



## سند تحول راهبردی دانشگاه سیستان و بلوچستان



دفتر طرح، برنامه و مدیریت منابع انسانی



صفحه	عنوان
4	مقدمه.....
5	تاریخچه دانشگاه.....
6	چشم‌انداز دانشگاه در افق 1404.....
7	ماموریت دانشگاه.....
7	ارزش‌های محوری دانشگاه.....
8	اهداف کیفی دانشگاه در افق چشم‌انداز 1404.....
9	راهبردهای و برنامه‌های عملیاتی.....
16	ارزیابی و پایش.....
18	ضمائم.....

دانشگاه سیستان و بلوچستان به‌عنوان قطب علمی جنوب شرق کشور در صدد ضمن تعمیق بیشتر و به‌روز کردن مستمر فرایندها، روش‌ها و سیاست‌های مرتبط با ماموریت‌های آموزشی، پژوهشی و فناورانه و فرهنگی خود با اتخاذ تدابیر اصولی و واقع‌بینانه مبتنی بر امکانات، استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل در چشم‌انداز 1404 تبدیل به دانشگاهی کارآفرین و نوآور گردد. این دانشگاه دارای مجهزترین آزمایشگاه تحقیقاتی در جنوب شرق کشور و دارای مجموعه آزمایشگاه‌های تحقیقاتی با زیر بنای هشت هزار متر مربع است. در حوزه فناوری اطلاعات با داشتن امکانات غنی مرکز داده و مرکز آپا، نقطه قوتی برای توسعه استان است. به علاوه این دانشگاه دارای مجهزترین امکانات فیبر نوری با پهنای باند 620 Mb/s در جنوب شرق کشور هم سطح دانشگاه‌های برتر کشور است. از نظر موقعیت جغرافیایی، استان سیستان و بلوچستان در همسایگی کشورهای پاکستان و افغانستان و کشورهای حوزه خلیج فارس است و این موقعیت، فرصت جذب دانشجویان خارجی و همکاری‌های بیشتر علمی-پژوهشی را برای دانشگاه فراهم نموده است. این دانشگاه در نظر دارد تا بعنوان مرجعی مهم و تاثیرگذار در توسعه پایدار منطقه بر محور دانایی ایفای نقش نماید. با توجه به زیر ساخت‌های موجود و در حال شکل‌گیری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، پتانسیل رشد و تعالی و رسیدن به سطح بالای توسعه یافتگی را دارا است. بی‌شک، تحقق این هدف نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار، الزامات طی این مسیر، به طور شفاف و دقیق مشخص شده باشد. لذا سند راهبردی توسعه دانشگاه با عنایت به سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغیه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق 1404، نقشه جامع علمی و فرهنگی کشور، سند دانشگاه اسلامی، شورای اسلامی شدن دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی شورای عالی انقلاب فرهنگی، طرح آمایش آموزش عالی کشور جهت دستیابی به این اهداف تدوین گردید. این سند با نگاهی به آینده، هدفمند، آگاهانه و جامع نگر با مطالعه دقیق مسیر گذشته، شرایط موجود و تحولات پیش‌رو در راستای نیل به اهداف خود تنظیم می‌گردد.

## ❖ تاریخچه دانشگاه

دانشگاه سیستان و بلوچستان به عنوان دانشگاه جامع و قطب علمی منطقه جنوب شرق کشور فعالیت خود را با تاسیس رشته راه و ساختمان در سال ۱۳۵۳ در شهر زاهدان آغاز نمود و به ترتیب در سالهای ۱۳۵۶ و ۱۳۶۸ دانشکده های دریانوردی و علوم دریایی چابهار، علوم پایه و کشاورزی زابل در این دانشگاه تاسیس گردید. در سال ۱۳۷۰ بر اساس مصوبه شورای گسترش آموزش عالی ، دانشسرای عالی زاهدان با این دانشگاه ادغام گردید. در سالهای ۱۳۷۷ دانشگاه زابل، ۱۳۸۱ دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار ، ۱۳۸۶ دانشگاه ولایت ایرانشهر و در سال ۱۳۹۱ مرکز آموزش عالی سراوان پس از کسب شاخص های لازم از پیکره دانشگاه سیستان و بلوچستان جدا شدند و در قالب دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مستقل به فعالیت خود را ادامه دادند. دانشگاه سیستان و بلوچستان درسال ۱۳۸۴ به عنوان دانشگاه مادر در استان سیستان و بلوچستان توانست با احراز شاخص های لازم به جرگه دانشگاه های توسعه یافته کشور بپیوندد و از نظر تشکیلاتی در ردیف دانشگاه های رده الف کشور قرار گیرد. این دانشگاه در حال حاضر دارای ۱۶ دانشکده مصوب است که از این تعداد ۱۱ دانشکده و دو پردیس دانشگاهی فعال می باشند که در ۷۰ گروه آموزشی و در سه مقطع دکتری، کارشناسی ارشد و کارشناسی در ۴۱۵ رشته گرایش دانشجو می پذیرند. مساحت کل دانشگاه ۱۹۴ هکتار و زیر بنای مفید آن ۱۸۵۰۰۰ متر مربع است. زیر بنای در حال احداث (با میانگین ۵۰٪ پیشرفت فیزیکی) ۴۶۲۰۰ متر مربع و دارای بیش از ۸۰ هکتار فضای سبز می باشد.

دانشگاه سیستان و بلوچستان در افق 1404، دانشگاهی جامع، چابک، بهره‌مند از نیروی انسانی متخصص و کارآمد، زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و فناورانه به‌روز، پیشرو در تربیت نیروی انسانی متخصص، کارآفرین و متعهد به ارزشهای والای اسلامی-ایرانی است. این دانشگاه نقش محوری در توسعه پایدار منطقه، بر مبنای علم و دانش را داشته و در زمره دانشگاه‌های برتر و نقش آفرین در عرصه‌های ملی و بین‌المللی می‌باشد.

## ❖ ماموریت دانشگاه

- ماموریت دانشگاه خدمت به توسعه متوازن و پایدار منطقه جنوب شرق کشور از طریق تربیت نیروی انسانی خلاق، نوآور، کارآفرین و متعهد به ارزشهای والای اسلامی- ایرانی، با بهره‌گیری از روش‌های آموزشی نوین، توسعه علم و فناوری، انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی با تکیه بر ظرفیت‌های ملی و بین‌المللی شرق کشور می‌باشد.

## ❖ ارزش‌های محوری دانشگاه

- ارزش‌های محوری زیر در تدوین سیاست‌ها و راهبردها مورد توجه مدیران دانشگاه می‌باشند.
- وحدت و همدلی بیش از پیش در بین همه اقوام و مذاهب به‌عنوان عضوی با هویت ایرانی اسلامی
- تعمیق معرفت دینی در دانشگاه با نگرش جهان‌بینی توحیدی
- اهتمام به همکاری‌های بین‌المللی
- مسئولیت‌پذیری و کوشش در جهت ترویج روحیه نقدپذیری
- توجه ویژه به اخلاق علمی، پژوهشی و مکارم انسانی
- پویایی در نوآوری، خلاقیت و توسعه کارآفرینی
- ارج نهادن به پاسخ‌های مبتنی بر دانش و دانایی در جهت توسعه پایدار منطقه
- تلاش برای اعتلای برند دانشگاه سیستان و بلوچستان

## ❖ اهداف کلان دانشگاه

- دانشگاهی کارآفرین خلاق و نوآور
- مرجعیت علمی در توسعه پایدار منطقه بر محور دانایی
- اعتلای اخلاق علمی و مکارم انسانی
- گسترش ارتباطات بین المللی

## ❖ راهبردها و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه

راهبرده و برنامه‌های عملیاتی در حوزه‌های مختلف به شرح جداول ذیل می‌باشند:

<b>جدول 1- حوزه تصمیم سازی و تصمیم گیری</b>	
برنامه های عملیاتی	راهبردهای عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدوین شاخص ها و ملاک‌های شایسته سالی در مدیران</li> </ul>	اولویت شاخصه تخصص و تعهد در سمت‌های مدیریتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اصلاح ساز و کارهای تصمیم سازی و تصمیم گیری بر مبنای مدیریت دانش محور</li> <li>• تقویت سیستم نظام پیشنهادها و حمایت از پیشنهادهای موثر و کارآمد دانشگاهیان</li> </ul>	بررسی و بازنگری نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقویت و ارتقای جایگاه واحد برنامه ریزی در ساختار سازمانی</li> <li>• نوآوری در ساختار کلان دانشگاه با توجه به فرایندهای اصلی آن</li> <li>• تهیه مجموعه اهداف، شرح وظایف واحدها و سمت‌های سازمانی</li> </ul>	بازنگری و اصلاح ساختار کلان و تفصیلی دانشگاه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی آیین نامه های داخلی جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت آنها</li> <li>• تدوین دستورالعمل‌های جدید برای سازماندهی کلیه فرایندهای داخلی</li> </ul>	اصلاح و بازنگری آیین نامه ها و دستورالعمل‌های اداری داخلی



<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجزیه و تحلیل فرایندهای کلان دانشگاه</li> <li>• ادغام و یا حذف فرایندهای متداخل و موازی یا غیر ضروری</li> <li>• مستند نمودن فرایندهای شناسایی شده</li> </ul>	طراحی مجدد و اصلاح فرایندهای سازمانی
---	--------------------------------------

<b>جدول 2- حوزه پژوهش</b>	
برنامه های عملیاتی	راهبردهای عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین اولویت ها و جهت گیری پژوهشی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت در راستای نیازهای منطقه و کشور</li> </ul>	تعیین و تبیین اولویت های جامع پژوهشی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فعالیت پژوهشی هر عضو هیات علمی بر اساس موضوعاتی کاملاً هدفمند با توجه به برنامه جامع پژوهشی مصوب</li> <li>• توجه و تشویق ویژه به اجرای طرح های مشتری محور موفق</li> <li>• تدوین فرایند یکپارچه و جامع تبدیل دستاوردهای پژوهشی به محصولات تجاری</li> <li>• تدوین فرایند بازاریابی، فروش ایده، دانش فنی و محصولات دانش بنیان دانشگاهیان در داخل و خارج از کشور</li> <li>• ارزیابی مستمر پیشرفت فعالیت های پژوهشی در جهت اولویت های پژوهشی و ارایه گزارش سالانه</li> <li>• تعیین نظام ارزش گذاری و اولویت دهی به طرح های بنیادی و کاربردی بر اساس نیاز جامعه</li> <li>• تقویت و ساماندهی فعالیت های پژوهشی و توسعه ای بین رشته ای در قالب قطب های علمی، پژوهشکده ها و مراکز تحقیقات و نوآوری</li> <li>• مستندسازی و تهیه بانک اطلاعات فعالیت های پژوهشی با قابلیت پردازش</li> <li>• تدوین دستورالعمل جامع امتیازدهی پژوهشی مبتنی بر معیارهای بین المللی دانشگاه های نسل سوم</li> </ul>	طراحی و بازنگری کلیه فرایندهای پژوهشی بر اساس نیاز جامعه به علوم بنیادی و کاربردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد شبکه داخلی بین آزمایشگاهی و ساختارهای مرتبط به آن</li> <li>• توسعه آزمایشگاه های مرکزی و مرجع</li> <li>• استانداردسازی امکانات، ایمنی، خدمات و نحوه مدیریت تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی بر اساس معیارهای ملی و بین المللی</li> </ul>	توسعه و تقویت امکانات و تجهیزات پژوهشی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نیازسنجی مستمر پایگاه های علمی مورد نیاز در واحدهای مختلف دانشگاه</li> <li>• ایجاد ارتباط سازنده و مستمر با سایر مراکز علمی و دانشگاه های کشور در جهت تامین سریع منابع علمی مورد نیاز</li> <li>• ایجاد و تقویت مرکز تامین منابع علمی خاص</li> <li>• تقویت منابع عمومی و تخصصی کتابخانه ای به شکل مستمر و روزآمد</li> </ul>	تسهیل دسترسی مستمر به پایگاه های علمی ملی و بین المللی

<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد و توسعه فرایندها و شیوه‌های تشویق تولیدات کیفی علمی و فناوریانه هدفمند</li> <li>نمایه سازی نظام‌مند نشریات دانشگاه در پایگاه‌های معتبر</li> <li>ایجاد فرایند حمایت و ثبت اختراعات اعضای هیأت علمی و دانشجویان مبتنی بر رعایت حقوق طرفین</li> <li>حمایت، تقویت و توسعه زمینه نشر و پخش کتب اعضای هیأت علمی در سطوح ملی و بین المللی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساختار سازی مناسب</li> <li>جهت افزایش</li> <li>تولیدات علمی و</li> <li>فناورانه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی نیازهای پژوهشی و فناوریانه سازمان‌ها و مراکز مختلف اجرایی و تعیین حوزه فعالیت‌های مرتبط آنها جهت پاسخگویی</li> <li>تسهیل ساختار و فرایند شرکت دانشجویان و اعضای هیأت علمی در همایش‌های معتبر بین‌المللی</li> <li>تقویت تعاملات بین المللی</li> <li>تقویت تبادل استاد و دانشجو</li> <li>فرآیندسازی فرصت‌های مطالعاتی کارآمد و هدفمند</li> <li>گسترش یادداشت تفاهم و اجرایی نمودن آنها با موسسات آموزشی، پژوهشی و صنعتی ملی و بین المللی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ساختار سازی مناسب</li> <li>جهت افزایش ارتباط</li> <li>ملی و بین المللی</li> <li>دانشگاه با صنعت و</li> <li>جامعه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود سازی زیر ساخت شبکه</li> <li>پیاده سازی سیستم جامع امنیت</li> <li>ایجاد و توسعه مرکز ابر رایانش</li> <li>طراحی و پیاده سازی سامانه‌های نرم افزاری کاربردی</li> <li>تسریع، گسترش و نوآوری در تمامی فرایندهای جاری با توجه به نظام الکترونیک یکپارچه</li> <li>توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مبنای سیاست های کلان دانشگاه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه امکانات</li> <li>و تجهیزات</li> <li>سخت افزاری</li> <li>و نرم افزاری</li> </ul>

<b>جدول 3- حوزه آموزش</b>	
<b>برنامه های عملیاتی</b>	<b>راهبردهای عملیاتی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه ویژه به گسترش فعالیت‌های میان‌رشته‌ای و چند رشته‌ای</li> <li>شناسایی و توسعه رشته‌های جدید یا بین‌رشته‌ای منطبق با نیازهای منطقه</li> <li>بروزرسانی مستمر رشته گرایش‌های دانشگاه (حذف، ترکیب، اصلاح، تکمیل، ..)</li> <li>جهت‌دهی رساله‌ها به سمت تحقیقات علمی منطبق با نیازهای جامعه بر اساس طرح جامع پژوهشی عضو هیات علمی</li> <li>ارائه دوره‌های آموزشی تخصصی کوتاه مدت و خاص</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعیین اولویت‌های توسعه‌ای</li> <li>در دوره‌ها و مقاطع آموزشی</li> <li>به صورت منطقه‌ای و ملی</li> <li>(آمایش سرزمین) و تطبیق</li> <li>مستمر فهرست دوره‌های</li> <li>آموزشی با نیاز جامعه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>اصلاح و بازنگری در تک تک فرایندهای مدیریت آموزشی</li> <li>تمرکز زدایی و افزایش اختیارات دانشکده‌ها، گروه‌ها و دیگر واحدهای آموزشی در انجام فرایندهای آموزشی</li> <li>چابک سازی فرایندها و توسعه سیستم‌ها مبتنی بر اتوماسیون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی فرایندهای مدیریت</li> <li>آموزشی در جهت تسریع امور</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تبیین و هدایت فرایندهای آموزشی و ارزیابی در جهت پرورش خلاقیت و نوآوری</li> <li>استقرار نظام روزآمدی مطالب و سرفصل‌ها در کلیه دروس</li> <li>توسعه کمی و کیفی آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های آموزشی با توجه به اهداف آموزشی</li> <li>توسعه و گسترش دوره‌های کارآموزی و کارورزی و توجه ویژه به کیفیت برگزاری آن‌ها</li> <li>حمایت از برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی منطبق با دروس هر رشته</li> <li>تقویت و توسعه امکانات آموزشی پیشرفته</li> <li>ایجاد فرایند برگزاری هدفمند و مستمر سمینارهای علمی در سطح گروه‌های آموزشی</li> <li>راه اندازی دوره های مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز علمی معتبر داخلی و خارجی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای مستمر کیفیت آموزش</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه نظام ارزیابی عملکرد و توانمندی آموزشی اساتید</li> <li>• یکپارچه‌سازی فرایند مستندسازی ارزیابی آموزشی اساتید</li> <li>• تقویت و توسعه نظام کارآمد امتحانات و ارزیابی عملکرد آموزشی دانشجویان بر مبنای کار تیمی، تفکر انتقادی، نگاه خلاقانه و نوآور</li> <li>• توسعه نظام ارزیابی مستقل گروه‌ها و دانشکده‌ها در پیشبرد برنامه‌های آموزشی</li> <li>• توسعه فرایندهای حمایت از فعالیت‌های متمایز اساتید منطبق با اهداف کلان آموزشی</li> <li>• طراحی و استقرار نظام جامع مشاوره و استعداد یابی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقرار نظام ارزیابی کارآمد</li> <li>• در عملکرد آموزشی</li> </ul>
---	---

<b>جدول 4- حوزه فرهنگی</b>	
<b>برنامه های عملیاتی</b>	<b>راهبردهای عملیاتی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمرکز بر مسایل بنیادی فرهنگی و اسلامی در دانشگاه</li> <li>• توجه ویژه به گسترش هدفمند فعالیت‌های قرآنی</li> <li>• ایجاد و توسعه فعالیت‌ها جهت تقویت وحدت و انسجام بین اقوام و مذاهب مختلف</li> <li>• برگزاری کرسی‌های نظریه‌پردازی و آزاد اندیشی بطور مستمر و هدفمند</li> <li>• افزایش سطح کیفی طرح ضیافت اندیشه ویژه اعضای هیأت علمی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعیین خط مشی کوتاه، میان مدت و بلندمدت مبتنی بر سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقویت روحیه شور و نشاط علمی، اجتماعی و فرهنگی سازنده در بین دانشگاهیان</li> <li>• تقویت نقش و جایگاه هر یک از اساتید به عنوان عنصری تاثیرگذار علمی و تربیتی در دانشگاه</li> <li>• تعمیق فرهنگ مسئولیت‌پذیری، قانون‌پذیری، اخلاق‌مداری، وظیفه‌شناسی و ... در اساتید، کارکنان و دانشجویان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه و ترویج فرهنگ جامعه دانشگاهی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه ریزی، سامان دهی و هدایت اوقات فراغت دانشجویان متناسب با نیازها و مقتضیات روز</li> <li>• بالا بردن سطح مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های غیر درسی (نظیر: اعتقادی، کارآفرینی، هنری، ورزشی، تفریحی، آگاهی‌های سیاسی و...) در راستای رشد فردی و اجتماعی</li> <li>• ارتقا توانمندی و حمایت فعالین فرهنگی تشکلهای، کانونها و انجمن‌های علمی</li> <li>• تبیین و آگاهی بخشی موضوع فرهنگ عفاف و حجاب</li> <li>• توجه ویژه و تبیین برنامه‌ها در راستای تقویت روحیه وحدت بین اقوام و مذاهب</li> <li>• ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری، سازندگی و تعهد به نظام مقدس جمهوری اسلامی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقویت مشارکت و همکاری دانشجویان در برنامه های فرهنگی، مذهبی، تفریحی و ورزشی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد هماهنگی، نظم و انسجام بین متولیان انجام امور فرهنگی در دانشگاه</li> <li>• ارتقا سطح آموزش و تخصص افراد شاغل در حوزه فرهنگی دانشگاه</li> <li>• ایجاد فرایند بررسی و اجرای پیشنهادات فرهنگی دانشگاهیان</li> <li>• ایجاد فرایند اطلاع‌رسانی مستمر قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های فرهنگی</li> <li>• استقرار نظام ارزیابی مستمر در حوزه فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه</li> <li>• چابک سازی و حذف فرایندهای غیر لازم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقویت ساختار نظام مدیریت فعالیت‌های فرهنگی</li> </ul>

### جدول 5- حوزه منابع انسانی

برنامه های عملیاتی	راهبردهای عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای استاندارد جذب اعضای هیات علمی با کیفیت بسیار بالا با توجه به جایگاه دانشگاه در کشور و منطقه منطبق با اهداف تعیین شده</li> <li>نیازسنجی دقیق تخصص های مورد نیاز منطبق با نیازهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه</li> <li>تطبیق و اصلاح هرم اعضای هیات علمی گروه های آموزشی و پژوهشی با ماموریت گروه ها</li> <li>افزایش تسهیلات و جذابیت جهت افزایش ماندگاری اعضای هیات علمی توانمند</li> <li>ایجاد نظام تکریم اساتید برجسته و تعمیق تعلقات سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار نظام جامع مدیریت</li> <li>جذب اعضای هیات علمی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>سطح بندی عملکرد و ارتقای شغلی کارکنان</li> <li>استقرار نظام ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان با توجه ویژه به شفافیت و چابکی عملکرد آنان</li> <li>ارتقا علمی و توان اجرایی کارکنان غیر هیات علمی</li> <li>ایجاد ساختار تعیین پاداش کارکنان بر اساس کیفیت و کمیت عملکرد</li> <li>بازخورد مستمر نتایج ارزیابی عملکرد به کارکنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازنگری و طراحی نظام</li> <li>ارزشیابی عملکرد کارکنان</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش مهارت های ارتباطی کارکنان در برخورد با ارباب رجوع و با تاکید بر تکریم ارباب رجوع</li> <li>نیازسنجی و اجرای دوره های آموزشی تخصصی منطبق با برنامه</li> <li>استقرار نظام جامع ارزیابی تاثیر گذاری دوره ها در کیفیت انجام خدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه ریزی و توسعه نظام</li> <li>آموزش و توانمند سازی کارکنان</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>بروز نمودن شرح وظایف موجود</li> <li>جایابی مناسب منابع انسانی متناسب با تخصص و توانمندی</li> <li>برون سپاری امور و فعالیت های غیر کارشناسی</li> <li>برنامه ریزی و تدوین مسیر ترقی شغلی کارکنان بر مبنای شایستگی و عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازنگری و تدوین مناسب شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل کارکنان</li> </ul>

### جدول 6- حوزه مالی و بودجه ریزی

برنامه های عملیاتی	راهبردهای عملیاتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی و تعیین شاخص ها و معیارهای هزینه کرد بودجه</li> <li>استقرار ساز و کار نظارتی اثر بخش بر نحوه هزینه کرد بودجه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود و ساماندهی نظام هزینه کرد بودجه مبتنی بر اهداف و برنامه های کلان دانشگاه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه ریزی جهت برگزاری دوره های تخصصی مبتنی بر نیازهای منطقه</li> <li>تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی</li> <li>سامان دهی خدمات آموزشی و پژوهشی</li> <li>حذف واحدها و فرایندهای غیر لازم در چرخه های گوناگون مالی، اداری، آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی</li> <li>تبیین راهکارهای صرفه جویی در هزینه انجام خدمات و فرایندها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین راهکارهای افزایش درآمدهای دانشگاه</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>گرد آوری و ثبت مستمر اطلاعات سرمایه های جاری دانشگاه (تجهیزات مصرفی و اموالی و. )</li> <li>تبیین صورتهای مالی، صورت درآمد و هزینه، ترازنامه، صورت گردش جریان وجوه نقد در پایان سال</li> <li>اجرای بودجه ریزی عملیاتی</li> <li>استخراج هزینه و تعیین قیمت تمام شده ی خدمات آموزشی، پژوهشی و ...</li> <li>تنظیم لایحه بودجه با رویکرد هدفمند و عملیاتی، بر اساس تعیین برنامه، قیمت تمام شده و خدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقرار نظام حسابداری بر مبنای تعهدی به جای نقدی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی خیرین، نهادها و موسسات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی فعال در زمینه امور خیریه</li> <li>برگزاری نشست های مختلف با نهادها و خیرین جهت جذب منابع و امکانات</li> <li>سازماندهی و ارتباط مستمر با شبکه فارغ التحصیلان دانشگاه و دیگر حامیان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>شناسایی و جذب سرمایه های وقفی و کمک های مالی موسسات، نهادها و سازمان های منطقه ای و ملی</li> </ul>

<b>جدول 7- حوزه امور دانشجویی</b>	
<b>برنامه های عملیاتی</b>	<b>راهبردهای عملیاتی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>برگزاری یا بهره‌برداری از دوره‌های آموزشی تخصصی مرتبط با معاونت دانشجویی (بهداشتی، مشاوره‌ای...)</li> <li>ارتقای شاخص‌های بهداشتی (استانداردسازی) تمامی اماکن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های سلامت و بهداشت تن و روان</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد بانک اطلاعات ورزشی دانشگاهیان</li> <li>گسترش فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزش‌های همگانی، خوابگاهی، رقابتی و قهرمانی به خصوص ورزش‌های بومی منطقه</li> <li>توسعه و تقویت تیم‌ها و انجمن‌های ورزشی</li> <li>ارائه آموزش‌های ورزشی (عمومی، تخصصی) مورد نیاز برای دانشگاهیان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های مرکز تربیت بدنی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه ریزی، نظارت و کنترل بر خوابگاه‌های دانشجویی</li> <li>شناسایی و جذب سرمایه‌های وقفی و کمک‌های مردمی در توسعه خوابگاه‌های دانشجویی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود محیط خوابگاهی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقای شاخص‌های مربوط به نحوه طبخ غذا</li> <li>ارتقای آگاهی دانشجویان در خصوص الگوی صحیح تغذیه</li> <li>ارتقای شاخص‌های مربوط به سرو و توزیع غذا و نحوه نگهداری از آن پس از طبخ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های اداره تغذیه</li> </ul>

<b>جدول 8- حوزه: فضاهای فیزیکی</b>	
<b>برنامه های عملیاتی</b>	<b>راهبردهای عملیاتی</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تهیه طرح جامع توسعه فضای فیزیکی دانشگاه</li> <li>بررسی وضع موجود فضای فیزیکی دانشگاه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طراحی جامع فضای کالبدی دانشگاه</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهیه نیازهای توسعه فضای فیزیکی بر اساس برنامه ها و استانداردها</li> <li>• توجه ویژه به انسجام و هماهنگی طرح‌ها از منظر معماری با نگاه طرح‌های ایرانی-اسلامی و با نگاه به شرایط فرهنگی و جغرافیایی منطقه</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بازسازی و مقاوم سازی بناهای موجود</li> <li>• تکمیل پروژه‌های نیمه تمام</li> <li>• توسعه هدفمند پروژه‌های جدید</li> <li>• توجه ویژه به کاهش مصرف انرژی و بهره‌گیری از انرژی‌های تجدیدپذیر</li> </ul>	<p>بهبود و توسعه فضای‌های فیزیکی دانشگاه</p>

## ❖ ارزیابی و پایش

هدف از ارزیابی و پایش، قضاوت درباره کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه است. برای این منظور، لازم است مهمترین شاخص‌ها که نشان دهنده، نیل به اهداف مشخص شده برنامه توسعه هست مشخص شود؛ با پایش شاخص‌های مهم، علاوه بر این که انطباق نتایج اجرا با برنامه، مشخص و امکان اصلاح عملکرد فراهم می‌شود. بازخوردهای لازم برای اصلاح برنامه نیز دریافت می‌شود. دانستن شاخص‌های درست و مقادیر مطلوب آنها در برنامه‌ریزی و پایش بسیار مهم است. شاخص باید به گونه‌ای باشد که از اهداف نهایی گرفته تا اقدامات اجرایی را مشخص سازد.

علاوه بر ارزیابی درونی، بایستی ارزیابی بیرونی در مقایسه با عملکرد سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی نیز رصد شود تا از تجربیات مثبت یا منفی آنها جهت ارتقاء دانشگاه استفاده گردد.

در این راستا لازم است شورایی به منظور ارزیابی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه تشکیل شود. وظیفه این شورا ارزیابی وضعیت فعلی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، مقایسه آن با اهداف مشخص شده در برنامه پیشنهادی دانشگاه جهت ارتقا به دانشگاه‌های برتر در تراز بین‌المللی تشکیل شود.

### ارزیابی برون‌دادهای قابل اندازه‌گیری سالانه، پنج ساله و ده ساله:

در پایان مقطع سالانه بر اساس آمار اخذ شده از گروه‌ها و دانشکده‌ها در شاخص‌های مشخص شده در برنامه، و معیارهای مربوطه به صورت کمی سنجیده شده و برون داد نهایی ارائه خواهد شد. پس از ارزیابی در صورت محقق

نشدن داده‌های هدف‌گذاری شده، میزان انحراف از برنامه مشخص خواهد شد. در صورت پیشی گرفتن از برنامه هدف، علت آن کشف و سر لوحه کار در بخشهای نا موفق قرار گیرد.

شورای ارزیابی، بطور جدی نظارت و ارزیابی نموده و باز خورد آن را به مسئولین و مجریان مربوطه اعلام نموده و در جهت بر طرف نمودن عقب افتادگی از برنامه هدف، چاره اندیشی کنند.

در پایان مقطع 5 ساله بر اساس آمار اخذ شده سالیانه از گروهها و دانشکده‌ها در شاخص مورد نظر بر اساس برنامه دانشگاه، درصد رشد هدف گذاری شده و معیارهای مربوطه بصورت کمی سنجیده شده و برون داد نهایی استخراج می‌شود.

در صورت نرسیدن به داده‌های هدف گذاری شده 5 ساله علت آن مورد مطالعه قرار گرفته و در جهت رفع آن چاره اندیشی شود.

در صورت پیشی گرفتن از برنامه هدف علت آن کشف و سر لوحه کار در بخشهای نا موفق قرار گیرد. دانشکده های موفق در رسیدن به داده های هدف گذاری شده 5 ساله مورد تشویق و پشتیبانی مضائف قرار بگیرند.

در ارزیابی برون داد پنج ساله نیز شورای ارزیابی، بطور جدی نظارت و ارزیابی نموده و باز خورد آن را به مسئولین و مجریان مربوطه اعلام نموده و در جهت بر طرف نمودن عقب افتادگی از برنامه هدف، چاره اندیشی کنند.

در دوره ده ساله نیز برنامه بر مبنای داده‌های سالیانه، و پنج ساله مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

لازم است بطور مداوم شورای ارزیابی تشکیل گردد. و با هماهنگی بین معاونت‌ها و سایر بخش‌های دانشگاه نسبت به ارزیابی اقدام نموده و نتایج را به حوزه ریاست گزارش نماید. حوزه ریاست برای اطمینان از دوام همکاریهای بین‌المللی و اجرای برنامه راهکارها و ضمانت‌های لازم را فراهم نماید. سیاست‌ها لازم است بر اساس برنامه راهبردی دانشگاه تدوین و اجرا شود تا با جابجایی افراد برنامه دچار اختلال نشود.



## ❖ **ضمایم**

### ❖ **نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید دانشگاه**

شناخت ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو و در نهایت، تدوین راهبرد مدون، برای موفقیت یک سازمان، بسیار مهم و اجتناب ناپذیر خواهد بود. تدوین دورنمای توسعه، مبتنی بر شناخت، تحلیل عوامل درونی و بیرونی، ضمن ایجاد هماهنگی و انسجام در مجموعه مدیریت، امکان همسو کردن مجموعه فعالیت‌های اجرایی را به منظور دستیابی به اهداف، فراهم می‌کند. که این قابلیت، امکان ارزیابی عملکرد را برای مدیران نیز مقدور می‌کند.

برای تدوین راهبردها، با در نظر گرفتن ویژگی‌های دانشگاه سیستان و بلوچستان، ابتدا مهمترین قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات توسط خبرگان و کارشناسان مشخص شد. پس از تهیه پرسش‌نامه و تکمیل این پرسش‌نامه توسط خبرگان مهمترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها رتبه‌بندی گردید و بر اساس تحلیل SWOT، که یک روش علمی معتبر در تدوین استراتژی است مهمترین راهبردها استخراج گردید.

### **نقاط قوت:**

- عزم و اراده مدیریت جدید دانشگاه برای ایجاد تحولات متناسب با اهداف دانشگاه
- هیئت ممیزه و هیئت امنای مستقل
- وجود پارک علم و فناوری و مرکز رشد

- اراده و اهتمام موثر مدیریت عالی دانشگاه در حمایت از کارآفرینی
- امکان استفاده از پتانسیلهای موجود پژوهشکده‌ها و دانشکده‌ها
- وجود دانشجویان تحصیلات تکمیلی بخصوص مقطع دکتری
- الگو بودن دانشگاه سیستان و بلوچستان از لحاظ موقعیت محیطی و فضا
- بهره‌برداری از آزمایشگاه مرکزی دانشگاه در آینده‌ای نزدیک
- وجود بیش از 18 مجله علمی - پژوهشی و علمی - ترویجی در دانشگاه
- روند رو به رشد کیفیت اعضای هیئت علمی
- بیش از 52850 متر مربع فضای در حال ساخت
- وجود نهادهای ارزشی در دانشگاه
- امکان به اشتراک گذاری تجهیزات و امکانات موجود در دانشگاه با سایر دستگاهها در راستای کسب درآمد
- وجود تشکل‌های علمی دانشجویی با انگیزه و فعال
- فراهم بودن زمینه آموزش‌های مجازی در دانشگاه

#### **نقاط ضعف:**

- نبود بانک اطلاعاتی قوی در زمینه‌های مختلف
- ناکافی بودن درآمدهای اختصاصی دانشگاه
- اجتناب ناپذیری وابسته بودن دانشگاه به بودجه دولتی با توجه به موقعیت استان
- عدم ارتباط مناسب بین دانشگاه با حوزه‌های صنعتی، کشاورزی، عمرانی و ...
- عدم وجود انگیزه در دانشگاه برای تجاری سازی دانش و ایده
- نبود برنامه جامع برای هدایت پایان نامه‌های تحصیلات تکمیلی در راستای نیازهای جامعه
- هم‌راستا نبودن پژوهش‌های دانشگاهی با نیازهای علمی و پژوهشی جامعه
- بومی گزینی که باعث افت سطح تحصیلی و کاهش مراودات فرهنگی می‌شود.
- اعمال سلیقه‌های شخصی در اجرای قانون و تفسیرهای متفاوت مسئولین از قوانین بالادستی
- ضعف در ارتباطات بین المللی در دانشگاه
- ناکارآمدی نظام ارزیابی و نظام پاداش مناسب در دانشگاه

- عدم تسلط و عدم آگاهی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه به مباحث مربوط به تعامل با پارک علم و فناوری
- نبودن برنامه استراتژیک خاص در دانشگاه برای کارآفرینی
- ناکافی بودن منابع مالی با توجه به گستردگی فعالیت‌ها و مصارف مالی
- محدود بودن کمیت و کیفیت شرکت‌های دانش‌بنیان و رابطه اندک آنها با بدنه دانشگاه
- فرهنگ محافظه‌کارانه و عدم ریسک در بین مدیران دانشگاه
- عدم استفاده از پتانسیل دانشگاه از طریق جذب دانشجویان خارجی و گسترش دوره‌های مشترک بین‌المللی
- وجود دغدغه کارکنان دانشگاه در خصوص مشکلات معیشتی
- رویکرد کمی‌گرایانه به جای کیفیت در جذب و آموزش دانشجو

#### فرصت‌ها:

- موقعیت مرزی بودن استان سیستان و بلوچستان در راستای همکاری‌های آموزشی و علمی با کشورهای همسایه
- اقلیم مناسب استان جهت پژوهش و آموزش و استفاده از ظرفیت انرژی‌های نو و پاک (خورشید، باد و...)
- جوان بودن نسبی جمعیت در استان سیستان و بلوچستان
- توجه ویژه دولت به توسعه کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان
- امکان کسب درآمد با رویکرد پژوهش محوری دانشگاه در آینده از طریق ارتباط با دستگاهها
- روند رو به رشد بخش معدن، پتروشیمی در استان و فراهم شدن بازار پژوهش و تخصص در آینده
- افزایش کمیت و کیفیت نیروهای فارغ‌التحصیل با مدرک دکتری جهت جذب به عنوان عضو هیئت علمی

#### تهدیدها:

- نبود زیرساخت‌های لازم و کمبود پیمانکار با تجربه و توانمند در امر برون‌سپاری امور دانشگاه

- هزینه‌های بالای دسترسی به دیگر مراکز علمی کشور به دلیل دوری از مرکز
- ذهنیت منفی مردم سایر استانها در مورد استان سیستان و بلوچستان ناشی از احساس ناامنی و تهدیدات امنیتی
- عدم ماندگاری اعضای هیئت علمی با تجربه به دلیل نبود انگیزه کافی
- محدود بودن منابع آب در استان و مشکل تامین آب فضای سبز دانشگاه
- سیاست‌های بومی‌گزینی دانشجو در کشور و نزول کیفی سطح علمی دانشجویان و فشار بر منابع مالی دانشگاه با توجه به موقعیت خاص استان
- وجود تعصبات قومی و مذهبی
- تفرقه افکنی با تاکید بر گفتمان غیرضروری بومی و غیربومی
- محرومیت و فقر اقتصادی و فرهنگی در استان
- تمرکز بیش از حد به مسائل امنیتی و غافل شدن از توسعه فرهنگی و اقتصادی با توجه به شرایط خاص

استان