وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه صنعتی اراک

Arak University of Technology

دانشگاه صنعتی اراک

بر اساس چشم انداز ۱۴۲۰

برنامه دوم راهبردی

۱۴۱۰-۱۴۰۶



تهیه: کارگروه تدوین برنامه راهبردی
و مصوب شورای راهبردی



گزیده سند راهبردی دانشگاه صنعتی اراک در افق ۱۴۱۰-۱۴۰۶

۱. مقدمه

دانشگاه صنعتی اراک طی بیش از سه دهه فعالیت، از یک مجموعه آموزش فنی و مهندسی به دانشگاهی صنعتی با ظرفیت‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و نقش منطقه‌ای تبدیل شده است. نخستین برنامه راهبردی دانشگاه با هدف توسعه جایگاه دانشگاه در حوزه‌های آموزش، پژوهش و فرهنگی ـ دانشجویی و ایفای نقش در تحقق اسناد بالادستی، در سال ۱۳۹۴ برای افق ۱۳۹۹ تدوین شد. در ادامه، سند چشم‌انداز بیست‌ساله دانشگاه با افق ۱۴۲۰ در سال ۱۴۰۰ تدوین و اهداف کلان، برنامه‌ها و راهبردهای دانشگاه در این افق مشخص شد. برنامه راهبردی ۱۴۱۰-۱۴۰۶ در ادامه همین مسیر و با هدف به‌روزرسانی جهت‌گیری‌های دانشگاه تدوین شده است.

تحولات شتابان محیط آموزش عالی، فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی، تغییر نیازهای صنعت و جامعه، محدودیت منابع و ضرورت افزایش اثربخشی دانشگاه‌ها، اهمیت بازنگری در مسیر حرکت دانشگاه را دوچندان کرده است. از این منظر، سند راهبردی جدید صرفاً مجموعه‌ای از اهداف و برنامه‌ها نیست؛ بلکه **چارچوبی برای ایجاد درک مشترک از آینده دانشگاه، اولویت‌بندی اقدامات، تخصیص هدفمند منابع و استقرار نظام مدیریت راهبردی** است.

روال تدوین، اجرا و پایش سند برنامه راهبردی



۲. الزامات و ضرورت تهیه سند

تدوین برنامه راهبردی جدید در شرایطی انجام شده است که محیط فعالیت دانشگاه نسبت به دوره تدوین برنامه‌های قبلی تغییرات قابل توجهی داشته است. تغییرات سیاست‌های آموزش عالی، برنامه‌های توسعه کشور، سیاست‌های علم و فناوری، الزامات آمایش سرزمین، تحولات اقتصادی و اجتماعی استان و همچنین ظهور فناوری‌های نوین، ضرورت بازنگری در جهت‌گیری‌های دانشگاه را ایجاد کرده است. بنابراین، سند جدید باید ضمن حفظ پیوستگی با سند چشم‌انداز ۱۴۲۰، بتواند پاسخگوی شرایط و فرصت‌های جدید نیز باشد.

در کنار عوامل محیطی، عملکرد و ظرفیت‌های داخلی دانشگاه نیز مبنای تدوین سند قرار گرفته است. بررسی وضعیت آموزش، پژوهش، فناوری، فرهنگی ـ دانشجویی، منابع انسانی، مالی، زیرساخت‌ها و ارتباط با صنعت، تصویری از توانمندی‌ها و چالش‌های دانشگاه فراهم می‌کند.

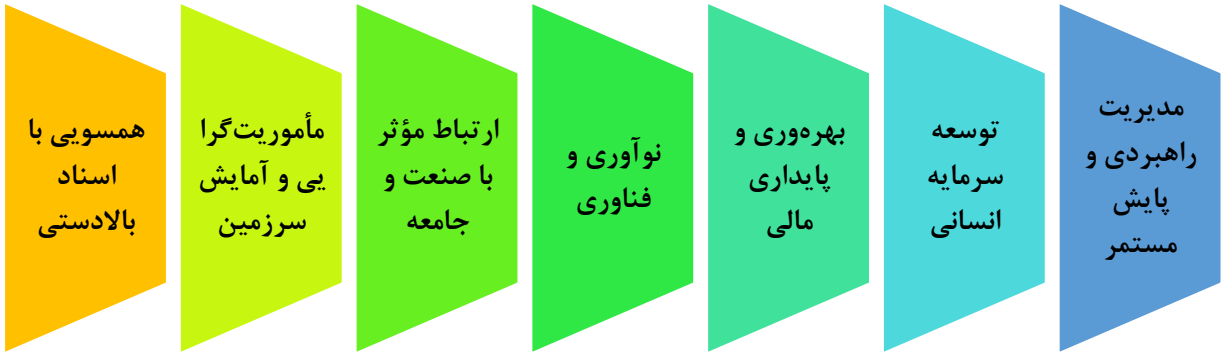
۳. رویکرد تدوین سند و ارکان آن

در فرایند تدوین سند از ترکیبی از مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای، بررسی اسناد بالادستی، مطالعات مقایسه‌ای و محک‌زنی، نظرسنجی، جلسات هم‌اندیشی، مصاحبه و مشاوره با خبرگان استفاده شده است. تحلیل محیط نیز به‌عنوان یکی از ارکان تفکر راهبردی، مبنای شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و مسیرهای جدید توسعه قرار گرفته است.

چهار سطح اصلی شناخت

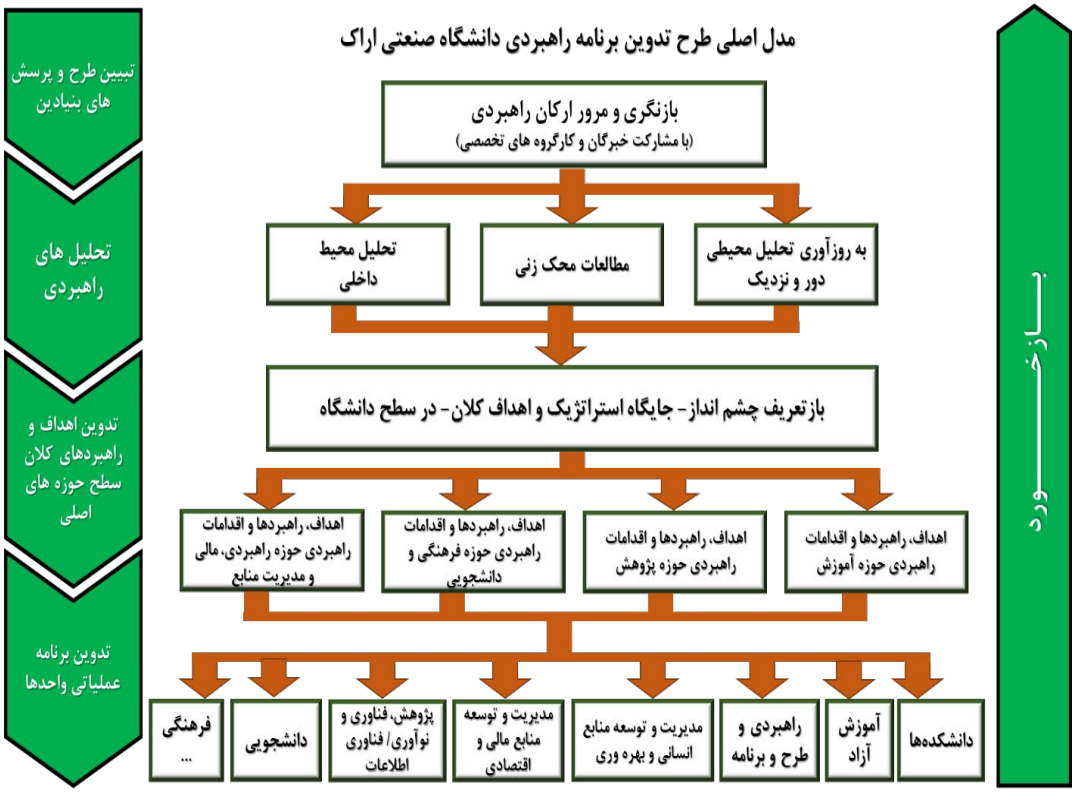
محور تحلیل	سطح
تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و محیط‌زیست	**محیط کلان**
صنعت، جامعه، استان مرکزی، منطقه و زیست‌بوم علم و فناوری	**محیط نزدیک**
آموزش، پژوهش، فناوری، دانشجویی، منابع انسانی، مالی و زیرساخت	**محیط داخلی**
دانشگاه‌های منتخب و جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها	**محیط مقایسه‌ای**

الزامات کلیدی تدوین سند



اجزا و ارکان اصلی سند

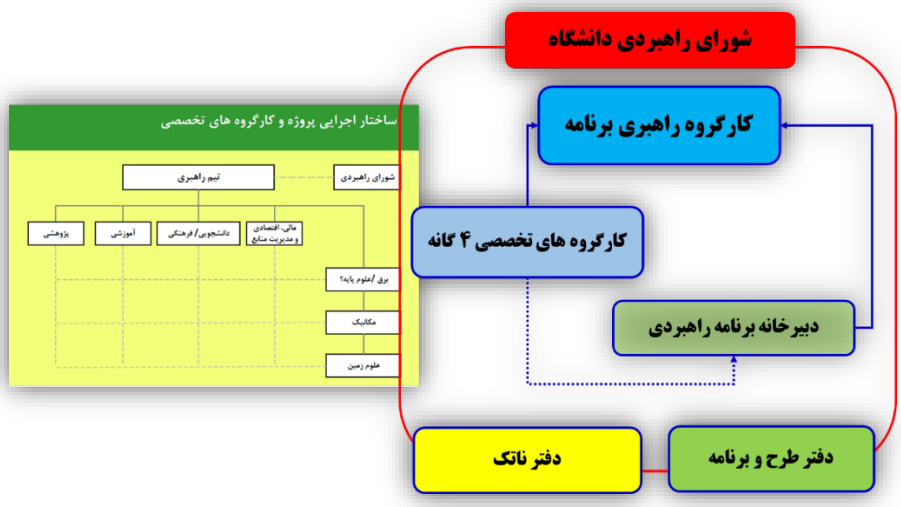
ارکان راهبردی	ارکان اجرایی	ارکان کنترلی
• چشم‌انداز • مأموریت • ارزش‌های بنیادین • اهداف کلان • اهداف راهبردی • راهبردها	• اقدامات راهبردی • مسئول اقدام • زمان‌بندی • منابع مالی • منابع انسانی • منابع زیرساختی و سخت‌افزاری • سنجه اقدام و شاخص ارزیابی	• پایش پیشرفت • ارزیابی عملکرد • گزارش‌دهی • بازنگری راهبردها • اصلاح اقدامات



۴. مشارکت در تدوین

ماهیت برنامه راهبردی ایجاب می‌کند که سند صرفاً محصول یک واحد یا گروه محدود نباشد؛ بلکه حاصل مشارکت مدیران، اعضای هیأت علمی، کارشناسان و خبرگان باشد. ابزارهای مشارکت نیز شامل جلسات هم‌اندیشی، بررسی اسناد، مصاحبه و نظرسنجی و بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان بوده است.

ساختار اجرایی طرح و همکاری تعاملی شورا، کارگروه های تخصص راهبردی و اجزای مشارکت کننده در تدوین برنامه راهبردی



۵. وضعیت تحلیل شده دانشگاه و چالش های موجود

بر اساس تحلیل های انجام شده از دو برنامه راهبردی قبلی، عملکرد ۱۰ سال گذشته دانشگاه در سطوح توسعه ای، عملیاتی و راهبردی ارزیابی شده است. بر اساس تجربیات و درس آموخته های طی این برنامه ها و چالش های موجود در سند طراحی شده سوم برای ۵ سال آینده دانشگاه می توان این رویکرد را ارائه نمود که **برنامه‌های قبلی ظرفیت‌سازی کردند؛ برنامه جدید باید ارزش‌آفرینی و اثرگذاری را محقق کند.**

درس‌آموخته‌های دو برنامه گذشته

- ✓ دستاوردها
- ✓ توسعه ظرفیت‌های آموزشی و پژوهشی
- ✓ رشد زیرساخت‌ها و خدمات
- ✓ ارتقای جایگاه دانشگاه
- ✓ توسعه فعالیت‌های فناورانه

چالش‌های پیش رو

- ✓ ضعف در نگرش های راهبردی، نظام مدیریتی و ساختارهای سنتی
- ✓ عدم انسجام راهبردی و کاهش بهره وری
- ✓ وابستگی به منابع دولتی
- ✓ ارتباط محدود با صنعت و جامعه در مقیاس راهبردی
- ✓ ضعف در تبدیل دانش به ارزش اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی
- ✓ ضعف مدیریت و توسعه راهبردی منابع انسانی، کاهش سرمایه فرهنگی دانشگاه و امید و انگیزه کارکنان و دانشجویان

تحلیل دو برنامه راهبردی قبلی، عملکرد ۱۰ سال گذشته دانشگاه در سطوح توسعه ای، عملیاتی و راهبردی

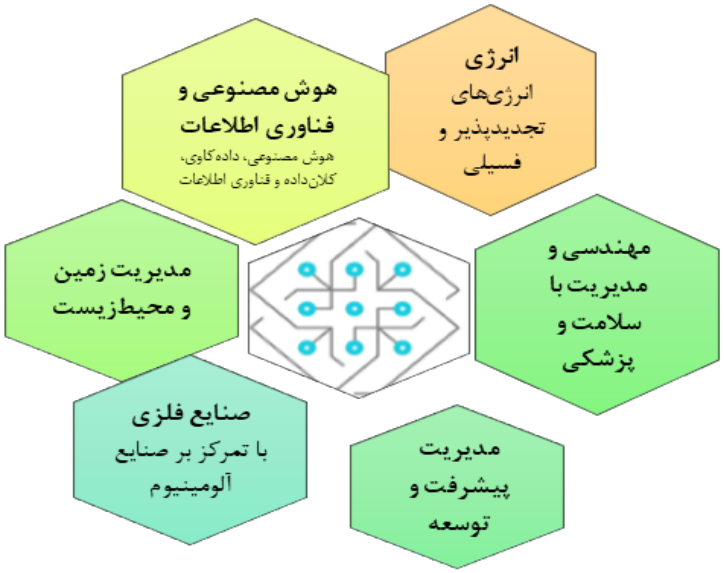
سطح	میزان تحقق	
توسعه زیرساختی	شامل فضاهاو زیرساخت های پایه آموزشی، آزمایشگاهی، سامانه‌ها، دانشکده‌ها، رشته‌ها و منابع انسانی و فضاهای رفاهی دانشجویی	**مناسب**
توسعه عملیاتی	شامل فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانشجویی	**متوسط**
توسعه راهبردی و اثرگذاری	شامل مرجعیت علمی، ایفای نقش موثر در ارتقا سطح فناوری صنایع و حل چالش های توسعه آمایشی، گسترش اکو سیستم خلاقیت، نوآوری و کارافرینی	**ضعیف**

۶. محورهای راهبردی توسعه آموزش، پژوهش و نوآوری

ارتقا و تثبیت جایگاه دانشگاه در حوزه تحصیلات تکمیلی و پژوهش با تمرکز حول چند شاخه اصلی و با تاکید بر حوزه های علوم و فناوری های نوین و بین رشته ای نرم که ضمن هم افزایی و همگرایی منابع تخصصی دانشگاه، بدون نیاز به سرمایه گذاری سنگین امکان رشد سریع و دستاوردهای موثر را فراهم می کند. توجه به ***پتانسیل ها و محدودیت***

ها، نیازهای توسعه ای بر مبنای آمایش سرزمینی و ماموریت‌های دانشگاه و ابر روندهای علم و فناوری مبنای دانشگاه صنعتی اراک تنظیم این محورهاست.

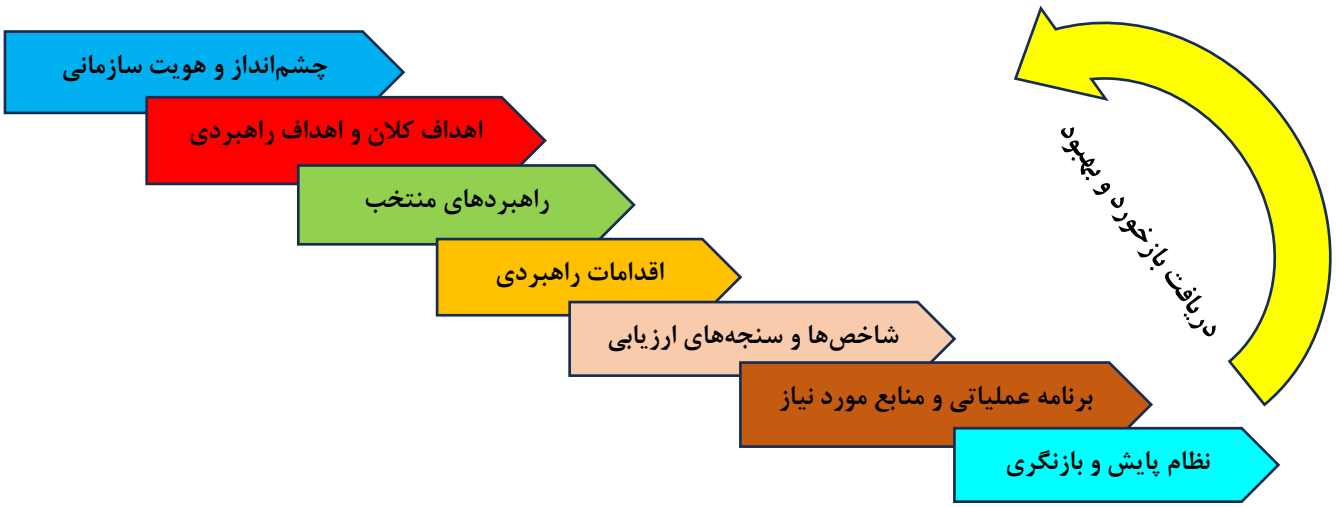
در طراحی سند، شش محور راهبردی برای ایجاد تمرکز و هم‌افزایی بین ظرفیت‌های دانشگاه مورد توجه قرار گرفته‌اند. این محورها می‌توانند زمینه‌ای برای شکل‌گیری شبکه‌های علمی، پژوهشی و فناورانه فرادانشکده‌ای و تقویت ارتباط دانشگاه با نیازهای منطقه و صنعت باشند. همگرایی و انعطاف مرزهای دانشکده ها و ساختارهای تکمیلی مانند آموزش های آزاد و ارتباط با صنعت و همگرایی شاخه‌های تخصصی و دستیابی به هم افزایی با تمرکز راهبردی در زمینه علوم و فناوری‌های نوین همگرا و فراهمگرا است.



شش محور راهبردی فرادانشکده‌ای

۷. خروجی‌های فرآیند تدوین سند

خروجی فرایند تدوین سند را می‌توان در هفت محصول اصلی خلاصه کرد. در چکیده مدیریتی، این ارتباط تا سطح اقدام اجرایی ادامه یافته است؛ برای نمونه، برای اقدامات مختلف مسئول اجرا، سنجه و عملکرد سالانه تعیین شده است.



۸. دستاوردهای سند و ارزش مدیریتی آن

حرکت از «**سند راهبردی**» به «**نظام مدیریت راهبردی**» این موضوع به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند فرهنگ و دانشجویی، آموزش الکترونیک، فناوری، نوآوری و ارتباط با صنعت اهمیت دارد؛ زیرا سند برای این حوزه‌ها اقدامات مشخص و قابل سنجش تعریف کرده است.

دستاورد اول

- **ایجاد جهت‌گیری مشترک**
  - سند راهبردی، تصویری مشترک از آینده دانشگاه ایجاد می‌کند و به مدیران و اعضای دانشگاه کمک می‌کند فعالیت‌های خود را در چارچوب یک جهت‌گیری واحد تعریف کنند.

دستاورد دوم

- **تمرکز بر اولویت‌های راهبردی**
  - یکی از مهم‌ترین کارکردهای برنامه راهبردی، جلوگیری از پراکندگی منابع و فعالیت‌هاست. انتخاب محورهای راهبردی، زمینه تمرکز ظرفیت‌های دانشگاه بر حوزه‌هایی را فراهم می‌کند که می‌توانند مزیت و اثرگذاری بیشتری ایجاد کنند

دستاورد سوم

- **تبدیل راهبرد به اقدام**
  - ارزش سند زمانی افزایش می‌یابد که راهبردها به اقدامات مشخص تبدیل شوند. در سند، این مسیر تا سطح اقدام، مسئول، سنجه، زمان و منابع ادامه پیدا کرده است.

دستاورد چهارم

- **ایجاد قابلیت پایش**
  - وجود سنجه‌های اقدام و شاخص‌های ارزیابی عملکرد، امکان می‌دهد پیشرفت برنامه در طول سال‌های اجرا اندازه‌گیری شود.
  - بنابراین، سند از یک «متن راهبردی» به یک **سیستم قابل پایش** تبدیل می‌شود.

دستاورد پنجم

- **پیوند راهبرد با منابع**
  - در معماری اجرایی سند، منابع مورد نیاز در سه گروه اصلی مورد توجه قرار گرفته‌اند:
  - **منابع مالی، منابع انسانی، منابع زیرساختی و سخت‌افزاری**

۹. اهداف کلان و اهداف اختصاصی

در جهت گیری ها و سیاست گذاری های کلان دانشگاه اهداف کلان و بصورت تخصصی در زیر حوزه های مختلف اهداف تخصصی تدوین شده است.

اهداف کلان دانشگاه

- **تعمیق آموزش کیفی و پژوهش ممتاز**
- **تقویت جایگاه و بازآرایی برند دانشگاه در عرصه علم و پژوهش و فناوری مبتنی بر نیازهای آمایشی منطقه با تمرکز بر محورهای راهبردی از طریق تکوین و توسعه هسته های تخصصی و شبکه سازی در سطح داخلی، منطقه ای و ملی**
- **هدایت مسیر کلان دانشگاه در راستای توسعه خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی و تقویت مسئولیت های اجتماعی**
- **ارتقاء برند و جایگاه اجتماعی دانشگاه در سطح استان از طریق شبکه سازی و توسعه مشارکت های راهبردی با نهادها و صنایع استان و منطقه با تمرکز بر محورهای راهبردی و توسعه خدمات فرهنگی**
- **تحول ساختار و نظام مدیریتی دانشگاه در راستای تحقق چشم انداز**

اهداف تخصصی		
حوزه آموزش و پژوهش	حوزه دانشجویی و فرهنگی	حوزه مالی، اداری و مدیریت منابع
✓ توسعه و تعمیق آموزش و پژوهش دانشگاه از طریق ایجاد شبکه های راهبردی حول محورهای راهبردی ✓ کیفیت بخشی و تعمیق آموزش و پژوهش و تاکید بر خلاقیت و نوآوری ✓ تقویت همکاری ها، شبکه سازی و توسعه مشارکت های راهبردی با نهادهای علمی، صنعتی، فرهنگی و اجتماعی با تمرکز بر محورهای راهبردی و نیازهای آمایشی و مدیریت توسعه استان و منطقه ✓ توسعه زیست بوم خلاقیت و نوآوری در مسیر دانشگاه خلاق ✓ حرکت به سمت همکاری های بین المللی با تمرکز بر محورهای راهبردی آموزشی و پژوهشی	✓ تقویت جایگاه، بازآرایی هویت فرهنگی و نقش اجتماعی دانشگاه ✓ کیفیت بخشی و تنوع دامنه خدمات دانشجویی، فرهنگی و گسترش دامنه مخاطبان ✓ توسعه نظام مدیریت اطلاعات و خدمات دیجیتال فرهنگی و دانشجویی ✓ توسعه و مدیریت زیرساخت ها و منابع در راستای خدمات فرهنگی و دانشجویی	✓ بازنگری، اصلاح و بهبود ساختار کلان و نظام مدیریتی و پشتیبانی در راستای تحقق چشم‌انداز و اهداف کلان ✓ تنوع‌بخشیدن به منابع مالی پایدار و کاهش وابستگی به بودجه عمومی ✓ ارتقا بهره وری و توسعه و مدیریت منابع اعم از منابع انسانی، فضاهای کالبدی و زیرساخت‌های فیزیکی و نرم افزاری

۱۰. موضوعات راهبردی و برنامه های اصلی در پنج ساله پیش رو

بر اساس اهداف کلان و اهداف تخصصی دانشگاه و با هدف اولویت بندی، تنظیم گری و تمرکز بر تحقق اهداف موضوعات راهبردی و برنامه های مرتبط با فرآیندهای اصلی و پشتیبان و فعالیت های مدیریتی و اقتصادی تنظیم شده اند.

اهم موضوعات راهبردی در برنامه پنج ساله پیش رو
۱. گذار به دانشگاه خلاق و نوآور، متصل با صنعت و جامعه، توسعه مشارکت‌های راهبردی و شبکه سازی هدفمند
۲. تحول نظام مدیریتی در راستای سازمان هوشمند، چابک و خلاق
۳. توسعه سرمایه انسانی و بهبود فرهنگ سازمانی
۴. آموزش کیفی، موثر و پویا با بهره مندی از فناوری ها و روش های نوین و تاکید بر پروش تفکر تحلیلی، خلاقیت و نوآوری
۵. پژوهش موثر و توسعه شبکه‌های راهبردی: پیشرو در گسترش، ارتقا سطح و کاربردی سازی دانش و فناوری‌های نرم و دانش‌های بین رشته ای
۶. تحول در نگرش، اهداف و دامنه خدمات فرهنگی و دانشجویی
۷. ارتقا بهره وری، رشد درآمدی و پایداری مالی

برنامه های اصلی در حوزه فرآیندهای اصلی

- ✓ تاسیس شبکه های راهبردی فرادانشکده ای در محورهای راهبردی تعیین شده
- ✓ توسعه آموزش الکترونیک و بسترهای لازم برای آموزش مجازی، ایجاد و توسعه پلتفرم های دیجیتال آموزش و پژوهش و ارتقا زیرساخت و خدمات فناوری اطلاعات
- ✓ تشکیل ساختار و تعریف خط مشی و طراحی برنامه حفظ و ارتقا سطح کیفیت آموزش از طریق مدیریت کیفیت آموزش بهره مندی از روش ها و ابزارهای نوین آموزش از جمله هوش مصنوعی
- ✓ تشکیل مرکز نوآوری و توسعه فعالیت ها در مسیر دانشگاه خلاق با تمرکز بر محورهای راهبردی
- ✓ شبکه سازی در سطح داخلی و خارجی و توسعه مشارکت های راهبردی با نهادهای علمی، صنعتی، فرهنگی و اجتماعی
- ✓ تاسیس شبکه های راهبردی فرادانشکده ای در محورهای راهبردی تعیین شده
- ✓ توسعه آموزش الکترونیک و بسترهای لازم برای آموزش مجازی، ایجاد و توسعه پلتفرم های دیجیتال آموزش و پژوهش و ارتقا زیرساخت و خدمات فناوری اطلاعات
- ✓ تشکیل ساختار و تعریف خط مشی و طراحی برنامه حفظ و ارتقا سطح کیفیت آموزش از طریق مدیریت کیفیت آموزش بهره مندی از روش ها و ابزارهای نوین آموزش از جمله هوش مصنوعی
- ✓ تشکیل مرکز نوآوری و توسعه فعالیت ها در مسیر دانشگاه خلاق با تمرکز بر محورهای راهبردی
- ✓ شبکه سازی در سطح داخلی و خارجی و توسعه مشارکت های راهبردی با نهادهای علمی، صنعتی، فرهنگی و اجتماعی

برنامه های اصلی در حوزه فرایندهای پشتیبان

- ✓ طرح معماری سازمانی و بازنگری ساختار کلان و فرایندها و سامانه های مدیریت و اطلاعات مدیریت در جهت حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، چابک و خلاق
- ✓ طرح مدیریت راهبردی منابع انسانی
- ✓ تحول معاونت اداری و مالی به معاونت پشتیبانی و مدیریت تامین و توسعه منابع اقتصادی
- ✓ تحول ساختار و بازطراحی فرایندهای آموزش های آزاد (در تعامل موثر با گروه های آموزشی و هسته های راهبردی و ارتباط با صنعت و جامعه)
- ✓ تغییر رویکرد و ساختار ارتباط با صنعت
- ✓ تحول واحد طرح و برنامه به واحد مدیریت راهبردی، توسعه منابع انسانی، طرح و برنامه
- ✓ تدوین و اجرای طرح بهسازی، ساماندهی و تخصیص بهینه، و ارتقای فضاهای فیزیکی

برنامه های اقتصادی و درآمدزایی دانشگاه

- ✓ تهیه طرح جامع کسب و کار اقتصادی و مدیریت منابع دانشگاه در چارچوب اهداف و ارزش‌های دانشگاه
- ✓ (تشکیل شورای اقتصادی دانشگاه با مشارکت مشاوران و متخصصین برجسته بیرون از دانشگاه)
- ✓ تاسیس شرکت‌های تعاونی و بهره‌مندی اقتصادی از فضاهای فرهنگی، ورزشی، رستوران‌ها در طرح جامع کسب و کار دانشگاه
- ✓ راه‌اندازی و توسعه قطب خدمات تخصصی مشاوره دانشگاهی در حوزه‌های فنی مهندسی، مدیریت، فناوری اطلاعات، طرح و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، خدمات هوشمند و داده محور
- ✓ تحول آموزش‌های آزاد در چارچوب طرح جامع کسب و کار به علاوه ایفای نقش در تکمیل و تعمیق آموزش‌های سنتی

۱۱. شاخص‌های کلیدی عملکرد و سنجه‌های تحقق

شاخص‌های کلیدی عملکرد، ابزار اصلی تبدیل اهداف و اقدامات راهبردی به یک نظام قابل اندازه‌گیری هستند. شاخص صرفاً یک عدد برای گزارش‌دهی نیست؛ بلکه باید به تصمیم‌گیری مدیریتی و اصلاح مسیر منجر شود.

مالی و مدیریت منابع	فرهنگی و دانشجویی	پژوهش و فناوری	آموزش
•درآمد اختصاصی •بهره‌وری منابع • توسعه زیرساخت • هوشمندسازی •شبکه‌سازی و مشارکت‌های راهبردی	•مشارکت دانشجویان • رضایت‌مندی • خدمات دانشجویی • فعالیت تشکل‌ها و انجمن‌های علمی •مسئولیت اجتماعی	•کیفیت و اثرگذاری پژوهش • ارتباط با صنعت • پژوهش‌های تقاضامحور • نوآوری • شرکت‌های دانش‌بنیان •| تجاری‌سازی	•کیفیت آموزش •تحصیلات تکمیلی •اشتغال دانش‌آموختگان •آموزش الکترونیک •مأموریت‌گرای

۱۲. جمع‌بندی

سند راهبردی دانشگاه صنعتی اراک در افق ۱۴۱۰-۱۴۰۶ را می‌توان یک چارچوب تحول و مدیریت راهبردی دانشگاه دانست که چهار وظیفه اصلی را دنبال می‌کند:

۱- **شناخت درست از محیط و دانشگاه**

۲- **انتخاب هوشمندانه اولویت‌ها و مسیرهای راهبردی**

۳- **تبدیل راهبردها به اقدامات، منابع و مسئولیت‌های مشخص**

۴- **اندازه‌گیری، پایش، یادگیری و اصلاح مستمر**

در نهایت، موفقیت این سند نه در تعداد صفحات یا تعداد راهبردها، بلکه در میزان تحقق اقدامات، تغییر شاخص‌های عملکرد و ایجاد آثار ملموس در آموزش، پژوهش، فناوری، جامعه و صنعت سنجیده خواهد شد.

شعار پیشنهادی دانشگاه:

دانشگاه صنعتی اراک؛ معتبر در آموزش و پژوهش، خلاق و ارزش‌آفرین در جامعه و مؤثر در توسعه پایدار

چشم‌انداز دانشگاه

دانشگاه صنعتی اراک با رویکردی مبتنی بر آموزش کیفی و پژوهش ممتاز، رشد خلاقیت و نوآوری و تاکید بر مسئولیت های اجتماعی و فرهنگی، به عنوان دانشگاه صنعتی ممتاز منطقه ای و موثر در سطح ملی، اثربخش در توسعه پایدار و صنعت منطقه و پیشبرد صنایع هوشمند و فناوری های نرم در سطح استان و کشور محسوب می شود.

www.Arakut.ac.ir

@ArakutOfficial

Arak University of Technology



نشانی: پایتخت صنعت ایران
اراک – خیابان دانشگاه
کدپستی: ۳۸۱۸۱-۴۶۷۶۳
تلفن گویا: ۰۸۶-۳۳۴۰۰