

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



* دانشگاه مبدأ همه تحولات است، مقدرات هر کشوری به دست دانشگاه است و آنهایی که از دانشگاه بیرون می آیند.

* دانشگاه بزرگترین مؤسسه مؤثر در کشور است و بزرگترین مسئولیت ها را دارد و از دانشگاه باید سرنوشت یک ملت تعیین شود .

* فرق دانشگاه اسلامی با سایر انواع دانشگاه ها در طریقی است که اسلام برای دانشگاه ها ارایه می کند. دانشگاههای غربی به به هر مرتبه ای برسند، طبیعت را ادراک می کنند و طبیعت را مهار نمی کنند برای معنویت، اما اسلام به علوم طبیعی نظر استقلالی ندارد. اسلام آمده است برای برگرداندن تمام موجودات طبیعی به الهیت و تمام علوم طبیعی به علم الهی و از دانشگاهها هم همین معنا مطلوب است.

باد آباد مهین خطه کاشان که مدام
مهد هوش و خرد و صنعت و بینایی بود
ملک الشعراى بهار

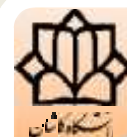
تبیین

طرح راهبردی



سیر تحول مفهوم استراتژی در عرصه سازمان و مدیریت

زمان	اندازه سازمان	وضعیت محیط	نقش مدیر	الگوی اساسی مدیریت و برنامه ریزی
گذشته	کوچک	ایستا	تصمیم گیر	بودجه بندی (یکساله)
۱۹۴۵-۱۹۷۰	متوسط	نسبتا با ثبات	خط مشی گذار	برنامه ریزی بلند مدت
دهه ۱۹۷۰	بزرگ	پویا	استراتژیست	برنامه ریزی استراتژیک
دهه ۱۹۸۰	خیلی بزرگ	خیلی پویا	مدیر استراتژی	مدیریت استراتژیک
۱۹۹۰ به بعد	تفاوتی ندارد	خیلی پویا و پیچیده	جهت گیری-تلفیق و هم آهنگی	تفکر استراتژیک



سیر تکامل نظام های مدیریتی

۱۹۹۰	۱۹۷۰	۱۹۵۰	۱۹۳۰	۱۹۰۰	قابلیت تغییر قابل پیش بینی نبودن آینده
→ آشنا ← → قابل تسری به آینده ← → گسستگی های آشنا ← → گسستگی های بی سابقه ←					
سیستم و دستورالعمل نظارت مالی مدیریت از طریق نظارت					تکراری
تنظیم بودجه عملیاتی تنظیم بودجه سرمایه های مدیریت بر مبنای هدفها برنامه ریزی بلندمدت مدیریت از طریق روندپذیری					قابل پیش بینی براساس تجربه گذشته
برنامه ریزی استراتژیک فصلی مدیریت از طریق پیش بینی تغییرات مدیریت موضع استراتژیک					خطرها و فرصتهای قابل پیش بینی
برنامه ریزی اقتصادی مدیریت مسائل استراتژیک مدیریت مسائل و علائم کم سو مدیریت غافلگیری (بحران)					فرصتهای تقریباً قابل پیش بینی غافلگیریهایی غیرقابل پیش بینی
۵ خلاق	۴ کاوشی	۳ انتظاری	۲ واکنشی	۱ ثابت	سطح تلاطم



رویکردهای متنوع به استراتژی

- ۱. رویکرد سنتی، که قدیمی‌ترین و همچنان تأثیرگذارترین رویکرد است، بر مبنای برنامه‌ریزی عقلانی بوده و شیوه‌ای است که بر بیشتر کتاب‌های درسی مدیریت راهبردی سیطره دارد.
- ۲. رویکرد تحولی، از استعارهٔ تقدیر گرایانهٔ تکامل زیست شناختی سرچشمه گرفته است، اما به جای قانون جنگل، نظام بازار را مبنای تحلیل راهبرد قرار داده است.
- ۳. رویکرد فرایندی، بر ماهیت پیچیده و ناکارآمد کل زندگی انسان تأکید می‌کند و به شیوه‌ای عمل‌گرا، راهبرد را متناسب‌سازی سازمان با بازار می‌داند.
- ۴. رویکرد سیستمی، با نگاهی نسبیت‌گرا، اهداف و ابزارهای راهبرد را از فرهنگ و قدرت نظام‌های اجتماعی محلی که راهبرد در آنجا شکل می‌گیرد تفکیک‌ناپذیر می‌داند.



رویکردهای متنوع به استراتژی

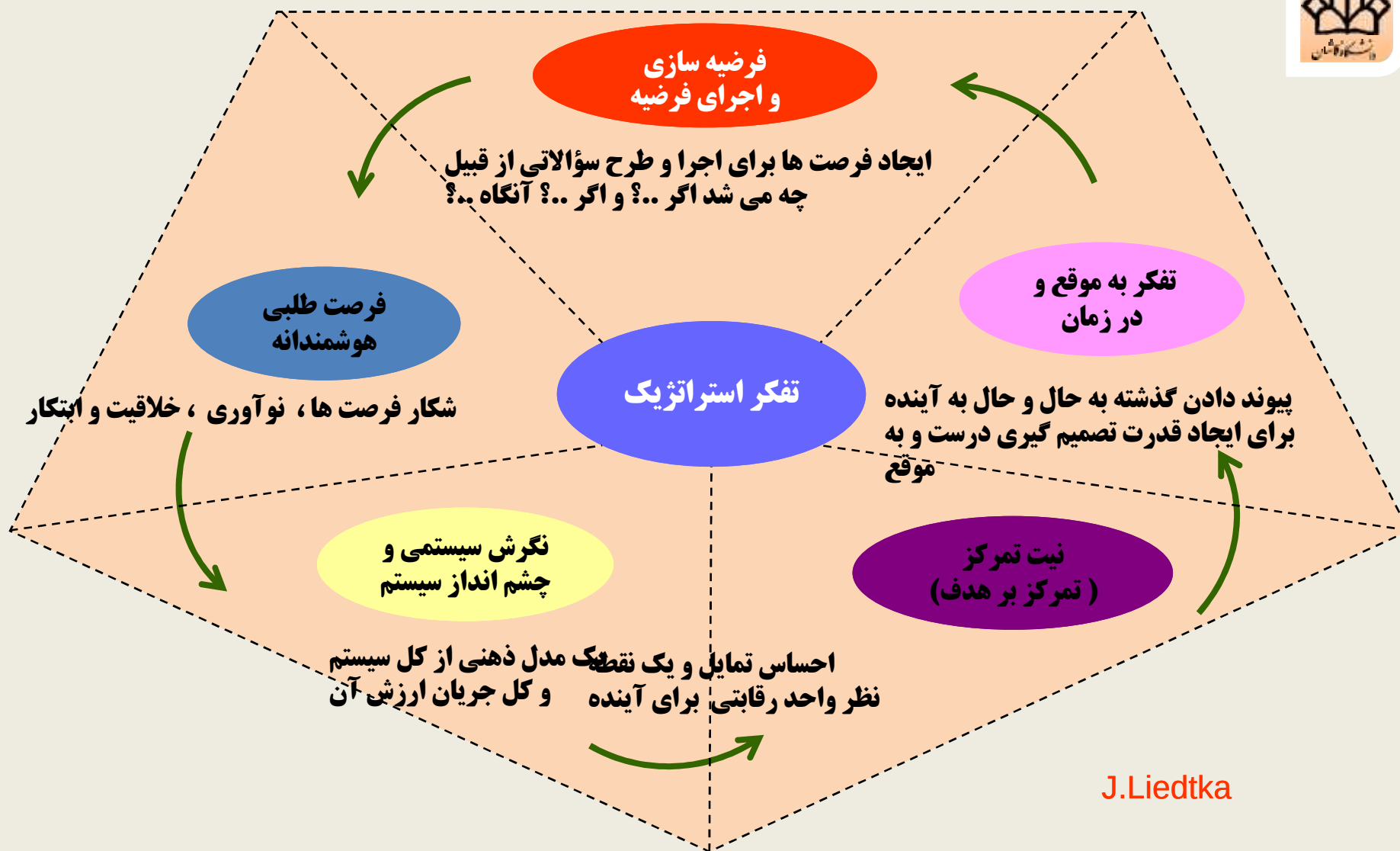
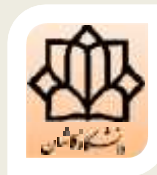
- ۱- رویکرد اول که بر پایه اقتصاد نئوکلاسیک و به ویژه تئوری های مربوط به ساختار محیط شکل گرفته است، کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت های محیطی می داند.
- ۲- نویسندگان دیگر با اینکه از دیدگاه اقتصاد نئوکلاسیک بهره گرفتند عقیده داشتند که تنها موضع بازاری عامل مزیت رقابتی نیست و باید نگاهی منبع محور داشت.
- ۳- همل و پراهلاد معتقدند که شرکت های ناموفق از نسخه های تئوری انتخاب استراتژیک بهره می گیرند و به دنبال تناسب با محیط هستند.
- ۴- استراتژی فرآیند تغییرهای کوچک مستمر است. عقلانیت ممتازِ تدریج گراییِ منطقی بر اساس پذیرش عقلانیت محدود خود ما استوار شده است.
- ۵- بر اساس این دیدگاه، استراتژی می تواند طرح ریزی شود، ولی اگر زمانی طرح ریزی نشود از درون فعالیت های اعضای سازمان پدیدار می شود. استراتژی خود جوش از فعالیت هایی که در سراسر سازمان انجام می شود، نمود پیدا می کند.
- ۶- توانایی مدیران در انتخاب وضعیت سازمان شان را زیر سؤال برده اند. آنها با نگاهی نئوداروینی باور دارند که سازمان به وسیله رویدادهای تصادفی تغییر می کند و سپس توسط گزینش رقابتی برای بقا برگزیده می شوند.



مکاتب استراتژیک

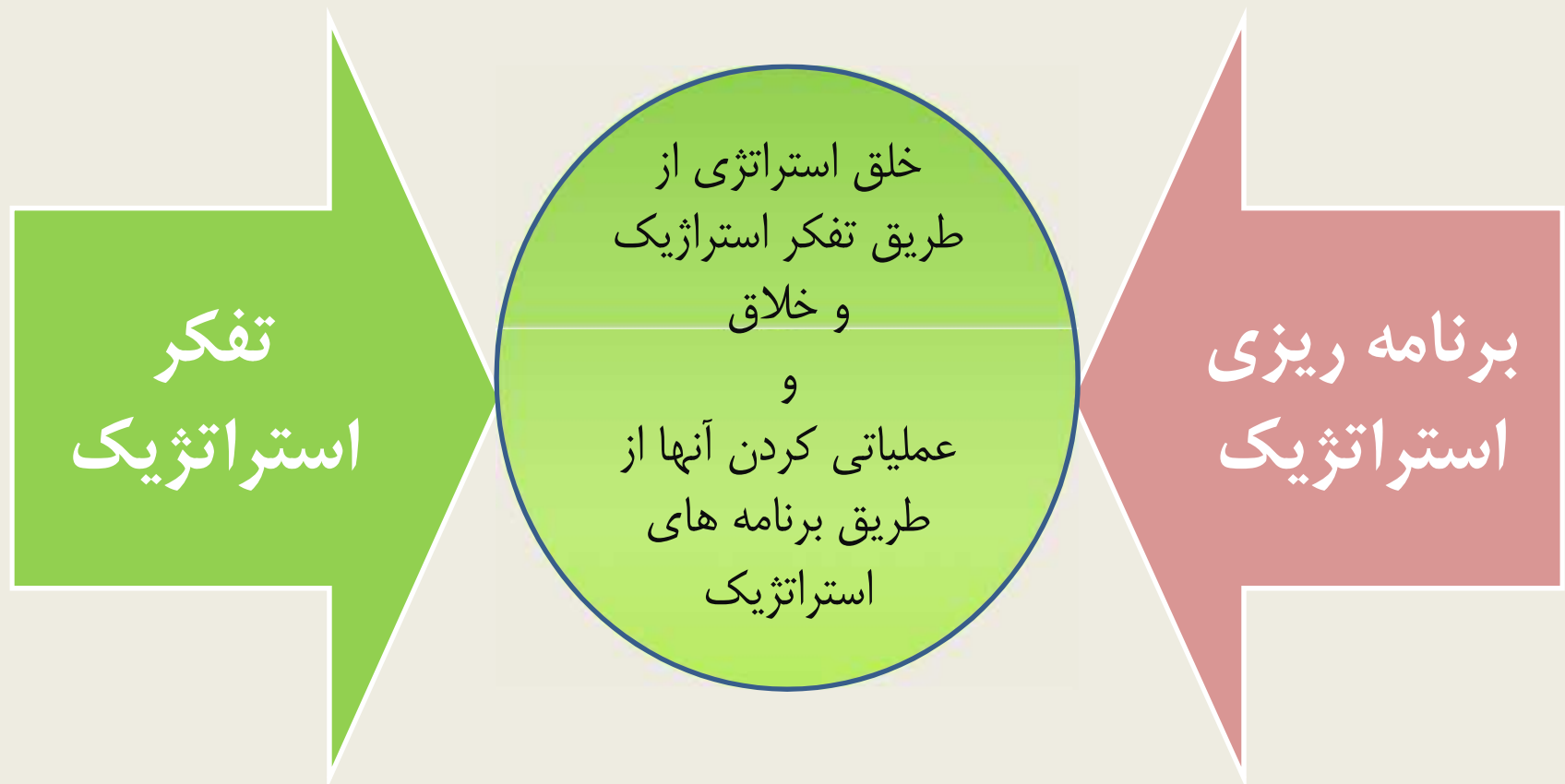
مشخصه	پارادایم تجویزی Prescriptive	پارادایم توصیفی Descriptive
مفاهیم استراتژیک	موقعیت - برنامه - خط مشی	الگو - نگرش - دیدگاه
استراتژی	هدفدار	پدیداری
فرآیند استراتژی	تجزیه و تحلیل مدار	شهودی
استراتژیست	مدیر : از بالا به پایین	برنامه ریزی : از پایین به بالا
رفتارگرایی	عقلانیت	عقلانیت محدود یا نبود آن
زیر مکتب ها	طراحی - برنامه ریزی - موقعیت یابی	یادگیری - قدرت گرایی - ادراکی - کارآفرینی - فرهنگی - محیط گرایی
نظریه پردازان	پورتر - انسوف - آندریو (چپ مغزی) هراکلیوس مورسی - زابرسی	مینتزبرگ - پیتر (راست مغزی) واترمن - استیسی - بات و پیتر دتلدر - هامل - پراهاند
نقش ایفا کردن / مسابقه	جدی	غیر جدی
روش تحقیق	کمیت گرا (تجزیه و تحلیل مدار)	کیفیت گرا (فرآیند تحقیق)
نگرش جهانی	تمرکز (کمتر) واقع گرا	جامع - سودمند

تفکر استراتژیک





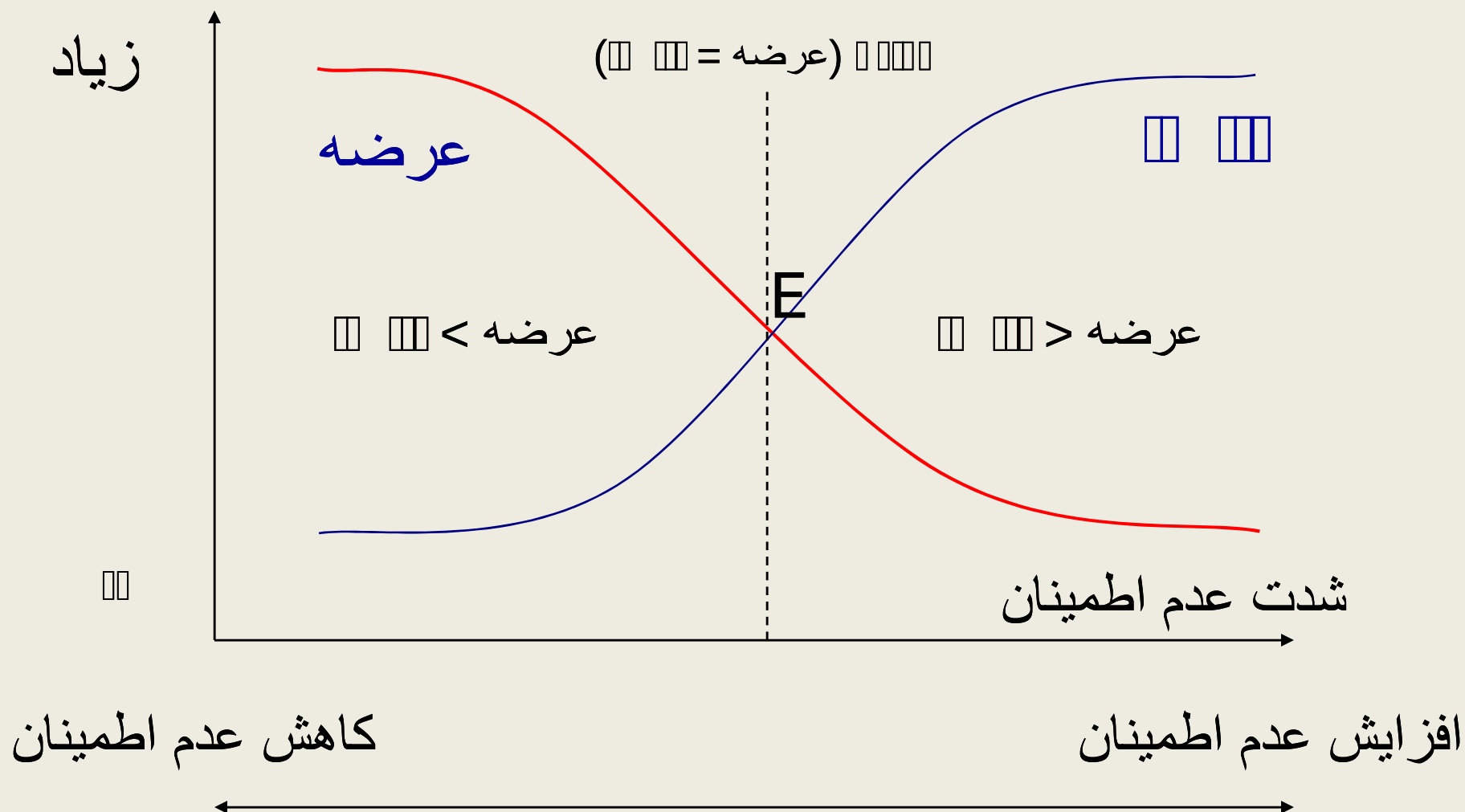
تلفیق برنامه ریزی استراتژیک با تفکر استراتژیک





نمودار رفتار عرضه، تقاضا و عدم اطمینان

میزان عرضه و تقاضا



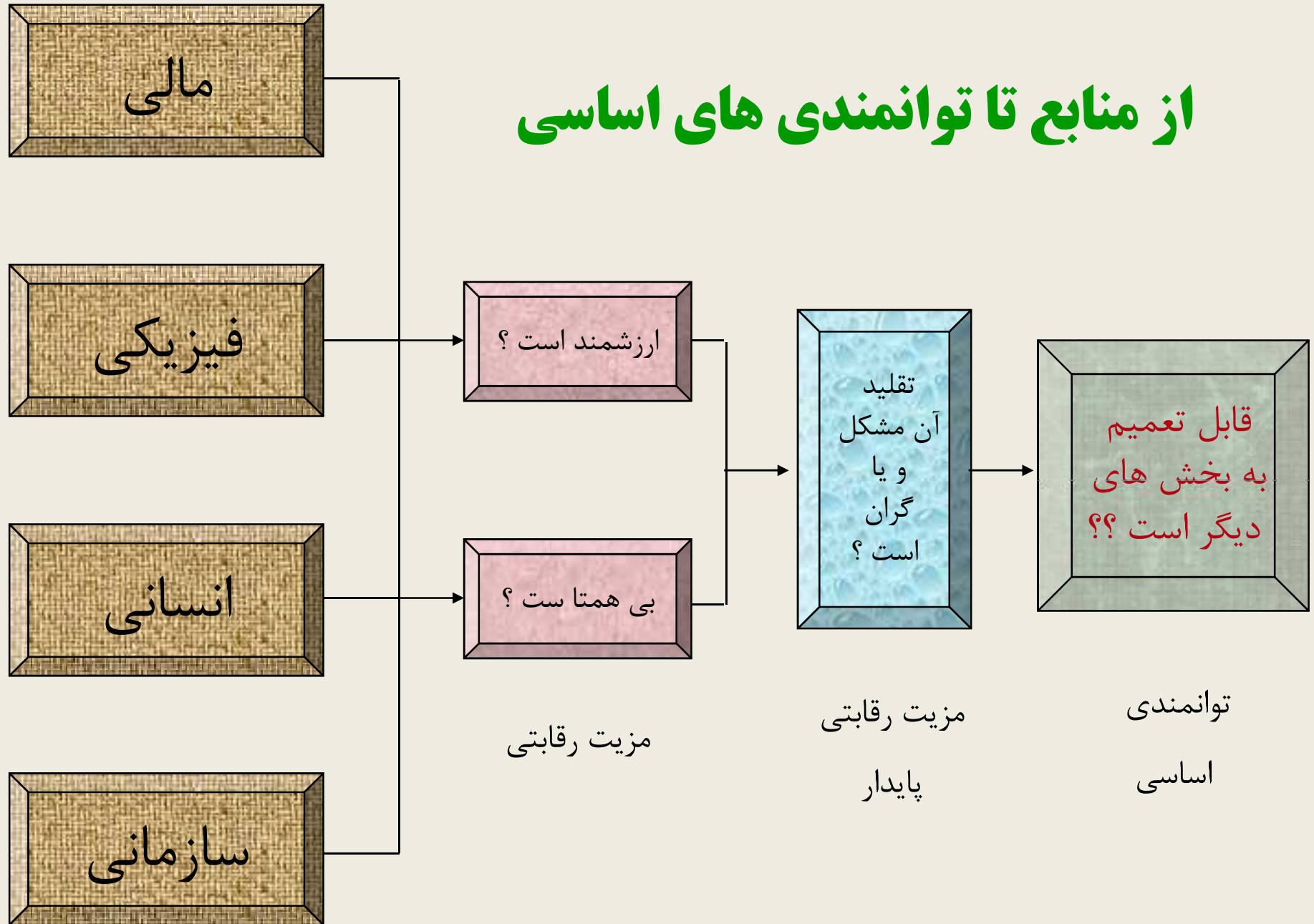


نظریه منبع محور

نظریه مذکور به این نکته مهم اشاره دارد که اگر تمام سازمان ها، ذخایر یکسانی از منابع و قابلیت داشته باشند هیچ راهبرد ارزش افزا و خالق ارزشی برای یک سازمان وجود ندارد که برای دیگر سازمان ها در دسترس نباشد و بنابراین هر سازمان دیگری می تواند به سرعت هر راهبرد ایجاد کننده مزیت را کپی برداری کند.

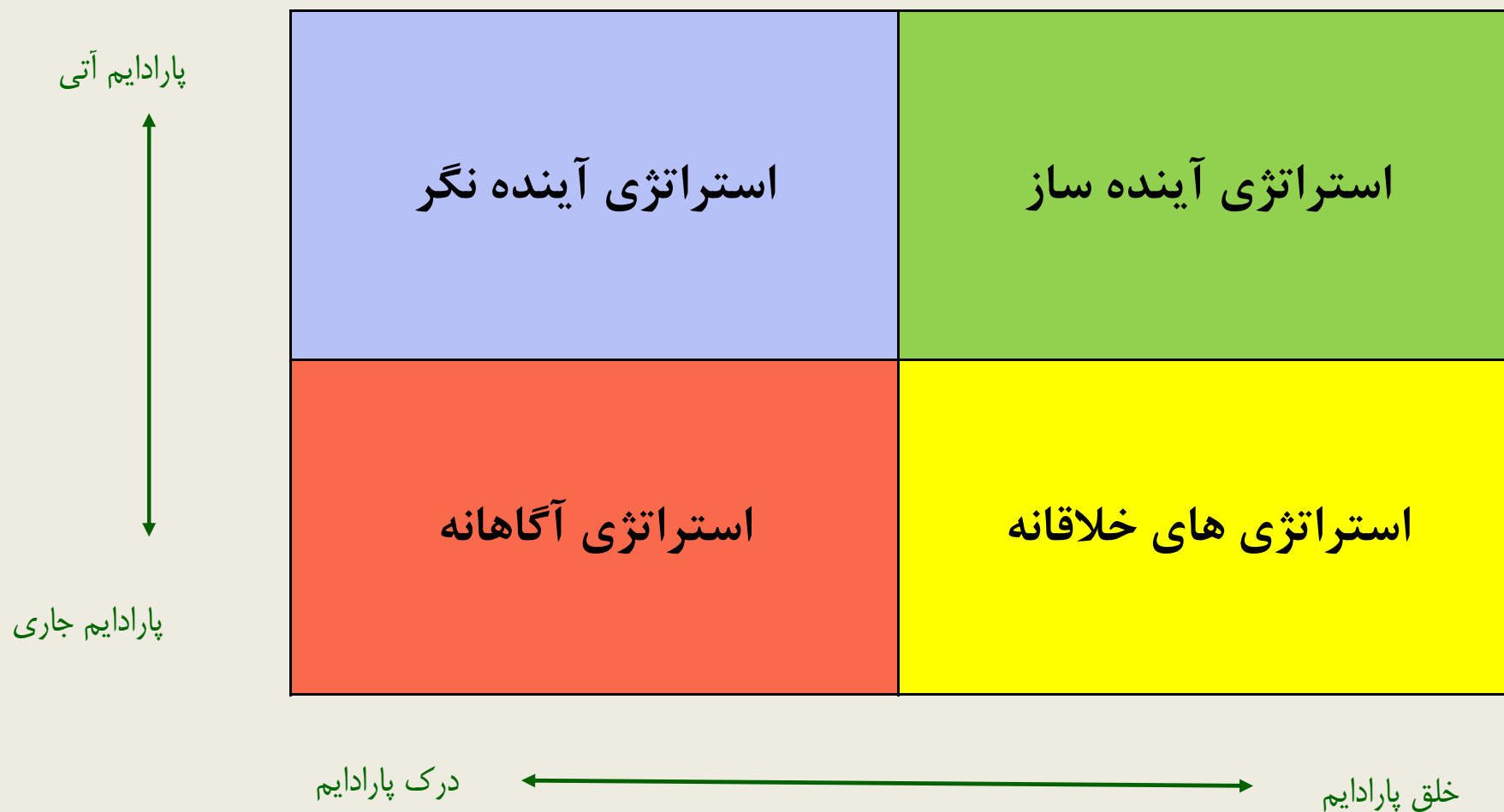
مزیت رقابتی برای پایدار بودن باید به وسیله منابع و قابلیت هایی پایه ریزی شود که «کمیاب» باشند و به طور کامل امکان تحرک و جابه جایی نداشته باشند

از منابع تا توانمندی های اساسی





ارتباط رویکردهای تدوین استراتژی با پارادایمها





مدیریت استراتژی

مدیریت استراتژیک نه فقط با مسائل غیر قابل پیش بینی که با امور ناشناخته سروکار دارد. بلکه با مسائل قابل پیش بینی که عمده سازمان، هیچ تحلیل گری نمی تواند به درستی راه هایی را که طی آن نیروهای مؤثر می توانند با یکدیگر در تعامل قرار گیرند یا به وسیله ماهیت عواطف بشری تحریف شوند و یا به وسیله تصورات و اعمال مقابله به مثل و تعمدي رقباي هوشمند تغییر یابند، پیش بینی کند.

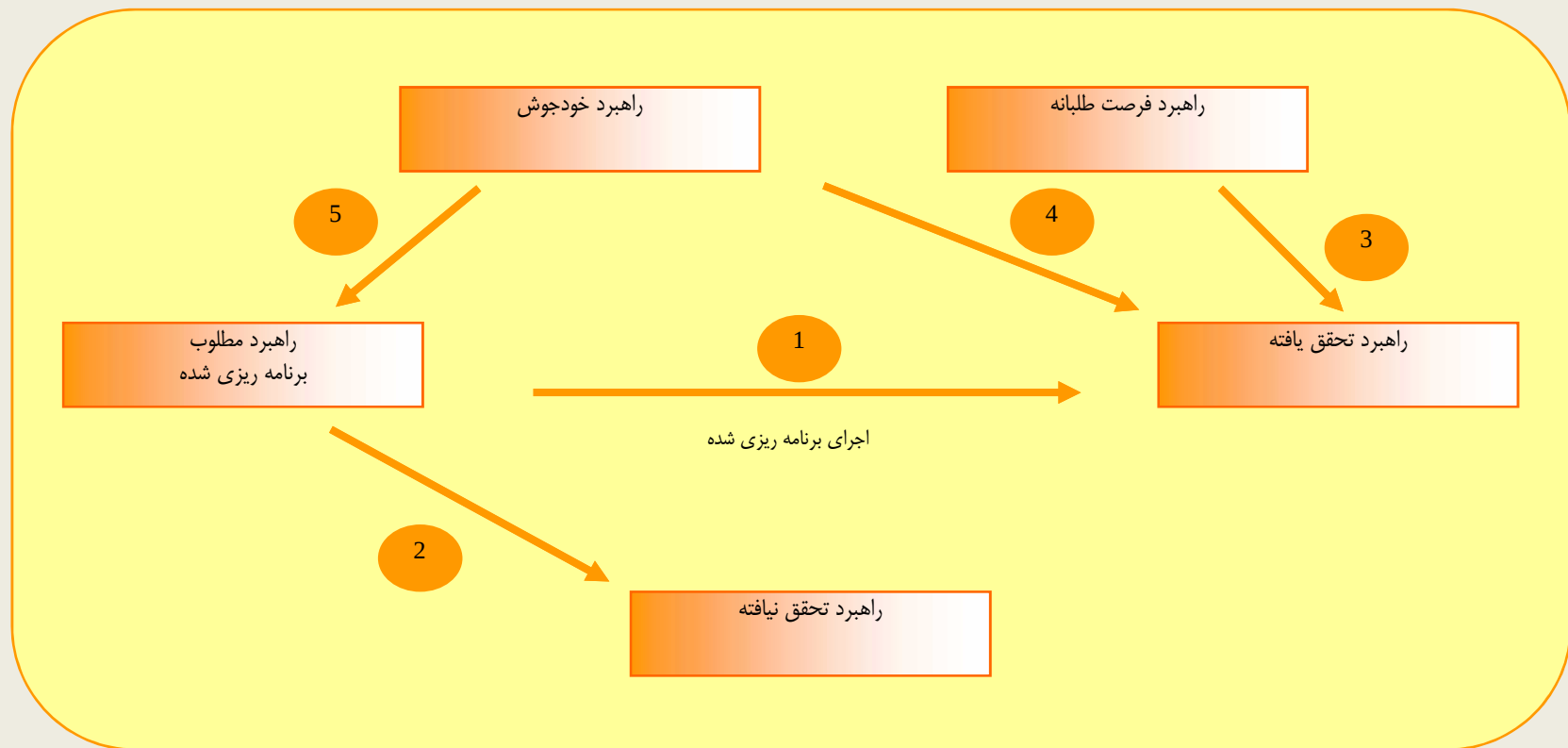


درون مایه تصمیمات راهبردی

درون مایه تصمیمات راهبردی عبارت است از ایجاد موضعی آن قدر توانمند و برگزیده (و بالقوه انعطاف پذیر) که سیستم بتواند، علیرغم آنکه ممکن است نیروهای بیرونی غیر قابل پیش بینی، عملاً در زمان خود تعامل نشان دهند، به هدف‌های خود برسد.



مسیرهای شکل گیری راهبرد



مسیرهای شکل گیری راهبرد





مفهوم استراتژی

استراتژی، تشخیص استراتژی، زاییده فضای رقابتی و محدودیت منابع است و ماهیت مفهوم فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع برای تحقق منافع نهفته در آنهاست؛

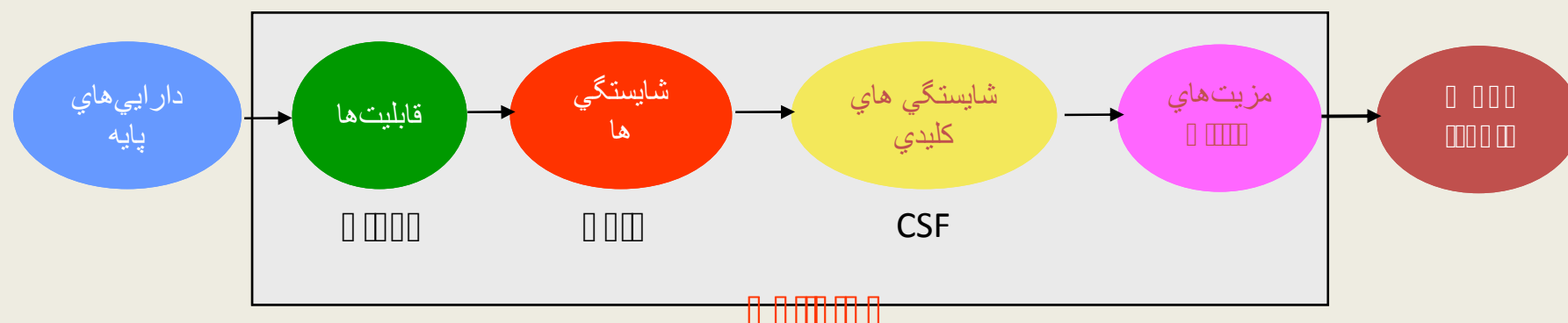
استراتژی، فرصت‌ها هستند؛ بدون استراتژی نشان می‌دهد که درون‌مایه اصلی فلسفه دستیابی به فرصت‌ها (فرصت عبارت است از فراهم شدن عوامل بروز منفعت به صورت ناقص)، منافی در کار نخواهد بود.

منفعت بالقوه برای همه وجود دارد، ولی فرصت برحسب قابلیت تکمیل عوامل منفعت، تنها به سازمان‌های خاصی تعلق می‌گیرد.

فرصت‌ها صرفاً زاییده عوامل محیطی نیستند و قابلیت‌ها (عوامل داخلی سازمان) نیز در شکل‌گیری آنها نقش مؤثری دارند.



کارکرد راهبرد



سلسله مراتب
برنامه ریزی دانشگاه



نگرش های پایه

سیاست گذاری

چشم انداز

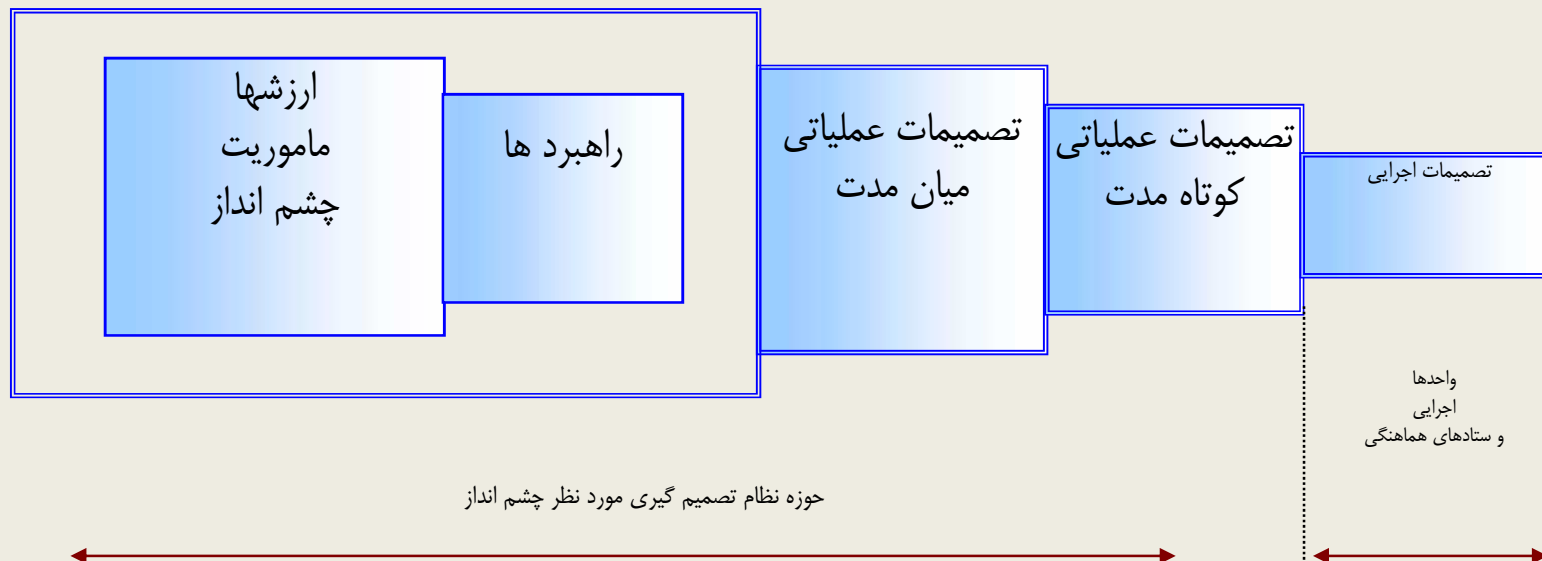
راهبرد ها

عملکرد

بعدي



سلسله مراتب تصمیم گیری



چشم انداز
(Vision)

استراتژیها
پیش فرضهای محیطی
قوت ها و ضعف ها

هدفهای کمی
برنامه های عملیاتی میان مدت و تخصیص کلی منابع

هدفهای سالانه
سیاستهای سالانه
تخصیص منابع
برنامه های عملیاتی سالانه

نظارت

نظارت بر سازگاری تصمیمات
نظارت بر اجرای تصمیمات

نظارت به منظور ارزیابی
نتایج تصمیمات در مقایسه با هدفها

سلسله مراتب اهداف و برنامه ها



هرم راهبردی سند چشم انداز

برنامه سوم

۱۴۰۰-۱۴۰۴

برنامه دوم

۱۳۹۵-۱۳۹۹

برنامه اول

۱۳۹۱-۱۳۹۴

برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۰

نگرش پایه اداره دانشگاه



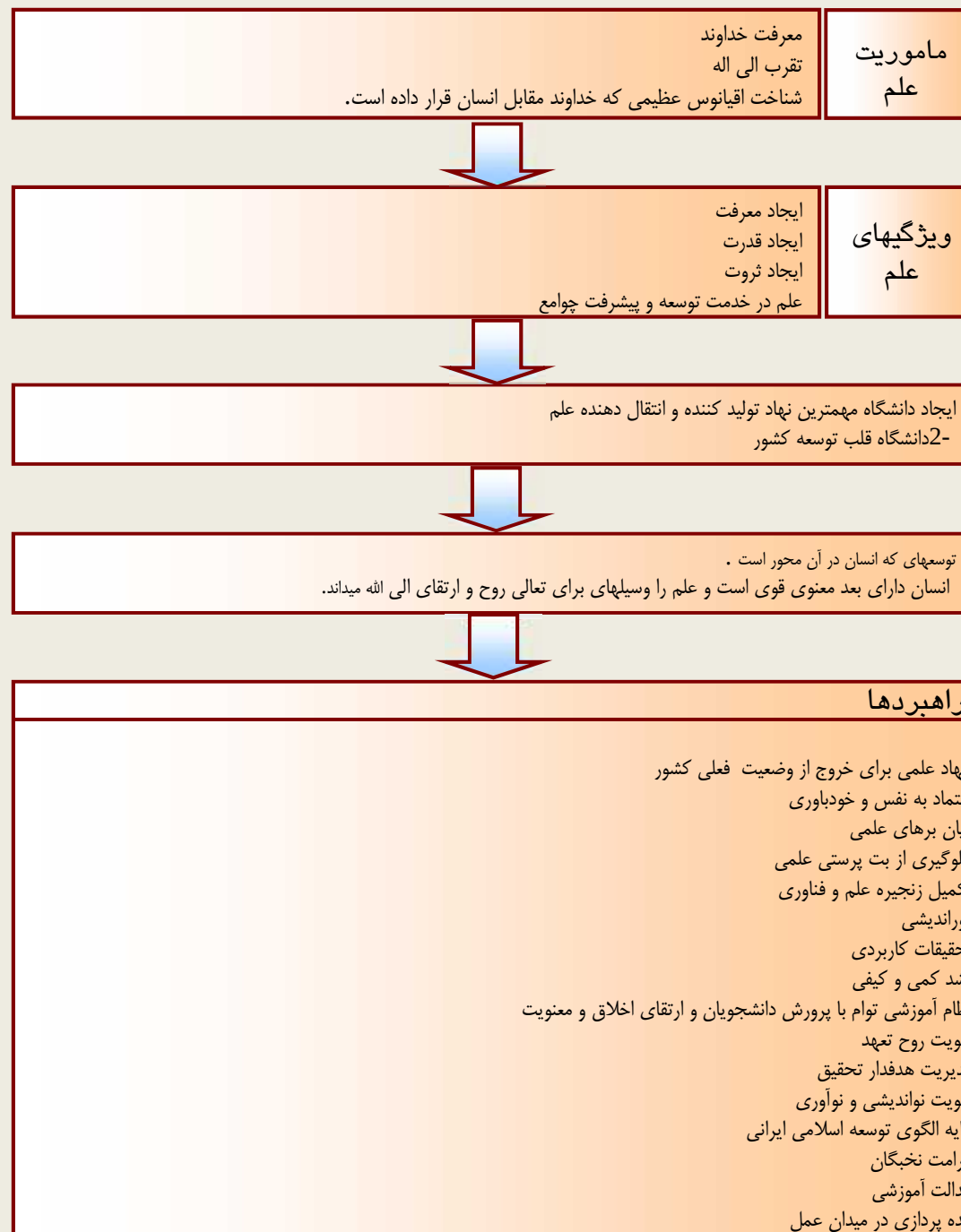
نگرش پایه

- اینکه هنجارهای پذیرفته شده دانشگاه در مورد موضوعاتی مانند توسعه کیفی و توسعه کمی چیستند، مقدمه اولیه لازم برای پیشرفت آینده دانشگاه است. در نبود این نگرش های پایه پذیرفته شده عمومی، سلیقه های شخصی و برداشت های موردی مبنای تصمیم گیری ها قرار می گیرد که فضای متعارضی را ایجاد خواهد کرد. این مؤلفه ها اگر در حوزه های مختلف فعالیت دانشگاه تبیین نشوند، تلاش های زیاد انجام شده و سرمایه گذاری های صورت گرفته، تبدیل به ارزش افزوده برای جامعه نمی شوند.



- ۱- سازگاری درونی: به عنوان مثال موارد ذکر شده در تعریف توسعه کمی نمی‌تواند در تعارض با موارد ذکر شده در تعریف توسعه کیفی باشد.
 - ۲- شمارگان محدود: مؤلفه‌های اصلی نگرش‌های پایه باید پایه‌ای‌ترین عوامل را تشکیل دهند و لذا قاعدتاً از تعداد انگشتان دست تجاوز نمی‌کنند. در مورد دانشگاه، کیفیت آموزشی مهمترین این عوامل باشد.
 - ۳- رابطه سلسله‌مراتبی با یکدیگر: بسیاری از مؤلفه‌های اصلی نگرش‌های پایه در صورتی که به درستی تنظیم شوند، در «بلندمدت» می‌توانند در سازگاری با یکدیگر باشند، اما در کوتاه‌مدت هزینه‌های تحقق یک هدف ممکن است خود را به صورت به‌تعویق افتادن تحقق هدفی دیگر نمایان سازد که لازم است به جای قرار دادن مؤلفه‌های مختلف در «عرض یکدیگر»، رابطه «طولی» و «سلسله‌مراتبی» آنها را با یکدیگر مشخص سازیم. درواقع، آنچه در این‌جا اهمیت دارد اجتناب از بیان «اهمیت مطلق» به تنهایی و در مقابل، مشخص ساختن «اهمیت نسبی» هر مؤلفه در قالب «مجموعه مؤلفه‌ها» است.
- سازمانهایی که در آنها پویایی وجود دارد، سازمانهایی هستند که موفق شده‌اند به نوعی اجماع و اتفاق نظر در مورد «تعریف اهداف» و «اهمیت نسبی» آنها دست یابند. بنابراین ضروری است نه تنها مدیران با دیدگاه‌های مختلف، بلکه آحاد اعضای دانشگاه نیز در فرایند دستیابی به وفاق در مورد مؤلفه‌های اصلی نگرشی مشارکت فعال داشته باشند. لذا فرایند نهایی کردن موفقیت‌آمیز این مؤلفه‌ها، فرایند «دوسویه» است





بررسی اسناد فرادستی



ارزشهای بنیادین نقشه علمی

- ۱. حاکمیت جهان بینی توحیدی اسلام در کلیه ابعاد علم و فناوری.
- ۲. علم هدایتگر و هدفمندی آخرت گرایانه علم و فناوری.
- ۳. عدالت محوری، پرورش استعدادها و دستیابی همگان به خصوص مستضعفان در حوزه علم و فناوری و تقویت خلاقیت. نوآوری و خطر پذیری در علم.
- ۴. کرامت انسان با تکیه بر فطرت حقیقت جو. عقلگرا. علم طلب و آزادی وی.
- ۵. آزاد اندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)
- ۶. توجه به اصل عقلانیت. تکریم علم و عالم. ارزشمندی ذاتی علم و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش های فکری-علمی و دستاوردهای علمی بشری و بهره گیری از آنها در چارچوب نظام ارزشی اسلام.
- ۷. علم و فناوری کمال آفرین. توانمندساز. ثروت آفرین و هماهنگ با محیط زیست و سلامت معنوی و جسمی و روانی و اجتماعی آحاد جامعه.
- ۸. ایجاد تحول بنیادین علمی بخصوص در باز بینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان بینی اسلامی.
- ۹. تعامل فعال و الهام بخش با محیط جهانی و فرآیندهای توسعه علم و فناوری در جهان.
- ۱۰. اخلاق محوری. تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی. تقویت روحیه تعاون و مشارکت و مسئولیت پذیری آحاد جامعه اسلامی و نهادهای مرتبط با آن.



چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

- جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی در علم و فناوری، با اتکال به قدرت لایزال الهی و با احیای فرهنگ و برپایی تمدن نوین اسلامی - ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش و الهام بخشی در جهان، کشوری خواهد بود:
- توانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن
- پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان



اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور

- ۱- دستیابی به جایگاه اول علم و **فناوری** در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان
- ۲- استقرار جامعه دانش بنیان، **عدالت محور** و برخوردار از انسانهای شایسته و فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان
- ۳- تعمیق و گسترش آموزشهای عمومی و تخصصی همراه با **تقویت اخلاق** و آزاداندیشی و روحیه خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان
- ۴- دستیابی به توسعه علوم و **فناوریهای نوین** و نافع، **متناسب با اولویتها و نیازها و مزئیهای نسبی کشور**؛ و انتشار و به کارگیری آنها در نهادهای مختلف آموزشی و صنعتی و خدماتی
- ۵- افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و **فناوری داخلی** به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور
- ۶- ارتقای جایگاه زبان فارسی در بین زبانهای بین المللی علمی
- ۷- کمک به ارتقای علم و **فناوری** در جهان اسلام و احیای موقعیت محوری و تاریخی ایران در فرهنگ و تمدن اسلامی
- ۸- گسترش همکاری در حوزه های علوم و **فناوری** با مراکز علمی معتبر بین المللی



اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور

- ۱- دستیابی آحاد جامعه به سطح مناسب دانش عمومی و از بین رفتن بی سوادی
- ۲- پوشش کامل دوره آموزش عمومی
- ۳- ایجاد نظام آموزشی مناسب برای هدایت دانش آموزان در جهت:
- ۱-۳ کسب فضایل، شناخت مسئولیت ها و وظایف در برابر خدا، خود، جامعه و خلقت
- ۲-۳ تقویت قدرت تفکر و خردورزی
- ۳-۳ کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده
- ۴-۳ حضور مسئولانه و مؤثر در نظام اجتماعی
- ۵-۳ پرورش استعداد های شغلی و پدید آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیاز های جامعه
- ۶-۳ پرورش استعداد های علمی برای ورود به دوره تخصصی
- ۴- دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور متناسب با معیار جهانی و در جهت پاسخگویی به نیاز های جامعه و بازار کار داخلی و بین المللی



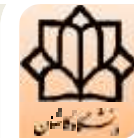
اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور

- ۵- کسب رتبه نخست در رتبه بندی دانشگاههای جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاه های دنیا
- ۶- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح بندی دانشگاه ها و نیازهای کشور
- ۷- ارتقاء سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی
- ۸- تثبیت جایگاه کشور در
- علوم و فناوری های حوزه نفت و گاز به منظور دستیابی به نقش محوری در منطقه
- فناوری اطلاعات به منظور کسب جایگاه اول در حوزه علم و فناوری در جهان اسلام
- فناوری زیستی به منظور کسب ۳ درصد از بازار جهانی مربوطه
- فناوریهای نانو و میکرو به منظور کسب ۲ درصد از بازار جهانی مربوطه
- ۹- کسب دانش طراحی و ساخت نیروگاههای هسته ای، دستیابی به دانش انرژی گداخت و دستیابی به فناوری اعزام انسان به فضا و کسب دانش طراحی و ساخت و پرتاب ماهواره به مدار زمین
- آهنگ (GEO) با مشارکت جهان اسلام و همکاریهای بین المللی .



راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

- راهبرد کلان ۱: اصلاح ساختارها و نهادهای علم و فناوری و انسجام بخشیدن به آنها و هماهنگ سازی نظام تعلیم و تربیت، در مراحل سیاستگذاری و برنامه ریزی کلان
- راهبرد کلان ۲: توجه به علم و تبدیل آن به یکی از گفتمانهای اصلی جامعه و ایجاد فضای مساعد، برای شکوفایی و **تولید علم و فناوری بر مبنای آموزه های اسلامی** از طریق توسعه و تعمیق و به کارگیری مؤلفه های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی
- راهبرد کلان ۳: **جهت دادن چرخه علم و فناوری و نوآوری به ایفای نقشی مؤثرتر در اقتصاد**



راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

- راهبرد کلان ۴: نهادینه کردن مدیریت دانش و ابتدای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش بر اساس الگوهای ایرانی - اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی - امنیتی
- راهبرد کلان ۵: نهادینه کردن نگرش اسلامی به علم و تسريع در فرایندهای اسلامی شدن نهادهای آموزشی و پژوهشی
- راهبرد کلان ۶: تحول و نوسازی نظام تعلیم و تربیت اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی به منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت اسلامی و تحقق اهداف کلان نقشه
- راهبرد کلان ۷: جهت دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضائات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری در مرزهای دانش برای تحقق مرجعیت علمی



راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

- راهبرد کلان ۸: تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تاکید بر پرورش انسانهای متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق، نوآور و توانا در تولید علم و فناوری و نوآوری متناسب با ارزشهای اسلامی و نیازهای جامعه
- راهبرد کلان ۹: تعامل فعال و اثرگذار در حوزه علم و فناوری با کشورهای دیگر به ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام
- راهبرد کلان ۱۰: متحول سازی و ارتقای کمی و کیفی علوم انسانی و هنر مبتنی بر معارف اسلامی
- راهبرد کلان ۱۱: جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش موثرتر در حوزه علوم پزشکی و سلامت
- راهبرد کلان ۱۲: جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش موثرتر حوزه فنی و مهندسی
- راهبرد کلان ۱۳: توسعه و تعمیق و تقویت آموزش و پژوهش در حوزه علوم پایه



برنامه پنجم

- بازنگری متون ، محتوی و برنامه‌های آموزشی
- تدوین و ارتقای شاخص‌های کیفی به خصوص رشته‌های علوم انسانی
- مطالعات بین رشته‌ای
- کرسی‌های نظریه‌پردازی ، نقد و آزاداندیشی
- تولید علم بومی
- استقرار نظام جامع نظارت ارزیابی در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها



برنامه پنجم

- ارتقای ظرفیت تحصیلات تکمیلی با ارتقای کیفیت
- ارتقای شاخص هیأت علمی به دانشجو اصلاح هرم هیأت علمی
- هدایت تحصیلی نخبگان در زمینه رشته‌های اولویت‌دار
- حمایت از تولید مجلات پژوهشی با حفظ کیفیت
- حمایت از دانشگاه‌های برتر در راستای گسترش مرزهای دانش و فناوری



برنامه پنجم

- تقویت دروہ‌های تحصیلات تکمیلی ، اولویت نیاز بازار کار
- بازنگری آیین نامه ارتقای هیأت علمی تا ۵۰ درصد معطوف به مسایل کشور
- تسهیل ارتباط دانشگاه با صنعت
- طرح نیاز سنجی آموزش عالی
- حمایت مالی از پژوهش‌های تقاضا محور
- تشکیل شرکت‌های کوچک متوسط دانش بینان
- ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب برای نخبگان متناسب با اولویت‌های کشور

**بررسی تجارب جهانی و ملی
در برنامه ریزی راهبردی دانشگاه**



دانشگاه ناگویا

- ماموریت دانشگاه ناگویا
- چشم انداز
- اهداف بلندمدت
- اهداف کوتاه مدت (اجرایی)
- برنامه های اجرایی
- پروژه ها
- زمان بندی پروژه ها
- شاخص های عملکردی



دانشگاه ناگویا

مبادله از طریق بکارگیری شبکه جهانی فعالیتهای تحقیقاتی و آموزشی
در سراسر جهان

- هدف بلند مدت

توسعه مبادلات آموزشی بین المللی

- هدف کوتاه مدت (اجرایی)

بهبود زندگی ومحیط علمی دانشجویان بین المللی

- برنامه های اجرایی

ارتقای فعالیتهای همچون کارآموزی های کوتاه مدت در صنایع محلی



دانشگاه بوستون

۲۰۰۶-۲۰۰۱۶

- مبانی و ارزشهای کلیدی
- تبیین وضعیت موجود دانشگاه
- مأموریت
- تعهدات دانشگاه
- چشم انداز
- اهداف بلندمدت
- برنامه های اجرایی
- سرمایه گذاری لازم
- شاخص های عملکردی
- اقدامات اساسی



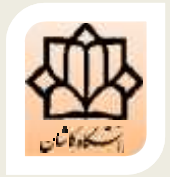
دانشگاه بوستون

• تعهدات

– استخدام و ارتقا و حفظ اعضای هیات علمی با ویژگی های برتری
در آموزش و رهبری در تحقیق
تعادل بین تحقیق و تدریس
ایجاد تسهیلات برای تحقیق
مزایا و حقوق رقابتی

هدف:

جذب و حمایت از مدرسان محققان و متخصصان در سطح جهانی



دانشگاه ایالتی اوکلاهاما

- چشم انداز
- ارزشهای کلیدی
- اهداف
- عوامل کلیدی موفقیت
- اهداف اجرایی
- استراتژیها



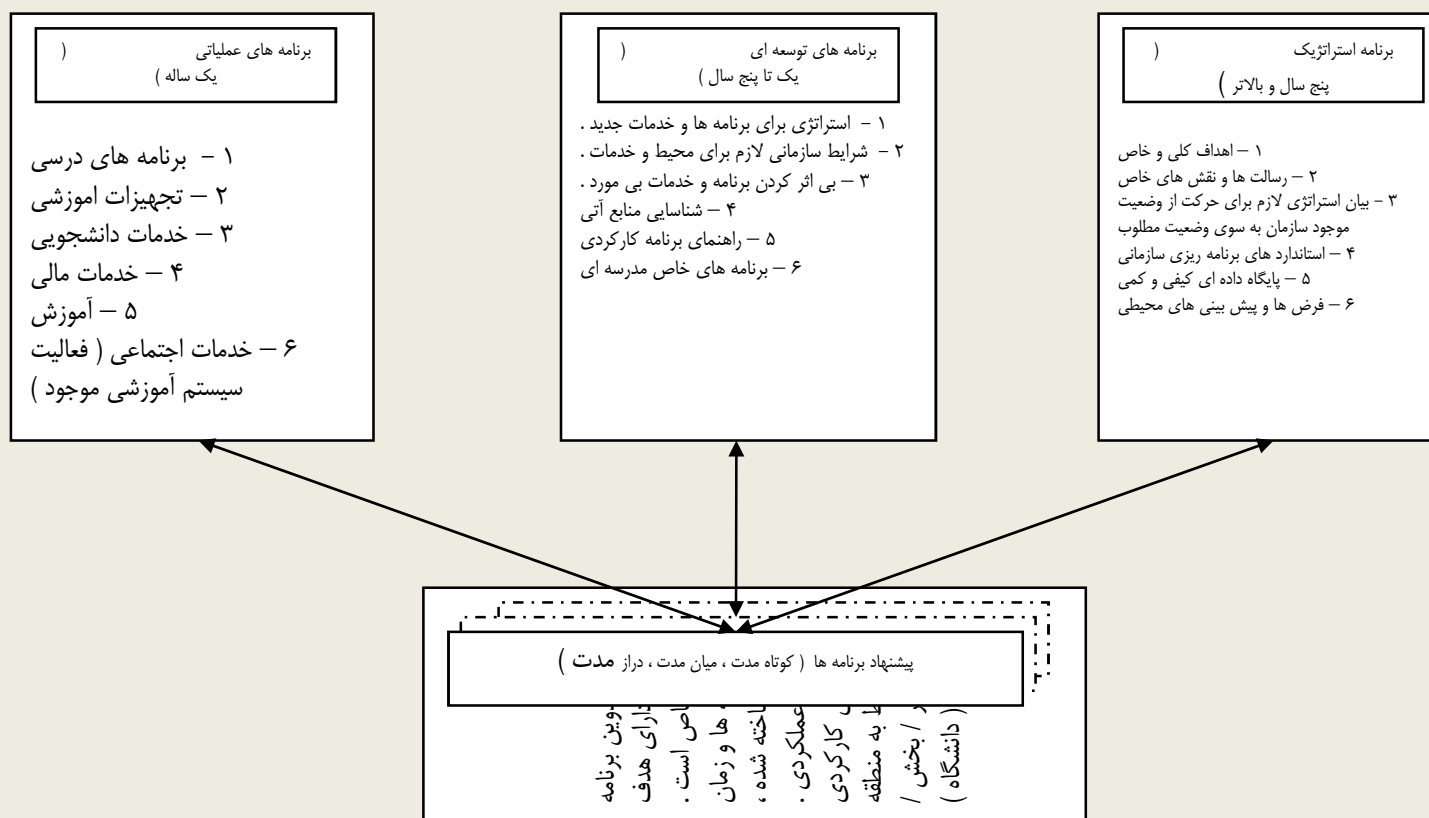
دانشگاه منچستر

۲۰۱۵

- ماموریت دانشگاه
- ارزشهای بنیادی
- چشم انداز و توصیف زنده آن
- اهداف بلند مدت
- استراتژی ها
- شاخص های عملکردی

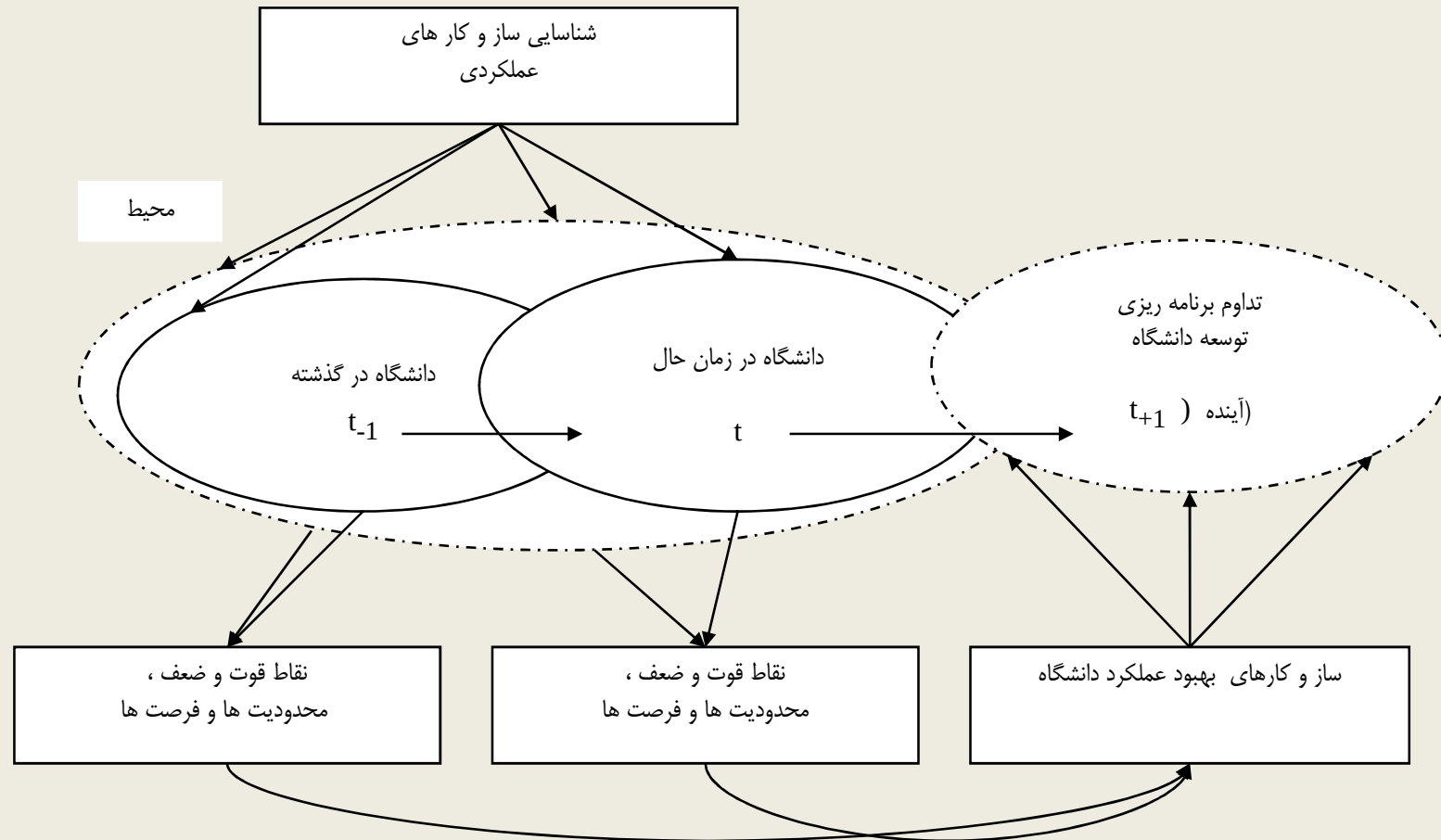


الگوی کلند و کینگ



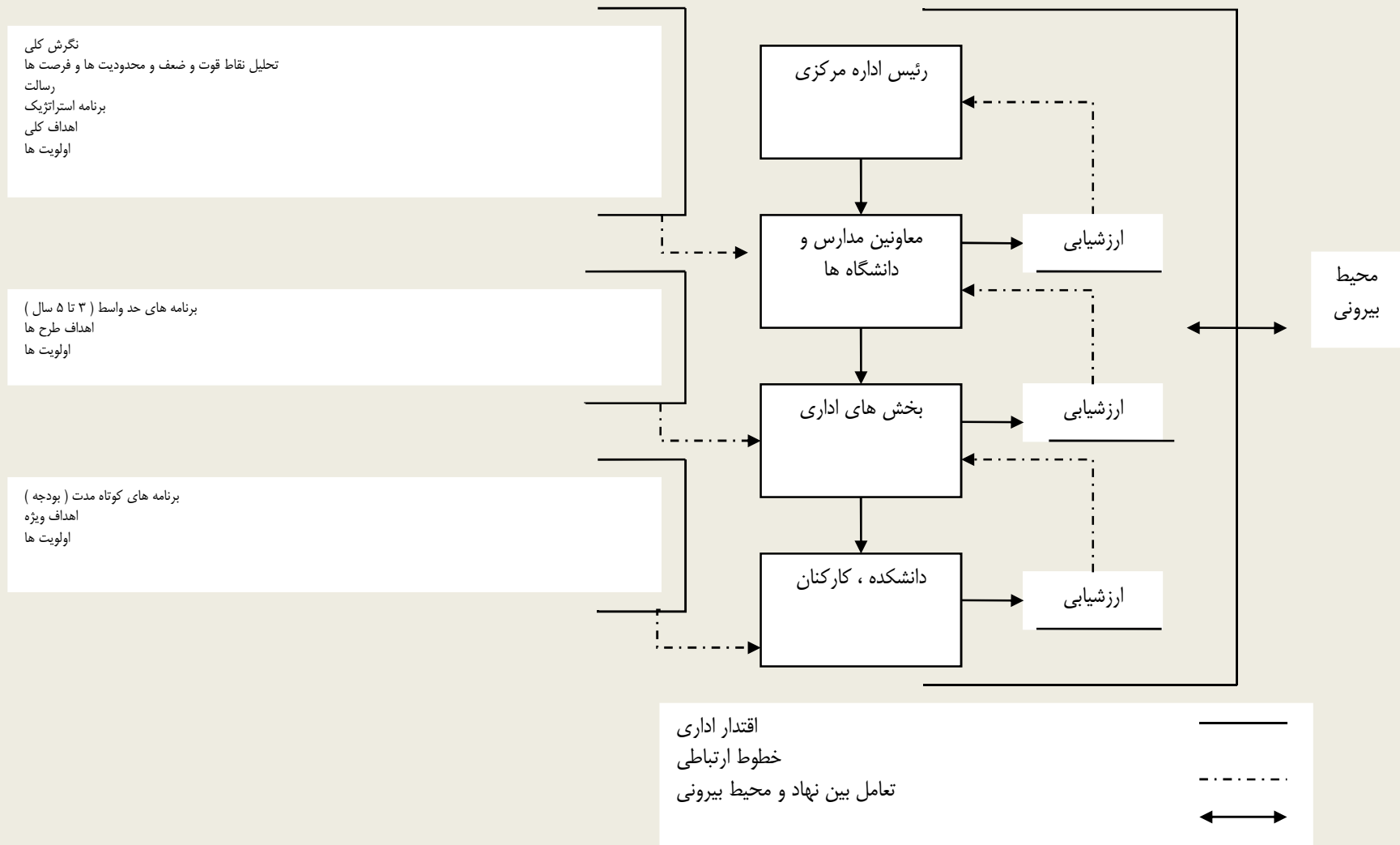


الگوی ریشل ورپل





الگوی برکر واسمیت





الگوی تحلیلی کلر





دانشگاه‌های ایران

- ۱- دانشگاه تهران
- ۲- دانشگاه علم و صنعت
- ۳- دانشگاه شیراز
- ۴- دانشگاه فردوسی مشهد
- ۵- دانشگاه تربیت مدرس
- ۶- دانشگاه‌های علوم پزشکی
- ۷- دانشگاه‌های آزاد اسلامی

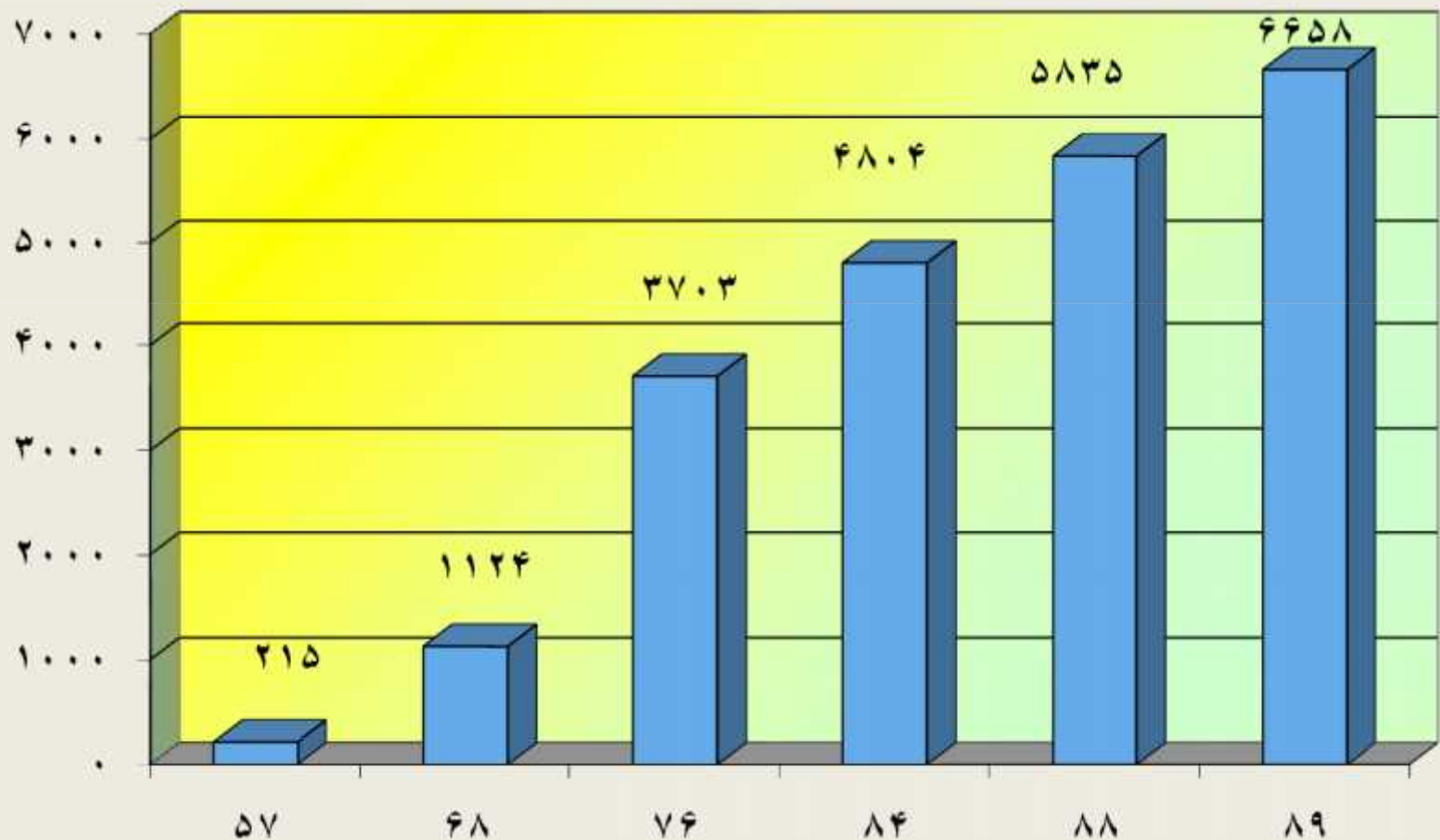
تبیین وضعیت موجود دانشگاه



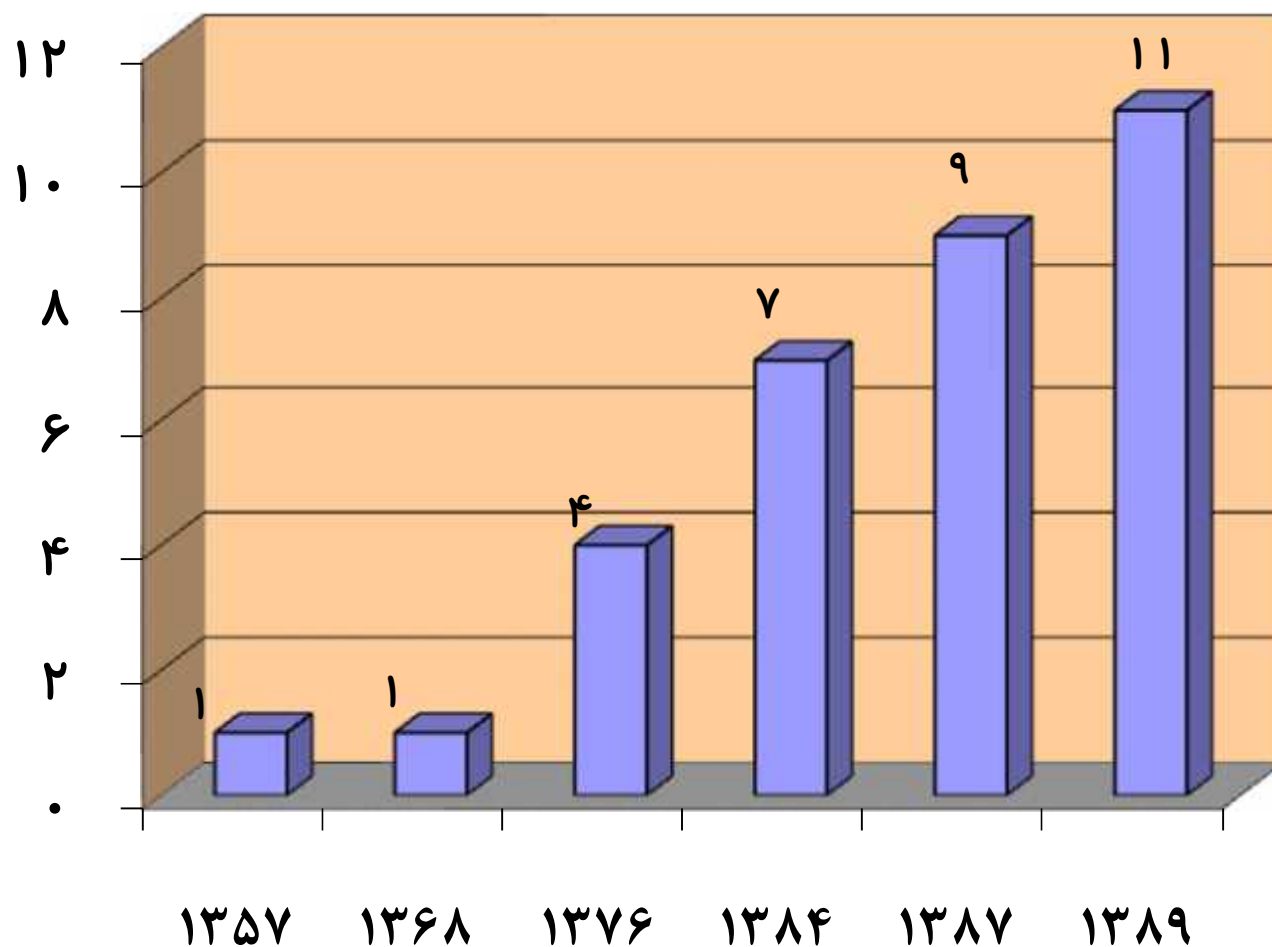
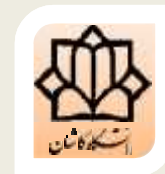
آموزش



رشد جمعیت دانشجویی دانشگاه کاشان



تعداد مراکز آموزشی و پژوهشی وابسته به دانشگاه



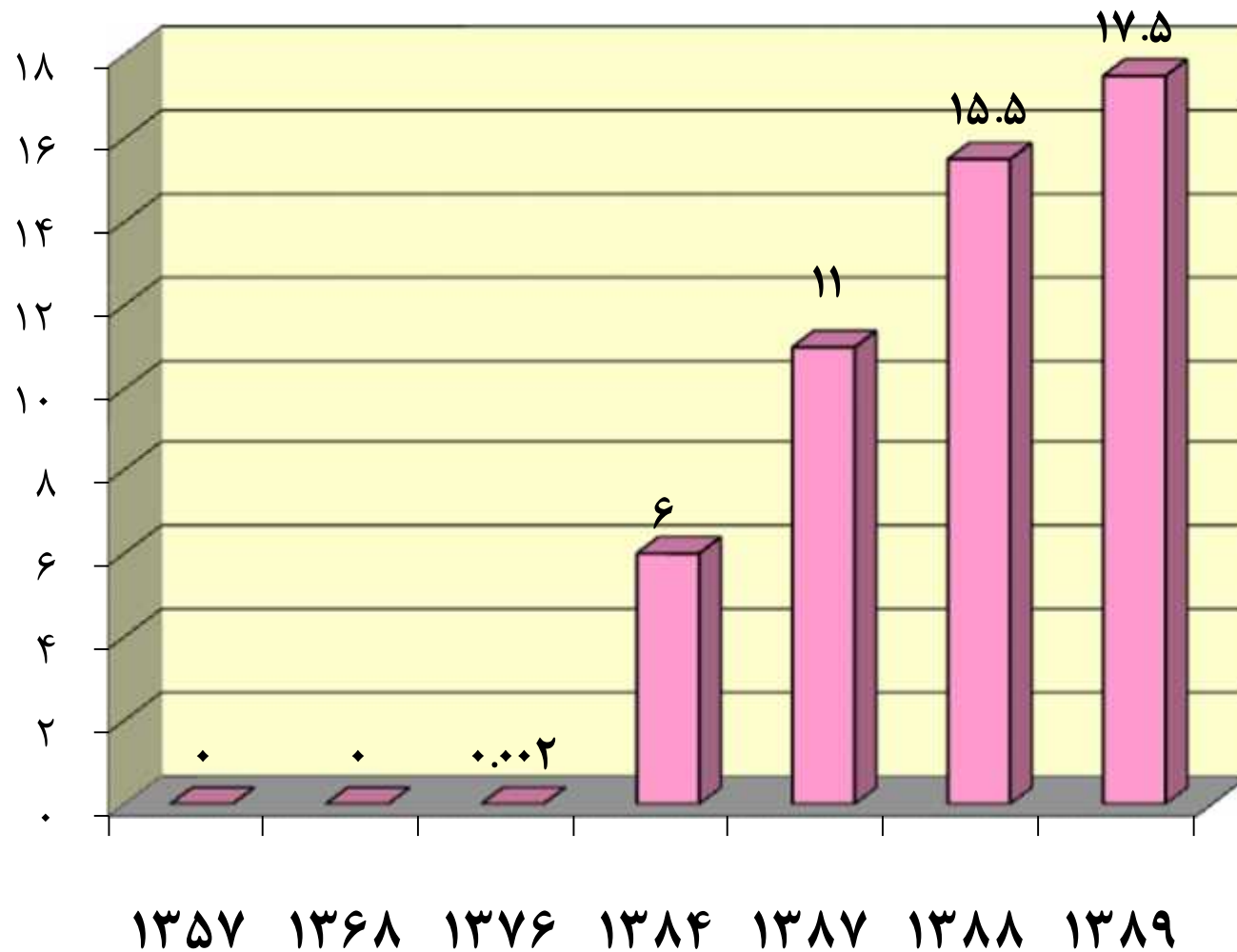


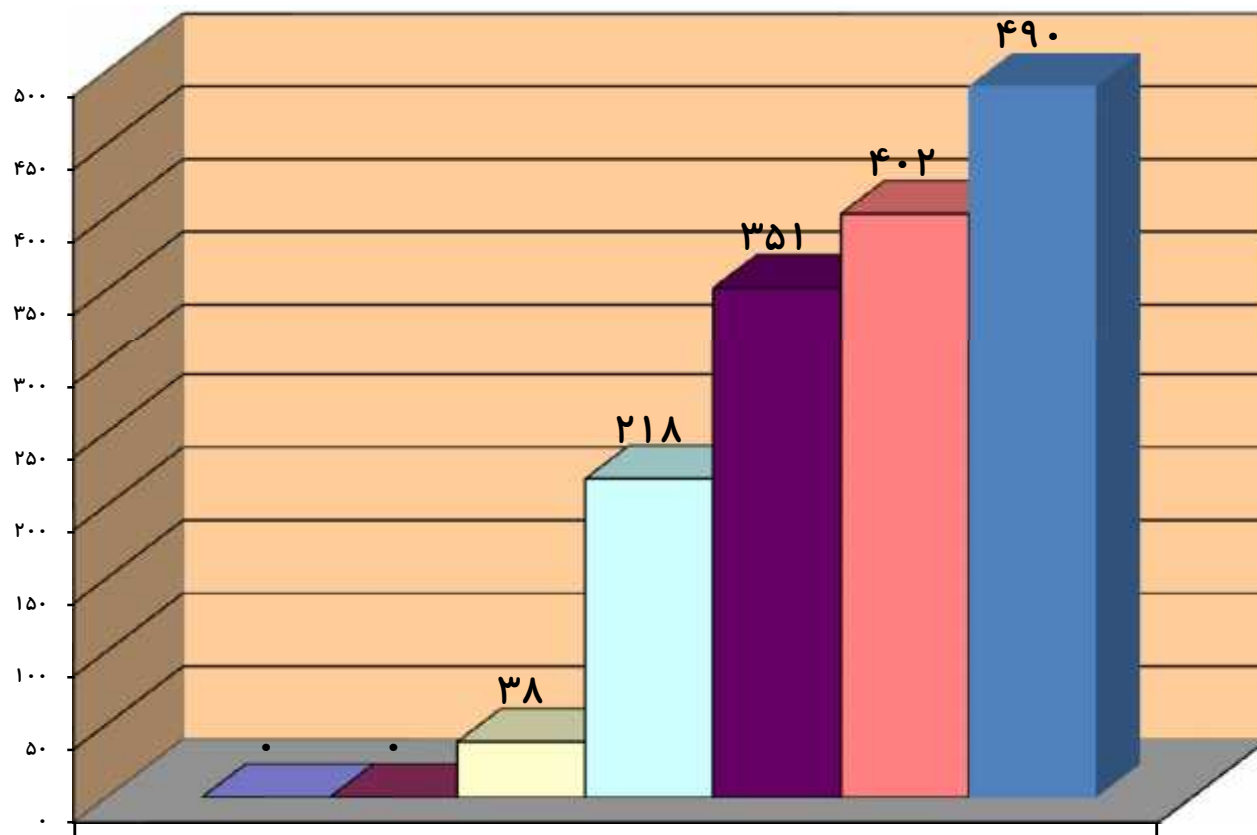
تعداد رشته های جاری به تفکیک مقطع تحصیلی

رشته های تحصیلی				گروه	
دکتری	ک. ارشد	کارشناسی	کاردانی		
—	۱۲	۱۴	—	13	دانشکده علوم انسانی
۲	۱۱	۹	—	۴	دانشکده علوم پایه
۱	۵	۳		۴	دانشکده شیمی
۲	۸	۸	—	۶	دانشکده □ □ □ □ □
—	۲	۵		۵	دانشکده معماری و هنر
	۲			۲	دانشکده منابع طبیعی و علوم زمین
—	۱	—	—	—	پژوهشکده اسانسهای طبیعی
—	۲	—	—	—	پژوهشکده علوم و فناوری نانو
۵	۴۳	۳۹		۳۴	جمع کل



درصد دانشجویان تحصیلات تکمیلی



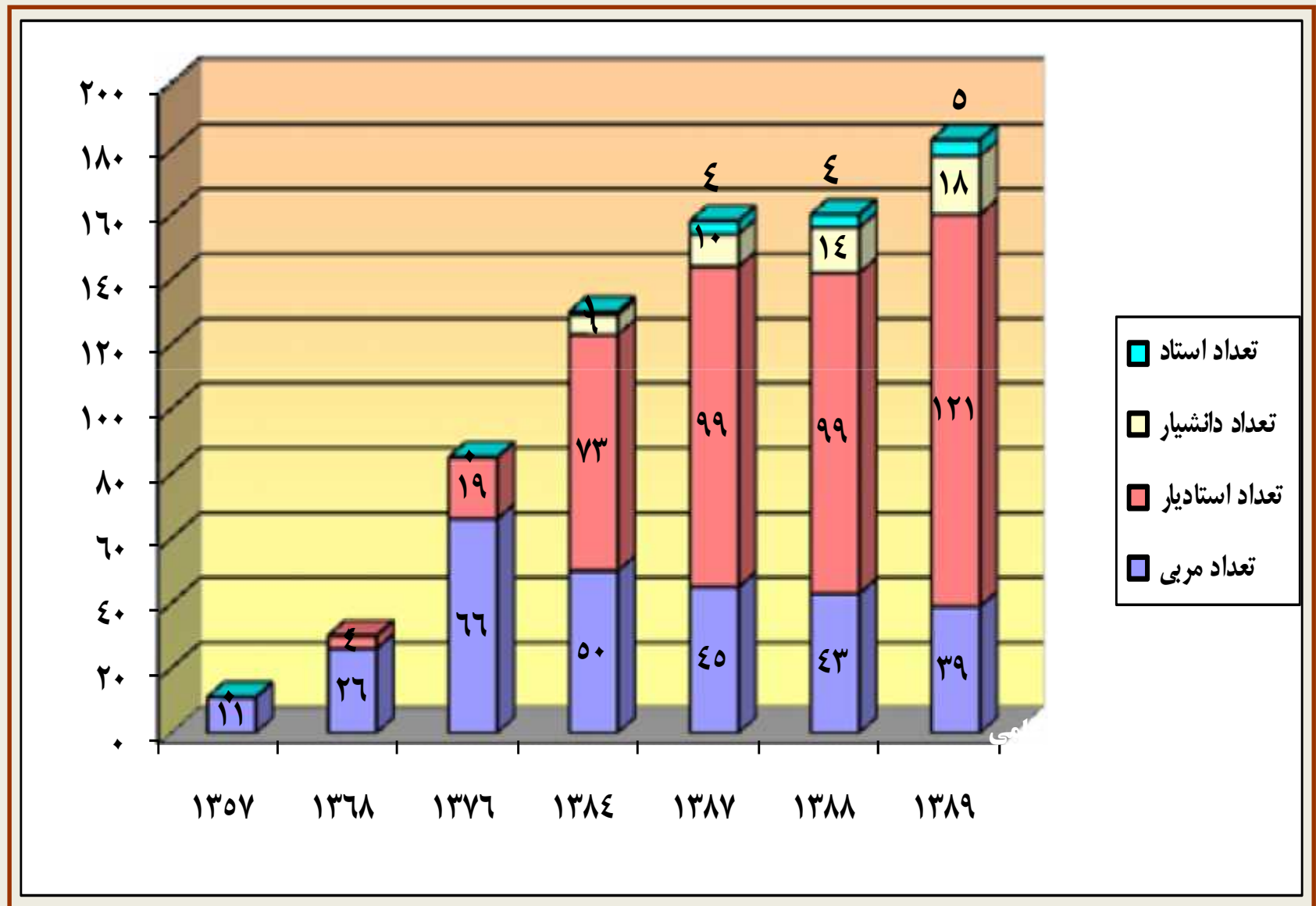


۱۳۸۹

تعداد دانشجویان پذیرفته شده در مقطع بالاتر

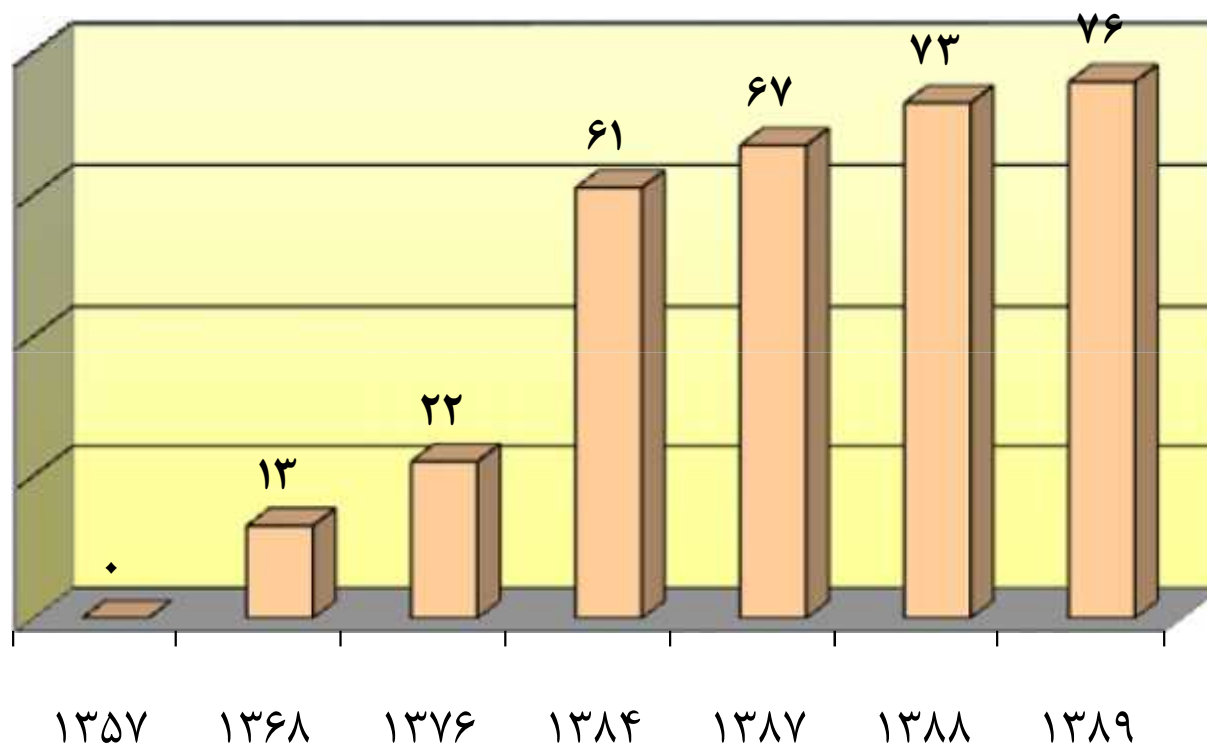


رشد تعداد و هرم اعضای هیات علمی





درصد اعضای هیات علمی تمام وقت با مرتبه استادیار و بالاتر به
کل اعضای هیات علمی تمام وقت



طرح راهبردی



واژه ها و اصطلاحات

بیانیه مأموریت :



منظور اساسی و منحصر به فردی است که دانشگاه را از موسسات مشابه متمایز می سازد و دامنه عملیات آن را بر حسب نتیجه و محیط تعیین می نماید .



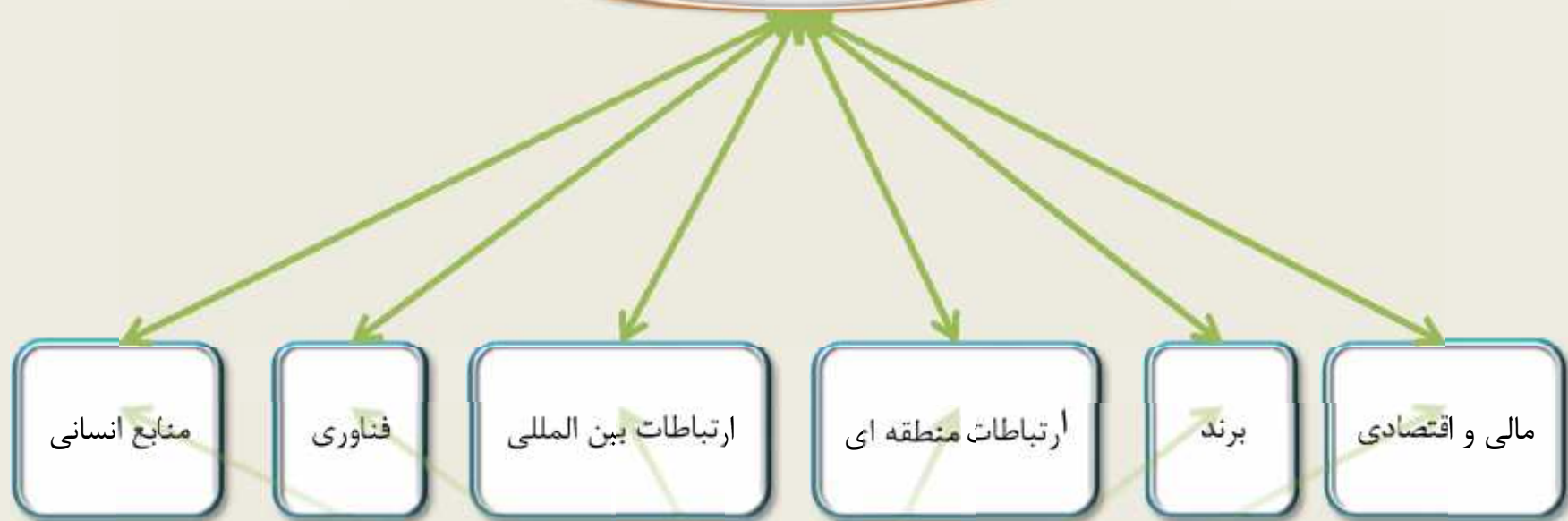
مأموریت دانشگاه کاشان

ارتقای موقعیت دانشگاه کاشان به عنوان دانشگاه برتر در سطح ملی و تقویت توان رقابتی دانشگاه در حوزه های منتخب آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و ارتباط دانشگاه با جامعه در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی با ارائه نتایج پژوهش‌ها، دانش و مهارت دانش‌آموختگان برای تحقق حیات طیبه و جامعه عدالت محور و دانش بنیان

- ۱- نقش مؤثر دانشگاه در **حفظ و ارتقای هویت اسلامی و فرهنگی جامعه** و ارتباط عمیق با ارزش‌ها و آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران
- ۲- **تربیت نیروی انسانی** مومن، خلاق، آزاداندیش، توانمند، کارآفرین و برخوردار از اعتماد به نفس و فضایل اخلاقی و معنوی برای حوزه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و مدیریتی
- ۳- **تولید، ترویج و کاربردی کردن دانش** با تاکید بر تعامل هوشمندانه با دانش جهانی و نواندیشی علمی
- ۴- **ارتقای توان پاسخگویی دانشگاه** به نیازهای سایر بخش‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی
- ۵- **نقش مؤثر دانشگاه در نظام سیاستگذاری و مدیریت منطقه کاشان** برای تسهیل و تسریع فرایند توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی منطقه



عرصه های جدید فعالیت دانشگاه





ارزش‌ها

❖ اصول اعتقادی دیرپا و اساسی و راهنمای جاویدان برای تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها هستند.

❖ بایدها و نبایدهای سازمان را مشخص می‌سازند.

❖ نقش محوری در انجام بخشی کارکنان دارند.

❖ وحدت رویه آحاد سازمانی را به همراه دارند.

❖ مبنای اعتماد و رشد افراد در سازمان می‌باشند.



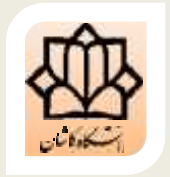
ارزش های بنیادی

- - اعتقاد به سازگاری معرفت دینی با علم و آگاهی بشری
- - اعتقاد به دانشگاه به مثابه محلی امن و آرام برای تقویت آزاداندیشی، خردورزی، نقادی و نقد پذیری علمی و روشن گری های عالمانه و منصفانه
- - ترویج روحیه خودباوری، شهامت علمی، خلاقیت و نوآوری با تاکید بر ارتقای جایگاه زبان فارسی
- - ارتقای عدالت در دسترسی به فرصت های آموزشی و پژوهشی و مشارکت در استقرار جامعه دانش بنیان و برخوردار از انسانهای شایسته و فرهیخته
- - ارتقای معیارهای اخلاقی، حرفه ای، حقوق انسانی و شاخصهای زیست محیطی در عرصه های مختلف مدیریتی، آموزشی و پژوهشی
- - نگرش به منابع انسانی به عنوان مهمترین سرمایه ی دانشگاه
- - تعهد به بهبود کیفیت زندگی ساکنان منطقه



منابع رقابت

- ۱- دانشگاه به عنوان مرکز و یک کانون پیشرو در جامعه و موثر در جهت دهی فرهنگی ، اجتماعی و اقتصادی جامعه
- ۲- موقعیت دانشگاه در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی
- ۳- نظام مدیریت راهبردی برای ارتقای توان رقابتی دانشگاه
- ۴- منابع مالی متنوع و کارایی منابع
- ۵- کسب جایگاه برتر در کشور در تولید دانش ، نوآوری و انتقال دانش به حوزه های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی
- ۶- کیفیت آموزشی برتر برای ایجاد تجربه یادگیری منحصر به فرد و تربیت نیروی انسانی مومن، توانمند، خلاق، دارای اعتماد به نفس، نقاد، نقدپذیر و تلاشگر
- ۷- جذب و حفظ هیأت علمی برجسته و توانمند با توان یادگیری مستمر
- ۸- جذب استعداد های درخشان و دانشجویان برتر
- ۹- زیرساختها، امکانات و تسهیلات برتر برای ارتقای نشاط، امید به آینده ، خلاقیت و تعهد منابع انسانی
- ۱۰- نقش مؤثر در فرایند توسعه منطقه‌ای و ارتقای جایگاه منطقه کاشان در سطح ملی



● بیانی آرمانی،

● الهام بخش،

● انگیزه ساز و

● دست یافتنی

که سمت و سوی موفقیت های دانشگاه را در شرایط
ایده آل به تصویر می کشد.



ویژگی های چشم انداز

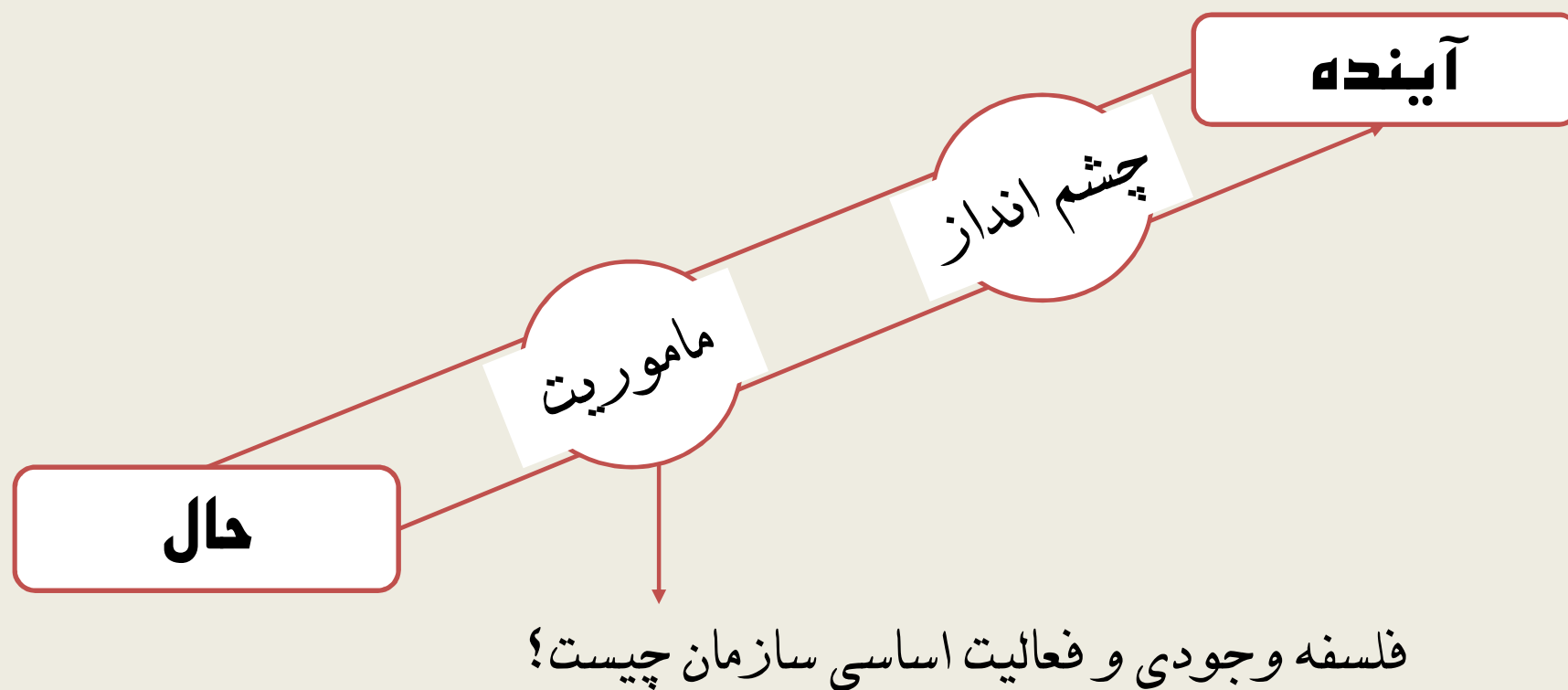
ساده و فشرده هستند
واضح و طنین انداز هستند
شامل کلمات باهیجان و چالشی هستند.
بعنوان ابزارهای انگیزشی قوی عمل می کنند.
غرور آفرین هستند.
اشتیاق می آفرینند.

بهترین
ترکیب لغوی
بیانیه
چشم انداز

چشم انداز مشترک چیست ؟

چشم انداز یک عامل کلیدی در رهبری و یک جنبش ذهنی از شناخته ها به ناشناخته ها است که رهبران اثر بخش را قادر می سازد ، با در کنار هم قرار دادن حقایق، آرزوها، ایده آل ها ، فرصت ها و تهدیدها، آینده ای جذاب برای سازمان خود خلق کنند .

رابطه ماموریت و چشم انداز:





چشم انداز دانشگاه کاشان

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو جهاد علمی ، مدیریت هوشمند ، خلاق و راهبردی و در مسیر تحقق تمدن اسلامی - ایرانی

ارتقای رقابت پذیری در سطح ملی و بین المللی
و توسعه متوازن، منطقی و هدفمند

1404

دانشگاه کاشان در ردیف پنج دانشگاه برتر کشور ، برخوردار از شاخص های کیفی مطلوب
و با اعتبار بین المللی است.

درافق این چشم انداز،

دانشگاه کاشان، دارای ویژگی های زیر خواهد بود:

اسلامی مبتنی بر بینش توحیدی

برخوردار از هوشمندی رقابتی و نظام مدیریت راهبردی

پاسخگو به نیازهای جامعه

فعال در سطح بین المللی

نهادی منطقه ای

کیفیت محور

یادگیرنده

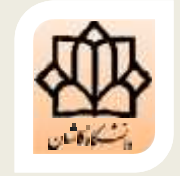
نوآور



هدف گذاری (Goal Setting) :

هدف گذاری یعنی ؛
تبدیل ماموریت و یا اولویت های راهبردی به مقاصد مشخص

به عبارت دیگر ؛
عبارتست از ترجمان ماموریت/اولویت های راهبردی به مقاصد قابل اندازه
گیری



هدف های بلند مدت :



مقاصدی که سازمان در یک دوره بلند مدت تعقیب می کند .





اهداف کلان

- ۱- ایفای نقش مؤثر دانشگاه در حفظ و ارتقای هویت اسلامی و فرهنگی جامعه
- ۲- ارتقای موقعیت دانشگاه به عنوان یکی از دانشگاه‌های برتر سطح ملی و بین‌المللی
- ۳- اصلاح نظام سیاستگذاری و مدیریت دانشگاه برای ارتقای کیفیت، اثربخشی، کارایی، شفافیت و پاسخگویی
- ۴- ایجاد نظام مدیریت مالی راهبردی برای توسعه و تنوع منابع مالی رقابتی و ارتقای کارایی منابع دانشگاه
- ۵- ارتقای نقش دانشگاه در تولید و انتقال دانش به حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و افزایش بهره‌وری فعالیتهای پژوهشی
- ۶- بهبود مستمر کیفیت آموزشی در حوزه‌های رقابتی برای ایجاد یک محیط یادگیری منحصر به فرد و ارتقای توانمندی‌های علمی، حرفه‌ای و التزام اجتماعی دانش‌آموختگان
- ۷- ارتقای دسترسی به فرصت‌های آموزشی برای گروه‌های مختلف اجتماعی با تاکید بر جذب دانشجویان برتر ملی و بین‌المللی
- ۸- جذب، بکارگیری و حفظ محققان، هیأت علمی برجسته سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی
- ۹- ایجاد زیرساخت‌ها، تسهیلات و امکانات مطلوب
- ۱۰- ارتقای ایمان، اخلاق، انگیزه، اعتماد به نفس، نشاط، امید به آینده، خلاقیت و مسوولیت پذیری دانشجویان
- ۱۱- ارتقای نقش دانشگاه در نظام سیاستگذاری و مدیریت منطقه کاشان برای تسهیل و تسریع فرایند توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی منطقه
- ۱۲- توسعه فعالیتهای و همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه با سایر مراکز معتبر علمی، پژوهشی و فرهنگی



راهبردها

تنوع بخشی به منابع مالی دانشگاه و افزایش سهم منابع مالی غیر دولتی

- بهبود و ارتقای توانمندی اقتصادی واحدهای مختلف دانشگاه از طریق سرمایه گذاری و راه اندازی فعالیت های اقتصادی با توجه به توانمندی ها و دارایی های مشهود و نامشهود دانشگاه

- بهره مندی از سنت ارزشمند وقف و استفاده از سرمایه های افراد خیر

- ارتقای بهره وری و کیفیت (کارایی و اثربخشی) فعالیتهای دانشگاه بر اساس صرفه اقتصادی در فعالیتهای دانشگاه



سیاست



راهنمای تفکر در تصمیم گیری مدیران حوزه های دانشگاه است و چارچوبی برای تصمیم گیری و برنامه ریزی را مشخص می کند و راهنمای رسیدن به هدف می باشد .



یا سیاست رهنمودی مشخص و از پیش تعیین شده است که جهت تصمیم گیری و اقدام را مشخص می کند



برنامه های سالانه



اقدامات اجرایی در یک دوره یکساله



(هدفهای کوتاه مدت هستند که سازمان برای رسیدن به هدفهای بلند مدت باید به آنها دست یابد با ویژگیهای: قابل سنجش، کمی، چالشگر، واقعی سازگار با سایر هدفها، دارای ضرب الاجل، قابل دسترس، تمرکز رقابتی، نتایج کلیدی و معیار)

رویکرد سیاست ها

۱-۱- سیاست های فرا بخشی



الف) حوزه های مدیریت راهبردی و رهبری دانشگاهی

ب) حوزه اقتصادی و مالی

ج) حوزه برند و ارتباطات

د) حوزه منابع انسانی، زیر ساخت ها و پشتیبانی

۱-۲- سیاست های بخشی



الف) حوزه آموزش

ب) حوزه پژوهشی

ج) حوزه فناوری و نوآوری

د) حوزه فرهنگی

ه) خدمات دانشجویی

حوزه مدیریت راهبردی و رهبری دانشگاهی

- ارتقای **توان رقابتی** گروه های آموزشی و پژوهشی و حوزه های فعالیت دانشگاه نسبت به سایر دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی
- **همسویی راهبردی** کل بخش ها و حوزه های فعالیت دانشگاه معطوف به اهداف آینده
- شکل گیری **مشاغل راهبردی** با نقش ویژه در تحقق اهداف آینده
- کسب اطلاعات و **هوشمندی رقابتی**
- **توانمند سازی و آموزش گسترده مدیران** دانشگاه برای سطوح مختلف مدیران
- **ارزیابی عملکرد** جامع دانشگاه

حوزه اقتصادی

- ساماندهی **نظام مدیریت مالی** دانشگاه برای تحقق نسبی استقلال مالی دانشگاه از منابع دولتی و شناسایی ابزارهای نوین مالی
- تقویت **ستاد توسعه** دانشگاه برای جذب خیرین و فعال کردن حوزه وقف
- شکل **ستاد اقتصادی** برای ارتقای بازدهی دارایی های دانشگاه
- شکل گیری **نظام درآمد - هزینه** برای مراکز فعالیت دانشگاه
- **اصلاح نظام تخصیص منابع براساس بهای تمام شده خدمات**
- تعریف شیوه های **درآمدزایی** معاونت های مختلف
- تعیین **الگوی مصرف** بهینه انرژی و ...
- تخصیص منابع به **اولویت های راهبردی** دانشگاه

حوزه برند و ارتباطات

- تعیین **مزیت های رقابتی** دانشگاه ، تعیین **برند** دانشگاه انتقال آن ها به مخاطبان
- ایجاد ساختار مناسب در دانشگاه برای گسترش **فعالیت های بین المللی**
- موثر در پیشرفت **منطقه** شامل فعالیت های آموزشی، پژوهش های منطقه ای و استفاده شهروندان از توان علمی دانشگاه، **موثر در نظام مدیریت و سیاست گذاری منطقه**، **موثر در انسجام و همبستگی منطقه** و جذب نخبگان و چهره های علمی منطقه

ارتباطات منطقه ای

- رویکرد شناساندن تاریخ ، تمدن، فرهنگ ، هنر و مفاخرکاشان و بهره گیری از میراث غنی فرهنگی منطقه کاشان
- - تلاش برای ارتقای همبستگی و انسجام منطقه ای
- - تلاش برای هماهنگی متقابل بین سیاستهای توسعه اقتصادی منطقه و سیاستهای آموزشی، پژوهشی و فناوری
- - ایجاد زمینه های لازم برای بهره گیری محلی و منطقه ای از امکانات و قابلیت های علمی و فرهنگی دانشگاه
- - توجه خاص در فعالیتهای آموزشی و پژوهشی به حل مسائل منطقه و ارتقای کیفیت زندگی مردم

ارتباطات بین المللی

- رویکرد شناساندن تاریخ ، تمدن، فرهنگ ، هنر و مفاخرکاشان و بهره گیری از میراث غنی فرهنگی منطقه کاشان
- - تلاش برای ارتقای همبستگی و انسجام منطقه ای
- - تلاش برای هماهنگی متقابل بین سیاستهای توسعه اقتصادی منطقه و سیاستهای آموزشی، پژوهشی و فناوری
- - ایجاد زمینه های لازم برای بهره گیری محلی و منطقه ای از امکانات و قابلیت های علمی و فرهنگی دانشگاه
- - توجه خاص در فعالیتهای آموزشی و پژوهشی به حل مسائل منطقه و ارتقای کیفیت زندگی مردم

حوزه منابع انسانی، زیر ساخت و پشتیبانی

- تعیین اندازه مطلوب دانشگاه برای جلوگیری از گسترش تشکیلات اداری و جذب نیروی انسانی جدید
- اصلاح فرهنگ سازمانی برای **تقویت ارزش های حرفه ای و اخلاقی**
- توانمند سازی **وساماندهی نیروی انسانی فعلی**
- اصلاح **فرایندهای کلیدی** برای کاهش زمان، هزینه و ارتقای کیفیت فعالیت ها و تکریم مراجعان
- **ارتقای بهره وری** امکانات و فضاهای کالبدی و ..
- ارتقای **سلامت اداری**
- اصلاح **نظام برنامه ریزی و نظارت** پروژه های عمرانی

حوزه آموزش

- رویکرد جدید آموزشی در مقاطع مختلف به ویژه دوره کارشناسی برای تقویت دانش، مهارت و ارزش های لازم برای دانش آموختگان برای ورود به بازار کار
- تدوین نقشه راه گروه های آموزشی و پژوهشی
- استقرار نظام ارزیابی کیفیت آموزشی در رشته های مختلف با استفاده از شیوه های نوین ارزیابی
- استقرار نظام نیازسنجی و ارزیابی برای شناسایی نیازهای حوزه های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه به نیروی کار متخصص
- بازنگری محتوی، متون و برنامه های درسی و فرآیندها و شیوه های آموزشی و برای تطابق با نیازهای فعلی و آتی جامعه به ویژه بازار کار
- انطباق توسعه رشته های تحصیلی با اولویت های نقشه جامع علمی کشور و نیازهای جامعه و بازار کار
- جذب دانشجو در رشته های مختلف متناسب با نیازهای جامعه و جلوگیری از انباشتگی غیر منطقی در برخی رشته های تحصیلی
- استقرار نظام کارآموزی و کارورزی در حین تحصیل با رویکرد ارتقای سهم آموزش های مهارتی به ویژه در دوره های کارشناسی رشته های مختلف
- حمایت ویژه از سرمایه گذاری در علوم منتخب با رویکرد ایجاد قطب های علمی
- بانک اطلاعات دانش آموختگان برای ارزیابی توان علمی و مهارتی آنان و دست یابی به اطلاعات محل کار آنان
- گسترش فعالیت های مهارت آموزی و کارآفرینی
- گسترش آموزش های آزاد و مجازی

حوزه پژوهش

- ۱- اولویت بندی فعالیتهای پژوهشی برای ساماندهی تخصیص اعتبار به فعالیت های پژوهشی
- ۲- شکل گیری مراکز پژوهشی با اولویت های نقشه جامع علمی کشور و اولویت های پژوهشی دانشگاه
- ۳- بررسی ابعاد تحول در علوم انسانی
- ۴ توسعه پژوهش های تقاضا محور که منابع آن با حمایت بخش خصوصی تامین می شود
- ۵- توسعه پژوهش های مسئله گرا و کاربردی

حوزه فرهنگی

- ارتقای نفوذ فرهنگ و ارزش های اسلامی در محیط دانشگاه
- التزام به احکام اسلام در فضای دانشگاه
- ارتقای روحیه نشاط، شادابی و اعتماد به نفس ، نقد و آزاد اندیشی در بین اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان
- ارتقای فرهنگ قانون مداری و اخلاق حرفه ای
- آشنایی با فرهنگ و تمدن ایرانی اسلامی
- گسترش مبادلات فرهنگی و استفاده از توان نهادها و سازمان های معتبر فرهنگی کشور
- ارتقای توان برنامه ریزی و مدیریت فعالیت های فرهنگی متکی بر ارتقای منابع انسانی حوزه فرهنگی

حوزه فناوری و نوآوری

- ارتقای کیفیت مرکز رشد با مشارکت بخش خصوصی
- پیگیری تشکیل شرکت های دانش بنیان
- توسعه فعالیت های فناورانه که منجر به تولید محصول و تجاری سازی آن می شود.
- اولویت بندی فعالیت های فناوری و نوآوری

حوزه خدمات دانشجویی

- ارتقای کیفیت سکونت و زندگی در خوابگاه ها
- واگذاری فعالیت های خدمات دانشجویی به بخش خصوصی
- تقویت فعالیت های مشاوره ای به دانشجویان و سایر ذی نفعان با تنوع بخشی فعالیت های مشاوره ای
- تقویت فعالیت های تربیت بدنی برای ارتقای جایگاه دانش در ورزش قهرمانی و ارتقا و افزایش پوشش تعداد دانشجویان
- گسترش کمی و کیفی فعالیت های بهداشت و درمان و ارائه خدمات به مراجعان بیرونی

ماده ۳۳ - برای ارتقای توان رقابتی دانشگاه در مقایسه با رقبای موجود و رقبای بالقوه و برتری در عرصه رقابت ملی و بین-المللی براساس کیفیت آموزش، کیفیت پژوهشی و فعالیتهای فرهنگی، معاونت طرح و توسعه موظف است **کمیتة تخصصی برند** دانشگاه را برای شناسایی و تدوین موضع برند، تدوین برنامه بازاریابی برند، اندازه گیری و تفسیر عملکرد برند و رشد و حفظ ارزش ویژه برند، حداکثر تا پایان سال اول برنامه تشکیل دهد.

ماده ۴۱- معاونت طرح و توسعه با همکاری مرکز کاشان شناسی موظف است **ستاد علمی پیشرفت و توسعه ناحیه** کاشان را با وظایف زیر تشکیل دهد:

الف- ایجاد هماهنگی بین نهادهای مختلف فعال در حوزه مطالعات کاشان

بررسی موضوعات مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کاشان

تعریف پروژه‌های پژوهشی که به وسیله اعضای هیأت علمی دانشگاه و دانشجویان تحصیلات تکمیلی انجام شود.

د-برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی برای ارتقای همبستگی و انسجام اجتماعی در سطح ناحیه کاشان

ماده ۱۵- به منظور صرفه اقتصادی و ارتقای بهره‌وری در انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و بهبود و ارتقای توانمندی اقتصادی واحدهای مختلف و نیز در راستای تحقق اهداف سند چشم‌انداز، **ستاد اقتصادی دانشگاه** تحت نظارت رئیس دانشگاه با مأموریت، اهداف و ساختار به شرح پیوست شماره ۳ تشکیل می‌شود.

ماده ۱۵- به منظور صرفه اقتصادی و ارتقای بهره‌وری در انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و بهبود و ارتقای توانمندی اقتصادی واحدهای مختلف و نیز در راستای تحقق اهداف سند چشم‌انداز، **ستاد اقتصادی دانشگاه** تحت نظارت رئیس دانشگاه با مأموریت، اهداف و ساختار به شرح پیوست شماره ۳ تشکیل می‌شود.

ماده ۱۱- معاونت طرح و توسعه موظف است برای ارزیابی کیفیت فعالیتهای دانشگاه کاشان و همچنین ارایه راهکارها و پیشنهادات مناسب برای ارتقای کیفیت فعالیتهای آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، مدیریتی و اجرایی دانشگاه و ارزیابی پیوسته برنامه های راهبردی و عملیاتی دانشگاه، **دفتر ارزیابی و نظارت دانشگاه** را مبتنی بر طرح جامع ارزیابی دانشگاه را برای انجام فعالیتهای زیرتدوین نماید:

ماده ۶۷- معاونت طرح و توسعه موظف است **ساختار معاونت اداری و مالی** را بر اساس سیاست‌های راهبردی و با توجه به ارکان آینده نگری، نوآوری و تحول گرایی تا پایان سال اول برنامه بازنگری و برای تصویب به هیأت رئیسه ارایه نماید. سازماندهی جدید باید به نحوی باشد که فرایندهای مدیریت منابع انسانی از جمله تأمین منابع انسانی، آموزش و بهسازی، نگهداری و به کارگیری و ارتقای کیفیت زندگی کاری و مدیریت مالی با تاکید بر شناسایی روشهای نوین تامین مالی در راستای راهبردهای دانشگاه باشد.

به منظور ارتقای هوشمندی رقابتی دانشگاه، ساماندهی و ایجاد انسجام در استفاده از ظرفیت‌های آماری و اطلاعاتی کشور، ناحیه کاشان و سایر مراکز آموزش عالی کشور و جهان، معاونت طرح و توسعه مکلف است متناسب با وظایف و اختیارات مصرح دانشگاه، **مرکز اطلاعات راهبردی دانشگاه** را به شرح پیوست شماره ۲ ایجاد نماید. مرکز اطلاعات راهبردی باید مسائل راهبردی را شناسایی نموده، اثر و زمانشان را ارزیابی کند و زمان مورد نیاز برای پاسخ را تخمین بزند. انتخاب فهرست مسائل مهم راهبردی، تصمیم در مورد اینکه چطور با مسائل ذیربط برخورد شود و چطور مطالعات صورت گیرد، به عهده مرکز اطلاعات راهبردی است.

ماده ۵۱ - برای ساماندهی منابع انسانی در بخشهای ستادی و صف، **جذب و استخدام** در مشاغل غیر راهبردی در طی سالهای برنامه به تمام شیوه‌های پیمانی و قراردادی **ممنوع** است.

ماده ۵۲ - در صورت ایجاد رشته و دانشکده‌های جدید، تأمین نیروی انسانی اداری مورد نیاز از محل نیروی انسانی فعلی دانشگاه صورت خواهد گرفت

ماده ۵۹- برای **شکل گیری ساختاری با اندازه مطلوب**، جلوگیری از گسترش تشکیلات اداری دانشگاه، کاهش وظایف موازی و مشترک واحدها و تدوین مأموریت جدید برای همه مدیریت های دانشگاه در بخش صف و ستاد، معاونت طرح و توسعه موظف است ساختار مناسب را برای دانشگاه طراحی نموده و با پیش بینی مسئولیت و اختیارات لازم در امور اجرایی برای مدیران، واحدهای غیرضروری، وظایف موازی و مشترک واحدها را حذف نماید.

ماده ۹۴- معاونت آموزشی موظف است با همکاری معاونت طرح و توسعه رویکرد جدید آموزشی و نقشه راهبردی گروه‌های آموزشی و پژوهشی را حداکثر تا پایان سال اول برنامه تدوین و برای تصویب به هیأت رئیسه ارائه نماید.

تبصره ۱: معاونت طرح و توسعه موظف است الگویی مناسب برای نقشه راهبردی گروه‌ها به معاونت آموزشی ارائه دهد.

ماده ۹۷- برای **توسعه هدفمند کمی و منطقی رشته های تحصیلی** و مقاطع تحصیلی معاونت طرح و توسعه موظف است حداکثر تا پایان سال اول برنامه، گزارشی جامع از عرضه و تقاضای نیروی کار در سطح کشور و ناحیه کاشان (با تأکید بر شناسایی رشته های دارای بازار کار مطلوب) به هیأت رئیسه ارائه نماید. این گزارش باید مشتمل بر پیش بینی های آینده بازار کار با توجه به تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و ناحیه کاشان باشد.

توسعه رشته های تحصیلی در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری بر اساس گزارش جامع عرضه و تقاضای نیروی انسانی کشور و ناحیه کاشان، حل مشکلات و پاسخگویی به نیازهای جامعه و اولویتهای نقشه جامع علمی کشور خواهد بود. تصویب رشته ها، گروه ها و دانشکده های جدید خارج از موارد فوق ممنوع است.

ماده ۹۹- برای جذب دانشجو در رشته های مختلف متناسب با ظرفیت و نیاز جامعه، سازمانها و فعالیتهای اقتصادی و جلوگیری از انباشتگی غیرمنطقی دانشجو در برخی رشته ها، معاونت طرح و توسعه موظف است طرح متناسب سازی پذیرش دانشجو در رشته های مختلف دانشگاه را در راستای نیازهای جامعه به هیأت رئیسه ارائه دهد. در رشته‌هایی که در اولویت نقشه جامع علمی کشور و منطبق با اولویت بازار کار نباشند و تعداد متقاضیان آنها به کمتر از ۵۰ درصد ظرفیت آموزشی آن رشته برسد، جذب دانشجو تعدیل خواهد شد. معاونت طرح و توسعه با همکاری معاونت آموزشی موظف است، شیوه‌های تعدیل را تا پایان سال اول به تصویب هیأت رئیسه برساند.

ماده ۹۸- **گسترش تحصیلات تکمیلی** در رشته‌هایی مجاز است که گروه‌ها از استانداردهای کیفی لازم برای رشته‌ها و توان رقابتی مناسب برای رقابت در سطح ملی و بازار کار مناسب برخوردار باشند. معاونت طرح و توسعه موظف است طرح سوق دادن منابع، امکانات و ظرفیت‌ها به سمت دوره‌ها و رشته‌های اولویت‌دار کشور را به هیأت ریسه‌ارایه دهد.

اده ۱۳۸- معاونت پژوهشی و فناوری موظف است تا پایان سال اول برنامه، با تدوین دستورالعملی جامع، **حوزه‌های اولویت دار پژوهشی دانشگاه** را با توجه به معیارهای مختلف همچون حوزه‌های اولویت دار نقشه جامع علمی کشور، قابلیت‌های گروه‌های آموزشی و پژوهشی، قابلیت‌ها و مزیت‌های منطقه، طرح‌های پژوهشی مربوط به دستیابی به فناوری و طرح‌های پژوهشی تیم محور مشخص نماید.

ماده ۱۱۴- معاونت آموزشی با همکاری معاونت پژوهشی (مرکز کارآفرینی) موظف است ضمن بررسی و شناسایی زمینه‌های کاری و مشاغل مرتبط با رشته‌های تحصیلی، اطلاعات لازم را به دانشجویان ارائه دهد.

ماده ۱۱۵- مرکز کارآفرینی موظف است **مهارت‌های لازم** برای رشته‌های مختلف دانشگاه را شناسایی نموده و طرح جامع ارتقای مهارت دانشجویان را تا پایان سال اول برنامه به هیأت رئیسه ارائه دهد.

ماده ۱۱۶- معاونت آموزشی با همکاری معاونت طرح و توسعه موظف است نسبت به بازنگری برنامه های درسی با رویکرد **گسترش سهم آموزش های مهارتی** در برنامه های آموزشی اقدام نماید.

ماده ۵۴- معاونت طرح و توسعه موظف است تا پایان سال اول برنامه، پروژه مطالعاتی را در زمینه ارتقای شاخص های **فرهنگ سازمانی دانشگاه** انجام و نتایج آن را به هیأت رئیسه ارائه نماید. راهکارهای پیشنهادی پژوهش مذکور در برنامه های اجرایی سالانه لحاظ شود.

اده ۱۳۸- معاونت پژوهشی و فناوری موظف است تا پایان سال اول برنامه، با تدوین دستورالعملی جامع، **حوزه‌های اولویت دار پژوهشی دانشگاه** را با توجه به معیارهای مختلف همچون حوزه‌های اولویت دار نقشه جامع علمی کشور، قابلیت‌های گروه‌های آموزشی و پژوهشی، قابلیت‌ها و مزیت‌های منطقه، طرح‌های پژوهشی مربوط به دستیابی به فناوری و طرح‌های پژوهشی تیم محور مشخص نماید.

اده ۱۳۸- معاونت پژوهشی و فناوری موظف است تا پایان سال اول برنامه، با تدوین دستورالعملی جامع، **حوزه‌های اولویت دار پژوهشی دانشگاه** را با توجه به معیارهای مختلف همچون حوزه‌های اولویت دار نقشه جامع علمی کشور، قابلیت‌های گروه‌های آموزشی و پژوهشی، قابلیت‌ها و مزیت‌های منطقه، طرح‌های پژوهشی مربوط به دستیابی به فناوری و طرح‌های پژوهشی تیم محور مشخص نماید.

برنامه اجرایی

دسته بندی برنامه اجرایی مبتنی بر سیاستها در دو بخش

- گروه "استراتژیک"

- گروه "مربوط به روند عادی اداره دانشگاه"

برای اینکه یک اقدام اجرایی در طبقه استراتژیک قرار گیرد ، می بایست در سه معیار زیر حائز رتبه بالا باشد:

- کمک به دانشگاه در تحقق یک هدف استراتژیک

- ایجاد یک مزیت رقابتی

- ایجاد یک نکته تمایز

رویکرد سیاست ها

تمهیدات تدوین برنامه اول

- ✓ تهیه نقشه راهبردی (اجرای راهبردها در قالب نقشه)
- ✓ طراحی و تدوین ساختار و شرح وظایف به منظور حرکت و ایجاد هماهنگی لازم با نقشه راه
- ✓ تشکیل کمیته تلفیق و هماهنگی برنامه
- ✓ تشکیل کارگروه های تخصصی

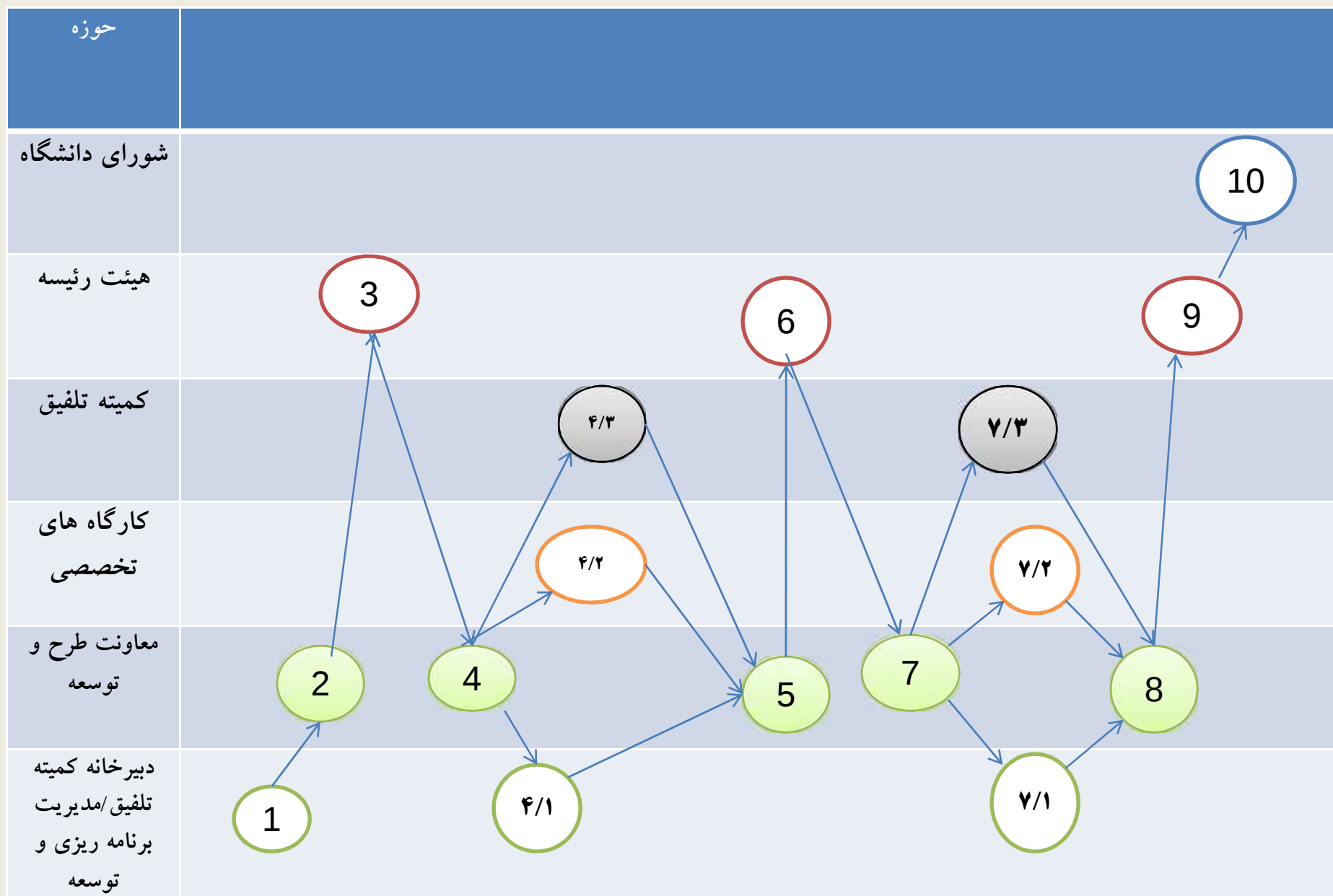
تشکیل کارگروه‌های تخصصی

ردیف	نام کارگروه	موضوعات کلیدی
۱	آموزشی	* منابع انسانی * امکانات و زیرساختها * فرایند آموزشی * ستاده های حوزه آموزش * آموزش های آزاد و مجازی
۲	پژوهشی	* اولویتهای پژوهشی * منابع انسانی * امکانات و زیرساختها
۳	نوآوری و فناوری	* منابع انسانی * فرایند نوآوری * فرایند تجاری ساختن محصولات یا خدمات * ستاده ها
۴	منابع انسانی، پشتیبانی و زیرساختها	* منابع انسانی * اداری * پشتیبانی * عمرانی
۵	اقتصادی، مالی و بودجه	* اقتصادی * مالی (تامین منابع) * مالی (تخصیص منابع و الگوی مصارف)
۶	فرهنگی	* منابع انسانی * امکانات و زیرساختها * فرایند فرهنگی * ستاده های حوزه فرهنگی
۷	موقعیت یابی و برند دانشگاه	* فرایند موقعیت یابی * تبیین برند * فعالیتهای روابط عمومی، رسانه ای و تبلیغاتی
۸	مدیریت راهبردی	* مدیریت راهبردی * هوشمندی رقابتی * رهبری

فرآیند تدوین برنامه اول

1. تهیه (دستورالعمل تهیه، تصویب و کنترل اجرای برنامه اول توسعه دانشگاه) و ارسال به معاونت طرح و توسعه
2. تصویب دستورالعمل توسط ریاست دانشگاه و ابلاغ به معاونت طرح و توسعه
3. تشکیل کمیته تلفیق برنامه و کارگروه های تخصصی توسط معاونت طرح و توسعه
4. بررسی و تدوین شاخص های کمی و کلان در کارگروه های تخصصی
5. بررسی و تدوین شاخص های کمی و کلان در کمیته تلفیق
6. بررسی و تصویب شاخص های کمی و کلان در هیات رئیسه
7. ابلاغ شاخص های کلان به کمیته تلفیق جهت تدوین سیاستهای اجرایی برنامه اول دانشگاه
8. تدوین سیاست های اجرایی پیشنهادی و ارجاع به کارگروه های تخصصی
9. بررسی سیاست ها اجرایی در کارگروه های تخصصی و ارسال به کمیته تلفیق
10. بررسی و تصویب سیاست ها در کمیته تلفیق.
11. تصویب سیاست ها توسط هیئت رئیسه دانشگاه.
12. تصویب نهایی سیاست های اجرایی برنامه اول در شورای دانشگاه

نمودار مراحل تدوین برنامه اول توسعه دانشگاه



نقشه استراتژی دانشگاه



نقش کارت امتیازی متوازن (BSC) چیست ؟

رسالت

ماموریت سازمان چیست ؟

ارزش های سازمانی

چه چیزهایی برای سازمان مهم است ؟

چشم انداز

سازمان می خواهد به کجا برسد ؟

استراتژی

سازمان چگونه به چشم انداز برسد؟

نقشه استراتژی

استراتژی سازمان را ترجمه می کند

کارت امتیازی متوازن و معرفی سنجه ها

معیارهای اندازه گیری

اهداف کوتاه مدت در هر سنجه

آنچه که سازمان نیازمند انجام آن است

اقدامات و ابتکارات

اهداف شخصی

نقش هر فرد در تحقق استراتژی سازمان

بعدی



مفهوم توازن در ارزیابی متوازن ؟

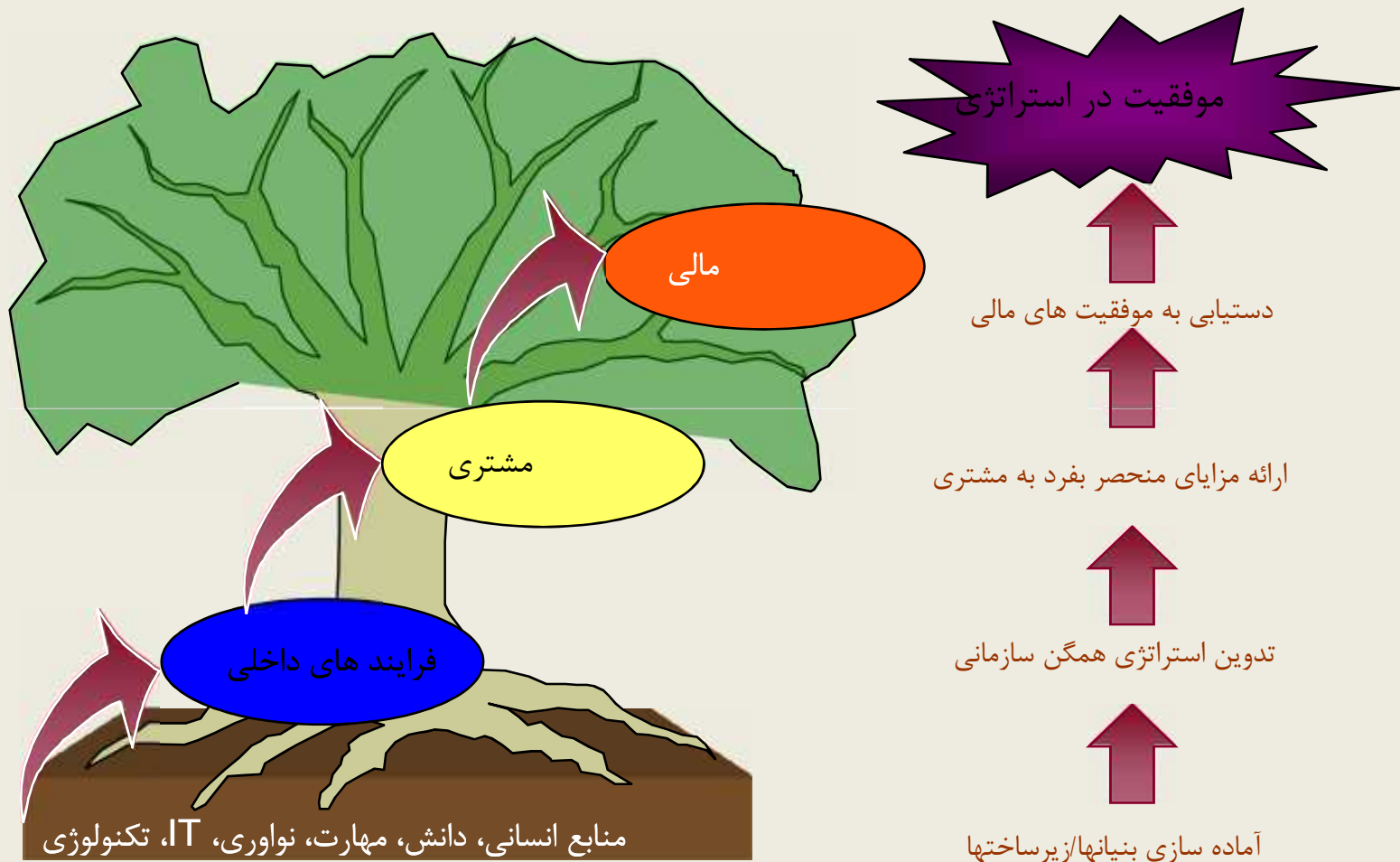


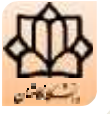


روش ارزیابی متوازن (BALANCED SCORECARD) روشی است که در آن استراتژی سازمان به یک سری شاخصهای عملکرد قابل اندازه گیری ترجمه شده و از طریق اجرای آن سیستمی برای سنجش تحقق استراتژی و مدیریت استراتژیک ایجاد می شود



مهمترین تفاوت روش BSC با سایر روشهای ارزیابی عملکرد ایجاد رابطه علت و معلولی در منظرهای ارزیابی است





رابطه

علت و معلولی

در ارزیابی متوازن

افزایش سودآوری

افزایش درآمد

افزایش اطمینان و اعتماد مشتریان به محصولات/خدمات/توصیه ها

توسعه محصولات

فهم بهتر نیازهای مشتریان

بهبود محصولات

افزایش قابلیت کارکنان

استراتژیک
ترتیبی

دسترسی به اطلاعات
استراتژیک

همسویی اهداف
کارکنان

نتیجه

مشتری

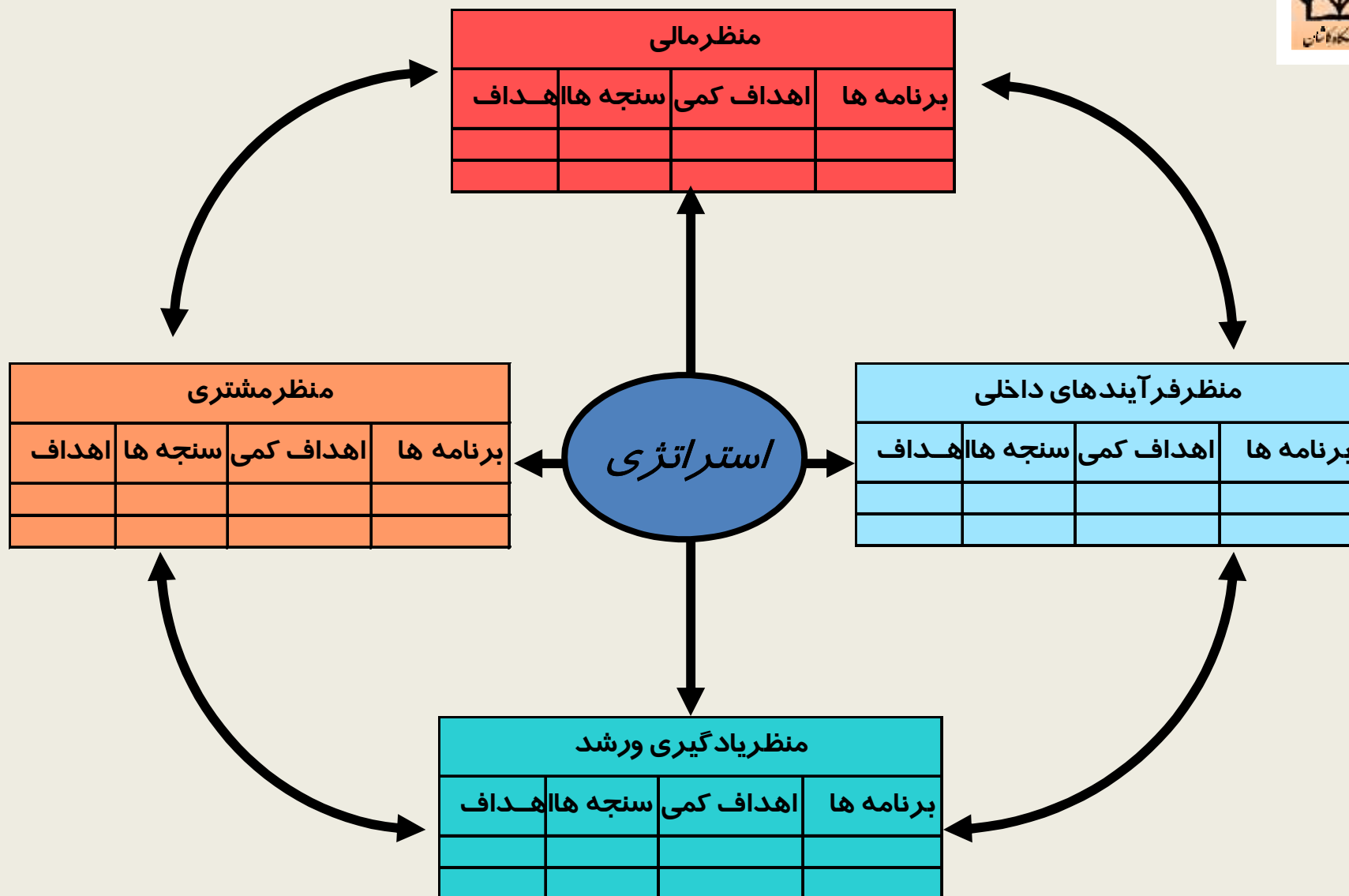
فرآیند

یادگیری



درهریک ازمنظrهای ارزیابی

- اهداف استراتژیک ما چیست؟ (*Objective*)
- سنجه های مناسب برای ارزیابی تحقق این اهداف کدام است؟ (*Measure*)
- کمیت موردنظر برای هریک ازسنجه ها در دوره های ارزیابی چقدر باید باشد؟ (*Target*)
- چه برنامه ها و ابتکاراتی برای تحقق اهداف داریم؟ (*Initiative*)





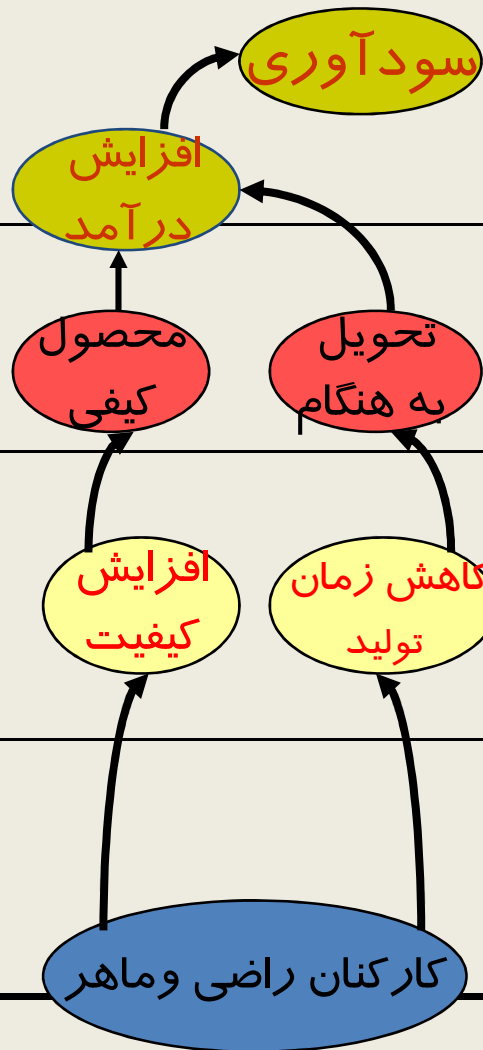
ابتکارات و برنامه ها

معیار کمی

سنجه ها

اهداف

		بازده داراییها حجم ریالی درآمد	بازده داراییها ۳۰٪ در سال ۱۰۰ میلیارد تا پایان سال	
		شاخص زمان تحویل تعداد شکایات مشتریان	بهبود شاخص ۳۰٪ کاهش شکایات مشتریان ۵۰٪	برنامه ارتباط با مشتریان
		زمان چرخه تولید شاخصهای کیفیت	کاهش زمان چرخه تولید ۲۰٪ بهبود شاخصهای کیفیت ۳۰٪	مهندسی مجدد فرایندها
		شاخص رضایت کارکنان شاخص مهارت کارکنان	بهبود شاخص رضایت کارکنان ۲۰٪ بهبود شاخص مهارت کارکنان ۳۰٪	سیستم پاداش عملکرد برنامه آموزش کارکنان

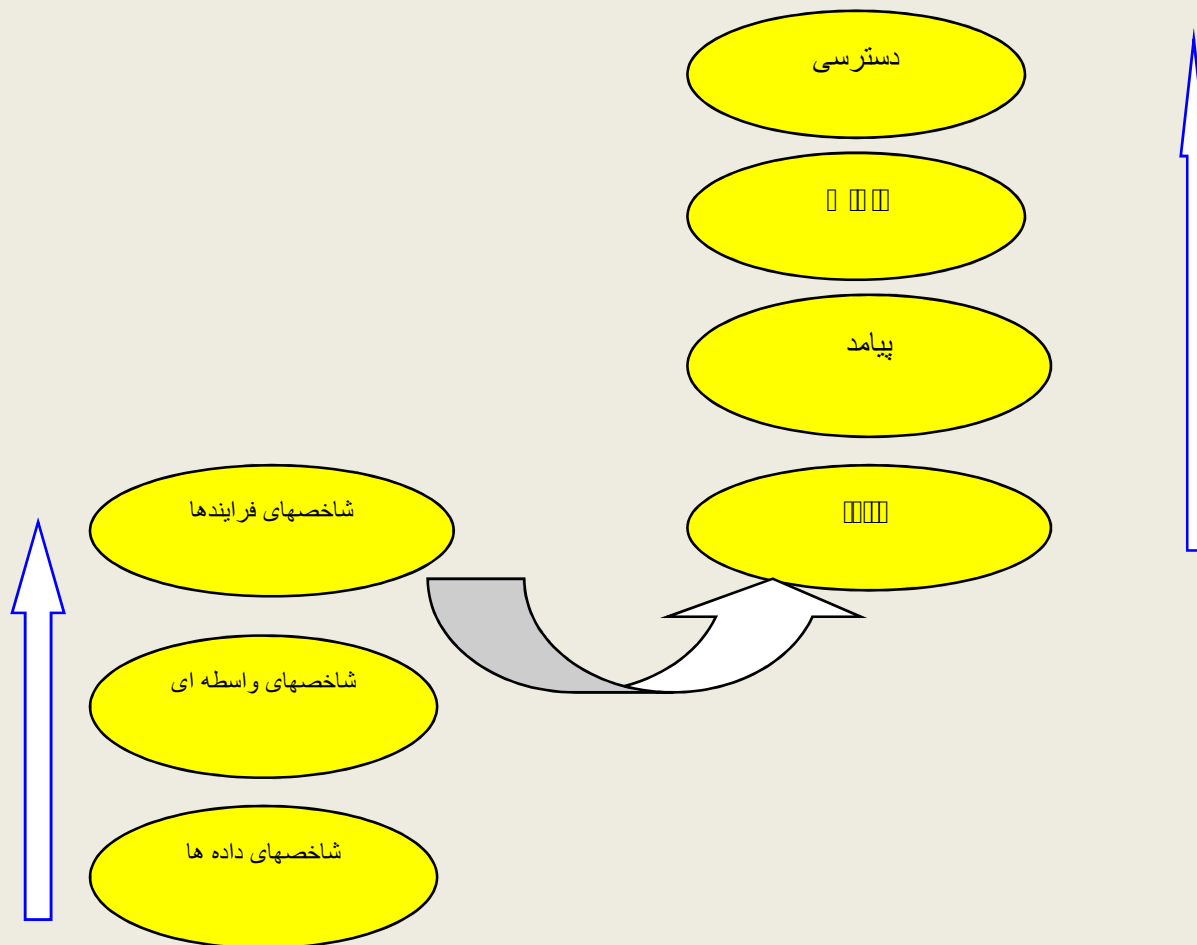


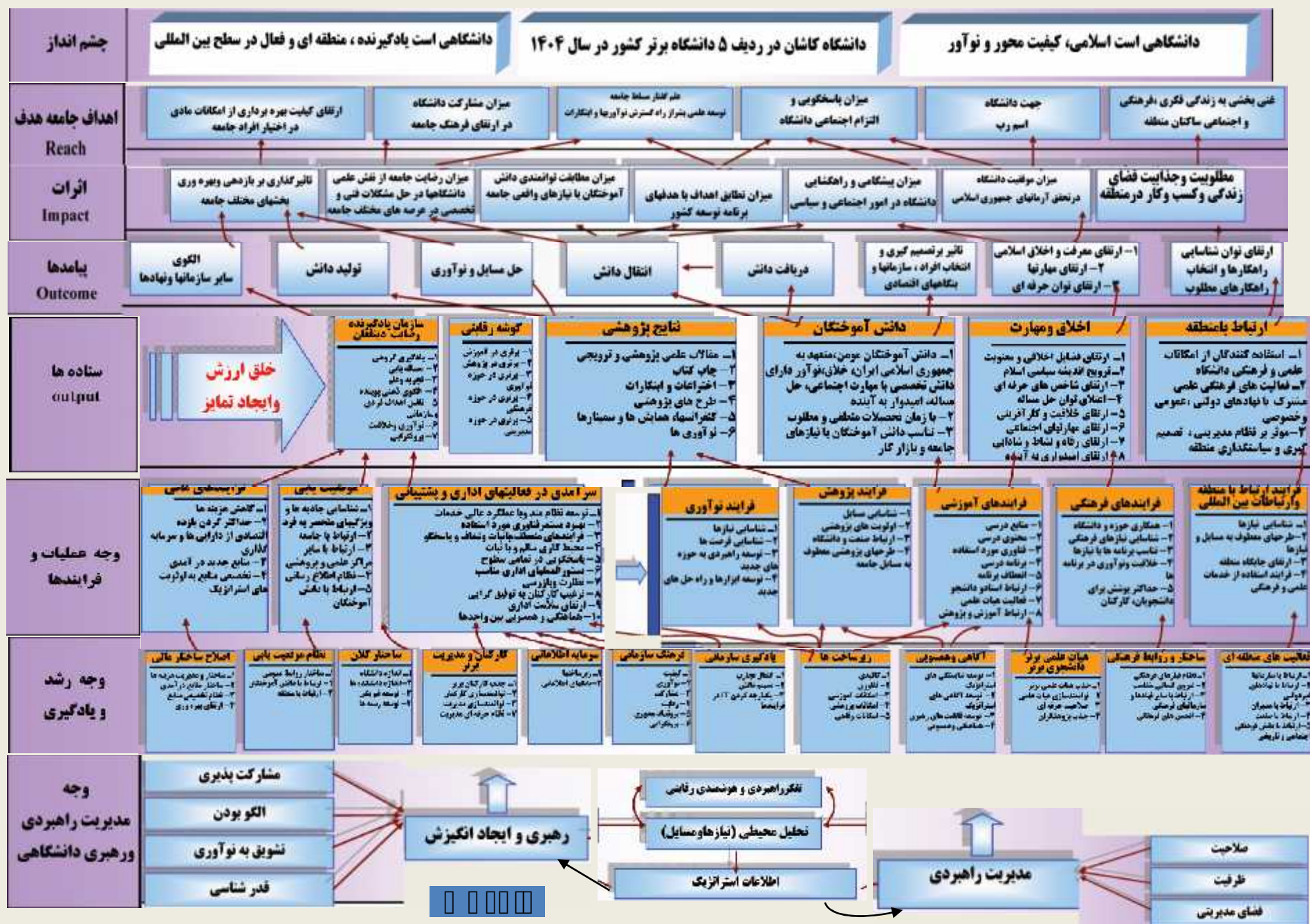
مأمندتری فرایندها

یادگیری



مراتب شاخصها





شاخص های کلان

برنامه اول

دانشگاه

حوزه	شاخص	وضع موجود در سال ۱۳۹۰	وضع مطلوب در سال ۱۳۹۴
آموزشی	سرانه فضای آموزشی (متر مربع)	۵۵۰/۱۰ م م	۱۲ م م
	نسبت تعداد دانشجو به اعضای هیئت علمی	۵/۱۹	۱۷
	تعداد دانشجو	روزانه	۳۹۹۱
		شبانه	۱۷۸۴
		دوره های آزاد	۰
		دوره های مجازی	۲۶۶
	تعداد دانشکده ها		۱۱
	تعداد رشته - گرایش	در مقطع کارشناسی	۴۵
		کارشناسی ارشد	۴۵
		دکترای تخصصی	۱۸
	نسبت دانشجویان بومی به کل دانشجویان		۲۱ درصد
	نسبت دانشجویان تکمیلی به کل دانشجویان		۲۴ درصد
	تعداد مقالات به ازای هر هیئت علمی		۹/۲
	میانگین سالانه رضایت دانشجویان از کیفیت تدریس اعضای هیئت علمی		۰
	میزان رضایت دانش آموختگان از دانشگاه		-
	نسبت رتبه استادی به کل اعضای هیئت علمی		۵/۲ درصد
	نسبت رتبه دانشیاری به کل اعضای هیئت علمی		۱۵ درصد
	نسبت رتبه استادیاری به کل اعضای هیئت علمی		۶۶ درصد
	نسبت اعضای هیئت علمی دارای مدرک دکترای تخصصی به کل اعضای هیئت علمی		۸۳ درصد

حوزه	شاخص	وضع مطلوب در سال ۱۳۹۴	وضع موجود در سال ۱۳۹۰
پژوهشی	تعداد اعضای هیئت علمی دارای جایزه ملی و بین المللی	۰	
	ISI و ISC تعداد اساتید پر استناد	–	
	تعداد دانش آموختگان دارای جایزه ملی و بین المللی	–	
	ISI و ISC تعداد دانش آموختگان پر استناد	–	
	تعداد دانشجویان دارای جایزه ملی و بین المللی	–	
	سرانه فضای پژوهشی	۱۸/۱ م م	۲ م م
	تعداد پژوهشکده ها	۷	۱۰
	تعداد مراکز رشد	۱	
	تعداد واحدهای مستقر در مراکز رشد	۲۵	۵۰
	Spin-off تعداد موسسات و شرکت های	۰	
	تعداد نشریات علمی – پژوهشی	۷	۱۲
	تعداد مقالات علمی و پژوهشی (داخلی)		
	(ISI) تعداد مقالات نمایه سازی شده در سطح بین المللی	۲۳۸	۵۰۰
	(ISC) تعداد مقالات نمایه سازی شده در سطح بین المللی	۹۵	۱۵۰
	تعداد مقالات منتشر شده در مجموعه مقالات کامل همایش های معتبر ملی	۱۹۷	۲۵۰
	تعداد مقالات منتشر شده در مجموعه مقالات کامل همایش های معتبر بین المللی	۶۰	۱۵۰
	تعداد مقالات علمی معتبر با بیش از یک نام	–	
	تعداد کل مقالات در حوزه های راهبردی تعیین شده در نقشه جامع علمی کشور	–	
	تعداد مقالات مشترک (با اساتید دیگر دانشگاه های داخلی و خارجی)	–	
	تعداد پژوهش های تقاضا محور با حمایت بخش صنعت	–	
	درآمد حاصل از قراردادهای مشاوره ای و پژوهشی با جامعه هدف	۱۳۲۰ م ریال	۵۰۰۰ م ریال
	تعداد استناد	–	
	نسبت استناد به هر مقاله	–	
	سرانه اختراعات ثبت شده تایید شده به ازای هر عضو هیئت علمی	–	

حوزه	شاخص		وضع موجود در سال ۹۰	وضع موجود در سال ۹۴
فرهنگی / رفاهی / دانشجویی	سرانه فضای فرهنگی		م ۴۸/۱	م ۶/۱
	سرانه فضای ورزشی		م ۴۲/۱	م ۵/۱
	سرانه فضای رفاهی	برای دانشجویان	م ۱	
		برای اساتید	م ۵/۱۴	
	تعداد کانون های فرهنگی		۱۴	۱۶
	تعداد نشریات دانشجویی		۴۰	۴۰
	ظرفیت خوابگاه ها		۱۸۴۴	۲۵۰۰
	سرانه تعداد کتاب به ازای هر دانشجو		۶/۶۳	۶۵
	تعداد برنامه های کارافرینی و ارتباط با صنعت		-	-
	رشد منابع مالی غیر دولتی (وقف و خیرین)			۲۵ درصد سالانه
مالی / اداری و منابع انسانی	رشد درآمدهای اختصاصی		-	۲۰ درصد سالانه
	نسبت منابع مالی غیر دولتی و درآمد اختصاصی به کل منابع مالی دانشگاه		۱۵ درصد	۱۸ درصد
	تعداد کارکنان		۳۹۴	۴۰۰
	سرانه نفر ساعت آموزش کارکنان		۳/۲۲	۴۰
	سرانه نفر ساعت آموزش مدیریتی برای مدیران		۸	۶۰
	فرایندهای کلیدی اصلاح شده		۰	
	نسبت اعضای هیئت علمی بین المللی به کل اعضای هیئت علمی		۰	
	نسبت دانشجویان بین المللی به کل دانشجویان		۰	
وجه بین المللی و منطقه ای	نسبت اعضای هیئت علمی دارای مدرک دکترای خارجی به کل اعضای هیئت علمی		۱۴ درصد	۱۵ درصد
	تعداد کنفرانس های بین المللی		۰	
	تعداد برنامه های همکاری های بین المللی		۰	
	تعداد برنامه های همکاری های منطقه ای		۰	

ساختار اجرا و نظارت بر سیاست های اجرایی

- ابلاغ برنامه توسط رئیس دانشگاه
- نظارت عالیه بر حسن اجرای برنامه توسط رئیس دانشگاه
- مسئولیت نظارت بر حسن اجرای برنامه ابلاغی، حسب مورد به عهده معاونان دانشگاه
- اصلاح سیاست های اجرایی برنامه با پیشنهاد حوزه ها، بررسی کمیته تلفیق و تصویب هیأت رئیسه دانشگاه
- ارزیابی عملکرد حوزه ها بر اساس شاخص های ذیربط توسط معاونت طرح و توسعه
- مسئولیت ارزیابی و تحلیل اجرای برنامه عهده معاونت طرح و توسعه
- تهیه گزارشات اجرای برنامه، حسب مورد به عهده معاونت ها و پیگیری و جمع بندی آن به عهده معاونت طرح و توسعه
- تدوین برنامه عملیاتی سالیانه بر اساس سیاست های اجرایی و نتایج عملکرد سال قبل، پیشنهاد معاونت ها، بررسی کمیته تلفیق و تصویب هیأت رئیسه دانشگاه.

ارزیابی برنامه پنج ساله

➤ ارزیابی عملکرد سالانه بر اساس شاخص های برنامه

➤ استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد سالانه در تدوین برنامه عملیاتی سال بعد

➤ استفاده از نتایج ارزیابی های سالانه پنج ساله اول در تدوین سیاستهای برنامه پنج ساله

دوم

➤ و.....

جمع بندی:

➤ تشکیل کارگروهها بر طبق اهداف سند چشم انداز، نه بر اساس حوزه های
وظیفه ای

➤ تدوین شاخص ها

➤ برقراری ارتباط فعالیتها با شاخص ها

➤ ارائه گزارش عملکرد بر اساس شاخص ها

➤ تاکید بر درآمد زایی بخشی از فعالیتها - نه صرفا هزینه ای

➤ برقراری ارتباط بین برنامه با بودجه

➤ برقراری برنامه با قوانین و مقررات

با تشکر فراوان

از دقت و حوصله شما عزیزان