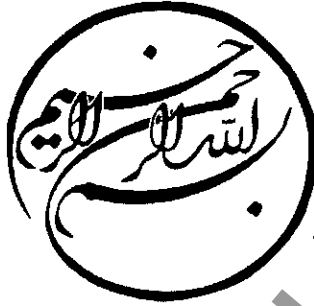




**برنامه‌ریزی راهبردی در پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی
از تحلیل تا پیاده‌سازی**

مؤلفین:

دکتر علی اصغر توفیق

دکتر سید حبیب ا.. طباطبائی‌ان، دکتر محمد نقی‌زاده

پژوهشگاه مواد و انرژی

تهران - ۱۳۹۱

توفیق، علی اصغر ۱۳۲۲ -

برنامه ریزی راهبردی در پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی از تحلیل تا پیاده سازی
مؤلفین: علی اصغر توفیق، سید حبیب الله طباطبائی، محمد نقی زاده
تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۱.
۱۳۰ ص: مصور، جدول، نمودار.

۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۶۷-۲

فیا

مؤسسات تحقیقاتی - مدیریت

طباطبائی، سید حبیب الله، ۱۳۴۴ -

نقی زاده، محمد

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

۰۰۱/۴۰۶۸

۴۹/۵۷/۱۸۰ Q

۳۰۷۴۹۱۸

۱۳۹۱

انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



برنامه ریزی راهبردی در پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، از تحلیل تا پیاده سازی

- مؤلفین: دکتر علی اصغر توفیق، دکتر سید حبیب الله طباطبائی، محمد نقی زاده
- صفحه آرای: معصومه مظاهری مقدم
- سال چاپ: ۱۳۹۲
- نوبت چاپ: اول
- تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه
- چاپ و صحافی: پژوهشگاه مواد و انرژی
- قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال
- شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۷۳-۰۶۷-۲ ISBN: 978-600-173-067-2

• پخش: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران - خیابان ایرانشهر شمالی - شماره ۲۳۳

تلفن: ۸۸۳۰۰۹۷۳ و ۲۱-۸۸۳۱۰۱۱۳-۲۱ نامبر: ۸۸۳۰۱۲۶۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

فهرست مطالب

مقدمه ناشر.....	۵
مقدمه	۷
فصل اول: تحلیل راهبردی در پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی	۱۳
تحلیل محیط بیرون (عوامل خارجی)	۱۳
تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و زیست محیطی	۱۳
نمونه مورد بررسی	۱۶
تحلیل محیط همکاری	۲۴
روش عوامل کلیدی موفقیت	۲۸
بررسی محیط درونی (عوامل داخلی)	۳۳
نمونه مورد بررسی	۳۷
فصل دوم: تدوین چشم‌انداز، ماموریت و راهبردها در پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی	۴۵
مبانی علمی تدوین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز	۴۵
تعریف بیانیه ماموریت	۴۶
اهمیت بیانیه ماموریت	۴۷
اجزای تشکیل دهنده بیانیه ماموریت	۴۹
مدل پیشنهادی برای تدوین بیانیه ماموریت در پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی	۵۰
چهارچوب توسعه چشم‌انداز: کالینز و پوراس	۵۰
چهارچوب تدوین بیانیه ماموریت - مدل کوچران، دیوید و گیسبون	۵۷
مدل ترکیبی مورد استفاده برای پژوهشگاه‌ها	۶۲
نمونه مورد بررسی: تدوین بیانیه ماموریت پژوهشگاه مواد و انرژی با استفاده از مدل ترکیبی	۶۲
مدل تدوین راهبردها	۶۸
ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)	۷۳
نمونه مورد بررسی: تحلیل SWOT برای پژوهشگاه مواد و انرژی	۷۶
تعیین استراتژی پژوهشگاه مواد و انرژی متناسب با جایگاه استراتژیک	۸۰
استراتژی‌های پیشنهادی برای پژوهشگاه	۸۰

تبیین استراتژی‌های پژوهشگاه مواد و انرژی با توجه به جدول SWOT.....	۸۲
ماتریس ارزیابی جذابیت و توانمندی.....	۸۷
مراحل تشکیل ماتریس ارزیابی جذابیت - توانمندی.....	۹۱
نمونه مورد بررسی.....	۹۴
ترسیم ماتریس برای پژوهشگاه مواد و انرژی و موقعیت‌یابی پژوهشکده‌ها.....	۹۹
نمونه پرسشنامه ارزیابی توانمندی - جذابیت.....	۹۹
فصل سوم: پیاده‌سازی راهبردها.....	۱۰۹
کارت ارزیابی متوازن.....	۱۱۰
توسعه مدل کارت ارزیابی متوازن برای فعالیت‌های R&D و موسسات پژوهش و فناوری.....	۱۱۳
منظورهای پنج‌گانه مدل.....	۱۱۴
تعریف شاخص‌ها.....	۱۱۷
نمونه مورد بررسی.....	۱۲۰
منابع و مأخذ.....	۱۳۱

مقدمه ناشر

موفقیت و بهروزی سازمان‌ها در گرو داشتن برنامه‌ای است منسجم، آینده‌نگر، متکی بر واقعیت‌های روز، قابل اندازه‌گیری و نهایتاً قابل کنترل. به این گونه برنامه‌ها، در ادبیات مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک گفته می‌شود.

برنامه استراتژیک هر سازمان، ضمن ترسیم چشم‌انداز سازمان، تعریف بیانیه مأموریت سازمان، شناخت نقاط ضعف و اتکاء به نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدهای محیطی، مسیر حرکت سازمان را تعیین و به نیرویی جلو برنده تبدیل می‌نماید.

تا کنون سازمان‌های زیادی نسبت به تدوین برنامه استراتژیک خود اقدام نموده‌اند، ولی متأسفانه این گونه برنامه‌ریزی‌ها در مراکز پژوهشی و تحقیقاتی کمتر انجام شده است. دلیل عمده این امر این است که عمدتاً تصور می‌شود برنامه‌ریزی استراتژیک برای واحدهای اقتصادی و تولیدی باید پیاده‌سازی گردد.

در حالی که در فضای توسعه فناوری و رقابت‌های شدید در این بخش داشتن برنامه استراتژیک برای واحدهای آموزشی پژوهشی نقش تعیین کننده‌ای خواهد داشت و مراکزی که از برنامه‌های منسجم و آینده‌نگر پیروی

نکنند قطعاً با چالش‌های زیادی مواجه خواهند شد که حل هر کدام از آن‌ها به تنهایی و در غیاب یک برنامه استراتژیک تعیین شده، ممکن است مرکز را از مسیر اصلی خود منحرف نماید.

کتاب حاضر در زمینه تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک برای مراکز تحقیقاتی تدوین شده است و مهم‌تر این‌که این برنامه به صورت عملی در یکی از بزرگ‌ترین مراکز تحقیقاتی کشور پیاده‌سازی شده است. این مرکز افتخار آن را دارد که کتاب حاضر را به کلیه محققین و دانشجویان و دانش‌پژوهان مراکز تحقیقاتی کشور تقدیم نماید.

مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

مقدمه

فناوری از دیرباز به عنوان یکی از عناصر اساسی تولید و توسعه مطرح و همواره با رشد دانش بشر در حال تغییر بوده است. پیشرفت فناوری میزان کارایی سایر عناصر درگیر در فرآیند تولید و توسعه را بالا برده و نقش خود را نیز در این فرآیند بیشتر نموده است. تا آنجا که امروزه دیگر فناوری به عنوان عامل استراتژیک برای توسعه اقتصادی کشورها مطرح است.

تبدیل ایده‌های بدیع و نوآورانه به محصولات قابل عرضه در بازار و خلق ثروت از مسیر تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت کشورها در فضای رقابتی جهان امروز است.

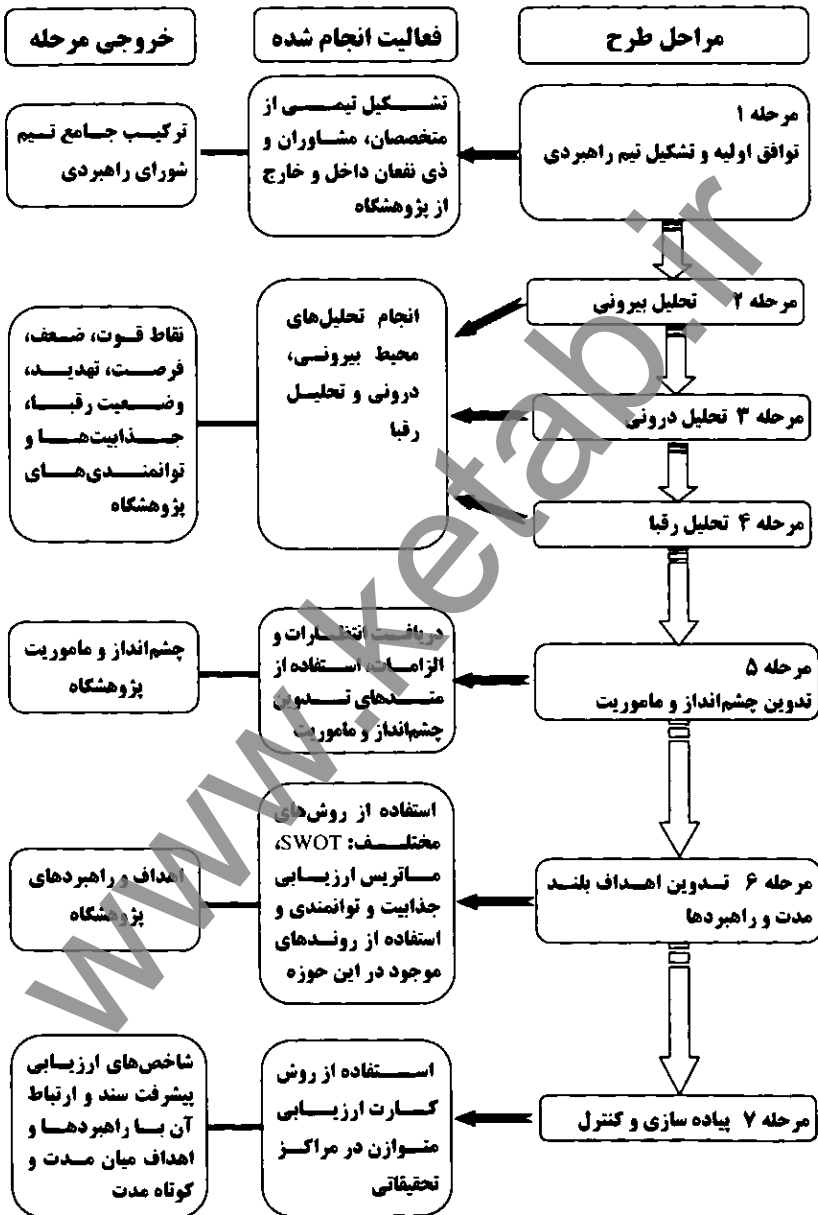
با توجه به اهمیت این موضوع، در سال‌های پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، اقداماتی در جهت بهبود و ارتقاء سطح توانمندی فناوریانه پژوهشگاه‌ها در راستای پاسخگویی به نیازهای صنعت، بازار و تجاری‌سازی فناوری‌های توسعه یافته در این مجموعه‌های دانش‌بنیان صورت پذیرفته است. بی‌تردید پیش‌شرط دستیابی به این اهداف

عالی در افق چشم‌انداز ایران، داشتن درک و تصویری صحیح و واقع‌بینانه از وضعیت کنونی هر پژوهشگاه در حوزه‌های گوناگون در مقایسه با سایر پژوهشگاه‌های مشابه در ایران و جهان و ترسیم آینده‌ی مطلوب متصور برای پژوهشگاه مورد نظر است.

از این رو است که طی نمودن مسیر از جایگاه کنونی به جایگاه مطلوب آتی نیازمند، تدوین برنامه‌ای راهبردی و جامع دارد که بتوان به‌طور مستمر به سمت اهداف ترسیم شده حرکت نموده و میزان پیشرفت خود را رصد نماییم.

در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ایران، بایستی با رویکردی هدفمند، برنامه‌گرا و آینده‌نگر نسبت به تدوین اسناد راهبردی پژوهشگاه‌ها اقدام نمود.

این کتاب که شامل سه فصل اصلی تحلیل‌های راهبردی، تدوین چشم‌انداز، مأموریت و راهبردها و همچنین پیاده‌سازی راهبردی و ارزیابی است، با توجه به ویژگی‌های خاص مراکز پژوهشی و با استفاده از آخرین روش‌های به‌کار گرفته شده بین‌المللی در تدوین سند راهبردی مراکز پژوهشی تدوین و نگاشته شده است. فرآیند کلی طی شده در این تحقیق در نمودار صفحه بعد نشان داده شده است.



فرآیند پیشنهادی تدوین سند راهبردی پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی

بدیهی است که تدوین هر برنامه راهبردی در هر حوزه‌ای از اصول خاصی برخوردار است. اما این اصول و روش‌های مختلف را بایستی با توجه به ویژگی‌های پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی بومی‌سازی نمود. لذا مفاهیم به کار رفته در این کتاب عمدتاً استخراج شده از منابع مختلف در حوزه‌های گوناگون است که با توجه به شرایط پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی اصلاح و بومی‌سازی شده است.

در فصل اول به ارائه راهنمایی جهت بررسی محیط بیرونی و درونی پژوهشگاه‌ها پرداخته می‌شود.

در فصل دوم به بررسی راهکارهای تدوین مأموریت‌های مناسب جهت پژوهشگاه‌ها و همچنین تدوین راهبردها از طریق روش‌های بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) و تحلیل ارزیابی و توانمندی پرداخته می‌شود.

در نهایت در فصل سوم در راستای پیاده‌سازی این راهبردها به ارائه‌ی مدل کارت ارزیابی متوازن در پژوهشگاه‌ها و مراکز پژوهشی پرداخته می‌شود. همچنین جهت درک بهتر موضوعات، در هر یک از فصول نمونه‌ای (پژوهشگاه مواد و انرژی) مورد بررسی قرار گرفته است.

امید است مجموعه‌ی مطالب این کتاب بتواند یک راهنمای عملی مناسب برای تدوین برنامه راهبردی پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی کشور باشد و این مجموعه‌های دانش‌بنیان را به سمت موفقیت و دستیابی به اهداف عالی ترسیم شده در چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ رهنمود سازد.