



دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

برنامه راهبردی دانشگاه شهید مدنی آذربایجان

مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات

بهمن ۱۳۹۴

اعضای شورای برنامه‌ریزی دانشگاه

رئیس دانشگاه: دکتر حسن ولی‌زاده - رئیس کمیته
مدیر برنامه، بودجه و تشکیلات دانشگاه: دکتر موسی محمدپورفرد - دبیر کمیته
معاون آموزشی دانشگاه: دکتر منصور ایمانیپور
معاون اداری و مالی دانشگاه: دکتر ناصر آقازاده
معاون پژوهش و فناوری دانشگاه: دکتر علی عجمی
معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه: دکتر رقیه صادقی
معاون دانشجویی دانشگاه: دکتر تقی زوار
رئیس گروه نظارت و ارزیابی: دکتر رحیم یوسفی
اعضای حقیقی: دکتر محمدکریمی، دکتر جواد مصرآبادی
کارشناس مسئول شورا: آقای رامین علیزادگان

اعضای کمیته برنامه‌ریزی

- دکتر موسی محمدپورفرد
- دکتر رحمان مشتاق‌مهر
- دکتر اسماعیل خیرجو
- دکتر فرهاد دارابی
- دکتر پیمان یارمحمدزاده
- آقای میرمحمد مهدیزاده
- مهندس مهدی رشیدی
- آقای رامین علیزادگان
- خانم رویا قاسم‌نژاد

مشاوران کمیته برنامه‌ریزی

- دکتر روح اله مهدیون
- دکتر سیروس اسدیان

مقدمه

نقش آموزش عالی، تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه، ترویج و ارتقای دانش، گسترش تحقیق و فراهم نمودن توسعه کشور است. در فرایند توسعه، موسسات آموزشی همچون موتور محرکه جامعه عمل می‌کنند و دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در پرتو برخورداری از اقتدار علمی برتر، فرماندهی این مهم را بر عهده دارند. دانشگاه‌ها نه تنها مالک و صاحب علم تلقی می‌شوند بلکه در تکاپوی خلق و تولید دانش افزوده نیز هستند. این امر تحقق نمی‌یابد مگر اینکه برنامه ریزی نیز همانند آموزش جزء لاینفک فرهنگ دانشگاه درآمده است. امروزه سازمان‌ها برای تداوم بقای خود ناگزیر از برنامه‌ریزی هستند. در هر گوشه از جهان، موفقیت سازمان با برنامه‌ریزی دقیق و منسجم و مدیریت آینده نگرانه و موثر حاکم بر آن، ارتباطی ناگسستگی دارد. دانشگاه‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. امر آموزش در دانشگاه را نمی‌توان به قضا و قدر و فعالیت‌های بی هدف سپرد. دانشگاه موفق دانشگاهی است که بتواند درک درستی از نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو داشته باشد و برای مواجهه با آنها طرح و نقشه‌ای درست طراحی نماید. در حال حاضر توسعه یافتگی در جهان شدیداً متغیر و غیرقابل بازگشت است. تغییرات به قدری سریع رخ می‌دهند که مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی و خصوصی احساس می‌کنند که پیوسته در برابر موانع گمراه کننده‌ای قرار می‌گیرند که آنها را به چالش و می‌دارد. مقابله با این چالش‌ها بدون برنامه‌ریزی و تعیین خط مشی روشن و تعریف درست از اهداف کلی دستگاه، امکان پذیر نیست. از طرف دیگر تئوری مدیریت دارای چندین مشخصه اساسی است که برنامه‌ریزی، در آن از اولویت‌های ویژه‌ای برخوردار است. بی شک یکی از مهم ترین و کاربردی ترین روش‌ها تهیه برنامه راهبردی می‌باشد.

برنامه‌ریزی راهبردی چیست؟

برنامه‌ریزی راهبردی برنامه‌ای است عملیاتی که مبتنی بر تحلیل عوامل درونی و بیرونی است. فرایند تعیین اهداف و تخصیص منابع بر اساس آن صورت می‌گیرد و به تبع آن نتایج مورد نظر در طی یک دوره زمانی معین حاصل می‌شود. این برنامه بیانی روشن از رسالت‌ها و چشم اندازهای سازمان را مطرح می‌سازد. مجموعه‌ای از اهداف کلی و عینی را تعیین و راهبردهایی اساسی را برای رسیدن به آن اهداف تدوین می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی مسیری را بین وضعیت موجود و رسالت‌ها و وضعیت مورد انتظار سازمان به وجود می‌آورد. البته در این راستا به عوامل محیطی و قابلیت‌های سازمان توجه خاصی می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی تلاش‌های منظمی برای اتخاذ تصمیمات و فعالیت‌های اساسی است که به ما نشان می‌دهد الان سازمان در چه وضعیتی است؟ چرا در این وضعیت قرار دارد؟ و در نهایت به چه نقطه‌ای باید برسد؟

برنامه‌ریزی راهبردی ابزاری است که جهت‌های حرکت عمده دانشگاه، دانشکده یا گروه آموزشی را ترسیم می‌کند. با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، بر تعداد محدودی از اهداف عمده متمرکز می‌شوند تا منافع آنهایی که در این سیستم خدمات دریافت می‌کنند (مخاطبان) و آنهایی که با تصمیمات ما تحت تاثیر قرار می‌گیرند، به حداکثر برسد. برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است که مسیر حرکت را برای چند سال (معمولاً ۵ سال) آینده برای کل موسسه ترسیم می‌نماید. برنامه‌ریزی راهبردی تنها یک برنامه برای رشد و توسعه نیست بلکه امکان تخصیص مجدد منابع انسانی و مالی را بر اساس شرایط موجود فراهم می‌آورد. موسسات آموزشی، مانند سایر سازمان‌های خدماتی، بر اساس نوع رشته‌ها، نحوه ارائه دوره، دانشجویان مخاطب، مکان و سایر موارد، از همدیگر متمایز می‌شوند. به طور مشابه، یک گروه علمی یا یک واحد مدیریتی که در برنامه‌ریزی راهبردی دخالت دارد، نقش خود را در ساختار جامعه بزرگتر دانشگاهش تعریف کرده و منابعش را روی تعدادی محدود از فعالیت‌های راهبردی متمرکز می‌کند.

ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی

زمانی که پیچیدگی‌های فرهنگی و اجتماعی اتفاق می‌افتد، یک گروه کوچک در راس دانشگاه نمی‌تواند، بدون دانستن تاثیر آنها در سازمان، از تمامی نیازهای دانشجویان، کارکنان و سایر افراد ذی‌نفع (در اینجا مخاطبین نامیده می‌شوند) در دانشگاه مطلع شود. به طور مشابه، برای یک گروه کوچک در درون سازمان، امکان اطلاع از آن چه در خارج از دانشگاه می‌گذرد و تاثیر مثبت و یا منفی بر دانشگاه دارد، وجود ندارد. زمان‌هایی وجود دارد که عناصر، تاثیر متقابل بر هم دارند. بریسون سه نمونه را مثال می‌آورد که قبلاً عرصه‌های جدا از هم بودند ولی در حال حاضر کاملاً به همدیگر مرتبط هستند: سیاست‌های داخلی و خارجی، سیاست‌های عمومی، خصوصی و غیر انتفاعی، و سیاست‌های اقتصادی و آموزشی. عدم وضوح این استقلال حیطه‌ها به این معنی است که گرچه موسسات و سازمان زیادی در این حوزه‌ها درگیر هستند و هر کدام بخشی از کار را انجام می‌دهند، ولی

هیچ کدام از آنها مسئولیت مستقیم مساله را برعهده ندارند. این وضعیت پیچیده، موسسات آموزشی و سایر سازمان های عمومی را ملزم می کند تا پیش از پیش به صورت راهبردی فکر کرده و عمل نمایند. برنامه ریزی راهبردی در نهایت به ما کمک می کند تا به این سوالات پاسخ داده شود:

الان در چه وضعیتی قرار داریم؟

قصد داریم به کجا برسیم؟

چگونه می خواهیم به آنجا برسیم؟

چگونه پیشرفت های خود را اندازه گیری خواهیم کرد؟

عناصر برنامه ریزی راهبردی

در اغلب مدل های برنامه ریزی راهبردی معمولاً این عناصر همیشه وجود دارند که عبارتند از: رسالت ها، چشم اندازها، ارزش ها، تحلیل موقعیت، استراتژی ها، اهداف کیفی و کمی، شاخص های عملکرد، و نظارت و ارزشیابی سازمان.

تشریح هر یک از عناصر برنامه ریزی راهبردی:

رسالت ها: مهم ترین دلیل وجودی دانشگاه ما چیست؟ **مثال:** تربیت نیروی انسانی مؤمن و متخصص مورد نیاز کشور.

چشم اندازها: تصویر روشن و واضحی از آینده ای مطلوب که قصد داریم دانشگاه به آن جا برسد. در نهایت انتظار داریم دانشگاه در چه جایگاهی در زمینه های مختلف قرار داشته باشد؟ پاسخ به این سؤال، چشم انداز دانشگاه را روشن می سازد. **مثال:** با استعانت از خداوند بزرگ معاونت آموزشی در نظر دارد با ایجاد دانشکده های جدید و جذب اساتید متعهد و متخصص، رشته های تحصیلی خود را به ویژه در سطح تحصیلات تکمیلی گسترش دهد و کیفیت آموزش های خود را ارتقاء داده تا در نهایت به یکی از دانشگاه های برتر در کشور تبدیل شود.

ارزش ها: ارزش های محوری دانشگاه مشخص می کند که دانشگاه در مسیر رسیدن به رسالت های مورد نظر چگونه رفتار کند؟ در این مسیر به چه چیزهایی پایبند باشد؟ عدالت محور باشد یا نباشد؟ دین محور باشد یا نباشد؟ **مثال:** جلب رضایت خدا در تمام زمینه ها، رعایت اصل شایسته سالاری در تمام زمینه ها.

تحلیل موقعیت (ارزشیابی درونی و بیرونی)

چه عوامل مهم و اساسی درونی و بیرونی بر عملکرد دانشگاه ما در رسیدن به رسالت ها و چشم اندازهای تعیین شده تاثیر دارد و شامل بررسی نقاط قوت، ضعف و تهدیدها و فرصت ها و شناخت کامل مخاطبین دانشگاه می شود.

نقاط قوت (S): به مجموعه مهارت ها، قابلیت ها و امکانات سازمانی اطلاق می شود که با تحلیل محیط داخلی به آن دست می یابیم.

نقاط ضعف (W): به مجموعه ای از ضعف ها و خلاء های موجود در ساختار و منابع درون سازمانی اطلاق می شود که در تحقق اهداف دانشگاه به عنوان مانع محسوب می گردند.

فرصت ها (O): با تحلیل و ارزیابی محیط خارجی می توان مجموعه نقاط قوت و امکانات و منابع بالقوه خارج از سازمان را شناسایی و از آن ها در جهت تحقق اهداف سازمان بهره گیری نمود.

تهدیدها (T): به مجموعه عوامل و روش های موثر خارج از سازمان که به عنوان موانع اجرای فعالیت های سازمان می گردد، گفته می شود.

راهبرد یا استراتژی (S): تعیین هدف های درازمدت در سازمان و تخصیص منابع مورد نیاز و آماده نمودن برنامه های فعالیتی مناسبی جهت تحقق پذیری این اهداف را راهبرد یا استراتژی می گویند.

^۱ - Mission

^۲ - Vision

^۳ - Strengths

^۴ - Weaknesses

^۵ - Opportunities

^۶ - Threats

^۷ - Strategy

الف-راهبرد (استراتژی) **SO**: به استراتژی‌هایی اطلاق می‌گردد که با استفاده از توانمندی‌های موجود سازمان، بهره‌گیری از فرصت‌ها را به حداکثر برساند.

ب- راهبرد (استراتژی) **WO**: به استراتژی‌هایی اطلاق می‌گردد که به کمک آن و با بهره‌گیری از فرصت‌ها سازمان به کمبودها و ضعف‌های خود را مرتفع می‌سازد.

ج- راهبرد (استراتژی) **WT**: به استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که هدف آنها کاهش حداکثری نقاط ضعف و تهدیدهاست و توانمندی سازمان را برای غلبه بر ضعف‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها محقق می‌سازد.

د- راهبرد (استراتژی) **ST**: به استراتژی‌هایی گفته می‌شود که با استفاده از توانمندی‌های موجود بر ضعف‌های خود غلبه نماید.

اهداف کلان: نتایج مطلوب و مورد نظر در حوزه‌های مختلف در طی چند سال مشخص. اهداف کلی نسبت به چشم‌اندازها عینی‌تر و قابلیت اندازه‌گیری بیشتری دارند.

اهداف عینی: اهداف ویژه و قابل اندازه‌گیری برای تحقق اهداف کلی. این اهداف نشئت گرفته از اهداف کلی هستند و دارای بیشترین عینیت می‌باشند و باید به صورت عملیاتی نوشته شوند.

نظارت: نظارت بر پیشرفت سیستم بر اساس برنامه و بررسی دلایل ناکامی‌ها و رفع موانع می‌باشد.

جهت مشاهده و مطالعه جزئیات برنامه راهبردی لطفاً به صفحه نخست وب سایت دانشگاه شهید مدنی آذربایجان - حوزه ریاست - مراجعه فرمائید.

دانشگاه شهید مدنی آذربایجان