

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسمه تعالی

معاونت طرح و برنامه دانشگاه فردوسی مشهد

کمیته برنامه ریزی راهبردی دانشگاه

**مروری بر چشم انداز ، رسالت ، ارزشها و اهداف کلان**

**چند دانشگاه منتخب جهان**

تهیه کننده : شمس الدین ناظمی

عضو هیأت علمی گروه مدیریت

بهمن ماه ۱۳۸۴

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱ .....	پیشگفتار
۲ .....	مقدمه
۵ .....	مروری بر مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک
۱۱ .....	چگونگی برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاهها
۱۸ .....	دانشگاه پنسیلوانیا
۲۶ .....	دانشگاه کاردیف
۴۱ .....	دانشگاه میشیگان مرکزی ..
۴۷ .....	دانشگاه منچستر
۵۵ .....	دانشگاه کمبریج
۵۸ .....	دانشگاه واشنگتن
۶۰ .....	دانشگاه MIT
۶۱ .....	دانشگاه آریزونا شمالی ..
۶۸ .....	دانشگاه لوئیزیانای جنوب شرقی ...
۷۲ .....	دانشگاه کلرادو

" سازمان بدون استراتژی همانند کشتی بدون سکان است "

## پیشگفتار

یکی از پنج محور اصلی چشم انداز ۲۰ ساله کشور در افق ۱۴۰۴، دستیابی به جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه، تعریف و تعیین شده است. تجربه سالهای اخیر سازمانها از جمله دانشگاهها نشان می دهد که رسیدن به اهداف بزرگ و دور برد و پاسخگویی مستمر به نیازمندیهای مخاطبین و مشتریان در محیط های پرتلاطم، جز در سایه برنامه ریزی استراتژیک محقق نمی شود.

در این نوشتار که با هدف تبیین میزان اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاهها تهیه شده، نمونه هایی از برنامه ریزی استراتژیک در چند دانشگاه معتبر جهان به اختصار عرضه شده است. معاونت طرح و برنامه دانشگاه امیدوارست با توجه به بینش بالا و شناخت کامل جناب آقای دکتر عاشوری ریاست محترم دانشگاه از ضرورت برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه فردوسی و اعلام حمایت همه جانبه ایشان از اولین تجربه برنامه ریزی واقعی در دانشگاه، مجموعه حاضر در جهت اطلاع رسانی به مدیران محترم ارشد دانشگاه مفید و موثر واقع گردد.

محمد حسین ابوالبشری

معاون طرح و برنامه دانشگاه فردوسی

## مقدمه

هدف از تدوین این مجموعه، آشنایی مدیران ارشد دانشگاه فردوسی مشهد با اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاهها از طریق ارائه اجمالی نتایج برنامه ریزی استراتژیک در چند دانشگاه منتخب جهان و نیز تبیین اهمیت روز افزون اشاعه تفکر استراتژیک در بین مدیران دانشگاههاست.

در این نوشتار تلاش شده است، چشم انداز، رسالت، اهداف کلان، استراتژی ها و اهداف مشخص یا آماج دانشگاههای مورد بررسی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک آنان استخراج شده و تا حد ممکن وجوه اشتراک و افتراق عناصر مورد اشاره، شناسایی و معرفی گردد.

اگرچه در تدوین مجموعه حاضر، تنها مسیر دستیابی به اطلاعات، سایت های رسمی دانشگاهها بوده که در اغلب موارد نیز بنابر ملاحظات سازمانی، تنها به ارائه کلیاتی از نتایج برنامه ریزی استراتژیک خود بسنده کرده اند، با وجود آن سعی شده است تا انتخاب دانشگاهها بر اساس معیارهای مشخصی صورت گیرد. بر این اساس، طیف متنوعی از دانشگاههای برجسته، خوب و متوسط که به نوعی نمونه ای از جامعه دانشگاههای کشورهای پیشرفته را تداعی می کند، در نظر گرفته شده است. بی تردید انتخاب نمونه از بین مراکز دانشگاهی برجسته یا متوسط، خود به منزله تحمیل محدودیت جدیدی است، زیرا توجه به دانشگاههای برجسته که در ابعاد آموزشی و علمی - تحقیقاتی، نقش رهبری را در جامعه دانشگاهی جهان ایفا می کنند و یا بررسی

دانشگاههای متوسط یا ضعیف که در ادبیات رقابتی نقش دنبال روی را دارا هستند ، هیچ یک نمی توانست الگوی مناسبی برای اهداف این نوشتار باشد.

در جدول زیر ، اسامی دانشگاههای منتخب و بخش هایی از برنامه ریزی استراتژیک آنها که کلیات آن در این نوشتار آمده ، نشان داده شده است. همانطور که از جدول بر می آید، کامل ترین اطلاعات بدست آمده مربوط به دانشگاه پنسیلوانیا است و سایر دانشگاهها به تناسب سیاست ها و ملاحظات سازمانی و یا محدودیت های فنی یا اقتصادی در طراحی سایت های خود، بخش هایی از نتایج برنامه ریزی استراتژیک انجام شده را در اختیار مراجعین قرار داده اند.

نحوه سنجش عملکرد	استراتژیهای تحقق آماج	آماج	استراتژیهای تحقق اهداف	اهداف کلان	ارزشهای محوری	رسالت	چشم انداز	دانشگاه
*	*	*		*	*	*	*	پنسیلوانیا
			*	*	*	*	*	کاردیف
				*	*	*	*	میشیگان
*			*	*	*	*	*	منچستر
					*	*		کمبریج
		*		*		*		واشنگتن
				*	*	*		لوئیزیانا
						*		ماساچوست
		*		*	*	*	*	کلرادو
			*	*	*	*		آریزونا

## مروری بر مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک

### استراتژی ( Strategy )

برنامه و الگوی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق هدفها (مینتزبرگ)

### برنامه ریزی استراتژیک ( Strategic Planning )

برنامه ریزی استراتژیک شامل مطالعه محیط ، فرموله کردن یا تدوین استراتژی ، اجرا و ارزشیابی و کنترل است و می توان آن را فرایندی مشتمل بر گام های زیر بر شمرد:

۱- تدوین چشم انداز و رسالت ، شامل بیان کلیاتی درباره مقصود و فلسفه وجودی سازمان .

۲- بررسی و تحلیل شرایط و قابلیت های داخلی سازمان .

۳- ارزیابی محیط بیرونی سازمان ، شامل محیط بلافصل ، محیط کلان ( کشور ) و محیط بین المللی .

۴- بررسی و تحلیل تصمیم ها و اقدامات قابل انجام مبتنی بر قابلیت ها و منابع سازمان و شرایط محیط فعالیت آن .

۵- شناسایی بهترین گزینه های تصمیم گیری در قالب رسالت سازمان .

۶- انتخاب مجموعه اهداف و استراتژی هایی که به بهترین شکل ممکن به تحقق اهداف کمک می کنند.



---

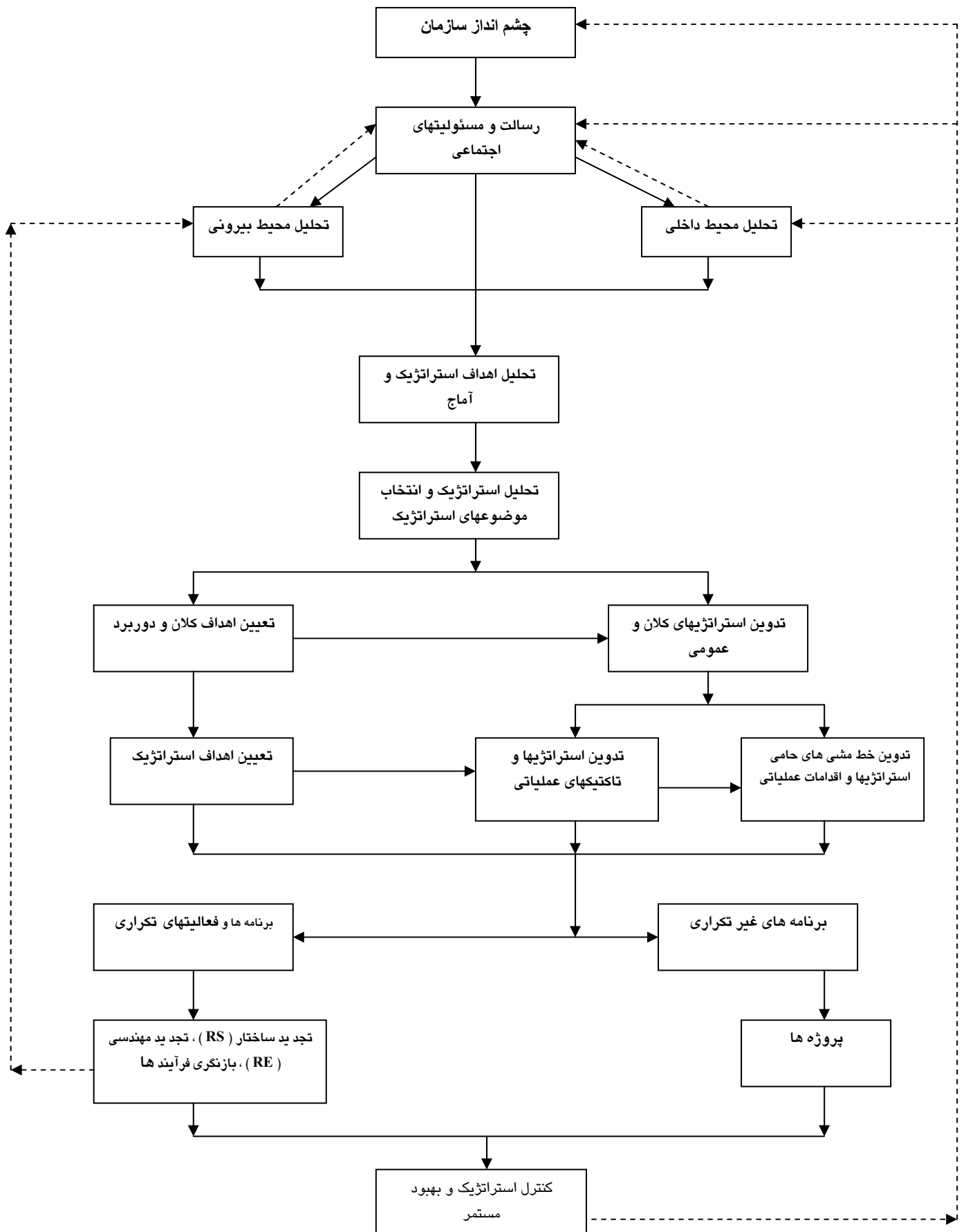
۷- تهیه و تدوین آماج و استراتژی های کوتاه مدت همسو با اهداف و استراتژی های کلان .

۸- اجرای تصمیم های استراتژیک از طریق تخصیص منابع بودجه ای که در آن بر وظایف، افراد سازمان، ساختار، تکنولوژی و سیستم های انگیزشی توجه و تاکید می شود .

۹- ارزیابی میزان موفقیت به عنوان منبع ارزشمند اطلاعاتی برای برنامه ریزی های استراتژیک و تصمیم های آتی سازمان .

در صفحه بعد نمونه ای از یک مدل برنامه ریزی استراتژیک نشان داده شده است .

مدلی برای برنامه ریزی استراتژیک



### چشم انداز ( Vision )

نقطه آغازین تعیین هدف در سازمان ها ترسیم چشم انداز است که اغلب به صورت اهدافی آرمان گرایانه و بلند مدت تدوین می شود. چشم انداز شامل جملات اساسی و مهمی است که در آن ارزشها ، آمال و اهداف آتی سازمان به چشم می خورد. برای تبیین بهتر مفهوم چشم انداز نمونه هایی در زیر ارائه شده است :

- چشم انداز شرکت مایکروسافت: توانمند سازی افراد و سازمانها از طریق ارائه مستمر نرم افزارهای قوی در هر زمان ، هرکجا و برای هر دستگاهی که در آینده ساخته خواهد شد و راه اندازی هر کامپیوتری با نرم افزارهای مایکروسافت.
- چشم انداز دیسنی لند: تبدیل دیسنی لند به شادترین مکان روی زمین برای بچه ها و خانواده های آنها .
- چشم انداز گروه رستورانهای زنجیره ای مک دونالدز: ارائه سریعترین خدمات رستورانی به مشتریان در سرتاسر جهان .
- چشم انداز دانشگاه منچستر در انگلستان: تبدیل دانشگاه منچستر به یکی از بهترین دانشگاههای جهان در سال ۲۰۱۵ به گونه ای که از نظر آموزشی و تحقیقاتی و پاسخگویی به نیاز منطقه ، کشور و جهان در بین ۲۵ دانشگاه برتر جهان قرار داشته باشد.

### رسالت سازمان ( Mission )

رسالت در برگیرنده مقصود یا فلسفه وجودی سازمان ، مخاطبین و مشتریان، چگونگی رقابت و مزیت های سازمان است و می تواند شامل عرصه فعالیت، نوع محصولات یا خدمات، تکنولوژی های مورد استفاده ، تعهدات و مسئولیت های سازمان به جامعه و ذینفعان آن باشد. شناسایی مشتریان ، نیازهای آنها و چگونگی پاسخگویی به این نیازها بخشی از رسالت سازمان است. به منظور تبیین هر چه بهتر این مفهوم ، نمونه هایی در زیر ارائه شده است :

- رسالت شرکت ولپوینت (Well Point): شرکت ولپوینت تامین کننده امنیت بهداشتی - پزشکی از طریق انتخاب و عرضه انواع خدمات مالی و بیمه درمانی است که می تواند به انتظارات در حال تغییر افراد، خانواده ها و سازمانهای مربوطه در تمام طول عمر آنها پاسخ دهد .
- رسالت شرکت فدرال اکسپرس: بازگشت مالی قابل توجه برای ذینفعان شرکت ، ارائه خدمات مطلوب حمل و نقل بار به مشتریان ، عملیات لجستیکی و تجارت الکترونیکی .

### ارزش های محوری ( Core values )

اعتقادات و باورهای عمیق سازمان که بر مبنای آن اهداف عمومی و استراتژیک سازمان شکل می گیرد مثل پایداری به ارزش های اخلاقی، محوریت تحقیقات برای پاسخگویی به نیاز جامعه ، اصالت بخشی به آزادی بیان و ...

### اهداف عمومی یا کلان ( Goals )

اهداف عمومی یا کلان در سلسله مراتب اهداف سازمانی بعد از چشم انداز و رسالت تعیین می شود و بیانگر علائق و خواسته های کلی سازمان نظیر رضایت مشتریان، کسب سود، توسعه فعالیت ها و نظایر آن است . سازمانها ممکن است اهداف عمومی خود را به صورت کسب رهبری در جامعه یا بازار، رشد و توسعه فعالیت، رهبری در تکنولوژی، افزایش نوآوریهای صنعتی و بقا تعریف کنند.

### اهداف استراتژیک یا آماج ( Objectives )

اهداف استراتژیک یا آماج برای عملیاتی کردن بیانیه رسالت تدوین شده و نشان می دهد چگونه سازمان قادر به تحقق اهداف کلان خود می باشد . به عنوان مثال، کاهش هزینه های بالا سری کارخانه به میزان سالانه ۱۰ درصد تا سال ۱۳۸۹، تداوم سرمایه گذاری ۵ درصدی در سال در تجارت الکترونیکی و اینترنتی، تولید و عرضه کارت هوشمند به منظور کنترل سوخت خودروها و سهمیه بندی آن در سال ۱۳۸۵ .

---

تلاش برای حفظ و ارتقای اعتبار علمی، جلب اعتماد مخاطبین از جمله سازمانها و نهادهای دولتی، واحدهای تولیدی و خدماتی خصوصی و به طور کلی پاسخگویی به نیازمندیهای در حال تغییر محیط رقابتی، باعث شده است که دانشگاهها نیز همانند سازمانهای تولیدی و تجاری، مشتری محوری را در سرلوحه برنامه‌های کاری خود قرار داده و از این رو هر نوع حرکتی را بر مبنای برنامه‌ریزی‌های منسجم و جامع و با ترسیم افق زمانی مشخص انجام دهند. بنابراین به جرأت می‌توان ادعا کرد که اکثریت قریب به اتفاق دانشگاههای جهان به ویژه دانشگاههایی که در رتبه بندی منطقه‌ای، ملی یا جهانی در ردیف دانشگاههای متوسط و بالاتر قرار دارند، حرکت‌های آتی خود را در قالب پروژه‌ها و اقدامات عملی که از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک آنها حاصل شده است، انجام می‌دهند. این موضوع را می‌توان از وجود چشم انداز، رسالت، اهداف کلان و استراتژیک دانشگاهها که در ادامه ارائه خواهد شد، به سهولت دریافت.

## چگونگی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاهها

اگرچه دسترسی به اطلاعات در مورد چگونگی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاههای جهان در سایت رسمی آنها به ندرت امکان پذیر بوده است، با وجود آن نتایج ارائه شده از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاههایی که در این مجموعه به آن پرداخته شده و نیز دیگر دانشگاههایی که به دلیل اجتناب از اطاله کلام از بیان نتایج برنامه‌ریزی آنها خودداری شده است، نشان می‌دهد که این مراکز عموماً برای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک خود کمیته‌هایی از مدیران ارشد، روسای دانشکده‌ها، اعضای هیأت علمی منتخب و حتی نمایندگانی از کارکنان و دانشجویان را به سرپرستی رئیس دانشگاه تشکیل داده‌اند و برنامه‌ریزی استراتژیک خود را برای افق زمانی مورد نیاز که معمولاً بین ۵ تا ۱۵ سال متغیر است، تدوین نموده‌اند.

نکته حائز اهمیت در انجام این مهم، نظارت عالیه روسای دانشگاهها بر فعالیت کمیته‌های راهبردی و گروههای کاری است. به نظر می‌رسد در همه حال، انجام این کار تحت سرپرستی و نظارت مدیران ارشد که از وسعت دید کافی برخوردارند، صورت گرفته و گروههای تخصصی به منظور شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف دانشگاه در زمان برنامه‌ریزی و نیز تجزیه و تحلیل محیط بلافصل و عمومی تحت نظارت کمیته راهبردی تشکیل گردیده است. آنچه می‌توان با عنایت به ادبیات موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد تکنیک‌های طراحی و تدوین برنامه و نیز اطلاعات بدست آمده از نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاههای مطالعه شده بیان کرد آن است که، روش متداول برنامه‌ریزی

---

استراتژیک، تحلیل محیط و دستیابی به موضوعات استراتژیک از طریق روش سوات (SWOT) بوده است.

به منظور تبیین بهتر جهت‌گیریهای معمول دانشگاه‌های منتخب در این نوشتار و موارد مورد تأکید هر مرکز علمی، وجوه اشتراک و افتراق مشاهده شده در برنامه‌ریزی استراتژیک آنها نیز در ادامه ارائه شده است.



## اشتراک و افتراق در برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهها :

بررسی نتایج اجمالی برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاههای مورد بررسی در این نوشتار، مبین وجوه اشتراک و افتراق در چشم انداز، رسالت و اهداف آنهاست. از آنجا که بیان اشتراکات و تفاوت ها به گونه ای نشان از جهت گیریهای دانشگاهها بر مبنای تغییرات محیط فعالیت آنها و عکس العمل به نیازمندیهای مخاطبین دارد، اشاره ای هر چند مختصر به آن می تواند برای مقصود برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه فردوسی مشهد آموزنده و راهگشا باشد.

### الف) وجوه اشتراک

#### ۱- چشم انداز :

مهمترین نکته کم و بیش مشترک در چشم انداز دانشگاههای بررسی شده را می توان تاکید در دستیابی به جایگاه و موقعیت ممتاز در منطقه و کشور محل فعالیت ، یا کل جهان دانست.

#### ۲- رسالت :

تمام دانشگاههای مورد اشاره در این نوشتار، در بیانیه رسالت خود بر ارتقای سطح دانش از طریق بهبود فرآیند یادگیری دانشجویان، افزایش سطح فعالیتهای آموزشی و تحقیقاتی و نیز بهره مند ساختن منطقه فعالیت و کشور متبوع و نیز کل جهان از نتایج فعالیت های آموزشی و تحقیقاتی خود تاکید دارند.

### ۳- ارزشهای محوری :

اگرچه ارزش های محوری تعیین شده توسط دانشگاهها در مقایسه با چشم انداز و رسالت آنها از تنوع بیشتری برخوردار است، اما موارد کم و بیش مشترکی نیز به چشم می خورد که از جمله آن می توان به تاکید بر شکل گیری جامعه مدنی دانشگاهی، دستیابی به محیطی پویا و شاداب که مشوق و تسهیل گر فرآیند رشد و بالندگی افراد باشد، اصالت بخشی به آزادی اندیشه و بیان، وضع و پایبندی به استانداردهای بالای اخلاقی، محوریت دانش و یادگیری در زندگی دانشجویان و دانشگاهیان، عدم تبعیض در ارائه خدمات به دانشجویان، کارکنان و اساتید و نیز دستیابی به صداقت در خدمات و کمال در فرهنگ دانشگاهی، اشاره کرد.

### ۴- اهداف کلان :

مهمترین وجوه اشتراک اهداف عمومی و کلان دانشگاههای تحت بررسی که برای دستیابی به آنها استراتژی ها و اقدامات عملی خاصی در هر دانشگاه طراحی و به اجرا گذاشته شده ، به اختصار شامل موارد زیر است:

تاکید بر تحقیقات و ایجاد محیط حامی و تسهیل کننده فعالیت های تحقیقاتی، تلاش مستمر برای ارتقای سطح علمی دانشگاه، توسعه و تکامل روش های آموزشی مبتنی بر مشخصه های محیط یادگیرنده برای حضور موثر و موفق فارغ التحصیلان در جامعه، تولید دانش و پیشگامی در توسعه فناوریهای جدید.

## ب) وجوه افتراق

### ۱- چشم انداز:

علی رغم وجوه اشتراک پیش گفته در چشم انداز دانشگاههای بررسی شده، هر یک از آنها دستیابی به جایگاه ممتاز و متمایز شدن در عرصه ی تولید علم و دانش را از زاویه دید منحصر به خود تعریف و تبیین کرده اند. به عنوان نمونه، دانشگاه پنسیلوانیا موقعیت برتر و ممتاز را در داشتن فضای دانشگاهی دانش محور که در آن یادگیری امری اساسی محسوب شده و محیط فیزیکی و معماری آن منطبق با طبیعت و زیبایی های آن است، جستجو می کند. دانشگاه کاردیف، راه تبدیل شدن به یک دانشگاه برتر جهانی را تحقیقات و ایجاد محیط حامی آن و نیز ارتقای سطح علمی دانشگاه می داند و دانشگاه میشیگان کمال مطلوب را در انجام فعالیتهای تحقیقاتی نوآورانه و حضور جدی در عرصه خدمت رسانی به جامعه جستجو می کند.

### ۲- رسالت:

در بیانیه رسالت دانشگاه میشیگان، بلوغ فکری و روانی دانشجویان و فراهم آوردن شرایط ورود دانشجویان به عرصه های شغلی و خدمات حرفه ای و مسئولیت پذیری مورد تاکید قرار گرفته است. دانشگاه لوئیزیانای جنوب شرقی بر خلاف دیگر دانشگاهها که خدمت به جامعه جهانی را از جمله رسالت های خود می دانند، رشد و تعالی منطقه فعالیت خود را رسالت اصلی دانشگاه می داند.

### ۳- ارزش های محوری :

دانشگاه میثیگان یکی از ارزش های محوری خود را مطلوب بودن فضای داخلی دانشگاه از جهت فرهنگی معرفی کرده و بر اساس تعلق افراد به دانشگاه و اصالت منافع جمعی در مقابل منافع فردی، بر مشارکت فعالانه برای تحقق اهداف جمعی تاکید دارد. دانشگاه منچستر بر مسئولیت پذیری کارکنان و دانشجویان در قبال جامعه و محیط اطراف خود و توجه ویژه به حفظ محیط زیست به عنوان یکی از ارزش های محوری خود اصرار می ورزد و دانشگاه آریزونای شمالی، تنوع بخشی فرهنگی در بین اساتید، کارکنان و دانشجویان را یکی از ارزش های اصلی و مورد توجه دانشگاه تعریف کرده است .

### ۴- اهداف کلان :

با وجود اشتراکات نسبتاً زیادی که در اهداف عمومی و کلان دانشگاههای منتخب در این مجموعه مشاهده گردید، برخی دانشگاهها اهداف خاص خود را دارند. دانشگاه کاردیف دستیابی به هدف ارتقاء سطح علمی و آموزش و تحقیقات دانشگاه را که با سایر مراکز علمی بررسی شده مشترک است به گونه ای تعقیب می کند که تحقق آن منجر به متمایز شدن دانشگاه شود. دغدغه اصلی دانشگاه میثیگان که در قالب اهداف کلان آن نمود یافته است ، فراهم ساختن شرایط پرورش دانشجویان مسئولیت پذیر و موفق در عرصه های مختلف اجتماعی است. دانشگاه منچستر ، با نگاه به درون ، بر استقرار مدیریت کارآ و اثربخش به عنوان یکی از هدف های اصلی خود تاکید دارد و بالاخره دانشگاه آریزونای شمالی افزایش

---

تقاضای پذیرش از طرف دانشجویان و مدیریت اثربخش پذیرش دانشجو و نیز کسب جایگاه رهبری در زمینه های تولید و کاربرد فناوری های نوین را از جمله اهداف خود تعیین کرده است.

**دانشگاه پنسیلوانیا**

( University of Pennsylvania )

**برنامه ریزی استراتژیک سال ۲۰۰۵ - گزارش رئیس هیأت امنای دانشگاه**

برنامه استراتژیک سال ۲۰۰۵ دانشگاه پنسیلوانیا در ماه مارس همین سال در جلسه هیأت امنای دانشگاه رسماً تصویب شد. تدوین برنامه استراتژیک این دانشگاه توسط کمیته ای ۳۰ نفره شامل: مدیران ارشد دانشگاه، اعضای هیأت علمی و سایر افراد کلیدی این مرکز علمی از سالها قبل در دستور کار قرار گرفت. این برنامه، در برگیرنده برنامه ها و جهت گیریهای دانشگاه تا سال ۲۰۱۰ می باشد و پس از صدها ساعت بحث و بررسی جدی توسط اکثریت اعضای هیأت علمی و مدیران دانشگاه به نتیجه رسیده است. سال ۲۰۰۵ مصادف است با یکصد و پنجاه و سومین سال فعالیت دانشگاه پنسیلوانیا و مشخصه بارز این دوران، مواجه شدن این دانشگاه با چالش های سخت و در عین حال فرصت هایی مناسب برای رشد می باشد. در برنامه استراتژیک دانشگاه، تهدیدها و چالش هایی که این مرکز علمی با آنها مواجه می شود، شناسایی شده و در کنار آن نیز، اقدامات مورد نیاز برای استفاده از فرصت های پیش روی این دانشگاه مدنظر قرار گرفته است. برنامه ریزی استراتژیک این دانشگاه رسماً در ژوئیه ۲۰۰۴ و با تهیه طرح اولیه برنامه، توسط رئیس دانشگاه و بر مبنای دو رکن اساسی "بیانیه رسالت" و "برنامه استراتژیک ایالت پنسیلوانیا در خصوص آموزش عالی ایالت"، آغاز گردید. در ابتدا، در مورد فرایند مورد نظر این دانشگاه شرح مبسوطی تهیه شد، سپس این توضیحات توسط رئیس دانشگاه، بطور رسمی به سایر افراد اعلام گردید تا آنها نیز از برنامه زمانی دانشگاه آگاهی یافته و امکان مشارکت آنها در تدوین برنامه استراتژیک نیز فراهم گردد.

نسخه های متعددی از این اسناد (جمعاً ۶ سند اصلی) در اختیار دانشکده ها، کارکنان و انجمن های دانشجویان قرار گرفت. ضمن آنکه، نسخه هایی نیز به کمیته های برنامه ریزی و تعیین اولویت های دانشگاه و هیأت رئیسه، جهت بررسی و اعلام نظر ارائه گردید که مشخصه بارز آن، روشن و شفاف بودن اسناد بوده، ضمن آنکه مشارکت تمام افراد فوق الذکر نیز در تهیه این فرایند مشهود به نظر می رسید. در نهایت امر، نسخه نهایی برنامه استراتژیک که توسط هیأت امنای دانشگاه تصویب گردیده بود با نسخه نهایی که در دانشگاه تهیه و تصویب شده بود، تطبیق داده شد. اینجانب وظیفه دارم از تمام کسانی که در تهیه و تدوین این فرایند حیاتی برای دانشگاه سعی و تلاش نموده اند، کمال تشکر را داشته باشم. لازم به یادآوری است که کمیته برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه که نقش کلیدی را در این حرکت بزرگ به عهده داشته است، در تمام مراحل کار از حمایت ها و کمک های بی دریغ دکتر دونالد تامپسون رئیس دانشگاه و معاونین ایشان برخوردار بوده و جا دارد از این عزیزان صمیمانه سپاسگزاری نمایم.

در خاتمه وظیفه دارم از دیگر افرادی که در تهیه و تدوین این برنامه نقش داشته اند کمال تشکر را داشته باشم. ضمن اینکه سند تنظیم شده، نتیجه همکاری سالیان متمادی مدیران، اعضای هیأت علمی، کارکنان و انجمن های دانشجویان این دانشگاه بوده و برای دانشگاه نیز در دستیابی به آینده ای بهتر، راهنمایی ارزشمند و بی بدیل است.

آنجلو آرمنتی

رئیس هیأت امنای دانشگاه

اسامی ۳۹ نفر از اعضای کمیته راهبردی دانشگاه

## رسالت :

یک دانشگاه جامع و عضو نظام آموزش عالی ایالت پنسیلوانیا که رسالت نهایی خود را پیشرفت در زمینه سامان دهی به شخصیت حرفه ای خود برای تضمین آینده شغلی دانشجویان خود تعریف کرده است. دانشگاه برای رسیدن به این مقصد، اهداف کلان خود را بر روی سه محور قرار داده که این سه رکن عبارتند از:

"موفقیت و عملکرد مطلوب دانشجویان"، "دستیابی به کمال مطلوب در انجام وظایف و فعالیتهای خود" و "ارائه خدمت به جامعه". این دانشگاه برای رسیدن به این اهداف سه گانه که ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند، نیازمند بکارگیری تسهیلات ویژه ای است تا بتواند دانشکده ها، سیستم های آموزشی دانشجویان، کمیته های برنامه ریزی و ... را مورد حمایت قرار دهد. این امر نیز به نوبه خود نیازمند تهیه برنامه ای پویا برای تهیه منابع مورد نیاز و طراحی سیستمی برای مدیریت کردن این منابع می باشد.

## چشم انداز:

«شناخته شدن به عنوان جامع ترین دانشگاه دولتی در ایالات متحده آمریکا»

منظور از چشم انداز فوق آن است که :

- دانشگاه دارای شخصیت منحصر به فرد و استثنایی بوده و بتواند محلی برای کسب تجربه برای فرصتهای شغلی موجود در جامعه باشد.
- دانشگاه بر شکل دهی شخصیت دانشجویان بر مبنای سه ارزش محوری و چهار مسئولیت کلیدی خود (که در ادامه مطرح خواهند شد) تمرکز خواهد داشت.



- 
- دانشگاه ایجاد فرصت‌های شغلی را در ابعاد کلان آن به گونه ای تعریف می کند که دانش آموختگان قادر به ایفای نقش‌های چند گانه ای در زندگی خود باشند.
  - انتخاب اعضای هیأت علمی دانشگاه از بین افراد برجسته و متمایز صورت می‌گیرد به طوریکه آنها بتوانند با سرپرستی و آموزش دانش آموختگان خود امکان استفاده مطلوب از قابلیت ها و توانمندیهای آنها را فراهم نمایند.
  - دانشجویان با هوش و مستعد که از انگیزه بالایی برای یادگیری برخوردارند برای تحصیل در دانشگاه انتخاب می‌گردند.
  - ایجاد محیطی پویا که بخاطر کیفیت ممتاز دانشگاهی، ریاضت و سخت کوشی علمی، مشارکت مدنی و ارائه نظرات و خدمات جدید به جامعه، شهرت یافته باشد، مدنظر دانشگاه می‌باشد.
  - نه تنها علاقه به یادگیری در محیط دانشگاه القاء می‌گردد، بلکه این علاقه در همگان پرورش می یابد.
  - دانشگاه به عنوان مرکزی علمی که همگان آن را محل اندیشه، طرح سوال، بحث و مناظره و اقدام عملی در رهبری و شخصیت می شناسند، شهرت خواهد یافت.
  - محیط دانشگاه با الهام از زیباییهای طبیعت و استفاده از خلاقیت معماران برجسته، طوری طراحی می‌شود که باعث تهییج بیشتر دانشجویان و اساتید و کارکنان گردد.

- دانشگاه در زمینه علم و تکنولوژی دارای رسالت ویژه ای بوده و از طریق طراحی برنامه های مختلف در زمینه های علوم، فناوری، مهندسی و تأکید بر فناوری اطلاعات در حوزه های فوق، کارایی بیشتر در فرایندها را تضمین می نماید.
- دانشگاه به خاطر وجود رشته های تحصیلی کارشناسی و رشته های منتخب کارشناسی ارشد، از شهرت جهانی برخوردار خواهد شد.
- دانشگاه بهبود مستمر را در تمام برنامه های تحصیلی و فعالیتهای علمی-تحقیقاتی خود مدنظر قرار داده تا از بدست آوردن مزیت رقابتی در بین رقبا، اطمینان یابد.
- دانشگاه دانشجویان خود را به گونه ای تربیت می نماید که اولاً، قادر به پاسخگویی به مقتضیات محیط های کاری خود باشند. ثانیاً، آمادگی ادامه تحصیل در مناطق مختلف جهان را از طریق ورود به فناوریهای چند منظوره داشته باشند. ثالثاً، قادر به پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر ملی و فراملی نیز باشند.
- دانشگاه در القای فرهنگ بشر دوستی در بین دانشجویان، کارکنان، اعضای هیأت علمی و فارغ التحصیلان، نهایت کوشش را خواهد داشت.

### ارزشهای محوری دانشگاه:

در ژوئیه سال ۱۹۹۸، هیأت امنای دانشگاه به صورت رسمی، ارزشهای محوری زیر را برای دانشگاه تعیین و تصویب نمودند:

- ۱- رسیدن به کمال در انجام فعالیتهای و وظایف .
- ۲- رعایت اصول مدنی و مهربانی به دیگران .

**۳- مسئولیت پذیری .**

این مرکز علمی، تمام اقشار و افراد دانشگاه را به پذیرش این ارزشها تشویق می نماید تا بدین ترتیب جامعه و محیط دانشگاه برای همگان شاداب تر و زیباتر به نظر برسد. برنامه استراتژیک این دانشگاه بسیار گسترده است و فقط یک هدف از بین اهداف اصلی موجود، بصورت نمونه آورده شده است.

**هدف اصلی شماره ۱:**

تداوم ارتقاء سطح علمی دانشگاه در سطوح کارشناسی و تحصیلات تکمیلی تا دست یابی به کمال مطلوب.

**آماج ۱-۱ (هدف مشخص):**

بهبود کیفیت تجارب آموزشی دانشگاه از طریق استقرار سیستمهای آموزشی جدید و اطمینان یافتن از کیفیت مطلوب سیستمهای آموزشی موجود.

**روش A:**

شناسایی و ارزیابی مستمر وضعیت برنامه های آموزشی و متناسب ساختن آن با استانداردهای علمی پذیرفته شده توسط دولت فدرال .

**روش B:**

تهیه طرحهای حمایتی برای کسب هدف فوق الذکر به ویژه در حوزه های: توسعه برنامه های آموزشی، توسعه برنامه های حرفه ای دانشکده ها، بهبود منابع درسی، فراهم نمودن امکانات پیشرفته برای دانشجویان در فرآیند یادگیری، به روز کردن امکانات و تجهیزات کمک آموزشی، آماده کردن شرایط برای بازدید از کارخانجات و سازمانهای ایالتی و کسب مهارتهای حرفه ای در عمل.

**روش C :**

تجدید ساختار سازمانی و طرح ریزی مجدد بخش های اداری، برای رسیدن به استانداردهای اعلام شده توسط کمیته ارزیابی و اعطای اعتبارات وزارت علوم آمریکا.

**نحوه بررسی عملکرد (سنجش عملکرد) :**

پیشرفت امور در هر یک از زمینه های فوق الذکر که در جهت تحقق آماج ۱-۱ می باشد به کمیته ارزیابی و اعطای اعتبارات علمی ایالت پنسیلوانیا ارسال خواهد شد.

**آماج ۱-۲:**

استخدام و نگهداری اعضای هیأت علمی ممتاز و برجسته که قادر به تحقق اهداف آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه بوده و می توانند دانشجویان خود را در جهت استفاده مؤثر از توانایی هایشان هدایت و رهبری نمایند.

**روش A :**

ارتقاء درجه علمی و دانشگاهی اعضای هیأت علمی دانشگاه از ۷۴ درصد فعلی به ۸۰ درصد در پایان برنامه.

**روش B :**

ایجاد و ارتقاء برنامه هایی به منظور توسعه توانمندیهای اعضای هیأت علمی دانشکده ها (FPD)<sup>۱</sup> از طریق سازماندهی مجدد دانشکده ها و مشارکت فعال اساتید در کمیته FPD مانند حضور در کارگاههای آموزشی.

---

روش C :

افزایش حمایت از دانشکده ها و اعضای هیأت علمی آنها که در تألیف کتب جدید و ارائه مقالات روز دنیا در کنفرانسهای ملی و بین المللی نقش بسزایی دارند.

( Cardiff University )

دانشگاه کاردیف

خلاصه رسالت و طرح های استراتژیک برای دوره زمانی ۲۰۰۹/۱۰ - ۲۰۰۵/۶

دانشگاه کاردیف

### ۱- چشم انداز و رسالت

۱-۱: چشم انداز دانشگاه عبارت است از:

" تبدیل شدن به یکی از دانشگاه های برجسته جهان "

حال بر اساس تعریف فوق، برنامه استراتژیک این دانشگاه به طور خلاصه به شرح زیر تدوین شده است.

۱-۲: رسالت دانشگاه عبارت است از :

تلاش مستمر در زمینه های تحقیقاتی، یادگیری و آموزشی در سطح بالای بین المللی، بطوریکه ایالت ولز و کل افراد جهان از نتایج آن منتفع گردند.

به این ترتیب زمینه های مورد توجه دانشگاه عبارتند از :

الف: فعالیتهای تحقیقاتی.

ب: یادگیری، آموزش و ارزیابی مستمر آنها.

ج: ارتقاء سطح علمی دانشگاه و بهبود محیط فعالیت آن .

د: ایجاد محیطی حمایت کننده برای طرحهای تحقیقاتی.

۱-۳: تمام فعالیتهای دانشگاه به گونه ای هدایت شده است که امکان دستیابی به بالاترین

استانداردهای جهانی در زمینه های تحقیقات، یادگیری و آموزش در یک محیط تحقیقات -

محور و غنی از امکانات فراهم آمده است ، به نحوی که دانشجویان و اساتید دانشگاه را

قادر می سازد تا با شکوفائی توانائی ها و استعدادهای خود، برای خدمت به جامعه، اعم از محلی و جهانی ، عضو مفیدی باشند. از نظر بنیان گذاران این دانشگاه ، اساتید ، کارکنان و دانشجویان، کماکان عوامل حیاتی در تحقق رسالت دانشگاه محسوب خواهند شد.

لازم به ذکر است که این مرکز علمی برای تحقق برنامه استراتژیک خود به اصول سازمانی زیر پایبند می باشد:

- ایجاد زمینه برقراری ارتباط آزاد و اثر بخش در داخل و خارج دانشگاه .
- توجه به کمال، شأن و مقام دانشگاه و تأکید بر نوآوری در تمام ابعاد.
- ایجاد بستری مناسب برای همکاری و ارائه خدمات مشاوره ای در داخل و خارج از دانشگاه و توجه به تفکر گروهی و کار تیمی.
- حمایت و ارائه پاداش های مادی و معنوی به خدمات فردی و گروهی.
- ایجاد بستری مطلوب برای نهادینه کردن فرهنگ مبتنی بر شأن و مقام انسانی، ادب و احترام و ... در تمام سطوح دانشگاه.

۴-۱: در اوت ۲۰۰۴، دانشگاه کاردیف به منظور دستیابی به بالاترین سطح علمی در جهان، تصمیم گرفت فعالیتهای خود را با دانشکده پزشکی و لز ادغام نموده تا با استفاده از امکانات و توانایی های آن دانشکده، به این مهم دست یابد.

بر همین اساس در دسامبر همین سال، این دو مرکز علمی با یکدیگر ادغام شدند و از آن به بعد نام قانونی این دو مرکز علمی ، دانشگاه کاردیف باقی ماند. دانشگاه با استفاده از نقاط قوت حاصل از این ادغام که در ادامه مطرح خواهند شد ، سعی در مطرح نمودن هر

چه بیشتر خود در بخش آموزش عالی کشور انگلستان دارد. این نقاط قوت به شرح ذیل می باشند:

- عضویت در گروه راسل (Russell).
- توجه به عوامل کلیدی موفقیت و تهیه طرح های بلند پروازانه برای دانشگاه در ایجاد فرهنگ پژوهش . این مهم ، از طریق افزایش مستمر تحقیقات برای سازمانها و مؤسسات خارج از محیط دانشگاه، تعقیب خواهد شد.
- نتایج ارزشیابی تحقیقات دانشگاه در سال ۲۰۰۱ که حاکی از بهبود قابل توجهی در شاخصهای تحقیقاتی دانشگاه دارد.
- تعهد دانشگاه به یادگیری مستمر و ارائه خدمات آموزشی با کیفیتی عالی که این مهم از طریق توسعه نظام های یادگیری پویا در دانشگاه و استفاده از استراتژی های ارزیابی مستمر آموزش ها حمایت می شود.
- وجود ظرفیت های قابل توجهی برای تولید منابع مالی برای دانشگاه از طریق تجاری کردن نتایج تحقیقات، توجه و تأکید بر شبکه های تجاری، ارتقاء سطح مهارت های کارآفرینی و خلق ارزش در فرایند آموزش ، که این اهداف از طریق آموزش مناسب دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری و مقاطع بالاتر تحقق می یابند.
- طراحی و استقرار ساختار مدیریتی بسیار انعطاف پذیر در دانشگاه که امکان اتخاذ تصمیمات را در کمترین زمان ممکن فراهم نموده و شرایط



اجرائی شدن آنها را نیز در اسرع وقت و بدون وجود کوچکترین مشکلی در دانشکده ها و سایر بخشهای دانشگاه فراهم می آورد.

۱-۵: با وجود موارد ذکر شده در بالا، دانشگاه بر این باور است که فرایند بهبود، فرایندی مستمر بوده و برای رسیدن به بالاترین درجات علمی، می باید بر توانمندی های دانشکده های خود متکی باشد. باید توجه داشت که تحقق اهداف و رسالت دانشگاه، باعث تأمین همزمان منافع اساتید، کارکنان اداری و دانشجویان این دانشگاه خواهد شد. از این رو دانشگاه و کارکنان آن، نقش مهمی در پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه خود و برخورد با چالشهای محیطی ایفا می نمایند.

۱-۶: خلاصه ای از اولویت های کلیدی دانشگاه در برنامه ریزی استراتژیک این مرکز علمی به شرح زیر بوده است که موارد زیر در جهت تحقق اهداف، رسالت و چشم انداز دانشگاه و رسیدن به جایگاه بین المللی از نظر علمی، از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشند.

- اسوه نگاری<sup>۱</sup> (مقایسه) مستمر و منظم با دانشگاهها و مؤسسات معتبر دنیا و توسعه و تکامل دانشگاه بر مبنای اهداف جهانی تعریف شده .
- ادامه فعالیتهای تحقیقاتی در بالاترین سطح ممکن و مطابق با اهداف جهانی دانشگاه.
- ارائه آموزش ها و یادگیری های با کیفیت مطلوب که بوسیله فعالیتهای تحقیقاتی اشاره شده در بالا پشتیبانی می شوند .

- آماده نمودن فارغ التحصیلانی توانمند، که برای موفقیت در محیطهای کاری، از دانش ضروری و لازم برخوردار بوده و واجد درک لازم برای ایفای نقش های برجسته در جامعه و مهارت های کافی برای عملی نمودن آنها باشند، به گونه ای که موسسات، اعم از دولتی و خصوصی برای استفاده از آنها تردیدی به خود راه ندهند.
- مطرح نمودن نام دانشگاه کردیف از طریق عملکرد مناسب دانش - آموختگان در محیط های کاری .
- اطمینان یافتن از اینکه منافع یک دانشگاه پژوهش محور به بهداشت محیط زندگی، سلامت جامعه، اقتصاد منطقه و کشور، تعلیم و تربیت عمومی و فرهنگ منطقه کمک نموده و سازمانها و دیگر متقاضیان دانشگاه نیز از این منافع بهره مند گردند . ضمن آنکه از طریق برقراری ارتباط مناسب با سایر کشورها، ارزش های فوق الذکر، مورد توجه جهانیان نیز قرار گیرد.
- ایفای نقشی کلیدی در توسعه و عرضه خدمات بهداشتی- درمانی و مراقبتهای اجتماعی در کشور و لز، از طریق همکاری نزدیک با سازمانهای مسئول.
- ایجاد و ارتقاء فرهنگی متمایز و منحصر به فرد، که در آن روابط بین فردی، مبتنی بر احترام، ادب و منزلت انسانی بوده و عملکرد کارکنان نیز

بر این مبنا ارزشیابی شده و مبنای پرداخت حقوق و پاداش آنها قرار گیرد.

- ایجاد زیرساخت‌هایی مطلوب و باکیفیت برای سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی مدیریت، بطوریکه قادر به ارائه خدمات مطلوب برای همگان اعم از اساتید، کارکنان و دانشجویان باشد.

- ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی مناسب برای تحقق اهداف بلند پروازانه دانشگاه .

- اطمینان یافتن از مدیریت مؤثر و کارآمد منابع مالی دانشگاه در راستای تحقق اهداف دانشگاه .

- اطمینان یافتن از این امر که جایگاه دانشگاه در ارتباط با هر نوع مؤسسه آموزش عالی جدید در منطقه ولز با چشم انداز تعریف شده آنها هماهنگی و سازگاری داشته باشد.

## ۲- اهداف :

**هدف ۱:** حرکت به سمت فعالیتهای تحقیقاتی ، بطوریکه باعث متمایز شدن دانشگاه کاردیف از سایر دانشگاه های جهان ، از لحاظ کمی و کیفی گردد.

۱-۱: دانشگاه کاردیف به دنبال دست یابی به بالاترین سطح از توانمندیهای تحقیقاتی در زمینه تحقیقات پایه، کاربردی و اجرایی است. باید به این نکته توجه داشت که هدف این دانشگاه قرار گرفتن در بین پنج دانشگاه برتر انگلستان، در زمینه تحقیقات است. به همین منظور، مدیران این دانشگاه تلاش خواهند کرد تا نیازمندیهای تحقیقاتی منطقه ولز و

کشور انگلستان را برای سالهای آتی شناسایی و مستند سازی نمایند. با وجود آن ، اولویت فعلی دانشگاه، استفاده حداکثر از فرصتهای پدید آمده از ادغام فعالیتهای تحقیقاتی و انجام طرحهای مشترک تحقیقاتی و آمادگی برای کسب جایگاه بالا در سیستم ارزیابی تحقیقات ملی ، یعنی ، RAE<sup>1</sup> سال ۲۰۰۷/۸ می باشد.

۱-۲ : دانشگاه کاردیف از یک سو سعی در رسیدن به بالاترین سطح کیفی در زمینه فعالیتهای تحقیقاتی جاری خود داشته و از سویی دیگر به دنبال ایجاد شرایط و بستری مناسب برای تقویت نقاط قوت خود در زمینه تحقیقات میان رشته ای خواهد بود.

برای حفظ روند مستمر عملکرد دانشگاه، این مرکز علمی اهداف چالش برانگیزی را برای RAE آینده ترسیم نموده است که اهم آن به شرح صفحه بعد می باشد:

- اطمینان یافتن از این امر که تمام فعالیتهای تحقیقاتی دانشگاه و واحدهای مربوطه آنها، استانداردهای تعیین شده برای کسب شایستگی و اخذ رتبه های برتر را در RAE سال ۲۰۰۷/۸ رعایت می نمایند.
- توسعه و تدوین اهداف RAE خاص در سطح واحدها .
- طراحی و تدوین اهداف تحقیقاتی برون دانشگاهی، مبتنی بر اسوه نگاری بدست آمده از گروه راسل و در نظر گرفتن فرصتهای به وجود آمده در هنگام انتشار عناوین تحقیقاتی هزینه یابی تحقیقات اقتصادی (FEC)<sup>2</sup> می باشند . نکته قابل توجه آن است که درآمدهای تحقیقاتی دانشکده ها برای RAE بعدی در حدود ۸۸ میلیون پوند در سال برآورد شده است

1 - Research Assessment Exercise  
2 - Full Economic Costing of Research

که مجدداً در سال ۶ / ۲۰۰۵ مورد بازبینی قرار خواهد گرفت تا درآمدهای احتمالی ناشی از فرصت‌های جدید نیز در آن گنجانده شود.

- این دانشگاه انتشار نتایج فعالیتهای تحقیقاتی خود را در قالب مقالات علمی در نشریه‌ها و مجلات تخصصی و مطرح دنیا به طور جدی دنبال خواهد کرد.

### ۳-۱: اهداف فوق از طریق اقدامات و فعالیتهای زیر تحقق می‌یابند:

- حمایت از تحقیقات میان رشته‌ای و اهتمام به جذب شرکای استراتژیک داخلی و خارجی در طرحهای تحقیقاتی.
- تخصیص منابع مالی برای حمایت و تقویت بخشهایی که پتانسیل کافی برای انجام فعالیتهای تحقیقاتی را دارا می‌باشند.
- ادامه روند سرمایه‌گذاری برای جذب اعضای توانمند هیأت علمی و ایجاد زیر ساخت‌هایی مناسب برای طرحهای تحقیقاتی از جمله طرحهای خدماتی اطلاع‌رسانی.
- توسعه و تکامل بیشتر دانشکده‌ها و رشته‌های تحصیلات تکمیلی.
- مدیریت پرتفوی متوازن منابع مالی دانشگاه برای طرحهای متنوع تحقیقاتی.
- اطمینان یافتن از وجود برنامه‌هایی جامع برای توسعه منابع انسانی و استقرار سیستمهای ارزیابی عملکرد برای پشتیبانی از اساتید و

دانشجویان محقق دانشگاه ، من جمله تحقیقات دانشجویان کارشناسی  
ارشد و دکتری .

**هدف ۲:** حرکت به سمت یادگیری و تدریس ، بصورت همزمان ، از طریق توسعه آموزش  
های حرفه ای به طوری که باعث متمایز شدن دانشگاه کاردیف از سایر مراکز علمی ، از  
جنبه های کمی و کیفی گردد.

**۱-۲:** این دانشگاه قویاً بر این باور است که آموزش و تحقیقات باید به عنوان فعالیت هایی  
مکمل مدنظر قرار گیرند. از این رو تلاش دارد تا محیط یادگیری سازمانی خود را طوری  
طراحی و سازماندهی نماید که امکان کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای برطرف  
کردن نیازهای آتی دانشجویان در بالاترین سطح ممکن فراهم شود. از سوی دیگر این  
دانشگاه کماکان به دنبال جذب دانشجویان مستعد و توانمند، البته بدون در نظر گرفتن  
پیشینه آنها می باشد. در این راستا دانشگاه:

- تعداد دانشجویان دوره کارشناسی خود را بر حسب امکانات موجود خود  
تعیین کرده و از چارچوب تعیین شده توسط دولت مرکزی ولز تبعیت  
نمی کند.
- بر پذیرش هر چه بیشتر دانشجویان تحصیلات تکمیلی که از پتانسیل بالا  
و توانمندیهای قابل توجهی برخوردار می باشند، تأکید فراوان دارد.
- برای پذیرش دانشجویان توانمند خارجی ، اقدام به تدوین برنامه ای جامع  
می نماید.

۲-۲: این مرکز علمی برای اطمینان یافتن از اینکه استانداردهای علمی و آموزشی تعیین شده دانشگاه قادر به تأمین منابع و اهداف نظام آموزشی پژوهش محور دانشگاه باشد، اقدامات زیر را انجام می دهد:

- رابطه بین تحقیق و تدریس (دو رکن اساسی نظام آموزشی) بصورت مستمر بررسی و تنظیم خواهد شد.

- برای دستیابی به اهداف خود، مکانیزم های تضمین کیفیت داخلی منسجمی تنظیم نموده و بر ارتقاء روزافزون این مکانیزم ها تأکید دارد.

۲-۳: دامنه (طیف) فرصت های یادگیری دانشجویان وسیع تر گشته، بطوریکه با پیشرفت دانشجویان در فرایند یادگیری، حیطه اختیارات آنها افزایش یابد که این امر خود منجر به پذیرش مسئولیت های بیشتر توسط دانشجویان شده و آنها را برای زندگی آینده آماده خواهد نمود.

۲-۴: تمام اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی که در فعالیتهای آموزشی دانشگاه و فرایندهای یادگیری این مرکز علمی مشارکت داشته اند، بطور کامل آموزش های لازم را فرا می گیرند. ضمن آنکه در این بین، حمایت های همه جانبه ای از سوی مسئولین دانشگاه از این گروه بعمل خواهد آمد. در این مورد دانشگاه:

- برنامه های جامع و مدونی برای توانمند ساز کردن هر چه بیشتر اساتید در امر تدریس، طرح ریزی خواهد نمود.

- با طراحی برنامه ای جامع، دامنه ای وسیع از فرصت های ارتقاء توانمندیهای اساتید را تعریف و در بالاترین سطح کیفی به مرحله اجرا خواهد گذاشت.

- راههای جدید و بهتری را برای شناخت و ارزیابی روشهای تدریس اساتید مورد مطالعه و عمل قرار خواهد داد. ضمن آنکه طراحی سیستم پاداش کار آمدی را نیز برای جبران خدمات اساتید مدنظر قرار خواهد داد.

**هدف ۳:** منتفع کردن جامعه از طریق مشارکت فعالانه و چشم گیر دانشجویان و اساتید در زمینه های بهداشت، اقتصاد، آموزش و فرهنگ کشور و لز بطوریکه باعث غنی تر شدن و ارتقای شخصیت دانشگاه کاردیف در انگلستان و جهان گردد.

**۳-۱:** دانشگاه کاردیف بر این نکته واقف است که برای منتفع کردن افراد در خارج از محیط دانشگاه، چاره‌ای جز توسعه وظایف محوری خود، همچون خلق دانش جدید از طریق تحقیقات و تحصیل دانش توسط دانشجویان و اساتید، در یک محیط آکادمیک مبتنی بر یادگیری و تدریس ندارد.

**۳-۲:** این مرکز علمی اهمیت فرصت‌های بوجود آمده در اثر فعالیتهای معمول آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه را به خوبی می داند. همچنین این دانشگاه، پتانسیل لازم را برای عینیت بخشیدن به این فرصتها که باعث ایجاد ارزش افزوده قابل توجهی برای این مرکز علمی خواهد شد، دارا می باشد. برای تحقق این امر، اقدامات زیر انجام خواهد شد:

- توسعه و تکامل فرهنگ کارآفرینی در محیط دانشگاه، بطوریکه هر فردی اعم از اساتید، دانشجویان و کارکنان، خود را جزئی از این فرهنگ بدانند.



- ارتقاء و بهبود سطح مهارت‌های نوآوری و کارآفرینی در درون دانشگاه .

۳-۳: این مرکز علمی به عنوان یک مؤسسه تحقیقات محور، نقش غالب و منحصر به فردی در ارائه خدمات به جامعه برای رفع نیازهای جاری و آتی افراد ایفا می کند. انتقال اثر بخش فعالیت‌های خلاقانه و استراتژی حضور فعال در جامعه مستلزم موارد ذیل است که مورد توجه دانشگاه قرار خواهد داشت :

- رهبری و هدایت موضوع در بالاترین رده مدیریتی دانشگاه .
- ایجاد زیر ساخت‌های مدیریتی کارآمد ، با انگیزه و مجهز به فناوری های روز .
- اقدام به اجرای طرحها و سیستم‌های انگیزشی و پاداش دهی برای جبران خدمات افراد، گروهها و دانشکده هایی که در فعالیت‌های خلاقانه مشارکت داشته اند.

**هدف ۴:** ایجاد محیطی پویا در دانشگاه که در آن، کارکنان و دانشجویان قادر باشند پتانسیل های بالقوه خود را به روز نمایند تا در آینده نه چندان دور از زندگی توأم با خلاقیت و نوآوری برخوردار و منتفع شوند .

۴-۱: خواسته دانشگاه ، ایجاد محیطی پویا و شاداب برای مطالعه و کار می باشد. این مرکز علمی با حمایت‌های بی دریغ خود از اساتید و دانشجویان ، دو هدف را دنبال می نماید که در زیر به آنها اشاره می شود.

الف- شکوفا شدن توانایی ها و قابلیت های اساتید و دانشجویان.

ب- تحقق اهداف عالیه دانشگاه.

دانشگاه بر این امر واقف است که برای اجرای مؤثر فعالیت های خود و نفوذ و تأثیر بر محیط خارجی خود می باید بر استفاده از رویکرد استراتژیک در برنامه ریزی های خود تأکید ورزد . عوامل مرتبط در این راستا عبارتند از:

- تهیه استراتژی منابع انسانی با تأکید بر استخدام ، حفظ، انگیزش و توسعه و تکامل اساتید و دانشجویان در بالاترین سطح استاندارد های شناخته شده جهانی و حرفه‌ای به طوریکه قادر به متمایز کردن این دانشگاه از سایر دانشگاههای جهان باشد.
- ارتقاء و بهبود محیط کار که در آن ، تنوع فعالیتها نوعی ارزش تلقی شده و فرصتهایی برابر و یکسان برای اعضای هیأت علمی فراهم نماید . (عدم وجود تبعیض و بی عدالتی)
- تعهد به حمایت از دانشجویان و ارتقاء سطح رفاه آنها.
- بهبود زیر ساخت های اطلاع رسانی دانشگاه به منظور تأمین هر چه مطلوب تر نیازمندیهای اساتید و دانشجویان .
- ایجاد فرصتهای برابر برای تمام دانشجویان در زمینه های پژوهش، آموزش و ... با هدف نشان دادن توانایی های بالقوه خود .
- توجه به محیط فیزیکی مناسب برای تحقق هر چه سریعتر و مطلوبتر رسالت دانشگاه و بهبود سطح فعالیت های تحقیقاتی .
- استفاده از سیستم مدیریت مالی که از نظر منابع و امکانات انعطاف پذیری بالایی داشته باشد.

- یافتن منابع مالی جدید برای حمایت از اهداف بلند پروازانه دانشگاه .
- استقرار نظام مدیریتی اثر بخش و کارآمد در سطح دانشگاه و دانشکده ها و بهبود سطح کمی و کیفی سیستم اطلاعات یکپارچه مدیریتی دانشگاه.

### ۳- فرایند برنامه ریزی

۳-۱: برنامه استراتژیک دانشگاه ، جهت حرکت این مرکز علمی را در مسیر تحقق رسالت خود نشان می دهد. بر اساس این برنامه استراتژیک، می توان چارچوبی برای تدوین و ارزیابی تمام استراتژیهای دانشگاه و دانشکده ها در نظر گرفت. ذکر این نکته ضروری است که طرح های استراتژیک دانشگاه توسط اهداف استراتژیک آن حمایت می شود. ضمن آنکه برای تحقق این طرح ها ، می باید طرحهای عملیاتی متعدد و متنوعی به همراه جزئیات آنها در هر سال تدوین گردیده و به هر یک از آنها نیز بودجه ای تخصیص یابد . سند تنظیم شده فوق یک چارچوب برنامه ریزی منسجم را تشکیل می دهد که بر اساس آن می توان برای هر یک از دانشکده ها و بخشهای اداری و ستادی آنها ، اهداف استراتژیک و عملیاتی خاصی تعیین نمود. نکته پایانی که در این قسمت باید مطرح شود این است که دانشگاه و دانشکده ها موظف به ارائه تعریفی روشن و قابل قبول از اولویت های خود می باشند.

۳-۲: گزارش پیشرفت برنامه استراتژیک دانشگاه ، هر ساله به شورای امناء (هیأت امناء) و کمیته برنامه ریزی استراتژیک منطقه ارائه می شود. باز هم باید به این نکته توجه شود که برنامه استراتژیک یک سازمان، توسط اهداف استراتژیک آن حمایت می شود و

---

طرحهای عملیاتی سالیانه ای برای تحقق این اهداف کلان طرح ریزی گردیده و هر ساله مورد بازنگری قرار می گیرند.

(Central Michigan University)

دانشگاه میشیگان مرکزی

## رسالت دانشگاه :

دانشگاه میشیگان مرکزی، دانشگاهی دولتی است که با هدف ارائه خدمت به ایالت میشیگان و تمام کشور بوجود آمده است. این مرکز علمی اساس کار خود را بر مبنای معیارهای ذیل قرار می دهد:

الف: تأکید بر ارائه برنامه های آموزشی در بالاترین سطح ممکن .

ب: تمرکز بر یادگیری دانشجویان، بویژه در دوره دکتری .

ج: انجام فعالیتهای تحقیقاتی مرتبط با تحصیلات تکمیلی .

این دانشگاه خود را متعهد به ارائه طیف وسیعی از برنامه های آموزشی در سطوح کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری دانسته و خدمات خود را به نحوی ارائه می دهد که دانشجویان را برای ایفای نقشهای مختلف در منطقه و کشور خود و به عنوان شهروندانی مسئولیت پذیر و توانمند در رهبری سازمانها در یک محیط پویای دموکراتیک آماده نماید. برنامه های این دانشگاه اهداف ذیل را دنبال می نماید:

الف: مشوق رشد و بلوغ فکری و روانی دانشجویان و سایرین می باشد .

ب: دانشجویان را برای ورود به عرصه های شغلی و فعالیت های حرفه ای آماده می سازد .

ج: ارزشهای یادگیری مستمر در طول دوران زندگی را به دانشجویان القاء می نماید .

د: دانشجویان را در پذیرش مسئولیتهای شهرنشینی، ارائه خدمات عمومی و درک مسائل موجود در گروههای اجتماعی یک جامعه جهانی، آماده و ترغیب می نماید.

این دانشگاه در تنظیم برنامه های آموزشی خود طوری عمل می کند که بین آموزشهای عمومی و تخصصی خود توازن و تعادل ایجاد نماید. این مرکز علمی علاوه بر ارائه

برنامه های آموزشی پر محتوا در رشته های آکادمیک یا حرفه ای، بر ایجاد برنامه های تربیتی و آموزشی در زمینه های هنری، علوم انسانی، علوم طبیعی و اجتماعی، فرهنگ جهانی و مسائل نژادی تأکید دارد. ضمن آنکه بنیان گذاران این دانشگاه بر عرضه و ارائه مطلوب برنامه های آموزشی دوره های تحصیلات تکمیلی تأکید فراوانی داشته و در ارتباط با برنامه های خارج از فضای اصلی دانشگاه، امکان دسترسی به برنامه های آموزش عالی و ایجاد فرصت های یادگیری در سطح ملی و بین المللی را (با استفاده از روش های آموزشی بسیار متنوع و خلاقانه و در قالب برنامه های زمانی مناسب) فراهم آورده است.

این دانشگاه، مشوق فعالیت های تحقیقاتی، توسعه مرزهای دانش و طراحی فعالیتهای خلاقانه می باشد و در اشاعه علوم و فنون جدید، تولید محصولات جدید از جمله نوآوری های هنری و تحقیقات کاربردی، به طرز کارآمدی عمل می نماید. ضمن آنکه با حمایت از فعالیتهای تحقیقاتی، باعث تقویت فرصت های یادگیری در تمام سطوح آموزشی شده و توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را در منطقه و کشور تسهیل می نماید. شرایط حاکم بر فضای دانشگاه مبتنی بر هدایت و سرپرستی دانشجویان و مشارکت و تعامل مستمر دانشجویان با اساتید بوده و با در اختیار قرار دادن تسهیلات و امکانات فیزیکی مناسب و طراحی مطلوب فعالیتهای فوق برنامه، امکان توسعه و تکامل توانمندی های بالقوه دانشجویان را فراهم می سازد.

در نهایت، این دانشگاه از طریق برقراری ارتباط و مشارکت با سازمانها و کارخانجات ایالت خود، ارتقاء سطح آموزشی دانشجویان را در خارج از کلاس های سنتی درس فراهم آورده و از این طریق نیز به ارتقاء سطح رفاه عمومی جامعه کمک فراوانی می نماید.

### چشم انداز دانشگاه :

دانشگاه میشیگان مرکزی دانشگاهی برجسته در سطح ملی است که شهرت و اعتبار خود را مدیون رسیدن به کمال مطلوب در فعالیتهای آکادمیک، صحت در کار، ارائه تحقیقات و فعالیتهای نوآورانه و مشارکت در ارائه خدمات عمومی به جامعه می داند.

### ارزشهای محوری دانشگاه :

ارزشهای محوری دانشگاه یعنی اصول پذیرفته شده ای که پیوسته راهنما و محرک دانشگاه در انجام فعالیت های خود می باشد ، شامل موارد زیر است:

### الف: یادگیری

۱. فرایند یادگیری دانشجو محور: تأکید بر فرایند یادگیری و آموزش به عنوان قوی ترین ارزش .
۲. فرایند کشف پدیده ها و خلاقیت: این محور، مهمترین وظیفه دانشگاه را جستجو، بکارگیری و اشاعه دانش و بصیرت بیان می نماید.
۳. تعلیم و آموزش آزاد به عنوان مبنای برنامه های دوره کارشناسی: این تعهد در برنامه های آموزشی و در بند بند آن تعریف شده است.
۴. آموزش تحصیلات تکمیلی به عنوان جزء بی نقص تجربه علمی- تحقیقاتی دانشگاه: تأکید بر ارتقاء و بهبود فضای یادگیری برای تمام اعضا ، بویژه اعضای هیأت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی و رهبری و هدایت صحیح طرحهای تحقیقاتی دانشجویان .

۵. ترغیب و تشویق رشد فردی در دانشگاه: این امر از طریق ایجاد محیطی

خلاق امکان پذیر است که به افراد این امکان را می دهد که به صورت پویا و

مدبرانه، توانمندیهای بالقوه خود را کشف و آنها را بالفعل نمایند.

### ب: بهبود فضای کار دانشگاه

۱. تقویت احساس تعلق به دانشگاه و به یکدیگر در وجود دانشجویان .

۲. صرف حداکثر انرژی افراد برای تحقق اهداف مشترک بجای تحقق اهداف فردی.

۳. ارزش و بها دادن به تلاشهای فرد فرد اعضای دانشگاه در رسیدن به مجموعه

اهداف کلان دانشگاهی .

۴. نهادینه نمودن احترام در رفتار و کردار اعضای دانشگاه و فراهم کردن امکان

تبادل آزادانه عقاید و اندیشه ها .

۵. حمایت از اصول ارتباطات متقابل و بوجود آوردن شرایطی برای مشارکت در

فرایند تصمیم گیری دانشگاه .

### اهداف دانشگاه :

۱- ارائه آموزش هایی پر محتوی و متنوع در دوره کارشناسی ، به منظور آماده

سازی دانشجویان برای آغاز یک زندگی متفکرانه و سودمند .

۲- ارائه خدمت به جامعه به عنوان مبنایی برای فعالیتهای آکادمیک و حرفه ای آتی

دانشگاه .

۳- اطمینان یافتن از اینکه ، فارغ التحصیلان دانشگاه از مهارت و دانش کافی

برخوردار بوده و فردی آزاد اندیش می باشند.



- ۴- ارائه برنامه های درسی پر محتوی ، عمیق و غنی که دانشجو از این طریق بتواند در یک رشته تحصیلی به اجتهاد نسبی رسیده و به عنوان یک فارغ التحصیل دانشگاه ، در فعالیتهای حرفه ای خود مؤثر عمل نماید.
- ۵- ارائه برنامه های آموزشی تحصیلات تکمیلی در عرصه هایی که دانشگاه در آنها دارای نقاط قوت بوده، بطوریکه با نیازهای منطقه، ایالت، کشور و جهان نیز هماهنگ باشد.
- ۶- استفاده از تجهیزات مدرن برای ارتقاء سطح آموزش، یادگیری و فعالیتهای تحقیقاتی و اداری .
- ۷- فراهم ساختن محیطی که در آن امکان مشارکت و تجربه زندگی اجتماعی پر معنی وجود داشته باشد ، ضمن آنکه در این میان ، تجربه زندگی جوانمردانه مدنی نیز حاصل آید.
- ۸- پیشرفت در علم و دانش و اشاعه آن توسط دانشجویان و اعضای هیأت علمی ، از طریق حمایت از تحقیقات و فعالیتهای خلاقانه و نوآورانه .
- ۹- ارائه خدمات حمایتی و تسهیلات و تجهیزات فیزیکی که به موفقیت دانشجویان کمک می نماید.
- ۱۰- ارائه فعالیتهای مکمل تحصیلی به دانشجویان، شامل فعالیتهای هنری و ورزشی که باعث تقویت توانمندیهای فکری، فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی ، فیزیکی و روحی آنها می شود.
- ۱۱- ارائه خدمات برای پاسخگویی به نیازهای عمومی جامعه .
- ۱۲- تحصیل و جذب منابع و مدیریت این منابع، بطوریکه دانشجویان، اعضای هیأت علمی و سایر کارکنان ، در تحقق اهداف دانشگاه با مشکل مواجه نشوند.

---

۱۳- فراهم نمودن شرایطی که باعث تقویت اعتماد به نفس دانشجویان گردیده ، ضمن آنکه دانشجویان نسبت به یکدیگر ، به درک و احترام متقابلی دست یافته و قادر به درک نیازمندیهای جوامع مختلف ، با فرهنگهای مختلف ، به منظور رسیدن به چشم انداز بین المللی و جهانی باشند .

در تمام اهداف بالا ، دانشگاه ، نظارت مستمر بر اهداف تعریف شده فوق الذکرا به منظور اطمینان یافتن از کیفیت بالا و دستیابی به کمال مطلوب،مورد تایید قرار می دهد

**( Manchester University )****دانشگاه منچستر**

برنامه استراتژیک این دانشگاه که برای افق ۲۰۱۵ طراحی شده است بسیار جامع می باشد. در زیر خلاصه ای از این برنامه ارائه شده است.

**خلاصه ای از چشم انداز دانشگاه :**

دانشگاه منچستر در سال ۲۰۱۵ یکی از ۲۵ دانشگاه برتر جهان بوده و از ویژگیهای زیر برخوردار خواهد بود:

- موقعیت برتر جهانی .
  - مجری تحقیقات در بالاترین سطح استاندارد های تحقیقاتی جهان .
  - توانمند در انتقال دانش و فن آوری به گونه ای منحصر به فرد .
  - توانایی ارائه خدمات آموزشی و یادگیری در سطح بسیار بالا .
  - تحقیقات محوری، به طوری که بیشترین میزان دسترسی به نتایج تحقیقات در آن فراهم خواهد بود.
  - ارتقاء سطح آموزشی کالج های وابسته به دانشگاه .
  - مدیریت اثر بخش و کارآمد .
  - دسترسی به منابع انسانی و تکنولوژیکی ، در بالاترین سطح از استانداردهای روز جهان .
  - ارائه روز افزون خدمات به شهر و منطقه فعالیت دانشگاه .
- چشم انداز آینده دانشگاه منچستر بسیار بلند پروازانه تدوین شده است و تحقق آن مستلزم صرف وقت، تلاش مستمر و تعهد مدیریت دانشگاه خواهد بود .

### رسالت دانشگاه :

رسالت دانشگاه منچستر که در حال حاضر یکی از دانشگاه‌های شناخته شده در جهان محسوب می شود آن است که در سال ۲۰۱۵ در عرصه تحقیقات، نوآوری، آموزش و یادگیری و پرسشگری به یکی از دانشگاه‌های پیشرو در جهان تبدیل شود.

### ارزش های محوری دانشگاه :

- ایجاد جامعه ای دانش محور که اعضاء آن عمیقاً به پرسشگری آزاد، هدفمند و عقلایی معتقد بوده و برای رسیدن به کمال در آموزش عالی، تحقیقات و تعلیم و تربیت حرفه ای ، متعهد باشند.
- برخورداری از بالاترین استانداردهای اخلاقی و رفتاری در محور های آموزشی، تحقیقاتی، تولید دانش، اداری، خط مشی های سازمانی و رفتار سازمانی .
- دسترسی بدون تبعیض به امکانات دانشگاه برای دانشجویان داخلی و خارجی ، بدون توجه به گذشته، رنگ و نژاد آنها و محور بودن شایستگی علمی به عنوان عامل تعیین کننده در پذیرش دانشجو .
- مسئولیت پذیری کارکنان و دانشجویان به عنوان شهروندانی تحصیل کرده، آگاه و انعطاف پذیر ، به منظور عمق بخشیدن و مفهوم دادن به زندگی اجتماعی و فرهنگی خود و پیشرفت بشریت در جامعه جهانی امروز .
- آزادی علمی برای اعضاء هیأت علمی و دانشجویان در عرصه های، پرسشگری، سخنرانی ، در ارتباط با مسائل اساسی جامعه و اظهار نظر

در مورد تضادهای عمومی اجتماعی، بدون هیچ گونه نگرانی در ارتباط با پیامدهای آنها.

- ایجاد دانشگاهی امن، برانگیزاننده، شوق آفرین و سازگار با محیط زیست.

### خلاصه ای از اهداف کلان دانشگاه برای سال ۲۰۱۵

**هدف اول:** کسب جایگاه شایسته جهانی.

تبدیل دانشگاه به یک مرکز معتبر علمی در تولید دانش و تحقیقات در سال ۲۰۱۵، توانمند شدن در جذب و حفظ اعضاء هیأت علمی شایسته و محققینی لایق و توانمند با بالاترین ظرفیت های علمی - تحقیقاتی که در سطح استاندارد دانشگاههای پیشرو جهان می باشند.

**هدف دوم:** انجام تحقیقات در بالاترین سطح از استاندارد های جهانی.

قرار گرفتن دانشگاه منچستر در سال ۲۰۱۵ در بین ۲۵ دانشگاه برتر جهان از نظر توانمندیهای تحقیقاتی، بر حسب معیارهای معمول و پذیرفته شده جهانی

**هدف سوم:** تولید دانش و انتقال تکنولوژی.

کمک به توسعه اقتصادی منطقه، کشور و جهان، ایجاد فرصت برای دانشگاه، اعضاء هیأت علمی و دانشجویان دانشگاه، ضمن کاربرد و تجاری کردن دانش و بهره مندی از دارایی های علمی - تخصصی موجود در دانشگاه.

**هدف چهارم:** دستیابی به کمال در تعلیم و آموزش .

ایجاد محیط یادگیری پویا و شاداب، فراهم نمودن زیر ساختهای آموزشی مناسب و ارائه خدمات پشتیبانی مطلوب برای دانشجویان و اعضاء هیأت علمی دانشگاه در بالاترین سطح ممکن .

**هدف پنجم:** ایجاد امکان دسترسی همگان به دانشگاه .

فراهم نمودن شرایطی که بواسطه آن ، دانشجویان توانمندی که از لحاظ اقتصادی در تنگنا می باشند ، قادر به ادامه تحصیل در دانشگاه باشند .

**هدف ششم:** توانمند ساز کردن کالج ها .

حفظ این مرکز علمی به عنوان مجموعه دانشگاهی متشکل از کالج های مختلف و برخوردار از قوی ترین اعضاء هیأت علمی که موجب افتخار کارکنان، دانشجویان و فارغ التحصیلان باشد.

**هدف هفتم:** ایجاد سیستم مدیریت اثر بخش و کارآمد .

ارتقاء سیستم های مدیریتی دانشگاه و بهبود فرآیندها و خدمات در تمام سطوح ممکن که در عین شفاف بودن، حامی و پشتیبان طرح های دانشگاه نیز می باشد ، ضمن آنکه در انجام مسئولیتهای درون دانشگاهی و برون دانشگاهی خود ، در یک محیط علمی ، طوری عمل می نماید که باعث ایجاد مزیت رقابتی مهمی برای دانشگاه در سال ۲۰۱۵ گردد .

**هدف هشتم: کسب منابع رقابتی .**

اطمینان از تأمین منابع سرمایه ای مورد نیاز دانشگاه و تداوم آن برای حضور قدرتمند و چشمگیر در کلاس جهانی .

**هدف نهم: ارائه خدمات اثر بخش به جامعه .**

ایفای نقش فعال و موثر در زمینه های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در منطقه شمال غرب انگلستان و در مقیاس بزرگتر ، در سطح ملی و جهانی ، برای کمک به توسعه پایدار جامعه انسانی .

### **استراتژی ها :**

از آنجا که استراتژیهای تدوین شده برای رسیدن به افق ۲۰۱۵ و تحقق اهداف نه گانه فوق الذکر ، بسیار گسترده و طولانی است ، در زیر فقط برخی از استراتژیهای تدوین شده برای تحقق دو هدف اول به اختصار بیان خواهد شد.

**هدف اول : کسب جایگاه شایسته جهانی .**

### **برخی از استراتژیهای تدوین شده برای تحقق هدف اول دانشگاه :**

۱- اطمینان از وجود هماهنگی و ثبات در تعیین جایگاه دانشگاه منچستر به عنوان

مرکز علمی بین المللی ، ضمن کسب رتبه ای در خورشان دانشگاه منچستر .

۲- حمایت مستمر از بهبود کیفیت آموزشی و تحقیقاتی از طریق مطرح کردن دانشگاه

در منطقه، کشور و جهان، تقویت روابط عمومی دانشگاه، پیوند محکم با جامعه،

بازاریابی و فعالیت های ترفیعی .

۳- استخدام و جذب دانشمندان برجسته و شناخته شده دنیا و استفاده از گروه‌های تحقیقاتی ممتاز و برجسته .

### شاخص‌های تعیین شده برای سنجش نتایج اجرای استراتژیهای فوق الذکر :

- حضور حداقل پنج دانشمند برنده جایزه نوبل در بین اعضای هیأت علمی تا سال ۲۰۱۵ که حداقل دو نفر از آنها بصورت تمام وقت در اختیار دانشگاه باشند.
- جذب همکاران اعضای هیأت علمی از بین دانشمندان و اندیشمندان برجسته و برندگان جوایز علمی با نرخ رشد ثابت بطوریکه تعداد آنها در سال ۲۰۱۰ نسبت به وضع موجود دو برابر و در سال ۲۰۱۵ سه برابر شود.
- تعیین تعدادی شریک تجاری در سطح استانداردهای بالای جهانی از بین دانشگاه‌های آسیایی، آمریکای شمالی و اروپایی حداکثر تا دسامبر ۲۰۰۶.
- مطالعه پیمایشی مستقل از جامعه ای مشتمل بر ذینفعان دانشگاه، اندیشمندان و صاحب‌نظران به منظور اطمینان از تغییر کیفیت آموزشی و تحقیقاتی دانشگاه .



هدف دوم : انجام تحقیقات در سطح کلاس جهانی و کسب رتبه حداقل ۲۵ در جهان در

سال ۲۰۱۵

**برخی از استراتژیهای تدوین شده برای تحقق هدف دوم دانشگاه :**

۱- ایجاد زیر ساخت هایی مناسب در سطح جهانی ، به منظور انجام فعالیتهای تحقیقاتی .

۲- ایجاد بستری مناسب برای تشویق اساتید و دانشجویان ممتاز .

۳- اجرای برنامه هایی مطلوب به منظور توانمند کردن اعضاء هیأت علمی و دانشجویان و حداکثر استفاده از ظرفیت های تحقیقاتی بالقوه آنها .

۴- کسب رهبری جهانی در بین دانشگاههای معتبر جهان ، در عرصه های تحقیقاتی که دانشگاه در آن ها دارای مزیت رقابتی و شایستگی بارز است.

۵- سنجش گام به گام بهبود وضعیت تحقیقات دانشگاه از طریق گزارش ارزیابی تحقیقات دانشگاهی (RAE) سال ۲۰۰۸ .

۶- تاکید بر جذب اعضای هیأت علمی که از قابلیتهای جهانی برخوردار بوده ، ضمن آنکه ظرفیتهای بالقوه ای در دستیابی به کمال تحقیقاتی در وجود آنها به ودیعه سپرده شده است . ( در صورت عدم امکان جذب این گونه افراد ، دانشگاه ترجیح می دهد ، پستهای سازمان خالی بماند )

**شاخص های تعیین شده برای سنجش نتایج اجرای استراتژیهای فوق الذکر :**

- در سال ۲۰۰۸ ، دانشگاه حداقل ۵۰٪ تحقیقات انجام شده را در بالاترین کیفیت جهانی و ۱۰۰٪ تحقیقات را در بالاترین سطح ملی به ثبت خواهد رساند .
- در سال ۲۰۱۵ ، دانشگاه حداقل ۷۰٪ از تحقیقات انجام شده را در سطح بالای کیفیت جهانی به ثبت خواهد رساند .
- دستیابی به روند رو به رشد درآمد های بدست آمده از انعقاد قراردادهای تحقیقاتی با سازمانهای مختلف ، به طوریکه درآمد دانشگاه در سال ۲۰۱۵ نسبت به سال اول برنامه ریزی استراتژیک ، دو برابر خواهد شد .
- افزایش سالانه تعداد تحقیقات دانشجویان تحصیلات تکمیلی و دوبرابر شدن آن در سال ۲۰۱۵
- افزایش مستمر سطح رضایتمندی در بین دانشجویان تحصیلات تکمیلی از طریق بهبود کیفیت راهنمایی و مشاوره. این سنجش از طریق انجام تحقیقات مستقل و مبتنی بر روش پیمایشی ، در هر سال انجام می پذیرد.

( Cambridge University )

دانشگاه کمبریج

**رسالت دانشگاه :**

رسالت این دانشگاه ، ارائه خدمات به جامعه از طریق دستیابی به بهترین استانداردهای شناخته شده و پذیرفته شده جهانی در عرصه های آموزش، یادگیری و تحقیقات است.

**ارزشهای محوری دانشگاه :**

- آزادی اندیشه و بیان .
- عدم تبعیض در ارائه خدمات .
- ارائه خدمات آموزشی مناسب از طریق :
  - ۱- تشویق روحیه و ایجاد فضای طرح سوال در دانشگاه .
  - ۲- ارائه موضوعات تحقیقاتی متنوع و گسترده در تمام گروههای اصلی تحصیلی .
  - ۳- ارائه خدمات آموزشی با حداکثر کیفیت .
  - ۴- ایجاد رابطه مشخص بین تدریس، استفاده از بورس و فرصتهای مطالعاتی و تحقیقاتی .
  - ۵- حمایت همه جانبه و قوی از تحقیقات در دانشگاه ، اعم از تحقیقات فردی و گروهی.
  - ۶- ایجاد محیط تعلیم و تربیت و آموزش با هدف ارتقاء توانمندیهای دانشجویان و به‌کارگیری این توانمندیها در تمام دوران زندگی .

• ایجاد رابطه مناسب بین دانشگاه و جامعه از طریق :

- ۱- تعهد و توجه به حفظ و پایداری محیط زیست .
- ۲- ایجاد فرصتهایی نو برای مشارکت در طرحهای نوآورانه با سازمانهای خصوصی/ دولتی، سازمانهای خیریه و سازمانهای بهداشتی و درمانی .
- ۳- قرار دادن دانشگاه در جایگاهی مناسب در محیط کلان تر آکادمیکی .
- ۴- ارائه بالاترین خدمات به جامعه ، در بهترین شکل ممکن خود ، از طریق دستیابی ، اشاعه و کاربرد دانش .

• توجه به کالج های دانشگاه از طریق :

- ۱- تقویت ارتباط بین دانشگاه و کالج های وابسته به عنوان بنیادین دانشگاه کمبریج .
- ۲- توجه و اهمیت دادن به ارائه خدمات آموزشی میان رشته ای .
- ۳- ارتقای مستمر کیفیت کار دانشجویان، اساتید و کارکنان از طریق تشویق نمودن آنها به عضویت دائم در کالج های دانشگاه .

• توجه به کارکنان دانشگاه:

- ۱- توجه به کارکنان به عنوان کلیدی ترین دارایی های دانشگاه .
- ۲- تشویق کارکنان به توسعه توانمندیهای شغلی از طریق ایجاد فرصت های مناسب برای رشد.

---

• سایر فعالیت ها :

ایجاد فرصت هایی مناسب برای افزایش تجارب دانشجویان و کارکنان از طریق مشارکت آنها در فعالیتهای ورزشی، تئاتر، موسیقی و سایر فعالیتهای فرهنگی .

---

( Washington University )

**دانشگاه واشنگتن**

**بیانیه رسالت دانشگاه :**

**تعهد به دانشجویان دانشگاه**

رسالت آموزشی - تربیتی دانشگاه واشنگتن، ارتقاء سطح دانش از طریق یادگیری توسط دانشجو و حمایت دانشکده هاست . لازم به ذکر است که عناصر اصلی در رسالت این دانشگاه ، آموزش یا انتقال دانش، طرح ریزی فعالیتهای تحقیقاتی و خلق دانش است. دانشکده ها شامل دانشمندان، اعضاء هیأت علمی، هنرمندان و انسانهای ماهر و کارآمد، افراد متخصص و حرفه ای، کارگاهها و آزمایشگاههایی است که از طریق آموزش، افزودن به ذخایر علمی، ایجاد درک متقابل و خرد گرایی ، به جامعه خدمت می نمایند. ضمن آنکه باید توجه داشت که بخش کانونی رسالت این دانشگاه را اهداف آن تشکیل می دهد که می توان دستیابی به کمال در برنامه های آموزشی، تحقیقات و دانش، ارائه خدمت به جامعه، آماده کردن دانشجویان در ابعاد رفتاری، ایجاد شغل برای دانشجویان ، ایجاد انگیزه برای یادگیری و علم اندوزی در تمام طول دوران زندگی و نیز افزایش سطح مهارتهای رهبری دانشجویان را به عنوان اهم این اهداف نام برد بطوریکه دانشجویان بتوانند به عنوان عضوی از جامعه جهانی ، مفید واقع شوند.

علاوه بر آن، دانشگاه می باید به عنوان یک مرکز برجسته علمی در منطقه سنت لوئیز، کشور و کل جهان شهرت یابد.

این دانشگاه از طریق تحقق اهداف کلان و آماج واحد های تحت پوشش خود در نظر دارد خود را به بالاترین سطح از استانداردهای روز جهان رسانده، دانشجویان و اساتیدی توانمند را با مهارتهای گوناگون و با داشتن هر گونه نژادی جذب نماید و اساتید

---

و دانشجویان خود را برای مطرح شدن تهییج کرده و آنها را در کسب استقلال و تفکر خلاقانه یاری رساند.

این دانشگاه به منظور رسیدن به مقاصد خود، زیر ساخت های مناسبی را در جهت حمایت از اهداف عالی آموزشی، تحقیقاتی، دانشی و خدماتی برای نسل امروز و نسل آتی فراهم می آورد.

**دانشگاه ماساچوست**

( MIT )

**رسالت دانشگاه :**

رسالت دانشگاه MIT ، ارتقاء سطح دانش دانشجویان در علوم ، تکنولوژی و دیگر زمینه های دانشی است که به بهترین شکل ممکن بتوانند بهترین خدمات و سرویس دهی را در قرن ۲۱ ، به کشور و کل جهان داشته باشند.

این دانشگاه متعهد به خلق ، اشاعه ، حفظ دانش و ایجاد زمینه های همکاری و مشارکت با سایرین برای غلبه بر چالش های بزرگ جهان امروز است. این دانشگاه خود را وقف ارائه آموزش های مورد نیاز به دانشجویان نموده به گونه ای که مطالعات سخت گیرانه آکادمیک خود را با هیجانانگیز و افتخارات کشف پدیده ها در هم آمیخته و با حمایت همه جانبه و هوشمندانه از دانشجویان ، محیطی پویا را برای آنان فراهم آورده است.



---

( Northern Arizona University )

## دانشگاه آریزونا شمالی

### رسالت این دانشگاه :

دانشگاه آریزونا شمالی، دانشگاهی آموزشی - تحقیقاتی متکی بر تحقیقات دوره دکتری است و دارای دوره های اصلی کارشناسی و تحصیلات تکمیلی متناسب با جایگاه خود می باشد. این دانشگاه علاقمند است به عنوان یک مرکز علمی برجسته در عرصه تحقیقات و ارائه برنامه های آموزشی تمام وقت شناخته شود تا از این طریق بتواند برای دانشجویانش، برنامه های علمی و هنری چالش برانگیز به همراه برنامه های حرفه ای گسترده، فراهم نماید.

محوطه کوهستانی دانشگاه، برای یک محیط آموزشی دانشجویی بی همتاست. برنامه های دوره لیسانس این مرکز علمی، رشد فردی دانشجویان این دانشگاه را از طریق ایجاد کلاسهای درسی کوچک، برقراری رابطه تنگاتنگ با اعضای هیأت علمی و طراحی تکنیک های آموزشی پیشرفته ای که در سطح دانشگاههای کشور کاربرد دارد، تضمین می نماید.

دانشگاه آریزونا شمالی برنامه های آموزشی خود را در تمام سطوح، از کارشناسی تا دکتری در رشته های منتخب و با کیفیت استثنایی ارائه می نماید. این مرکز علمی به دنبال توسعه برنامه های آموزشی مقطع تحصیلات تکمیلی خود برای پاسخگویی به نیاز های در حال ظهور، به ویژه در عرصه های جدید میان رشته ای و ضرورت های اقتصادی - اجتماعی در حال تغییر است. دانشکده های دانشگاه که در قالب گروههای آموزشی و مؤسسه ها و مراکز تحقیقاتی سازماندهی شده اند، در توسعه دانش در رشته های متعارف دانشگاهی و در زمینه هایی که از محیط طبیعی و فرهنگی منحصر

بفرد دانشگاه و فلات کلرادو تاثیر پذیرفته است ، فعالیت دارند و هدف آنها پاسخ به نیاز های واقعی و امروزی منطقه ، ایالت و کل کشور می باشد .

### **ارزش های محوری دانشگاه :**

دستیابی به کمال در آموزش و تربیت دانشجویان : ارائه آموزش هایی سخت گیرانه و با کیفیت برتر به تمام دانشجویان .

توجه کامل به دانشجویان : قراردادن نیازهای دانشجویان در کانون توجه برنامه ها ، خط مشی ها و برنامه ریزی های خدماتی و آکادمیک دانشگاه .

ایجاد امکان ادامه تحصیل برای همگان: فراهم نمودن شرایطی برای کلیه دانشجویان توانمند و لایق به منظور ادامه تحصیل در مدارج بالاتر و با هدف آماده کردن آنها برای ورود به جامعه .

تنوع بخشی فرهنگی به اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه: تحقق هدف درک و برخورداری از تنوع فرهنگی به عنوان یک اولویت و ارجحیت در زندگی شهری و تحصیلی .

صداقت: تقویت روحیه عدالت پروری و صداقت در بالاترین استانداردهای اخلاقی شناخته شده ، برای حفظ روابط سرشار از اعتماد میان اعضاء .

ایجاد محیط شاداب ، فعال و مدنی در دانشگاه: ایجاد فضایی در دانشگاه که صفت مشخصه آن ، ارتباط باز، احترام متقابل و دانشگاهی بودن آن است .

## برنامه راهبردی دانشگاه آریزونا شمالی ۲۰۰۹-۲۰۰۴

این دانشگاه، اولویت های راهبردی متنوعی را به همراه راهکارهای عملی برای دستیابی به این اولویت ها دارا می باشد. ضمن آنکه برای اجرای هر حرکت راهبردی و فعالیت های اجرایی آن نیز افراد و واحدهایی به عنوان مسئول شناخته و معرفی شده اند. با توجه به گستردگی برنامه ریزی استراتژیک این دانشگاه، یکی از اولویت های استراتژیک آن به همراه جزئیات مربوطه، به عنوان نمونه ارائه می شود و سایر اولویت های راهبردی تنها به اختصار ارائه خواهند شد.

### چشم انداز دانشگاه:

چشم انداز آتی دانشگاه آریزونا شمالی، دستیابی به کمال در مأموریت محوری آن یعنی ارائه برنامه های آموزشی استثنایی تمام وقت در مقطع کارشناسی است. ارتقاء مراکز محوری آموزشی در این مقطع در سطح ملی، تأکید بر مجموعه برنامه های آموزشی در دوره های سنتی تحصیلات تکمیلی و تحقیقات مرتبط و نیز رویکردی نوآورانه و اثربخش در انتخاب برنامه های آموزشی و تحقیقاتی به گونه ای که به بهترین شکل ممکن پاسخگوی نیاز های ایالات آریزونا باشد، چشم اندازی است که هیأت امنای دانشگاه برای سال های پیش روی خود ترسیم کرده اند.

### اولویت راهبردی ۱:

دستیابی به کمال آموزشی در مقطع کارشناسی، متکی بر محیط یادگیری شبانه روزی

### مسیرهای راهبردی:

الف-۱- برتری آکادمیک در برنامه های آموزشی - تحقیقاتی

**فعالتهای مورد نیاز برای اجرای این مسیر راهبردی :**

۱-الف-۱- ایجاد یک هویت متمایز و برجسته و انتقال این هویت از طریق ایجاد یک تصویر ثابت و پایدار

مسئول: معاون اجرایی رئیس

۲-الف-۱- استفاده از نتایج و پیامدهای فرایند یادگیری دانشجویان در تمام برنامه ها برای ارزیابی اثر بخشی برنامه های موجود

مسئول: معاون اجرایی رئیس در بخش دانشجویان کارشناسی

۳-الف-۱- استفاده بیشتر از دانشجویان در فعالیتهای تحقیقاتی دوره کارشناسی

مسئول: معاون اجرایی بخش تحقیقات

۴-الف-۱- افزایش کمک هزینه های تحصیلی و استفاده بیشتر از بورس های تحصیلی به منظور جذب دانشجویان توانمند و با هوش

مسئول: معاون اجرایی بخش توسعه و پیشرفت دانشگاه

ب-۱- ارتقاء کیفیت زندگی دانشجویی و بهبود فضای یادگیری دانشجویان

**فعالتهای مورد نیاز برای اجرای این مسیر راهبردی :**

ب-۱-۱- ادامه فعالیت دانشگاه برای توسعه مهارتهای زندگی و افزایش تجربیات دانشجویان در فرایند یادگیری ضمن فراهم نمودن یک جو درگیرانه و مثبت

مسئول: امور دانشجویی

ب-۱-۲- افزایش میزان قابلیت سازگاری دانشجویان با شرایط متغیر جامعه

مسئول: کل دانشگاه

ب-۱-۳- فراهم نمودن خدمات دانشجویی مناسب

مسئول: معاون اجرایی بخش پذیرفته شدگان دانشگاه و بخش امور دانشجویی

ج-۱- ساخت و بازسازی ساختمانهای دانشگاه و سرمایه گذاری در تأمین زیر ساخت

هایی مناسب برای حمایت از آموزش و تحقیقات

**فعالتهای مورد نیاز برای اجرای این مسیر راهبردی:**

۱- ج- ۱- امکان دسترسی مناسب به تکنولوژیهای آموزشی پیشرفته و ایجاد یک

برنامه مناسب برای مراکز آموزشی

مسئول: مدیر اجرایی بخش IT و مدیر بخش مالی

**اولویت راهبردی ۲:**

افزایش پذیرفته شدگان دانشگاه و مدیریت اثر بخش آنها

**مسیرهای راهبردی:**

الف - ۲: افزایش میزان پذیرش دانشجویان

ب- ۲: بهبود شرایط موجود دانشگاه برای حفظ دانشجویان

**اولویت راهبردی ۳:**

تقویت برنامه های آموزشی دوره کارشناسی ارشد و دکتری و ایجاد توسعه در زمینه

های اقتصادی و آموزشی .

**مسیرهای راهبردی:**

الف - ۳: جذب و حفظ برجسته ترین دانشجویان دوره کارشناسی ارشد و دکتری .

ب- ۳: افزایش میزان قابلیت و توانایی دانشگاه برای حمایت از انجام طرح های تحقیقاتی ،

توسعه اقتصادی و ارتقاء دانش اعضاء هیأت علمی ، کارکنان و دانشجویان دانشگاه .

**اولویت راهبردی ۴:**

ایجاد شهرت ملی برای برتری در برنامه های حرفه ای دانشگاه .

**مسیرهای راهبردی:**

- الف - ۴: ایجاد یک نقطه قوت برای دانشگاه از طریق افزایش امکان دسترسی به تکنولوژیهای پیشرفته دنیا و ارتقای کیفیت برنامه های آموزشی اساتید.
- ب- ۴: امکان دسترسی بیشتر به برنامه های حرفه ای آموزشی و ارتقاء مستمر کیفیت این قبیل برنامه ها .

**اولویت راهبردی ۵:**

رهبری در ایجاد ، بکارگیری و توسعه فن آوری های بکر دنیا در برنامه های آموزشی.

**مسیرهای راهبردی:**

- الف - ۵: برگزاری برنامه ها و دوره هایی اثر بخش در زمینه های مرتبط با استفاده از فن آوری روز دنیا .
- ب- ۵: افزایش مهارت و تخصص اعضای هیأت علمی .
- ج- ۵: بهبود توان و تخصص دانشجویان در استفاده از تکنولوژی .

**اولویت راهبردی ۶:**

ترویج فرهنگ تنوع گرایی.

**مسیرهای راهبردی :**

- الف- ۶: افزایش و ارتقاء فرهنگ تنوع گرایی در میان اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان .
- ب- ۶: تشویق برای تزریق این نوع فرهنگ در دروس آموزشی ، فعالیتهای تحقیقاتی و محیط دانشگاهی .

---

### اولویت راهبردی ۷:

رهبر بودن در بین دانشگاه‌های کشور در زمینه سرویس دهی به دانشجویان بومی آمریکا.

### مسیرهای راهبردی:

الف - ۷: گسترش و توسعه فرصت‌های تحصیلی برای رشته‌ها و زمینه‌های بومی کشور آمریکا.

### اولویت راهبردی ۸:

اطمینان از رشد و ثبات مالی.

### مسیرهای راهبردی:

الف - ۸: وارد شدن در فعالیتهایی که منجر به رشد و ثبات مالی می‌شود.

ب - ۸: تعریف درست اولویت‌ها برای تخصیص صحیح منابع موجود.

## دانشگاه لوئیزیانای جنوب شرقی ( Southeastern Louisiana University )

چشم انداز دانشگاه لوئیزیانای جنوب شرقی در سال ۲۰۰۵

### رسالت :

رسالت این دانشگاه عبارت است از رهبری در زمینه های توسعه آموزشی ، اقتصادی و فرهنگی لوئیزیانای جنوب شرقی.

### ارزش های محوری :

دستیابی به کمال، اهمیت دادن به جامعه ، تنوع آموزشی و تحقیقاتی ، صداقت، یادگیری، توسعه دانش و خدمت به بشریت .

### اولویت های راهبردی :

#### اولویت راهبردی ۱:

جذب، پرورش و فارغ التحصیل کردن دانشجویان واجد شرایط و توانمند. به واسطه شهرت، موقعیت جغرافیایی و روشهای خلاقانه بازاریابی ، این دانشگاه قادر به جذب طیفی متنوع و توانمند از دانشجویان شده است . این مرکز علمی از طریق ارائه برنامه های آکادمیک در زمینه هایی مثل ، مسائل اجتماعی، شغلی و بهداشت و سلامت باعث ارتقاء رشد شخصی دانشجویان، توسعه ذهن و شخصیت آنها گردیده و زمینه را برای موفقیت آنها فراهم آورده است . ضمن آنکه باید عنوان نمود ، این مرکز علمی با ایجاد فضایی امن، دوستانه و باز موجب هویت بخشی به تمام دانشجویان و ایجاد روابط مبتنی بر احترام متقابل شده است .



## اولویت راهبردی ۲:

توجه به چالش ها و تغییرات موجود در جامعه یادگیرنده از طریق آموزش موثر و ایجاد برنامه های آموزشی مرتبط .

این مرکز علمی ، تجارب آموزشی خود را به گونه ای نمایان می سازد که بر ارائه موثر و خلاقانه برنامه های آموزشی مرتبط و چالش برانگیز تأکید داشته باشد. این برنامه های آموزشی در برگیرنده برنامه های رسمی و آزاد بوده و اولویت های محلی، ملی و بین المللی را مد نظر قرار داده است . با درک این نکته که دانشجویان امروز، نیازهای منحصر به فردی دارند، این دانشگاه آموزش را به فراتر از مرزهای سنتی زمان و مکان ارتقاء داده است. این مرکز علمی از طریق ایجاد برنامه هایی به دانشجویان فرصت کار و مطالعه را فراتر از چارچوب های سنتی می دهد و از این طریق به تکمیل آموزش های کلاسیک و توسعه دانش و بصیرت آنها کمک فراوانی می نماید .

## اولویت راهبردی ۳:

سرعت بخشی به توسعه توانمندیها و استفاده اثربخش از اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه .

این دانشگاه ، ارزش افرادی را که منابع حیاتی موفقیت یک مرکز علمی را در اختیار داشته و وقت ، استعداد و توانمندیهای خود را صرف دانشگاه می کنند ، درک نموده و برای آنها ارزش قائل می باشد. با تصدیق و پذیرش این نکته که ظرفیت های انسانی ، مهم ترین منبع برای موفقیت دانشگاه می باشند، این مرکز علمی سعی می نماید با فراهم نمودن محیط کاری سالم و کارآمد و در عین حال رقابتی ، باعث رشد و پرورش توانایی های بالقوه منابع انسانی خود گردد. این دانشگاه، فعالیت هایی که برای توسعه حرفه ای اعضاء هیأت علمی و کارکنان مؤثر باشد را مورد تشویق و حمایت قرار می دهد.

علی‌الخصوص برنامه های برجسته ای که موجب کمال در دانش، آموزش و خدمات به دانشجویان می شود .

#### **اولویت راهبردی ۴:**

**تقویت مشارکت و همکاری در جوامع داخلی و خارجی .**

دانشگاه لوئیزیانای جنوب شرقی ، فعالیت هایی را که منجر به ایجاد منافعی برای دانشجویان، اعضاء هیأت علمی و سایر افراد این ایالت شود ، مورد حمایت و تشویق قرار می دهد. باید توجه داشت که تلاش های جمعی و مشارکتی جامعه و دانشگاه ، بسیار متنوع و متغیر است ، تا جایی که دامنه این نوع فعالیت ها، از برنامه های محلی گرفته تا جهانی را شامل می شود و عرصه هایی چون تعلیم و تربیت ، کسب و کار ، صنعت و بخش عمومی ( دولتی ) را پوشش می دهد . از زمینه های مورد علاقه دانشگاه ، مشارکت مستقیم یا غیر مستقیم در بازسازی اقتصادی و تنوع بخشی به فعالیت های اقتصادی منطقه است که در چشم انداز ۲۰۲۰ ایالت لوئیزیانا پیش بینی شده است .

#### **اولویت راهبردی ۵ :**

**تقویت و بکار گیری موثر زیر ساختهای تکنولوژیکی و فیزیکی .**

وجود زیر ساختهای تکنولوژیکی و فیزیکی سازگار و قابل اطمینان، برای اجرای موثر فعالیت های این دانشگاه حیاتی است. ساختمان ها و دیگر زیر ساخت های دانشگاه، جذاب و قابل استفاده بوده و برای استفاده دانشجویان و اعضاء هیأت علمی و سایر افراد به خوبی نگهداری شده اند .

دانشگاه با درک این نکته که تکنولوژی پیشرفته یکی از اجزای اساسی هر نوع فعالیت علمی و آموزشی است، با استفاده از پیشرفته ترین فناوریهای روز دنیا ، سیستم اطلاعاتی مطلوبی را در دسترس تمامی اعضاء هیأت علمی ، کارکنان و دانشجویان خود

---

قرار داده است. علاوه بر آن، دانشگاه همواره تلاش دارد تا در زمینه فناوریهای در حال تکامل، پیشتازی خود را نیز حفظ نماید.

### **اولویت راهبردی ۶:**

**افزایش، تنوع بخشی و مدیریت اثر بخش منابع مالی و سرمایه های دانشگاه.**

این دانشگاه، سعی در تهیه و تخصیص مناسب و صحیح سرمایه های نقدی و غیر نقدی موجود خود دارد. این مرکز علمی، همواره بر توزیع عادلانه امکانات و سرمایه ها تأکید فراوان داشته است. علاوه بر تأمین بودجه از منابع دولتی و ایالتی، دیگر منابع پشتیبانی کننده فعالیت های دانشگاه را، برنامه های بسیار موفق تأمین بودجه از طریق اسپانسرها و ارائه طرح های آموزشی و تحقیقاتی تشکیل می دهد. ضمن آنکه این دانشگاه به حفاظت از شهرت خود در امر کارآفرینی، که فرصت های جدیدی برای پیشبرد اهداف دانشگاه فراهم می نماید، ادامه خواهد داد.

## دانشگاه ایالتی کلرادو

( Colorado State University )

در دانشگاه کلرادو ۸ گروه کاری و گروه‌های متعدد و متنوع دیگری در تهیه پیش نویس برنامه ریزی استراتژیک، تحت رهبری رئیس دانشگاه مشارکت داشته اند.

باید عنوان نمود که در تدوین استراتژی این دانشگاه از روش تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، اعم از محیط ایالتی، ملی و جهانی استفاده شده است. ضمن آنکه در این بین، موضوعات استراتژیک نیز برای برنامه ریزی در ایالت کلرادو مد نظر قرار گرفته است. ذکر این مطلب ضروری می باشد که سند برنامه ریزی دانشگاه در چهار محور اصلی ساماندهی شده است به طوری که با بیانیه رسالت دانشگاه کاملاً هماهنگی داشته و بخش‌هایی از برنامه ریزی استراتژیک به آموزش و یادگیری، تحقیق و نوآوری و ارائه خدمات به جامعه اختصاص یافته است. محور چهارم برنامه ریزی به تدوین استراتژی‌های مالی و تامین منابع برای حمایت از اهداف دانشگاه پرداخته است. به طور کلی در برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ۱۵ هدف کلان و ۳۹ هدف مشخص (آماج) شناسایی و تعریف شده است. در صفحه بعد بخشی از اطلاعات دانشجویی این دانشگاه ارائه شده است.

## اطلاعات دانشجویی

تعداد کل دانشجویان کارشناسی	۲۰۷۲۰ نفر
درصد دانشجویان بومی ( ایالت کلرادو )	٪ ۸۲
دانشجویان سایر ایالات	٪ ۱۷
دانشجویان خارجی	٪ ۱
تعداد فارغ التحصیلان در ۵۹ رشته	سالانه ۴۲۸۱ نفر
درصد فارغ التحصیلان ۶ ساله	٪ ۶۳
تعداد کل دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری	۳۶۹۰ نفر
درصد کل دانشجویان بومی ایالات کلرادو	٪ ۶۹
درصد دانشجویان سایر ایالت آمریکا	٪ ۱۵
تعداد فارغ التحصیلان در ۵۹ رشته در کارشناسی ارشد ( سالانه )	۱۰۴۵ نفر
تعداد فارغ التحصیلان دکتری در ۳۵ رشته ( سالانه )	۱۸۷ نفر
تعداد فارغ التحصیلان دکتری دامپزشکی حرفه ای	۱۳۸ نفر

## برنامه راهبردی دانشگاه ایالتی کلرادو در سال ۲۰۰۵

### چشم انداز:

شناخته شدن نظام دانشگاهی ایالت کلرادو به عنوان سیستمی پیشرو و الگو در زمینه آموزش عالی در کشور .

### رسالت:

دانشگاه ایالتی کلرادو تعهد در دستیابی به کمال در آموزش و تعیین استانداردهایی برای نظام آموزشی دانشگاه های دولتی در زمینه های تدریس، تحقیقات و ارائه خدمات مفید به حال شهروندان ایالت کلرادو، کشور آمریکا و سر تا سر جهان را سرلوحه کار خود قرار داده است .

### ارزشها:

- مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن دانشگاه به انتظارات جامعه .
- ارتقاء مسئولیتهای مدنی .
- استفاده از رویکرد مشتری محوری در فعالیت های آموزشی و تحقیقاتی .
- تعهد به آزادی بیان .
- التزام به رویکرد تنوع گرایی و جامعیت در آموزش و تحقیقات .
- تشویق نوآوری و ارائه پاداش .
- ایجاد فرصت هایی برای دست یابی به کمال در تدریس و تحقیقات.

### اهداف کلیدی دانشگاه:

#### الف: آموزش و یادگیری

- ۱- الف: اطمینان یافتن از رسیدن به کمال در برنامه های آکادمیک .

۲- الف: ایجاد تجربه های بر جسته و متمایز در دوره کارشناسی .

۳- الف: ارتقاء کیفیت برنامه های آموزشی و بهبود نقش آموزش در دوران کارشناسی ارشد .

۴- الف: آشنا کردن دانشجویان با فرهنگ تنوع گرایی و هدایت آنها به سمت مهارتهای میان رشته ای .

۵- الف: ادغام تجربه های آکادمیک و تجربه های مربوط به برنامه های آموزشی دروس.

#### ب: تحقیقات و اکتشافات

۶- ب: رسیدن به کمال در تحقیقات، دانش و خلق ایده های نوآورانه .

۷- ب: بهبود قابلیت ها و توانمندیهای اکتشافی در بین دانشجویان و اساتید .

۸- ب: انجام تحقیقات با تمرکز بر دو بعد نقاط قوت تحقیقاتی شناخته شده در دانشگاه و پاسخگویی به نیازهای جامعه .

#### ج: خدمت و کمک رسانی

۹- ج: درگیر کردن دانشجویان از طریق ایجاد فرصتهای جدید در جامعه و استفاده بهینه از فرصتهای موجود .

۱۰- ج : توانمند سازی یادگیرندگان و متقاضیان حقیقی و حقوقی خارج از محیط دانشگاه.

#### د: منابع و امکانات

۱۱- د: گسترش بازاریابی و جمع آوری کمک ها و منابع مالی مختلف .

۱۲- د: توسعه و پیشرفت.

۱۳- د: بهبود تسهیلات کمک آموزشی و فناوری اطلاعات .

۱۴-د: ارتقاء منابع انسانی ، شامل اساتید و کارکنان .

۱۵-د: ایجاد زیر ساخت های ضروری برای تحقق اهداف دانشگاه .

۱۶-د: پرورش و تربیت سرمایه های انسانی .

۱۷-د: تضمین ثبات مالی .

۱۸-د: نظارت بر پیشرفت برنامه ها .

### **آماج :**

هر کدام از این اهداف کلیدی ، دارای آماج مختلفی می باشند که در زیر به اختصار آورده شده است .

#### **آماج برای هدف ۱-الف :**

**آماج A :** پذیرش دانشجو

تعادل بین منابع و امکانات موجود در دانشگاه با تعداد پذیرفته شدگان دانشگاه .

**آماج B :** دستیابی به کمال و موفقیت

بهبود در شرایط دانشگاه ، به منظور جذب و حفظ دانشجویان ممتاز و فارغ التحصیل کردن درصد بالایی از دانشجویانی که آموزش ها را در سطح عالی فرا گرفته اند.

**آماج C :** استاندارد سازی برنامه های آموزشی دروس

به چالش کشاندن دانشجویان از طریق طراحی برنامه های آموزشی نسبتاً قوی که فرصت های بالقوه ای را برای مطالعات میان رشته ای برای دانشجویان فراهم آورده و با الزامات و نیازمندیهای ایالت کلرادو نیز تطابق داشته باشد.

**آماج D :** نسبت تعداد دانشجویان و اعضای هیأت علمی

بهبود در نسبت تعداد دانشجویان و اعضای هیأت علمی از طریق افزایش تعداد دانشکده ها و جذب اعضاء هیأت علمی بیشتر .



**آماج E: تسهیلات و امکانات یادگیری**

مجهز کردن دانشجویان و اعضاء هیأت علمی به آخرین پیشرفت های علمی دنیا از طریق ایجاد محیط های یادگیری پویا و خدمات کتابخانه ای قوی.

**آماج F: پیشرفت و توسعه اعضاء هیأت علمی**

توسعه و گسترش خدمات حمایتی برای اعضاء هیأت علمی که این امر منجر به بهبود کیفیت آموزش می گردد.

**آماج G: پیامدها و نتایج یادگیری**

ارزشیابی و ارزیابی یادگیری دانشجویان به عنوان یک معیار مهم برای سنجش کیفیت تدریس و آموزش دانشگاه .

**آماج برای هدف ۲- الف :****آماج A: برنامه های دوره کارشناسی**

ایجاد و اشاعه فرهنگ یادگیری از طریق طراحی برنامه های آموزشی با کیفیت بالا که باعث جذب ، آماده کردن و تهییج دانشجویان گردیده و از تک بعدی شدن دانشجویان جلوگیری نماید .

**آماج B: یادگیری پویا و مبتنی بر تجربه های دانشگاه**

ادغام و ترکیب فرصت هایی برای یادگیری پویا و تجربی در تمام برنامه های موجود در این دانشگاه.

**آماج برای هدف ۳- الف :****آماج A: برنامه های دوره کارشناسی ارشد**

تقویت برنامه های موجود در دانشگاه و طراحی برنامه های علمی جدید برای دانشجویان کارشناسی ارشد.

**آماج B: پذیرفتن دانشجویان کارشناسی ارشد**

افزایش تعداد دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه.

**آماج برای هدف ۴- الف:****آماج A: تنوع گرایی در محیط و فضای دانشگاه**

ایجاد و ترویج فرهنگ یادگیری میان رشته ای در بین دانشجویان که این امر به نوبه خود باعث ارتقاء و پیشبرد فرهنگ تنوع گرایی و مهارت های میان رشته ای در جامعه و دانشگاه می شود.

**آماج B: تأکید بر مسائل جهانی**

افزایش امکان دسترسی و روبرو شدن دانشجویان با چالش های روز دنیا و بر خورد با مشکلات موجود در روابط بین المللی.

**آماج برای هدف ۵- الف:****آماج A: توسعه مراکز یادگیرنده**

کمک به توسعه مراکز یادگیرنده در این ایالت که قادر به سرمایه گذاری بر روی نقاط قوت دانشگاه باشند.

**آماج B: برنامه ریزی برای اوقات فراغت دانشجویان**

افزایش میزان مشارکت دانشجویان در زمینه های متنوعی همچون رهبری، ورزش های درون دانشگاهی و میان دانشگاهی و سایر فرصت های فرهنگی، هنری و ورزشی

**آماج C: توجه به بهروزی و سعادت دانشجویان**

تربیت و پرورش دانشجویانی سالم، ورزشکار، امین و خوشبخت.

**آماج برای هدف ۶- ب :****آماج A :** موفقیت در تحقیقات و دانش

افزایش کمی و کیفی تحقیقات منتشر شده اعضاء هیأت علمی، افزایش طرح های تحقیقاتی ارائه شده توسط اعضاء هیأت علمی و دانشجویان و داشتن عملکرد فرهنگی متنوع و متناسب با ماهیت هر دانشکده .

**آماج B :** سرمایه گذاری (تأمین مالی) خارجی

افزایش در تعداد تحقیقات خارجی سرمایه گذاری شده در دانشگاه .

**آماج C :** توسعه اقتصادی

تسهیل و تسریع در انتقال تکنولوژی و جنبه تجاری بخشیدن به ایده های خلاقانه محققان و دانشمندان دانشگاه کلرادو.

**آماج برای هدف ۷- ب :****آماج A :** تحقیقات محوری

افزایش تعداد اعضاء هیأت علمی محقق و دانشجویان کارشناسی ارشد محقق، متناسب با استاندارد های دانشگاه های ممتاز در سطح جهانی ، برای دستیابی به کمال در آموزش و تدریس .

**آماج B :** تسهیلات و امکانات تحقیقاتی

بازسازی و مجهز کردن آزمایشگاهها، کتابخانه ها و سایر تسهیلات و امکانات تحقیقاتی، برای تأمین نیازهای روز افزون یک جامعه در حال رشد مثل دانشگاه .

**آماج برای هدف ۸- ب :****آماج A : همکاری بین دانشگاهیان**

تشویق به منظور ایجاد روحیه تشریک مساعی و همکاری دو جانبه در بین محققان و مکتشفان دانشگاه از طریق ایجاد منافع مشترک در بین آنها.

**آماج B : ترغیب انجام تحقیقات در زمینه ها و موضوعات روز**

تشویق برای کسب علم و آراءه تحقیق در زمینه های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی.

**آماج برای هدف ۹- ج :****آماج A : توسعه و گسترش همکاری های دانشگاه با محیط بیرونی****آماج B : کشاورزی**

حمایت از ایجاد یک صنعت کشاورزی پیشرفته و قوی .

**آماج C : استفاده از منابع طبیعی**

تشویق به منظور استفاده مفید و بهینه از منابع طبیعی ایالت کلرادو ، ضمن آنکه استفاده کنندگان ، مسئولیت استفاده از این منابع را نیز بر عهده بگیرند.

**آماج D : بهداشت و سلامت**

ترویج و پیشبرد یک فرهنگ مبتنی بر بهداشت و سلامت در جامعه ، در بین شهروندان این ایالت .

**آماج برای هدف ۱۰- ج :****آماج A : خدمت به دانشجویان و مدارس ایالت کلرادو**

آماده سازی و توانمند کردن معلمان و دانشجویان برای موفقیت در مدارس و آموزشگاه های ایالت کلرادو .

**آماج B: یادگیری برای استفاده در تمامی دوران زندگی**

توسعه و ارائه برنامه ها ، راهکارها و رشته هایی که بدون توجه به سن ، افراد را به سمت یادگیری برای استفاده مفید در طول زندگی هدایت نماید .

**آماج C: مشارکت جویی مدیران دانشگاه**

درگیر کردن مدیران و رؤسا در برنامه و مسیرهای مهم و حیاتی دانشگاه برای اثبات وفاداری آنها به دانشگاه و حمایت از فعالیتهای آن .

**آماج برای هدف ۱۱-د:****آماج A: کمک های سالانه**

ارائه راهکار برای افزایش قابل توجه در میزان حمایت های بخش خصوصی از دانشگاه .

**آماج B: فعالیتهای سرمایه ای**

کمک برای فراهم نمودن دارایی هایی به منظور تأمین مالی پروژه های کلیدی دانشگاه از طریق انجام فعالیت های سرمایه گذاری چند جانبه و متناوب .

**آماج C: استفاده از نام و شهرت دانشگاه ایالتی کلرادو در امر بازاریابی برای جذب****منابع مالی بیشتر****آماج برای هدف ۱۵-د:****آماج A: برنامه های جامع**

حفظ و بهبود وضع کلی محیط و فضای دانشگاه .

**آماج B: فناوری اطلاعات**

ایجاد یک محیط مبتنی بر IT ، برای تسریع در امر یادگیری دانشجویان ، تحقیقات اعضاء هیأت علمی، خدمات و پشتیبانی ها و اداره اثر بخش دانشگاه .

**آماج برای هدف ۱۶- د:****آماج A: منابع انسانی**

فراهم نمودن برنامه هایی برای جبران خدمات افراد، اعضاء هیأت علمی و مدیران اجرایی دانشگاه .

**آماج B: تنوع گرایی در جذب نیروی انسانی**

افزایش تنوع گرایی در ترکیب اعضاء هیأت علمی، مدیران اجرایی و سایر پرسنل ، از طریق جذب و حفظ افرادی از طبقات و گروههای محروم و ضعیف جامعه.

**آماج برای هدف ۱۷- د:****آماج A: مدیریت مالی جامع**

رشد درآمدها، مدیریت هزینه ها و سرمایه گذاری و تخصیص مجدد منابع به طریقی اثر بخش ، برای دستیابی به اهداف استراتژیک دانشگاه .

**آماج برای هدف ۱۸- د:****آماج A: سیستم های ارزیابی**

فراهم نمودن سیستمی جامع وعمومی با معیارهایی واضح و صریح در ارتباط با سنجش مسئولیت افراد .

## منابع و مأخذ

1. University of Cambridge 1998 – 2004, The University's Mission and Core Values, [webmaster@admin.cam.ac.uk](mailto:webmaster@admin.cam.ac.uk), 4 October 2004
2. *Southeastern Louisiana University, University Strategic Plan 2005*,
3. Northern Arizona University's Strategic Plan 2004-2009, [http://www4.nau.edu/pair/UniversityPlanning/strategic\\_plans.htm](http://www4.nau.edu/pair/UniversityPlanning/strategic_plans.htm).
4. Northern Arizona University Strategic Plan, 2004-2009, [plan@lamar.colostate.edu](mailto:plan@lamar.colostate.edu)
5. Cardiff University 2005 Strategic planning, [planning@cardiff.ac.uk](mailto:planning@cardiff.ac.uk)
6. Washington State University, strategic plan 2002-2007, [afritz@wsu.edu](mailto:afritz@wsu.edu)
7. The University of Manchester, the strategic plan 2005-2015, [www.manchester.ac.uk](http://www.manchester.ac.uk)
8. A STRATEGIC PLAN FOR THE STANFORD UNIVERSITY SCHOOL OF MEDICIN, 2003-2004
9. King's College London strategic plan 2001-2010, revised copy, 2001
10. Dess, Lumpkin and Taylor (2004), Strategic Management, text and cases, McGraw-Hill Inc.

۱۱- ناظمی، شمس الدین (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک پیشرفته، جزوه درسی دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

## پرسشنامه نظرسنجی در مورد مجموعه

" مروری بر چشم‌انداز، رسالت، ارزشهای محوری و اهداف کلان چند دانشگاه منتخب جهان "

۱- مجموعه تدوین شده تا چه اندازه شما را با میزان توجه دانشگاههای جهان به امر برنامه

ریزی استراتژیک آشنا کرده است ؟

بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم

۲- مجموعه تهیه شده تا چه اندازه شما را با ابعاد برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاههای

منتخب آشنا کرده است ؟

بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم

۳- مجموعه تدوین شده تا چه اندازه شما را در مورد اهمیت و ضرورت برنامه ریزی استراتژیک

در دانشگاه فردوسی متقاعد کرده است ؟

بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم

۴- مطالعه مجموعه تدوین شده تا چه اندازه شما را به ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای

تحقق اهداف دانشگاه در قالب اهداف چشم انداز بیست ساله (سرمآمد شدن در منطقه در

عرصه علم و فناوری)، واقف کرده است ؟

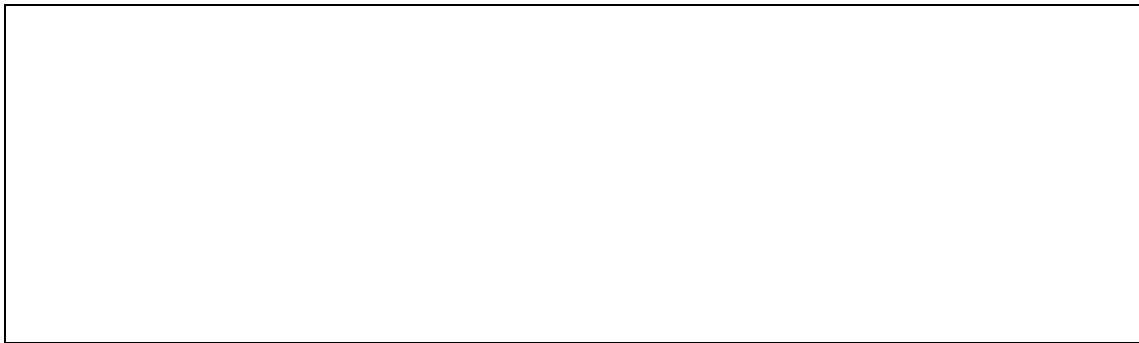
بسیار زیاد  زیاد  متوسط  کم  بسیار کم

خواهشمند است هرگونه نظر و پیشنهادی در این زمینه دارید مرقوم فرمایید.

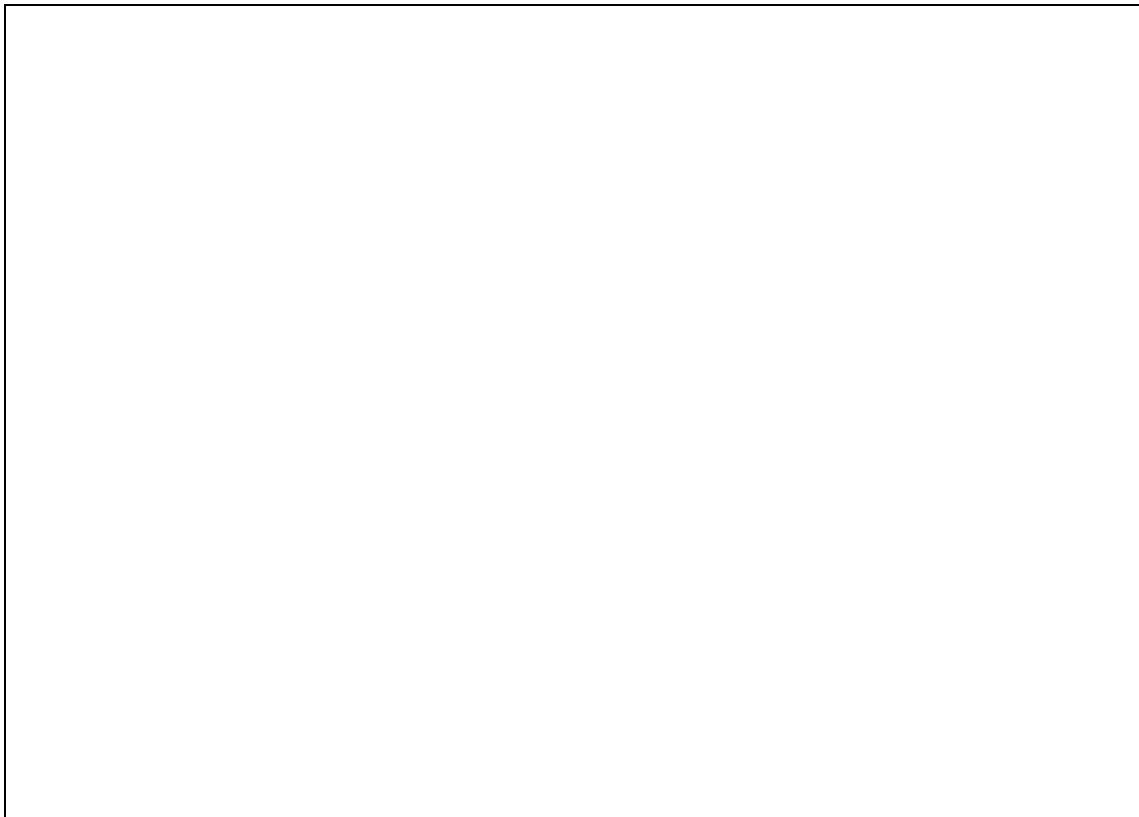


در ضمن با توجه به مطالب ارائه شده در این مجموعه در زمینه چشم‌انداز (vision) و رسالت (mission) دانشگاه‌های منتخب جهان و تجربه ارزشمند جنابعالی در آموزش عالی، لطفاً پیشنهاد خود را در مورد چشم‌انداز و رسالت دانشگاه فردوسی مشهد در کادرهای زیر ارائه فرمائید.

چشم‌انداز دانشگاه فردوسی مشهد



رسالت دانشگاه فردوسی مشهد



لطفاً نظرات خود را به معاونت طرح و برنامه، دفتر برنامه‌ریزی راهبردی ارسال فرمایید.

