

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل

سند چشم انداز و برنامه راهبردی

افتخ ۱۴۰۴ - ۱۳۹۴



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

۱	سخن ریاست دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل
۲	تقدیر و تشکر
۳	سرآغاز
۵	چشم انداز دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل
۶	ماموریت‌های دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل
۷	ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل
۸	راهبردهای اصلی
۹	۱- یادگیری و آموزش
۱۱	۲- پژوهش
۱۳	۳- فناوری، نوآوری و کارآفرینی
۱۵	۴- همکاری‌ها و ارتباطات
۱۷	توانمندسازها
۱۸	۵- اعتلای اساتید و کارکنان
۲۰	۶- توسعه پایدار منابع مالی
۲۲	۷- توسعه فرهنگی و اجتماعی
۲۴	۸- زیرساخت‌های فیزیکی و سیستمی
۲۶	۹- توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی
۲۸	۱۰- توسعه پایدار محیط زیست
۲۹	تعهد مدیریت ارشد و پیاده‌سازی راهبرد



سخن ریاست دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل



قرن بیست و یکم با تغییر چارچوب‌های غالب بر فضای فعالیت‌های علمی و فناوری آغاز شده است. دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌های پیشرو در توسعه علمی، از یک‌سو در معرض سنجش میزان اثرگذاری بر فضای نوآوری و کارآفرینی فناورانه هستند و از دیگر سو در برابر خواست گسترده ذی‌نفعان برای ارائه نتایج و دستاوردهای اجتماعی قرار دارند. بنابراین دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند تا به بازتعریف هویت و نقش خود برای توسعه زمینه‌های نوین دانش و فناوری و تعامل بیشتر با ذی‌نفعان در سطوح مختلف درون‌سازمانی، منطقه‌ای، ملی و جهانی بپردازند.

بدیهی است حرکت در این مسیر بدون داشتن یک برنامه بلندمدت و کل‌نگر امکان‌پذیر نیست. نگاهی به فعالیت‌های دانشگاه‌های برتر ایران و جهان نیز نشان می‌دهد که در یک دهه گذشته، تمامی دانشگاه‌های برتر به بازبینی چشم‌انداز و راهبردهای خود پرداخته‌اند تا میان توانمندی‌ها و منابع دانشگاه با اهداف و خواسته‌های خود و ذی‌نفعان خود، سازگاری ایجاد نمایند.

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در حالی دهه چهارم فعالیت خود را به پایان رسانده که در طول این چند دهه، جایگاه ششم دانشگاه‌های صنعتی کشور را از آن خود کرده است. در سطح جهانی نیز، دانشگاه اکنون در مجموعه ۳۰ دانشگاه اثرگذار ایرانی در فضای بین‌المللی رتبه‌بندی شده است. دانشگاه از دانشجویانی خلاق و باپشتکار، اعضای هیات علمی توانمند و نخبه و کارکنان فعال و منظم برخوردار است. با این حال، تلاش برای ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی و سیستمی لازم در سال‌های گذشته با فراز و نشیب‌های گوناگون همراه بوده است. با این وصف، دانشگاه برای دستیابی به اثرگذاری بیشتر در سطح جهانی و ملی و کسب توانمندی‌های درخشان‌تر آموزشی، پژوهشی و فناورانه مسیری دشوار، اما شدنی پیش رو دارد. بنابراین در گام اول برای تعیین این مسیر دانشگاه نیازمند چشم‌انداز الهام‌بخش، متمایز و مورد وفاق همگانی است.

سند پیش رو حاصل تلاش جمعی و نظام‌مند اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه در بررسی فعالیت‌های گذشته و وضعیت موجود دانشگاه برای ترسیم یک آینده مطلوب است. این تلاش با تشکیل کمیته مدیریت راهبردی دانشگاه آغاز و با تشکیل کارگروه‌ها و انجام مطالعات مرتبط با آن پیگیری شده است. در طول تدوین این چشم‌انداز، حمایت و همکاری تک‌تک اعضای جامعه دانشگاه مبنا قرار گرفته و عزم جدی برای پیشبرد آرمان‌های بلندمدت دانشگاه در فعالیت‌های آنان مشاهده می‌شود.

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، بر مبنای چشم‌انداز تدوین شده خود را متعهد می‌داند با افزایش سطح مشارکت در درون دانشگاه و ارتباط با نهادهای مؤثر بیرونی، مسیر خود را برای دستیابی به جایگاهی مطمئن در میان ۵۰۰ دانشگاه صنعتی برتر جهان و ۵ دانشگاه برتر صنعتی کشور در ۱۰ سال آینده هموار سازد.

ریاست دانشگاه ضمن تشکر از تمامی دست‌اندرکاران تهیه سند چشم‌انداز و برنامه پنج‌ساله دانشگاه، امید دارد تا با پیگیری و پایش مستمر حرکت دانشگاه در مسیر چشم‌انداز و برنامه تدوین‌شده، دستیابی به جایگاه برتر دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل ممکن شده و اثرگذاری دانشگاه در توسعه پایدار منطقه، کشور و سطح جهانی بیش از پیش گردد.

به امید توسعه روزافزون

جواد واثقی امیری

رئیس دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل

تقدیر و تشکر

ریاست دانشگاه به نمایندگی از تمامی اعضای جامعه دانشگاهی، تقدیر و تشکر خود را از دست‌اندرکاران زیر در تهیه و تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی دانشگاه اعلام می‌نماید:

- هیات ریسه دانشگاه
- اعضای شورای دانشگاه
- گروه مهندسی صنایع به عنوان مجری تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی
- مدیریت و کارشناسان دفتر نظارت و ارزیابی
- اعضای کارگروه‌های کمیته مدیریت راهبردی دانشگاه
 - معاونین و کارشناسان معاونت‌های دانشگاه
 - روسا و معاونین آموزشی دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی
 - اعضای شورای پژوهشی دانشگاه
 - مدیریت طرح و برنامه
 - مدیریت و کارشناسان مرکز رشد

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل به عنوان تنها دانشگاه صنعتی منطقه شمال کشور - از شرق تا غرب دریای خزر- جایگاهی متمایز در توسعه آموزش، پژوهش و فناوری در این منطقه داشته است. سابقه فعالیت‌ها و پیشرفت‌های این دانشگاه تاریخچه‌ای ۴۰ ساله دارد اما دانشگاه در قامت حقوقی مستقل، عمری کوتاه دارد و تأسیس آن به کمتر از ۱۰ سال قبل (۱۳۸۷) بازمی‌گردد. تمرکز اصلی دانشگاه بر حوزه‌های اصلی و بین رشته‌ای مرتبط با زمینه‌های فنی و مهندسی است. تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی دانشگاه در دهه پنجم فعالیت خود نقشی تعیین‌کننده دارد. این برنامه نگاهی جامع و بلندمدت برای تمامی فعالیت‌های اجرایی دانشگاه در مرحله جدید رشد خود ایجاد می‌کند.

توانمندی‌های رقابتی دانشگاه نسبت به دانشگاه‌های صنعتی برتر کشور و مراکز آموزش عالی منطقه شمال کشور (مازندران، گیلان و گلستان) شامل موارد زیر است:

- وجود زیرساخت‌های آزمایشگاهی (۵۹ آزمایشگاه تخصصی) و کارگاهی (۱۸ کارگاه تخصصی)،
- اعضای هیات علمی با سابقه و متخصص (۱۶۱ عضو هیات علمی تمام‌وقت شامل ۱۱ استاد تمام، ۲۸ دانشیار و ۱۱۰ استادیار)،
- ورودی‌های دانشجویان جزء دانشگاه‌های برتر فنی و مهندسی کشور به گونه‌ای که بر مبنای تحلیل‌های سازمان سنجش آموزش کشور این دانشگاه پس از دانشگاه‌های مستقر در تهران جزء اولین گزینه‌های دانشجویان در مقاطع مختلف تحصیلی بوده است،
- دانشگاه بر مبنای نظام ISC جزء ۶ دانشگاه صنعتی برتر کشور رتبه‌بندی شده است،
- دانشگاه در ۷ دانشگاه برتر صنعتی کشور قرار دارد که یک درصد دانشگاه‌های تاثیرگذار دنیا را بر اساس پایگاه طلایه‌داران علم تامسون رویترز (ISI) تشکیل می‌دهند،

تمرکز فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه در سال‌های گذشته بر زمینه‌های تخصصی مهندسی مکانیک، مهندسی برق، مهندسی شیمی، مهندسی عمران، مهندسی صنایع و مهندسی مواد استوار بوده است. ضمن این که دانشگاه در زمینه‌های فناورانه زیست‌فناوری، نانوفناوری، مهندسی زیرسطح، پیل سوختی و صنایع دریایی جزء برترین‌های کشور بوده است. در حال حاضر در گام بلندمدت خود برای توسعه فعالیت‌های بین رشته‌ای متناسب با آمایش سرزمین، تحولات علمی و فناورانه و نیازهای منطقه‌ای و ملی ظرفیت‌های خود را بر توسعه زمینه‌های نوینی چون فناوری اطلاعات، مدیریت زنجیره تامین و مهندسی سلامت، مدیریت کسب و کار و نوآوری، انرژی‌های نو، مدیریت محیط زیست، مهندسی دریا، مهندسی نفت و پلیمر متمرکز نموده است. این زمینه‌های تمرکز با تکیه بر نیازهای ذی‌نفعان و ظرفیت جذب منابع مالی و ارتباطی با نهادها و شرکت‌های فعال منطقه‌ای و ملی به دست آمده و در راستای توانمندی‌های بنیادین دانشگاه نیز قرار دارند.

در این راستا توسعه شاخص‌های کمی و کیفی دانشگاه، ظرفیت‌های جذب منابع انسانی و مالی، ایجاد و یکپارچه‌سازی حمایت‌های مرتبط در گرایش‌های علوم پایه و دروس عمومی و تخصیص ظرفیت‌های فیزیکی، تجهیزاتی و آزمایشگاهی با تکیه بر این مزیت‌ها استوار است.

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل به‌عنوان تنها دانشگاه صنعتی منطقه شمال کشور - از شرق تا غرب دریای خزر- جایگاهی متمایز در توسعه آموزش، پژوهش و فناوری در این منطقه داشته است.

پس از تعیین کمیته مدیریت راهبردی دانشگاه از سوی هیات رئیسه محترم در دی‌ماه ۱۳۹۳، مسیر تدوین راهبرد در جلسات متعددی از سوی کمیته و با همکاری گروه مهندسی صنایع به عنوان مشاور مطالعات طرح، دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه، شورای دانشگاه و هیات رئیسه بررسی و تعیین شد. در نهایت این گام‌ها در قالب یک روش‌شناسی مدون برای تعیین چارچوب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی مطابق شکل ۱ ترسیم گردید. این روش‌شناسی، چارچوب منطقی به‌کارگیری روش‌های پژوهش مختلف در طرح را برای دستیابی به خروجی مناسب با استفاده از منابع اطلاعاتی ورودی فراهم آورده است.

منابع اطلاعات مختلفی در تدوین راهبرد استفاده شده است. این منابع اطلاعاتی عبارت‌اند از:

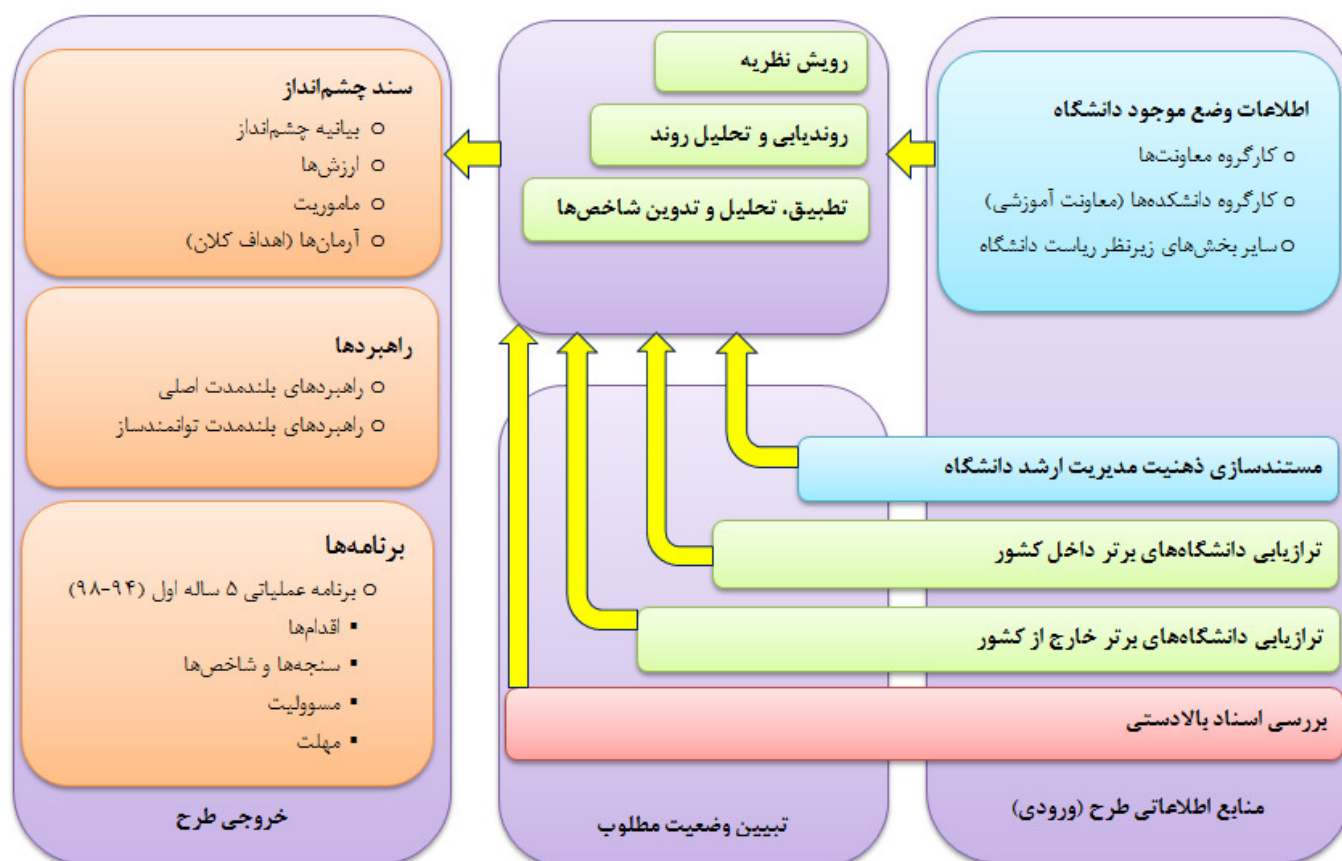
۱- مطالعه وضعیت موجود دانشگاه: این مطالعه شامل بخش‌های زیر می‌گردد:

• اطلاعات وضع موجود در چارچوب درخواستی از کارگروه‌های کمیته مدیریت راهبردی شامل:

- کارگروه معاونت‌های دانشگاه
- کارگروه دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی
- کارگروه بخش‌های زیر نظر ریاست دانشگاه
- مطالعه وضع مطلوب فعالیت‌های دانشگاه شامل

○ پیش‌بینی آمار کمی

○ تبیین روندهای توسعه آموزشی، پژوهشی، فناوری، مالی، فیزیکی و منابع انسانی (روندیابی و تحلیل روند)



شکل ۱. روش‌شناسی تدوین سند چشم‌انداز، برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل

- ۲- **بررسی اسناد بالادستی:** در این بخش روند سیاست‌های تبیین شده ملی و منطقه‌ای در زمینه علم و فناوری بررسی و تحلیل شده است.
- ۳- **ترازیابی:** مطالعات ترازیابی دو بخش مطالعات اسناد راهبردی ترازهای داخلی (دانشگاه‌های ایران) و ترازهای خارجی (دانشگاه‌های جهان) را در بر می‌گیرد. پس از بررسی و تحلیلی این منابع، الگوبرداری منطقی بر اساس ظرفیت‌های دانشگاه صورت گرفته است.
- در نهایت مجموعه مطالعات پشتیبان در چهار سرفصل مطالعات روش‌شناسی، اسناد بالادستی، بررسی اسناد راهبردی دانشگاه‌های داخلی و خارج از کشور در یک مجلد جداگانه گزارش شده است.
- سند حاضر، چشم‌انداز و برنامه راهبردی دانشگاه و اجزای آن را ارائه می‌نماید. رویکرد تدوین چشم‌انداز و برنامه راهبردی بر پایه ویژگی‌های کلیدی زیر استوار است:
- ۱- **مثبت‌گرایی:** در مسیر تدوین چشم‌انداز و برنامه راهبردی، تمرکز بر ظرفیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه و نیروی انسانی آن بوده و از تکرار نکات منفی احتمالی، نقاط ضعف و تهدیدها برای ارائه یک برنامه محافظه‌کارانه پرهیز شده است.
- ۲- **سازنده‌گرایی:** توانمندی‌های کلیدی دانشگاه شناسایی شده و ظرفیت سیال برای پیشروی بر مبنای تعامل و هم‌افزایی این توانمندی‌ها مبنای فعالیت قرار گرفته است. این سازنده‌گرایی بر اساس توانمندی‌های دانشی و انسانی دانشگاه به‌عنوان یک سازمان دانش‌بنیان بنا شده است.
- ۳- **واقع‌گرایی:** با توجه به شرایط گذار کنونی کشور در زمینه مسائل اقتصادی، توانمندی‌ها و منابع لازم برای پیشبرد این چشم‌انداز با نگاهی واقع‌گرایانه ارزیابی شده‌اند. این واقع‌گرایی در کنار مثبت‌گرایی، جهت‌گرایی متناسبی را با فعالیت‌های دانشگاه مشخص می‌کند و فاصله این برنامه را با برنامه‌های بدبینانه و خوش‌بینانه صرف، حفظ می‌نماید.
- ۴- **تمایز:** با توجه به رقابت دانشگاه‌های مختلف داخل و خارج کشور برای دستیابی به اهداف خود در آینده کوتاه‌مدت و بلندمدت، تلاش شده تا ضمن بررسی عمیق و دقیق این برنامه‌ها و راهبردها، چشم‌انداز دانشگاه بر مبنای شرایط و الزامات درونی و بیرونی و مسیر رشد ویژه دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل ترسیم شود و تمایز لازم با سایر دانشگاه‌های همکار و رقیب حفظ شود.
- ۵- **توانمندسازی:** محتوای این برنامه راهبردی بر مبنای ظرفیت‌ها و توانمندی‌های داخلی دانشگاه توسعه یافته و با نگاه توسعه درون‌زا طراحی شده است. در عین حال، پس از تجسم کامل شرایط درونی دانشگاه تلاش شده با بررسی شرایط محیطی، امکان‌های قابل دستیابی با تکیه بر توسعه زیرساخت‌های داخلی دانشگاه مورد تأکید قرار گیرد.
- ۶- **تناسب:** چارچوب راهبردی، متناسب با ویژگی‌های دانشگاه و ظرفیت‌ها و روندهای موجود در توسعه آن ارائه شده است. برنامه‌های پیشنهادی برای وضعیت آتی دانشگاه با تکیه بر تحلیل داده‌های آماری و اطلاعات استخراج شده از مجموعه فعالیت‌های دانشگاه، ترسیم شده است.
- ۷- **تعامل‌گرایی:** در تدوین راهبردها و اقدام‌های پیشنهادی، تعامل با تمامی مجموعه‌های فعال در دانشگاه مورد نظر بوده است و طرح در مراحل متفاوت با بررسی نقدها و نظرات دانشگاهیان عزیز نهایی شده است. ضمن این که این رویکرد به صورت جدی از سوی کمیته مدیریت راهبردی در مراحل پیاده‌سازی و ارزیابی مرحله‌ای چشم‌انداز و راهبردهای در میان‌مدت و بلندمدت نیز آن در حال پیگیری است.

چشم انداز دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در افق ۱۴۰۴، بحری خورشیدی دانشگاهی پیتاز در زمینه آموزش، پژوهش و فناوری است. دانشگاه، با هدف

اثرگذاری بیشتر در توسعه پدیدار در سطح منطقه ای، ملی و جهانی برای دستیابی به انتظارات زیر برنامه ریزی نموده است:

۱- ارتقابه عنوان یک دانشگاه در سطح استانداردهای ملی و جهانی و قرارگیری در پنج دانشگاه صنعتی کشور و ۵۰۰ دانشگاه صنعتی برتر جهان،

۲- سرآمد در حفظ و توسعه منابع انسانی فرهیخته، خلاق و اثرگذار در عرصه های اجتماعی و اقتصادی،

۳- متعالی در توسعه کارآفرینی و نیروی کار متخصص، تحلیل گر و نوآور برای حوزه های مرتبط صنعتی و سازمانی،

۴- دارای بهکاری های سازنده علمی و فناورانه با مراکز معتبر ملی و بین المللی، و

۵- متمرکز بر توسعه زمینه های نوین فناوری و اقتصاد دانش بنیان.

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در راستای تحقق چشم انداز بیست ساله، متعهد به اجرای ماموریت‌های زیر است:

- توسعه کمی و کیفی فعالیت‌ها متناسب با آمایش سرزمین،
- توسعه ظرفیت‌های دانشگاه برای تولید و اشتراک دانش در سطح کشور و جهان،
- حرکت در مسیر زمینه‌های نوین علمی و فناوری جهانی برای ایفای نقش به عنوان یک دانشگاه در رتبه‌ی جهانی،
- استفاده از ظرفیت‌های انتقال و توسعه فناوری، از طریق بهبود فرآیند تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی،
- ارائه خدمات آموزشی با کیفیت، به روز، نوین و بین رشته‌ای، و
- پایش چگونگی پیشرفت در اولویت‌ها، راهبردها و اهداف با استفاده از فرآیندها و شاخص‌های مناسب.

ارزش‌های دانشگاه

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در اشاعه ارزش‌های محوری زیر تلاش خواهد نمود:

- دانشگاهی در سطح جهانی،
- تمرکز بر ظرفیت‌های بالقوه فرهنگ اسلامی-ایرانی در توسعه منابع انسانی،
- توجه کامل به توانمندسازی دانشجویان در برنامه‌ها و خط‌مشی‌های دانشگاه،
- ایجاد فرصت‌های برابر در تعالی فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی،
- تثبیت یادگیری، نوآوری و کارآفرینی در سطح دانشگاه و جامعه،
- مشارکت و هماهنگی در تصمیم‌سازی و مدیریت،
- تعمیق فرهنگ نگرش علمی، عقلانی، انتقادی و آزاداندیشی،
- رعایت اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی،
- کارگروهی و شبکه‌ای برپایه نظم و برنامه محوری،
- رعایت حقوق کلیه ذی‌نفعان دانشگاه و توسعه پایدار محیط‌زیست،
- حفظ و اعتلای نام و جایگاه "دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل".

راهبردهای اصلی

برنامه راهبردی دانشگاه بر دو دسته **راهبردهای اصلی و توانمندساز** استوار است. **راهبردهای اصلی** دانشگاه برای تحقق چشم‌انداز و مبنی بر فرآیندهای اصلی دانشگاه ترسیم شده‌اند. این راهبردها عبارت‌اند از:

- ۱- یادگیری و آموزش
- ۲- پژوهش
- ۳- فناوری، نوآوری و کارآفرینی
- ۴- همکاری‌ها و ارتباطات

برای پیشبرد این راهبردهای کلان، نیاز به توسعه محیط فعالیت‌ها و زیرساخت‌های دانشگاه است، تا توانمندی لازم برای تحقق چشم‌انداز فراهم شود. بنابراین برای پیگیری راهبردهای اصلی، **راهبردهای توانمندساز** به صورت زیر ترسیم شده است:

- ۱- اعتلای اساتید و کارکنان
- ۲- توسعه پایدار منابع مالی
- ۳- توسعه فرهنگی و اجتماعی
- ۴- توسعه زیرساخت‌های فیزیکی و سیستمی
- ۵- توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۶- توسعه پایدار محیط زیست

هر کدام از راهبردهای اصلی و توانمندساز با هدف‌گیری یک **آرمان کلان** و بلندمدت از طریق **زیرراهبردهای موثر** بر گستره مورد نظر تدوین شده است.



۱. یادگیری و آموزش



آرمان: ارائه موثر و خلاقانه خدمات آموزشی نوین، با کیفیت و به روز که فرصت‌های بالقوه‌ای را برای مطالعات بین‌رشته‌ای فراهم می‌نماید، منجر به سرآمدی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در یادگیری و آموزش و توانمندسازی دانشجویان در استفاده اثربخش از آموزش‌ها در طول زندگی خواهد گردید.

برنامه‌های آموزشی در دوره کارشناسی با هدف پرورش خلاقیت دانشجویان و توانمندسازی فارغ‌التحصیلان بر مبنای نیازسنجی و آسیب‌شناسی نیاز محیط‌های کاری و نیز نیازهای دوره‌ای ملی و فراملی بازطراحی می‌شود. طرح درس‌ها و محتوای آن‌ها برای ایجاد دانش عمیق در زمینه رشته تحصیلی و توسعه توانمندی‌های کاری بازنویسی خواهد شد. در دوره تحصیلات تکمیلی، مدل آموزشی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، بر بهبود نقش آموزش در این دوره‌ها و ارتقا برنامه‌های آموزشی برای ایجاد مهارت‌ها و توانمندی‌های درک سریع و عمیق مسائل و حل مسائل در سطوح و پیچیدگی‌های مختلف تأکید دارد.

گسترش و توسعه برنامه‌های آموزشی رسمی و کوتاه‌مدت و محتوای دوره‌های تحصیلی مورد نیاز دانشجویان، متناسب با اولویت‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی بازنگری خواهد شد. بنابراین برنامه‌ریزی درسی با تأکید بر یکپارچگی نظریه و عمل بر رشته‌هایی متمرکز می‌شود که فرصت‌های بالقوه‌ای را برای مطالعات بین‌رشته‌ای فراهم آورند و مرتبط با نیازمندی‌های بازار کار باشند. این رویکرد، برنامه‌ریزی درسی دانشگاه را انعطاف‌پذیر می‌کند، رقابت برای بهبود نوع و کیفیت دوره‌های ارائه‌شده را گسترش می‌دهد و همکاری‌های بین دانشکده‌ای را تقویت می‌کند.

دانشگاه با درک این نکته که درخواست‌کنندگان حقیقی و حقوقی خارج از محیط دانشگاه، نیازهای آموزشی منحصربه‌فردی دارند، آموزش را به فراتر از مرزهای سنتی زمانی و مکانی ارتقا خواهد داد.

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، ارتقا مستمر کیفیت و سرآمدی در یادگیری، آموزش و ادامه تحصیل را با هدف پرورش خلاقیت دانشجویان و توانمندسازی فارغ‌التحصیلان در پاسخ‌گویی به نیاز محیط‌های کار و نیازهای در حال تغییر ملی و فراملی در نظر دارد. تشویق یادگیری و نوآوری، به روز بودن محتوای آموزشی درس-ها، توجه به مسائل مورد نیاز کشور، توجه به آخرین دستاوردهای علمی و بهره‌گیری و حمایت از مشارکت و همکاری دانشجویان و اساتید، سرآمدی در یادگیری و آموزش در دانشگاه را به دنبال خواهد داشت. دانشگاه با جذب طیفی متنوع و توانمند از دانشجویان، فرصت‌هایی برابر برای دستیابی به تجربه یادگیری ممتاز در همه مقاطع تحصیلی ایجاد می‌کند. بنابراین دانشجویان می‌توانند با اشاعه فرهنگ یادگیری و تعمیق نگرش علمی، انتقادی و آزاداندیشی در ارتقا دانشگاه و جامعه، نقش ایفا نمایند.

راهِبردها

○ ارائه مدل یادگیری و آموزشی متمایز و سرآمد دانشگاه

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، متعهد به ایجاد تجربه یادگیری برجسته و ممتاز در همه مقاطع تحصیلی است. در مدل آموزشی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، بازتعریف اهداف آموزشی در تمامی سطوح تحصیلی و بازطراحی و بهبود مستمر همه برنامه‌های تحصیلی مورد نظر خواهد بود. توانمندی‌های مورد نیاز دانشجویان و فارغ‌التحصیلان، با بهره‌گیری از مشاوره دانشگاهیان و همه ذی‌نفعان، شناسایی شده و در تمامی برنامه‌های آموزشی کنونی و آینده دانشگاه در نظر گرفته می‌شود.

توسعه و مشارکت آموزشی با سایر سازمان‌ها باعث فرصت‌های یادگیری پویا و تجربی برای ارتقا برنامه‌های آموزش رسمی دانشگاه، توانمندسازی یادگیرندگان خارج از برنامه‌های رسمی و ارتقا سطح دانش در جامعه می‌شود. این برنامه‌ها به صورت سالیانه بازنگری می‌شوند تا از عملکرد آن‌ها در سطوح مختلف اطمینان حاصل شود. همچنین، میزان جذب فارغ‌التحصیلان در بازار کار در مقاطع مختلف بررسی و پایش می‌شود.

○ تشویق و حمایت از خلاقیت و سرآمدی در یادگیری و آموزش

ارائه مؤثر و خلاقانه برنامه‌های آموزشی، توانمندی و خلاقیت جامعه یادگیرنده در حل مسائل واقعی را افزایش خواهد داد و با اشاعه فرهنگ یادگیری، دانشجویان را به استفاده مفید از یادگیری در تمام مسیر زندگی هدایت خواهد نمود. به روز بودن محتوای آموزشی دروس، توجه به مسائل مورد نیاز ذی‌نفعان و تمرکز بر آخرین دستاوردهای علمی به همراه تجربه یادگیری خلاقانه منجر به سرآمدی در یادگیری و آموزش در دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل خواهد شد.

در این زمینه، توجه به نقش اعضای هیات علمی دانشگاه در توسعه و ارائه روش‌های متنوع یادگیری و بهره‌گیری از مشارکت و همکاری دانشجویان ضروری است. بنابراین، در برنامه‌های آموزشی، تشویق و ارتقا اساتید بر بهبود مستمر کیفیت و سرآمدی در یادگیری و آموزش تأکید شده و از مشارکت اساتید و دانشجویان در برنامه‌های سرآمدی یادگیری حمایت می‌شود.

ایجاد محیط یادگیری پویا، انعطاف‌پذیر و شاداب، فراهم نمودن زیرساخت‌های آموزشی مناسب و ارائه خدمات پشتیبان مطلوب برای دانشجویان و اعضای هیات علمی دانشگاه - در بالاترین سطح ممکن - مورد توجه دانشگاه است.

مشارکت بیشتر دانشجویان از طریق ایجاد فرصت‌های جدید در جامعه و استفاده بهینه از فرصت‌های موجود به افراد امکان می‌دهد تا توانمندی‌های بالقوه خود را کشف و بالفعل نمایند.

با توجه به گسترش رویکردهای جدید و فناوری‌های نوین آموزشی، دانشگاه در به‌کارگیری فناوری‌های آموزشی روز، توسعه سیستم‌های مدیریت یادگیری، ایجاد زیرساخت‌های آموزش از راه دور برای دوره‌های حضوری و آموزش مجازی پیش‌تاز خواهد بود. همچنین، در راستای حمایت از خلاقیت و سرآمدی در یادگیری و آموزش، مهندسی مجدد فرایندها و توسعه بسترهای نرم‌افزاری مناسب در حوزه معاونت آموزشی و ارزیابی مستمر کیفیت یادگیری و رضایت‌مندی دانشجویان برنامه‌ریزی خواهد شد.

○ جذب و حمایت از دانشجویان توانمند

شهرت و جایگاه دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، موقعیت جغرافیایی و روش‌های خلاقانه بازاریابی، دانشگاه را در جذب طیف متنوع و توانمندی از دانشجویان همراهی خواهند نمود. دانشگاه در برنامه‌های جاری و آتی خود در کنار ارائه برنامه‌های سرآمد دانشگاهی، بهره‌گیری از دانشجویان توانمند تحصیلات تکمیلی در فعالیت‌های آموزشی، تسهیل ادامه تحصیل دانشجویان توانمند در دوره‌های تحصیلات تکمیلی و زمینه‌سازی برای رقابت سالم و توسعه ذهن و شخصیت دانشجویان را پیگیری می‌نماید.

افزایش کمک‌هزینه‌ها و توسعه بورس‌های تحصیلی و منابع پایدار حمایت‌کنندگان مالی از ایده‌ها و برنامه‌های خلاقانه دانشجویان، دانشگاه را در جذب دانشجویان توانمند و رسیدن به رسالت خود در تعالی یادگیری، نوآوری و کارآفرینی در سطح دانشگاه و جامعه یاری خواهد نمود. همچنین، دانشگاه با ایجاد فضایی امن، دوستانه و باز، تعمیق هویت دانشجویان و ایجاد روابط مبتنی بر احترام متقابل را سرلوحه کار خود قرار داده است.

با توجه به تمایل دانشجویان برای ادامه تحصیل و از آنجایی که هرساله تعداد قابل‌ملاحظه‌ای از فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه برای ادامه تحصیل به دانشگاه‌های مستقر در تهران و یا دانشگاه‌های خارج از کشور سفر می‌نمایند، شناسایی مراکز علمی معتبر داخلی و خارجی و گسترش دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های مطرح کشور و جهان و تلفیق تحصیل و پژوهش در داخل و خارج از کشور می‌تواند پاسخگوی نیازهای توأم دانشجویان و کشور باشد.



شکل ۳. راهبردهای آموزش و یادگیری

۱. پژوهش



آرمان: انجام پژوهش‌های کاربردی، خلاقانه و بهره‌ور به منظور تولید دانش به‌روز و مورد نیاز برای حل چالش‌های مهم و کمک به تغییر در سطح منطقه‌ای، ملی و جهانی، به صورت هم‌افزا با فعالیت‌های یادگیری و آموزش و توسعه فناوری و نوآوری منجر به سرآمدی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در زمینه پژوهش و یادگیری پژوهش خواهد گردید.

از تمامی ظرفیت‌های دانشگاه شامل اعضای هیات علمی، دانشکده‌ها، گروه‌های پژوهشی و دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی خواهد شد. در این راستا نظام جامع پژوهشی دانشگاه فرصت‌های برابر برای تمامی فعالان دانشگاه در ارتباط با صنایع و نیازهای ارائه‌شده به دانشگاه ایجاد می‌کند.

به‌منظور توسعه پژوهش، تقویت و به‌کارگیری نظام چابک اداری در معاونت پژوهشی و زیر بخش‌های آن با به‌روزرسانی فرایندها و شیوه‌های کاری، موردنظر دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل است. در این راستا، از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مناسب برای انجام فرایندهای پژوهشی به صورت مناسب استفاده می‌گردد.

در توسعه و بازبینی نظام پژوهش، ایجاد فرهنگ پژوهش گروهی و تقاضامحور بین گروه‌های آموزشی و پژوهشی مختلف دانشگاه می‌تواند منجر به همکاری‌های تعاملی، هدفمند و پایدار گردد. لذا موضوع فعالیت‌های پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها به‌صورت گروهی، هدفمند و برنامه‌محور تعریف خواهد شد.

از طرفی برای توسعه فرهنگ پژوهش و نزدیک‌تر کردن حلقه‌های زنجیره پژوهش در درون دانشگاه و ارتباط بیشتر اساتید با طرح‌ها و مسائل مورد نیاز جامعه، تمرکززدایی فعالیت‌های داخلی و فرایندهای اجرایی پژوهشی، مانند ایجاد معاونت پژوهشی دانشکده‌ها و تعامل بیرونی با شرکای خصوصی و دولتی می‌تواند به تخصصی‌تر شدن و کارآتر شدن فعالیت‌ها و ایجاد مدل‌های همکاری بلندمدت بینجامد.

از مهم‌ترین مأموریت‌های دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، فعالیت در مرزهای دانش برای تولید دانش کاربردی، توسعه‌ای و بنیادین و ارتقا نقش و اثرگذاری دانشگاه به‌عنوان مرجع حل مسائل سازمان‌های خصوصی و دولتی همکار و شرکای منطقه‌ای و بین‌المللی دانشگاه است.

بنابراین توسعه فرهنگ پژوهش ارزش‌آفرین و بهره‌گیری از توانمندی‌های پژوهشی اعضای هیات علمی و دانشجویان از اولویت‌های دانشگاه برای حمایت از پژوهش‌های کاربردی، توسعه‌ای و بنیادین است. این مسیر سرآمدی دانشگاه در پژوهش‌های راهبردی و تامین منابع مالی را در خواهد داشت.

راهبردها

○ توسعه نظام و زیرساخت‌های پژوهش

توسعه نظام و زیرساخت‌های پژوهش بر مبنای اهداف راهبردی و تمرکزهای راهبردی دانشگاه در حوزه‌ها و سطوح پژوهشی معین پیگیری خواهد شد. تشویق و حمایت از توسعه مراکز و هسته‌های پژوهشی و ایجاد قطب‌های پژوهشی به‌صورت متوازن به‌منظور انجام پژوهش‌های کاربردی و بین‌رشته‌ای از طریق گسترش زیرساخت‌ها و تفاهم‌های موردنیاز به‌صورت مستمر پیگیری خواهد شد. تشکیل همکاری‌ها و مشارکت‌های راهبردی و نیز ارتباطات مناسب بین حوزه‌های مختلف درون‌دانشگاهی مانند حوزه آموزشی (شامل برنامه‌ریزی آموزشی، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها) و حوزه پژوهشی (مانند خدمات پژوهشی، گزنت، ارتباط با صنعت) منجر به استفاده

به‌منظور رفع نیازهای جامعه و توسعه صنعت داخلی، یکی از نگرش‌های اصلی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل است.

این فعالیت‌ها با راهبرد تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی در چارچوب توسعه فناوری و کارآفرینی دنبال خواهد شد. آموزش و پژوهش به‌عنوان دو مأموریت اصلی دانشگاه باید نقش فعال و قابل‌توجهی در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان ایفا کنند. دانشگاه به‌عنوان یکی از اجزای زنجیره ارزش و خلق ثروت در درآمدزایی از پژوهش‌های کاربردی و مساله‌محور و پس از آن فروش دارایی‌های فکری، فناوری و تجاری‌سازی دانش و پژوهش می‌تواند با ایجاد ارتباط مناسب با سایر اجزای زنجیره، نقش راهبری این حوزه را در میان سازمان‌ها و نهادهای سیاست‌گذار و همکار بازی کند. بنابراین ایجاد انگیزه در اعضای هیات علمی توانمند و دانشجویان با استعداد مقاطع تحصیلات تکمیلی در انجام پروژه‌ها و فعالیت‌های کاربردی و بین‌رشته‌ای و نیز ارائه اهداف و توسعه توانمندی‌ها در این حوزه مؤثر خواهد بود.



شکل ۴. راهبردهای پژوهش

○ ایفای نقش فعال در حل چالش‌های مهم و کاربردی برای

تغییر در سطح منطقه‌ای، ملی و جهانی

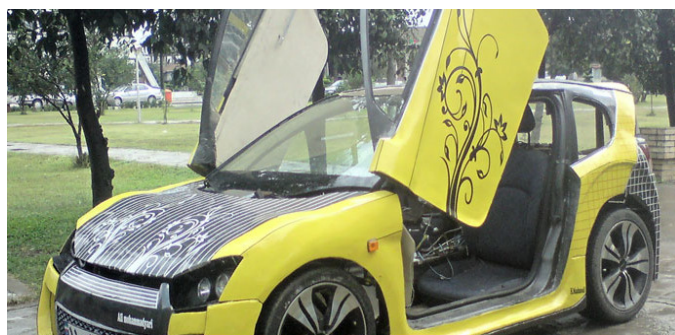
هدایت و اولویت‌دهی فعالیت‌های پژوهشی با توجه به توانمندی‌های اعضای هیات علمی و دانشجویان و نیز نیازهای منطقه و کشور در چارچوب اسناد بالادستی تأثیری جدی در حل چالش‌های واقعی و محیطی خواهد داشت. تعامل هم‌افزای حوزه پژوهشی و تحصیلات تکمیلی، قدرت شفاف‌سازی و تحلیل مسائل درخواست‌کنندگان پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای و توانمندی‌های پژوهشی اعضای هیات علمی و دانشجویان را ارتقاء خواهد داد.

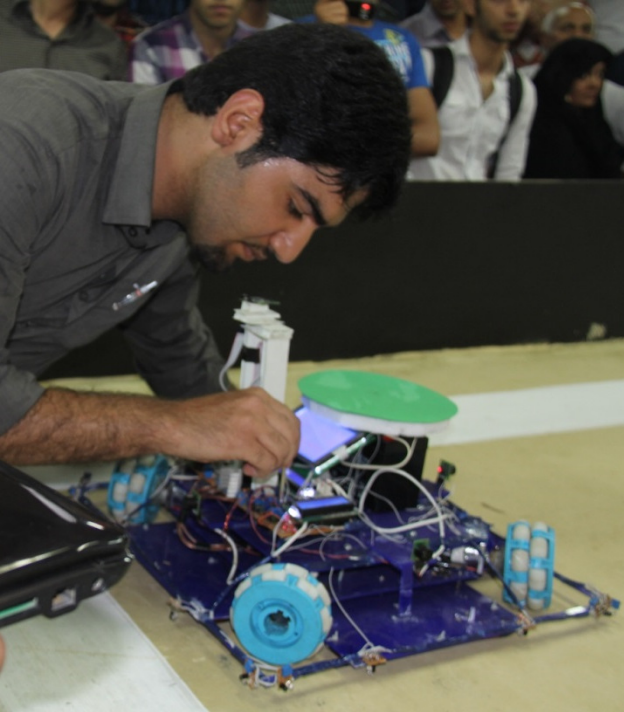
یادگیری و توانمندی پژوهش مبتنی بر توانایی حل مساله و نیز طراحی و پیشبرد روش‌شناسی مناسب، منابع کلیدی ارائه خروجی-های پژوهشی مناسب برای دانشگاه و ذی‌نفعان هستند. توسعه این توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها، دانشگاه را به فضایی باکیفیت برای یادگیری پژوهش تبدیل خواهد کرد. در این فضای تعاملی، اساتید برجسته و دانشجویان تحصیلات تکمیلی ما خواهند توانست حلقه ارتباطی برای همکاری‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی باشند. همچنین، آشنایی دانشجویان دوره کارشناسی با مسائل کاربردی‌تر از طریق توسعه فعالیت‌های ارتباط با صنعت و هدفمندسازی کارآموزی در دوره کارشناسی، منجر به ارتقای توانمندی ایشان و ارتباط بیشتر دانشگاه با جامعه خواهد شد.

ارائه خدمات اثربخش به جامعه منطقه‌ای، ملی و جهانی، در بهترین شکل ممکن خود از طریق دستیابی و اشتراک دانش و نیز تأثیرگذاری و رهبری در فهم چالش‌ها سرلوحه کار دانشگاه هستند. البته نقش دانشگاه در حل مسائل و میزان اثرگذاری آن در بهبود و تغییر، نیازمند مطالعه بیشتر و پایش مستمر از سوی دانشگاه است.

○ توسعه منابع مالی از فعالیت‌های پژوهشی

توسعه پژوهش و توجه به انجام پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای





۳. فناوری، نوآوری و کارآفرینی

آرمان: دانشگاه در چارچوب چشم‌انداز خود با تمرکز بر کارآفرینی فناوریانه، به ایفای نقشی فعال و اثرگذار در مسیر ایجاد زنجیره ارزش افزوده از ایده‌های علمی تا توسعه فناوری و ایجاد ثروت از طریق تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی و نوآوری‌های سازمان‌یافته خود می‌پردازد.

امتداد یکدیگر ترسیم می‌نماید. سپس دانشگاه خواهد توانست ضمن توسعه شبکه پشتیبان زنجیره ایده تا محصول و فناوری، راهبری نظام محلی نوآوری را در سطح منطقه بر عهده گیرد.

ایفای این نقش منجر خواهد شد تا دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، سودآوری حاصل از تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی خود و توسعه شرکت‌های فناوری و نوآور وابسته به آن را بیشینه کند. ضمن این که دانشگاه، محلی مورد اعتماد برای سیاست‌گذاران و سرمایه‌گذاران محلی و ملی خواهد شد و مرجعی برای ایده‌پردازان، نوآوران و فناوران درون و بیرون دانشگاه باشد.

در این مسیر دانشگاه خواهد توانست توانمندی‌های توسعه تجاری و کارآفرینی اعضای هیات علمی و دانشجویان خود را در میانه فعالیت‌های پژوهشی متعارف دانشگاهی تا ارائه محصول و فناوری به بازار ارتقا بخشد.

○ توسعه فرهنگ کارآفرینی و مدیریت نوآوری و آموزش‌های مرتبط با آن

برای توسعه مسیر تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی تا توسعه فناوری نیاز به فهم اجزای این مسیر وجود دارد. از سوی دیگر با توجه به این که دانشجویان و اعضای هیات علمی دانشگاه، متخصص در حوزه‌های مختلف مهندسی هستند، ایجاد آشنایی با مهارت‌ها و تخصص‌های مرتبط با کارآفرینی، تجاری‌سازی و مدیریت نوآوری و فناوری برای آنها حیاتی است. دانشگاه سعی می‌کند موانع دانشی در این زمینه را از میان بردارد تا توانمندی پنهان فعالان حوزه

بدیهی است نقش دانشگاه در مسیر ایجاد زنجیره ارزش‌افزوده از ایده‌های علمی تا توسعه فناوری و ایجاد ثروت از طریق تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی با همکاری سایر نهادها و دستگاه‌های سیاست‌گذار در نظام ملی نوآوری تکمیل خواهد شد. دانشگاه در ادامه مسیر طرح‌های کاربردی و توسعه‌ای حاصل از پژوهش‌های موجود به توسعه زیرساخت‌های لازم برای تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی و درآمدزایی از این حوزه خواهد پرداخت.

با توجه به ایفای نقش دانشگاه در مسیر توسعه کسب‌وکارهای با ارزش افزوده بالا، تاثیر دانشگاه در اشتغال‌زایی از مسیر این راهبرد به صورت غیر مستقیم بوده و تمرکز این راهبرد بر سودآوری و ایجاد ارزش‌افزوده بالا به جای اشتغال‌زایی مستقیم است.

راهبردها

○ ایفای نقش فعال در زنجیره تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی تا توسعه فناوری

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل تلاش می‌کند علاوه بر شناسایی مراحل و عناصر مختلف زنجیره تجاری‌سازی پژوهش تا توسعه فناوری به ایفای نقشی فعال و متمایز در گستره عملکردی خود بپردازد. در این مسیر، دانشگاه ضمن ترسیم فرآیندهای آموزشی و پژوهشی خود، تفاوت‌های عملکردی میان حوزه‌های پژوهشی متعارف و زنجیره تبدیل پژوهش‌های قابل تجاری‌سازی به فناوری و نوآوری را تشخیص داده و ساختارهای متناسب با آن را در

صنعت و فناوری در منطقه و سطح کشور اقدام خواهد کرد.

○ ایجاد فرآیندهای پشتیبان توسعه فناوری، تامین مالی فناوری و حفاظت از مالکیت معنوی

بخشی از تامین مالی نوآوری و فناوری در دانشگاه به توسعه ایده‌ها و دارایی‌های فکری مرتبط خواهد بود که اعضای هیات علمی و دانشجویان تمایلی به توسعه و تجاری‌سازی آن در سطح صنعتی ندارند. در این راستا دانشگاه به‌عنوان یک نهاد دانش‌بنیان باید ضمن آگاهی از سطح دانش آشکار و مستند قابل تجاری‌سازی خود، به ثبت و حفاظت از مالکیت معنوی کارکنان و ذی‌نفعان خود بپردازد و ارزش‌ها و آموزش‌های مرتبط با آن را در میان دانشجویان، فارغ‌التحصیلان و همکاران و ذی‌نفعان خود توسعه دهد.

ثبت و حفاظت از مالکیت معنوی از طریق دفاتر توسعه و انتقال فناوری و حفاظت از مالکیت معنوی، جدای از حفاظت از ارزش اقتصادی و صنعتی ایجاد شده در فرآیندهای آموزشی، پژوهشی و فناوری دانشگاه، منجر به افزایش ارزش‌های اجتماعی و مدیریتی و توسعه نام و نشان علمی خواهد شد. در این چارچوب فرهنگ طراحی و تولید و نیز حفظ مالکیت معنوی به موازات فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی دانشگاه ارتقا می‌یابد که افزایش مزیت‌های حرفه‌ای و رقابتی دانش‌آموختگان دانشگاه را در قیاس با سایر دانشگاه‌ها بالا خواهد برد.

تلاش می‌گردد نظام مالی و توانمندسازی توسعه فناوری نیز از طریق ایجاد صندوق پژوهش و فناوری، مشارکت در تاسیس نهادهای مالی سرمایه‌گذاری خطرپذیر و پارک‌های علم و فناوری پیگیری شود.



شکل ۵. راهبردهای فناوری، نوآوری و کارآفرینی

مهندسی و فناوری در عرصه توسعه فناوری، مدیریت و کارآفرینی و تجاری‌سازی و کسب سهم از بازار آشکار گردد.

این توسعه دانش با تکیه بر ظرفیت‌های آموزشی اعضای هیات علمی و نیز فعالان و متخصصان همکار دانشگاه در حوزه‌های گوناگون صنعت و فناوری انجام خواهد شد. هم‌چنین تعامل با حوزه آموزشی دانشگاه صورت خواهد گرفت تا از توسعه آموزش‌های فناورانه و نوآورانه مرتبط و تکمیل‌کننده فرآیند تجاری‌سازی به‌صورت درس‌ها و دوره‌های بین‌رشته‌ای پشتیبانی شود.

○ ایجاد زیرساخت‌های لازم برای گسترش فعالیت‌های شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان

دانشگاه برای تکمیل چرخه ایده تا محصول و دستیابی به ارزش‌افزوده ضمن رعایت مأموریت‌های آموزشی و پژوهشی خود تلاش می‌کند به توسعه نهادهای واسطی چون شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان و فضای گسترش آن‌ها از طریق مرکز رشد دانشگاه، پارک‌های علم و فناوری، صندوق‌های پژوهش و فناوری، صندوق‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و نیز دفاتر توسعه و انتقال فناوری بپردازد.

دانشگاه فعالیت‌های مرتبط با توسعه فناوری و نوآوری را در ادامه فرآیندهای پژوهشی متعارف خود دنبال خواهد کرد. ضمن این که مرز میان فعالیت‌های پژوهشی کاربردی و توسعه‌ای و تجاری-سازی ایده تا فناوری را برای فعالان و ذی‌نفعان خود مشخص خواهد کرد.

این نگاه باعث می‌شود چرخه تعاملی پژوهش و آموزش به صورت مستقل فعالیت کند تا پایه فعالیت‌های تخصصی دانشگاه مستحکم شود. هم‌چنین تعامل حوزه پژوهش و حوزه تجاری‌سازی باعث می‌شود تا از نیازهای ذی‌نفعان، کسب و کارها و صنایع مرتبط برای توسعه فرآیند تجاری‌سازی استفاده شود. دانشگاه ضمن در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود این دو فرآیند شامل فرآیندهای پژوهشی و فرآیندهای تجاری‌سازی به امتداد فرآیندی آن‌ها توجه داشته و از مزیت‌های هر کدام برای ایجاد هم‌افزایی استفاده خواهد کرد.

از سوی دیگر توسعه این بخش نیاز به ایجاد اعتماد و مشارکت اعضای هیات علمی و دانشجویان نوآور و نیز نوآوران و فناوران منطقه‌ای خواهد داشت. پس از توسعه فرآیندهای تجاری‌سازی باید توجه کرد که ساختارهای موجود در دانشگاه برای درآمدزایی مستمر از طریق تجاری‌سازی نیاز به تکمیل و توسعه مجزی دارد. بنابراین دانشگاه در ایجاد ساختارهای واسطه‌ای مرتبط با کمترین دیوان‌سالاری و بیشترین شبکه ارتباطی با فعالان و سیاست‌گذاران و

۴. همکاری‌ها و ارتباطات

آرمان: دانشگاه در راستای اشتراک نتایج ممتاز پژوهشی، ارتقاء کیفیت یادگیری و آموزش و ایفای نقش اثرگذار در جامعه، همکاری‌ها و تعاملات خود را با تمامی ذی‌نفعان بیرونی شامل جامعه محلی و جهانی، بنگاه‌های اقتصادی، صنعتی و خدماتی و سایر سازمان‌های همکار توسعه خواهد داد.

همکاری در پژوهش‌های راهبردی و مشترک از اولویت‌های دانشگاه در این زمینه خواهد بود. توسعه همکاری‌ها در زمینه پژوهشی با سازمان‌های همکار و شرکای منطقه‌ای و بین‌المللی، دانشگاه را در ارتقا توانمندی‌های پژوهشی و گسترش منابع مالی در کوتاه‌مدت و بلندمدت یاری خواهد نمود.

دانشگاه در این مسیر خواهد توانست سطح اعتماد شرکای خود را در جامعه علمی و فعالان بین‌المللی افزایش دهد. هم‌چنین، در راستای گسترش تعامل با دانشگاه‌های برتر منطقه خاورمیانه و جهان، تبادل استاد و دانشجو و بهره‌برداری بهتر از توانمندی‌های آموزشی و پژوهشی طرفین اقدام خواهد شد. این راهبرد با گسترش فعالیت‌های بازاریابی، معرفی بهتر دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، جذب بیشتر دانشجویان خارجی و ایجاد زیربخش‌های اداری ویژه آن پیگیری خواهد شد.

در این مسیر جذب کمک‌های دولت‌ها و سازمان‌های خارج از کشور هم‌چون بورس دولت‌ها، سازمان‌های بین‌المللی و نهادهای فعال بین کشورها برای ادامه تحصیل دانشجویان خارجی برای افزایش منابع مالی مرتبط در نظر گرفته می‌شود. ضمن این که ایجاد و حمایت از جامعه دانش‌آموختگان دانشگاه شرایط را برای توسعه ارتباطات در سطح ملی و جهانی بهبود می‌بخشد.

○ توسعه شبکه ارتباطی اثربخش با بنگاه‌های اقتصادی صنعتی و خدماتی

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در میان ذی‌نفعان سازمانی خود نقش ویژه‌ای برای بنگاه‌های اقتصادی صنعتی و خدماتی بزرگ،

پیشبرد راهبردهای اصلی و چشم‌انداز دانشگاه بدون تعامل و مشارکت با ذی‌نفعان مختلف امکان‌پذیر نیست. در این مسیر دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل ضمن استفاده از ظرفیت‌های ارتباطی دانشگاه همانند یک سازمان یادگیرنده به تعاملات بینشی، دانشی، خدماتی، مالی و فرهنگی خود با بنگاه‌های اقتصادی، صنعتی و خدماتی، سازمان‌های دولتی و خصوصی در سطح ملی و بین‌المللی و عرصه عمومی در سطح منطقه و کل کشور ادامه می‌دهد.

ارتباط دانشگاه با عرصه عمومی و فضای جامعه چه در سطح ملی و چه در سطح منطقه شمال کشور با تکیه بر کارکردهای تخصصی و حرفه‌ای دانشگاه توسعه می‌یابد. دانشگاه با تحکیم نقش ویژه و پیشرو خود در عرصه یادگیری و آموزش دانشگاهی و نیز نوآوری و حل مسائل جامعه تصویر بهتری از یک دانشگاه برتر در منطقه شمال کشور و در سطح ملی ارائه خواهد داد.

راهبردها

○ توسعه همکاری‌ها و ارتباطات مؤثر بین‌المللی

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل ضمن رعایت مأموریت‌های ملی خود با ارتباط گسترده در فضای بین‌المللی از شرایط و هم‌افزایی‌های همکاری میان ایران و جامعه جهانی در عرصه دانش و فناوری سود خواهد بود. بنابراین حمایت مستمر از بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی از طریق تعامل با دانشگاه‌ها و سازمان‌های همکار منطقه‌ای و بین‌المللی پیگیری خواهد شد. هم‌چنین ارتباطات بین‌المللی و ملی برای طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مشترک و نیز توسعه

این امر باعث کسب اعتماد، ایجاد مشارکت و جذب منابع مالی و معنوی ممکن از بودجه‌های بخشی و ملی در راستای توسعه اقتصادی و اجتماعی شمال کشور خواهد شد.

○ ارتباط مؤثر و هدفمند با جامعه با تکیه بر نقش ویژه دانشگاه

دانشگاه نقشی متمایز برای تک تک افراد جامعه چه در حوزه محلی، چه در حوزه ملی و چه در سطح جهانی قایل است. دانشگاه نقش خود را به‌عنوان تنها نهاد توانا در استعدادیابی و شکوفا کردن توانمندی‌ها و مهارت‌های تخصصی تک تک افراد جامعه برای اتصال آن‌ها با نظام اقتصادی و صنعتی معرفی و نهادینه خواهد کرد.

از سوی دیگر دانشگاه بر ایفای نقش فعال و ارتباط مؤثر با عرصه عمومی در زمینه‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی و سیاسی برای کمک به توسعه پایدار جامعه انسانی تأکید دارد. دانشگاه از طریق دستیابی و اشتراک دانش، مشارکت در بازسازی اقتصادی، تنوع‌بخشی به فعالیت‌های اقتصادی منطقه و نیز تأثیرگذاری و رهبری در عرصه یادگیری و فهم مسائل در ارایه خدمات اثربخش اجتماعی، نقش محوری خواهد داشت.

تمرکز بر این نقش دانشگاه با تکیه بر ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، پژوهشی و توسعه فناوریانه برای تک‌تک فعالان داخل دانشگاه و متقاضیان ورود به دانشگاه (شامل دانشجویان، اعضای هیات علمی، متخصصین صنعتی، ایده‌پردازان و نوآوران) باعث می‌شود تا محیط لازم برای پیشبرد تمامی راهبردهای اصلی دانشگاه



فراهم آید.

شکل ۶. راهبردهای همکاری‌ها و ارتباطات

متوسط و کوچک‌مقیاس با توجه به شرایط و زمینه فعالیت آن‌ها قایل است. در این مسیر دانشگاه با بهره‌گیری از دانش و توانمندی اعضای هیات علمی و دانشجویان خود، ضمن درک شرایط و نیازهای منحصر به فرد سازمان‌های همکار، به ارائه راهبردها و راهکارهای متمایز، سیستمی و عملکردی و ایجاد فرصت‌هایی نو برای مشارکت در طرح‌های نوآورانه خواهد پرداخت.

همچنین، توسعه شبکه ارتباطی اثربخش با بنگاه‌های اقتصادی صنعتی و خدماتی، امکان یادگیری پویا برای ارتقا برنامه‌های آموزشی دانشگاه و توانمندسازی و ارتقا سطح دانش دو طرف را فراهم خواهد آورد.

○ توسعه ارتباطات با سازمان‌های دولتی و عمومی کشور

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل با سازمان‌های دولتی و عمومی کشور همکاری و مشارکت اثرگذاری ایجاد می‌نماید. در این مسیر دانشگاه تصویری منطقی و اثربخش از توانمندی‌ها و فعالیت‌های خود به‌عنوان یک مرکز توسعه دانش‌های تخصصی و مهارت‌های به‌روز و نوآوری و فناوری مورد نیاز بازار، در فضای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران کلان کشور ارائه خواهد کرد. این راهبرد ضمن ارائه توانمندی‌های دانشگاه با ارتباطات اجرایی و عملی لازم برای سنجش دقیق توانمندی‌های ارائه‌شده از سوی سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر همراه خواهد بود.

دانشگاه ضمن پیشبرد ماموریت‌ها و اهداف آمایشی منطقه شمال کشور بر مبنای نیازسنجی‌های منطقی و علمی، گستره فعالیت‌های ملی خود و ارتباطات چندسویه با نهادها و سازمان‌های ملی را توسعه خواهد داد. دانشگاه از این راه می‌تواند با تکیه بر فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فناوریانه خود ظرفیت‌های توسعه منطقه شمال را برای سیاست‌گذاران روشن‌تر نماید و از این مسیر نقشی ارتباطی و فعال در توسعه اقتصادی و اجتماعی منطقه ایفا کند.



دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل چشم‌انداز و مأموریت‌های خود را با تکیه بر راهبردهای اصلی و توانمندساز زیر محقق خواهد کرد. راهبردهای اصلی، در راستای مأموریت اصلی دانشگاه هستند و در چهار حوزه اصلی: پژوهش، یادگیری و آموزش، نوآوری، فناوری و کارآفرینی و همکاری‌ها و ارتباطات متمرکز است.

راهبردهای توانمندساز به خودی خود رسالت و هدف دانشگاه نیستند، اما انجام صحیح آن‌ها به تحقق استراتژی‌های اصلی دانشگاه خواهد انجامید. راهبردهای توانمندساز که دانشگاه در نظر دارد، عبارت‌اند از:

- ۱- اعتلای اساتید و کارکنان
- ۲- توسعه پایدار منابع مالی
- ۳- توسعه فرهنگی و اجتماعی
- ۴- توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۵- زیرساخت‌های فیزیکی و سیستمی
- ۶- توسعه پایدار محیط‌زیست



شکل ۷. راهبردهای توانمندساز دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل

۵. اعتلای اساتید و کارکنان

آرمان: دانشگاه در راستای دستیابی به چشم‌انداز و آرمان‌های خود، جذب، حفظ و اعتلای منابع انسانی (هیات علمی و کارکنان) توانمند و موثر را مهم‌ترین اولویت می‌داند تا به جایگاه مناسب در سطح منطقه و کشور دست یابد.



نظام ارتقا درجه علمی و ترفیع اعضای هیات علمی است. دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل با انجام نیازسنجی‌های لازم و شناسایی مهارت‌های موردنیاز علمی و آموزشی اساتید، برای برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مستمر، منظم و اثربخش برنامه‌ریزی می‌کند.

این آموزش‌ها و فعالیت‌ها در زمینه تخصص‌های مختلف موردنیاز و مباحث بین‌رشته‌ای و روش‌شناسی برای رشد و اعتلای بیشتر اعضای هیات علمی بسترسازی خواهد نمود. ضمن این‌که یادگیری مستمر در این حوزه در موارد بسیاری با بهره‌گیری از فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی و نیز مشارکت در فعالیت‌های مشترک آموزشی و پژوهشی مراکز معتبر داخلی و خارجی مورد حمایت قرار خواهد گرفت.

○ توسعه و تسهیل فرآیند جذب، ارتقا، و ترفیع کارکنان

کارکنان دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، به‌عنوان یکی از ارکان محوری و توانمندساز دانشگاه، نقشی کلیدی در نیل به راهبردهای اصلی دانشگاه دارا هستند. دانشگاه برای نیازسنجی، شناسایی و برگزاری منظم و مستمر دوره‌ها و ابزارهای موردنیاز برای توسعه توانایی‌ها و توانمندی‌های شغلی ایشان برنامه‌ریزی نموده است.

از سوی دیگر دانشگاه فعالیت‌هایی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای کارکنان را مورد حمایت قرار داده و با ایجاد نظام ارزیابی جامع عملکرد به صورت مؤثر و مستمر، فرصت‌های مناسب برای رشد، ارتقا و بالندگی کارکنان توانمند، خلاق و مسوولیت‌پذیر خود را ایجاد خواهد کرد. دانشگاه ضمن ایجاد محیطی آرام و مناسب برای

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل سرمایه‌های انسانی ارزشمند خود که زمان، استعداد و توانمندی‌های خود را صرف دانشگاه نموده‌اند، ارج می‌نهد و برای حمایت، رشد و بالندگی ایشان تمام توان خود را به‌کار می‌گیرد. دانشگاه با فراهم نمودن محیط کاری آراسته، مجهز و کارآمد و زیرساخت‌های ارتباطی، انگیزشی و مبتنی بر هم‌افزایی، زمینه رشد و پرورش توانایی‌های بالقوه ایشان را فراهم نموده و عملکردهای هم‌راستا با اهداف راهبردی خود را تشویق و حمایت می‌نماید.

راهبردها

○ توسعه و تسهیل فرایند جذب، ارتقا و ترفیع اعضای هیات علمی و گسترش توانمندی‌ها

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل برای جذب و حمایت از اعضای هیات علمی توانمند، با قابلیت‌های جهانی و ظرفیت‌های بالقوه در دستیابی به کمال آموزشی و پژوهشی، برای توسعه سیستم سرآمدی جامع اعضای هیات علمی برنامه‌ریزی نموده است. تشویق و حمایت از فعالیت‌های مؤثر بر توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای اعضای هیات علمی و گسترش خدمات حمایتی، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی سازوکار انگیزشی و خدمات رفاهی برای تقدیر از خدمات اعضای هیات علمی و مدیران اجرایی دانشگاه مصداق اولویت‌های این راهبرد است.

توسعه توانمندی‌های دانشگاه در حوزه‌های اصلی فعالیت دانشگاه، نیازمند افزایش توانمندی‌های اعضای هیات علمی و بهبود

کار، توسعه امکانات رفاهی و خدماتی برای خدمت‌رسانی و تقدیر از کارکنان شریف دانشگاه را برنامه‌ریزی نموده است.

در این زمینه جذب کارشناسان تخصصی و مهارت‌یافته در زمینه‌های موردنیاز آتی دانشگاه به‌ویژه در حوزه‌های فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی و مدیریت و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی موردنظر خواهد بود.

○ راهبرد ۳: هم‌راستایی عملکردهای فردی با جهت‌گیری راهبردی دانشگاه

هر سازمان بالنده و پویای برای هدفمند کردن فرآیندها، اقدامات و نتایج فعالیت‌های راهبردی خود نیازمند هدف‌گذاری و تدوین نقشه راه مناسب است.

طراحی و استقرار برنامه راهبردی دانشگاه نیازمند همراهی و هم‌راستایی منابع انسانی دانشگاه، به‌عنوان یکی از ارکان مهم و توانمندساز دانشگاه است.

هم‌چنین همه بخش‌های دانشگاه، باید کاملاً بر اهداف راهبردی مرتبط تسلط داشته و در پیاده‌سازی و ارزیابی شاخص‌های آن هماهنگ عمل نمایند.

دانشگاه با هدف یکپارچه‌سازی و هماهنگی نحوه عملکرد کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه با انتظارات ترفیع و ارتقا ایشان برای بهبود فرایند مدیریت عملکرد برنامه‌ریزی می‌نماید. برای دستیابی به این هدف، چارچوب ارزیابی کارایی و عملکرد منابع انسانی دانشگاه بازنگری خواهد شد. این بازنگری بر اساس تغییرات محیطی موردنیاز و نیازسنجی منابع انسانی درون دانشگاه به گونه‌ای خواهد بود که به اهداف راهبردی دانشگاه نزدیک‌تر گردد. این مسیر با شناسایی، تقدیر و تشویق عملکرد کارکنان به شیوه‌ای مناسب پیگیری خواهد شد.

دانشگاه آگاه است که برای ارتقاء عملکرد جامعه دانشگاهی باید فضای عمومی لازم برای ارایه نوآوری‌های فردی از یک سو و هماهنگی با سیاست‌ها و راهبردهای کلان دانشگاه از دیگر سو ایجاد شود.





۶. توسعه پایدار منابع مالی

آرمان: توسعه و تقویت منابع تأمین مالی بلندمدت دانشگاه و مدیریت صحیح منابع برای پیشبرد اهداف راهبردی و تحکیم جایگاه دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در سطح ملی و بین‌المللی پیگیری خواهد شد.

اصلاح شیوه تأمین مالی و جذب منابع مالی متنوع از طریق ارائه خدمات و طرح‌های آموزشی و پژوهشی، دانشگاه را در ایفای نقش فعال برای حل چالش‌های مهم و کاربردی برای تغییر در سطح منطقه‌ای، ملی و جهانی یاری خواهد نمود.

دانشگاه با گسترش ارتباطات با خارج از دانشگاه و آماده‌سازی زیرساخت‌های تجاری‌سازی نتایج پژوهش‌ها و نوآوری‌های خود و مشارکت در زنجیره تولید و کارآفرینی و تأمین مالی پروژه‌های کلیدی خود، مسیر دستیابی به درآمدهای بلندمدت در این حوزه را فراهم خواهد کرد.

اصلاح شیوه تأمین منابع مالی از طریق ارائه خدمات و طرح‌های آموزشی و پژوهشی، دانشگاه را در ایفای نقش فعال برای حل چالش‌های مهم و کاربردی برای تغییر در سطح منطقه‌ای، ملی و جهانی یاری خواهد نمود.

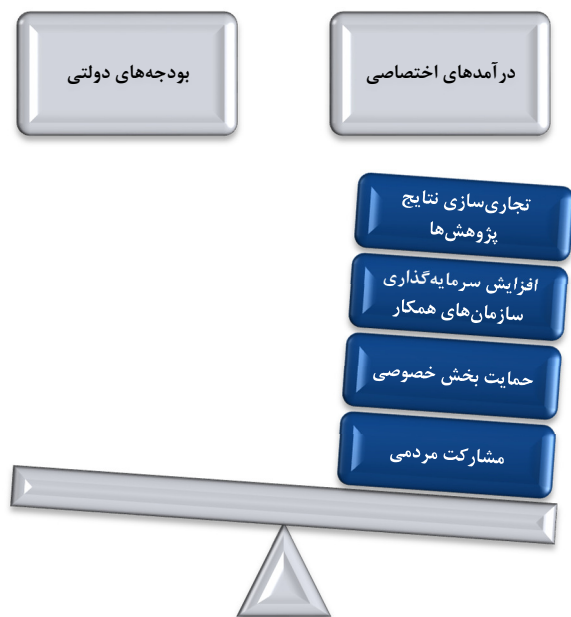
توسعه مشارکت‌ها و تعاملات با سازمان‌ها و صنایع و افزایش سرمایه‌گذاری‌های سازمان‌های همکار در پژوهش‌های دانشگاه، منجر به بهبود و ارتقا یادگیری و آموزش در دانشگاه و تأمین سرمایه لازم برای پیشبرد اهداف راهبردی دانشگاه خواهد شد.

راهبردها

○ توسعه منابع مالی متنوع

منابع مالی از مهم‌ترین مولفه‌های هر سازمان برای پیشبرد اهداف و راهبردهای خود است. تقویت منابع مالی برای پیشبرد و سرمایه‌گذاری در اهداف راهبردی دانشگاه، توسعه فرایندها، پویایی و بالندگی سازمانی و توانمندسازی جامعه دانشگاه از دغدغه‌های اصلی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل است.

ایجاد تنوع در تأمین از مهم‌ترین اصول برای افزایش منابع مالی است. دانشگاه صنعتی نوشیروانی به‌منظور کاهش وابستگی به بودجه‌های دولتی و کاهش ریسک تأمین مالی و آسیب‌پذیری دانشگاه، توسعه درآمدهای اختصاصی و تنوع منابع تأمین را در اولویت برنامه‌ریزی مالی خود دارد.



شکل ۸. راهبردهای توسعه پایدار منابع مالی

بنابراین مدیریت مالی جامع و پایدار برای رشد درآمدها، مدیریت هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری و تخصیص مجدد برای دستیابی به اهداف استراتژیک دانشگاه پیگیری خواهد شد.

در عین حال توزیع عادلانه منابع به صورت کارآمد زمینه را برای ایجاد اعتماد در ذی‌نفعان درونی و بیرونی دانشگاه و افزایش درآمدهای داخلی و بیرونی در پی خواهد داشت. در این راستا فرآیند بودجه‌ریزی دانشگاه مورد بازبینی قرار گرفته و نظام بودجه‌ریزی مناسب برای دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل توسعه داده خواهد شد.

توسعه فرهنگ بهبود فرایندها، تشویق مسوولیت‌پذیری و حمایت از نتایج ممتاز مالی، تعریف درست اولویت‌ها برای تخصیص صحیح منابع موجود و طراحی سبد متوازن منابع مالی برای طرح‌های پژوهشی راهبردی دانشگاه، از اولویت‌های برنامه‌ای در پیگیری این راهبرد خواهد بود. هم‌چنین سیستم حسابرسی دانشگاه، به‌صورت کاملاً مؤثر و کارا، بر مصارف بودجه‌های برنامه‌ریزی شده نظارت خواهد داشت و آیین‌نامه‌های موجود برای نظارت کامل و فرآیندی بودجه‌ریزی بازبینی می‌گردد.

در این مسیر دانشگاه بر مبنای راهبردهای اصلی خود حمایت از ایجاد و گسترش فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان و طرح‌های کارآفرینانه را با جدیت برنامه‌ریزی و پیگیری می‌نماید. ضمن این‌که مسیر سرمایه‌گذاری سایر نهادهای خصوصی و دولتی را بر مبنای راهبردهای کارآفرینی و مشارکت خود فراهم می‌کند.

از سوی دیگر توسعه مشارکت‌ها و تعاملات با سازمان‌ها و صنایع و افزایش سرمایه‌گذاری‌های سازمان‌های همکار در پژوهش‌های دانشگاه از منابع اصلی توسعه درآمدهای دانشگاه در میان‌مدت خواهد بود.

در نهایت اجرای برنامه‌های موفق تامین مالی از طریق مشارکت‌های مردمی، مساعدت خیرین و دانش‌آموختگان دانشگاه و حمایت‌های بخش خصوصی، از دیگر منابع پشتیبان فعالیت‌های دانشگاه است. در راستای ادامه و گسترش این فعالیت‌ها، دانشگاه با تکیه بر جایگاه ویژه خود در منطقه شمال کشور و توسعه فعالیت‌های بازاریابی فرصت‌های جدیدی برای پیشبرد اهداف دانشگاه در سطح منطقه‌ای و ملی فراهم خواهد نمود.

○ مدیریت مالی پایدار

با توجه به شرایط جاری کشور و تمرکز بودجه‌ها در بخش‌های عمومی، احتمال کاهش سهم درآمدهای دانشگاه از بودجه‌های دولتی بسیار محتمل است.



۱. توسعه فرهنگی و اجتماعی



آرمان: فضای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه بر مبنای بینش اسلامی-ایرانی، آماده‌سازی دانشجویان برای پذیرش مسؤولیت‌های اجتماعی، ارتقاء سبک زندگی، تربیت دانشجویان با اعتماد به نفس بالا، تعهد به آرمان‌های انقلاب و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و پرورش روحیه خلاقیت و نوآوری در میان دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنان توسعه می‌یابد.

بود. همچنین، تدوین فرایندهای مورد نیاز برای در نظر گرفتن نیازهای فرهنگی و اجتماعی در تمامی برنامه‌های دانشگاه پیگیری و اجرا خواهد شد. دانشگاه در این مسیر از مشاوران با تجربه و تاثیرگذار و فناوری‌ها و ابزارهای نوین فرهنگی و اجتماعی استفاده خواهد نمود.

○ توسعه تشکله‌ها، انجمن‌ها و کانون‌های دانشجویی

تشکله‌ها، کانون‌ها و انجمن‌های دانشجویی بستری برای عضویت و فعالیت دانشجویان در امور علمی، هنری، تفریحی، ورزشی و فرهنگی دانشجویان هستند. توسعه کمی و کیفی هدفمند این برنامه‌ها می‌تواند شرایط رشد فردی و اجتماعی، تقویت روحیه نشاط، اعتماد به نفس و امید را در جامعه دانشگاهی فراهم آورد. مهم‌ترین راهبرد تقویت این گروه‌ها، در چارچوب قوانین، ایجاد زمینه برای ارائه ایده‌ها و برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های تکمیلی توسط اساتید و دانشجویان است. هم-چنین، ایجاد زیرساخت‌ها و فضای مناسب به‌منظور شکل‌گیری کرسی‌های آزاداندیشی و بحث‌ها و تحلیل‌های اجتماعی و فرهنگی، از راهبردهای توانمندساز دانشگاه خواهد بود.

○ تقویت و حمایت از فضای بانشاط و پویای فرهنگی

توجه به توسعه مهارت‌های زندگی، افزایش تجربیات دانشجویان در فرایند یادگیری در کنار ایجاد فضای پویا در دانشگاه، باعث تقویت اعتماد به نفس دانشجویان، تجربه زندگی اجتماعی،

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل علاوه بر مسؤولیت خود در رشد علمی و تخصصی دانشجویان و توانمندسازی ایشان برای ورود به بازار کار و پاسخ‌گویی به نیاز محیط‌های کاری و اقتصادی، خود را متعهد به برنامه‌ریزی برای رشد فکری و معنوی دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه می‌داند.

آماده‌سازی دانشجویان برای پذیرش مسؤولیت‌های اجتماعی و تربیت دانشجویان با اعتماد به نفس بالا و متعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران از جمله برنامه‌های اولویت‌دار دانشگاه است. علاوه بر برنامه‌های فعلی در امور اجتماعی و فرهنگی، دانشگاه برای تبدیل شدن به محیطی پویا، شاداب و تجلی‌گر سبک زندگی اسلامی-ایرانی برای همه اعضای خانواده دانشگاه و برای همه سلیقه‌ها در چارچوب قانون، برنامه‌ریزی می-نماید.

راهبردها

○ توسعه نظام و زیرساخت‌های مدیریت فرهنگی و اجتماعی

تقویت و به‌کارگیری نظام چابک اداری در بخش فرهنگی و دانشجویی، راهبرد اصلی توسعه فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل است. از جمله برنامه‌های مهم در این زمینه، گسترش راهکارهای تامین منابع مالی برای توسعه فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی از طریق بودجه عمومی، منابع مالی ناشی از فعالیت‌های خیریه، وقف و عرضه محصولات فرهنگی خواهد



شکل ۹. راهبردهای توسعه فرهنگی و اجتماعی

این فضای شاد و پویا منجر به تقویت احساس تعلق، درک و احترام متقابل دانشجویان، اساتید و کارکنان به دانشگاه و به یکدیگر و توانمندسازی ایشان در درک نیازمندی‌های سطوح مختلف جامعه با فرهنگ‌های مختلف خواهد شد.

لقاء ارزش‌های یادگیری مستمر در طول دوران زندگی و ارتقا کیفیت زندگی ایشان خواهد شد. افزایش میزان مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های فوق برنامه متنوع چون فعالیت‌های ورزشی، فرهنگی و هنری درون‌دانشگاهی و بین‌دانشگاهی و برنامه‌ریزی برای اوقات فراغت دانشجویان مورد حمایت دانشگاه خواهد بود.

توسعه فرایندهای ارتقا و توسعه مهارت‌های زندگی و ساز و کارهای شناسایی چالش‌های فردی و اجتماعی و حل مسائل فردی و اجتماعی و برگزاری کارگاه‌ها و مشاوره‌ها برای همه اعضای جامعه دانشگاهی از مهم‌ترین راهبردهای دانشگاه برای ایجاد فضای بانشاط و پویا در دانشگاه است.

تشویق و حمایت فعالیت‌های فرهنگی و صنفی دانشجویان و اعضای هیات علمی در چارچوب ارزش‌های اسلامی- ایرانی، ایجاد فضای شاداب به‌منظور تقویت اخلاق بین دانشجویان، اساتید و کارکنان و ایجاد فضای مناسب به‌منظور تقویت التزام به احکام اسلامی در اولویت‌های برنامه‌ریزی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل قرار دارد.





۸. زیرساخت‌های فیزیکی و سیستمی

آرمان: دانشگاه برای پیشبرد راهبردهای اصلی خود تمرکز ویژه‌ای برای افزایش و بهبود کمی و کیفی زیرساخت‌های فیزیکی و سیستمی با تکیه بر بهبود وضعیت شاخص‌های فیزیکی و سیستمی خود در مقایسه با رقبای ملی و بین‌المللی در نظر خواهد گرفت.

هم‌چنین، قرارگیری دانشگاه در موقعیت مکانی فعلی دارای مزیت‌های فراوانی برای دانشگاه است که از آن جمله می‌توان به دسترسی مناسب و نزدیکی به مناطق مسکونی اشاره نمود. از طرف دیگر، سایت فعلی دانشگاه دارای معایبی همچون کمبود فضا، عدم رشد مناسب و وجود انواع آلودگی‌های صوتی است و بنابراین توسعه کمی و کیفی سایت فعلی دانشگاه و برنامه‌ریزی برای انتقال تمام یا بخشی از زیرساخت‌های فیزیکی دانشگاه به مکان متناسب با استانداردهای بین‌المللی در اولویت دانشگاه است.

بنابراین ساخت و بازسازی ساختمان‌های دانشکده‌ها و سرمایه‌گذاری در تامین زیرساخت‌های مناسب برای حمایت از آموزش و پژوهش، با الهام از زیبایی‌های طبیعت و استفاده از خلاقیت معماران برجسته صورت می‌پذیرد. در این مسیر آینده‌نگری و اعمال برنامه‌های صحیح توسعه زیرساختی شامل تعریف و تصویب پروژه‌های عمرانی متناسب با نیازهای آموزشی، پژوهشی و فناورانه با رعایت هویت معماری اسلامی-ایرانی در ساخت مکان‌های جدید صورت خواهد گرفت. ضمن این‌که برای بازسازی و به‌سازی ساختمان‌های موجود دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، تعریف طرح جامع سامان‌دهی فضای فیزیکی موجود با رعایت استانداردهای زیست‌محیطی و ارتقا سطح ایمنی موردنظر است. هم‌چنین، بازسازی و تجهیز سخت‌افزاری آزمایشگاه‌ها، کتابخانه‌ها و سایر تسهیلات و امکانات پژوهشی، برای تامین نیازهای روزافزون دانشگاه ضروری است. ازاین رو، توسعه متوازن تسهیلات و زیرساخت‌های آزمایشگاه‌ها،

توسعه کمی و کیفی دانشگاه، تأسیس رشته‌ها و دانشکده‌های جدید و بهره‌مندی مناسب و متناسب از فناوری اطلاعات از عوامل اساسی و مؤثر در بهبود جایگاه و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی است. در این راستا، دانشگاه برای توسعه زیرساخت‌ها و سیستم‌های سخت‌افزاری موردنیاز با برنامه‌ریزی پروژه‌های متنوع و متناسب تلاش خواهد کرد.

برای ایجاد محیطی آرام و مناسب برای تحصیل، پژوهش و ایده-پردازی، دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل، توسعه امور رفاهی و خدماتی برای خدمت‌رسانی به دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه را برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی نموده است.

راهبردها

○ توسعه و بهبود طرح جامع فضای فیزیکی دانشگاه

با توجه به استقلال دانشگاه در سال ۱۳۸۷، مساحت سایت فعلی دانشگاه ۱۷ هکتار و فضای آموزشی و کمک آموزشی دانشگاه ۳۰ هزار مترمربع است که در مقایسه با دانشگاه‌های داخل کشور و استانداردهای بین‌المللی مطلوب نیست. از همین رو کمبود فضای فیزیکی، توسعه دانشکده‌ها و راه‌اندازی دانشکده‌های جدید موردنیاز دانشگاه با تاخیر مواجه شده است به‌صورتی که امکانات سخت‌افزاری مناسب و متناسب با استانداردهای ملی برای استقرار اعضای جدید هیات علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی وجود ندارد.

کارگاه‌ها، مراکز پژوهشی و کتابخانه‌ها صورت خواهد گرفت و مدیریت زمان و هزینه پروژه‌های توسعه‌ای با بهره‌گیری از مشاوران و پیمانکاران با صلاحیت و ارتقا توان نظارتی دفتر فنی دانشگاه برنامه‌ریزی خواهد شد.

○ توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

وجود بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سازگار و قابل اطمینان، برای اجرای مؤثر فعالیت‌های دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل حیاتی است. دانشگاه با درک این نکته که فناوری به‌روز یکی از اجزای اساسی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی است، با فراهم آوردن سخت‌افزارهای فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی مطلوبی را در دسترس تمامی دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنان قرار می‌دهد. همچنین، یکی از شاخص‌های مهم در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها بهره‌مندی مناسب و متناسب از فناوری اطلاعات است که اجرای مناسب این راهبرد در ارتقای جایگاه دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در سطح ملی و جهانی تاثیرگذار خواهد بود.

مجهر کردن دانشجویان و اعضای هیات علمی به آخرین پیشرفت‌های علمی دنیا از طریق ایجاد محیط‌های یادگیری پویا برای تسریع و بهبود یادگیری و پژوهش دانشجویان و اعضای هیات علمی بر پایه فناوری اطلاعات ضروری است. در این راستا، برنامه‌ریزی برای دسترسی به فناوری‌های آموزشی و پژوهشی پیشرفته صورت خواهد گرفت.

توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای خودکارسازی فرایندهای اداری و مدیریتی، ارائه خدمات و پشتیبانی‌ها، مدیریت اثربخش دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل را تسهیل خواهد نمود. بنابراین استفاده از تجهیزات و زیرساخت‌های نوین برای ارتقا سطح فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اداری دانشگاه انجام می‌گیرد.

○ گسترش خدمات و امکانات رفاهی و خدماتی

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در مقایسه با سایر دانشگاه‌های کشور و استانداردهای ملی، امکانات رفاهی و خدماتی کمتری برای خدمت‌رسانی به دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه در اختیار دارد. دانشگاه با درک جایگاه ارزشمند دانشجویان، اساتید علمی و کارکنان و در راستای ایجاد محیطی آرام و مناسب برای تحصیل، پژوهش، توسعه امور رفاهی و خدماتی شامل گسترش خوابگاه‌ها، مهمانسرا و امکانات رفاهی را برنامه‌ریزی نموده است.

ارائه انواع تسهیلات بانکی و اسکان برای اعضای هیات علمی و کارکنان، توسعه خوابگاه‌های متاهلین و توسعه فضاهای استاندارد مطالعه و استراحت برای دانشجویان و اعضای هیات علمی در سایت اصلی دانشگاه، از جمله زیرساخت‌های رفاهی موردنظر دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل است.

همچنین، توسعه خدمات سلامت و ارتقا خدمات تفریحی و ورزشی، ایجاد امکانات متنوع سیاحتی، زیارتی و گردشگری را در این زمینه اولویت‌بندی خواهد نمود.



۹. توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی

آرمان: توسعه ظرفیت‌های بالقوه مدیریت مشارکتی و یادگیرنده و استقرار نظام برنامه‌ریزی پویا و انعطاف‌پذیر با در نظر گرفتن حقوق و ظرفیت‌های فردی تمامی اعضای دانشگاه، موفقیت در پیگیری راهبردهای دانشگاه را تضمین می‌نماید.



خودمدیریتی در بلندمدت جایگزین خواهد شد. پیاده‌سازی برنامه راهبردی دانشگاه خود از مهم‌ترین گام‌های پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی و دخالت ذی‌نفعان در فرآیندهای مدیریت و حل چالش‌های عمومی فعالیت‌های آتی آن خواهد بود. این پیاده‌سازی با پیگیری مستمر مدیریت ارشد دانشگاه و ارزیابی مراحل اجرایی آن توسط تمامی کارکنان دانشگاه صورت خواهد گرفت.

○ بازطراحی و اصلاح ساختار سازمانی دانشگاه

بدون بازبینی موقعیت‌ها و چارچوب فعالیت‌های سازمانی، برنامه‌ریزی برای منابع سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت به هدر خواهد رفت. چارچوب و ساختار سازمانی دانشگاه یکی از منابع اصلی توسعه فعالیت‌های آن است که بازطراحی آن بر مبنای آرمان‌ها و راهبردهای دانشگاه، توانمندی مدیران را برای دستیابی به اهداف دانشگاه بالا خواهد برد.

در اصلاح ساختار سازمانی در نظر گرفتن نیازهای به‌روز فعالیت‌های دانشجویی، اعضای هیات علمی و کارکنان درزمینه‌های مختلف موردنظر است. این اصلاح ساختار منجر کاهش دیوان‌سالاری، افزایش قابلیت پایش و ذخیره‌سازی اطلاعات دانشگاه و سهولت در دستیابی به زیرساخت‌ها و منابع دانشگاه برای بهبود فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری خواهد شد.

○ طراحی و استقرار سیستم ارزیابی عملکرد جامع

دانشگاه برای پرهیز از فعالیت‌های جزءگرایانه و تکراری در حوزه ارزیابی و جلوگیری از حس بی‌اعتمادی ذی‌نفعان درون دانشگاه

تمرکز در این راهبرد بر ظرفیت‌های فعالیت‌های جمعی و گروهی مدیران، اعضای هیات علمی و کارکنان بوده و فاصله گرفتن از فردمحوری در مدیریت‌های سطوح مختلف دانشگاه است. تفاوت‌ها و سلاقی مدیریت‌های مختلف دانشگاه در دوره‌های مختلف، مانعی برای پیگیری راهبرد و چشم‌انداز نیست. از این رو همه اعضای خانواده دانشگاه در پیگیری این راهبرد با سلاقی و برنامه‌های اجرایی مختلف در چارچوب قوانین دانشگاه به مشارکت و توافق خواهند پرداخت.

از سوی دیگر سعی خواهد شد تا منطق مدیریت و سازمان‌دهی فرآیندگرا برای بازبینی و اصلاح ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریتی دانشگاه و نظام‌های مالی و برنامه‌ریزی پیاده گردد تا هر کدام از اعضای هیات علمی و کارکنان بتوانند از نقش خود در زنجیره ارزش فعالیت‌های دانشگاهی در حوزه‌های مختلف آگاهی یابند.

راهبردها

○ فرآیندمحوری در ساختارها و برنامه‌های دانشگاه برای احساس نقش هر فرد و گروه در زنجیره ارزش فعالیت‌ها

دانشگاه با تکیه بر الگوهای برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فرآیندگرا سعی خواهد کرد تا به شفاف‌سازی نقش‌ها، مسوولیت‌ها و حقوق هر کدام از اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشگاه در چرخه فعالیت‌های دانشگاه کمک کند. در این مسیر بار برنامه‌ریزی و مدیریت دانشگاه از مدیران کاهش یافته و نظام مشارکتی و

با توجه به فعالیت‌های ارزیابی جزیره‌ای، به ارزیابی جامع با تکیه بر روش، ساختار و سیستم طراحی شده و منسجم خواهد پرداخت.

○ توسعه فرآیندهای شفاف مالی و استقلال دانشکده‌ها در

مدیریت مالی منابع

دانشگاه در مسیر توسعه فعالیت‌های کمی و کیفی خود نیازمند گذار از تمرکز در برنامه‌ریزی‌های کیفی و مالی در سطح دانشکده‌ها به استقلال دانشکده‌ها در مدیریت مالی منابع است. این مسیر با استقلال گام به گام فعالیت‌های دانشکده‌ها آغاز شده و در نهایت به اثربخشی مدیریت دانشگاه و نیز استفاده از ظرفیت‌های توسعه‌ای و مالی هر دانشکده خواهد پرداخت.

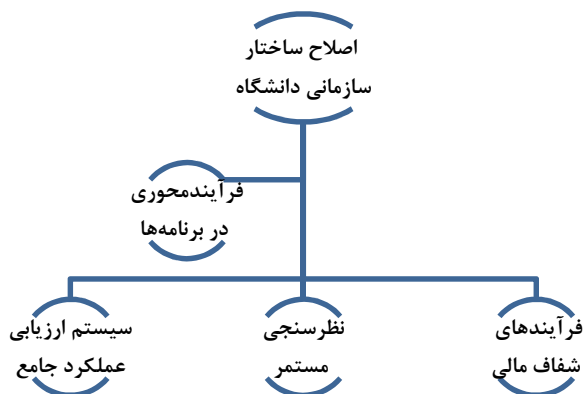
در این مسیر دانشگاه تمام توان خود را برای ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به تمرکززدایی در مدیریت دانشکده‌ها ایجاد خواهد کرد و فرهنگ تغییر را در رفتار سازمانی اعضای هیات علمی و کارکنان خود توسعه خواهد داد.

دانشگاه تلاش می‌کند تا با الگوبرداری و پیشروی در ارائه الگوهای مناسب مدیریتی به همگان نشان دهد که تمرکززدایی بر ارائه راهکارهای نوین و نوآورانه اثر مستقیم دارد و باعث بهبود مصرف منابع و ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی در فعالیت‌ها می‌شود. این ارزیابی عملکرد با تکیه بر طراحی و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی جامع و یکپارچه، آسان‌تر به اهداف خود خواهد رسید.

برای این منظور باید ساختار جمع‌آوری اطلاعات دانشگاه به صورت مناسب و با توسعه زیرساخت‌های سیستمی و فناوری اطلاعات به روز شود. همچنین کارکنان و اعضای هیات علمی بایستی آموزش‌های لازم برای فعالیت در حوزه ارزیابی جامع را بگذرانند.

○ نظرسنجی مستمر از دانشجویان و ذی‌نفعان دانشگاه

در چارچوب ارزیابی جامع، نظرسنجی مستمر از دانشجویان و ذی‌نفعان به صورت به روز فراهم شده و دیگر نظرسنجی و ارزیابی عملکرد کاری طاقت‌فرسا و وقت‌گیر نخواهد بود. این راهبرد منجر به افزایش وفاداری دانشجویان، اعضای هیات علمی، کارکنان و ذی‌نفعان دانشگاه می‌شود.



شکل ۱۰. راهبردهای توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی



۱. توسعه پایدار محیط زیست



آرمان: دانشگاه متعهد به ایفای نقش فعال در زمینه پایداری محیط زیست از طریق ارایه برنامه‌های آموزشی و پژوهشی ممتاز و راه‌حل‌های نوآورانه و بین رشته‌ای و کاهش اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌های دانشگاه است.

هم‌چنین، با افزایش درصد ضایعات تحویلی به بازیافت سهم بیشتری در پایداری محیط‌زیست و پیشبرد یک فرهنگ مبتنی بر بهداشت و سلامت در دانشگاه و جامعه ایفاء نماید.

○ کاهش مصرف آب و انرژی و تولید دی‌اکسید کربن

دانشگاه در تمامی ساختمان‌های جدید خود انطباق طرح‌ها با استانداردهای ملی و بین‌المللی زیست‌محیطی را در نظر داشته و زیرساخت‌های گرمایشی و سرمایشی را برای بهره‌وری بهتر انرژی بهبود می‌دهد. هم‌چنین، با استفاده از منابع آبی بازیافت شده، بهره‌برداری بهتری از آب خواهد نمود.

با کاهش مصرف انرژی و تدارک زیرساخت‌های انرژی سبز به‌صورت مستمر و نیز استقرار فناوری اطلاعات سبز، در هر حوزه‌ای که امکان آن وجود داشته باشد، و با کاهش نیاز به سفر در راستای کاهش تولید گاز دی‌اکسید کربن اقدام می‌نماید.

پایداری محیط‌زیست یکی از چالش‌های بزرگ حال حاضر در جهان به شمار می‌رود. دانشگاه با ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه حوزه‌ها و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی نوین و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و بین‌رشته‌ای، نقشی اثرگذار و پیشرو در زمینه پایداری محیط‌زیست ایفاء خواهد نمود. هم‌چنین، با کاهش اثرات زیست‌محیطی فعالیت‌های دانشگاه، شرایط بهتری برای سلامت جامعه و پایداری محیط‌زیست ایجاد می‌نماید.

راهنماها

○ در نظرگیری توسعه پایدار محیط‌زیست در تمامی برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و همکاری‌های دانشگاه

دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل در تمامی برنامه‌های یادگیری و آموزشی، پژوهشی و همکاری‌ها و ارتباطات دانشگاه با سایر سازمان‌ها به توسعه پایدار محیط‌زیست توجه داشته و با توسعه زیرساخت‌ها و اتکاء به توانمندی‌های اساتید و دانشجویان خود راهکارهای نوآورانه و به‌روز در این زمینه ارائه خواهد داد.

○ توسعه همکاری با نهادهای فعال در حوزه محیط‌زیست

دانشگاه با گسترش همکاری‌ها و تعاملات با محیط بیرونی و منطقه‌ای، راهکارها و فرصت‌های توسعه پایدار و کاهش زیاده و ضایعات، خصوصاً در زمینه‌های جدید پژوهشی مرتبط با صنایع و کشاورزی دنبال نموده و توسعه خواهد داد.



شکل ۱۱. نقش دانشگاه در توسعه پایدار

تعهد مدیریت ارشد و پیاده‌سازی راهبرد

نیاز به ایجاد یک نگاه جامع و وفاق مشترک در تمامی ارکان و برنامه‌های دانشگاه محرک اصلی تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی دانشگاه بوده است. تدوین این برنامه بلندمدت با درایت و همت ریاست دانشگاه آغاز و با مشاوره کمیته مدیریت راهبردی شامل اعضای هیات علمی گروه مهندسی صنایع و دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه پیگیری شده است.

در این مسیر تمامی اعضای هیات علمی دانشگاه و مدیران بخش‌های مختلف در چارچوب کارگروه‌های مرتبط با کمیته مدیریت راهبردی به تبادل اطلاعات و همکاری برای تکمیل این مسیر پرداختند. این کارگروه‌ها در قالب کارگروه معاونت‌ها، کارگروه دانشکده‌ها و کارگروه بخش‌های زیرمجموعه ریاست دانشگاه در ارائه وضع موجود و مطلوب فعالیت‌های خود نقش جدی داشتند.

مدیریت ارشد دانشگاه ضمن تقدیر و تشکر از تمامی فعالان مسیر تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی، نسخه نهایی این سند را در مردادماه ۱۳۹۴ به تصویب رسانده و به اطلاع تمامی ذی‌نفعان داخلی و بیرونی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل می‌رساند. مدیریت ارشد دانشگاه هم‌گام با هیات امنای دانشگاه با تکیه بر ظرفیت‌های ساختاری و برنامه‌ای ایجاد شده در مسیر تدوین این سند، گام‌های را زیر برای پیاده‌سازی و پیگیری اجرای این برنامه به تصویب می‌رساند:



شکل ۱۲. چرخه پیاده‌سازی و ارزیابی راهبردها

شرح اقدام	زمان	مرجع
۱. تشکیل کمیته مدیریت راهبردی دانشگاه	دی ۱۳۹۳	هیات رئیسه
۲. تایید سند راهبردی دانشگاه	خرداد ۱۳۹۴	هیات رئیسه
۳. دریافت نظر ذی‌نفعان و تایید جامعه دانشگاه	تیر ۱۳۹۴	کمیته مدیریت راهبردی
۴. تصویب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مرداد ۱۳۹۴	هیات رئیسه و هیات امناء
۵. تشکیل شورای راهبردی دانشگاه	مرداد ۱۳۹۴	رییس دانشگاه
۶. تعیین ساختار و برنامه پیاده‌سازی و ارزیابی	شهریور ۱۳۹۴	کمیته مدیریت راهبردی
۷. ارزیابی شاخص‌های راهبردی و عملیاتی	شش‌ماهه	
۸. پیاده‌سازی نظام جامع دریافت آمار و اطلاعات دانشگاه	بهمن ۱۳۹۴	کمیته مدیریت راهبردی و هیات رئیسه
۹. بازبینی و به‌روزرسانی راهبرد و برنامه پنج‌ساله	سالانه	

تایید و تصویب رییس دانشگاه

تایید و تصویب رییس هیات امناء