

گزارش نیمه اول اجرای پروژه «تدوین برنامه» - یک‌ماهه نخست

آن چه انجام شده است

مؤسسه نجوم کبریا برای یافتن توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های خود به نحوی که بهترین فعالیت‌ها با بالاترین اولویت‌ها را در کمترین زمان ممکن به انجام برساند، اقدام به اجرای پروژه‌ای نموده است به نام «پروژه تدوین برنامه». این پروژه دو ماهه درصدد است تمامی ایده‌های متصور در قلمرو فعالیت مؤسسه را شناسایی نموده و خصوصیات آن‌ها را برآورد نماید و پس از ارزیابی و اولویت‌بندی، موارد منتخب را برای اجرا در یک دوره دو یا سه ساله تنظیم و برنامه‌ریزی نماید.

این پروژه از نیمه دوم آذرماه آغاز شد و در نخستین مراحل خود، پس از تشکیل جلسات کارشناسی با حضور تمامی کارشناسان مؤسسه به تنظیم «روش اجرای پروژه» (ضمیمه ۱) منتهی شد.

در این سند، ابتدا نخستین پرسش‌هایی که مؤسسه با آن‌ها مواجه است طرح گشته و یکی از روش‌های مرسوم در طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی معرفی شده است. در گام بعدی، گستره موضوعی فعالیت‌های مؤسسه در دو عرصه «تولیدی» و «خدماتی» به صورت اجمالی بیان گردیده و روش عملیاتی جمع‌آوری پیشنهادات و ارزیابی تا رسیدن به برنامه کاری مؤسسه بر اساس اولویت‌ها تبیین شده است.

پس از بررسی این سند در جلسات کارشناسی و حک و اصلاح آن، استفاده از روش مذکور آغاز شد و در روزهای نخست دی‌ماه، نخستین ویرایش سند «اصول و سیاست‌های راهبردی» (ضمیمه ۲) مؤسسه تدوین گشت. این سند که حاوی «چشم‌انداز»، «اهداف آرمانی»، «فرصت‌ها»، «تهدیدها»، «قوت‌ها»، «ضعف‌ها» و «راهبردها» می‌باشد، در جلسات کارشناسی مورد بررسی و اعمال نظر همکاران قرار گرفته و در نهایت به تصویب رسید.

در گام بعدی برای ورود به مرحله دریافت پیشنهادات کاری و جمع‌آوری ایده‌های پروژه‌های متصور، «گستره موضوعی فعالیت‌ها» (ضمیمه ۳) مستند به اساسنامه مؤسسه تنظیم گشت. موضوعات ذکر شده در این سند نیز پس از بررسی، نهایی‌سازی شده و به تصویب رسید.

فرم‌های مورد نیاز برای جمع‌آوری پیشنهادات، ارزیابی و برگزاری جلسات ایده‌یابی طراحی گشته و اکنون که یک ماه از اجرای پروژه گذشته است تعداد ۹ پروژه پیشنهادی جمع‌آوری شده است که حاوی ایده‌های همکاران مؤسسه می‌باشد.

آن چه در مسیر انجام است

در یک ماهه دوم پروژه، ایده‌ها و پیشنهادات کارشناسان خارج از مؤسسه از طریق برگزاری جلسات ایده‌یابی تهیه خواهد شد. تدابیری اندیشیده شده است که کارشناسان مذکور در محیطی کاملاً علمی بتوانند ایده‌های کاری خود را مطرح سازند. برای این منظور در سه هفته آینده، هر هفته دو یا سه کارشناس دعوت شده و به ارائه اطلاعات خود خواهد پرداخت.

در مرحله نهایی نیز، مطابق روش مصوب در اجرای پروژه، پس از غربال‌گری و ارزیابی، پروژه‌ها بر حسب اولویت در برنامه کاری مؤسسه قرار خواهند گرفت.

روش پیشنهادی برای تدوین برنامه مؤسسه نجوم کبریا - ۱۳۹۰/۹/۲۱

تعریف پروژه

مؤسسه نجوم کبریا با هدف اجرای پروژه‌های پژوهشی، کاربردی و خدماتی در موضوعات نجوم، ستاره‌شناسی، کیهان‌شناسی و سایر مقوله‌های مرتبط با این موضوعات تشکیل شده است. گستره فعالیت این مؤسسه به تفصیل در اساسنامه آن ذکر شده است.

اما آنچه اکنون پیش از ورود به فعالیت‌های اصلی مؤسسه مورد نیاز است، برنامه جامعی است که از یک سو بتواند هماهنگ‌کننده تمامی فعالیت‌های مؤسسه باشد و همکاری فعالان مرتبط را سامان‌دهی کند و از سوی دیگر، آینده پیش‌روی مؤسسه را ترسیم نماید، تا چراغ راهی باشد برای جلوگیری از انحراف فعالیت‌های آن از مسیر اصلی پیش‌بینی شده. از این رو، نخستین فعالیت پژوهشی مؤسسه نجوم کبریا به تدوین برنامه مؤسسه به صورت میان‌مدت (دو تا سه سال) در نظر گرفته شده است. تمامی همکاران مؤسسه خود را موظف می‌دانند، دانش، اطلاعات و تجارب خود را در تدوین یک برنامه منسجم و قدرتمند به کار گیرند.

این پیش‌نویس در صدد تعیین متد، الگو و روشی است که برای طراحی برنامه به کار گرفته خواهد شد. پس از بررسی و تصویب، سندی خواهد بود برای ساماندهی پروژه تدوین برنامه مؤسسه که برای مدت سه ماه در نظر گرفته شده است.

پرسش‌های نخستین

برای تدوین برنامه، با مسائلی مواجه می‌شویم، پرسش‌هایی که راهکار تدوین برنامه را در پاسخ آن‌ها بایستی جستجو نمود. هر نهادی برای تدوین برنامه خود ناگزیر از پاسخ دادن به این سؤالات است. این پرسش‌های نخستین به قرار ذیل می‌باشند:

۱. مؤسسين چه دورنمایی برای مؤسسه در نظر دارند؟
۲. اهداف تشکیل مؤسسه چیست؟
۳. مؤسسه با چه فرصت‌های اجتماعی برای دستیابی به اهداف خود روبه‌روست؟
۴. چه چالش‌های اجتماعی ممکن است دستیابی به اهداف را ناممکن یا دچار مشکل نماید؟
۵. قوت‌های این مؤسسه در نسبت با سایر مؤسسات در چیست؟
۶. چه ضعف‌های درونی ممکن است فعالیت مؤسسه را دشوار کند؟
۷. چه اصولی باید حاکم بر فعالیت مؤسسه باشد، تا تعادل فرصت‌ها و چالش‌های اجتماعی را برقرار نماید؟
۸. بر اساس چه قواعدی می‌توان از قوت‌های مؤسسه بهره بیشتری گرفت و ضعف‌ها را کاست؟
۹. مؤسسه در چه وسعتی فعالیت خواهد کرد؟
۱۰. چگونه می‌توان پروژه‌های مناسب در این گستره فعالیت را شناسایی، ارزیابی، گزینش و اولویت‌گذاری کرد؟
۱۱. ساختار سازمان مجری پروژه‌ها بر اساس چه روشی طراحی خواهد شد؟
۱۲. چند پروژه به صورت هم‌زمان در مؤسسه قابل انجام است و با چه ملاکی می‌توان این عدد را محاسبه کرد؟
۱۳. گزینش نیروی انسانی برای اجرای پروژه‌ها بر اساس چه شاخص‌هایی خواهد بود؟
۱۴. نحوه تعامل سازمان با نیروهای درگیر در پروژه‌ها چگونه باشد؟
۱۵. روش ارزیابی کیفی فرآیند اجرای پروژه‌ها و محصولات آن‌ها چیست؟

با نگاهی به پرسش‌های طرح شده می‌توان دریافت روش پیشنهادی برای تدوین برنامه مؤسسه، استفاده از ماتریس SWOT است. در این مدل برنامه‌ریزی، چهار گزینه «فرصت‌ها»، «چالش‌ها»، «قوت‌ها» و «ضعف‌ها» محور ارزیابی توان مؤسسه قرار گرفته و بر اساس آن اصول و قواعدی تدوین می‌شود که سند بالادستی و حاکم بر برنامه‌های مؤسسه خواهد بود.

فهرست عناوینی که در این ماتریس ثبت می‌شود، به نظر تمامی مؤسسين می‌رسد و دیدگاه‌های آنان را تأمین می‌کند، لذا اصول و قواعدی که از آن استخراج می‌شود، تا حدّ زیادی واقع‌بینانه بوده و نگرانی‌های همکاران از انحراف برنامه از اهداف و دوری آن از واقعیت‌های عینی را برطرف می‌نماید.

چشم‌انداز، اهداف آرمانی و سیاست‌های کلی

چشم‌انداز، پرسپکتیو، یا View نگاهی است که مؤسسين به آینده طلایی مؤسسه خود دارند. مطلوب‌ترین چیزی که آرزوی دستیابی به آن را دارند. چشم‌انداز اصلاً و ابداً نیازی نیست که دست‌یافتنی باشد. چشم‌انداز تنها قرار است همگرایی و همدلی مؤسسين را در آرزوها و آرمان‌ها نشان دهد. از این رو، در دو یا سه خط می‌توان این آرزوها را توصیف کرد.

برای دستیابی به آرزوها و آرمان‌های طرح شده در چشم‌انداز، اهدافی باید تأمین شود. این اهداف تا حدّی تفصیلی‌تر به آینده مؤسسه چشم می‌دوزند و آن را تا حدّی به واقعیت نزدیک می‌نمایند. این اهداف می‌تواند مسیری پلکانی برای حرکت به سوی چشم‌انداز ترسیم کند.

پس از این دو مرحله، نوبت به تبیین فضای جامعه می‌رسد؛ چه فرصت‌هایی در جامعه وجود دارد که قابل بهره‌گیری است و چه چالش‌هایی فراروی مؤسسات این‌چنینی وجود دارد. گزاره‌هایی در این دو دسته ثبت می‌شود که جاذبه و دافعه جامعه را نسبت به مؤسسه نشان می‌دهد.

گام بعدی بیان قوت‌ها و ضعف‌های مؤسسه است. توانمندی‌های درونی مؤسسه و ناتوانی‌های آن. این دو دسته از گزاره‌ها، تبیین‌کننده ویژگی‌های مؤسسه نسبت به ساختارهای مشابه در جامعه است. از این رو، منزلت و جایگاه مؤسسه در جامعه را تعیین می‌نماید. این دو دسته از گزاره‌ها در نسبت با دو دسته گزاره قبلی، فضای واقعی حضور اجتماعی مؤسسه را نشان می‌دهد.

اکنون و پس از جمع‌آوری این گزاره‌ها که باید تا حدّ امکان واقعی و دور از خیال‌پردازی باشد، نوبت به تنظیم سیاست‌های کلی می‌رسد. سیاست‌های کلی، اصول و قواعدی است که باید محور فعالیت مؤسسه قرار بگیرد، تا بتواند بین واقعیت‌های موجود تبیین‌شده در چهار دسته گزاره واقع‌نما و اهداف آرمانی که صرفاً بر اساس چشم‌انداز و خواسته‌ها و مطلوبیت‌های مؤسسين بوده است نسبتی منطقی برقرار نماید. به نحوی که مرکز ثقلی بین این دو سوی اهرم نشانه‌گذاری کند، تا آن را به تعادل برساند.

این اصول و قواعد بیان خواهد کرد چگونه باید از فرصت‌ها و قوت‌ها برای روبه‌رو شدن با چالش‌ها و ضعف‌ها استفاده کرد، تا دستیابی به اهداف آرمانی تا حدّ امکان میسر شود. سیاست‌های کلی حاکم بر برنامه‌ریزی خواهد بود و تمامی برنامه‌ها بر اساس آن هماهنگ خواهند شد.

گاهی از سیاست‌های کلی به «خط مشی» یا «بیانیه مأموریت» نیز تعبیر می‌شود. به نظر می‌رسد تفاوت جدی میان این تعبیر وجود نداشته باشد، چرا که همه درصدد نظم‌دهی به برنامه‌ها و ایجاد همفکری در همکاران می‌باشند.

پس از دستیابی به آسناد بالادستی برنامه‌ریزی که شامل چشم‌انداز، اهداف آرمانی و سیاست‌های کلی است، نوبت به مرحله برنامه‌ریزی می‌رسد.

برای دستیابی به موضوعات برنامه، مؤسسين در نظر دارند از روش پیمایشی استفاده نمایند. در این شیوه، موضوعات برنامه‌ها، یعنی فعالیت‌هایی که باید توسط سازمان مؤسسه به انجام رسیده و در برنامه گنجانده شود، از طریق استحصا به دست می‌آید؛ روش‌هایی مانند مصاحبه و تکمیل پرسشنامه و کاربرگ‌های پیشنهادات.

گستره موضوعی

اما برای تنظیم پرسش‌های مصاحبه یا پرسش‌نامه و تدوین کاربرگ‌ها، ابتدا باید گستره موضوعی فعالیت‌های مؤسسه تنظیم شود. در این مرحله، موضوعات ذکر شده در اساسنامه مؤسسه به صورت تفصیلی و ریز بیان می‌شود و در صورت امکان، اولویت‌گذاری میان موضوعات نیز صورت می‌پذیرد.

این فهرست بیانگر تمامی موضوعاتی خواهد بود که مؤسسه تمایل دارد در راستای دستیابی به اهداف آرمانی خود در آن‌ها فعالیت نماید. لذا هر پیشنهادی در این زمینه‌ها را برای ارزیابی خواهد پذیرفت.

این موضوعات فعالیت در یک نگاه کلان به دو گروه «تولیدی» و «خدماتی» قابل تقسیم هستند. فعالیت‌های تولیدی می‌تواند شامل موارد ذیل شوند:

1. تولیدات نظری (تولید دانش و محصولات پژوهشی؛ دانشگاهی، نجوم اسلامی یا بین‌رشته‌ای)
2. تولید اطلاعات (جمع‌آوری داده‌ها در قالب: کتاب، سالنامه، نشریه، خبر، گزارش و آمار)
3. تولید سخت‌افزار (طراحی یا ساخت دستگاه‌های ویژه برای استفاده تخصصی یا عرضه عمومی)
4. تولید نرم‌افزار (سایت‌های اینترنتی، بانک‌های اطلاعاتی، مالتی‌مدیا، نرم‌افزارهای Desktop)

فعالیت‌های خدماتی نیز در دو گروه «تخصصی» و «عمومی» قابل تقسیم خواهد بود که هر کدام نیز به نوبه خود می‌تواند برای دو مخاطب «داخلی» یا «خارجی» خدمات ارائه نماید.

فعالیت‌های تخصصی مانند: استانداردسازی، تأیید و ارزیابی پروژه‌های ملی یا پژوهشی خاص، کارشناسی در تجهیز نجومی دانشگاه‌ها یا مؤسسات پژوهشی، معرفی نیروی انسانی متخصص برای نهادهای متقاضی، آموزش‌های خاص و بسیاری فعالیت‌های مشابه که مخاطب تخصصی دارند.

فعالیت‌های عمومی نیز می‌تواند شامل ارائه خدمات به جامعه مخاطبین عام شود. ارائه اطلاعات عمومی، اوقات شرعی‌های تدقیق‌شده، پاسخ به پرسش‌های مرتبط به وظایف مؤسسه، ارتباط با آموزش و پرورش و مدارس و هر گونه برگزاری دوره‌های آموزش عمومی، ایجاد برنامه‌های رسانه‌ای، شرکت در مصاحبه‌ها یا برگزاری همایش‌های عمومی و عام‌المنفعه و فعالیت‌های دیگری که مخاطب عمومی داشته باشند.

تمامی این قالب‌های فعالیت و مخاطبین آن‌ها می‌تواند گستره فعالیت مؤسسه را ترسیم نماید. هنگامی که موضوعات علمی مرتبط با تخصص مؤسسه نیز فهرست شده و با این قالب‌ها ترکیب شود، گستره وسیعی پیش‌روی می‌نهد از موضوعاتی که می‌توان در آن به طراحی و اجرای پروژه‌ها دست زد.

تدوین این گستره موضوعی برای آغاز تحقیقات پیمایشی مورد نیاز است.

تجميع پيشنهادات

پس از تدوين گستره موضوعي، فهرستي از افراد مرتبط تهيه مي‌شود که مي‌توانند براي پيمائش مورد استفاده قرار گيرند. پرسش‌هايي فراهم مي‌شود و به دو روش مصاحبه و پرسشنامه به منتخبين ارائه مي‌شود. روش اول در مواردی کاربرد دارد که شأنيت مخاطب و مقام علمي او استفاده از پرسشنامه را برنمي‌تابد.

بدون هيچ پيش‌پردازشي، تمامي پيشنهادات بايد جمع‌آوری شده، کدگذاری شده و بايگاني گردند. در اين مرحله هيچ احتمالي نبايد حذف يا نادیده انگاشته شود.

غربال پيشنهادات

پيشنهادات در نخستين مرحله بررسي، بايد غربال شوند. بر اساس گستره موضوعي تدوين‌شده، احتمال دارد بعضي از پيشنهادات کاملاً خارج از موضوع بوده و نياز به ارزيابي نداشته باشند. اين موارد با يك نظر کلی توسط يك کارشناس آشنا با گستره موضوعي از پروسه تدوين برنامه حذف خواهند شد.

ارزيابي پروژه‌هاي پيشنهادي

پروژه‌هاي باقي‌مانده، يعني پروژه‌هاي داخل در گستره موضوعي، بين کارشناسان مؤسسه تقسيم شده و به روش «چند ارزيابي مستقل» بررسي و ارزش‌گذاري خواهند شد.

در اين روش، هر پروژه پيشنهادي بين تمامي ارزيابان تقسيم شده و هر ارزياب، بدون اطلاع از ديدگاه ارزياب ديگر، نظر کارشناسي خود را درباره مطلوبيت پروژه و سازگاري آن با سياست‌هاي کلی مؤسسه ثبت و اعلام مي‌نمايد و عددي را نيز به عنوان ارزش کمی پروژه طرح مي‌نمايد.

در اين ارزيابي از شيوه «گزینشی بسته» استفاده خواهد شد. به اين معنا که ارزياب ناگزير از انتخاب يك يا چند گزینه بوده و بايستي نظر خود را کاملاً با فرمت در نظر گرفته شده ارائه نمايد. بدین ترتیب مقایسه و سنجش ارزيابي‌ها آسان خواهد بود.

انتخاب و اولويت‌گذاري پروژه‌ها

نتايج تمامي ارزيابي‌ها هنگامی که تجميع شود، بيانگر ارزش هر پيشنهاد خواهد بود. در مواردی که ارزيابي‌ها فاصله زيادتر از حد معمول با يکديگر داشته باشند، جلسات کارشناسي با حضور دو ارزياب و ميانجی‌گری کارشناس سوم برگزار مي‌شود، تا دلايل اختلاف ارزيابي روشن شده و ديدگاه دو ارزياب در بحث و بررسي به يکديگر نزديک شود.

در نهايت آنچه از جمع‌بندی ارزيابي‌ها به دست مي‌آيد، براي اولويت‌گذاري ميان پروژه‌ها استفاده خواهد شد. اولويت‌ها در مرحله برنامه‌ريزي نهايي، مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

پاره‌ای از پروژه‌ها پس از مرحله ارزيابي، به دليل عدم کسب امتياز حداقلی حذف خواهند شد و از گردونه فعاليت‌هاي تدوين برنامه و مؤسسه خارج خواهند شد.

تنظيم و طراحي کاربرگ ارزيابي و پرسش‌ها و گزینه‌هاي آن بايد به نحوی باشد که از يك سو سازگاري پيشنهادات با سياست‌هاي کلی را روشن نمايد و از سوی ديگر عملياتي و اجرايي بودن پروژه در واقعيت را به شيوه‌ای قابل اعتماد محک بزند.

ممکن است طراح پروژه اولیه و پیشنهاددهنده دقت کافی در تعیین زمان و هزینه پروژه نداشته باشد. از این رو، الزامی است که پیش از تدوین برنامه نهایی، یکبار دیگر تمامی پروژه‌های انتخاب‌شده در مرحله ارزیابی دوباره مورد بررسی کارشناسی قرار گیرد. در این مرحله اگر نیاز باشد، می‌توان دوباره از مصاحبه و گفتگو با پیشنهاددهنده نیز استفاده کرد.

برای محاسبه هزینه، لازم است نیروها و تخصص‌های مورد نیاز، همچنین ابزارها، فن‌آوری‌ها و دانش‌های مورد نیاز نیز معین شود. همچنین منابع مکتوب یا الکترونیکی لازم برای اجرای پروژه. زمان و هزینه تعیین‌شده در این مرحله باید تا حد امکان نزدیک به واقعیت باشد.

تنظیم طرح اجمالی پروژه‌ها

پس از بازمحاسبه زمان و هزینه پروژه و روشن شدن ملزومات آن، یک طرح اجرایی به صورت اجمالی برای هر پروژه تدوین می‌شود. این طرح تنها درصدد خواهد بود ضرورت پروژه، هدف آن، ملزومات و هزینه و زمان را به صورتی خلاصه بیان نماید.

این طرح نباید راجع به روش اجرای پروژه یا برنامه اجرایی آن به صورت تفصیلی اطلاعاتی ارائه دهد. زیرا از این طرح اجمالی، فقط برای یافتن مشتری، به عنوان پیش‌طرح استفاده خواهد شد.

مذاکره اولیه با نهادهای ذی‌نفع احتمالی

بخشی از مؤسسين که ارتباط مطلوبی با افراد یا نهادهای فعال سرمایه‌گذار دارند، طرح‌های اجمالی پیشنهادی را به آزمون مشتری‌یابی می‌گذارند، تا اجمالاً روشن شود احتمال جذب سرمایه لازم از چه طریقی ممکن است.

در این مرحله قرار نیست پروژه‌ای نهایی شده و به مرحله قرارداد برسد. تنها مَحکمی است که در مرحله برنامه‌ریزی بتوان تمرکز بیشتری بر پروژه‌های پُرمشتری داشت.

دوره زمانی این آزمون مشتری‌یابی باید بسیار کوتاه باشد. زیرا نتایج تخمینی آن باید به سرعت به مسیر برنامه‌ریزی بازگردد، تا در برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گیرد.

تنظیم برنامه میان‌مدت (دو تا سه سال)

هنگامی که تمامی مستندات لازم فراهم شد، مستنداتی شامل:

۱. چشم‌انداز
۲. اهداف آرمانی
۳. سیاست‌های کلی
۴. پروژه‌های پیشنهادی ارزیابی‌شده
۵. هزینه و زمان مورد نیاز پروژه‌ها
۶. فهرست مشتریان احتمالی پروژه‌ها
۷. اولویت‌های پروژه‌های پیشنهادی

می‌توان وارد مرحله برنامه‌ریزی شد. در این مرحله باید تمامی پروژه‌ها بر اساس اولویت در یک چارت زمانی (تقویم) قرار گیرد.



توالی و توازی پروژه‌ها نیز در این مرحله تعیین خواهد شد. این‌که چه پروژه‌هایی به صورت هم‌زمان قابل انجام هستند، با تعیین شیفت‌های زمانی بین آن‌ها، به گونه‌ای که تخصیص نیروها و امکانات مؤسسه میان پروژه‌ها میسر باشد. این اطلاعات می‌تواند در یک نمودار گانت قرار گیرد و بیانگر فعالیت‌های مؤسسه در دو تا سه سال آینده باشند.

پیشنهاد اولیه برنامه، پس از بحث و بررسی، نهایی شده و به عنوان برنامه کاری اصلی مؤسسه در دستور کار قرار خواهد گرفت.

طراحی ساختارهای اجرایی

مرحله بعد از برنامه‌ریزی تعیین شیوه اجرای پروژه‌ها و ساختار مدیریتی آن‌هاست. یعنی طراحی سازمانی مجموعه‌ای که باید بر اجرای پروژه‌ها نظارت داشته باشد و ساختار اجرایی تیم‌هایی که پیاده‌سازی پروژه را بر عهده دارند. البته این مطلب مستقل از برنامه‌ریزی بوده و مربوط به طراحی سازمان می‌شود، اما با توجه به این‌که در تدوین برنامه تا حدی تأثیرگذار است به چند نکته باید اشاره شود.

به نظر می‌رسد، سیاست مؤسسان بر این قرار گرفته که دخالت مستقیم مؤسسه در پروژه‌ها را کاهش داده و همه فعالیت‌های داخل پروژه و هماهنگی نیروها و اعضای تیم را به یک مدیر پروژه واگذار نمایند.

در این صورت، هر تیم باید علاوه بر مدیر تیم، شامل یک مدیر برنامه باشد، کسی که بتواند با یک نرم‌افزار مدیریت پروژه فعالیت‌های اجرایی را زمان‌بندی کرده و کنترل نماید. یک مدیر مالی و حسابرسی نیز مورد نیاز خواهد بود، تا تمامی حساب‌های دریافتی و پرداختی را مدیریت نماید.

مؤسسه سرمایه و امکانات لازم را در اختیار مدیر پروژه قرار می‌دهد و محصولات مورد توافق را در زمان‌های تعیین شده مطالبه می‌کند. پس مؤسسه به نوبه خود نیاز به کارشناسانی دارد که در هر مرحله، محصول دریافتی را کنترل و ارزیابی نمایند. مدیر برنامه‌ای نیز در مؤسسه نیاز است، تا زمان‌بندی تمام پروژه‌ها را تحت نظارت خود داشته باشد.



اصول و سیاست‌های راهبردی مؤسسه کبریا - نسخه سوم - ۱۳۹۰/۱۰/۸

چشم‌انداز

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان به حقانیت نظام جمهوری اسلامی، مؤسسه غیرتجاری و غیرسیاسی نجوم کبریانگار در افق ۱۴۰۰ هجری شمسی، معتبرترین، مؤثرترین و توانمندترین نهاد علمی - کاربردی نجومی کشور در فعالیت‌های ذیل است:

۱. بررسی، تحلیل و استخراج داده‌های گاهشماری
۲. نظریه‌پردازی نجومی بر اساس منابع دینی
۳. نظریه‌پردازی در تمامی موضوعات مرتبط با نجوم
۴. تولید ثروت از ایده‌های نجومی
۵. اجرا، نظارت و ارزیابی دقیق پروژه‌های نجومی
۶. ساماندهی منجمین و تمامی مراکز فعال در عرصه‌های مرتبط با نجوم
۷. استانداردسازی طرح‌ها و برنامه‌های نجومی
۸. تولید، کنترل و دقت‌یابی سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای نجومی
۹. تأسیس دانشگاه نجومی و تربیت دانشجو در گرایش‌های زیرمجموعه نجوم
۱۰. تدوین و انتشار مقالات، کتب و نشریات نجومی

اهداف آرمانی

مؤسسه نجوم کبریانگار در راستای دستیابی به جهت ترسیم شده در چشم‌انداز خود، هدف‌های بلندمدتی را مد نظر دارد که به شرح ذیل می‌باشند:

۱. ایجاد اعتماد عمومی در جامعه علمی کشور نسبت به دقت علمی به کار رفته در تمامی فعالیت‌های پژوهشی و کاربردی مؤسسه، به گونه‌ای که آثار، محصولات و تولیدات مؤسسه اعتبار علمی کافی در میان متخصصین داشته باشد و مورد تردید واقع نگردد. این هدف با اجرای دقیق چند پروژه علمی تخصصی و ارائه گزارشات و نتایج آن به مراکز تخصصی حاصل خواهد شد.
۲. شهرت علمی در میان عموم مردم که با اطمینان خاطر و ایمان به صحت نتایج علمی مؤسسه، آثار و دستاوردهای پژوهشی آن را تهیه نموده و از آن‌ها بدون نگرانی استفاده نمایند. برای این منظور باید در یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، اطلاعات و آمار دقیق و صحیح نجومی و تقویمی در اختیار جامعه قرار گیرد.
۳. جذب قوی‌ترین دانشمندان نجومی کشور و فعالان عرصه‌های مرتبط با نجوم در هیئت‌های علمی - پژوهشی مؤسسه و ایجاد فضایی کارآمد برای بهره‌گیری جامعه علمی کشور از دستاوردهای پژوهشی این اندیشمندان. در صورتی که امکانات و مقدرات لازم جهت تحقیق و پژوهش با حفظ شأن علمی، به دور از موضع‌گیری‌های غیرعلمی برای این افراد فراهم شود، از همکاری استقبال خواهند کرد.
۴. تولید استاندارد برای کنترل کیفیت، کنترل روش و فرآیند و کنترل محصولات پژوهشی، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، داده‌ها و آمارهای تولیدی مؤسسات و نهادها در موضوعات مرتبط با نجوم، به نحوی که مورد پذیرش متخصصین قرار گیرد و به عنوان فصل‌الخطاب در ارزیابی‌ها محسوب شود.

۵. همکاری علمی با تمامی مراکز و نهادهای دولتی، غیردولتی و غیرانتفاعی، در داخل و خارج کشور، در پژوهش‌های مرتبط با نجوم که مستلزم ثبات در تصمیم‌گیری‌ها و قدرت در برنامه‌ریزی مؤسسه و دقت‌های علمی و صداقت مدیران و کارشناسان است.
۶. لازمه دستیابی به چشم‌انداز مطلوب مؤسسه، تأسیس بزرگ‌ترین بانک اطلاعات نجوم در کشور است؛ بانکی که شامل حداکثر منابع علمی مرتبط با موضوعات نجوم از سراسر جهان باشد، از قبیل: کتاب، نشریه، مقاله، پایان‌نامه، نرم‌افزار و اطلاعات و آمار از مراکز نجومی و فعالان این عرصه. چنین بانک اطلاعاتی می‌تواند زمینه دستیابی به بسیاری از آرمان‌های ذکر شده را فراهم نماید.
۷. انجام فعالیت‌های علمی و پژوهشی در زمینه نجوم و موضوعات مرتبط در راستای چشم‌انداز مؤسسه که موجب تولید دانش و ثروت در کشور می‌شود.
۸. انجام فعالیت‌های آموزشی و ترویجی در زمینه نجوم به عنوان قطب مهمی در پشتیبانی پروژه‌های علمی و پژوهشی.
۹. ایجاد و سازوکارهایی برای ارزیابی طرح‌ها، آثار و تولیدات نجومی در سطح کشور بر اساس استانداردهای معتبر، با تشکیل کمیته‌های تخصصی در موضوعات مرتبط با نجوم. از جمله وظایفی که این کمیته‌ها بر عهده دارند ارزیابی کتاب‌ها، مقالات، نرم‌افزارها، ابزارها و طرح‌نامه و انتشار نشریاتی برای ارائه نتایج ارزیابی‌های فوق است.
۱۰. حمایت علمی، مادی و معنوی از طرح‌ها، آثار پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و نوآوری‌ها در زمینه نجوم و موضوعات مرتبط.
۱۱. ایجاد زمینه‌ها و بسترهای مناسب تجاری‌سازی و بهره‌برداری اقتصادی از طرح‌های پژوهشی نجومی و جذب سرمایه و اقناع سرمایه‌گذاران برای ایجاد فرصت‌های اقتصادی عملیاتی شدن طرح‌های نجومی.

محیط بیرونی؛ فرصت‌ها

۱. پیشرفته نبودن نهادهای نجومی کشور
۲. بکر بودن بسیاری از موضوعات نجومی و عدم فعالیت قبلی هیچ نهادی در این زمینه‌ها
۳. ساخت رصدخانه ملی
۴. عدم وجود مرکز نجومی قدرتمندی که بین رشته‌ای عمل نماید (حوزوی و دانشگاهی)
۵. گرایش روزافزون اقشار مختلف جامعه به نجوم
۶. اهمیت تقویم قمری در کشور که نیاز به علم نجوم را افزایش می‌دهد
۷. تعلق خاطر جامعه به میراث و تمدن غنی علمی و معنوی در عرصه نجوم

محیط بیرونی؛ تهدیدها

۱. دشواری ارتباط با اندیشمندان، به دلیل بی‌اعتمادی حاصل از همکاری با سایر نهادهای پژوهشی
۲. تحریم‌های خارجی، مانعی برای دستیابی به فن‌آوری‌های نوین و منابع علمی خارجی
۳. تغییرات قوانین و مصوبات پژوهشی کشور
۴. تغییر روندهای مالی و اداری دولتی و عدم ثبات در برنامه‌های اقتصادی کشور
۵. اندک بودن تعداد نخبگان و دانشمندان نجومی کشور
۶. عدم تمایل به سرمایه‌گذاری در موضوعات پژوهشی از سوی سرمایه‌داران، به دلیل عدم ثبات اقتصادی جامعه و ضعف قوانین حامی حقوق معنوی (کپی‌رایت)

محیط درونی؛ قوت‌ها

۱. بهره‌مندی از کارشناسان دانشگاهی و حوزوی
۲. نزدیک بودن به بهترین منطقه رصدی کشور
۳. ارتباط قوی اعضای مؤسسه با نهادهای علمی کشور و اندیشمندان عرصه نجوم
۴. اعتبار علمی اعضای مؤسسه در جامعه علمی
۵. اعتماد اعضای مؤسسه به یکدیگر و عزم بر فعالیت جمعی و گروهی
۶. دسترسی اعضای مؤسسه به منابع سرمایه‌گذاری و قدرت بر تأمین نیازهای مالی در کوتاه‌مدت
۷. دانش و تجربه اعضای مؤسسه در پژوهش‌های مرتبط با موضوعات نجوم
۸. وجود نیروهای انسانی توانمند در زمینه‌های بین‌رشته‌ای

محیط درونی؛ ضعف‌ها

۱. تازه‌تأسیس بودن مؤسسه، فاصله تا سودآوری و وابستگی مالی به منابع دیگر
۲. پاره‌وقت بودن حضور اکثر اعضای مؤسسه
۳. کمبود نیروی انسانی متخصص در مؤسسه
۴. عدم همگرایی کامل فکری و اجرایی نیروهای انسانی درون مؤسسه

ماتریس SWOT

تهدیدات	فرصت‌ها	
راهبردهای انطباقی اگر چه توانایی اقدام وجود دارد، ولی آماده نبودن شرایط اجتماعی لزوم احتیاط را مطرح می‌کند. باید با ملاحظات بسیار زیاد این راهبردها را عملی کرد.	راهبردهای تهاجمی با توجه به توانایی مؤسسه برای اقدام در موضوعی که فرصت اجتماعی آن وجود دارد، باید این راهبردها در اولویت اول اقدام قرار گیرند.	قوت‌ها
راهبردهای دفاعی مؤسسه توانایی انجام این نوع پروژه‌ها را ندارد. از سوی دیگر جامعه نیز ظرفیت پذیرش این نوع فعالیت‌ها را در اختیار نمی‌گذارد. در این موارد کاملاً باید عقب‌نشینی کرد و اقدام ننمود. این راهبردها برای حفظ مؤسسه طرح می‌شوند.	راهبردهای اقتضایی فضای مناسبی در جامعه برای فعالیت وجود دارد، ولی مؤسسه توانایی انجام آن کار را ندارد. باید تا می‌تواند توانمندی کسب کند و در حدّ توان از آن فرصت بهره‌برداری نماید. این راهبردها دومین اولویت‌های اجرایی مؤسسه هستند.	ضعف‌ها

راهبردهای تهاجمی

۱. تقویت امکانات، تجهیزات و ابزارهای پژوهشی و اجرایی مؤسسه و تأمین سرمایه فعالیت‌های پژوهشی برای جذب کارشناسان نجوم با استفاده از فرصت پیشرفته نبودن نهادهای نجومی کشور (۱-۶)
۲. طراحی و اجرای پروژه‌های بین‌رشته‌ای با استفاده از نیروهای مؤسسه و ناتوانی سایر نهادهای نجومی کشور برای فعالیت در این زمینه‌ها (۴-۸)

۳. اولویت دادن به پروژه‌هایی که تا کنون هیچ نهادی به آن‌ها نپرداخته در موضوعاتی که کارشناسان مؤسسه در آن‌ها توانمند هستند. (۲-۷)
۴. اهتمام به پروژه‌هایی که نیاز به استفاده از رصدخانه قوی دارند، یا خدماتی که پیرامون رصدخانه ملی می‌توان ارائه کرد (۳-۲)
۵. استفاده از فرصت علاقه‌مندی اقشار مختلف جامعه به علم نجوم، برای انجام پروژه‌های درآمدزا با وسعت زیاد و عمومی با بهره‌گیری از اعتبار مؤسسه و به‌کارگیری کارشناسان مطرح در جامعه (۵و۷-۴و۳)
۶. ساماندهی پروژه‌های مرتبط با گاهشماری قمری و اوقات شرعی، با توجه به نیاز جامعه (۶و۷-۶)

راهبردهای اقتضایی

۱. پروژه‌هایی که سودآوری کم‌تری دارند و به همین دلیل سرمایه‌گذار به سختی پیدا می‌شود، ولی نوآوری در آن بسیار زیاد است. (۲-۱)
۲. موضوعات بکر، قابل سرمایه‌گذاری و مورد علاقه جامعه، ولی نیاز به کار تمام‌وقت اعضای مؤسسه دارد. (۲و۵و۸-۲)
۳. قبول هر پروژه و اجرای پروژه‌های هم‌زمان، بیش از تعداد اعضای مؤسسه، هنگامی که سرمایه و موضوع پروژه کاملاً در اختیار است. (۲و۴و۳-۳)

راهبردهای انطباقی

۱. تلاش برای ارتباط با اندیشمندان نجوم کشور و جلب اعتماد آنان، با تعریف پروژه‌هایی مبتنی بر استفاده از اعتبار علمی اعضای مؤسسه، ارتباط قوی با نهادهای علمی کشور، قدرت بر جذب سرمایه و نزدیک بودن به بهترین منطقه رصدی کشور (۱-۱و۲و۳و۴و۶)
۲. تعریف پروژه‌هایی برای دستیابی به منابع علمی خارج کشور به وسیله ارتباط با کارشناسان و نهادهای علمی به عنوان ملزومات اجرای پروژه (۲و۳-۱و۳)
۳. ایجاد تمایل در سرمایه‌داران برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که می‌توانند سودآور باشند، با استفاده از توان اندیشمندان و مراکز علمی نجومی کشور (۶-۳)
۴. تعریف پروژه‌هایی برای ایجاد فرصت از طریق تغییر شرایط اجتماعی، رفع موانع و بسترسازی پروژه‌های مهم‌تر (۶و۷-۶)

راهبردهای دفاعی

۱. مراقبت از تغییرات قوانین و مصوبات پژوهشی و دقت در روندهای مالی و اداری، با توجه به تازه‌تأسیس بودن مؤسسه (۳و۴-۱)
۲. پرهیز از ایجاد چالش در ارتباط با نخبگان، دانشمندان و مراکز نجومی، با توجه به تعداد اندک آنان و کمبود نیروی متخصص در مؤسسه (۵-۳)

بر اساس راهبردهای فوق، پروژه‌های پیشنهادی مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.



گستره موضوعی فعالیت‌های مؤسسه کبریا - نسخه دوم - ۱۳۹۰/۱۰/۸

مؤسسه کبریا در پروژه تدوین برنامه سالانه خود تنها پیشنهاداتی را می‌پذیرد که در قالب موضوعات و فعالیت‌های ذیل باشد:

موضوعات

۱. اخترشناسی
۲. نجوم کروی
۳. اخترفیزیک
۴. کیهان‌شناسی
۵. نجوم بین‌رشته‌ای
۶. رصد حرفه‌ای

فعالیت‌ها

۱. تولیدی
 - ۱.۱. نظری
 - ۱.۱.۱. تولید دانش و محصولات پژوهشی
 - ۱.۱.۲. تولید دانش و محصولات دانشگاهی
 - ۱.۱.۳. تولید دانش و محصولات نجوم اسلامی
 - ۱.۱.۴. تولید دانش و محصولات بین‌رشته‌ای
 - ۱.۱.۵. آینده‌پژوهی در شاخه‌های مختلف نجوم و هوافضا
 - ۱.۱.۶. تعریف راهبردهای اخترشناسی و هوافضا
 - ۱.۱.۷. تنظیم و تدوین سندهای راهبردی در دانش‌های نوین
 - ۱.۲. اطلاعات
 - ۱.۲.۱. جمع‌آوری داده‌ها در قالب کتاب
 - ۱.۲.۲. جمع‌آوری داده‌ها در قالب سالنامه
 - ۱.۲.۳. جمع‌آوری داده‌ها در قالب نشریه
 - ۱.۲.۴. جمع‌آوری داده‌ها در قالب اخبار، گزارش و آمار
 - ۱.۳. سخت‌افزار
 - ۱.۳.۱. طراحی دستگاه‌های ویژه برای استفاده تخصصی یا عرضه عمومی
 - ۱.۳.۲. ساخت دستگاه‌های ویژه برای استفاده تخصصی یا عرضه عمومی
 - ۱.۳.۳. مشاوره، مطالعه، مکان‌یابی و احداث رصدخانه و پارک‌های اخترشناسی و نجوم
 - ۱.۴. نرم‌افزار
 - ۱.۴.۱. سایت‌های اینترنتی
 - ۱.۴.۲. بانک‌های اطلاعاتی
 - ۱.۴.۳. مالی‌مدیا و چند رسانه
 - ۱.۴.۴. نرم‌افزارهای تحت ویندوز (Desktop)



۲. خدماتی

- ۲،۱. مخاطب تخصصی (داخل کشور و خارج کشور)
 - ۲،۱،۱. استانداردسازی پروژه‌های پژوهشی خاص
 - ۲،۱،۲. ارزیابی و تأیید پروژه‌های پژوهشی خاص
 - ۲،۱،۳. کارشناسی در تجهیز نجومی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی
 - ۲،۱،۴. تهیه و تأمین تجهیزات و فن‌آوری‌های نوین در شاخه‌های گوناگون نجوم و هوافضا
 - ۲،۱،۵. تأمین نیروی انسانی ماهر برای نهادهای متقاضی
 - ۲،۱،۶. آموزش‌های خاص
 - ۲،۱،۷. برگزاری همایش‌ها و سمینارهای حرفه‌ای
 - ۲،۱،۸. ارائه کلیه خدمات حرفه‌ای شرکت در همایش‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارهای داخلی و خارجی
 - ۲،۱،۹. خدمات مرتبط با دستگاه‌های اجرایی، انجمن‌ها و مراکز
 - ۲،۱،۱۰. کلیه خدمات رصد حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای پدیده‌های نجومی
 - ۲،۱،۱۱. سرمایه‌گذاری یا مشارکت با اشخاص حقیقی و حقوقی در پژوهش و اجرای طرح‌های نجومی
 - ۲،۱،۱۲. اخذ کمک و تسهیلات از بانک‌ها، مؤسسات اعتباری داخلی و خارجی
 - ۲،۱،۱۳. اخذ نمایندگی از شرکت‌های داخلی و خارجی در ارتباط با موضوعات فعالیت مؤسسه
 - ۲،۱،۱۴. تأسیس شخصیت‌های حقوقی مستقل جهت اجرایی شدن اهداف مؤسسه
- ۲،۲. مخاطب عمومی
 - ۲،۲،۱. ارائه اطلاعات عمومی نجوم
 - ۲،۲،۲. اوقات شرعی دقیق
 - ۲،۲،۳. پاسخ به پرسش‌های مرتبط به وظایف مؤسسه
 - ۲،۲،۴. ایجاد برنامه‌های رسانه‌ای
 - ۲،۲،۵. شرکت در مصاحبه‌ها

