

Future mapping of university excellence in the Islamic-Iranian Model of Progress: the experience of Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

Mohammad Sharif Sharifzadeh^{1*}, Ali Najafinejad²,
Gholamhossein Abdollahzadeh¹

¹Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran,

²Associate Professor, Department of Watershed Management, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran

Article Info

Article type:

Article type: Reviewers

Article history:

Received: 11.01.2023

Revised: 23.01.2023

Accepted: 22.02.2023

Keywords:

Excellence university

Future mapping

Institutional research

Future scenarios

Islamic-Iranian Model of Progress

ABSTRACT

Universities are one of the main actors for realizing the Islamic-Iranian Model of Progress. It is important that universities, taking into account the implications of this model, build a plan for excellence and reflect the harmonizes of Islamic-Iranian Model of Progress. New approaches in planning are based on building the future through identifying and realizing desirable scenarios with a foresight approach. Therefore, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources based on the experience and achievements of strategic planning (2016-2021) and the compilation of the Entrepreneurial University plan, with the intellectual synergy of faculty members, scientific assistants, technologists and entrepreneurs, managers and experts, students, graduates, and researchers in the field of higher education took action to compile the first future mapping of the excellence of the university (Vision 2045). This document is not a certain destination or a set of deterministic pre-determined goals, but draw a interconnected and chained set of core competencies, vision Statement, value Statement, strategic orientations and allied institutional mechanisms based on synchronicity of actions and objective and a systemic understanding of the state of the university, not as an institute, but as an ecosystem of innovation. Moreover this document provides a framework for developing operational plans, monitoring and revising strategic orientations in the path of excellence. Any reformation and seeking for excellence requires its own assumptions and requirements, whether at the university level, or at a higher level, in the whole governance system of higher education, the most important of which have been mentioned in this document.

Cite this article: Sharifzadeh, M.Sh., Najafinejad, A., Abdollahzadeh, Gh.H. 2023. Future mapping of university excellence in the Islamic-Iranian Model of Progress: the experience of Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 10 (1), 111-146.



© The Author(s).

DOI: 10.22069/jead.2023.20965.1687

Publisher: Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه در مسیر اسلامی ایرانی پیشرفت: تجربه دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

محمد شریف شریف‌زاده^{۱*}، علی نجفی‌نژاد^۲، غلامحسین عبدالله‌زاده^۱

^۱دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران
^۲دانشیار گروه آب‌خیزداری، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله کامل علمی - مروری	دانشگاه‌ها یکی از کنشگران اصلی برای تحقق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت به شمار می‌روند. این مهم می‌طلبد که دانشگاه‌ها با در نظر گرفتن ملاحظات برآمده از این الگو، خود طرحی را برای تعالی پی‌ریزی کنند و در این طرح، مختصات پیشرفت اسلامی ایرانی را بازتاب دهند. رویکردهای جدید در برنامه‌ریزی، بر ساخت آینده از طریق شناسایی و تحقق سناریوهای مطلوب با رویکرد آینده‌نگر استوار است. بر این اساس، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان بر پایه تجربه و دستاورد برآمده از برنامه‌ریزی راهبردی (۱۳۹۵-۱۴۰۰) و نیز تدوین سند دانشگاه کارآفرین، با هم‌افزایی اندیشگانی اعضای هیات علمی، یاوران علمی، فناوران و کارآفرینان، مدیران و کارشناسان، دانشجویان، دانش‌آموختگان و پژوهش‌گران حوزه آموزش عالی نسبت به تدوین نخستین آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه اقدام کرد. این سند، نه یک مقصد معین یا مجموعه‌ای از اهداف کمی از پیش تعیین شده قطعیت‌نگر، بلکه مجموعه‌ای بهم‌پیوسته و زنجیره‌وار از ارزش‌ها، جهت‌گیری‌های راهبردی و سازوکارهای اجرایی متناظر بر پایه درکی سیستمی از وضعیت دانشگاه، نه به عنوان یک موسسه، بلکه به عنوان یک زیست‌بوم نوآوری را ترسیم می‌کند. به علاوه این سند چارچوبی را برای تدوین برنامه‌های عملیاتی، پایش و بازنگری جهت‌گیری‌های راهبردی در مسیر تعالی بدست می‌دهد. هر گونه تحول‌خواهی و تعالی‌جویی، مفروضات و ملزومات خاص خود را چه در سطح دانشگاه، و چه در سطحی فراتر، در کلیت نظام حکمرانی آموزش عالی می‌طلبد که در این سند هم به اهم آنها اشاره شده است.
واژه‌های کلیدی: دانشگاه تعالی دانشگاه پژوهی آینده نگاشت سناریوهای آینده الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	

استناد: شریف‌زاده، م. ش.، نجفی‌نژاد، ع.، عبدالله‌زاده، غ. ج. (۱۴۰۲). آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه در مسیر اسلامی ایرانی پیشرفت: تجربه دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان. *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۰(۱)، ۱۱۱-۱۴۶.

DOI: 10.22069/jead.2023.20965.1687



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

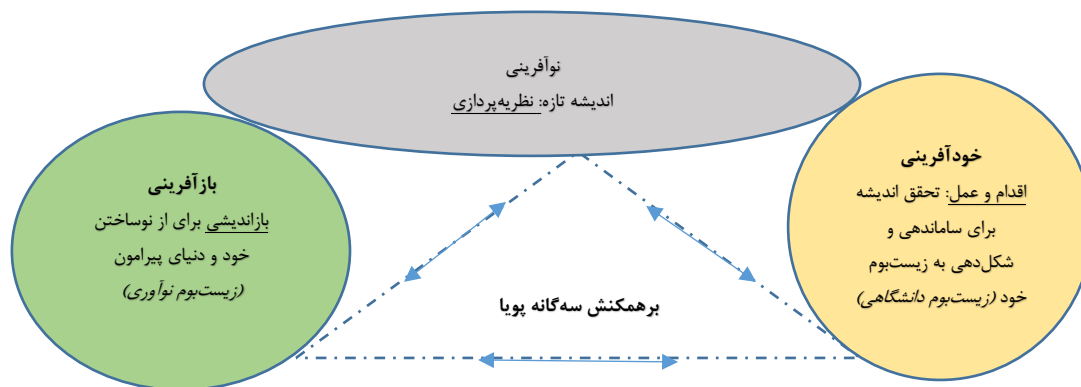
مقدمه

دانشگاه‌ها از یک‌سو عامل تحولات مثبت در جامعه محسوب می‌شوند و از سوی دیگر، خود نیازمند تحول هستند تا بتوانند به صورت پیش‌دستانه با مسایل پیرامونی روبرو شوند. اجتماعی‌شدن دانشگاه با بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی دانشی به عمومی کردن علم و دانشگاهی شدن جامعه منجر خواهد شد و در نتیجه، دموکراتیزه شدن دانش به عنوان یک پدیده یا برساخت نهادی و نه یک بسته فنی قابل تحویل (ناشی از نگاه کالایی در رویکردهای دانشگاهی بازارگرایانه)، عدالت شناختی و توانمندسازی دانشی (ظرفیت تولید، ذخیره، انتقال، مصرف بازتولید و اشاعه) جامعه محقق خواهد شد. کاهش حمایت اجتماعی، بی‌اثر یا بی‌بهره ماندن دانشگاه از یافته‌های پژوهشی نافع و کاربردی یا روبروشدن با لشکرپر شمار دانش‌آموختگان مدعی فاقد مهارت لازم نمونه‌ای از آسیب‌های محتمل دانشگاه و جامعه در صورت عدم آمادگی برای رویارویی با تغییرات برشمرده شده است؛ آمادگی‌ای که از آن می‌توان بسان آمادگی "رقص با تغییر" یاد کرد. مرگ دانشگاه در صورت عدم تغییر و برخورد منفعلانه با تحولات پیرامون، نداشتن ردپا و موقعیت اجتماعی جدی^۱، غوطه‌وری مبتذلانه در روزمرگی و تداوم سنت برج عاج‌نشینی، بی‌اثری و ختشی جلوه‌کردن، از دست‌دادن حمایت و مشروعیت اجتماعی، و سپس خاموشی تدریجی رخ می‌دهد (عبدالله‌زاده و شریف‌زاده، ۱۳۹۹).

در دانشگاه ارزش‌آفرین که برآیند تحولات چندنسلی دانشگاه‌های آموزش‌محور، پژوهش‌محور و کارآفرین است، زنجیره پیوسته نوآفرینی (از طریق آموزش به منظور پرورش نیروی انسانی خلاق و نوآور و پژوهش با هدف تولید دانش و فناوری نو)، خودآفرینی (از طریق کارآفرینی، سرمایه‌گذاری دانشگاهی، تجاری‌سازی دانش و فناوری و نظایر آن) و بازآفرینی (از طریق تعامل با جامعه و سایر کنشگران در زیست‌بوم نوآوری و بهره‌گیری از بازخوردهای حاصله برای تعدیل و تغییر فرآیندها، سازوکارهای جذب درون‌داد و کمیت و کیفیت و تنوع برون‌دادها) به صورت پیوسته جاری است (شکل ۱).
 دارایی‌ها و منابع دانش به عنوان بلوک‌های سازنده قابلیت‌های سازمانی عمل می‌کنند. بنابراین، ترویج و پرورش فرآیندهای یادگیری از طریق مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در هر سازمانی از جمله دانشگاه می‌تواند زمینه پرورش و حفظ شایستگی‌های متمایز آنها را هموار سازد و در نتیجه بر عملکرد سازمانی و رقابت‌پذیری آنها موثر واقع شود (Moustaghfir and Schiuma, 2013). دانشگاه‌ها یکی از ارکان نظام دانش و فناوری کشور به شمار می‌روند و از یک‌سو در تعامل با جامعه انتظار می‌رود خالق و ناشر دانش جدید باشند و از دیگر سو، در درون اجتماع دانشگاهی به عنوان یک سازمان یادگیرنده، فرآیندهای یادگیری درون‌سازمانی را بر مبنای تبادل آموزه‌ها، جریان‌بخشی آزادانه به اطلاعات، پاسداشت دارایی فکری، تسهیم دانش و پیشبرد خلاقیت و نوآوری در بین اجتماع دانشگاهی ارتقا بخشند. از این‌رو، دانشگاه‌های یادگیرنده، بازناندیشی انتقادی تجربه‌های زیسته اجتماع خویش و نیز ابتکارات و رویدادهای آموزنده جامعه پیرامونی و شرکای دانشی خویش (به شیوه نوآوری باز) را به عنوان درون‌مایه بی‌نظیری برای فرآیندهای یادگیری پاس می‌دارند.

۱. این اصطلاح از عنوان کتاب رقص تغییر (Dance of Change) پیتر سنگه به عنوان یکی از مشهورترین کتاب‌ها در زمینه مدیریت تحول در سازمان گرفته شده است. لازم به ذکر است این کتاب به فارسی هم ترجمه و منتشر شده (با ترجمه‌ی حسین اکبری و مسعود سلطانی و انتشارات آریانا) و تأکید زیادی بر نگاه زیست‌شناسانه و تکاملی مبتنی بر هم‌یادگیری برای پیشبرد تغییرات به صورت فراگیر و مشارکتی دارد.

2. Social footprint



شکل ۱- زنجیره پیوسته نوآفرینی، خودآفرینی و بازآفرینی در دانشگاه ارزش‌آفرین

مدرن محصول چنین «هم‌شکلی تقلیدی»^۱ یا الگوبرداری هستند. این الگوبرداری همیشه داوطلبانه نبوده است؛ برای نمونه در مواردی الگوها، ساختارها و سنت‌ها توسط یک کشور اشغالگر یا توسط قدرت‌های استعماری تحمیل شده است. اخیراً، ایزومورفیسم تقلیدی یا از طریق یکپارچگی منطقه‌ای (برای نمونه فرآیند بولونیا در اتحادیه اروپا^۲)، یا از طریق تحولات و نیروهای خارج از آموزش عالی، از جمله بازاریابی خدمات و کارکردهایی که پیشتر در حوزه عمومی ریشه داشتند، رخ می‌دهد (Schuetze, 2012). در ایران نیز، کاهش حمایت‌های دولتی و روی آوردن آموزش عالی به رویکردهای بازارگرایانه‌تر در کنار مدیریت متمرکز از بالا به پایین مبتنی بر تعریف و ابلاغ سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای یکسان از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نهادهای بالادستی همانند شورای عالی انقلاب فرهنگی، نوعی هم‌شکلی تقلیدی را در بین دانشگاه‌ها رقم زده است. بنابراین، تکامل هر دانشگاه می‌بایست با درک شرایط و زمینه خاص آن دانشگاه، بر مبنای اجماع نظر اجتماع درونی و البته، درس‌گیری از تغییر و تحولات درونی و ابتکارات بیرونی به

پژوهش‌های پرشماری در رابطه با گشایش جدید شرکت‌ها یا دانشگاه‌ها برای پیشبرد نوآوری (رویکرد نوآوری باز) منتشر شده است. از جمله رویکرد مارپیچ سه‌گانه، نقش دولت را برای برآوردن تقاضای رفاه اجتماعی مفهوم‌سازی می‌کند. دولت، دانشگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی با هم ارزش‌های متفاوتی را برآورده می‌کنند و بر اساس قواعد مختلف بازی عمل می‌کنند. دانشگاه‌ها به‌عنوان تأمین‌کننده دانش، نقش مهمی را در این چارچوب نهادی ایفا می‌کنند و بنابراین، باید سازوکار پویا و انعطاف‌پذیری را برای پیشبرد مناسبات یادگیری در جریان همکاری‌های نوآفرینانه با دولت و محیط کسب‌وکار برقرار کنند (Becker and Eube, 2018). در واقع دانشگاه‌ها برای پیشبرد نوآوری‌باز و بهره‌مندی از ظرفیت آن از یک‌سو نیازمند پیشبرد نوآوری سازمانی (در اجتماع درونی) و نوآوری اجتماعی در تعامل با جامعه بیرونی (شامل شرکت‌ها، دولت، رسانه‌ها و سایر ذینفعان و گروه‌های هدف) هستند.

علی‌رغم ویژگی‌ها و شیوه‌های خاص، دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات علمی دانشگاهی در سرتاسر جهان از الگوهایی پیروی می‌کنند که از جای دیگری گرفته شده است. البته، گاهی این موضوع صریحاً تأیید می‌شود و اغلب اوقات نه. بیشتر اصلاحات در دوران

1. Mimetic isomorphism
2. Bologna Process in the European Union

سازمان‌های بخش دولتی و عمومی حاوی مجموعه ارزشمندی از تجارب برای افراد و سازمان‌های مجری می‌باشند و در صورت استخراج و تدوین درس‌آموخته‌های نهفته در این تجارب، تسهیم دانش بدست آمده در این حوزه میان سازمان‌های مختلف کشور میسر می‌گردد. از این منظر، ذاکری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق مبتنی بر مورد کاوی یک طرح تجربه‌نگاری، مسیر طی شده جهت استخراج درس‌آموخته‌ها از تجربه‌نگاری را تبیین کرده‌اند. طرح مورد نظر با هدف مستندسازی تجربیات ۴۱ پروژه مهم شهرداری تهران در حوزه تحول اداری با تاکید بر شناسایی چالش‌ها، موانع اجرا و عوامل کلیدی موفقیت طرح‌ها انجام شد. نتایج تحقیق در قالب دسته‌بندی مهمترین چالش‌های شناسایی شده در این پروژه‌ها در ۵ حوزه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی و نظارت ارائه و سرانجام، آموخته حاصل از نحوه مواجهه با هر چالش در قالب یک گزاره کاربردی بیان شده است. سیادت و همکاران (۱۳۹۴) مطالعه‌ای را با هدف یافتن راهکارهای مناسب برای مستندسازی تجربه‌ها و انتقال آنها در دانشگاه اصفهان انجام داد تا بر اساس نتایج آن کمیسیون تحول اداری سازمان اقدام به تصمیم‌گیری نماید. از این منظر مستندسازی تجربه‌های سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم در حوزه مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش مزبور به شیوه کیفی انجام شد و جامعه آماری تحقیق را تمام استادان و اعضای هیئت علمی همه دانشکده‌های دانشگاه اصفهان تشکیل دادند. روش جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه بود. نتایج به دست آمده نشان داد که حمایت دستگیری و در گام بعد وجود کارگاه‌های آموزشی از

صورتی درون‌زاد و بوم‌زاد رخ دهد تا این تغییر و تحولات همانند یک پدیده ارگانیکی ریشه‌دار، از پیوستگی، مناسبت و توازن لازم برخوردار باشد.

دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در دوره اخیر، اسناد جامعی را نظیر تدوین سند دانشگاه کارآفرین و برنامه اقدام و عمل و پایش سالانه آن در یک بازه زمانی ۱۰ ساله و اخیراً آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه برای هدفمندسازی و ریل‌گذاری تحولات خویش تدوین و بر مبنای آن، اقدامات ساختاری (از نوع توسعه‌تشیلاتی)، فرآیندی (تعریف و استقرار فرایندها منضم به قوانین و مقررات تعریف‌شده) و کارکردی (ابتکارات و اقدامات تحول آفرین در قالب طرح‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌های زمان‌مند) را آغاز و پیگیری نموده است. با توجه به مبتکرانه و درون‌بوم زاد بودن بسیاری از این اقدامات از یک‌سو و لزوم راهبری مبتنی بر حکمرانی شایسته نظام دانشگاهی از دیگر سو، در نوشتار پیش‌رو، به طرح و مرور ارکان اصلی سند آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه پرداخته شده تا از طریق بازاندیشی خبرگانی (از جمله از نظر همگرایی و وفاق با الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت)، بازخوردها و بینش‌های سازنده برای تحقق سند فراهم شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

با وجود برخی پژوهش‌ها در حوزه موضوعی این تحقیق؛ اما هنوز پژوهشی با مضمون تجربه‌نگاری تحول دانشگاهی منتشر نشده است. بنابراین، به صورت موردی در ادامه به برخی از تحقیقات منتشر شده نزدیک به برخی سویگان موضوعی این تحقیق اشاره شده است. ثبت تجارب سازمانی از راهکارهای رایج جهت حفظ و تسهیم دانش می‌باشد. اجرای طرح‌های تحول و بهبود مدیریتی خصوصاً در

تأثیرگذارترین عوامل در انتقال تجربه‌ها به شمار می‌روند و همچنین تأثیر فرایند پژوهشی و مقاله‌ای در رده اول و مکتوب کردن تجربه و تجربه‌نگاری در رده دوم از تأثیرگذارترین عوامل در مستندسازی تجربه‌های اعضای هیئت علمی به شمار می‌روند. برای تحقق عملی این نتایج، انتخاب یکی از مدیریت‌های سازمان به عنوان الگو توصیه شده است تا ضمن مستندسازی، اشکال‌های رفع شده و روش‌های به دست آمده به کل سازمان تعمیم یابد. شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) از روش‌شناسی اقدام پژوهی برای ساخت چارچوبی جهت تبیین تشریحی دانشگاه کارآفرین به‌عنوان یک زیست‌بوم خرد کارآفرینی بهره گرفته‌اند. به‌منظور تشریح یک مورد نمایا، ابتدا چالش‌ها و راهکارهای پیش‌روی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در جریان توسعه یک زیست‌بوم خرد کارآفرینی مبتنی بر دانشگاه بررسی و بازنمایشی صورت گرفته به‌عنوان یکی از مراحل کلیدی اقدام پژوهشی به استخراج مجموعه‌ای از درس‌های آموخته نهادهی زیست‌شده برای گذار به دانشگاه کارآفرین منجر شده است. حصیرچی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی را با هدف شناسایی عوامل مؤثر و طراحی الگوی بومی استخراج دانش از خبرگان و تجربیات سازمانی در سطح راهبردی انجام دادند. جامعه آماری شامل خبرگان یکی از سازمان‌های راهبردی کشور و اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت دانش بود و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای نمونه و همچنین جهت سنجش میزان هماهنگی بین اعضای پانل، از ضرایب هماهنگی (کندال) استفاده گردید و جهت بررسی قدرت نفوذ و وابستگی از تحلیل میک مک

استفاده شد. نتایج این تحقیق نشان داد که اکتساب دانش شامل ۵ بعد دانش، گروه مهندسی دانش، خبره، سازمان و ذینفعان است. نتایج تحلیل مدل‌سازی ساختاری تفسیری نیز مبین آن بود که مؤلفه‌های سطح دانش و تجربه (عملیاتی و راهبردی)، نوع دانش و تجربه، پیچیدگی دانش، توانمندی و مهارت گروه در استخراج دانش، اختصاص زمان مناسب و کافی، ویژگی شخصیتی، توانمندی در بازگویی و اعتقاد به موضوع و انگیزه در سطح اول، محرمانگی و حمایت مدیریتی در سطح دوم و راهبرد سازمانی، فرهنگ، اسناد بالادستی، انتظارات و الزامات در سطح سوم قرار دارد. شناخت و مدیریت سازوارشونده تحول نظام‌های دانشگاهی و گذار نسلی آن‌ها؛ به‌دلیل تعدد کنشگران و دست‌اندرکاران و نیز ابعاد چندگانه و هم‌وابسته؛ نیازمند رویکرد و روش‌شناسی سیستمی است. از این‌رو، شریف‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی دانشگاه پژوهانه در پی تحلیل زیست‌بوم دانشگاه کارآفرین در آموزش عالی کشاورزی مبتنی بر موردکاوی تجربی برآمده‌اند. مورد مطالعه در آن تحقیق، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان بود که تلاش نهادمندی را برای گذار به دانشگاه کارآفرین آغاز نموده است. با تحلیل موقعیت مسئله‌مند، ارائه تصور غنی، تحلیل کاتوو و تعاریف ریشه‌ای از زیست‌بوم دانشگاه کارآفرین به‌عنوان گام‌های کلیدی مرسوم در فرآیند روش‌شناسی سامانه‌های نرم، مجموعه‌ای از اقدامات نهادی بهبودگرا برای توسعه زیست‌بوم کارآفرینی در دانشگاه پیشنهاد شد. با تحلیل روایت کیفی صورت گرفته، ابعاد کلیدی زیر برای موقعیت مسئله‌مند شناسایی شد: (۱) ناکامی دانشگاه در پرورش دانش‌آموختگان کارآفرین برای غنابخشی به بازار کار؛ (۲) فقدان

پیشینه کاری با امکان ادامه کسب و کار مرتبط با رشته‌های آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی مطرح خواهد شد. این سازوکارها نهادهای مهم اجتماعی همانند خانواده را به دانشگاه پیوند می‌زنند و از این رو موجب نوعی پیوستگی اجتماعی بین نظام آموزش عالی و سایر نظامات پیشرفت می‌شوند. علاوه بر این، از مجرای تمرین تعاونی در عرصه کسب و کار و کارآفرینی، فرصتی برای تبادل آموزه‌ها، ارتقای اشتغال‌پذیری و تشریک مساعی برای تحقق خیر مشترک فراهم می‌شود. هر چند تصمیم‌گیری درباره سودمندی این ابتکارات نیازمند گذر زمان و بازاندیشی و ارزشیابی فرآیند و پیامد است، اما فلسفه شکل‌گیری این ابتکارات بر مبنای طراحی و پیاده‌سازی سازوکارهای بومی مبتنی بر درک پیشینه تاریخی و اجتماعی و نیز ظرفیت‌های وضعی دانشگاه در خور توجه است. بنابراین به منظور ارتقای نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها در مسیر تعالی بر پایه الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، پیشنهاد می‌شود به جای محوریت‌بخشی به مفاهیم و رویدادهای عمدتاً وارداتی، به بازشناخت و ارتقای مقیاس ابتکارات بومی توجه شود. این مهم نیازمند بازنگری در الگوی حکمرانی دانشگاهی در کشور و عدول از رویه دستوری بالا به پایین در این حوزه (در قالب ابلاغ شیوه‌نامه، دستورالعمل، آیین‌نامه از حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به دانشگاه‌ها) و در عوض، تشویق دانشگاه‌ها به طرح‌ریزی سازوکارهای مقتضی متناسب با حوزه فعالیت و نیز ظرفیت‌های پیشرفت محلی و منطقه‌ای خویش و تسهیم آموزه‌ها با سایر دانشگاه‌ها است. Levin (1997) در قالب پژوهشی که به بررسی ماهیت اصلاحات آموزشی در کشورهای انگلیسی زبان پرداخته تا پیامدهای آن را

برنامه‌مندی راهبردی دانشگاه برای تحول متوازن و توسعه یکپارچه زیرساخت‌ها و رشد همه‌جانبه شاخص‌های عملکردی؛ (۳) ضعف حکمرانی شایسته و یکپارچه آموزش عالی و ناهمگرایی و ناهم‌زمانی سطوح این نظام؛ (۴) عدم توسعه منسجم ساختاری برای پیشبرد کارآفرینی؛ (۵) انگاره نادرست گذار دانشگاهی مبتنی بر اولویت‌بخشی به کارکرد کارآفرینی به قیمت کم‌رنگ شدن کارکرد و زوال بنیه آموزش و پژوهش دانشگاه؛ (۶) چالش شکل‌دهی شبکه اجتماعی نهادی فراگیر با محوریت یک دانشگاه درون‌گرا. درس‌های آموخته از تجربه موردی حرکت یک دانشگاه در مسیر کارآفرینانگی با چشم‌انداز تحقق زیست‌بوم دانشگاه کارآفرین، مبین لزوم گذر از چالش‌های متعدد به هم مرتبط است. تعالی نهاد دانشگاه مستلزم نهادینه‌سازی ارزش‌های اصیل اسلامی ایرانی از یک‌سو و ظرفیت‌سازی برای ارزش‌آفرینی جامعه‌محور از طریق ماموریت‌های هم‌افزا و پیوسته آموزشی، پژوهشی و فناوری، کارآفرینی و ترویجی از سوی دیگر است. از همین رو، شریف‌زاده و همکاران، (۱۴۰۰)، تجربه بومی و درون‌زاد دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان برای تعالی در مسیر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت بر مبنای ارزش‌های مد نظر در این الگو را بررسی کردند. از جمله این سازوکارها می‌توان به همگرایی تحصیل و اشتغال دانشجویان در بستر همکاری دو نهاد اجتماعی (خانواده و دانشگاه) در قالب کسب و کارهای دانشجویی خانواده‌پشتیبان اشاره نمود. تجربه دیگر مربوط به بنه‌های کسب و کار دانشجویی به عنوان سازوکاری برای بازآفرینی ارزش‌های بومی و تجربه سنتی تعاون‌گری در فرآیند کسب و کارآفرینی نوین دانشگاهی است. سرانجام، سازوکار پذیرش بر اساس

گرفته است. بنابراین، تحولات در آموزش عالی می‌تواند در رشته‌ها و دانشگاه‌های مختلف متفاوت عمل کند.

در حالی که الگوهای مرسوم تحقیقات دانشگاهی بیشتر به پژوهش منجر به انتشارات علمی بر قاعده^۱ استوار بوده و عملکرد بر اساس نشانگرهای مقالات منتشر شده مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد، در الگوی تجربه‌ی شده در حال تکامل در دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان بر ارزش‌آفرینی اجتماعی از طریق توسعه و تسهیل بهره‌برداری از فناوری و دانش فنی برآمده از پژوهش در قالب سازوکارهای چندگانه‌ای، نظیر: توسعه کسب‌وکارها، ارائه خدمات مشاوره‌ای، راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان، مشارکت در پروژه‌های منطقه‌ای و ملی (نظیر خلیج گرگان، سیل، طرح جامع آبخیر، ...) تاکید می‌شود. تجاری‌سازی تحقیقات در دانشگاه نه با هدف صرفاً اقتصادی، بلکه با هدف سودرسانی به جامعه صورت می‌گیرد و در عین حال، تلاش می‌شود با رویکردی اقتصادی، درآمد لازم برای تامین هزینه‌ها و مخارج تحقیقات و سرمایه‌گذاری در زیر ساخت‌های تحقیقات تامین شود. بنابراین، فرایند تحقیقات دانشگاهی در دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان نوعی کارآفرینی اجتماعی است. از این الگو می‌توان تحت عنوان تحقیق، توسعه نوآوری در پلاتفرم اجتماعی دانشگاه: الگویی نوپدید برای حکمرانی زیست‌بوم پژوهش و فناوری نوآورانه^۲ یاد نمود (جدول ۱).

برای سایر کشورها مشخص کند بر سه حوزه اصلی اصلاحات شامل: تمرکززدایی و مدیریت محلی مراکز آموزشی، بازارها و برنامه‌های انتخابی، و افزایش استفاده از ارزیابی فراگیران در مقیاس بزرگ تمرکز نموده است. از مطالعه چنین برآمده که کشورهای دیگر حداقل به سه دلیل باید در الگوبرداری از این ایده‌ها در مورد اصلاحات آموزشی بسیار محتاط باشند: این اصلاحات مسایلی را با اهداف متناقض نشان می‌دهند. اصلاحات با نام‌های مشابه در واقع به دلیل تفاوت‌های زمینه‌ای کاملاً متفاوت به نظر می‌رسند و چنین اصلاحاتی به طور ضعیفی با آموزش و یادگیری و در نتیجه به نتایج مرتبط است. یک برنامه اصلاحی در هر محیطی باید مبتنی بر مفهوم روشنی از هدف آموزشی باشد که متناسب با بافت اجتماعی خاص خود است. Kikuchi (2021) در مطالعه‌ی به صورت کمی تلاش نموده است تا اثرات خصوصی‌سازی جزئی دانشگاه‌های ملی ژاپن (همانطور که در سال ۲۰۰۴ اجرا شد) بر نتایج عملکرد تحقیقاتی را برآورد کند. برای مقایسه و تبیین تغییرات درون کشوری در زمینه حکمرانی/مدیریت، دانشگاه‌های خصوصی ژاپن در نظر گرفته شد که در همان دوره تحت اصلاحات مزبور قرار نگرفتند. طبق نتایج خصوصی‌سازی جزئی دانشگاه‌های ملی منجر به بدتر شدن کیفیت و کمیت خروجی تحقیقاتی دانشگاه‌های ملی شده است (از جمله با در نظر گرفتن انتشارات از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۹). بررسی اثرات خصوصی‌سازی جزئی به تفکیک حوزه‌های علمی تحقیقاتی نشان داد تنها علم پزشکی تحت تأثیر منفی خصوصی‌سازی جزئی قرار

1. Publish or Perish

2. R, D &I at University Social Platform: an emerging model for Innovative Research & Technology Ecosystem Governance

جدول ۱- ارزش‌های برآمده از ابتکارات تجربه‌شده برای تعالی زیست‌بوم دانشگاهی^۱

اصول و ارزش‌های محوری (برآینده)	ابتکارات تجربه شده
استلزاماتی برای تکامل و ارتقای مقیاس ابتکارات تجربه‌شده	
۱- تکمیل زنجیره ارزش تحقیقات و فناوری	۱- حکمرانی تحقیقات و فناوری فراتر از دانشگاه در راستای شکل‌دهی به زیست‌بوم فناوری استان (از طریق عهده‌داری دبیرخانه استانی، برگزاری نمایشگاه و رویدادهای هفته پژوهش و فناوری استان
۲- تغییر ذهنیت از تحقیق برای انتشار به تحقیق برای ارزش publish or perish to research for value-adding	۲- مسئله‌یابی از طریق پایش محیط در سطح استانی و ملی (خلیج گرگان، سیل، مدیریت جامع آبخیر، طرح امنیت غذایی، طرح تنفس جنگل، کشت چغندرقتد، زهکشی اراضی، پرورش میگو، ... و برگزاری رویدادهای چاره‌جویی
۳- هم‌آمیزی پژوهش و فناوری با سایر کارکردهای اصلی دانشگاه در مسیر تعالی برای ارزش‌آفرینی اجتماعی و تحول ساختارها هم‌زمان با تکامل کارکردها	۳- تقاضای سازمان‌یافته و نهادمند (کار با نظام مهندسی و نظام صنفی کشاورزی به عنوان نهادهای واسطه‌ای جهت شناسایی مسایل و نیازهای کشاورزان و انتقال یافته‌ها به بهره‌برداران)
۴- پرداختن هم‌زمان به تحقیقات درباره فناوری نرم و سخت	۴- تحقیق با مسئولیت‌پذیری اجتماعی (پژوهش و تولید محصولات و ارائه خدمات در دوره شیوع کرونا همانند تولید ماسک، الکل بهداشتی، الکل پاش و ...)
۵- ترویج دانش و فناوری برخاسته از تحقیق در کنار بازاریابی و تجاری‌شدن	۵- مشارکت در راهبری تحقیقات بین رشته‌ای (همانند طرح خلیج گرگان، مدیریت جامع آبخیزها، سازگاری با کم‌آبی...)
۶- اول‌اعتماد، برای ساخت شبکه (نه پول و درآمد) از طریق ارتقای سودمندی و کیفیت و پاسخگویی	۶- سرمایه‌گذاری در تحقیق (توسعه زیرساخت‌های آزمایشگاهی و کارگاهی همانند آزمایشگاه مرکزی، آزمایشگاه تخصصی مرکز رشد، کارگاه مکانیک ماشین‌آلات کشاورزی...)
۷- لزوم مأموریت‌گرایی در تحقیق و فناوری: ایفای نقش قلب تپنده و هسته اصلی زیست‌بوم فناوری و کارآفرینی منطقه‌ای با مأموریت کلیدی مبتنی بر هم‌پست آب، غذا، انرژی و محیط زیست در راستای توسعه پایدار منطقه‌ای	۷- مدیریت کیفیت تحقیق و توسعه (تشکیل کمیته اخلاق پژوهش و اعمال آیین‌نامه مربوطه، ارزیابی و داوری، تخصیص گرنت رقابتی competitive grant ...)
۸- سرفرازتر رفتن از دانشگاه و تلاش برای استقرار و تکامل زیست‌بوم فناوری و نوآفرینی استانی و منطقه‌ای (هم‌افزایی برای پیامد و اثربخشی)	۸- مسیرهای چندگانه برای تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی (انعقاد قرارداد و اعطای دانش فنی، راه اندازی شرکت، طرح زودبازده ...)
۹- تقویت صندوق پژوهش و فناوری و نوآوری استانی با الزام تخصیص بخشی از اعتبارات و بودجه‌های استانی به این منظور	۹- پیونددهی پژوهش و فناوری با بازار از طریق جذب سرمایه و سرمایه‌گذاری مشترک در پژوهش و فناوری (برگزاری فن بازار، استارت‌آپ‌های فن‌آورانه، مذاکرات انتقال فناوری در جنب نمایشگاه...)
۱۰- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۰- مهارت‌افزایی برای انجام تحقیقات شایسته (good research) از طریق نیازسنجی و برگزاری کارگاه‌های مهارت‌آموزی در حوزه پژوهش و فناوری
۱۱- پذیرش پیوستار تحقیق و توسعه و فناوری از پروژه‌های اولیه تا تحقیقات حول فناوری‌های پیشرفته	۱۱- ظرفیت‌سازی مشترک از طریق استقرار واحد تحقیق و توسعه سازمان‌های عمومی و خصوصی همانند شهرداری، شرکت پخش فرآورده‌های نفتی... و بهره‌برداری از ظرفیت‌های کم‌استفاده سازمان‌های دیگر (همانند سازمان پژوهش‌های علمی صنعتی که منجر به شکل‌گیری مزرعه تحقیق و توسعه دانشجویی ورسن شد،)
۱۲- تقویت صندوق پژوهش و فناوری و نوآوری استانی با الزام تخصیص بخشی از اعتبارات و بودجه‌های استانی به این منظور	۱۲- جذب سرمایه‌گذاری اجتماعی در توسعه زیرساخت‌های تحقیقاتی (همانند راه‌اندازی واحد مرغداری با کارکرد تحقیقاتی خود اتکا (self-reliant research)) - از محل درآمدهای حاصله، واحد تحقیق و توسعه فراوری میوه ...)
۱۳- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۳- تنوع و تکامل در زنجیره تحقیق و فناوری (از فعالیت‌های ابتدایی تا تحقیق و توسعه مبتنی بر فناوری‌های پیشرفت در مقیاس بین‌المللی)
۱۴- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۴- توسعه زنجیره ارزش‌افزایی کارآفرینانه از تحقیقات دانشجویان تحصیلات تکمیلی (در قالب پایان‌نامه یا رساله) در دانشگاه از طریق تعریف و تخصیص گرنت نوآفرینی
۱۵- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۵- تحقیق توأم با کسب و کارآفرینی در قالب هسته‌های کسب و کار دانشجویی Research (Field experimentation) by Entrepreneurship
۱۶- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۶- مدیریت دارای فکری از طریق تسهیل ثبت اختراع و نیز اعمال آیین‌نامه اخلاق در پژوهش به منظور رعایت حق مولفان
۱۷- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۷- رویکرد راهبردی در مدیریت تحقیقات و فناوری در قالب برنامه راهبردی و سند دانشگاه کارآفرین و آینده‌نگاشت دانشگاه
۱۸- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۸- تلفیق چشم‌اندازهای بین‌المللی با محلی‌گرایی glocalization : پرداختن به مسایل تحقیقات محلی در کنار همکاری‌های بین‌المللی در قالب تفاهم‌نامه‌های همکاری از جمله طرح ارسوس... و ...)
۱۹- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۱۹- توسعه ظرفیت‌ها و زیرساخت‌ها در کنار تامین هزینه‌های جاری تحقیقات: ظرفیت‌های موجود برای تعالی دانشگاه سطح درون دانشگاه (شبکه پشتیبان) و برون‌دانشگاه (شبکه زیست‌بوم فناوری و نوآوری دانشگاه‌محور)
۲۰- نظارت بر روند پیشرفت و توسعه تحقیقات با رویکرد پیامدگرایی (اثرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برپنداد مبتنی بر انتشارات...)	۲۰- نهادمندسازی برون‌رسانی ترویجی دانشگاهی با هدف ترویج اجتماعی دانش و فناوری برخاسته از تحقیقات دانشگاهی از دو طریق:
	(۱) راه‌اندازی خانه طبیعت، کلینیک مادر تخصصی دانشگاه و استقرار کلینیک‌های تخصصی زیر

۱. حاصل مرور گزارش‌های عملکردی دانشگاه پس از تدوین برنامه راهبردی و سند دانشگاه کارآفرین

مجموعه با هدف ارائه آموزش‌های ترویجی و خدمات مشاوره‌ای و (۲) تعریف و تلفیق نشانگرهای ترویجی در ارزیابی عملکرد پژوهشی و تخصیص گرنت یا اعتبار تحقیقاتی

۲۱- عمومی‌سازی و ترویج فرهنگ پژوهش، عینیت‌پذیر نمودن (visibility) و جامعه‌پذیری Socialization of research از طریق دایر نمودن هفته پژوهش، برگزاری جشنواره‌های پژوهشی در زمینه مالت، شیلات، حیوانات و تولیدات گیاهی و بهره‌گیری از تشکلهای دانشجویی به عنوان سازوکاری برای تحقیقات تیمی

۲۲- Spin-in کردن کسب‌وکارهای فناورانه دانشگاهیان (از جمله: (۱) اولین واحد تحقیق و توسعه دانش‌بنیان در زمینه نانوفناوری در صنایع غذایی با استقرار در آزمایشگاه مرکز رشد دانشگاه (۲) شرکت هیرکاپونیک ...)

۲۳- بهره‌گیری از شتاب‌دهنده‌ها برای تسریع زنجیره فن‌آفرینی (سانکاب، منش، پرسپس‌ژن، مانیلدا، هیواهیرکان ...)

۲۴- ائتلاف‌سازی و چندجانبه‌گرایی در قالب تفاهم‌نامه‌های همکاری علمی تحقیقاتی با وزارت جهاد کشاورزی، در طرح خلیج گرگان، در طرح مدیریت جامع آبخیزها، همکاری با دانشگاه‌های حوزه دریای خزر...

۲۵- راهبری و تسهیل امور ارتباط با صنعت و هدایت و تحقیقات دانشجویی با گمارش رابطان صنعت در هر دانشکده و تشکیل گروه تکنوتر

روش پژوهش

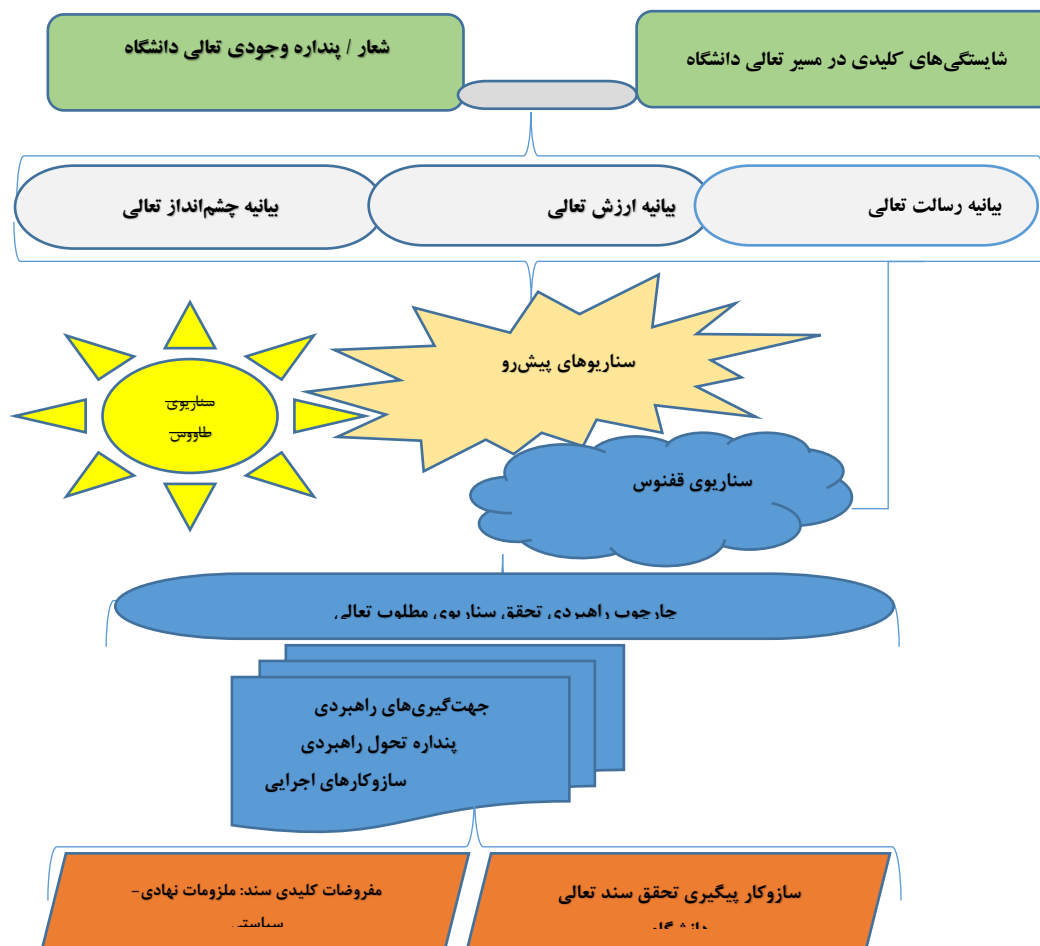
این پژوهش دانشگاه‌پژوهانه^۱ از منظر گردآوری داده‌ها از نوع میدانی، از منظر کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی با رویکرد تصمیم‌گیرانه به شمار می‌رود. این پژوهش با بهره‌گیری از روش‌شناسی چندگانه در چند مرحله انجام شده است. پس از تحلیل وضعیت دانشگاه مبتنی بر ارزیابی تحقق سند دانشگاه کارآفرین و برنامه راهبردی دانشگاه در مرحله اول، در مرحله دوم با رویکردی آینده‌نگاری به تشکیل ماتریس تحلیل اثرات متقابل مؤلفه‌های شناسایی شده برای تعالی دانشگاه با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک اقدام شد. در گام بعد، با بهره‌گیری از روش سناریونگاری وضعیت‌های ممکن و محتمل در آینده مورد نظر دانشگاه تعریف شد. سرانجام با استفاده از نرم‌افزار سناریوویزارد، یک سناریوی مطلوب (سناریوی قفوس: پرواز رو به اوج یک اجتماع زمان‌پیما) و یک سناریوی بحرانی (سناریوی طاووس: ابهت روبه زوال بر مدار نوستالوژی)؛ یعنی در مجموع دو سناریوی باورکردنی استخراج و معرفی شد. همچنین، برای تدوین برنامه اقدام دانشگاه متعالی بر پایه تشکیل

گروه کانونی سریالی^۲ متشکل از صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی به سرانجام رسید. این روش در چند مرحله، شامل تدوین بیانیه چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌های دانشگاه و نیز، در مرحله تدوین سازوکارها ذیل جهت‌گیری‌های راهبردی بکار آمد. به لحاظ ابزار تحقیق، تلفیقی از مصاحبه و نیز پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات در راستای گزاره‌های تحقیق به کار گرفته شده است. تدوین هر گونه برنامه و نقشه راهی برای پیشرفت و تعالی سامانه‌ها و سازمان‌های فعال در قلمرو حکمرانی جمهوری اسلامی ایران، نیازمند درک و استناد محتوایی، روشی و ارزشی به جهت‌گیری‌های راهبردی تبیین‌شده در اسناد راهبری، معروف به بالادستی است. در تدوین آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان نیز تلاش شده است تا مجموعه‌ای از این اسناد راهبرانه، از جمله بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، سند الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، سند دانشگاه اسلامی، سیاست‌های کلی علم و فناوری، نقشه جامع علمی، طرح آمایش آموزش عالی، سیاست‌ها و ضوابط اجرایی آمایش آموزش عالی، سند راهبردی کشور در امور نخبگان و موارد دیگری مد نظر قرار گیرد.

یافته‌های تحقیق

در این قسمت، یافته‌های کلیدی تحقیق که شامل اجزای تدوین شده سند در مراحل متوالی است، طبق فرآیندی نظام‌مند ارائه شده است. البته، جزییات

مربوط به روش‌شناسی و نیز، اطلاعات و داده‌های مبنایی منجر به تدوین این اجزا، در گزارش اصلی شرح داده شده و به دلیل محدودیت مقرر، از ارائه آنها در این نوشتار پرهیز شده است (شکل ۲).



شکل ۲- ساختار موضوعی یافته‌ها (اجزای اصلی سند آینده‌نگاشت تعالی زیست‌بوم دانشگاهی).

ما در قالب یک سامانه دانشی سازگار شونده و تاب‌آور، سامان‌دهنده و راهبر یک زیست‌بوم نوآوری پویا می‌باشیم که آینده را با پرورش کیفیت‌مدار دانش‌آموختگانی نوآفرین مبتنی بر هم‌یادگیری فعال، شکل می‌دهیم و ضمن پاسداشت پیوسته میراث تمدنی، به پیشبرد علم هم‌بسته با اخلاق و معنویت و نیز، رسانش دستاوردهای دانش

۱- شعار و پنداره وجودی برای تعالی دانشگاه: بر اساس همفکری صورت گرفته در قالب گروه کانونی (دور اول)، شعار زیر برای تعالی دانشگاه در نظر گرفته شد:
زیست‌بوم دانشگاهی ارزش‌آفرین، نوآفرین و امیدآفرین

و فناوری اجتماع علمی خویش به جامعه و مشارکت مسئولانه در توسعه زنجیره‌های ارزش پایدار، همگرا با سایر کنشگران اجتماعی و هم‌نوا با زیست‌بوم‌های طبیعی متعهد می‌باشیم.

۲- شایستگی‌های کلیدی برای تعالی دانشگاه: با بررسی گزارش عملکرد و وضعیت موجود دانشگاه، شایستگی‌های محوری زیست‌بوم دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان برای تعالی به شرح زیر مفهوم‌نمایی شد (شکل ۳).



شکل ۳- شایستگی‌های محوری زیست‌بوم دانشگاه برای تعالی

بر اساس جمع‌بندی گروه کانونی (دور دوم)، بیانیه چشم‌انداز زیر تدوین شد:
دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در چشم‌انداز تعالی، یک نهاد اجتماعی راهبر، پیشرو،

۳- بیانیه تعالی چشم‌انداز دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

1. Vision Statement

ترویج و تعمیق هویت و اندیشه و ارزش‌های متعالی اسلامی - ایرانی در سطح دانشگاه و جامعه، آموزش و پرورش نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآفرین، پژوهش‌های بنیادی مرزشکن و کاربردی تقاضامدار، ثروت‌آفرینی و ارزش‌افزایی از طریق تجاری‌سازی دانش و فناوری و کارآفرینی دانشگاهی در قالب همکاری‌های مشترک با صنعت و راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان، ترویج دانش علمی برای کمک به حفاظت، احیاء و توسعه زیست‌بوم‌ها، بهره‌برداری پایدار از منابع طبیعی، ارتقای کمی و کیفی تولید پایدار، توانمندسازی تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، رشد صنایع و کسب‌وکارهای مولد و پایدارگرا و گسترش فرصت‌های اشتغال کارآفرینانه در بخش کشاورزی، امنیت غذایی پایدار و بهبود کیفیت زندگی کشاورزان، روستاییان و دیگر آحاد جامعه، شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در سطح منطقه با همکاری‌های نهادهای ذیربط برای پیشرفت پایدار مبتنی بر توان سرزمینی، مشارکت موثر در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت امور بخش کشاورزی و منابع طبیعی در سطوح استانی و ملی و گسترش مناسبات و همکاری‌های علمی، فرهنگی و اجتماعی در سطوح استانی، ملی و فراملی می‌پردازد. بر این اساس عمده ماموریت‌های دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در مسیر تعالی را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

- ارتقای ارزش‌های فرهنگی و فضیلت‌های اخلاقی در انجام ماموریت‌های دانشگاهی از طریق طراحی و اجرای مستمر فعالیت‌های فرهنگی (آموزشی، مشاوره‌ای، و رویدادهای فوق برنامه، مذهبی، سیاسی و مشارکت‌های مدنی) به منظور باورسازی، آگاهی‌بخشی، شخصیت‌پردازی، الگوسازی رفتاری و ترویج، نهادینه‌سازی و ژرفابخشی به ارزش‌های متعالی اسلامی و هویت

تاب‌آور، الهام‌بخش، پیامدگرا، مسئولیت‌پذیر و امیدآفرین با حکمرانی شایسته است که از رهگذر مهندسی نهادی، پلانفرمی جامعه‌محور را برای پیشبرد نوآوری‌های فنی و نهادی هوشمند، باز و سبز مبتنی بر هم‌بست آب، غذا، انرژی و محیط زیست شکل داده و با بازآرایی سازمانی در قالب مجتمع نوآوری با کارکرد پنجره واحد خدمات زیست‌بوم دانشگاهی و استقرار ساختارهای جدید، همانند پردیس علم و فناوری و معاونت نوآوری و اقتصاد دانش‌بنیان، آوردگاه ارزش‌افزایی دانش‌بنیان، آمادگاه آینده و مهد زایش و پرورش پیوسته کسب‌وکارهای نوآفرین بوده و به موجب خوشه‌سازی فن‌آفرین‌های پژوهش‌پایه‌ی برآمده از زنجیره‌های یکپارچه تحقیق، توسعه و نوآوری (R, D & I)، قطب نوآوری هیرکان را پدیدار ساخته و ضمن رسیدن به پایداری اقتصادی (از محل درآمدزایی و تنوع‌بخشی منابع مالی)، اجتماعی (یکپارچگی و تقویت سرمایه اجتماعی) و محیط‌زیستی (تحقق مدیریت سبز)، رتبه نخست را در بین زیست‌بوم‌های نوآوری منطقه شمال شرق کشور/ حاشیه دریای خزر و آسیای میانه، رتبه ممتاز را در بین زیست‌بوم‌های دانشگاهی کشور و جایگاه قابل قبولی را در بین زیست‌بوم‌های دانشگاهی تخصصی در جهان در حوزه علوم زمین احراز می‌نماید.

۴- بیانیه رسالت^۲ دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان برای چشم‌انداز تعالی

بر اساس جمع‌بندی گروه کانونی (دور سوم)، بیانیه رسالت زیر تدوین شد:

دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در چشم‌انداز تعالی به عنوان دانشگاهی تمدن‌ساز با محوریت تمدن ایرانی اسلامی به منظور تحقق اهداف کلان کشور در بخش کشاورزی و منابع طبیعی، به

1. Smart
3. Mission Statement

- اسلامی-ایرانی در بین دانشجویان، دانش‌آموختگان، اعضای هیات علمی، کارکنان و آحاد جامعه؛
- توسعه، تدوین، اجرا، ارزشیابی و بازنگری مستمر برنامه‌های درسی و آموزشی با اولویت رویکرد بین‌رشته‌ای متناسب با استانداردهای جهانی به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد، پژوهشگر، مدیر، کارآفرین و نوآور متناسب با نیازها و ظرفیت‌های جامعه، بخش کشاورزی و منابع طبیعی با رویکرد آمایش سرزمین همراه با رایجه آموزش‌های مهارتی و تسهیل یادگیری تجربی فوق‌برنامه؛
- نیازسنجی، اولویت‌بندی، تدوین و اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای در بخش کشاورزی و منابع طبیعی به منظور تولید و توسعه دانش و فناوری برتر و کاربردی در قالب دستورکار تحقیقاتی ماموریت‌گرا مرتبط با حل مسایل جاری و بهره‌برداری فرصت‌های پیش‌رو؛
- مشارکت در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان و نوآور در سطح منطقه‌ای و ملی با رویکرد ثروت‌آفرینی، شکل‌دهی و مشارکت در توسعه زنجیره‌های ارزش محصولات و خدمات رقابت‌جو و مشارکت در ساماندهی بازار دانش و فناوری منطقه‌ای و ملی بر پایه سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر با رویکرد رسانش نافع دانش و فناوری برخاسته از پژوهش‌های علمی از طریق همکاری‌های نهادمند با صنایع و کسب‌وکارها و سازمان‌های دولتی، خصوصی و تعاونی فعال در بخش کشاورزی و منابع طبیعی در قالب تحقیقات قراردادی، کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، ثبت اختراعات و اعطای مجوز بهره‌برداری از دانش فنی، سرمایه‌گذاری‌های مشترک در حوزه تحقیق و توسعه، و عرضه خدمات مشاوره‌ای و همکاری در مدیریت تشکلهای ذریبط؛
- رایجه خدمات دانشی و نوآوری به جامعه در راستای تحقق جامعه دانایی‌محور مبتنی کارکرد خدمات ترویج دانشگاهی مبتنی بر شناسایی راه‌حل‌های علمی و کاربردی مناسب برای مسایل و مشکلات موجود و ترویج دانش علمی در بخش کشاورزی و منابع طبیعی از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی ترویجی با همکاری سازمان‌های ذریبط، برگزاری همایش‌ها و انتشارات علمی همراه با مشارکت در توسعه شبکه‌های دانش، فناوری و نوآوری شهروندی؛
- مشارکت در سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و مدیریت امور بخش کشاورزی و منابع طبیعی با حضور مدیران، اعضای هیات علمی و محققان دانشگاه در مجامع نهادی مربوطه در سطوح استانی و ملی؛
- بکارگیری الگوهای مدیریتی متعالی و کیفیت‌مدار برای بهبود رویه‌های اداری، ارتقای بهره‌وری منابع و توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات علمی و تحقیقاتی مدرن، جذب، توانمندسازی و بهره‌گیری بهره‌ورانه از نیروی انسانی خبره در نقش هیات علمی و کادر اداری و فراهم‌سازی فضا و محیطی پرنشاط برای شکوفایی استعدادها و بروز خلاقیت‌ها توام با هم‌فکری و کارگروهی؛ و
- مهندسی نهادی زیست‌بوم نوآوری منطقه‌ای و مشارکت در زیست‌بوم نوآوری ملی و تعامل با زیست‌بوم نوآوری دانشگاهی بین‌المللی از طریق پیشبرد همکاری مشترک با دانشمندان، دانشگاه‌ها، موسسات تحقیقاتی و سازمان‌های ذریبط توام با پیاده‌سازی حکمرانی شایسته در زیست‌بوم دانشگاهی با رویکرد یکپارچگی و هم‌افزایی آموزش، پژوهش، فناوری، کسب‌وکارآفرینی و نوآوری.

۱. تقویت روحیه مشارکت‌گرایی، کار گروهی و بهره‌گیری از خرد جمعی مبتنی بر اعتماد متقابل (سرمایه اجتماعی)

۲. حساسیت‌مندی و موضع‌گیری اجتماعی دانشگاه نسبت به مسایل جامعه پیرامون

۳. اهتمام به ترویج علم و زکات دانش در جامعه (نشر آزادانه اطلاعات) برای منافع عمومی

۴. پایبندی به اصول و مبانی رقابت منصفانه توأم با مساوات‌طلبی و رعایت عدالت در ارائه خدمات دانشگاهی

۵. مخاطب‌محوری، مسئله‌محوری و مشتری‌مداری طبق خواسته‌ها و انتظارات گروه‌های هدف در طراحی و ارائه خدمات دانشگاهی

۶. پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در قبال عوارض و پیامد فعالیت‌ها و اقدامات انجام‌شده

۷. شبکه‌گرایی از طریق تعامل و همکاری با جامعه، نهادها و سازمان‌های ذیربط در سطوح مختلف

ه) بعد زیست محیطی:

۱. رعایت الگوی مدیریت دانشگاه سبز مبتنی بر اصول کاهش، بازیافت و استفاده مجدد از منابع

۲. جبران مقتضی خسارات ناشی از فعالیت‌های دانشگاه مبتنی بر حسابداری سبز و پایش و ارزشیابی مداوم ردپای اکولوژیکی دانشگاه

۳. رعایت اصول ایمنی و بهداشتی برای حفظ سلامت زیست‌بوم (ایمنی زیستی، بهداشت کار،...) هم‌راستا با پدافند غیر عامل

۴. اولویت‌بخشی به توسعه دانش و فناوری‌های دوستدار محیط زیست

۵. رعایت ارزش‌های اخلاقی محیط‌زیستی و اصول پایداری و کمک به پیشبرد پروژه‌های محیط‌زیستی در سطح جامعه

۶. توجه به توان‌سرزمین، مزیت‌ها و فرصت‌ها در برنامه‌ریزی و مدیریت امور مبتنی بر تفکر جامع‌نگر، سیستمی و آینده‌نگر

و) بعد انسان دوستانه:

۵- بیانیه ارزش^۱ دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان برای تعالی

بر اساس جمع‌بندی گروه کانونی (دور چهارم)، بیانیه چشم‌انداز زیر تدوین شد^۲:

الف) بعد قانونی:

۱. تعریف و رعایت ضوابط و مقررات برای گردش امور دانشگاه ذیل قوانین و مقررات رسمی کشور (ضابطه‌مندی قانونی)

۲. تکریم و رعایت حقوق مشروع جامعه دانشگاهی و گروه‌های مخاطب

۳. پاسداشت تعهدات قراردادی درون و برون دانشگاه

۴. پاسداشت اصول شفافیت در مناسبات و اداره امور دانشگاه مبتنی بر دسترسی آزاد به اطلاعات

۵. تعریف و بهره‌گیری از استانداردهای کیفی برای پایش و ارزشیابی امور با رویکرد ارتقای مستمر کیفیت و تعالی فراگیر

۶. بهره‌وری بهینه از منابع با اولویت حفظ بیت‌المال

ب) بعد اخلاق حرفه‌ای:

۱. پاسداشت فضیلت یادگیری، آموزش، پژوهش و کار علمی

۲. علم‌باوری و تلاش مستمر برای دانش‌آفرینی و دانش‌گستری به عنوان کوششی بی‌نظیر در مسیر پیشرفت و بالندگی

۳. رعایت اخلاق علمی در پژوهش و آموزش (اصالت، امانت‌داری)

۴. رعایت حقوق مالکیت فکری و معنوی در امور علمی

۵. حفظ محرمانگی، رازداری و حریم خصوصی گروه‌های هدف

۶. پیشگیری و مبارزه با تمامی اشکال فساد (رانت، رشوه، تقلب، تخلف...)

ج) بعد اجتماعی:

1. Value Statement

۲. در تدوین این دسته‌بندی از چارچوب توسعه یافته توسط رجیسان غریب و همکاران (۱۳۹۹) الهام گرفته شده است.

الف-سناریوی قفوس (پرواز رو به اوج یک اجتماع دانشی زمان‌پیما): دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان به مرور زمان، قلب یک زیست‌بوم تپنده نوآوری منطقه‌ای با پیوندهای ملی و فراملی را شکل می‌دهد؛ به گونه‌ای که همانند یک بهشت نوآوری، محل برآیش و پرورش ایده‌های نوآورانه به شیوه‌ای باز، مبتنی بر تعامل بخش‌های تحقیقاتی و بخش‌های اجرایی و تولیدی و تجاری‌سازی آنها در قالب طیف متنوعی از واحدهای نوآور، تیم‌های کسب‌وکار و شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در زیست‌بوم دانشگاه، است. بنابراین، از رهگذر تحقق اقتصاد دانش‌بنیان، تمامی دانش‌آموختگان دانشگاه فرصت اشتغال مولد را می‌یابند و دانشگاه محل آمد و شد مستمر ایده‌پردازان، نوآوران، کارآفرینان، فناوران و آحاد جامعه است. به مرور زمان، الگوی دانشگاه بدون دیوار محقق خواهد شد و دانشگاه، آن‌چنان با جامعه و نظام حکمرانی استانی و کشوری یکپارچه خواهد شد که از یک‌سو، در همه تدبیرگری‌های مرتبط با حوزه نفوذ دانشگاه، حضور موثر خواهد داشت و از سوی دیگر، به عنوان یک مرجع معتبر اجتماعی، با برخورداری از مقبولیت

به چالش می‌کشد. این سناریو بر چالش‌های دولت‌ها در تأمین نیازهای جوامع و احتمال اتخاذ سیاست‌های حمایتی تأکید دارد. سناریوی دوم با نام مدارها (Orbits) که سطح منطقه‌ای را هدف گرفته، آینده‌تشی‌هایی را بررسی می‌کند که در نتیجه رقابت میان قدرت‌های اصلی برای افزایش حوزه تأثیر و حفظ پایداری داخلی ایجاد می‌شوند. این سناریو به بررسی این موضوع می‌پردازد که روندهای ملی‌گرایی نوظهور، الگوهای متغیر نزع، فناوری‌های جدید و کاهش همکاری‌های بین‌المللی ممکن است به افزایش خطر جنگ میان کشورها منجر شود. سناریوی سوم با نام اجتماعات (Communities) که سطح فراملی را نشانه رفته، نشان می‌دهد چگونه رشد انتظارات عمومی و تضعیف ظرفیت حکومت‌های ملی فضا را برای دولت‌های محلی و فعالان خصوصی باز می‌کند که تعریف‌های سنتی حکمرانی را به چالش خواهد کشید. اطلاعات در این زمینه نقش اصلی را بازی خواهد کرد. پارادوکس پیشرفت بدین معناست که روندهایی که خطرات کوتاه‌مدت ایجاد می‌کنند، همچنین می‌توانند برای پیامدهای بهتر در بلندمدت فرصت‌هایی بیافرینند.

۱. اهتمام به امور خیریه و داوطلبانه اجتماعی با هدف توانمندسازی و توسعه اجتماعی
 ۲. تأمین شرایط ویژه برای تحصیل دانشجویان کم‌بضاعت و آرایه خدمات توانمندساز به گروه‌های اجتماعی محروم یا در مناطق کمتر برخوردار
 ۳. مشارکت در خدمات‌رسانی به گروه‌ها و اجتماعات آسیب‌دیده در هنگام بروز حوادث (بلایای طبیعی)
 ۴. توانمندسازی دانشگاهیان در امور آموزشی و پژوهشی مبتنی بر چرخه زندگی کاری پویا و رضایت بخش
 ۵. شایسته‌سالاری علمی و حرفه‌ای در مناسبات و تعاملات انسانی در زیست‌بوم دانشگاهی

۶-سناریوهای تعالی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع

طبیعی گرگان: دو سناریوی قوی با توجه به وضعیت‌های احتمالی عوامل کلیدی تحت عناوین قفوس و طاووس نامگذاری شد. این سناریوها چشم‌انداز آینده تعالی دانشگاه را نشان می‌دهند. نتیجه واقعی تا حدودی به گزینه‌هایی که در آینده انتخاب خواهد شد بستگی دارد. در سناریوی قفوس (به عنوان نماد سعادت و خوشبختی)، وضعیت احتمالی عوامل کلیدی در شرایط مطلوب قرار دارد و این سناریو تحقق دانشگاه تعالی را بازتاب می‌دهد. در سناریو طاووس (به عنوان نماد زیبایی و غرور) وضعیت احتمالی عوامل کلیدی در شرایط بحرانی قرار دارد و دانشگاه در مسیر تعالی قرار نداشته و برج عاج‌نشینانه عمل می‌کند. در ادامه هر یک از این دو سناریوی قوی که محتمل و ممکن، اما یکی مطلوب و دیگری نامطلوب می‌باشد، شرح داده شده است.^۲

۱. این نامگذاری با الهام از پژوهش رجیبان غریب و همکاران (۱۴۰۰) صورت گرفته است.

۲. برای برجسپ‌گذاری این سناریوها، به سه سناریویی که در اثر روندهای جهانی: پارادوکس پیشرفت (Global Trends: Paradox of Progress) مطرح شده، استناد شده است. این سناریوها، بر واکنش‌های مختلف به نوسانات کوتاه‌مدت در عرصه ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی تأکید دارند. سناریوی اول با نام جزیره‌ها (Islands) که عمدتاً معطوف به سطح محلی است، نوعی بازسازی اقتصاد جهانی را بررسی می‌کند که به دوره‌های طولانی رشد پایین می‌انجامد و الگوهای سنتی رفاه اقتصادی و ادامه داشتن جهانی‌سازی را

عالی و آشکارشدن فزآینده‌ی اهمیت یافتن همکاری سیستمی دانشگاه با دولت و جامعه در قالب چارچوب‌هایی نظیر زیست‌بوم نوآوری و کارآفرینی، با شکوفایی پیوسته زیست‌بوم دانشگاه، در افق مورد نظر، نزدیک به ۱۰۰ شرکت دانش‌بنیان و واحد فناور توسط دانشگاهیان دایر خواهد شد. شرکت هولدینگ توسعه سرمایه‌گذاری دانشگاه با عضویت فراگیر قریب به اتفاق دانشگاهیان موجب انباشت و جریان‌بخشی به سرمایه‌های اعضاء در مسیری مولد و مشارکتی شده و با پذیرش در بازار بورس، زمینه سهامداری، درآمدزایی و مالکیت دانشگاهیان را فراهم می‌آورد و به بازوی اصلی تشکیلات عهده‌دار مدیریت امور اقتصادی و سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان بدل می‌شود. **کانون دانش‌آموختگان دانشگاه** نیز علاوه بر ارتقای سرمایه اجتماعی دانشگاه از طریق شبکه‌سازی و نیز توانمندسازی پیوسته دانشی اعضاء، یکی از سهام‌داران اصلی نظام اقتصادی دانشگاه خواهد بود.

نماگرهای نوآفرینی (شرکت‌های دانش‌بنیان، خدمات و محصولات نوآوری، دانش فنی و فناوری‌های پیشرفته و همگرا^۱) این زیست‌بوم دانشگاهی همواره در تراز ملی قرار داشته و بر پایه خلق و بهره‌برداری از قابلیت‌های رقابتی پویا و مزیت‌های نسبی مبتنی بر رقابت همکارانه^۲ در بازار دانش و فناوری، از رهگذر تکامل اقتصاد شرکتی و با تسهیم ظرفیت‌های نوآوری مبتنی بر شراکت بخش‌های خصوصی، دولتی و تعاونی، جریان پیوسته‌ای از فرصت‌های شغلی، سرمایه‌گذاری مولد و ثروت‌آفرینی با غایت ارتقای رفاه عمومی، امنیت ملی و خوداتکایی پایدارنگر سرزمینی، یکی از ارکان منطقه‌ای منظومه متعالی پیشرفت پایدار نظام جمهوری

و حمایت اجتماعی، به صورتی متعهدانه با حساسیت بالا، به تمامی مسایل ذریبط، به صورت فراکنشی و پیش‌دستانه، پرداخته و بر پایه بصیرت برآمده از هم‌فکری پیوسته دولت‌مردان، بخش خصوصی و نمایندگان راستین مردم، راه‌حل‌های پایدارگرایانه‌ای را برای پیشگیری از بروز یا مزمن‌شدن مسایل و در عوض، حل منطقی آنها ارائه می‌دهد.

دانشگاه با گام برداشتن در مسیر تعالی دانشگاهی است تخصصی و پیشرو، دارای مرجعیت علمی ممتاز، دارای هویت اسلامی-ایرانی، سرآمد در تربیت متخصصانی متعهد، خلاق و نوآور و کارآفرین، گستراننده مرزهای دانش در مقیاس جهانی، کوشا در پژوهش نافع و تقاضامدار متناسب با نیازهای استانی و ملی، توسعه علوم و فناوری برتر مبتنی بر سازوکارهای پیوند با صنعت، تجاری‌سازی و کارآفرینی دانشگاهی از طریق شرکت‌های دانش‌بنیان برای ثروت‌آفرینی، رقابت‌جو و ارزش‌افزا، در خدمت آرمان‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی، اهداف پیشرفت کشور و توسعه پایدار دانش‌بنیان بخش کشاورزی و منابع طبیعی مبتنی بر توان سرزمینی، نشر دهنده دانش و ترویج علوم کاربردی در حوزه کشاورزی و منابع طبیعی، در تعاملی پویا و سازنده با مراکز علمی و فرهنگی ملی و فراملی است. این دانشگاه ضمن رسیدن به جایگاه نخست در بین موسسات تخصصی آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی کشور و موسسات آموزش عالی شمال شرق کشور، جایگاه ممتاز در بین ۳۰ دانشگاه و موسسه پژوهشی زیر مجموعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برتر کشور، ۲۵۰ موسسه آموزش عالی برتر جهان اسلام و جایگاه قابل قبول در بین دانشگاه‌های تخصصی علوم کشاورزی و منابع طبیعی جهان، تلاش می‌کند همواره این جایگاه را بهبود بخشد. **با تغییر سیاست‌های دولت و حاکمیت در حوزه آموزش**

1.NIBC

2.Coopetition

اسلامی ایران را استوار می‌سازد. در این مسیر، دانشگاه بر مدار اقتصاد اشتراکی و با تسهیم ظرفیت‌ها و زیرساخت‌ها در قالب شبکه‌هایی نظیر مهارت‌آموزی، پژوهش و فناوری، کارآفرینی و نوآوری، خدمات دانشی و آزمایشگاهی، طرح آمایش آموزش عالی، نقشه جامع علمی کشور و نظایر آن، از یک‌سو و بهره‌برداری و سرمایه‌گذاری مشترک از ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های سایر موسسات، سازمان‌ها و شرکت‌ها و نیز جامعه از دیگر سو، ضمن ارتقای یکپارچگی نهادی، به پایداری اقتصادی نیز دست خواهد یافت.

دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، با هر گامی که در مسیر تعالی برمی‌دارد، پایداری را برپا می‌کند. این پایداری، در بعد اقتصادی و مالی، از طریق تنوع‌بخشی به منابع کسب درآمد و کاستن از وابستگی به بودجه دولتی از یک‌سو و ثروت‌آفرینی از طریق عرضه خدمات به جامعه از درگاه پلی‌کلینیک و قراردادهای همکاری مشترک و نیز تولید و عرضه محصولات به شیوه نوآورانه و کارآفرینانه، سرمایه‌گذاری مشترک و جذب حمایت‌های اجتماعی (از طریق بنیاد مردمی، حامیان و کارآفرینان اجتماعی) از دیگر سو و نیز، ارتقای انضباط مالی و بهره‌برداری بهینه از منابع و ظرفیت‌ها با رویکرد اشتراکی و پیامدگرا ممکن خواهد شد. در بعد محیط‌زیستی، پایداری از طریق بازآفرینی الگوی دانشگاه سبز و کم‌کربن متناسب با شرایط بوم‌شناختی دانشگاه، تعریف و پیاده‌سازی مجموعه‌ای کامل از نشانگرها و شاخص‌ها پایداری محیط‌زیستی و یکپارچگی بوم‌شناختی دانشگاه به عنوان مبنای تصمیم‌گیری و اجرای تمامی سیاست‌ها، برنامه‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌ها و نیز سرمایه‌گذاری در زنجیره ارزش نوآوری‌های سبز، تلفیق مباحث پایداری محیط‌زیستی در برنامه درسی همه رشته‌ها و مقاطع، حمایت از ابتکارات دانشگاهی در زمینه آموزش، ترویج و

حفاظت از محیط زیست با محوریت شکل‌های دانشجویی و مردم‌نهاد به طور فزاینده ارتقا خواهد یافت. سرانجام، پایداری در بعد اجتماعی، با فراهم‌سازی امکان مشارکت آحاد جامعه دانشگاهی و ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها بر مدار مردم‌سالاری دینی، توسعه شبکه همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، بهره‌گیری از ظرفیت شکل‌های رسمی دانشگاه، رعایت عدالت و شایسته‌سالاری در همه مناسبات، مسئولیت‌پذیری اجتماعی در همه ابعاد و مشارکت در حل مسایل و بحران‌ها، و ارائه خدمات به گروه‌های کم‌برخوردار جامعه با رویکرد کارآفرینی اجتماعی محقق خواهد شد. بر این اساس، کیفیت و پیامد خدمات و محصولات دانشگاه دائماً رصد می‌شود، زمینه توانمندسازی مستمر دانش‌آموختگان در بازار کار و زندگی در نقش راهبر و کارآفرین فراهم خواهد شد و فرصت یادگیری برای آحاد جامعه به شیوه یادگیری مادام‌العمر با برآیند جامعه یادگیرنده در ساحت دانشگاه مهیا خواهد شد.

در مسیر تعالی، در نتیجه‌ی یکپارچگی کارکردهای دانشگاه در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری و اجتماعی و فرهنگی، دانشجویان هم‌زمان با تحصیل می‌توانند به اشتغال پاره‌وقت بپردازند، به مدد فعالیت واحدهای کسب‌وکار و شرکت‌های نوآور مستقر در دانشگاه، فرصت کارآموزی، کارورزی و اشتغال برای دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاه و سایر آحاد جامعه فراهم است و پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی، به صورت ارزش‌افزایانه، در قالب خدمات نرم و محصولات نوآورانه قابل عرضه به بازار است و دانشگاه کنشگر کلیدی زنجیره ارزش محصولات و خدمات مورد نیاز جامعه را تشکیل می‌دهد. در این چشم‌انداز، آحاد جامعه دانشگاهی و ذینفعان در قامت سهامداران یک بنگاه اقتصادی اجتماعی دانش‌بنیان برای ارتقای سرمایه آن تلاش نموده و همه مدیران

ب- سناریوی طاووس (ابهت روبه زوال یک جزیره بر مدار نوستالوژی): دانشگاه، در نتیجه عدم تغییر سازندهی سیاست‌های دولت و حاکمیت در حوزه آموزش عالی، به شیوه معمول با افتخار به قدمت چنددهه فعالیت خویش، به صورتی سلسله‌مراتبی ستادی - صفی در پرتو سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به فعالیت خود ادامه می‌دهد. رویکرد رقابتی را در قبال سایر کنشگران زیست‌بوم نوآوری استانی، از بخش‌های خصوصی و دولتی در پیش خواهد گرفت. بر اساس شاخص‌های کمیت‌گرا و مبتنی بر برونداد و نه پیامد به ارزیابی عملکرد خود می‌پردازد. مدیریت دانشگاه به شیوه سرپرستی و با رویکرد دیوانسالار صورت می‌پذیرد. افق زمانی برای مدیریت دانشگاه، کوتاه مدت و عمدتاً تابع بودجه اعلام شده از سوی دولت است. اصالت کارکردهای سنتی همانند تدریس کلاسی و پژوهش با جهت‌گیری انتشار یافته‌ها به قوت خود باقی است. نوعی تعارض و تداخل کارکرد بین این فعالیت‌ها و رویکردهای حرفه‌ای جدید، همانند تجاری‌سازی دانش و فناوری و فعالیت کارآفرینانه مشهود است؛ بنابراین، بیشتر اعضای هیات علمی، فعالیت‌های اقتصادی خود را به صورت افشاء‌نشده و بدون پیوند رسمی با دانشگاه انجام می‌دهند. دانشگاه در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های سیاستی و برنامه‌های عمرانی مشارکت داده نمی‌شود و رویت‌پذیری اجتماعی دانشگاه^۱ ناچیز است. دانشگاه به صورت گزینشی به برخی مسایل و بحران‌ها به صورت پس‌کنشی، واکنش نشان می‌دهد، و برای ورود به برخی موضوعات اجتماعی نیازمند دعوت رسمی از بیرون دانشگاه عمدتاً از سوی نهادهای دولتی است. بنابراین، دانشگاه یک سازمان دولتی و نه یک نهاد عمومی یا اجتماعی

دانشگاه، به عنوان راهبر - و نه سرپرست و مدیر - عمل می‌کند؛ مدیریت دانشگاه نیز بر اساس الگوی مهندسی نهادی و حکمرانی شایسته صورت خواهد پذیرفت. اعضای هیات علمی نیز به صورت متوازن و انعطاف‌پذیر همزمان به ارائه خدمات به جامعه با رویکرد اجتماعی و اقتصادی، تدریس و پژوهش و فناوری مشغول بوده و حقوق و مزایای شغلی و اعتبار اجتماعی عمده آنها از این راه تامین می‌شود. در نتیجهی افزایش تمایل دانشگاهیان به جهت‌گیری اجتماعی در حوزه‌های اصلی فعالیت‌های دانشگاهی در پرتو تغییر رویکردهای توسعه حرفه‌ای به سمت و سوی یادگیری تجربی جامعه‌محور و با اهمیت‌یافتن دانش بومی و تجربی (دانش شهروندی) در کنار دانش رسمی آکادمیک، آنها همزمان با مشارکت در شبکه‌های دانش بومی و محلی از طریق تحقیق و ترویج یکپارچه و نوآوری اجتماعی، با همقطاران و مراکز معتبر منطقه‌ای و بین‌المللی در تعامل هستند. دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان با حرکت در مسیر تعالی، ضمن توسعه قابلیت‌های پویای خویش، تحول در ساختار تشکیلاتی به صورت انعطاف‌پذیر، از طریق ادغام یا حذف ساختارهای ناکارآمد و شکل‌دهی فرایندها و تشکیلات چابک (همانند معاونت توسعه اقتصادی و سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان، پردیس فناوری و نوآوری هیرکان و نظایر آن) توأم با سرمایه‌گذاری مداوم در توسعه سرمایه انسانی، بهره‌گیری حداکثری از سامانه‌های دیجیتال، برون‌سپاری مقتضی سامانه‌ها، ارزش اجتماعی اقتصادی برند خویش را به صورت دایم توسعه می‌بخشد و به لحاظ ماموریتی - کارکردی از یک موسسه آموزش عالی به یک قطب نوآوری اجتماعی دانش‌بنیان و از منظر تشکیلاتی - نهادی، از یک تشکیلات دولتی به یک نهاد عمومی بدل می‌شود.

در یافتن تقاضای موثر و عرضه محصولات خود به بازار ناکام است. برآیند چنین روندی، عدم شکل‌گیری زنجیره ارزش و عدم یکپارچگی دانشگاه در اقتصاد منطقه‌ای است که می‌تواند ناپایداری مالی و اقتصادی دانشگاه را رقم زند.

عدم تمایل معنی‌دار و فراگیر دانشگاهیان به جهت‌گیری اجتماعی در حوزه‌های اصلی فعالیت- های دانشگاهی، موجب عدم شگل‌گیری ردپای اجتماعی دانشگاه^۱ در جامعه شده و عدم تغییر رویکردهای توسعه حرفه‌ای به سمت و سوی یادگیری تجربی جامعه‌محور توأم با کم‌توجه‌ای به دانش بومی و تجربی (دانش شهروندی) در کنار دانش رسمی آکادمیک، سبب کم‌بهرگی دانشگاهیان از منابع دانش اجتماعی و در نتیجه، سازگاری و مناسبت اندک دستاوردهای علمی آنها با ساختار اجتماعی اقتصادی جامعه می‌شود.

برآیند این روند، در نتیجه کاهش تقاضای اجتماعی برای آموزش عالی و افت شدید در شمار دانشجویان ورودی، کاهش و نوسان بودجه‌های تخصیص‌یافته دولتی به دانشگاه، ظهور و بروز رقبای جدید در حوزه‌های فعالیت دانشگاه، بویژه آموزش و فناوری، عدم تقاضای جدی برای خدمات سنتی دانشگاه، افزایش بیکاری دانش‌آموختگان و عدم حمایت جدی دانشگاه از آنها، عدم رصد، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیر دانشگاه در قبال فعالیت‌های خویش، پیشرفت روز افزون فناوری برآمده در خارج از دانشگاه و پیچیدگی فزاینده مسایل بعضاً مزمن موجب کم‌اثرتر شدن، انزوای بیشتر، درخودفرورفتگی نهادی و رکود و ورشکستگی اجتماعی-اقتصادی و سرانجام بی‌کارکردی^۲ دانشگاه می‌شود که می‌تواند عواقب سازمانی- نهادی ناخواسته؛ همانند ادغام و

است. سطح فناوری بکارگرفته شده در بخش‌های تولیدی و صنعتی به مرور زمان از دانشگاه پیشی می‌گیرد و بدلیل، تخصیص بیشتر بودجه محدود به بخش‌های اداری و عدم سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های تحقیقاتی، عقب‌ماندگی و زوال مرجعیت فناورانه دانشگاه روز به روز تشدید می‌شود. همزمان دانشگاه، در نتیجه‌ی رویکرد برج‌عاج‌نشینانه مبتنی بر خوداصالت‌پنداری نهادی، از پرداختن به مسایل معمول جامعه پرهیز نموده و بدلیل عدم نیازسنجی و مخاطب‌محوری در عرضه خدمات مورد نیاز مخاطبان، به مرور ارتباط موثر با جامعه و در کل، مشروعیت خود را از دست می‌دهد. تغییر برنامه‌های درسی از مجرای سلسله‌مراتب اداری و به کندی صورت می‌گیرد. در نبود سازوکارهای سیستمی، فعالیت‌ها به صورت رشته‌محور دنبال شده و سلسله‌مراتب و بخش‌بندی واحدها به گونه‌ای است همگرایی بین رشته‌ای را تشویق و ترغیب نمی‌کند. دانشگاه در یافتن و شراکت با ذینفعان جدید همانند شرکت‌های خصوصی بی‌رغبت و یا غیرقابل اعتماد ظاهر می‌شود. به مرور زمان، با توجه به ابلاغ سیاست‌های بالادستی، واحدهای تشکیلاتی در کنار هم ایجاد شده و از این‌رو، تداخل و اصطکاک نهادی و اینرسی سازمانی هدردهنده منابع محدود تشدید می‌شود. دانشگاه برای امرار معاش عمدتاً به بودجه دولتی وابسته است و نسبت شاغلان بخش اداری به بخش علمی ناموزون است. فقدان نگاه راهبردی، موجب گسست در مسیر حرکت دانشگاه شده و از این‌رو، تکامل پیوسته دانشگاه محقق نمی‌شود.

در نبود همکاری سیستمی دانشگاه با دولت و جامعه در قالب چارچوب‌هایی نظیر زیست‌بوم نوآوری و کارآفرینی سرمایه لازم برای فعالیت‌های اقتصادی مبتنی بر تجاری‌سازی یافته‌های علمی و توسعه زیرساخت‌های دانشگاه تامین نشده و دانشگاه

1. Social footprint

2. Dysfunction

صورت تکامل‌یابنده توام با بازاندیشی مستمر دست‌یافته‌ها (اهداف هر مرحله) است. در ادامه با بازاندیشی برنامه راهبردی و نیز متغیرهای کلیدی تعریف‌کننده سناریو از یک‌سو و در نظر گرفتن ابعاد زیست‌بوم دانشگاه از دیگر سو، در چارچوب هم‌اندیشی سریالی گروه کانونی متشکل از خبرگان مشارکت‌کننده، مجموعه‌ای از جهت‌گیری‌های راهبردی همراه با پنداره تحول راهبردی در مسیر تعالی یا توصیف مختصر هر جهت‌گیری و سازوکارهای متناظر آن بیان شده است:

استقرار و ارتقای نهادمند نظام حکمرانی شایسته در زیست‌بوم دانشگاهی

پنداره تحول راهبردی در مسیر تعالی: تعالی دانشگاه فراتر از سرپرستی، اداره و یا مدیریت^۵ به رهبرانی نیاز دارد که توانایی اجماع‌سازی و هدایت آحاد جامعه دانشگاهی و دست‌اندرکاران و ذینفعان برون‌دانشگاهی و بازتعریف هنجارها و تبدیل آن به قوانین و مقررات مدون رسمی به شیوه نهادسازی را دارند. در این حالت، دانشگاه نه به عنوان یک تشکیلات رسمی دولتی، بلکه در قامت یک نهاد تاثیرگذار اجتماعی و عمومی ظاهر خواهد شد. این مهم از طریق نوسازی و بازسامانی ساختار تشکیلات و مدیریت دانشگاه با رویکرد چابک‌سازی، بازتوزیع و تحرک‌بخشی (مبتنی بر جابجایی شغلی در قالب برنامه‌ریزی ماتریسی) نیروی انسانی به مثابه کلیدی‌ترین سرمایه، گمارش شایسته‌سالارانه مدیران، تعریف و برون‌سپاری نظارت‌شده سامانه‌ها، تحقق دولت الکترونیک در مدیریت دانشگاه، و البته، تقویت شفافیت و مبارزه با فساد، اجماع‌گرایی مبتنی بر خرد جمعی در قالب شوراهای کمیته‌ها و پیشبرد یادگیری و نوآوری سازمانی مستمر انجام می‌شود. حکمرانی شایسته با

انحلال و حتی، فروپاشی^۱ را در پی داشته باشد که در این صورت، با واگذاری زیرساخت‌ها و فضاهای فیزیکی دانشگاه و یا تغییر کاربری و مالکیت آنها، فقط نمادی موزه‌وار از آن بر جای می‌ماند.

۷- چارچوب راهبردی تحقق سناریوی مطلوب تعالی دانشگاه: در حالی که تحقق برنامه راهبردی (همانند تجربه دانشگاه)، نیازمند برنامه عملیاتی دربرگیرنده مجموعه فعالیت‌های اجرایی است؛ تحقق سناریوی آینده‌نگر مطلوب مستلزم در پیش گرفتن جهت‌گیری‌های راهبردی^۲ است که به معنی مجموعه‌ای از تدابیر جریان‌ساز برای طراحی، راهبری و هدایت امور حکمرانی شایسته زیست‌بوم دانشگاه در مسیر چشم‌انداز مطلوب مورد اجماع (در قالب خطی‌مشی، برنامه و پروژه) است. در واقع، جهت‌گیری راهبردی جایگزین اهداف مرسوم در برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و راهبردی شده است. در حالی که اهداف، بیشتر به صورت ایستا نشانگر مقصد یا وضعیت معینی برای رسیدن هستند، جهت‌گیری‌های راهبردی به صورت تکامل‌یابنده و پویا، مسیر سازنده‌ای را برای توسعه، بهره‌برداری و بازآفرینی توامان از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های پویای راهبردی و مزیت‌های رقابتی در بلندمدت نشان می‌دهد. این جهت‌گیری‌ها، هدف‌های کشسانی (و نه ایستا) و تداوم‌پذیر و جهت حرکت برای رسیدن به تعالی و نه لزوماً مقصدی معین را بازتاب می‌دهند و از این‌رو، دوگانگی تبلور یافته در منطق (ابتدا) فعالیت/ اقدام- (سپس تحقق) هدف را از اساس به شکل ادغام اقدام/ هدف (یا همزمانی اقدام و هدف^۳) برطرف می‌نمایند. جهت‌گیری‌های راهبردی نشان‌دهنده جریان‌سازی^۴ و داشتن برنامه برای حرکت در آینده به

1. Collapse
2. Strategic orientations
3. Synchronicity of actions and objectives
5. Mainstreaming

6. Supervision, administration and or management

آموزشی، پژوهشی و نوآوری و ارتقاء مستمر زیرساخت‌های دانشگاه از جمله فضاهای کالبدی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مطابق با استانداردهای بین‌المللی.

۴. استقرار و ارتقای سامانه انگیزشی - رفاهی برای کارکنان دانشگاه (اعضاء هیأت علمی و یاوران علمی) با کارکردهای پوشش بیمه‌ای مناسب، آموزش فرزندان، ارائه خدمات فرهنگی، مشاوره‌ای و تامین امکانات تفریحی برای خانوارها، خدمات مسکن، تسهیل دریافت تسهیلات بانکی، تسهیلات مسافرت، یارانه‌های مقتضی در قالب بن سفر، گردشگری، و خرید با انعقاد قرارداد با شرکت‌ها و سازمان‌های ذیربط و نیز از طریق، سرمایه‌گذاری جمعی با هدف درآمدزایی جنبی و نظایر آن.

۵. بهره‌گیری نظام‌یافته پیوسته از خردجمعی و گفتگوی مستمر در قالب اتاق فکر، اندیشه‌سرا، کارگروه دانشگاه‌پژوهی، مجمع گفتگوی دانشگاه و جامعه و نظایر آن.

۶. بازشناسی، پالایش و بازتعریف فرآیندها در قالب سامانه‌ها و سامانه‌سپاری مبتنی بر هوشمندسازی سازمانی (فرآیندهای تخصیص گرنت، فرصت مطالعاتی، امور اداری روزمره، گردش کار رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها، خدمات کتابخانه و انتشارات، ارزیابی‌ها و نظرسنجی‌ها، انتخابات درون دانشگاهی، امور آزمایشگاهی، همانندجویی، ترفیع و ارتقاء و غیره).

۷. طراحی و پیاده‌سازی الگوی تاثیر اجتماعی دانشگاه با هدف پایش و مستندسازی پیامدها و منافع اجتماعی دانشگاه (ردپای اجتماعی دانشگاه).

۸. طراحی سامانه جامع مدیریت توسعه منابع انسانی و توسعه حرفه‌ای در دانشگاه، شامل برآورد نیروی انسانی مورد نیاز، شناسایی، جذب و ماندگارسازی نخبگان دانشگاهی، توسعه کارراه‌ها، ارتقای شایستگی محور، آموزش مستمر تابعی، ارائه خدمات مشاوره شغلی، ارزشیابی عملکردمحور و قابلیت‌نما و نظایر آن.

تدوین و پیاده‌سازی الگوی جامع و یکپارچه مدیریتی با محوریت همگرانمودن کارکردها و سازوکارهای محوری دانشگاه‌ها (همچون اصلاح شیوه جذب و ارتقاء اعضای هیات علمی، جذب دانشجویان، تعریف رشته‌های تحصیلی، مهارت‌آموزی، امور فرهنگی و اجتماعی و سایر موارد) در راستای تحقق دانشگاه اسلامی، تمدن‌ساز، مبداء همه تحولات جامعه و بصیرت‌زا با مشارکت اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه‌ها و نیز سایر دست‌اندرکاران و ذینفعان محقق می‌شود^۱. این نظام، زمینه‌ساز تحول مستمر و متوازن زیست‌بوم نوآوری دانشگاه به صورت ارگانیک است. در این مسیر، دانشگاه ضمن تعامل‌گرایی و مشارکت در مناسبات نهادی مرتبط، خوداتکایی و استقلال خود را حفظ می‌کند.

سازوکارهای اجرایی

۱. استقرار نظام پایش، ارزشیابی و پیامدسنجی سالانه عملکرد واحدها به صورت چندمعیاره (اثربخشی، کارایی، مطلوبیت و یا کیفیت) با رویکرد ارتقای بهره‌وری بر مبنای شاخص‌ها و اهداف سنجش‌پذیر در ابعاد علمی و فناوری، آموزشی، اجتماعی و فرهنگی، اقتصادی و محیط‌زیستی و تدوین و انتشار گزارش عملکرد موضوعی، فصلی و سالانه دانشگاه.

۲. استقرار و ارتقای نظام گزارش‌دهی منظم و شفاف در خصوص بودجه، هزینه‌کردها، اعتبارات، معاملات، مناقصه‌ها و مزایده‌ها، واگذاری‌ها و غیره مبتنی بر نظارت و بازرسی نظام‌مند در سطح دانشگاه.

۳. بهسازی نظام بودجه‌ریزی تعهدی و عملیاتی و مبتنی بر عملکرد و تخصیص منابع با پاسداشت اصل بهره‌وری و ارزش‌افزایی، توزیع اعتبارات داخلی دانشگاه بر مبنای هزینه‌سرا، تخصیص رقابتی اعتبارات خاص بر اساس کیفیت و دستاورد گروه‌های آموزشی و واحدهای ذیربط، توازن سرمایه‌گذاری در حوزه‌های فیزیکی و کالبدی و

۱. برگرفته از برنامه مقام عالی وزارت

۹. طراحی، استقرار و ارتقای مستمر سامانه مدیریت دانش در زیست‌بوم دانشگاه و داشبورد مدیریتی دانشگاه به منظور به روز نگه‌داری دانش مبتنی بر خودیادگیری و آموزش، مستندسازی، ذخیره، مبادله و انتقال دانش ضمنی و تلویحی، راه‌اندازی و تقویت تالار مشاهیر، موزه علوم و فناوری گلستان و مدون‌سازی تاریخ (شفاهی و کتبی) و دانشگاه.
۱۰. تلفیق فناوری‌های پیشرفته (نظیر هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و نظایر آن) در مدیریت امور اداری دانشگاه در حوزه مدیریت اطلاعات، مدیریت ارایه خدمات، بودجه‌بندی و حسابداری، انبارداری، تامین مالی و سرمایه‌گذاری و نظایر آن.
۱۱. طراحی و استقرار سامانه‌های مدیریت انرژی پاک و نوشونده و فرآیندهای مدیریت سبز و کم کربن توام با بهینه‌سازی فرآیندهای جاری مصرف انرژی برای تحقق دانشگاه پایدار.
۱۲. طراحی، استقرار و ارتقای سامانه رسانه‌ای دانشگاه با هدف بهبود تعامل فعال، مستمر و اثربخش دانشگاه با رسانه‌ها با تاکید بر رسانه‌های اجتماعی و مجازی، رصد جریان‌های رسانه‌ای در ارتباط با فعالیت‌های دانشگاه و حضور مجازی و ارتقای نمانام دانشگاه با کارکرد تولید محتوا، مستندسازی و گزارش‌دهی، انتشار اخبار، و غیره (خبرگزاری وابسته به دانشگاه/ استودیو نوآوری).
۱۳. ارتقای پایداری مالی از طریق تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و کاهش وابستگی به بودجه دولتی، از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با سازمان‌ها، صنایع و بنگاه‌های اقتصادی، دریافت شهریه، فروش کالا و خدمات دانشی و جانبی، کمک‌های خیرین و بنیاد نیکوکاری مردمی (در قالب صندوق خیرین/ تامین‌کنندگان/ فرشتگان نوآفرین، کمک‌های مالی صنایع و شرکت‌ها در قالب سرمایه‌گذاری اجتماعی، درآمدزایی و غیره).
۱۴. توسعه فرهنگ سازمانی تسهیلگر برای مشارکت تمامی واحدهای دانشگاه در تدوین و اجرای برنامه‌ها از طریق سازوکارهایی همانند شکل‌های
- صنفي، شرکت‌های تعاونی دانشگاه و غیره توام با نظارت‌های مستمر و مدیریت تعارض.
۱۵. گسترش شمول عنوانی و عملیاتی (آموزشی، پژوهشی، فناوری و نوآوری) دانشگاه از علوم کشاورزی و منابع طبیعی به دانشگاه علوم و زمین و محیط زیست^۱، و نظایر آن و توسعه برنامه‌های آموزشی و پژوهشی متناظر.
۱۶. پیگیری راه‌اندازی و توسعه ظرفیت صندوق استانی پژوهش و فناوری و نوآوری استانی با محوریت دانشگاه.
- ساماندهی و مهندسی نهادی زیست‌بوم نوآوری با رویکرد تکمیل زنجیره‌های ارزش پژوهش، فناوری و نوآوری یکپارچه دانشگاه محور منطقه‌ای
- پنداره تحول راهبردی در مسیر تعالی: در مسیر تعالی، تحقیق، توسعه نوآوری در پلاتفرم اجتماعی دانشگاه به عنوان الگویی نوپدید برای حکمرانی زیست‌بوم پژوهش و فناوری نوآورانه^۲ تکامل می‌یابد. در حالی که الگوهای مرسوم تحقیقات دانشگاهی بیشتر به پژوهش منجر به انتشارات علمی بر قاعده منتشرکن و گرنه نابود می‌شود^۳ استوار بوده و عملکرد بر اساس نشانگرهای مقالات منتشر شده مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در چشم‌انداز تعالی خود بر ارزش‌آفرینی اجتماعی از طریق توسعه و تسهیل بهره‌برداری از فناوری و دانش فنی برآمده از پژوهش در قالب سازوکارهای چندگانه‌ای، نظیر: توسعه کسب‌وکارها، ارایه خدمات مشاوره‌ای، راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان، مشارکت در پروژه‌های منطقه‌ای و ملی تاکید می‌ورزد. در این مسیر، تجاری‌سازی تحقیقات در دانشگاه نه با هدف صرفاً

1. Earth and Environmental Sciences University
2. R, D & I at University Social Platform: an emerging model for Innovative Research & Technology Ecosystem Governance
3. Publish or perish

تحرك پذیری دانشگاهیان، به پیکربندی و توسعه شبکه جهان‌گستر دانش و فناوری زیست‌بوم دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان می‌انجامد.

سازوکارهای اجرایی

۱. بازآرایی ساختار و کارکرد مدیریت پژوهش و فناوری دانشگاه با تشکیل ساختار جدیدی با ماموریت یا عنوان مدیریت نوآوری و توسعه سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان.
۲. توسعه ساختاری زیست‌بوم نوآوری دانشگاه با ارتقای مقیاس مجتمع نوآوری به ناحیه نوآوری و یا راه‌اندازی پردیس فناوری و نوآوری گلستان.
۳. پیونددهی پژوهش و فناوری با بازار از طریق جذب سرمایه و سرمایه‌گذاری مشترک در پژوهش و فناوری (برگزاری فن بازار، استارت‌آپ‌های فن‌آوران، انعقاد قراردادهای انتقال دانش و فناوری).
۴. ظرفیت‌سازی مشترک از طریق استقرار واحد تحقیق و توسعه سازمان‌های عمومی و خصوصی منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای و بهره‌برداری تفاهم‌شده از زیرساخت‌های علمی و تحقیقاتی موسسات و سازمان‌های دیگر.
۵. توسعه زنجیره ارزش‌افزایی کارآفرینانه تحقیقات دانشجویان تحصیلات تکمیلی در قالب پایان‌نامه یا رساله در دانشگاه از طریق تعریف و تخصیص گرنت نوآفرینی.
۶. استقرار و بهره‌گیری بهینه و رقابتی از شتاب‌دهنده‌های معتبر توانمند برای تسریع زنجیره فن‌آفرینی ذیل مجتمع نوآوری دانشگاه.
۷. توسعه واحدهای پژوهشی بین‌رشته‌ای، بین‌دستگاهی و بین‌بخشی در زمینه علوم و فناوری‌های نوین همگرا در بخش کشاورزی و منابع طبیعی.
۸. طراحی مشارکتی و پیگیری تحقق نقشه جامع علوم و فناوری در بخش کشاورزی و منابع طبیعی با هدف پیش‌بینی و هدایت تحقیقات و سرمایه‌گذاری در مرزهای دانش در راستای نقشه جامع علمی کشور.

اقتصادی، بلکه با هدف سودرسانی به جامعه صورت می‌گیرد و در عین حال، تلاش می‌شود با رویکردی اقتصادی، درآمد لازم برای تامین هزینه‌ها و مخارج تحقیقات و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های تحقیقات تامین شود. بنابراین، فرآیند تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی در دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان نوعی کارآفرینی اجتماعی خواهد بود که در کنار درآمدزایی با رویکرد خوداتکایی و پایداری مالی، متضمن منافع جامعه است. علاوه بر تکامل و پیوستگی ارزش‌افزا، تنوع در زنجیره پژوهش و فناوری (از فعالیت‌های ابتدایی تا تحقیق و توسعه مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته در مقیاس بین‌المللی) نیز مد نظر است. در مسیر تعالی، شبکه زیست‌بوم نوآوری دانشگاه از نظر شاخص‌های سلامت، سهولت، گشودگی^۱، رقابت‌پذیری، جذب سرمایه، تنوع و مبادله‌پذیری/تعامل کنشگران، ارزش شرکت‌ها، دارایی‌ها و برند زیست‌بوم، تکامل زنجیره‌های ارزش، و نظایر آن به صورت پیوسته ارتقا می‌یابد. در این چشم‌انداز، ساختار و کارکرد (حوزه/معاونت) پژوهش و فناوری به پژوهش، فناوری و نوآوری از طریق تشکیل معاونت فناوری و توسعه سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان با هدف راهبری زیست‌بوم نوآوری دانش‌بنیان تغییر می‌یابد؛ ماموریت‌گرایی در پژوهش با حمایت مقتضی از سه دسته تحقیقات آینده‌نگر، مسئله‌محور و مرزگستر محقق می‌شود؛ دانشگاه به تحقق الزامات اقتصاد مقاومتی در سطح منطقه‌ای و ملی از طریق نقش‌آفرینی در اقتصاد دانش‌بنیان یاری می‌رساند و از این طریق، به مجموعه‌ای ارزش‌آفرین و دارای استقلال مالی از طریق اقدامات کارآفرینانه و نوآورانه توأم با پاسخگویی به نیازهای جامعه بدل می‌شود. همچنین، در مسیر چشم‌انداز تعالی، گسترش تعاملات نهادمند و ترغیب

۹. توسعه و تسهیل دیپلماسی دانشگاهی مبتنی بر تعاملات بین‌المللی در قالب مبادله استاد و دانشجو و افزایش حضور بین‌المللی در قالب سمینارهای علمی، فرصت‌های مطالعاتی، طرح‌های تحقیقاتی مشترک و راه‌اندازی واحدهای دانشگاهی فراسرزمینی.
۱۰. ارتقای کیفیت انتشارات مقالات دانشگاهیان به لحاظ شاخص‌های پایگاه استنادی (نظیر WOS)، رتبه کیفی مجلات (Q)، و نظایر آن.
۱۱. ارتقای مستمر کیفیت مجلات علمی دانشگاه به لحاظ نمایه‌شدن در پایگاه‌های معتبر، دسترسی، خوانش و استناد، رعایت اخلاق علمی، کیفیت هیات تحریریه، و نظایر آن.
۱۲. ارتقای کیفیت اختراعات علمی (پتنت) دانشگاه به لحاظ بازاریابی، اعتبار سامانه‌های ثبت و نظایر آن.
۱۳. تلاش مستمر برای ورود و ارتقای رتبه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاهی معتبر بین‌المللی.
۱۴. ارتقای بهره‌وری انتشارات دانشگاه با روی آوردن به چاپ الکترونیکی و نشر برخط، استقرار درگاه فروش الکترونیکی، در نظر گرفتن تقاضای بازار برای اولویت‌بندی انتشار، تنوع‌بخشی کارکردی به کتاب و نشریات منتشرشده (کتاب ترویجی و علم به زبان ساده و کاربردی در کنار کتب تخصصی و درسی) و انتشار مشترک (با همکاری سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی) و نیز انتشار کتاب به زبان‌های دیگر با همکاری دانشگاه‌ها و موسسات خارجی معتبر.
۱۵. راه‌اندازی و ارتقای سامانه علم‌سنجی دانشگاه برای رصد، واکاوی و گزارش‌دهی کم و کیف تولیدات علمی دانشگاهیان.
۱۶. راه‌اندازی و تقویت شرکت توسعه سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان دانشگاهی به عنوان یک هولدینگ با سهامداری آحاد جامعه دانشگاهی با مأموریت تکمیل زنجیره‌های ارزش دانش از طریق عرضه محصولات و خدمات به جامعه، سرمایه‌گذاری اشتراکی در طرح‌های نوآورانه، جذب استارت‌آپ‌ها و غیره.
۱۷. استقرار و ارتقای سامانه راهبردی پژوهشی با هدف شناسایی و اولویت‌بندی تحقیقات راهبردی بر اساس
- مسائل استانی، منطقه‌ای و ملی و نیز پیش‌دستی در شناسایی و سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری‌های پیشرفته در بخش کشاورزی و منابع طبیعی با رویکردهای بین‌رشته‌ای و بین‌دانشگاهی.
۱۸. توسعه نظام اخلاق حرفه‌ای با کارکرد اعتبارسنجی نشریات علمی و سایر مجامع مرتبط دانشگاهی نظیر همایش‌ها، سامانه‌های ثبت اختراع، موسسات آموزشی، علمی، تحقیقاتی و آزمایشگاهی (در تعامل با واحد نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت)، پیشگیری مبتنی بر آموزش، مشاوره و فرهنگ‌سازی و مبارزه با سرقت و تقلب علمی، استقرار فرآیندهای نرم‌افزای (در بحث مشابهت‌یابی و رعایت حق مالک)، دریافت کدهای بین‌المللی مرتبط و نظایر آن توأم با پیوستن به مجامع ذیربط.
۱۹. کسب و ارتقای مستمر جایگاه مرجعیت تخصصی در چند حوزه فناوری پیشرفته و برگزیده همانند: فناوری زیستی و غیره با سرمایه‌گذاری در توسعه زیرساخت‌های آزمایشگاهی و تخصیص هدفمند اعتبارات تحقیقاتی.
۲۰. مشارکت مستمر در توسعه و بهره‌برداری از بانک داده‌ها و اطلاعات علمی ملی و جهانی توأم با ارتقای پایگاه داده‌های علمی و توسعه شبکه کتابخانه دیجیتال در دسترس.
۲۱. طراحی و توسعه نظام بازاریابی و عرضه خدمات و محصولات زیست‌بوم دانشگاه با رویکرد بازارمحور.
۲۲. خوشه‌سازی کسب‌وکارهای دانشجویی در قالب الگوی کسب‌وکار تعاونی با هدف تسهیم زیرساخت‌ها، تمرین کارگروهی و مدیریت یکپارچه.
۲۳. مشارکت در پروژه‌های کشاورزی، توسعه‌ای و عمرانی فراسرزمینی با هدف مبادله دانش فنی، تجاری‌سازی دانش و فناوری، بهره‌برداری از فرصت‌های شغلی و مشارکت در زنجیره‌های تامین و عرضه منطقه‌ای و بین‌المللی با همکاری اتاق بازرگانی، واحد روابط بین‌الملل وزارت و غیره با اولویت کشورهای هم‌پیمان کشور در مجامع، اتحادیه‌ها و ائتلاف‌های منطقه‌ای و بین‌المللی

۲۴. تکمیل زنجیره کسب‌وکارآفرینی و نوآوری با ارتقای تیم‌های کسب‌وکار و واحدهای نوآور به هسته‌های فناور و سپس، شرکت‌های دانش‌بنیان، تکرار و انتقال کسب‌وکارهای موفق دانشگاهی و ارتقای مقیاس تیم‌ها/ هسته‌های نوآور و فناور از طریق انتقال و یا فروش دانش فنی و فناوری، واگذاری سهام یا شرکت‌ها به سرمایه‌گذاران و نیز، جذب کسب‌وکارهای نوآور و فناورانه دانشگاهیان^۱ در زیست‌بوم نوآوری دانشگاه در صورت برخورداری از مزیت‌های رقابتی.

مشارکت نوآورانه در تعالی جامعه مبتنی بر الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت با رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی

پنداره تحول راهبردی در مسیر تعالی: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در مسیر تعالی ارتقای مبادلات اجتماعی و توسعه مستمر شبکه اجتماعی خویش می‌پردازد تا ایفاگر نقش موثری در تحقق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و پیشبرد اقتصاد مقاومتی دانش‌بنیان باشد. در مسیر این چشم‌انداز، دانشگاه یک سازمان نوآور اجتماعی و نه یک موسسه برج عاج‌نشین مبتنی بر فرهیختگی ذاتی ابدی است که به صورتی ماموریت‌گرا، پاسخگوی نیازهای جامعه بوده و از این طریق مشروعیت و حمایت لازم را برای نقش‌آفرینی ماندگار کسب می‌کند. هر چند در این مسیر، در سرمایه‌گذاری‌های دانشگاه همواره به بازگشت سرمایه توجه می‌شود، اما فراسوی نگاه اقتصادی متعارف مبتنی بر متغیرهایی نظیر قیمت، درآمد و هزینه، ارزش‌افزایی اجتماعی نیز به عنوان یک معیار کلیدی تصمیم‌گیری و تخصیص منابع در نظر گرفته می‌شود و بدین ترتیب، بین دو سطح ناسازگارنما (نگاه اقتصادی مبتنی بر کارایی سرمایه در

سطح مدیریت و نگاه جامعه‌محور در سطح پیامد) توازن برقرار می‌شود. دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در کنار خلق دانش و فناوری، به ترویج دانش علمی هم‌همت می‌گمارد و یکی از مراجع معتبر علمی برای عموم جامعه است. بدین شیوه، فرصت سرمایه‌گذاری اجتماعی برای توسعه زیرساخت‌های تحقیقاتی (همانند راه‌اندازی واحدهای کارگاهی با کارکرد توانمند تحقیقاتی، آموزشی و تولیدی خود اتکا^۲ از محل درآمدهای حاصله) فراهم می‌شود.

سازوکارهای اجرایی:

۱. ائتلاف‌سازی و چندجانبه‌گرایی در قالب تفاهم‌نامه‌های همکاری علمی تحقیقاتی با سازمان‌های دست‌اندرکار در بخش کشاورزی و منابع طبیعی و نیز قلمرو زیست‌بوم نوآوری دانشگاه.
۲. نهادمندسازی برون‌رسانی ترویجی دانشگاهی با هدف ترویج اجتماعی دانش و فناوری برخاسته از تحقیقات دانشگاهی از طریق درگاه‌هایی نظیر پلی‌کلینیک و مجتمع نوآوری با هدف ارایه آموزش‌های ترویجی و خدمات مشاوره‌ای و تعریف و تلفیق نشانگرهای ترویجی در شرح شغلی، ارزیابی عملکرد و تخصیص گرنت یا اعتبار تحقیقاتی اعضای هیات علمی.
۳. ترویج علم مبتنی بر عینیت‌پذیر نمودن و جامعه‌پذیری تحقیقات دانشگاهی^۳ از طریق برگزاری رویدادهایی نظیر: دایر نمودن هفته پژوهش و نمایشگاه‌ها، برگزاری جشنواره‌های پژوهشی، برگزاری روز درهای باز برای بازدید علاقمندان یا مخاطبین مدعو (نظیر مدارس)، هفته انتقال یافته‌ها و نظایر آن.
۴. توسعه ساختار سازمانی و ظرفیت‌های کارکردی پلی‌کلینیک، مجتمع نوآوری و مرکز آموزش‌های آزاد دانشگاه به عنوان درگاه ارایه خدمات اجتماعی و ترویجی به جامعه.

2 Self-reliant

3 Socialization of research

1 Spin-in

۵. ظرفیت‌سازی و ارتقای تاب‌آوری سامانه‌های درون / مرتبط با زیست‌بوم اجتماعی دانشگاه با رویکرد مدیریت بحران، پدافند غیرعامل، حفظ ایمنی زیستی، بیوتروریسم و نظایر آن.
۶. سرمایه‌گذاری و ارایه سامان‌مند خدمات اجتماعی و شهروندی (در قالب راه‌اندازی مهدکودک، مدرسه، دبیرستان، مدرسه مهارت، مدرسه کشاورزی شهری و نظایر آن) برای اجتماع دانشگاه و جامعه پیرامونی.
۷. توسعه کرسی‌های نظریه‌پردازی و آزاداندیشی در چارچوب خط‌مشی‌های نهادهای ذیربط نظیر شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۸. مشارکت فعال و کنسرسیومی در پروژه‌های کلان تحقیقاتی کشور با همکاری سایر مراکز دانشگاهی و سازمان‌های دولتی مرتبط.
۹. مشارکت موثر در نظامات تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در سطوح استانی و فراستانی مبتنی بر پیشانگری و ارایه راه‌حل‌های برآمده از پژوهش‌های مسئله‌محور.
۱۰. پیوستن به پروتکل‌ها و پیمان‌های منطقه‌ای و جهانی و عضویت در نهادهای علمی معتبر و بهره‌برداری از آن در حوزه‌های آموزشی، تحقیقات و فناوری و نوآوری.
۱۱. راه‌اندازی و تقویت واحدهای تحقیقاتی و کارگاهی در دانشگاه (همانند سایت‌های الگویی، طرح‌های مدیریت منابع طبیعی، مدارس شهروندی، کمپ کشاورزی^۱، کشاورزی اجتماع پشتیبان CSA و غیره)، در عرصه‌های میدانی خارج دانشگاه و یا نواحی ویژه (همانند شهرک‌های صنعتی) در تعامل با اجتماعات محلی و سازمان‌های ذیربط.
۱۲. مشارکت مقتضی در ابتکارات و نوآوری‌های اجتماعی و طرح‌های کمک‌رسانی و بازسازی در شرایط بحران با رویکرد توانمندسازی اجتماعات محلی، فقرزدایی و توسعه اجتماعی توأم با ارایه تسهیلات ویژه به مخاطبان (دانشجویان) آسیب‌پذیر.
۱۳. پوشش هدفمند مسایل و موضوعات شهری و عمران اجتماعی در برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و ترویجی، نظیر کشاورزی شهری، آبخیزداری شهری و نظایر آن با توجه به ماهیت روستا-شهرهای سکونت‌گاه‌های پیرامونی با رویکرد اکولوژی انسانی پایدار و آمیزش دانش بومی و شهروندی و دانش علمی.
۱۴. نهادسازی و توسعه ظرفیت نهادهای اجتماعی محلی با انتقال دانش و فناوری، آموزش کاربردی، بسیج مردم محلی و سامان‌دهی آنها در قالب تشکل‌ها و تعامل پیوسته با سازمان‌های مردم‌نهاد و تشکل‌های حرفه‌ای و صنفی، همانند اتحادیه‌ها، تعاونی‌ها، نظام صنفی، نظام مهندسی، اتاق بازرگانی، شوراهای دهیاری‌ها و شهرداری‌ها (اتلاف‌سازی در قالب اتحادیه نوآوری دانشگاه).
۱۵. جریان‌بخشی، راهبری و تسهیل امور ارتباط با صنعت و جامعه در حوزه‌های پژوهشی، تحقیقات دانشجویی، فعالیت‌های کارآفرینی و نوآوری، خدمات آموزشی و مشاوره‌ای ترویجی با گمارش تسهیلگران ذیصلاح در هر گروه و دانشکده توأم با بهره‌گیری از ظرفیت تشکل‌های دانشجویی و دانشگاهی.
- بهبودی پیوسته فرآیندها و سامانه‌های آموزش و یادگیری با رویکرد مهیاسازی کارآفرینانه دانش‌آموختگان متناسب با بازارهای کار نوپدید**
- پنداره تحول راهبردی در مسیر تعالی: نظام آموزشی دانشگاه در مسیر تعالی، از طریق جایگزینی انتقال معلومات (متداول در شیوه آموزش بانکی و کلاسی مبتنی بر سخنرانی) با تسهیل یادگیری توانمندساز ارتقا می‌یابد و با افزایش شمار فراگیران بزرگسال و نیز تنوع جمعیت‌شناختی فراگیران، رویکردهای آندراگوژی و پداگوژی با هیتاگوژی جایگزین یا تکمیل می‌شود. در این مسیر، زنجیره ارزش آموزش از طریق پیوندیافتن تحصیل و موقعیت قبل از دانشگاه با موقعیت‌های شغلی و اجتماعی حین یا پس از**

ارزش‌های بومی و تجربه سنتی تعاون‌گری در فرآیند کسب‌وکارآفرینی نوین دانشگاهی در مسیر تعالی محقق می‌شود و بدین شیوه، زمینه توانمندسازی اقتصادی و ارتقای تاب‌آوری دانشجویان در جریان تحصیل و آماده‌سازی آنها برای خوداشتغالی و فعالیت مستقل و آزادکارانه در قامت یک نیروی کار چابک تحرک‌پذیر در سپهر اقتصاد گیگ^۵ و اشتراکی فراهم می‌شود. در این مسیر، تلفیق فنون و فناوری‌های نوین (یادگیری ماشینی و ژرف) با محیط‌های آموزشی واقعی، زمینه‌ساز تحقق یادگیری آمیخته و گزینش‌پذیر برای فراگیران به عنوان نسل آینده شهروندان/کشاورزان/رهبران نوآفرین است.

سازوکارهای اجرایی: طراحی، استقرار و ارتقای سامانه پذیرش چندمسیره^۶ دانشجویان مستعد و علاقه‌مند در مقاطع مختلف تحصیلی به شیوه‌ی پذیرش هدفمند بر اساس پیشینه کاری یا با امکان ادامه کسب و کار مرتبط با رشته‌های آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی (کشاورزان و فعالان بخش کشاورزی معرفی شده از سوی سازمان‌ها و دستگاه‌های ذیربط، نهادهای صنفی و یا بر حسب رایحه مستندات قابل تایید)، پیشینه تحصیلی (مهارت‌آموزان مراکز فنی و حرفه‌ای و یا دانش‌آموختگان هنرستان‌های کشاورزی و مراکز آموزشی همتراز) توأم با اعمال سهمیه‌بندی (از طریق اعطای سهمیه معین به روستازادگان با پیشینه خانوادگی کشاورزی و غیرکشاورزی) و یا تعریف بورس‌های تحصیلی توسط اشخاص حقیقی، شرکت‌های خصوصی و نیز موسسات عمومی (بنیاد نخبگان، پارک علم و فناوری) و سازمان‌های دولتی (در مورد کارکنان به عنوان بخشی از مسیر کارراهه آنها).

اشتغال، طراحی و تکمیل می‌شود و مشارکت‌دهی ذینفعان اجتماعی برون دانشگاهی در توسعه برنامه درسی در کنار دانشجویان و آموزشگران، موجب افزایش تطابق محتوای برنامه درسی با واقعیات اجتماعی شده و در نتیجه، جامعه‌پذیری و اشتغال‌پذیری دانش‌آموختگان دانشگاهی به طور توأمان بهبود می‌یابد. در مسیر تعالی، توسعه برنامه درسی چندوجهی در کنار آموزش‌های فرادرس و برنامه درسی پنهان، زمینه‌ساز توسعه مهارت‌های نرم و سخت در ابعاد تخصصی و فنی و معنوی و اخلاقی و قابلیت‌های چندگانه به صورت هم‌عرض^۱ است. با اصلاح سازوکار پذیرش دانشجو مبتنی بر کنکور سراسری، آزادی عمل بیشتر برای دانشگاه جهت جذب فراگیران مستعد و علاقه‌مند فراهم خواهد شد که این مهم نیازمند رویکردهای آموزش بازارمدار و بهره‌گیری از تبلیغات با پشتوانه کیفیت و برند دانشگاه برای جذب رقابتی دانشجو است. آموزشگران در این چشم‌انداز از تدریس کلاسی^۲ به مربی‌گری^۳ تغییر نقش می‌دهند و یکپارچگی آموزش توأم با پژوهش و کارآفرینی از طریق درگیرشدن دانشجویان در فعالیت‌های کسب‌وکار در حین تحصیل و پروژه‌های نوآورانه توسعه محصول و خدمات، اشتغال در واحدهای نوآور و شرکت‌های دانش‌بنیان، استارت‌آپ یا نوآفرینی به عنوان مجرای برای یادگیری تجربی ژرف‌تر^۴ و کارورزی/کارآموزی حین تحصیل محقق می‌شود. همگرایی تحصیل و اشتغال دانشجویان در بستر همکاری دو نهاد اجتماعی (خانواده و دانشگاه) در قالب سازوکار کسب‌وکارهای دانشجویی خانواده‌پشتیبان و خوشه‌سازی بنه‌های کسب‌وکار دانشجویی به عنوان سازوکاری برای بازآفرینی

1. Transversal Competences
2. Instruction
3. Coaching/mentoring
4. Deeper experiential learning

5. Gig Economy
6. Multi-trajectory

۱. توسعه نظام برنامه‌ریزی مبتنی بر دوره‌های چندوجهی (سه‌وجهی در مقطع کارشناسی، شامل: رشته اصلی، رشته فرعی، و فناوری‌های نوین پیشرفته و دو وجهی در مقطع تحصیلات تکمیلی) با هدف اشتغال‌پذیری مبتنی بر توسعه متوازن مهارت‌های نرم و سخت و پرورش قابلیت‌های چندگانه هم‌عرض و موازی.
 ۲. توسعه و بهره‌گیری بهینه از فناوری‌های نوین آموزشی و سامانه‌های یادگیری تعاملی، الکترونیکی و چندرسانه‌ای، یادگیری ماشینی و یادگیری ژرف در فرآیندهای آموزشی با رویکرد یادگیری ترکیبی.
 ۳. استقرار سامانه رصد بازار کار با تاکید بر اشتغال دانش‌آموختگان و بهره‌گیری از بازخورد حاصل در برنامه‌ریزی‌های درسی و توسعه آموزشی دانشگاه.
 ۴. ارائه خدمات کاریابی و مشاوره شغلی به دانش‌آموختگان و نیز حمایت تخصصی و حرفه‌ای از دانش‌آموختگان شاغل دانشگاه.
 ۵. راه‌اندازی ابتکارات رقابتی با هدف فرهنگ‌سازی و الگوسازی با مضامینی نظیر: *جوانان امروز، مهندسان آینده* با هدف تشویق خلاقیت، مهارت‌آموزی و کارآفرینی در بین متقاضیان آموزش عالی کشاورزی و دانشجویان کشاورز و *یا برگزاری المپیاد برتر دانش‌آموزی* (و جذب برگزیدگان به عنوان دانشجو) و دانشجویی در حوزه کشاورزی و منابع طبیعی.
 ۶. برقراری و تقویت ارتباط با مراکز آموزشی ما قبل از دانشگاه به منظور ارتقای دانش کشاورزی و سواد محیط‌زیستی دانش‌آموزان و هدایت تحصیلی آنها به رشته‌های دایر در دانشگاه در صورت علاقه‌مندی.
 ۷. تقویت یکپارچگی تحقیق تسام با آموزش، مهارت‌آموزی تجربی و کسب‌وکارآفرینی^۱ در قالب تیم‌های کسب‌وکار/ نوآفرینی دانشجویی هدایت‌شده توسط استاد مشاور کارآفرینی.
 ۸. طراحی و ارتقای سامانه کارورزی با هدف فراهم‌سازی فرصت کارورزی و کارآموزی در طی دوره تحصیل (کارآموزی/ کارورزی پیوسته با تحصیل) در
- شرکت‌های دانشگاهی، واحدهای نوآور و کسب‌وکارهای مستقر در دانشگاه در کنار تقویت دوره‌های کارآموزی/ کارورزی نظارت‌شده در بیرون دانشگاه با اولویت محیط‌های واقعی و عرصه‌ای، همانند شرکت‌ها و صنایع، مزارع و کارگاه‌های تولیدی در راستای طرح کارورزی دانشجویان رشته‌های کشاورزی و منابع طبیعی ذیل ماده ۲۳ قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی و منابع طبیعی.
۹. غنابخشی مهارتی برنامه‌درسی رشته‌های مختلف تحصیلی دانشگاه به لحاظ محتوایی و روشی از طریق متوازن‌سازی یا افزایش بار حوزه مهارتی سرفصل دروس مختلف، ارائه پیوست مهارتی برای برنامه‌های درسی جدید، تدوین دقیق هدف‌های رفتاری هر درس در حوزه مهارتی، تدوین و ارائه بسته‌ها/ پودمان مهارتی در هر رشته به عنوان بخش یکپارچه یا جانبی دروس مختلف، غنابخشی محتوای دروس مرتبط با افزودن رمزیننه پاسخ سریع^۲ به مطالب نوشتاری، بهره‌گیری از دستورات‌عمل‌های مهارت‌آموزی و دست‌نامه‌های تخصصی، تعریف و تصویب استانداردهای شغلی مهارتی در هر درس، بهره‌گیری دانشجویان/ دانش‌آموختگان ماهر به عنوان الگوهای مهارتی/ مربی مهارتی^۳ به شیوه‌ی یادگیری همکارانه^۴، کارگاه‌های مهارت‌آموزی^۵ و برگزاری تورهای "شکوفایی مهارت" و بازدید از کسب‌وکارهای موفق مهارت‌آموزان.
۱۰. تلفیق و گسترش مباحث مربوط به توسعه پایدار کشاورزی و منابع طبیعی در برنامه‌های درسی دانشگاه شامل امنیت غذایی، حفظ محیط زیست، تغییرات اقلیمی، نشانگرها و سنجه‌های کشاورزی پایدار، اقتصاد سبز و...
۱۱. استقرار و ارتقای سامانه تضمین کیفیت آموزشی دانشگاه با رویکردهای ارزیابی درونی، اعتبارسنجی، رتبه‌بندی و مدیریت جامع کیفیت.

2. QR Code

3. Skill mentor

4. Collaborative learning

5. Skill lab

1. Research (Field experimentation) by Entrepreneurship

۱۷. توسعه دیپلماسی آموزشی با جذب دانشجوی خارجی با اولویت کشورهای فارسی زبان و همجوار یا هم‌پیمان (کشورهای عضو محور مقاومت، اعضای اتحادیه دانشگاه‌های دولتی حاشیه دریای خزر و غیره)، تبادل استاد و دانشجو با دانشگاه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی در قالب دوره‌های آموزشی مشترک و راه‌اندازی کرسی‌های تدریس و برقراری خط اعتباری تحقیقاتی در دانشگاه‌های دیگر.

تعالی فرهنگی زیست‌بوم دانشگاهی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

پنداره تحول راهبردی در مسیر تعالی: دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در مسیر تعالی، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی را برای ایفای نقش موثر در تمدن نوین اسلامی بر اساس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت همراستا با تدابیر مطرح در سند دانشگاه اسلامی سرلوحه کار خود قرار داده و در هندسه فرهنگی نظام مقدس جمهوری اسلامی طی طریق می‌کند. دانشگاه در مسیر تعالی خود به شاخصه‌های عدالت‌محوری، بصیرت‌افزایی، و پرورش متوازن معنویت و عقلانیت در نسل جوان دانشجو در قامت آینده‌سازان ارج می‌نهد و می‌کوشد مبداء تحولات سازنده در جامعه واقع شود. تکمیل زنجیره آموزش برای رسیدن به حکمت و بصیرت، ارتقای سبک‌زندگی جامعه دانشگاهی بویژه دانشجویان بهره‌مند از معنویت، ایمان و اخلاق اسلامی با روحیه جهادگری، کمک به رشد شخصیت همه‌جانبه دانشگاهیان با پیروی از الگوهای بارز در تراز انقلاب اسلامی و تسهیل ایفای نقش تربیتی و فرهنگی اساتید در قامت جهادگران علمی مجهز به روحیه انقلابی و افسران جنگ نرم در خط مقدم جبهه مقابله با دشمنان معرفتی در عصر رواج سبک زندگی نسل Z و گسست‌های نسلی محتمل، شهرگی الگوهای کاذب به

۱۲. ساماندهی، تقویت و بهره‌گیری از تشکل دانش‌آموختگان دانشگاه در راستای توسعه شبکه زیست‌بوم نوآوری دانشگاه و تداوم حمایت توانمندساز دانشگاه از دانش‌آموختگان توأم با بهره‌گیری از ظرفیت‌های آنها برای تعالی دانشگاه.

۱۳. تعریف و عرضه موک‌ها^۱ به صورت رقابتی و مخاطب‌محور به عنوان قالبی برای ارایه آموزش‌های کاربردی مهارتی آزاد در چارچوب ارتقای یادگیری الکترونیک.

۱۴. توسعه نظام مهارت‌آموزی دانشگاه محور با رویکرد شبکه‌سازی و تکمیل زنجیره ارزش مهارت‌آموزی در زیست‌بوم دانشگاه در تعامل با سازمان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و سایر دست‌اندرکاران با ترغیب دانشگاهیان، بویژه اساتید به تعریف استانداردهای آموزشی فنی و حرفه‌ای و بسته‌های مهارت‌آموزی اشتغال‌پذیر و کارآفرینانه (به عنوان پتنت آموزش مهارتی)^۲، تجهیز و تسهیم فضاهای آموزشی کارگاهی ویژه مهارت‌آموزی، راه‌اندازه مهارت‌کده تخصصی دانشگاه در راستای تبدیل دانشگاه به قطب مهارتی^۳.

۱۵. توسعه مستمر زیرساخت‌های فیزیکی آموزشی با تجهیز کلاس‌ها به زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات (نصب تابلو هوشمند، اتصال اینترنت، نصب ویدئو پروژکتور و...)، بهبود کیفیت فضاهای آموزشی (استفاده از صندلی ارگونومیکی، تامین روشنایی استاندارد، نصب دستگاه تهویه و گرمایشی و سرمایشی و...) و ارتقای ایمنی و استانداردسازی کارگاه‌ها، آزمایشگاه‌ها، گلخانه‌ها و...

۱۶. توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیات علمی برای بهره‌گیری از فنون و فناوری‌های نوین آموزشی و ایفای نقش تسهیل‌گری و مربی‌گری در فرآیند یاددهی - یادگیری تعاملی و مشترک.

۱. دوره برخط انبوهی باز (massive open online course)

2. Skill training educational patent

3. Skill Hub

۳. تقویت و بهره‌گیری از تشکل‌های دانشجویی و دانشگاهی در امور فرهنگی، بسیج جامعه دانشگاهی و پیشبرد ابتکارات اجتماعی مبتنی بر بسیج مردمی در راستای حل مسایل جامعه با محوریت محرومیت‌زدایی و توانمندسازی اقشار مستحق.
۴. ساماندهی و مشارکت فعال در پویش‌های رسانه‌ای در قالب نهضت نرم‌افزاری از طریق تولید و انتشار محتوای سازنده بویژه در شبکه‌های اجتماعی مورد اقبال دانشجویان و نسل جوان با هدف آگاه‌سازی اجتماعی بصیرت‌افزا.
۵. پیوند مستمر با خانواده‌ها برای هم‌افزایی در تداوم اجتماعی شدن سازنده دانشجویان با کمک سایر نهادهای ذیربط فعال در امور فرهنگی و اجتماعی.
۶. شناسایی و بهره‌گیری از دانشگاهیان موفق از نظر شاخص‌های علمی - معرفتی به عنوان الگوهای نقش برای دانشجویان و نسل جوان.
۷. تنوع‌بخشی به ماهیت و قالب فعالیت‌های فرهنگی (فراتر از آموزش و سخنرانی) با رویکرد فرهنگ‌سازی ضمنی با افزودن عناصر جذاب و تحرک‌آفرین و پرداختن به مسایل و نیازهای واقعی جاری دانشجویان (همانند کمک به اشتغال از طریق فعالیت‌های کسب‌وکارآفرینی حین تحصیل در راستای توانمندسازی اقتصادی آنها در چارچوب اقتصاد مقاومتی).
۸. طراحی و اجرای طرح‌های ابتکاری عرصه‌محور برای دانشجویان و دانش‌آموختگان، همانند: اردوهای جهادی با رویکرد مسئله‌شناسی، کاربینی و کارورزی و مشارکت در ابتکارات کارآفرینانه اجتماعی با هدف توانمندسازی و محرومیت‌سازی اجتماعات محلی در تعامل با سازمان‌ها و تشکل‌هایی همانند بسیج، قرارگاه سازندگی، و غیره.
۹. طراحی و پیاده‌سازی الگوی غنابخشی به اوقات فراغت دانشجویان شامل فعالیت‌های ورزشی و تفریحی جمعی، جشنواره‌ها و مسابقات با کارکرد فرهنگی با محوریت تشکل‌های دانشجویی در امور

مدد شبکه‌های مجازی و جهان‌بینی‌های معنویت‌زدایانه از ماموریت‌های کلیدی دانشگاه در چشم‌انداز تعالی است. در این مسیر، بصیرت‌افزایی موجب پیشگیری از سیاسی‌بازی در ساحت دانشگاه و در عوض، ارتقای آگاهی‌های سیاسی و برانگیزش دانشگاهیان برای مشارکت در اداره جامعه از طریق انتخابات و دیگر سازوکارهای قانونی است. بدین منظور دانشگاه به طور پیوسته از فعالیت‌های مشارکت‌جویانه فرهنگی و اجتماعی ویژه دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنان در قالب انجمن‌های علمی، تشکل‌های دانشجویی، کرسی‌های آزاداندیشی، ضیافت اندیشه اساتید، گروه‌های جهادی و اردوهای فرهنگی و غنابخشی به عناصر مشهود فرهنگی مستقر در محیط دانشگاه از طریق نصب تابلو اعلانات، پوستر، روزنامه دیواری، پخش سرود و موسیقی، نصب بنر و بزرگداشت مناسبت‌های مندرج در تقویم کشور و امثال آن حمایت می‌نماید و به ترویج مفاهیم قرآنی، سبک زیست مومنانه و مبانی و اهداف انقلاب اسلامی در مسیر تمدن نوین اسلامی اهتمام می‌ورزد.

سازوکارهای اجرایی

۱. ترجمان پیوسته مبانی دینی و معرفتی برآمده از قرآن کریم و سیره اهل بیت با اتکاء به متون بی‌نظیری همانند نهج‌البلاغه و سیره مدیریتی امامین انقلاب در امورات دانشگاهی از طریق برگزاری نشست‌های بصیرتی، جلسات آموزشی و هم‌اندیشی‌های مناسبی با محوریت نهاد مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی).
۲. طراحی و استقرار یک الگوی ارشادی به منظور هدایت‌گری مبتنی بر پایش پیوسته زیست‌بوم دانشگاهی برای تحقق اسناد بالادستی مرتبط با تعالی فرهنگی، نظیر بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، سند دانشگاه اسلامی و منویات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی).

با محیط پیرامونی خویش را در نتیجه تاکید بر رویکرد موسسه‌محور^۳ به جای زیست‌بوم محور^۴ را نادیده می‌انگارد. این در حالی است که وجود اسناد بالادستی همانند سند الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی و نظایر آن از یک سو و وجود ظرفیت‌های سیاست‌گذاری و آینده‌پژوهی در هر یک از دانشگاه‌ها از دیگر سو، می‌تواند ظرفیت ارزشمندی برای طراحی الگوهای حکمرانی تعالی دانشگاهی متناسب با مقتضیات هر دانشگاه در پیوندی با زیست‌بوم اجتماعی پیرامون باشد. تلاش صورت گرفته برای تدوین آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه که بخش‌هایی از آن در این نوشتار بیان شد، مصداق بهره‌گیری از ظرفیت مزبور است. زمینه شکل‌گیری این سند، تلاش برای تکامل ساختاری و کارکردی همه‌جانبه و متوازن در قالب گذاری ارگانیک و برنامه‌مند (مبتنی بر اسناد برنامه‌های راهبردی و دانشگاه کارآفرین) در راستای الگوی دانشگاه ارزش‌آفرین برای خلق ارزش مبتنی بر یکپارچگی تحقیق و فناوری با بافتار اجتماعی پیرامونی و شبکه‌سازی برای خلق اجتماعی ارزش بوده است. در این الگو، برایش، استقرار و تکامل زیست‌بوم ارزش‌آفرینی اجتماعی مبتنی بر دانشگاه، بهره‌برداری از دانش و فناوری برآمده از تحقیقات به عنوان یک منبع ارزشمند برای پیشبرد نوآوری، تغذیه کارآفرینی نیز از فرصت‌های نوآوری مبتنی بر دانش برآمده از تحقیقات و در کل، هم‌افزایی سه جریان پژوهش، نوآوری و کارآفرینی مد نظر است. هر چند این سند از ابتدا برای تعالی یک زیست‌بوم دانشگاهی معین، تدوین شده است، اما با راهبری دبیرخانه الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و بازتاب مختصات کلی نظام آموزش عالی کشور، بویژه در حوزه کشاورزی و منابع طبیعی، به عنوان یک دستورکار

فرهنگی و اجتماعی دانشگاه با واگذاری برخی فعالیت‌ها به آنها.

۱۰. پایش و آسیب‌شناسی منظم فضای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه در قالب مطالعات علمی روش‌مند و کاربردی با هدف پیشگیری از آسیب‌های محتمل در بین دانشجویان (اعتیاد، روابط ناسالم، رسوخ سبک زندگی غربی و نظایر آن).

۱۱. برون‌رسانی فرهنگی^۱ یا خدمات‌دهی فرهنگی اجتماعی دانشگاه به جامعه در قالب آموزش، مشاوره، تولیدات رسانه‌ای و محتوایی، بزرگداشت مناسبت‌های دینی و برگزاری رویدادهای فرهنگی مشترک در تعامل با نهادهای فرهنگی توأم با نیازسنجی مسایل واقعی جامعه مبتنی بر مطالعات فرهنگی.

نتیجه‌گیری

طبق شواهد و تجربه‌ها، نظام مدیریت و حکمرانی آموزش عالی در کشور به گونه‌ای است که یک حوزه ستادی دایماً حجیم‌شده ناشی از افزودن واحدهای ساختاری (در قالب مدیریت، اندیشکده، موسسه و نظایر آن) خود را متولی و البته ذیصلاح برای ترسیم دستور کار اداره دانشگاه‌ها می‌داند و این امر را از طریق ابلاغ شیوه‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و نظایر آن به صورت دستوری و یکسان‌نگر - بدون توجه به مقتضیات دانشگاه‌ها و تفاوت‌های وضعی یا ابتکارات آنها اعمال (دیگته) می‌کند، گویا دانشگاه‌ها، واحدهای سازمانی صفی هستند که از بلوغ لازم برخوردار نبوده و راهبری آنها، به شیوه سرپرستی^۲ - همانند اداره یک تشکیلات بر اساس دستورالعمل معین اداری دیگته‌شده - و نه مدیریت و رهبری به انجام می‌رسد. از سوی دیگر، چنین شیوه و رویکردی ضمن نادیده‌نگاشتن ملاحظات موقعیتی و ظرفیت‌های هر دانشگاه، پیوند و همبستگی دانشگاه‌ها

3. Institute-centered
4. Ecosystem-centered

1. Cultural outreach
2. Supervision and administration

وزارت عتف جهت طرح ریزی و اجرای ابتکارات به شیوه انعطاف پذیر.

۸. بازشناخت و ارج نهمی به ابتکارات دانشگاه‌ها برای شکل‌دهی یک الگوی نوین بومی برای حکمرانی شایسته تحقیق و توسعه فناوری در چارچوب الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.

۹. الزام دستگاه‌های استانی به تبعیت از راهبری یکپارچه تحقیقات و فناوری از جمله در قالب طرح‌های پژوهشی در دبیرخانه پژوهش و فناوری استانی با حضور دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان به عنوان دانشگاه معین و محور زیست‌بوم نوآوری دانش‌محور استان.

۱۰. محوریت‌بخشی به دانشگاه‌های معین استانی در راهبری طرح‌های تحقیقاتی و توسعه‌ای هر منطقه.

۱۱. تعریف و به رسمیت‌شناسی نقش‌های حرفه‌ای چنگانه (کارکرد ویژه) اعضای هیات علمی به صورت: آموزش محور، پژوهش محور، فناور، ترویجی و تلفیق متوازن این کارکردها در آیین‌نامه ارتقای اعضای هیات علمی.

۱۲. ترغیب شرکت‌ها و سازمان‌های عمومی و خصوصی به شراکت فناورانه و تشکیل کنسرسیوم‌های استانی برای پیشبرد اقداماتی نظیر: استقرار واحدهای تحقیق و توسعه مشترک در مراکز دانشگاهی، انتقال فناوری، واگذاری پتنت و دانش فنی، راه‌اندازی واحدهای کسب‌وکار/ شرکت‌های فناور و نظایر آن با اعطای مشوق‌های مقتضی (در زمینه مالیات، بیمه، بالاسری...).

۱۳. جایگزین نمودن ارزیابی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها با ارزیابی و رتبه‌بندی پیامدگرا زیست‌بوم‌های دانشگاهی (مبتنی بر تاثیرات اجتماعی در حل مسایل منطقه و خلق ثروت و فرصت شغلی به جای شاخص صرفاً برون‌دادگرایانه، همانند شمار دانش‌آموخته، انتشارات و نظایر آن).

۱۴. پذیرش پیوستار تحقیق و توسعه و فناوری از پروژه‌های اولیه تا تحقیقات حول فناوری‌های پیشرفته.

تعالی نظام آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی کشور ذیل الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت بازترسیم و پیگیری شود.

اجرائی‌شدن سند و تحقق سناریوی مطلوب برای تعالی دانشگاه، مستلزم فراهم‌بودن پیش‌شرط‌ها و بایسته‌هایی است که در ابعاد و سطوح مختلف: دانشگاه، زیست‌بوم دانشگاهی و نوآوری استانی و منطقه‌ای و در سطح کشور (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نهادهای حاکمیتی و حکومتی ذیربط و ذینفوذ) تحت عنوان **مفروضات کلیدی^۱ سند: ملزومات نهادی - سیاستی** به شرح زیر قابل طرح است:

۱. اجماع‌نظر و تعهد جامعه دانشگاهی به تعالی دانشگاه از طریق آموزش و گفتگو.

۲. تعهد برنامه‌مند و پای‌بندی مدیریت دانشگاه به سند تعالی دانشگاه از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های عملیاتی به صورت پیوسته (و پرهیز از گسست‌های عمدتاً ناشی از تحولات سیاسی یا جابجایی‌های مدیریتی).

۳. پای‌بندی همه موسسات و سازمان‌های مسئول مرتبط با زیست‌بوم دانشگاهی به اسناد بالادستی مبنایی توأم با پذیرش جایگاه دانشگاه در نظام تصمیم‌گیری آموزش عالی استان و آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی کشور.

۴. اصلاح نظام درآمدی دانشگاه‌ها بر مبنای هزینه سرانه و تأمین نیازهای مالی فعالیت‌های پژوهشی بر اساس هزینه‌های متعارف بین‌المللی.

۵. رعایت عدالت دانشگاهی و آمایش سرزمین در حمایت از دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی عالی کشور.

۶. اعمال استانداردهای دانشگاهی در مورد همه نظام‌های آموزش عالی (آزاد، پیام‌نور، غیرانتفاعی و غیره).

۷. واگذاری و به‌صفت‌سپاری مقتضی اختیارات و مسئولیت‌های متناظر به دانشگاه‌ها از سوی ستاد

1.Key assumptions

۱۵. در نظر گرفتن پردیس‌های دانشگاهی به عنوان مناطق آزاد فناوری (همتراز مناطق آزاد تجاری) با هدف تشویق سرمایه‌گذاری‌های دانش‌بنیان و فناوری.
۱۶. یکپارچه‌سازی مدیریتی یا محول کردن امور پارک‌های علم و فناوری هر استان به صورت کنسرسیومی متشکل از مراکز دانشگاهی آن استان با محوریت دانشگاه معین.
۱۷. تسهیل راه‌اندازی پارک‌ها/پردیس‌ها/نواحی نوآوری و فناوری تخصصی و نیز پردیس‌ها/واحدهای فراسرزمینی توسط دانشگاه‌های معین هر استان.
۱۸. تحقق حرفه‌گرایی در صنوف کشاورزی و منابع طبیعی به منظور ارتقای سطح مهارت، دانش، و نگرش علمی بهره‌برداران و فعالان این بخش در تعامل با دانشگاه.
۱۹. تعهد سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشاورزی و منابع طبیعی به تعامل با دانشگاه و بهره‌گیری از ظرفیت نوآوری دانشگاه در قالب قراردادهای تفاهم‌نامه‌های همکاری مشترک.
۲۰. اجرای سیاست‌ها و قوانین بالادستی در حوزه کشاورزی و منابع طبیعی همانند قانون بهره‌وری کشاورزی و نظایر آن.
۲۱. اصلاح سازوکار پذیرش کنکورمحور دانشجو و اعطای آزادی عمل به دانشگاه‌ها برای جذب و پذیرش دانشجویان مستعد علاقه‌مند.
۲۲. تخصیص مناسب بودجه دولتی به دانشگاه‌ها با اولویت توسعه زیرساخت‌های پژوهشی و آزمایشگاهی، پرداخت اعتبارات رقابتی (گرنٹ) برای پژوهش و فناوری و شکوفایی نوآوری.
۲۳. تدوین و اعلام دستور کار اولویت‌های پژوهشی و فناوری مبتنی بر مسایل و مزیت‌های استانی توسط
- سامانه سابع و سازوکارهای دیگر.
۲۴. حمایت دولت از توسعه صندوق‌های تامین مالی پژوهش، فناوری و نوآوری‌های استانی با الزام تخصیص بخشی از اعتبارات و بودجه‌های استانی به این منظور با کارکرد تخصیص اعتبارات رقابتی (گرنٹ) در چارچوب دستور کار پژوهش و فناوری هر استان با محوریت دبیرخانه آموزش عالی، پژوهش، فناوری و نوآوری آن استان.
- همچنین، برای پیگیری تحقق سند تعالی دانشگاه سازوکاری مشتمل بر چندین گام به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:
۱. تشکیل کمیته‌ای متشکل از مدیران معاونت‌های مختلف دانشگاه تحت عنوان کمیته تعالی دانشگاه یا زیر مجموعه یکی از کمیته‌ها یا شوراهای موجود؛
 ۲. شناسایی وضعیت موجود بر اساس شاخص‌های آماری و نشانگرهای اطلاعاتی قبل از شروع اجرای سند به عنوان خط مبنای؛
 ۳. تکمیل چارچوب طرح‌ریزی عملیاتی تعالی دانشگاه؛
۴. تکمیل ماتریس اجرایی توسط واحدهای مختلف قبل از شروع سال تحصیلی، مالی یا رسمی از طریق

رتبه	جهت‌گیری راهبردی	سازوکار متناظر	واحد/حوزه	مترا	بروز/اقدام اجرایی	موضوع تصمیم	منبع تأمین	واحدهای همکار	دوره دانشگاه	واحدهای همکار	بروز دانشگاه	زمان دستیابی	شاخص / سنجش موفقیت	ارزشیابی میزان تحقق بایسته (درصد یا...) در مسیر چشم‌انداز

۵. دریافت، تلفیق، تصویب و ابلاغ برنامه‌های عملیاتی خبرگان آن حوزه (کارشناس یا عضو هیات علمی)؛
۶. تخصیص و تامین منابع برای واحدهای زیربط؛ و
۷. ارزشیابی تکوینی سالانه عملکرد واحدهای مختلف بر حسب برنامه عملیاتی ارایه شده و تمهیدات حسابرسی مورد نظر.
۸. بازنگری سالانه برنامه در طول دوره اجرا؛

گزاره پیشنهادی کارآفرین	دلیل بازنگری (خلاصه بیان شود)				سطح بازنگری				ردیف
	محقق شدن	امکان پذیر نبودن	عدم همسویی با سیاست‌های بالادستی جدید	غیره (بیان شود)	سازوکار اجرایی	جهت‌گیری راهبردی	ارزش‌های محوری	مأموریت‌ها	

۹. ارزشیابی نهایی و مستندسازی دستاوردهای برنامه پس از اتمام دوره پنج ساله اجرا؛ و
۱۰. بازتنظیم جهت‌گیری‌های راهبردی و سازوکارهای اجرایی برای پنج سال پیش‌رو.

منابع

- کشاورزی؛ رویکرد آینده‌پژوهانه. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی؛ ۱۳(۳): ۳۳-۶۹.
- سیادت، س.ع.، هویدا، ر.، و موسویان، س. ر. ۱۳۹۴. شناسایی شیوه‌های مستندسازی و انتقال تجربه‌های (حرفه‌ای) اعضای هیئت علمی در دانشگاه اصفهان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۳): ۲۲۷-۲۵۴.
- شریف‌زاده، ا. ۱۳۹۳. پیامدهای رفتاری برنامه درسی پنهان در آموزش عالی کشاورزی. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۲۹: ۳۳-۴۸.
- شریف‌زاده، ا.، اسدی، ع. ۱۳۹۵. دانشگاه، کارآفرینی و توسعه دانش بنیان. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- شریف‌زاده، م. ش.، عبدالله‌زاده، غ. (تدوین‌گران). ۱۳۹۵. برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان (۱۳۹۶-۱۴۰۰): پیش به سوی دانشگاه کارآفرین. (گزارش برنامه راهبردی). دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان.
- شریف‌زاده، م. ش.، عبدالله‌زاده، غ.، نجفی‌نژاد، ع. ۱۳۹۷. موردکاوی تجربه گذار به دانشگاه کارآفرین: دانشگاه بسان یک زیست‌بوم کارآفرینی خرد. کارآفرینی در کشاورزی، ۵(۲): ۳۳-۶۹.
- حصیرچی، ا.، تولایی، ر.، و متینی مطهر، م. ۱۳۹۹. طراحی الگوی بومی استخراج دانش خبرگان و تجربیات سازمانی در سطح راهبردی. فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۳(۱۱): ۱۰۱-۱۳۶.
- دانیایی فرد، س.ح.، و کاظمی، ح. ۱۳۸۹. پژوهش‌های تفسیری در سازمان: استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- ذاکری، ا. و ملایجردی، ا. و فتح‌اله بیاتی، م. ۱۳۹۲. تجربه نگاری با هدف استخراج درس‌آموخته‌ها، مطالعه موردی: تدوین آموخته‌های چند طرح تحول اداری. تهران: ششمین کنفرانس مدیریت دانش.
- رجیبیان غریب، ف.، محمدزاده، س.، شریف‌زاده، م.ش. ۱۳۹۹. تدوین الگوی پیوند دانشگاه و جامعه مبتنی بر رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در آموزش عالی کشاورزی. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۶(۴): ۸۵-۱۱۱.
- رجیبیان غریب، ف.، محمدزاده، س.، شریف‌زاده، م.ش. ۱۴۰۰. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در آموزش عالی

- age. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(1): 12.
- Cresswell, J.W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Lincoln: Sage, London.
- Creswell, J.W. 2012. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.
- Kikuchi, Y. 2021. Impact of university reform on research performance aggregated and disaggregated across research fields: a case study of the partial privatization of Japanese national universities. *The Japanese Economic Review*, 18: 1-27.
- Levin, B. 1997. The lessons of international education reform. *Journal of Education Policy*, 12(4): 253-266.
- Moustaghfir, K. and Schiuma, G. 2013. Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17 (4): 495-510.
- Schuetze, H.G. 2012. University Governance Reform: The Drivers and the Driven. In: Schuetze H.G., Bruneau W., Grosjean G. (eds) *University Governance and Reform*. International and Development Education. Palgrave Macmillan, New York.
- شریف‌زاده، م. ش.، عبدالله زاده، غ.، شریفی، م. ۱۴۰۰. واکاوی زیست‌بوم دانشگاه کارآفرین در آموزش عالی کشاورزی: کاربرد روش‌شناسی سامانه‌های نرم. علوم ترویج و آموزش کشاورزی، ۱۷ (ویژه نامه): ۱-۲۵.
- شریف‌زاده، م. ش.، عبدالله زاده، غ.، عباسی، ل.، شریفی، م. ۱۳۹۸. الگوی مفهومی گسترش نمانام دانشگاهی در آموزش عالی کشاورزی. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۴۸: ۱۲۴-۱۰۴.
- شریف‌زاده، م. ش.، نجفی‌نژاد، ع. و عبدالله‌زاده، غ. ۱۴۰۰. تجربه‌کاوی تعالی دانشگاه در مسیر اسلامی ایرانی پیشرفت: معرفی سازوکارهای بوم‌زاد برای بازآفرینی نظام آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی کشور. چکیده مقالات دهمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ تبیین و بایسته‌های اجرا. تهران: دبیرخانه دهمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۰: ۹۱-۹۲.
- عبدالله‌زاده، غ. شریف‌زاده، م. ش. ۱۳۹۹. زیست‌بوم کارآفرینی دانشگاه‌محور در کشاورزی: چارچوبی برای مهندسی نهادی پژوهش، فناوری و آموزش عالی نوآفرین. گرگان: انتشارات دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان.
- Becker, B.A., and Eube, C. 2018. Open innovation concept: Integrating universities and business in digital

