماید. بعد از تشکیل شورای راهبردی دانشگاه گیلان، لازم است تا کارگروه های وظیفه ای مختلف بر اساس هدفگذاری های صورت گرفته در برنامه راهبردی تشکیل شود. این کارگروه ها با هدف ترجمه نزدیک مسائل راهبردی به مسائل عملیاتی، اهداف راهبردی به اهداف عملیاتی و برنامه های راهبردی به اقدامات عملیاتی ایجاد می شوند. در واقع تدوین برنامه عملیاتی به نظر ساده می رسد. اما نکته اساسی موفقیت هر برنامه ای، پیمودن دقیق و درست مراحل بر مبنای اصل مشارکت معجریان برنامه است. چرا که تدوین برنامه عملیاتی اساساً فرایندی مشارکتی می باشد. در واقع برنامه های عملیاتی بر این پیش فرض استوار هستند که مشارکت، احساس مسئولیت و مالکیت به دنبال خواهد داشت. به این ترتیب مشارکت هر یک از کارگروه های وظیفه ای دانشگاه به سبب نزدیکی به فرایند اجرای می تواند به برنامه ها مشروعیت و مقبولیت اجرا ببخشد. با توجه به آنکه برنامه های عملیاتی چارچوب پیاده سازی راهبرد و تحقق اهداف کلان را مشخص

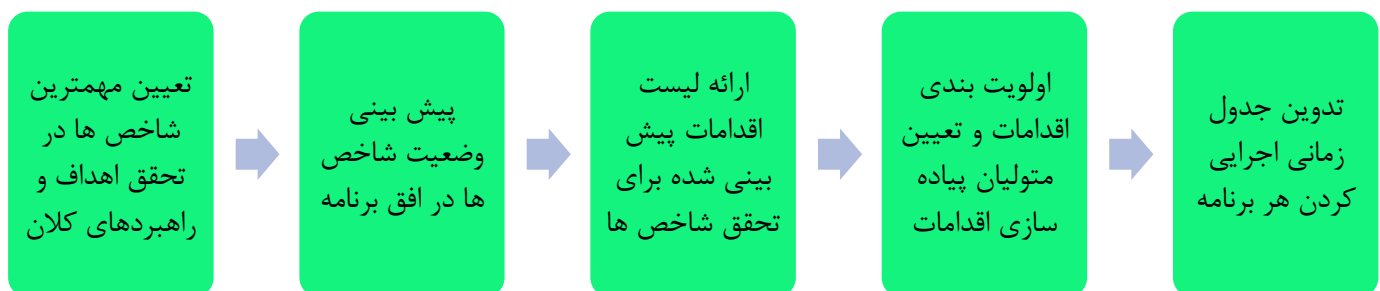
¹ Participation

² Ownership

می‌نمایند، لازم است تا برای موفقیت، مسیری برای پاسخ به چند سوال محوری در آن مشخص شود. از جمله این سوالات کلیدی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد؛

- اهداف هر واحد سازمانی با توجه به راهبردهای کلی تدوین شده به چه صورتی است؟
- از چه شاخص‌هایی می‌توان برای سنجش تحقق این اهداف استفاده کرد؟
- استاندارد مناسب برای هر یک از این شاخص‌های عملکردی چیست؟
- چه اقداماتی برای حرکت در مسیر برآورده سازی استانداردهای تعیین شده عملکردی باید انجام شود؟
- زمان بندی اجرای این اقدامات به چه صورتی است؟
- چه واحدهایی مسئول اجرا، پایش و ارزیابی اجرای برنامه‌های هستند؟
- نحوه دوره‌های زمانی و سبک پایش هر فعالیت به چه صورتی است؟

با وجود آنکه ماهیت هر یک از سوالات محوری برنامه عملیاتی به ظاهر ساده است، اما تنها پاسخ به این سوالات مهم نیست، بلکه آنچه اهمیت دارد، چگونگی پاسخ دادن و دستیابی به راهکارهای مقتضی در زمینه این سوالات است. لذا در ادامه مراحل تکمیل این فرایند نمایش داده شده است. بدون شک در تمامی این مراحل نقش هر یک از واحدهای وظیفه‌ای و مجریان در تدوین برنامه عملیاتی پر رنگ و قابل توجه می‌باشد.

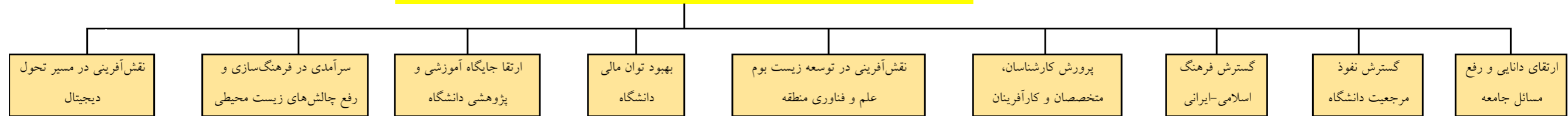


مراحل و گام‌های تدوین برنامه عملیاتی دانشگاه گیلان

همچنین در ادامه به منظور درک شفاف از استراتژی‌های بیان شده، مسیر تحولی و استراتژی‌های دانشگاه در قالب نقشه استراتژی به صورت شماتیک ترسیم می‌شود. به همین منظور ابتدا هر یک از راهبردهای کلان شناسایی شده در قالب مجموعه‌ای از اقدامات مورد انتظار، به صورت مختصر تشریح شده و سپس معیارهای کلیدی عملکرد مؤثر در آنها ارائه می‌شود.

¹ Key Performance Indicator (KPI)

دانشگاه خلاق، پایدار و ارزش آفرین



جامعه	دانشجویان و فارغ التحصیلان
سازمان ها و نهادهای عمومی	شهروندان و ساختارهای اجتماعی
افزایش بهره‌وری خدمات عمومی	تقویت آمادگی برای اشتغال
پیاپی سازی و تحقق اهداف و راهبردهای اسناد بالادستی	امید به آینده، پویایی و فعالیت
اعتماد سازی و ایجاد تجربه مثبت از تعامل با دانشگاه	تقویت روحیه خودباوری و اعتماد به نفس
شناسایی و رفع چالش های سازمان ها و کسب و کارها و واکنش مقتضی نسبت به مسائل و چالش های اجتماعی	بهبود روحیه کار تیمی و مشارکت
توجه به اخلاق اجتماعی و تحقق نگاه مسئولیت اجتماعی در اهداف و اعمال فردی و سازمانی	توسعه مهارت ها و دانش تحلیلی و کاربردی
توجه به نگرش علمی و ارتقای بینش علمی و فرهنگی جامعه	بستر سازی برای رشد، بالندگی و تربیت نیروی متخصص

تحول دیجیتال	مالي، اداری و منابع	روابط بین الملل	دانشجویی	فرهنگی	پژوهش	آموزش
توسعه و تکمیل فرایند هوشمند سازی آموزشی و اداری	مولد سازی و متنوع سازی دارایی های دانشگاه	تقویت همکاری های مشترک آموزشی بین المللی	بهبود سطح اشتغال فارغ التحصیلان	ترویج سبک زندگی اسلامی-ایرانی	توسعه تجاری سازی ایده، شرکت های دانشی دانشگاه	تدوین دوره های آموزشی جانبی مبتنی بر نیازسنجی
بهبود کیفیت فنی و محتوای وبسایت و شبکه های اجتماعی دانشگاه	کاهش وابستگی مالی به بودجه عمومی	گسترش همکاری های پژوهشی مشترک بین المللی	استفاده مؤثر از ظرفیت دانش آموختگان	تولید محتوای ارزشمند علمی-فرهنگی	توسعه زیرساخت های حمایت از فناوری و نوآوری	ایجاد تحول در آموزش و ارتقای کیفیت آموزش
ارتقا دانش دیجیتال اعضای دانشگاه	بهبود سرانه فضای رفاهی و فیزیکی دانشگاه	ایجاد و توسعه بسترهای ارتباطی و دیپلماسی علمی با نهادهای بین المللی	فراهم سازی امکانات و زیرساخت های رفاهی و فیزیکی	تدوین و پیاده سازی نظام اخلاق حرفه ای	توسعه همکاری های استراتژیک میان و فرا دانشگاهی	استفاده از شیوه ها و روش های آموزشی نوین
زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری	تقویت محیط حمایتی و ارتقای رضایت چابکی و تسریع در فرایندهای اداری			تحقق دانشگاه دوستدار خانواده	بهبود وضعیت پژوهشی و ترویج جامعه محوری	گسترش برنامه های میان رشته ای و فرا رشته ای در دانشگاه
بهبود سطح مشارکت اعضای دانشگاه						
گسترش فعالیت ها در جهت فرهنگ سازی و حمایت از محیط زیست						
پیاپی سازی برنامه های برندینگ و بهبود سطح آگاهی جامعه از دانشگاه و ظرفیت های بومی						
پیاپی سازی نظام اصلاح الگوی مصرف و تحقق دانشگاه سبز						
بهبود رتبه و جایگاه دانشگاه						

افزایش انگیزه، امید و مسئولیت- پذیری اجتماعی در دانشگاه	ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در اعضای دانشگاه	برنامه ریزی جهت جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی	بهبود نظام آموزش و جانشین- پروری کارشناسی و مدیریتی	نسبت اعضای هیئت علمی به دانشجو و کارمند	بهبود و ارتقا سطح دانش و مهارت کارکنان فنی و اداری	سرمايه انسانی
بهبود کمی و کیفی کانال های ارتباطی اعضای دانشگاه	توسعه زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری	خلق و توسعه نظام ارزیابی عملکرد منسجم، جامع و شفاف	طراحی شاخص های عملکردی مناسب و رصد مستمر وضعیت آن ها از طریق داشبوردهای پویا	وجود پایگاه داده و نظام مدیریت اطلاعات دقیق	سرمايه اطلاعاتی و سازمانی	
فضای رایانه ای فراهم شده در محیط دانشگاه	فضای کارگامی و آزمایشگاهی در محیط دانشگاه	فضای آموزشی و پژوهشی (به نسبت دانشجویان)	فضا و زیرساخت های رفاهی برای اعضای دانشگاه	بهبود تجهیزات و امکانات بهداشتی، سلامتی و ورزشی	زیباسازی فضای سبز و بهبود هویت بصری و برندینگ دانشگاه	سرمايه فیزیکی

نقشه استراتژی دانشگاه گیلان

