



گزارش مدیریتی برنامه ریزی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری های نوین آمل

شناسنامه گزارش	
برنامه ریزی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری های نوین آمل	عنوان فارسی
Amol University of Special Modern Technologies Strategic Planning	عنوان انگلیسی
AUSMT-SP-FY-V02	کد گزارش
۱۴۵	تعداد صفحات
پنج ساله (۱۴۰۳-۱۴۰۸)	افق زمانی
دکتر مصطفی محمدی (دانشیار دانشگاه مازندران)	مجری طرح
دکتر سیدمحمد میرتقیان رودسری (پژوهشگر دکتری دانشگاه علامه طباطبائی)	همکار اصلی
شکوفه اسدی (دانشجوی مدیریت استراتژیک دانشگاه تربیت مدرس)	همکاران اجرایی
دکتر اکبر حاجی زاده مقدم؛ دکتر حسین عزیزی؛ دکتر بهرام جعفری؛ دکتر مجتبی رنجبر؛ دکتر محمد سلیمانی لشکنازی؛ دکتر سعید سیفی؛ دکتر فرید صمصامی خداداد؛ دکتر امیر خاکی؛ دکتر محمود کیانی؛ دکتر مصطفی گواهی؛ دکتر علی نیک پی؛ دکتر هادی رضازاده؛ دکتر رسول حاجی زاده؛ دکتر سمیه رهایی؛ مهندس سیدقاسم حسنی و دکتر خدیجه سلحشور.	اعضای شورای راهبردی
دکتر مجتبی رنجبر؛ دکتر هاجر رجایی؛ دکتر حکیمه گاوزن	امور آموزشی
دکتر مجتبی رنجبر؛ دکتر محمدعلی حسین زاده؛ دکتر فواد مهروی؛ دکتر حکیمه گاوزن	امور پژوهشی
دکتر محمد سلیمانی لشکنازی؛ مهندس علی صفری؛ سیدرضا حسنی؛ عاطفه عباسی؛ حمید ذوالفقاری	امور دانشجویی
دکتر بهرام جعفری؛ مهندس حسین صفری؛ مهندس محمد ثقفی؛ دکتر سمیه رهایی	توسعه مدیریت و منابع
دکتر امیر خاکی؛ دکتر مصطفی گواهی؛ دکتر محمود کیانی؛ دکتر فرید صمصامی خداداد	دانشکده ها
دکتر حسین عزیزی؛ مهندس علیجان خرمانی؛ دکتر علی نیک پی؛ دکتر هادی رضازاده؛ دکتر علی اسفندیار	حوزه ریاست
۱۷ خردادماه ۱۴۰۳	تاریخ اتمام تدوین گزارش
۷ تیرماه ۱۴۰۳	تاریخ آخرین ویرایش
دوم	ویرایش

۱- مفاهیم و واژه‌شناسی

برنامه‌ریزی: تعیین هدف (اهداف) و راه‌های رسیدن به این هدف (اهداف) در طی زمان مشخص و با منابع مشخص.

راهبرد: چارچوبی که مجموع حرکات و اقدامات اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم می‌کند و چگونگی تخصیص کلی منابع را برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خنثی کردن تهدیدات در حال و آینده بیان می‌دارد.

برنامه‌ریزی راهبردی: برنامه‌ای است که جهت‌گیری کلی سازمان و راه‌های تحقق آن را مشخص می‌کند و هدف آن، ایجاد تغییرات اساسی در جهت‌گیری‌ها، فعالیت‌ها و نوع سازماندهی است. برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر تحلیل‌های درونی و محیط بیرون صورت گرفته و سرنوشت و بقای سازمان وابسته به تدوین و اجرای درست آن می‌باشد. به طور معمول، سازمان‌ها هنگامی که با چالش‌های جدی شامل تغییرات محیطی یا معضلات درونی روبرو می‌شوند نیاز به تدوین یا بازنگری در برنامه راهبردی دارند.

چشم‌انداز: دورنمایی از دستیابی به نهایت اهداف برنامه در افق زمانی انتهایی برنامه است. توصیفی است از شرایط آینده سازمان و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف و راهبردهای خود دست یافته باشد. بدین ترتیب توجیهی روشن، مشخص و قابل دفاع از اینکه چرا و چه انتظاری از سازمان می‌رود حاصل می‌شود و امکان موفقیت سازمان با تصویر روشنی که از آینده آن بدست می‌آورند محتمل‌تر خواهد شد. از طرف دیگر توافق به آینده سازمان، همه‌ی نیروهای مجموعه را همسو و هم‌جهت ساخته، آرمان مشترکی را بین اعضاء مجموعه فراهم می‌سازد.

بیانیه‌ی ماموریت/رسالت: عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه (مانند دانشگاه) در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. بیانیه ماموریت سبب می‌شود تا ذی‌ربطان دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از اهداف آنان آگاهی یافته و در فعالیت‌های همسو و همراستا برای تحقق اهداف دانشگاه و موسسات آموزش عالی، مشارکت نمایند.

ارزش‌های محوری: آن دسته از ارزش‌ها و باورهایی است که برای سازمان اولویت و اهمیت ویژه‌ای دارد و لازم است بر تمام فعالیت‌های سازمان حاکم باشد. ارزش‌ها، زیربنای فرهنگ سازمانی دانشگاه می‌باشند و همان بایدها و نبایدهای سازمانی هستند که چشم‌انداز مطلوب سازمان در راستای آنها شکل می‌گیرد.

ارزیابی عوامل داخلی: ارزیابی عوامل داخلی، ابزاری (ماتریسی) است که از طریق آن، استراتژیست‌ها هر یک از عوامل داخلی دانشگاه را مورد ارزیابی قرار داده و از بررسی این عوامل، نقاط قوت و ضعف دانشگاه را شناسایی می‌کنند. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای دانشگاه را تدوین و ارزیابی می‌نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌کند. برای تهیه این ماتریس، باید به قضاوت‌های شهودی تکیه نمود، بر همین اساس نباید روش‌های علمی را به گونه‌ای تفسیر کرد که آنها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد. به منظور تهیه این ماتریس باید پنج مرحله را به شرح زیر طی کرد:

(۱) در مرحله‌ی اول، پس از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی دانشگاه از طریق به‌کارگیری یکی از رویکردهای وظیفه‌ای، مالی و یا زنجیره ارزش، عوامل راهبردی شناخته‌شده فهرست شوند.

(۲) در مرحله دوم، می‌بایست به عواملی که در مرحله قبل فهرست شدند، به نسبت اهمیت آنها، وزن یا ضریب داده شود. این ضرایب بین صفر (بی‌اهمیت‌ترین) تا یک (مهمترین) بوده و نشانگر اهمیت نسبی هر عامل در موفقیت دانشگاه در صنعت مربوطه هستند.

(۳) در این مرحله به عوامل فهرست‌شده‌ی فوق، نمره داده می‌شود. این نمره باید عددی بین یک تا چهار باشد. عدد چهار به معنای قوت بسیار بالا، عدد سه به معنای نقطه قوت، عدد دو به معنای نقطه ضعف و عدد یک به معنای ضعف اساسی دانشگاه در آن عامل است.

(۴) در مرحله چهارم، ضریب هر عامل در نمره‌ی مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید.

(۵) در این مرحله برای تشخیص نمره‌های دانشگاه، نمره‌های همه عوامل با هم جمع می‌شود. اگر نمره نهایی دانشگاه کمتر از $\frac{2}{5}$ باشد؛ یعنی دانشگاه از نظر عوامل داخلی دارای ضعف است و اگر این نمره بیش از $\frac{2}{5}$ باشد، یعنی دانشگاه از نظر عوامل درونی دارای قوت است.

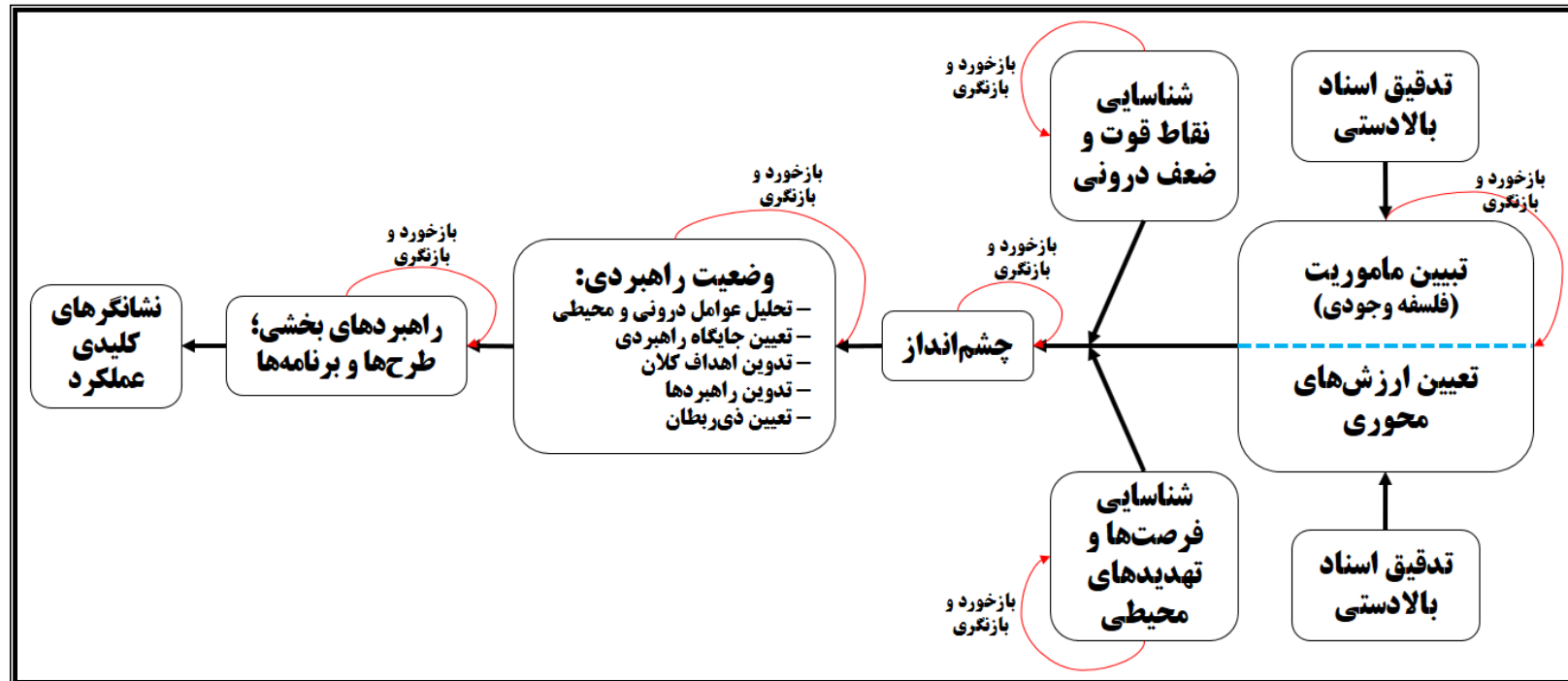
ارزیابی عوامل خارجی: برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، مشابه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی عمل نموده؛ با این تفاوت که استراتژیست‌ها باید هر یک از عوامل راهبردی محیط‌های کلان و تخصصی خارجی را مورد ارزیابی قرار دهند. با استفاده از این ماتریس، می‌توان عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار داد.

ماتریس جایگاه راهبردی (عوامل داخلی-خارجی): جهت تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی، از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را به ترتیب در ابعاد افقی و عمودی قرار داد تا موقعیت راهبردی دانشگاه در خانه‌های ماتریس، مشخص گردد. بر اساس تقاطع نمرات در محورهای افقی و عمودی می‌توان جایگاه سازمان را تعیین و رویکرد کلی تبیین راهبردهای توسعه را نیز مشخص نمود.

۲- چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی

بر اساس بیان مسئله، هدف اصلی طرح حاضر، تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل (۱۴۰۳-۱۴۰۸) است. با تحقق این هدف، اهداف فرعی (شکل ۱) زیر نیز محقق خواهد شد:

- تبیین مأموریت و ارزش‌های محوری دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- شناسایی عوامل درونی و محیطی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- تدوین چشم‌انداز دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- تعیین وضعیت موجود-مطلوب راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- تدوین راهبردهای بخشی و نشانگرهای کلیدی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.



شکل (۱) چارچوب راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل (۱۴۰۳-۱۴۰۸)

۳- الزامات اجرایی

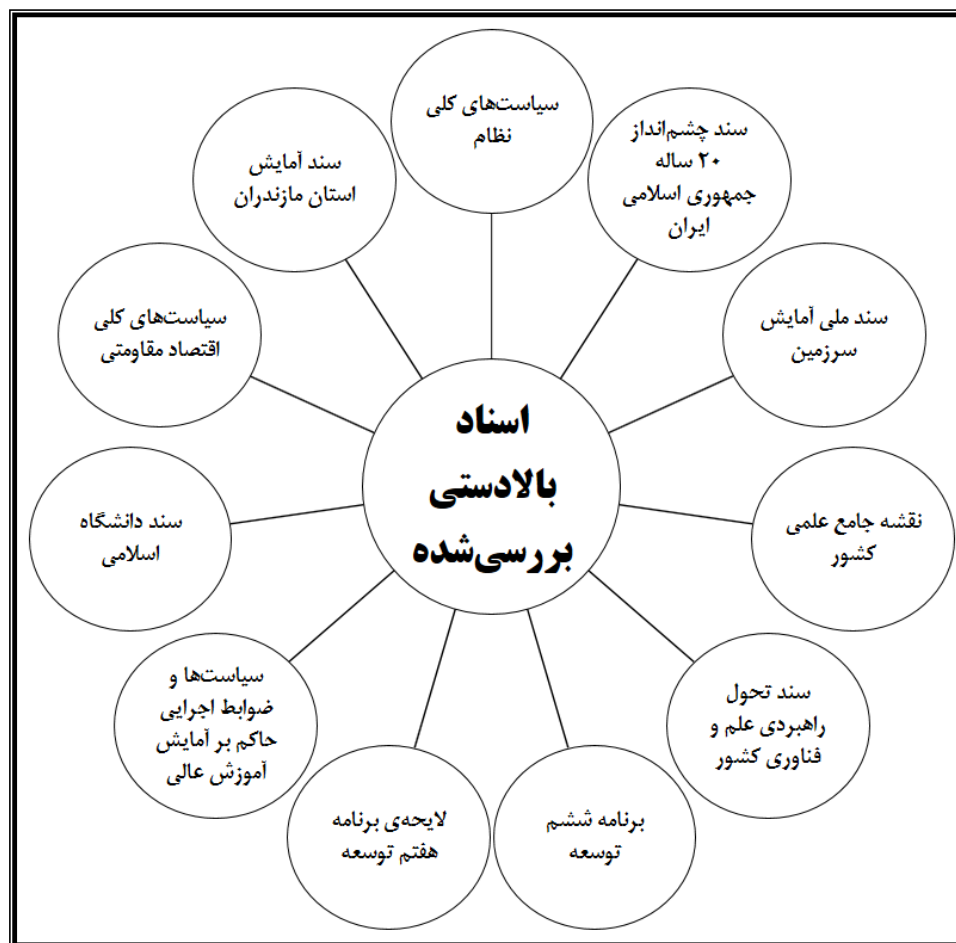
جهت اجرایی شدن برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل الزاماتی مورد نیاز می‌باشد که در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) الزامات اجرایی برنامه راهبردی

ر	الزامات	حوزه‌ی مسئول	زمان‌بندی	توضیحات
۱	جهت‌گیری سیاست‌گذارانه و ساختارسازی: تدوین شیوه‌نامه و تشکیل شورا و کارگروه‌های برنامه‌ی راهبردی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	۱۵ روز	قبل اجرا و در زمان تدوین
۲	پشتیبانی و تامین مادی و معنوی جهت پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی	معاونت توسعه مدیریت و منابع	-	حین اجرای برنامه
۳	قاعده‌مندسازی شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی متناسب با برنامه راهبردی	معاونت‌ها و مدیریت‌های ذیل حوزه‌ی ریاست	-	حین اجرای برنامه
۴	شبکه‌سازی: تهیه‌ی برنامه‌ی عملیاتی همسو با برنامه‌ی راهبردی	معاونت‌ها و مدیریت‌های ذیل حوزه‌ی ریاست	۳۰ روز پس از ابلاغ برنامه	حین اجرای برنامه
۵	هدم‌ندسازی: تهیه نقشه راه هر دانشکده همسو با برنامه‌ی راهبردی	دانشکده‌ها	۹۰ روز پس از ابلاغ برنامه	حین اجرای برنامه
۶	نهادینه‌سازی و فرهنگ‌سازی در اشاعه و ترویج ارکان برنامه‌ی راهبردی	روابط عمومی	۶۰ روز پس از ابلاغ برنامه	حین اجرای برنامه
۷	متناسب‌سازی اجرایی: گزارش عملکرد، پایش و بازنگری	شورای راهبردی	هر ۶ ماه یکبار	حین اجرای برنامه
۸	تهیه پیوست‌های آینده‌پژوهی (مصوب شورای راهبردی)، فرهنگی-اجتماعی (مصوب شورای فرهنگی) و پدافند غیرعامل (مصوب کمیته‌ی مدیریت بحران و پدافند غیرعامل) برای طرح‌های توسعه‌ای	-	-	حین اجرای برنامه
۹	پیشگیری از انحراف زمانی، هزینه‌ای و تخصیص منابع	معاونت توسعه مدیریت و منابع	بازه‌ی زمانی برنامه	حین اجرای برنامه
۱۰	مشارکت همگانی	خانواده‌ی دانشگاه	بازه‌ی زمانی برنامه	حین اجرای برنامه

۴- کاربرد اسناد بالادستی

باید با اقتباس از اسناد بالادستی اقدام به تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین نمود، تا ضمن ارتقاء دانشگاه در تمامی جنبه‌ها، گامی موثر در دستیابی به اهداف اسناد بالادستی در حوزه علم و فناوری بردارد. بدین منظور در این فصل به بررسی اسناد بالادستی (شکل ۲) مذکور پرداخته می‌شود.



شکل (۲) اسناد بالادستی بررسی شده

پس از بررسی مهمترین و مرتبطترین اسناد بالادستی به منظور ارائه‌ی پشتوانه‌ی قانونی-حقوقی و کاربرست عقلانیت هماهنگ‌ساز در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، کاربرست اسناد بالادستی با حوزه‌های عملکردی دانشگاه مبتنی بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی صورت پذیرفت که به شرح جدول (۲) گزارش شده است.

جدول (۲) کاربرست اسناد بالادستی با حوزه‌های عملکردی دانشگاه مبتنی بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی

ردیف	عنوان سند	مصادیق/جهت‌دهی	حوزه‌ی مرتبط در برنامه‌ریزی راهبردی/دانشگاه
۱	سیاست‌های کلی نظام	تعیین رویکردها و اولویت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> - هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛ - قطب‌نمای الگوی زیست پایدار دانشگاه برای اساتید، دانشجویان و یاوران علمی با محوریت حوزه‌های "دانشجویی" و "فرهنگی-اجتماعی" دانشگاه؛ - قطب‌نمای الگوی مدیریت دانش با رویکرد بومی-جهانی با محوریت حوزه‌ی "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛
۲	سند چشم‌انداز ۲۰ساله جمهوری اسلامی	تعیین اولویت‌ها، اهداف، جهت‌ها، ابزار و فرایندهای اجرایی	<ul style="list-style-type: none"> - هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛ - قطب‌نمای مسیر رقابتی دانشگاه با محوریت حوزه‌ی "امور بین‌الملل" دانشگاه؛ - قطب‌نمای مسیر خلق ثروت دانشگاه با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛
۳	سند ملی آمایش سرزمین	تاکید بر برنامه‌ریزی فضایی و ماموریت‌گرایی علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - هدایت‌گری در تدوین چشم‌انداز چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛ - تعیین چارچوب برنامه‌ریزی منطقه‌ای در تدوین برنامه‌های دانشگاه مبتنی بر "ماموریت عملکردی-وظیفه‌ای دانشگاه" و "مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه"؛
۴	نقشه جامع علمی کشور	تعیین مبانی، اهداف، راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلام	<ul style="list-style-type: none"> - هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛ - تعیین چارچوب آینده‌نگری-آینده‌نگاری در تدوین برنامه‌های دانشگاه؛ - قطب‌نمای مسیر رقابتی و ارزش‌آفرینی دانشگاه با محوریت حوزه‌های "امور بین‌الملل" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛ - تاکید بر ماموریت‌گرایی دانشگاه؛ - قطب‌نمای مسیر خلق ثروت دانشگاه با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛
۵	سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور	تعیین اصول و مبانی ارزشی نظام علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛
۶	برنامه ششم توسعه	تعیین کیفیت و جایگاه؛ پیشتاز و کاربردی بودن عرصه‌ی علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - قطب‌نمای جایگاه رقابتی دانشگاه؛ - تعیین چارچوب "مسئله‌محوری"، "تجاری‌سازی" و "خلق ثروت" در تدوین برنامه‌ها با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛
۷	لایحه برنامه هفتم توسعه	تعیین جایگاه: ارتقاء نظام علمی، فناوری و پژوهشی و نظام آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - هدایت‌گری در تدوین چشم‌انداز چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛ - تعیین چارچوب "بهره‌وری و شفافیت مدیریت منابع مالی" در تدوین برنامه‌ها با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع"، - تعیین مسیر و جایگاه رقابتی و مرجعیت علمی دانشگاه با محوریت حوزه‌های "امور بین‌الملل" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛ - تعیین چارچوب الگوهای آموزشی "برنامه‌محور-مهارت‌محور" و الگوهای پژوهشی "مسئله/نیاز‌محور" با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛ - قطب‌نمای مسیر خلق ثروت و ارزش‌آفرینی دانشگاه با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛

ردیف	عنوان سند	مصادیق/جهت‌دهی	حوزه‌ی مرتبط در برنامه‌ریزی راهبردی/دانشگاه
۸	سیاست‌ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش آموزش عالی	بوسعه‌ی و کاربست علم و فناوری متناسب با نیازها- قابلیت‌ها بومی هر منطقه	- تعیین چارچوب "مسئله‌محوری"، "تجاری‌سازی" و "خلق ثروت" در تدوین برنامه‌ها با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه مبتنی بر "ماموریت عملکردی-وظیفه‌ای دانشگاه" و "مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه"؛
۹	سند دانشگاه اسلامی	تعیین نظام جامع فرهنگی- تربیتی در محیط دانشگاه	- تعیین چارچوب نظری-عملیاتی جهت طراحی الگوی جامع فرهنگی-پرورشی دانشگاه در تدوین برنامه‌ها برای اساتید، دانشجویان و یاوران علمی با محوریت حوزه‌های "فرهنگی-اجتماعی" و "دانشجویی" دانشگاه؛
۱۰	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی	تعیین چارچوب نظام تفکر بومی-عملکرد جهانی	- تعیین چارچوب الگوی مدیریت دانش با رویکرد "دانش بومی- کاربست جهانی" با محوریت حوزه‌ی "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛
۱۱	سند آمایش استان مازندران	تاکید بر برنامه‌ریزی فضایی و ماموریت‌گرایی علم و فناوری	- تعیین چارچوب برنامه‌ریزی بومی در تدوین برنامه‌های دانشگاه مبتنی بر "ماموریت عملکردی-وظیفه‌ای" دانشگاه و "مزیت‌های نسبی و رقابتی شهرستان"؛

۵- بیانیه‌ی ماموریت (فلسفه وجودی)

- دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به عنوان یک دانشگاه جامع در شمال کشور، با اتکا به سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و نهادی کارآمد و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ضمن رعایت اخلاق حرفه‌ای و ایفای نقش مسئولیت‌های اجتماعی در قبال جامعه، عهده‌دار ماموریت‌های زیر است:
- ترویج دانش در حوزه‌ی علوم و فناوری‌های راهبردی و میان‌رشته‌ای؛
 - تربیت دانشجویان به عنوان سرمایه‌های انسانی خلاق و کارآفرین، نخبه و متعهد؛
 - حل مسائل جامعه و صنعت با رویکرد خلق ثروت و ارتقای کیفیت زندگی جامعه.

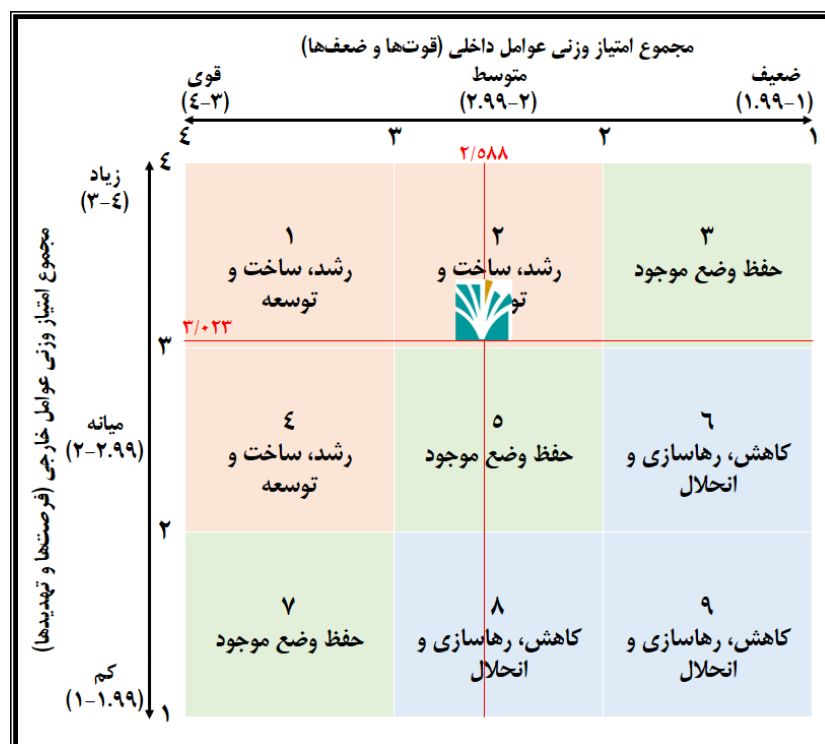
۶- ارزش‌های محوری

- دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به ارزش‌های زیر اعتقاد داشته و پایبند است:
- خدامحوری با تاکید بر تکریم انسان و اخلاق‌گرایی؛
 - عقلانیت یکپارچه‌ساز؛
 - اتحاد و آمیختگی درون‌سازمانی؛
 - سلامت سازمانی و عدالت‌محوری؛
 - بلوغ اندیشه (دانایی محوری، ترویج فرهنگ آزاداندیشی علمی، نقادی و نقدپذیری علمی)؛
 - استانداردسازی خدمات؛
 - بین‌المللی‌سازی دانشگاه؛
 - بومی‌نگری و اعتلای جغرافیایی؛
 - تجاری‌سازی دانش؛
 - سبزسازی و طبیعت‌بنیانی؛
 - تکریم و استقبال از مشارکت‌های مردمی، موقوفات و خیرین.

۷- بیانیه چشم انداز

دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین امل، در افق زمانی سال ۱۴۰۸، با تکیه بر «اساتید جوان، اندیشمند و متعهد»، «یاوران علمی خبره» و «دانشجویان نوآور و یادگیرنده»، دانشگاهی «پویا و بهره‌ور»، «جامعه‌بنیاد و خوداتکا»، «توسعه‌یافته در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی مطلوب و هوشمند»، «شناخته‌شده در علوم و فناوری‌های میان‌رشته‌ای»، «مهارت‌محور و بسترساز کارآفرینی» و «مسئله‌محور و زمینه‌ساز تجاری‌سازی دانش» است. در افق این چشم‌انداز، دانشگاه با «حفظ اصالت ایرانی و هویت اسلامی» و «ایجاد فضایی امیدبخش و سرزنده برای جامعه»، در جمع ۵ دانشگاه جامع زیر بیست سال خواهد بود.

۸- تعیین جایگاه راهبردی (شکل ۳)



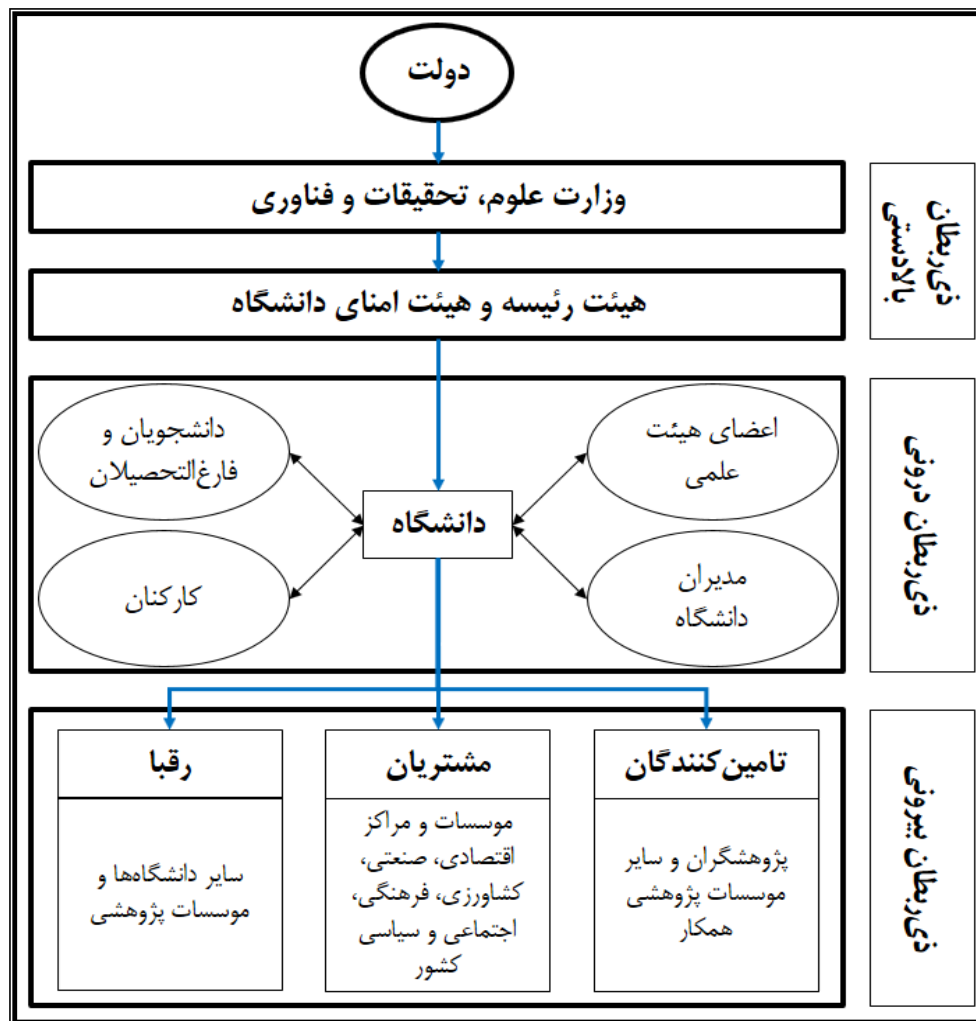
شکل (۳) جایگاه راهبردی دانشگاه

۹- اهداف کلان، راهبردها و طرحها (جدول ۳)

جدول (۳) تدوین راهبردهای دانشگاه تخصصی فناوریهای نوین امل

کد	اهداف کلان	کد	راهبرد	کد	طرح
۰۰۱	مدیریت منابع مالی و انسانی	۰۱۱	مدیریت کمی و کیفی سرمایه انسانی	۱	بهبود ساختار سازمانی و تشکیلاتی
				۲	ساماندهی منابع انسانی
				۳	انگیزه‌بخشی مادی و معنوی به نیروی انسانی
۰۰۲	حفظ و توسعه زیرساخت‌ها	۰۱۲	مدیریت پایدار منابع مالی	۱	تخصیص اعتبار مبتنی بر بودجه‌ریزی بر مبنای ستانده و پیش‌بینی عملکرد
				۲	کسب درآمد اختصاصی مبتنی بر مزیت‌های نسبی و رقابتی دانشگاه
				۳	تامین مالی خیرانه و موقوفه‌ای
۰۰۳	توسعه زیرساخت‌های نرم	۰۱۳	تامین مالی پایدار و تنوع‌بخشی به درآمدها	۱	انتشارات؛ طراحی، به‌روزرسانی و نظام‌مند کردن آئین‌نامه‌ها، فرم‌ها و نیمرخ‌های اطلاعاتی
				۲	تجهیز و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه
				۳	تجهیز و توسعه سامانه‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی دانشگاهی
۰۰۴	توسعه زیرساخت‌های سخت	۰۲۱	توسعه زیرساخت‌های نرم	۱	حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضایی موجود دانشگاه
				۲	توسعه فضای فیزیکی دانشگاه با تأکید بر نیازهای حوزه‌ای-بخشی
				۳	تجهیز فضای فیزیکی دانشگاه مبتنی بر وظایف و عملکرد حوزه‌ای-بخشی
۰۰۵	توسعه زیرساخت‌های سخت	۰۲۲	توسعه زیرساخت‌های سخت	۱	کیفی‌سازی شیوه‌ها و محتوای آموزشی
				۲	گسترش دانشکده‌ها و رشته‌های نوین و میان‌رشته‌ای مبتنی بر همکاری میان‌دانشکده‌ای
				۳	افزایش مهارت‌های شغلی و تربیت دانشجویان کارآفرین
۰۰۶	تعالی آموزشی	۰۳۱	ساماندهی مستمر و توسعه هدفمند شکل و محتوای دوره‌ها و رشته‌های دانشگاهی مبتنی بر آمایش آموزش عالی	۱	دستیابی به ثبات آموزشی در حوزه‌ی جذب اعضای هیئت علمی شایسته
				۲	جذب دانشجویان نخبه داخلی (در کلیه مقاطع) و دانشجویان بین‌المللی
				۳	جذب دانشجویان نخبه داخلی (در کلیه مقاطع) و دانشجویان بین‌المللی
۰۰۷	بهبود روابط و همکاری‌های سازنده	۰۳۲	بسترسازی در حوزه‌ی تسهیم و انتقال دانش	۱	راه‌اندازی نشریات علمی و انتشارات دانشگاه و برگزاری رویدادهای علمی
				۲	توسعه پژوهش‌ها و فناوری‌های میان‌رشته‌ای و بین‌المللی
				۳	تقویت مولفه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی در پژوهش‌ها
۰۰۸	تقویت جایگاه سرمایه‌ی ارتباطی	۰۳۳	تأثیرگذاری و نفوذ علمی-اجتماعی	۱	افزایش شهرت و اعتبار داخلی و بین‌المللی و ویژندسازی و ارتقای انگاره‌ی سخت و نرم
				۲	بهبود روابط و همکاری‌های سازنده
				۳	گسترش همکاری‌های علمی با دانشگاه‌های کشورها اسلامی و همسایه و مرجع بین‌المللی
۰۰۹	اعتلای زیست پایدار دانشگاهی	۰۴۱	توسعه پژوهش‌ها و فناوری‌های میان‌رشته‌ای و بین‌المللی	۱	ارتقای کمی و کیفی زیست دانشجویی
				۲	تقویت مولفه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی در پژوهش‌ها
				۳	ارتقای کمی و کیفی زیست دانشجویی
۰۰۱۰	احیای فرهنگ مشارکت و کار گروهی	۰۴۲	تقویت مولفه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی در پژوهش‌ها	۱	ارتقای کمی و کیفی زیست دانشجویی
				۲	تقویت مولفه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی در پژوهش‌ها
				۳	احیای فرهنگ مشارکت و کار گروهی

۱۰- تعیین و تحلیل ذی‌ربطان (جدول ۴)



شکل (۴) ذی‌ربطان دانشگاه و شبکه‌ی پیوندی میان آنها

۱۱- نشانگرهای کلیدی عملکرد (جدول ۴)

جدول (۴) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین امل

اهداف کلان	ردیف	حوزه راهبردی	وضعیت موجود	پایان برنامه	سال‌های برنامه (۱۴۰۳-۱۴۰۸)				
					۴۰۷-۴۰۸	۴۰۶-۴۰۷	۴۰۵-۴۰۶	۴۰۴-۴۰۵	۴۰۳-۴۰۴
آموزشی	۱	تعداد اعضای هیئت علمی	۵۴	۱۱۵	+۱۲	+۱۲	+۱۲	+۱۲	+۱۲
	۲	هرم اعضای هیئت علمی	۱/۲	۱/۹	۱/۲	۱/۳	۱/۵	۱/۷	۱/۹
	۳	تعداد دانشجویان	۱۵۵۳	۲۴۸۳	+۲۰۰	+۲۰۰	+۱۸۰	+۱۸۰	+۱۷۰
	۴	تعداد دانشجویان کاردانی و کارشناسی	۱۳۶۴	۲۰۹۴	+۱۴۰	+۱۴۰	+۱۵۰	+۱۵۰	+۱۵۰
	۵	تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۱۸۹	۳۹۹	+۶۰	+۶۰	+۳۰	+۳۰	+۲۰
	۶	نسبت دانشجو به استاد	۲۸/۷۵	۱۸	-۲/۰۵	-۲/۰۵	-۲/۰۵	-۲/۰۵	-۲/۰۵
	۷	هرم مقاطع آموزشی	۱/۲	۱/۸	۱/۲	۱/۳	۱/۴	۱/۶	۱/۸
	۸	تعداد گروه‌های آموزشی	۱۱	۲۴	+۲	+۴	+۳	+۲	+۲
	۹	تعداد دانشکده‌ها	۴	۶	۰	+۱	+۱	۰	۰
	۱۰	درصد گروه‌های دارای مقطع دکتری	۰	۷	۰	۳	۲	۱	۱
	۱۱	تعداد کد رشته‌های آموزشی	۲۴	۴۲	+۶	+۶	+۴	+۴	+۳
	۱۲	تعداد دوره‌های مهارت‌محوری	۳۰	۹۰	+۱۰	+۱۰	+۱۰	+۱۰	+۲۰
	۱۳	سرانه فضای آموزشی و کمک آموزشی (متر به ازای هر نفر)	-۰/۴۱	۸/۵	+۱/۶	+۱/۶	+۱/۶	+۱/۶۲	+۱/۶
	۱۴	سهم درآمد آموزشی از کل درآمد اختصاصی موسسه	۳۷٪	۴۵٪	+۱٪	+۱٪	+۲٪	+۲٪	+۲٪
	۱۵	درصد پایان‌نامه‌های دارای حمایت مالی خارج از موسسه	۲۹٪	۳۹٪	+۱٪	+۱/۵٪	+۲٪	+۲/۵٪	+۳٪
پژوهشی	۱	تعداد طرح‌های پژوهشی بیرونی	۴۴	۹۵	+۶	+۱۰	+۱۱	+۱۲	+۱۲
	۲	سرانه تعداد مقالات ISI & Scopus	۱/۹۸	۲	+۰/۰۰۴	+۰/۰۰۴	+۰/۰۰۴	+۰/۰۰۴	+۰/۰۰۴
	۳	سرانه تعداد مقالات علمی	-۰/۸۲	۱/۷	+۰/۱۸	+۰/۱۷	+۰/۱۸	+۰/۱۷	+۰/۱۸
	۴	تعداد کتب منتشر شده اعضای هیئت علمی (تالیف و ترجمه)	۴۰	۸۰	+۶	+۷	+۹	+۱۰	+۱۲
	۵	سرانه ارجاعات علمی	۱۱۳	۱۲۱	+۱	+۱	+۲	+۲	+۳
	۶	تعداد مجلات علمی انتشار یافته	۰	۴	۰	+۱	+۱	+۱	+۱
	۷	تعداد مجلات معتبر نمایه‌شده بین‌المللی	۰	۳	۰	۰	+۱	+۱	+۱
	۸	سهم درآمد اختصاصی پژوهشی به کل درآمدهای اختصاصی	۱۰٪	۲۵٪	+۳٪	+۳٪	+۳٪	+۳٪	+۳٪
	۹	پتنت ملی	۶	۱۷	+۲	+۲	+۲	+۳	+۲
	۱۰	تعداد قطب‌های علمی	۰	۱	۰	۰	۰	۰	+۱
	۱۱	تعداد هسته‌های علمی فناوری	۰	۱۰	+۲	+۲	+۲	+۲	+۲

اهداف کلان	ردیف	حوزه راهبردی	وضعیت موجود	پایان برنامه	سال‌های برنامه (۱۴۰۳-۱۴۰۸)				
					۴۰۷-۴۰۸	۴۰۶-۴۰۷	۴۰۵-۴۰۶	۴۰۴-۴۰۵	۴۰۳-۴۰۴
دانشجویی و رفاهی	۱۱	تعداد شرکت‌های دانش‌بینان و واحدهای فناور	۰	۱۹	+۵	+۵	+۵	+۵	+۵
	۱۳	سرانه فضای پژوهشی (متر به ازای هر نفر)	۰/۲	۵	+۰/۹۶	+۰/۹۶	+۰/۹۶	+۰/۹۶	+۰/۹۶
	۱۴	تعداد آزمایشگاه‌های دارای استاندارد آموزشی و پژوهشی	۱۰	۱۳	۰	۰	۰	۰	۰
	۱	سرانه فضای ورزشی (متر به ازای هر نفر)	-۰/۸۳	۱/۵	+۰/۱۳۴	+۰/۱۳۴	+۰/۱۳۴	+۰/۱۳۴	+۰/۱۳۴
	۲	سرانه فضای خوابگاهی (متر به ازای هر نفر)	۰	۸	+۱/۶	+۱/۶	+۱/۶	+۱/۶	+۱/۶
	۴	تعداد تیم‌های ورزشی تشکیل شده (فناورانه)	۴	۱۲	+۱	+۲	+۲	+۱	+۱
	۵	تعداد تیم‌های تشکیل شده‌ی ورزش قهرمانی	۲	۸	+۱	+۱	+۱	+۱	+۱
	۱	جذب دانشجوی بین‌المللی	۰	۶۵	۳	۹	۱۴	۱۷	۲۲
	۲	برگزاری کنفرانس‌های مشترک بین‌المللی	۳	۵	۰	+۱	۰	+۱	۰
	۳	برگزاری دوره‌های مشترک بین‌المللی	۰	۵	۱	۱	۱	۱	۱
	دفتر همکاری‌های علمی و بین‌المللی	۴	تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای بین‌المللی	۵	۱۵	+۲	+۲	+۲	+۲
۵		نمایه شدن دانشگاه در نظام‌ها و پایگاه‌های رتبه‌بندی	-	-	Times	Shanghai	Shanghai	U.S.NEW	QS
۱		نسبت درآمد اختصاصی به بودجه عمومی	-۰/۰۶	-۰/۳	+۱٪	+۱٪	+۱٪	+۱٪	+۱٪
۲		نسبت اعضای غیرهیئت علمی فوق‌دیپلم به بالا به کل اعضای غیرهیئت علمی	-۰/۸۵	۱	+۰/۰۳	+۰/۰۳	+۰/۰۳	+۰/۰۳	+۰/۰۳
۳		نسبت اعضای غیرهیئت علمی دانشگاه (رسمی، پیمانی و قراردادی) به اعضای هیئت علمی	۱/۰۷	۱/۰۷	حفظ وضع موجود				
توسعه مدیریت و منابع	۴	بودجه‌ریزی داخلی بر مبنای عملکرد	-	-	تدوین طرح بودجه‌ریزی داخلی بر مبنای عملکرد و انجام از طریق سامانه				
	۵	ساماندهی منابع انسانی	-	-	تدوین طرح سند تحول منابع انسانی در سال اول برنامه				
	۱	تعداد انجمن‌های علمی	۴	۴	حفظ وضع موجود				
	۲	تعداد نشریات دانشجویی	۰	۴	+۱	+۱	+۱	+۱	۰
	۳	تعداد کانون‌های فرهنگی	۶	۹	+۱	+۱	۰	+۱	+۱
(+) افزایش متناسب با شکاف وضع موجود تا پایان برنامه. (-) کاهش متناسب با شکاف وضع موجود تا پایان برنامه.									

۱۲- نظارت، پایش و بازنگری برنامه راهبردی

گروه نظارت و ارزیابی دانشگاه، موظف است با برگزاری جلسات بازنگری در زمان‌های معین (جدول ۵) و بررسی نتایج، از اجرای صحیح برنامه پنج ساله و پیشرفت آن اطمینان حاصل نماید.

جدول (۵) زمان‌بندی نظارت و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

عنوان	زمان اجرا
نظارت و پایش اقدامات تعیین شده در احکام تدوین ضوابط برنامه	پایان شهریور و آذرماه سال اول
پایش برنامه‌های تعیین شده هر حوزه	پایان خرداد هر سال
تدوین گزارش عملکرد راهبردی و تدوین سند لایحه بازنگری در برنامه جهت ارائه به شورای راهبردی دانشگاه	پایان تیر هر سال
بازنگری در برنامه و بازنویسی احکام تدوین ضوابط برنامه	نیمه‌ی مرداد هر سال
رایزنی جهت تدوین برنامه‌ی راهبردی ۵ ساله‌ی دوم	زمستان سال چهارم
ارزیابی نهایی عملکرد برنامه راهبردی	پایان خرداد سال پنجم