

باسمه تعالی



# سند برنامه راهبردی دانشگاه گیلان

مصوب جلسه مورخ ۹۴/۰۶/۱۰

هیأت امنای دانشگاه گیلان

## مقدمه

تحولات گسترده در جهان معاصر، ابعاد مختلف تمام سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داده و آن‌ها را متحول کرده است. این تحولات شامل نیازها و انتظارات ذینفعان و فشار نیروهای مختلف محیط سازمان (از قبیل نیروهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، فناوری و جهانی) است. سازمان‌های فعال از جمله در بخش آموزش، پژوهش و فناوری به واسطه تنوع حوزه‌های کاری خود تغییرات را بیشتر لمس کرده‌اند؛ به ویژه دانشگاه‌ها در سه دهه اخیر به واسطه تغییرات محیطی و خصوصاً گرایش و تقاضای بالای افراد مختلف برای شرکت در دوره‌های آموزش عالی، با فرصت‌ها و چالش‌های زیادی روبرو شده‌اند.

دانشگاهی در این محیط سیال، موفق عمل می‌کند که فرصت‌ها و تهدیدات محیط آموزش عالی، پژوهش و فناوری را پیش‌بینی کرده و یا برای مواجهه بهنگام با آن، آمادگی لازم را داشته باشد. تحقق این امر مستلزم برنامه‌ریزی برای استفاده از فرصت‌های محیط و نقاط قوت دانشگاه و کاهش تهدیدات محیطی و برطرف کردن نقاط ضعف دانشگاه است.

دانشگاه گیلان قدم‌های استواری را در طی چهل سال گذشته در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری برداشته و توانسته است از جایگاه بالایی در کشور به عنوان بزرگترین دانشگاه شمال کشور و هشتمین دانشگاه جامع کشور برخوردار شود. این دانشگاه برای ادامه فعالیت در آینده و رسیدن به اهداف عالی خود، نیازمند داشتن چراغ راهی است که همچون گذشته گام‌های محکمی را در اعتلای علم در کشور بردارد.

برنامه‌ریزی راهبردی از جمله برنامه‌ها و اقداماتی است که می‌تواند زمینه‌ساز تحقق اهداف، پاسخگویی مناسب به تحولات داخلی و خارجی و نقشه راهی برای مسیر فعالیت‌ها و اقدامات دانشگاه گیلان باشد. برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از «تلاشی نظام‌مند، به‌منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد».

اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی از توانایی آن برای پیش‌بینی تغییر و انطباق کارآمد و هوشمندانه با تغییرات ناشی می‌شود. اولین و شاید مهم‌ترین نتیجه برنامه راهبردی ترویج تفکر، عمل و یادگیری راهبردی از طریق گفتگو میان عوامل کلیدی یک مجموعه است. مزیت دوم بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است. منفعت سوم افزایش اثربخشی و بهره‌وری دانشگاه است که از دو عامل فوق‌الذکر ناشی می‌شود. منفعت چهارم این است که فراتر از کارایی دانشگاه، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند تأثیر مضاعفی بر سیستم‌های اجتماعی بزرگ‌تر به وجود آورد؛ زیرا که برنامه‌ریزی راهبردی به دانشگاه کمک می‌کند که محیط وسیع‌تری را در نظر بگیرد. و بالاخره، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند مستقیماً به نیروهای درگیر در کار و فعالیت‌های دانشگاه منفعت رساند و نیازها و شرایط مطلوب برای فعالیت نیروهای کاری دانشگاه را فراهم سازد و سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلیدی سازمان نیز با استفاده از آن در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود به‌صورت گروهی موفقیت بیشتری کسب کنند.

## فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه گیلان

برنامه‌ریزی راهبردی را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بُعدی که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد، می‌نامند. برنامه‌ریزی راهبردی دارای فرایندی عمومی است که از تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز سازمان شروع شده و به تدوین راهبردهای بخشی سازمان ختم می‌شود. در این پروژه، با مبنا قرار دادن مدل برابسون، فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه دنبال شده است که در شکل ۱ نشان داده شده است. همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود، تیم پروژه به همراه شورای دانشگاه در یک توافق اولیه، اسناد بالادستی، اعضای تیم خبرگان دانشگاه و دانشگاه‌هایی را که برنامه راهبردی آن‌ها باید مطالعه می‌شد مشخص کردند.

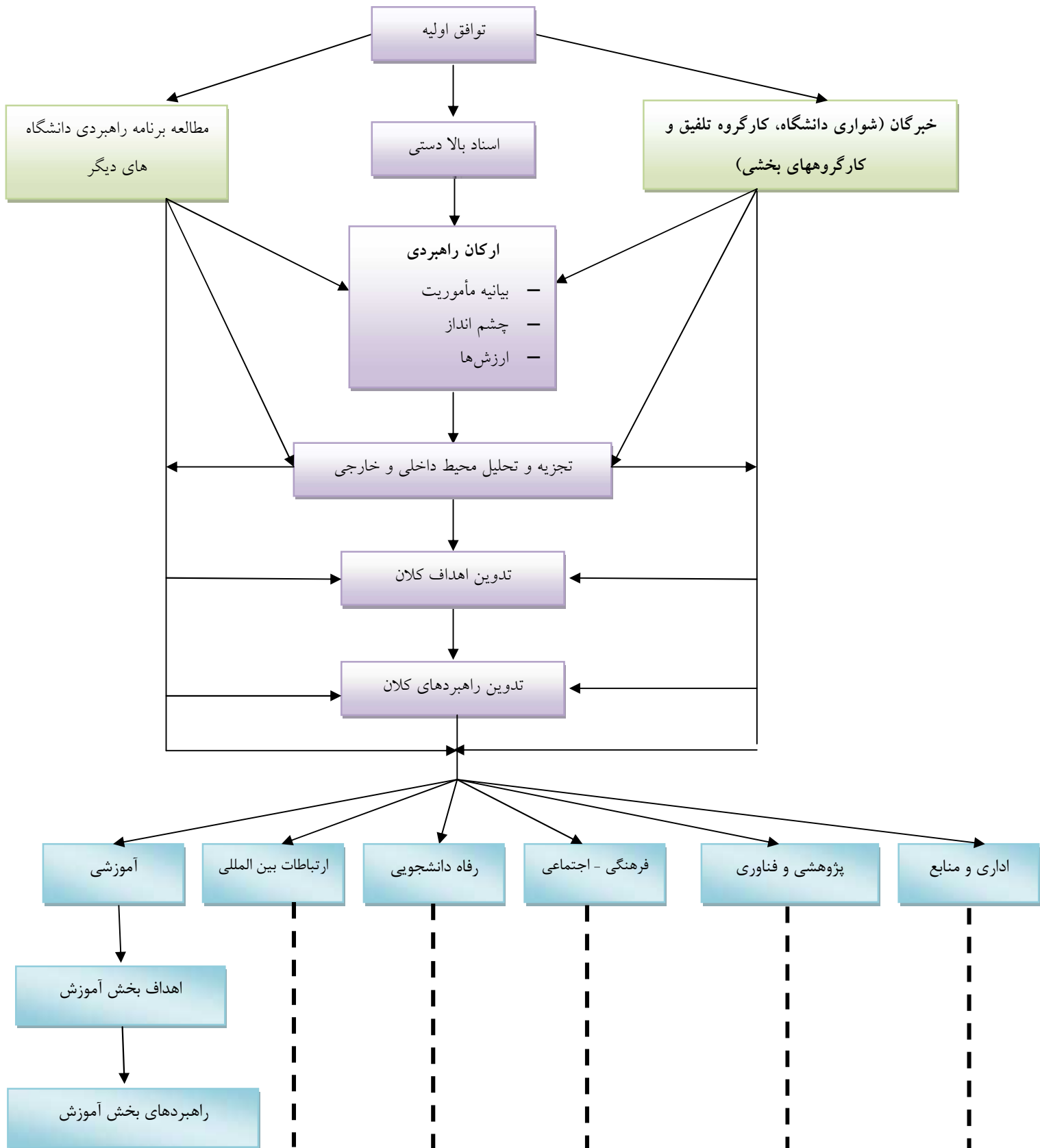
لازم به ذکر است که خبرگان دانشگاه ابتدا در خصوص هر یک از بخش‌های برنامه، نظرات خود را ارائه نموده‌اند، سپس تیم پروژه با مطالعه آن‌ها، برنامه راهبردی دانشگاه‌های دیگر و توجه به اسناد بالادستی، به تهیه پیش نویس هر بخش از برنامه اقدام کرده است. تیم پروژه این نظرات را به شورای دانشگاه (متشکل از هیات رئیسه و مدیران دانشگاه) انتقال داده و پس از بحث و تبادل نظر، آن‌ها را تحلیل و به کارگروه تلفیق (متشکل از هیات رئیسه دانشگاه و تعدادی از متخصصین حوزه برنامه‌ریزی راهبردی) انتقال داده است که وظیفه این کارگروه تصویب نهایی اسناد تهیه شده می‌باشد. در خصوص راهبردها و اهداف بخشی، تیم پروژه قبل از تشکیل هر جلسه شورای دانشگاه، با کارگروه بخش مربوطه جلسه‌ای مجزا برگزار کرده و پس از جمع بندی نظرات مطرح شده، آن را به شورای دانشگاه منتقل نموده است.

همان‌طور که در شکل نشان داده شده است، پیش نویس ارکان راهبردی دانشگاه (شامل بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و بیانیه ارزش‌ها) از مطالعه اسناد بالادستی، برنامه راهبردی دانشگاه‌های دیگر و نظرسنجی از خبرگان، تدوین گردید. این پیش نویس با طی مراحلی که در بالا بدان اشاره شد، به تصویب نهایی رسید.

در مرحله بعد محیط داخلی و خارجی دانشگاه مشخص شد که خروجی آن شامل نقاط قوت و ضعف (خروجی محیط داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدات (خروجی محیط خارجی) است. سپس، اهداف کلان دانشگاه با توجه به نظر خبرگان و با در نظر گرفتن ارکان دانشگاه و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی آن تدوین گردید. در گام بعد، راهبردهای کلان دانشگاه با توجه به اهداف دانشگاه مشخص شد. پس از تدوین راهبردهای کلان دانشگاه، اهداف راهبردهای بخش‌های مختلف دانشگاه شامل آموزش، پژوهش و فناوری، رفاه دانشجویی، فرهنگی اجتماعی، اداری و منابع و روابط بین الملل تدوین گردید.

لازم به یادآوری است که در تمامی این مراحل دیدگاه‌های خبرگان و شورای دانشگاه اخذ شده است و اصلاحات نهایی در شورای تلفیق صورت گرفته است.

برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه بر اساس فرایند زیر شکل گرفته است:



## مأموریت دانشگاه

مأموریت یک سازمان فلسفه وجودی آن محسوب می‌شود و هدف سازمان یا چرایی فعالیت‌های آن را تشریح می‌کند. مأموریت سازمان می‌تواند به توسعه چشم‌انداز موفق منتهی شود. این چشم‌انداز به نوبه خود تلاش‌های بعدی را برای شناسایی موضوعات راهبردی و توسعه راهبردهای سازمان هدایت می‌کند. مأموریت‌ها، وظایف اصلی سازمان هستند و عدم تحقق آن‌ها به معنای شکست سازمان محسوب می‌شود.

مهم‌ترین مأموریت‌های دانشگاه گیلان عبارت‌اند از:

### بیانیه مأموریت

۱. تولید و ترویج دانش و فناوری
۲. پاسخگویی به نیازهای علمی و تخصصی جامعه
۳. نقش‌آفرینی در ارتقای کیفیت آموزش عالی کشور
۴. توسعه فرهنگ کارآفرینی و خلق ثروت
۵. نقش‌آفرینی ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در حوزه علم و فناوری با اولویت کشورهای حاشیه دریای خزر
۶. زمینه‌سازی برای جذب و تربیت دانشجویان برتر
۷. به‌کارگیری، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی

## چشم‌انداز دانشگاه

چشم‌انداز تصویر آینده سازمان بعد از تحقق مأموریت در افق برنامه است. چشم‌انداز در سازمان‌ها فرهنگ اندیشیدن منظم و اتخاذ تصمیمات اساسی را فراهم خواهد ساخت. چشم‌انداز بیان‌گر نتایجی است که سازمان تحقق بخشیدن به آن را در بلندمدت هدف قرار داده است. دانشگاه گیلان دارای چشم‌انداز زیر است:

### چشم‌انداز

دانشگاه گیلان در افق برنامه، دانشگاهی است چابک، نوآور، پیشرو، صاحب‌نام و توانمند در تولید، آموزش و ترویج علم، پاسخگو به نیازهای جامعه، پرورش‌دهنده نیروی انسانی متخصص و متعهد در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی

## ارزش‌های دانشگاه

تعالی انسان‌ها و سازمان‌ها با رعایت اصول و خط‌مشی‌های برگرفته از مبانی ارزشی آن‌ها تحقق می‌یابد. ارزش‌های یک سازمان عبارت است از آنچه سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای رسالت و فعالیت‌هایش در راستای چشم‌انداز خود بر آن تکیه می‌کند.

ارزش‌های سازمانی به‌عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد سازمان را در تمامی شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزش‌های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می‌نامند. این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود.

با توجه به مطالب بیان شده، تبیین ارزش‌ها، گامی اساسی در تدوین برنامه راهبردی دانشگاه گیلان است. مهم‌ترین اصول و ارزش‌های دانشگاه گیلان عبارت‌اند از:

### بیانیه ارزش

۱. پایبندی به اخلاق اسلامی و کرامت انسانی
۲. حفظ شأن دانش، دانشمند و دانشجو
۳. ترویج و تقویت روحیه آزادی در نظریه‌پردازی اخلاق مدارانه اسلامی
۴. کار گروهی، خرد جمعی و مسئولیت‌پذیری
۵. توجه به توسعه پایدار و حفظ محیط زیست
۶. ارتقای روحیه خودباوری

## تجزیه و تحلیل محیطی

پیش از آنکه یک سازمان بتواند اهداف و راهبردهای خود را تدوین کند، باید با بررسی محیط درونی و بیرونی بتواند قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بالقوه را شناسایی کند. بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست‌آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که سازمان از آن برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت بهره می‌برد.

بدین منظور در ادامه، تجزیه و تحلیل محیطی دانشگاه گیلان در دو بخش تجزیه و تحلیل محیط داخلی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

## تجزیه و تحلیل محیط داخلی

یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری برنامه‌ریزی راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی کند تا بتواند از فرصت‌ها بهره برده و تهدیدات را کاهش دهد. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. یکی از نکات مهم برای هر سازمان آگاهی از نقاط قوت و ضعف نسبی است. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد.

نقاط قوت و ضعف تعیین شده برای دانشگاه گیلان به شرح زیر است:

نقاط قوت
۱. وجود سرمایه انسانی متعهد به توسعه دانشگاه
۲. وجود قراردادهای همکاری با مراکز علمی داخلی و بین‌المللی
۳. جایگاه ممتاز در بین دانشگاه‌های جامع کشور
۴. تمرکز دایی از حوزه‌های ستادی و تفویض اختیار
۵. بزرگ‌ترین دانشگاه دولتی منطقه شمال کشور
۶. دارای نظام‌های آموزشی متنوع
۷. رشد اعتبارات پژوهشی و فناوری
۸. استفاده از فناوری اطلاعات در امور اداری
۹. وجود بنیاد خیرین علم و فناوری در دانشگاه
۱۰. وجود بسترهای مناسب برای توسعه فضای کالبدی



نقاط ضعف
۱. ضعف در مدیریت منابع آماری و اطلاعاتی دانشگاه
۲. مناسب نبودن نسبت کارکنان، هیأت‌علمی و دانشجو با استاندارد
۳. ضعف در مدیریت بهره‌ور فرایندها
۴. کمبود فضای خوابگاهی و امکانات رفاهی دانشجویان
۵. کمبود امکانات برای فعالیت‌های فرهنگی و فوق برنامه
۶. وجود کاستی‌های مهارتی و حرفه‌ای در منابع انسانی
۷. کمبود تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی و فرسودگی تجهیزات موجود
۸. ضعف در نظام سنجش و ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۹. نبود رویه نظام‌مند برای استفاده از پیشنهادها
۱۰. ضعف در جذب و حفظ دانشجویان برتر
۱۱. جامعه‌محور نبودن فعالیت‌های آموزشی دانشگاه
۱۲. ضعف در پژوهش مسئله محور و مطابق با نیازهای جامعه
۱۳. ضعف در نظام خلاقیت و نوآوری و فرهنگ کارآفرینی
۱۴. حجم و تنوع ناکافی منابع مالی

## تجزیه و تحلیل محیط خارجی

برای موفقیت در طول زمان، یک سازمان باید خود را با محیط بیرونی‌اش تنظیم و سازگار کند و واکنش مناسبی را از خود نسبت به عوامل تأثیرگذار بیرونی نشان دهد. منظور از تجزیه و تحلیل محیط خارجی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند، از این رو واژه خارجی به کار برده می‌شود.

اصل اساسی برنامه‌ریزی راهبردی این است که سازمان‌ها برای بهره بردن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از آثار ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آن‌ها درصد تدوین راهبردها برآیند. بدین دلیل، شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌توانند موفقیت سازمان را تضمین نمایند. فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی دانشگاه گیلان به شرح زیر می‌باشد:

فرصت‌ها
۱. قرار گرفتن در اقلیم مناسب
۲. استعداد منطقه در توسعه صنایع متنوع (گردشگری، شیلات، نفت، جنگل، و...)
۳. هم‌جواری با کشورهای حاشیه دریای خزر
۴. نزدیکی به پایتخت
۵. وجود منطقه آزاد تجاری - صنعتی انزلی
۶. وجود نهادهای حمایت‌کننده علم و فناوری در استان (مراکز پژوهشی متعدد، بنیاد نخبگان، پارک علم و فناوری و ...)
۷. وجود زیرساخت‌های مناسب ارتباطی (فرودگاه، بندرها، راه‌ها و ...)
۸. وجود پیشینه عالم و اندیشمند پروری در سرزمین گیل و دیلم

تهدیدات
۱. تمایل مراکز علمی بین‌المللی به تعامل با دانشگاه‌های مستقر در پایتخت
۲. تحریم‌های علمی و فناوری
۳. عدم حمایت از مالکیت معنوی
۴. ضعف فرهنگ فعالیت‌های مشترک علمی بین‌سازمانی در استان
۵. نرخ بالای بیکاری در استان

## اهداف کلان

تعیین اهداف کلان، مرحله‌ای از مراحل فرآیند مدیریت راهبردی است که با نگاهی به چشم‌انداز و مأموریت سازمان تدوین می‌شود. این اهداف بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای راهبردها است. به‌منظور دستیابی به اهداف کلان راه‌های عملی مشخصی که به آن‌ها راهبرد گفته می‌شود، پیشنهاد می‌شود. چارچوب زمانی این راهبردها و اهداف کلان باید با یکدیگر سازگار باشند که معمولاً بین ۲ تا ۵ سال به طول می‌انجامد. اهداف کلان دانشگاه گیلان به شرح زیر می‌باشد:

۱. ارتقاء جایگاه دانشگاه در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
۲. بهبود کیفیت و تنوع بخشی نظام‌های آموزشی
۳. بهبود کیفیت و گسترش فعالیت‌های پژوهشی و فناورانه
۴. پیوند اثربخش فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فناورانه
۵. ارتقای سطح رفاه دانشجویان
۶. تقویت فرهنگ اسلامی ایرانی در بین دانشجویان
۷. افزایش بهره‌وری دانشگاه
۸. ارتقای سلامت اداری و شفافیت در عملکرد
۹. توسعه و مدیریت اثربخش منابع
۱۰. گسترش ارتباط دانشگاه با جامعه

## اهداف بخشی

اهداف بخشی توسط کارگروه‌ها با توجه به اهداف کلان دانشگاه تعیین شده است. این کارگروه‌ها در دانشگاه عبارت‌اند از: بخش آموزش، بخش اداری و منابع، بخش پژوهش و فناوری، بخش رفاه دانشجویی، بخش روابط بین‌الملل و بخش فرهنگی-اجتماعی.

اهداف هر یک از بخش‌های دانشگاه به شرح زیر است:

اهداف آموزشی
۱. تربیت نیروی انسانی متعهد، بانگیزه، متخصص و کارآمد
۲. توسعه رشته‌های دانشگاه با توجه به نیازهای استانی، ملی، منطقه‌ای
۳. تنوع بخشی شیوه‌های آموزشی
۴. بهبود کیفیت آموزش
۵. ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای اعضای هیأت علمی
۶. افزایش مشارکت اعضای هیات علمی در تدوین و بازنگری برنامه‌های درسی آموزش عالی
۷. جذب بیشتر دانشجویان برتر
۸. توسعه دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت با اولویت نیازهای استان

اهداف اداری و منابع
۱. افزایش منابع مالی و بهبود نظام بودجه‌ریزی
۲. توسعه فضای کالبدی
۳. مدیریت بهینه فضاها، فیزیکی و امکانات
۴. بهبود مدیریت منابع انسانی
۵. ارتقای بهره‌وری نظام اداری

اهداف پژوهشی و فناوری
۱. افزایش کمیت و کیفیت فعالیت‌های پژوهشی
۲. گسترش مرزهای دانش و توسعه پژوهش‌های جامعه‌محور
۳. توسعه زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری
۴. افزایش توانمندی پژوهشی، فناوری و کارآفرینی دانشجویان
۵. بهبود فضای نوآوری و کارآفرینی
۶. زمینه‌سازی برای تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و فناوری
۷. توسعه کرسی‌های نظریه‌پردازی در راستای اهداف دانشگاه حکمت آفرین

### اهداف رفاه دانشجویی

۱. بهبود فرایندهای اجرایی
۲. ارتقای سطح خدمات رفاهی و سلامت دانشجویان
۳. ارتقای فضای تعامل دانشگاه و خانواده دانشجویان
۴. بهبود فضای نشاط و تحرک در بین دانشجویان

### اهداف روابط بین الملل

۱. ارتقای جایگاه بین المللی دانشگاه
۲. تقویت تعامل با مراکز علمی معتبر دنیا با اولویت کشورهای منطقه به ویژه حاشیه دریای خزر
۳. افزایش جذب دانشجویان خارجی

### اهداف فرهنگی – اجتماعی

۱. تقویت باورهای دینی و اخلاقی دانشگاهیان مبتنی بر الگوهای اسلامی – ایرانی
۲. توسعه کمی و کیفی فعالیت های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
۳. ساماندهی امور فرهنگی و اجتماعی براساس مطالعات علمی
۴. توسعه همکاری های فرهنگی، هنری و ورزشی بین دانشگاهی در سطح بین الملل
۵. ایجاد بستر مناسب برای مشارکت دانشگاهیان در امور فرهنگی و اجتماعی

## راهبردهای کلان

راهبردها جهت‌گیری کلی سازمان برای نزدیک شدن به مأموریت و اهداف کلان با نگاه به آینده هستند. راهبردها در جهت حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی، بهره‌برداری از نقاط قوت داخلی، رفع تهدیدهای محیطی و رفع نقاط ضعف داخلی تعیین می‌شوند. به عبارت دیگر راهبردها ابزارهایی هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های خود دست یابد و با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر بگذارد و به جایگاه مورد نظر در آینده برسد.

راهبردهای کلان دانشگاه با توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات، اهداف کلان، تجربیات سایر دانشگاه‌ها و نظرات خبرگان دانشگاه تدوین گردید. بعد از تدوین راهبردها، با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی<sup>۱</sup>، این راهبردها اولویت بندی شدند.

بدین منظور ابتدا با مد نظر قرار دادن اهداف کلان دانشگاه و با استفاده از ماتریس<sup>۲</sup> TOWS، راهبردهای مختلف کلان دانشگاه، پیشنهاد گردید. سپس نظرات خبرگان دانشگاه در خصوص راهبردهای پیشنهادی اخذ شد و بعد از اعمال نظرات ایشان و انجام اصلاحات، مجموعه راهبردهای دانشگاه با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی اولویت بندی گردید.

<sup>۱</sup> - Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

<sup>۲</sup> - Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS)

## راهبردهای کلان دانشگاه

راهبردهای کلان دانشگاه بعد از اعمال نظرات خبرگان و اعمال اصلاحات به شرح زیر تدوین گردید:

راهبردها
۱. استفاده از ظرفیت‌های استانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
۲. تعمیم نگرش فرهنگی (مبتنی بر آموزه‌های دین مبین اسلام) در تمام ارکان تصمیم‌گیری، اجرایی و علمی دانشگاه
۳. توسعه خدمات و امکانات دانشگاه
۴. تنوع بخشی و توسعه منابع مالی دانشگاه
۵. اجرای نظام تحول اداری
۶. جذب اعضای هیأت علمی توانمند و به‌کارگیری استادان برجسته
۷. ایجاد مراکز پژوهشی و فناوری وابسته به دانشگاه مورد نیاز استان و کشور
۸. بازنگری رشته‌های دانشگاه و سرفصل‌های دروس
۹. استفاده از دستاوردهای نوین پژوهشی در محتوای آموزشی
۱۰. حمایت از کارآفرینی و توسعه شرکت‌های زایشی و دانش‌بنیان
۱۱. راه‌اندازی آزمایشگاه‌های مشترک
۱۲. توسعه ظرفیت و نگرش بین‌المللی دانشگاه

## اولویت بندی راهبردهای کلان دانشگاه

همانگونه که در بالا ذکر شد، مجموعه راهبردهای کلان دانشگاه با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی، اولویت بندی گردیدند. لازم به ذکر است که اولویت بندی راهبردهای کلان دانشگاه نیز بر اساس نظرات مجموعه خبرگان دانشگاه بوده است. این اولویت ها به تفکیک هر بخش به شرح زیر می باشد::

اولویت	راهبردهای کلان
۱.	استفاده از ظرفیت‌های استانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
۲.	جذب اعضای هیأت علمی توانمند و به‌کارگیری استادان برجسته
۳.	تنوع بخشی و توسعه منابع مالی دانشگاه
۴.	تعمیم نگرش فرهنگی (مبتنی بر آموزه‌های دین مبین اسلام) در تمام ارکان تصمیم‌گیری، اجرایی و علمی دانشگاه
۵.	توسعه خدمات و امکانات دانشگاه
۶.	توسعه ظرفیت و نگرش بین‌المللی دانشگاه
۷.	اجرای نظام تحول اداری
۸.	ایجاد مراکز پژوهشی و فناوری وابسته به دانشگاه مورد نیاز استان و کشور
۹.	بازنگری رشته‌های دانشگاه و سرفصل‌های دروس
۱۰.	استفاده از دستاوردهای نوین پژوهشی در محتوای آموزشی
۱۱.	حمایت از کارآفرینی و توسعه شرکت‌های زایشی و دانش‌بنیان
۱۲.	راه‌اندازی آزمایشگاه‌های مشترک



## راهنمای بخش‌ها

راهنمای بخش‌ها به منظور تحقق بخشیدن به هدف‌های کلان دانشگاه و اهداف هر بخش تدوین می‌شوند. این راهنما نگرش مورد استفاده یک حوزه‌ی کاری، برای رسیدن به هدف‌ها و راهنمای سطح کلان دانشگاه از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است.

الگوی طراحی راهنمای بخش‌ها همانند راهنمای کلان دانشگاه بوده است با این تفاوت که برای طراحی راهنمای بخش‌ها به طور مستقیم از اهداف بخش‌ها و به طور غیر مستقیم از اهداف کلان دانشگاه استفاده شده است. در ضمن کارگروه شکل گرفته برای هر یک از بخش‌ها، نقش بسیار فعالی در طراحی و پیشنهاد راهنما داشته است. نظرات خبرگان دانشگاه در خصوص راهنمای بخش‌ها نیز اخذ گردید. راهنمای بخش‌ها به تفکیک هر بخش، بعد از اعمال نظرات و اصلاحات خبرگان به شرح زیر می‌باشد:

راهنمای بخش آموزش
۱. جذب اعضای هیأت علمی توانمند و متعهد
۲. توسعه رشته‌ها و سرفصل‌های مورد نیاز استان
۳. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در بخش آموزش
۴. شناسایی مهارت‌های کاربردی هر رشته
۵. فراهم کردن شرایط جهت استفاده از استادان برجسته
۶. توانمندسازی اعضای هیات علمی
۷. ایجاد بستر مناسب علمی و آموزشی جهت جذب دانشجویان خارجی
۸. ایجاد انگیزه برای جذب و نگهداری دانشجویان برتر
۹. استفاده موثر از ظرفیت دانش‌آموختگان
۱۰. بسترسازی استفاده از فرصت‌های مطالعاتی مقاطع تحصیلات تکمیلی

راهبردهای بخش اداری و منابع
۱. استقرار مدیریت سبز
۲. متنوع سازی منابع درآمدی
۳. استقرار نظام بودجه ریزی کارآمد و تخصیص منابع مالی اثربخش
۴. اجرای نظام جامع مدیریت عملکرد
۵. توانمندسازی نیروی انسانی
۶. صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
۷. احداث فضاهای فیزیکی جدید
۸. تقویت نظام انگیزشی و مسئولیت پذیری
۹. ارتقای برنامه های رفاهی و سلامت
۱۰. بازنگری در نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری
۱۱. ارتقای بهره وری منابع انسانی
۱۲. استقرار نظام حسابداری کارآمد
۱۳. بازسازی و بهسازی فضای فیزیکی موجود
۱۴. توسعه ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری
۱۵. توسعه و بهبود امکانات و تأسیسات زیربنایی
۱۶. بازنگری و اصلاح طرح جامع عمرانی
۱۷. مهندسی مجدد ساختارها و فرآیندهای اجرایی
۱۸. یکپارچه سازی نظام آماری
۱۹. افزایش برون سپاری فعالیتها

<b>راهنماهای بخش پژوهشی و فناوری</b>	
۱.	بهبود نظام مدیریت پژوهشی و فناوری
۲.	حمایت از فعالیتهای پژوهشی نوآورانه و کارآفرینانه
۳.	حمایت از فعالیتهای مراکز رشد علم و فناوری دانشگاهی
۴.	برنامه محور کردن فعالیتهای پژوهشی به ویژه رسالهها و پایان نامهها
۵.	تقویت فعالیتهای پژوهشی گروهی و بین رشتهای
۶.	افزایش دسترسی به پایگاهها و منابع علمی
۷.	گسترش هستهها و گروههای پژوهشی و قطبهای علمی
۸.	ایجاد دوره های پسا دکترا و توسعه طرحهای پژوهشی تقاضامحور
۹.	تقویت همکاریهای پژوهشی مشترک ملی، منطقه ای و بین المللی
۱۰.	توسعه، تجهیز و ارتقای ایمنی آزمایشگاههای تحقیقاتی
۱۱.	ایجاد آزمایشگاههای مرکزی، مرجع، استاندارد و دارای صلاحیت
۱۲.	کمک به توسعه شرکت های زایشی و دانش بنیان دانشگاه

<b>راهنماهای بخش دانشجویی</b>	
۱.	افزایش برون سپاری و خصوصی سازی ارائه خدمات دانشجویی
۲.	توانمندسازی و افزایش مهارت های حرفه ای شاغلین حوزه دانشجویی
۳.	اصلاح فرایندهای اداری حوزه دانشجویی
۴.	بهبود نظام اسکان دانشجویان
۵.	جلب مشارکتهای مردمی برای بهبود خدمات حوزه دانشجویی
۶.	صنعتی کردن تهیه و توزیع غذای دانشجویی
۷.	توسعه خدمات درمانی و مشاوره
۸.	ایجاد نظام ارتباطی با خانواده دانشجویان
۹.	افزایش فعالیتهای فوق برنامه هدفمند

<b>راهنماهای بخش روابط بین‌الملل</b>
۱. شناسایی کشورهای هدف برای جذب دانشجویان خارجی
۲. فراهم آوردن نظام کارآمد جهت جذب دانشجویان خارجی
۳. تعامل با مراکز معتبر علمی بین‌المللی با تأکید بر کشورهای حاشیه‌ی دریای خزر
۴. حمایت از برنامه‌های علمی مشترک با دانشگاه‌های معتبر خارجی
۵. مشارکت فعال در رخدادهای معتبر علمی جهانی
۶. گسترش تبادل و تعامل دانشگاهیان با مراکز علمی جهانی

<b>راهنماهای بخش فرهنگی و اجتماعی</b>
۱. شناسایی نیازها و مشکلات فرهنگی - اجتماعی دانشگاه
۲. ترویج و حفظ فرهنگ و دستاوردهای انقلاب اسلامی
۳. مشارکت دادن نظرات دانشگاهیان در تصمیم‌سازی مسائل فرهنگی
۴. یکپارچه‌سازی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه
۵. ایجاد فضای مناسب جهت تقویت آموزه‌های دین اسلام
۶. توسعه کانون‌های فرهنگی - هنری و انجمن‌های علمی
۷. توسعه کرسی‌های آزاداندیشی
۸. ساماندهی نمایشگاه‌ها و مسابقات فرهنگی، هنری و اجتماعی بین دانشگاه‌های منطقه و بین‌الملل

## اولویت راهبردهای بخشی

بعد از اعمال نظرات و اصلاحات خبرگان دانشگاه، راهبردهای هر بخش دانشگاه با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی، اولویت بندی گردید. لازم به ذکر است که اولویت بندی راهبردها نیز بر اساس نظرات خبرگان بوده است. این اولویت ها به تفکیک هر بخش به شرح زیر می باشد:

اولویت	راهبردهای بخشی آموزش
۱.	جذب اعضای هیأت علمی توانمند و متعهد
۲.	توسعه رشته‌ها و سرفصل‌های مورد نیاز استان
۳.	توانمند سازی اعضای هیات علمی
۴.	ایجاد انگیزه برای جذب و نگهداری دانشجویان برتر
۵.	فراهم کردن شرایط استفاده از استادان برجسته
۶.	شناسایی مهارت‌های کاربردی هر رشته
۷.	توسعه زیرساخت های فناوری اطلاعات در بخش آموزش
۸.	ایجاد بستر مناسب علمی و آموزشی جهت جذب دانشجویان خارجی
۹.	بسترسازی استفاده از فرصت‌های مطالعاتی مقطع تحصیلات تکمیلی
۱۰.	استفاده موثر از ظرفیت دانش‌آموختگان

اولویت	راهبردهای بخش اداری و منابع
۱.	متنوع سازی منابع درآمدی
۲.	توانمندسازی نیروی انسانی
۳.	ارتقای بهره‌وری منابع انسانی
۴.	استقرار نظام بودجه‌ریزی کارآمد و تخصیص منابع مالی اثربخش
۵.	اجرای نظام جامع مدیریت عملکرد
۶.	استقرار مدیریت سبز
۷.	بازنگری در نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
۸.	تقویت نظام انگیزشی و مسئولیت‌پذیری
۹.	افزایش برون‌سپاری فعالیت‌ها
۱۰.	مهندسی مجدد ساختارها و فرآیندهای اجرایی
۱۱.	بازسازی و بهسازی فضای فیزیکی موجود
۱۲.	توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمند سازی اداری
۱۳.	بازنگری و اصلاح طرح جامع عمرانی
۱۴.	یکپارچه‌سازی نظام آماری
۱۵.	صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
۱۶.	ارتقای برنامه‌های رفاهی و سلامت
۱۷.	توسعه و بهبود امکانات و تأسیسات زیربنایی
۱۸.	احداث فضاهای فیزیکی جدید
۱۹.	استقرار نظام حسابداری کارآمد

اولویت	راهبردهای بخش پژوهش و فناوری
۱.	بهبود نظام مدیریت پژوهشی و فناوری
۲.	حمایت از فعالیت‌های پژوهشی نوآورانه و کارآفرینانه
۳.	برنامه محور کردن فعالیت‌های پژوهشی به ویژه رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها
۴.	تقویت فعالیت‌های پژوهشی گروهی و بین‌رشته‌ای
۵.	ایجاد دوره‌های پسا دکترا و توسعه طرح‌های پژوهشی تقاضامحور
۶.	افزایش دسترسی به پایگاه‌ها و منابع علمی
۷.	تقویت همکاری‌های پژوهشی مشترک ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
۸.	توسعه، تجهیز و ارتقای ایمنی آزمایشگاه‌های تحقیقاتی
۹.	گسترش هسته‌ها و گروه‌های پژوهشی و قطب‌های علمی
۱۰.	ایجاد آزمایشگاه‌های مرکزی، مرجع، استاندارد و دارای صلاحیت
۱۱.	حمایت از فعالیت مراکز رشد علم و فناوری دانشگاهی
۱۲.	کمک به توسعه شرکت‌های زایشی و دانش بنیان دانشگاه

اولویت	راهبردهای بخش دانشجویی
۱.	افزایش برون‌سپاری و خصوصی‌سازی ارائه خدمات دانشجویی
۲.	اصلاح فرایندهای اداری حوزه دانشجویی
۳.	توانمندسازی و افزایش مهارت‌های حرفه‌ای شاغلین حوزه دانشجویی
۴.	جلب مشارکت‌های مردمی برای بهبود خدمات حوزه دانشجویی
۵.	بهبود نظام اسکان دانشجویان
۶.	صنعتی کردن تهیه و توزیع غذای دانشجویی
۷.	توسعه خدمات درمانی و مشاوره
۸.	ایجاد نظام ارتباطی با خانواده دانشجو
۹.	افزایش فعالیت‌های فوق برنامه هدفمند

اولویت	راهبردهای بخش روابط بین الملل
۱.	تعامل با مراکز معتبر علمی جهانی با تأکید بر کشورهای حاشیه دریای خزر
۲.	فراهم آوردن نظام کارآمد جهت جذب دانشجویان خارجی
۳.	حمایت از برنامه‌های علمی مشترک با دانشگاه‌های معتبر دنیا
۴.	گسترش تبادل و تعامل دانشگاهیان با مراکز علمی جهانی
۵.	شناسایی کشورهای هدف برای جذب دانشجویان خارجی
۶.	مشارکت فعال در رخدادهای معتبر علمی جهانی

اولویت	راهبردهای بخش فرهنگی و اجتماعی
۱.	ایجاد فضای مناسب جهت تقویت آموزه‌های دین اسلام
۲.	ترویج و حفظ فرهنگ و دستاوردهای انقلاب اسلامی
۳.	مشارکت دادن نظرات دانشگاهیان در تصمیم‌سازی مسائل فرهنگی
۴.	یکپارچه‌سازی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه
۵.	شناسایی نیازها و مشکلات فرهنگی - اجتماعی دانشگاه
۶.	توسعه کرسی‌های آزاداندیشی
۷.	توسعه کانون‌های فرهنگی - هنری و انجمن‌های علمی
۸.	ساماندهی نمایشگاه‌ها و مسابقات فرهنگی، هنری و اجتماعی بین دانشگاه‌های منطقه و بین‌الملل