



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه ملی مهندسی عمران و محیط زیست

سند راهبردی پژوهشگاه سونخ طبیعی

فهرست

۱.....	مقدمه.....
۲.....	فرایند تدوین سند راهبردی.....
۳.....	ارکان جهت ساز.....
۴.....	چشم انداز.....
۴.....	مأموریت.....
۵.....	اسناد بالادستی.....
۵.....	بیانیه تغییر استراتژیک.....
۷.....	ارزش های محوری.....
۸.....	اهداف کلان.....
۸.....	ذی نفعان.....
۹.....	استراتژی ها.....
۱۱.....	جهت گیری های استراتژیک.....
۱۲.....	نقشه استراتژی.....
۱۴.....	پایش عملیاتی استراتژی ها.....
۱۴.....	اهداف استراتژیک و سنجه های وجه ذی نفعان.....
۱۵.....	اهداف استراتژیک و سنجه های وجه فعالیت ها.....
۱۶.....	اهداف استراتژیک و سنجه های وجه ظرفیت های سازمانی.....

مقدمه

به دنبال وقوع زلزله فاجعه بار استان های گیلان و زنجان در سال ۱۳۶۹، دفتر طرح بسیج توان فنی کشور برای بازسازی مناطق زلزله زده با مشارکت دفتر عمران سازمان ملل متحد و دفتر اسکان بشر سازمان ملل متحد تحت نظر بنیاد مسکن انقلاب اسلامی تأسیس گردید.



در سال ۱۳۷۲ با پایان مأموریت وام بانک جهانی و تصویب اساسنامه جدید، مرکز مطالعات مقابله با سوانح طبیعی ایران شکل گرفت که تا سال ۱۳۷۷ به همین ترتیب به فعالیت خود ادامه داد.

در سال ۱۳۷۷ این مرکز به مرکز پژوهش و مطالعات سوانح طبیعی تغییر نام داد. در سال ۱۳۸۲ اساسنامه مرکز به منظور پاسخگویی به نیازهای پژوهشی کشور در زمینه سوانح طبیعی مورد بازنگری قرار گرفت و بر اساس مجوز قطعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و تصویب شورای گسترش آموزش عالی به پژوهشکده سوانح طبیعی تبدیل گردید.

پژوهشکده سوانح طبیعی که تحولات مثبتی طی سه سال گذشته داشته، با توجه به ظرفیت های موجود از جمله تمام مخاطراتی بودن، تعامل با مراکز علمی و پژوهشی و بدنه اجرایی در کشور و برخورداری از حضور متخصصان و کارشناسان توانمند در حوزه سوانح و حوادث تصمیم به ایجاد تحول در فضای راهبردی خود گرفته است. این تغییرات در چهارچوب سند راهبردی رخ خواهد داد.

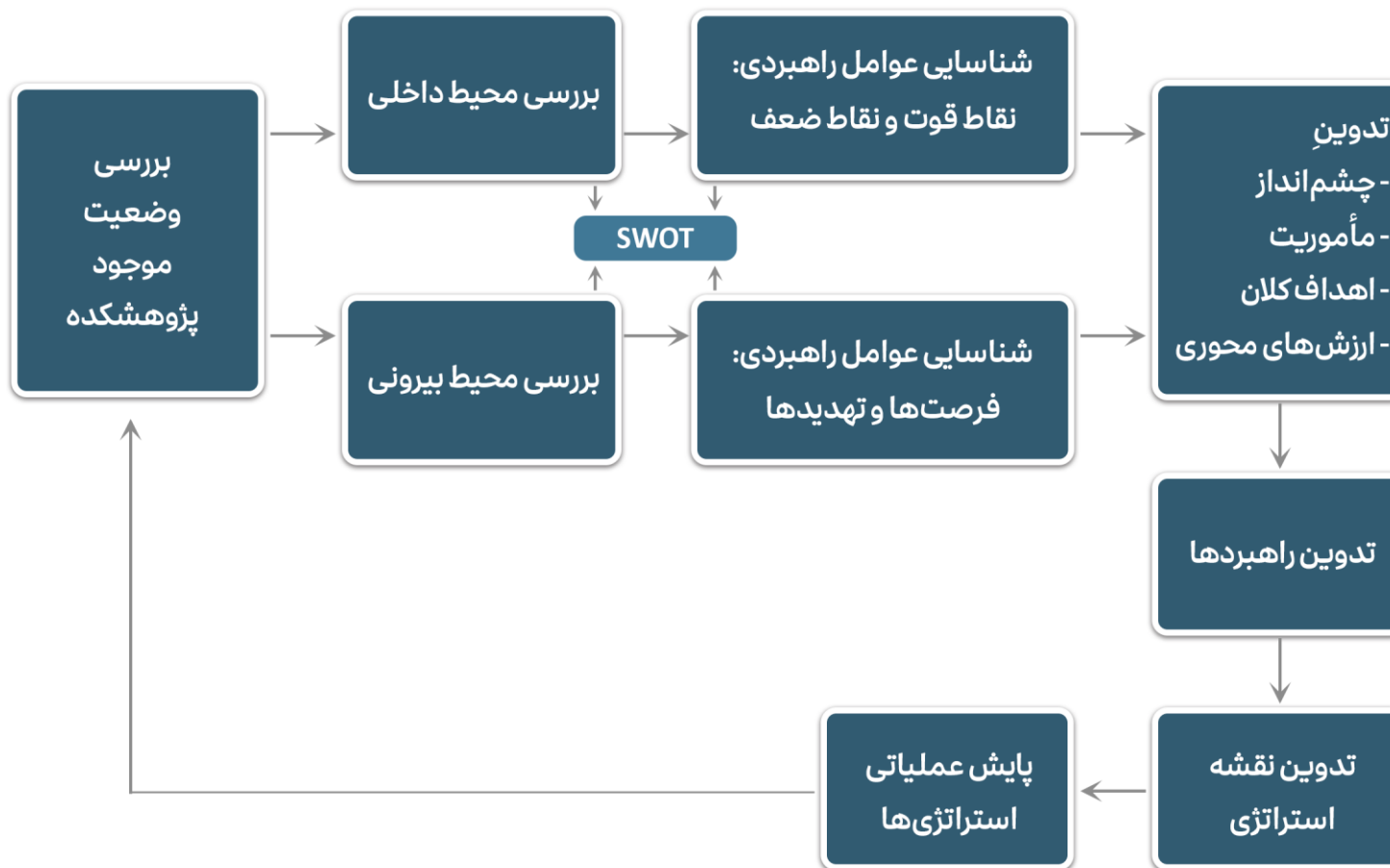
سند حاضر، سند راهبردی پژوهشکده سوانح طبیعی است که در سال ۱۴۰۲ و با حضور اعضای هیئت علمی، مدیران و کارشناسان کلیدی و در یک فرایند مشارکتی تنظیم شده است. در تدوین این سند بیش از ۳۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی در قالب جلسات کارگاهی صرف شده است.

با توجه به رویکرد سند راهبردی، چهارچوبی پویا و قابل تغییر و اصلاح در پژوهشکده مستقر خواهد شد که امکان اصلاحات و تغییرات لازم در طی ماه ها و سال های آتی را در پژوهشکده فراهم می نماید.

سازوکار تعبیه شده در پژوهشکده بدین ترتیب است که تیم کارشناسان و مدیران کلیدی به صورت مستمر روند پیشرفت شاخص ها و اقدامات راهبردی را پایش نموده و در جلسات سه ماهه، وضعیت پیشرفت و چالش های پایش رو را گزارش می نمایند. هر یک از مدیران و کارشناسان کلیدی پژوهشکده، مسئول و صاحب سنجه ها و اقدامات مرتبط با حوزه کاری خود بوده و در قبال پژوهشکده پاسخگو خواهند بود.

فرایند تدوین سند راهبردی

مدل برنامه ریزی راهبردی پژوهشکده سوانح طبیعی به شرح تصویر زیر است:



ارکان جهت‌ساز



مأموریت

توسعه دانش در راستای ارتقای تاب‌آوری سکونتگاه‌های شهری و روستایی و کاهش ریسک حوادث و سوانح به منظور ارائه راه‌حل‌های کاربردی از طریق ظرفیت‌سازی، هم‌افزایی و تقویت همکاری با مراکز علمی و پژوهشی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی

چشم‌انداز

مجموعه‌ای نامور در سطح ملی برای حل مسائل عملی مرتبط با مدیریت حوادث و سوانح

پژوهشکده تصمیم‌گرفته است حداکثر تا سال ۱۴۰۷ یعنی پنج سال پس از تدوین سند راهبردی، به نقطه مورد نظر خود در افق چشم‌انداز برسد.

در بیانیه مأموریت پژوهشکده، توجه شده تا سه بخش اصلی یک مأموریت با رویکردهای نوین استخراج و تدوین شوند:

توسعه دانش به منظور ارائه راه‌حل‌های کاربردی	رسالت محوری
ارتقای تاب‌آوری سکونتگاه‌های شهری و روستایی و کاهش ریسک حوادث و سوانح	ارزش ایجاد
ظرفیت‌سازی، هم‌افزایی و تقویت همکاری با مراکز علمی و پژوهشی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی	راهبرد خلق ارزش

اسناد بالادستی

- سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴
- سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور
- سیاست‌های کلی نظام ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری برای پیشگیری و کاهش خطرات ناشی از سوانح طبیعی و حوادث غیرمترقبه
- سند نظام ارتقای بهره‌وری در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- نقشه جامع علمی کشور
- سند استراتژی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی
- اساسنامه پژوهشکده سوانح طبیعی

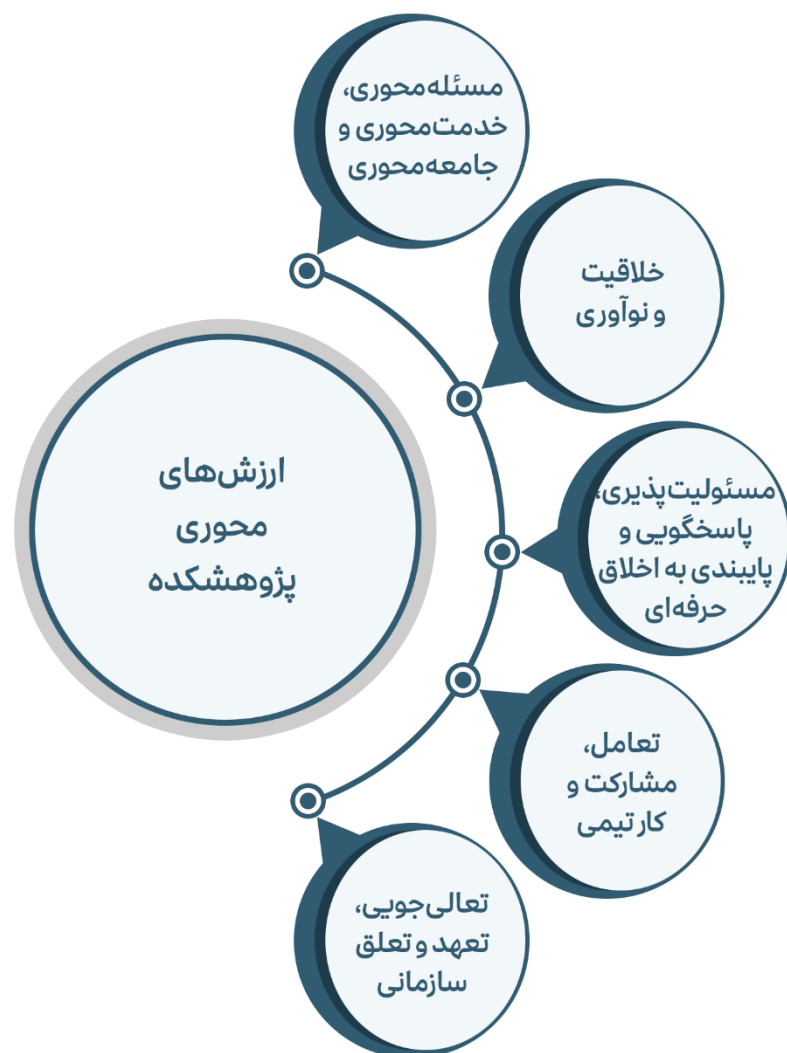
بیانیه تغییر استراتژیک

بیانیه تغییر استراتژیک مکمل بیانیه مأموریت و چشم‌انداز است و تصویر روشن‌تری از وضعیت کنونی و آینده پژوهشکده در افق چشم‌انداز ارائه می‌کند.

پژوهشکده در نظر دارد تا با تبدیل شدن به یک مؤسسه علمی - پژوهشی نسل جدید و مبتنی بر دانش، نوآوری و فناوری در عرصه محلی، ملی و بین‌المللی در زمره پژوهشگاه‌های جریان‌ساز در حوزه مأموریت خود قرار گیرد و با پایداری اقتصادی علاوه بر انجام پژوهش‌های کاربردی، حامی پژوهش‌های بنیادی نیز باشد و با رویکرد تمام‌مخاطراتی در حوزه سوانح پیشرو گردد.

وضعیت کنونی	در افق چشم انداز
پژوهش محور و نسل دومی	مسئله محور و نسل جدید
مبتنی بر دانش	مبتنی بر دانش، نوآوری و فناوری
پژوهشکده	پژوهشگاه
محلی و ملی	محلی، ملی و بین المللی
محدودیت منابع مالی	پایداری اقتصادی
محدود به پژوهش های کاربردی	مجری پژوهش های کاربردی و حامی پژوهش های بنیادی
یک عضو هماهنگ کننده	عضو هماهنگ کننده و جریان ساز
استفاده کننده اطلاعات	پایگاه اطلاعاتی و دانش کاربردی - رصدخانه
پذیرای شرکت های فناور	سهامدار شرکت های خلاق و فناور
مشارکت محدود سازمان های مردم نهاد و خیرین	حضور فعال سازمان های مردم نهاد و خیرین

ارزش‌های محوری



یکی از مهم‌ترین ارزش‌های محور پژوهشکده، مسئله محوری، خدمت محوری و جامعه محوری است. این ارزش در راستای مأموریت پژوهشکده یعنی ارائه راه‌حل‌های عملی به جامعه در نظر گرفته شده است.

ارزش خلاقیت و نوآوری موجب افزایش سهم دانش در خدمات و تولیدات پژوهشکده شده و آن را به سمت مؤسسات نسل جدید هدایت می‌نماید.

ارزش مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، جایگاه نهادی و انقلابی مؤسسه را متمایز می‌سازد.

ارزش تعامل، مشارکت و کار تیمی، موفقیت پژوهشکده با همکاری همه گروه‌های ذی‌نفعان را هدف قرار داده است.

در نهایت، ارزش تعالی‌جویی، تعهد و تعلق سازمانی به کارکنان، اعضای هیئت علمی و تمامی همکاران، فرهنگ جهادی و پیشرو بودن را یادآوری می‌نماید.

ذی‌نفعان

- بنیاد مسکن انقلاب اسلامی (به‌عنوان مؤسس)
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- دستگاه‌های مسئول، همکار و پشتیبان در نظام مدیریت بحران کشور
- صندوق‌های نوآوری و فناوری
- مراکز علمی و پژوهشی و دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی
- سازمان‌های مردم‌نهاد و خیرین
- بخش خصوصی
- جامعه

اهداف کلان

- تبدیل شدن به بازوی علمی، فکری، پژوهشی و آموزشی کشور در حوزه سوانح و حوادث
- تبدیل شدن به مرجع تدوین راهبردها، برنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی در حوزه سوانح و حوادث
- افزایش تولیدات علمی، گسترش مراکز و نهادهای پژوهشی و دستیابی به جایگاه پژوهشی ممتاز در سطح ملی
- تولید و توسعه دانش فنی، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، کاربردی کردن یافته‌های علمی در جامعه و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی
- برخورداری از منابع انسانی کارآمد و شایسته
- گسترش و تعمیق تعاملات سازنده و هم‌افزا با مراکز علمی و پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی
- برخورداری از نظام مدیریت اثربخش و بهبود مستمر آن

استراتژی‌ها

در سند حاضر، از تحلیل SWOT به عنوان ابزار تحلیل استراتژی استفاده شده است. بدین ترتیب که در بخش تحلیل عوامل داخلی که در زمره فعالیت‌های قابل کنترل پژوهشکده است و پژوهشکده آن را به شیوه‌ای خوب یا ضعیف انجام می‌دهد،

نقاط قوت و ضعف و در بخش تحلیل محیط بیرونی فرصت‌ها و تهدیدها دسته بندی و تحلیل شده‌اند.

با توجه به نتایج به دست آمده از ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی، جایگاه و جهت‌گیری راهبردی پژوهشکده در محدوده دوگانه ناحیه **محافظه‌کارانه** و **تهاجمی** قرار گرفت.

نقاط ضعف (Weaknesses)	نقاط قوت (Strengths)	
<p>محافظه‌کارانه</p> <p>موقعیت WO: با استفاده از فرصت‌های پیش رو نقاط ضعف خود را برطرف نماییم.</p>	<p>تهاجمی</p> <p>موقعیت SO: با استفاده از نقاط قوت از فرصت‌های به وجود آمده استفاده کرده و عملکرد و دستاوردهای پژوهشکده را بهبود بخشیده و ارتقا دهیم.</p>	فرصت‌ها (Opportunities)
<p>تدافعی</p> <p>موقعیت WT: با توجه به قدرت تهدیدها و نقاط ضعف، آسیب‌پذیری خود را کاهش دهیم.</p>	<p>رقابتی-تنوع</p> <p>موقعیت ST: با استفاده نقاط قوت، جایگاه خود را در رقابت تثبیت کرده و تهدیدها را به فرصت بدل نماییم.</p>	تهدیدها (Threats)

- پژوهشکده با انتخاب دو جایگاه **محافظه‌کارانه** و **تهاجمی**، دو استراتژی در هر جایگاه انتخاب کرده تا روند روبه‌رشد خود را حفظ نموده و نقاط ضعف خود را به قوت تبدیل کند:
- ظرفیت‌سازی
 - بین‌المللی‌سازی
 - تحول در رویکردهای فناورانه و نوآورانه
 - تبدیل به مؤسسات پژوهشی نسل جدید

اهم فرصت‌ها

- حضور رئیس، معاونین یا مدیران بنیاد مسکن در ترکیب هیئت امنای پژوهشکده
- حضور نماینده وزیر علوم، تحقیقات و فناوری و نماینده سازمان برنامه و بودجه در ترکیب هیئت امنای پژوهشکده
- توجه ویژه برنامه‌ها و سیاست‌های کشور به موضوع پیشگیری و کاهش خطرات ناشی از سوانح
- فراهم بودن بستر همکاری‌های اثربخش با مراکز علمی و پژوهشی، دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی در سطح ملی و بین‌المللی با توجه به همکاری‌های گذشته و تفاهم‌نامه‌های منعقدشده
- نیاز مبرم به یافته‌های پژوهشی این پژوهشکده به سبب سائحه خیز بودن کشور
- امکان بهره‌مندی از ظرفیت متخصصان و پژوهشگران برتر خارج از پژوهشکده

اهم تهدیدها

- فضای رقابتی در حوزه مأموریت پژوهشکده در سایر مراکز پژوهشی و دستگاه‌های اجرایی
- مهاجرت نیروهای متخصص به سایر کشورها
- ارتباطات محدود بین‌المللی

اهم نقاط قوت

- پیشینه طولانی و سابقه پژوهشکده به‌عنوان اولین مرکز مطالعاتی و تحقیقاتی در زمینه سوانح طبیعی کشور
- وجود ظرفیت‌های قانونی در اسناد فرادست و اساسنامه پژوهشکده برای جذب اعتبارات در حوزه‌های کاری متنوع
- توجه به دانش محوری، فناوری و نوآوری در برنامه‌ریزی‌های کلان کشور
- برخورداری از منابع انسانی متخصص در حوزه‌های متنوع مرتبط
- تمرکز بر پژوهش‌های کاربردی
- پذیرای شرکت‌های فناور در حوزه‌های مرتبط
- سابقه برگزاری نشست‌های ملی و بین‌المللی
- برخورداری از ظرفیت کرسی یونسکو در مدیریت سوانح طبیعی

اهم نقاط ضعف

- کم بودن تولیدات علمی منتشرشده در مجلات معتبر
- کم بودن میزان ارجاعات به تولیدات علمی منتشرشده
- محدودیت منابع مالی
- عدم توجه کافی و نگاه بلندمدت به پژوهش‌های بنیادی
- مشارکت محدود سازمان‌های مردم‌نهاد و خیرین
- محدود بودن دوره‌های آموزشی داخلی جهت توسعه منابع انسانی

جهت‌گیری‌های استراتژیک

با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده در هریک از حوزه‌ها، موضوعات استراتژیک به شرح ذیل انتخاب شدند:

- حوزه مالی - اقتصادی: پایداری منابع مالی
- حوزه پژوهش: زیرساخت‌های پژوهشی
- حوزه فناوری: فرهنگ نوآوری
- حوزه آموزش: برنامه توسعه
- حوزه رشد و یادگیری: ظرفیت‌سازی

سپس در هر یک از موضوعات انتخاب‌شده، بیانیه مسیر استراتژیک تدوین شده است.

بیانیه مسیر استراتژیک مشخص می‌نماید که در هر یک از موضوعات استراتژیک دنبال چه آرمانی هستیم، چه اهدافی داریم و چگونه آن را می‌سنجیم.

جهت‌گیری استراتژیک در موضوع پایداری منابع مالی

استفاده از ظرفیت برنامه‌های توسعه ملی برای جذب اعتبارات و رشد جریان‌های درآمدساز از محل فعالیت‌های درون‌نهادی (بنیاد مسکن و شرکت‌های تابعه) در کنار ظرفیت دستگاه‌های مرتبط با مأموریت

جهت‌گیری استراتژیک در موضوع زیرساخت‌های پژوهشی

جهت‌گیری کوتاه‌مدت پژوهشکده برای تخصیص منابع جهت استفاده از ظرفیت پژوهشگران برای ارتقای سطح کیفی و کمی تولیدات علمی و در بلندمدت تأکید بر مسئله محوری، ظرفیت‌سازی و توان‌افزایی پژوهشگران

جهت‌گیری استراتژیک در موضوع فرهنگ نوآوری

ایجاد زیرساخت‌های مدیریت مشارکتی و ایجاد منافع مالی و غیرمالی برای خلق ایده‌ها و تولیدات علمی با رویکرد نوآورانه و فناورانه

جهت‌گیری استراتژیک در موضوع برنامه توسعه آموزش، پژوهش و نوآوری

تدوین برنامه توسعه همراه با شاخص‌های قابل بهینه‌کاوی و مقایسه با نرم‌های ملی و بین‌المللی برای ارزیابی عملکرد واحدها و گروه‌های مستقر در پژوهشکده

جهت‌گیری استراتژیک در موضوع ظرفیت‌سازی

بازنگری و به‌روزرسانی دستورات‌عمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی و توانمندسازی کارکنان، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و بازنگری فرایندهای عملیاتی

نقشه استراتژی

نقشه استراتژی رابطه علت و معلولی بین اهداف استراتژیک را به تصویر می‌کشد. هدف غایی پژوهشکده ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان است که در بالاترین بخش نقشه ترسیم شده است.

هدف مرکزی در هر یک از وجوه سه‌گانه به‌عنوان ستون نقشه استراتژی است که کاملاً رابطه علت و معلولی با یکدیگر دارند:

ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان



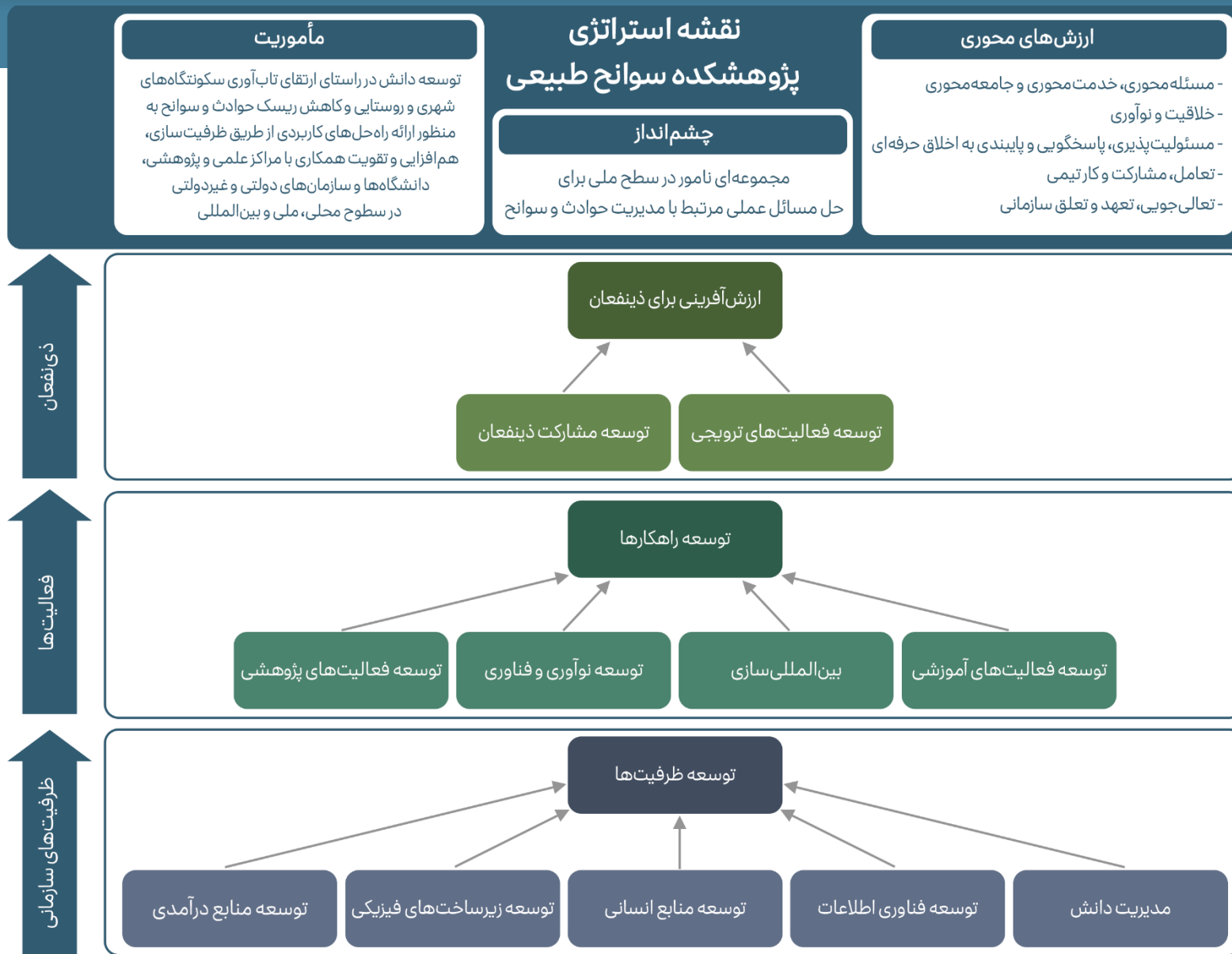
توسعه راهکارها



توسعه ظرفیت‌ها

با توسعه راهکارها، هم‌موجبات تعامل و مشارکت ذی‌نفعان را فراهم نماید و هم با توسعه فعالیت‌های ترویجی، جایگاه پژوهشکده را در فضای مؤسسات پژوهشی نسل جدید تثبیت نموده و در نهایت ارزش‌آفرینی برای تمامی ذی‌نفعان را به‌عنوان هدف غایی خود محقق نماید.

اهداف جانبی هم در هر یک از وجوه نقش حمایتی و رابطه علت و معلولی خود را دارند؛ به عبارتی، پژوهشکده از طریق توسعه فناوری اطلاعات، توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و توسعه منابع درآمدی، ظرفیت‌های خود را توسعه داده تا بتواند اهدافی چون توسعه آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری و بین‌المللی‌سازی را در پیش گرفته و هدف توسعه راهکارها را محقق نماید.



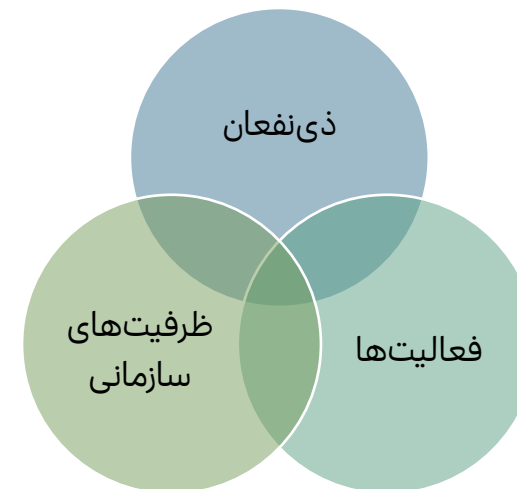
اهداف استراتژیک و سنجه‌های وجه ذی‌نفعان

- ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان
 - میزان رضایتمندی ذی‌نفعان خارجی
 - میزان وفاداری ذی‌نفعان
 - تعداد راهکارهای کاربردی، نوآورانه و فناورانه
- توسعه مشارکت ذی‌نفعان
 - تعداد تشکل‌های همکار
 - تعداد پروژه‌ها
 - تعداد ذی‌نفعان شرکت‌کننده در برنامه‌ها و رویدادها
- توسعه فعالیت‌های ترویجی
 - تعداد رویدادهای علمی-ترویجی
 - میزان بازدید از سایت و شبکه‌های اجتماعی
 - تعداد افراد عضو کانال‌های ارتباطی
 - تعداد محتوای تولیدشده و به اشتراک گذاشته شده

پایش عملیاتی استراتژی‌ها

ابزار سنجش و پیاده‌سازی نقشه استراتژی، تشکیل جلسات مستمر کارت امتیازی متوازن، پایش شاخص‌های راهبردی و انجام اقدامات راهبردی برای پیشبرد اهداف و نزدیک شدن به چشم‌انداز است.

پژوهشکده کارت امتیازی خود را در سه وجه ساماندهی کرده است:



اهداف استراتژیک و سنج‌های وجه فعالیت‌ها

- **توسعه فعالیت‌های پژوهشی**
 - تعداد مقالات پذیرش شده در نشریات معتبر خارجی
 - تعداد مقالات پذیرش شده در نشریات علمی داخلی
 - تعداد مقالات پذیرش شده در کنفرانس‌های داخلی و خارجی
 - نسبت مقالات پژوهشگران داخلی به کل مقالات
 - ضریب استناد پژوهشکده
 - نسبت مقالات راهکار محور به کل مقالات
 - تعداد انتشارات علمی (کتاب، نشریات، درس‌نامه و...)
 - تعداد استنادها
 - تعداد پروژه‌های مسئله محور به کل پروژه‌ها
 - **توسعه فعالیت‌های آموزشی**
 - تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده
 - نفرساعت آموزش‌های برگزار شده
 - تعداد دستگاه‌های طرف قرارداد آموزشی
 - تعداد موضوعات جدید به کل موضوعات
 - میزان درآمد ناخالص از محل برگزاری آموزش‌ها
 - **توسعه نوآوری و فناوری (از طریق مؤسسه بنیاد تک)**
 - تعداد قراردادهای با صنعت
 - میزان درآمد از مؤسسات و واحدهای فناور وابسته به مرکز
- تعداد نیازها و مسائل شناسایی شده
 - **بین‌المللی‌سازی**
 - تعداد تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی
 - عضویت در مجامع بین‌المللی
 - تعداد پژوهشگران بین‌المللی
 - تعداد پروژه‌های مشترک بین‌المللی
 - تعداد فرصت‌های مطالعاتی
 - تعداد انتشارات بین‌المللی
 - تعداد دوره‌های آموزشی
 - تعداد نشست‌های بین‌المللی

اهداف استراتژیک و سنجه‌های وجه ظرفیت‌های سازمانی

- **توان‌افزایی کارکنان**
 - نفرساعت آموزش کارکنان
 - تعداد پژوهشگران
 - میزان تعلق سازمانی EEI
- **توسعه فناوری اطلاعات**
 - تعداد فرایندهای مکانیزه‌شده به کل فرایندها
 - تعداد نرم‌افزارها و پلتفرم‌های جدید استفاده
- **توسعه زیرساخت‌های فیزیکی**
 - سرانه ریالی توسعه تجهیزات
- **مدیریت دانش**
 - تعداد درس‌آموخته‌ها/گزارش‌های علمی منتشرشده
 - تعداد پایگاه‌های اطلاعاتی در دسترس
- **توسعه منابع درآمدی**
 - تعداد منابع درآمدی جدید به کل منابع درآمدی
 - تعداد موضوعات جدید منجر به درآمد
 - میزان درآمد از محل منابع درآمدی جدید به کل درآمد عملیاتی
- **توسعه زیرساخت‌های فیزیکی**
 - میزان سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌های فیزیکی
 - سرانه فضای پژوهشی - فناوری

ndri.ac.ir

نشانی: تهران، بلوار فردوس شرق، انتهای خیابان ابراهیمی جنوبی، خیابان ۱۹، پژوهشکده سوانح طبیعی

کد پستی: ۱۴۸۱۹۱۸۷۱۱

تلفن: ۰۲۱-۴۴۹۷۴۰۷۸