

## آشنایی با اصول برنامه‌ریزی برای تدوین برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی تهران

طرح بنیادی

در این بخش، روش اجرایی تنظیم برنامه راهبردی در سطح مراکز زیر مجموعه دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی تهران و برخی نکات روشنگر درباره تهیه بیانیه چشم انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و به طور کلی الگوی تدوین برنامه در بخش اول ارائه می‌شود.

### ۱- تدوین بیانیه چشم انداز

چشم انداز یا دورنما، تصویری از آینده است که مراکز (شامل دانشکده‌ها، بیمارستانها و کلینیک) قصد دارد به آن برسد؛ به عبارتی دیگر، آرزوهای آتی مراکز در شرایط کنونی است. بدین ترتیب، توجیهی مشخص و قابل دفاع حاصل می‌شود از اینکه از مرکز چه انتظاری می‌رود و امکان موفقیت آن با تصویر روشنی که از آینده به دست می‌آورند، محتمل تر خواهد شد. از طرف دیگر، توافقی درباره آینده مرکز طبق تعریف بالا به دست می‌دهد و با آرمانی مشترکی بین اعضاء هیئت علمی، کارکنان و مدیران ارشد همه نیروهای مجموعه را هم‌سو می‌کند.

روشن است، چنانچه تصویرسازی آینده‌ای که می‌خواهیم به آن دست یابیم به درستی انجام شود، موانع تحقق آن مشخص و مرکز مربوطه به راحتی می‌تواند بر موانع غلبه کند. بر این اساس، چشم انداز باید خصوصیات زیر را داشته باشد:

- آینده بهتر را به تصویر بکشد و چشم انداز آینده مطلوب را نشان دهد

- بلند پروازانه باشد و آینده‌های دور را ترسیم کند

- فرصت‌های موجود را برای دانشگاه نشان دهد

- هدایت کننده و جهت دهنده باشد

- محکم ولی انعطاف پذیر باشد

- تا حد امکان تغییرات آینده را پاسخگو باشد

- دستیابی به ارزش‌های مشترک را سهولت بخشد

- در کارکنان رضایت شغلی، تعهد و علاقه ایجاد کند

- واضح و قابل فهم باشد

مثال: دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی با توجه به شرایط خود قصد دارد به منظور تأمین، حفظ و ارتقای دانش

(آموزش عالی) در تهران بزرگ در پنج یا ده سال آینده از جنبه شاخص‌های آموزشی به سطح سه دانشگاه اول استان

یا کشور دست یابد.

برای رسیدن به چشم انداز یک دانشگاه باید از صاحبان اختیار، تصمیم گیرندگان و مدیران ارشد مراکز، در مورد تصوراتشان نسبت به آینده دانشگاه و جایگاه آن، در آینده سؤال کرد. در واقع، چشم انداز به مثابه ستاره قطبی است نه یک آسمان. بنابر این، اگر کارکنان یک دانشگاه با واقع بینی و فراست و مبتنی بر احساسات، ارزش ها و هوشمندی انتخاب شده باشند، نقش نیروی جهت دهنده و یکپارچه کننده را بازی می کنند.

اگر چشم انداز یک دانشگاه مکتوب شود، می توان آن را به اطلاع کلیه ذی نفعان رساند. چشم انداز معمولاً به نوعی در برگیرنده اهداف و استانداردهای عملکردی دانشگاه است.

## ۲- تدوین بیانیه مأموریت

مأموریت فلسفه وجودی هر دانشگاه را به روشنی بیان می کند و سندی است که یک مرکز را از مراکز دیگر متمایز می کند. در واقع، مأموریت نموداری است که مسیر آینده مرکز را مشخص می کند. بیانیه مأموریت باید دارای سه مشخصه اختصار، انعطاف و تمایز باشد. مشخصات اصلی مأموریت به شرح زیر است:

- ۱- قید زمانی و مکانی خاصی ندارد.
  - ۲- تغییر یا عدم تغییر مأموریت دانشگاه به گردانندگان آن و عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر آن بستگی دارد.
  - ۳- مأموریت مراکز از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند.
- همچنین، در تنظیم مأموریت مراکز باید به ویژگی های زیر در قالب پاسخ به این سؤالات توجه شود:
- الف) خدمات عمده آن مرکز چیست؟ در واقع چه نیازی از جامعه با تأمین این خدمات برآورده می شود؟
- ب) چگونه این خدمات ارائه می شود؟
- ج) بازار هدف مرکز کجاست؟
- د) انواع فناوری هایی که در مراکز استفاده می شود چیست؟
- ه) واکنش به مسائل (اجتماعی و محیطی) چگونه است و تعهد سازمانی نسبت به آن چیست؟
- و) باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و آرزوها، اولویت های فلسفی و اخلاقی مراکز چیست؟
- ز) مراکز برای ایجاد تصویر ذهنی مثبت در مردم چه کاری انجام می دهد؟
- ح) کارکنان برای مراکز چه ارزشی دارند؟
- ط) قلمرو خدمات مراکز کجاست؟

### ۳- تدوین ارزش‌های محوری

ارزش‌ها، بیانگر نگرش و اصولی است که مراکز نسبت به مردم، فرایند کار و عملکرد خود دارد. این ارزش‌ها رفتار کارکنان و مراجعان (دانشجویان) را در داخل و خارج از دانشگاه تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزش‌های محوری دانشگاه همان ارزش‌هایی هستند که توجه به آن‌ها موجب جذب دانشجویان بیشتر و موفقیت دانشگاه است. در تدوین ارزش‌ها لازم است به سؤالات زیر توجه شود:

- ۱- مرکز برای انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف خود چه ارزش‌ها و باورهایی را رعایت می‌کند؟
  - ۲- ارزش‌های اجتماعی مرکز و درجه تعهد، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی آن چیست و چطور مشخص می‌شود؟
  - ۳- ارزش‌های اسلامی-ایرانی که دانشگاه حق تخطی از آن را به خود نمی‌دهد کدام است؟
  - ۴- ارزش‌های علمی-فنی که مرکز در تمام عرصه‌ها حفظ می‌کند چیست؟
- در حقیقت، ارزش‌ها عواملی هستند که به رفتار یک دانشگاه جهت می‌دهند و توسعه و اجرای کلیه اقدامات و خط‌مشی‌ها را هدایت می‌کنند. ارزش‌ها معیارهایی برای هدایت تصمیم‌گیری در کلیه سطوح مراکز هستند و برای تغییر فرهنگ دانشگاهی ابزارهای قدرتمندی به شمار می‌روند.

### ۴- تدوین اهداف کلان

این اهداف راه پیش‌رو را بر حسب موارد قابل پیگیری ترسیم می‌کنند. در حقیقت، نتایج مطلوبی که پشتیبان مأموریت و چشم‌انداز هستند، در هنگامی که انتخاب‌های روشنی درباره آینده وجود دارند بهترین کاربرد را دارند و تمرکز استراتژیک در دانشگاه ایجاد می‌کنند؛ به صورت بلند مدت تعیین می‌شوند.

در تعیین اهداف کلان لازم است به آمایش، مطالعات آینده‌نگارانه و سناریوهای پیش‌رو حتماً توجه شود. مطلوب است اهداف کلان محدود به پنج تا ده هدف اولویت‌بندی شده باشد. برای مشخص کردن این اهداف از مشارکت وسیع همه استفاده شود؛ یعنی، نظرسنجی از بالا تا سطوح پایین انجام شود.

این اهداف باید ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

۱. واضح و قابل درک باشند
۲. به حد کافی کلی باشند
۳. به حد کافی اختصاصی و قابل سنجش باشند اما نه در قالب اعداد
۴. به طور مستقیم با عوامل حیاتی موفقیت دانشگاه مرتبط باشند
۵. به طور مستقیم با چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه مرتبط باشند
۶. به زبان ساده و قابل درک بیان شوند
۷. باید متکی و مهیج باشند ولی غیر واقعی و غیر ممکن نباشند

## ۵- سیاست‌ها (خط مشی)

سیاست‌ها مجموعه‌ای از معیارها و تدابیر قانونی، فنی، اجرایی، پولی و مالی هستند که اتخاذ آن‌ها باعث تحقق هدف‌های برنامه می‌شود. این اصول راهنمای تصمیم‌گیرندگان در دانشگاه خواهد بود. در واقع، مجموعه رهنمودهای کلی است که به منظور رسیدن به اهداف مشخص می‌شود. به عبارت دیگر، همان‌طور که راهبرد جهت‌گیری کلی و چارچوب تخصیص منابع یک برنامه را مشخص می‌کند، سیاست‌ها، چارچوب‌ها و خطوط راهنمای تصمیم‌گیری در انتخاب گزینه‌های مختلف اجرایی استراتژی تحقق هدف را فراهم می‌کند.

## ۶- استراتژی و ماهیت آن

استراتژی‌ها ابزاری هستند که دانشگاه به وسیله آن به هدف‌های بلند مدت خود دست می‌یابد. عمده‌ترین استراتژی هر مرکز می‌تواند به صورت استراتژی رشد، ثبات و کاهش در حوزه‌ها و بخش‌های فعالیت خود باشد.

## ۷- تدوین استراتژی

تعیین ماهیت استراتژی بر اساس تحلیل شرایط درونی و شناخت محیط بیرونی و چگونگی محقق‌سازی اهداف تعیین شده انجام می‌شود.

## ۸- شناخت و تحلیل محیط داخلی/خارجی

شرایط و عواملی که بر مراکز تأثیر می‌گذارند به دو دسته تقسیم می‌شوند:

نخست: عوامل درونی که تحت کنترل مرکز هستند.

دوم: عوامل بیرونی که در سطح کلان اثر گذارند و تحت کنترل مرکز نیستند.

شناسایی و تحلیل هر یک از عوامل فوق به تهیه فهرست فرصت‌ها، تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی

منجر می‌شود.

توضیح اینکه، تحلیل محیط داخلی به شناسایی نقاط قوت و ضعف منجر می‌شود و تحلیل محیط خارجی به شناسایی

فرصت‌ها و تهدیدها می‌انجامد.

نقاط قوت (Strengths): مواردی است که مرکز با داشتن آن یا در صورت انجام آن از امتیاز مثبت و توانایی بسیاری

برخوردار می‌شود.

نقاط ضعف (Weakness): مواردی که داشتن آن یا اقدام برای آن موجب امتیاز منفی برای زیر مجموعه‌های

آموزشی، پژوهشی و ... و همچنین زیان مالی برای مرکز خواهد بود.

فرصت‌ها (Opportunities): امکانات بالقوه‌ای است که مرکز در صورت شناسایی و بهره‌مندی از آن به نفع مرکز

عمل می‌کند.

