



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز آموزش عالی آباده

برنامه راهبردی

گزارش کامل

ویرایش نخست

مشاور تدوین

مجید امیدوار

به نام خداوند جان و خرد

پیشگفتار

مرکز آموزش عالی دولتی آباده به دنبال فراهم آوری امکانات لازم برای شروع فعالیت خود و بر اساس قوانین و مقررات وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، برنامه راهبردی خود را در قالب این گزارش تدوین و تنظیم کرده است. هیأت امنای دانشگاه شیراز به عنوان دانشگاه معین این مرکز، نقش هیأت امنای آن را نیز به عهده دارد. مرکز آموزش عالی آباده برنامه خود را در قالب دیدگاه راهبردی در منطقه آباده در حوزه رشته‌ها و گرایش‌های موردنیاز و راهبردهای اجرایی شروع فعالیت خود، از طریق این گزارش با ایشان در میان می‌گذارد و با بهره‌مندی از نظرات و تجربیات ارزشمند اعضای محترم هیأت امناء و تصویب برنامه نهایی توسط ایشان و با توکل بر خداوند متعال، فعالیت خود را در آینده نزدیک آغاز خواهد کرد.

این گزارش شامل ۱۰ فصل و ۹ پیوست است. فصل اول، وضعیت فعلی و پتانسیل‌های منطقه آباده و روش تدوین برنامه را شرح می‌دهد. در فصل دوم خلاصه برنامه راهبردی ارائه می‌شود. از فصل سوم تا دهم، بخش‌های مختلف برنامه راهبردی همراه با تحلیل‌های لازم ارائه می‌شوند.

پیوست الف مبانی و مفاهیم لازم در روش تدوین برنامه راهبردی را تشریح می‌کند و دیگر پیوست‌ها اسناد بالادست مطالعه شده در تدوین این برنامه ارائه می‌دهند.

مجید امیدوار

۱۳۹۴/۹/۲۶

قدردانی

از همه مسئولان محترم شهرستان آباده و همچنین مدیران و کارکنان مرکز آموزش عالی آباده که با حضور در جلسات برنامه راهبردی و ارائه نظرات ارزشمند خود بر کیفیت این برنامه افزودند، بسیار سپاسگزارم.

مجید امیدوار

۱۳۹۴/۹/۲۶

فهرست مطالب

۱	فصل اول: مقدمه
۱۸	فصل دوم: خلاصه برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده
۲۷	فصل سوم: تحلیل وظایف رسمی و غیررسمی
۲۹	فصل چهارم: تحلیل ذی‌نفعان
۴۳	فصل پنجم: تنظیم بیانیه مأموریت
۴۵	فصل ششم: تحلیل محیط
۷۰	فصل هفتم: تعیین موضوعات راهبردی
۷۲	فصل هشتم: تعیین راهبردها
۷۶	فصل نهم: تعیین راهکارها و برنامه عملیاتی
۷۹	فصل دهم: دورنمای موقیت
۸۱	پیوست الف: برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی
۱۴۰	پیوست ب: چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی
۱۴۱	پیوست پ: سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه
۱۴۸	پیوست ت: قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰ - ۱۳۹۴)
۱۵۷	پیوست ث: نقشه جامع علمی کشور
۱۸۵	پیوست ج: قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۹۱	پیوست چ: سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن
۱۹۲	پیوست ح: آئین نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری
۲۱۴	پیوست خ: سند ملی توسعه استان فارس

فصل اول

مقدمه

در این فصل، ابتدا خلاصه‌ای از وضعیت شهرستان آباده از ابعاد موقعیت تاریخی، طبیعی و جغرافیایی، گردشگری، اقتصادی، فرهنگی و آموزشی ارائه می‌شود. سپس وضعیت فعلی مرکز آموزش عالی آباده از نظر سابقه، روند توسعه، دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان، وضعیت پژوهشی و بودجه و اعتبارات مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه، روش انجام برنامه‌ریزی راهبردی، اسناد بالادست استفاده شده، اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی و زمانبندی جلسات شرح داده می‌شوند.

موقعیت جغرافیایی

شهرستان آباده با وسعت ۷۵۰۰ کیلومتر مربع با ارتفاع ۲۰۳۰ متر از سطح دریا در ضلع شمالی استان فارس قرار دارد. شهرستان آباده دارای یک بخش مرکزی و ۵ شهر (آباده، ایزدخواست، صفادشت، بهمن، سورمق) و دو دهستان و ۱۵ روستا است. استقرار در مجاورت جاده سراسری جنوب به مرکز کشور، راه آهن اصفهان - شیراز، جاده جدید طریق الرضا(ع) وجود فرودگاه در حال احداث، مرکزیت خدمات رسانی ناحیه شمال فارس، واقع شدن در چهارراه استان های فارس، کهگیلویه و بویراحمد، یزد و اصفهان موقعیت ویژه ای را برای شهرستان فراهم کرده است. شهر آباده در فاصله ۲۸۰ کیلومتری شیراز، ۲۰۰ کیلومتری اصفهان، ۱۹۰ کیلومتری یزد، ۲۰۸ کیلومتری یاسوج و ۲۵۳ کیلومتری شهر کرد قرار دارد. این شهرستان با متوسط بارندگی سالانه ۱۴۰ میلی متر، حداقل و حداکثر درجه حرارت ۱۷ - تا +۳۷، جمعیت شهری ۹۶ هزار و ۵۴۰ نفر، جمعیت روستایی ۹۷۶۳ نفر، جمعیت کل شهرستان ۱۱۰ هزار نفر را در خود جا داده است.

این شهرستان با دو شهرستان خرمبید با شهرهای صفاشهر و قادرآباد و جمعیت ۵۰۲۵۲ نفر و بوانات با شهرهای سوریان، حسامی، کرهای و جمعیت ۴۸۴۱۶ نفر دارای حوزه انتخابی یکسان با یک نماینده در مجلس شورای اسلامی هستند. با این توضیح، مجموعه این سه شهرستان که شامل ۱۰ شهر هستند بیش از ۲۰۰،۰۰۰ نفر جمعیت را در خود جای داده اند.

آب و هوای شهرستان را می توان تحت تأثیر مرفوع بودن منطقه و قرار نگرفتن در پیشکوههای داخلی زاگرس و همچنین عدم وجود کوههای بلند و مرفوع، دوری از بادهای باران آور غربی، از نمونه های آب و هوای نیمه کوهستانی دسته بندی کرد. این شهرستان جزو مناطق سردسیر کشور و از مناطق نیمه خشک استان فارس به شمار رفته و زمستانی سرد و تابستانی خنک و خشک دارد.

پیشینه تاریخی

به استناد کاوش های باستان شناسی، پیشینه سکونت در محدوده فعلی شهرستان آباده به هزاره اول قبل از میلاد بر می گردد. آثار به جا مانده از دوره ساسانیان همانند قلعه باستانی ایزدخواست و قصر بهرام در سورمق شواهد مطمئنی از شکوفائی فرهنگ و تمدن در این گستره جغرافیایی ارائه می دهد. قطعاً در دوره صفویه و ابتدای حکومت زندیه هم زمان با حضور شاه اسماعیل سوم، شهر آباده در مسیر جدیدی از پیدایش ویژگی های شهرنشینی قرار گرفته و اولین ساخت و سازها با جلوه گاه های یک شهر شرقی در آباده ایجاد شد. طی سال های ۱۳۰۲ و ۱۳۰۴ فرمانداری و شهرداری آباده تاسیس و موجودیت مستقل سیاسی این شهرستان تجلی یافت.

آباده کلمه فارسی است. اصل این کلمه از واژه آباد گرفته شده و در زبان پهلوی به معنای دایر، برقرار، باصفا است.

فرهنگ و آموزش

زبان مردم این شهرستان عموماً فارسی سلیس است. در خصوص فرهنگ شهرستان آباده باید گفت که شهرستان آباده را بیشتر با فرهنگ و هنر می‌شناسند و از سالیان دور شهره استان و کشور بوده است. فرهنگی که در آن عشق به میهن، کشور و علم آموزی موج می‌زند و از میان این فرهنگ، مردمان فرهیخته‌ای به پا خواسته‌اند که در دانشگاه‌های مهم کشور و دنیا نام پر آوازه آنان را نیک به یاد دارند و از خدمات برجسته علمی و فکری آنان بهره‌های فراوان می‌برند. از مشاهیر به نام این شهرستان می‌توان به حاج شیخ محمد جعفر آباده‌ای (فقیه)، حاج شیخ عباس فرخی (فقیه و مؤسس حوزه علمیه اثنی عشری)، پور فریدون (شاعره سده هفتم هجری)، سقیما آباده‌ای (شاعر)، مذنب (مرثیه‌سر)، حبیب‌ا... ذوالفنون (موسیقی‌دان) اشاره کرد. ذهن فرد مردمان این دیار نمایشگاه شعر و ادب و فرهنگ و اندیشه را محترم می‌شمارند، فوق العاده به فرهنگ و زبان خود متعصبند و بسیار میهمان نواز، خونگرم و صمیمی‌اند.

تعداد مرکز آموزش عالی آباده ۵ واحد شامل دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور، آموزشکده فنی، مرکز علمی کاربردی، مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی است و دانشگاه دولتی (مرکز آموزش عالی آباده) در حال تأسیس است. تعداد حوزه علمیه، ۳ حوزه (حوزه علمیه امام صادق(ع)، اثنی عشریه و حوزه علمیه خواهران)، شمار طلاب علوم دینی، ۳۰۰ نفر، تعداد مساجد ۵۶ و تعداد حسینیه‌ها، ۵۶ است. آباده همچنین دارای ۴ امامزاده و ۳۱۹ موقوفه با ۶۶۸ رقبه است که مساحت کل موقوفات آن بالغ بر ۲۱۸ هزار مترمربع است. تعداد شهدا، ۴۰۰ نفر، جانبازان، ۱۰۳۱ و شمار آزادگان، ۴۷ نفر است و ۸ کتابخانه‌های عمومی، یک سینما، ۱۵ سالن ورزشی، ۲ هتل، یک مهمانسر و ۲ مسافرخانه دارد.

آثار و اینیه تاریخی قلعه ایزدخواست

نخستین اثر تاریخی که هنگام ورود به استان فارس از سوی اصفهان می‌توان دید. ویرانه‌های قلعه قدیمی ایزدخواست است که شباهت زیادی به ارگ بم کرمان دارد. این قلعه بر فراز صخره بزرگی قرار دارد و داخل آن خانه‌های بسیار کوچک با کوچه‌های بسیار تنگ و باریک دیده می‌شود. این بنای تاریخی متعلق به دوران ساسانی است.

کاروانسرای ایزدخواست

این کاروانسرا در جنوب شهر ایزدخواست و در نزدیکی قلعه ایزدخواست قرار دارد و در زمان شاه عباس صفوی

ساخته شده است. بنا شامل یک حیاط مربع شکل در وسط و تعدادی حجره و اتاق در اطراف است. این کاروانسرا با مساحتی حدود ۴۰۰۰ مترمربع، از نظر معماری و زیبایی و استحکام بخشی و همچنین وسعت، یکی از کاروانسراهای نمونه در نوع خود است. این بنا در سال‌های اخیر نیز توسط میراث فرهنگی فارس مورد مرمت قرار گرفته است.

عمارت کلاه‌فرنگی

این عمارت بسیار زیبا که از آثار دوران قاجاریه است دارای نقشه تقریباً دایره‌ای بوده که در میان باغچه‌ای کوچک واقع شده است. این عمارت یک طبقه با وسعتی حدود ۲۰ مترمربع، دارای چهار در ورودی و پنجره‌های بلند بوده و بر روی سکویی به ارتفاع ۸۰ سانتی‌متر قرار دارد.

تیمچه صرافیان

این بنای آجری از دوران قاجاریه بوده و در بازار - قدیمی آباده قرار دارد. این بنای دو طبقه در چهارسو دارای عمارت و دارای حیاطی مستطیل شکل در وسط است. تیمچه صرافیان دارای ۳۶ حجره است که حجره‌های طبقه پایین مغازه و در طبقه بالا به عنوان مهمانپذیر مورد استفاده بوده است. در ورودی تیمچه از جنس چوب است که حاشیه و چارچوب آن به طرز زیبایی مبتکاری شده و طاق ورودی آن نیز در دو طرف دارای مقرنس‌های زیبای گچی است. این بنای منحصر به فرد در سال‌های اخیر به طور مستمر توسط میراث فرهنگی فارس مورد مرمت قرار گرفته و قرار است به بازارچه صنایع دستی تغییر کاربری یابد.

قصر بهرام گور

در سمت راست مسیر شیراز به آباده در بخش سورمه مجموعه‌ای شبیه به یک تپه خاکی دیده می‌شود که به قصر بهرام گور مشهور است این بنا که هم اکنون فرو ریخته دارای آثار دیوارهایی با خشت‌هایی مکعبی است.

سد ساسانی ایزدخواست

این سد به دلیل پیشینه زیاد، به نخستین سد قوسی جهان شهره است و در دوران ساسانیان بر روی رودخانه ایزدخواست بنا شده است.

کاروانسرا جان خوره

نقشه این کاروانسرا هشت ضلعی است و یکی از سه نمونه کاروانسرای منحصر به فرد ایران به شمار می‌رود. مصالح

آن از سنگ، گل و گچ است این کاروانسرا در فاصله ۶۰ کیلومتری جاده آباده - شیراز قرار دارد.

امام زادگان

امامزاده سیدعلی(ع) معروف به گل سرخ از نوادگان امام موسی کاظم (ع) است که از مدینه به قصد دیدار امام علی بن موسی الرضا مرتضی (ع) به سمت خراسان حرکت می کند اما در مسیر راه در ایزدخواست توسط مأموران حکومت عباسی دستگیر می شود و به شهادت می رسد.

امامزاده سیدمحمد(ع) شورچستان به امام زین العابدین(ع) می رسد. ساختمان قدیمی این بقیه مربوط به دوران صفویه بود که ضریح چوبی و منبت کاری شده ای به طرز زیبایی بر روی آن نهاده بودند.

امامزاده ابراهیم (ع) مشهور به شهدا (ع) از نوادگان حضرت امام حسن مجتبی(ع) در ۶ کیلومتری جنوب غرب صفاشهر حد فاصل شهر خرمی به روستای دیدنی و گردشگری قصریعقوب قرار دارد.

همچنین می توان به امامزادگان احمد و جعفر شهر بهمن، امامزاده زید ابن علی روستای محمدآباد خسروشیرین و امامزاده سید روستای ده گردو اشاره کرد.

آثار طبیعی و جاذبه های گردشگری آباده

باغات فیروزی، شور چشم و شیرین چشم، پارک جنگلی شهید فرهمند و تفرجگاه روستای بیدک از دیگر جاذبه های گردشگری شهرستان آباده است.

کشاورزی و دامداری

در شهرستان آباده تنها حدود ۵۳۲۰۲ هکتار زمین زیر کشت محصولات مختلف زراعی و باغی قرار دارد. مابقی اراضی، سالیان متمادی بواسطه عدم وجود آب مناسب به صورت بیابان رها شده است. عمده ترین محصولات کشاورزی منطقه عبارتند از: گندم، جو، چغندر قند، دانه های روغنی، سیب زمینی، یونجه، حبوبات و محصولات باغی آن عبارتند از: سیب، بادام، گردو، انار، انگور و ...

- از طرح های انجام شده در شهرستان می توان به موارد زیر اشاره کرد:
- اجرای طرح طوبی در سطح ۳۶۰ هکتار با اجرای سیستم آبیاری تحت فشار
- احداث ۱۶ واحد گلخانه محصولات خارج از فصل از قبیل خیارسیز، گوجه فرنگی در سطحی معادل ۳/۵ هکتار توسط فارغ التحصیلان رشته کشاورزی
- احداث دو واحد کارگاه قارچ خوارکی صدفی در سطح ۷۰۰ متر مربع و ظرفیت تولیدی ۵ تن در هر دوره پرورش و در هر سال دو دوره

• احداث سایت گلخانه فارغ التحصیلان در سطح ۴۰ هکتار

با وجود زمین های زیاد مستعد کشاورزی در آباده بعلت کمبود آب رو به کویری شدن می روند. اگر در این منطقه بر روی استفاده بهینه از آب موجود سرمایه گذاری شود می توان این مشکل را حل کرد و به نظر می رسد رشته های دانشگاهی مرتبط می توانند نقش تأیین کننده ای داشته باشند.

معدن و کارخانجات

در شمال استان فارس در مناطق آباده و خرمبید معدن معادن فعالی با مواد معدنی نظیر سنگ های ترئینی و خاک نسوز وجود دارد. از لحاظ زمین ساختی، این معدن بیشتر در زونهای سنتنج - سیرجان و ایران مرکزی می باشند. معدن خاک نسوز این ناحیه از دیر باز مورد توجه بوده است. تاکنون بیش از ۱۰ معدن فعال و بیش از ۳۰ محدوده تحت عنوان خاک نسوز یا صنعتی به تصویب رسیده و برای حداقل ۱۵ معدن پروانه اکتشاف صادر گردیده است. بزرگترین معدن خاک نسوز استان خاک نسوز استقلال است که برابر گزارشات تهیه شده توسط شرکت تهیه و تولید مواد اولیه فولاد ایران، ذخیره قطعی آن بیش از ۹ میلیون تن محاسبه گردیده است. از نظر کانی شناسی، کانی های تشکیل دهنده این معدن شامل ایلیت، کائولینیت، فلدسپات، پیروفیلت، کوارتز و موسکویت می باشند. رسوبات و تشکیلات در برگیرنده این ماده معدنی در تشکیلات دونین، کربونیفر پایینی - پرمین و تریاس تشکیلات دیده می شوند. ساختار اصلی زمین شناسی منطقه از نوع کوهزاری تیپ آلپ با چین خوردگی های زیاد است و غالباً تک شیب بوده و با روراندگی و گسلش های معکوس همراه هستند. امتداد عمودی لایه ها اغلب شمال غرب - جنوب شرق بوده و شیب شمال شرقی دارند. این کانسارها از نوع رسوبی و در نتیجه کائولینی شدن رسوبات ماسه سنگی یا ماسه ای آرکوزوئیک تشکیل شده اند و به همین علت ناخالصی آنها بیشتر است. نحوه اجرای عملیات استخراجی به صورت روباز و پلکانی از بالا به سمت پایین خواهد بود. مصارف اصلی این ماده در ساخت چینی های بهداشتی، کاشی سازی و مصارف ساختمانی است.

معدن خاک نسوز

چندین معدن خاک نسوز در آباده وجود دارد و بزرگترین آنها معدن خاک نسوز استقلال آباده است که به نقل از خبرگزاری ایستا در تاریخ شنبه ۳ آبان ۱۳۹۳ تحت عنوان «از قطب تولید خاک نسوز خاورمیانه چه خبر؟» عیناً نقل می شود:

معدن خاک نسوز استقلال آباده که بزرگترین معدن خاک نسوز ایران و خاورمیانه است، بیش از ۳۰۰ میلیون تن ذخیره قطعی دارد و پیش بینی می شود این معدن تا بیش از ۲۵۰ سال آینده قابل بهره برداری باشد. میزان تولید خاک نسوز در شرکت تهیه و تولید خاک نسوز استقلال آباده که بهره بردار بزرگ معدن خاک نسوز کشور است در سال

گذشته بالغ بر دو میلیون تن بود. شرکت تهیه و تولید خاک نسوز استقلال آباده در سال ۱۳۷۹ با هدف تهیه و تولید انواع خاک نسوز مورد نیاز صنایع مصرف کننده این خاک تاسیس شد. به منظور گسترش و توسعه فعالیت، شرکت در سال ۱۳۸۰ کارخانه تولید مقره و سرامیک‌های صنعتی آباده و در سال ۱۳۸۵ کارخانه چینی بهداشتی آباده را در شهرک صنعتی احداث کرد و در سال ۱۳۸۳ معدن خاک نسوز استقلال دو را خریداری و بهره برداری کرد.

هم‌چنین در سال ۱۳۸۶ به منظور حفظ، تداوم و استمرار تولید محصولات باکیفیت مطابق با استانداردهای بین‌المللی مورد تقاضای مصرف کنندگان داخلی و خارجی، مطالعات فوق تخصصی روی فرآیندهای فرآوری و آهن‌زدایی از خاک نسوز را انجام داد و در سال ۱۳۸۶ عملیات احداث واحد فرآوری خاک نسوز در معدن استقلال آغاز شد و مراحل تکمیل آن در حال اجراست.

این شرکت در حال حاضر با پیش از ۹۰ کارخانه با تولیدات صنعتی از قبیل تولید کاشی (کف، دیوار، پرسلانین گرانیتی)، تولید چینی (بهداشتی، آزمایشگاهی، مظروف)، سرامیک، انگوب، عایق‌های الکتریکی، الکتروسرامیک‌ها، لعب‌سازی، رنگ و گلوله‌های سرامیکی، مقره‌سازی، آجر و فرآورده‌های نسوز قرارداد تجاری دارد.

خاک نسوز در صنایع لعب‌سازی، مقره‌سازی، چینی مظروف، چینی بهداشتی، چینی آزمایشگاهی، الکتروسرامیک‌ها، آجرهای شاموتی، عایق‌های الکتریکی، کاشی پرسلان، کاشی دیوار، کاشی کف و گلوله‌های سرامیکی استفاده می‌شود.

از عمده‌ترین سهامداران این شرکت، شهرباری آباده است که ۷۲ درصد سهام دارد و ۲۸ درصد از سهام باقی مانده در اختیار مردم است. به گزارش ایسنا، معدن خاک نسوز استقلال آباده که یکی از بزرگترین معادن رویاز نسوز ایران و خاورمیانه است در ۱۰ کیلومتری شمال شرقی آباده واقع شده و در حال حاضر از اصلی‌ترین تأمین‌کنندگان خاک نسوز مصرفی بیش از ۲۵۰ کارخانه تولید کاشی سرامیک و چینی بهداشتی و فرآورده‌های نسوز است.



کارخانجات کاشی و سرامیک

در گذشته در شهرستان آباده فقط به استخراج خاک می‌پرداختند. در سال‌های اخیر کارخانجات مختلف تولیدی شروع به کار نموده اند که از جمله می‌توان به برخی از آنها اشاره کرد:

- کارخانه سیمان آباده
- کارخانه کاشی صدیق سرام
- کارخانه کاشی پاسارگاد سرام
- کارخانه کاشی پردیس
- کارخانه های چینی بهداشتی صدف ۱ و ۲
- کارخانه سرامیک های صنعتی
- کارخانه مواد شیمیایی و صنایع سلولزی



جزئیات برخی از این کارخانه‌ها به شرح زیر است:

چینی بهداشتی صدف آباده

کارخانه چینی بهداشتی صدف در شهرک صنعتی آباده در سال ۱۳۸۴ راه اندازی و فعالیت خود را در زمینه تولید انواع روшوبی‌ها و توالت‌های زمینی و فرنگی آغاز کرده است. در سال جاری میزان تولید ماهیانه به ۹۰۰۰ قطعه افزایش یافته و کلیه اقدامات لازم در جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش راندمان کاری و کیفیت کالا صورت گرفته و

محصول جدید پارمیس نیز به سبد کالاهای تولیدی اضافه گردیده است.

سرامیک‌های صنعتی آباده

کارخانه سرامیک‌های صنعتی در شهرک صنعتی آباده در سال ۱۳۸۶ به مساحت ۱۵۵۰۰ متر مربع راهاندازی و در زمینه تولید انواع پکینگ‌های سرامیکی و سرامیک بالها، سرامیک‌های مهندسی و عایق نسوز و نیز سرامیک‌های عایق الکتریکی از انواع مواد پرسلانینی، استیاتیتی، کوردریتی و آلومینیتی با استفاده از روش‌های مختلف فرمدهی فعالیت دارد.

با توجه به توانمندی بخش تولید در جهت تولید قطعات جدید، انواع قطعات پیشرفته از جمله گلوله بالمیل که مورد مصرف کلیه کارخانجات کاشی و سرامیک و چینی بهداشتی می‌باشد به سبد کالاهای تولیدی این واحد اضافه گردیده و تنوع محصولات به بیش از ۶۰ نوع قطعه افزایش یافته است.

کارخانه چینی بهداشتی صدف ۲

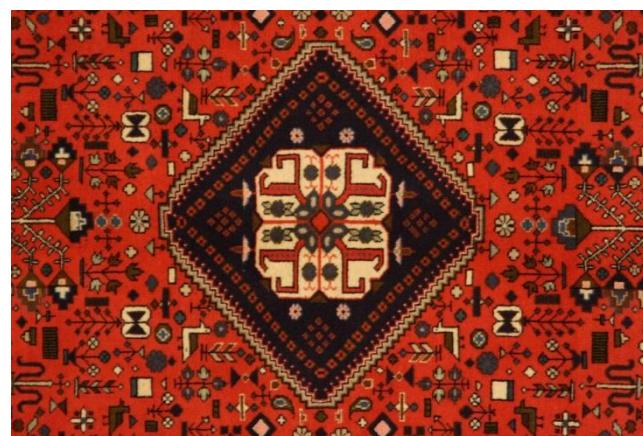
با توجه به نیاز عرضه محصولات جدید با ظرفیت بالا و کیفیت بهتر، واحد چینی بهداشتی صدف ۲ در زمینی به مساحت بیش از ۲۶۵۰۰ متر مربع و سالن تولید بیش از ۴۷۰۰ متر مربع ساخته و احداث گردید. از جمله شاخص‌های عمدۀ این واحد می‌توان به تولید انواع محصولات چینی بهداشتی با ظرفیت تولید بیش از ۵۰۰۰ تن در سال به صورت اتوماتیک و قابل عرضه در بازار داخل و خارج از کشور اشاره نمود که می‌تواند نقش مهمی را در صادرات محصولات غیر نفتی ایفا نماید.

هنر و صنایع دستی منبت کاری آباده

یکی از صنایع دستی منحصر به فرد در این شهرستان منبت کاری است که شهرت جهانی دارد. ملکی و گیوه‌های آباده نیز در نهایت ظرافت، استحکام و دقت، تهیه شده و در نوع خود بی‌نظیر هستند و در موزه‌های جهان، به عنوان بهترین اثرهای هنری نگهداری می‌شود. منبت کاری‌های کاخ مرمر، به دست هنرمندان آباده‌ای، همچون استاد احمد امامی ساخته و پرداخته شده است. خاتم، خراطی گیوه‌دوزی، قالی‌بافی، پارچه‌بافی پنبه‌ای، جاجیم‌بافی و گلیم‌بافی نیز در شهرستان آباده رواج دارد.

ثبت ملی نشان جغرافیایی منبت آباده در سال ۹۲ و دریافت گواهینامه بین‌المللی ثبت این نشان سال ۹۳ با تلاش هنرمندان این شهرستان صورت گرفته است. منبت، هنرکنده کاری و حکاکی نقش‌های مختلف روی چوب است

که این نقش‌ها می‌توانند گل، پرنده، نقش‌های ذهنی و تلفیقی از نقش‌های یاد شده باشد. گروه سرود بچه‌های آباده در سال ۱۳۵۵ در خانه فرهنگ و هنر آباده استان فارس تشکیل شد. این گروه بعد از پیروزی انقلاب اسلامی نیز به فعالیت خود ادامه داد و سرودهای مختلف مذهبی، حماسی و اجتماعی را اجرا کرد و از شهرت خاصی در کشور برخوردار شد.



معرفی مرکز آموزش عالی آباده

راه اندازی مرکز آموزش عالی آباده در سفر دوم هیئت دولت سابق به استان فارس با شماره ابلاغیه مصوبه ۴۲۵۳۸/۴۱۵۲۲ ۲۸/۲/۸۸ هما را با ۵ مرکز آموزش عالی دیگر به تصویب رسید. در حال حاضر ۶۰ هکتار زمین از طرف مسئولین شهرستانی جهت احداث مرکز مذکور پیش‌بینی و اقدامات لازم در جهت انتقال سند زمین در سطح استان در حال پیگیری است و هم‌چنین اولین ساختمان مرکز (در ۴ طبقه با زیربنای ۴۰۰۰ متر مربع) در زمین یادشده جانمایی و فونداسیون ساختمان با اعتبارات در اختیار دانشگاه شیراز به مبلغ ۴/۲ میلیارد ریال اجراء گردیده است.

خوشبختانه با تصویب مرکز آموزش عالی آباده، کلنگ اولین ساختمان آن در زمینی به مساحت ۶۰ هکتار در بهترین نقطه شهرستان توسط نماینده محترم ولایت فقیه در استان فارس در فروردین سال ۹۲ به زمین خورد و هم‌اکنون این ساختمان در حال تکمیل است.



ساختمان در حال ساخت مرکز آموزش عالی آباده

زمین و ساختمان مرکز آموزش عالی آباده

توضیحات	مساحت	شرح
در یکی از بهترین مکان‌های شهر برای آموزش و تحقیقات اختصاص داده شده است.	۶۰ هکتار	زمین اصلی مرکز آموزش عالی آباده
تا مهر ۹۴ سقف‌ها و تا شهریور دیوارها تکمیل می‌شود	حدود ۴۰۰۰ متر مربع زیربنا	ساختمان اصلی در زمین اصلی
دارای ۱۵ اتاق که به تجهیزات آموزشی و اداری مجهز شده است	حدود ۲۴۰۰ متر مربع زیر بنا	ساختمان فعلی محل استقرار

تجهیزات موجود

در جدول زیر تجهیزات فعلی مرکز آموزش عالی آباده آمده است. علاوه بر آزمایشگاه‌های معدن خاک نسوز آباده که برای در اختیار قرار دادن آن تفاهم نامه امضا شده است، بودجه مورد نیاز برای آزمایشگاه‌های عمومی و تخصصی را دارد. همچنین از مصوبه دستور دهم چهارمین نشست از دوره ششم هیأت امنای دانشگاه شیراز مورخ ۹۴/۰۲/۰۷ مبلغ ۱۰ میلیارد ریال از مانده هزینه‌ها برای تملک دارایی تبدیل شده است.

توضیحات	تعداد	شرح
	۲۰ دستگاه	کامپیوتر
	۱ اتاق	اطاق کامپیوتر
	۱ واحد	کتابخانه
	۴ دستگاه	پروژکتور
قابل افزایش	۳ کلاس	تجهیزات کامل کلاس
	۱ واحد	تجهیزات کامل سالن کنفرانس
	۳ واحد کارمندی	تجهیزات کامل اداری
قابل افزایش	۳ مجموعه کامل	تجهیزات و اتاق اساتید
	کامل	تجهیزات نگهداری
	قرارداد با دانشگاه آزاد	خوابگاه
بودجه کافی برای تجهیز آزمایشگاه نیز موجود است	قرارداد با معدن خاک نسوز	آزمایشگاه
	قرارداد با مجموعه ورزشی هلال احمر	ورزشگاه
	یک واحد	نمایخانه

نیروی انسانی

تعداد	نوع استخدام	مدرک	سمت
۱	رسمی قطعی	دکتری فیزیک (دانشیار)	سپریست مرکز
۱	بازنیسته (دانشگاه صنعتی شیراز)	لیسانس حسابداری	مسئول بودجه
۱	رسمی (دانشگاه شیراز)	فوق لیسانس حسابداری	مسئول امور مالی
۱	قراردادی	لیسانس حسابداری	کارشناس امور مالی
۱	قراردادی	لیسانس صنایع	کارشناس امور اداری
۱	قرارداد کار معین	فوق لیسانس کامپیوتر	کارشناس برنامه‌نویس و امور آموزش
۳	قرارداد کار معین	لیسانس و دیپلم	نگهدارنده

روش تهیه برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده

برنامه‌ریزی یک فرایند رسمی و گام به گام است و این رسمیت و مرحله‌ای بودن در قالب یک مدل تعریف و ترسیم می‌شود. بنابراین هر گونه برنامه‌ریزی باید بر اساس یک مدل از پیش تعیین شده انجام شود. این اصل برای برنامه‌ریزی راهبردی هم صادق است. مدل‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که برای شرایط مختلف از ابعاد نوع سازمان، سطح سازمان، رویکرد سازمان در قبال روش تصمیم‌گیری، پیچیدگی سازمانی، میزان در دسترس بودن اطلاعات، سطوح قدرت و ارتباطات و غیره طراحی شده‌اند.

یکی از مهم‌ترین تصمیمات در تدوین برنامه‌ریزی راهبردی، انتخاب یا طراحی مدل مناسب با سازمان است. مشاور تدوین برنامه راهبردی، بر اساس مطالعات پیشین و تجربه استفاده از مدل‌ها برای دانشگاه‌های دولتی، مدل برایسون را برای تدوین برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده مناسب می‌داند. بنابراین تمام گام‌های برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس مدل برایسون انجام شد. مفاهیم و راهنمای مدل برایسون به تفصیل در پیوست الف آمده است.

بر این اساس، لازم است کمیته برنامه‌ریزی راهبردی متشکل از مدیران مرکز آموزش عالی آباده به همراه مشاور، جلساتی را برگزار کنند و از این طریق گام‌های مدل برایسون را اجرا کرده و نتایج حاصل از جلسات را در قالب برنامه راهبردی تدوین کنند.

مرکز آموزش عالی آباده در حال تأسیس است و به لحاظ سازمانی با یک مرکز آموزش عالی یا دانشگاه که رشته‌های مصوب دارد و در حال ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی است تفاوت دارد. به همین دلیل تمرکز این برنامه راهبردی بر روی موضوعاتی است که مقدمات لازم برای ارائه خدمات آموزشی مرکز را فراهم آورد.

جلسات کمیته برنامه‌ریزی راهبردی در دو روز تشکیل شد. پس از آشنازی اعضای کمیته راهبردی با مدل برایسون، مراحل مدل شامل تعیین وظایف رسمی و غیررسمی، تعیین و تحلیل ذینفعان، تنظیم بیانیه مأموریت، تحلیل محیط خارجی و داخلی، تعیین موضوعات راهبردی، راهبردها و راهکارها در جلسات اجرا شدند و نتایج هر جلسه برای استفاده در جلسات بعدی، پردازش و آماده‌سازی شد. همچنین مراجع بالادست برای تهیه برنامه راهبردی مورد

استفاده قرار گرفتند. در پایان، دورنمای موقیت مرکز آموزش عالی آباده تنظیم شد و گزارش نهایی برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده تهیه و به تصویب کمیته برنامه ریزی رسید. اسناد بالادست به شرح زیر در تدوین برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده استفاده شدند. هم‌چنین از بیانات و رهنمودهای مقام رهبری در بخش‌های مختلف برنامه استفاده شده است:

اسناد بالادست استفاده شده در تهیه برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده									
سند ملی توسعه استان فارس	آین نامه جامع مدیریت دانشگاهها	سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن	قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم	نقشه جامع علمی کشور	قانون برنامه پنجم توسعه	سیاست‌های کلی قانون برنامه ششم توسعه	چشم انداز ۲۰ ساله کشور	نام سند	مرحله
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مطالعه عمومی
	✓			✓					وظایف رسمی
			✓						وظایف غیررسمی
	✓		✓						تحلیل ذینفعان
✓	✓	✓	✓	✓					تنظيم بیانیه مأموریت
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تحلیل محیط
✓		✓		✓					موضوعات راهبردی
✓		✓		✓		✓			تعیین راهبردها
									تعیین راهکارها
									دورنمای موقیت



اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی در جدول زیر آمده است:

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت در هر کزو	سمت در کمیته
۱	محسن حاتمی	رئيس	رئيس
۲	حسین حداد	کارشناس فناوری اطلاعات	عضو
۳	مهدی یزدان‌شناس	کارشناس امور اداری	عضو
۴	ابراهیم قاسمی	کارشناس امور مالی	عضو
۵	مجید امیدوار	-	مشاور

در تحلیل و بررسی محیط خارجی مرکز آموزش عالی آباده، از مسئولان شهرستان برای حضور در جلسات تحلیل محیط دعوت شد و از نظرات ارزشمند ایشان در بررسی و تحلیل محیط استفاده شد. مشخصات مسئولان شهرستان که در این جلسات حضور داشتند در جدول زیر آمده است:

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت در شهرستان
۱	محمد رضا زارع	فرماندار
۲	مهدی رهنما	شهردار
۳	سید سعید حسینی	نائب رئیس شورای شهر
۴	عبدالمجید نعمت‌اللهی	رئیس مرکز علمی کاربردی آباده
۵	خلیل سلیمان‌پور	رئیس اداره صنعت، معدن و تجارت
۶	داود جعفر پور	رئیس اداره صنایع دستی، گردشگری و میراث فرهنگی
۷	سید رضا حسینی	معاون آموزشی اداره آموزش و پرورش
۸	علیرضا عرب‌شیبانی	رئیس اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی
۹	علی محمدی	رئیس اداره جهاد کشاورزی

جلسات کمیته برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس جدول زیر برگزار شد:

جلسه	تاریخ	ساعت
اول	۹۴/۷/۲۲	۱۲ - ۸
دوم	۹۴/۷/۲۲	۱۶ - ۱۴:۳۰
سوم	۹۴/۷/۲۲	۱۹:۱۵ - ۱۶:۱۵
چهارم	۹۴/۷/۲۳	۱۳ - ۸
پنجم	۹۴/۷/۲۳	۱۶ - ۱۴
ششم	۹۴/۷/۲۳	۱۸:۱۵ - ۱۶:۱۵

فصل دوم

خلاصه برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده

در این فصل خلاصه برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی، از نتایج فصل‌های سوم تا دهم، ارائه می‌شود. مرکز می‌تواند متناسب با نوع و سطح لازم، تمام گزارش برنامه راهبردی یا خلاصه تمام یا بخشی از اجزای برنامه راهبردی را ارائه کند. به عنوان مثال برای انتشار در وب‌سایت مرکز، شاید دورنمای موفقیت (چشم‌انداز)، بیانیه مأموریت، راهبردها و راهکارها کافی باشد.

❖ وظایف رسمی

بر اساس آیین نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری مصوب ۱۳۸۹/۱۲/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی

- (۱) آموزش (ماده ۴-۵-۳)
- (۲) پژوهش (ماده ۴-۵-۳)
- (۳) گسترش فرهنگ اسلامی - ایرانی در دانشگاه (ماده ۵-۵-۳-ب-۳)

❖ وظایف غیر رسمی

- (۱) تجاری‌سازی پتانسیل‌های منطقه
- (۲) کارآفرینی
- (۳) توسعه شرکت‌های دانشبنیان
- (۴) ارائه خدمات علمی و مشاوره‌ای
- (۵) کمک به توسعه و پیشرفت شهرستان در همه زمینه‌ها

❖ فهرست ذی‌نفعان داخلی و خارجی

○ ذی‌نفعان خارجی

- (۱) مردم منطقه و استان فارس
- (۲) صنایع و معادن منطقه
- (۳) هیأت امنای دانشگاه شیراز
- (۴) شورای گسترش آموزش عالی
- (۵) معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
- (۶) نماینده ولی فقیه در شهرستان
- (۷) فرمانداری و شهرداری
- (۸) نماینده مجلس شورای اسلامی
- (۹) مراکز آموزشی و تحقیقاتی شهرستان آباده و منطقه
- (۱۰) ادارات و ارگان‌های شهرستان آباده (به ویژه اداره صنعت، معدن و تجارت، اداره جهاد کشاورزی، اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی و اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی)

○ ذی‌نفعان داخلی

- (۱) اعضای هیأت علمی
- (۲) دانشجویان

❖ بیانیه ماموریت

آباده منطقه‌ای با موقعیت خاص جغرافیایی، فرهنگی و منابع طبیعی راهبردی، نیازمند بهره‌برداری از دانش و فناوری روز دنیا برای توسعه همه جانبی است و مرکز آموزش عالی آباده ماموریت خود را برآوردن این نیاز از طریق آموزش و پژوهش می‌داند.

مرکز آموزش عالی آباده با آموزش و پژوهش هدفمند و کارآمد و با حفظ ارزش‌های ایرانی و اسلامی تلاش می‌کند موجبات شکوفایی و پیشرفت منطقه را فراهم آورد.

○ فرصتها

○ فرصتها سیاسی

- نظر مثبت فرماندار و اهتمام ویژه ایشان به ایجاد مرکز آموزش عالی آباده
- کمک و تمایل ادارات مختلف، شورای شهر، شهرداری، نماینده ولی فقیه و دیگر نهادها برای ایجاد مرکز
- توجه و پیگیری نماینده شهرستان در مجلس شورای اسلامی برای ایجاد مرکز
- نظر استانداری فارس در تقویت و توسعه همه جانبه شمال استان فارس
- حمایت و پشتیبانی ویژه هیأت امناء دانشگاه شیراز از راهاندازی مرکز آباده
- توجه به تقویت مناطق معدنی شمال استان فارس توسط اداره صنعت، معدن و تجارت استان فارس
- پشتیبانی معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری از ایجاد قطب‌های پژوهشی و تولیدی در زمینه‌های مختلف استخراج و فرآوری خاک نسوز و تولید کاشی‌های خاص
- تأکید سند توسعه استان فارس بر بسترسازی، توسعه، جلب سرمایه‌گذاری و بازاریابی در بخش صنایع معدنی
- تأکید نقشه جامع علمی کشور بر اکتشاف، استخراج، فرآوری، استحصال و تلحیص مواد آلی و معدنی، هنرهای سنتی و صنایع دستی و بیانازدایی به عنوان اولویت‌های علم و فناوری
- تأکید سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه بر افزایش نرخ رشد ارزش افزوده بخش معدن، افزایش صادرات معدنی و تکمیل ظرفیت زنجیره ارزش افزوده مواد معدنی و همچنین هنر تقویت کننده فرهنگ ایرانی - اسلامی
- تأکید سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن بر توسعه فناوری، تربیت نیروی انسانی و پژوهش در حوزه معدن

○ فرصتها اقتصادی

- وجود معادن عظیم خاک نسوز و سنگ در منطقه
- وجود صنایع و کارخانه‌های فعال در حوزه کاشی، سرامیک و سنگ و سرامیک صنعتی
- کاربردهای متعدد خاک نسوز منحصر به فرد معدن استقلال آباده برای سرامیک، لعب و چینی
- پتانسیل ایجاد صنایع مرتبط با معدن در منطقه
- وجود پارک علم و فناوری در آباده

- قرار گرفتن در مسیر اصلی دو جاده شمال به جنوب و غرب به شرق
- وجود ایستگاه راه آهن در آباده و قرار گیری در مسیر خط راه آهن سراسری
- فروندگاه در حال احداث
- تولید قابل ملاحظه محصولات کشاورزی از جمله گندم و محصولات گوشتی و ارگانیک
- پتانسیل تولید و فروش صنایع دستی منحصر به فرد در زمینه منبت کاری و قالی
- وجود زمین های مستعد و مسطح برای کشاورزی در شهرستان آباده

◦ فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی

- قرار گیری در مجاورت استان های اصفهان، یزد، کهیگیلویه و بویر احمد و نزدیک بودن به استان چهارمحال و بختیاری
- ترجیح خانواده ها به تحصیل فرزندان در دانشگاه های نزدیک تر به محل سکونت
- جذابیت شهرستان آباده، خوش آب و هوای بودن شهر آباده و مهاجرپذیری آن
- جذابیت مرکز آموزش عالی دولتی نسبت به مرکز آزاد و غیردولتی
- افزایش تعداد دانش آموزان شهرستان در دو سال گذشته
- وجود قابل ملاحظه دانش آموزان مستعد در شهرستان
- وجود افراد تحصیل کرده برجسته و دانشگاهی بومی منطقه
- علاقه مردم به توسعه آموزش عالی در شهرستان
- علاقه مندی مردم شهرستان به علم و فرهنگ و ادب
- درصد قبولی بالای دانش آموزان منطقه در دانشگاه
- وجود مدارس خاص (تیزهوشان، نمونه و شاهد) بیشتر نسبت به دیگر مناطق استان
- علاقه مردم شهرستان به هنر و موسیقی و فراگیری آنها
- امکان تأمین هیأت علمی موردنیاز در کوتاه مدت از دانشگاه های یزد و صنعتی اصفهان
- تعداد زیاد دانش آموختگان دکتری متقارضی هیأت علمی
- ارائه نشدن رشته معدن و مواد - سرامیک در مرکز آموزش عالی و دانشگاه های استان فارس
- ارائه محدود رشته مهندسی صنایع تنها در دانشگاه صنعتی شیراز در سطح استان فارس

○ فرصت‌های فناورانه

- پتانسیل استفاده از فناوری نانو در حوزه فرآوری خاک نسوز و سرامیک‌های خاص
- پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در تولید آینه‌های سرامیکی، سرامیک‌های حافظه‌دار، سرامیک‌های صنعتی، سرامیک‌های رسانا و عایق
- نیاز به متخصصان و شرکت‌های نرم‌افزاری برای ارائه خدمات و پشتیبانی سیستمی برای ارگان‌ها و نهادهای شهرستان آباده
- نیاز به استفاده از متخصصان اتوماسیون صنعتی و ابزار دقیق (PLC) و میکروکنترل‌ها در صنایع منطقه
- پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در تولید و بهبود گیاهان دارویی
- پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه‌های مختلف کشاورزی مانند آبیاری، صنایع تبدیلی و تکمیلی و فرآوری متناسب با اقلیم خشک منطقه
- امکان استفاده از آزمایشگاه مرکزی آباده برای آزمایشگاه‌های مقدماتی

○ تهدیدها

○ تهدیدهای سیاسی

- کاهش بودجه مرکز آموزشی دولتی توسط دولت
- عدم تخصیص بودجه کافی برای پژوهش و تولید فناوری
- اعتقاد برخی صنایع منطقه به ناکارآمدی مرکز آموزش عالی در حل مشکلات صنایع
- نبود نگرش علمی در مدیران صنایع معدنی

○ تهدیدهای اقتصادی

- عدم تخصیص به موقع بودجه‌های عمرانی
- کاهش رشد صنایع و کارخانه‌های مرتبط با معادن منطقه
- سرمایه‌گذاری ناکافی در توسعه صنایع و کارخانجات
- عدم توانایی در برنده‌سازی محصولات مرتبط با خاک نسوز

○ تهدیدهای فرهنگی و اجتماعی

- قرارگرفتن در مجاورت مناطق کویری ایران و پیشرفت کویر در منطقه

○ تهدیدهای فناورانه

- نبود آزمایشگاه‌های فوق پیشرفته در حوزه پژوهش روی تولید محصولات مرتبط با خاک نسوز
- نبود بستر مناسب برای تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی
- نبود مطالعه به روز و نظاممند برای شناسایی فناوری‌های روز دنیا

○ نقاط قوت

○ نقاط قوت ورودی‌ها

- اختصاص زمین ۶۰ هکتاری در منطقه خوب شهر آباده برای مرکز آموزش عالی آباده
- اختصاص بودجه خاص از طرف وزارت نفت برای احداث ساختمان اصلی مرکز
- ساختمان در حال تکمیل با زیربنای ۴۰۰۰ متر مربع
- ساختمان در اختیار مرکز از طرف سازمان تبلیغات اسلامی
- موافقت معدن استقلال برای در اختیار قرار دادن امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی
- انعقاد قرارداد برای تأمین خوابگاه‌های دانشجویی و امکانات ورزشی
- داشتن ردیف بودجه مستقل ۱۱۵۱۱۴
- کمک به تأمین هیأت علمی موردنیاز به صورت موقت از سوی دانشگاه شیراز
- وجود آزمایشگاه کامپیوتر در ساختمان مرکز
- استقرار کامل شبکه و دیتاستتر مرکز آموزش عالی آباده

○ موضوعات راهبردی

- راهاندازی مرکز

○ راهبردها و راهکارها

○ موضوع راهبردی: راهاندازی مرکز

- راهبرد: (رشته‌ها) ارائه رشته‌های دانشگاهی متناسب با نیازها و پتانسیل‌های منطقه

راهکارها:

- 1) درخواست و پیگیری برای تصویب رشته‌های زیر به ترتیب اولویت:

- مهندسی معدن گرایش‌های استخراج معدن، فرآوری معدنی و مکانیک سنگ
- مهندسی متالورژی و موارد گرایش متالورژی صنعتی و سرامیک
- مهندسی صنایع گرایش برنامه‌ریزی و تحلیل سیستم‌ها
- مهندسی کامپیوتر گرایش نرم‌افزار

- راهبرد: (هیأت علمی) تأمین هیأت علمی به صورت کوتاه‌مدت از دیگر دانشگاه‌ها

راهکارها:

- 1) مذاکره و عقد تفاهم‌نامه برای استفاده از اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز، صنعتی اصفهان و یزد در تدریس دروس تخصصی رشته‌های فوق

- 2) استفاده از دانش‌آموختگان دکتری موجود در شهرستان برای تدریس برخی از دروس

- 3) ثبت درخواست هیأت علمی از طریق سامانه جذب اعضای هیأت علمی وزارت علوم

- راهبرد: (امکانات) تأمین کمبود کلاس، آزمایشگاه و کارگاه از امکانات موجود در شهرستان به

صورت کوتاه‌مدت

راهکارها:

- 1) مذاکره و عقد تفاهم‌نامه برای استفاده از کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های شهر آباده و شهرستان

- 2) انتقال بودجه سال‌های قبل به بخش بودجه تملک دارایی برای خرید تجهیزات آزمایشگاهی

- 3) تکمیل ساختمان مرکز از طریق انتقال بودجه سال‌های قبل

❖ بیانیه دورنمای موفقیت

مرکز آموزش عالی آباده، کانون ارائه و تولید دانش و فناوری موردنیاز شهرستان آباده.

فصل سوم

تحلیل وظایف رسمی و غیررسمی

سازمان‌های دولتی بر خلاف سازمان‌های خصوصی دارای شرح وظایف هستند. شرح وظایف سازمان‌های دولتی معمولاً در قالب اساسنامه، آئین‌نامه و نظایر آن از سوی سازمان‌ها و مراجع بالادست ابلاغ می‌شوند. مشکل مرسوم در طرح شرح وظایف از طریق این اسناد، این است که به صورت روشن و صریح وظایف سازمان دولتی فهرست نشده‌اند و با خواندن این اسناد نمی‌توان به ماهیت و فلسفه وظایف سازمان پی‌برد.

در مدل برایسون، این مرحله، تحلیل اسناد مربوط به شرح وظایف را مورد نظر قرار می‌دهد. در این مرحله انتظار می‌رود تیم برنامه‌ریزی با بررسی اسناد مربوط به وظایف سازمان، فهرست وظایف سازمان را استخراج کنند. به فهرست تهیه شده، وظایف رسمی گفته می‌شود. البته به مرور زمان و با تغییر شرایط، سازمان می‌تواند وظایفی را دنبال کند که هم در راستای فلسفه سازمان است و هم در ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان مؤثر است. به این گونه وظایف، وظایف غیررسمی گفته می‌شود. بنابراین فهرست دیگری از وظایف با عنوان وظایف غیررسمی نیز تهیه می‌شود. نتایج این مرحله از مدل برایسون در تنظیم بیانیه مأموریت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برای استخراج وظایف رسمی مرکز آموزش عالی آباده، آئین نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری مصوب ۱۳۸۹/۱۰/۱۲ شورای عالی انقلاب فرهنگی (پیوست ح) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. پس از آن، با بررسی و تعامل گروهی اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی مرکز، فهرست وظایف غیررسمی نیز تهیه شد. در ادامه وظایف رسمی و وظایف غیررسمی ارائه می‌شوند.

❖ وظایف رسمی مرکز آموزش عالی آباده

بر اساس آیین نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری مصوب ۱۳۸۹/۱۲/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی

- (۱) آموزش (ماده ۴ - ۵ - ۳)
- (۲) پژوهش (ماده ۴ - ۵ - ۳)
- (۳) گسترش فرهنگ اسلامی - ایرانی در دانشگاه (ماده ۵ - ۵ - ب - ۳ - ۳)

❖ وظایف غیر رسمی مرکز آموزش عالی آباده

- (۱) تجارتی سازی پتانسیل‌های منطقه
- (۲) کارآفرینی
- (۳) توسعه شرکت‌های دانشبنیان
- (۴) ارائه خدمات علمی و مشاوره‌ای
- (۵) کمک به توسعه و پیشرفت شهرستان در همه زمینه‌ها

فصل چهارم

تحلیل ذینفعان

در سازمان‌های دولتی، بر خلاف سازمان‌های خصوصی که با مشتری نهایی روبرو هستند، افراد، گروه‌ها و سازمان‌های گوناگونی در سازمان نقش و تأثیر دارند. به این‌ها ذینفع گفته می‌شود. تحلیل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان و هم‌چنین تحلیل محیط و تعیین راهبردهاست.

در این مرحله اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی، خود را جای ذینفعان قرار داده و رابطه خود با آنان را تحلیل و ارزیابی می‌کنند. ذینفعان به دو گروه ذینفعان داخلی و ذینفعان خارجی دسته‌بندی می‌شوند.

اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی، ابتدا فهرست ذینفعان را استخراج کردند و سپس هر یک از ذینفعان را مورد تحلیل و ارزیابی قرار دادند.

❖ فهرست ذی‌نفعان خارجی و داخلی

○ ذی‌نفعان خارجی

- (۱) مردم منطقه و استان فارس
- (۲) صنایع و معادن منطقه
- (۳) هیأت امنای دانشگاه شیراز
- (۴) شورای گسترش آموزش عالی
- (۵) معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
- (۶) نماینده ولی فقیه در شهرستان
- (۷) فرمانداری و شهرداری
- (۸) نماینده مجلس شورای اسلامی
- (۹) مراکز آموزشی و تحقیقاتی شهرستان آباده و منطقه
- (۱۰) ادارات و ارگان‌های شهرستان آباده (به ویژه اداره صنعت، معدن و تجارت، اداره جهاد کشاورزی، اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی و اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی)

○ ذی‌نفعان داخلی

- (۱) اعضای هیأت علمی
- (۲) دانشجویان

■ خارجی □ داخلی	تحلیل ذی نفعان
نام: مردم منطقه و استان فارس	
<ul style="list-style-type: none"> ● دریافت خدمات آموزشی بومی از مرکز آموزش عالی آباده ● جذب نخبگان بومی شهرستان در مرکز آموزش عالی آباده ● ارتقاء هنرهاي بومي شهرستان 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان کارآمدی دانش آموختگان 	معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما
	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه کمک‌های مادی و معنوی برای ایجاد و توسعه مرکز ● در اولویت قراردادن مرکز آموزش عالی آباده از طرف دانش آموزان باستعداد و خانواده‌هایشان 	انتظار ما از ذی نفع
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

■ خارجی □ داخلی	تحلیل ذی نفعان
نام: صنایع و معادن منطقه	
<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه امکانات و تجهیزات کارگاهی و آزمایشگاهی به مرکز از سوی صنایع و معادن منطقه ● ارائه راهکارهای نوین علمی و فناورانه به صنایع و معادن ● استفاده صنایع و معادن از تجهیزات پیشرفته مرکز 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان افزایش بهرهوری صنایع و معادن منطقه ناشی از راهکارهای ارائه شده توسط مرکز ● افزایش کیفیت و تنوع محصولات مطابق استانداردهای جهانی منتج از طرح‌های ارائه شده توسط مرکز ● میزان مشارکت اعضای هیأت علمی و دانشجویان در طرح‌های توسعه‌ای 	معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما
<ul style="list-style-type: none"> ● چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها) 	
<ul style="list-style-type: none"> ● همکاری در زمینه علمی، پژوهشی و تولیدی با مرکز 	انتظار ما از ذی نفع
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

تحلیل ذی نفعان		■ خارجی □ داخلی
نام: هیأت امنای دانشگاه شیراز		
● برسی و تصویب برنامه‌ها و اقدامات مرکز	● حمایت و تصویب طرح‌های توسعه‌ای مناسب مرکز	نوع رابطه ما با ذی نفع
● کیفیت اعضای هیأت علمی	● تجهیزات آزمایشگاهی	معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما
● امکانات آموزشی و پژوهشی	● میزان تولید علم	
● تعداد پروژه‌های تجاری‌سازی انجام شده توسط مرکز		
● ایجاد محدودیت بیش از حد برای توسعه مرکز	● عدم تصویب به موقع پیشنهادات و طرح‌های مرکز	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
● تصویب به موقع پیشنهادات مرکز		انتظار ما از ذی نفع
زیاد		میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

تحلیل ذی نفعان		<input checked="" type="checkbox"/> خارجی <input type="checkbox"/> داخلی
نام: شورای گسترش آموزش عالی		
تصویب رشته های موردنیاز	●	نوع رابطه ما با ذی نفع
ارتقاء سازمانی مرکز تا سطح دانشگاه	●	
تصویب دوره های تحصیلات تکمیلی	●	
رعایت استانداردها و مقررات مربوط به گسترش مرکز آموزش دولتی	●	معیار اصلی ذی نفع در سنجدش عملکرد ما
عدم توجه به سابقه، امکانات و پتانسیل های مرکز در ایجاد و گسترش مرکز	●	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آنها)
کمک به توسعه و پیشرفت مرکز با توجه به داشتن اطلاعات وسیع از مرکز	●	انتظار ما از ذی نفع
ارائه راهنمایی و راهکار برای توسعه مرکز آموزشی	●	
تغییر شیوه تصویب و رد پیشنهادات (تغییر برخورد صفر و یکی)	●	
زیاد		میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

■ خارجی □ داخلی	تحلیل ذی نفعان
نام: معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	
<ul style="list-style-type: none"> • حمایت‌های مادی و معنوی از فعالیت‌های پژوهشی مرکز در جهت ایجاد مراکز تحقیقاتی قدرتمند متناسب با پتانسیل‌های منطقه 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> • میزان تولید فناوری • میزان تجاری‌سازی 	معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما
<ul style="list-style-type: none"> • عدم توجه کافی به خاطر دور بودن شهرستان از پایتخت 	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
<ul style="list-style-type: none"> • حمایت کامل و بدون تأخیر برای ایجاد مراکز پژوهشی ملی 	انتظار ما از ذی نفع
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

■ خارجی □ داخلی	تحلیل ذی نفعان
نام: نماینده ولی فقیه در شهرستان	
<ul style="list-style-type: none"> • حمایت معنوی از توسعه مرکز آموزش عالی آباده 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> • میزان تحقق جهاد علمی بر اساس سیاست‌های ابلاغی • مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری • میزان تحقق ارزش‌های اسلامی در مرکز 	معیار اصلی ذی نفع در سنجهش عملکرد ما
<ul style="list-style-type: none"> • برداشت متفاوت از سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری 	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
<ul style="list-style-type: none"> • ارائه حمایت‌های مادی و معنوی در جهت پیشبرد اهداف نظام از طریق مرکز 	انتظار ما از ذی نفع
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

■ خارجی □ داخلی	تحلیل ذی نفعان
نام: فرمانداری و شهرداری	
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد ارتباط رسمی بین مرکز و سایر ادارات شهرستان 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> • میزان اشتغال ایجاد شده در شهرستان به واسطه خدمات علمی و آموزشی مرکز • میزان تأثیر مرکز آباده در افزایش و بهبود کیفی فعالیت‌های صنعتی منطقه • میزان تأثیر مرکز بر فعالیت‌های هنری • میزان تأثیر مرکز بر توسعه و گسترش صنایع دستی و گردشگری 	معیار اصلی ذی نفع در سنجهش عملکرد ما
	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
<ul style="list-style-type: none"> • استمرار و تداوم حمایت‌های مادی و معنوی 	انتظار ما از ذی نفع
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

تحلیل ذی نفعان		نام: نماینده مجلس	<input checked="" type="checkbox"/> خارجی <input type="checkbox"/> داخلی
<ul style="list-style-type: none"> ● حمایت مادی و معنوی از فعالیتهای مرکز ● دفاع قانونی در ایجاد و گسترش مرکز ● تخصیص بودجه‌های خاص به مرکز ● ایجاد ارتباط بین مرکز و مراکز قانون‌گذاری و اجرایی 		نوع رابطه ما با ذی نفع	کشور
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان اشتغال ایجاد شده در شهرستان به واسطه خدمات علمی و آموزشی مرکز ● میزان تأثیر مرکز آباده در افزایش و بهبود کیفی فعالیتهای صنعتی منطقه ● میزان تأثیر مرکز بر فعالیتهای هنری ● میزان تأثیر مرکز بر توسعه و گسترش صنایع دستی و گردشگری 		معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما	
		چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)	
<ul style="list-style-type: none"> ● پیگیری خواسته‌های قانونی در خصوص ارتقاء مرکز ● پیگیری برای تکمیل طرح‌های عمرانی مرکز و تجهیزات آن ● دفاع از حق وجود مرکز آموزش عالی دولتی در آباده 		انتظار ما از ذی نفع	
زیاد		میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)	

■ خارجی □ داخلی	تحلیل ذی نفعان
نام: مرکز آموزشی و تحقیقاتی شهرستان آباده و منطقه	
<ul style="list-style-type: none"> • همکاری در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی • تکمیل کمبودهای آموزشی یکدیگر • استفاده از امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی • استفاده از امکانات رفاهی، فرهنگی و ورزشی • دریافت نیازمندی‌های پژوهشی منطقه از طریق مرکز رشد علم و فناوری 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> • میزان اجرای پروژه‌های کاربردی • کیفیت اعضای هیأت علمی • به روز بودن امکانات آزمایشگاهی و پژوهشی • کیفیت پاسخگویی به نیازمندی‌های مرکز رشد علم و فناوری 	معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما
	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
<ul style="list-style-type: none"> • دریافت خدمات با کیفیت در حوزه‌های رفاهی، فرهنگی و ورزشی • ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی با کیفیت 	انتظار ما از ذی نفع
متوسط	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

■ خارجی □ داخلی	تحلیل ذی نفعان
<p>نام: ادارات و ارگان‌های شهرستان آباده (به ویژه اداره صنعت، معدن و تجارت، اداره جهاد کشاورزی، اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی و اداره میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● تبادل اطلاعات در خصوص نیازها، پتانسیل‌ها، کمبودها و مشکلات منطقه ● ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به ادارات 	<p>نوع رابطه ما با ذی نفع</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان تأمین نیازهای آموزشی و پژوهشی مورد انتظار ادارات 	<p>معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم ارائه اطلاعات دقیق و صحیح ● عدم تبیین صحیح نیازهای منطقه مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها) 	
<ul style="list-style-type: none"> ● همکاری جدی در انجام و اجرای پژوهش‌های موردنیاز منطقه ● حمایت در برگزاری همایش‌های مرکز ● ایجاد پل ارتباطی اثربخش بین منطقه و مرکز 	<p>انتظار ما از ذی نفع</p>
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

□ خارجی ■ داخلی	تحلیل ذی نفعان
نام: اعضای هیأت علمی	
<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه خدمات پژوهشی و آموزشی به مرکز ● همکاری در مدیریت مرکز ● ارتقاء علمی و پژوهشی خود از طریق فعالیت در مرکز 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> ● میزان تأمین و کیفیت نیازهای علمی و پژوهشی ● کمیت و کیفیت آزمایشگاهها ● درصد دانشجویان مناسب ● میزان ارائه اختیارات متناسب با کارهای آموزشی و پژوهشی 	معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما
	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه خدمات آموزشی مطلوب ● پیشبرد علم ● برآوردن نیازهای پژوهشی و صنعتی منطقه 	انتظار ما از ذی نفع
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

□ خارجی ■ داخلي	تحلیل ذی نفعان
نام: دانشجویان	
<ul style="list-style-type: none"> ● دریافت خدمات آموزشی از مرکز توسط دانشجویان ● توانمندسازی دانشجویان متناسب با نیازهای منطقه ● افزایش آگاهی‌های علمی همراه با مهارت‌های فناروی ● تأثیرگذاری در رشد و توسعه مرکز از طریق عمل به وظایف دانشجویی 	نوع رابطه ما با ذی نفع
<ul style="list-style-type: none"> ● کیفیت آموزشی و پژوهشی ● امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی ● میزان و کیفیت خدمات رفاهی، فرهنگی و ورزشی ● کیفیت محترای آموزشی و پژوهشی متناسب با نیازهای منطقه 	معیار اصلی ذی نفع در سنجش عملکرد ما
	چالش بین ما و ذی نفع (کاستی در انجام مسئولیت‌ها، پاسخگویی، وظایف یا اختلاف نظر و دیدگاه در مورد آن‌ها)
<ul style="list-style-type: none"> ● عمل به تکالیف آموزشی و پژوهشی ● داشتن روحیه نوآوری 	انتظار ما از ذی نفع
زیاد	میزان اهمیت ذی نفع (زیاد، متوسط، کم)

فصل پنجم

تنظیم بیانیه مأموریت

بیانیه مأموریت بازه عمل سازمان را مشخص می‌کند. بیانیه مأموریت دیدگاه مدیران سازمان، فلسفه و ماهیت و ارزش‌های سازمان را بر می‌شمرد و شناخت بهتری از سازمان به مدیران ارائه می‌کند.

در این مرحله، با پرسش‌هایی در خصوص فلسفه وجودی، ماهیت فعالیت سازمان، نیازها و مسائل مورد نظر سازمان، روش‌های پاسخگویی به جامعه، مسئولیت‌های اجتماعی و ارزش‌های الهی و دینی و اصول اخلاقی و حرفة‌ای مورد تأکید سازمان و پاسخ به آنها، اطلاعات مورد نیاز در تنظیم بیانیه مأموریت سازمان آماده شده، پیش‌نویس بیانیه مأموریت توسط گروه مشاور نوشته می‌شود و در کمیته برنامه‌ریزی راهبردی مورد تصویب قرار می‌گیرد.

❖ بیانیه مأموریت مرکز آموزش عالی آباده

آباده منطقه‌ای با موقعیت خاص جغرافیایی، فرهنگی و منابع طبیعی راهبردی، نیازمند بهره‌برداری از دانش و فناوری روز دنیا برای توسعه همه جانبی است و مرکز آموزش عالی آباده مأموریت خود را برآوردن این نیاز از طریق آموزش و پژوهش می‌داند.

مرکز آموزش عالی آباده با آموزش و پژوهش هدفمند و کارآمد و با حفظ ارزش‌های ایرانی و اسلامی تلاش می‌کند موجبات شکوفایی و پیشرفت منطقه را فراهم آورد.

فصل ششم

تحلیل محیط

اساس برنامه‌ریزی راهبردی بر توجه و شناخت محیط سازمان استوار است. برای شناخت محیط، در مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، گامی با عنوان تحلیل محیط در نظر گرفته می‌شود. معمولاً محیط سازمان به دو بخش داخلی و خارجی سازمان تقسیم می‌شود. بخش خارجی سازمان آن بخشی است که بر سازمان تأثیر دارد اما سازمان کنترلی بر آن ندارد اما می‌تواند از اثرات مطلوب آن استفاده کند یا برای مقابله با اثرات نامطلوب آن، در صورت امکان، اقداماتی انجام دهد. بخش داخلی سازمان، آن بخشی است که تحت کنترل و مدیریت سازمان است.

در تحلیل محیط، بخش خارجی سازمان در قالب فرصت‌ها و تهدیدها تحلیل می‌شود. فرصت‌ها و تهدیدها هم در چهار بخش سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و فناورانه دسته‌بندی می‌شوند. بخش داخلی نیز در قالب نقاط قوت و نقاط ضعف تحلیل می‌شود. هر یک از نقاط قوت و نقاط ضعف در سه دسته ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها دسته‌بندی می‌شوند.

در ادامه، ابتدا فهرست فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف مرکز آموزش عالی آباده ارائه می‌گردد و سپس شرح داده می‌شوند و به اقدامات مناسب در بهره‌برداری از آنها اشاره می‌شود.

○ فرصتها

○ فرصتها سیاسی

- نظر مثبت فرماندار و اهتمام ویژه ایشان به ایجاد مرکز آموزش عالی آباده
- کمک و تمایل ادارات مختلف، شورای شهر، شهرداری، نماینده ولی فقیه و دیگر نهادها برای ایجاد مرکز
- توجه و پیگیری نماینده شهرستان در مجلس شورای اسلامی برای ایجاد مرکز
- نظر استانداری فارس در تقویت و توسعه همه جانبه شمال استان فارس
- حمایت و پشتیبانی ویژه هیأت امناء دانشگاه شیراز از راهاندازی مرکز آباده
- توجه به تقویت مناطق معدنی شمال استان فارس توسط اداره صنعت، معدن و تجارت استان فارس
- پشتیبانی معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری از ایجاد قطب‌های پژوهشی و تولیدی در زمینه‌های مختلف استخراج و فرآوری خاک نسوز و تولید کاشی‌های خاص
- تأکید سند توسعه استان فارس بر بسترسازی، توسعه، جلب سرمایه‌گذاری و بازاریابی در بخش صنایع معدنی
- تأکید نقشه جامع علمی کشور بر اکتشاف، استخراج، فرآوری، استحصال و تلحیص مواد آلی و معدنی، هنرهای سنتی و صنایع دستی و بیابان‌زدایی به عنوان اولویت‌های علم و فناوری
- تأکید سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه بر افزایش نرخ رشد ارزش افزوده بخش معدن، افزایش صادرات معدنی و تکمیل ظرفیت زنجیره ارزش افزوده مواد معدنی و همچنین هنر تقویت کننده فرهنگ ایرانی - اسلامی
- تأکید سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن بر توسعه فناوری، تربیت نیروی انسانی و پژوهش در حوزه معدن

○ فرصتها اقتصادی

- وجود معادن عظیم خاک نسوز و سنگ در منطقه
- وجود صنایع و کارخانه‌های فعال در حوزه کاشی، سرامیک و سنگ و سرامیک صنعتی
- کاربردهای متعدد خاک نسوز منحصر به فرد معدن استقلال آباده برای سرامیک، لعب و چینی
- پتانسیل ایجاد صنایع مرتبط با معدن در منطقه
- وجود پارک علم و فناوری در آباده

- قرار گرفتن در مسیر اصلی دو جاده شمال به جنوب و غرب به شرق
- وجود ایستگاه راه آهن در آباده و قرار گیری در مسیر خط راه آهن سراسری
- فروندگاه در حال احداث
- تولید قابل ملاحظه محصولات کشاورزی از جمله گندم و محصولات گوشتی و ارگانیک
- پتانسیل تولید و فروش صنایع دستی منحصر به فرد در زمینه منبت کاری و قالی
- وجود زمین های مستعد و مسطح برای کشاورزی در شهرستان آباده

◦ فرصت‌های فرهنگی و اجتماعی

- قرار گیری در مجاورت استان های اصفهان، یزد، کهیگیلویه و بویر احمد و نزدیک بودن به استان چهارمحال و بختیاری
- ترجیح خانواده ها به تحصیل فرزندان در دانشگاه های نزدیک تر به محل سکونت
- جذابیت شهرستان آباده، خوش آب و هوای بودن شهر آباده و مهاجرپذیری آن
- جذابیت مرکز آموزش عالی دولتی نسبت به مرکز آزاد و غیردولتی
- افزایش تعداد دانش آموزان شهرستان در دو سال گذشته
- وجود قابل ملاحظه دانش آموزان مستعد در شهرستان
- وجود افراد تحصیل کرده برجسته و دانشگاهی بومی منطقه
- علاقه مردم به توسعه آموزش عالی در شهرستان
- علاقه مندی مردم شهرستان به علم و فرهنگ و ادب
- درصد قبولی بالای دانش آموزان منطقه در دانشگاه
- وجود مدارس خاص (تیزهوشان، نمونه و شاهد) بیشتر نسبت به دیگر مناطق استان
- علاقه مردم شهرستان به هنر و موسیقی و فراگیری آنها
- امکان تأمین هیأت علمی موردنیاز در کوتاه مدت از دانشگاه های یزد و صنعتی اصفهان
- تعداد زیاد دانش آموختگان دکتری متقارضی هیأت علمی
- ارائه نشدن رشته معدن و مواد - سرامیک در مرکز آموزش عالی و دانشگاه های استان فارس
- ارائه محدود رشته مهندسی صنایع تنها در دانشگاه صنعتی شیراز در سطح استان فارس

○ فرصت‌های فناورانه

- پتانسیل استفاده از فناوری نانو در حوزه فرآوری خاک نسوز و سرامیک‌های خاص
- پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در تولید آینه‌های سرامیکی، سرامیک‌های حافظه‌دار، سرامیک‌های صنعتی، سرامیک‌های رسانا و عایق
- نیاز به متخصصان و شرکت‌های نرم افزاری برای ارائه خدمات و پشتیبانی سیستمی برای ارگان‌ها و نهادهای شهرستان آباده
- نیاز به استفاده از متخصصان اتوماسیون صنعتی و ابزار دقیق (PLC) و میکروکنترل‌ها در صنایع منطقه
- پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در تولید و بهبود گیاهان دارویی
- پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه‌های مختلف کشاورزی مانند آبیاری، صنایع تبدیلی و تکمیلی و فرآوری متناسب با اقلیم خشک منطقه
- امکان استفاده از آزمایشگاه مرکزی آباده برای آزمایشگاه‌های مقدماتی

○ تهدیدها

○ تهدیدهای سیاسی

- کاهش بودجه مرکز آموزشی دولتی توسط دولت
- عدم تخصیص بودجه کافی برای پژوهش و تولید فناوری
- اعتقاد برخی صنایع منطقه به ناکارآمدی مرکز آموزش عالی در حل مشکلات صنایع
- نبود نگرش علمی در مدیران صنایع معدنی

○ تهدیدهای اقتصادی

- عدم تخصیص به موقع بودجه‌های عمرانی
- کاهش رشد صنایع و کارخانه‌های مرتبط با معادن منطقه
- سرمایه‌گذاری ناکافی در توسعه صنایع و کارخانجات
- عدم توانایی در برنده‌سازی محصولات مرتبط با خاک نسوز

○ تهدیدهای فرهنگی و اجتماعی

- قرارگرفتن در مجاورت مناطق کویری ایران و پیشرفت کویر در منطقه

○ تهدیدهای فناورانه

- نبود آزمایشگاه‌های فوق پیشرفته در حوزه پژوهش روی تولید محصولات مرتبط با خاک نسوز
- نبود بستر مناسب برای تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی
- نبود مطالعه به روز و نظاممند برای شناسایی فناوری‌های روز دنیا

○ نقاط قوت

○ نقاط قوت ورودی‌ها

- اختصاص زمین ۶۰ هکتاری در منطقه خوب شهر آباده برای مرکز آموزش عالی آباده
- اختصاص بودجه خاص از طرف وزارت نفت برای احداث ساختمان اصلی مرکز
- ساختمان در حال تکمیل با زیربنای ۴۰۰۰ مترمربع
- ساختمان در اختیار مرکز از طرف سازمان تبلیغات اسلامی
- موافقت معدن استقلال برای در اختیار قرار دادن امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی
- انعقاد قرارداد برای تأمین خوابگاه‌های دانشجویی و امکانات ورزشی
- داشتن ردیف بودجه مستقل ۱۱۵۱۱۴
- کمک به تأمین هیأت علمی موردنیاز به صورت موقت از سوی دانشگاه شیراز
- وجود آزمایشگاه کامپیوتر در ساختمان مرکز
- استقرار کامل شبکه و دیتاسترنر مرکز آموزش عالی آباده

با توجه به اینکه مرکز آموزش عالی آباده در حال تأسیس است، نقاط قوت فرایندها، نقاط قوت خروجی‌ها و نقاط ضعف برای آن موضوعیت ندارد.

در ادامه، موارد فوق شرح داده می‌شوند و به اقدامات مناسب برای برخورد با آنها اشاره می‌شود.

تحلیل محیط خارجی	فرصت <input type="checkbox"/> تهدید <input checked="" type="checkbox"/> سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه
عنوان:	<p>نظر مثبت فرماندار و اهتمام ویژه ایشان به ایجاد مرکز آموزش عالی آباده کمک و تمایل ادارات مختلف، شورای شهر، شهرداری، نماینده ولی فقیه و دیگر نهادها برای ایجاد مرکز</p> <p>توجه و پیگیری نماینده شهرستان در مجلس شورای اسلامی برای ایجاد مرکز</p> <p>نظر استانداری فارس در تقویت و توسعه همه‌جانبه شمال استان فارس</p>
شرح:	<p>همراهی و همکاری مسئولان مختلف شهرستان و استان و توجه ایشان به توسعه شهرستان آباده مزیتی برای مرکز آموزش عالی آباده است. این موضوع علاوه بر اینکه تا تحقق کامل راه اندازی مرکز آموزش عالی آباده و پس از آن نیز ادامه خواهد داشت تا حال حاضر نیز به شکل عملی و مؤثر انجام شده است که می‌توان به تلاش نماینده محترم شهرستان، فرماندار محترم شهرستان و اختصاص زمین کافی برای مرکز و تأمین فضای آموزشی موقت موردنیاز، همراهی ادارات مختلف در ارائه فضاهای رفاهی، کارگاهی و آزمایشگاهی اشاره کرد.</p>
اقدامات مناسب:	<ul style="list-style-type: none"> ● تعامل مؤثر، مستمر و سازنده با مسئولان شهرستان و تبادل نظرات، پیشنهادات و نیازها

<p>■ فرصت <input type="checkbox"/> تهدید</p> <p>■ سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه</p> <p>عنوان: حمایت و پشتیبانی ویژه هیأت امناء دانشگاه شیراز از راه اندازی مرکز آباده</p>	<p>تحلیل محیط خارجی</p>
<p>شرح:</p> <p>دانشگاه شیراز به عنوان دانشگاه معین مرکز آموزش عالی آباده، حمایت و پشتیبانی مؤثری در ایجاد مرکز داشته‌اند و این موضوع، فرصت مغتنمی است که با مشورت و راهنمایی هیأت امنای دانشگاه شیراز و توجه به تجارب و نقطه نظرات ایشان و اعمال آن در برنامه راهبردی، در مسیر سازنده و مؤثری برای راه اندازی مرکز گام برداشت.</p>	<p>اقدامات مناسب:</p> <ul style="list-style-type: none">● تعامل مؤثر، مستمر و سازنده با هیأت امنای دانشگاه شیراز

تحلیل محیط خارجی
<input checked="" type="checkbox"/> فرصت <input type="checkbox"/> تهدید <input checked="" type="checkbox"/> سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه
عنوان:
<p>توجه به تقویت مناطق معدنی شمال استان فارس توسط اداره صنعت، معدن و تجارت استان فارس</p> <p>پشتیبانی معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری از ایجاد قطب‌های پژوهشی و تولیدی در زمینه‌های مختلف استخراج و فرآوری خاک نسوز و تولید کاشی‌های خاص تأکید سند توسعه استان فارس بر بستر سازی، توسعه، جلب سرمایه‌گذاری و بازاریابی در بخش صنایع معدنی</p> <p>تأکید نقشه جامع علمی کشور بر اکتشاف، استخراج، فرآوری، استحصال و تلخیص مواد آلی و معدنی، هنرهای سنتی و صنایع دستی و بیابان‌زدایی به عنوان اولویت‌های علم و فناوری</p> <p>تأکید سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه بر افزایش نرخ رشد ارزش افزوده بخش معدن، افزایش صادرات معدنی و تکمیل ظرفیت زنجیره ارزش افزوده مواد معدنی و هم‌چنین هنر تقویت کننده فرهنگ ایرانی - اسلامی</p> <p>تأکید سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن بر توسعه فناوری، تربیت نیروی انسانی و پژوهش در حوزه معدن</p>
شرح:
<p>تأکید اسناد بالادست بر توسعه و توجه به حوزه‌های معدن، بیابان‌زدایی و هنر در کنار پتانسیل‌ها، نیازها و مشکلات منطقه، پرداختن به این موضوعات را ضروری و راهبردی می‌کند.</p>
اقدامات مناسب:
● ارائه رشته‌های دانشگاهی که این موضوعات را پوشش دهد

تحلیل محیط خارجی	فرصت <input checked="" type="checkbox"/> تهدید <input checked="" type="checkbox"/> سیاسی <input checked="" type="checkbox"/> اقتصادی <input checked="" type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input checked="" type="checkbox"/> فناورانه
عنوان:	<p>وجود معادن عظیم خاک نسوز و سنگ در منطقه</p> <p>وجود صنایع و کارخانه‌های فعال در حوزه کاشی، سرامیک و سنگ و سرامیک صنعتی</p> <p>کاربردهای متعدد خاک نسوز منحصر به فرد معدن استقلال آباده برای سرامیک، لعب و چینی</p> <p>پتانسیل ایجاد صنایع مرتبط با معدن در منطقه</p> <p>وجود پارک علم و فناوری در آباده</p>
شرح:	<p>وجود معادن خاک نسوز و سنگ و صنایع فعال و نیازهای علمی و فنی این حوزه فرصت خوبی است تا مرکز آموزش عالی آباده با ایجاد رشته‌های مربوط به حوزه معدن، در تربیت نیروی متخصص موردنیاز نقش واقعی و مؤثر و مورد انتظار از یک مرکز آموزشی را ایفا کند.</p>
اقدامات مناسب:	<ul style="list-style-type: none"> ● پیگیری برای تصویب و ایجاد رشته‌های دانشگاهی در حوزه معدن و صنایع مرتبط با آن

تحلیل محیط خارجی	فرصت <input checked="" type="checkbox"/> تهدید <input type="checkbox"/>
سیاسی <input checked="" type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه	
عنوان:	قرار گرفتن در مسیر اصلی دو جاده شمال به جنوب و غرب به شرق وجود ایستگاه راه آهن در آباده و قرار گیری در مسیر خط راه آهن سراسری فرودگاه در حال احداث
شرح:	آباده به خاطر قرار گرفتن در مسیر جاده‌ای اصلی کشور و هم‌چنین راه آهن سراسری و فرودگاه در حال احداث، موقعیت استراتژیکی از جنبه اقتصادی و آمد و شد آسان‌تر دانشجویان و اعضای هیأت علمی دارد و این موضوع جذابیت لازم برای توسعه صنعتی و اقتصادی و جذابیت لازم برای انتخاب توسط دانشجویان و اعضای هیأت علمی را خواهد شد.
اقدامات مناسب:	•

تحلیل محیط خارجی	فرصت <input type="checkbox"/> تهدید <input type="checkbox"/> سیاسی <input checked="" type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه
عنوان:	تولید قابل ملاحظه محصولات کشاورزی از جمله گندم و محصولات گوشتی و ارگانیک پتانسیل تولید و فروش صنایع دستی منحصر به فرد در زمینه منبت‌کاری و قالی وجود زمین‌های مستعد و مسطح برای کشاورزی در شهرستان آباده
شرح:	حوزه کشاورزی به ویژه دامپروری و صنایع دستی از پتانسیل‌های اقتصادی منطقه آباده است که نیازمند توجه ویژه علمی و عملی است. مرکز آموزش عالی آباده می‌تواند در راستای کمک به شکوفایی پتانسیل‌های منطقه در این حوزه آموزش‌های راهبردی در قالب رشته‌های مرتبط ارائه کند تا نیروی انسانی تربیت شده در توسعه این دو حوزه گام بدارند.
اقدامات مناسب:	• ایجاد رشته‌هایی در حوزه‌های دامپروری و هنرهای سنتی و دستی منطقه مانند منبت

تحلیل محیط خارجی	فرصت <input type="checkbox"/> تهدید <input type="checkbox"/>
عنوان:	سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input checked="" type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه
<p>قرارگیری در مجاورت استان‌های اصفهان، یزد، کهیگیلویه و بویر احمد و نزدیک بودن به استان چهارمحال و بختیاری</p> <p>ترجیح خانواده‌ها به تحصیل فرزندان در دانشگاه‌های نزدیک‌تر به محل سکونت جذابیت شهرستان آباده، خوش آب و هوا بودن شهر آباده و مهاجرپذیری آن جذابیت مرکز آموزش عالی دولتی نسبت به مرکز آزاد و غیردولتی افزایش تعداد دانشآموزان شهرستان در دو سال گذشته وجود قابل ملاحظه دانشآموزان مستعد در شهرستان وجود افراد تحصیل کرده بر جسته و دانشگاهی بومی منطقه علاقه مردم به توسعه آموزش عالی در شهرستان علاقه‌مندی مردم شهرستان به علم و فرهنگ و ادب در صد قبولی بالای دانشآموزان منطقه در دانشگاه وجود مدارس خاص (تیزهوشان، نمونه و شاهد) بیشتر نسبت به دیگر مناطق استان علاقه مردم شهرستان به هنر و موسیقی و فراگیری آنها</p>	
<p>شرح:</p> <p>موقعیت جغرافیایی آباده، جذابیت آن برای مردم مناطق اطراف، سهولت دسترسی به خاطر قرار گرفتن در شاهراه جاده‌ای کشور، افزایش جمعیت دانشآموزان، علاقه مردم به تحصیل و ... جمیت بالقوه‌ای را به عنوان داوطلب تحصیل در مرکز آموزش عالی آباده فراهم می‌کند.</p>	
	اقدامات مناسب:
	●

<p>■ فرصت <input type="checkbox"/> تهدید ■ سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی ■ فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه</p> <p>عنوان:</p> <p>امکان تأمین هیأت علمی موردنیاز در کوتاه‌مدت از دانشگاه‌های یزد و صنعتی اصفهان تعداد زیاد دانش آموختگان دکتری متقارضی هیأت علمی</p> <p>شرح: با توجه به رشد دانش آموختگان دکتری متقارضی هیأت علمی و اشتیاق ایشان به مراکز آموزشی دولتی و جذابیت آباده به لحاظ جغرافیایی و فرهنگی برای ایشان و نزدیک بودن آباده به مراکز استان‌های مجاور، امکان تأمین هیأت علمی در کوتاه‌مدت و بلند‌مدت برای مرکز آموزش عالی آباده فراهم است.</p> <p>اقدامات مناسب:</p> <ul style="list-style-type: none">• مذاکره و هماهنگی برای حضور اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر اطراف در مرکز با توجه به رشته‌های مصوب• جذب اعضای هیأت علمی از طریق سامانه جذب وزارت عتف• جذب نیروی بورسیه	<p>تحلیل محیط خارجی</p>
--	--------------------------------

تحلیل محیط خارجی	فرصت <input checked="" type="checkbox"/> تهدید <input type="checkbox"/> سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input checked="" type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه
عنوان:	ارائه نشدن رشته معدن و مواد - سرامیک در مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان فارس
شرح:	با توجه به نیاز منطقه به این رشته‌ها و ارائه نشدن آن در دانشگاه‌های استان فارس، ارائه این رشته در مرکز آموزش عالی آباده اولویت بالایی پیدا می‌کند.
اقدامات مناسب:	• پیگیری برای ایجاد رشته‌های معدن، مواد و مهندسی صنایع با اولویت بالا

تحلیل محیط خارجی
<input checked="" type="checkbox"/> فرصت <input type="checkbox"/> تهدید <input type="checkbox"/> سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input checked="" type="checkbox"/> فناورانه
عنوان:
پتانسیل استفاده از فناوری نانو در حوزه فرآوری خاک نسوز و سرامیک‌های خاص پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در تولید آینه‌های سرامیکی، سرامیک‌های حافظه‌دار، سرامیک‌های صنعتی، سرامیک‌های رسانا و عایق نیاز به متخصصان و شرکت‌های نرم‌افزاری برای ارائه خدمات و پشتیبانی سیستمی برای ارگان‌ها و نهادهای شهرستان آباده نیاز به استفاده از متخصصان اتوماسیون صنعتی و ابزار دقیق (PLC) و میکروکنترل‌ها در صنایع منطقه
شرح:
امکان استفاده از فناوری‌های نوین و نیروهای متخصص در صنایع منطقه برای شکوفایی استعدادهای صنعتی و اقتصادی منطقه ضروری است. این امر در صورتی موفق خواهد بود که بر نیروی انسانی بومی منطقه متوجه شود. بنابراین تربیت نیروی انسانی متخصص بومی یکی از راهکارهای اصلی در ایفای نقش واقعی و مؤثر مرکز آموزش عالی آباده خواهد بود.
اقدامات مناسب:
●

تحلیل محیط خارجی	<input checked="" type="checkbox"/> فرصت <input type="checkbox"/> تهدید
	<input type="checkbox"/> سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input checked="" type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input checked="" type="checkbox"/> فناورانه
عنوان:	
پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در تولید و بهبود گیاهان دارویی	
پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه‌های مختلف کشاورزی مانند آبیاری،	
صنایع تبدیلی و تکمیلی و فرآوری مناسب با اقلیم خشک منطقه	
شرح:	منطقه دارای پتانسیل‌های متعددی در حوزه کشاورزی و دامپروری است که اگر به آن پرداخته نشود
علاوه بر از دست رفتن فرصت‌ها اقتصادی و اشتغال، به سرعت به عوامل دارای تهدید برای منطقه تبدیل	
خواهند شد.	
	اقدامات مناسب:
	• توجه به رشته‌های مرتبط با بیابان‌زدایی

<p>■ فرصت <input type="checkbox"/> تهدید □ سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی ■ فناورانه</p>	<p>تحلیل محیط خارجی</p>
عنوان: امکان استفاده از آزمایشگاه مرکزی آباده برای آزمایشگاه‌های مقدماتی	

شرح:

آزمایشگاه مرکزی آباده دارای امکانات مختلفی برای کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های عمومی موردنیاز مرکز آموزش عالی آباده است و مرکز می‌تواند تا زمان تکمیل کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های خود، از این امکانات استفاده کند.

اقدامات مناسب:



تحلیل محیط خارجی	فرصت <input type="checkbox"/> تهدید <input checked="" type="checkbox"/>
سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه	
عنوان:	کاهش بودجه مراکز آموزشی دولتی توسط دولت عدم تخصیص بودجه کافی برای پژوهش و تولید فناوری
شرح:	مانند دیگر مراکز آموزش عالی، مرکز آموزش عالی آباده با این موضوع رو بروست و باید برای پیشبرد اهداف آموزشی و پژوهشی باید راهکارهای مختلف درآمدزایی را دنبال کند.
اقدامات مناسب:	<ul style="list-style-type: none">• تعریف پژوهش‌های مرتبط با صنایع منطقه و جلب همکاری و سرمایه‌گذاری آنها

تحلیل محیط خارجی	<input type="checkbox"/> فرصت <input checked="" type="checkbox"/> تهدید <input checked="" type="checkbox"/> سیاسی <input type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه
عنوان: اعتقاد برخی صنایع منطقه به ناکارآمدی مرکز آموزش عالی در حل مشکلات صنایع نبود نگرش علمی در مدیران صنایع معدنی	:
شرح: به طور عمومی این موضوع در سطح کشور ملموس و مشهود است و مرکز آموزش عالی آباده پس از راه اندازی رشته ها، باید ارتباط و تعامل برنامه ریزی شده و هدفمندی را با صنایع منطقه برقرار کند تا بتواند مأموریت خود را محقق کند.	اقدامات مناسب:
• تدوین یک برنامه جامع و هدفمند برای ارتباط با صنایع منطقه	

<p>تحلیل محیط خارجی</p> <p><input type="checkbox"/> فرصت ■ تهدید</p> <p><input type="checkbox"/> سیاسی ■ اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه</p> <p>عنوان:</p> <p>عدم تخصیص به موقع بودجه‌های عمرانی</p>	<p>شرح:</p> <p>مرکز آموزش عالی آباده مانند دیگر مرکز آموزشی وزارت عتف با این موضوع روپرتو خواهد بود و باید برای برخورد با این تهدید، تا دستیابی به موقعیت مطلوب از جنبه امکانات و منابع لازم تمهیدات جایگزین و وقت را مدد نظر قرار دهد.</p>	<p>اقدامات مناسب:</p> <p>•</p>
--	---	--------------------------------

<input type="checkbox"/> فرصت <input checked="" type="checkbox"/> تهدید <input type="checkbox"/> سیاسی <input checked="" type="checkbox"/> اقتصادی <input type="checkbox"/> فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه	تحلیل محیط خارجی
عنوان: کاهش رشد صنایع و کارخانه‌های مرتبط با معادن منطقه سرمایه‌گذاری ناکافی در توسعه صنایع و کارخانجات عدم توانایی در برنده‌سازی محصولات مرتبط با خاک نسوز	
شرح: نبود دیدگاه علمی و حرفه‌ای روزآمد در صنایع موجب چنین وضعیتی برای صنایع می‌شود. مرکز آموزش عالی آباده باید تزریق دانش و تخصص‌های مختلف فنی و مدیریتی به این صنایع، زمینه رشد، سرمایه‌گذاری و مدیریت علمی را در کنار دیگر عوامل اجرایی که نیازمند تلاش دیگر نهادهای مرتبط هستند فراهم آورد.	
اقدامات مناسب: <ul style="list-style-type: none"> ● ارائه دانش و تخصص لازم در صنایع برای مدیریت، بازاریابی و جذب سرمایه‌گذاری در قالب رشته‌هایی مانند مهندسی صنایع 	

<p>تحلیل محیط خارجی</p>	<p><input type="checkbox"/> فرصت ■ تهدید <input type="checkbox"/> سیاسی ■ اقتصادی ■ فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه</p>
عنوان: قرارگرفتن در مجاورت مناطق کویری ایران و پیشرفت کویر در منطقه	

شرح:

این موضوع یک تهدید جدی زیست محیطی برای منطقه به شمار می‌رود که مسئولان منطقه باید برای آن اقدامات لازم را دنبال کنند. مرکز آموزش عالی آباده در راستای مأموریت خود باید به دنبال تربیت نیروهای متخصص و دلسوزی باشد که در رأس افراد تصمیم‌گیر و اجرایی برای مدیریت این تهدید تلاش کنند.

اقدامات مناسب:

- ارائه رشته‌هایی مرتبط با ییابان‌زدایی

<p>تحلیل محیط خارجی</p>	<p><input type="checkbox"/> فرصت ■ تهدید <input type="checkbox"/> سیاسی ■ اقتصادی ■ فرهنگی و اجتماعی <input type="checkbox"/> فناورانه</p>
عنوان: قرارگرفتن در مجاورت مناطق کویری ایران و پیشرفت کویر در منطقه	

شرح:

این موضوع یک تهدید جدی زیست محیطی برای منطقه به شمار می‌رود که مسئولان منطقه باید برای آن اقدامات لازم را دنبال کنند. مرکز آموزش عالی آباده در راستای مأموریت خود باید به دنبال تربیت نیروهای متخصص و دلسوزی باشد که در رأس افراد تصمیم‌گیر و اجرایی برای مدیریت این تهدید تلاش کنند.

اقدامات مناسب:

- ارائه رشته‌هایی مرتبط با ییابان‌زدایی

تحلیل محیط خارجی	فرصت ■ تهدید	□ سیاسی □ اقتصادی □ فرهنگی و اجتماعی ■ فناورانه	عنوان:
			نبود آزمایشگاه‌های فوق پیشرفته در حوزه پژوهش روی تولید محصولات مرتبط با خاک نسوز
نبود بستر مناسب برای تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی			
نبود مطالعه بهروز و نظاممند برای شناسایی فناوری‌های روز دنیا			
شرح:			این موارد می‌توانند مرکز آموزش عالی آباده را در تحقق مأموریت‌هایش با موانع جدی روبرو کنند. اگر چه در کوتاه‌مدت این موارد برای مرکز موضوعیت ندارند اما در بلندمدت تهدید خواهند بود و لازم است مسئولان مرکز برای آنها برنامه‌ریزی کنند.
اقدامات مناسب:			•

تحلیل محیط داخلی
<input type="checkbox"/> نقاط قوت <input checked="" type="checkbox"/> نقاط ضعف <input checked="" type="checkbox"/> ورودی‌ها <input type="checkbox"/> فرایندها <input type="checkbox"/> خروجی‌ها
عنوان:
اختصاص زمین ۶۰ هکتاری در منطقه خوب شهر آباده برای مرکز آموزش عالی آباده اختصاص بودجه خاص از طرف وزارت نفت برای احداث ساختمان اصلی مرکز ساختمان در حال تکمیل با زیربنای ۴۰۰۰ مترمربع ساختمان در اختیار مرکز از طرف سازمان تبلیغات اسلامی موافقت معدن استقلال برای در اختیار قرار دادن امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی انعقاد قرارداد برای تأمین خوابگاه‌های دانشجویی و امکانات ورزشی داشتن ردیف بودجه مستقل ۱۱۵۱۱۴ کمک به تأمین هیأت علمی موردنیاز به صورت موقت از سوی دانشگاه شیراز وجود آزمایشگاه کامپیو تر در ساختمان مرکز استقرار کامل شبکه و دیتاستر مرکز آموزش عالی آباده
شرح:
مرکز آموزش عالی آباده امکانات و منابع لازم اولیه برای ایجاد چند رشته آموزشی و شروع فعالیت را دارد.
اقدامات مناسب:
• راهاندازی رشته‌های آموزشی با اولویت بالا

فصل هفتم

تعیین موضوعات راهبردی

موضوعات راهبردی مسائل یا چالش‌هایی هستند که اگر سازمان آنها را مورد توجه قرار ندهد و به آنها نپردازد، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر مأموریت، وظایف، ارزش‌ها، ذینفعان و اثربخشی سازمان وارد خواهد شد. موضوعات راهبردی اساساً مسائل و بحرانهای جاری نیستند. از آنجایی که در مقابله با مسائل و بحرانهای جاری تمهیدات قبلی بکار گرفته نشده است، برخورد راهبردی با آنها خیلی مشکل است. موضوعات راهبردی پیچیده بوده و در صورتی که به صورت رضایت‌بخش به آنها پاسخ داده نشود می‌توانند مخرب باشند.

با توجه به اینکه مرکز آموزش عالی آباده در حال تأسیس است در تعیین موضوعات راهبردی از روش تعیین اهداف استفاده می‌شود و هدف اصلی مرکز آموزش عالی آباده در حال حاضر تعیین می‌شود و در فصل بعدی راهبردهای تحقق آن تعیین می‌شوند.

در ادامه تحلیل موضوعات راهبردی مرکز آموزش عالی آباده ارائه می‌شود.

تحلیل موضوعات راهبردی :: راه اندازی مرکز آموزش عالی آباده

ذینفعان	وظایف (رسمی و غیررسمی)
مردم منطقه و استان فارس، صنایع و معادن منطقه، هیأت امنای دانشگاه شیراز، شورای گسترش آموزش عالی، اعضای هیأت علمی، دانشجویان	آموزش، پژوهش، گسترش فرهنگ ایرانی - اسلامی، تجاری‌سازی پتانسیل‌های منطقه، کارآفرینی، توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان، ارائه خدمات علمی و مشاوره‌ای، کمک به توسعه و پیشرفت شهرستان در همه زمینه‌ها
ارزش‌ها	مأموریت
هدفمندی و کارآمدی در آموزش و پژوهش‌های ارائه شده	آموزش و پژوهش برای توسعه همه جانبه منطقه آباده
محیط داخلی	محیط خارجی
<p>اختصاص زمین ۶۰ هکتاری در منطقه خوب شهر آباده برای مرکز آموزش عالی آباده، اختصاص بودجه خاص از طرف وزارت نفت برای احداث ساختمان اصلی مرکز، ساختمان در حال تکمیل با زیربنای ۴۰۰۰ مترمربع، ساختمان در اختیار مرکز از طرف سازمان تبلیغات اسلامی، موافقت معدن استقلال برای در اختیار قرار دادن امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی، انعقاد قرارداد برای تأمین خوابگاه‌های دانشجویی و امکانات ورزشی، داشتن ردیف بودجه مستقل ۱۱۵۱۱۴، کمک به تأمین هیأت علمی موردنیاز به صورت موقت از سوی دانشگاه شیراز، وجود آزمایشگاه کامپیوتر در ساختمان مرکز، استقرار کامل شبکه و دیتاستر مرکز آموزش عالی آباده</p> <p>قدرتمند</p>	<p>حمایت و کمک نهادهای مختلف حاکمیتی و دولتی شهرستان در ایجاد و توسعه مرکز آموزش عالی آباده، تأکید استناد بالادست بر توسعه صنایع معدنی، وجود معادن عظیم خاک نسوز و سنگ در منطقه، وجود صنایع و کارخانه‌های فعل در حوزه کاشی، سرامیک و سنگ و سرامیک صنعتی، پتانسیل ایجاد صنایع مرتبه با معادن در منطقه، قرار گرفتن در مسیر اصلی دو جاده شمال به جنوب و غرب به شرق، وجود استنگاه راه آهن در آباده، فروگاه در حال احداث، کاربردهای متعدد خاک نسوز منحصر به فرد معادن استقلال آباده برای سرامیک، لعاب و چینی، وجود افزایش‌تکمیل کرده بر جسته و دانشگاهی بومی منطقه، علاقه مردم به توسعه آموزش عالی در شهرستان، وجود قابل ملاحظه دانش آموزان مستعد در شهرستان، ترجیح خانواده‌ها به تحصیل فرزندان در شهر محل سکونت، جاذیت مرکز آموزش عالی دولتی نسبت به مرکز آزاد و غیردولتی، درصد قبولی بالای دانش آموزان منطقه در دانشگاه، افزایش تعداد دانش آموزان شهرستان در دو سال گذشته، جاذیت شهرستان آباده، خوش آب و هوا بودن شهر آباده و مهاجر یزدی‌آن، امکان تأمین هیأت علمی موردنیاز در کوتاه‌مدت از دانشگاه‌های یزد و صنعتی اصفهان، تعداد زیاد دانش آموختگان دکتری مقاضی هیأت علمی، ارائه نشان رشته معدن و مواد - سرامیک در مرکز آموزش عالی و دانشگاه‌های استان فارس، ارائه محدود رشته مهندسی صنایع تنها در دانشگاه صنعتی شیراز در سطح استان فارس، پتانسیل استفاده از فناوری نانو در حوزه فرآوری خاک نسوز و سرامیک‌های خاص، پتانسیل استفاده از فناوری‌های نوین در تولید آینه‌های سرامیکی، سرامیک‌های حافظه‌دار، سرامیک‌های صنعتی، سرامیک‌های رسانا و عایق، امکان استفاده از آزمایشگاه مرکزی آباده برای آزمایشگاه‌های دقیماتی، نیاز به متخصصان و شرکت‌های نرم‌افزاری برای ارائه خدمات و پشتیبانی سیستمی برای ارگان‌ها و نهادهای شهرستان آباده</p> <p>قدرتمند</p>
	<p>کاهش بودجه مرکز آموزشی دولتی توسط دولت، اعتقاد برخی صنایع منطقه به ناکارآمدی مرکز آموزش عالی در حل مشکلات صنایع، نبود نگرش علمی در مدیران صنایع معدنی، عدم تخصیص بودجه کافی برای پژوهش و تولید فناوری، عدم تخصیص به موقع بودجه‌های عمرانی، کاهش رشد صنایع و کارخانه‌های مرتبه با معادن منطقه، سرمایه‌گذاری ناکافی در توسعه صنایع و کارخانجات، عدم توانایی در برندسازی محصولات مرتبط با خاک نسوز، نبود آزمایشگاه‌های فوق پیشرفته در حوزه پژوهش روی تولید محصولات مرتبط با خاک نسوز، نبود ستر مناسب برای تجارت‌سازی دستاوردهای پژوهشی، نبود مطالعه به روز و نظام مند برای شناسایی فناوری‌های روز دنیا</p> <p>قدرتمند</p>
<p>با توجه به در حال تأسیس بودن مرکز آموزش عالی آباده، تنها هدف فعلی مرکز، راه‌اندازی است. بررسی محیطی نشان می‌دهد که منطقه از نظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و علمی، نیازها و پتانسیل‌های قابل توجهی دارد که مرکز آموزش عالی آباده با رویکرد راهبردی و اتخاذ تصمیمات راهبردی در ایجاد و توسعه خود، می‌تواند در پاسخ به آنها و کمک به شکوفایی استعدادهای منطقه گام بردارد.</p> <p>شرح و پیامدهای پیرداختن به موضوع</p>	

فصل هشتم

تعیین راهبردها

راهبرد یعنی جهت حرکت و سمت و سوی دیدگاه سازمان با توجه به شرایط محیطی. اساس راهبردی عمل کردن، توجه به محیط است. در فصل قبل با همین دیدگاه موضوع راهبردی مرکز آموزش عالی آباده تعیین شد. در این فصل نیز با همین رویکرد، در حوزه موضوعات راهبردی، راهبردهایی اتخاذ می‌شوند که بتوانند مرکز را با توجه محیط خارجی و داخلی، در مسیر تحقق موضوع راهبردی به پیش بزنند.

موضوع راهبردی مرتبط: راه اندازی مرکز آموزش عالی آباده	شرح راهبردها
عنوان راهبرد: (رشته‌ها) ارائه رشته‌های دانشگاهی متناسب با نیازها و پتانسیل‌های منطقه	
توسعه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به لحاظ منطقی و بر اساس مقررات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باید متناسب با نیازها و پتانسیل‌های منطقه باشد.	شرح
<ul style="list-style-type: none"> • سیاست‌های شورای عالی گسترش • سیاست‌های وزارت علوم 	قوانين و مقررات و سیاست‌های موجود یا موردنیاز تغییر
<ul style="list-style-type: none"> • حل مشکلات منطقه • رشد اقتصادی منطقه • افزایش اشتغال • رشد کارآفرینی 	تأثیر بر محیط خارجی
<ul style="list-style-type: none"> • نمایش کارآمدی مرکز آموزش عالی آباده در کمک به توسعه منطقه 	تأثیر بر محیط داخلی
<ul style="list-style-type: none"> • سخت‌گیری‌های وزارت علوم 	موانع

موضوع راهبردی مرتبط: راهاندازی مرکز آموزش عالی آباده	شرح راهبردها
عنوان راهبرد: (هیأت علمی) تأمین هیأت علمی به صورت کوتاهمدت از دیگر دانشگاهها	
جذب هیأت علمی باید متناسب با رشته‌های دانشگاهی صورت پذیرد و با توجه به حساسیت و زمان لازم برای گرینش و جذب، برای دروس مختلف به ویژه دروس تخصصی، در کوتاهمدت از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های نزدیک به شهر آباده مانند شیراز، یزد و اصفهان استفاده خواهد شد.	شرح
<ul style="list-style-type: none"> ● سیاست‌های وزارت علوم 	قوانين و مقررات و سیاست‌های موجود یا موردنیاز تغییر
<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه سریع‌تر رشته‌های دانشگاهی مورد نیاز منطقه 	تأثیر بر محیط خارجی
<ul style="list-style-type: none"> ● افزایش اعتبار علمی و دانشگاهی مرکز آموزش عالی آباده 	تأثیر بر محیط داخلی
<ul style="list-style-type: none"> ● 	موانع

موضوع راهبردی مرتبط: راه اندازی مرکز آموزش عالی آباده	شرح راهبردها
عنوان راهبرد: (امکانات) تأمین کمبود کلاس، آزمایشگاه و کارگاه از امکانات موجود در شهرستان به صورت کوتاه مدت	
با توجه به ساختمان فعلی و ساختمان در حال احداث، مرکز آموزش عالی آباده می‌تواند از امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی دیگر مراکز آموزشی شهر آباده و همچنین امکانات صنایع شهرستان استفاده کند.	شرح
<ul style="list-style-type: none"> ● سیاست‌های وزارت علوم 	قوانین و مقررات و سیاست‌های موجود یا موردنیاز تغییر
<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه سریع‌تر رشته‌های دانشگاهی مورد نیاز منطقه 	تأثیر بر محیط خارجی
<ul style="list-style-type: none"> ● 	تأثیر بر محیط داخلی
<ul style="list-style-type: none"> ● 	موانع

فصل نهم

تعیین راهکارها و برنامه عملیاتی

برای اجرای راهبرد در سازمان باید کارهایی انجام شود. ماهیت این کارها می‌تواند متفاوت و متنوع باشد. کارهای لازم ممکن است اقدامات مدیریتی مانند تعامل بیشتر با دیگر سازمان‌ها، مذاکره یا گفتگو با مراجع تصمیم‌گیر برای مقاعده ساختن یا ترغیب در حمایت و جذب منابع بیشتر، اتخاذ تصمیمات و سیاست‌های جدید برای سازمان، اقدامات اجرایی مانند توسعه عمرانی، توسعه نیروی انسانی، توسعه منابع مالی، توسعه امکانات، تدوین یا بازنگری دستورالعمل‌ها و انجام طرح‌ها و مطالعات کارشناسی و پژوهشی مانند تدوین برنامه‌ها یا پژوهش در یک موضوع خاص محیط داخلی یا خارجی سازمان باشند.

به طرح‌ها، پروژه‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای راهبردها، راهکار گفته می‌شود. در این فصل، برای اجرای هر راهبرد اتخاذ شده در فصل قبل، راهکارهای لازم توسط اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی تعیین می‌شوند. سپس، راهکارهای هر راهبرد فهرست می‌شوند و پس از تهیه برنامه عملیاتی، هر راهکار شرح داده خواهد شد.

راهنمایی	موضوع راهبردی
<ul style="list-style-type: none"> ۱) درخواست و پیگیری برای تصویب رشتہ‌های زیر به ترتیب اولویت: • مهندسی معدن گرایش‌های استخراج معدن، فرآوری معدنی و مکانیک سنگ • مهندسی متالورژی و موارد گرایش متالورژی صنعتی و سرامیک • مهندسی صنایع گرایش برنامه‌ریزی و تحلیل سیستم‌ها • مهندسی کامپیوتر گرایش نرم‌افزار 	۱) رشتہ‌های ارائه رشتہ‌های دانشگاهی مناسب با نیازها و پتانسیل‌های منطقه
<ul style="list-style-type: none"> ۱) مذاکره و عقد تفاهم‌نامه برای استفاده از اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز، صنعتی اصفهان و یزد در تدریس دروس تخصصی رشتہ‌های فوق ۲) استفاده از دانش آموختگان دکتری موجود در شهرستان برای تدریس برخی از دروس ۳) ثبت درخواست هیأت علمی از طریق سامانه جذب اعضای هیأت علمی وزارت علوم 	۲) هیأت علمی: تأمین هیأت علمی به صورت کوتاه‌مدت از دیگر دانشگاه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> ۱) مذاکره و عقد تفاهم‌نامه برای استفاده از کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های شهر آباده و شهرستان ۲) انتقال بودجه سال‌های قبل به بخش بودجه تملک دارایی برای خرید تجهیزات آزمایشگاهی ۳) تکمیل ساختمان مرکز از طریق انتقال بودجه سال‌های قبل 	۳) امکانات: تأمین کمبود کلاس، آزمایشگاه و کارگاه از امکانات موجود در شهرستان به صورت کوتاه‌مدت

در جدول صفحه بعد، برنامه عملیاتی راهکارهای برنامه راهبردی ارائه می‌شود.

برنامه عملیاتی برنامه راهبردی مرکز آموزش عالی آباده														
بی‌آیند			پیش‌نیاز		هزینه (میلیون تومان)	موعد انجام (تاریخ)	مدت زمان (ماه)	مسئول تصویب	مجری	مسئول اجرا	عنوان راهکار	ردیف	تعداد پیش‌نیاز	مجموع تعداد پیش‌نیاز
ردیف	نام	نام	نام	نام										
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	

فصل دهم

دورنمای موفقیت مرکز آموزش عالی آباده

توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری راهبردهای تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود. دورنمای موفقیت سازمان یا چشم‌انداز یکی از اجزای برنامه‌های راهبردی است. این جزء از برنامه، بیشتر به عنوان ابزار انگیزشی در سازمان و تصویرسازی از آنچه سازمان در سال‌های آینده خواهد شد، استفاده می‌شود. چشم‌انداز معمولاً شعار گونه، برانگیزانده و شاید بلندپروازانه باشد اما نباید از واقعیت خیلی دور باشد و نباید خیلی دست‌یافتنی باشد تا بتواند نقش خود را به عنوان این جزء از برنامه راهبردی به خوبی ایفا کند.

❖ بیانیه دورنمای موفقیت

مرکز آموزش عالی آباده، کانون ارائه و تولید دانش و فناوری موردنیاز شهرستان آباده.

پیوست الف

برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی

راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک

نویسنده و مدرس:

مجید امیدوار

ارجاعات متنی منابع استفاده شده در تهیه این سند، با هدف ساده سازی آن به عنوان راهنمای از درون متن حذف شده اند.

پیشگفتار

امروزه سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی و خیلی از گروههای اجتماعی با ظهور روزافزونی از چالشها روبرو هستند مانند: تغییر قابل ملاحظه (افزایش یا کاهش) در تقاضای برنامه‌ها، خدمات و محصولات خود، کارمندان و ارباب رجوع فعالتر و پرسر و صداتر، ناطمینانی افزایش یافته (گاهی اوقات تردید برانگیز) در مورد آینده، الزام برای بازطراحی یا بازمهندسی، بکارگیری مدیریت کنترل فرآگیر، همکاری یا رقابت اثربخش تر برای ارائه خدمت بهتر به مشتریان کلیدی، نیاز به ایجاد هماهنگی در برنامه‌های متفاوت استراتژیک، بازرگانی، بودجه، تکنولوژی اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، مالی و عملیاتی کوتاه‌مدت، مشکلات بیشتر در جذب و تأمین منابع مورد نیاز برای انجام مأموریت خود.

رهبران و مدیران این سازمانها و گروهها اگر می‌خواهند به صورت موفقیت‌آمیز به الزامات قانونی، اخلاقی و حرفه‌ای خود پاسخ دهند می‌بایست در زمان حال و آینده استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برای این سازمانها برنامه‌ریزی استراتژیک یک «باید» است، اگر می‌خواهند بقای خود را حفظ کرده و موفق شوند.

یکی از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل برایسون است. این مدل با داشتن رویکرد فرآیندی، خاص سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی طراحی شده و وجوده متمایز سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی را در برنامه‌ریزی درنظر گرفته است. هدف اصلی این مدل کمک به تصمیم‌گیرندگان در استراتژیک فکر کردن و عمل کردن است. این هدف هنگامی حاصل می‌گردد که مدیران و تصمیم‌گیرندگان حداقل یکبار چنین فرایندی را طی کرده تا با مراحل و مفاهیم مدل آشنا شوند و هم چنین با جمع‌آوری و پردازش اطلاعات موجود در محیط سازمان و نیز ارائه تحلیل‌های ذهنی در قالب مدل به دید استراتژیک در تفکر و عمل دست یابند. طی کردن چنین فرایندی، بسته به نوع و وسعت سازمان، ممکن است چندین ماه به طول انجامد. از آنجایی که اهداف فوق در شرایطی حاصل می‌شوند که همه مراحل مدل پشت سر گذاشته شوند، اجرای مدل در قالب کارگاه آموزشی می‌تواند بخش زیادی از اهداف مدل (به ویژه توافق اولیه که اولین مرحله از مدل برایسون است) و برنامه‌ریزی استراتژیک را در مدت زمان کوتاهی دست‌یافتنی گرداند و کارگاه آموزشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی با این هدف ارائه می‌شود.

راهنمای حاضر تنها با هدف استفاده در کارگاه طراحی شده است. مبانی و مفاهیم موردنیاز، جزئیات هر یک از مراحل مدل، مباحث مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک و نکات مهم در کتاب اصلی برایسون (برایسون ۱۹۹۵) موجود است. راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک دارای دو فصل است: فصل اول به کلیاتی در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک و مدل برایسون می‌پردازد. در فصل دوم مراحل مدل برایسون شرح داده می‌شود.

مجید امیدوار

۱۳۸۸/۱۰/۱۵

فهرست مطالب

فصل اول مبانی و مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک

۱-۱ - سازمان، مدیریت و برنامه‌ریزی

۱-۲ - مبانی و مفاهیم برنامه‌ریزی

۱-۲-۱ - تعریف برنامه‌ریزی

۱-۲-۲ - ویژگی‌های برنامه‌ریزی

۱-۲-۳ - تعریف برنامه

۱-۲-۴ - انواع برنامه

۱-۲-۵ - انواع برنامه‌ریزی

۱-۲-۶ - روش انجام برنامه‌ریزی

۱-۲-۷ - برنامه‌ریزی و تغییر

۱-۳ - مبانی و مفاهیم استراتژی

۱-۳-۱ - سابقه مفهوم استراتژی

۱-۳-۲ - تعریف استراتژی

۱-۳-۳ - ویژگی‌های استراتژی

۱-۳-۴ - استراتژی و سازمان

۱-۳-۵ - مکاتب فکری تدوین استراتژی

۱-۳-۶ - ابعاد مؤثر در تدوین استراتژی

۱-۴ - برنامه‌ریزی استراتژیک

۱-۴-۱ - برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

۱-۴-۲ - برنامه‌ریزی بلند مدت و برنامه‌ریزی استراتژیک

۱-۴-۳ - مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

۱-۴-۴ - برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

۱-۴-۵ - برنامه‌ریزی استراتژیک چگونه انجام می‌شود؟

۱-۵ - مدل برایسون

فصل دوم راهنمای عملی مدل برایسون

۲-۱ - مقدمه

۲-۲ - مرحله اول: توافق اولیه

۲-۳ - مرحله دوم: تعیین وظایف سازمانی

۲-۴ - مرحله سوم: تحلیل ذینفعان

۲-۵ - مرحله چهارم: تنظیم مأموریت سازمان

- ۶ - مرحله پنجم: تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان
- ۷ - مرحله ششم: تعیین موضوعات استراتژیک
- ۸ - مرحله هفتم: تعیین استراتژی ها
- ۹ - مرحله هشتم: تعیین راهکارها
- ۱۰ - مرحله نهم: تنظیم دورنمای موققیت سازمان
- ۱۱ - مرحله دهم: تهییه برنامه عملیاتی

پیوست ۱ مراجع

فصل اول

مبانی و مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک

خدا رحمت کند کسی را که بداند از کجاست، در کجاست و به کجا می‌رود.

حضرت محمد (ص)

۱-۱- سازمان، مدیریت و برنامه ریزی

سازمان ساختاری ارادی و عمده از افراد و نقش‌هایی است که در یک بنگاه به شکل رسمی سازماندهی شده‌اند تا به یک یا مجموعه‌ای از اهداف کلی و مشترک دست یابند.

مدیریت، فرایند ایجاد و حفظ محیطی است که در آن افراد برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته شده در قالب گروه‌هایی با هم کار کنند. مدیریت از طریق پنج وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، بکارگماری، هدایت (رهبری) و کنترل انجام می‌شود.

در طراحی محیطی برای عملکرد مؤثر افرادی که در یک گروه کار می‌کنند، ضروری ترین کار مدیر این است که مقاصد و اهداف گروه و روش‌های دستیابی به آنها را به افراد گروه انتقال داده و تفهیم کند. اگر قرار است که تلاش گروه اثربخش باشد، افراد باید بدانند که چه انتظاری از آنها می‌رود. این امر وظیفه برنامه‌ریزی است. این وظیفه اساسی‌ترین بین وظایف مدیران است.

۱-۲- مبانی و مفاهیم برنامه‌ریزی

۱-۲-۱- تعریف برنامه‌ریزی

برنامه ریزی یعنی از پیش اندیشیدن. برنامه ریزی تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی است که رسیدن به آن را فراهم کند. مینتربرگ، پژوهشگر حوزه استراتژی، برنامه‌ریزی را این گونه تعریف می‌کند: «برنامه ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات».

بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطوعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی نیستند. برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در

انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

۱-۲-۲- ویژگی‌های برنامه ریزی

فعالیت برنامه ریزی، یک پروژه نیست. پروژه کاری است موقت دارای تاریخ شروع و پایان مشخص با اهداف و تخصیص منابع مشخص برای تولید یا ارائه چیزی. اما برنامه ریزی فرایندی پیوسته و تکرار شونده است. برنامه ریزی کاری یکبار برای همیشه نیست.

برنامه ریزی فرایندی ذهنی، عقلایی و آگاهانه است. برنامه ریزی ممکن است بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاهها، عقاید، احساسات و ارزشها به عنوان حقایق تلقی می‌شوند که فرایند برنامه ریزی بر اساس آنها سازمان داده می‌شود. همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه‌ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود. برنامه ریزی شامل انتخاب از بین گزینه‌های اقدامات آینده برای سازمان به عنوان یک کل و برای هر واحد یا بخش درون سازمان است. برنامه ریزی نیازمند انتخاب اهداف سازمان و تعیین راههای دستیابی به آنهاست.

۱-۲-۳- تعریف برنامه

برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه شده و اجرا می‌گردند و نتایج آنها برای برنامه‌های جدید و در طول فرایند برنامه ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۱-۲-۴- انواع برنامه

- **مقاصد یا مأموریت‌ها:** هر سازمانی برای داشتن موقعیتی قابل قبول باید دارای مقاصد یا مأموریت‌هایی باشد. در هر نظام اجتماعی، هر سازمان یک وظیفه یا کار اساسی را به عهده دارد که از سوی جامعه به آن واگذار شده است.
- **اهداف یا آرمان‌ها:** مواردی هستند که سمت و سوی فعالیت سازمان در جهت رسیدن به آنهاست.

- استراتژی‌ها: برنامه‌های کلی عمل و استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف جامع سازمان؛ برنامه اهداف سازمان، منابع استفاده شده برای دستیابی به این اهداف و سیاست‌های مدیریت فراهم‌آوری، استفاده و جابجایی منابع؛ تعیین اهداف اساسی بلند مدت سازمان و تطبیق اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود.
- سیاست‌ها: سیاست‌ها نیز برنامه هستند از این حیث که عبارات یا تفاهمات کلی هستند که تفکر و اقدام لازم در تصمیم‌گیری را هدایت و کanalیزه می‌کنند. همه سیاست‌ها به صورت عبارات یا بیانیه ظاهر نمی‌شوند و اغلب از روی اقدامات مدیران برداشت می‌شوند.
- رویه‌ها: رویه‌ها برنامه‌هایی هستند که روش‌های مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های آینده را بنیان می‌نهند. رویه‌ها راهنمایی عمل هستند و نه راهنمای تفکر و جزئیات دقیق روش انجام را شرح می‌دهند. یک سیاست ممکن است اجازه مخصوصی به کارمندان در یک شرکت باشد. رویه‌های اجرای این سیاست شامل زمانبندی مخصوصی‌ها (به گونه‌ای که شرکت، با کمبود نیروی انسانی روبرو نشود)، روش و نرخ پرداخت مخصوصی، ثبت اطلاعات مخصوصی‌ها و مواردی از این قبیل خواهد بود.
- قواعد: قواعد، اقدامات مورد نیاز یا اقدامات غیر مجاز را مشخص می‌کنند و اجازه هیچ گونه آزادی عمل را نمی‌دهند. قواعد ساده‌ترین نوع برنامه است.
- برنامه‌های عملیاتی: مجموعه‌ای از اهداف، سیاست‌ها، رویه‌ها، قواعد، تکالیف کاری، مراحل انجام، منابع تخصیص داده شده و دیگر عناصر مورد نیاز برای انجام یک اقدام می‌باشند. برنامه‌های عملیاتی عموماً به وسیله بودجه‌ها حمایت می‌شوند.
- بودجه‌ها: بودجه بیانیه‌ای از نتایج مورد انتظار است که در قالب عدد بیان شده‌اند. بعضی از بودجه‌ها بر اساس سطح سازمانی تغییر می‌کنند. چنین بودجه‌هایی، متغیر یا انعطاف‌پذیر نامیده می‌شوند. سازمان‌های دولتی بودجه‌های برنامه‌ای تهیه می‌کنند که در آن اهداف مشخص می‌شوند، برنامه‌های عملیاتی تحقق اهداف روشن شده، و تخمین هزینه هر برنامه محاسبه می‌شود. در تهیه چنین برنامه‌ای، مدیر باید یک برنامه‌ریزی نسبتاً کامل انجام دهد.

۱-۲-۵ - انواع برنامه ریزی

از جنبه ماهیت:

- برنامه‌ریزی فیزیکی: مانند طراحی شهر، طراحی کارخانه، طراحی دفاتر اداری و آنچه به آرایش فضایی اشیاء مربوط می‌شود.

- برنامه‌ریزی سازمانی: دسته‌بندی فعالیت‌ها، توسعه الگو یا ساختار روابط کاری بین نیروی انسانی سازمان، تعریف سلسله مراتب و اختیارات و طبقه‌بندی مشاغل و توسعه نیروی انسانی.
- برنامه‌ریزی فرایند: توسعه روش‌ها یا فرایندها مانند فرایند ساخت و تولید و تعیین توالی حرکات و امور مورد نیاز فرایند.
- برنامه‌ریزی مالی: تأمین بودجه مورد نیاز در زمان خواسته شده، مدیریت بودجه در دسترس برای استفاده بهینه از آن و سرمایه‌گذاری مناسب. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی مالی ارائه خدمات در قالب پول به دیگر افراد بخش‌های سازمان و سازمان به عنوان یک کل می‌باشد.
- برنامه‌ریزی وظیفه‌ای: این نوع برنامه‌ریزی مربوط به وظیفه اصلی است که سازمان به عنوان یک وظیفه همیشگی انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی وظیفه‌ای ترکیبی از برنامه‌ریزی فیزیکی سازمانی و مالی برای پاسخ به اهداف وظیفه‌ای است.
- برنامه‌ریزی عمومی: این برنامه‌ریزی یک برنامه‌ریزی مادر برای کل شرکت، نهاد یا سازمان است. برنامه‌ریزی عمومی ترکیب و انسجام برنامه‌های وظیفه‌ای را باعث شده و چارچوبی برای آن ارائه می‌دهد. برنامه‌ریزی عمومی ترکیبی از برنامه‌ریزی سازمانی، فرایnde، مالی و وظیفه‌ای است.

از جنبه افق زمانی

برنامه‌ریزی را از این جنبه می‌توان در قالب برنامه‌ریزی کوتاه مدت (برنامه‌ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه‌ریزی میان مدت و برنامه‌ریزی بلندمدت دسته‌بندی نمود.

۱-۲-۶ - روش انجام برنامه ریزی

بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمان‌ها و اهداف - طرح‌ها و اقدامات - منابع مورد نیاز» می‌باشند. در این دیدگاه ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمان‌ها تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام، برآورده می‌گردند.

۱-۲-۷ - برنامه ریزی و تغییر

تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و ... عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته که در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل اشاره شده در فوق ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد

که در برنامه‌ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت.

این نگرش زمینه‌ساز بروز دیدگاه‌های جدید در برنامه‌ریزی شد. شکل زیر سیر تحول روش‌های برنامه‌ریزی ناشی از تغییر محیط را نشان می‌دهد:



۱-۳-۱- مبانی و مفاهیم استراتژی

همانگونه که بیان شد تغییر شرایط محیطی باعث شد دیدگاه‌های جدیدی در حوزه برنامه‌ریزی مطرح شود که مهم ترین آنها مفهوم استراتژی است. در این بخش برخی از مبانی و مفاهیم استراتژی مرور می‌شوند.

۱-۳-۱- ساقه مفهوم استراتژی

استراتژی، مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مكتوب در این زمینه به

حدود ۲۵۰۰ سال پیش باز می‌گردد. از نظر معناشناسی، واژه استراتژی ریشه یونانی دارد و از واژه «استراتگوس» به معنای ژنرال (فرماندهی نظامی) گرفته شده است و پس از آن به معانی «هنر یک فرمانده نظامی»، مهارت مدیریتی و مهارت به کارگیری نیروها اشاره داشت.

سابقه کاربرد مفهوم استراتژی در مدیریت نظامی به قرنها قبل باز می‌گردد. اولین اثر مکتوب در این زمینه با نام «هنر جنگ» از یک نویسنده چینی به نام «سون تسو» در حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد به جای مانده است. او در کتاب خود مؤلفه‌های عمدۀ استراتژی نظامی را مطرح می‌کند. در ژاپن، تفکر استراتژی در مدیریت نظامی مدیون «موساشی» است که در سال ۱۶۴۵ «کتاب پنج حلقه» خود را مشتمل بر زمین، آب، آتش، باد و فضا منتشر ساخت. اهمیت استراتژی را در جنگ به راحتی می‌توان دریافت. اگر یک واحد نظامی بخواهد به هدفهایش دست یابد، باید استراتژی روشی داشته باشد تا بتواند بر اساس آن عمل کند. این استراتژی باید مبتنی بر توانایی واحد نظامی برای مانور و نبرد باشد. علاوه بر این، آگاهی از استراتژیهای احتمالی دشمن و طراحی استراتژیهای مقابله با تهدیدهای آن ضروری است. این استراتژیها باید روشن، ساده، قابل درک و مبتنی بر برداشت صحیح از واقعیت احتمالی باشند.

مفاهیم استراتژی نظامی در طول سده اخیر تأثیر زیادی بر حوزه مدیریت و بازارگانی به ویژه در شکلدادن به رقابت شرکتها و حتی کشورها داشته‌اند. مثلاً براساس ایده‌های «سون تسو» کتاب «سون تسو: جنگ و مدیریت» به رشته تحریر درآمده است که در آن کاربردهای این ایده‌ها در برنامه ریزی استراتژیک در چارچوب یک مدل ارائه شده‌اند.

واژه استراتژی برای اولین بار توسط «آلفرد چندر» در کتاب «استراتژی و ساختار» به کار رفت. وی تاریخچه دهها شرکت بزرگ تجاری آمریکا را مورد مطالعه قرار داد که در نتیجه مفهوم استراتژی در درک رفتار و به ویژه رشد سازمانهای تجاری هویدا شد. مایکل پورتر و هنری مینتبرگ که دیگر نویسنده‌گان حوزه استراتژی در مدیریت هستند که به دسته بنده استراتژی‌های حوزه کسب و کار پرداخته‌اند.

۱-۳-۲ - تعریف استراتژی

تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارائه شده است. در اینجا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه ریزی استراتژیک مشخص نماید: سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان با توجه به شرایط محیطی را استراتژی می‌نامند که می‌تواند در قالب برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیم بیان شود.

۱-۳-۳- ویژگی های استراتژی

همه افراد و سازمان ها در انجام امور مربوط به خود دارای استراتژی هستند. اما در بیشتر موارد این استراتژی ها به صورت رسمی یا مکتوب بیان نشده اند که دلایل مختلفی می توانند داشته باشد. برخی از مدیران اصلاً با مفهوم استراتژی آشنا نیستند بنابراین به مفهوم ذهنی خود که مبنای عمل شان است نمی توانند بروجسب استراتژی بزنند. در برخی سازمان ها که تصمیمات اساسی توسط گروهی اتخاذ می شود توافق قابل ملاحظه ای بر روی دیدگاه ها و جهت حرکت وجود ندارد بنابراین به عنوان یک استراتژی مشترک بروز نمی کند. برخی سازمان ها نیز با هدف حفظ اسرار سازمانی و برتری رقابتی، استراتژی های ذهنی خود را به صورت رسمی بیان نمی کنند.

اگرچه در ادبیات استراتژی، استراتژی ها توسط نویسنده گان دسته بندی شده اند و برای هر یک نامی انتخاب شده است اما استراتژی های هر فرد و سازمان خاص خود آنان است زیرا شرایط محیطی هر یک از آنها متفاوت است. استراتژی یک سازمان ممکن است از طریق دیدگاه ذهنی، الگوی رفتاری، موضع گیری و ... اعمال شود و به صورت عملی بیان نشود و یا مجموعه اعمال و اقداماتی که سازمان انجام می دهد به سادگی استراتژی اتخاذ شده را نشان ندهند. در این شرایط ممکن است بیان صریح استراتژی مشکل باشد.

استراتژی ها ممکن است ابعاد متعدد و مختلفی داشته باشند و نتوان کل استراتژی را صرف نظر از ابعاد آن بیان کرد. در این موارد لازم است که ابعاد موضوع مربوط به استراتژی را مشخص کرد و در هر بعد جزئیات استراتژی را به تفصیل بیان نمود.

افق زمانی استراتژی می تواند کوتاه مدت، میان مدت یا بلندمدت باشد و این بستگی به شرایط و متغیرهای محیطی و میزان تغییر آنها دارد.

استراتژی در سطوح مختلف سازمانی قابل تعریف است. معمولاً سه سطح کل شرکت یا سازمان، سطح بخش (کسب و کار یا حوزه های فعالیت سازمان) و سطح وظیفه ای مورد نظر قرار می گیرند. با توجه به سلسله مراتب سطوح استراتژی، استراتژی سطح شرکت برای کل سازمان طراحی می شود، استراتژی در سطح کسب و کار به بخش های مختلف سازمان که بر حسب محصول، بازار یا فعالیت تفکیک می شوند، اختصاص دارد. استراتژی سطح شرکت در سازمان هایی که چند استراتژی کسب و کار دارند باید چیزی بیشتر از ترکیب آنها باشد و علاوه بر برقراری ارتباط بین آنها، سطوح اولویت آنها را نیز مشخص کند. به همین ترتیب در هر بخش سازمان ممکن است امور مختلف توسط واحدهای گوناگون مانند بازاریابی، مالی به انجام رسند که در این صورت استراتژیهای عملیاتی برای پوشش حوزه های عملیاتی مخصوصی تدوین می گردد که این حوزه ها می توانند متناظر با واحدهای گوناگون سازمانی باشند.

۱-۳-۴- استراتژی و سازمان

وقتی سخن از سازمان به میان می‌آید اولین چیزی که به ذهن افراد درگیر در مسائل مدیریت سازمان می‌رسد ساختار سازمانی آن است؛ نمودار سازمانی، میزان تمرکز، نوع ارتباطات، نحوه کنترل، و نظیر آن. از سوی دیگر نظریه پردازان مدیریت در یک قدم جلوتر، ساختار و استراتژی سازمان را متأثر از یکدیگر می‌دانند و ابعاد دیگر سازمان را در نظر نمی‌گیرند. واترمن، پیترز، و فیلیپس (۱۹۸۰) با این رفتار معمول موافق نبودند و در مقاله خود با عنوان «ساختار سازمان نیست» چارچوبی برای نگرش و بررسی سازمان ارائه دادند. آنها معتقدند که تغییر و حرکت سازمان متأثر از تعامل میان هفت بعد ساختار (Structure)، استراتژی (Strategy)، سیستم‌ها (Systems)، سبک (Style)، کارکنان (Staff)، مهارت‌ها (Skills) و ارزش‌های مشترک (Shared values) یا اهداف متعالی (Superordinate goals) است و آن را چارچوب (یا مدل) هفت اس (به دلیل حرف اس انگلیسی در اول کلمه انگلیسی هر یک از هفت بعد) نامیدند و از آنجایی که پژوهش آنها در شرکت مشاوران مکینزی انجام شد به هفت اس مکینزی نیز مشهور است.

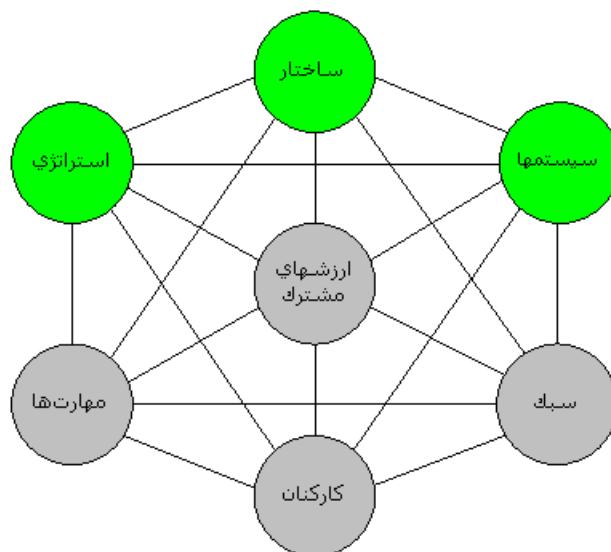
به سه بعد ساختار، استراتژی و سیستم‌ها ابعاد سخت و چهار بعد سبک، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک ابعاد نرم گفته می‌شود. واژه سخت بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد عینی، ملموس، عملی و به سادگی تعریف شدنی هستند و واژه نرم هم بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد غیر ملموس، غیر عملی، و به سختی تعریف شدنی و توصیف شدنی هستند. در ادامه هر یک از این ابعاد شرح داده می‌شوند:

(۱) ساختار: اصول تقسیم کار و تخصصی سازی و هم‌چنین هماهنگی؛ ویژگی‌های برجسته نمودار سازمانی (سازماندهی وظیفه‌ای، مت مرکز یا غیر مت مرکز و غیره)؛ نحوه ارتباط افراد (روابط مستقیم و غیرمستقیم)؛ الگوهای طبقه‌بندی و کنترل. عموماً چنین پرسش‌هایی مطرح می‌شود: سازمان مت مرکز است یا غیر مت مرکز؟ وظایف اصلی چیستند؟ تنش بین وظایف کلیدی چیست؟ ساختار غیر رسمی (ارتباطات مستقیم با رده بالای سازمان، باندها و گروه‌ها و گروه‌های غیررسمی تصمیم‌گیری) چگونه است؟

(۲) استراتژی: استراتژی الگو، سیاست، برنامه، اقدام، تصمیم و یا تخصیص منابع است که تعریف می‌کند: سازمان چیست؟ چه می‌کند؟ و چرا چنین می‌کند؟ ویژگی‌های متمایز، عوامل کلیدی موفقیت، نحوه تفکر سازمان نسبت به خود و محیط سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و اصول تعریف شده سازمان مواردی هستند که می‌توانند در شکل استراتژی مطرح شوند.

(۳) سیستم‌ها: رویه‌ها و فرایندهای رسمی و غیر رسمی سازمان در انجام امور و وظایف و هم‌چنین سیستم‌های رسمی سازمان چیستند؟ سیستم‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی؛ سیستم تشویق و تنبیه، سیستم‌های تخصیص منابع و غیره. سیستم‌های غیر رسمی سازمان کدامند؟ نحوه برگزاری جلسات، پروتکل‌های حل اختلافات و ...

- (۴) سبک: از بعد فرهنگ سازمانی؛ ارزش‌ها و اعتقادات مسلط و نرم‌های توسعه یافته که جزو ویژگی‌های ماندنی زندگی سازمانی شده‌اند. از بعد سبک مدیریت؛ مدیران چه می‌گویند و چه عمل می‌کنند؟ مدیر وقت خود را چگونه می‌گذراند؟ بر روی چه موضوعات و مواردی تمرکز می‌کند؟
- (۵) کارکنان: مشخصه‌های افراد سازمان از لحاظ تحصیلات، اصول کارکردی یا زمینه‌های کاری؛ نحوه مدیریت منابع انسانی، روش شکل‌دهی ارزش‌های پایه در جذب نیرو؛ معیارهای انتخاب و ارتقاء کدامند؟ مسیر شغلی و آینده شغلی چگونه است؟ فرهنگ کارکنان چگونه است؟
- (۶) مهارت‌ها: ویژگی‌های متمایز سازمان چیست؟ سازمان چه کاری را بهتر از همه انجام می‌دهد؟ چگونه ویژگی‌های متمایز خود را حفظ می‌کند؟
- (۷) ارزش‌های مشترک / اهداف متعالی: مفاهیم راهنمای اساسی، معانی قابل ملاحظه یا اعتقادات مهم که یک سازمان به افرادش القاء می‌کند. این موارد راهنمای جهت‌گیری سازمان نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان، جامعه و غیره است. نقش سازمان در خدمت به جامعه چگونه است؟
- شكل زیر ارتباط و تأثیر متقابل ابعاد را نشان می‌دهد. سازمان‌های موفق و اثربخش، تناسبی بین این ابعاد به دست آورده‌اند. اگر یک بعد تغییر کند بر بقیه ابعاد نیز تأثیر می‌گذارد. در فرایندهای تغییر، خیلی از سازمان‌ها به اس‌های سخت توجه می‌کنند و کمتر با اس‌های نرم کاری دارند. ابعاد نرم می‌توانند باعث ایجاد یا عدم ایجاد فرایند تغییر موفق شوند چرا که ساختارها و استراتژی‌های جدید به سختی می‌توانند بر روی فرهنگ و ارزش‌های نامتناسب بنا و پیاده شوند. عدم موفقیت در تلفیق سازمان‌ها به دلیل فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و سبک‌های متفاوتی است که سد راه اجرای سیستم‌ها و ساختار می‌گردند.



۱-۳-۵- مکاتب فکری تدوین استراتژی

بروز و جریان استراتژی در سازمان‌ها از طریق یک روش مشخص و خاص صورت نگرفته است بلکه نگرش‌های متفاوتی در این حوزه نقش داشته‌اند. پژوهشگران حوزه استراتژی این نگرش‌ها را دسته‌بندی کرده و در قالب ده مکتب فکری بیان نموده‌اند. این مکاتب سه دسته‌اند: (۱) تجویزی (استراتژی‌ها چگونه باید تدوین شوند)، (۲) توصیفی (استراتژی‌ها چگونه شکل می‌گیرند) و (۳) تلفیقی (ادغام مکاتب تجویزی و توصیفی چگونه است). در ادامه هریک از مکاتب شرح داده می‌شوند.

مکاتب تجویزی:

• **مکتب طراحی (Design School):** تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مفهومی بر اساس این فرایند شکل گیری استراتژی حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که در محیط خارج و داخل، مجموعه مورد نظر را احاطه کرده است. بر همین اساس پیروان و مدیران این مکتب، به دنبال خلق استراتژی‌های بی‌نظیر و ساده‌ای هستند که بر شکار فرصت‌ها و استفاده مناسب از نقاط قوت، استوار است.

• **مکتب برنامه‌ریزی (Planning School):** تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی مکتب برنامه‌ریزی که به دنبال مکتب طراحی رواج یافت از بسیاری جهات مشابه مکتب طراحی است ولی در این مکتب یک اصل به عنوان پایه‌های طراحی بنیان گذاشته شده که حاکی از قابلیت تقسیم و اجرای گام به گام توالی منطقی از اقدامات گذشته است که طی مکتب طراحی در قالب یک فرایند یکپارچه رواج یافته بود. بر این اساس، مکتب برنامه‌ریزی یک فرایند رسمی و قابل مدلسازی است که بر مبنای آن می‌توان اهداف، برنامه‌ها، طرح‌های عملیاتی و بودجه را در قالب برنامه‌های استراتژیک، عملیاتی و برنامه‌ریزی بودجه، تدوین و در دوره‌ها و سطوح مختلف زمانی و سازمانی به مرحله اجرا گذاشت.

• **مکتب موقعیت یابی (Positioning School):** تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحلیلی بر اساس این مکتب، استراتژی‌ها، ناشی از نتایج تجزیه و تحلیل موقعیت‌های استراتژیک هستند که بیشتر بر اهمیت فرصت و موقعیت استراتژی نسبت به فرایند تنظیم استراتژی تأکید دارند لذا عمدۀ توجه این مکتب به خلق ایده‌هایی ساده‌اما دگرگون کننده است که در یک موقعیت خاص می‌تواند تجویز شود. در این مکتب از تکیک‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل برای شناسایی فرصت‌ها و موقعیت‌های مورد نظر استفاده می‌شود.

مکاتب توصیفی:

• **مکتب کارآفرینی (Entrepreneurial School):** تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند بینشی

مکتب کارآفرینی بیش از هر چیز ریشه در درک شهودی، قضاوت و تجربه‌ها دارد و بر همین اساس نوع خاصی از استراتژی‌ها را توسعه می‌دهد که مبتنی بر شخصیت گرایی و عناصر رهبری بوده و چشم انداز و نگرش سازمان در آینده را روشن می‌سازد. پدیده رایج در این مکتب رهبری است و بر این اساس کلیه موفقیت و قدرت سازمان به دست رهبران اجرایی قرار دارد. ویژگی این رهبران توانایی، خلاقیت، نوآوری و شکار فرست هاست. بنابراین در این مکتب تمرکز بر فرصت‌های پیش رو است تا مسائل و مشکلات. استراتژی در این مکتب دارای خصوصیاتی است که بر ابهام و عدم اطمینان محیطی استوار است.

• **مکتب شناختی (Cognitive School): تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند ذهنی**

بر اساس این مکتب استراتژی چگونگی ارتباط استراتژیک را با اطلاعات محیطی نشان می‌دهد. بر مبنای این مکتب، تنظیم استراتژی فرایندی اقتصایی است و شناخت به عنوان یک فرایند ذهنی به منظور ساخت و توسعه استراتژی برای به تصویر کشیدن واقع بینانه واقعیت‌ها صورت می‌گیرد.

• **مکتب یادگیری (Learning School): تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند نو خاسته**

در مکتب یادگیری فرایند تنظیم استراتژی یک فرایند توأم با یادگیری عمومی است و لذانیازی به اعمال قدرت و یا تحمیل استراتژی در کل سازمان نخواهد بود. بر اساس این مکتب، اینکه چه کسی به تنظیم استراتژی می‌پردازد مهم نیست بلکه این موضوع که چگونه آنها این عمل مهم را انجام می‌دهند واجد اهمیت می‌باشد. بر همین اساس در این مکتب، استراتئیست‌ها را می‌توان در کلیه سطوح و لایه‌های سازمانی یافت.

• **مکتب قدرت‌گرایی (Power School): تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند مذاکره**

بر اساس این مکتب، استراتژی به عنوان یک فرآیند آشکار تأثیرگذار با تأکید بر کاربرد قدرت و سیاست، جهت نقد استراتژی‌هایی که مطلوب سلائق خاصی باشد تعریف می‌شود. هدف از کاربرد کلمه قدرت در این مکتب، توضیح و تشریح مراتب تأثیر و نفوذ می‌باشد که از دو حوزه داخلی و خارجی نشأت می‌گیرد. قدرت‌های داخل سازمان و فرایندهایی نظیر مذاکره، اقناع و مقابله بین بازیگران دارنده قدرت، مبنای شکل‌گیری استراتژی دانسته می‌شود. از بعد خارج سازمان، هویت استراتژیک سازمان با قدرتی که در میان شرکت‌های همکار، شرکا و سایر اعضای شبکه کاری دارد، تعریف می‌شود. این قدرت مبنای چانهزنی برای هدایت استراتژی‌های جمعی در راستای منافع سازمان دانسته می‌شود.

• **مکتب فرهنگی (Cultural School): تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند اجتماعی**

در مکتب فرهنگی، ساخت استراتژی به مثابه یک فرایند که ریشه در نیروهای اجتماعی و فرهنگی دارد معرفی می‌شود. در این مکتب، شکل گیری استراتژی، حاصل توافق گروهی و آرمان مشترک سازمانی است و ساخت استراتژی حاصل فرایند تعاملات اجتماعی است که بر پایه عقاید و درک مشترک اعضاء و سازمان بنا شده است. بنابراین استراتژی‌های حاصله در این مکتب شامل طرح، الگو و موقعیت‌هایی است که هر کدام منطبق با زمان و شرایط خاصی توسعه یافته و مطرح می‌شوند.

• **مکتب محیطی (Environmental School): تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند واکنشی**

تمرکز مکتب محیطی بر نیروهایی است که در بیرون سازمان، مجموعه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. برخلاف مکاتب دیگر که از این نیروها به عنوان عوامل تأثیرگذار یاد می‌کنند در مکتب محیطی عوامل خارجی بازیگران و نقش آفرینان اصلی هستند. بر مبنای این مکتب تغییرات و تحولات محیطی است که شکل گیری استراتژی را امکان پذیر ساخته و سازمانها را مجبور به اتخاذ استراتژی صحیح می‌کند و سازمان‌ها آن کاری را می‌کنند که محیط به ایشان دیکته می‌کند این در حالی است که نتوانند بر محیط تأثیرگذار باشند.

مکاتب تلفیقی:

• **مکتب ترکیبی (Configuration School): تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند تحول**

این مکتب از یک سو توصیفی است و از سوی دیگر تمام مکاتب را در جای خود معتبر دانسته و آن‌ها را یکپارچه تصور می‌کند. برای مثال مکتب برنامه‌ریزی، برای سازمان‌های مکانیکی در محیط نسبتاً پایدار، رویکردی اثربخش خواهد بود. در عین حال مکتب کارآفرینی برای شرایط راه‌اندازی یک کسب و کار، کارساز است. سازمان‌ها در چرخه عمر خود مراحل مختلفی را تجربه می‌کنند و این را می‌توان نوعی دگرگذیسی دانست. مکتب تلفیقی هر یک از مکاتب را برای یک مرحله از این دگرگذیسی مناسب می‌داند و تضاد ظاهری بین آنها را در یکپارچگی و مکمل هم بودن مکاتب بالا تعریف می‌کند.

۱-۳-۶- ابعاد مؤثر در تدوین استراتژی

گزینه‌ها	ابعاد
فرموله کردن یا شکل دادن (تجویزی یا توصیفی)	رویکرد به استراتژی
رئیس، رهبر، برنامه‌ریز، تحلیل گر (فردی، گروهی)	تدوینگر استراتژی
شناخت، تدوین، اجرا، ارزیابی	مراحل استراتژی
ذهنی، تحلیلی، قضاوت شهودی (آگاهانه، ناخودآگاه)	نوع پردازش
دسترسی (هزینه، زمان)، صحت، دقت، کمی، کیفی، منبع	اطلاعات
قدرت، فرهنگ	ابعاد سازمانی
باثبتات، متغیر، بسیار متغیر، غیرقابل پیش‌بینی	میزان تغییر محیطی
ساخтар، عمر، سابقه برنامه‌ریزی و استراتژی، زمینه	شرایط و نوع سازمان

۱-۴- برنامه ریزی استراتژیک

تا اینجا دریافتیم که برنامه ریزی کلان سازمان، مهم ترین وظیفه مدیران ارشد، به دلیل تغییرات سریع، پیچیده و روزافزون دنیای امروز با دیدگاه سنتی و عقلایی برنامه ریزی امکان پذیر نیست و ورود مفهوم استراتژی به عرصه سازمان و مدیریت با هدف کاهش این نارسانی صورت گرفته است که در نهایت منجر به پدید آمدن مفهوم جدیدی به نام برنامه ریزی استراتژیک شده است. این بخش به شرح مبانی و مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک می‌پردازد.

۱-۴-۱- برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی از نوع عمومی است که هدف آن تعریف و تدوین استراتژی هاست. به عبارت دیگر تدوین استراتژی‌های سازمان بر اساس مکتب فکری برنامه ریزی، موضوع برنامه ریزی استراتژیک است. بر این اساس، در برنامه ریزی استراتژیک، تدوین استراتژی از طریق یک فرایند رسمی و دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته انجام می‌شود.

برنامه ریزی استراتژیک کوششی نظاممند برای تولید مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات است که آنچه را که سازمان هست، آنچه را که انجام می‌دهد و اینکه چرا انجام می‌دهد را ترسیم نموده و مسیر می‌بخشد.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند نگریستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک فرایند مدیریتی است برای هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود.

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی ارزشمند است که به مدیران کمک کند به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند رسمی برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند کنار گذاشته شود.

۱-۴-۲- برنامه ریزی بلند مدت و برنامه ریزی استراتژیک

در روند تحول روش‌های برنامه ریزی، برنامه ریزی استراتژیک به دنبال برنامه ریزی بلند مدت مطرح شد و به دلیل اینکه روند برنامه ریزی در هر دو تا حد زیادی مشابه است اغلب این دو عبارت به جای یکدیگر به کار رفته اند اما به لحاظ رویکرد تفاوت‌های اساسی دارند که در اینجا به آنها اشاره می‌شود:

- برنامه ریزی بلندمدت بیشتر به تعیین آرمان‌ها و اهداف و تبدیل آنها به بودجه‌های جاری و برنامه‌های کاری تأکید می‌کند اما برنامه ریزی استراتژیک بیشتر بر تعیین و حل موضوعات استراتژیک تأکید دارد.
- برنامه ریزی بلندمدت کمتر به محیط داخلی و خارجی سازمان توجه می‌کند اما در برنامه ریزی استراتژیک، بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان یکی از مراحل اصلی است.
- برنامه‌های بلندمدت نوعاً برآورد خطی از زمان حال هستند. این برآوردهای خطی اغلب در قالب آرمان‌ها و اهداف بیان می‌گردند که نمایانگر تصاویری از روندهای فعلی هستند نه تغییرات کیفی در جهت. در برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزان می‌توانند تصویر ایده‌آلی از سازمان برای خود ترسیم کنند که می‌تواند موجب تغییرات کیفی در سازمان شود.
- برنامه ریزان بلندمدت اغلب یک آینده محتمل را در نظر گرفته و با حرکت برگشتی، یک توالی از تصمیمات و اقدامات لازم برای رسیدن به آن آینده را ترسیم می‌نمایند. برنامه ریزی استراتژیک اقدام گراتر از برنامه ریزی بلندمدت است. برنامه ریزان استراتژیک معمولاً دامنه‌ای از آینده‌های ممکن را در نظر گرفته و بر روی استلزمات تصمیمات و اقدامات لازم در آن دامنه تمرکز می‌کنند.

۱-۴-۳- مزایای برنامه ریزی استراتژیک

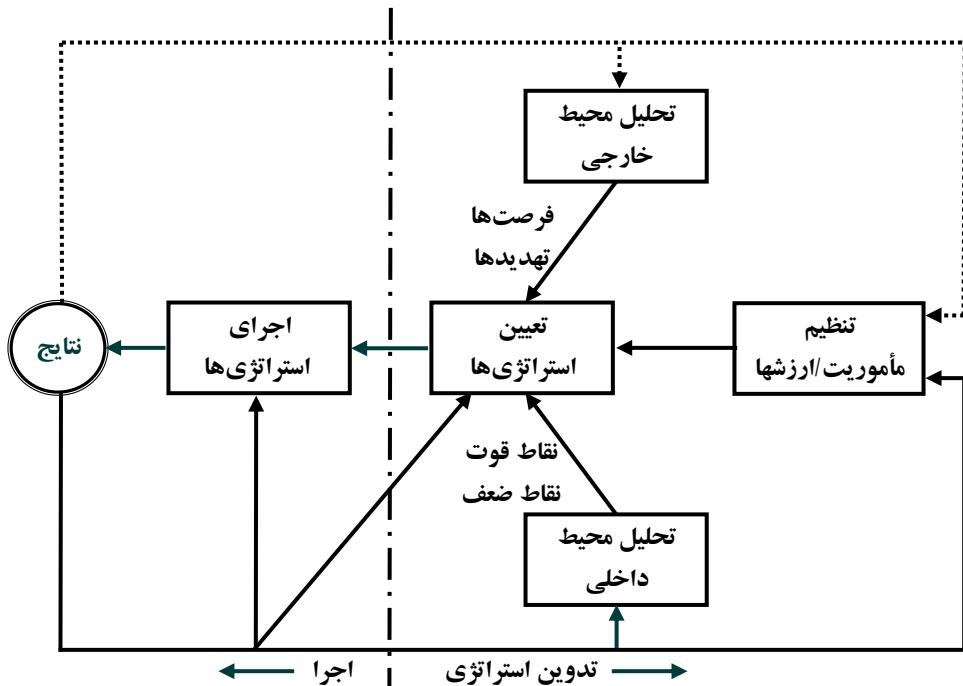
- به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می کند.
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس العمل در برابر تغییرات را فراهم می کند.
- هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می کند.
- به مدیران کمک می کند که در ک روشتری از سازمان داشته باشند.
- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می دهد.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارائه می دهد.
- به مدیران کمک می کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت های تعیین شده تخصیص می دهد.
- هماهنگی در اجرای تاکتیکهایی که برنامه را به سرانجام می رسانند بوجود می آورد.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می رساند.
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می آورد.
- ترتیب اولویتها را در قالب زمانی برنامه فراهم می آورد.
- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می دهد.
- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می شود.
- تفکر آینده نگر را تشویق می کند.
- برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصتها، انگیزش ایجاد می کند.

۱-۴-۴- برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک بخشی از مدیریت استراتژیک است. اگر مدیران پنج وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، بکارگماری، هدایت و کنترل را با رویکرد استراتژیک اجرا کنند آنگاه مدیریت استراتژیک را اجرا کرده اند. از یک منظر دیگر نیز می توان ارتباط برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک را بیان نمود. فرایند استراتژی و برنامه ریزی یک فرایند پیوسته شامل مراحل تدوین، اجرا، ارزیابی و بازنگری است. مرحله تدوین استراتژی در قالب برنامه ریزی استراتژیک انجام می شود. انجام مراحل اجرا، ارزیابی و تصحیح و بازنگری استراتژی های تدوین شده، نیازمند مدیریت استراتژیک خواهد بود.

۱-۴-۵- برنامه ریزی استراتژیک چگونه انجام می شود؟

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی رسمی و دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته است و بنابراین این مراحل و ارتباط بین آنها باید به صورت رسمی و مكتوب تهیه شود و مبنای کار قرار گیرد که به آن مدل برنامه ریزی استراتژیک می گویند. مدل کلی مدیریت استراتژیک مطابق شکل زیر است:



مدل بالا یک مدل فرایندی است یعنی مراحل فرایند تدوین استراتژی را نشان می دهد اما چگونگی انجام هر یک از مراحل را توضیح نمی دهد. به دستورالعمل هایی که نحوه انجام مراحل را شرح می دهند مدل های محتوایی گفته می شود. به عنوان مثال در تجزیه و تحلیل رقابت در محیط خارجی سازمان ممکن است از مدل پنج نیروی پورتر استفاده شود که یک مدل محتوایی در تحلیل محیط خارجی است یا برای تدوین استراتژی ها می توان از ماتریس SWOT استفاده کرد که این ماتریس یک مدل محتوایی برای تدوین استراتژی است و تکنیک کارت امتیازی متوازن یک مدل محتوایی برای اجرای استراتژی ها است. مدل مناسب برای برنامه ریزی استراتژیک مدلی است که هر دو جنبه فرایندی و محتوایی را دارا باشد.

طراحی یا انتخاب مدل فرایندی و مدل های محتوایی مناسب برای برنامه ریزی استراتژیک در یک سازمان خاص، نقش کلیدی در کیفیت برنامه تولید شده خواهد داشت. عوامل مؤثر بر انتخاب مدل عبارتند از:

- نوع سازمان و زمینه آن

- اندازه سازمان
- عمر سازمان
- سابقه سازمان در برنامه‌ریزی
- رویکرد برنامه‌ریزی (تحلیلی، شهودی)
- اطلاعات موجود و کیفیت آن
- زمان و منابع مالی در دسترس

زمینه به شرایط مفروضی اشاره می‌کند که سازمان بر اساس آن شرایط فعالیت می‌کند. یکی از ابعاد زمینه، نوع سازمان از جهت دولتی یا خصوصی است. دولتی یا خصوصی بودن دو سر یک طیف هستند. نوع ثبت یک شرکت به صورت مستقل، نوع دولتی بودن یا خصوصی را تعیین نمی‌کند بلکه عوامل مختلفی می‌توانند زمینه عمل یک سازمان را به سمت ماهیت دولتی یا خصوصی سوق دهنند. رویکرد مدل‌های برنامه‌ریزی در یک سازمان با ماهیت بیشتر دولتی متفاوت از یک سازمان با ماهیت بیشتر خصوصی است. رویکرد یک سازمان کاملاً خصوصی رویکرد تصمیم‌گیری عقلایی سیاسی‌مابانه بیشتر کاربرد دارد و عملی‌تر است و در اینجا منطق استقراء حاکم است. بنابراین در یک سازمان دولتی مراحل فرایند و رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک به گونه‌ای تغییر می‌یابد که پاسخگوی شرایط آن باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجرب اخیر میین آن است که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر، برخوردي مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند.

برایسون مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردهای ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد.

۱-۵- مدل برايسون

نمودار آمده در آخر این بخش مراحل فرایند برنامه‌ريزي استراتژيك در قالب مدل برايسون را نمايش می‌دهد. همانطور که اشاره شد اين مدل نتيجه بررسی خصوصيات مدلهاي قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ريزي) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمي آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌يابد. در اینجا اين فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصيات اين فرایند اين است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل فرایند برنامه‌ريزي استراتژيك در مدل برايسون به شرح زير می‌باشد:

(۱) توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه‌ريزي استراتژيك برای سازمان مورد برنامه‌ريزي بررسی شده و آشنایی با اين نوع برنامه‌ريزي حاصل می‌شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه‌ريزي درگیر شوند مشخص گردیده و توجيه می‌شوند. مراحلی که در برنامه‌ريزي باید انجام شوند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه‌ريزي، زمانبندی انجام، آيننامه‌های مورد نياز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌گردد. منابع و امکانات لازم تعیين می‌گردد.

(۲) تعیين وظایيف: وظایيف رسمی و غیررسمی سازمان «باید هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف اينست که سازمان و افراد آن وظایيف را که از طرف مراجع ذيصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسايي نمایند. شاید اين هدف به ظاهر خيلي روشن باشد ولی اين واقعيت در بيشتر سازمانها وجود دارد که بيشتر افراد اختيارات و وظایيف سازمانی را که در آن مشغول بكارند نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتى برای يکبار مطالعه نکرده‌اند. از طرف ديگر وظایيف محول شده به سازمان عموماً کلي بوده و تمام فضايي را که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کندتعريف نمی‌کند. بنابراین ضروري است که با مطالعه وظایيف مكتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایيف آشنا شد (که از اين طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردد)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا حال کشف نشده‌اند، شناخت.

(۳) تحليل ذینفعان: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثير گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثير پذیرد. تحليل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم یکانيه مأموریت سازمان است. تحليل ذینفعان بسیار ضروري است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی اراضی ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان ندادند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست

فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

(۴) تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیتهای سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیتهای آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

(۵) شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتbal علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

(۶) تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

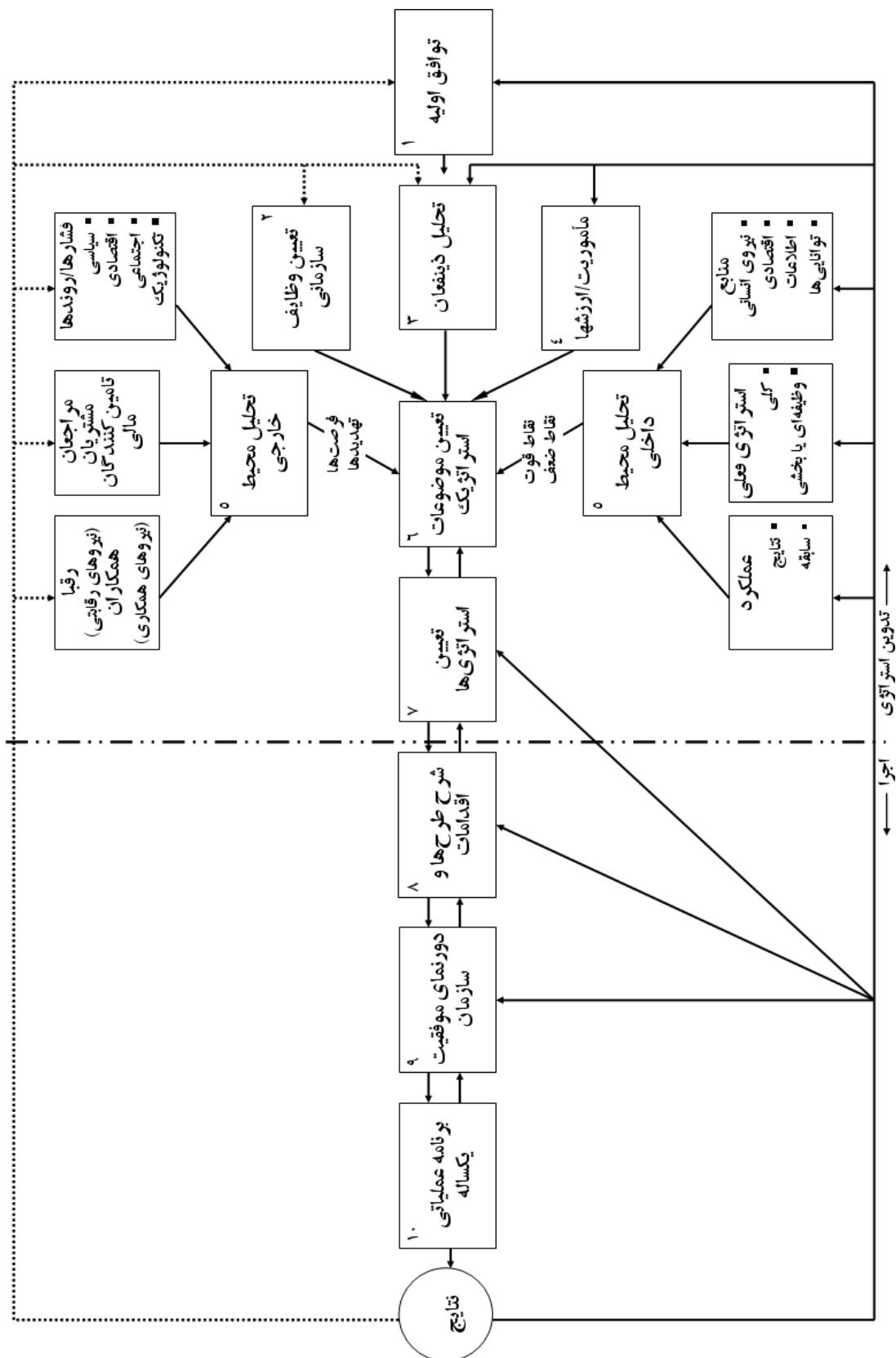
(۷) تعیین استراتژیها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و ... بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

(۸) شرح طرحها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از

این مرحله به بعد از مدل برایسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد.

(۹) تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موقفيت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

(۱۰) برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرحها و اقدامات انجام می‌شود.



فصل دوم

راهنمای عملی مدل برایسون

۱-۲- مقدمه

در این فصل راهنمای عملی استفاده از مدل برایسون ارائه می‌گردد و مراحل مدل برایسون در قالب تعاریف، شرح، هدف، نقشه‌ها و تأثیرات، روش انجام، رهنمودها، خروجیها و مثال واقعی شرح داده می‌شود.

۲-۲- مرحله اول: توافق اولیه

شرح

در انجام برنامه ریزی استراتژیک حمایت و تعهد تصمیم گیرندگان اصلی و کلیدی سازمان ضروری است اما اهمیت مشارکت آنها در انجام برنامه ریزی خیلی فراتر از حمایت و تعهد آنهاست. آنها می‌توانند اطلاعات مفیدی در انجام برنامه ریزی ارائه دهند: کدام یک از افراد سازمان در برنامه ریزی شرکت نماید، تصمیمات مهم و کلیدی کدامند و چه بحث‌ها و توجیهاتی در مراحل مختلف فرایند ضروری است. هم چنین تصمیم گیرندگان کلیدی منابع لازم را برای انجام برنامه ریزی فراهم آورند: مشروعيت انجام برنامه ریزی، تخصیص نیروی انسانی لازم برای برنامه ریزی، بودجه، امکانات فضایی و اداری لازم.

این مرحله توافق بر سر چهار موضوع زیر را فراهم می‌آورد:

۱. ارزش برنامه ریزی استراتژیک

۲. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید مشارکت نمایند یا از نتایج برنامه مطلع گردند.

۳. مراحل مشخصی که باید در طول فرایند دنبال شوند.

۴. قالب و زمانبندی گزارشها.

هدف

هدف این مرحله از فرایند ایجاد توافق اولیه در باره کل فرایند برنامه ریزی استراتژیک و مراحل اصلی آن بین تصمیم گیرندگان کلیدی می‌باشد.

نقشه‌ها و تأثیرات

۱. ارزش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک برای تصمیم گیرندگان روشن شده و انجام آن مشروعيت می‌یابد.

۲. شبکه‌ای از افراد که باید به نوعی در برنامه ریزی دخالت داشته یا مطلع گردند مشخص می‌شود.

۳. طرحی کلی از مراحل برنامه ریزی استراتژیک مشخص می‌گردد.

۴. موانع، محدودیتها و مشکلات انجام برنامه ریزی در صورت وجود از ابتدا مشخص می‌گردد.

۵. تصمین تأمین منابع مورد نیاز از سوی تصمیم گیرندگان کلیدی بدست می‌آید.

روش انجام

۱. تعیین افراد گروه برنامه ریزی: معمولاً فرد یا گروهی انجام برنامه ریزی استراتژیک را تقاضا یا پیشنهاد نموده‌اند. این فرد یا گروه باید تعیین نماید که چه افرادی در برنامه ریزی مشارکت نمایند. اگر هدف برنامه ریزی کل سازمان

باشد تصمیم گیرندگان کلیدی و چند نماینده از ذینفعان خارجی می‌توانند در نظر گرفته شوند. اگر هدف برنامه ریزی بخشی از یک سازمان یا یک فعالیت باشد تصمیم گیرندگان مربوط به آن بخش از سازمان یا آن فعالیت و چند نماینده از ذینفعان خارجی مفید خواهد بود.

۲. ایجاد توافق: اگر سازمان کانون توجه برنامه ریزی است بهترین راه ایجاد توافق برگزاری نشستی است که در آن ابتدا طبیعت، هدف و فرایند برنامه ریزی استراتژیک معرفی می‌گردد. اغلب تصمیم گیرندگان کلیدی به چنین مقدمه‌ای نیاز دارند قبل از اینکه پذیرای انجام برنامه ریزی استراتژیک باشند. روش آموزش می‌تواند به شکل ارائه مقاله یا سخنرانی، ارائه نمونه‌های عملی انجام شده به همراه بحث گروهی و تحلیل از سوی تصمیم گیرندگان کلیدی، معرفی کتب و مقالات درخصوص برنامه ریزی استراتژیک و ارائه جزو، گزارش یا فیلم آموزشی باشد.

خروجی‌ها

۱. توافقنامه شامل (۱) گزارشی شامل معرفی برنامه ریزی استراتژیک و ارزش و اهمیت آن (۲) فهرست سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی مشارکت داشته باشند یا از روند پیشرفت و نتایج آن مطلع گردند (۳) مراحلی که در طول فرایند برنامه ریزی باید طی شود (۴) قالب و زمانبندی ارائه گزارش‌ها (۵) تعهد نامه‌ای برای تأمین منابع مالی، انسانی، زمانی و امکانات اداری.

۲-۳- مرحله دوم: تعیین وظایف سازمانی

تعاریف

۱. وظیفه: امور متناسب با حوزه فعالیت یک سازمان که از جهت منطقی انجام آن امور می‌تواند بعهده آن سازمان گذارده شود.
۲. وظیفه رسمی: انجام اموری که از طرف مقامات دولتی بعهده یک سازمان واگذار شده است.
۳. وظیفه غیررسمی: اموری که انجام آنها بصورت رسمی به سازمان ابلاغ نشده است ولی از جهت منطقی در حوزه فعالیت سازمان قرار داشته و سازمان می‌تواند به آنها پردازد.

شرح

پیش از اینکه سازمان بتواند مأموریت و ارزش‌های خود را تعریف نماید، باید بداند که دقیقاً برای انجام چه وظایفی از طرف مقامات دولتی به وی اختیار داده شده است و برای انجام چه وظایفی اختیارات لازم را ندارد. این وظایف در اساسنامه سازمان یا قرارداد تشکیل سازمان موجود است. سازمانها اغلب با اختیارات غیررسمی نیز رویرو هستند که در قالب وظایف معمول جای می‌گیرند و محدودیتی برای انجام آنان وجود ندارد.

هدف

هدف تعیین و روشن ساختن طبیعت و مفهوم اختیاراتی است که به صورت رسمی یا غیررسمی به سازمان محول شده است و بر سازمان تأثیر می‌گذارند.

نقشها و تأثیرات

۱. روشن بودن اختیارات و وظایف سازمان، احتمال تحقق آنها را افزایش می‌هد.
۲. احتمال توسعه مأموریتی که محدود به وظایف رسمی نباشد افزایش می‌یابد.

روش انجام

۱. وظایف رسمی سازمان را بررسی کرده و تغییرات لازم را (در صورت نیاز) اعمال نماید. واژه‌ها را تعریف نموده و عبارات و جملات مبهم را شرح داده و تفسیر کنید.
۲. فهرستی از وظایف غیررسمی به همراه تعاریف و تفاسیر (در صورت نیاز) تهیه کنید.

رهنمودها

۱. شخصی را مسئول گردآوری وظایف رسمی و غیررسمی سازمان کنید.
۲. به منظور روشن ساختن آنچه که خواسته شده و آنچه که مجاز است، وظایف سازمان را بررسی کنید.
۳. به منظور ایجاد سازگاری و همراهی با وظایف سازمان، انجام وظایفی را که توسط سازمان ضروری است به اعضاء سازمان یادآوری کنید.

خروجی‌ها

۱. وظایف رسمی و غیررسمی گردآوری شده سازمان
۲. تفسیر مواردی که به عنوان نتیجه وظایف خواسته شده است.
۳. تعیین آنچه که در وظایف تصریح نشده است، یعنی حوزه‌هایی از وظایف غیررسمی که محدودیتی در انجام آنها وجود ندارد.

۲-۴- مرحله سوم: تحلیل ذینفعان

تعاریف

۱. ذینفع: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد یا اینکه از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد.

شرح

تحلیل ذینفعان پیش درآمد ارزشمندی برای مأموریت سازمان، تحلیل محیط و استراتژی‌های مؤثر است. این تحلیل ضروری است چرا که رمز موقیت سازمان در جلب رضایت ذینفعان کلیدی آن است. اگر سازمان از ذینفعان خود، معیارهای ارزیابی سازمان از دید ذینفعان و عملکرد سازمان بر اساس آن معیارها شناخت کافی نداشته باشد احتمال کمی وجود دارد که بتواند فعالیتهاي را که باعث جلب رضایت ذینفعان کلیدی می‌گردد را تشخیص دهد. تحلیل ذینفعان شرایطی را فراهم می‌آورد که اعضاء برنامه ریزی استراتژیک خود را بجای دیگران، خصوصاً ذینفعان خارجی، قرارداده و ارزیابی منصفانه‌ای از عملکرد سازمان از دید آن ذینفعان بعمل آورند.

هدف

شناسایی ذینفعان سازمان و آشنایی با آنها

نقشها و تأثیرات

۱. آشنایی تصمیم گیرندگان کلیدی سازمان با حوزه‌های تأثیرگذار و تأثیرپذیر
۲. دستیابی به اطلاعات سودمند برای تهیه مأموریت سازمان، تحلیل محیط و هم چنین مقدمه‌ای برای شکل‌گیری استراتژی‌ها در ذهن تصمیم گیرندگان.
۳. روشی برای تعیین عوامل کلیدی موقیت

روش انجام

۱. تعیین ذینفعان سازمان
۲. مشخص کردن معیارهایی که ذینفعان عملکرد سازمان را با آن معیارها می‌سنجند. این امر می‌تواند از طریق حدس زدن معیارها و یا با پرسش از خود ذینفعان انجام شود.
۳. قضاوت در مورد عملکرد سازمان براساس معیارهای ذینفعان؛ نیازی به قضاوت پیچیده و مفصل نیست. تنها ذکر

اینکه سازمان نسبت به آن معیار در وضعیت بد، خوب یا خیلی خوب قرار دارد کفايت کرده و می‌تواند منشأ بحث در مورد نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها در مراحل بعدی گردد. هم چنین می‌تواند فضایی برای بحث روی همپوشانی، خلاء، اختلاف و تناقض بین معیارها ایجاد نماید.

۴. بررسی میزان تأثیر هر یک از ذینفعان بر سازمان

۵. تعیین انتظارات و نیازهایی که سازمان از هر یک از ذینفعان دارد؛ جلب رضایت ذینفعان کلیدی تنها شرط کافی برای بقا و موفقیت سازمان است و سازمان باید به نیازهای خود از ذینفعان نیز توجه داشته باشد. توجه مستقیم به این نیازها می‌تواند موجب شکل‌گیری موضوعات استراتژیک گردد. عنوان مثال «در شرایط نبود فضای کافی برای فعالیت (که از طرف ذینفع ذیربسط تأمین نشده است) سازمان چگونه می‌تواند اهداف و استراتژی‌های خود را دنبال کند؟» موضوع استراتژیکی است که به دنبال بررسی نیازهای سازمان از آن ذینفع شکل گرفته است.

۶. ترتیب ذینفعان بر اساس اهمیت (برای القاء ایده و دیدی برای اهمیت دادن به ذینفع مهم‌تر)

خروجی‌ها

۱. فهرست ذینفعان خارجی و داخلی

۲. تحلیل هر ذینفع

۳. رتبه بندی ذینفعان

توضیحات

۱. دسته بندی ذینفعان: ذینفعان را می‌توان در دو دسته کلی ذینفعان خارجی و داخلی قرار داد. ذینفعان داخل سازمان ذینفعان داخلی و ذینفعان خارج سازمان ذینفعان خارجی نامیده می‌شوند. ذینفعان داخلی را می‌توان به دسته‌های سازمانها و گروههای انجام دهنده وظایف سازمان، واحدهای داخلی سازمان و افراد شامل رئیس، مدیران، مشاوران، کارشناسان و سایر کارکنان تفکیک نمود. هم چنین ذینفعان خارجی را می‌توان در قالب دسته‌های تصمیم‌گیرندگان، امنا، مشتریان، تأمین کنندگان مالی، رقبا و همکاران بالفعل و بالقوه در نظر گرفت.

۲. نام ذینفع: عبارتست از عنوان رسمی سازمان، گروه، شورا، واحد سازمانی یا پست سازمانی.

۳. تأثیرگذاری و تأثیرپذیری: هر ذینفع بنا به تعریف می‌تواند تأثیری بر سازمان داشته یا تأثیری از آن پذیرد. به عنوان مثال یک شرکت ارائه کننده نوعی خدمات، در قالب ارائه خدمات بر مشتریان خود تأثیر می‌گذارد و یک شرکت دولتی در قالب تعیین و تأمین بودجه از سوی سازمان تأمین کننده تأثیر می‌پذیرد.

۲-۵- مرحله چهارم: تنظیم مأموریت سازمان

تعریف

۱. بیانیه مأموریت: بیانیه مأموریت بیان عمل گرایانه‌ای از دلیل وجودی سازمان است.
۲. بیانیه ارزشها: بیانیه ارزشها توصیفی از ضوابط رفتاری (نسبت به کارمندان، دیگر ذینفعان کلیدی و درسطح وسیعتر جامعه است) که سازمان به آنها پایند می‌باشد یا خواستار آنهاست.

شرح

بیانیه مأموریت جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. بیانیه مأموریت باید بتواند چگونگی حرکت سازمان را از جایی که امروز در آن قرار دارد به جایی که قصد رسیدن به آن را دارد، تصویر کند. مأموریت اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌های سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافقی بر مأموریت، تمام فعالیتهای سازمان را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان را افزایش می‌دهد. بیانیه مأموریت باید کوتاه (حداکثر در یک صفحه) و پرمعنی باشد.

هدف

هدف مشخص ساختن اهداف سازمان، فلسفه و ارزش‌های حاکم بر آن می‌باشد که خط مشی سازمان را روشن می‌سازند.

نقشها و تأثیرات

۱. به وجود آوردن عادت تمرکز بر بحث و بررسی مسائل واقعاً مهم؛ اغلب تصمیم گیرندگان سازمانهای عمومی یا غیر انتفاعی هرگز برای بحث پیرامون موضوعات مربوط به فعالیتهای نیازمند همکاری چند بخش از سازمان یا سازمان به عنوان یک کل، گرد هم نمی‌آیند. اغلب جلسات تصمیم گیرندگان صرف ارائه گزارشی از کارها یا مسائل نسبتاً جزئی مانند تخصیص فضایی برای پارکینگ یا برنامه زمانبندی تعطیلات شناور کارمندان می‌شود. هر چند چین جلساتی مکانیزمی برای ارتباط بین تصمیم گیرندگان ایجاد می‌نمایند، اما نتیجه مفیدی در بر ندارند.
۲. به وجود آمدن توجه خاص به فلسفه و ارزش‌های سازمان

سازمانها کمتر در مورد فلسفه و ارزش سازمان بحث می‌کنند. بدون تصویر روشنی از فلسفه و ارزش‌های سازمان، سازمانها در انتخاب استراتژی‌ها به بیراهه خواهند رفت. آنها ممکن است استراتژی‌هایی را

برگزینند که سازگار با فلسفه و ارزش‌های آنها نبوده و در نهایت با شکست مواجه شوند.

۳. تفکیک بین اهداف و وظایف و پرداختن به اهداف قبل از تعیین وظایف؛ بیشتر بحث‌ها و اختلافات سازمانی بر سر وظایف و فعالیتهاست در حالی که هیچ توافقی روی اهداف و مسائلی که سازمان می‌خواهد به آنها بپردازد، وجود ندارد. با تدوین مأموریت، سازمان اهداف خود را می‌شناسد و می‌تواند مسائل مهم را تعریف کند، در نتیجه قادر خواهد بود وظایف و فعالیتها را با نتایج مؤثرتر را انتخاب کند. با توافق بر روی مأموریت، سمت و سوی اهداف مشخص می‌شود و تصمیم‌گیرندگان در فضای تعریف شده توسط مأموریت، عمل می‌کنند.

روش انجام

مجموع پاسخ‌های به شش پرسش زیر مأموریت سازمان را تشکیل می‌دهد:

۱. ما چه کسی هستیم؟

۲. بطور کلی، چه نیازهای اساسی اجتماعی یا سیاسی را پاسخ می‌دهیم یا چه مسائل اجتماعی و سیاسی را می‌خواهیم حل کنیم؟

۳. چه کارهایی برای تشخیص و پاسخ به این نیازها و مسائل انجام می‌دهیم؟

۴. چگونه به ذینفعان کلیدی خود پاسخ می‌دهیم؟

۵. چه فلسفه و ارزش‌هایی بر سازمان حاکم است؟

۶. چه چیزی سازمان ما را متمایز و منحصر بفرد می‌نماید؟

پاسخ به این پرسش‌ها ارزشمند بوده ولی دارای فرایندی زمان بر است. ممکن است به دهها ساعت بحث نیاز باشد تا اینکه توافقی در مورد پاسخ‌ها بدست آید و ممکن است زمان اضافه‌ای برای بحث مجدد و بازنگری لازم باشد. ممکن است بحث‌ها خیلی فلسفی یا آکادمیک‌تر از آنچه بنظر بررسد که قرار است در عمل پیاده شود. علیرغم درگیر شدن بحث‌ها در جزئیات دقیق یا کم ارزش، فرایند را در قالب پاسخ دادن به پرسش‌ها ادامه دهید. فردی را برای نوشتمن صورتجلسات و نقاط توافق و عدم توافق تعیین کنید. این یادداشت‌ها می‌توانند در بحث‌ها و تصمیمات جلسات بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

در ادامه در مورد هر یک از پرسش‌ها شرحی ارائه می‌شود:

ما چه کسی هستیم؟

پاسخ به این پرسش خیلی بیشتر از گفتن «عنوان سازمان» است. به عنوان مثال در پاسخ به این پرسش، عبارت «مرکز آموزش فنون هوانوردی» معانی زیادی را با خود حمل می‌کند و این پرسش را به ذهن القاء می‌کند که این سازمان

چه کارهایی می‌تواند انجام دهد و در نهایت چه کاری می‌کند. در پاسخ به این پرسش باید هویت سازمان را مشخص نمود به طوری که تمایزی بین آنچه هست و آنچه انجام می‌دهد را نشان دهد. این تصور که ما چیزی هستیم که آن را انجام می‌دهیم اشتباہی اساسی در پاسخ به این پرسش خواهد بود. مثالی معروف در این زمینه یک شرکت حمل و نقل است که در زمان حیات خود، تنها وسیله حمل و نقل باربری در سطح کلان راه‌آهن بوده و به این دلیل خود را یک شرکت راه‌آهن (آنچه که انجام می‌دهد) معرفی کرد. با رشد صنایع اتومبیل و کامیون و استفاده از آنها در حمل و نقل، این شرکت با شکست مواجه شد در حالی که اگر خود را یک شرکت حمل و نقل (آنچه که هست) معرفی می‌کرد می‌توانست به رقابت با شرکت‌های جدید بپردازد.

به طور کلی، چه نیازهای اساسی اجتماعی یا سیاسی را پاسخ می‌دهیم یا چه مسائل اجتماعی و سیاسی را می‌خواهیم حل کنیم؟

با پاسخ به این پرسش توجیه اجتماعی وجود سازمان ارائه می‌گردد و بدین ترتیب سازمان به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف معرفی می‌گردد نه اینکه وجود آن به خودی خود هدف باشد. البته کم نیستند سازمان‌هایی که به دلایل مختلفی تشکیل شده‌اند که تشکیل وجود آنها خود هدف بوده است.

چه کارهایی برای تشخیص و پاسخ به این نیازها و مسائل انجام می‌دهیم؟

این پرسش موجب می‌گردد که سازمان به صورت فعال در ارتباط با نیازها و مسائلی قرار گیرد که قرار است به آنها پاسخ دهد. توجه دائمی به نیازها یا مسائل بیرونی سازمان موجب نوآوری و تغییر در مأموریت، وظایف، محصولات و خدمات، هزینه‌ها، امور مالی و مدیریت سازمان می‌گردد به شکلی که می‌تواند همواره در وضعیتی کارا باقی بماند. نوآوری موفقیت‌آمیز در نتیجه پاسخ به نیازها و مسائل واقعی تحقیق می‌یابد و ایجاد قابلیت تکنولوژیکی در سازمان کافی نیست. هم‌چنین ارتباط با بیرون سازمان جریانی از اطلاعات را فراهم می‌آورد که نوآوری به آنها نیازمند است.

چگونه به ذینفعان کلیدی خود پاسخ می‌دهیم؟

این پرسش از سازمان می‌خواهد که در خصوص تعیین نوع ارتباط با ذینفعان و تعیین ارزش‌هایی که از طریق آن ارتباط محقق می‌گردد تصمیم‌گیری نماید. اگر کلید موفقیت در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی تأمین رضایت ذینفعان کلیدی است سازمان چه فعالیت‌هایی برای رضایت آن ذینفعان باید انجام دهد.

چه فلسفه و ارزش‌هایی بر سازمان حاکم است؟

اهمیت تبیین فلسفه و ارزش‌های سازمان در توسعه استراتژی‌ها مشخص می‌شود. تنها استراتژی‌های سازگار و همسو

با فلسفه و ارزش‌های سازمان احتمال موفقیت دارند. متأسفانه، از آنجایی که سازمان‌ها کمتر در مورد فلسفه‌ها و ارزش‌های سازمان خود بحث می‌کنند، اغلب استراتژی‌هایی را دنبال می‌کنند که منجر به شکست می‌شوند. شفاف نمودن فلسفه و ارزش‌ها قبل از توسعه استراتژی‌ها روشنی برای جلوگیری از این شکست‌ها می‌باشد.

فلسفه و ارزش‌های اصلی به سازمان در حفظ تمامیت خود کمک می‌کنند. اگر فلسفه و ارزش‌های سازمان روشن باشند می‌توانند به راحتی به پیشنهادها و فعالیت‌هایی که به تمامیت آنان لطمه می‌زنند پاسخ رددند. زمانی که اعتماد عمومی در بیشتر سازمان‌ها در سطح پایین است ضروری است که تمامیت سازمانی حفظ شود. وقتی به تمامیت سازمانی آسیبی وارد شود به سختی می‌توان اعتماد عمومی به سازمان را برقرار کرد.

برای مثال شرکت جانسون و جانسون، تولید کننده دارو را در نظر بگیرید. هفت نفر به دلیل استفاده از کپسول‌های تیلنول تولیدی این شرکت که در آنها سیانید وجود داشت مردند. اگر چه این کپسول‌ها بر اساس اظهارات شرکت، در کارخانه سمی نشده بودند و این اتفاق فقط در شیکاگو رخ داده بود، شرکت سریعاً تمام کپسول‌های تیلنول را از کل ایالات متحده با هزینه‌ای حدود ۱۰۰ میلیون دلار جمع‌آوری کرد. در همان زمان، شرکت با استفاده از کارمند یک رشته اقدامات ارتقابی وسیع را آغاز کرد تا از آن طریق فروشندگان و مصرف کنندگان را از خطر بالقوه ناشی از استفاده از این کپسول‌ها آگاه سازد. در آن زمان واشنگتن پست اظهار داشت که «جانسون و جانسون موفق شد از خود در نظر عموم تصویری ارائه دهد که روشن می‌کند شرکت آنچه را انجام می‌دهد که درست است صرفنظر از هزینه آن».

با وجود صرف چنین هزینه‌ای، هیچ یک از تصمیم‌گیرندگان مخالفتی با این عمل نداشت چرا که اعتقادنامه‌ای در سال ۱۹۶۰ توسط شرکت تدوین شده بود و از آن زمان سازمان همواره آن را مد نظر قرار داده بود. اولین سطر این اعتقادنامه چنین است: «ما معتقدیم که ما ابتدا در مقابل پزشکان، پرستاران، بیماران، مادران و تمام کسانی که محصولات و خدمات ما را استفاده می‌کنند مسئولیم». بنابراین اولین مسئولیت شرکت بعد از آن اتفاق این بود که تمام کپسول‌های تیلنول را از تمام قفسه‌های داروخانه‌ها، بیمارستان‌ها، مطب پزشکان و منازل در کوتاه‌ترین زمان ممکن جمع‌آوری کند.

چه چیزی سازمان ما را متمایز و منحصر به فرد می‌نماید؟

زمانی نه خیلی دور به نظر می‌رسید که سازمان‌های عمومی و دولتی همیشگی هستند. اما در حال حاضر مدیریت کاهش هزینه‌های سازمان، واژه آشنایی برای بیشتر مدیران بخش‌های عمومی است. تعداد سازمان‌های عمومی که کاملاً حذف شده‌اند زیاد نیست ولی تعداد سازمان‌های عمومی که به شکل خصوصی اداره می‌شوند افزایش یافته است. خصوصی‌سازی مبحث جدیدی است که انتظار می‌رود گسترش بیشتری یابد. سازمانهای عمومی باید در مورد

چیزهایی که وظایف آنها را متمایز یا منحصر بفرد می‌نماید کاملاً روشن و آگاه باشند یا اینکه باید انتظار داشته باشند که کاندیدی برای خصوصی‌سازی گرددند. اگر سازمان عمومی دارای هیچ مشخصه متمایز و منحصر بفرد نباشد باید به شکل خصوصی اداره شود. سازمان‌های غیرانتفاعی نیز باید وجوده متمایز و منحصر بفرد خود را روشن نمایند در غیر اینصورت احتمال قرار گرفتن در یک فضای رقابتی را خواهند داشت.

رهنمودها

۱. شخصی باید مسئول گردآوری اختیارات رسمی و غیررسمی سازمان باشد. گروه برنامه ریزی نیز باید اختیارات تدوین شده را بررسی کرده و هر گونه تغییری که به نظر مناسب می‌آید اعمال نمایند.
۲. گروه باید یک تحلیل کامل از ذینفعان انجام دهد. سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی معمولاً متشکل از ائتلافهای متغیری هستند که وابسته به شبکه خارجی ذینفعان است. مأموریت سازمان باید حداقل بخشی از منافع هر یک از این ذینفعان را در خود داشته باشد. در غیر اینصورت، توافق موفقیت‌آمیز بر مأموریت سازمان غیر محتمل خواهد بود.
۳. بعد از تکمیل تحلیل ذینفعان، هر یک از افراد گروه باید جداگانه متنی برای مأموریت سازمان تهیه نمایند و سپس پاسخ‌های خود را در گروه مورد بحث قرار دهند.
۴. بعد از پاسخ به پرسش‌های در نظر گرفته شده برای تعیین مأموریت و بحث در مورد آنها توسط گروه، متنی به عنوان مأموریت سازمان که با توجه به پاسخ‌ها و بحث‌های انجام شده تنظیم می‌گردد به فردی محول می‌گردد تا سپس مورد بحث و نظر قرار گیرد.
۵. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در حین انجام بند قبل نباید متوقف شود. اگر گروه در این مرحله با مشکلی مواجه شد، نقاط تفاوت و عدم توافق را ثبت کرده و به مراحل بعد بروید و سپس بحث بر روی متن مأموریت را براساس اطلاعات یا راه حل‌هایی که در مراحل بعد بدست آورده‌اید، ادامه دهید.
۶. گروه برنامه‌ریزی در حین فرایند، باید مأموریت را مورد مطالعه قرار داده و آن را مورد تأیید قرار دهد یا با توجه به اطلاعات اضافی بدست آمده آن را تغییر دهد. حتی اگر سازمان قبل مأموریت مورد توافق و رضایت بخشی داشته است، باید آن را به صورت دوره‌ای مورد بازنگری قرار دهد.
۷. وقتی توافق بر سر مأموریت سازمان حاصل شد باید به عنوان مرجعی برای گروه برنامه‌ریزی استراتژیک در تعیین موضوعات استراتژیک، توسعه استراتژی‌ها و دورنمای موفقیت مورد استفاده قرار گرفته و بطور کلی در حل اختلافات بوجود آمده در گروه برنامه‌ریزی بکار گرفته شود.

خروجی‌ها

۱. متن مأموریت سازمان
۲. فهرست ارزشها (از آنجایی که ارزشها نقش مهمی در تحلیل‌های بعدی دارند می‌توان آنها را در فهرستی جداگانه آورد).

۲-۶- مرحله پنجم: تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان

تعاریف

۱. نقاط قوت: قابلیتهايی که در سازمان وجود دارند و به آن در انجام وظایيف يا مأموریتش کمک می کنند.
۲. نقاط ضعف: کاستیهايی که در سازمان وجود دارند و توان آن را در انجام وظایيف يا مأموریتش کاهش می دهند.
۳. فرصتها: عوامل يا وضعیتهاي برون سازمانی که بر سازمان تأثیر مثبت و مطلوب دارند يا آن را در انجام وظایيف يا مأموریتش کمک می کنند.
۴. تهدیدها: عوامل يا وضعیتهاي برون سازمانی که بر سازمان تأثیر منفی و نامطلوب دارند يا آن را از انجام وظایيف يا مأموریتش باز می دارند.
فرصت‌ها و تهدید‌ها ناشی از محیط خارجی هستند و بیشتر معطوف به آینده هستند و می‌توانند ماهیت بالفعل یا بالقوه داشته باشند. نقاط قوت و ضعف ناشی از محیط داخلی هستند و بیشتر مربوط به وضعیت حال هستند. البته تقسیم‌بندی خارجی و داخلی و مربوط بودن به زمان حال یا آینده به صورت دقیق و روشن قابل تفکیک نیستند و ممکن است در موارد خاص ابهاماتی نیز به همراه داشته باشد.
یک فرصت ممکن است تهدید هم باشد و یا بر عکس. به همین ترتیب یک نقطه قوت ممکن است یک نقطه ضعف هم باشد و یا بر عکس. آنچه مهم است سازمان باید از مزایای فرصت‌ها و نقاط قوت بهره جوید بدون آنکه از تهدید‌ها و نقاط ضعف تأثیر منفی پذیرد.

شرح

استراتژی مؤثر با بهره‌گیری از فرصتها و بر اساس نقاط قوت بنا می‌شود و در عین حال، نقاط قوت و تهدید‌ها را کمینه می‌سازد یا بر آنها فائق می‌آید. برای اینکه یک سازمان در انجام وظایيف يا مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب فشارها و روندها، کنترل کنندگان منابع کلیدی، رقبا، و همکاران و محیط داخلی در قالب منابع(ورودی‌ها)، استراتژی فعلی (فرایند) و عملکرد (خروجیها) مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند.

هدف

هدف این مرحله از فرایند برنامه ریزی استراتژیک یافتن اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان در ارتباط با فرصتها و تهدیدهای خارجی است.

نقشه‌ها و تأثیرات

۱. اطلاعات مورد نیاز برای حفظ بقا و توان سازمان را ارائه می‌دهد.
۲. حوزه‌های تنشی را که سازمان در آنها قرار دارد روشن می‌سازد.
۳. تفکر فراسازمانی و بینش ارتباط دهی محیط و سازمان را برای تصمیم گیرندگان فراهم می‌کند.
۴. شرایطی ایجاد می‌کند که تمهیدات به موقع برای برخورد با تهدیدها و نقاط ضعف اندیشیده شوند.
۵. سازمان را به سمت تمرکز بر موضوعات استراتژیک کلیدی که زاییده بحث‌های انجام شده در مراحل قبلی است، سوق می‌دهد.

روش انجام

تحلیل محیط در دو بخش تحلیل محیط خارجی و تحلیل محیط داخلی انجام می‌شود.

تحلیل محیط خارجی به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها انجام می‌شود. سه دسته کلی که در تحلیل محیط خارجی قرار می‌گیرند عبارتند از:

- (۱) فشارها و روندها
 - (۲) کنترل کنندگان منابع کلیدی
- (۳) رقبا و همکاران بالفعل و بالقوه، فشارهای تأثیرگذار بر رقابت و همکاری و مزیت‌های رقابتی یا همکارانه در دسترس سازمان.

البته می‌توان دسته بندی‌های دیگری نیز برای فرصت‌ها و تهدیدها قائل شد که از آن جمله می‌توان به دسته‌بندی بخشی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی اشاره نمود که در مورد سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی بسیار کاربرد خواهد داشت.

فشارها و روندها معمولاً در قالب چهار دسته سیاسی (Political)، اقتصادی (Economical)، اجتماعی (Social) و فناورانه (Technological) مورد بررسی قرار می‌گیرند که به آن تحلیل PEST (چهار حرف اول کلمات انگلیسی با معادل فارسی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه) گفته می‌شود. هدف تحلیل PEST کمک به سازمان در مطالعه شرایط است. مباحثی که در این تحلیل مطرح می‌شوند بیشتر در خصوص شرایط استراتژیک کلان می‌باشد. این تحلیل کمک می‌کند که تصویر گسترده‌ای از فشارها و روندهای فعلی بیرون سازمان به همراه توانش‌های موجود برای محدود کردن یا توسعه فعالیت‌های لازم، در پیش روی تصمیم گیرندگان گشوده شود. نمونه‌ای از مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه عبارتند از:

• سیاسی: پشتونه‌های قانونی، قوانین و محدودیت‌های بخش‌های دولتی، فشارهای سیاسی، مسائل زیست محیطی و موضع دولتی

• اقتصادی: اطمینان، الگوهای مصرف، کشش مصرف، تورم و هزینه‌های ثابت و متغیر

• اجتماعی: جمعیت، شیوه زندگی، الگوهای مصرف، تعصب‌ها، طبقه‌بندی اجتماعی و نگرش و ارزش‌های ویژه

• فناورانه: آموزش و پرورش، اختراع و پیشرفت‌های فناورانه، فناوری‌های قدیمی، توانش فناورانه و انرژی علاوه بر چهار دسته فوق می‌توان دسته‌بندی‌های دیگری را نیز در نظر گرفت یا دسته‌های جدیدی به آنها اضافه کرد. به عنوان مثال در یک محیط آموزشی می‌توان فشارها و روندهای آموزشی را نیز در نظر گرفت. از دیگر موارد می‌توان به فشارها و روندهای فرهنگی، پژوهشی، مذهبی، صنعتی و خدماتی اشاره کرد. برخی از فشارها و روندهای تأثیرگذار در بخش‌های دولتی و غیرانتفاعی را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

(۱) پیچیدگی اجتماعی و سازمانی: تغییرات فناورانه، جهانی شدن اطلاعات و اقتصاد و ناپیوستگی پی در پی در روندهای مختلف اجتماعی موجب افزایش پیچیدگی شده است. در این شرایط، خیلی از مؤسسات مهم برای جهانی با ثبات بیشتر و ساده‌تر طراحی شده‌اند.

(۲) خصوصی‌سازی و تعامل افزایش‌یافته بین بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی: در اصول بازآفرینی دولت‌ها، دولت‌ها نقش هدایت را به عهده دارند نه پارو زدن. دولت‌های آینده خیلی بیشتر از شرایط فعلی متکی به بخش‌های غیرانتفاعی و خصوصی در پارو زدن خواهند بود. ارتقاء اثربخشی از جمله دستاوردهای این تغییر خواهد بود اما تهدیدهای متعددی از جمله فشار رقابتی، ناطمنانی و بی‌ثباتی در درآمد بروز خواهد کرد.

(۳) استمرار تغییرات فناورانه: خیلی از آینده‌پژوهان نوآوری فناورانه را نیروی اصلی ایجاد تغییر می‌دانند. کارکنان سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی نیازمند کسب مهارت‌های نو برای استفاده از فناوری‌های نو هستند و سازمان‌هایی‌شان نیز باید فرایندها، ساختارها و الگوهای تخصیص منابع را با شرایط جدید تطبیق و تغییر دهنند. خود طبیعت کار نیز ممکن است تغییر کند، تغییری که امروزه نتیجه «بازمهندسی فرایندهای کسب و کار» شمرده می‌شود. فناوری‌های اطلاعات موتور اصلی تغییرات است که می‌توانند تأثیر عمیقی بر عملکرد سازمانی، پاسخگویی، توانمندسازی ذینفع و موضوعات مربوط به استفاده از اطلاعات و حریم شخصی داشته باشند.

(۴) منابع و رشد محدود بخش دولتی: اندازه دولت‌ها رو به کوچک شدن است اما مسائل عمومی در حال افزایش هستند. در این شرایط نوآوری با هدف ارتقاء بهره‌وری و حل مسائل توسط بخش‌های دولتی، غیرانتفاعی و خصوصی از طریق همکاری ضروری می‌شود در غیر اینصورت هر سازمان به تنها‌یی از عهده مسائل پیش رو بر نخواهد آمد.

(۵) تنوع در نیروی کار، مشتری و تابعیت: شکل‌های مختلفی از تنوع شامل نژادی، قومی، جنسی و فرهنگی به وجود خواهد آمد. ذینفعان با ایده‌ها، علایق و نیازهای خاص خود افزایش می‌یابند. این گوناگونی، امور دولتی، طراحی و ارائه خدمات، استخدام، نگهداشت، آموزش و مدیریت نیروی کار را پیچیده می‌کند.

هم‌چنین باید به موارد زیر توجه کرد:

- رشد اقتصادی محلی، منطقه‌ای و ملی: مانند تغییرات در درآمد شخصی، استخدام، تورم، ارزش زمین و محل صنعتی.
 - رشد آماری جمعیت: مانند تغییر در گروه‌های سنی، سطوح آموزش، تعداد افراد بازنشسته و تغییر جمعیت مناطق جغرافیایی مختلف.
 - مباحث اجتماعی: توسعه شهری در مقابل توسعه حومه شهری، رشد افزایشی و کاهشی فعالیت‌های بازرگانی و خدمات حمل و نقل
 - تغییر در خدمات ارائه شده: چه کسی آنها را ارائه می‌کند؟ آیا خدمات جدید متعلق به بخش دولتی است یا خصوصی؟
 - فشارها و روندهای مرتبط با درآمد: سیاستگذاری مجدد سرمایه‌گذاری و امور تجارت توسط دولت‌ها، قوانین مالی - معاملاتی، قوانین مالیات، سیاست‌های خودگردانی، ممنوعیت‌های درآمدزایی و محدودیت‌های بودجه.
 - رقابت با سازمان‌های مشابه در سرمایه‌گذاری یا ارائه خدماتی که همپوشانی دارند: چه عواملی شما را به رقابت وا می‌دارد؟ رشد داوطلبین استخدام و دلیل این تغییر؟ چه فعالیت‌هایی از سازمان در این شرایط مهم‌تر به نظر می‌رسند؟
 - تغییر در نیازهای نیازمندان و ارزش‌های اجتماعی: آیا خدمات شما دقیقاً همان خدماتی است که نیازمندان به آن نیاز داشته یا نیاز خواهند داشت؟ خدمات شما تا چه حد انتظارات نیازمندان را پاسخ می‌دهد؟ چه چیزی برای نیازمندان مهم است؟ آیا به خدماتی که شما ارائه می‌کنید ارزشی داده می‌شود؟
- علاوه بر تحلیل PEST، سازمان باید گروه‌های ذینفعان خصوصاً مشتریان بالفعل و بالقوه و تأمین‌کنندگان منابع مالی را نیز بررسی کند و از طرف دیگر رقبا و همکاران و فشارهای حرکت به سمت رقابت یا همکاری را تحلیل کند.
- در تحلیل شرایط داخلی سازمان سه دسته مسائل که در واقع عنصر اصلی سیستم‌ها می‌باشند عبارتند از:
- (۱) منابع (ورودی‌ها): شامل فضا، نیروی انسانی، بودجه، کمک مالی و درآمد، فناوری، اطلاعات و زمان
 - (۲) استراتئی فعلی (فرایند): شامل برنامه‌ها و روش‌ها، سیاست‌ها، سبک و نگرش مدیریت، فرهنگ سازمانی، روش‌های انجام فعالیت‌ها، فرایندهای تولید، ارائه خدمات، اداری مالی و ...

(۳) عملکرد (خروجی): شامل محصولات، خدمات، آموزش، درآمد، نگرش، ایده‌ها و طرح‌ها.

رهنمودها

۱. در نظر داشته باشید که تحلیل هر چه ساده‌تر باشد بهتر است. روشهای پر طول و تفصیل، پیچیده و عددی نه تنها تفکر استراتژیک را تشویق نمی‌کنند بلکه آن را محو می‌نمایند. روشهای تحلیل باید ساده، مفید و قابل فهم برای تمام مدیران باشد. در غیراینصورت برنامه ریزی استراتژیک تبدیل به کار تحلیل گر تکنیکی خواهد شد که تأثیر کمی در تصمیم‌گیری دارد.
۲. تکنیک کارت سفید روشی ساده برای تهیه فهرستهای فرصتها، خطرات، نقاط قوت و ضعف می‌باشد.
۳. سعی کنید گروه برنامه ریزی را طوری هدایت نمایید که همواره قبل از اینکه به مسائل داخلی سازمان بیندیشند به مسائل خارجی توجه نمایند. سازمانها بیشتر وقت خود را صرف بحث در مورد مسائل داخلی می‌کنند و کمتر به محیط بیرونی توجه دارند که نتیجه آن نوعی بیماری سازمانی است. توجه به محیط بیرونی سازمان ضروری است چرا که توجیه سیاسی و اجتماعی وجود سازمان بسته به برخورد سازمان در حل مسائل سیاسی و اجتماعی خارج سازمان است.
۴. بعنوان بخشی از فعالیت این مرحله گروه برنامه ریزی باید اقدامات فوری در حل بعضی از نارسائیها را که نتیجه تهیه فهرستهای SWOT و بحث روی آنها می‌باشد ارائه دهد. هم‌چنین باید قالبهای اقدامات ضروری و استلزماتی برای تعیین موضوعات استراتژیک مطرح نماید.
۵. تحلیل تکمیلی فهرست SWOT مفید خواهد بود. این تحلیل باید بستجند که آیا دسته بندی مناسبی انجام شده است یا به دسته بندی مجدد نیاز است، آیا بعضی از دسته‌ها به تحلیل و تفصیل و اطلاعات بیشتر نیاز دارند و آیا بعضی از دسته‌ها باید حذف شوند. هم‌چنین اقدامات ضروری که نتیجه این تحلیل است باید مشخص شود. نهایتاً استلزمات تعیین موضوعات استراتژیک باید ذکر شود.
۶. سازمان باید به صورت دوره‌ای تحلیل SWOT را انجام دهد.

خروجی‌ها

۱. فهرستهایی از فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف
۲. مشروح هر یک از فرصتها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف

۲-۷- مرحله ششم: تعیین موضوعات استراتژیک

تعریف

موضوع استراتژیک: موضوع استراتژیک پرسش یا چالش مربوط به سیاست (نگرش و اقدامها) پایه‌ای است که بر مواردی مانند وظایف و اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصولات یا خدمات یا هر دو، کاربران، هزینه‌ها، شرایط مالی، ساختار یا مدیریت سازمان تأثیر می‌گذارد.

شرح

موضوعات استراتژیک اساساً مسائل و بحرانهای جاری نیستند. از آنجایی که در مقابله با مسائل و بحرانهای جاری تمهیدات قبلی بکار گرفته نشده است، برخورد استراتژیک با آنها خیلی مشکل است. موضوعات استراتژیک پرسش‌هایی هستند مانند اینکه چه خدماتی، به چه کسانی، به چه روشی و با چه هزینه‌ای باید ارائه شود و چگونه باید امور مالی آن کنترل شده و مدیریت گردد. موضوعات استراتژیک پیچیده بوده و در صورتی که به صورت رضایت بخش به آنها پاسخ داده نشود می‌توانند مخرب باشند. موضوعات استراتژیک پرسش‌هایی هستند که چندین پاسخ ممکن برای آنها وجود دارد. در صورتی که پرسش دارای یک جواب باشد یا اصلاً جوابی برای آن وجود نداشته باشد، آن پرسش یک موضوع استراتژیک نیست.

هدف

هدف این مرحله تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان می‌باشد.

نقشه‌ها و تأثیرات

۱. توجه گروه برنامه ریزی بر مواردی متمن‌کر می‌گردد که واقعاً مهم هستند.
۲. توجه بر روی موضوعات استراتژیک متمن‌کر می‌گردد نه بر روی راه‌هایی برای حل آن موضوعات.
۳. مشخص ساختن موضوعات استراتژیک معمولاً انگیزه لازم برای تغییرات سازمانی را فراهم می‌آورد.
۴. مشخص ساختن موضوعات استراتژیک سرنخ‌های مفیدی برای یافتن راه‌های حل آن موضوعات ارائه می‌دهد.
۵. اگر فرایند برنامه ریزی استراتژیک تا قبل از این مرحله برای اعضای گروه غیرواقعی و نامفهوم بوده است در این مرحله شکل واقعی و عملی آن مشخص خواهد شد.

روش انجام

چهار روش برای تعیین موضوعات استراتژیک وجود دارد که عبارتند از: روش مستقیم، روش اهداف، روش دورنمای موفقیت و روش غیر مستقیم.

۱. روش مستقیم: در این روش برنامه ریزان بعد از مرور و مطالعه وظایف و اختیارات، تحلیل ذینفعان، مأموریت و تحلیل SWOT مستقیماً اقدام به تعیین موضوعات استراتژیک می‌کنند. در این روش سعی می‌شود با کنار هم قرار دادن مواردی از اختیارات، تحلیل ذینفعان، مأموریت، فرصتها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، موضوع استراتژیک پیشنهادی توجیه شود.

طی کردن فرایند برنامه ریزی استراتژیک توسط برنامه ریزان تا این مرحله، تفکر و عمل استراتژیک را بیشتر برای آنها روشن ساخته است بطوری که با داشتن مجموع بحث‌های انجام شده و در طی جلسات می‌توانند حداقل چند موضوع استراتژیک پیشنهاد نمایند. بنابراین در این روش هم می‌توان ابتدا موضوع را پیشنهاد نمود و سپس توجیه آن را با استفاده از موارد مراحل پیشین تدوین نمود یا ابتدا مواردی از خروجیهای مراحل پیشین را کنار هم قرار داد و سپس موضوعی را نتیجه گرفت. این روش درجایی مناسب است که:

(۱) هیچ توافقی بر اهداف وجود ندارد، یا اگر بر اهدافی نیز توافق وجود دارد آن اهداف خیلی مجرد هستند.

(۲) هیچ دورنمای موفقیتی از سازمان وجود نداشته و توسعه دورنمای سازمان مشکل باشد.

(۳) هیچ قدرت سلسه مراتبی که اهداف را بر دیگر ذینفعان سازمان تحمیل کند وجود ندارد.

(۴) محیط آنچنان بی ثبات است که توسعه اهداف یا دورنمای موفقیت سازمان غیرمنطقی بنظر رسد و تصمیمات جزئی در جواب به موضوعات مهم و فوری بنظر مناسبترین باشد.

۲. روش اهداف: در این روش، سازمان ابتدا اهدافی را برای خود تعیین می‌کند و سپس موضوعات استراتژیک را مشخص می‌نماید یا استراتژیهای برای دستیابی به آن اهداف توسعه می‌دهد. این روش در سازمانهای عمومی یا غیرانتفاعی که دارای ساختار سلسله مراتبی بوده، مأموریت تعریف شده محدودی را دنبال می‌کند و از ذینفعان قدرتمند کمی برخوردار است خوب عمل خواهد کرد. هم چنین مناسب سازمانهایی است که در آن تصمیم گیرندگان کلیدی دارای قدرت کافی برای تحمیل اهداف به دیگران می‌باشند.

۳. روش دورنمای موفقیت: در این روش از سازمان خواسته می‌شود که بهترین تصویر آینده خود را که نتیجه دستیابی و پاسخ به مأموریت سازمان است ترسیم نماید. سپس با این تفکر که سازمان چگونه و در چه جهتی باید حرکت کند تا به دورنمای خود دست یابد، موضوعات استراتژیک تعیین می‌شوند. این روش برای سازمانی مناسب است که تعیین موضوعات استراتژیک بصورت مستقیم مشکل باشد، اهدافی از پیش موجود نبوده و یا توسعه آن اهداف مشکل باشد و یا اینکه تغییرات اساسی در آینده احتمالاً ضروری بنظر رسد.

۴. روش غیر مستقیم: در این روش همانند روش مستقیم، برنامه ریزان ابتدا وظایف و اختیارات، تحلیل ذینفعان، مأموریت و ارزشها، تحلیل محیط داخلی و خارجی و دیگر مطالب جمع آوری شده (در صورت وجود) را مطالعه و مرور می کنند. سپس با مرور مجدد این مواد، از طریق روش‌های مناسب مانند کارت سفید، مجموعه‌ای از گزینه‌های ممکن برای اقدام سازمانی ارایه می کنند. هر گزینه باید دارای وجه مصدری باشد (مانند توسعه روش مناسب، طراحی سیستم لازم، مذاکره با سازمان مرتبط، ارایه گزارش از فعالیتها، استقرار نظام مطلوب، تغییر ساختار سازمان و...). هر گزینه روی یک کارت سفید نوشته می شود و شماره‌ای که مشخص می نماید که این گزینه مربوط به کدام مورد از وظایف و اختیارات، تحلیل ذینفعان، مأموریت، تحلیل محیط داخلی و خارجی می باشد بر روی کارت سفید نوشته می شود. مجموعه گزینه‌های زیر می باشد تولید شوند:

الف) گزینه‌هایی که موجب حفظ یا ایجاد رضایت ذینفعان می شوند.

ب) گزینه‌هایی که موجب افزایش نقاط قوت شده و از مزایای فرصتها بهره می گیرند و بر نقاط ضعف و تهدیدها غلبه نموده یا آنان را به حداقل می رسانند.

پ) گزینه‌هایی که مستقیماً در جهت تحقق مأموریت سازمان و انجام وظایف سازمان می باشند.

ت) گزینه‌هایی که آرمانها، ضروریات و جزئیات کلیدی استراتژیهای فعلی سازمان را بیان می دارند.

ث) گزینه‌هایی که از دیگر مطالعات و مواد مرتبط بدست می آید.

پس از تکمیل گزینه‌ها، تیم برنامه ریزی کارتها را به گروههایی دسته بندی می کنند که هر گروه به یک موضوع اشاره می کند و موضوع هر گروه میان یک موضوع استراتژیک خواهد بود. برای مستند ساختن موضوع استراتژیک استخراج شده، می توان وظایف و اختیارات، مأموریت و ارزشها، ذینفعان، نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای مربوط به گزینه‌های یک گروه را به شکل دسته بندی شده در یک برگ یا در قالب یک جدول نوشت.

رهنمودها

۱. اختیارات، مأموریت، نقاط قوت و ضعف، فرصتها و خطرات سازمان را مرور کنید. این عناصر داخلی و خارجی تصویری از سازمان در ارتباط با محیطش ارائه می دهد.

۲. یکی از سه روش تعیین موضوعات استراتژیک که مناسب سازمان مورد مطالعه است را انتخاب کنید.

۳. بعد از اینکه موضوعات استراتژیک تعیین شدند باید به ترتیبی (بر اساس اولویت، منطقی یا زمانی) مرتب شوند تا به عنوان پیش درآمدی برای مرحله بعد، تعیین استراتژی‌ها، مورد استفاده قرار گیرند.

۴. توسعه شاخص‌هایی که میزان استراتژیک بودن هر یک از موضوعات را تعیین نماید مفید بنظر می رسد.

۵. تعیین موضوعات استراتژیک واقعاً یک هنر است و به این دلیل بحث و بازنگری قابل ملاحظه‌ای بر روی پیش‌نویس اولیه ضروری است تا در نهایت مناسبترین فهرست برای موضوعات استراتژیک آماده شود.
۶. بخاطر داشته باشد که حداقل سه نوع موضوع استراتژیک وجود دارد که با هر یک باید به شکل متفاوتی برخورد کرد؛ (۱) موضوعاتی که در حال حاضر به هیچ اقدامی نیاز ندارند ولی باید در نظر گرفته شوند؛ (۲) موضوعاتی که می‌توانند بعنوان بخشی از دوره معمول برنامه ریزی استراتژیک مورد اجرا واقع شوند؛ (۳) موضوعاتی که باید فوراً مورد توجه قرار گیرند و بدون توجه به سیکل فرایند برنامه‌ریزی اقدامات لازم برای آنها صورت گیرد.
۷. بر روی موضوعات متمرکر شوید نه بر روی پاسخ به موضوعات. پاسخ به موضوعات استراتژیک در قدم بعدی، یعنی تعیین استراتژی‌ها، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.
۸. این توافق باید در بین اعضای تیم وجود داشته باشد که بیشتر وقت صرف شده از جانب آنها برای برنامه ریزی استراتژیک، فدای تعیین و تصویب موضوعات استراتژیک خواهد شد.
۹. توافق بر موضوعات استراتژیک که در مرحله بعد مورد استفاده قرار می‌گیرند نقطه مهمی در تصمیمات سازمانی محسوب می‌گردد.
۱۰. مدیریت گذر از این مرحله به مرحله بعد خیلی حساس است. بعضی از سازمانها به سرعت و بدون مطالعه دقیق موضوعات استراتژیک خود را تعیین می‌کنند و بنâچار از مراحل بعدی به این مرحله برمی‌گردند تا نواقص را برطرف کنند.

خروجی‌ها

۱. فهرستی از موضوعات استراتژیک سازمان. هر موضوع باید حداکثر در یک پاراگراف شرح داده شود و می‌تواند با یک پرسش که نقش توصیف موضوع را دارد آغاز گردد.
۲. شرح عواملی (وظایف، مأموریت، ارزشها، ذینفعان و خصوصیات محیط داخلی و خارجی) که به موضوع خاصیت استراتژیک می‌دهد. هم چنین اطلاعاتی که حاوی طبیعت، اهمیت و استلزمات هر موضوع باشد مفید خواهد بود.
۳. بحث مختصری در مورد پیامدهای نپرداختن به هر موضوع.
۴. مرتب کردن فهرست موضوعات استراتژیک براساس اولویت، یا بترتیب منطقی یا زمانی.

۲-۸- مرحله هفتم: تعیین استراتژی‌ها

تعریف

۱. استراتژی: استراتژی عبارتست از الگوی شکل دهنده اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، اقدامات، تصمیمات یا تخصیص منابع که تعریف می‌کند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد.

شرح

استراتژی برای پرداختن و پاسخ دادن به موضوعات استراتژیک توسعه داده می‌شود. استراتژی‌ها می‌توانند برای سطوح متفاوتی طراحی شوند. سطوح اصلی استراتژی عبارتند از:

(۱) استراتژی کلی برای سازمان به عنوان یک کل

(۲) استراتژی‌های برنامه یا خدمات

(۳) استراتژی‌های عملیاتی (مانند سیستم مالی و اداری، تجهیزات و تدارکات)

باید توجه داشت که استراتژی متفاوت از تاکتیک است. تاکتیکها اقدامات یا عکس‌العمل‌های کوتاه‌مدت و تطبیقی برای پاسخ به اهداف عملیاتی محدود هستند در حالیکه استراتژی مبنایی پیوسته برای تنظیم و هدایت تاکتیکها به سمت اهداف گسترده‌تر ارائه می‌دهد.

هدف

هدف این مرحله خلق مجموعه‌ای از استراتژی‌های سازمان و اجزای تشکیل دهنده آن را به صورت مؤثر به محیط خارجی مرتبط می‌سازد. مناسب با روشی که برای توسعه موضوعات استراتژیک در مرحله قبل استفاده شده است، استراتژی‌ها برای پاسخ به موضوعات استراتژیک، اهداف یا دورنمای موفقیت طراحی می‌شوند.

نقشه‌ها و تأثیرات

۱. تصویر روشی از چگونگی و توانایی سازمان در برآوردن اختیارات، مأموریت و برخورد مؤثر با شرایط پیش آمده در این مرحله بدست می‌آید.

۲. این تصویر جدید باید از طریق بررسی دامنه وسیعی از استراتژی‌های پیشنهاد شده بدست آید که این امر به نوبه خود باعث افزایش خلاقیت سازمانی شده و از تمایل به انتخاب راه حل مسائل بدون بررسی وسیع و علمی جلوگیری می‌نماید.

۳. در صورتی که اقدامات ضروری استخراج شده از این مرحله برای دستیابی به واقعیت‌های جدید بکار گرفته شوند، آن واقعیت‌ها عملاً مشاهده خواهند شد و در حد مفاهیم و تعاریف باقی نمی‌مانند و بدین ترتیب اگر تا اینجا برنامه ریزی استراتژیک برای اعضای گروه غیر واقعی بوده است، در این مرحله چهره‌ای واقعی و عملی به خود می‌گیرد.

روش انجام

در این فرایند، برنامه ریزان برای هر موضوع استراتژیک به پنج پرسش پاسخ می‌دهند که هدف از این پنج پرسش هدایت سازمان در تعیین شکل و ترکیب استراتژی، مجری استراتژی و اقدامات لازم توسط وی می‌باشد به صورتی است که سازمان و اجزای تشکیل دهنده آن به صورت مؤثر به محیط خارجی مرتبط شود.

پنج پرسش عبارتند از:

(۱) چه راههای عملی، رویا یا تصوری برای پرداختن به موضوع استراتژیک وجود دارد؟
فرایند با این پرسش آغاز شده و از برنامه ریزان خواسته می‌شود راههایی که برای پرداختن به یک موضوع خاص بنظر شان می‌رسد ارائه دهد.

(۲) چه موانعی در تحقق راههای ارائه شده وجود دارد؟
هدف از این پرسش اینست که قبل از توسعه پیشنهادات برای پرداختن به راههای ارائه شده، موانع بر سر راه تحقق هر یک از آن راهها به صورت ساخت یافته و نه بصورت اتفاقی شناسایی شود.

(۳) چه پیشنهاداتی در تحقق راههای مطرح شده یا رفع موانع موجود بر سر راه آنها وجود دارد؟
در این قسمت، طرح‌های پیشنهادی برای اجرای هر یک از راهها، یا طرح‌هایی برای رفع موانع بر سر راهها پیشنهاد می‌شود. به عنوان مثال ممکن است قبل از پرداختن به راههای اجرای طرح‌های خدماتی، توسعه اقتصادی یا مدیریت مالی نیاز باشد که زمان و منابع صرف مدرنیزه کردن سیستم‌ها یا آموزش پرسنل گردد.

(۴) با داشتن پرسنل موجود، در طی سال آینده برای اجرای طرح‌های پیشنهادی چه اقدامات اساسی باید صورت گیرد؟

مسلمًا یک برنامه یک یا دو ساله جواب این پرسش خواهد بود. این پرسش ضروریات اجرای موفق هر استراتژی را استخراج می‌نماید. هر سفری از آنجایی که قرار داریم آغاز می‌شود. حال اگر تمام الزامات سفر را نداریم باید آنها را تدارک بینیم و این پرسش مشخص می‌سازد که چه اقداماتی باید انجام شود تا با استفاده از منابع موجود به منابع مورد نیاز برای طرح‌های پیشنهاد شده دست یابیم.

(۵) چه فعالیتهاي و توسط چه کسی طی شش ماهه آينده برای اجرای طرح‌های پیشنهادی ضروری است؟

پس از پاسخ به پنج پرسش برای یک موضوع استراتژیک خاص، گروه برنامه ریزی باید یک یا چند استراتژی را انتخاب نماید.

بدین منظور باید به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

(۱) چه چیزی واقعاً قابل قبول است؟

(۲) در چه حوزه هایی می توانیم طرح های پیشنهادی، اقدامات و مراحل را با یکدیگر ترکیب نماییم؟

(۳) کدام طرح های پیشنهادی، اقدامات و مراحل با یکدیگر تناقض دارند و در اینصورت چه تمهدی باید اندیشید؟

(۴) برای یک سال آینده خود را متعهد به انجام چه کارهایی می کنیم؟

(۵) برای شش ماه آینده چه فعالیتهايی انجام خواهد شد؟

رهنمودها

۱. باید به خاطر داشت که استراتژیک فکر کردن و عمل کردن مهم‌تر از هر گونه روشی برای تعیین استراتژی‌ها یا توسعه برنامه رسمی استراتژیک است. روشی که استراتژی‌ها از طریق آن تعیین می‌گردند اهمیت کمتری نسبت به کیفیت و چگونگی بکارگیری آن استراتژی‌ها دارد و هم چنین تهیه یک برنامه مستند برای برنامه ریزی استراتژیک اهمیت کمتری از تعیین و بکارگیری استراتژی‌ها دارد.

۲. در حین تعیین استراتژی‌ها، پیشنهاد گزینه‌های نو و رادیکال از اهمیت بالایی برخوردار است. هر چه تعداد استراتژی‌هایی که گروه در نظر می‌گیرد بیشتر باشد، احتمال اینکه به استراتژی‌های اثربخش دست یابند بیشتر خواهد شد و این اطمینان را ایجاد خواهد کرد که قبل از انتخاب نهایی استراتژی، تعداد زیادی از استراتژی‌های ممکن بررسی شده‌اند.

۳. عناصری که در توصیف استراتژی‌ها باید موجود باشند عبارتند از:

- اجزا و مشخصه‌های اصلی

- نتایج یا پیامدهای در نظر گرفته شده

- جدول زمانی اجرا

- سازمان‌ها و اشخاص مسئول اجرا

- منابع مورد نیاز (نیروی انسانی، تجهیزات، امکانات، آموزش)

- هزینه‌ها (هزینه اولیه، هزینه‌های عملیاتی سالیانه، هزینه سرمایه)

- صرفه جویی نسبت به روش‌های فعلی

- انعطاف پذیری یا قابلیت تطبیق استراتژی

- تأثیر آن بر دیگر سازمانها، بخش‌ها یا اشخاص

- قوانین، مقررات، سیاستها یا تغییرات قانونی مورد نیاز

- تأثیرات استراتژی بر محیط بیرونی سازمان (شهر، استان، کشور، منطقه و...)

- دیگر مشخصه‌های مهم

۴. قبل از انتخاب و اجرای استراتژی‌ها، هر استراتژی باید توسط معیارهایی ارزیابی گردد. برخی از این معیارها عبارتند از:

- پذیرا بودن استراتژی توسط تصمیم‌گیرندگان کلیدی، ذینفعان و مدیران

- میزان پذیرش عموم

- امکان پذیری تکنیکی

- سازگاری با مأموریت، ارزشها و فلسفه سازمان

- مرتبط به موضوع استراتژیک

- هزینه و موارد مالی

- تأثیرات بلند مدت

- نیروی انسانی مورد نیاز

- اثر بخش بودن از لحاظ هزینه

- انعطاف‌پذیری و قابلیت تطبیق

- زمانبندی

- تأثیر بر استفاده کنندگان

- هماهنگی و یکپارچگی با دیگر برنامه‌ها و فعالیتها

- امکانات مورد نیاز

- آموزش مورد نیاز

- دیگر معیارهای مناسب

۵. سازمان باید تهیه مستند رسمی برنامه ریزی استراتژیک را در نظر داشته باشد. ممکن است چنین مجموعه‌ای ضروری نباشد، اما هر چه سازمان بزرگتر و از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشد وجود چنین مجموعه‌ای خیلی مفید خواهد بود. از طرف دیگر ممکن است تهیه و انتشار چنین مجموعه‌ای از لحاظ سیاسی غیر منطقی باشد. به دلایل مختلف از قبیل سری بودن برنامه، در پی داشتن مخالفت و واکنش بعضی از ذینفعان و غیره این امر منطقی بنظر می‌رسد. به هر حال گروه برنامه ریزی در این مورد باید تصمیم‌گیری نماید.

۶. برنامه تهیه شده باید در جلساتی مورد مطالعه و بررسی مجدد قرار گیرند این امر بدلیل تشخیص نقاط قوت برنامه و تغییر مورد نیاز که آن نقاط را بهبود می دهد ضروری است. محور بحث در این جلسات موارد زیر می باشد:

- مرور برنامه.

- بحث عمومی در مورد برنامه و واکنش های صورت گرفته.
- تهیه فهرستی از نقاط قوت برنامه از طریق روش طوفان فکری.
- تهیه فهرستی از نقاط ضعف برنامه از طریق روش طوفان فکری.
- تهیه فهرستی از تغییرات لازم برای بهبود نقاط قوت و حداقل کردن یا غلبه بر نقاط ضعف از طریق طوفان فکری.
- توافق بر اجرای مراحل بعدی فرایند برای تکمیل برنامه.

۷. در نظر داشتن ذینفعان کلیدی هنگام بحث و ارزیابی استراتژی ها از اهمیت بالایی برخوردار است. استراتژی هایی که برای ذینفعان کلیدی غیرقابل قبول هستند باید مورد بازنگری قرار گیرند. استراتژی هایی که ذینفعان را در نظر نمی گیرند محکوم به شکست هستند.

۸ مرحله تعیین استراتژی نسبت به مراحل قبل در شرایطی قرار دارد که بحث و بازنگری بیشتری در آن صورت می پذیرد تا بهترین استراتژی ها انتخاب شوند. اهمیت و توجه گروه به این مرحله در رسیدن به نتیجه ای مطلوب کاملاً ضروری است.

خروجی ها

۱. فهرستی از استراتژی ها. در این فهرست برای هر موضوع استراتژیک، یک یا چند استراتژی نوشته می شود. در صورتی که در تعیین موضوعات استراتژیک از روش دورنمای موفقیت استفاده شده باشد می توان مجموعه کاملی از استراتژی ها در سطوح مختلف طرح کرد. اگر روش مستقیم استفاده شود برای هر موضوع یک استراتژی انتخاب می شود. اگر روش اهداف بکار گرفته شود برای هر هدف یک استراتژی انتخاب می شود که چگونگی دستیابی به هر هدف را تعیین می کنند.

۲. شرح استراتژی ها

۲-۹- مرحله هشتم: تعیین راهکارها

تعاریف

۱. راهکار: به طرح‌ها، پروژه‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای استراتژی‌ها، راهکار گفته می‌شود.

شرح

این مرحله می‌تواند در قالب مرحله تعیین استراتژی‌ها آورده شود، اما به منظور ارائه بهتر مطالب این تفکیک در نظر گرفته شده است. همانطور که در مرحله قبل مشخص شد در راستای تحقق هر استراتژی تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌شوند.

هدف

تعیین چگونگی تحقق و اجرای استراتژی‌ها.

نقشه‌ها و تأثیرات

۱. حلقه ارتباط تدوین استراتژی و اجرای آن شکل می‌گیرد.

خروجی‌ها

۱. فهرست راهکارهای هر یک از استراتژی‌ها

۲-۱۰- مرحله نهم: تنظیم دورنمای موفقیت سازمان

تعریف

دورنما: توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود.

شرح

در حالیکه سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی محدودی دارای مأموریت روشن و مفید هستند تعداد خیلی کمتری از آنها دورنمایی روشن و موجز از موفقیت دارند. یکی از دلایل این امر، این است که در حالیکه دورنما حاوی مأموریت سازمان است اما فراتر از آن است. مأموریت اهداف سازمانی را به تصویر می‌کشد در حالیکه دورنما تصویر سازمان را در صورتی که به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نمایش می‌دهد. به عبارت دیگر، مأموریت روشن می‌سازد که چرا سازمان باید وجود داشته باشد در حالیکه دورنما روشن می‌سازد که سازمان در صورت برآوردن مأموریت خود به چه شکل و چگونه ساختاری خواهد رسید. دورنمای موفقیت بیشتر به عنوان راهنمایی برای اجرای استراتژی‌هاست تا تعیین آنها.

علیرغم اینکه داشتن دورنمای موفقیت کمکی به بهبود اثر بخشی سازمان نمی‌کند، اما تهیه آن فوایدی به همراه خواهد داشت. تصور سازمانی با عملکرد بسیار خوب بدون داشتن حداقل درکی ضمنی و کلی از اینکه موفقیت برای آن سازمان به چه می‌ماند و چگونه قابل دستیابی است، بسیار مشکل است و هم چنین سازمانی که در طی سالیان بقا و هویت خود را حفظ کرده است مسلماً دارای نوعی دورنما برای ایجاد انگیزش و کوشش برای حفظ بقا بوده است.

هدف

توسعه توصیفی روشن و موجز از آنچه که سازمان در صورت اجرا کردن استراتژی‌ها و حداکثر استفاده از توانش خود به آن دست خواهد یافت، هدف این مرحله است.

نقشه‌ها و تأثیرات

۱. از طریق دورنما به توجیهی روشن و مشخص و قابل دفاع از اینکه چرا و چه انتظاری از سازمان می‌رود بدست می‌آید.
۲. تصور مقدم بر درک است (از کانت). احتمال دستیابی به موفقیت در صورتی افزایش خواهد یافت که اعضاء

سازمان تصوری از آن داشته باشد. دورنمای موفقیت تصویری را که برای متمایز ساختن اقدامات و پیامدهای مطلوب از نامطلوب و تلاش بیش از حد مطلوب مورد نیاز است ارائه می‌دهد.

۳. اگر در مورد دورنمای سازمان توافق وجود داشته باشد و قواعد هدایت و تصمیم از آن قابل استخراج باشد سازمان به نیروی مضاعفی دست خواهد یافت. زمان کمتری برای بحث روی اینکه چه کاری باید انجام شود، چگونه و چرا باید انجام شود صرف خواهد شد و زمان بیشتری فدای اجرای استراتژی‌ها می‌گردد.

۴. دورنمای موفقیت ابزاری برای ادعا یا تصریح شرایط آینده در زمان حال است و بدین طریق تصویری از آینده مطلوب است. اگر قرار است که آینده سازمان را باسازیم در اینصورت دورنما آیندهای را که خواهان آن هستیم و سعی داریم به آن بررسیم نشان می‌دهد.

۵. دورنما موانع تحقق آن را روشن ساخته و به موجب آن به سازمان کمک می‌کند که بر آن موانع غلبه کند.

۶. دورنمای موفقیت جانشین مؤثر برای رهبری سازمان است. افراد در صورتی که جهت و مقصد روش داشته باشند می‌توانند خود را مدیریت کرده و به پیش برنده و بدین شکل تصمیم‌گیری‌های مؤثری در رده‌های مدیران سطوح پائین‌تر قابل تحقق است.

روش انجام

راه مناسب برای تهیه دورنمای موفقیت اینست که ابتدا متنی از دورنما توسط یک فرد تهیه شده و سپس در قالب گروه برنامه ریزی مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد و تدوین متن نهایی توسط همان فرد انجام شود.

دورنمای موفقیت باید شامل موارد زیر باشد:

- مأموریت

- فلسفه و ارزشهای اصلی

- اهداف (در صورتی که تعیین شده‌اند)

- استراتژی‌های اصلی

- معیارهای عملکرد

- قواعد تصمیم‌گیری مهم

- استانداردهای اخلاقی مدنظر همه کارکنان

و دارای خصوصیات زیر باشد:

- برآیندهای بهتر متوجه می‌گردد.

- امیدها و رؤیاها را تشویق می‌کند.

- به ارزشهای مشترک متول می‌گردد.

- پیامدهای مثبت را بیان می‌دارد.

- نقاط قوت سازمان را به عنوان گروهی متعدد متذکر می‌شود.

- از استعارات کمک می‌گیرد.

- شور و اشتیاق را می‌رساند و موجب انگیزش می‌گردد.

رهنمودها

۱. به خاطر داشته باشید که دورنمای موفقیت برای بهبود اثربخشی سازمانی ضروری نیست. تنها توسعه و بکارگیری استراتژی‌ها که راهکار تحقق موضوعات استراتژیک هستند می‌تواند بهبود قابل ملاحظه‌ای در عملکرد سازمانها ایجاد نمایند. بنابراین اگر آماده سازی دورنما غیرمنطقی یا خیلی مشکل است سازمانها نباید نگران نداشتن آن باشند. از طرفی غیر محتمل است که سازمان بتواند بدون داشتن حداقل دورنایی ضمنی به عملکرد فوق العاده‌ای دست یابد.

۲. بیشتر سازمانها باید پس از طی چند دوره از برنامه ریزی استراتژیک اقدام به توسعه دورنمای موفقیت نمایند. بیشتر سازمانها نیاز به توسعه استراتژیک فکر کردن و عمل کردن دارند قبل از اینکه به یک دورنمای کلی دست یابند. علاوه بر این، اتفاق نظر روی تصمیمات کلیدی و توانایی حل اختلاف به نحوی سازنده (که هر دو برای توسعه یک دورنمای موفقیت مؤثر ضروری هستند) زمانی حاصل می‌شود که چند دوره از برنامه ریزی استراتژیک طی شده باشد. البته در صورتی که دو مورد فوق فراهم باشد (که بیشتر در تعیین موضوعات استراتژیک به روش اهداف حاصل می‌گردد) می‌توان دورنمای موفقیت سازمان را تهیه کرد.

۳. دورنما باید دارای تمام موارد و خصوصیات اشاره شده در بخش روش انجام باشد و حجم آن از ده صفحه تجاوز ننماید.

۴. دورنمای موفقیت باید تا آنجا که ممکن است براساس تصمیمات و اقدامات گذشته بنا گردد. اقدامات و تصمیمات گذشته اغلب سندي از اتفاق نظر به آنچه سازمان انجام داده و می‌دهد، می‌باشند. هم چنین، سازمان باید از طریق دورنما به گذشته خود مرتبط گردد. تحقق آینده ساده‌تر خواهد بود اگر بتوان آن را ادامه‌ای از گذشته و حال نشان داد. اما دورنمای موفقیت نباید تنها تعیینی از شرایط فعلی باشد بلکه باید تصویری از آینده ایده‌آل در زمان حال باشد. دورنمای موفقیت باید تصویری از آینده ایده‌آل ارائه دهد و سپس بر شرایط فعلی تصویر گردد تا اعضاء سازمان دریابند که چگونه فعالیت روزانه آنها می‌تواند سازمان و خودشان را در دستیابی به موفقیت کمک نماید.

۵. دورنمای موفقیت مؤثر باید کشش و تمایل به وقوع تغییر سازمانی اثر بخش را الفا نماید. البته تمایل بیش از حد به تغییر ممکن است سازمان را مختل کند و بنابراین دورنما نباید تمایل بیش از حد به تغییر را ترغیب نماید.
۶. بعد از مرور، بحث و تأیید متن آماده شده برای دورنمای سازمان توسط گروه برنامه ریزی، دورنما باید در اختیار اعضاء سازمان و ذینفعان کلیدی قرار گیرد. دورنمایی که از چشم همگان پنهان باشد تأثیر کمی خواهد داشت.
۷. دورنمای سازمان باید برای انتقال تصمیمات و اقدامات سازمانی اتخاذ شده بکار گرفته شود. در صورتیکه دورنمای سازمان هیچ گونه تأثیر رفتاری در سازمان ندارد، آماده سازی آن کاری بیهوده است.
۸. اتفاق نظر بین تصمیم گیرندگان کلیدی در مورد دورنما مطلوب است ولی مطلقاً ضروری نیست. بندرت امکان‌پذیر است که در سازمان اتفاق نظر صد در صد بر روی مطلبی حاصل شود و در اینجا نیز تنها اتفاق نظر کلی بر روی مطالب و قالب دورنما کافی است.

خروجی ها

۱. متن دورنمای موفقیت

۲-۱۱- مرحله دهم: تهیه برنامه عملیاتی

تعاریف

۱. برنامه عملیاتی: برنامه ای که در آن انجام مجموعه ای از طرح ها و اقدامات به همراه مشخصات مجری، زمان شروع و پایان، بودجه و امکانات لازم، پیش نیازها و پی آیندهای آن برنامه ریزی می شود.

شرح

اولویت استراتژی ها، محدودیت منابع انسانی، مالی و زمانی و پیش نیازهای انجام طرح ها و اقدامات، ضرورت یک برنامه عملیاتی را روشن می سازد. در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت های تعیین شده توسط تصمیم گیرندگان، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل انجام طرحها و اقدامات انجام می شود.

هدف

تهیه برنامه عملیاتی سالانه

نقشها و تأثیرات

۱. انجام طرحها و اقدامات را به صورت رسمی و عملیاتی روشن می نماید.
۲. وظایف افراد و واحدهای سازمانی در گیر در انجام طرحها و اقدامات مشخص می شود.
۳. منابع انسانی، مالی و سازمانی سالانه موردنیاز انجام طرحها و اقدامات تعیین می گردند.
۴. منابع در دسترس سازمان به صورت بهینه تخصیص داده شده و استفاده می شود.
۵. روند نظارت و کنترل انجام طرحها مشخص می گردد.

خروجی ها

۱. جزئیات اجرای راهکارهای تحقق استراتژی ها

پیوست ۱

مراجع

- انسف، اچ ایگور و مک دانل، ادوارد جی. ۱۳۷۵. استقرار مدیریت استراتژیک. ترجمه عبدالله زندیه. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.
- Bryson, J. M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francis co: Jossey-Bass Publishers.
- Denning, B. W. ed. 1971. *Corporate planning: Selected concepts*. London: McGraw-Hill.
- Koontz, Harold and Heniz Weihrich, 1990. *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Miglior et al. 1995. *Strategic Planning for Not-for-Profit Organizations*. New York: The Haworth Press.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 1987. *Organization Theory*. New York: Prentice-Hall.

پیوست ب

چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ابلاغ شده از سوی مقام معظم رهبری با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدیرانه‌ی جمعی و در مسیر تحقق آرمانها و اصول قانون اساسی، در چشم‌انداز بیست ساله:

ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.

جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز چنین ویژگی‌هایی خواهد داشت:

- توسعه یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود و متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی، با تأکید بر مردم‌سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادی‌های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسانها و بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی

- برخوردار از دانش پیشرفته، توانا و تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی

- امن، مستقل، مقتدر با سامان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت

- برخوردار از سلامت، رفاه و امنیت غذایی، تأمین اجتماعی، فرصت‌های برابر، توزیع مناسب نهاد مستحکم خانواده، به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره‌مند از محیط زیست مطلوب

- فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مؤمن، رضایت‌مند، برخوردار از وجودان کاری، انصباط، روحیه‌ی تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن

- دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه‌ی آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه)، با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشرتاب و مستمر اقتصادی، ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل

- الهام‌بخش، فعال و مؤثر در جهان اسلام، با تحکیم الگوی مردم‌سالاری دینی، توسعه‌ی کارآمد، جامعه اخلاقی، نوآندیشی و پویایی فکری و اجتماعی، تأثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه‌ای براساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی (ره)

- دارای تعامل سازنده و مؤثر با جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت

پیوست ب

سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی در نامه‌ای به آقای روحانی رئیس جمهور، سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه را ابلاغ کردند.

این سیاست‌های کلی بر پایه‌ی محورهای سه گانه‌ی «اقتصاد مقاومتی»، «پیشتازی در عرصه‌ی علم و فناوری» و «تعالی و مقاومسازی فرهنگی» و با درنظرگرفتن واقعیت‌های موجود در صحنه‌ی داخلی و خارجی تنظیم شده است تا با تحقق اهداف برنامه‌ی ششم، به ارائه‌ی الگوی برآمده از تفکر اسلامی در زمینه‌ی پیشرفت که به کلی مستقل از نظام سرمایه‌داری جهانی است، کمک کند. سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه دارای ۸۰ بند و شامل سرفصل‌های امور: «اقتصادی»، «فناوری اطلاعات و ارتباطات»، «اجتماعی»، «دفاعی و امنیتی»، «سیاست خارجی»، «حقوقی و قضایی»، «فرهنگی» و «علم، فناوری و نوآوری» است.

متن ابلاغیه‌ی رهبر معظم انقلاب اسلامی به رئیس جمهور که همزمان برای مجلس شورای اسلامی و مجمع تشخیص مصلحت نظام ارسال شده، به این شرح است.

بسم الله الرحمن الرحيم

جناب آقای دکتر روحانی

رئیس جمهور محترم

با سلام و تحييت،

اینک که در آستانه‌ی ماه‌های آغازین دهه‌ی دوم چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور قرار داریم، سیاست‌های کلی برنامه‌ی پنج ساله‌ی ششم توسعه ابلاغ می‌گردد.

این مجموعه پس از بررسی‌های فراوان و مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام و بر پایه‌ی محورهای سه گانه‌ی «اقتصاد مقاومتی»، «پیشتازی در عرصه‌ی علم و فناوری» و «تعالی و مقاومسازی فرهنگی» تنظیم شده است.

اتکاء بر توانایی‌های انسانی و طبیعی و امکانات داخلی و فرصت‌های وسیع برآمده از زیرساخت‌های موجود در کشور و بهره‌گیری از مدیریت جهادی و روحیه‌ی انقلابی و تکیه بر اولویت‌های اساسی آمده در سیاست‌های کلی: «اصل ۴۴»، «اقتصاد مقاومتی»، «علم و

فناوری»، «نظام اداری» و «جمعیت» و از همه بالاتر توکل به قدرت لایزال الهی می‌تواند ما را به رغم تمايل و اراده‌ی دشمنان عنود، با تحقق اهداف برنامه‌ی ششم در ارائه‌ی الگویی برآمده از تفکر اسلامی در زمینه‌ی پیشرفت که به کلی مستقل از نظام سرمایه‌داری جهانی است، یاری رساند.

در تدوین این سیاست‌ها تلاش شده است با درنظرگرفتن واقعیت‌های موجود در صحنه‌ی داخلی و خارجی، مجموعه‌ای به عنوان سیاست‌های کلی که مبنای تنظیم قانون پنج ساله ششم خواهد بود، تعیین شود که در یک دوره‌ی پنج ساله کاملاً دست یافتنی باشد. مراقبت و دقّت نظر جناب عالی و سایر مسئولان در قوای سه‌گانه و نظارت مجمع تشخیص مصلحت نظام، اطمینان لازم را برای حُسن اجرای این سیاست‌ها در مراحل تنظیم و اجرای برنامه، تأمین خواهد کرد.

لازم است قدردانی خود را از تلاش‌های مجمع تشخیص مصلحت نظام، هیأت دولت، دیرخانه‌ی مجمع و کارشناسان فعال و همکار در این مجموعه‌ها و سایر دست‌اندرکاران تنظیم و تدوین این سیاست‌ها در روند جدید، ابراز دارم. نسخه‌ای از این سیاست‌ها همزمان برای مجلس شورای اسلامی و مجمع تشخیص مصلحت نظام ارسال می‌گردد.

سیدعلی خامنه‌ای

۱۳۹۴ / ۹ / تیرماه

بسم الله الرحمن الرحيم

سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه

- امور اقتصادی

- ۱- رشد اقتصادی شتابان و پایدار و اشتغال‌زا به گونه‌ای که با بسیج همه‌ی امکانات و ظرفیت‌های کشور، متوسط رشد ۸ درصد در طول برنامه محقق شود.
- ۲- بهبود مستمر فضای کسب و کار و تقویت ساختار رقابتی و رقابت‌پذیری بازارها.
- ۳- مشارکت و بهره‌گیری مناسب از ظرفیت نهادهای عمومی غیردولتی با ایفای نقش ملی و فرامللی آنها در تحقق اقتصاد مقاومتی.
- ۴- توسعه‌ی پیوندهای اقتصادی و تجاری متقابل و شبکه‌ای کشور به ویژه با کشورهای منطقه‌ی آسیای جنوب غربی، تبدیل شدن به قطب تجاری و ترانزیتی و انعقاد پیمان‌های پولی دو و چندجانبه با کشورهای طرف تجارت در چارچوب بندهای ۱۰، ۱۱ و ۱۲ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی.
- ۵- گسترش و تعمیق نظام جامع تأمین مالی و ابزارهای آن (بازار پول، بازار سرمایه و بیمه‌ها) با مشارکت اشخاص حقیقی و حقوقی داخلی و خارجی و افزایش سهم مؤثر بازار سرمایه در جهت توسعه‌ی سرمایه‌گذاری و ثبات و پایداری و کاهش خطرپذیری فعالیت‌های تجاری و اقتصادی کشور با تأکید بر ارتقاء شفافیت و سلامت نظام مالی.
- ۶- تأمین مالی فعالیت‌های خرد و متوسط به وسیله‌ی نظام بانکی.

- ۷- ارتقاء کیفی و کمی نظام جامع صنعت یمه و ابزارهای آن (بازارهای رقابتی، بیمه‌ی اتکابی و...) با مشارکت اشخاص حقیقی و حقوقی داخلی و خارجی بهمنظور توسعه‌ی سرمایه‌گذاری و ثبات و پایداری و کاهش خطرپذیری فعالیت‌های تجاری و اقتصادی کشور.
- ۸- جذب سرمایه‌ی ایرانیان خارج از کشور و سرمایه‌گذاران خارجی با ایجاد انگیزه و مشوق‌های لازم.
- ۹- اعمال ناظارت کامل و فراگیر بانک مرکزی بر بازار و مؤسسات پولی، بانکی و اعتباری و ساماندهی مؤسسات و بازارهای غیرمتسلک پولی و مالی در جهت ارتقاء شفافیت و سلامت و کاهش نسبت مطالبات غیرجاری به تسهیلات.
- ۱۰- تغییر نگاه به نفت و گاز و درآمدهای حاصل از آن، از منبع تأمین بودجه‌ی عمومی به «منابع و سرمایه‌های زاینده‌ی اقتصادی» و دائمی شدن اساسنامه‌ی صندوق توسعه‌ی ملی با تنفيذ اساسنامه‌ی موجود و واریز سالانه ۳۰ درصد از منابع حاصل از صادرات نفت و میانات گازی و خالص صادرات گاز به صندوق توسعه‌ی ملی و افزایش حداقل ۲ واحد درصد سالیانه به آن.
- ۱۱- استقلال مدیریت حساب‌ها از بانک مرکزی.
- ۱۲- ارائه‌ی تسهیلات از منابع صندوق توسعه‌ی ملی به بخش‌های غیردولتی به صورت ارزی.
- ۱۳- استقلال مصارف صندوق توسعه‌ی ملی از تکالیف بودجه‌ای و قوانین عادی.
- ۱۴- سپرده‌گذاری ارزی حداقل ۲۰ درصد از منابع ورودی صندوق، نزد بانک‌های عامل در قبال اخذ خط اعتباری ریالی از بانک‌های مذکور برای ارائه‌ی تسهیلات ریالی به بخش کشاورزی، صنایع کوچک و متوسط و تعاونی با معرفی صندوق توسعه‌ی ملی.
- ۱۵- تکمیل زنجیره‌ی ارزش صنعت نفت و گاز و کاهش شدت انرژی.
- ۱۶- حمایت از تأسیس شرکت‌های غیردولتی برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های اکتشاف (نه مالکیت)، بهره‌برداری و توسعه‌ی میدین نفت و گاز کشور به‌ویژه میدین مشترک در چارچوب سیاست‌های کلی اصل ۴۴.
- ۱۷- افزایش سهم انرژی‌های تجدیدپذیر و نوین و گسترش نیروگاه‌های پراکنده و کوچک مقیاس.
- ۱۸- تحقق کامل هدفمندسازی یارانه‌ها در جهت افزایش تولید، اشتغال و بهره‌وری، کاهش شدت انرژی و ارتقاء شاخص‌های عدالت اجتماعی.
- ۱۹- واگذاری طرح‌های جمع‌آوری، مهار، کنترل و بهره‌برداری از گازهای همراه تولید در کلیه‌ی میدین نفت و تأسیسات صنعت نفت به مردم.
- ۲۰- افزایش ارزش افزوده از طریق تکمیل زنجیره‌ی ارزش صنعت نفت و گاز و توسعه‌ی تولید کالاهای دارای بازدهی بهینه (بر اساس ساخت، نصب تجهیزات و انتقال فناوری بهمنظور افزایش خودکفایی).
- ۲۱- دانش‌بنیان نمودن صنایع بالادستی و پایین‌دستی نفت و گاز با تأسیس و تقویت شرکت‌های دانش‌بنیان برای طراحی، مهندسی، ساخت، نصب تجهیزات و انتقال فناوری بهمنظور افزایش خودکفایی.
- ۲۲- افزایش مستمر ضریب بازیافت و برداشت نهایی از مخازن و چاههای نفت و گاز.
- ۲۳- تقسیم کار و تعیین نقش ملی در مناطق، استان‌ها، نواحی و سواحل و جزایر کشور با رعایت الزامات آن در چارچوب سیاست‌های کلی مربوط، بهمنظور افزایش تولید ثروت ملی و حمایت دولت از سرمایه‌گذاری در مناطق کمتر توسعه‌یافته و روستایی.
- ۲۴- اتخاذ برنامه‌ها و اقدامات اجرایی جهت توسعه‌ی روستایی کشور برای تثیت جمعیت و تشویق مهاجرت به مناطق روستایی و عشایری (کانون تولید و ارزش‌آفرینی) با برنامه‌ریزی و مدیریت بهینه در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی، تعیین سهم واقعی در توزیع منابع

- و ارتقاء شان و منزلت اجتماعی، ایجاد فرصت‌های جدید اقتصادی و حمایت‌های ویژه از فعالیت‌های کارآفرینی و اشتغال‌زایی مزیت‌دار بومی و مقاوم‌سازی تأسیسات و زیرساخت‌ها و اماکن روستایی با تأکید بر بند ۹ سیاست‌های کلی کشاورزی.
- ۲۱- توسعه‌ی اقتصاد دریایی جنوب کشور در محور چابهار - خرمشهر با تأکید بر سواحل مکران.
- ۲۲- برنامه‌ریزی برای دستیابی به ضریب جینی ۳۴/۰
- ۲۳- توسعه‌ی بازارهای دریایی و ایجاد مناطق مهم اقتصادی در زمینه‌های دارای مزیت.
- ۲۴- اولویتِ بخشِ ریلی در توسعه‌ی حمل و نقل و ایجاد مزیت رقابتی برای آن.
- ۲۵- توسعه‌ی حمل و نقل ریلی باری با اولویت تجهیز شبکه و پایانه‌های باری و اتصال شبکه به مرکز بزرگ اقتصادی، تجاری و صنعتی و مبادی ورودی و خروجی مهم کشور و شبکه‌های ریلی منطقه‌ای و جهانی به ویژه کریدور شمال - جنوب با هدف توسعه‌ی صادرات و ترانزیت بار.
- ۲۶- افزایش نرخ رشد ارزش افروده‌ی بخش‌های صنعت، معدن و صنایع معدنی و افزایش صادرات محصولات آن با اجرای سیاست‌های کلی صنعت و معدن.
- ۲۷- دانش‌بنیان نمودن شیوه‌ی تولید و محصولات صنعتی و خدمات وابسته به آن، نشان‌سازی تجاری و تقویت حضور در بازارهای منطقه و جهان.
- ۲۸- اولویت دادن به حوزه‌های راهبردی صنعتی (از قبیل صنایع نفت، گاز، پتروشیمی، حمل و نقل، مواد پیشرفته، ساختمان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، هواپیما، دریا، آب و کشاورزی) و افزایش ضریب نفوذ فناوری‌های پیشرفته در آنها.
- ۲۹- اولویت دادن به تأمین مواد مورد نیاز صنایع داخلی کشور با تأکید بر تکمیل ظرفیت زنجیره‌ی ارزش افروده‌ی مواد معدنی و اجرای بند ۳ سیاست‌های کلی معدن.
- ۳۰- تدوین و اجرای سند جامع و نقشه‌ی راه تحول نظام استانداردسازی کشور و مدیریت کیفیت.
- ۳۱- استقرار نظام جامع و کارآمد آمار و اطلاعات کشور.
- امور فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ۳۲- کسب جایگاه برتر منطقه در توسعه‌ی دولت الکترونیک در بستر شبکه‌ی ملی اطلاعات.
- ۳۳- توسعه‌ی محتوا در فضای مجازی بر اساس نقشه‌ی مهندسی فرهنگی کشور تا حداقل پنج برابر وضعیت کنونی و بومی‌سازی شبکه‌های اجتماعی.
- ۳۴- ایجاد، تکمیل و توسعه‌ی شبکه ملی اطلاعات و تأمین امنیت آن، تسلط بر دروازه‌های ورودی و خروجی فضای مجازی و پالایش هوشمند آن و ساماندهی، احراز هویت و تحول در شاخص ترافیکی شبکه به طوری که ۵۰ درصد آن داخلی باشد.
- ۳۵- بهره‌گیری از موقعیت ممتاز کشور با هدف تبدیل ایران به مرکز تبادلات پستی و ترافیکی ارتباطات و اطلاعات منطقه و گسترش حضور در بازارهای بین‌المللی.
- ۳۶- حضور مؤثر و هدفمند در تعاملات بین‌المللی فضای مجازی.
- ۳۷- افزایش سهم سرمایه‌گذاری زیرساختی در حوزه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات تا رسیدن به سطح کشورهای برتر منطقه.

-۳۸- توسعه‌ی فناوری فضایی با طراحی، ساخت، آزمون، پرتاب و بهره‌برداری از سامانه‌های فضایی و حفظ و بهره‌برداری حداکثری از نقاط مداری کشور.

- امور اجتماعی

- ۳۹- ارتقاء سلامت اداری و اقتصادی و مبارزه با فساد در این عرصه با تدوین راهبرد ملی مبارزه با فساد و تصویب قوانین مربوط.
- ۴۰- استقرار نظام جامع، یکپارچه، شفاف، کارآمد و چندلایه‌ی تأمین اجتماعی کشور.
- ۴۱- توانمندسازی و خوداتکانی اقسام و گروه‌های محروم در برنامه‌های مربوط به رفاه و تأمین اجتماعی.
- ۴۲- ارتقاء کیفیت و اصلاح ساختار بیمه‌های تأمین اجتماعی پایه (شامل بیمه‌ی درمان، بازنیشتگی، از کارافتادگی و...) برای آحاد مردم.
- ۴۳- اجرای سیاست‌های کلی سلامت با تصویب قوانین و مقررات لازم با تأکید بر:
 - ۴۳-۱- تهیه‌ی پیوست سلامت برای قوانین مرتبط و طرح‌های کلان توسعه‌ای.
 - ۴۳-۲- اصلاح ساختار نظام سلامت بر اساس بند ۷ سیاست‌های کلی سلامت.
 - ۴۳-۳- تأمین منابع مالی پایدار برای بخش سلامت و توسعه‌ی کمی و کیفی بیمه‌های سلامت.
 - ۴۳-۴- افزایش و بهبود کیفیت و اینمنی خدمات و مراقبت‌های جامع و یکپارچه‌ی سلامت در قالب شبکه‌ی بهداشتی و درمانی منطبق بر نظام سطح‌بندی و ارجاع.
- ۴۴- توسعه‌ی تربیت‌بدنی و ورزش همگانی.
- ۴۵- فرهنگ‌سازی و ایجاد زمینه‌ها و ترتیبات لازم برای تحقق سیاست‌های کلی جمعیت.
- ۴۶- تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن و استیفاده از حقوق شرعی و قانونی بانوان در همه‌ی عرصه‌ها و توجه ویژه به نقش سازنده‌ی آنان.
- ۴۷- اولویت دادن به ایثارگران انقلاب اسلامی در تسهیلات مالی و فرصت‌ها و امکانات و مسئولیت‌های دولتی در صحنه‌های مختلف فرهنگی و اقتصادی.
- ۴۸- هویت‌بخشی به سیماه شهر و روستا و بازآفرینی و روزآمدسازی معماری اسلامی - ایرانی.
- ۴۹- سامان‌بخشی مناطق حاشیه‌نشین و پیشگیری و کنترل ناهنجاری‌های عمومی ناشی از آن.
- ۵۰- توسعه‌ی پایدار صنعت ایرانگردی به گونه‌ای که ایرانگردهای خارجی تا پایان برنامه‌ی ششم به حداقل پنج برابر افزایش یابد.
- ۵۱- حمایت از صنایع دستی و صیانت از میراث فرهنگی کشور.

- امور دفاعی و امنیتی

- ۵۲- افزایش توان دفاعی در تراز قدرت منطقه‌ای در جهت تأمین منافع و امنیت ملی با تخصیص حداقل ۵ درصد بودجه‌ی عمومی کشور برای بینه‌ی دفاعی.
- ۵۳- ارتقاء توان بازدارندگی کشور با:
 - ۵۳-۱- توسعه‌ی توان موشکی و فناوری‌ها و ظرفیت تولید سلاح‌ها و تجهیزات عمدی دفاعی برترساز با توان بازدارندگی و متناسب با انواع تهدیدات.

- ۵۳-۲- گسترش هوشمندانه و مصونسازی پدافند غیرعامل با اجرای کامل پدافند غیرعامل در مراکز حیاتی و حساس کشور.
- ۵۳-۳- افزایش ظرفیت‌های قدرت نرم و دفاع سایبری و تأمین پدافند و امنیت سایبری برای زیرساخت‌های کشور در چارچوب سیاست‌های کلی مصوب.
- ۵۴- تقویت کمی و کیفی بسیج مستضعفان.
- ۵۵- تأمین امنیت پایدار مناطق مرزی با انسداد کامل نرمافزاری و سختافزاری، توسعه و تقویت یگان‌های مرزبانی، مشارکت‌دهی مرزنشینان در طرح‌های امنیتی، توسعه‌ی فعالیت‌های اطلاعاتی و تقویت دیپلماسی مرزی.
- ۵۶- برنامه‌ریزی برای کاهش جرم و جناح با هدف کاهش ۱۰ درصدی سالانه‌ی مصادیق مهم آن.
- ۵۷- مبارزه‌ی همه‌جانبه با مواد مخدر و روان‌گردنها در چارچوب سیاست‌های کلی ابلاغی و مدیریت مصرف با هدف کاهش ۲۵ درصدی اعتیاد تا پایان برنامه.
- ۵۸- پیشگیری و مقابله با قاچاق کالا و ارز از مبادی ورودی تا محل عرضه‌ی آن در بازار.

- امور سیاست خارجی

- ۵۹- حفظ و افزودن بر دستاوردهای سیاسی جمهوری اسلامی در منطقه‌ی آسیای جنوب غربی.
- ۶۰- اولویت دادن به دیپلماسی اقتصادی با هدف توسعه‌ی سرمایه‌گذاری خارجی، ورود به بازارهای جهانی و دستیابی به فناوری برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی و سند چشم‌انداز.
- ۶۱- توسعه‌ی کمی و کیفی رسانه‌های فرامرزی با زبان‌های رایج بین‌المللی.
- ۶۲- ایجاد زمینه‌های لازم در جهت جلب سرمایه و توان علمی و تخصصی ایرانیان خارج از کشور در توسعه‌ی ملی و تأثیر بر سیاست‌های نظام سلطه در دفاع از منافع ملی.
- ۶۳- بهره‌گیری حداکثری از روش‌ها و ابزارهای دیپلماسی نوین و عمومی.

- امور حقوقی و قضایی

- ۶۴- بازنگری در قوانین جزایی بهمنظور کاستن از محکومیت به حبس و تبدیل آن به مجازات‌های دیگر و متناسب‌سازی مجازات‌ها با جرائم.
- ۶۵- بهبود بخشیدن به وضعیت زندان‌ها و بازداشتگاه‌ها.
- ۶۶- حمایت قضائی مؤثر در تضمین حقوق مالکیت و استحکام قراردادها بهمنظور توسعه‌ی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری خارجی.
- ۶۷- توسعه‌ی ثبت رسمی اسناد و املاک و مالکیت‌های معنوی و ثبت رسمی مالکیت‌های دولت و مردم بر املاک و اراضی کشور در نظام کادaster و گسترش فناوری‌های نوین در ارائه‌ی خدمات ثبتی.

- امور فرهنگی

- ۶۸- تلاش شایسته برای تبیین ارزش‌های انقلاب اسلامی و دفاع مقدس و دستاوردهای جمهوری اسلامی.

- ۶۹- ارائه و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی و فرهنگ‌سازی درباره اصلاح الگوی مصرف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی.
- ۷۰- اجرای نقشه‌ی مهندسی فرهنگی کشور و تهیی پیوست فرهنگی برای طرح‌های مهم.
- ۷۱- حمایت مادی و معنوی از هنرمندان، نوآوران، محققان و تولیدکنندگان آثار و محصولات فرهنگی و هنریِ مقوم اخلاق، فرهنگ و هویت اسلامی - ایرانی.
- ۷۲- حضور مؤثر نهادهای فرهنگی دولتی و مردمی در فضای مجازی به منظور توسعه و ترویج فرهنگ، مفاهیم و هویت اسلامی - ایرانی و مقابله با تهدیدات.
- ۷۳- توجه ویژه به توسعه و تجلی مفاهیم، نمادها و شاخص‌های هویت اسلامی - ایرانی در ساختارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.
- امور علم، فناوری و نوآوری
- ۷۴- دستیابی به رتبه اول منطقه در علم و فناوری و تثیت آن با اهتمام به تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری.
- ۷۵- اجرای سند تحول بنیادین آموزش‌پرورش و تأکید بر دوران تحصیلی کودکی و نوجوانی.
- ۷۶- افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور.
- ۷۷- توسعه‌ی علوم پایه و تحقیقات بنیادی، نظریه‌پردازی و نوآوری در چارچوب سیاست‌های کلی علم و فناوری و نقشه‌ی جامع علمی کشور.
- ۷۸- تنظیم رابطه‌ی متقابل تحصیل با استغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه‌ی جامع علمی کشور و نیازهای تولید و استغال.
- ۷۹- گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام‌بخش در حوزه‌ی علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به‌ویژه جهان اسلام و توسعه‌ی تجارت و صادرات محصولات دانش‌بنیان.
- ۸۰- توسعه و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسأله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری، و توسعه‌ی نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش‌بنیان.

منبع: <http://farsi.khamenei.ir/news-content?id=30128>

پیوست ت

قانون برنامه پنجساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰ - ۱۳۹۴)

به دلیل طولانی بودن متن قانون برنامه پنجم توسعه، در اینجا تنها فصل دوم قانون که مربوط به علم و فناوری است ارائه می‌شود. متن کامل قانون از طریق لینک زیر قابل دستیابی است:

<http://law.dotic.ir/AIPLaw/lawview.do?reqCode=lawView&lawId=176762&type=all&isLaw=1>

فصل دوم - علم و فناوری

ماده ۱۵- به منظور تحول بنیادین در آموزش عالی به ویژه در رشته‌های علوم انسانی، تحقق جنبش نرم‌افزاری و تعمیق مبانی اعتقادی، ارزش‌های اسلامی و اخلاق حرفه‌ای و با هدف ارتقاء کیفی در حوزه دانش و تریتیت اسلامی، وزارت خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند اقدامات زیر را انجام دهند:

الف - بازنگری متون، محتوا و برنامه‌های آموزشی و درسی دانشگاهی مبتنی بر آموزه‌ها و ارزش‌های دینی و هویت اسلامی - ایرانی و انقلابی و تقویت دوره‌های تحصیلات تکمیلی با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای دانش بشری، با اولویت نیاز بازار کار

ب - تدوین و ارتقاء شاخصهای کیفی به خصوص در رشته‌های علوم انسانی به ویژه در رشته‌های علوم قرآن و عترت و مطالعات میان رشته‌ای با بهره‌گیری از امکانات و توانمندیهای حوزه‌های علمی و تأمین آموزش‌های مورد نیاز مناسب با نقش دختران و پسران

ج - نهادینه کردن تجربه علمی و عملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس با انجام فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و نظریه‌پردازی در حوزه‌های مرتبط

د - همکاری با حوزه‌های علمی و بهره‌مندی از ظرفیتهای حوزه در عرصه‌های مختلف

ه - گسترش کرسیهای نظریه‌پردازی، نقد و آزاداندیشی، انجام مطالعات میان رشته‌ای، توسعه قطبهای علمی و تولید علم بومی با تأکید بر علوم انسانی با همکاری شورای عالی حوزه علمی و دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم

و - استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و رتبه‌بندی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی بر اساس شاخصهای مورد تأیید وزارت خانه‌های مذکور منوط به عدم مغایرت با مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی با هدف ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی

تبصره - پس از استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت، هرگونه گسترش و توسعه رشته‌ها، گروهها و مقاطع تحصیلی موکول به رعایت شاخصهای ابلاغی از سوی وزارت خانه‌های ذی‌ربط توسط دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی است.

وزارت خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی حسب مورد مجاز ند عملیات اجرائی سنجش کیفیت و رتبه‌بندی را بر اساس این نظام به مؤسسات مورد تأیید در بخش غیردولتی واگذار نمایند.

ماده ۱۶- دولت مجاز است به منظور دستیابی به جایگاه دوم علمی و فناوری در منطقه و ثبت آن تا پایان برنامه پنجم، اقدامات زیر را انجام دهد:

الف - بازنگری آئین نامه ارتقاء اعضاء هیأت علمی به نحوی که تا پنجاه درصد (۵۰٪) امتیازات پژوهشی اعضای هیأت علمی معطوف به رفع مشکلات کشور باشد.

برای تحقق این امر تمہیدات لازم برای ارتقاء هیأت علمی از جمله توسعه و تقویت دوره‌های تحصیلات تکمیلی، افزایش فرصت‌های مطالعاتی اعضاء هیأت علمی در داخل و خارج از کشور و ایجاد مراکز تحقیقاتی و فناوری پیشرفته علوم و فنون در کشور، تسهیل ارتباط دانشگاهها با دستگاه‌های اجرائی از جمله صنعت فراهم خواهد گردید.

ب - ایجاد ظرفیت لازم برای افزایش درصد پذیرفته شدگان دوره‌های تحصیلات تکمیلی آموزش عالی، با ارتقاء کیفیت به گونه‌ای که میزان افزایش ورود دانش آموختگان دوره کارشناسی به دوره‌های تحصیلات تکمیلی به بیست درصد (۲۰٪) برسد.

ج - برنامه‌ریزی و حمایت لازم برای تأمین هیأت علمی مورد نیاز دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی به منظور ارتقاء شاخص نسبت عضو هیأت علمی تمام وقت به داشجو در تمامی دانشگاهها اعم از دولتی و غیردولتی به گونه‌ای که تا پایان برنامه نسبت کل دانشجو به هیأت علمی تمام وقت در دانشگاهها و مؤسسات آموزشی عالی غیردولتی به حداقل چهل و در دانشگاه پیام نور به حداقل دویست و پنجاه برسد.

د - نسبت به ایجاد، راه اندازی و تجهیز آزمایشگاه کاربردی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی، شهرک‌های دانشگاهی، علمی، تحقیقاتی، شهرک‌های فناوری، پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد از طریق دستگاه‌های اجرائی و شرکت‌های تابعه و وابسته آنها اقدام نماید. بخشی از نیروی پژوهشی این آزمایشگاهها می‌تواند توسط پژوهشگران دستگاه اجرائی یا شرکت، اعضاء هیأت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه تأمین گردد. دستگاه‌های اجرائی و شرکت‌ها می‌توانند بخشی از اعتبارات پژوهشی خود را از طریق این آزمایشگاهها هزینه نمایند.

ه - به منظور افزایش سهم تحقیق و پژوهش از تولید ناخالص داخلی به گونه‌ای برنامه‌ریزی نماید که سهم پژوهش از تولید ناخالص داخلی، سالانه به میزان نیم درصد (۵٪) افزایش یافته و تا پایان برنامه به سه درصد (۳٪) برسد. در این راستا منابع تحقیقات موضوع این بند را هر سال در بودجه سنتوای در قالب برنامه‌های خاص مشخص نموده و نیز در پایان سال گزارش عملکرد تحقیقاتی کشور موضوع این بند را به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی ارائه نمایند.

و - وزارت خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی موظفند با همکاری سایر دستگاه‌های ذی‌ربط ضمن اعمال اقدامات ذیل شاخصهای آن را پایش نموده و گزارش عملکرد سالانه را به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی ارائه نمایند.

۱- ارتقاء کمی و کیفی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس عدالت آموزشی و اولویتهای سند چشم‌انداز با رعایت سایر احکام این ماده

۲- اصلاح هرم هیأت علمی تمام وقت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی اعم از دولتی و غیردولتی با فراهم آوردن بسترها لازم و با تأکید بر شایسته‌سالاری

- ۳- گسترش ارتباطات علمی با مراکز و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی معتبر بین‌المللی از طریق راهاندازی دانشگاههای مشترک، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک، اجرای مشترک طرحهای پژوهشی و تبادل استاد و دانشجو با کشورهای دیگر با تأکید بر کشورهای منطقه و جهان اسلام به ویژه در زمینه‌های علوم انسانی، معارف دینی و علوم پیشرفته و اولویت‌دار جمهوری اسلامی ایران بر اساس نقشه جامع علمی کشور با هدف توسعه علمی کشور و توامندسازی اعضاء هیأت علمی
- ۴- ایجاد هماهنگی بین نهادها و سازمان‌های پژوهشی کشور جهت سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نظارت کلان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری
- ۵- تدوین و اجرای طرح نیازمندی آموزش عالی و پژوهشی در نخستین سال اجرای برنامه به منظور توسعه متوازن مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی و غیردولتی با توجه به نیازها و امکانات
- ۶- استقرار نظام یکپارچه پایش و ارزیابی علم و فناوری کشور تحت نظر شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری با هماهنگی مرکز آمار ایران جهت رصد وضعیت علمی کشور در مقیاس ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی و تعیین میزان دستیابی به اهداف اسناد بالادستی مبتنی بر نظام فراغیر و پویای آمار ثبتی و ارائه گزارش سالانه به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی
- ۷- انجام اقدامات قانونی لازم برای تکمیل و اجرای نقشه جامع علمی کشور در راستای بند (۱۱) سیاستهای کلی ابلاغی برنامه پنجم
- ۸- برنامه‌ریزی برای تحقق شاخصهای اصلی علم و فناوری شامل سهم درآمد حاصل از صادرات محصولات و خدمات مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته و میانی، سرانه تولید ناخالص داخلی ناشی از علم و فناوری، تعداد گواهی ثبت اختراع، تعداد تولیدات علمی بین‌المللی، نسبت سرمایه‌گذاری خارجی در فعالیتهای علم و فناوری به هزینه‌های تحقیقات کشور و تعداد شرکتهای دانش‌بنیان دولت موظف است به گونه‌ای برنامه‌ریزی نماید که تا پایان برنامه حداقل به جایگاه رتبه دوم در منطقه در این زمینه برسد.
- ۹- دولت مجاز است به منظور توسعه و انتشار فناوری و حمایت از شرکتهای دانش‌بنیان اقدامات زیر را انجام دهد:
- الف - حمایت مالی از پژوهش‌های تقاضا محور مشترک با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و حوزه‌های علمی در موارد ناظر به حل مشکلات موجود کشور مشروط به این که حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) از هزینه‌های آن را کارفرمای غیردولتی تأمین و تعهد کرده باشد.
- ب - حمایت مالی و تسهیل شکل‌گیری و توسعه شرکتهای کوچک و متوسط خصوصی و تعاونی که در زمینه تجاری‌سازی دانش و فناوری به ویژه تولید محصولات مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته و صادرات خدمات فنی و مهندسی فعالیت می‌کنند و نیز حمایت از راهاندازی مراکز رشد و پارکهای علم و فناوری از طریق بخش غیردولتی
- ج - حمایتهای قانونی لازم در راستای تشویق طرفهای خارجی قراردادهای بین‌المللی و سرمایه‌گذاری خارجی برای انتقال دانش فنی و بخشی از فعالیتهای تحقیق و توسعه مربوط به داخل کشور و انجام آن با مشارکت شرکتهای داخلی
- د - حمایت مالی از ایجاد و توسعه بورس ایده و بازار فناوری به منظور استفاده از ظرفیتهای علمی در جهت پاسخگویی به نیاز بخشش‌های صنعت، کشاورزی و خدمات
- ه - حمایت مالی از پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی در راستای ارتقاء بهره‌وری و حل مشکلات کشور
- و - تأمین و پرداخت بخشی از هزینه ثبت اختراعات، تولید دانش فنی و حمایت مالی از تولید کنندگان برای خرید دانش فنی و امتیاز اختراعات

تبصره ۱- دستگاههای اجرائی مکلفند امکانات و تجهیزات پژوهشی و تحقیقاتی، آزمایشگاهها و کارگاهها را با نرخ ترجیحی در اختیار مؤسسات و شرکتهای دانشبنیان مورد تأیید شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری در چهارچوب مصوبه هیأت وزیران قرار دهند.

تبصره ۲- در راستای توسعه و انتشار فناوری به دستگاههای اجرائی اجازه داده می‌شود مالکیت فکری، دانش فنی و تجهیزاتی را که در چهارچوب قرارداد با دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی و فناوری دولتی ایجاد و حاصل شده است به دانشگاهها و مؤسسات یادشده واگذار نمایند.

تبصره ۳- سازمان ثبت اسناد و املاک کشور موظف است صرفاً پس از ارائه گواهی ممیزی علمی اختراعات از سوی مراجع ذیصلاح نسبت به ثبت اختراقات اقدام نماید.

تبصره ۴- اعضاء هیأت علمی می‌توانند با موافقت هیأت امناء همان دانشگاه نسبت به تشکیل مؤسسات و شرکتهای صدرصد (۱۰۰٪) خصوصی دانشبنیان اقدام و یا در این مؤسسات و شرکتها مشارکت نمایند. این مؤسسات و شرکتها برای انعقاد قرارداد پژوهشی مستقیم و یا غیرمستقیم با دستگاههای اجرائی، مشمول قانون منع مداخله کارکنان در معاملات دولتی و تغییرات بعدی آن نیستند.

ماده ۱۸- دولت به منظور گسترش حمایتهای هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری اقدامات زیر را انجام دهد:

الف- ارتقاء منزلت اجتماعی از طریق فرهنگ‌سازی

ب- تسهیل در ارتقاء تحصیلی و ورود به رشته‌های تحصیلی مورد علاقه در دوره‌های قبل و بعد از ورود به دانشگاه

ج- اعطای حمایتهای مالی و بورس تحصیلی از طریق وزارت‌خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی و بنیاد ملی نخبگان

د- هدایت تحصیلی در زمینه‌ها و رشته‌های اولویت‌دار مورد نیاز کشور

ه- برقراری بیمه تأمین اجتماعی و بیمه پایه سلامت فرد و خانواده وی

و- رفع دغدغه خطرپذیری مالی در انجام مراحل پژوهشی و امور نوآورانه

ز- حمایت از تجاری‌سازی دستاوردهای آنان

ح- تقویت ابعاد معنوی، بصیرت‌افزایی، خودبادوری و تعلق ملی

ط- ایجاد و تقویت مراکز علمی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در تراز بین‌المللی و با امکانات خاص در شاخه‌های مختلف علوم و فنون بنیادی و راهبردی با به کارگیری نخبگان و دانشمندان در جهت خلق دانش، ایده‌های نو و تبدیل علم به ثروت در طول برنامه

ی- ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب برای نخبگان و استعدادهای برتر متناسب با تخصص و توانمندی‌های آنها و اولویتهای کشور با حمایت از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جهت تبدیل دانش فنی به محصول قابل ارائه به بازار کار

ک- ایجاد ساز و کارهای مناسب برای افزایش سهم مشارکت انجمن‌های علمی، نخبگان و استعدادهای برتر در تصمیم‌سازیها و مدیریت کشور

ل- ایجاد ساز و کار لازم برای مشارکت انجمن‌های علمی، نخبگان و دانشمندان کشور در همایشها، کنفرانسها و مجامع علمی و پژوهشی بین‌المللی و برتر جهان و بهره‌گیری از توانمندی‌های دانشمندان و نخبگان ایرانی در جهان و فراهم کردن فرصت‌های مطالعاتی مناسب در داخل و خارج کشور

م- تأمین و پرداخت بخشی از هزینه‌های ثبت جواز امتیاز علمی ($\pi\alpha\tau\epsilon\text{V}\tau$) در سطح ملی و بین‌المللی و ایجاد تمهیدات و تسهیلات لازم برای انتشار آثار مفید علمی آنان

الف - در راستای تحقق بند (۸) سیاستهای کلی ابلاغی و با هدف ارتقاء کیفی سه حوزه دانش، مهارت و تربیت اسلامی به دولت اجازه داده می‌شود برنامه تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش کشور را در چهارچوب قوانین موضوعه و با رعایت اولویتهای ذیل تدوین نماید و پس از تصویب در هیأت وزیران به اجراء درآورد:

- ۱- تحول در برنامه‌های آموزشی و پرورشی و درسی جهت کسب شایستگی‌های مورد نیاز فرد ایرانی توسط دانش آموختگان دوره آموزش عمومی مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی و نیازمندی و به کارگیری فناوری
- ۲- هدایت تحصیلی بر اساس علائق و ویژگی‌های دانش آموزان، توسعه حرفه‌ای و سرمایه انسانی مورد نیاز کشور
- ۳- اصلاح نظام ارزشیابی پیشرفت تحصیلی با تأکید بر رویکرد ارزشیابی برای تحقق فرآیند یاددهی - یادگیری در کلیه دوره‌های تحصیلی و تحقق کامل این فرآیند تا پایان برنامه
- ۴- بسترسازی و ایجاد انگیزه لازم برای ورود دانش آموزان مستعد به رشته‌های علوم انسانی
- ۵- برنامه‌ریزی برای برقراری توازن بین تعداد دانش آموزان در رشته‌های مختلف تحصیلی متناسب با نیازهای جامعه به تدریج و در طول برنامه و برقراری توازن تا پایان برنامه
- ۶- بسترسازی مناسب برای کسب حداقل یک شایستگی و مهارت با توجه به نیاز بازار کار تا پایان برنامه برای تمامی دانش آموزان دوره متوسطه نظری
- ۷- استقرار نظام تضمین کیفیت جهت پایش، ارزشیابی، اصلاح و افزایش بهره‌وری
- ۸- سنجش و ارتقاء صلاحیتهای حرفه‌ای نیروی انسانی موجود و مورد نیاز آموزش و پرورش بر اساس شاخصهای آموزشی و پرورشی
- ۹- ارائه برنامه جامع آموزش قرآن اعم از روان‌خوانی و فهم قرآن و برنامه تلفیقی قرآن، معارف اسلامی و عربی با اهداف قرآنی
- ۱۰- برنامه‌ریزی جهت تدوین برنامه‌های آموزشی ارتقاء سلامت جسمانی و روانی مبتنی بر آموزه‌های دینی و قرآنی
- ۱۱- تقویت و گسترش نظام مشاوره دانش آموز و خانواده جهت تحقق سلامت روحی دانش آموزان
- ۱۲- بهره‌برداری از اماکن ورزشی سازمان تربیت بدنی در ساعت بلاستفاده جهت ارتقاء سلامت جسمی دانش آموزان
- ۱۳- افزایش سرانه فضاهای ورزشی دانش آموزان
- ۱۴- به کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات در کلیه فرآیندها جهت تحقق عدالت آموزشی و تسهیل فرآیندهای موجود و ارائه برنامه‌های آموزشی و دروس دوره‌های تحصیلی به صورت الکترونیکی
- ۱۵- ایجاد تعامل و ارتباط مؤثر با دیگر نظامهای آموزشی در کشور از جمله آموزش عالی به عنوان زیر نظام یک نظام واحد
- ۱۶- ایجاد تعامل آموزشی سازنده با دیگر کشورها و مراکز بین‌المللی مانند یونسکو، آیسیکو و یونیوک ب - دولت موظف است به منظور افزایش بهره‌وری از طریق بهینه‌سازی در منابع انسانی و منابع مالی در وزارت آموزش و پرورش به نحوی اقدام نماید که در طول برنامه سهم اعتبارات غیرپرستی به پرسنلی افزایش یابد.
- ج - آموزش و پرورش مجاز است در حدود مقرر در اصل پانزدهم (۱۵) قانون اساسی گویش محلی و ادبیات بومی را در مدارس تقویت نماید.

د - وزارت آموزش و پرورش موظف است به منظور تضمین دسترسی به فرصت‌های عادلانه آموزشی به تناسب جنسیت و نیاز مناطق به ویژه در مناطق کمتر توسعه یافته و رفع محرومیت آموزشی، نسبت به آموزش از راه دور و رسانه‌ای و تأمین هزینه‌های تغذیه، رفت و آمد، بهداشت و سایر امور مربوط به مدارس شبانه‌روزی اقدام نماید.

ه - وزارت آموزش و پرورش مکلف است برای تأمین نیازهای ویژه و توانبخشی گروههای مختلف آموزشی اقدامات زیر را انجام دهد:

۱- منعطف‌سازی مدارس و گسترش اجرای برنامه‌های تلفیقی و فراگیر

۲- تدوین برنامه‌های جامع اطلاع‌رسانی جهت آگاه‌سازی و آموزش والدین کودکان با نیازهای خاص

۳- تقویت طرح سنجش کودکان و افزایش امر مشاوره در این مدارس

۴- توسعه مدارس استثنایی و کودکان با نیازهای خاص و فراهم آوردن شرایط و امکانات خاص لازم جهت توانمندسازی و افزایش مهارت‌های مورد نیاز این گونه آموزش‌پذیران

و - سازمان صدا و سیما موظف است در راستای ترویج ارزش‌های اسلامی - ایرانی، ارتقاء سطح فرهنگ عمومی و مقابله با ناهنجاریهای فرهنگی و اجتماعی، تقویت و گسترش برنامه‌های آموزشی، علمی و تربیتی در شبکه‌های مرتبط به ویژه برای دانش‌آموزان و دانشجویان در جهت حمایت از تحول در نظام آموزش و پرورش و تقویت هویت ملی جوانان را در اولویت قرار دهد.

ماده - ۲۰

الف - به منظور زمینه‌سازی برای تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، دانش‌مدار، خلاق و کارآفرین، منطبق با نیازهای نهضت نرم‌افزاری، با هدف توسعه کمی و کیفی دولت مجاز است:

۱- هزینه سرانه تربیت نیروی انسانی متخصص مورد تقاضای کشور بر اساس هزینه‌های آموزشی و هزینه‌های خدمات پژوهشی، تحقیقاتی و فناوری مورد حمایت را در چهارچوب بودجه‌ریزی عملیاتی برای هر دانشگاه و مؤسسه آموزشی، تحقیقاتی و فناوری دولتی محاسبه و به طور سالانه تأمین کند.

۲- حمایت مالی و تسهیل شرایط برای افزایش تعداد مجلات پژوهشی و ترویجی کشور در زمینه‌های مختلف علمی با حفظ کیفیت به گونه‌ای که تا پایان برنامه تعداد مجلات و مقالات چاپ شده در مجلات علمی داخلی نسبت به سال پایانی برنامه چهارم را حداقل به دو برابر افزایش دهد. همچنین تمهیدات لازم برای دسترسی به بانکهای اطلاعاتی علمی معتبر را فراهم نماید.

۳- از ده دانشگاه برتر وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و پنج دانشگاه برتر وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی که دارای عملکرد برجسته در راستای گسترش مزدهای دانش و فناوری هستند حمایت مالی و حقوقی و پشتیبانی ویژه نماید.

۴- از انجمن‌های علمی، حمایت مالی به عمل آورد.

ب - دانشگاهها، مراکز و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فرهنگستانهایی که دارای مجوز از شورای گسترش آموزش عالی وزارت‌خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی و سایر مراجع قانونی ذیربط می‌باشند بدون الزام به رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاههای دولتی به ویژه قانون محاسبات عمومی، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برگزاری مناقصات و اصلاحات و الحالات بعدی آنها و فقط در چهارچوب مصوبات و آئین‌نامه‌های مالی، معاملاتی و اداری - استخدامی - تشکیلاتی مصوب هیأت امناء که حسب مورد به تأیید وزراء علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی و در مورد فرهنگستانها به تأیید رئیس‌جمهور می‌رسد، عمل می‌نمایند. اعضاء هیأت علمی ستادی وزارت‌خانه‌های علوم،

تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی نیز مشمول حکم این بند هستند. حکم این بند شامل مصوبات، تصمیمات و آئین نامه های قبلی نیز می گردد و مصوبات یادشده مدام که اصلاح نگردیده به قوت خود باقی هستند.

تبصره ۱- هر گونه اصلاح ساختار و مقررات مالی - اداری، معاملاتی، استخدامی و تشکیلاتی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی و همچنین فرهنگستانهای تخصصی فقط مشمول مفاد این بند است.

تبصره ۲- اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسات کمک تلقی شده و بعد از پرداخت به این مراکز به هزینه قطعی منظور و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیأت امناء و با مسؤولیت ایشان قابل هزینه است.

ج- معادل در آمدهایی که مؤسسات و مراکز آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و فرهنگستانها در هر سال از محل تبرعات، هدايا و عواید موقوفات جذب می نمایند از محل درآمد عمومی نیز به عنوان اعتبارات تملک دارائیهای سرمایه ای تأمین و محاسبه می گردد.

د- به منظور افزایش کارآیی مأموریتهای اصلی دانشگاهها در امور آموزش، پژوهش و فناوری در هر سال حداقل بیست درصد (۲۰٪) از امور خدمات رفاهی دانشجویان از نظر ساختاری از بدن دانشگاهها جدا و به بخش غیردولتی واگذار گردد.

ه- دولت مکلف است به منظور کاهش تصدی گری، جلوگیری از انجام امور موازی و تقویت نقش حاکمیتی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وحدت رویه در سیاستگذاری و برنامه ریزی، ارتقاء کمیت و کیفیت ارائه خدمات دانشجویی نسبت به ایجاد مدیریت واحد

ساماندهی امور مربوط، بهره گیری از مجموعه امکانات و توانمندیهای حقوقی، پرسنلی و اعتبارات صندوق رفاه دانشجویان، فعالیتهای امور ورزشی دانشجویان، اداره تربیت بدنه و معاونت دانشجویی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، طی سال اول برنامه اقدام کند.

و- اعتبارات هزینه ای و تملک دارائیهای سرمایه ای از محل بودجه عمومی دولت به دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فرهنگستانها براساس ردیف مستقل در بودجه سنتوی آنها در قالب اعتبارات ملی اختصاص می یابد.

ز- به دولت اجازه داده می شود به منظور حمایت از دانشجویان دانشگاههای دولتی، آزاد اسلامی، علمی - کاربردی و پیام نور و آموزشکده های فنی و حرفه ای وابسته به وزارت آموزش و پرورش، مؤسسات آموزش عالی غیردولتی که دارای مجوز از یکی از وزارت خانه های علوم، تحقیقات و فناوری یا بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی می باشند تسهیلات اعتباری به صورت وام بلندمدت قرض الحسن در اختیار صندوق رفاه دانشجویان و یا سایر نهادهای ذی ربط قرار دهد.

ح- دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی مجازند از ظرفیت مازاد بر سهمیه آموزش رایگان خود و یا ظرفیتهای جدیدی که ایجاد می کنند، بر اساس قیمت تمام شده یا توافقی با بخش غیردولتی و با تأیید هیأت امناء در مقاطع مختلف دانشجو پذیرند و منابع مالی دریافتی را حسب مورد پس از واریز به خزانه کل به حساب در آمدهای اختصاصی منظور کنند.

ط- به دانشگاهها اجازه داده می شود بخشی از ظرفیت آموزشی خود را از طریق پذیرش دانشجوی خارجی با دریافت شهریه تکمیل کنند. در موارد خاص به منظور ترویج ارزش های اسلامی و انقلابی پذیرش دانشجوی خارجی با تصویب هیأت امناء بدون دریافت شهریه یا با تخفیف، مجاز است.

ی- دانشگاههای کشور، حسب مورد به تشخیص وزارت خانه های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی با تصویب شورای گسترش وزارت خانه های مربوط، می توانند نسبت به تأسیس شعب در شهر محل استقرار خود یا دیگر شهرها و مناطق آزاد داخل کشور و نیز در خارج کشور به صورت خود گردن و با دریافت شهریه از داوطلبان اقدام کنند.

ک- شهریه دانشجویان جانباز بیست و پنج درصد (۲۵٪) و بالاتر و فرزندان آنان، فرزندان شاهد، آزادگان و فرزندان آنان و دانشجویان تحت پوشش کمیته امداد امام خمینی (ره) و سازمان بهزیستی از محل اعتبارات ردیف مستقل معاونت تأمین شود.

تبصره ۱- پذیرش دانشجو در شعب دانشگاههای مذکور در داخل کشور خارج از آزمون سراسری انجام خواهد شد. ضوابط پذیرش دانشجو برای دوره کارشناسی توسط کارگروه موضوع ماده (۴) قانون پذیرش دانشجو در دانشگاهها مصوب ۱۳۸۶/۸/۱۶ و برای دوره‌های تحصیلات تکمیلی با پیشنهاد دانشگاهها و حسب مورد با تأیید یکی از وزارت‌خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری یا بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تعیین می‌شود.

تبصره ۲- میزان شهریه دریافتی از دانشجویان با توجه به نوع رشته و سطح خدمات آموزشی، کمک آموزشی و رفاهی ارائه شده، توسط هیأت امناء دانشگاه تعیین و اعلام می‌شود.

اجرای دوره‌های مشترک با دانشگاههای معتبر خارجی طبق ضوابط وزارت‌خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در این گونه شعب بلامانع است.

تبصره ۳- دولت مکلف است حداکثر ظرف سه ماه از تاریخ درخواست داوطلب نسبت به اعطاء روادید (ویزا) و اجازه اقامت برای اعضاء هیأت علمی و دانشجویان خارجی این شعب دانشگاهی و جامعه المصطفی العالمیه اقدام کند.

تبصره ۴- دانشجویان ایرانی این شعب دانشگاهی، همانند سایر دانشجویان از معافیت تحصیلی برخوردار خواهند بود.

تبصره ۵- نحوه پذیرش دانشجو موضوع بندهای (ح) و (ی) این ماده در مقاطع مختلف به پیشنهاد هیأت امناء دانشگاهها و مؤسسات یادشده و حسب مورد با تأیید وزارت‌خانه‌های ذی‌ربط و با رعایت قانون پذیرش دانشجو در دانشگاهها مصوب ۱۳۸۶/۸/۱۶ خواهد بود. در مقاطع کارشناسی ارشد و بالاتر با استفاده از ظرفیتهای جدید از طریق امتحانات ورودی مؤسسات یادشده با در نظر گرفتن توان علمی داوطلبان با رعایت ضوابط سازمان سنجش آموزش کشور خواهد بود.

تبصره ۶- مدرک تحصیلی دانشجویان موضوع بندهای (ح) و (ی) این ماده با درج نوع پذیرش و محل تحصیل صادر می‌گردد.

ل- حوزه‌های علمیه از تسهیلات، مزایا و امکاناتی که برای مراکز آموزشی و پژوهشی تعیین شده یا می‌شود، برخوردار هستند.

ماده ۲۱- دولت مکلف است به منظور گسترش شایستگی حرفه‌ای از طریق افزایش دانش و مهارت با نگرش به انجام کار واقعی در محیط، اصلاح هرم تحصیلی نیروی کار و ارتقاء و توامندسازی سرمایه‌های انسانی، کاهش فاصله سطح شایستگی نیروی کار کشور با سطح استاندارد جهانی و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی و حرفه‌ای برای جوانان و ارتقاء جایگاه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای برای نظام آموزش فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی کشور اعم از رسمی، غیررسمی و سازمان‌نایافته، ظرف یکسال از تاریخ تصویب این قانون در محورهای زیر سازوکارهای لازم را تهیه و با پیش‌بینی الزامات مناسب اجراء کند:

الف- استمرار نظام کارآموزی و کارورزی در آموزش‌های رسمی متوسطه و عالی، غیررسمی فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی.

ب- فراهم‌سازی ارتقاء مهارت در کشور از طریق اعطاء تسهیلات مالی با نرخ ترجیحی و تأمین فضاهای فیزیکی و کالبدی با شرایط سهل و زمینه‌سازی حضور فعال و مؤثربخش غیردولتی در توسعه آموزش‌های رسمی و غیررسمی مهارتی و علمی - کاربردی کشور.

ج- افزایش و تسهیل مشارکت بهره‌برداران از آموزش فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی.

د- هماهنگی در سیاستگذاری و مدیریت در برنامه‌ریزی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای کشور به عنوان یک نظام منسجم و پویا متناسب با نیاز کشور.

ه- کاربست چهارچوب صلاحیت‌های حرفه‌ای ملی به صورت منسجم برای ارتباط صلاحیتها، مدارک و گواهینامه‌ها در سطوح و انواع مختلف در حوزه حرفه و شغل در جهت به رسیدت شناختن یادگیری مادام‌العمر و تعیین شایستگی‌های سطوح مختلف مهارتی.

و - نیازستجی و برآورد نیروی انسانی کارданی موردنیاز و صدور مجوز لازم و حمایت به منظور تأسیس و توسعه مراکز آموزش دوره‌های کاردانی در بخش خصوصی و تعاونی و ایجاد ظرفیتهای موردنیاز تا سال چهارم برنامه.

ز - رتبه‌بندی مراکز آموزش‌های فنی و حرفه‌ای رسمی و غیررسمی بر اساس شاخصهای مدیریت اجرائی، فرآیند یاددهی - یادگیری، نیروی انسانی، تحقیق و توسعه منابع و شاخص پشتیبانی فرآگیران.

ماده ۲۲- دولت مکلف است مابه التفاوت اعتبارات مصوب و اعتبارات تخصیص یافته با احتساب تعديل سال‌های اجرای طرح موضوع قانون اصلاح ماده (۱) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مصوب ۱۳۸۵/۱/۳۰ را برای بازسازی و مقاومسازی مدارس بدون استحکام از محل منابع عمومی و یا حساب ذخیره ارزی در قالب بودجه سناواتی حداکثر ظرف سه سال اول برنامه تأمین نماید.

تبصره - دولت همچنین مکلف به تنظیم و اجرای سیاست‌های حمایتی از خیرین مدرسه‌ساز می‌باشد و باید معادل کمکهای تحقیق یافته آنان را جهت تکمیل پروژه‌های نیمه‌تمام در بودجه سناواتی منظور نماید.

آیین‌نامه اجرائی این ماده حداکثر ظرف دو ماه از تصویب برنامه توسط وزارت آموزش و پرورش تهیه و به تصویب هیأت‌وزیران می‌رسد.

ماده ۲۳- از ابتدای برنامه دانشکده‌ها و آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای وزارت آموزش و پرورش با کلیه امکانات، اموال منتقل و غیرمنتقل و نیروی انسانی و دارائیها و تعهدات و مسؤولیتها از وزارت مذکور متنزع و به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ملحق می‌گردد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مکلف است در مقاطع کارданی پیوسته و کارشناسی ناپیوسته به پذیرش دانشجو در این دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها اقدام نماید.

تبصره - مبنای انتزاع و انتقال، دانشکده‌ها و آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای است که در سال تحصیلی ۱۳۸۸- ۱۳۸۹ فعال بوده یا مجوز داشته‌اند.

پیوست ث

نقشه جامع علمی کشور

فهرست

مقدمه

فصل اول: ارزش‌های بنیادین نقشه جامع علمی کشور

۱-۱. مبانی و ارزش‌های بنیادین نقشه جامع علمی کشور

۱-۲. ویژگی‌های اصلی الگوی نظری مناسب نظام علم و فناوری

فصل دوم: وضع مطلوب نظام علم و فناوری

۲-۱. چشمانداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

۲-۲. اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور

۲-۳. اهداف بخشی نظام علم و فناوری کشور

کمیته‌ای مطلوب اهم شاخصهای کلان علم و فناوری کشور

فصل سوم: اولویت‌های علم و فناوری در کشور

۳-۱. اهداف اولویت‌بندی و رویکرد پشتیبانی از اولویتها

۳-۲. اولویت‌های علم و فناوری کشور

فصل چهارم: راهبردها و اقدامات ملی توسعه علم و فناوری در کشور

۴-۱. راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

۴-۲. راهبردها و اقدامات ملی متناسب با راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

فصل پنجم: چارچوب نهادی علم، فناوری و نوآوری

۵-۱. تقسیم کار ملی در حوزه علم و فناوری

۵-۲. نظام اجرا، نظارت، ارزیابی و بروزرسانی نقشه جامع علمی کشور

مقدمه

دستیابی به آرمان‌های بلند نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران مستلزم تلاش همه جانبه در تمام ابعاد فرهنگی، علمی، اجتماعی و اقتصادی است. از این رو تدوین و اجرای برنامه‌های پیشرفت در بازه‌های زمانی معین و اختصاص منابع لازم برای تحقق اهداف این برنامه‌ها از لوازم ضروری احراز جایگاهی در شأن ایران اسلامی است. از سوی دیگر مقوله علم و فناوری از مهم‌ترین زیر ساختهای پیشرفت کشور و ابزار جدی رقابت در عرصه‌های مختلف است. به این ترتیب تحقق آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی ایران نظیر احیای تمدن عظیم اسلامی، حضور سازنده، فعال و پیشرو در میان ملت‌ها و کسب آمادگی برای برقراری عدالت و معنویت در جهان در گرو پیشرفتی همه جانبه در علم است؛ علمی که دارای سه شاخصه عدالت، معنویت و عقلانیت است. در پرتو چنین علمی است که جامعه بشری آمادگی تحقق حکومت جهانی انسان کامل را یافته و در سلیه چنین حکومتی طرفیت و استعدادهای بشر به شکوفایی و کمال خواهد رسید.

تحقیق این اهداف نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار در سطح ملی و الزامات طی این مسیر به طور شفاف و دقیق مشخص شده باشد. از این رو لازم است چشم انداز و راهبردها علم و فناوری در سطح کلان و عملیاتی تر نظیر برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور، تدوین شود. در ترسیم این نقشه کوشش شده تا با الهام گیری از اسناد بالا دستی و بهره گیری از ارزش‌های بنیادین آنها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم انداز علم و فناوری در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبین شود. در این چشم انداز، «جمهوری اسلامی ایران با انتکال به قدرت لایزال الهی و با احیای فرهنگ و برپایی تمدن اسلامی - ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، کشوری برخوردار از انسان‌های صالح، فرهیخته، سالم و تربیت یافته در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در تراز برترین‌های جهان؛ توانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن و پیشناز در مراتب ارشاد و فناوری با مرجعیت علمی در جهان» خواهد بود.

رهبر معظم انقلاب اسلامی با درکی هوشمندانه از ظرفیت کشور در ایفای این نقش خطیر و نیز با اشراف بر امکانات و استعدادهای عظیم موجود در کشور، خواستار هدف گذاری دقیق در زمینه علم و فناوری و برنامه ریزی‌های عملیاتی، زمان بندی شده و یکپارچه در سطوح مختلف این عرصه شده اند ایشان بارها بر لزوم بهره برداری بهینه از مجموعه منابع کشور برای حرکتی منظم و پیوسته از وضعیت موجود به جایگاه علمی آرمانی، در قالب نقشه جامع علمی کشور تأیید داشته اند. این تأکیدات در کنار رهنمودهای سالهای گذشته معظم له با مضامین جنبش نرم افزاری و نهضت تولید علم و نیز انتظار جدی ایشان برای اهتمام و جدیت در مسیر پیشرفت علمی کشور موجب گردید که تدوین نقشع جامع علمی کشور به طور ویژه در دستور کار شورای عالی انقلاب فرهنگی قرار گیرد.

نقشع جامع علمی کشور بنا به تعریف، مجموعه‌ای است جامع و هماهنگ و پویا و آینده نگر، شامل مبانی، اهداف، سیاستها و راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی برای دستیابی به اهداف چشم انداز بیست ساله کشور در این سند تلاش شده بر مبانی ارزشی و بومی کشور، تجربیات گذشته و نظریه‌ها و نمونه‌های علمی و تجارت علمی تکیه شود. در این خصوص توجه به نکات زیر ضروری است:

نقشع جامع علمی کشور در چارچوب رهنمودهای رهبر کبیر انقلاب اسلامی (ره) و مقام معظم رهبری و قانون اساسی جمهوری جمهوری اسلامی ایران است و با پیش‌بینی سازو کارهای لازم و بروز رسانی، توانایی تبیین ساحت علمی الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت را دارا می‌باشد.

این نقشه حاصل برنامه ریزی و فعالیت و تلاش کارگروه‌های متعدد کارشناسی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ انجام پژوهش‌های گوناگون؛ بهره گرفتن از پژوهش‌های موجود و مشارکت جمع زیادی از صاحب نظران و اندیشمندان عرصه علم و فناوری کشور اعم از دست اندر کاران سیاستگذاری و مدیریت کلان نظام علمی کشور، مدیران، استادان و پژوهشگران دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها، قطب‌ها و انجمنهای علمی کشور، کارشناسان آموزش و پرورش، صاحب‌نظران حوزه علمیه قم و مدیران و مسئولان علم و فناوری از دستگاه‌ها و بخش‌های اجرایی کشور است که از همه آنان قادردانی و تشکر می‌شود.

مجموعهٔ پژوهشها و آرای صاحب‌نظران که پشتونه علمی و پژوهشی این نقشه محسوب می‌شوند در قالب مجلدات متعدد تحت عنوان اسناد پشتیبان نقشه جامع علمی کشور تنظیم و برای بهره برداری به تدریج توسط دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی در دسترس عموم قرار می‌گیرد.

با ابلاغ نقشه جامع علمی کشور لازم است کلیه دستگاه‌های اجرایی و نهادها نهایت تلاش خود برای اجرای کامل برنامه‌ها و انجام اقدامات لازم را به کار گیرند. امید است که با اجرای این نقشه زمینه و بستر لازم برای تحقق کامل اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و انتظارات به حق مقام معظم رهبری از جامعه علمی فراهم شود، ان شاء الله.

فصل اول : ارزش‌های بنیادین و الگوی نظری نقشه جامع علمی کشور

۱ - مبانی و ارزش‌های بنیادین جامع علمی کشور

مبانی ارزشی نظام علم و فناوری کشور بر پایه مبانی نظری که در مجموعه اسناد پشتیبان نقشه جامع علمی ارزشی ارائه شده، استوار است و به مثابة روح حاکم بر حرکت علمی کشور، مشخص کننده جهت گیریهای نظام و اولویت‌ها و باید و نباید‌ها در عرصه‌های آموزش پرورش، پژوهش و فناوری برای حرکت در مسیر بسط اندیشه الهی و گسترش اندیشه حاکمیت جهانی و نیل به جامعه جهانی سرشار از عدالت و توحید تحت مدیریت انسان کامل است. مهمترین این ارزشها عبارتند از:

۱ - حاکمیت جهان‌بینی توحیدی اسلام در کلیه ابعاد علم و فناوری؛

۲ - علم هدایتگر و هدفمندی آخرت گرایانه علم و فناوری؛

۳ - عدالت محوری، پرورش استعدادها و دستیابی همگان به خصوص مستضعفان در حوزه علم و فناوری، و تقویت خلاقیت، نهوآوری و خطر پذیری در علم؛

۴ - کرامت انسان با تکیه بر فطرت حقیقت جو، عقلگرا، علم طلب و آزادگی وی؛

۵ - آزاد اندیشی و تبادل آراء و تضارب افکار (جدال احسن)؛

۶ - توجه به اصل عقلانیت، تکریم علم و عالم، ارزشمندی ذاتی علم و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش‌های فکری - علمی؛ و دستاوردهای علمی بشری و بهره گیری از آنها در چارچوب نظام ارزشی اسلام؛

۷ - علم و فناوری کمال آفرین، توانمند ساز، آفرین و هماهنگ با محیط زیست و سلامت معنوی و جسمی و روانی و اجتماعی آحاد جامعه؛

۸ - ایجاد تحول بنیادین علمی بخصوص در بازبینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان‌بینی اسلامی؛

۹ - تعامل فعال و الهام بخش با محیط جهانی و فرآیندهای توسعه علم و فناوری در جهان؛

۱۰- اخلاق محوری، تقدیم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی، تقویت روحیه تعاون و مشارکت و مسئولیت پذیری آحاد جامعه علمی و نهادهای مرتبط با آن.

۱- ویژگی‌های اصلی الگوی نظام علم و فناوری و نوآوری
الگوی مناسب نظام علم و فناوری و نوآوری ویژه جامعه ایرانی که به دنبال احیای فرهنگ و ایجاد تمدن نوین اسلامی - ایرانی است باید ویژگی‌های اصلی زیر را داشته باشد:

۱. ترکیب عرضه محوری و تقاضا محوری: با توجه به اهداف و آرمانها و اولویت‌های بلند مدت نظام و کافی نبودن تقاضاهای بخش‌های اقتصادی و صنعتی از موارد مذکور، برخی حوزه‌های اولویت دار باید مورد حمایت ویژه قرار گیرند. این وجه از نظام علم و فناوری معطوف به تولید و عرضه دانش بر مبنای اهداف و آرمانهای جامعه است. از سوی دیگر افزایش تقاضای نظامهای فرهنگی، سیاسی، صنعتی و اقتصادی ملی و فرامللی و در نتیجه تجارتی کردن دانش و فناوری، اهمیت ویژه‌ای در پیشرفت همه جانبه و پایدار کشور دارد. بنابراین، الگوی مناسب برای نظام علم و فناوری جامعه ایرانی در این زمینه ترکیبی از الگوهای عرضه محوری و تقاضا محوری است.

۲. اجتماع دو رویکرد برو مداری و درون مداری: نظام علم و فناوری جامعه ایرانی از نظر توجه به نیازها و قابلیتها و ظرفیتها بومی و مزیتهای نسبی کشور، درون مدار است. از سوی دیگر با توجه به فرصت‌های پیش رو در جهان و کشورهای اسلامی، در عرصه علم و فناوری با جهان اسلام و سایر کشورها مشارکت فعال دارد و بنابراین در این زمینه برون مدار است.

۳. تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت: از آنجا که علم و عمل توأمان، عامل پیشرفت همه جانبه و پایدار کشور است باید الگوی تفکیکی حاکم بر نظام فعلی علم و فناوری به سرعت در جهت الگویی تلفیقی تحول یابد. بدین منظور این تلفیق باید از آموزش ابتدایی آغاز و در تمام دوره‌های آموزشی ادامه یابد و در نتیجه الگوی آموزشی حافظه مدار فعلی جای خود را به الگوی مبتنی بر یادگیری دانش به همراه تربیت انسانها و پرورش مهارتها و پژوهش بدهد. در نظام آموزش عالی نیز رویکرد پژوهش محوری تقویت خواهد شد.

فصل دوم :

وضع مطلوب علم و فناوری

وضع مطلوب علم و فناوری بر مبنای وضع موجود علم و فناوری و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها که در مجموعه اسناد پشتیبان نقشه جامع آمده تدوین گردیده است.

۱- چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی در علم و فناوری، با انتکال به قدرت لایزال الهی و با احیای فرهنگ و بر پایی تمدن نوین اسلامی - ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، کشوری خواهد بود: برخوردار از انسانهای صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در طراز برترینهای جهان؛ تووانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن؛ پیشناز در مرازهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان.

۲- اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور

۱- دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان؛
۲- استقرار جامعه دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسانهای شایسته و فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان؛

- ۳- تعمیق و گسترش آموزش‌های عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق و آزاد اندیشی و روحیه خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان؛
- ۴- دستیابی به توسعه علوم و فناوریهای نوین و نافع، متناسب با اولویتها و نیازها و مزیتهای نسبی کشور؛ و انتشار و به کارگیری آنها در نهادهای مختلف آموزشی و صنعتی و خدماتی؛
- ۵- افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبنی بر دانش و فناوری داخلی به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور؛
- ۶- ارتقای جایگاه زبان فارسی در بین زبانهای بین المللی علمی؛
- ۷- کمک به ارتقای علم و فناوری در جهان اسلام و احیای موقعیت محوری تاریخی ایران در فرهنگ و تمدن اسلامی؛
- ۸- گسترش همکاری در حوزه‌های علوم و فناوری با مراکز علمی معتبر بین المللی.
- ۲- ۳. اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور
- ۱- دستیابی آحاد جامعه به سطح مناسب دانش عمومی و از بین رفتن بی سوادی؛
- ۲- پوشش کامل دوره آموزش عمومی؛
- ۳- ایجاد نظام آموزشی مناسب برای هدایت دانش آموزان در جهت:
- ۴- ۱. کسب فضایل، شناخت مسئولیتها و وظایف در برابر خدا، خود، جامعه و خلقت؛
- ۴- ۲. تقویت قدرت تفکر و خرد ورزی؛
- ۴- ۳. کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده؛
- ۴- ۴. حضور مسئولانه و مؤثر در نظام اجتماعی؛
- ۴- ۵. پرورش استعدادهای شغلی و پدید آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه؛
- ۴- ۶. پرورش استعدادهای علمی برای ورود به دوره تخصصی؛
- ۴- دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور متناسب با معیار جهانی و در جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه و بازار کار داخلی و بین المللی؛
- ۵- کسب رتبه نخست در رتبه بندی دانشگاههای جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاههای دنیا؛
- ۶- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح بندی دانشگاهها و نیازهای کشور؛
- ۷- ارتقاء سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی؛
- ۷- تثیت جایگاه کشور در:
- ۷- ۱. علوم و فناوری‌های حوزه نفت و گاز به منظور دستیابی به نقش محوری در منطقه؛
- ۷- ۲. فناوری اطلاعات به منظور کسب جایگاه اول در حوزه علم و فناوری در جهان اسلام؛
- ۷- ۳. فناوری زیستی به منظور کسب ۳ درصد از بازار جهانی مربوطه؛
- ۷- ۴. فناوریهای نانو و میکرو به منظور کسب ۲ درصد از بازار جهانی مربوطه؛
- ۹- ۱. کسب دانش طراحی و ساخت نیروگاههای هسته ای، دستیابی به دانش انرژی گداخت و دستیابی به فناوری اعزام انسان به فضا و کسب دانش طراحی و ساخت و پرتاب ماهواره به مدار زمین آهنگ (GEO)، با مشارکت جهان اسلام و همکاریهای بین المللی.

۲-۴. کمیتهای مطلوب اهم^۱ شاخص‌های کلان علم و فناوری کشور^۲

سروایه ^۳ انسانی	۱
شاخص	مطلوب در سال ۱۴۰۴
درصد پوشش تحصیلی کشور	نرودیک به ۱۰۰ در صد
میزان واقعی دوره آموزش عمومی (ابتدایی و راهنمایی)	۹۵ درصد
مقدار ناچالص ثبت نام در آموزش عالی (از جمعیت ۱۸ تا ۲۴ سال کشور)	۶۰ درصد
سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی از کل دانشجویان	۳۰ درصد
سهم دانشجویان دکتری از کل دانشجویان	۳/۵ درصد
تعداد فارغ التحصیلان دانشگاهی (سالیانه)	۱,۲۰۰,۰۰۰ نفر
تعداد پژوهشگران تمام وقت	-
دولت	۱۰ درصد
درصد پژوهشگران تمام وقت	۲۰ درصد
مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و حوزه‌های علمی بنگاههای اقتصادی - تجاری - صنعتی و نهادهای عمومی و غیر انتفاعی	۴۰ درصد
تعداد اعضای هیئت علمی تمام وقت در یک میلیون نفر جمعیت کشور	۲,۰۰۰ نفر
نسبت متخصصان ایرانی مقیم خارج به کل متخصصان کشور	-
میزان نفوذ فرهنگ و ارزش‌های اسلامی در محیط‌های علمی	-
میزان پایبندی به اعتقادات و باورهای اسلامی	-
میزان التزام افراد به احکام اسلامی در محیط‌های علمی	-
میزان رعایت اخلاق حرفه‌ای	-
میزان اعتماد به توان خودی در توسعه کشور	-
میزان پایبندی به قانون	-
میزان پایبندی به انقلاب اسلامی نظام جمهوری اسلامی و قانون اساسی	-
تعداد مقالات در هر میلیون نفر از جمعت (ppp)	۸۰۰
میزان استنادات در واحد انتشارات (cpp)	۱۵
نسبت فارغ التحصیلان دانشگاهی و حوزوی به مقالات نمایه سازی شده در نمایه‌های بین المللی	۱۰
نسبت مقالات نمایه سازی شده در سطح بین المللی به تعداد اعضای هیئت علمی	۰/۴۰
تعداد مقالات منتشر شده در مجموعه مقالات کامل همایش‌های معتبر علمی داخلی و خارجی به تفکیک	-
تعداد مقالات منتشر شده به زبان فارسی در مجلات نمایه شده در پایگاههای بین المللی معتبر	-
تعداد کتب علمی تخصصی تألیف شده و انتشار یافته توسط دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و ناشران معتبر علمی	-
شمار نشریات با نمایه بین المللی معتبر	۱۶۰ نسخه با فاکتور تأثیر بالاتر از ۳
تعداد اختراقات و معتبر ملی ^۴	۵۰,۰۰۰
اکتشافات به ثبت رسیده	۱۰,۰۰۰
نسبت فارغ التحصیلان دانشگاهی به اختراقات ثبت شده در پایگاههای معتبر بین المللی	۱۵۰۰
نسبت اختراقات ثبت به پایگاههای معتبر بین المللی به تعداد اعضای هیئت علمی	۰/۱۵
شاخص نوآوری	-
شاخص دستیابی فناوری	-
تعداد فناوریهای پیشرفته کشور با رتبه جهانی بالا (۲۰ و بالاتر)	-
تعداد شرکتهای دانش بنیان	-
تعداد مقالات علمی معتبر با پیش از یک نویسنده	-
تعداد ثبت اختراقات با پیش از یک نام	-
تعداد طرحهای تحقیقاتی با پیش از یک مجری	-

^۱ شاخصهای تفصیلی علم و فناوری در مجموعه استاد پشتیبان نقشه جامع علمی کشور موجود است.
^۲ در ارتباط با شاخصهای کفی و یا شاخص‌هایی که کمیت مطلوب آنها در افق ۱۴۰۴ مشخص نشده است به فصل ۵ بخش ۲-۵ بند ۳ مراجعه شود.
^۳ توزیع کمیتهای مرتبط با سرمایه انسانی در حوزه‌های مختلف با توجه به نیاز واقعی کشور توسط ستاد راهبری اجرای نقشه جامع تصویب خواهد شد. البته در حوزه علوم انسانی کمیتهای مطلوب توسط شورای تخصصی تحول علوم انسانی پیشنهاد خواهد شد.
^۴ ستاد راهبری اجرای نقشه جامع علمی کشور بر اساس بند (ب) بخش (۱-۵) نهاد متولی اعتبار سنگی اختراقات و اکتشافات را معزی خواهد نمود.

۷ درصد	آموزش	سهم هزینه‌های آموزش و تحقیقات از تولید ناخالص	سرمایه گذاری و تأمین مالی	۶
۴ درصد	تحقیقات	سهم بخش غیر دولتی در تأمین هزینه‌های تحقیقات		
۵۰ درصد		نسبت هزینه کرد اعتبارات تحقیقاتی در اولویتهای علم و فناوری به کل اعتبارات تحقیقاتی کشور		
-		حجم قراردادها مشاوره و پژوهشی صنعت با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی		
-		سهم هزینه کرد تحقیق و توسعه از کل هزینه‌های بخش صنعت		
-		سهم هزینه کرد تحقیق و توسعه صنعت در مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی از کل هزینه‌های بخش صنعت		
-		تعداد مقالات مشترک با کشورهای دیگر به وزیر کشورهای اسلامی		
-		تعداد پژوهش‌های بین‌المللی مشارکتی		
-		تعداد حوزه‌های علمی جدید التأسیس کشور برای تختیین بار در دنیا		
-		تعداد دانشمندان بر جسته و مؤثر در مدیریت مجمع‌الجزایر بین‌المللی		
-		تعداد سخنرانان مدعی و اعضاً کمیته‌های علمی و راهبری همایش‌های معتبر بین‌المللی		
۲۲۵۰		تعداد مقالات بسیار پر استناد		
حداقل ۵ دانشگاه	تعداد دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی که در رتبه بندی جهانی جزء ۱۰ درصد بهترین مراکز هستند			
-		میزان جذب دانشجویان و متخصصان دیگر کشورها		
-		توزیع رشته و تناسب آن با نیازهای مناطق مختلف کشور		
-		امکان ورود استعدادهای مناطق مختلف به دانشگاه‌ها		
-		امکان دسترسی به تحصیلات تکمیلی برای استعدادهای مناطق مختلف		
۴ درصد	درصد رشد سالیانه سرانه تولید ناخالص داخلی ناشی از علم و فناوری			
-	درصد کاهش میزان بیکاری به دلیل توسعه علم و فناوری			
-	میزان رشد شاخص توسعه انسانی			
بیش از ۵۰ درصد	سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی از تولید ناخالص داخلی کشور			
-	سهم صادرات مبتنی بر فناوری‌های بالا از کل صادرات غیر نفتی کشور به درصد			
-	صدور خدمات فنی و مهندسی			
۵۰ درصد	سهم ارزش افزوده تولیدی صنایع با فناوری بالا و متوسط از کل ارزش افزوده تولیدی کشور			
-	میزان مشارکت دانشمندان و محققان کشور در تصمیم‌گیری امور مربوط به علم و فناوری			

فصل سوم :

اولویت‌های علم و فناوری کشور

۳-۱- اهداف اولویت بندی و رویکرد پشتیبانی از اولویتها

استخراج اولویتهای علم و فناوری کشور در سند حاضر حاصل ترکیب رویکردهای مزیت محور، نیاز محور، مرزشکن و آینده نگر است. بر اساس و به منظور تحقق اولویتها، نوع پشتیبانی از آنها بسته به وضع موجود علوم و فناوریهای مرتبط و نوع توسعه کمی و تحول و ارتقای کیفی مورد نظر در طیف وسیعی از پشتیبانی‌های فکری، مالی، قانونی، منابع انسانی و مدیریتی متغیر خواهد بود. برخی رویکردهای پشتیبانی از اولویتهای علم و فناوری عبارتند از:

هدایت سرمایه گذاری‌ها از طریق برنامه‌های پنج ساله و بودجه‌های سالیانه و ردیفهای و تسهیلات مالی متصرک؛

هدایت نظام آموزش برای تأمین و جذب نیروهای نخبه و متخصص موردنیاز در حوزه‌های اولویت دار؛

اصلاح و ایجاد ساختارها و فرایند ها، تنظیم و تدوین و تصویب سیاستها و ضوابط تشویقی خاص برای رشد سریع (میانبر) در حوزه های اولویت دار؛

۳-۲. اولویتهای علم و فناوری کشور

از آنجا که حصول اطمینان از رشد و شکوفایی در برخی از اولویتها نیازمند توجه و هدایت و پشتیبانی در سطوح کلان مدیریتی کشور است و در برخی دیگر رشد و توسعه با پشتیبانی مدیریت های میانی و تخصیص غیر متوجه منابع حاصل خواهد شد، اولویت ها به ترتیب در سه سطح الف و ب و ج تنظیم شده اند. این دسته بندی ناظر بر نحوه و میزان تخصیص منابع، اعم از مالی و انسانی و توجه مدیران و مسئولان است.

اولویتهای الف

در فناوری^۵ : فناوری هوا فضا - فناوری اطلاعات و ارتباطات - فناوری هسته ای^۶ - فناوری نانو و میکرو - فناوری های نفت و گاز - فناوری زیست محیطی^۷ - فناوری های نرم و فرهنگی؛

در علوم پایه و کاربردی: ماده چگال - سلول های بینایی و پژوهشکی مولکولی - گیاهان دارویی - بازیافت و تبدیل انرژی - انرژی های نو و تجدید پذیر - رمزنگاری و کد گذاری - علوم شناختی و رفتاری؛

در علوم انسانی و معارف اسلامی: مطالعات قرآن و حدیث - کلام اسلامی - فقه تخصصی - اقتصاد، جامعه شناسی، حقوق، روان شناسی، علوم تربیتی و مدیریت مبتنی بر مبانی اسلامی - فلسفه های مضاعف متكی بر حکمت اسلامی - فلسفه و لایت و امامت - اخلاق کاربردی و حرفة ای اسلامی - سیاستگذاری و مدیریت علم، فناوری و فرهنگ - زبان فارسی در مقام زبان علم؛

در سلامت: سیاستگذاری و اقتصاد سلامت - دانش پیشگیری و ارتقای سلامت با تأکید بر بیماری های دارای بار بالا و معضلات بومی - الگوهای شیوه زندگی سالم منطبق با آموزه های اسلامی - استفاده از الگوهای تغذیه بومی؛

در هنر: حکمت و فلسفه هنر - هنرهای اسلامی ایرانی - هنرهای مرتبط با انقلاب اسلامی و دفاع مقدس - اقتصاد هنر - فیلم و سینما - رسانه های مجازی با تأکید بر پویایی و بازی های رایانه ای - معماری و شهرسازی اسلامی - ایرانی - موسیقی سنتی و بومی ایران - ادبیات و شعر و داستان نویسی - طراحی هنری ایرانی اسلامی و لباس و فرش ایرانی.

اولویتهای ب

در فناوری: لیزر - فوتونیک - زیست حسگرها - حسگر های شیمیایی - مکاترونیک - خود کارسازی و روباتیک - نیم رساناها - کشتی سازی - مواد نوتروکیب - بسپارها (پلیمرها) - حفظ و احیای ذخایر ژنی - اکتشاف و استخراج مواد معدنی - پیش بینی و مقابله با زلزله و سیل - پدافند غیر عامل؛

در علوم پایه و کاربردی: ژئو فیزیک - ایمنی زیستی - بیو انفورماتیک - اپتیک - فیزیک انرژی های بالا و ذرات بینایی - محاسبات و پردازش اطلاعات کوانتومی - نجوم و کیهان شناسی - فیزیک اتمی و شتابگرها - علوم ژنی - محاسبات نرم و سیستم های فازی - توپولوژی؛

در علوم انسانی و معارف اسلامی: اخلاق اسلامی و مطالعات بین رشته ای آن - الهیات - عرفان اسلامی - فلسفه - غرب شناسی - انتقادی - کارآفرینی و مهارت افزائی - تاریخ اسلام و ایران و انقلاب اسلامی - مطالعات زنان و خانواده مبتنی بر مبانی اسلامی -

^۵ علوم مورد نیاز هر دسته از فناوریها در همان سطح اولویتها قرار می گیرند.

^۶ از جمله شکافت و گذاخت.

^۷ از جمله مدیریت و فناوری آب، خاک و هوا - کاهش آلودگی آب، خاک و هوا - مدیریت پسماند - بیان زدایی - مبارزه با خشکسالی و شوری.

تاریخ علم (با رویکرد تاریخ اسلام و ایران) – جغرافیای سیاسی؛

در سلامت: داروهای جدید و نوتروکیب – مدیریت اطلاعات و دانش سلامت – طب سنتی – تجهیزات پزشکی – سلولی و مولکولی –
ژن درمانی – فرآوردهای زیستی – فناوری غذیه؛

در هنر: مطالعات انتقادی هنر مدرن – مطالعات تطبیقی حوزه‌های هنر – هنرهای سنتی و صنایع دستی – خوشنویسی – هنرهای نمایشی
– مباحث میان رشته‌ای هنر و شاخه‌های علوم با تأکید بر نگاه اسلامی.

اولویت‌های ج

در فناوری: اپتوالکترونیک – کاتالیستها – مهندسی پزشکی – آلیازهای فلزی – مواد مغناطیسی – سازه‌های دریابی – حمل و نقل ریلی
– اینمنی حمل و نقل – ترافیک و شهرسازی – مصالح ساختمانی سبک و مقاوم – احیای مراتع و جنگلها و بهره برداری از آنها –
فناوری‌های بومی؛

در علوم پایه و کاربردی: جبر و ریاضیات غیر خطی – ریاضیات گسسته و ترکیبات – آنالیز تابعی و همساز – سیستم‌های دینامیکی و
احتمال – کنترل و بهینه سازی – زیست ریاضی – پلاسمما – بیوفیزیک – فیزیک سیستم‌های پیچیده – بیوشیمی – شیمی سبز – مواد
سیلیکونی – تکنونیک و زمین شناسی مهندسی – فرآوری و استحصال و تلخیص مواد آلی و معدنی – مخاطرات زیست محیطی –
تغییرات اقلیمی – اقیانوس شناسی و علوم دریایی – تنش‌های زیستی و غیر زیستی – تولید ارقام و گونه‌های مناسب با بهره برداری از
تنوع زیستی – بهینه سازی الگوی کشت منطقه‌ای – جامعه شناسی زیستی؛

در سلامت: علوم میان رشته‌ای بین علوم پایه با علوم بالینی – مقابله با انواع اعتیاد – اینمنی غذایی – امنیت غذایی؛

فصل چهارم: راهبردها و اقدامات ملی برای توسعه علم و فناوری در کشور

۴ - راهبردهای کلان کلان توسعه علم و فناوری در کشور

راهبرد کلان ۱: اصلاح ساختارها و نهادهای علم و فناوری و انسجام بخشیدن به آنها و هماهنگ سازی نظام تعلیم و تربیت، در مراحل
سیاستگذاری و برنامه ریزی کلان

راهبرد کلان ۲: توجه به علم و تبدیل آن به یکی از گفتمانهای اصلی جامعه و ایجاد فضای مساعد، برای شکوفایی و تولید علم و
فناوری بر مبنای آموزه‌های اسلامی از طریق توسعه و تعمیق و به کارگیری مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی

راهبرد کلان ۳: جهت دادن چرخه علم و فناوری به ایفای نقشی مؤثر تر در اقتصاد

راهبرد کلان ۴: نهادینه کردن مدیریت دانش و ابتنای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش بر اساس الگوهای ایرانی – اسلامی در نهادهای
علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی – امنیتی

راهبرد کلان ۵: نهادینه کردن نگرش اسلامی به علم و تسريع در فرایندهای اسلامی شدن نهادهای آموزشی و پژوهشی

راهبرد کلان ۶: تحول و نوسازی نظام تعلیم و تربیت اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی به منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت
اسلامی و تحقق اهداف کلان نقشه

راهبرد کلان ۷: جهت دهنی آموزشی، پژوهشی، فناوری و نوآوری در مرازهای دانش برای تحقق مرجعیت علمی

راهبرد کلان ۸: تربیت و توانمند سازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسانهای متقدی و کارآفرین و خودبادر و خلاق، نوآور و توانا
در تولید علم و فناوری و نوآوری متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه

راهبرد کلان ۹: تعامل فعال و اثرگذار در حوزه علم و فناوری با کشورهای دیگر به ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام

راهبرد کلان ۱۰: متحول سازی و ارتقای کمی و کیفی علوم انسانی و هنر مبتنی بر معارف اسلامی

راهبرد کلان ۱۱: جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثر تر حوزه علوم پزشکی و سلامت

راهبرد کلان ۱۲ جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثر تر حوزه فنی و مهندسی

راهبرد کلان ۱۳: توسعه و تعمیق و تقویت آموزش و پژوهش در حوزه علوم پایه

۴ - راهبردها و اقدامات ملی متناسب با راهبرد کلان توسعه علم و فناوری در کشور:

راهبرد کلان ۱:

اصلاح ساختارها و نهادهای علم و فناوری و انسجام بخشیدن به آنها و هماهنگ سازی نظام تعلیم و تربیت، در مراحل سیاستگذاری و

برنامه ریزی کلان

راهبرد ملی:

۱ - سیاستگذاری و ارتقای هماهنگی و هم افزایی در بخش‌های مختلف کشور برای اجرایی کردن نقشه جامع علم و فناوری؛

۲ - همسو کردن سیاستهای توسعه صنعتی و اقتصادی کشور، به ویژه برنامه‌های پنج ساله توسعه، با سیاستهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور؛

۳ - تعیین حدود مدیریت و مالکیت نهادهای مرتبط با حوزه علم و فناوری؛

۴ - ساماندهی نظام مالکیت نهادهای مرتبط با حوزه‌های علم و فناوری؛

۵ - بازنگری، اصلاح، یکپارچه سازی، ساده سازی و روزآمد کردن قوانین و مقررات نظام علم و فناوری کشور؛

۶ - اصلاح فرآیندها و ساختارهای نظارت و ارزیابی علم، فناوری و نوآوری ملی و تعیین استانداردهای بومی در حوزه علم و فناوری در چارچوب نیازهای اقتصادی و اجتماعی کشور؛

۷ - ساماندهی نظام تأمین مالی توسعه علم و فناوری؛

۸ - سازماندهی نظامهای حرفه ای مبتنی بر دانش علمی و فنی برای اداره واحدهای اقتصادی - اجتماعی و نهادینه کردن فرهنگ مهارت‌گرایی و پژوهش محوری و کارآفرینی در نظام علم و فناوری و نوآوری؛

۹ - ایجاد هماهنگی در سیاستگذاری و برنامه ریزی در بین دوره آموزش رسمی عمومی، آموزش مهارتی و حرفه ای و آموزش عالی به منظور تداوم فرایند فعالیت‌های تعلیم و تربیت؛

۱۰ - سیاستگذاری و برنامه ریزی مشترک شورای عالی حوزه‌های علمی و شورای عالی انقلاب فرهنگی بمنظور ساماندهی و ارتقای تعامل حوزه و دانشگاه در تولید و توسعه علم در پرتو آموزه‌های اسلامی؛

۱۱ - ایجاد هماهنگی میان نظام تعلیم و تربیت رسمی و غیر رسمی کشور و کاهش فاصله میان آنها.

اقدامات ملی:

۱ - طراحی ساز و کار لازم برای سیاستگذاری اجرایی، اجرایی کردن نقشه جامع علمی، تصویب و ابلاغ برنامه‌های ملی و نظارت و ارزیابی‌های مربوطه،^{۱)}

۲ - ایجاد هماهنگی و انسجام بین نهادهای ذیربسط در علم و فناوری و تکمیل نهادهای مرتبط با چرخه علم و فناوری؛^{۱)}

^{۱)} شماره انتهای هر اقدام ملی مشخص کننده شماره راهبرد ملی مربوطه است.

- ۳- توانمندسازی بخش غیر دولتی در نظام علم و فناوری و کاهش تصدی گری دولت همزمان با تقویت ابعاد نظارتی آن؛^(۳)
- ۴- افزایش سهم وقف و خیریه در توسعه و پشتیبانی از مؤسسات و نهادهای علم و فناوری؛^(۳)
- ۵- ثبت و اعتبار سنجی مالکیت فکری در حوزه علم و فناوری در قوه مجریه؛^(۴)
- ۶- ایجاد نهاد دادرسی تخصصی علم و فناوری برای رسیدگی به شکایات و دادخواهی ها در قوه قضائیه؛^{(۳) و (۴)}
- ۷- ایجاد نظام ثبت اختراع امتحانی (ثبتاتی) در حوزه های اولویت دار؛^(۴)
- ۸- اصلاح و ترمیم و تکمیل نظام پشتیبانی ثبت اختراع و اکتشاف از جمله دفاتر خصوصی تنظیم و پیگیری حقوقی ثبت اختراع و اکتشاف، دفاتر خصوصی تحلیل اختراع و اکتشاف؛ و مراکز اطلاع رسانی فناوری؛^(۴)
- ۹- تقویت و ساماندهی قوانین و مقررات مالکیت فکری در عرصه مقالات علمی و کتب علمی و پایان نامه ها و ثبت اختراعات و نرم افزارهای فنی و تخصصی.^(۴)
- ۱۰- ساماندهی نظام استاندارد علم و فناوری با حفظ وظایف برنامه ریزی و نظارت برای دولت و ارایه خدمات آزمایشگاهی با مشارکت بخش غیر دولتی و بومی کردن استانداردها و تدوین استانداردهای جدید با مشارکت نهادهای علمی و مدنی و دانش بینان؛^(۶)
- ۱۱- طراحی نظام کارآمد برای نظارت و ارزیابی و استقرار نظامهای جامع رتبه بندی و تضمین کیفیت نهادهای علمی و فناوری و نوآوری با تأکید بر حفظ حقوق متقاضیان و شفاف سازی و رونق بازار و تقاضا؛^(۶)
- ۱۲- ساماندهی و پویا سازی و تسهیل نظام تأمین مالی مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی با حفظ ارزشها و رعایت استانداردهای مربوطه،^(۷)
- ۱۳- افزایش نقش و سهم دولت در حمایت از پژوهشگاه راهبردی و بنیادی با تأکید بر بهره برداری از نتایج آنها؛^(۷)
- ۱۴- هدفمند کردن اعتباراتن پژوهشی و تسهیل سازو کارهای مالی به منظور توسعه پژوهش های تقاضا محور؛^(۷)
- ۱۵- استفاده از سازو کارها و مشوقهای مالی متنوع از جمله معافیت مالیاتی، کمک، وام، معافیتها گمرکی و تعرفه ای برای تقویت نقش بخش خصوصی و بنگاههای نوآور در حوزه علم و فناوری؛^(۷)
- ۱۶- ساماندهی بودجه دستگاهها و شرکتهای دولتی و الزام آنها به تأمین منابع مورد نیاز پژوهشها در جهت تحقق اهداف و شاخص های نقشه جامع؛^(۷)
- ۱۷- حمایت از ایجاد و توسعه و تامین بهنگام منابع نهادهای مالی نظام علم و فناوری، و نوآوری، از جمله صندوقهای سرمایه گذاری خطر پذیر، صندوق های توسعه فناوری، شرکتهای تامین سرمایه و بانک های توسعه فناوری و نوآوری؛^(۷)
- ۱۸- ایجاد بازار فرابورس مؤسسات و شرکتهای دانش بینان و حمایت از ورود آنها به بازار بورس؛^(۷)
- ۱۹- ایجاد شبکه هماهنگی و همکاری فعالیتهای مالی بین نهادهای تامین مالی علم و فناوری؛^(۷)
- ۲۰- ایجاد تسهیلات قانونی برای افزایش سرمایه گذاری بخش غیر دولتی در تحقق و توسعه و ارتقای سهم اعتبارات پژوهشی بخش غیر دولتی از تولید ناخالص داخلی؛^(۷)
- ۲۱- سیاستگذاری و برنامه ریزی مشترک و متصرک برای رسانه ها و نهادها و مراکز موثر بر تربیت به منظور همسویی با نظام رسمی آموزش و پژوهش؛^(۱۱)

راهبرد کلان ۲

توجه به علم و تبدیل آن به یکی از گفتمان‌های اصلی جامعه و ایجاد فضای مساعد، شکوفا و مولد علم و فناوری بر مبنای آن به یکی از گفتمان‌های اصلی جامعه فضای مساعد، شکوفا و مولد علم و فناوری بر مبنای آموزه‌های اسلامی از طریق توسعه و تعمیق و به کارگیری مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی راهبردهای ملی:

- ۱- تقویت نگاه دینی به مقوله علم و علم آموزی و فریضه قلمداد کردن آن و گسترش و ترویج آموزه‌های قرآن کریم و معصومین (علیهم السلام) در تربیت علمی و آداب تعلیم و تعلم؛
- ۲- توسعه فرهنگ مطالعه و تبیغ و تحقیق؛ تقویت روحیه پرسشگری و حقیقت جوئی و یادگیری مدام‌العمر در سطح عموم و استفاده از یافته‌های تحقیقاتی و علمی در زندگی روزمره به صورت عاملی برای توسعه اجتماعی و بهبود زندگی؛
- ۳- فرهنگ سازی عمومی برای تقویت جنبش نرم افزاری و تولید بومی علم در جامعه و ارتقای آگاهیهای علمی عمومی در ابعاد مختلف فرهنگی و سیاسی و اقتصادی؛
- ۴- ارتقای منزلت و صلاحیت حرفه‌ای و مرجعیت علمی و اجتماعی معلمان، استادان پژوهشگران و فناوران؛
- ۵- گسترش فضای تولید علم و فکر با حمایت از کرسیهای آزاد اندیشی و نظریه پردازی و کانونهای تفکر و مناظرات علمی مبتنی بر جدال احسن و نقدپذیری عالمانه؛
- ۶- ارتقای سطح مشارکت دانشمندان و نقش آفرینان در عرصه علم و فناوری در ایفای رسالت‌های اجتماعی و تعمیق و ترویج و احترام به ارزش‌های اصیل اسلامی و ایرانی و اخلاق حرفه‌ای و بهره برداری از ذخایر غنی فرهنگی؛
- ۷- استفاده از ظرفیت رسانه‌ها برای پیشبرد اهداف نظام علم و فناوری در کشور؛

اقدامات ملی:

- ۱- ایفای نقش فعال تر مساجد به عنوان پایگاههای علمی و فرهنگی در ترویج و انتشار علم در سطح عموم مردم؛^(۱)
- ۲- ساده سازی زبان علم برای عموم مردم و تولید واژگان مناسب لازم به منظور نهادینه کردن فرهنگ استفاده از علم و دستاوردهای علمی در زندگی؛^(۲)
- ۳- افزایش دسترسی به منابع علمی از طریق گسترش کتابخانه‌های عمومی و مجازی در مناطق مختلف و حمایت از تولید و انتشار این منابع همسو با نظام علم و فناوری و نوآوری کشور؛^(۲)
- ۴- به کارگیری فنون علمی و خلاقانه در روش‌های تعلیم و تربیت و تدوین متون درسی بخصوص در آموزش و پرورش به منظور ترویج تفکر خلاق علمی از پایین ترین سنین؛^(۲)
- ۵- تقویت انگیزه‌های معنوی و تشویق اعتباری و مادی برای جلب نخبگان جامعه به سمت حرفه‌های معلمی، استادی، پژوهشی و فناوری؛^(۴)
- ۶- حل مشکلات اجتماعی و معیشتی معلمان و پژوهشگران به منظور فراهم آوردن بستر لازم برای فعالیتهای علمی؛^(۴)
- ۷- طراحی ساز و کار اجرایی و تعیین متولی تدوین، ترویج و نظارت بر اخلاق حرفه‌ای و معیارها و ضوابط رفتاری در محیط‌های علمی و پژوهشی؛^(۶)
- ۸- نهادینه سازی تعهد و انصباط اجتماعی و قانون مداری و روحیه تلاش برای گسترش عدالت و رفاه و سلامت جامعه در دانش آموختگان با مشارکت معلمان و استادان؛^(۶)

- ۹- اختصاص بخش مهمی از برنامه‌های رسانه ملی به موضوعات علمی و فناوری با زبان ساده و عامه فهم؛^(۷)
- ۱۰- طراحی و اجرای مناظرات علمی در رسانه‌های عمومی با موضوعات تخصصی در حوزه علم و فناوری و حمایت از کرسی‌های آزاد اندیشی و نظریه پردازی و نقد و مناظره؛^(۷)
- ۱۱- انتخاب برترین رسانه‌های عمومی بر مبنای میزان توجه به علم و فناوری و تخصیص جوایز جشنواره‌ها و حمایت دولتی بر مبنای آن؛^(۷)

راهبرد کلان ۳

جهت دادن چرخه علم و فناوری و نوآوری به ایفای نقش مؤثر در اقتصاد راهبردهای ملی:

- ۱- ترویج فرهنگ کسب و کار دانش بیان و فرهنگ کارآفرینی و ارتقای توانایی علمی و فناوری و مهارتی افراد با تأکید بر نیازهای جامعه و ایجاد آمادگی جهت پذیرش مسؤولیت‌های شغلی؛
- ۲- افزایش نقش علم و فناوری در توامند سازی و ارتقای بهره وری در بخش‌های صنعتی و تولیدی و خدمات تخصصی و عمومی؛
- ۳- تسهیل و کارآمدسازی فرایند عرضه و تقاضا و انتقال و انتشار علم و فناوری و توسعث زیر ساختهای رقابت پذیری در تولیدات فناوری و خدمات و محصولات مربوطه؛

اقدامات ملی:

- ۱- تبیین و ترویج آموزه‌های دینی در خصوص قداست و فریضه بودن کسب و کار متقن و دانش بیان؛^(۱)
- ۲- ساماندهی و رتبه بندی مؤثر تر انجمن‌های علمی و شرکتهای دانش بیان و مؤسسات پژوهشی غیر دولتی و حمایت از ارجاع کار به آنها؛^(۱)
- ۳- حمایت از توسعه آموزش مهارت‌های پیشرفته با مشارکت بخش خصوصی، به منظور افزایش سهم کشور از بازارهای بین المللی؛^(۱)
- ۴- حمایت از سرمایه گذاری بنگاه‌های اقتصادی در تولید و تجاری‌سازی علم و فناوری؛^(۲)
- ۵- الزام دستگاهها و سازمانهای اجرایی برای شناسایی و سامان دهی به بهره گیری مناسب از دستاوردهای علمی و فناوری کشور؛^(۲)
- ۶- حمایت از بازارسازی برای محصولات نوآورانه به ویژه از طریق اولویت دهی به محصولات و خدمات داخلی در خریدهای دولتی، اطلاع رسانی در مورد نیازهای آینده آنها و حمایت از استقرار شرکتهای علمی نوآور در مناطق آزاد به منظور توسعه صادرات؛^(۲)
- ۷- تسهیل مراحل راه اندازی و فعالیت شرکتهای دانش بیان اعم از اخذ پروانه و مجوز، امور واردات و صادرات، بیمه و رفع موانع استقرار آنها در شهرها؛^(۳)
- ۸- ساماندهی فن بازارهای تخصصی در حوزه‌های اولویت دار کشور؛^(۳)
- ۹- حمایت از ایجاد مراکز ارائه خدمات پشتیبانی "ایده تا بازار" و نهادهای واسط حقوقی، مالی، فنی و اداری در موضوعات اولویت دار علم و فناوری؛^(۳)
- ۱۰- کمک به بازاریابی و صادرات و خدمات پس از فروش محصولات فناورانه شرکتهای دانش بیان از طریق ساماندهی و هدایت جوایز و مشوقهای صادراتی و حمایت از ایجاد سازو کارهای تبلیغاتی برای بازاریابی و توسعه شرکتهای واسط بازرگانی و پشتیبانی؛^(۳)

- ۱۱ - تدوین ساز و کارهای حقوقی و تشویقی دانشگاهها و پژوهشگاهها برای فروش دستاوردها و ایجاد انتفاع برای دانشگاهها، پژوهشگاهها و محققان نظیر حمایت از ایجاد شرکتهای دانش بنیان با مشارکت سهامی مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی؛^(۳)
- ۱۲ - حمایت از توسعه مراکز رشد و پارکهای علم و فناوری با تأکید بر مشارکت بخش خصوصی؛^(۳)
- ۱۳ - پشتیبانی از تعامل بخشاهای تحقیقاتی و صنعتی از طریق حمایت از شکل گیری نهاد تحقیق و فناوری ملی، ایجاد و گسترش مراکز انتقال و تجاری سازی فناوری و دریافت خدمات و محصولات فناوری تحت مجوز (سیانس) مؤسسات معترف داخل؛^(۳)
- ۱۴ - اختصاص بخشی از اعتبارات طرحهای توسعه ای بزرگ کشور به انتقال و یادگیری فناوری و الزام مدیریت این طرها به تدوین پیوست فناوری و مستند سازی فناوریهای انتقالی با محوریت واحدهای تحقیق و توسعه و ایجاد بانک اطلاعات این فناوریها؛^(۳)

راهبرد کلان ۴

نهادینه کردن مدیریت دانش و ابتدای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش بر اساس الگوهای ایرانی - اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی - امنیتی راهبردهای ملی:

- ۱ - پیاده سازی فرایند مدیریت دانش و اطلاعات در نهادها و دستگاههای مختلف؛
- ۲ - ارتباط مستمر و هم افزا در بین سه جریان تولید و انتشار و کاربرد و توسعه دانش و تقویت فرایند تبدیل ایده به محصول؛
- ۳ - ساماندهی و تسهیل مشارکت دانشمندان در نظام تصمیم گیری کلان کشور و نهادینه سازی فرهنگ پژوهش و ارزیابی و نظارت در سطوح تصمیم گیری؛
- ۴ - ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمیعت‌های علمی به منظور ایفاده نقش مرجعیت علمی و ارتقای مشارکت در تصمیم سازی‌ها و توسعه و ترویج و انتشار علم و فناوری؛
- ۵ - ارتقای کیفی و کمی همایش‌های علمی و نشست‌ها و مجامع معتبر داخلی با رویکرد دست یابی به تحقق مرجعیت علمی؛
- ۶ - رصد و پایش و آینده نگاری علم و فناوری و نوآوری و نیازهای بازار.

اقدامات ملی:

۱ - استقرار نظام مدیریت دانش و تقویت ساز و کارهای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار و استفاده از آنها به ویژه با تقویت زیر ساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات؛^(۱)

- ۲ - حمایت از ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و فناوری به منظور افزایش تعاملات و تسهیل انتقال و انتشار دانش؛^(۲)
- ۳ - تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری کشور با مأموریت استاندارد سازی و اصلاح فرآیندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای رساله‌ها، پایان نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و فناوری، مقالات، مجلات و کتب علمی و اختراعات و اکتشافات پژوهشگران؛^(۲)

- ۴ - رتبه بندی و ساماندهی انتشارات علمی و تقویت پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (SISX)؛^(۲)
- ۵ - طراحی سازو کار لازم برای بهره مند ساختن سیاستگذاری‌ها و برنامه ریزیها و تصمیم گیری‌های کلان کشور از پژوهش‌های تأیید شده در مراجع معتبر علمی از جمله فرهنگستانها و مؤسسات و کانون‌های تفکر و انجمن‌های علمی و مرتبط؛^(۳)
- ۶ - اصلاح مقررات واگذاری طرح‌های مطالعاتی و تحقیقاتی و فناوری ملی در راستای اولویت دادن به مؤسسات پژوهشی و فناوری داخلی؛^(۳)

- ۷ - اولویت دهی به میزان مشارکت در برنامه ریزی‌های ملی، میزان اثر بخشی در توسعه علم و فناوری، و افزایش کیفیت و برname‌های ترویجی در حوزه علم و فناوری در شاخصهای ارزیابی و رتبه‌بندی انجمن‌ها و جمعیت‌های مردمی؛^(۴)
- ۸ - حمایت از برگزاری همایش‌های تخصصی توسط انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی به ویژه در حوزه‌های اولویت دار و تسهیل واگذاری نشریات علمی و تخصصی به آنها؛^(۴)
- ۹ - تسهیل و تشویق حضور و مشارکت دانشمندان در همایش‌های داخلی و بین‌المللی در حوزه‌های اولویت دار؛^(۵)
- ۱۰ - ایجاد نهادهای رصد علم و فناوری در حوزه‌های اولویت دار با مشارکت انجمن‌های علمی و مراکز دانشگاهی و مؤسسات غیر دولتی؛^(۶)

راهبرد کلان ۵

نهادینه کردن نگرش اسلامی به علم و تسریع در فرایندهای اسلامی شدن نهادهای آموزشی و پژوهشی
راهبردهای ملی:

- ۱ - نهادینه سازی نگرش اسلامی در برنامه‌ها و متون آموزشی؛
- ۲ - توسعه فضای تعامل فکری دانشمندان علوم دینی و سایر علوم؛
- ۳ - تعامل مؤثر و سازنده نهادهای علمی حوزوی و دانشگاهی به منظور تقویت نگرش اسلامی به علم و بازسازی تمدن نوین اسلامی؛
- ۴ - ارتقای سطح آگاهی و اعتقاد و رفتار اسلامی در فعالان و نهادهای عرصه علم و فناوری و اسلامی شدن نمادها در مؤسسات آموزشی و پژوهشی؛
- ۵ - اقدامات ملی
- ۱ - بازنگری برنامه‌ها و محتواهای آموزشی بر اساس مبانی نظری و نگرش اسلامی؛^(۱)
- ۲ - حمایت از پژوهش و تولید محتوا و تدوین برنامه‌های آموزشی برای تبیین ارتباط علوم طبیعی و علوم جدید با آموزه‌های دینی و نگرش توحیدی؛^(۱)
- ۳ - حمایت از پژوهش‌ها و مطالعات برای شناسایی نگرش‌های غیر اسلامی از قبیل اومانیستی و سکولاریستی در متون آموزشی و اصلاح آنها بر اساس آموزه‌های اسلامی؛^(۱)
- ۴ - تدوین تاریخ علوم طبیعی و ریاضی در دوره تمدن اسلامی و معرفی دانشمندان مسلمان و آثار آنان در رشته‌های مربوطه؛^(۱)
- ۵ - ارتقای همکاری نظام‌مند حوزه‌های علمی و دانشگاهها و آموزش و پرورش در فرایند برنامه ریزی آموزشی و تالیف کتب درسی به منظور تعمیق تعالیم دینی و تقویت ابعاد تربیتی؛^(۱)
- ۶ - حمایت از برگزاری نشست‌ها و هم اندیشی‌های مشترک میان دانشمندان علوم انسانی و علوم پایه و طبیعی با دانشمندان علوم دینی برای بررسی چالش‌های حوزه علم و دین؛^(۲)

- ۷ - حمایت از شبکه سازی دانشمندان و مؤسسات تحقیقاتی دینی در حوزه‌های مختلف دانش خصوصاً علوم انسانی؛^(۲)
- ۸ - حمایت از تأسیس پژوهشکده‌های بین رشته‌ای ماموریت گرا در حوزه‌های دین و علم با حضور محققان حوزه و دانشگاه؛^(۳)
- ۹ - حمایت از حضور مؤثر و نظام‌مند مدرسین حوزه در دانشگاه و بالعکس، به منظور استفاده از تجربیات یکدیگر و تقویت تعاملات فکری؛^(۳)

۱۰ - طراحی برنامه‌های ترویجی هدفمند به منظور ارتقای سطح دانش و معرفت دینی و سیاسی و اجتماعی و فرهنگی عفاف در فعالان عرصه علم و فناوری مطابق با ارزش‌های انقلاب اسلامی و مناسب با رشتۀ تخصصی و علائق و تجارب آنان؛(۴)

۱۱ - ایجاد سازوکار برای توأم ساختن فعالیتهای آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی با نقش تربیتی و اخلاقی آنان در مراکز آموزش عالی و پژوهشی؛(۴)

۱۲ - نظام‌مند کردن و تدوین ضوابط مناسب برای فعالیتهای سیاسی و فرهنگی دانشجویان و اعضای هیأت علمی به منظور ارتقای معرفت و اندیشه دینی؛(۴)

۱۳ - رعایت ویژگی‌های معماری اسلامی و ملی در طراحی فضاهای کالبدی نهادها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی؛(۴)
راهبرد کلان ۶

تحول و نوسازی نظام تعلیم و تربیت اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی به منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت اسلامی و تحقق اهداف کلان نقشه

راهبردهای ملی:

۱ - هدفمند سازی حمایت مالی و سرمایه گذاری و هزینه کرد دولت در آموزش عالی در راستای افزایش کارآمدی و پاسخگویی با رعایت اصل سی ام قانون اساسی؛

۲ - انسجام بخشی و تقویت یکپارچگی در سیاست‌گذاری و نظارت و اعتبار سنجی در نظام آموزش عالی کشور؛

۳ - طراحی الگوی گسترش آموزش عالی کشور مناسب با حوزه‌های اولویت دار علم و فناوری، نوع مؤسسات، اوضاع اقلیمی و نیازهای جامعه و استغال فارغ التحصیلان مبتنی بر نقشه جامع علمی کشور؛

۴ - ارتقای بهره وری مؤسسات آموزشی عالی و پژوهشی در چارچوب نظام تعلیم و تربیت اسلامی؛

۵ - افزایش دسترسی همگانی به آموزش؛

۶ - ارتقای بهره وری و تقویت بنیه مالی نظام آموزش و پرورش؛

۷ - تحول در نگرش‌ها و روش‌ها و محتواهای آموزشی بر اساس جهان‌بینی و تعلیم و تربیت اسلامی به منظور ارتقای توانایی‌ها و تقویت تفکر منطقی و خلاق و جستجو گر در دانش آموzan و دانشجویان منطبق با آموزه‌های اسلامی در زمینه‌های فردی و خانوادگی و اجتماعی؛

۸ - بالا بردن توان مدیریت منابع انسانی و ارتقای صلاحیت علمی و حرفة‌ای و متزلت اجتماعی و سطح معیشتی معلمان؛

۹ - اصلاح و تقویت ساز و کار مدیریت مدارس به منظور ارتقای کارآمدی آنها؛

۱۰ - ارتقای نقش و جایگاه خانواده در تعلیم و تربیت؛

اقدامات ملی:

۱ - تدوین طرح جامع ساماندهی هدفمند سرمایه گذاری دولت در آموزش عالی به منظور شفاف سازی هزینه‌های تمام شده تحصیلی در مؤسسات آموزش عالی و ارتقای کارآمدی آنها؛(۱)

۲ - افزایش استقلال مؤسسات آموزشی عالی و پژوهشی در مدیریت امور اداری، منابع مالی، درآمدها و هزینه‌ها از طریق افزایش اختیارات و مسئولیت پذیری هیأت‌های امنای آنان؛(۱)

۳ - تقویت نظام راتبه (بورس) تحصیلی دانشجویان مستعد به منظور ارتقای نظام آموزش عالی کشور؛(۱)

- ۴ - هدایت منابع و بودجه‌های آ وزشی به سوی نیازها و مأموریت‌های ملی؛^(۱)
- ۵ - اصلاح و تدوین نظام برنامه ریزی آموزشی و پژوهشی بر اساس مبانی با توجه به نیازهای واقعی جامعه و نهادهای متقاضی در کشور؛^(۲)
- ۶ - استقرار نظام سنجش و پذیرش دانشجو در آموزش عالی کشور به منظور هماهنگی و انسجام بخشی در سطوح سیاستگذاری و نظارت واجرا؛^(۲)
- ۷ - حمایت از مشارکت مردم و نهادهای عمومی و غیر دولتی و همچنین گسترش فرهنگ وقف در حوزه آموزش عالی با حفظ کارکردهای سیاستگذاری و نظارتی دولت؛^(۲)
- ۸ - توسعه فرهنگ پژوهش و کارآفرینی در آموزش عالی و برقراری تعامل فعال با نهادها و بنگاههای اقتصادی و اجتماعی در برنامه ریزی آموزشی؛^(۲)
- ۹ - ایجاد نهاد ملی مدیریت ارزشیابی و اعتبار سنجی و تضمین در نظام آموزش عالی تحت نظر شورای عالی انقلاب فرهنگی؛^(۲)
- ۱۰ - تقویت نظارت و اعمال سیاستهای آموزشی و پژوهشی کشور در دانشگاهها، خصوصاً دانشگاههای غیر دولتی؛^(۲)
- ۱۱ - ساماندهی و توسعه قطبهای علمی از جمله قطب‌های مشترک بین حوزه و دانشگاه، به منظور انجام فعالیتهای علمی ویژه و مأموریت گرا در حوزه‌های اولویت دار؛
- ۱۲ - اعطای مأموریت ویژه به برخی از مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی ممتاز و تقویت دوره‌های پسادکتری به منظور گسترش مرزهای دانش و احراز رتبه‌های ممتاز در رتبه بندی جهانی؛^(۲)
- ۱۳ - جهت دهی دانشگاههای برتر کشور به اهتمام بیشتر در دوره‌های تحصیلات تکمیلی؛^(۳)
- ۱۴ - رصد دائمی ظرفیت‌های محیطی و اقتصادی اجتماعی و تنظیم ظرفیت دانشگاه‌ها در مقاطع و حوزه‌های مختلف علمی متناسب با رتبه علمی آنها و نیازهای حال و آینده بر اساس اصول و ملاحظات آمایش سرمایش؛^(۳)
- ۱۵ - ارتقای نقش مناسب زن و مرد در خانواده و جامعه اسلامی با اصلاح ساز و کار جذب و هدایت تحصیلی دانشجویان؛^(۳)
- ۱۶ - تخصیص منابع به مؤسسات آموزشی و پژوهشی با لحاظ نمودن اصول تمرکز زدایی و مأموریت گرایی در موضوعات مورد نیاز هر منطقه کشور؛^(۳)
- ۱۷ - حمایت از شکل گیری و توسعه مؤسسات آموزشی غیر دولتی مبنی بر اهداف و ارزشهای نقشه جامع علمی کشور؛^(۳)
- ۱۸ - ایجاد ساز و کارهای انگیزشی برای توسعه رقابت سالم در فعالیت‌های مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی؛^(۴)
- ۱۹ - ترویج پژوهش محور کردن آموزش و مسئله محور کردن پژوهش؛^(۴)
- ۲۰ - حمایت از به کارگیری فناوریها و روش‌های جدید آموزشی در آموزش عالی،^(۴)
- ۲۱ - باز تعریف نظام ارتقای اعضای هیأت علمی و پژوهشگران بر اساس ضوابط کیفی و اهداف و ارزشهای نقشه جامع علمی کشور؛^(۴)
- ۲۲ - طراحی و استفاده از سازو کارهای انگیزشی مناسب برای جذب اعضای هیأت علمی متعهد و نخبه؛^(۴)
- ۲۳ - تسهیل اخذ مجوز و فعالیت مؤسسات پژوهشی غیر دولتی و ایجاد نظام رتبه بندی و ارتقای علمی پژوهشگران آنها؛^(۴)
- ۲۴ - ایجاد ساز و کار مناسب برای حضور تمام وقت اعضای هیأت علمی در دانشگاهها و افزایش تعاملات علمی استاد و دانشجو در خارج از کلاس با تاکید بر شاگرد پروری؛^(۴)

- ۲۵ - توسعه نظام آموزش الکترونیک و زیر ساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه آموزش عالی و آموزش و پرورش؛^(۵)
- ۲۶ - افزایش سهم آموزش دوره عمومی از بودجه دولت و عملیاتی کردن آن؛^(۶)
- ۲۷ - تقویت مشارکت عمومی در آموزش و پرورش با حفظ کارکردهای سیاستگذاری و نظارتی نظام از طریق تسهیل تأسیس مدارس غیر دولتی، حمایت از فعالیتهای آموزشی، تشویق واقفین و خیرین و حمایت از گسترش مدارس موفق؛^(۶)
- ۲۸ - حمایت از نهادهای غیر دولتی برای تولید و پشتیبانی از محتوا و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی؛^(۶)
- ۲۹ - ایجاد نظام رتبه بندي مدارس و مؤسسات آموزشی و پرورش به منظور شفاف سازی عملکرد و ارتقای کیفیت و تقویت انگیزه‌های رقابت؛^(۶)
- ۳۰ - ایجاد نظام سنجش و ارزشیابی و تضمین کیفیت در تعلیم و تربیت رسمی و عمومی کشور؛^(۶)
- ۳۱ - ایجاد سازو کارهای سنجش توانمندی‌های دانش آموزان و معلمان و عملکرد مدارس، مستقل از مؤسسات مجری آموزش؛^(۶)
- ۳۲ - رصد دائمی شرایط محیطی به منظور پاسخگویی پیوسته و پویای آموزش و پرورش به نیازهای حال و آینده جامعه؛^(۷)
- ۳۳ - تربیت و توانمند سازی دانش آموزش در شون دینی، خانوادگی، اجتماعی، زیستی و بدنی، هنری، حرفة ای علمی و فناوری برای ورود به عرصه‌های مختلف زندگی و جامعه و پرهیز از جهت گیری محض دوره آموزش عمومی به سمت آموزش عالی؛^(۷)
- ۳۴ - بازنگری و باز تولید محتوا و روشاهی آموزشی و پرورشی به منظور تعمیق تربیت اسلامی و حیات دینی و اعتقاد و التزام به ارزش‌های انقلاب اسلامی در دانش آموزان و دانشجویان و آشنایی آنان با فرهنگ و تمدن اسلامی؛^(۷)
- ۳۵ - بازنگری در محتوا و روشاهی آموزشی با تمرکز بر اصلاح بینش‌ها و مهارت‌ها در کنار ارائه اطلاعات و دانش به منظور انتقال مفاهیم پایه علمی، علاقمند سازی دانش آموزان به علم، ایجاد روحیه خودباوری و توانمندسازی ایشان؛^(۷)
- ۳۶ - ارتقای جایگاه مهد کودک‌ها و آموزش پیش دبستانی در نظام تعلیم و تربیت به منظور رشد خلاقیت‌ها و مهارت‌های لازم و روحیه جستجوگری؛^(۷)
- ۳۷ - ایجاد ساز و کارهای لازم برای رشد خلاقیت‌های علمی و هنری و مهارتی و تربیت تفکر منطقی و عقلانی و روحیه جستجوگری در دانش آموزان؛^(۷)
- ۳۸ - تقویت و حمایت از آموزش‌های مهارتی از طریق تمرکز در سیاستگذاری و نظارت به همراه تقویت مشارکت بخششای غیر دولتی؛^(۷)
- ۳۹ - جهت دهنگ کتابها، نشریات، وبگاه‌ها (سایت‌ها) و وب نوشت‌های (وبلاگ‌های) آموزشی و کمک آموزشی در راستای تعلیم و تربیت اسلامی و اهداف تعیین شده در نظام آموزش و پرورش؛^(۷)
- ۴۰ - تقویت جایگاه رشته‌های علوم انسانی و معرف اسلامی در نظام آموزش و پرورش و جهت دهنگ نخبگان به سمت تحصیل در این حوزه‌ها از طریق ارتقای کیفی محتوا و شیوه‌های آموزشی؛^(۷)
- ۴۱ - ارتقا و افزایش جذابیت آموزش‌های قرآنی و اصلاح روش‌های آموزشی دینی و عربی؛^(۷)
- ۴۲ - تقویت نظام استعداد یابی و مشاوره و هدایت تحصیلی در آموزش عمومی و بازنگری و باز تولید محتوا و روش‌های آموزشی و پژوهشی به منظور تحقق نقش شایسته زن و مرد در جامعه اسلامی؛^(۷)
- ۴۳ - تقویت تعامل مسجد و مدرسه به منظور ارتقای نقش آنها در تربیت دینی محله؛^(۷)
- ۴۴ - استقرار نظام صلاحیت حرفه ای معلمان به منظور طبقه بندي مشاغل و حرفه‌ها؛^(۸)

- ۴۵ - استقرار نظام شایسته سalarی و طراحی سازو کارهایی برای مسئولیت پذیری و پاسخگویی در مدیریت های آموزش و پرورش؛^(۸)
- ۴۶ - برنامه ریزی برای گرینش و جذب نیروی انسانی متعدد و متخصص برای حرفه معلمی و ارتقای مستمر سطح بینش و مهارت و دانش آنها؛^(۸)
- ۴۷ - طراحی و استقرار نظام جامع تربیت معلم؛^(۸)
- ۴۸ - ارتقای سطح معیشتی و شان اجتماعی و توانایی های علمی و عملی معلمان و طراحی سازو کار لازم برای تمرکز بر تدریس و اختصاص بخشی از ساعات موظف معلمان به پژوهش و مطالعه؛^(۸)
- ۴۹ - افزایش اختیارات و مسئولیتهای مدیریت مدرسه در چارچوب برنامه ها و ارزشیابی مستمر آموزش و پرورش؛^(۹)
- ۵۰ - افزایش همکاری اولیای دانش آموزان با مدرسه و آموزش خانواده ها؛^(۹)
- ۵۱ - تدوین برنامه جامع مشارکت میان خانواده و نهادهای تربیتی و آموزشی؛^(۱۰)

راهبرد کلان ۷

جهت دهی آموزش؛ پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضایات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری در مرزهای دانش برای تحقق مرجعیت علمی
راهبرد ملی:

- ۱ - ساماندهی نظام مدیریت پژوهش در کشور؛
- ۲ - سیاستگذاری و برنامه ریزی مستمر و پویا در حوزه علم و فناوری بر پایه تأمین نیازهای جامعه و تحولات جهانی و دستیابی به مرجعیت علمی کشور
- ۳ - سیاستگذاری و برنامه ریزی در حوزه علوم و فناوریهای دفاعی و امنیتی با رعایت سیاستهای مصوب شورایعالی امنیت ملی؛
- ۴ - توسعه و متوازن سازی زیرساخت، امکانات و تجهیزات، متناسب با سیاستها و راهبردهای پیشرفت علم و فناوری و نوآوری؛
- ۵ - ارتقای سطح شاخصهای بهره وری در نظام علم و فناوری و نوآوری کشور؛
- ۶ - ساماندهی داوری علمی به منظور ارتقای کیفیت مجلات و انتشارات علمی؛
اقدامات ملی:
- ۱ - ارزیابی و دسته بندی مؤسسات پژوهشی و تعیین جایگاه تشکیلاتی مناسب آنها بین وزارت خانه ها، دستگاههای علمی، صنعتی و اجرایی، شفاف سازی ماموریت آنها؛^(۱)
- ۲ - ارتقای کارآمدی مراکز پژوهشی وابسته به دستگاههای اجرایی با رویکرد تمرکز بر حل مسائل و رفع نیازهای دستگاههای مربوطه و تقلیل انجام فعالیتهای پژوهشی قابل اجرا در سایر مراکز پژوهشی و دانشگاهی؛^(۱)
- ۳ - طراحی ساز و کارهای خاص ارتقای محققان مراکز پژوهشی وابسته به دستگاههای اجرائی برای تشویق تحقیقات توسعه ای و کاربردی؛^(۱)
- ۴ - الزام دستگاههای اجرایی به تهیه استناد تحول راهبردی علم و فناوری در حوزه مربوطه؛^(۲)
- ۵ - تقویت آموزش و پژوهش و فناوری در حوزه های اولویت دار علم و فناوری و هدایت منابع و اعتبارات دولتی و عمومی آنها؛^(۲)
- ۶ - حمایت از توسعه علوم و فناوری های میان رشته ای؛^(۲)

- ۷ - لحاظ نمودن میزان رفع نیازهای جامعه در شاخصهای رتبه بندی مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی و نظام انگیزشی پژوهشگران و فناوران،(۲)
- ۸ - حمایت از حوزه‌های علم و فناوری که برای حفظ استقلال کشور و رفع نیازهای اولیه جامعه شامل فرهنگ، سلامت، غذا، مسکن، اشتغال و ازدواج ضروری اند؛(۲)
- ۹ - حمایت ویژه از مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی ممتاز در راستای تحقق مرجعیت علمی؛(۲)
- ۱۰ - توسعه و تقویت سازوکارهای بهره‌گیری جامعه از توانایی و قابلیت‌های صاحبان مهارت و خبرگان بدون مدرک،(۲)
- ۱۱ - باز تعریف جایگاه و رسالت فرهنگستانها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی در تحلیل جریان علمی کشور و ارائه پیشنهادات در توسعهٔ مرزهای دانش و نظریه پردازی؛(۲)
- ۱۲ - ایجاد نهاد هماهنگی برای برنامه ریزی اجرایی و اولویت بندی در حوزهٔ علوم و فناوری‌های دفاعی و امنیتی با حضور نمایندگان دستگاه‌های ذیربسط (و رعایت سیاستهای مصوب شورای عالی امنیت ملی)؛(۳)
- ۱۳ - تدوین استاد و الگوهای پیشرفت علم و فناوری در حوزهٔ دفاعی و امنیتی؛(۳)
- ۱۴ - حمایت از ایجاد و توسعهٔ شبکه‌های آزمایشگاه‌های ملی و مراکز خدمات تخصصی در حوزه‌های اولویت دار؛(۴)
- ۱۵ - حمایت از ایجاد و توسعهٔ شبکه‌های آزمایشگاهی تخصصی در حوزه‌های اولویت دار و طراحی سازوکارهای انگیزشی مناسب برای مشارکت داوطلبانه در شبکه؛(۴)
- ۱۶ - تدوین شاخص‌های سنجش بهره‌وری نظام علم و فناوری و پایش آنها؛(۵)
- ۱۷ - حمایت از جواز ملی تعالی و ارتقای عملکرد در نهادهای علم و فناوری و نوآوری؛(۵)
- ۱۸ - تقویت سازوکارهای انگیزشی، معنوی، اعتباری و مادی به منظور ارتقای کیفیت داوری علمی،(۶)
- ۱۹ - ایجاد سازوکارهای رتبه بندی داوران و استاندارد سازی و آموزش شیوه‌های داوری علمی؛(۶)
- راهبرد کلان ۸
- تریبیت و توانمند سازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسانهای متقدی و کارآفرین و خودباف و خلاق و نوآور و توانا در تولید علم و فناوری و نوآوری متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه راهبردهای ملی:
- ۱ - ارتقای نظام مشاور و استعداد یابی و هدایت تحصیلی کشور؛
- ۲ - بهبود هرم ترکیب نیروی انسانی نظام به منظور تحقق برنامه‌های رشد و توسعهٔ نهادهای آموزشی و پژوهشی؛
- ۳ - ارتقای شایسته سalarی برای انتصاب افراد در جایگاه‌های مدیریتی علم و فناوری؛
- ۴ - ارتقای همکاری‌های علمی و تحقیقاتی در بین پژوهشگران، اعضای هیئت علمی، دانشجویان و طلاب در عرصه‌های مختلف علم و فناوری؛
- ۵ - ارتقای بهره‌وری منابع انسانی مؤسسات علمی و پژوهشی اعم از اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی و تقویت روحیهٔ تلاش جهادی و گسترش تعاملات معلم و متعلم؛
- ۶ - استفاده از حداکثر ظرفیت و تجارب نخبگان، دانشمندان، اعضای هیئت علمی، مدیران و متخصصان شاغل و بازنیسته دولتی و غیر دولتی و خصوصی در آموزش و پژوهش.

اقدامات ملی:

- ۱ - طراحی و استقرار نظام جامع مشاوره و استعداد یابی و هدایت به منظور هدایت دانش آموزان و دانشجویان به سوی رشته‌های علمی متناسب با اولویتهای کشور بر اساس استعداد و علاقه مندی و تواناییهای آنها و اولویت‌های کشور؛^(۱)
- ۲ - توسعه ظرفیت جذب و به کارگیری منابع انسانی متخصص کشور در مراکز علمی دولتی و غیر دولتی؛^(۲)
- ۳ - باز تعریف نظام انتصاب و ارتقای مدیران نهادهای آموزشی و پژوهشی، استادان و پژوهشگران بر اساس ملاکهای کیفی و تقویت نظام شایسته سalarی در نهادهای آموزشی و تحقیقاتی؛^(۳،۲)
- ۴ - حمایت از فعالیت تمام وقت اعضای هیئت علمی با تأمین هزینه‌های رفاهی ایشان و فعالیت تمام وقت دانشجویان دوره دکترا با تأمین هزینه‌های تحصیلی و معیشتی ایشان با نظرارت استادان راهنمای؛^(۵)
- ۵ - اختصاص پژوهانه برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی در جهت حمایت از پایان نامه‌ها و فعالیت‌های پژوهشی ایشان با نظرارت استادان راهنمای؛^(۵)
- ۶ - توسعه مهارت‌های تحقیقاتی اعضای هیئت علمی و محققان و پژوهشگران و دسترسی به منابع اطلاعاتی؛^(۵)
- ۷ - تدارک برنامه‌های تربیتی و فرهنگی در سطوح مختلف در راستای تحقق آرمانهای انقلاب شکوهمند اسلامی؛^(۵)
- ۸ - طراحی ساز و کار همکاری پاره وقت نخبگان، دانشمندان، اعضای هیئت علمی، مدیران و متخصصان شاغل و بازنیسته دولتی و غیر دولتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی؛^(۶)

راهبرد کلان ۹

تعامل و اثر گذار در حوزه علم و فناوری با کشورهای دیگر به ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام
راهبردهای ملی:

- ۱ - توسعه زبان فارسی به عنوان یکی از زبانهای علمی در سطح جهان؛
- ۲ - توسعه و تقویت شبکه‌های مناسبات ملی و فراملی دانشمندان و پژوهشگران و همکاری بین المللی با اولویت کشورهای اسلامی و کشورهای فارسی زبان؛
- ۳ - اصلاح ساز و کارها و قوانین استخدام، ارتقای محققان و تخصیص مشوقها، راتبه‌های (بورس‌های) تحصیلی، فرصت‌های مطالعاتی و پژوهانه‌ها برای افزایش همکاریهای بین المللی محققان؛
- ۴ - همکاری فعال با جهان اسلام و ایفای نقش پیشگامی برای تولید معرفت علمی مورد نیاز تمدن نوین اسلامی؛
- ۵ - برنامه ریزی به منظور کسب رتبه اول علم و فناوری در منطقه و جهان اسلام.

اقدامات ملی:

- ۱ - افزایش پذیرش دانشجویان خارجی به منظور گسترش زبان فارسی و بستر سازی مرجعیت علمی کشور با اولویت کشورهای اسلامی و همسایه؛^(۱)
- ۲ - تقویت جریان معادل سازی برای واژه‌های علمی بیگانه در تمام رشته‌ها و تأکید بر نگارش مقالات علمی - تخصصی به زبان روان فارسی؛^(۱)
- ۳ - توسعه و ابداع روش‌های سهل و سریع فارسی آموزی؛^(۱)
- ۴ - حمایت از تأسیس رشته زبان فارسی در دانشگاه‌های مختلف جهان؛^(۱)

- ۵- اصلاح و تحول در روشهای آموزش زبان به ویژه زبان عربی و انگلیسی در مقاطع آموزش عمومی؛(۲)
- ۶- ایجاد و توسعه نمایندگی‌های علمی و فناوری در سفارتخانه‌های جمهوری اسلامی ایران در حوزه‌های اولویت دار به منظور انتقال دستاوردها و تجارب جهانی در فناوریهای پیشرفته و صادرات دستاوردهای جمهوری اسلامی ایران در عرصه فناوری به سایر کشورها؛(۲)
- ۷- همکاری بین المللی با اولویت کشورهای جهان اسلام با توجه به مزیتهای نسبی و منابع هر کشور؛(۲)
- ۸- ایجاد شبکه‌های پژوهشی در داخل و خارج از کشور برای انتشار و تبادل دانش و فناوری متناسب با اولویتهای ملی و بهره گیری از فرصت‌های جهانی؛(۲)
- ۹- ایجاد پژوهشگاههای بین المللی فراملی به منظور توسعه همکاریهای بین المللی به ویژه با کشورهای جهان اسلام؛(۲)
- ۱۰- تأکید بر برگزاری سمینارهای منطقه‌ای و بین المللی و ترجمه آثار ایرانی - اسلامی به زبانهای مختلف منطقه و جهان؛(۲)
- ۱۱- تقویت جریان اطلاعات مفید در حوزه علم و فناوری و توسعه فعالیتهای انجمنهای علمی و نهادهای پژوهشی کشور در سطح بین المللی با اولویت کشورهای جهان اسلام؛(۲)
- ۱۲- ساماندهی تعامل و ارتباطات بین المللی در حوزه علم و فناوری بین سازمانها، مجتمع، دانشمندان و متخصصان و افزایش برگزاری نشست‌های علمی مشترک؛(۲)
- ۱۳- حمایت از طرحهای پژوهشی و فناوری بین المللی با سرمایه گذاری مشترک و تسهیل همکاریهای با مؤسسات فناوری خارجی و گسترش تعاملات فناورانه با کشورهای دارای فناوری پیشرفته با روشهایی نظری مشارکت در کنسرسیونها با رعایت سیاستهای نظام؛(۲)
- ۱۴- فراهم آوردن بستر مشارکت دانشمندان ایرانی در مجتمع و مراکز برتر جهان و بهره گیری از دانشمندان شناخته شده جهانی در ایران برای تبادل آراء و نظریات و معرفی پدیده‌های نو علمی با اولویت کشورهای جهان اسلام؛(۲)
- ۱۵- تبدیل پدیده خروج نخبگان به فرصتی برای گسترش نگرش و منطبق انقلاب اسلامی به سراسر جهان؛(۲)
- ۱۶- ایجاد سازو کارهای حمایتی، اعطای بورسیهای تحصیلی، فرصت‌های مطالعاتی و پژوهشی برای افزایش همکاریهای بین المللی دانشگاهها و حضور آنها در مجتمع و شبکه‌های علمی بین المللی؛(۳)
- ۱۷- تقویت و توسعه نظام‌مند همکاری دانشگاههای کشور با دانشگاههای بزرگ و معتبر جهانی، به ویژه با دانشگاههای جهان اسلام با اولویت دوره‌های تحصیلات تکمیلی و با انجام پژوهش‌های مشترک؛(۳)
- ۱۸- اصلاح قوانین و مقررات مربوط به انتقال فناوری به کشور و ایجاد و توسعه نهادهای انتقال و بومی سازی فناوری از خارج به داخل و بالعکس؛(۳)
- ۱۹- حمایت از مطالعات لازم برای شناسایی، تحویله توانمندسازی و نیازهای علمی و پژوهشی جهان اسلام و کشورهای منطقه؛(۴)
- ۲۰- ترجمه منابع علمی ایرانی اسلامی و ارسال کتب فارسی مرجع حاوی تولیدات و نظرات علمی دانشمندان کشور به مراکز و کتابخانه‌های معتبر جهان؛(۴)
- ۲۱- بهره گیری از فرصت‌های جهانی و توانمندیهای ملی برای توسعه و تعالی حوزه علوم انسانی و اجتماعی بر اساس مبانی بین‌المللی و ارزشی اسلام؛(۴)
- ۲۲- مشارکت فعال در تنظیم معیارها و اهداف نظام اعتبار سنجی و رتبه بندی مراکز آموزش عالی در منطقه و جهان اسلام؛(۴)

۲۳ - تقویت و توسعه همکاری الهام بخش و اثر گذار با دانشگاههای کشور جهان اسلام و بهره برداری از ظرفیت دانشگاههای کشورهای پیشرو در علم و فناوری از طریق تبادل استاد و دانشجو و اجرای دوره‌های آموزشی مشترک در رشته‌های اولویت دار؛^(۴)

۲۴ - جلب مشارکت مؤثر متخصصان و پژوهشگران ایرانی و غیر ایرانی مقیم خارج از کشور؛^(۵)

۲۵ - حمایت از ارائه مقالات معتبر در عرصه بین المللی و ثبت اختراعات و اکتشافات؛^(۵)

راهبرد کلان ۱۰

متحول سازی و ارتقای کمی و کیفی در علوم انسانی و هنر مبتنی بر معارف اسلامی

راهبردهای ملی:

۱ - توسعه هدفمند علوم انسانی بر پایه فطرت الهی انسانها و معارف اسلامی و ساماندهی آموزش‌ها و پژوهش‌های آن؛

۲ - تقویت تعامل مؤثر حوزه و دانشگاه به منظور تولید علوم انسانی و هنر؛

۳ - ترویج و تعمیق نقد و مناظره و گسترش کرسی‌های نظریه پردازی در حوزه علوم انسانی و هنر و معرف اسلامی؛

۴ - گسترش گرایش‌های میان رشته‌ای در درون علوم انسانی و بین رشته‌های علوم انسانی با سایر علوم، بر اساس نگرش اسلامی با رویکرد رفع نیازهای علمی و اجتماعی؛

۵ - ایجاد ساختارهای خاص حمایت از توسعه کیفی علوم انسانی و معارف اسلامی؛

۶ - توسعه و بومی سازی هنر و علوم انسانی کاربردی و مناسب سازی رشته‌های آنها با نیازهای واقعی کشور؛

۷ - ساماندهی و تقویت هدفمند آموزش زبانهای خارجی به منظور تحول کیفی در آن؛

۸ - بستر سازی و تقویت حمایتی برای رشد هنر متعهد؛

۹ - حمایت از توسعه آموزش و پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در حوزه هنر متعهد؛

اقدامات ملی:

۱ - حمایت از تولید و کاربری کردن علوم انسانی با جهت گیری اسلامی؛^(۱)

۲ - ایجاد سازو کار روزآمد سازی محتواهای آموزشی در رشته‌های علوم انسانی و هنر مبتنی بر مبانی اسلامی و نظارت بر ارتقای کیفی آن؛^(۱)

۳ - اصلاح آموزش‌های علوم انسانی به منظور توجه بیشتر به مطالعات بنیادی و تأکید بر آموختن اصول و مبانی و قواعد اساسی علوم مربوطه مبتنی بر مبانی اسلامی؛^(۱)

۴ - توسعه پژوهش‌های بنیادی معرفی در حوزه علوم انسانی مبتنی بر مبانی اسلامی و ارائه تولیدات علمی آنها به جهان؛^(۱)

۵ - حمایت از تأسیس انجمن‌ها و پژوهشگاه‌ها و قطب‌های علمی مشترک بین حوزه و دانشگاه به منظور شکل گیری و تکوین دیدگاهها و نظریات اسلامی در حوزه علوم انسانی؛^(۲)

۶ - طراحی و توسعه برنامه‌های پژوهشی، فرصت‌های مطالعاتی و آموزشی مشترک میان حوزه و دانشگاه و ایجاد مرکز پژوهشی و آموزشی مشترک؛^(۲)

۷ - طراحی سازو کارهای لازم برای تربیت و جذب معلمان و مریان و مدرسان دروس معارف اسلامی و علوم انسانی در مدارس و دانشگاهها با استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های حوزه‌های علمیه؛^(۲)

- ۸ - تدوین قوانین و مقررات مورد نیاز و تقویت کرسیهای نظریه پردازی و نقد و مناظره جهت تولید علوم انسانی و تحقیق مرجعیت علمی؛^(۳)
- ۹ - ایجاد سازوکارهای تشویق نظریه پردازان در حوزه‌های علوم انسانی و معارف اسلامی و انتشار دستاوردهای آنان؛^(۳)
- ۱۰ - ارتقای جایگاه کرسیهای نظریه پردازی برای فعالیت در سطح بین المللی با تاکید بر جهان اسلام؛^(۳)
- ۱۱ - ایجاد سازوکارهای لازم رای تقویت مواجهه انتقادی و تطبیقی با متون ترجمه ای در علوم انسانی؛^(۳)
- ۱۲ - ایجاد گرایش‌های میان رشته ای بین شاخه‌های علوم انسانی و سایر علوم؛^(۴)
- ۱۳ - حمایت از مطالعات و ایجاد فلسفه‌های رشته‌های مختلف علوم بر پایه فلسفه و حکمت اسلامی؛^(۴)
- ۱۴ - اصلاح جریان استعداد یابی و هدایت تحصیلی برای جذب استعدادهای برتر در علوم انسانی و معارف اسلامی؛^(۵)
- ۱۵ - حمایت از تأسیس و فعالیت مراکز نخبه پرور در حوزه علوم انسانی مبتنی اسلامی؛^(۵)
- ۱۶ - ایجاد نظام حمایت معنوی و اعتباری و مالی از پژوهش‌های علوم انسانی مبتنی بر مبانی اسلامی و حمایت از تأثیفات، رساله‌ها، پژوهشها و سمینارهای علمی تخصصی در این زمینه؛^(۵)
- ۱۷ - حمایت از پایان نامه‌ها و رساله‌های تحصیلی در رشته‌های علوم انسانی و هنر برای رفع نیازهای کشور؛^(۶)
- ۱۸ - حمایت از توسعه پارک‌های علم و فناوری و پژوه علوم انسانی و هنر بر اساس نیازها و استعدادهای منطقه ای و استانی؛^(۶)
- ۱۹ - تقویت سازمانهای مردم نهاد (سمن) و اجتماعات علمی - حرفه ای در حوزه پژوهش‌های علوم انسانی مبتنی بر مبانی اسلامی؛^(۶)
- ۲۰ - بازنگری در توسعه کمی و کیفی رشته‌های علوم انسانی و میزان پذیرش دانشجو بر اساس نیازهای جامعه و وجود فرصت‌های شغلی؛^(۶)
- ۲۱ - توسعه رشته‌های علوم انسانی و هنر منوط به وجود منابع علمی متناسب با نگرش اسلامی و مدرسان دارای صلاحیت و مسلط بر مبانی اسلامی؛^(۶)
- ۲۲ - ساماندهی مؤسسات آموزش زبانهای خارجی و متنوع سازی آموزش آنها از طریق شفاف سازی نیازهای کشور برای تعاملات بین المللی علم و فناوری؛^(۷)
- ۲۳ - بومی سازی و تدوین برنامه‌های درسی و محتواهای آموزشی در زمینه آموزش زبانهای خارجی با توجه به فرهنگ اسلامی؛^(۷)
- ۲۴ - تقویت استفاده از زبان فارسی در حوزه‌های تخصصی علوم با تأکید بر معادل سازی مفهومی برای اصطلاحات تخصصی و ترویج آنها در مجتمع علمی و تلاش برای تبدیل زبان فارسی به زبان علم؛^(۷)
- ۲۵ - حمایت از تولیدات هنری با رویکرد معرفی ارزش‌های انقلاب اسلامی و دفاع مقدس؛^(۸)
- ۲۶ - حمایت از تولیدات هنری به منظور تقویت جلوه‌های علمی و ملموس هنر متعدد در شون مختلف زندگی و احیای هنرهای سنتی فراموش شده؛^(۸)
- ۲۷ - تدوین نظام ثبت حقوقی آثار هنری؛^(۸)
- ۲۸ - تقویت و راه اندازی حوزه‌های میان رشته ای بین هنر و دیگر رشته‌های علوم بر اساس آموزه‌های اسلامی به ویژه فلسفه و فقهه و هنر؛^(۹)
- ۲۹ - تدوین و گسترش و تعمیق دروس مربوط به مبانی نظری هنر متعدد و توسعه رشته‌های هنرهای محلی و منطقه ای در چارچوب فرهنگ اسلامی؛^(۹)

- ۳۰ - هدایت آموزش و پژوهش‌های هنری برای نیل به هنر متعهد و نقد و ارزیابی جلوه‌های هنری حاکم بر زندگی امروز؛^(۹)
- ۳۱ - زمینه سازی و تقویت مطالعات برای معرفی هنرمندانه معارف اسلامی به منظور افزایش اثر گذاری معارف دینی در جامعه؛^(۹)
- ۳۲ - حمایت از تأسیس و گسترش فعالیت مراکز آموزشی و پژوهشی هنر اسلامی با مشارکت حوزه‌های علمیه؛^(۹)

راهبرد کلان ۱۱

جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثر در حوزه علوم پزشکی و سلامت راهبرد ملی:

- ۱ - توسعه و بومی سازی علوم و فناوری‌های سلامت در کشور؛
- ۲ - توسعه آموزش و پژوهش در زمینه ترویج شیوه‌های زندگی سالم و اسلامی و نیز عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت و بهداشت؛ اقدامات ملی
- ۱ - توسعه آموزشها و پژوهش‌های حوزه تغذیه و پیشگیری، به منظور بهره مندی از مواد غذایی سالم و حفظ سلامت جامعه؛^(۱)
- ۲ - تولید دانش با تأکید بر بیماریها و معضلات بومی؛^(۱)
- ۳ - تقویت ارتباط علوم سلامت و بالینی و طب سنتی اسلامی - ایرانی با علوم پایه و علوم اسلامی و علوم انسانی و علوم اجتماعی؛^(۱)
- ۴ - ساماندهی بازار محصولات و تجهیزات سلامت در کشور به منظور حمایت از تولید علم و فناوری‌های بومی؛^(۱)
- ۵ - توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه سلامت به منظور ایجاد نظام سلامت الکترونیک با رعایت اخلاق اسلامی و امنیت اجتماعی و حریم خصوصی؛^(۱)
- ۶ - تقویت نظام آموزشی با رویکرد تربیت سرمایه انسانی متخلف به اخلاق حرفه‌ای مبتنی بر تعالیم اسلامی؛^(۲)

راهبرد کلان ۱۲

جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش آفرینی مؤثرتر در حوزه فنی و مهندسی راهبردهای ملی:

- ۱ - توجه ویژه به توسعه نیاز محور علوم و فناوری‌های مهندسی برای تولید و جذب فناوری با توان رقابتی و ثروت آفرینی همراه با حفظ محیط زیست و الگوی صحیح مصرف و رعایت اخلاق حرفه‌ای؛
- ۲ - تقویت ساختارهای حمایت از توسعه تقاضا محور فعالیتهای فنی و مهندسی؛ اقدامات ملی
- ۱ - تقویت شرکتهای فنی و مهندسی به منظور کسب توان طراحی مفهومی و پایه؛^(۱)
- ۲ - حمایت از شرکتهای طراحی مهندسی برای مشارکت در طرح‌های بین المللی؛^(۱)
- ۳ - ایجاد سازوکارهای لازم به منظور تحصیل و تشویق صادرات و خدمات فنی و مهندسی؛^(۱)
- ۴ - واگذاری طرحهای کلان ملی پژوهش و فناوری به متخصصان داخلی به منظور ارتقای خودباوری و توانمندی ملی و در جهت تأمین نیازهای آتی کشور و جهان؛^(۱)
- ۵ - تدوین معیارهای اخلاقی حرفه‌ای مهندسی و ترویج و نظارت بر رعایت آنها؛^(۱)
- ۶ - تشویق دانش آموختگان فنی و مهندسی به سمت ایجاد شرکت‌های دانش بنیان خصوصی و تعاونی در پارکها و مراکز رشد علم و فناوری از طریق ارائه تسهیلات خاص به آنها؛^(۲)

- ۷- توسعه و ساماندهی نظامهای مهندسی به منظور افزایش کارآمدی و پاسخگویی آنها؛(۲)
- ۸- حمایت از شرکتهای طراحی و مهندسی به منظور کاربردی کردن دانش فنی تولید شده در پژوهشگاهها و دانشگاهها؛(۲)

راهبرد کلان ۱۳

توسعه و تعمیق و تقویت آموزش و پژوهش در حوزه علوم پایه

راهبردهای ملی:

- ۱- تشویق و هدایت مؤسسات علمی و آموزشی در توسعه علوم پایه به منظور گسترش مرزهای علم و پاسخگویی به نیازهای جامعه؛
- ۲- افزایش بهره وری نهادها و زیر ساختها در حوزه علوم پایه؛

اقدامات ملی:

- ۱- تعریف طرحهای کلان ملی و حمایت از آنها در حوزه‌های اولویت دار و افزایش سرمایه گذاری بخش‌های صنعت و بازار در آنها؛(۱)

- ۲- الزام و تشویق طرحهای مطالعاتی و تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای به هزینه کرد بخشی از اعتبارات خود در پژوهش‌های علوم پایه مرتبه؛(۱)

۳- تشویق نظریه پردازی در علوم پایه برای کشف مسیرهای جدید و مبانبر علمی؛(۱)

۴- بازنگری و ارتقای روش‌ها و محتوا آموزش علوم پایه در کلیه سطوح تحصیلی؛(۱)

۵- تقویت تعامل میان علوم پایه با سایر علوم؛(۱)

- ۶- شبکه سازی مؤسسات آموزشی و پژوهشی در حوزه علوم پایه به منظور افزایش هماهنگی و همکاری و تقویت تحقیقات بین رشته ای از طریق اشتراک امکانات و تجهیزات، تقسیم کارهای پژوهشی و جذب نخبگان علمی؛(۲)

فصل پنجم: چارچوب نهادی علم و فناوری و نوآوری

۵- تقسیم کار ملی در نظام علم و فناوری

الف) سیاستگذاری کلان و نظارت و ارزیابی

- سیاستگذاری و تصمیم گیری کلان و راهبردی نظام علم و فناوری، روزآمد سازی و اجرایی کردن نقشه جامع علمی کشور و ارزیابی و نظارت بر حسن اجرای آن، سیاستگذاری کلان برای همکاری‌های بین المللی در عرصه علم و فناوری و تصویب استناد ملی فناوریهای اولویت دار بر عهده شورای عالی انقلاب فرهنگی است که با ساز و کار مورد نظر شورا انجام می‌گیرد.

ب) سیاستگذاری اجرایی و هماهنگی و انسجام بخشی اجرای نقشه جامع علمی کشور

- به منظور تهیه و تصویب و ابلاغ سیاستهای اجرایی، طراحی سازوکار تحقق اهداف نقشه و اصلاح ساختارها و فرآیندهای مربوطه، هماهنگی و انسجام بخشی در اجرای نقشه جامع علمی و نظارت بر حسن اجرای آن، "ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع علمی کشور" توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی با ترکیب زیر ایجاد می‌گردد:

۱- دبیر شورای عالی انقلاب فرهنگی (رئیس)

۲- چهار نفر از اعضای حقیقی به انتخاب شورا

۳- رئیس نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها با اجازه معظم له

۴- وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

- ۵- معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری
- ۶- وزیر بهداشت درمان و آموزش پزشکی
- ۷- وزیر آموزش و پرورش

۸- رئیس کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی

۹- رئیس کمیسیون بهداشت و درمان مجلس شورای اسلامی

۱۰- یک نفر از مدرسین حوزه‌ی انتخاب شورای عالی حوزه‌های علمیه

تبصره با توجه به تنوع ارتباط نظام علم و فناوری با عرصه‌های مختلف فرهنگی، صنعتی، تولیدی و خدماتی، در موارد لازم از وزرا و رؤسای نهادهای ذیربطریجهت شرکت در جلسات ستاد و کمیسیون‌های مربوط دعوت به عمل خواهد آمد.

ج) برنامه ریزی و اجرا و فرهنگ سازی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت علمی و فناوری رئیس جمهوری و بنیاد ملی نخبگان، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت آموزش و پرورش، فرهنگستانهای کشور، جهاد دانشگاهی، مرکز همکاریهای فناوری و نوآوری ریاست جمهوری، سایر وزارتخانه‌ها و نهادها و دستگاههای تبلیغی و فرهنگی کشور، در فرآیند اجرایی نمودن و فرهنگ سازی نقشه در چارچوب سیاستهای مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی با ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع علمی کشور همکاری می‌نمایند.

۵- نظام اجرا، نظارت، ارزیابی و به روزرسانی نقشه جامع علمی کشور

اتخاذ تدبیر لازم در لایه‌های مختلف نظام علم و فناوری و ترسیم صحیح و شفاف گردش فعالیت‌ها و تعاملات در بین اجزای نظام، ضمن اجرای نقشه و ارتقای بهره وری کشور در این زمینه است. همچنین حفظ و استمرار کارکرد نقشه جامع علمی مستلزم پایش و مراقبت از پیشرفت اجرای نقشه در افق زمانی پیش بینی شده برای آن و مراقبت از صحت و اعتبار اجزای مختلف نقشه است. این پایش و مراقبت باید به گونه‌ای باشد که جهت گیری نظام اجرایی نقشه به سوی دستیابی به اهداف آن حفظ شود و در صورت بروز هر گونه تغییرات اثر گذار در مفروضات و اوضاع محیطی، این تغییرات در کوتاه ترین زمان شناسایی و آثار آن تحلیل شود و مراجع مربوط اقدامات اصلاحی مورد نیاز را به تصویب برسانند. به این منظور:

۱- ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع علمی کشور با ایجاد سازوکارهای لازم و استفاده از نهادهای مختلف، ضمن انجام تصمیم گیریهای لازم و ابلاغ مصوبات، وظيفة نظارت بر تحقق اهداف نقشه و ارزیابی پیشرفت کار را عهده دار است.

۲- ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع علمی کشور موظف است پس از تصویب و ابلاغ نقشه جامع علمی در فواصل زمانی خاص به تکمیل و به روزرسانی اولویتهای علم و فناوری کشور، ارائه استاد ملی مربوطه و تعیین نوع پشتیبانی در هر زمینه اقدام کند.

۳- ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع علمی کشور با همکاری دستگاه‌ها و نهادهای مسئول و مؤسسات پژوهشی - مطالعاتی شاخصهای علم و فناوری مورد نیاز و کمیتهای مطلوب مربوطه را تکمیل و بروز می‌رساند.

۴- ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع کشور موظف است با همکاری دستگاههای ذیربطریجهت گزارش وضع موجود علم و فناوری کشور را بر اساس شاخصهای نقشه جامع علمی کشور طی یکسال تدوین کند. علاوه بر آن این ستاد گزارش ارزیابی وضع موجود علم و فناوری کشور را هر ساله بر اساس آخرین شاخص‌ها تدوین می‌کند و به شورای عالی انقلاب فرهنگی تسلیم می‌نماید.

۵- ستاد راهبردی اجرای نقشه جامع علمی کشور موظف است با رصد وضعیت پذیرش دانشجو در رشته‌ها و مقاطع تحصیلی در دانشگاههای دولتی و غیر دولتی سالیانه گزارش میزان نیاز کشور به این رشته‌ها و مقاطع را با توجه به اولویت‌های ملی و تهدیدها و

فرصت‌ها امکانات کشور تهیه کند و به همراه گزارش اقدامات خود برای اصلاح وضع موجود، به شورای عالی انقلاب فرهنگی ارائه نماید.

۶- کلیه دستگاههای اجرایی موظف اند در چارچوب سیاستهای اجرایی ستاد راهبری اجرای نقشه جامع علمی، طرحها و برنامه‌های خود را برای اجرای این نقشه تدوین و برای بررسی و تصویب به ستاد تسلیم نمایند. ستاد موظف است میزان پیشرفت و عملکرد طرحها و برنامه‌های ارائه شده دستگاه‌ها اجرایی را در فواید یکسانه به شورای عالی انقلاب فرهنگی گزارش نماید.

۷- شورای عالی انقلاب فرهنگی در صورت نیاز جهت اصلاح و تصویب قوانین با مجلس شورای اسلامی تعامل خواهد داشت.

۸- ستاد راهبری اجرای نقشه جامع علمی کشور موظف است ضمن رصد و پایش اوضاع محیطی و رقبا و تحولات جهانی علم و فناوری با رویکرد آینده پژوهی، نقشه جامع علمی کشور را به صورت دوره‌ای، روزآمد می‌نماید و برای تصویب به شورای عالی انقلاب فرهنگی ارائه دهد.

نقشه جامع علمی کشور در ۵ فصل، در جلسات ۶۶۲، ۶۶۳، ۶۶۴، ۶۶۵، ۶۶۶، ۶۶۷، ۶۶۸، ۶۶۹، ۶۷۰، ۶۷۱، ۶۷۲، ۶۷۳، ۶۷۴، ۶۷۵، ۶۷۶، ۶۷۷، ۶۷۸، ۶۷۹ مورخ ۱۴/۰۸/۲۱ و ۱۵/۰۸/۲۱، ۱۶/۰۸/۲۱، ۱۷/۰۸/۲۱، ۱۸/۰۸/۲۱، ۱۹/۰۸/۲۱، ۲۰/۰۸/۲۱، ۲۱/۰۸/۲۱، ۲۲/۰۸/۲۱، ۲۳/۰۸/۲۱، ۲۴/۰۸/۲۱، ۲۵/۰۸/۲۱، ۲۶/۰۸/۲۱، ۲۷/۰۸/۲۱، ۲۸/۰۸/۲۱، ۲۹/۰۸/۲۱، ۳۰/۰۸/۲۱ و ۳۱/۰۸/۲۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی به تصویب نهایی رسید

و از تاریخ تصویب لازم الاجرا است و کلیه مصوبات و سیاستهای قبلی مغایر، لغو و بلااثر خواهد بود.

محمود احمدی نژاد

رئیس جمهور و رئیس شورای عالی انقلاب فرهنگی

منبع:

<http://law.dotic.ir/AIPLaw/lawview.do?reqCode=lawView&lawId=183135&type=all&isLaw=1>

پیوست ج

قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

ماده ۱ - به استناد ماده (۹۹) قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۷۹.۱.۱۷ و به منظور انسجام بخشیدن به امور اجرائی و سیاستگذاری نظام علمی، تحقیقاتی و فناوری کشور، اهداف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شرح زیر تعیین می‌گردد:

الف - توسعه علوم، تحقیقات و فناوری و تقویت روحیه تحقیق و تبع و ترویج فکر خلاق و ارتقاء فرهنگ علم دوستی.

ب - اعتلای موقعیت آموزشی، علمی و فنی کشور.

ج - تعمیق و گسترش علوم، معارف، ارزش‌های انسانی و اسلامی و اعتلای جلوه‌های هنر و زیبائی‌شناسی و میراث علمی تمدن ایرانی و اسلامی.

د - تأمین نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی کشور.

ه - ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی و توسعه و ترویج فرهنگ تفکر علمی در جامعه.

و - حفظ و تحکیم آزادی علمی و استقلال دانشگاهها، مراکز علمی و تحقیقاتی.

ماده ۲ - مأموریت‌های اصلی و حدود اختیارات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شرح زیر می‌باشد:

الف - در زمینه انسجام امور اجرائی و سیاستگذاری نظام علمی و امور تحقیقات و فناوری.

۱ - شناسائی مزیت‌های نسبی، قابلیت‌ها، استعدادها و نیاز‌های پژوهش و فناوری کشور بر مبنای آینده‌نگری و آینده‌پژوهی و معرفی آن به واحدهای تولیدی، تحقیقاتی، دانشگاهها و مراکز آموزشی و تحقیقاتی جهت بهره‌برداری.

۲ - بررسی اولویت‌های راهبردی تحقیقات و فناوری با همکاری یا پیشنهاد دستگاههای اجرائی ذی‌ربط و پیشنهاد به شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری.

۳ - حمایت از توسعه تحقیقات بنیادی و پژوهش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین براساس اولویت‌ها.

۴ - برنامه‌ریزی برای تدارک منابع مالی توسعه فناوری کشور و مشارکت در ایجاد، توسعه و تقویت فناوری ملی و حمایت از توسعه فناوری‌های بومی.

- ۵ - اتخاذ تدابیر لازم به منظور افزایش کارآئی و اثربخشی تحقیقات کشور و توسعه تحقیقات کاربردی با همکاری دستگاههای ذی ربط.
- ۶ - اتخاذ تدابیر و تهیه پیشنهادهای لازم درخصوص انتقال فناوری و دانش فنی و برنامه ریزی به منظور بومی کردن فناوریهای انتقال یافته به داخل کشور و ارائه آنها به شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری.
- ۷ - ایجاد زمینه‌های مناسب برای عرضه فناوری در داخل و خارج کشور و حمایت از صدور فناوری‌های تولید شده در کشور و کمک به ایجاد انجمن‌ها و شرکت‌های غیردولتی علمی، تحقیقاتی و فناوری.
- ۸ - تمهید ساز و کارهای لازم برای ایجاد هم‌سوسی میان فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناوری، تقویت ارتباط دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی با بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.
- ۹ - اتخاذ راهکارهای مناسب برای کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های غیردولتی.
- ۱۰ - ارزیابی جامع عملکرد نظام ملی علوم، تحقیقات و فناوری شامل پیشرفت‌ها، شناخت موانع و مشکلات و تدوین و ارائه گزارش سالانه.
- ۱۱ - اتخاذ تدابیر و ارائه پیشنهادهای لازم جهت حفظ دانشمندان و محققان و تأمین امنیت شغلی آنان و استفاده بهینه از توانمندی‌های آنها.
- ب - در زمینه اداره امور دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ۱ - پیشنهاد ضوابط و معیارهای کلی پذیرش دانشجو به مراجع ذی صلاح.
- ۲ - تعیین راهکارهای لازم و برنامه ریزی و حمایت از ایجاد و گسترش دانشگاهها، مؤسسات آموزش عالی، مراکز تحقیقاتی و فناوری و دیگر مراکز فعالیتهای علمی-پژوهشی همانند شهرکهای تحقیقاتی، آزمایشگاههای ملی، موزه‌های علوم و فنون با استفاده از منابع دولتی و غیردولتی و مشارکت‌های مردمی متناسب با نیازها و ضرورتهای کشور.
- ۳ - برنامه ریزی اجرائی، آموزشی و تحقیقاتی متناسب با نیازها و تحولات علمی و فنی در جهان.
- ۴ - تعیین ضوابط، معیارها و استانداردهای علمی مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی، رشته‌ها و مقاطع تحصیلی با رعایت اصول انعطاف، پویایی، رقابت و نوآوری علمی.
- ۵ - نظارت بر فعالیت‌های دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی کشور.
- ۶ - ارزیابی مستمر فعالیت هرگونه واحد آموزش عالی و یا مؤسسه تحقیقاتی (اعماز دولتی و غیردولتی) و جلوگیری از ادامه فعالیت، تعلیق فعالیت و یا انحلال هر یک از آنها در صورت تخلف از ضوابط و یا از دست دادن شرایط ادامه فعالیت براساس اساسنامه‌های مصوب.
- ۷ - صدور مجوز تأسیس انجمن‌های علمی و حمایت و ارزیابی مستمر از فعالیت آنها براساس ضوابط مصوب مراجع ذی صلاح.
- ۸ - تأیید اساسنامه و صدور مجوز تأسیس انجمن‌ها و تشکل‌های دانشجویان و دانش آموختگان دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی و ارزیابی فعالیت آنها و اتخاذ تصمیم در مورد امکان ادامه فعالیت آنها براساس ضوابط و مقررات مراجع ذی صلاح.
- ۹ - تأیید صلاحیت و صدور احکام اعضای هیأت‌های ممیزه، هیأت‌های امناء، هیأت‌های مؤسس، هیأت‌های گزینش اعضای هیأت علمی و هیأت‌های انتظامی اعضای هیأت علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، طبق ضوابط و مقررات موضوعه.

- ۱۰ - ارزیابی و اعتبارسنجی علمی دانشگاهها، مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی به صورت مستقیم و یا از طریق حمایت از انجمن‌های مستقل علمی، تخصصی و فرهنگستان‌ها در ارزیابی علمی دانشگاهها و مؤسسات و انتشار نتایج در محافل علمی وارائه گزارش سالانه به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی و سایر مراجع ذی‌صلاح.
- ۱۱ - تأیید اساسنامه و صدور مجوز ایجاد یا توسعه هر گونه واحد آموزش عالی یا مؤسسه تحقیقاتی (اعم از دولتی یا غیردولتی)، رشته‌ها و مقاطع تحصیلی.
- ۱۲ - ارزیابی سالانه عملکرد مالی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی دولتی.
- ۱۳ - بررسی و پیشنهاد اولویت‌های تخصیص منابع در حوزه‌های علوم، تحقیقات و فناوری به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- ۱۴ - توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی و اتخاذ تدابیر لازم به منظور نهادینه کردن همکاری‌ها و مبادلات علمی - تحقیقاتی داخل کشور با مراکز علمی - تحقیقاتی منطقه‌ای و بین‌المللی در چارچوب ضوابط و مقررات مصوب مراجع ذی‌صلاح.
- تبصره - دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی مجازند با تصویب هیأت‌امناء و تأیید وزیر ذی‌ربط روابط تحقیقاتی، علمی و فنی با مؤسسات و مراکز صنعتی و سازمان‌های مشابه خارجی برقرار نمایند و یا به عضویت مؤسسات و سازمان‌های مذکور درآیند. حق عضویت مراکز مذکور در این قیل مؤسسات با تصویب هیأت امناء قابل پرداخت خواهد بود.
- ۱۵ - صدور مجوز «تأسیس دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی دولتی و غیردولتی با مشارکت دانشگاهها و مراکز علمی خارج از کشور» براساس ضوابط مصوب مراجع ذی‌صلاح.
- ج - سایر موارد:
- ۱ - مشارکت فعال در فرآیند سیاستگذاری نظام آموزش و توسعه نیروی انسانی کشور به منظور ایجاد هماهنگی لازم بین برنامه‌های سطوح مختلف آموزش کشور.
- ۲ - مشارکت در تعیین اولویت‌های توسعه منابع انسانی کشور و ارائه نتایج حاصل شده به دستگاههای ذی‌ربط به منظور هدایت منابع در جهت اولویت‌های مذکور.
- ۳ - ارزیابی و تأیید اختراعات، اکتشافات و نوآوری‌ها با همکاری سایر مراکز علمی و تحقیقاتی کشور به منظور فراهم‌نمودن زمینه حمایت از حقوق مالکیت معنوی و ثبت در مراجع ذی‌ربط.
- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موظف است طرف مدت شش ماه از تاریخ تصویب این قانون، آینه‌نامه اجرائی این جزء را تهیه و جهت تصویب تقدیم هیأت وزیران نماید.
- ۴ - تعیین ضوابط ارزشیابی علمی مدارک فارغ‌التحصیلان و تأیید ارزش علمی مدارک دانشگاهها و مراکز آموزش عالی (دولتی یا غیردولتی) داخل کشور به استثنای گروه پزشکی.
- تعیین ضوابط مربوط به تشخیص ارزش علمی، گواهینامه‌های آموزش عالی و پژوهش‌های علمی دانشگاهها و مؤسسات علمی خارجی و تعیین ارزش مدارک مذکور به استثنای گروه پزشکی.
- تبصره - اجرای مفاد این جزء درخصوص دانشگاهها و مراکز آموزش عالی (دولتی و غیردولتی) در گروه پزشکی به عهده وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است.
- ۵ - برنامه‌ریزی برای شناسایی و حمایت از شکوفایی استعدادهای درخشان و هدایت آنها به سمت اولویت‌های راهبردی کشور در زمینه علوم، تحقیقات و فناوری در چارچوب مقررات مصوب مراجع ذی‌صلاح.

- ۶- برنامه‌ریزی برای جذب متخصصان ایرانی داخل و خارج از کشور جهت همکاری علمی، تحقیقاتی و فناوری.
- تبصره - وزارت توانمندی‌های علمی، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مجازند از اعضای هیأت علمی و محققان غیر ایرانی خارج از کشور به منظور استفاده از خدمات علمی و تحقیقاتی دعوت به کار نمایند.
- ۷- اداره امور دانشجویان ایرانی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی خارج از کشور و ایجاد زمینه‌های علمی و فنی متقابل از طریق اعزام رایزنی‌های علمی با هماهنگی وزارت امور خارجه.
- ۸- اهتمام در معرفی میراث علمی تمدن ایرانی و اسلامی و گسترش زبان و ادبیات فارسی در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی خارج از کشور.
- ۹- همکاری در اعتلای فرهنگ، اخلاق و معنویت اسلامی در مجتمع علمی دانشگاهی و در جامعه.
- ۱۰- ایجاد پایگاه‌های اطلاع رسانی به جامعه و بخش‌های مختلف در زمینه سیاست‌ها، اولویت‌ها و برنامه‌ها و عملکرد های آموزش عالی، تحقیقات و فناوری.
- ۱۱- نمایندگی دولت در مجتمع و سازمان‌های بین‌المللی و برقراری ارتباطات لازم در حوزه مأموریت‌ها و اختیارات وزارت توانمندی.
- ۱۲- انجام امور مربوط به کمیسیون ملی یونسکو.
- ماده ۳- از تاریخ تصویب این قانون «شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری» با ترکیب زیر به ریاست رئیس جمهور تشکیل می‌گردد:
- رئیس جمهور.
 - وزیر علوم، تحقیقات و فناوری.
 - وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
 - وزیر آموزش و پرورش.
 - دو تا چهار نفر از اعضای هیأت دولت به انتخاب هیأت دولت.
 - رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
 - رئیس نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه‌ها با اجازه ایشان.
 - دو نفر از اعضای کمیسیون آموزش و تحقیقات به انتخاب مجلس شورای اسلامی به عنوان ناظر.
 - رئیس بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
 - رئیس فرهنگستان‌های علوم، علوم پزشکی، هنر و زبان و ادبیات فارسی.
 - سه نفر از رئیس‌ای دانشگاه‌های دولتی (یک نفر از دانشگاه‌های علوم پزشکی) به انتخاب شورای مرکزی دانشگاه‌های مربوطه.
 - یک نفر از رئیس‌ای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی و غیرانتفاعی.
 - سه نفر از دانشمندان و صاحب‌نظران دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی به انتخاب تشكیل‌ها و انجمن‌های علمی.
 - سه نفر از صاحب‌نظران بخش‌های تولیدی و خدماتی خصوصی با معرفی رئیس جمهور.
- تبصره - مصوبات شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری در چارچوب این قانون پس از تأیید رئیس جمهور برای کلیه مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی و دستگاه‌های اجرائی لازم الاجراء است.
- ماده ۴- وظایف و اختیارات شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری عبارت است از:
- ۱- اولویت‌بندی و انتخاب طرحهای اجرائی بلندمدت سرمایه‌گذاری کلان در بخش‌های آموزشی و پژوهشی و فناوری.

۲- بررسی و پیشنهاد منابع مالی موردنیاز در حوزه‌های علوم، تحقیقات و فناوری.

تبصره ۱- شرح تفصیلی وظایف و اختیارات شورا در محدوده این قانون بنا به پیشنهاد وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

تبصره ۲- دبیرخانه این شورا در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مستقر خواهد بود.

ماده ۵- تأیید اساسنامه و صدور مجوز تأسیس فدراسیون ملی ورزشگاهی دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران و نمایندگی دولت در فدراسیونهای قاره‌ای و بین‌المللی ورزش دانشگاهی، به عهده وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشد.

ماده ۶- کلیه وزارتاخانه‌ها، مؤسسات و شرکتهای دولتی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی و همچنین مؤسسات خصوصی که به نوعی مبادرت به انجام فعالیت‌های آموزش عالی، پژوهش و فناوری می‌نمایند، موظفند فعالیت‌های خود را در چارچوب سیاست‌ها و آین‌نامه‌های موضوع این قانون انجام دهند.

تبصره- مؤسسات پژوهشی وابسته به سایر وزارتاخانه‌ها که به موجب قانون مصوب مجلس تأسیس شده‌اند در چارچوب قوانین مصوب و اصلاحات بعدی آن وسیاست‌ها و مصوبات مراجع ذی‌صلاح به فعالیت خود ادامه خواهند داد.

ماده ۷- هرگونه فعالیت اشخاص حقوقی و مؤسساتی که به نحوی از انجاء به امور دانشجوئی مرتبط می‌شود حسب مورد موكول به اجازه وزارتاخانه‌های بهداشت، درمان و آموزش پژوهشی و علوم، تحقیقات و فناوری در چارچوب مصوبات مراجع ذی‌صلاح است و اداره ثبت شرکتها و مالکیت صنعتی موظف است بدون ارائه این اجازه‌نامه از ثبت آن خودداری نماید.

ماده ۸- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مجاز است زمینه فعالیت دانشگاههای غیردولتی و شب دانشگاههای معتبر خارج از کشور را در چارچوب ضوابط مصوب مراجع ذی‌صلاح فراهم نماید.

ماده ۹- در صورتی که به تشخیص وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مؤسس یا مؤسسان و هیأت امنی هر یک از مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی غیردولتی برخلاف ضوابط و معیارها و اصول مصوب رفتار نمایند، وزارتاخانه می‌تواند براساس ضوابطی که به تصویب مراجع ذی‌صلاح می‌رسد از آنان سلب مسؤولیت و صلاحیت نماید.

ماده ۱۰- دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی دارای شخصیت حقوقی مستقل هستند و برابر ضوابط و آین‌نامه‌های خاص مالی معاملاتی، اداری، استخدماتی و تشکیلاتی که به تصویب هیأت امناء و تأیید وزیر می‌رسد اداره می‌شوند. اختیارات وزارت در امور دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی و حدود تعیین سیاست‌های عمومی اداره آنها، ارزیابی، نظارت و حمایت و پشتیبانی آنها در چارچوب این قانون و مصوبات مراجع ذی‌صلاح خواهد بود.

تبصره- به منظور تحقق تمرکز دائمی در فعالیت‌های اجرائی بخش آموزش عالی و پژوهشی افزایش اختیارات هیأت امناء شوراهای علمی و مدیریت اجرائی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی، تنظیم حدود اختیارات حوزه‌های ستادی وزارتاخانه در امور دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی، تقویت ترکیب اعضای هیأت‌های امناء، تعریف و تعیین مسؤولیت‌های متقابل دولت و هیأت‌های امناء و نحوه نظارت بر فعالیت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی، لوایح، تصویب‌نامه‌ها، آین‌نامه‌ها و اصلاحیه‌های لازم توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تنظیم و برای طی مراحل قانونی به مراجع ذی‌صلاح ارائه خواهد شد.

ماده ۱۱- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موظف است حداکثر ظرف شش ماه پس از تصویب این قانون با رعایت موارد مندرج در ماده (۲) قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۷۹.۱.۱۷ و مفاد این قانون شرح وظایف تفصیلی و تشکیلات وزارتاخانه را تهیه و پس از تصویب سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به مرحله اجراء در آورد.

ماده ۱۲ - آین نامه های اجرائی این قانون از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تهیه و به مراجعت ذی ربط ارائه خواهد شد. اعمال مقررات موضوع این قانون درمورد دانشگاه های نظامی و انتظامی و مؤسسات آموزشی و پژوهشی تحت نظر فرماندهی کل قوا پس از کسب موافقت ایشان انجام خواهد شد.

ماده ۱۳ - این قانون از تاریخ تصویب لازم الاجراء است و کلیه قوانین، مصوبات و مقررات مغایر لغو و بلا اثر می گردد.

قانون فوق مشتمل بر سیزده ماده و نه تبصره در جلسه علنی روز یکشنبه مورخ هجدهم مرداد ماه یکهزار و سیصد و هشتاد و سه مجلس شورای اسلامی تصویب و در تاریخ ۱۳۸۳.۵.۲۸ به تأیید شورای نگهبان رسید.

رئيس مجلس شورای اسلامی - غلامعلی حداد عادل

منع:

<http://law.dotic.ir/AIPLaw/lawview.do?reqCode=lawView&lawId=86197&type=all&isLaw=1>

پیوست چ

سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن

سیاست‌های کلی نظام در بخش معدن

اینک در مرحله جدید از تعیین سیاست‌های کلی نظام و در پی دریافت مشورت‌های مجمع تشخیص مصلحت نظام مطابق بند اصل ۱۱۰ قانون اساسی اولین مجموعه از سیاست‌های کلی و بلند مدت جمهوری اسلامی در موضوعاتی که در نظر آن مجمع از الیت بیشتر بیروندار بوده است (امنیت اقتصادی، انرژی، منابع آب، بخش معدن، منابع طبیعی، بخش حمل و نقل) تعیین و به قوای سه گانه کشور ابلاغ می‌گردد.

مقام معظم رهبری

سیاست‌های تبیین شده در بخش معدن شامل موارد زیر بوده است :

- ۱- سیاست‌گذاری و اطلاع‌رسانی جامع و هماهنگ در علوم و فنون زمین
- ۲- تقویت خلاقیات و ابتکار و دستیابی به فناوری‌های نوین و ارتقاء سطح آموزش و تربیت نیروی انسانی و تعمیق پژوهش و گسترش زمین‌شناسی بنیادی، اقتصادی، مهندسی، محیطی و دریایی برای بهره‌برداری مناسب از ذخایر معدنی کشور
- ۳- ارتقای سهم معدن و صنایع معدنی در تولید ناخالص ملی و اولویت دادن به تأمین‌مواد مورد نیاز صنایع داخلی کشور، صادرات مواد معدنی فرآوری شده و استفاده از موقعیت ویژه زمین‌شناسی ایران و گسترش همکاری‌های بین‌المللی (علمی و فنی و اقتصادی) جذب و جلب دانش و منابع و امکانات داخلی و خارجی در زمینه اکتشافات معدنیو ایجاد واحدهای فرآوری و تبدیل مواد معدنی به مواد واسطه و مصرفی
- ۴- تعیین اولویت‌های مناطق دارای ظرفیت معدنی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای رشد صنایع معدنی و فلزی در بخش آلیاژها و فلزات گران‌بها و عناصر کمیاب و تولید مواد پیشرفته.

پیوست ح

آیین نامه جامع مدیریت

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری

تصویب ۱۳۸۹/۱۲/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی

تصویب «آیین نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری» که در جلسه ۶۸۴ مورخ ۱۳۸۹/۱۲/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی و بنا به پیشنهاد مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۱ وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به تصویب رسیده است، به شرح ذیل برای اجراء ابلاغ می‌شود:

مقدمه:

توسعه و ارتقای نظام آموزش عالی کشور در سه دهه اخیر علیرغم تحریم‌ها و محدودیتهای گسترده در سایه الطاف بیکران الهی و هدایت داهیانه رهبر کبیر انقلاب اسلامی و مقام معظم رهبری با طراحی نظام مدیریتی متکی بر توان علمی داخل کشور در حوزه منابع و متون دستاوردهای چشمگیر و در خور ستایش و مباهاتی را برای کشور فراهم نموده است. اما تحقق تمدن باشکوه اسلامی - ایرانی نیاز به عبور از دوره ثبت مدیریت و ورود به عرصه رشد جهش سریع علمی برای گذر از تغییرات و تحولات سریع جهانی و کسب جایگاه شایسته در نظام بین‌الملل را طلب می‌نماید. این امر صرفاً با تغییر و ایجاد ساختار مدیریتی جامع و مناسب با وضعیت کنونی میسر خواهد گردید. در این راستا و با عنایت به اصلاحات متعدد به عمل آمده در آیین نامه مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تصویب جلسه ۱۳۷۰/۴/۱۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی در طول مدت ۱۹ سال و افزایش تعداد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری وابسته به وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی وابسته به سایر دستگاه‌های اجرایی و موسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی، به منظور انسجام ساختار آیین نامه مدیریت مطابق با مصوبات هیئت‌های امنا درخصوص تشکیلات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و استفاده از ظرفیتهای ناشی از اجرای قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مصوبات متعدد شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای گسترش آموزش عالی هر یک از وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از سال ۱۳۷۰ تاکنون، با هدف بالندگی، پیوستگی مدیریتی، تعامل سازنده ارکان مختلف دانشگاهی با یکدیگر و پاسخگویی مناسب در برابر مراجع ذیصلاح، همزمان با بازتدوین وظایف و اختیارات، تعیین سطوح مدیریتی و همسان‌سازی نحوه انتصاب مدیران در کلیه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر دستگاه‌های اجرایی و همچنین دانشگاه آزاد اسلامی و موسسات آموزش

عالی غیردولتی - غیرانتفاعی، «آین‌نامه جامع مدیریت دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری» مورد بازنگری و تدوین قرار گرفت.

ماده ۱- تعاریف:

وزارتی: منظور از وزارتی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌باشد.
موسسه: منظور از موسسه، دانشگاهها، دانشکده‌های مستقل و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وابسته به سایر دستگاههای اجرایی و همچنین موسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی و دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

ماده ۲- ارکان موسسه:

ارکان مؤسسه عبارتند از:

۱. هیأت امنا؛

۲. رئیس موسسه؛

۳. هیات رئیسه؛

۴. شورای موسسه.

ماده ۳- هیات امنا:

هیات امنا عالی ترین رکن موسسه می‌باشد که وظایف و اختیارات آن در قانون تشکیل هیأتهای امنی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی (مصوب جلسات ۱۸۱ و ۱۸۳ مورخ ۱۳۶۷/۱۲/۹ و ۱۳۶۷/۱۲/۲۳ شورای عالی انقلاب فرهنگی) و همچنین قانون نحوه انجام امور مالی و معاملاتی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و تحقیقاتی (مصطفوب مورخ ۱۳۶۹/۱۰/۱۸ مجلس شورای اسلامی) تعیین شده است.

ماده ۴- رئیس موسسه:

الف - جایگاه:

رئیس موسسه بالاترین مقام اجرایی موسسه می‌باشد که بعد از هیات امنا دومین رکن موسسه خواهد بود و در قبال کلیه امور موسسه در حدود مقررات مصوب، مسئول و نماینده حقوقی موسسه در نزد مراجع ذیصلاح خواهد بود.

ب - نحوه انتصاب:

رئیس هر موسسه بر حسب مورد از جانب وزیر هر یک از وزارتیان به شورای عالی انقلاب فرهنگی پیشنهاد خواهد شد که در صورت تایید شوراء، وی با حکم وزیر به مدت چهارسال به انجام وظایف خود خواهد پرداخت. نحوه انتصاب رئیس دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس مفاد اساسنامه دانشگاه مذکور، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین می‌گردد.

تبصره ۱- انتخاب مجدد افرادی که با انجام تشریفات مقرر در این ماده منصوب می‌شوند، به صورت متوالی تنها برای یک دوره بلامانع می‌باشد. در موارد استثنای انتخاب مجدد برای دوره بعدی پس از تایید و اخذ مجوز از شورای عالی انقلاب فرهنگی امکان پذیر می‌باشد.

تبصره ۲- وزیر هر یک از وزارتیان می‌تواند تا تایید حکم رئیس پیشنهادی موسسه توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی، وی را حداکثر به مدت شش ماه به عنوان سرپرست موسسه منصوب نماید.

تبصره ۳- در موسسات آموزش عالی وابسته به سایر دستگاههای اجرایی، رئیس موسسه به پیشنهاد رئیس هیات امنا، تایید وزیر ذیربط و حکم رئیس هیات امنا منصوب می‌گردد.

تبصره ۴- روسای مراکز و واحدهای وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی براساس مفاد اساسنامه آن دانشگاه، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی منصوب می‌گردند.

تبصره ۵- در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی، رئیس موسسه براساس مفاد اساسنامه موسسات مذکور، مصوب شورای گسترش آموزش عالی هر یک از وزارتین و یا سایر مراجع ذیصلاح منصوب می‌گردد.

ج- شرایط عمومی رئیس موسسه:

۱- شرایط عمومی مربوط به روسای موسسات به استثنای موسسات مندرج در ماده ۱۲ قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم،

تحقیقات و فناوری به شرح ذیل می‌باشد:

الف-

۱. اعتقاد به اسلام و قانون اساسی، التزام عملی به ولایت مطلقه فقیه و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران؛

۲. عامل بودن به واجبات و پرهیز جستن از محرمات؛

۳. دارا بودن تقوی دینی و التزام عملی به احکام اسلام؛

۴. برخورداربودن از حُسن شهرت اخلاقی و واجهت علمی و آشنا بودن به اداره امور موسسه؛

۵. عدم وابستگی به احزاب و گروههای غیرقانونی.

ب- احراز سایر شرایط مندرج در بندهای ذیل:

۱. تقید و پاییندی به نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، اصل ولایت فقیه و ارزشهای دینی و اخلاقی؛

۲. دارا بودن شرط تأهل؛

۳. داشتن حداقل سن ۳۰ سال و حداکثر ۶۵ سال در زمان انتصاب.

د- شرایط اختصاصی رئیس موسسه:

۱. عضو هیات علمی رسمی با مرتبه علمی حداقل استادیار؛

۲. داشتن حداقل ۵ سال سابقه خدمت در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری در وضعیت هیات علمی؛

۳. داشتن حداقل ۲ سابقه اجرایی در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی.

تبصره ۱- در شرایط استثنایی، نداشتن شرایط مندرج در بند «ب- ۳» شرایط عمومی یا بند «۲» شرایط اختصاصی منوط به تایید وزیر هر یک از وزارتین و رئیس دانشگاه آزاد اسلامی (با رعایت مفاد تبصره ۴ بند ب ماده ۴) حسب مورد می‌باشد.

تبصره ۲- داشتن مرتبه علمی حداقل دانشیاری برای روسای موسسات بزرگ (رده یک) الزامی است و در شرایط استثنایی انتخاب رئیس موسسات بزرگ از میان اعضای هیات علمی با مرتبه استادیاری با حداقل ۵ سال سابقه خدمت و کسب حداقل دو سوم آرای موافق شورای عالی انقلاب فرهنگی مجاز می‌باشد.

ه- وظایف و اختیارات رئیس موسسه:

در اجرای ماموریت و وظایف محوله مستند به قانون اهداف، وظایف و تشکیلات هر یک از وزارتین، وظایف و اختیارات رئیس موسسه به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مسئولیت در قبال کلیه امور موسسه و حسن اجرای مصوبات هیات امنا در حدود مقررات مصوب و آین نامه ها و بخشنامه های صادر شده از سوی وزارت و ابلاغ آن به واحدهای ذیربطری حسب مورد و نمایندگی حقوقی موسسه نزد مراجع ذیصلاح؛
۲. تهیه و پیشنهاد برنامه های راهبردی، سیاستها، اهداف و خط مشی ها برای طرح در هیأت امنا؛
۳. تعیین خط مشی اجرایی موسسه براساس برنامه های راهبردی مصوب هیات امنی ذیربطری، برنامه ریزی و هدایت فعالیت های فرهنگی، تربیتی، آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، بهداشتی و درمانی، خدماتی و توسعه مدیریت و منابع موسسه در چارچوب برنامه های راهبردی تعیین شده؛
۴. نظارت دقیق و مستمر بر حسن اجرای امور تربیتی، فرهنگی، آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، بهداشتی و درمانی، خدماتی، استخدام، انتصاب، ماموریت، اخراج، ترفع و ارتقای اعضای هیات علمی، توسعه مدیریت و منابع، استخدام، جذب، انتصاب، ماموریت، ارتقا و اخراج کارکنان و کلیه ارتباطات داخلی و بین المللی موسسه و هماهنگی واحدهای مختلف و پاسخگویی به مراجع ذیصلاح و پیگیری اشکالات و تخلفات احتمالی و ارجاع آنها به مقامات ذیصلاح؛
۵. استیفاده منافع و حقوق موسسه در مراجع قانونی (اعم از قضایی، اجرایی، اداری و...) به نمایندگی از موسسه؛
۶. تهیه آین نامه های مالی - معاملاتی، اداری، استخدامی و تشکیلاتی، نمودار سازمانی و تشکیلات موسسه و همچنین تغییر و اصلاح آنها در چارچوب ضوابط و مقررات وزارتین و پیشنهاد به هیات امنا برای طی مراحل قانونی؛
۷. تهیه بودجه تفصیلی سالانه موسسه با رعایت مفاد آین نامه مالی و معاملاتی و ارائه به هیات امنا و همچنین نظارت بر نحوه هزینه نمودن بودجه تخصیصی به موسسه؛
۸. امضای قراردادها، استناد تعهدآور، استناد ملی، اداری و مکاتبات موسسه در چارچوب ضوابط و مقررات مصوب و مسئولیت امور مالی موسسه طبق قوانین، آین نامه های مالی و معاملاتی، اداری و مقررات مصوبات ابلاغی، پاسخگویی به هیات امنا در قبال گزارشات حسابرسی، پیگیری و رفع مشکلات و مسائل مطرحه در گزارش حسابرسی و ارائه اقدامات انجام شده به هیات امنا؛
۹. ارائه گزارش عملکرد سالانه آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اجرایی، مالی و محاسباتی سالانه موسسه به هیات امنا و وزارت متبع؛
۱۰. نصب و عزل اعضای هیأت رئیسه، اعضای حقیقی شوراهای موسسه، رؤسای دانشکده ها، پژوهشکده ها، آموزشکده ها، مؤسسات و واحدهای وابسته، و مدیران گروه های آموزشی و پژوهشی و مدیران ستادی موسسه؛
- تبصره - صرفاً در موسسات وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، رئیس موسسه می تواند اختیار انتصاب و عزل مدیران واحدهای مستقر در شهرستانها را به بالاترین مقام اجرایی مربوطه در شهرستان ذیربطری تفویض نماید.
۱۱. ارائه پیشنهاد تأسیس، توسعه، انحلال و ادغام واحدها با هماهنگی شورای موسسه به هیات امنی ذیربطری؛
۱۲. ارائه پیشنهاد همکاری های علمی با سایر مؤسسات آموزشی یا پژوهشی داخلی و خارجی به شورای موسسه برابر ضوابط و مقررات مربوطه؛
۱۳. ایجاد شورای مشورتی متšکل از پنج تن از اساتید شاخص و برجسته در حوزه های مختلف آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجرایی ترجیحاً با مرتبه علمی بالاتر از استادیار؛
۱۴. نظارت بر امور انصباطی موسسه (هیأت علمی - دانشجویان - کارمندان) در چارچوب ضوابط و مقررات مربوطه.
- ماده ۵ - معاونان موسسه:
- الف - جایگاه:

دومین سطح مدیریتی موسسه معاونان موسسه می‌باشند که می‌تواند شامل عناوین ذیل باشد:

۱- معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی؛

۲- معاون دانشجویی؛

۳- معاون فرهنگی و اجتماعی؛

۴- معاون پژوهشی و فناوری؛

۵- معاون توسعه مدیریت و منابع یا عناوین مشابه؛

۶- معاون بهداشتی؛

۷- معاون درمان و دارو.

تبصره - تعداد معاوتها در موسسات بر اساس تشکیلات مصوب هیاتهای امنی ذیربط حداکثر تا سقف مصوب قانونی تعیین می‌گردد.

ب - نحوه انتصاب معاونین و سایر مدیران موسسه:

معاونان و سایر مدیران موسسه با احراز شرایط اختصاصی و عمومی توسط رئیس موسسه انتخاب و منصوب می‌گردند. همچنین تغییر و عزل آنان نیز از وظایف و اختیارات رئیس موسسه می‌باشد.

ج - شرایط عمومی معاونین و سایر مدیران موسسه:

شرایط عمومی کلیه مدیران موسسه (معاونین، مدیران، روسای، معاونان و مدیران دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها و آموزشکده‌ها، مدیران گروه‌های آموزشی و پژوهشی و مدیران سایر واحدهای دانشگاهی) به شرح ذیل می‌باشد:

۱- اعتقاد به اسلام و قانون اساسی، التزام عملی به ولایت مطلفه فقیه و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران؛

۲- عامل بودن به واجبات و پرهیز جستن از محرمات؛

۳- دارا بودن تقوی دینی و التزام عملی به احکام دینی؛

۴- برخوردار بودن از حسن شهرت اخلاقی و وجاهت علمی و آشنا بودن به اداره امور موسسه؛

۵- عدم وابستگی به احزاب و گروه‌های غیرقانونی.

د - شرایط اختصاصی معاونین موسسه:

۱- عضو هیات علمی رسمی با مرتبه علمی حداقل استادیار؛

۲- داشتن حداقل ۵ سال سابقه خدمت در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری با مدرک دکترا در وضعیت هیات علمی؛

۳- دارا بودن مدرک تحصیلی تخصصی و یا تجربه عملی در زمینه مورد نظر.

تبصره - علاوه بر شرایط اختصاصی فوق، احراز رتبه اول تا پنجم (بر اساس امتیازات کسب شده از موضوع ماده یک آینه نامه ارتقا مرتبه اعضای هیات علمی فعالیتهای فرهنگی - تربیتی - اجتماعی) در میان اعضای هیات علمی موسسه، برای معاون فرهنگی و اجتماعی الزامی است.

تبصره - در شرایط استثنایی، با موافقت وزرای هریک از وزارتین داشتن مرتبه مرتبی با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مرتبط برای معاونت توسعه مدیریت و منابع و معاونت بهداشتی کافی است.

تبصره ۳- در مورد مراکز آموزش عالی کمتر از سطح دانشگاه و در شرایط استثنایی، با تایید وزرای هر یک از وزارتین و همچنین در موسسات آموزش عالی غیردولتی - غیرانتفاعی داشتن مرتبه مربی برای معاونان کافی است.

تبصره ۴- در مورد دانشگاه آزاد اسلامی و در شرایط استثنایی، با تایید رئیس دانشگاه آزاد اسلامی برای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی داشتن مرتبه مربی یا مدرک کارشناسی ارشد مرتبط برای معاونتها کافی است.

تبصره ۵- انتصاب معاونت غذا و دارو در آن دسته از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که فاقد دانشکده داروسازی می‌باشدند، به طور استثناء از میان دارندگان مدرک تحصیلی دکترای حرفه‌ای یا همطراز عضو هیأت علمی یا غیر هیأت علمی و با موافقت وزیر بلامانع است» (الحقی بموجب مصوبه شماره ۹۱/۲۱۳۴/دش ۱۳۹۱/۲/۳۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی)

ه: وظایف معاونان موسسه:

الف- وظایف عمومی:

۱- ابلاغ کلیه مصوبات، مقررات و آین نامه‌های ابلاغی از سوی رئیس موسسه به واحدهای ذیربیط و پیگیری و نظارت بر حسن اجرای آن؛

۲- تدوین آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و دستورجلسات مرتبط با وظایف معاونت جهت پیشنهاد به مراجع ذیصلاح برای تصویب؛

۳- ارائه گزارش‌های توجیهی لازم به رئیس موسسه در خصوص وظایف مربوطه به واحدهای تحت نظر؛

۴- پیشنهاد افراد واجد شرایط برای تصدی سمت‌های مدیریتی در حوزه معاونت به ریاست موسسه؛

۵- نظارت بر واحدهای وابسته به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای وظایف آنها؛

۶- برنامه‌ریزی، تنظیم فعالیتها و پیشنهاد بودجه سالیانه معاونت ذیربیط مطابق با اولویت‌های موسسه؛

۷- همکاری با سایر معاونتها جهت حسن اجرای برنامه‌های موسسه؛

۸- انجام سایر امور محوله از سوی رئیس موسسه.

ب- وظایف اختصاصی:

۱- معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی:

۱- اداره و نظارت بر حسن اجرای کلیه سیاستها، مقررات و فرآیندهای آموزش و تحصیلات تکمیلی موسسه، منطبق بر قوانین، مصوبات، مقررات و آئین نامه‌های اجرایی مربوطه با رویکرد گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی؛

۲- برنامه‌ریزی امور آموزشی و تحصیلاتی تکمیلی با همکاری واحدهای ذیربیط و نظارت بر حسن اجرای وظایف واحدهای وابسته و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی هر دانشکده و ارزیابی آن و ارائه گزارش لازم به هیئت ریسیه؛

۳- پایش و ارزیابی عملکرد آموزشی دانشجویان و اعضای هیأت علمی و مدیران آموزشی واحدهای مختلف در هر نیمسال و انعکاس آن به ریاست دانشگاه و اعلام نتیجه ارزیابی به اعضای هیأت علمی؛

۴- اجرای دوره‌های کوتاه مدت آموزشی و ضمن خدمت؛

۵- برنامه‌ریزی جهت تامین امکانات و تخصیص اعتبار لازم جهت تعامل علمی - آموزشی حوزه و دانشگاه و ایجاد زمینه مناسب جهت نیل به علم دینی و علوم انسانی اسلامی؛

۶- برنامه‌ریزی آموزشی موسسه در راستای سند چشم‌انداز، نقشه جامع علمی و آمایش سرزمنی؛

- ۷- اهتمام به برگزاری دوره‌های توانمندسازی و دانش افزایی؛
- ۸- ارزیابی و بازنگری محتوای سرفصل‌ها به منظور به روز رسانی، کارآمدی اعضای هیأت علمی موسسه، غنایخشی و ارزش مداری و ارائه پیشنهاد لازم به وزارت‌تین حسب مورد؛
- ۹- برنامه‌ریزی برای ارتقای مهارتهای علمی - تخصصی دانشجویان جهت ورود به جامعه؛
- ۱۰- نظارت و ارزیابی فرآیند اجرای شدن نقشه جامع علمی کشور در موسسه با هماهنگی وزارت متبوع؛
- تبصره - وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌تواند نسبت به تعیین سایر وظایف مرتبط با معاونت مذکور، مطابق با ضوابط و مقررات مربوطه اقدام نماید.
- ۲- معاون دانشجویی:
- ۱- اداره و نظارت بر حسن اجرای کلیه امور دانشجویی موسسه، مطابق با مصوبات، مقررات و آئین‌نامه‌های مربوطه؛
- ۲- راهاندازی و مدیریت فرآیند مشاوره امور دانشجویی موسسه در زمینه‌های تحصیلی، رفاهی، سلامت؛
- ۳- نظارت بر فعالیتهای مربوط به تسهیلات قابل ارائه به دانشجویان و برنامه‌های رفاهی آنان؛
- ۴- برنامه‌ریزی جهت مدیریت و ارتقای امور صنfi، رفاهی، بهداشتی و سلامت دانشجویان موسسه؛
- ۵- رصد و ارزیابی وضعیت صنfi، رفاهی، بهداشتی و سلامت موسسه و ارائه گزارش به رئیس موسسه؛
- ۶- زمینه‌سازی جهت مشارکت، همراهی و همدلی دانشجویان برای ارتقای وضعیت موسسه.
- ۳- معاون فرهنگی و اجتماعی:
- ۱- راهبری و نظارت بر حسن اجرای کلیه امور فرهنگی موسسه در سطوح استادان، دانشجویان و کارکنان، مطابق با مصوبات، مقررات و آئین‌نامه‌های مربوط و با همکاری و هماهنگی سایر نهادهای ذیربطری؛
- ۲- تطبیق و اجرای سیاستهای راهبردی شورای عالی انقلاب فرهنگی و ستادهای تعمیق و گسترش فرهنگ و مبانی اسلام در دستگاهها در حوزه مسائل فرهنگی و اجتماعی؛
- ۳- رصد وضعیت کلی فرهنگی، تربیتی، اجتماعی و سیاسی موسسه و همچنین انجام مطالعات و پژوهش‌های لازم با همکاری معاونت پژوهشی موسسه به منظور برنامه‌ریزی و سیاستگذاری فعالیتهای فرهنگی جهت گسترش و تعمیق ارزش‌های اسلامی - ایرانی - انقلابی در همه سطوح موسسه و ارائه گزارش به شورای فرهنگی و اجتماعی موسسه؛
- ۴- ایجاد ارتباط و همکاری هرچه بیشتر با مراکز؛ موسسات و نهادهای فکری، فرهنگی و انقلابی؛
- ۵- برنامه‌ریزی به منظور توسعه آموزش‌های فرهنگی، سیاسی و اخلاقی از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی و سمینارها و مجامع فرهنگی، فکری و سیاسی دانشگاهی با استفاده بهینه از توان موجود نهادهای اسلامی و انقلابی و نظارت بر آنها؛
- ۶- فراهم آوردن زمینه تغییر عناصر موسسه به منظور حضور در صحنه‌های مختلف علمی، سیاسی و فرهنگی جامعه؛
- ۷- اهتمام به ترویج فرهنگ گفتگو، نقد روشنمند، آزاد اندیشی و گسترش زمینه ارتباط دانشگاهیان با صاحب نظران علمی، فرهنگی و سیاسی؛
- ۸- مدیریت محتوایی شورای فرهنگی و اجتماعی از طریق تسهیل در فرآیند تصویب طرحها، پیشنهاد برنامه‌های لازم و پیگیری وظایف محوله؛

۹- پیگیری ابلاغ مصوبات، مقررات و آین نامه‌ها و اطلاع‌رسانی به واحدهای مرتبط در داخل یا خارج موسسه، با هدف ایجاد هماهنگی و نظارت بر حسن اجرای آنها و ارائه گزارش ارزیابی به شورای فرهنگی و اجتماعی موسسه.
تبصره - در موسسات فاقد معاونت فرهنگی و اجتماعی، کلیه وظایف و اختیارات معاونت مذکور در حوزه معاونت دانشجویی انجام می‌پذیرد.

۴- معاون پژوهشی و فناوری:

۱- اداره و نظارت بر حسن اجرای کلیه امور پژوهشی و فناوری، کتابخانه‌ها و بانکهای اطلاعاتی موسسه، مطابق با مصوبات، مقررات و آئین نامه‌های مربوطه؛

۲- برنامه‌ریزی و سیاستگذاری به منظور ارتقاء و افزایش سطح همکاریهای علمی و بین‌المللی؛

۳- اولویت بخشی به نوآوری در حوزه نظری و پژوهش‌های کاربردی و موردنیاز کشور؛

۴- توسعه، تقویت و هدایت طرحهای پژوهشی مصوب با اولویت پژوهش‌های کاربردی هدفمند و مبتنی بر سند چشم‌انداز برنامه‌های توسعه کشور و نقشه جامع علمی کشور؛

۵- کنترل و نظارت بر فرآیندهای پژوهشی موسسه بر اساس تقویم تعیین شده در طرح‌نامه پروژه‌های مصوب پژوهشی و تحقیقاتی؛

۶- مطالعات لازم در زمینه ارزشیابی فعالیت‌های پژوهشی و ارزیابی عملکرد پژوهشی سالانه موسسه جهت ارائه به رئیس موسسه؛

۷- ایجاد ارتباط لازم با مؤسسات داخلی و خارجی به منظور همکاری در امور پژوهشی و مبادله خدمات علمی؛

۸- همکاری در ارائه خدمات علمی، فرهنگی و اجتماعی و برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های علمی و اجرای کلیه امور قراردادهای تحقیقاتی و خدماتی بین موسسه و سایر مؤسسات؛

۹- همکاری در اجرای دوره‌های کوتاه مدت پژوهشی برای مؤسسات غیردانشگاهی؛

۱۰- برنامه‌ریزی جهت استفاده اعضای هیأت علمی از فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور (اعم از مراکز علمی پژوهشی حوزوی و دانشگاهی) برابر ضوابط مصوب؛

۱۱- تهیه برنامه پژوهشی موسسه و ارائه اهداف و تعیین اولویت‌های پژوهشی در قالب برنامه‌های میان مدت و بلند مدت و حمایت از تشکیل مراکز رشد، کارآفرینی و پارکهای علم و فناوری، برای طرح در شورای تخصصی پژوهشی موسسه؛

۱۲- بررسی و ارزیابی فعالیت‌های موسسه در چارچوب برنامه‌های رشد و توسعه کشور بر اساس اهداف سند چشم‌انداز و برنامه‌های توسعه‌ای کشور و نقشه جامع علمی کشور در بخش آموزش عالی برای طرح در هیأت رئیسه؛

۱۳- شناسایی و تعریف موضوعات و برنامه‌های علمی - پژوهشی مشترک و برنامه‌ریزی جهت تامین امکانات و تخصیص اعتبار لازم جهت تعامل علمی - پژوهشی حوزه و دانشگاه و ایجاد زمینه مناسب جهت نیل به علم دینی و علوم انسانی مناسب با حوزه تخصصی موسسه.

۵- معاون توسعه مدیریت و منابع:

۱- اداره و نظارت بر حسن اجرای کلیه امور اداری، مالی و عمرانی موسسه، مطابق با مصوبات مقررات و آئین نامه‌های مربوط؛

۲- رسیدگی به اهداف اجرایی موسسه و هدایت و نظارت بر چگونگی گردش کارها و روش‌های کاری مورد عمل در واحدهای مختلف به منظور ایجاد هماهنگی بین فعالیتهای مربوط به واحدهای مختلف در راستای تحقق اهداف اجرایی مؤسسه؛

- ۳- نظارت بر مصرف اعتبار تخصیصی به واحدهای مختلف بر اساس بودجه تفصیلی مصوب هیات امنا و سایر قوانین و مقررات مالی مورد عمل مؤسسه و ارائه گزارش جهت طرح در هیات امنای ذیربسط؛
- ۴- تعیین وضعیت موجود مؤسسه از طریق شناسایی نقاط قوت و تنگها و مشکلات و فرصتها تهدیدات پیش رو جهت تعیین راهبردهای پیشنهادی در راستای ارتقا به وضعیت مطلوب؛
- ۵- ارائه گزارش‌های توجیهی لازم به رئیس مؤسسه در خصوص وظایف مربوطه به واحدهای تحت نظر؛
- ۶- جمع آوری و تکمیل اطلاعات موردنیاز بر اساس طرح جامع مؤسسه و برنامه‌ریزی و پیشنهاد بودجه سالانه و انجام کلیه فعالیتهای لازم در جهت اجرای طرح‌های عمرانی مؤسسه (اعم از پیمانی، امانی و ...)؛
- ۷- انجام تعمیرات اساسی به منظور احیاء و نگهداری ساختمانها و تأسیسات موجود؛
- ۸- تشکیل کمیته تدوین روش‌های اجرایی به منظور بهینه‌سازی سامانه تعاملات اداری بین واحدهای تابعه با همکاری سایر معاونت‌های مؤسسه؛
- ۹- استقرار فرآیند شناسایی درآمدها و کنترل مناسب بر چرخه مالی به منظور تهیه گزارشات مدیریتی مالی در جهت ایجاد انضباط مالی در بخش‌های مختلف مؤسسه؛
- ۱۰- تدوین روش‌های اجرایی مناسب برای نگهداری ابneh و تجهیزات مؤسسه به منظور حفظ و نگهداری از سرمایه‌های ملی مؤسسه.
- ۶- معاون بهداشتی:
- ۱- شناخت خصوصیات جغرافیایی و جمعیتی استان، شناسایی منابع، مسائل و مشکلات بهداشتی مربوط به سلامت جامعه و تعیین اولویت‌ها؛
- ۲- برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات عمدی در چارچوب سیاستها و استراتژیهای اعلام شده کشوری با در نظر گرفتن شرایط خاص استان؛
- ۳- برنامه‌ریزی برای ارائه آموزش‌های لازم به منظور حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه بر مبنای نیازها؛
- ۴- تنظیم و تدوین برنامه‌های توسعه امکانات بهداشتی، با همکاری معاونان بهداشتی شهرستانها؛
- ۵- پیش‌بینی و پیشنهاد منابع مورد نیاز و تنظیم بودجه عملیاتی بر اساس برنامه‌های استان؛
- ۶- فراهم کردن زمینه‌های اجرایی برنامه‌های مصوب و ابلاغ شده به استان در قالب طرح‌های مشخص و زمان‌بندی شده؛
- ۷- نظارت بر اجرای فعالیتها و پایش (کنترل و نظارت) عملیات اجرایی و سنجش کیفیت خدمات و بازدیدهای منظم از واحدهای اجرایی؛
- ۸- استفاده از شیوه‌های علمی برای اطلاع از وضعیت بیماریها و اقدام به موقع به هنگام بروز ایدمیها و حوادث پیش‌بینی شده؛
- ۹- طراحی و اجرای پروژه‌های تامین آب آشامیدنی سالم و کافی در روستاهایی که بیش از ۱۵۰ خانوار جمعیت دارند و پروژه‌های بهسازی‌های اساسی محیط در کلیه روستاهای؛
- ۱۰- نظارت بر نگهداری پروژه‌های بهداشتی انجام یافته؛
- ۱۱- گسترش سیاست عدم تمرکز در توسعه شبکه‌های بهداشتی درمانی استان و ایجاد زمینه‌های لازم برای خودگردان شدن واحدهای اجرایی و تفویض اختیار لازم به واحدهای اجرایی شهرستانها؛

- ۱۲- ایجاد روابط و هماهنگی منطقی میان عملیات مختلف فنی در مرکز بهداشت به منظور تحقق استراتژی ادغام خدمات در تمام مراحل برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزشیابی؛
- ۱۳- پشتیبانی تدارکاتی از واحدهای اجرایی و پیش‌بینی‌های به موقع برای تامین وسایل، تجهیزات، مواد و داروهای مورد نیاز.
- ۷- معاون درمان و دارو:
- ۱- نظارت بر حسن اجرای ضوابط و دستورالعمل‌های حوزه ستادی معاونت درمان و دارو در موسسات درمانی تابعه؛
 - ۲- هماهنگی با معاونت آموزشی و بهداشتی در مورد نوع برخورد با بیماران سرباپی و بستری آنان به گونه‌ای که موجب اختلال و یا کاهش در امر آموزش نگردد؛
 - ۳- برنامه‌ریزی در مورد بالا بردن سطح کارایی موسسات آموزشی و درمانی تابعه در ساعت‌های اداری و غیراداری و پیشنهاد و اجرای طرحهای خاص به منظور تسريع در درمان بیماران بستری و سرباپی؛
 - ۴- برنامه‌ریزی توسعه در اجرای طرحهای فوق تخصصی (پیوند کلیه - پیوند قرنیه - پیوند قلب در چارچوب ضوابط و دستورالعمل‌های ستاد مرکزی)؛
 - ۵- نظارت بر امور موسسات درمانی تابعه موسسه اعم از بیمارستانها و موسسات توانبخشی و مراکز درمانی بخش خصوصی و خیریه؛
 - ۶- نظارت و ارزشیابی ضوابط استاندارد و بخشها و درمانگاهها؛
 - ۷- رسیدگی و نظارت بر امور خدمات پاراکلینیکی موسسات درمانی تابعه؛
 - ۸- رسیدگی و انجام ضوابط مربوط به تأسیس مراکز تولید، توزیع و نگهداری مواد غذایی دارویی، آرایشی و بهداشتی و نظارت بر ارسال مدارک و درخواست متقاضیان تأسیس مراکز یاد شده به واحدهای ذیربط در حوزه ستادی وزارت؛
 - ۹- نظارت بر امور دارویی داروخانه‌ها در سطح استان و بررسی موجودی دارو و درخواست دارو با توجه به نیاز واحدهای درمانی؛
 - ۱۰- نظارت بر نحوه نگهداری داروهای خاص و مواد اعتیادآور.
- ماده ۶- رئیس دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده:
- الف- شرایط اختصاصی رئیس و معاونین دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده:
- ۱- عضو هیأت علمی با مرتبه علمی حداقل استادیار؛
 - ۲- داشتن حداقل ۵ سال سابقه خدمت در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری با مدرک دکترا؛
 - ۳- دارا بودن مدرک تحصیلی و تخصصی و یا تجربه عملی در زمینه مورد نظر.
- ب- تبصره - در شرایط استثنایی، داشتن مرتبه مریبی برای ریاست آموزشکده‌ها کافی است.
- ب- وظایف و اختیارات رئیس دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده:
- ۱- ایجاد نظم و انضباط کاری و فراهم نمودن تعامل مناسب بین دانشجویان، اساتید و کارکنان در واحدهای مختلف دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده؛
 - ۲- ابلاغ کلیه مصوبات، مقررات و آین نامه‌های ابلاغی از سوی رئیس موسسه به مدیران گروه‌ها؛
 - ۳- نظارت بر حسن اجرای مصوباتی که از طریق رئیس موسسه ابلاغ می‌شود؛
- ۴- ایجاد هماهنگی در امور آموزشی و پژوهشی، اداری و مالی و فرهنگی دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده؛
- ۵- نظارت بر حسن اجرای وظایف آموزشی، پژوهشی و فرهنگی اعضای هیأت علمی دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده؛

۶- پیشنهاد بودجه سالانه دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده؛

۷- ارزیابی کار سالانه دانشکده و گزارش آن به ریس موسسه؛

۸- بررسی صلاحیت معاونان گروهها و اظهارنظر درباره آنان.

ماده ۷- معاون دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده؛

الف - جایگاه:

هر دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده می‌تواند بر حسب نیاز یک تا سه معاون به تشخیص هیأت رئیسه موسسه داشته باشد.

ب - وظایف و اختیارات معاونان دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده:

تمام یا قسمتی از وظایف و اختیارات رئیس دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده حسب مورد به معاونان دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده محول می‌گردد.

ماده ۸- مدیر گروههای آموزشی و پژوهشی:

الف - جایگاه:

گروههای آموزشی و پژوهشی واحدی است متشكل از اعضای هیات علمی متخصص در یک رشته از شعب دانش بشری که در دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده دایر است.

ب - نحوه انتصاب:

مدیر گروه به پیشنهاد رئیس دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده از میان اعضای گروه با تایید و حکم رئیس موسسه برای مدت دو سال منصوب می‌گردد.

تبصره - پس از مدت دو سال انتصاب مجدد برای تصدی سمت مدیر گروه، بر اساس ارزیابی گزارش عملکرد دو سالانه وی صورت می‌پذیرد.

ج - وظایف و اختیارات مدیر گروه:

۱- ابلاغ برنامه‌های اجرایی و تکالیف عمومی اعضای هیات علمی اعم از آموزشی (نظری - عملی)، پژوهشی، راهنمایی دانشجو و خدمات و رعایت نظم و انضباط کاری اعضای هیات علمی گروه و نظارت بر حسن اجرای آن؛

۲- تهیه برنامه اجرایی وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی ارائه شده از طریق گروه بر اساس خط مشی شورای دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده با مشورت اعضای گروه قبل از شروع نیمسال تحصیلی و تهیه جدول دروس هر نیم سال با همکاری اعضای گروه و تسلیم آن رئیس به دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده؛

۳- تجدیدنظر مستمر در برنامه‌ها با توجه به آخرین پیشرفتها و تغییرات و تحولات علمی و تسلیم این برنامه‌های به مراجع ذیربط؛

۴- تشکیل و اداره جلسات شورای گروه و ارسال گزارش کار، مصوبات، پیشنهادها و نظریات جمعی گروه به رئیس دانشکده، پژوهشکده یا آموزشکده برای هماهنگی اجرایی یا طی مراحل قانونی برای اجرا؛

۵- ابلاغ بخشانه‌ها و آین نامه‌ها و مصوباتی ابلاغی از سوی رئیس دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده به اعضای گروه؛

۶- پیشنهاد نیازهای مالی گروه به رئیس دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده؛

۷- انجام دادن کلیه مکاتبات رسمی گروه و پیشنهاد تهیه لوازم، کتابها، نشریات و سایر ملزومات مورد نیاز گروه به رئیس دانشکده / پژوهشکده / آموزشکده؛

- ۸- پیشنهاد طرحهای پژوهشی که گروه راساً یا با همکاری گروههای دیگر آماده انجام دادن آن است به رئیس دانشکده/ پژوهشکده آموزشکده برای تصویب در شورای پژوهشی موسسه؛
- ۹- ارزیابی کار سالانه اعضاي گروه و گزارش آن به رئیس دانشکده/ پژوهشکده/ آموزشکده.
- ۱۰- ماده ۹- معاون مدیر گروههای آموزشی و پژوهشی:
- معاون مدیر گروههای آموزشی و پژوهشی با تایید و حکم رئیس دانشکده/ پژوهشکده برای مدت دو سال منصوب می‌گردد و تمام یا قسمتی از وظایف و اختیارات مدیر گروه آموزشی یا پژوهشی حسب مورد به آنان محول می‌گردد.
- تبصره - پس از مدت دو سال انتصاب مجدد برای تصدی سمت معاون مدیر گروه، بر اساس ارزیابی گزارش عملکرد دو سالانه وی صورت می‌پذیرد.
- ۱۱- ماده ۱۰- هیات رئیسه:
- الف - تعریف هیات رئیسه:
- دو مین رکن اجرایی موسسه هیات رئیسه می‌باشد.
- ب - ترکیب هیات رئیسه:
- ۱- رئیس موسسه؛
- ۲- معاونان موسسه؛
- ۳- مسئول دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در موسسه.
- ج - وظایف و اختیارات هیات رئیسه:
۱. مشارکت و همکاری فعالانه در تنظیم برنامه‌های راهبردی موسسه مبتنی بر سند چشم‌انداز، برنامه‌های توسعه کشور، نقشه جامع علمی کشور و برنامه‌های تقدیمی وزرای هریک از وزارتین به مجلس شورای اسلامی به منظور ارائه و تصویب در هیات امناء؛
۲. فراهم نمودن بسترها لازم جهت تحقق اهداف برنامه‌های راهبردی موسسه؛
۳. فراهم نمودن بستر مناسب به منظور اجرایی نمودن مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، هیات امنا، آینه‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌های ابلاغی از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سایر مراجع ذیصلاح؛
۴. بررسی آینه‌نامه‌ها، تشکیلات، دستورالعملها، شیوه‌نامه‌ها، دستورالجلسا و سایر موارد ارائه شده از سوی معاونتها و شورای موسسه به منظور طرح در هیات امنا و یا سایر مراجع ذیصلاح؛
۵. پیشنهاد بودجه سالیانه موسسه به هیات امنا از طریق رئیس موسسه؛
۶. تنواع بخشی به منابع مالی موسسه از طریق جذب کمکهای مردمی و افزایش درآمدهای اختصاصی از طریق ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، فناوری، فرهنگی و سایر منابع دیگر پس از اخذ مجوزهای لازم از هیات امنا و یا سایر مراجع ذیصلاح؛
۷. پیشنهاد توزیع و تخصیص فرصت‌های مطالعاتی و دوره‌های کوتاه مدت آموزشی و تحقیقاتی داخل و خارج که طبق ضوابط به اعضاي آموزشی، پژوهشی تعلق می‌گیرد از طریق رئیس موسسه به وزارت؛
۸. بررسی و تصویب پیشنهادات ارائه شده در خصوص فعالیتهای تربیتی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و تربیت بدنی که براساس تقویم سالیانه مؤسسه ارائه گردیده است؛
۹. نظارت و پیگیری گزارشات تربیتی، فرهنگی، سیاسی، امنیتی و ... با هماهنگی دیگر دستگاههای ذیربسط تا حصول نتیجه؛

۱۰. بررسی و ارزیابی نحوه اجرای تصمیمات هیات رئیسه توسط واحدهای تابعه موسسه و نظارت بر عملکرد آنان؛
۱۱. ارزیابی عملکرد حوزه‌های مختلف موسسه و بررسی گزارشات ادواری در شورای موسسه؛
۱۲. ایجاد هماهنگی لازم بین حوزه‌های مختلف موسسه.

ماده ۱۱- شورای موسسه:

الف - تعریف شورای موسسه:

شورای موسسه دومین رکن سیاستگذار بعد از هیات امنا می‌باشد که به تنظیم سیاستها و برنامه‌های جاری موسسه براساس سیاستهای کلان مصوب در هیات امنا و یا سایر مراجع ذیصلاح می‌پردازد.

ب - ترکیب شورای موسسه:

۱. اعضای هیأت رئیسه موسسه؛

۲. رئسای دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها و پژوهشکده‌ها؛

۳. دو تن از اعضای هیأت علمی هر یک از شوراهای تخصصی (آموزشی و تحصیلات تكمیلی، پژوهشی و فناوری، دانشجویی و...) به انتخاب شورای مربوطه و دارای صلاحیتهای عمومی مندرج در این آینین نامه با تایید و حکم رئیس موسسه؛

۴. دو تن از اعضای هیأت علمی در مرتبه علمی حداقل دانشیار و دارای صلاحیتهای عمومی مندرج در این آینین نامه با انتخاب و حکم رئیس موسسه.

تبصره ۱- رئیس موسسه می‌تواند در مورد مسائل خاص از رئیس گروه معارف و سایر مدیران حسب مورد به منظور شرکت در جلسات شورا دعوت نماید.

تبصره ۲- مدت عضویت اعضای حقیقی شورای موسسه به مدت ۲ سال می‌باشد.

تبصره ۳- ریاست شورا به عهده رئیس موسسه می‌باشد. شورا دارای نایب رئیس می‌باشد که از میان اعضای شورا با انتخاب و حکم رئیس موسسه منصوب می‌گردد.

تبصره ۴- مصوبات شورا و مکاتبات مربوطه از طریق ریاست شورا انجام می‌پذیرد.

ج - وظایف و اختیارات شورای موسسه:

۱. ارزیابی کلی عملکرد موسسه؛

۲. بررسی و تصویب دوره‌ها و رشته‌های آموزشی جدید و برنامه‌های آن، پیشنهادی معاونتها و شوراهای تخصصی موسسه به منظور ارائه به مراجع ذیصلاح برای تصویب؛

۳. بررسی و تصویب ضوابط تدوین شده در راستای همکاری موسسه با موسسات دولتی و غیردولتی داخلی و خارجی با رعایت قوانین و مقررات موضوعه؛

۴. بررسی و تایید برنامه‌های پذیرش دانشجو توسط دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها، مبتنی بر بودجه و امکانات موسسه و در راستای اجرای تکالیف مندرج در برنامه‌های توسعه کشور، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، و سیاستهای هر یک از وزارتخانه به منظور ارسال به وزارت مربوطه؛

۵. بررسی و تصویب برنامه‌های پیشنهادی آموزشی و پژوهشی کوتاه مدت؛

۶. بررسی گزارش تحلیلی ارائه شده توسط واحدهای ذیریط در خصوص مشکلات تربیتی، فرهنگی، آموزشی، دانشجویی، پژوهشی و فناوری، پشتیبانی و خدماتی به منظور ارائه راه کارهای سازنده و عملی جهت رفع کاستیها؛
۷. بررسی سالانه امکانات علمی (نیروی انسانی و تجهیزات) موسسه و تعیین کمبودها و طبقه‌بندی نیازهای علمی و اقدام برای تأمین آنها
۸. ارجاع برخی از موضوعات موسسه برای بررسی و اظهارنظر به یکی از شوراهای تخصصی حسب مورد؛
۹. تدوین و تصویب آیین‌نامه‌های داخلی شورا و کمیته‌های آن.

ماده ۱۲- شوراهای تخصصی موسسه:

الف - تعریف شوراهای تخصصی:

شوراهای تخصصی اولین سطح سیاستگذاری بخشی موسسه می‌باشد که در حوزه‌های معاونت‌های: آموزشی و تحصیلات تکمیلی، دانشجویی، پژوهشی و فناوری، به ریاست معاونان ذیریط و در معاونت فرهنگی و اجتماعی به ریاست رئیس موسسه تشکیل می‌شود و نسبت به سیاستگذاری و برنامه‌ریزی در بخش‌های مختلف موسسه به منظور ایجاد هماهنگی در امور اجرایی و برنامه‌ریزی در بخش مربوطه و ارائه به شورای موسسه و هیأت‌رئیسه اقدام می‌نماید.

ب - اعضاء، وظایف و اختیارات شوراهای تخصصی:

۱- شورای تخصصی آموزشی:

۱-۱- ترکیب شورای تخصصی آموزشی:

۱. معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه (رئیس شورا)؛
۲. مدیر کل امور خدمات آموزشی موسسه یا عنوانین مشابه؛
۳. مدیر کل امور شاهد و ایثارگر یا عنوانین مشابه حسب نیاز؛
۴. معاونان آموزشی دانشکده‌ها و آموزشکده‌ها؛

۵. دو تن از میان ۴ تن از اعضای هیأت علمی پیشنهادی معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی با تایید و حکم رئیس موسسه.

۱-۲- وظایف و اختیارات شورای تخصصی آموزشی:

۱. همکاری با معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه برای ایجاد زمینه اجرای مصوبات شورای موسسه و تصمیمات هیأت رئیسه؛
۲. تدوین و پیشنهاد برنامه‌های مختلف آموزشی و تحصیلات تکمیلی به شورای موسسه از جمله:
 - برنامه‌های مختلف آموزشی در مقاطع کاردانی و کارشناسی به صورت تفکیکی؛
 - تغییرات لازم در نحوه اجرای برنامه‌های درسی در چارچوب مصوبات؛
 - آیین‌نامه‌های آموزشی و اظهارنظر درباره آنها؛
 - طرح‌های مناسب آموزشی غیررسمی کوتاه‌مدت و میان مدت؛
 - برآورد ظرفیت پذیرش دانشجویی جدید در دوره‌های کاردانی و کارشناسی.
۳. بررسی و اظهارنظر درباره مسائلی که شورای موسسه یا معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه به شورا ارجاع می‌دهد؛
۴. بررسی و اظهارنظر در خصوص کیفیت آموزشی موسسه در مقاطع و دوره‌های کاردانی و کارشناسی و بررسی کیفیت آموزش اعضای هیأت علمی جهت ارائه به شورای موسسه؛
۵. بررسی پیشنهاد تأسیس رشته‌ها و دوره‌های جدید موسسه در مقاطع کاردانی و کارشناسی؛

۶. بررسی متون جزوای و کتابهای ارائه شده از طرف اعضای هیأت علمی از لحاظ تطبیق با سرفصلهای مصوب و ارائه نتیجه به شورای موسسه؛

۷. بررسی دعوت از استادان خارجی در رشته‌های مورد نیاز بنا به پیشنهاد گروههای آموزشی و تأیید داشکده برای ارائه و کسب مجوز از معاون آموزشی و سایر مراجع قانونی؛

۸. تدوین گزارش‌های دوره‌ای و تحلیلی از وضعیت رشته‌ها، مقاطع و برنامه‌های آموزشی در موضوعات مختلف و پیشنهاد راه کارهای عملی جهت بهبود وضعیت موجود و ارائه به شورای موسسه.

۲- شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی:

۱- ترکیب شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی:

۱. معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه (رئیس شورا)؛

۲. معاون پژوهشی و فناوری موسسه؛

۳. مدیر کل تحصیلات تکمیلی موسسه؛

۴. مدیر کل خدمات آموزشی موسسه؛

۵. مدیران تحصیلات تکمیلی داشکده‌ها؛

۲-۲- وظایف شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی:

۱. همکاری با معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه جهت ایجاد زمینه‌های اجرایی مصوبات شورای موسسه، تصمیمات هیأت رئیسه و آئین نامه‌ها و برنامه‌های مصوب؛

۲. تدوین و پیشنهاد برنامه‌های مختلف آموزشی به شورای موسسه از جمله:

- برنامه‌های آموزشی دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری؛

- پیشنهاد تغییرات لازم در نحوه، اجرای برنامه‌های درسی در چارچوب ضوابط مصوب؛

- بررسی آئین نامه‌های تحصیلات تکمیلی و اظهارنظر درباره آنها؛

- پیشنهاد طرحهای مناسب آموزشی غیررسمی کوتاه مدت و میان مدت به شورای موسسه؛

- برآورد ظرفیت پذیرش دانشجوی جدید در دوره‌های تحصیلات تکمیلی و ارائه آن به شورای موسسه؛

۳. بررسی و اظهارنظر درباره مسائلی که توسط شورای موسسه یا معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی داشکده به شورا ارجاع می‌شود؛

۴. بررسی کیفیت آموزشی دوره‌های تحصیلات تکمیلی در موسسه و بررسی کیفیت آموزشی اعضای هیأت علمی فعال در این دوره‌ها و ارائه گزارش آن به شورای موسسه؛

۵. بررسی پیشنهاد تأسیس رشته‌ها و دوره‌های تکمیلی جدید موسسه؛

۶. بررسی پیشنهادات ارائه شده از شورای آموزشی - پژوهشی داشکده‌ها درخصوص تعداد پذیرش دانشجویان تحصیلات تکمیلی جهت ارائه به شورای موسسه

۷. تدوین گزارش‌های دوره‌ای و تحلیلی از وضعیت رشته‌ها، مقاطع و برنامه‌های آموزشی در موضوعات مختلف و پیشنهاد راه کارهای عملی جهت بهبود وضعیت موجود و ارائه به شورای موسسه.

۳- شورای تخصصی دانشجویی:

۳- ترکیب شورای تخصصی دانشجویی:

۱. معاون دانشجویی (رئیس شورا)؛

۲. مسئول نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در موسسه؛

۳. مدیر کل امور دانشجویی؛

۴. مدیر کل امور فرهنگی؛

۵. رئیس مرکز مشاوره دانشجویی؛

۶. مدیر کل امور شاهد و ایثارگر موسسه؛

۷. یک نماینده از هر یک از شوراهای تخصصی آموزشی و تحصیلات تکمیلی، پژوهشی و فناوری و فرهنگی موسسه؛

۸. دو دانشجو با تایید و حکم رئیس موسسه از میان دانشجویان موسسه (یک نفر به پیشنهاد معاون دانشجویی و یک نفر به پیشنهاد تشکلهای رسمی دانشجویی)؛

۹. مسئول امور خوابگاههای دانشجویی؛

۱۰. مسئول امور تربیت بدنی؛

۱۱. مسئول امور تغذیه دانشجویی.

تبصره - شرایط عضویت دانشجو در شورای تخصصی دانشجویی به شرح ذیل می‌باشد:

۱. بیش از نیمی از واحدها را گذرانده باشد؛

۲. معدل کل او ۳ (۱۴) و یا بالاتر باشد؛

۳. حداقل یک تن از آنان دانشجوی خوابگاهی باشد؛

۴. دارای صلاحیتهای عمومی مندرج در این آینینه باشد.

۲-۲- وظایف و اختیارات شورای تخصصی دانشجویی:

۱. همکاری با معاون دانشجویی موسسه برای ایجاد زمینه‌های اجرایی مصوبات شورای موسسه و تصمیمات هیأت رییسه؛

۲. تدوین روشها، آینینه‌ها، مقررات و تنظیم برنامه‌های مختلف در راستای برقراری جو تفاهم و دوستی میان دانشجویان و بالا بردن روحیه دانشجویی و تلطیف فضای دانشجویی در زمینه‌های امور دانشجویی به منظور پیشنهاد به شورای موسسه از جمله:

- دستورالعمل فعالیت‌های ورزشی و فوق برنامه؛

- دستورالعمل امور انضباطی و رفتاری دانشجویی؛

- دستورالعمل اداره خوابگاههای دانشجویی و مسائل انضباطی مربوط به آن؛

- دستورالعمل اداره امور غذاخوری‌های دانشجویی؛

۳. بررسی مسائلی که توسط شورای موسسه یا معاون دانشجویی موسسه، به شورای دانشجویی ارجاع می‌شود و اظهارنظر درباره آنها؛

۴. همکاری در برنامه‌ریزی فعالیت‌های رفاهی (فرض الحسن - وام و کار دانشجویی، تعاون مصرف و نقلیه و ...)؛

۵. تدوین گزارش‌های دوره‌ای و تحلیلی از وضعیت دانشجویان در موضوعات مختلف و پیشنهاد راه کارهای عملی جهت بهبود وضعیت موجود و ارائه به شورای موسسه.

۴- شورای تخصصی فرهنگی و اجتماعی:

۴-۱- ترکیب اعضا شورای تخصصی فرهنگی و اجتماعی:

۱. رئیس موسسه به عنوان رئیس شورا؛

۲. مسئول دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در موسسه؛

۳. معاون فرهنگی و اجتماعی به عنوان دبیر شورا؛

۴. معاون دانشجویی؛

۵. معاون آموزشی؛

۶. مسئول بسیج اساتید؛

۷. دبیر مرکز هم اندیشی اساتید؛

۸. یک عضو هیات علمی از میان سه عضو حائز رتبه برتر فرهنگی به انتخاب رئیس موسسه؛

۹. نماینده بزرگترین تشکل اسلامی دانشجویی (تشخیص بزرگترین تشکل با هیات نظارت بر تشکل‌ها است)؛

۱۰. مسئول بسیج دانشجویی (براساس قانون بسیج دانشجویی)؛

۱۱. نماینده هر تشکل رسمی ذینفع مرتبط با موضوع جلسه (با حق رای در جلسه مربوطه).

تبصره ۱- در مراکزی که معاون دانشجویی و معاون فرهنگی و اجتماعی یک نفر می‌باشد، مدیر کل فرهنگی یا رئیس دفتر فرهنگ اسلامی به اعضا شورای فرهنگی و اجتماعی اضافه می‌شود.

تبصره ۲- حضور سایر صاحب‌نظران فرهنگی در جلسات شورای فرهنگی و اجتماعی، بدون حق رای و با صلاح‌دید رئیس جلسه حسب مورد بلامانع است.

تبصره ۳- در موسساتی که جهاد دانشگاهی فعال وجود دارد حسب تشخیص رئیس موسسه، رئیس جهاد دانشگاهی به عنوان عضو جلسه خواهد بود.

۴-۲- وظایف و اختیارات شورای تخصصی فرهنگی و اجتماعی:

۱. پیگیری به منظور تحقیق و اجرای مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای اسلامی شدن دانشگاهها و اجرا و پیگیری دستورالعمل‌های ستاد گسترش و تعمیق مبانی و ارزش‌های اسلامی در مراکز آموزشی؛

۲. برنامه‌ریزی در جهت هماهنگی و انسجام بخشی به اولویتها و فعالیتهای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در موسسه؛

۳. برنامه‌ریزی جامع به منظور انجام فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی در موسسه با توجه به اولویتهای مصوب سالانه در دستگاه مربوطه با همکاری معاونتهای دانشجویی، فرهنگی و اجتماعی و پژوهشی؛

۴. برنامه‌ریزی برای ایجاد پیوند فعال و گسترش مناسبات موسسه با حوزه‌های علمی و نهادهای فرهنگی، انقلابی و مردمی؛

۵. تصویب و اعطای مجوز به برنامه‌های فرهنگی، ترویجی و تبلیغی سالانه، نیمسال و یا فصلی؛

۶. تسهیل حضور داوطلبانه دانشجویان، استادان و کارمندان در فعالیتهای فرهنگی از طریق ساماندهی فرآیندهای کارشناسی، تسهیل و ساماندهی فرآیندهای کارشناسی، تصویب و ارزیابی جهت تقویت حضور داوطلبانه دانشجویان؛

۷. آسیب‌شناسی و بررسی وضعیت فرهنگی موسسه و دانشجویان، تدوین گزارش‌های دوره‌ای تحلیلی از فعالیتها و روندهای موجود، پیشنهاد راهکارهایی جهت بهبود وضعیت براساس شناخت تهدیدها و فرصتها به رئیس موسسه و وزارت؛

۸. نظارت و ارزیابی فعال و مستمر در چگونگی اجرای مصوبات شورا، مطابق با اهداف مورد انتظار؛

۹. ارائه گزارش کامل برنامه‌ها، طرحهای مصوب و نتایج ارزیابی آنها در هر سال به دستگاه مربوطه؛
۱۰. همکاری سازنده با نهادهای دانشجویی و فرهنگی به منظور تشکیل بانک اطلاعاتی مناسب از نیروهای متعدد و مستعد موسسه جهت ساماندهی و بهره‌مندی از توان موجود.
- تبصره ۱- شورای فرهنگی و اجتماعی حداقل هر ماه یک بار تشکیل جلسه داده و جلسات آن با حضور اکثریت اعضاء، رسمی است و مصوبات آن با رای اکثریت حاضر، معتبر است.
- تبصره ۲- مصوبات شورای فرهنگی و اجتماعی نباید منافاتی با مواد اساسنامه نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاهها داشته باشد.
- تبصره ۳- شورای فرهنگی و اجتماعی می‌تواند در موارد نیاز با تشکیل کمیته‌هایی، از نظرات کارشناسی و مشورتی صاحب نظران استفاده نماید.
- تبصره ۴- ستادهای گسترش و تعمیق مبانی و ارزش‌های اسلامی در وزارت‌خانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت، درمان و آموزش پژوهشکی و دانشگاه آزاد اسلامی هر ساله قبل از شروع سال تحصیلی می‌بایست سیاستها و اولویتهاي موضوعی را به منظور جهت‌دهی فرهنگی موسسه‌ها، ذیل سیاستهای کلان فرهنگی کشور تدوین و نیز شیوه‌نامه‌ای به منظور تهیه دقیق‌تر گزارش عملکرد و اجرای مصوبات در موسسه تنظیم نموده و آنها را در اختیار معاونت فرهنگی و اجتماعی موسسه‌ها گذارند.
- تبصره ۵- حوزه اختیارات شورای فرهنگی و اجتماعی اتخاذ تصمیم و تدابیر لازم در حوزه طرحها و فعالیتهای فرهنگی است و تصمیم و تصویب برنامه‌تشکلها در حیطه وظایف هیات نظارت بر تشکلها می‌باشد.
- ۵- شورای تخصصی پژوهشی و فناوری:
- ۱- ترکیب شورای تخصصی پژوهشی و فناوری:
۱. معاون پژوهشی و فناوری موسسه (رئیس شورا)؛
۲. معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه؛
۳. مدیر ارتباط با صنعت موسسه؛
۴. معاونان پژوهشی دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها؛
۵. یک محقق از هر یک از واحدهای تحقیقاتی وابسته به موسسه با معرفی رئیس موسسه (در صورتی که واحد مستقل باشد) و با معرفی رئیس دانشکده و آموزشکده (چنانچه واحد جزو دانشکده و آموزشکده باشد) با تایید و حکم رئیس موسسه؛
۶. دو تن از میان چهار تن از اعضای هیأت علمی صاحب فعالیتها و آثار پژوهشی و فناوری ارزنده پیشنهادی معاون پژوهشی و فناوری با تایید و حکم رئیس موسسه؛
- ۷- وظایف و اختیارات شورای تخصصی پژوهشی و فناوری:
۱. همکاری با معاون پژوهشی و فناوری برای ایجاد زمینه اجرای مصوبات و تصمیمات هیأت رئیسه؛
۲. ارائه پیشنهاد در زمینه‌های مختلف پژوهشی به شورای موسسه از جمله:
- بهبود شرایط و رفع موانع تحقیق در موسسه؛
- هماهنگ ساختن زمان تعلم و تحقیق در موسسه؛
- مشارکت با بخش خصوصی در اجرای طرحهای پژوهشی و تعیین نحوه همکاری با مراکز تحقیقاتی داخل و خارج موسسه؛

- بررسی نحوه ارائه خدمات پژوهشی به سازمانهای مختلف برای برآوردن نیازهای کشور، منطقه و استان و چگونگی همکاری موسسه و مراکز صنعتی؛
۳. همکاری در تدوین برنامه جامع پژوهشی موسسه؛
۴. تدوین و پیشنهاد سیاستها، اهداف و خط مشی پژوهشی و فناوری موسسه به منظور ارائه به شورای موسسه؛
۵. فراهم نمودن زمینه‌های توسعه فناوری در موسسه و حمایت از توسعه فعالیت مراکز رشد، کارآفرینی و پارکهای علم و فناوری موسسه؛
۶. تهیه و تدوین و پیشنهاد طرحهای تربیت محقق؛
۷. بررسی و تدوین و پیشنهاد برنامه‌های پژوهشی به منظور شناخت هر چه بیشتر جهان دانش و استفاده از آخرین متدهای پژوهشی؛
۸. پیشنهاد چگونگی استفاده اعضای هیات علمی از نتایج تحقیقات برای ارتقای کیفیت آموزش؛
۹. تهیه و تدوین آینه‌های مختلف پژوهشی برای پیشنهاد به مراجع ذیربط؛
۱۰. بررسی و اظهارنظر درباره مسائلی که شورای موسسه یا معاون پژوهشی به شورا ارجاع می‌دهد؛
۱۱. تصویب طرحهای پژوهشی موسسه با اولویت بخشنیدن به طرحهای پژوهشی کاربردی؛
۱۲. ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی به منظور ترغیب و تشویق اعضای هیأت علمی به تألیف و ترجمه کتب و نوشن مقالات تحقیقی و ایجاد امکانات و تسهیلات لازم برای تسریع در چاپ و نشر آثار علمی؛
۱۳. پیشنهاد آینه نحوه تدوین کتب علمی و پژوهشی بر مبنای ضوابط مصوب به شورای موسسه؛
۱۴. ارزیابی میزان توانمندی علمی و سنجش قابلیت فارغ‌التحصیلان موسسه برای کار در جامعه، از طریق اجرای طرح‌های تحقیقاتی و پیژه؛
۱۵. تعیین و پیشنهاد خط مشی کلی کاربرد نتایج تحقیقات برای پیشبرد جنبه‌های علمی و فنی کشور
۱۶. برنامه‌ریزی در جهت توزیع مناسب فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیأت علمی واجد شرایط؛
- ماده ۱۳- شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی دانشکده در موسسات تخصصی:
- الف - ترکیب شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی دانشکده در موسسات تخصصی:
۱. رئیس دانشکده (رئیس شورا)؛
۲. معاون آموزشی دانشکده (نایب رئیس)؛
۳. معاون پژوهشی دانشکده یا عنایون مشابه؛
۴. نمایندگان شاخه‌هایی که مجری دوره‌های تخصصی هستند با درجه استادیاری یا بالاتر و حداقل سه سال سابقه تدریس یا تحقیق در مقاطع تحصیلات تکمیلی؛
۵. یک یا دو تن از اعضای هیأت علمی موسسه با درجه استادیاری یا بالاتر و حداقل سه سال سابقه کار آموزشی یا پژوهشی در صورت لزوم با تایید و حکم رئیس موسسه.
- ب - وظایف شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی دانشکده در موسسات تخصصی:
- کلیه وظایف گروههای آموزشی مندرج در آینه‌های دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتر (Ph.D) در دانشکده‌های تخصصی به شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی دانشکده واگذار می‌شود.

ماده ۱۴- شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی دانشکده در موسسات جامع:

الف - ترکیب شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی دانشکده در موسسات جامع:

۱. رئیس دانشکده (رئیس شورا)؛

۲. معاون آموزشی دانشکده (نایب رئیس)؛

۳. معاون پژوهشی دانشکده؛

۴. نماینده گان گروههای آموزشی که مجری دوره‌های تخصصی هستند با درجه استادیاری یا بالاتر و حداقل سه سال سابقه آموزشی یا پژوهشی در مقطع تحصیلات تکمیلی؛

۵. یک تا دو تن از اعضای هیأت علمی موسسه با درجه استادیاری یا بالاتر و حداقل سه سال سابقه کار آموزشی یا پژوهشی با تایید و حکم رئیس موسسه.

ب - وظایف شورای تخصصی تحصیلات تکمیلی دانشکده در موسسات جامع:

شورای تحصیلات تکمیلی هر دانشکده جانشین شورای آموزشی - پژوهشی آن دانشکده در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکترا خواهد بود.

ماده ۱۵- شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده/آموزشکده:

الف - تعریف شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده/آموزشکده:

در هر دانشکده که دارای سه گروه آموزشی یا بیشتر باشند و همچنین در آموزشکده‌ها شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده و آموزشکده با ترکیب ذیل تشکیل می‌شود:

۱. رئیس دانشکده یا آموزشکده؛

۲. معاونان دانشکده یا آموزشکده؛

۳. مدیران گروههای دانشکده یا آموزشکده.

ب - وظایف شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده/آموزشکده:

۱. برنامه‌ریزی جهت ایجاد زمینه‌های اجرایی مصوباتی که توسط معاونان آموزشی و تحصیلات تکمیلی و پژوهشی موسسه ابلاغ می‌گردد؛

۲. تدوین سیاست‌های آموزشی و پژوهشی دانشکده یا آموزشکده با توجه به خط مشی آموزشی و پژوهشی موسسه جهت تصویب در مراجع ذیصلاح؛

۳. بررسی و تدوین طرحهای آموزشی و پژوهشی دانشکده یا آموزشکده و ارجاع آنها به شوراهای تخصصی آموزشی و تحصیلات تکمیلی و پژوهشی و فناوری موسسه؛

۴. بررسی و تدوین طرحهای ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشکده یا آموزشکده و پیشنهاد آن به شوراهای تخصصی آموزشی و تحصیلات تکمیلی و پژوهشی و فناوری موسسه؛

۵. هماهنگی میان گروه‌ها و بخشها در ارائه دروس مشترک؛

۶. اتخاذ تصمیمات اجرایی برای هماهنگی و تطبیق زمانی تعلیم و تحقیق در دانشکده یا آموزشکده؛

۷. بررسی و تعیین نیاز دانشکده به عضو هیأت علمی جدید و پیشنهاد آن به شورای موسسه برای تکمیل اعضای هیأت علمی هر گروه؛

۸. بررسی و پیشنهاد ظرفیت پذیرش به معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه؛
۹. بررسی و اظهارنظر در مواردی که رئیس دانشکده به شورا ارجاع می‌دهد؛
۱۰. بررسی تقاضاهای فرصت مطالعاتی و پیشنهاد آن به شورای موسسه؛
۱۱. بررسی طرح‌های پژوهشی و فناوری اعضای هیأت علمی و ارجاع آن به شورای تخصصی پژوهشی و فناوری موسسه؛
۱۲. تصویب عنوانین رساله (پایانه‌نامه‌های تحقیقاتی دوره‌های کارشناسی ارشد و بالاتر) با رویکرد حل موضوعات کاربردی و توسعه و تحقیق در موضوعات بنیادین؛

ماده ۱۶- گروههای آموزشی:

الف - تعریف گروه آموزشی:

گروه آموزشی واحدی است مشکل از اعضای هیأت علمی متخصص در یک رشته از شب دانش بشری که در دانشکده یا آموزشکده‌ای دایر است و اعضای هیأت علمی هر گروه مجموعاً شورای آن گروه را تشکیل می‌دهند.

ب - وظایف گروههای آموزشی:

۱. هماهنگ ساختن فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در رشته مربوط؛
۲. تنظیم برنامه‌های آموزشی که برای تدریس در آن رشته لازم است؛
۳. نظارت بر نحوه ارائه دروس و بررسی و اظهارنظر در مورد متون درسی و محتوای دروس براساس برنامه‌ها و سرفصلهای مصوب؛
۴. اظهارنظر درباره ساعات تدریس و تحقیق اعضای گروه؛
۵. اظهارنظر در خصوص پذیرش دانشجویان انتقالی و مهمان و تعیین کمبود واحدهای درسی آنان؛
۶. بررسی طرح‌های تحقیقی و پیشنهاد به شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده یا آموزشکده؛
۷. اظهارنظر درباره مأموریت‌های اعضای گروه و پیشنهاد آن به شورای آموزشی پژوهشی دانشکده یا آموزشکده؛
۸. پیش‌بینی نیاز گروه به استخدام اعضای هیأت علمی متخصص و پیشنهاد به رئیس دانشکده برای ارجاع به مراجع ذیربیط؛
۹. ارزیابی سالانه کار گروه برای طرح در شورای آموزشی - پژوهشی؛
۱۰. برنامه‌ریزی در مورد دروس طبق اختیاراتی که شورای عالی برنامه‌ریزی تفویض کرده است؛

۱۱. بررسی و اعلام نظر برای اصلاح سرفصلها و تجدیدنظر در عنوان درسها (از حیث اصلی یا اختیاری بودن) و همچنین تعیین محتوای دروس با توجه به آخرین پیشرفت‌های علمی برای پیشنهاد و تصویب در شورای عالی برنامه‌ریزی؛

ماده ۱۷- مدیران ستادی موسسه:

الف - نحوه انتصاب مدیران ستادی:

مدیران ستادی موسسه پس از احراز شرایط اختصاصی و عمومی (به استثنای مدیران تحت مدیریت مستقیم رئیس موسسه) با پیشنهاد معاون ذیربیط و تایید و حکم رئیس موسسه منصوب می‌گردد. همچنین عزل آنان نیز از وظایف و اختیارات رئیس موسسه می‌باشد. تبصره - مدت انتصاب مدیران موسسه ۲ سال می‌باشد و پس از آن رئیس موسسه براساس گزارش عملکرد دو سالانه آنان نسبت به انتصاب مجدد یا تعیین فرد جدید اقدام می‌نماید.

ب - شرایط عمومی مدیران ستادی موسسه:

شرایط عمومی مدیران هیات علمی مندرج در ماده ۴ این آینینه برای مدیران ستادی موسسه نیز قابل اعمال می‌باشد.

ج - شرایط اختصاصی مدیران ستادی موسسه:

داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با مسئولیت؛

داشتن حداقل ۳ سال حسن سابقه اجرایی در زمینه مسئولیت.

تبصره - در شرایط استثنایی داشتن ۵ سال سابقه حسن اجرایی در زمینه مسئولیت مرتبط با تایید رئیس موسسه، می‌تواند جایگزین شرایط بند یک گردد.

ماده ۱۸- آین نامه در ۱۸ ماده و ۲۳ تبصره در جلسه ۶۸۴ مورخ ۱۳۸۹/۱۲/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی به تصویب رسید و از تاریخ ۱۳۹۰/۱/۱ برای کلیه دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری دولتی و غیردولتی وابسته به وزارتی، سایر دستگاههای اجرایی و نهادهای عمومی کشور و دانشگاه آزاد اسلامی لازم‌الاجرا می‌باشد. از تاریخ اجرای آین نامه، آین نامه مدیریت دانشگاهها و موسسات آموزش عالی مصوب جلسه ۲۴۹ مورخ ۱۳۷۰/۴/۱۱ شورای عالی انقلاب فرهنگی و اصلاحیه‌های بعدی آن، لغو و بلاثر می‌گردد.

رئیس جمهور و رئیس شورای عالی انقلاب فرهنگی - محمود احمدی نژاد

پیوست خ

سند ملی توسعه استان فارس

استاد ملی توسعه ۳۰ استان کشور توسط هیات وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۴/۴/۵ بنا به پیشنهاد شماره ۱۰۱/۳۹۲۳۸ مورخ ۱۳۸۴/۳/۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و به استناد تبصره ماده ۷۲ و ماده ۱۵۵ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - مصوب ۱۳۸۴^۳ - به تصویب رسید.

این استاد شامل اصلی‌ترین قابلیت‌های توسعه، عملده‌ترین تنگناها و محدودیت‌های توسعه و شاخص‌های هدف کمی در برنامه چهارم توسعه می‌شود. بر این اساس سند ملی توسعه هر استان مبنای تهیه برنامه‌های میان‌مدت و بودجه‌های سالانه آن استان است. همچنین سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است با همکاری دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی و در چارچوب اسناد بخشی و فرابخشی نسبت به تهیه برنامه‌های اجرایی و عملیاتی شامل اهداف کمی و شاخص‌های هر بخش اقدام و به استان‌ها ابلاغ کند.

سند ملی توسعه استان فارس

الف - اصلی‌ترین قابلیت‌های توسعه

- ۱- نزدیکی با کشورهای حوزه خلیج فارس و سابقه تاریخی مرکزیت برقراری رابطه پولی، مالی و بیمه و مبادله کالا با آن کشورها و برخورداری از موقعیت مناسب جایه‌جایی کالا، مسافر و انرژی بین شمال و جنوب کشور و کشورهای حوزه خلیج فارس.
- ۲- قابلیت توسعه صنعتی استان بویژه در زمینه‌های :

الف- برق، الکترونیک، فناوری اطلاعات (I.C.T) با توجه به قطب بودن استان در کشور

- ب- وجود میادین گاز طبیعی در مناطق آغاز و دالان، صنایع گاز، پتروشیمی و شیمیایی، صنایع فرآوری مواد معدنی سنگهای تزئینی، صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی و صنایع مصرفی و واسطه ای
- ج- فراهم بودن زمینه ایجاد و توسعه تکنولوژی‌های نوین از جمله نانوتکنولوژی و HT

- ۳- برخورداری از پیشینه غنی فرهنگی، هنری و تاریخی و جاذبه‌های گردشگری فرهنگی و تاریخی منحصر به فرد، اکوتوریسم، امکان برگزاری جشنواره‌های مختلف در سطح داخلی و بین‌المللی با توجه به شکل گیری منطقه ویژه علم، فناوری و پارک گفتگوی تمدن‌ها

در شهر شیراز

- ۴- جایگاه ممتاز شیراز به عنوان قطب همکار با تهران در تقسیم کار ملی، بویژه ارائه خدمات برتر، مانند : خدمات فوق تخصصی پژوهشکی و فنی مهندسی و فرهنگی در سطح ملی و فرامملی و قابلیت این شهر در جهت ایجاد نقش منطقه ای
- ۵- برخورداری از شرایط اقلیمی متنوع و منابع طبیعی و دشت های مستعد، منابع ژنتیکی و زیست محیطی با ارزش
- ۶- برخورداری از قابلیت تولید محصولات متنوع زراعی، باغی و دامی با رویکرد صادراتی
- ۷- همچوواری با منطقه گاز پارس جنوبی، قابلیت توسعه صنایع و خدمات پشتیبان فعالیت مرتبط با این میادین و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز آن
- ۸- وجود زمینه های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیتهای ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه گذاری و خدمات رسانی در توسعه ورزش

ب - عمدۀ ترین تنگناها و محدودیت های توسعه توسعه

- ۱- ضعف شبکه های ارتباطی درون استانی و برون استانی و تأسیسات فرودگاهی و فقدان آزادراه ها و راه آهن
- ۲- نازل بودن متوسط بارندگی و کمبود شدید منابع آب و تأسیسات مورد نیاز
- ۳- ضعف شدید تأسیسات زیربنایی، بویژه شبکه راه های اصلی و پایانه ها .
- ۴- ضعف شبکه های توزیع و انتقال سوخت و انرژی
- ۵- کمبود تأسیسات شهری و خدماتی بویژه گردشگری، فرهنگی، هنری، بازرگانی، آموزش عالی متناسب با قابلیت های استان
- ۶- نبود زمینه های مناسب برای جذب سرمایه های داخلی و خارجی بویژه در بخش صنعت
- ۷- پراکندگی نقاط زیست و فعالیت در عرصه استان
- ۸- مخاطرات ناشی از سوانح طبیعی بویژه خطر بروز سیل، خشکسالی و زلزله و نبود سازمان امداد استان
- ۹- غالب بودن وجه تولید سنتی و عشاپری در تولید کشاورزی و دامداری
- ۱۰- ضعف مهارت های فنی و حرفه ای و تخصصی در نیروی کار
- ۱۱- وابستگی شدید منابع مالی بخش ورزش به درآمدهای عمومی .

ج - مسائل اساسی استان

- ۱- برداشت بی رویه از منابع آبهای زیرزمینی، افت سطح آبهای گسترش شوری خاک و تخریب محیط زیست و منابع طبیعی
- ۲- فرسودگی و کهنه گی ماشین آلات در واحد های صنعتی استان
- ۳- دگرگونی بافت فرهنگی - فیزیکی نامتناسب شهر شیراز به دلیل مهاجرت بی رویه
- ۴- کم توجهی به موقعیت و اهمیت استان فارس بویژه شهر شیراز در تصمیم گیری های توسعه کشور
- ۵- پراکندگی مراکز زیست و فعالیت و عدم تعادل درونی در فرآیند توسعه نواحی مختلف استان
- ۶- بی توجهی به حفظ و نگهداری آثار باستانی و میراث تاریخی و فرهنگ پذیرش جهانگردان خارجی
- ۷- کوچک بودن قطعات اراضی کشاورزی و مشکل اسناد این اراضی

- ۸- عدم توجه کافی به آلودگی‌های منابع آب (بویژه رودخانه‌های کروسیوند) و هوای شهر شیراز .
- ۹- فقدان نظام شناسایی استعدادهای ورزشی
- ۱۰- ناکافی بودن تأسیسات زیربنایی، مهار، انتقال و مصرف آب

۵- اهدف بلند مدت توسعه استان

با توجه به قابلیت‌ها و تنگناها، توسعه استان برپایه توسعه هماهنگ بخش‌های کشاورزی، صنعت، گردشگری، بازرگانی و خدمات برتر در سطوح ملی و فراملی، استوار خواهد بود . هدف‌های بلند مدت توسعه استان عبارتند از :

- ۱- توسعه صنایع نوین (HT)
- ۲- توسعه صنعتی استان در طیف وسیعی از زنجیره‌های صنعتی با توجه به موقعیت منطقه‌ای، زمینه‌های علمی فرهنگی و قابلیت‌های طبیعی استان با توجه به جهت گیری صادراتی
- ۳- توسعه قابلیت‌های فناوری در محدوده‌های برگزیده صنعتی استان
- ۴- توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی
- ۵- توسعه و تقویت صنایع دستی با تکیه بر منابع بومی و ارتقاء کیفیت آنها .
- ۶- تقویت و توسعه صنعت گردشگری، بویژه توریسم فرهنگی - تاریخی و اکوتوریسم .
- ۷- افزایش ضریب مکانیزاسیون در بخش کشاورزی
- ۸- توسعه، حفظ، احیاء و استفاده بهینه از منابع پایه آب و خاک و پوشش گیاهی و تقویت یکپارچه نگری مدیریت منابع طبیعی و محیط زیست در جهت ایجاد توسعه پایدار .
- ۹- افزایش بهره‌وری فعالیت‌های کشاورزی و توسعه و گسترش سطح زیرکشت محصولات با ارزش افزوده بالا (گلخانه‌ای) _ سیستم مدار بسته پرورش ماهی با تأکید بر جهت گیری صادراتی
- ۱۰- توسعه و ارتقاء شبکه‌های ارتباطی با قطب‌ها و مراکز توسعه درون و برون استانی و پایانه‌های حمل و نقل کالا و مسافر
- ۱۱- تقویت و توسعه مبادلات تجاری و مالی با خارج از کشور، بویژه کشورهای حوزه خلیج فارس
- ۱۲- ارتقاء کیفی و توسعه موزون فعالیت‌های بخش خدمات در استان با تأکید بر خدمات برتر پزشکی، علمی، فنی و مهندسی، بازرگانی در شهر شیراز با جهت گیری صادراتی
- ۱۳- ارتقاء سرمایه انسانی و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و تقویت بهره گیری از سازمان‌های غیر دولتی (N.G.O) در بخش‌های محوری توسعه استان
- ۱۴- جلب جریان‌های سرمایه در جهت تغییر ساختار تولیدی استان و همپیوندی با بازارهای جهانی
- ۱۵- برنامه ریزی برای تعادل بخشی به نظام سکونت، جمعیت و فعالیت در پهنه استان فارس .
- ۱۶- اعتلاء معرفت دینی، ارزش‌های فرهنگی و ویژگی‌های هویتی استان .
- ۱۷- نهادینه سازی بهره وری و افزایش آن در بخش‌های اقتصادی و عوامل تولید .
- ۱۸- ارتقاء نقش ورزش در تأمین سلامت جسمی و روحی و تقویت توانمندی‌های افراد و گروه‌های اجتماعی.
- ۱۹- دستیابی به هدف‌های توسعه هزاره (M.D.G) در استان.

- توامندسازی بخش تعاونی برای ایفای فعالیت‌های گستردۀ و اداره بنگاه‌های اقتصادی بزرگ
- توسعه نقش و جایگاه زنان در سطوح تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری استان

ه - راهبردهای بلند مدت توسعه

- گسترش صنایع برق، الکترونیک، فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و بستر سازی ایجاد صنایع نوین (نانوتکنولوژی، بیوتکنولوژی).
- بستر سازی ایجاد صنایع گاز، پتروشیمی و شیمیایی و معدنی و صنایع وابسته و پایین دست آنها.
- تقویت و گسترش واحدهای صنایع غذایی، آشامیدنی، دارویی و صنایع تبدیلی کشاورزی و دامی
- بستر سازی برای ایجاد صنایع انرژی بردر استان با توجه به ذخایر عظیم گاز در جنوب فارس و منطقه پارس جنوبی و تولید هرچه بیشتر برق در استان با توجه به نزدیک بودن منابع گاز
- مهار حداکثر روان آب‌ها و اعمال مدیریت بهینه در عرضه و تقاضای آب با اولویت آبخوان‌های با بیلان منفی و توسعه شبکه‌های آبیاری
- تکمیل زنجیره‌های تولید صنعتی، متناسب با قابلیت صنعتی استان و پیوند بنگاه‌های کوچک به واحدهای بزرگ صنعتی
- کمک به ایجاد و راه اندازی بازارهای منطقه‌ای، ساماندهی تجارت کالا و توسعه صادرات استان
- بستر سازی برای ایجاد و توسعه پارک‌ها و شهرک‌های علمی، صنعتی و فناوری و تقویت رابطه مرکز تولیدی با مرکز علمی و تحقیقاتی و برپایی کریدور علمی و فن آوری و بازاردانایی
- استفاده از شیوه‌های نوین بهره برداری کشاورزی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بهره برداران و تولیدکنندگان با اعمال روش‌های نوین مدیریت مزرعه و واحدهای صنعتی دامداری مبتنی بر افزایش بهره وری عوامل و نهاده‌های تولید.
- بهره‌گیری از مشارکت بخش‌های خصوصی - تعاونی و سازمان‌های غیردولتی (N.G.O) در حفظ منابع طبیعی استان.
- توسعه روش‌های بیولوژیکی و غیرشیمیایی در جهت کنترل آفات و بیماری‌های گیاهی و دامی با تأکید بر محصولات صادراتی
- ایجاد بسترها لازم برای صدور خدمات برتر پزشکی، فنی و مهندسی، فرهنگی و علمی بویژه به کشورهای حوزه خلیج فارس.
- ایجاد زیر ساخت‌های لازم و متناسب با عملکرد شهر شیراز به عنوان یکی از مهمترین قطب‌های فرهنگی - تاریخی کشور
- بهسازی و توسعه خدمات زیربنایی، بویژه شبکه‌های ارتباطی زمینی و هوایی استان
- ساماندهی نواحی حاشیه نشین شهرها
- جلب سرمایه گذاری داخلی و خارجی و گسترش تعامل فعلی با بازارهای جهانی.
- ساماندهی صنایع دستی به منظور ارتقاء کیفیت این صنایع با تأکید بر جنبه‌های صادراتی
- ساماندهی کوچ و اسکان عشاير
- زمینه سازی و ایجاد تسهیلات برای توسعه و تقویت فعالیت‌های صنعت گردشگری
- تقویت زمینه‌های مناسب فرهنگی در راستای جذب و پذیرش جهانگردان
- توسعه سیستم‌های پایش مستمر منابع آلوده کننده محیط زیست استان
- بهینه سازی سازمان فضایی استان

- ۲۳- ایجاد سازوکارهای لازم و حمایت از افزایش بهره وری در بخش‌های اقتصادی و عوامل تولید.
- ۲۴- گسترش ورزش‌های پرورشی، همگانی، تفریحی، قهرمانی و حرفه‌ای در استان.
- ۲۵- ریشه کنی فقر شدید و گرسنگی و بهره‌مندی همگانی از موهاب توسعه اقتصادی و اجتماعی
- ۲۶- دستیابی همگانی به آموزش ابتدایی و ترویج و بهبود برابر جنسیتی و توانمندسازی زنان
- ۲۷- کاهش مرگ و میر مادران و کودکان
- ۲۸- مبارزه با بیماری‌های عمدۀ (ایدز / H.I.V، سل، مalaria و ...)
- ۲۹- حمایت مؤثر از تشکیل و توسعه تعاونی‌ها و ایجاد و گسترش شهرک‌ها و مجتمع‌های تعاونی
- ۳۰- بسازی برای افزایش مشارکت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی زنان در روند توسعه استان
- ۳۱- نهادینه کردن رویکرد مدیریت عرضه و تقاضا و افزایش سطح آگاهی عمومی در مدیریت بهینه مصرف آب
- ۳۲- ایجاد زمینه‌های لازم برای جلب مشارکت مردمی و بخش خصوصی در بهره‌برداری و مدیریت آب
- ۳۳- گسترش پوشش یمه‌های اجتماعی و کاهش تلفات انسانی در اثر حوادث

ک - سیاست‌های اجرایی

- ۱- هدایت سرمایه گذاران به سمت استفاده از تکنولوژی‌های برتر با رویکرد صادرات
- ۲- توسعه و تقویت زیرساختهای صنایع برق، الکترونیک و مخابرات استان از قبیل مؤسسات آموزش عالی و شرکت‌های بزرگ تولیدوسایل الکترونیکی و برق و تثیت نقش استان به عنوان قطب این صنایع
- ۳- ارتقاء کمی و کیفی نیروی انسانی متخصص و فنی جهت فعالیت در بخش HI-TECH
- ۴- گسترش صنایع گاز، پتروشیمی، شیمیابی، معدنی و صنایع وابسته به آنها و جلب سرمایه گذاری خصوصی در این بخش‌ها
- ۵- مکان یابی دقیق محل اجرای طرحهای صنعتی و کانی فلزی و غیرفلزی و تامین امکانات زیربنایی و بسازی مناسب جهت انجام سرمایه گذاری در این بخش‌ها
- ۶- ارتقاء کیفیت و استاندارد سازی محصولات صنعتی و معدنی استان برای اجاد توان رقابت در بازارهای داخلی و خارجی
- ۷- ایجاد و راه اندازی صنایع انرژی بر یا گازسوز در استان نظیر فولاد آلیاژی، آلومینیوم، سیمان کلینگر و ...
- ۸- بسازی و بهبود زنجیره‌های عرضه صنایع استان (مدیریت زنجیره عرضه) بویژه در بخش‌های خودرو سازی و قطعه سازی صنعتی، صنایع غذایی، آشامیدنی و دارویی
- ۹- شناسایی بازارهای هدف برای عرضه محصولات صنعتی و معدنی و فراهم نمودن بستر مناسب جهت تجاری کردن آنها
- ۱۰- استاندارد نمودن محصولات الکترونیکی برای صادرات به منظور تقویت نقش استان فارس به عنوان قطب برق، الکترونیک و مخابرات کشور
- ۱۱- ارائه مشوچهای لازم در خصوص سرمایه گذاری در امور زیربنایی صنعت و معدن توسط بخش خصوصی
- ۱۲- گسترش مراکز مشاوره و آذانس‌های راهنمایی و هدایت سرمایه گذاران جهت اطلاع رسانی دقیق و به موقع برای تولید کنندگان بازارهای منطقه‌ای
- ۱۳- فراهم نمودن بستر مناسب سرمایه گذاری داخلی و خارجی در استان و جذب دانش و فن آوری نوین

- ۱۴- بستر سازی مناسب برای ایجاد اندیشگاه؟ بین المللی در شهر شیراز و جذب دانشجویان داخل و خارج
- ۱۵- حمایت از ایجاد، تکمیل، توسعه و تجهیز مراکز پژوهشی علمی و تحقیقاتی و شهر کها و نواحی صنعتی
- ۱۶- شناسایی بازارهای هدف برای تقویت صادرات محصولات تولیدی صنایع غذایی آشامیدنی و دارویی و محصولات کشاورزی استان بویژه به کشورهای خارجی
- ۱۷- گسترش و نوسازی مراکز نوین بسته بندی محصولات غذایی و آشامیدنی و دارویی در استان
- ۱۸- فراهم نمودن بستر مناسب جهت تجاری کردن محصولات کشاورزی
- ۱۹- ایجاد نظام مبادله اطلاعات جهت تنظیم بازارها و صادرات و واردات محصولات کشاورزی
- ۲۰- برگزاری همایش‌ها و جشنواره‌ها و سمینارهای محصولات صنایع دستی بومی و سنتی در استان
- ۲۱- تأمین تسهیلات مالی همراه با برخورداری از معافیت‌های ویژه جهت توسعه صنایع دستی استان
- ۲۲- معرفی و عرضه انواع محصولات صنایع دستی با استانداردهای بالا در بازارهای منطقه‌ای
- ۲۳- تقویت بینانهای رابطه استاد - شاگردی جهت حفظ و پایداری حرفة آموزی
- ۲۴- حمایت از صنایع دستی روستایی و عشايری
- ۲۵- انجام تحقیقات کاربردی توسط سازمان صنایع دستی استان به منظور احیاء صنایع دستی موجود و از بین رفته
- ۲۶- برگزاری همایش‌های فرهنگی - هنری و نمایشگاههای تولیدات فرهنگی در مقیاس ملی و بین المللی
- ۲۷- ایجاد و هدایت رشته‌های آموزش عالی در جهت تربیت نیروی ماهر و متخصص
- ۲۸- هدایت و تشویق بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های جانبی بخش گردشگری
- ۲۹- تجهیز مناطق و پهنه‌های متعدد اکوتوریست
- ۳۰- ارتقاء سطح فرهنگ عامه مردم در زمینه پذیرش گردشگری و توریسم و نگاه ویژه به این قابلیت
- ۳۱- احداث و گسترش زیرساخت‌های لازم در بخش گردشگری
- ۳۲- اصلاح و بهبود مدیریت مزرعه از طریق تشویق بهره برداران کشاورزی به استفاده از آب، خاک و نهاده‌های تولید بر مبنای الگوی کشت
- ۳۳- گسترش تحقیقات کاربردی در راستای تعیین مزیت نسبی استان در زمینه تولید محصولات کشاورزی
- ۳۴- گسترش بکارگیری شیوه‌های نوین در اصول سه گانه کاشت، داشت و برداشت
- ۳۵- اولویت اجرای طرح‌های نیمه تمام توسعه منابع آب بویژه سدهای ذخیره ای استان
- ۳۶- مطالعه و پژوهش برای احداث سدهای جدید استان و طرح‌های پخش سیلان، آبخیزداری، شبکه‌های آبیاری، زهکشی و تقویت مصنوعی منابع آب
- ۳۷- به کار گیری شیوه‌های نوین آبیاری
- ۳۸- ایجاد و راه اندازی تشكیل‌های غیر دولتی (NGO) زیست محیطی از میان جامعه روستایی و عشايری
- ۳۹- بستر سازی جهت کاهش تدریجی مصرف سرانه سومون دفع آفات نباتی و دامی
- ۴۰- ایجاد زیرساخت‌های تجهیزات و تأسیسات لازم برای اعمال و گسترش مبارزه بیولوژیک با آفات دامی و گیاهی و انجام پژوهش‌های لازم پیرامون آثار بلند مدت آن

- ۴۱- حفاظت از محیط زیست استان از طریق کاهش آلودگی آب، خاک و هوا
- ۴۲- بازیافت مواد زائد با تأکید بر رعایت سیاست‌های توسعه پایدار
- ۴۳- رعایت ملاحظات زیست محیطی در تهیه، تدوین و اجرای پروژه‌های توسعه استان به منظور ایجاد توسعه پایدار
- ۴۴- استفاده از روش‌های بیولوژیکی برای تولید محصولات با کیفیت بالا و تولید محصولات ارگانیک و بیولوژیک با استانداردهای بیولوژیک
- ۴۵- گسترش و توسعه فرودگاه‌های استان فارس بویژه فرودگاه بین‌المللی شیراز و فرودگاه جهرم
- ۴۶- جلب سرمایه گذاری‌های خارجی در جهت اجرای طرح توسعه راهها و خطوط ارتباطی استان و گسترش مراکز مشاوره و هدایت سرمایه گذاران برای سرمایه گذاری در این بخش
- ۴۷- تقویت شبکه‌های ارتباطی استان از قبیل خطوط زمینی و هوایی و خطوط مخابراتی
- ۴۸- نوسازی و تجهیز پایانه‌ها و ناوگان حمل و نقل کالا و مسافر در استان
- ۴۹- تجهیز و ساماندهی محورهای ارتباطی قطب‌های مراکز گردشگردی، فرهنگی، تاریخی و اکوتوریسم
- ۵۰- حمایت مالی از مراکز آموزش عالی استان جهت ارائه خدمات برتر فنی، مهندسی و پزشکی در سطح منطقه
- ۵۱- احداث و تجهیز زیر ساخت‌های لازم و مورد نیاز جهت ارائه بهتر خدمات برتر در استان
- ۵۲- توسعه تجارت الکترونیک
- ۵۳- رفع موانع قانونی و گمرکی برای فعال کردن مبادلات تجاری و مالی بین استانها و سایر کشورهای منطقه
- ۵۴- تجهیز و توسعه پایانه‌های صادراتی و وارداتی (گمرکات)
- ۵۵- ایجاد و تقویت رشته‌های کارشناسی ارشد و دکتری در مراکز آموزش عالی دولتی استان
- ۵۶- حمایت از دانشگاه علوم پزشکی شیراز در جهت تربیت نیروی انسانی متخصص و فوق تحصص
- ۵۷- ارتقاء کیفی اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی استان از طریق تقویت ارتباط مراکز آموزش عالی استان با مراکز علمی معتبر جهانی
- ۵۸- رفع موانع قانونی و ساختاری جهت صدور خدمات فنی، مهندسی و پزشکی
- ۵۹- ایجاد روش‌های نوین ارائه خدمات بانکی و بیمه‌ای در مبادلات تجارت منطقه‌ای
- ۶۰- تهیه برنامه‌ای مدون جهت اعزام نیروی کار فارغ‌التحصیل از مراکز آموزش عالی استان به خارج از کشور
- ۶۱- احداث و توسعه تأسیسات و تجهیزات فرهنگی - ورزشی در شهر شیراز
- ۶۲- اعمال سیاست کوچک‌سازی دستگاه‌های دولتی و حمایت از واگذاری فعالیت‌های تصدی گری به بخش خصوصی و سازمانهای غیردولتی (NGO)‌ها و تقویت نقش نظارتی بخش حاکمیت جامعه بر آنها
- ۶۳- تقویت و تربیت نیروی انسانی به ویژه آموزش فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی توسط بخش‌های خصوصی، تعاونی و سازمانهای غیردولتی (NGO)‌ها
- ۶۴- حمایت مالی از موسسات و آموزشگاه‌های ارائه‌دهنده خدمات آموزش فنی و حرفه‌ای و علمی - کاربردی
- ۶۵- بستر سازی برای ایجاد و توسعه پارک‌ها و شهرک‌های علمی، صنعتی و فن آوری و تقویت رابطه مراکز تولیدی با مراکز علمی و تحقیقاتی

- ۶۶- جلب سرمایه گذاری‌های داخلی و خارجی و گسترش تعامل فعال با بازارهای جهانی
- ۶۷- ایجاد و راه اندازی منطقه ویژه اقتصادی گاز در جنوب استان
- ۶۸- کمک و حمایت از ثبت و راه اندازی شرکت‌های تخصصی مادر در زمینه ارائه مشاوره علمی، فنی، و تخصصی به منظور هم پیوندی با شرکت‌های سرمایه گذار خارجی
- ۶۹- اجرای طرح‌های زیربنایی و ارائه خدمات برتر جهت ارتقاء کیفی زندگی در شهر شیراز به منظور ایجاد نقش قطب همکار با تهران در تقسیم کار ملی
- ۷۰- تهیه طرح‌های کنترل و هدایت جریانهای مهاجرتی از روستا به شهر
- ۷۱- تهیه طرح‌های بهسازی و سالم سازی مناطق حاشیه نشین شهرها به منظور جلوگیری از شکل گیری رفتارهای ناهنجار اجتماعی، افزایش رفاه و عدالت اجتماعی، زیبا سازی چشم انداز شهری و ...
- ۷۲- شناسایی و تصویب مسیرهای کوچ عشاير در پهنه استان
- ۷۳- زمینه سازی ایجاد اشتغال مولده بین عشاير اسکان یافته خود جوش و برنامه ریزی شده
- ۷۴- زمینه سازی برای تهیه و اجرای نظام برنامه ریزی منطقه‌ای در استان به منظور ایجاد توسعه متعادل و پایدار در پهنه استان

ل - اقدامات اولویت دار توسعه استان

۱- وزارت راه و ترابری

۱-۱- تسريع در احداث محور چهارخطه شیراز، فیروزآباد

۱-۲- تکمیل مطالعات و احداث بزرگراه شیراز - دشت ارزن - قائمیه - برازجان

۱-۳- تسريع در تکمیل راه آهن اصفهان - شیراز

۱-۴- مشارکت در احداث راه آهن شیراز - بوشهر (از بوشهر به عسلویه و بندرعباس خواهد بود)

۱-۵- مشارکت و احداث آزادراه شیراز - اصفهان

۱-۶- بهسازی راههای استان

۱-۷- توسعه‌های ضروری فرودگاه بین المللی شیراز و تجهیزات مناسب فرودگاهی برای فرودگاه‌های استان

۲- وزارت نیرو

۲-۱- تسريع در اتمام سدهای نیمه تمام و احداث شبکه‌های آبیاری و زهکشی این سدها

۲-۲- انتقال آب رودخانه شش پیر به دشت شیراز و انتقال آب رودخانه ماربر به دشت آباده

۲-۳- احداث دومین نیروگاه گازی فارس (۱۰۰۰ مگاوات) در جنوب استان (صنعت انرژی بر)

۲-۴- مطالعه احداث سدهای جدید و اجرای طرحهای تأمین آب استان به منظور مهار حداکثر روان آبها.

۲-۵- احداث سدهای قدر در منطقه فیروزآباد

۳- وزارت صنایع و معادن

۳-۱- تبدیل منطقه ویژه برق و الکترونیک استان به منطقه آزاد تجاری - صنعتی، برق، الکترونیک و فناوری اطلاعات

۳-۲- وزارت صنایع و معادن موظف است زمینه‌های لازم را برای ایجاد و توسعه واحدهای صنعتی زیر فراهم کند:

- ۱-۳-۲-۱- احداث کارخانه‌های سیمان در نواحی جنوب و جنوب غربی استان با سوخت گاز (N.G)
- ۱-۳-۲-۲- احداث واحدهای صنعتی بسته بندی مدرن صنایع غذایی برای گسترش صادرات محصولات صنایع تبدیلی غذایی و دارویی
- ۱-۳-۲-۳- احداث واحدهای تولید الیاف طبیعی برای تأمین مواد اولیه صنایع دستی
- ۱-۳-۲-۴- توسعه و گسترش واحدهای صنعتی تولید و ایجاد صنایع دارویی استان
- ۱-۳-۲-۵- احداث واحدهای صنعتی فرآوری مواد معدنی و تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی
- ۱-۳-۲-۶- ایجاد و راه اندازی صنایع نوین (HT) با هدایت و مشاوره دانشگاه شیراز
- ۱-۳-۲-۷- ایجاد و راه اندازی کارخانجات تولید ماشین سازی و ماشین آلات کشاورزی
- ۱-۳-۲-۸- احداث مجتمع‌های آموزشی صنایع دستی در نقاط مختلف استان و اعطای تسهیلات لازم به منظور تولید و صادرات و برپایی نمایشگاه و فروشگاه
- ۱-۳-۲-۹- ایجاد و راه اندازی بازار بورس سنگهای ترئینی، کاشی و سرامیک در شیراز
- ۱-۳-۲-۱۰- احداث کارخانه‌های تولید داروهای دامی و بیولوژیک
- ۱-۳-۲-۱۱- ارتقاء فناوری در تهیه مواد اولیه و تولید لوازم بسته بندی برای صادرات
- ۱-۳-۲-۱۲- توسعه و گسترش صنایع شیمیایی و صنایع وابسته به آن در استان
- ۱-۳-۲-۱۳- احداث صنایع وابسته به گاز و خدمات پشتیبان طرح بزرگ پارس جنوبی
- ۱-۳-۲-۱۴- ایجاد شهرک‌های صنعتی تخصصی گاز و صنایع وابسته به آن در استان

۴- وزارت جهاد کشاورزی

- ۱-۴-۱- اجرای پروژه‌های تغذیه مصنوعی، پخش سیلاب و آبخیزداری در مناطق مستعد استان
- ۱-۴-۲- برقراری زمینه تشکیل نواحی تولیدات گلخانه‌ای و واحدهای صنعتی دامی
- ۱-۴-۳- احداث آزمایشگاه معتبر در جهت تولید محصولات ارگانیک و بیولوژیک و تولیدات دامی
- ۱-۴-۴- فراهم کردن تسهیلات لازم به منظور تقویت ناوگان ماشین آلات و ادوات کشاورزی و افزایش ضریب مکانیزاسیون
- ۱-۴-۵- توسعه یمه محصولات استراتژیک کشاورزی و دامی با حمایت دولت
- ۱-۴-۶- ایجاد زمینه‌های توسعه آبزی پروری
- ۱-۴-۷- احداث و توسعه تأسیسات زیربنایی مورد نیاز مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی استان
- ۱-۴-۸- گسترش طرح‌های مرتع داری، به منظور مدیریت تعادل دام و ظرفیت مراتع استان و حفظ ذخیره گاههای جنگلی

۵- وزارت نفت

- ۱-۵-۱- احداث پالایشگاه نفت دوم فارس در منطقه سروستان
- ۱-۵-۲- توسعه و گسترش صنایع پتروشیمی در مناطق جنوبی استان با استفاده از منابع غنی گاز در جنوب استان (پارسیان و آغار و دلان) و منطقه گازی پارس جنوبی .
- ۱-۵-۳- احداث خط لوله انتقال مایعات گازی پالایشگاه گاز آغار و دلان به شیراز
- ۱-۵-۴- تبدیل شبکه فرآورده‌های نفتی از حمل و نقل زمینی به خطوط لوله ای

- ۵-۵- احداث مخازن ذخیره در جنوب پالایشگاه شیراز
- ۵-۶- احداث خط انتقال گاز از عسلویه به شیراز به منظور تأمین خوراک صنایع بالادستی و پایین دستی پتروشیمی در مرکز و جنوب استان
- ۵-۷- احداث یک واحد بزرگ GTL در شیراز به منظور تأمین بخش عمده‌ای از سوخت خودرو جایگزین بنزین وارداتی
- ۵-۸- احداث یک واحد مگاماتanol به ظرفیت ۵ تا ۷ هزار تن در روز در جنوب استان
- ۵-۹- صدور مجوز احداث صنایع پتروشیمی پایین دستی متوسط بخش خصوصی و حمایت از او
- ۵-۱۰- تأسیس پژوهشکده صنایع پتروشیمی در شیراز

۶- وزارت بازدگانی

- ۶-۱- ایجاد پایانه‌های مجهر صادرات محصولات کشاورزی در شهرستانهای شیراز و جهرم
- ۶-۲- ایجاد تأسیسات و زیرساخت‌های لازم جهت تسهیل ورود و خروج کالا در لار و لامرد.
- ۶-۳- ایجاد و راه اندازی مرکز خدمات تجارت الکترونیک در شیراز
- ۶-۴- ایجاد سیلوها و انبارهای ذخیره کالا در استان
- ۶-۵- احداث پایانه صادراتی گل و گیاه و مجتمع تولید گل و گیاه صادراتی با مشارکت سرمایه‌گذاری خارجی در شیراز

۷- وزارت علوم تحقیقات و فناوری

- ۷-۱- تکمیل دانشگاه صنعتی شیراز به عنوان مکمل واحدهای آموزش عالی در استان
- ۷-۲- توسعه تأسیسات دانشگاه شیراز و علوم پزشکی شیراز
- ۷-۳- تهیی طرح جامع منطقه ویژه علم، فناوری و گفتگو و راه اندازی آن در شیراز
- ۷-۴- ایجاد اندیشگاه بین المللی؟ در شیراز به منظور جذب دانشجویان خارج و داخل کشور از طریق ایجاد تعامل با دانشگاه‌های خارج کشور و با محوریت دانشگاه شیراز
- ۷-۵- ایجاد شهرک تحقیقات در شهر شیراز
- ۷-۶- ایجاد دانشگاه علوم بهزیستی و رفاه اجتماعی در شیراز
- ۷-۷- مطالعه و ایجاد پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی در شهر شیراز
- ۷-۸- احداث دانشکده منابع طبیعی در استان فارس

۸- وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

- ۸-۱- مطالعه و احداث بیمارستان تخصصی سوختگی در چارچوب نظام سطح بندی
- ۸-۲- احداث مرکز خدمات درمانی بیماران خاص و سرطانی در شیراز

۹- سازمان بهزیستی کشور

- ۹-۱- ایجاد مرکز تخصصی، تحقیقات و مشاوره ژنتیک در شیراز

- ۱۰- سازمان تربیت بدنی کشور
- ۱۰-۱- مطالعه و احداث پیست اسکی مجهز در شهرستان سپیدان برای بهره‌مندی منطقه جنوب کشور و کشورهای حوزه خلیج فارس
- ۱۱- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- ۱۱-۱- فراهم کردن زمینه‌های لازم برای :
- ۱۱-۲- ایجاد و راه اندازی پارک گفتگوی تمدن‌ها در شهر شیراز
- ۱۱-۳- ایجاد موزه‌فرش و صنایع دستی شیراز
- ۱۱-۴- مطالعه و احداث موزه‌بزرگ «تمدن پارس» در شیراز
- ۱۲- سازمان گردشگری و میراث فرهنگی
- ۱۲-۱- تهیه طرح جامع گردشگری محور شیراز - سپیدان
- ۱۲-۲- ایجاد تأسیسات و زیرساخت‌های لازم در مراکز اصلی گردشگری (توریسم و اکوتوریسم) و ساماندهی آنها به صورت استاندارد برای پذیرش گردشگران ایرانی و خارجی نظری، تخت جمشید و پاسارگاد، نقش رستم، شهر بیشاپور، غار شاپور، حافظیه، سعدیه، آبشار مارگون، تنگ بستانک، دریاچه پریشان، دریاچه بختگان و ...
- ۱۲-۳- تدوین طرح آموزش همگانی و تخصصی در زمینه حفظ آثار تاریخی و فرهنگی و آمادگی پذیرش توریسم خارجی
- ۱۲-۴- راه اندازی مرکز سیاحتی، پژوهشی عشاير کشور
- ۱۲-۵- نظارت بر اجرای طرح‌های جامع گردشگری استان
- ۱۳- وزارت ارتباطات، فناوری و اطلاعات
- ۱۳-۱- ایجاد و راه اندازی مرکز خدمات و مشاوره فناوری اطلاعات و ارتباطات (I.C.T) جنوب کشور در شهر شیراز
- ۱۳-۲- ایجاد و راه اندازی مرکز مدیریت ساماندهی طرح تکفا (توسعه و کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات) نیمه جنوبی کشور در شهر شیراز
- ۱۳-۳- ایجاد مرکز محل گذر (Gateway) ارتباطات جهانی (اینترنت و اینترانت) نیمه جنوبی کشور در شهر شیراز
- ۱۳-۴- پیاده کردن سیستم چند رسانه‌ای پهن باند بر روی شبکه تلفن استان فارس (Multi media Broad Band)
- ۱۳-۵- اجرای پروژه زیر ساختی طرح‌های مخابرات و الکترونیک بویژه بستر سازی فیبر نوری قوی و شبکه دیتا
- ۱۳-۶- احداث و راه اندازی دانشکده فناوری اطلاعات و ارتباطات (I.T.C) در شهر شیراز
- ۱۴- وزارت مسکن و شهرسازی
- ۱۴-۱- مطالعه ایمن سازی اماکن مسکونی، تجاری و صنعتی، بویژه در مناطق حادثه خیز
- ۱۴-۲- ایجاد و راه اندازی مرکز مدیریت بحران به منظور پیشگیری حوادث و کمک رسانی