

برنامه راهبردی دانشگاه شهرکرد

پنجساله دوم (۱۴۰۲ - ۱۴۰۶)

شناسنامه برنامه راهبردی دانشگاه شهرکرد (پنجساله دوم) (۱۴۰۶-۱۴۰۲)

مجری طرح	دکتر بیت الله محمودی عضو هیأت علمی دانشگاه شهرکرد
شورای راهبردی	دکتر یاسر پیرعلی - دکتر عباس کارگر - دکتر عزیزالله مولوی - دکتر حشمت الله صمیمی - دکتر احمد کیوانی - دکتر عبدالرزاق دانش - دکتر فریبرز خواجعلی - دکتر محسن مبینی - دکتر مهدی قاسمی و رنامخواستی - دکتر تقی جاودانی - دکتر بیت الله محمودی
کمیته تدوین برنامه	<p>دبیر کمیته: دکتر بیت الله محمودی</p> <p>کارگروه آموزش: دکتر افشین احمدی ندوشن - دکتر بهروز شیران - دکتر مجتبی عمادی بایگی - مجید ساریخانی - دکتر عبدالناصر محبی - دکتر مجید طهرانی - دکتر افسانه قانی</p> <p>کارگروه پژوهش: دکتر روح اله همتی - دکتر صمد تقی پور بروجنی - دکتر محسن بهمنی - دکتر سجاد شهبازی - دکتر بهنام احمدی پور - دکتر محسن قاسمی و رنامخواستی - دکتر عزیز الله فلاح - مهندس علی رئیسی - مهندس امیر تقی پور - مهندس علیرضا شاهین</p> <p>کارگروه: فناوری: دکتر تقی جاودانی - دکتر حسن نوربخش - دکتر یاسر درخشنده - دکتر صادق شیریان - دکتر رسول زمانی - مهندس همایون کبیری - مهندس حسین مصطفوی</p> <p>کارگروه خدمات دانشجویی: دکتر ارسلان خلیلی مقدم - ناهید نعمتی - اسماعیل مظاهری - عبدالرسول صفرپور - فرشته هاشمی - زهرا اسدی - خانم یاسمن تک - ملیحه خبازی</p> <p>کارگروه فرهنگی - اجتماعی: دکتر مهدی قاسمی نافچی - دکتر افراسیاب صادقی - مهندس کوروش خورشیدی</p> <p>کارگروه اداری و تشکیلات سازمانی: دکتر ویشتاب سلیمانان بروجنی - مهندس مهدی کریمیان - مهندس محسن کریم زاده - مهدیه نظری - مهندس رضا حسین پور - مهندس حجت حیدری</p> <p>کارگروه زیرساخت، سرمایه گذاری و بهره وری: دکتر عبدالکریم زمانی مقدم - مهندس مهدی کریمیان - مهندس علی حیدرپور - مهندس مسلم رفیع نژاد - دکتر هادی خسروی</p>
همکاران طرح	مهندس امیر تقی پور - مهندس شاهین شمسی - فاطمه کریمی - معصومه کریمی - نرگس رحیمی - نگین عجمی - رضا شایان مهر - زهرا اسدی
ویرایش اول و دوم	تابستان ۱۴۰۲ / زمستان ۱۴۰۲

فهرست مطالب

فصل اول: طرح مسئله و ضرورت تدوین برنامه راهبردی دوم دانشگاه	۷
۱- لزوم تحول در نظام آموزش عالی از طریق برنامه راهبردی	۲
۲- معرفی دانشگاه شهر کرد	۴
۳- برنامه راهبردی اول دانشگاه	۵
۴- ضرورت تدوین برنامه دوم راهبردی دانشگاه	۶
فصل دوم: روش شناسی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه	۸
۱-۲- رویکرد کلان روش شناسی	۹
۲-۲- مدل مفهومی و گام های تدوین برنامه	۱۰
۱-۲-۲- نقد و تحلیل برنامه راهبردی اول دانشگاه	۱۲
۲-۲-۲- انتخاب یا خلق الگوه واره فکری تحول دانشگاه	۱۵
۳-۲-۲- شناسایی و تحلیل انتظارات و مطالبات ذینفعان	۱۵
۴-۲-۲- شناسایی و تحلیل وضع موجود محیط بیرونی و درونی دانشگاه	۱۷
۵-۲-۲- آینده نگاری راهبردی	۱۸
۶-۲-۲- تصویرسازی وضع مطلوب	۲۰
۷-۲-۲- تدوین برنامه اقدامات راهبردی	۲۰
۸-۲-۲- تعیین نظام ساماندهی و پایش برنامه راهبردی	۲۰
۳-۲-۳- ساختار تشکیلاتی تدوین برنامه راهبردی دوم دانشگاه	۲۲
فصل سوم: الگوه واره فکری تحول دانشگاه	۲۳
۳-۱- استخراج مضامین و گفتمان آموزش عالی در نظام بین الملل	۲۴
۳-۲- استخراج مضامین و گفتمان آموزش عالی در مقیاس ملی	۲۴
۳-۳- استخراج مضامین و گفتمان آموزش عالی در مقیاس استانی	۲۶
۳-۴- الگوه واره دانشگاه اجتماعی و جامعه محور	۲۷
۳-۴-۱- اصول، مأموریت و الزامات تحقق دانشگاه اجتماعی و جامعه محور	۲۸
- اجتماعی سازی و مردمی سازی دانش	۲۸
- جهان محلی شدن (Glocalization) مفهوم و کارکرد دانشگاه	۳۰
- دانشگاه جامعه و تمدن ساز	۳۱
- پذیرش و ایفای مسئولیت های اجتماعی	۳۲

۳۴	- ایجاد و توسعه اکوسیستم دانش، نوآوری و کارآفرینی دانشگاه بنیان.....
۳۵	- تحول در ایجاد و توسعه رشته های دانشگاهی.....
۳۶	- ارتقای بصیرت اجتماعی و حرفه ای دانش آموختگان.....
۳۷	- طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع مالی متنوع و پایدار و ارتقای بهره‌وری منابع.....
۳۹	- تحول در ساختار مدیریتی، تصمیم سازی و تصمیم گیری.....
۳۹	- تحول در کارکرد دانشگاه سنتی و خلق دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه.....
۴۰	- پویایی و آینده نگری در نظام آموزش عالی.....
۴۳	فصل چهارم: شناسایی و تحلیل انتظارات و مطالبات ذینفعان کلیدی دانشگاه.....
۴۴	۴-۱- انتظارات و مطالبات جامعه دانشجویی.....
۴۴	۴-۱-۱- ارزیابی دیدگاه دانشجویان کارشناسی.....
۴۴	۴-۱-۱-۱- ارزیابی تلقی دانشجویان از فضای دانشجویی دانشگاه.....
۴۶	۴-۱-۱-۲- ارزیابی دانشجویان از خدمات دهی دانشگاه به دانشجویان.....
۴۷	۴-۱-۱-۳- ارزیابی دانشجویان از عملکرد و فعالیت های علمی و اجتماعی خویش.....
۴۸	۴-۱-۱-۴- ارزیابی عملکرد آموزشی استادان.....
۴۸	۴-۱-۱-۵- چالش ها و فرصتهای دانشگاه از منظر دانشجویان کارشناسی.....
۵۰	۴-۱-۲- ارزیابی دیدگاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی.....
۵۱	۴-۱-۲-۱- ارزیابی دانشجویان از خدمات دهی صنفی دانشگاه به دانشجویان.....
۵۱	۴-۱-۲-۲- ارزیابی دانشجویان از عملکرد و فعالیت های علمی و اجتماعی خویش.....
۵۲	۴-۱-۲-۳- ارزیابی عملکرد آموزشی استادان.....
۵۳	۴-۱-۲-۴- چالش ها و فرصتهای دانشگاه از منظر دانشجویان تحصیلات تکمیلی.....
۵۵	۲-۴- انتظارات و مطالبات جامعه استادی.....
۵۵	۲-۴-۱- تلقیات آموزشی.....
۵۷	۲-۴-۲- تلقیات پژوهشی و فناوری.....
۵۹	۲-۴-۳- تلقیات فرهنگی - اجتماعی.....
۶۰	۲-۴-۴- تلقیات مدیریتی.....
۶۱	۲-۴-۵- چالش ها و فرصت های دانشگاه از منظر استادان.....
۶۴	۳-۴- انتظارات و مطالبات جامعه کارمندی دانشگاه.....
۶۷	۳-۴-۱- چالش ها و فرصتهای دانشگاه از منظر کارکنان.....

۶۹	۴-۴- انتظارات و مطالبات جامعه دستگاه های اجرایی استان
۷۲	۴-۴-۱- جمع بندی مطالبات دستگاههای اجرایی استان از دانشگاه
۷۳	فصل پنجم: شناخت وضع موجود محیط بیرونی و درونی دانشگاه
۷۴	۵-۱- شناخت و تحلیل محیط بیرونی
۷۵	۵-۱-۲- جایگاه دانشگاه شهرکرد در نظام آموزش عالی کشور
۸۱	۵-۱-۳- جایگاه دانشگاه در نظام آموزش عالی منطقه ۶ کشور
۸۴	۵-۱-۴- جایگاه دانشگاه در نظام آموزش عالی استان
۸۷	۵-۱-۵- موقعیت جغرافیایی استان چهار محال و بختیاری
۸۸	۵-۱-۶- مزیت‌های نسبی در فرآیند توسعه استان
۹۰	۵-۱-۷- چالشها و مسائل توسعه استان
۹۲	۵-۲- شناخت و تحلیل محیط درونی
۹۲	۵-۲-۱- نقاط ضعف و قوت وضعیت تشکیلات سازمانی، فضای کالبدی و نیروی انسانی
۹۷	۵-۲-۲- نقاط ضعف و قوت وضعیت اعضای هیأت علمی
۹۹	۵-۲-۳- نقاط قوت و ضعف پژوهشی دانشگاه
۱۰۱	۵-۲-۴- نقاط قوت و ضعف فناوری دانشگاه
۱۰۴	۵-۲-۵- نقاط ضعف و قوت وضعیت بودجه و اعتبارات
۱۰۵	۵-۳- بررسی وضع موجود دانشگاه در افق برنامه راهبردی اول
۱۱۱	فصل ششم: آینده نگاری راهبردی
۱۱۲	۶-۱- شناسایی عوامل پیشران و تأثیرگذار بر آینده دانشگاه
۱۱۲	۶-۱-۱- شناسایی مراجع تأثیرگذار بر آینده دانشگاه
۱۱۴	۶-۱-۲- شاخص های پیشران تأثیرگذار در سطح بیرونی
۱۱۶	۶-۱-۳- شاخص های پیشران تأثیرگذار در سطح درونی
۱۲۰	۶-۱-۴- شناسایی پیشران های کلیدی تأثیرگذار بر آیندهی دانشگاه
۱۲۵	۶-۱-۵- ترسیم وضعیتهای احتمالی شاخص های پیشران کلیدی
۱۲۸	۶-۲- سناریوهای آینده دانشگاه بر اساس نیروهای پیشران
۱۲۹	۶-۲-۱- موقعیت دانشگاه در سناریوهای سازگار
۱۳۰	۶-۳- شناسایی و تحلیل روندهای آینده در مقیاس جهانی، ملی و استانی
۱۴۸	۶-۴- شناسایی و تحلیل سیگنال های تغییر و عدم قطعیت ها

۱-۴-۶-تدوین سناریو بر اساس عدم قطعیت های اولویت دار.....	۱۴۹
۵-۶- سناریوی مورد استفاده در تصویرسازی وضع مطلوب دانشگاه.....	۱۵۲
فصل هفتم: تصویرسازی وضع مطلوب.....	۱۵۴
۱- وضع مطلوب دانشگاه در پرتو اسناد بالادستی.....	۱۵۵
۲- ترسیم شعار و چشم انداز دانشگاه.....	۱۶۶
۳- ترسیم ارزشهای محوری بنیادین دانشگاه.....	۱۶۷
۴- ترسیم مأموریت‌های دانشگاه.....	۱۶۸
۵- ترسیم اهداف کلان دانشگاه.....	۱۷۱
۶- وضعیت انطباق اهداف با جهت گیری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.....	۱۷۲
۷- تعیین راهبردهای دانشگاه.....	۱۷۷
۸- تعیین اقدامات راهبردی دانشگاه.....	۱۸۱
۹- اولویت بندی اهداف راهبردی.....	۲۰۱
فصل هشتم: برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی.....	۲۰۳
فصل نهم: نظام ساماندهی و پایش برنامه راهبردی.....	۲۷۷
۹- فرایند نظارت و بازنگری برنامه راهبردی.....	۲۷۸
۹-۱- نظارت بر تدوین اقدامات اجرایی.....	۲۷۸
۹-۲- ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات.....	۲۷۸
۹-۲-۱- شاخصهای ارزیابی.....	۲۷۹
۹-۳- بازخورد و بازنگری.....	۲۸۵
۹-۴- مسئولیت سازمانی پایش و بازنگری برنامه راهبردی.....	۲۸۵

فصل اول:

طرح مسئله و ضرورت تدوین برنامه راهبردی دوم دانشگاه

۱- لزوم تحول در نظام آموزش عالی از طریق برنامه راهبردی

تیین ضرورت تحول در دانشگاه بر اساس دورنما و برداشت کلی است که از آموزش عالی در مقیاس بین‌المللی و ملی وجود دارد. جریان کلی پدیده‌های جهان، حاکی از بالا بودن نرخ تغییرات است؛ هم‌راستا با تغییر و تحول نهادهای جامعه، سرعت تغییرات دانشگاه‌ها نیز بیشتر می‌شود. تغییرات و تحولاتی که در چند دهه اخیر در تمامی شئون علمی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جوامع بشری پدیدار شده است، بیش‌ازپیش بر اهمیت نقش نظام‌های آموزشی به ویژه آموزش عالی و دانشگاه‌ها، افزوده است. امروزه تغییر برای آموزش عالی و مؤسسه‌های آن، یک ضرورت است نه یک فرصت. در چنین شرایطی، آموزش عالی باید با دقت بیشتری به محیط اطراف و محیط درونی خود و پویایی‌ها و پیچیدگی آن‌ها توجه کند (فراستخواه، ۱۳۹۲). مدیریت آموزش عالی با پذیرفتن پیچیدگی و پویایی سیستم آموزش عالی و مؤسسه‌های آن در حکم سیستمی زنده و پویا باید به طور دائم در پی درک حالاتی باشد که سیستم آموزش عالی به خود می‌گیرد تا بتواند وضعیت آن را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی آن در جهت اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، تضمین کیفیت و موفقیت بیشتر بهبود بخشد. چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع توجه به برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر برنامه‌ریزی و توسعه و مدیریت آموزش عالی را نیز بیش‌ازپیش مورد تأکید قرار داده است. بدین دلیل، در دنیای نامعین و متغیر، وجود یک چشم‌انداز برای آینده دانشگاه ضروری است (Rossman, 2003). آموزش عالی در دنیا در حال دگرگونی‌های ژرفی است. برنامه‌های آموزشی و پژوهشی، در حال تحول هستند. دانشگاه‌ها باید مراودات محیطی، قابلیت انعطاف و مسئله‌گرایی خود را بیشتر می‌کنند. نمونه‌اش فرارشته‌ها و میان‌رشته‌هاست. نقش نهادهای غیردولتی در آموزش عالی افزایش می‌یابد. دانشگاه‌ها احساس می‌کنند که باید بیش‌ازپیش برون‌گرا و پاسخگو به جامعه بشوند. فرآیندهای در حال رشد جهانی شدن و آزاد شدن و فناوری اطلاعات و ارتباطات سبب شده است که دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای تفکر و معنا، از سرپرستی دولت‌ها بیرون بیایند و با جامعه و جهان اجتماعی ارتباط داشته باشند (فراستخواه، ۱۳۹۷). مجموعه این واقعیت‌ها حاکی از آن است که دانشگاه‌ها نیاز مبرم به برنامه‌ریزی و تحول راهبردی و آینده‌نگاری دارند تا بتوانند به نیازهای محیطی و ملی پاسخگو باشند و به عنوان مراکز علمی اثربخش و کارا در توسعه منطقه و کشور سهم بارز داشته باشند. از این رو، انجام برنامه‌ریزی راهبردی و آینده‌پژوهی در جهت سازگاری فعال دانشگاه با تحولات جهانی، ملی و محلی و مواجهه هوشمندانه آن با احتمالات پیش رو در جهت خلق آینده مطلوب، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (هرندی و همکاران، ۱۴۰۰). می‌توان گفت، مدیریت راهبردی، همراه با مدیریت کیفیت، مدیریت تغییر و مدیریت بهره‌وری، ارکان سه‌گانه مدیریت مطلوب دانشگاه‌ها در دنیای امروز است؛ بنابراین، آینده‌اندیشی، برنامه محور بودن و ارتقای کیفیت، رمز بقای یک نظام آموزش عالی در دنیایی است که روزبه‌روز رقابتی‌تر می‌شود.

امروزه، آموزش عالی در دنیا محور عقلانیت، رشد، بالندگی و توسعه علمی جوامع است. در واقع، نظام آموزش عالی از طریق تربیت نیروی انسانی متخصص و گسترش مرزهای دانش و فناوری و بازتولید فرهنگ، مهم‌ترین بستر توسعه

و پیشرفت جامعه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فناوری محسوب می‌شود. با توجه به مراتب کمیت‌گرایی در کلیه حوزه‌های عتف، دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی برای رسیدن به اهداف خود با چالش‌ها و مسائل مختلفی روبه‌رو هستند. مشکلات فرهنگی در دانشگاه‌ها، گسترش بی‌رویه دوره‌های آموزشی، پایین آمدن کیفیت آموزش و تدریس، به روز نبودن و کاهش سطح کیفی اعضای هیئت‌علمی، عدم تناسب محتوا و برنامه‌های درسی با نیازهای روز جامعه، کاهش شأن دانشگاه و انسان‌دانشگاهی، عدم هماهنگی بین دانشگاه‌ها با جامعه، پایین بودن سطح دانش، بینش و توان دانش‌آموختگان، افزایش نرخ دانش‌آموختگان بیکار و جویای کار، فقدان هدف‌گذاری مبتنی بر نیاز و نبود فرصت‌های برابر از جمله مسائل راهبردی هستند که دانشگاه‌ها، مدیران و برنامه‌ریزان آموزش عالی با آن روبه‌رو هستند (فرستخواه، ۱۳۹۲). باید اذعان کرد آموزش عالی در جهان دچار وضعیت «فوق پیچیدگی» شده است. از یک‌سو، فرصت‌های آموزشی بسط یافته و با افزایش دانشگاه‌ها و دانشجویان در مقیاس جهانی، عدالت آموزشی گسترش می‌یابد؛ اما درعین‌حال با این گسترش فزاینده، دولت‌ها از تأمین بودجه و امکانات لازم دانشگاه‌ها ناتوان و عاجز شده و در نتیجه مشارکت متقاضیان آموزش عالی در تأمین بخشی از هزینه‌ها به ضرورت اجتماعی اجتناب‌ناپذیری بدل شده و این نگرانی را پدید آورده است که آموزش عالی دور باطل نابرابری‌های اجتماعی را بازتولید کند. از سوی دیگر، ظهور جامعه دانش‌بنیان، نیازمندی جامعه به نهاد دانشگاه را به امری واقعی‌تر تبدیل کرده و دانشگاه را نیز به سوی پاسخگویی به نیازهای روز جامعه سوق داده است؛ اما مجدداً این نگرانی را پدید آورده که رسالت اساسی دانشگاه برای کشف حقیقت و بسط مرزهای دانش و تأمین نیازهای فردا فراموش شده و نهاد دانشگاه به یک مؤسسه خدمات آموزشی و پژوهشی بازاری و سرمایه‌سالار تبدیل شود (Kotosz et al., 2015). مجموعه این تناقضات، تردیدها و پرسش‌ها، باعث شده است تا امروز در جهان از بحران آموزش عالی سخن بگویند و ماهیت آن را ماهیتی شناختی و معرفتی بدانند. آنچه در جهان واقع رخ داده است، تغییر بستر اجتماعی آموزش عالی است. به عبارت دیگر، فهم آموزش عالی جدید و تحولات آن، نیاز اساسی ماست. از این‌رو، دانشگاه‌های ما برای تولید و اشاعه تفکر و دانش و خلاقیت، برای اکتشاف و نوآوری و فناوری، برای پاسخگویی در قبال مسئولیت‌های اجتماعی و فرهنگی و نقد و روشنگری خود، برای همکاری‌های علمی بین‌المللی و سرانجام برای کارآفرینی و تولید ثروت و ارزش افزوده، نیاز به طراحی راهبردی دارند که جز با مشارکت و یکپارچگی و رعایت اصل هم‌افزایی به دست نمی‌آید (Saidi & Douglas, 2018).

دانشگاه‌های کشور با چالش‌هایی روبه‌رو هستند و در شرایط محیطی چالش‌برانگیزی نیز قرار دارند. مقابله با چالش‌های حال و آینده نیازمند تدوین یک برنامه تحول راهبردی است. به علاوه حل مسائل (چالش‌های) اساسی دانشگاه نیازمند تلاش جمعی و هماهنگ تمام بخش‌ها و زیرمجموعه‌های دانشگاه است. به همین دلیل، افراد و بخش‌های مختلف باید در مورد این چالش‌ها و راهکارهای مقابله با آن‌ها اتفاق نظر داشته باشند. درعین‌حال، در صورت پرداختن به چالش‌های موجود بدون ترسیم یک جهت‌گیری کلی، بیم آن می‌رود که دانشگاه دچار روزمرگی شده و از مأموریت‌های اصلی

یا رسیدن به اهداف خود باز ماند. به همین دلیل، در کنار شناسایی و چاره‌اندیشی برای چالش‌های اساسی دانشگاه، باید به تبیین جهت‌گیری کلان دانشگاه و تصویر مطلوب آینده آن نیز پرداخت. از طرف دیگر، برای دانشگاه‌های دولتی این رسالت، تعهدی قانونی است که تا اندازه‌ای بهبود اوضاع و شرایط کشور و منطقه را مورد نظر قرار دهند؛ از این رو، دانشگاه‌های دولتی بنا به فعالیت‌ها و وظایف آموزشی، پژوهشی و خدماتی که باید پاسخگوی مسئولیت اجتماعی خود در برطرف کردن نیازهای محیط بومی و ملی باشند، لازم است با تدوین برنامه مناسب، تمرکز بر اولویت‌ها و بهره‌وری در منابع در راستای اهداف بالادستی و متناسب با آمایش آموزش عالی، توسعه یافته و خدمات مناسب را به اجتماع محلی و منطقه‌ای به منظور تحقق جامعه دانایی محور و اقتصاد دانش‌بنیان ارائه نمایند.

۲- معرفی دانشگاه شهر کرد

دانشگاه شهر کرد به عنوان یکی از دانشگاه‌های جامع کشور، در شهر کرد مرکز استان چهارمحال و بختیاری واقع شده است. گام آغازین جهت ایجاد دانشگاه شهر کرد در خردادماه سال ۱۳۵۶ با تأسیس دانشکده‌ی دامپروری شهر کرد در یک ساختمان استیجاری واقع در میدان دانشگاه برداشته شد. با پایان یافتن انقلاب فرهنگی و بازگشایی دانشگاه‌ها در سال ۱۳۶۲، دانشکده‌ی دامپروری به آموزشکده‌ی کشاورزی تبدیل شد و به‌عنوان زیرمجموعه‌ی ای از دانشگاه صنعتی اصفهان با پذیرش ۳۰ دانشجو در دو رشته امور زراعی و امور دامی در مقطع کاردانی به کار خود ادامه داد. در سال ۱۳۶۷ آموزشکده کشاورزی به مجتمع آموزش عالی ارتقاء یافت و در تاریخ ۱۶ دی‌ماه ۱۳۷۰ با موافقت شورای گسترش آموزش عالی کشور مجتمع آموزش عالی شهر کرد به "دانشگاه شهر کرد" تبدیل شد. فضاهای آموزشی، کمک آموزشی و رفاهی موجود در دانشگاه بالغ بر ۱۴۷۰۰۰ متر مربع بوده و ۴۰۰۰۰ مترمربع نیز در دست احداث می‌باشد. دانشگاه شهر کرد در حال حاضر دارای ۳۴۵ عضو هیأت علمی، ۴۲۱ کارمند، ۵۵۷۱ دانشجو و ۴۹ رشته در مقطع کارشناسی، ۷۹ رشته کارشناسی ارشد ۳۶ رشته دکتری تخصصی و ۱ رشته دکتری حرفه‌ای می‌باشد. ۸ دانشکده (فنی و مهندسی، ادبیات و علوم انسانی، علوم پایه، ریاضی، دامپزشکی، کشاورزی، منابع طبیعی و علوم زمین، علوم انسانی و هنر فارسان)، ۷ پژوهشکده (فناوری جنین دام، زیست فناوری، بیماریهای مشترک انسان و دام، مرکز رشد، مرکز تحقیقات منابع آب، نانو و بختیاری شناسی) در این دانشگاه فعالیت دارند. در سال ۱۳۹۵ مرکز شتابدهی نوآوری و مرکز تخصصی آ‌پا (آگاهی رسانی، پشتیبانی و امداد رسانی) در دانشگاه راه‌اندازی گردید. دانشگاه شهر کرد در سال ۲۰۱۷ میلادی برای اولین بار در فهرست یک درصد دانشگاه‌های برتر جهان و هم‌چنین در زمره دانشگاه‌های موثر مهندسی جهان قرار گرفت و به لحاظ تولید بیشترین مقالات یک درصد برتر ISI در میان دانشگاه‌های جامع کشور موفق به کسب رتبه ۱۸ گردید. این دانشگاه از سال ۱۳۹۶ شروع به جذب دانشجویان خارجی در رشته‌های ادبیات، علوم انسانی و حقوق کرده است.

۳- برنامه راهبردی اول دانشگاه

با توجه به ضرورت تدوین برنامه راهبردی و الزام مجموعه وزارت علوم برای حرکت در جهت تحقق چشم انداز بیست ساله کشور، دانشگاه شهرکرد با عنایت به اهمیت و جایگاه برنامه ریزی راهبردی، اقدام به تدوین برنامه راهبردی اول خود برای سالهای ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ نموده است.

چشم انداز دانشگاه برای افق ۱۴۰۴ در این برنامه:

"دانشگاه شهرکرد، یک دانشگاه متوازن و نظام مند، کارآفرین، توانمند در عرصه تولید و گسترش مرزهای دانش و علوم کاربردی با هویت اسلامی- ایرانی و دارای اساتید عالم، متدین و آزاد اندیش با توانایی تربیت متخصصان متعهد است. در این چشم انداز دانشگاه شهرکرد در جمع ۱۵ دانشگاه برتر کشور، ۷۵ دانشگاه برتر جهان اسلام و ۱۰۰۰ دانشگاه برتر جهان خواهد بود."

مأموریت دانشگاه در این برنامه:

"دانشگاه شهرکرد به عنوان یک دانشگاه جامع در مرکز کشور با اتکا به سرمایه های انسانی و اجتماعی کارآمد و بهره گیری از فناوری های نوین، ضمن رعایت اخلاق حرفه ای و ایفای مسئولیت های اجتماعی در قبال جامعه عهده دار تربیت انسان هایی متخصص، متعهد و خلاق، گسترش مرزهای دانش و انجام پژوهش های کاربردی تقاضامحور می باشد."

اهداف کلان دانشگاه در این برنامه:

- توسعه منابع و زیرساخت ها
- توسعه آموزش
- توسعه پژوهش، کارآفرینی و ثروت آفرینی
- توسعه سرمایه رابطه ای

اهداف راهبردی دانشگاه در این برنامه:

- مدیریت موثر بر منابع مالی متنوع و پایدار
- مدیریت و توسعه زیرساخت های روزآمد
- توسعه رهبری تحول گرا
- تقویت فرهنگ سازمانی سازنده
- فراهم کردن نظام اداری و پشتیبانی متوازن و نظام مند

- توسعه سرمایه انسانی
- تامین کیفیت عالی در آموزش
- تربیت دانشجویان و دانش آموختگان متخصص و کارآفرین
- ارتقا کیفی و کمی پژوهش و فناوری
- جلب رضایت کارفرمایان و سازمان های همکار
- بهبود روابط و همکاری های سازنده
- توسعه شهرت و اعتبار دانشگاه

در مجموع برای ۴ هدف کلان، ۱۲ هدف راهبردی و ۲۳۱ برنامه عملیاتی برای اجرا از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ معرفی شده است.

۴- ضرورت تدوین برنامه دوم راهبردی دانشگاه

با توجه به اینکه برنامه راهبردی اول به اتمام رسیده است؛ ضرورت های مدیریتی و فنی ایجاب می کرد تا دومین برنامه راهبردی دانشگاه نیز با بهره گیری از تجربیات برنامه اول و تغییرات روی داده در مقیاس بین المللی و ملی و استانی در نظام آموزش عالی، در دستور کار قرار گیرد. در مجموع می توان ضرورت های ایجاد برنامه دوم راهبردی دانشگاه را شامل موارد زیر دانست:

الف: ضرورت های عمومی در نظام آموزش عالی کشور:

- نیاز عمومی به داشتن برنامه ای کلان و راهبردی در پرتو دانشگاه به مثابه یک سازمان
- تسری پیچیدگی ها در کارکردهای دانشگاه در نظام آموزش عالی کشور و لزوم صورت بندی و مدیریت این پیچیدگی ها
- نیازمندی روز افزون جامعه به دانشگاه با ظهور جامعه دانش بنیان، می طلبد تا دانشگاه خود را برای چنین انتظاری که جامعه از آن دارد از طریق تدوین یک برنامه منسجم مهیا کند.
- لزوم دوری جستن دانشگاه از حصار روزمرگی های اداری و ریل گذاری خود در مسیری که اهداف عالی خویش را پیشران باشد.

ب: ضرورت های اختصاصی دانشگاه شهرکرد

- اتمام برنامه اول و لزوم تصویب برنامه راهبردی جدید در هیأت امنای دانشگاه

- لزوم تثبیت جایگاه برنامه محوری بجای مدیر محوری در دانشگاه
- صورت بندی و سامان بخشی به توسعه چالش های آموزشی از جمله افت پذیرش دانشجو، کیفیت دانشجویان و بی انگیزگی آموزشی استادان
- صورت بندی و سامان بخشی به توسعه چالش های پژوهشی از جمله کاهش تولیدات پژوهشی و مقاله محوری در دانشگاه
- افزایش هزینه های جاری دانشگاه با توجه به تورم جامعه و محدود بودن منابع مالی اختصاصی دانشگاه
- انتظارات جامعه و استان برای مشارکت موثر دانشگاه در رفع بحران های مختلف منطقه زاگرس
- لزوم بسترسازی برنامه ای و راهبردی برای ارتقای جایگاه دانشگاه در نظام رتبه بندی های ملی و بین المللی
- لزوم بسترسازی برنامه ای و راهبردی برای تحول در کار کردها و برنامه های دانشگاه در جهت توسعه مرجعیت علمی خویش

فصل دوم:

روش شناسی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه

۲-۱- رویکرد کلان روش شناسی

بررسی ها در حوزه روش شناختی برنامه ریزی راهبردی نظام دانشگاهی در ایران نشان می دهد؛ به دلیل وجوه تمایز مشهود سازمان های دانشگاهی با سازمان های صنعتی و تجاری، نمی توان از روش های مرسوم در برنامه ریزی راهبردی این سازمان ها برای برنامه ریزی نظام دانشگاهی استفاده کرد (فرازی و همکاران، ۱۳۹۵). از این رو ضرورت دارد تا روش شناسی متناسب با وضعیت مولفه های دانشگاه مورد کاربست قرار گیرد. از طرف دیگر از آنجا که دانشگاه به عنوان نهادی خود سامان ده شناخته می شود؛ لذا ضرورت دارد تا در فرآیند تدوین برنامه راهبردی، که نقش کلیدی در این خود سامان دهی دارد از رویکرد پژوهش مشارکتی با دخالت و مشارکت همه ارکان دانشگاه بهره برد. پژوهش مشارکتی در واقع شکلی از پژوهش عملی است که اجرا کننده آن هم سوژه پژوهش است و هم کمک کننده به امر پژوهش. پژوهش مشارکتی، مبتنی است بر گزاره کورت لوین که مدعی است استنتاج های عالی درباره رفتار آدمی زمانی معتبر و قابل اجرا است که انسان مورد بررسی، خود در اجرای تحقیق و آزمودن نتایج مشارکت داشته باشد. به همین جهت، هدف پژوهش مشارکتی، خلق فضایی است که در آن مشارکت کنندگان اطلاعات معتبر را بدهند و بگیرند، حق انتخاب آزادانه و آگاهانه داشته باشند و نسبت به نتایج بررسی انجام شده احساس تعهد درونی کنند. در فرایند پژوهش مشارکتی، بیش از توجه به تصمیمات یا روش های خاص مورد استفاده، نحوه اتخاذ تصمیمات مهم است. در این پژوهش هیچ روش خاصی کنار گذاشته نمی شود و یا بهتر از روش های دیگر تلقی نمی شود. مناسب بودن یک روش به چارچوب کار بستگی دارد. در پژوهش مشارکتی همه تصمیم گیرندگان سهمیم هستند (Miyoshi et al., 2022).

در این راستا تلاش گردید تا فرآیند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه شهرکرد در همه سطوح خود از معرفی شعار و چشم انداز دانشگاه تا مشخص نمودن برنامه های خرد عملیاتی در پرتو مشارکت ذینفعان کلیدی دانشگاه (اعضای هیأت علمی، غیر هیأت علمی و دانشجویان) انجام گیرد. در واقع چون همه ارکان دانشگاه در نهایت باید در اجرایی سازی برنامه راهبردی در عمل مشارکت داشته باشند؛ لذا اگر در فرآیند تدوین برنامه به نحو موثری دخالت داده نشوند به طور حتم در اجرا با مقاومت های اساسی پیدا و پنهان در تحقق اهداف برنامه روبرو خواهیم بود. بنابراین رویکرد کلان تدوین این برنامه در بستر پژوهش مشارکتی از طریق مشارکت موثر ذینفعان کلیدی صورت گرفته است. در این راستا حتی برای مشخص نمودن نوع روش شناسی خرد تدوین برنامه، مشارکت دانشگاهیان در نظر گرفته شد.

۲-۲- مدل مفهومی و گام های تدوین برنامه

بر اساس رویکرد پژوهش مشارکتی یاد شده برای شروع فرآیند تدوین برنامه یا برنامه راهبردی دانشگاه، در ابتدا از طریق اعلان فراخوان عمومی به دانشجویان، اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی از آنها برای اعلام نظر در مورد اهمیت و ضرورت، روش شناسی و چگونگی تدوین برنامه، طلب مشارکت شد و برپایه نظرات رسیده به دبیرخانه کمیته تدوین برنامه راهبردی و همچنین جلسات عمومی و خصوصی برگزار شده با دانشگاهیان دانشگاه شهرکرد و همچنین مطالعه و تأمل بر برنامه های راهبردی موجود در دانشگاههای ایران و دنیا و مطالعات مرتبط، مدل مفهومی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه مطابق شکل ۱ ترسیم گردید. مطابق این شکل مراحل تدوین برنامه از ۸ مرحله یا گام تشکیل شده است:

۱- نقد و تحلیل برنامه راهبردی اول دانشگاه

۲- انتخاب یا خلق الگوه واره فکری تحول دانشگاه

۳- شناسایی و تحلیل انتظارات و مطالبات ذینفعان یا بهره وران دانشگاهی

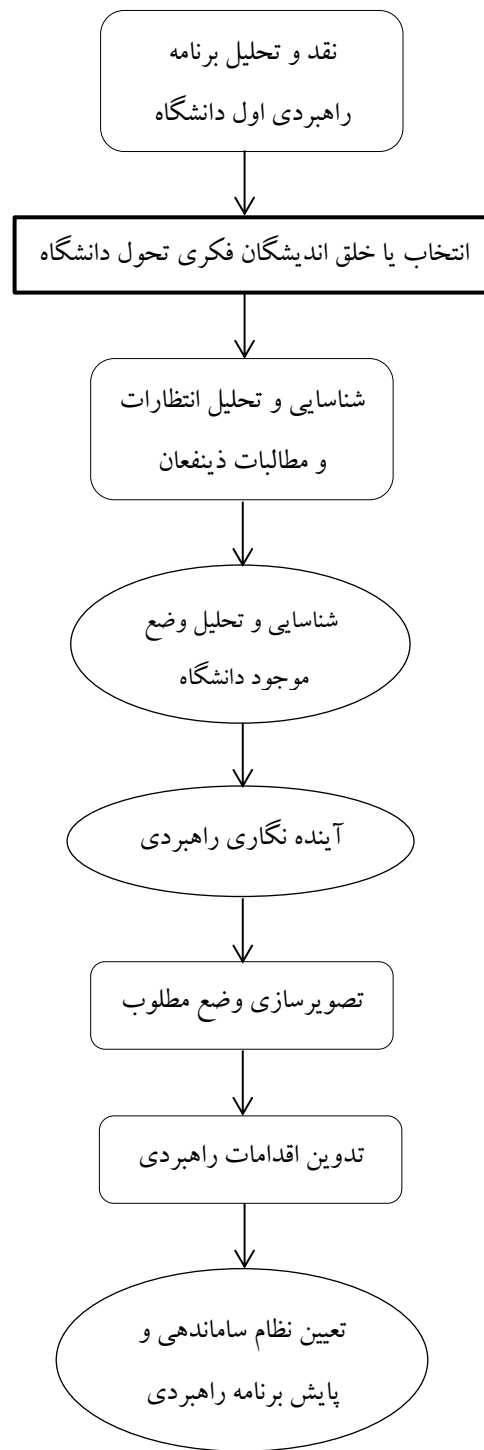
۴- شناسایی و تحلیل وضعیت موجود درونی و بیرونی دانشگاه

۵- آینده نگاری راهبردی

۶- تصویرسازی وضع مطلوب

۷- تدوین اقدامات راهبردی

۸- تعیین نظام ساماندهی و پایش برنامه راهبردی



شکل ۱: مدل مفهومی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه شهر کرد

۲-۱-۲- نقد و تحلیل برنامه راهبردی اول دانشگاه

جهت بسترسازی تدوین برنامه راهبردی دوم، ضرورت داشته است تا چگونگی تدوین و اجرای برنامه اول مورد ارزیابی قرار گیرد. در این خصوص در ابتدا برنامه راهبردی اول دانشگاه برای همه اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی دانشگاه ارسال گردید و از آنها خواسته شد تا پس از مطالعه آن، نظرات و نقدهای خود را در مورد نحوه تدوین و اجرایی سازی آن بیان کنند. برای مشارکت بیشتر همکاران دانشگاهی در ارائه نظرات خود، جلسه ای در این خصوص تشکیل گردید و به نقد و تحلیل این برنامه در تاریخ ۲۴ آبان ۱۴۰۱ پرداخته شد (شکل ۲). ماحصل این جلسه و ارائه نظرات همکاران، نظرات برخی اعضای شورای راهبردی دانشگاه و تأمل بر بخش های مختلف این برنامه موارد زیر بوده است:



شکل ۲: جلسه نقد و تحلیل برنامه راهبردی اول دانشگاه

- استفاده از رویکرد و مدل استراتژیک دیوید که در سازمان های صنعتی و اقتصادی برای تدوین برنامه راهبردی مورد استفاده است. عدم توجه به اینکه ماهیت، رسالت و ساختار نظام آموزش عالی و دانشگاه با سازمان های صنعتی بسیار متفاوت است.
- در همان بستر فکری مدل یاد شده، عدم شناخت دقیق و مهمتر از آن عدم تحلیل وضعیت موجود دانشگاهها در بخش های مختلف کاملاً مشهود است. توجه صرف به اعداد و ارقام و آماری که به صورت خام مورد استفاده قرار گرفته اند.
- کپی برداری ماهوی و شکلی از برنامه راهبردی دانشگاه شیراز
- چشم انداز و مأموریت تعیین شده، تعیین خاص بودگی برای دانشگاه شهر کرد ندارد.

- پیوندی ارگانیک بین تحلیل ها و آمارهای ارائه شده با تدوین چشم انداز، ماموریت دیده نمی شود. به این معنی که بدون مطالعه چهار فصل ابتدایی هم می شد فصل پنجم که چشم انداز و راهبردها آمده است را تدوین کرد.
- حتی در تحلیل ذینفعان، کمتر نشانه ای از خاص بودگی و منحصر بفرد بودن از شرایط دانشگاه شهرکرد به چشم می خورد.
- الگوی معرفی ذینفعان دانشگاه شهرکرد: سهامداران، مشتریان، تأمین کنندگان، کارکنان است که با منطق واقعی دانشگاه همخوانی چندانی ندارد.
- مشمول شمردن دانشگاه تهران، تربیت مدرس و امیر کبیر به عنوان رقبای دانشگاه شهرکرد منطقی نبوده است.
- در روش شناسی انجام مطالعه، مشارکت ذینفعان اصلی در فرآیند تدوین برنامه دیده نمی شود.
- وجود نگاه شهرستان محوری (شهرستان شهرکرد) در تحلیل ذینفعان دانشگاه، در صورتی که دانشگاه شهرکرد دانشگاهی جامع و در مقیاس استانی و ملی باید به آن نگریسته شود.
- اتکای صرف به نظرات مدیران دانشگاه در تحلیل شرایط موجود دانشگاه (به خصوص هیأت رئیسه)، در واقع بر خلاف روش شناسی کار، تنها به نظرات یکی از ذینفعان کلیدی توجه شده است.
- مشخص نیست دیدگاه مدیران در شناخت نقاط قوت و ضعف دانشگاه بر پایه کدام اطلاعات واقعی وضع موجود دانشگاه احصاء شده است. حوزه رهبری تحول گرا نقطه قوت اصلی و حوزه فرهنگ نقطه ضعف اصلی بر شمرده شده است. به نظر نظرات و سلایق شخصی مدیران بسیار تأثیر گذار بوده است.
- برای همه حوزه ها چند نقطه ضعف بیان شده است اما برای حوزه رهبری دانشگاه، نقطه ضعفی دیده نشده است. این نشان می دهد دیدگاه های مدیران چگونه بر نتایج و تحلیل های برنامه تأثیر گذار بوده است.
- مشخص نبودن علت و نحوه تعیین شاخص های عملکردی.
- ناهمخوانی ارزیابی شاخص ها در حوزه های مختلف، به طور مثال به هیچ نقطه ضعفی در حوزه شاخص های مدیریتی مدیران اشاره نشده است اما در شاخص های منابع انسانی، شاخص مهارت های مدیریتی مدیران امتیاز صفر گرفته است.

- غیر واقعی بودن ارزیابی شاخص های حوزه پژوهشی. کیفیت خدمات کتابخانه ای، کیفیت مجلات تخصصی، دسترسی به بانک های اطلاعاتی، وضعیت چاپ و نشر دانشگاه مطلوب ارزیابی شده است که با واقعیت دانشگاه همخوانی نداشته است.
- مشخص نبودن و حتی غیر واقعی بودن ارزیابی شاخص های حوزه مسئولیت اجتماعی و دانشگاه سبز، تصویر ذهنی از دانشگاه شهر کرد، کارایی مصرف انرژی و توجه به شاخص های پایداری در معماری دانشگاه که هیچ کدام با واقعیت دانشگاه همخوانی نداشته است.
- نامشخص بودن چگونگی رسیدن به فرصت ها و تهدیدهای متوجه دانشگاه شهر کرد؛ اینکه چرا حوزه فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تهدیدی برای دانشگاه است؟
- غیر واقعی بودن ارزیابی شاخص های حوزه سیاستی و بین المللی دانشگاه، دیپلماسی علمی، مناسبات منطقه ای و همکاری های بین الملل که با واقعیت دانشگاه همخوانی نداشته است.
- برنامه عملیاتی کاملاً کمی ترسیم شده است و شاخص های کیفی برای آن لحاظ نشده است.
- به دلیل عدم مشارکت همه ارکان دانشگاه در فرآیند تدوین برنامه، مدیران جدید در عمل اعتقادی به اجرای مفاد برنامه نداشتند.
- برنامه پایش و نظارتی برای اجرای مفاد برنامه پیش بینی نشده بود و به همین خاطر برنامه در عمل بعد از تصویب رها شده بود و ارزیابی از اینکه به چه میزان شاخص ها و برنامه های عملیاتی آن اجرا شده است، در دسترس نیست.
- در مجموع می توان ادعا داشت برنامه راهبردی اول دانشگاه هم در بعد تدوین و هم در بعد اجرا ساماندهی مناسبی نداشته است.

۲-۲-۲- انتخاب یا خلق الگوه واره فکری تحول دانشگاه

انتخاب یک الگوه واره فکری کلان در مورد چگونگی نگاه به تحول دانشگاه که در آن افق برنامه ریزی برای دانشگاه روشن می شود؛ اولین و بنیادی ترین گام در فرآیند تدوین یک برنامه راهبردی برای هر دانشگاه است. در این راستا ضرورت دارد تلقی به دانشگاه و انتظار و مطالبات از آن در بخش های مختلف که بر فرآیند انتخاب الگوه واره فکری نقش دارند مشخص و مورد تفسیر قرار گیرند تا در نهایت با مقوله بندی و ادغام مضامین مطرح شده در هر بخش تأثیر گذار، به یک الگوه واره ابتکاری و یا به یک الگوه واره که در گفتمان دانشگاهی موجود است و با شرایط تحلیل شده مطالبات نهادی انطباق دارد، دست یافت. معیارهای انتخاب الگوه واره فکری برای بستر سازی تدوین و اجرای برنامه راهبردی باید:

- برگرفته شده از تازه ترین افق های گفتمان دانشگاهی در سطح بین المللی باشد.
 - تأکید بر مطالبات از دانشگاه در ساختار درونی نظام آموزش عالی کشور باشد.
 - تأکید بر مطالبات از دانشگاه در ساختار نظام سیاسی حاکمیتی و دولتی کشور باشد.
 - تأکید بر مطالبات از دانشگاه در ساختار اجتماعی و فرهنگی اقشار جامعه باشد.
 - تأکید بر مطالبات از دانشگاه در اسناد و برنامه های کلان توسعه کشور باشد.
 - تأکید بر مطالبات از دانشگاه در اسناد و برنامه های توسعه ای استان و منطقه باشد.
- در این خصوص نگاه به آموزش عالی در مقیاس بین المللی و ملی در قالب اسناد فرادست مورد بررسی قرار گرفته است و بر این اساس الگوه واره فکری حاکم بر برنامه راهبردی دانشگاه شهر کرد انتخاب گردید.

۲-۲-۳- شناسایی و تحلیل انتظارات و مطالبات ذینفعان

ذینفعان کلیدی برنامه راهبردی دانشگاه شامل ۱- دانشجویان، ۲- اعضای هیأت علمی، ۳- اعضای غیر هیأت علمی (یاوران علمی)، ۴- تشکل های دانشجویی، کارمندی و استادی و در نهایت ۵- دستگاههای اجرایی استان بوده است. شناسایی انتظارات و مطالبات سه رکن اصلی جامعه دانشگاهی (دانشجویان، استادان و کارکنان) در سه مرحله انجام گرفته است:

مرحله اول: فراخوان برای دریافت نظرات، دیدگاهها و انتظارات از برنامه راهبردی دوم دانشگاه از طریق اعلان اتوماسیونی. در این مرحله از دانشجویان، استادان و کارکنان دعوت شد تا مطالبات خویش را از برنامه راهبردی دانشگاه

به صورت مکتوب به دبیرخانه کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه اعلان نمایند. در این مرحله ۱۷ مکاتبه به دبیرخانه مذکور ارسال شده است.

مرحله دوم: جلسه و گفتگو انفرادی با فعالان دانشجویی، استادان و کارکنان دغدغه مند دانشگاه در محل دبیرخانه کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه و یا دفتر کار استادان و کارکنان. در این مرحله با ۵ دانشجو، ۵ استاد و ۴ کارمند دانشگاه جلسه مشورتی برگزار گردید.

مرحله سوم: در این مرحله از طریق مصاحبه عمیق و با ابزار پرسشنامه نیمه ساخت یافته، دیدگاه‌های گروه‌های یاد شده در مورد مسائل مختلف دانشگاه دریافت گردید. پرسشنامه‌های مختص دانشجویان کارشناسی با کد ۱، دانشجویان تحصیلات تکمیلی با کد ۲، استادان با کد ۳ و کارکنان با کد ۴، طراحی شده است (پیوست). برای انجام مصاحبه و پر کردن پرسشنامه از روش نمونه برداری انتخابی بهره گرفته شد. در این روش و بر اساس رویکرد کیفی، انجام مصاحبه با افراد تا زمانی که اطلاعات جدیدی به دست نیامد به طول انجامید. در واقع هدف این بود که با رسیدن به اشباع نظری و همسان بودن نظرات و تلقیات در هر گروه مورد مصاحبه، فرآیند مصاحبه و تکمیل پرسشنامه‌ها ادامه یابد. در این راستا برای جامعه دانشجویی، انتخاب‌ها از دانشجویان ترم‌های ۳، ۵ و ۷ در مقطع کارشناسی و دانشجویان کارشناسی ارشد بالاتر از ترم ۳ و دانشجویان دکتری بالاتر از ترم ۶ مصاحبه در گروه‌های آموزشی انجام گرفت. تلاش شد تا دانشجویانی انتخاب شوند که معدل آنها از میانگین معدل گروه آموزشی خود بالاتر و همچنین در فعالیت‌های دانشجویی، سابقه مشارکت داشته باشند. در مجموع ۹۱ دانشجو از گروه‌ها و دانشکده‌های مختلف در فرآیند مصاحبه عمیق دخالت داده شدند.

در فرآیند مصاحبه از استادان نیز تلاش شد تا مبنای شروع انتخاب استادان برای مصاحبه، انتخاب هر استاد از یک گروه آموزشی باشد که اشراف و تجربه مناسبی از شرایط و امورات گروه، دانشکده و دانشگاه داشته باشد. در مجموع ۲۱ استاد مورد مصاحبه قرار گرفتند. در انتخاب کارکنان تفکیک حوزه‌های فعالیتی و تجربه و اشراف به مسائل دانشگاه مدنظر قرار گرفت که در مجموع ۲۲ کارمند مصاحبه شدند. لازم به ذکر است که برای پایداری بیشتر در انجام مصاحبه از دانشجویان کارشناسی، دانشجویان تحصیلات تکمیلی، استادان و کارمندان، به ترتیب ۲۵، ۱۰، ۸ و ۱۰ نفر مازاد بر اشباع نظری تعداد مصاحبه، پرسشنامه تکمیل گردید. متوسط پایداری مصاحبه‌های تکمیل شده بر اساس ضریب الفای کرونباخ برای دانشجویان، استادان و کارمندان به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۸۷ و ۰/۸۵ برآورد شده است. روایی مصاحبه

و پرسشنامه ها نیز از طریق انجام مصاحبه های مقدماتی و تکمیل و اصلاح سوالات و گویه ها بر اساس نظر پرسش شوندگان کلیدی صورت گرفته است.

برای شناسایی انتظارات و مطالبات گروه چهارم برگزاری جلسات با تشکل های دانشجویی، کارمندی و استادی شامل انجمن های علمی- دانشجویی، تشکل های سیاسی دانشجویی، کانون های هنری فرهنگی، شورای صنفی کارکنان، شورای صنفی استادان، بسیج استادان و کارکنان صورت گرفته است.

برای شناسایی انتظارات و مطالبات تشکل های دانشجویی، استادی و کارمندی، جلساتی با حضور اعضای شورای مرکزی تشکل ها و صنف ها برگزار گردید و نکات و انتظارات آنها از برنامه راهبردی دوم دانشگاه جمع آوری گردید.

انتظارات و مطالبات دستگاههای اجرایی استان نیز از طریق مکاتبه رسمی با ادارات صورت گرفته و در مجموع ۱۱ دستگاه نظرات خود را به دبیرخانه کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ارسال کردند.

۲-۲-۴- شناسایی و تحلیل وضع موجود محیط بیرونی و درونی دانشگاه

شناسایی و تحلیل وضع موجود دانشگاه در دو بخش محیط بیرونی و درونی مورد توجه بوده است. در بخش ارزیابی محیط بیرونی، به بررسی جایگاه دانشگاه در نظام آموزش عالی بین المللی، ملی، منطقه ای و استانی پرداخته شد. همچنین در این بخش مزیت های نسبی، چالش ها و مسائل توسعه استان مورد توجه بوده است.

برای شناخت و تحلیل وضع موجود دانشگاه در بخش محیط درونی، ابتدا نیاز بود تا اطلاعات حوزه های فعالیتی دانشگاه در ۶ بخش کلان آموزش، پژوهش، فناوری، فرهنگی، دانشجویی و اداری- مالی جمع آوری شود. با هدف درک چگونگی روندها و تغییرات دانشگاه در شاخص های مختلف بخش های مورد اشاره، نیاز بود تا جمع آوری داده ها در بازه ۱۰ ساله (۱۳۹۱-۱۴۰۰) مدنظر باشد. در این راستا پس از تدوین قالب جمع آوری داده ها، از طریق مکاتبه با معاونت های مختلف و رایزنی با مدیران و کارشناسان حوزه ای، داده های مورد نیاز جمع آوری گردید. در مرحله بعد تجزیه و تحلیل داده ها مورد ارزیابی قرار گرفته است. بدین منظور نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای مربوط به هر بخش در تلفیق و با در نظر گرفتن انتظارات و مطالبات ذینفعان شناسایی گردید. لازم به ذکر است با توجه به عدم وجود داده های کیفی، شناخت شاخص های وضع موجود دانشگاه به صورت کمی مورد سنجش قرار گرفته است. در انتهای این بخش وضعیت موجود دانشگاه در افق برنامه راهبردی اول مورد بررسی قرار گرفته است.

۲-۲-۵- آینده نگاری راهبردی

جهان در حال تغییر و تحول دائمی است. در این تغییرات شتابنده و پیاپی، سازمانی ماندگار و پاسخگوست که در شیوه برنامه ریزی خویش تغییر و تحول مقتضی را بپذیرد و پویا باشد. با توجه به اینکه دانشگاه سازمانی پیچیده و پویاست، هم از تغییر و تحولات محیطی متأثر شده است و هم در آن تأثیرگذار است. سازمانی با این ویژگی‌ها باید برنامه ریزی پویا را دنبال کند تا به اهداف جامعه درونی و بیرونی دست یابد (Barnett, 2000).

آینده نگاری برخورداردی فعال، پویا و پیش دستانه به آینده دارد. آینده نگاری فرآیندی است که طی آن، نیروهای شکل دهنده بلندمدت کاملتر درک می شوند و از آن نیروهای شکل دهنده در تدوین و تنظیم سیاست، برنامه ریزی و تصمیم گیری استفاده می شود. در تمامی روش های مورد استفاده برای آینده نگاری، سه منبع تأمین اطلاعات شایان ذکر است: ۱- آرای صاحب نظران و خبرگان؛ ۲- اسناد و منابع کتابخانه ای و ۳- خالقیت فردی و شهودی آینده پژوهان. در این مطالعه از رویکرد آینده نگاری مشارکتی برای ترسیم وضع مطلوب دانشگاه استفاده شده است. فرآیند مشارکتی از طریق تشکیل هفت کارگروه تسهیل گر در ذیل دبیرخانه کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تحقق یافته است. این کارگروه ها شامل: ۱- کارگروه آموزشی، ۲- پژوهشی، ۳- فناوری، ۴- خدمات دانشجویی، ۵- فرهنگی- اجتماعی، ۶- اداری و تشکیلات سازمانی و ۷- کارگروه زیرساخت، بهره وری و سرمایه گذاری، بوده است. اعضای این کارگروه ها از افراد با تجربه دانشگاه تشکیل شد که در مراحل و بخش های آینده نگاری راهبردی دانشگاه مشارکت داشتند. این بخش ها شامل:

۱- تعیین پیشران های کلیدی آینده نگاری راهبردی دانشگاه و ترسیم وضعیت های احتمالی آنها

در این مرحله ابتدا مراجع تأثیرگذار بر آینده دانشگاه مشخص گردید. در مرحله دوم کلان معیارها، معیارها و شاخص های در برگیرنده پیشران های کلیدی آینده دانشگاه در دو وضعیت بیرونی و درونی و سه سطح بین المللی، ملی و محلی تبیین گردید. در مرحله سوم بر اساس نظر پانل آینده نگاری کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه و همچنین بهره گیری از نرم افزار میک مک، شاخص ها یا نیروهای پیشران کلیدی و اولویت دار انتخاب شدند. در مرحله بعد ترسیم وضعیت های احتمالی شاخص های پیشران کلیدی انجام گرفت.

۲- شناسایی و تحلیل روندهای آینده در مقیاس جهانی، ملی و استانی

در این بخش روندهای آینده دانشگاه در مقیاس جهانی، روندهای آینده دانشگاه در مقیاس ملی، روندهای آینده دانشگاه در مقیاس منطقه ای و روندهای آینده دانشگاه در مقیاس استانی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

۳- شناسایی و تحلیل سیگنال های تغییر و عدم قطعیت ها

در این بخش با هدف شناسایی مهمترین عدم قطعیت های آینده در مسائل دانشگاه، پانل آینده نگاری کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تشکیل و مطابق بازخوردهای چند باره، مهمترین عدم قطعیت های آینده دانشگاه مشخص گردید.

۴- سناریوپردازی و تعیین سناریوی وضع مطلوب دانشگاه

تدوین سناریوهای آینده دانشگاه بر دو محوریت ۱- تدوین سناریو بر اساس عدم قطعیت های اولویت دار و ۲- بر اساس نیروهای پیشران با بهره گیری از نرم افزار سناریو ویزارد مشخص شد و در نهایت با تلفیق این دو، سناریوی مطلوب دانشگاه برای آینده تبیین شد.

۲-۲-۶- تصویرسازی وضع مطلوب

در این مرحله، با توجه به سناریوی وضع مطلوبی که برای دانشگاه از طریق فرآیند آینده نگاری راهبردی به دست آمد، الگوه واره فکری منتخب، انتظارات ذینفعان کلیدی، وضع مطلوب دانشگاه در پرتو اسناد بالادستی، تحلیل وضعیت موجود درونی و بیرونی دانشگاه؛ شعار، چشم انداز، اهداف کلان و در نهایت راهبردهای دانشگاه شهرکرد برای افق ۱۴۰۶ مشخص گردید. در این امر تلاش گردید تا خاص بودگی دانشگاه شهرکرد از تعیین شعار تا معرفی راهبردها مورد توجه باشد. در همین راستا تحلیل محتوای اسناد بالادستی در مقیاس ملی و استانی، مصوبات هیأت امناء و هیأت رئیسه دانشگاه و پیوند آنها با مقتضیات دانشگاه شهرکرد ملاک عمل بوده است. در این مرحله کارگروه های تخصصی برشمرده شده، جلسات متعددی را برای تعیین راهبردها برگزار کردند که طی آن راهبردهای اولیه تعیین شده به تدریج در جلسات کمیته تدوین برنامه راهبردی و همچنین شورای راهبردی دانشگاه نهایی گردید.

۲-۲-۷- تدوین برنامه اقدامات راهبردی

با توجه به راهبردهای احصاء شده در مرحله قبل، اقدامات راهبردی و برنامه ریزی عملیاتی آنها برای تحقق اهداف کلان دانشگاه، مشخص گردید. در این مرحله شاخص های تحقق راهبردها برای بازه زمانی پنج ساله مدون شد. برنامه ریزی عملیاتی توسط کارگروه های تخصصی انجام و با نظر کمیته تدوین برنامه و در نهایت شورای راهبردی دانشگاه نهایی و تصویب گردید.

۲-۲-۸- تعیین نظام ساماندهی و پایش برنامه راهبردی

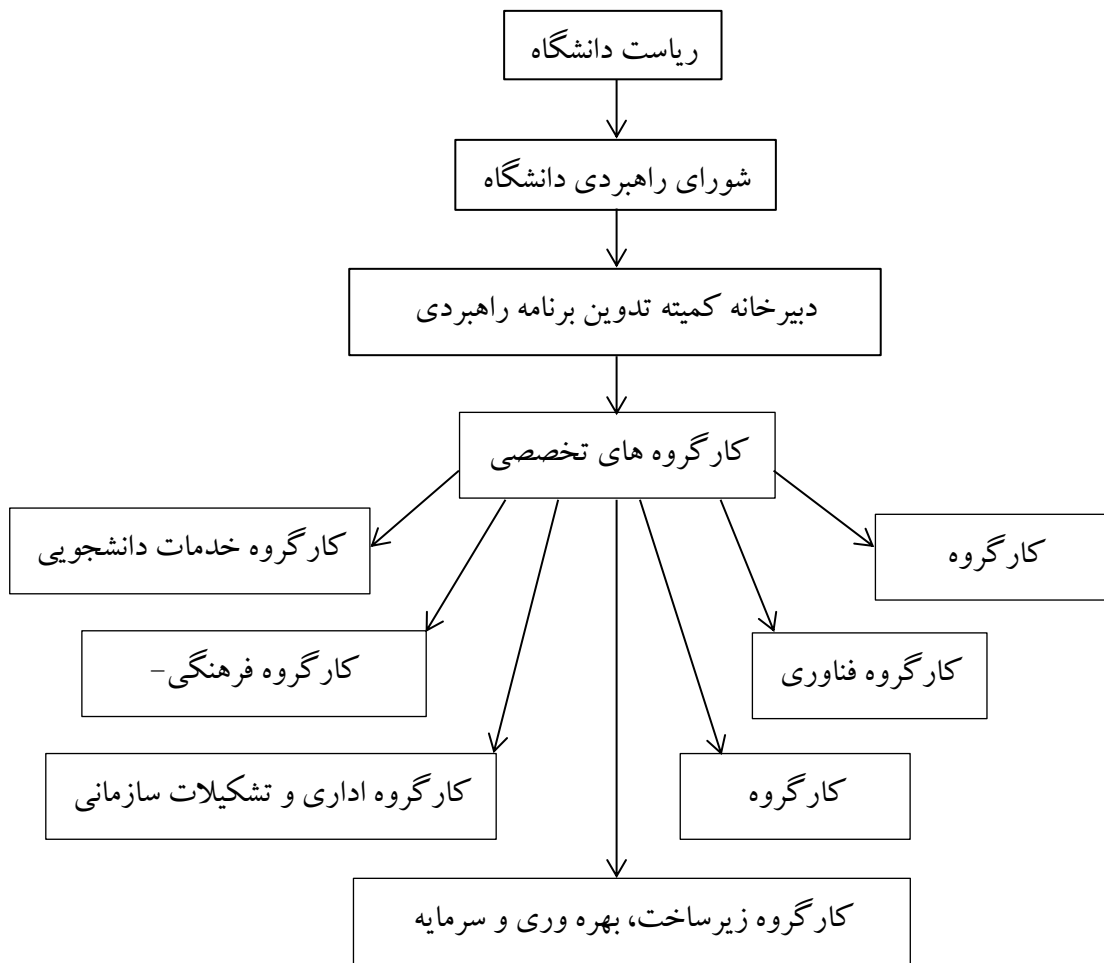
با عنایت به لزوم کاربست رویکرد انعطاف پذیری برنامه های اجرایی متناسب با شرایط روز دانشگاه، ضروری است که ساختار و سازمانی برای تعیین و پشبرد نظام ساماندهی و پایش برنامه راهبردی دانشگاه مدنظر باشد. در همین خصوص با بهره گیری از تجارب ملی و بین المللی در دسترس و بهره گیری از نظرات اعضای دخیل در کارگروه های تخصصی در کمیته تدوین برنامه راهبردی و همچنین اعضای شورای راهبردی دانشگاه، نظام ساماندهی و پایش برنامه طراحی گردید. در این راستا فرآیند ساماندهی و پایش برنامه راهبردی دانشگاه از سه مرحله اساسی ۱- نظارت بر تدوین اقدامات اجرایی متناسب با هر اقدام راهبردی، ۲- ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات و ۳- بازخورد و بازنگری تشکیل شده است. برای اجرای مرحله دوم سه اقدام زیر مدنظر قرار می گیرد:

۱- ارزیابی راهبردها و سنجش برنامه ها با بهره گیری از نظام یکپارچه سنجش، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی

- ۲- تحلیل فاصله میان اجرا و وضعیت مطلوب پیش بینی شده
- ۳- تهیه گزارش مدیریتی و اطلاع رسانی نتایج
در اجرای مرحله دوم نیز اقدامات زیر باید صورت پذیرد:
 - ۱- بررسی مجدد طرح برنامه ریزی پس از دریافت بازخورد
 - ۲- بازنگری مأموریت ها، اهداف، راهبردها و اقدامات
 - ۳- انجام اقدامات اصلاحی در سه سطح اهداف، راهبردها و اقدامات
 - ۴- پایش اقدامات اصلاحی

۲-۳- ساختار تشکیلاتی تدوین برنامه راهبردی دوم دانشگاه

برای اجرایی سازی روند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، نیاز به وجود ساختار مطالعاتی و ارزیابی پیشبرد برنامه بود که در همین راستا ابتدا شورای راهبردی دانشگاه زیر نظر ریاست دانشگاه تشکیل شد که از اعضای هیأت رئیسه، مدیران ستادی و همچنین چند عضو حقوقی تشکیل شده است. پس از آن با تصویب شورای راهبردی، دبیرخانه کمیته تدوین برنامه راهبردی ذیل شورای راهبردی ایجاد و در نهایت کارگروه‌های تخصصی هفت گانه (کارگروه آموزشی، پژوهشی، فناوری، فرهنگی- اجتماعی، خدمات دانشجویی، اداری و تشکیلات سازمانی و کارگروه زیرساخت، بهره‌وری و سرمایه گذاری) شکل گرفتند (شکل ۳). جمع آوری، آماده سازی و تحلیل فنی داده‌ها در بخش‌های مختلف فرآیند تدوین برنامه راهبردی به عهده تیمی (تیم ساماندهی برنامه) با محوریت دانشگاه شهرکرد و مشاوره استادان و محققین صاحب تجربه در سایر دانشگاهها واگذار گردید.



شکل ۳. ساختار تشکیلاتی تدوین برنامه راهبردی

فصل سوم:
الگوه واره فکری تحول دانشگاه

۱-۳- استخراج مضامین و گفتمان آموزش عالی در نظام بین الملل

بر پایه الگوها و تحولات دانش و دانشگاه در نظام بین الملل که در پیوست شماره یک به آنها اشاره شده است؛ چکیده مضامین اصلی و گفتمان های حاکم بر آموزش عالی مطابق جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: مضامین و گفتمان آموزش عالی در مقیاس بین المللی

گفتمان حاکم	مضامین
	- فهم و چشم انداز متنوع آموزش بین فرهنگی
	- قدرت جهانی دانش و اطلاعات
	- بی مرزی دانش
	- گسترش ارزش های ملی به سطح بین الملل
	- موج های علمی جهان
	- اقتصاد دانش بنیان بین المللی
	- گسترش نئولیبرالیسم در خصوصی سازی دانش
	- تقویت رقابت های بین المللی
- موج سوم علم	- بین المللی سازی برنامه درسی
- دانشگاه نسل چهارم و پنجم	- برنامه درسی بومی جهانی شده
	- جهان محلی شدن دانشگاهها
	- تربیت فارغ التحصیلان جهانی
	- الزامات چالش های جهانی شدن
	- دانشگاه شبکه ای
	- حساسیت های زیست محیطی در تولید دانش
	- مردم سالاری دانش
	- حرکت از University به Televersity

۲-۳- استخراج مضامین و گفتمان آموزش عالی در مقیاس ملی

در جدول ۲، مضامین اصلی و گفتمان حاکم بر فضای نظام آموزش عالی کشور که بر گرفته شده از محتوای اسناد بالادستی که در مبحث تلقی به دانشگاه در پرتو تحولات ملی و استانی که در پیوست شماره یک به آنها اشاره شده

است؛ آمده است. در این جدول ۲۷ مضمون از اسناد استخراج شده است که در قالب چهار گفتمان ۱- اسلامی سازی دانشگاه، ۲- دانشگاه تمدن ساز، ۳- دانشگاه معرفت ساز و ۴- بومی گرایی در تولید دانش قابل تعریف هستند.

جدول ۲: مضامین اصلی و گفتمان آموزش عالی در مقیاس ملی

گفتمان حاکم	مضامین اصلی
	- جنبش نرم افزای و تولید علم
	- انجام پژوهش های کاربردی
	- رشد جایگاه علم در نظام بین الملل
	- دانش به مثابه قدرت و ثروت
	- موتور پیشران کشور
	- تحریم علمی کشور
	- دستیابی به جایگاه اول منطقه در تولید دانش
	- احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان
	- دستیابی به علوم و فناوری پیشرفته
	- پیشتازی در مرزهای دانش و فناوری
- اسلامی سازی دانشگاه	- جهاد علمی
- دانشگاه تمدن ساز	- علم هدایتگر
- دانشگاه معرفت ساز	- هدفمندی آخرت گرایانه علم و فناوری
- بومی گرایی در تولید دانش	- علم و فناوری کمال آفرین
	- علم ثروت آفرین
	- تعامل فعال و الهام بخش با محیط جهانی
	- استقرار جامعه دانش بنیان
	- قدسی بودن علم و محیط های علمی
	- تعهد به آرمان های انقلاب اسلامی
	- تمدن سازی دانشگاه ها
	- وحدت حوزه و دانشگاه
	- تولید دانش تمدنی
	- توسعه عدالت آموزشی
	- کسب مرجعیت علمی

- توسعه نوآوری و نظریه پردازی

- علوم انسانی اسلامی

- آموزش عالی مأموریت گرا

۳-۳- استخراج مضامین و گفتمان آموزش عالی در مقیاس استانی

در جدول ۳، مضامین مورد اشاره در برنامه ملی توسعه استان، برنامه آمایش استان و برنامه بخشی برنامه ششم توسعه استان در حوزه علمی و فناوری آمده است. بر اساس نوع مضامین مندرج در این جدول، گفتمان حاکم بر فضای آموزش عالی در استان، "دانشگاه در خدمت توسعه استان" است.

جدول ۳: مضامین و گفتمان آموزش عالی در مقیاس استانی

گفتمان حاکم	مضامین
	- همراستایی آموزش عالی استان با نظام اجتماعی و اقتصادی آن
	- تقویت ارتباط دانشگاه با بخش های اجتماعی و اقتصادی
	- توسعه مهارت ورزی دانشجویان
	- متنوع سازی مدارک برای پاسخگویی به نیازهای استان
	- متناسب سازی تحصیل و اشتغال
	- ارتباط بین فارغ التحصیلان و صنعت استان
	- زیر ساخت مشارکتی در حوزه توسعه فناوری استان
- دانشگاه در خدمت توسعه استان	- بسترهای نوین توسعه فناوری استان
	- ارتقاء نظام ارزیابی عملکرد علم و فناوری استان
	- کروی درهای تخصصی فناوری
	- بازنگری مأموریت دانشگاه
	- تحول در برنامه های درسی متناسب با نیاز استان
	- ارتقای کیفی آموزش
	- ارتقای بهره وری آموزشی
	- انطباق فعالیت دانش بنیان با مزیت سنجی منطقه ای
	- تمرکز آموزش عالی بر مزیت های نسبی استان

۴-۳- الگوه واره دانشگاه اجتماعی و جامعه محور

بر اساس تحلیل و ترکیب محتوای تحولات بین‌المللی آموزش عالی و همچنین تحولات ملی آموزش عالی کشور و اسناد بالادستی در این حوزه، الگوه واره "دانشگاه اجتماعی و جامعه محور" انتخاب شده است. در زیر به تشریح این الگوه واره و الزامات و اصول آن پرداخته شده است.

رویکرد و سیاست جدید که در دهه‌های اخیر با توسعه و رشد روزافزون پژوهش‌های علمی و همچنین با افزایش و تغییر انتظارات جامعه و بازنگری در نقش‌های سنتی دانشگاه‌ها و در نهایت تحولات بین‌المللی در مدیریت دانشگاه‌ها قوت گرفته است مبتنی بر این انتقال الگوه واره‌ای است که نگاه‌های درون‌نگر جای خود را با نگاه‌های برون‌نگر (جامعه محور) عوض کرده اند. دلیل تغییر رویکرد دانشگاه‌ها در طول زمان، منبعث از خواسته بدنه فرهیخته دانشگاهیان به منظور مشارکت فعالانه تر در رفع نیازهای جامعه، پاسخ به ذینفعان و حضور مسئولانه در نظام اجتماعی و روندهای کلان حاکم بر جامعه است. در نتیجه از دانشگاه بنا به عهده دار بودن کارویژه‌های چندگانه تحت عناوین دانشگاه آموزشی، دانشگاه پژوهشی، دانشگاه ثروت آفرین، دانشگاه کارآفرین، دانشگاه اخلاقی و شهروند آفرین یاد شده است (Yildiz, 2021). این تغییر نسل‌ها در ایران نیز به مثابه یکی از قطب‌های علم و فناوری منطقه غرب آسیا و با در نظر گرفتن واقعیت‌های جامعه ایرانی و اسلامی، با کمی تأخیر ولی با سرعتی چشمگیر در حال تحقق است. دانشگاه در ایران، به مثابه مبدأ تحولات، بیش از هر نهاد دیگر، تغییرات و دگرگونی‌های به نسبت وسیعی را از حیث ساختاری و کارویژه‌هایی که متوجه آن بوده تجربه کرده است و بر این مبنا، تغییرات آن در چارچوب نسل‌های دانشگاهی مورد تأمل و مذاقه دانشگاه پژوهان واقع شده است. آنچه در این بین، اهمیتی فزاینده و مضاعف دارد این است که پویایی دانشگاه در گرو هوشمندی دقیق و موشکافانه آن نسبت به زمانه و فضایی است که در آن قرار گرفته است. با وجود تلاش‌های انجام شده، دانشگاه‌های کشور هنوز با اوج قله‌ها فاصله دارند و گام دوم انقلاب، می‌بایستی سرآغاز حرکتی شتابان تر به سوی جبران کاستی‌ها باشد. همان‌طور که مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی آورده اند: "این راه طی شده، با همه اهمیتش فقط یک آغاز بوده است و نه بیشتر. ما هنوز از قله‌های دانش جهان بسیار عقیم؛ باید به قله‌ها دست یابیم. باید از مرزهای کنونی دانش در مهمترین رشته‌ها عبور کنیم".

گفتمان اداره دانشگاه دارای دو نقطه کانونی است. منظور از نقطه کانونی، همان نگرش بنیادین و فراگیری است که به کلیت گفتمان، معنای خاص بخشد و عناصر سازنده آن را در یک ارتباط معنادار با یکدیگر سامان می‌دهد. بی‌تردید، در الگوی اداره دانشگاه، نقاط کانونی و گره‌ای ضرورتاً باید از جنس تقاضای جامعه باشند. این نقاط کانونی و گره‌ای در قالب اصطلاح‌هایی همچون "دانشگاه جامعه محور"، "دانشگاه رقابت‌پذیر" و "اکوسیستم توسعه مبتنی

بر دانشگاه " تجلی می یابند. " دانشگاه جامعه محور، دارای غنای مفهومی است و دارای جغرافیایی مشترک بین هویت- های متعدد علمی و فرهنگی دانشگاه است و با لحاظ کردن دیگر نگرش‌ها در درون خود، هویت و معنا می یابد. برتری مؤلفه "دانشگاه جامعه محور"، در گرو پذیرش اکثریت اعضای دانشگاه است. در نقطه کانونی "دانشگاه رقابتی"، دانشگاه باید به گونه ای اداره شود که بتواند به طور مداوم خود را با محیط اجتماعی و علمی جدید تطبیق دهد. رقابتی بودن دانشگاه، به منابع رقابتی شامل کیفیت هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و کیفیت مدیریت دانشگاه بستگی دارد.

۱-۴-۳- اصول، مأموریت و الزامات تحقق دانشگاه اجتماعی و جامعه محور

در زیر به کلیدی ترین اصول، مأموریت و الزامات تحقق دانشگاه اجتماعی و جامعه محور پرداخته شده است.

۱-۴-۳-۱- اجتماعی سازی و مردمی سازی دانش

یکی از کارویژه‌های دانشگاه اجتماعی، پیوند تنگاتنگ و پویای دانش بشر با کنش‌های زیست‌مندانه او در خانه، جامعه، جریان کسب و کار، گذراندن اوقات فراغت، مدیریت، تصمیم‌گیری و امثال آن است. به تعبیر دیگر، حلقه زندگی دانش به درون چرخه زندگی واقعی به طور کامل نفوذ کرده است و یا به طور دقیق‌تر، زندگی ماکول به یادگیری شده است. مدیریت زندگی به مدیریت دانش مبتنی شده است. مدیریت دانش عبارت است از: گیرش ماهرانه دانش، سازماندهی یا سازماندهی مجدد دانش، دسترسی به دانش و سرانجام کاربرد یا کاربرد مجدد دانش و خلق دانش، این مراحل خطی نیست بلکه به صورت یک چرخه است و همان‌طور که می‌بینیم یک سوی آن «دانش» و یک سوی دیگر «کاربرد» است. در چنین فضایی، دانش دیگر نه یک کالای لوکس بلکه یک سرمایه حیاتی است و منبعی برای همه کنش‌های زیستی در خانه و کسب و کار صنعت و فراغت و مدیریت و تصمیم‌گیری و منشأ ایجاد ارزش افزوده و کسب مطلوبیت است. طبیعی است که دانشگاه‌ها در این موقعیت نوین، به تعریف مجددی از نقش و مفهوم خود نیاز دارند (فراستخواه، ۱۳۹۷).

در فرآیند اجتماعی سازی دانش، مشارکت قشرهای مختلف مردم و توسعه روش‌های مشارکتی باید مدنظر باشد. علم به شدت تحت تأثیر زیرساختارهای اجتماعی است؛ به گونه ای که این زیرساختارها به مقدار زیادی شکل دهنده و کنترل کننده اولویت‌های تحقیقاتی، روش‌های تولید و توزیع دانش بوده است. یکی از نقاط پر اهمیت در فرآیند اجتماعی سازی و مردم سازی علم، به کارگیری دانش بومی و سنتی در فرآیند تولید دانش است. نظام دانشگاهی باید به دنبال تقویت رابطه ای تداومی مابین علم، فناوری و دانش سنتی و بومی باشد. فرآیند اجتماعی سازی علم در بخش

روش‌های علمی، ارتباطات خرد علمی، ارتباطات کلان علمی، ارزیابی، حکمرانی و نوآوری می‌تواند مورد توجه باشد. اجتماعی سازی روش‌های علمی موجب تقویت همکاری‌های علمی، مشخص نمودن سیاست‌گذاری‌های عمومی که به صورت مستقیم و غیر مستقیم فعالیت‌های تحقیقاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، ارتقای تبادل و مباحثات علمی و مشخص نمودن موانع و فرصت‌های توسعه علم و فناوری خواهد شد (Saidi & Douglas, 2018).

یکی از مهمترین ابعاد اجتماعی سازی علم در مرحله تولید دانش صورت می‌گیرد. فرآیند تولید نباید به عنوان قلعه مستحکمی باشد که نفوذ به آن غیر ممکن است. حل چالش‌های پیچیده دنیای مدرن امروزی مانند آلودگی هوا و یا سرطان نیازمند به کارگیری تخصص‌ها و دانش‌های مختلف در سراسر فرآیند تولید است. یک محقق بالقوه باید روش‌های برقراری ارتباط نه تنها با همکاران رشته خود بلکه با سایر رشته‌های علمی را فرا گیرد تا بدینوسیله بستر لازم جهت طرح ریزی تحقیقات میان رشته‌ای در آینده فراهم گردد. اجتماعی سازی و مردمی سازی علم دیگر به معنای انتقال ترجمه تحقیقات به مخاطبان منفعل نمی‌باشد و تلاش محققان باید به سمت ایجاد روابط مشارکتی و تعاملی با مخاطبانی فعال باشد (Brown, 2008). مردمی سازی علم دارای فواید و مزیت‌های فراوانی نه تنها در سطح ملی بلکه در سطح محلی و در میان مردم خواهد داشت. افزایش سواد علمی از مهمترین خواص تقویت ارتباطات نظام دانشگاهی با سایر مخاطبان است. در سطح ملی افزایش سواد علمی باعث افزایش اعتماد، مشارکت و همکاری ملی در توسعه پایدار اقتصادی و زیست محیطی می‌گردد (Cunningham-Burley, 2006). از سویی دیگر سواد علمی باعث افزایش قدرت تبیین مردمی در تشخیص علم از شبه علم و خرافات گردیده و در نتیجه سبک زندگی و رفاه مردمی را ارتقاء می‌بخشد. افزایش سواد علمی تنها به معنای انتقال یک طرفه نتایج تحقیقات علمی به زبانی غیر قابل فهم برای عامه مردم نیست. قدرت واقعی سواد علمی زمانی مشخص می‌شود که فرد بتواند جملاتی که می‌شنود را تشریح، انتقاد و ارزیابی نماید و بتواند در زندگی روزمره به طور صحیحی از این دانش بهره‌بردار.

- جهان محلی شدن (Glocalization) مفهوم و کارکرد دانشگاه

در دنیای امروز به رغم وجود شبکه‌های گسترده ارتباطی و اطلاعاتی که از آن به دهکده جهانی تعبیر می‌شود؛ تکثر بسیار متنوعی را نیز می‌توان مشاهده کرد. وحدت آن آغشته به کثرت و جهانی شدن آن دیوار به دیوار محلی‌گرایی و هویت خواهی است در این میان، آموزش عالی نیز نسخه‌ای و الگویی یکتا و منحصر به فرد ندارد، بلکه الگوهای متنوعی را می‌پذیرد تا در عین هماهنگی با فرهنگ مشترک جهانی، با اولویت‌ها و مقتضیات محلی و ملی نیز تناسب لازم را داشته باشد و بتواند دانش سنتی و محلی و تجارب تاریخی و درونی را با علم و فناوری موج جهانی و رهیافت‌های پویای بین‌الذهانی ترکیب کند.

در این راستا است که اساساً لازم است مأموریت و کارکردهای دانشگاه‌های مختلف از آنجا که در بافت و بستر اجتماعی محلی متفاوتی قرار گرفته‌اند؛ مشترک و همسان تصور و برنامه‌ریزی کرد. گفتمان‌ها، فرآیندها و نهادهای درهم‌تنیده سراسر جهان که بر شیوه‌ها و سیاست‌های علمی محلی تأثیرگذارند، خواستار در نظر گرفتن و کاربست چشم‌انداز جهانی-محلی در پیشبرد کارکردهای دانشگاهی‌اند (Tien & Talley, 2012; Ibrahim, 2017).

مشارکت جهانی در فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و خدماتی کمک می‌کند که تحرک و خلاقیت آکادمیک و تنوع و گستره نقش علمی و فنی دانشگاه‌ها و پویایی آن‌ها بیشتر امکان ظهور بیابد و نرخ انباشت جهانی دانش در جهت حل مسائل و معضلات حیات انسان افزایش پیدا کند. موجبات هم‌سخنی، هم‌فهمی و هم‌زیستی بین‌المللی و گفت‌گویی فرهنگ‌ها و تمدن‌ها فراهم می‌آید و فضای بی‌اعتمادی و بیگانگی از محیط جهانی رخت بر می‌بندد. به این منظور دانشگاه‌ها نیازمند راهکارهای چاره‌ساز و موثری هستند تا ضمن برقراری شبکه تعاملی و تبادل جهانی دانش و فن‌آوری، به گفتگوی میان فرهنگ‌ها و تمدن‌ها نیز یاری برسانند. در این زمینه می‌توان به سازوکارهایی اشاره کرد مانند اجرای برنامه‌های تحصیلی چندزبانه، مبادله دانشجویان و استادان، سفرهای مطالعاتی، برقراری شبکه‌های نوین و پیشرفته علمی و اطلاع‌رسانی و هماهنگ کردن معیارهای اندازه‌گیری و ارزیابی تحصیلات دانشگاهی و مهارت‌های تخصصی و علمی در سطوح منطقه‌ای و جهانی. همکاری بین‌المللی در زمینه آموزش عالی از جمله می‌تواند به تغییر روند فرار مغزها از کشورهای در حال توسعه و جایگزینی آن با گردش مغزها یاری برساند (فراستخواه، ۱۳۹۷).

نظام علمی و دانشگاهی بنا به سرشت خود مرزناپذیر است. علم در عین حال که محلی است، جهانی هم هست. از محدوده‌های جغرافیایی فراتر می‌رود و ثروت مشترک همه‌ی بشریت است. تنها از طریق گفتگوی میان فرهنگ‌های متنوع است که می‌توان به جهانی عادلانه، چندفرهنگی و سرشار از گونه‌گونی، خلاقیت، صلح، همزیستی و هم‌افزایی در جهت بهبود شرایط بشری امید بست و دانشگاه از جمله مؤثرترین نهادها برای برقراری این گفتگو و کنش ارتباطی

است. بند ششم سیاست‌های کلی علم و فناوری بر گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام بخش در حوزه ی علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به ویژه جهان اسلام همراه با تحکیم استقلال کشور تصریح دارد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز بر همین مبنا یکی از برنامه‌های محوری خود را بین‌المللی شدن آموزش عالی و دانشگاه‌ها قرار داده است. بین‌المللی شدن آموزش عالی روندی در جهت درهم تنیدن کارکردهای آموزشی، پژوهشی، خدمات تخصصی و دیگر کارکردهای دانشگاهی در سطوح محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی است.

در شرایط کنونی به نظر می‌رسد دانشگاه‌های کشور تاکنون قادر نبودند بین هویت جهان شمولی و هویت محلی کارکردهای خویش ارتباط و پیوندی موثر و معنادار برقرار سازند. لذا دانشگاه جامعه محور باید این پیوند را مفهومی و ممکن سازد.

- دانشگاه جامعه و تمدن ساز

در تفسیر مفهوم و کارکرد دانشگاه تمدن ساز و مکتب ساز، دیگر هدف دانشگاه اثرگذاری بر جامعه و تحولات آن نیست، بلکه هدف اصلی هدایت، راهبری کل جامعه و از آن بالاتر برساخت اجتماعی جامعه است. ایده دانشگاه تمدن ساز به علت ماهیت و شأنت موضوع دارای مختصات و ابعاد پیچیده و زوایای گوناگونی است که باید مورد تحلیل و تبیین واقع شود، تا بتوان برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر واقعیت‌ها و امکانات موجود را برای تحقق آن طراحی و اجرا نمود. بدیهی است که از رهگذر نقد و بررسی توسعه و تثبیت آن تضمین شده و هر چقدر که ابعاد و مختصات آن تشریح و شفاف شود به همان نسبت دستیابی به اهداف آن آسان تر خواهد شد. به همین علت لازم است تا از جنبه‌های مختلف به آن نگریست، یکی از رویکردهایی که می‌تواند نقطه عزیمت خوبی برای بررسی موضوع باشد این است که ابتدا بین تمدن و فرهنگ از لحاظ ماهیت و جنس تفاوت قائل شویم و سپس مشخص کنیم که آیا دانشگاه محصول فرهنگ است یا محصول تمدن اگر فرهنگ را مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، سنت‌ها و هنجارها و الگوهای فکری یک ملت بدانیم آنگاه می‌توان تمدن را مظاهر عینی و نمایه‌های فیزیکی آن فرهنگ به شمار آورد. با این همه باید دانست که تأسیس دانشگاه یک امر فرهنگی است یا یک پدیده تمدنی پاسخ این پرسش و این که دانشگاه را محصول کدام بخش (فرهنگ یا تمدن) به حساب آوریم در نوع نگاه به ایده دانشگاه تمدن ساز و تبیین الگوهای اجرایی آن اهمیت زیادی خواهد داشت.

از سوی دیگر پیشینه تأسیس و روند تکامل دانشگاه به معنی امروزی آن یعنی (University) بیشتر به دوره رنسانس در مغرب زمین باز می گردد، با این وجود دانشگاه خود دستاورد تمدن است، تمدنی که خود نیز محصول یا نتیجه قهری تغییرات ایجاد شده در الگوه واره های فکری و نگرش نخبگان غربی در حوزه مسائل فرهنگی بوده است. با این رویکرد تمدن نماد فرهنگ می شود و دانشگاه نیز محصول تمدن. لذا در نخستین نگاه به نظر می رسد که دانشگاه نمی تواند تمدن ساز باشد چرا که خود محصول تمدن است نه خالق آن. اما این موضوع به تنهایی کافی نیست تا ما را متقاعد کند که ایده دانشگاه تمدن ساز را کنار گذاشته و از آن صرف نظر کنیم. آنچه که ما را به کار ساز بودن این ایده متقاعد می کند تغییراتی است که در نقش ها و کارکرد های دانشگاه در جوامع بشری بویژه در دهه های اخیر رخ داده است. این تغییرات نشان می دهد که نباید خود را به روند ساخت و شکل گیری سنتی دانشگاه ها مقید کرد و انتظارات مان از دانشگاه را در چارچوب کارکردهای قدیم آن محدود کنیم. کارکردهای جدید دانشگاه نشان می دهد که این پدیده در عین حالی که خود محصول تمدن است اما می تواند بر پدیدآورندگان خود فرهنگ و تمدن تأثیرگذار باشد، حتی گونه های جدیدی از آنها را بوجود آورد. وظایف و کار ویژه های دانشگاه را می توان تحت شش عنوان کلی طبقه بندی کرد. تولید اندیشه، شکستن مرزهای دانش و تولید دانش جدید، آموزش افراد و تربیت نیروی متخصص، جامعه پذیر کردن افراد از طریق نهادینه کردن امور فرهنگی، کاربردی کردن علوم و تولید تکنولوژی، تدوین ایده های نوین توسعه و کنترل پارامترهای مهم اجتماعی. دستاورد فعالیت دانشگاه در دو بخش اول می تواند موجب تولید یا تغییر عناصر فرهنگی جدید شود و نتیجه فعالیت در سایر بخش ها می تواند تغییر یا تولید مظاهر جدیدی از تمدن را بدنبال داشته باشد دانشگاه می تواند همزمان در هر دو حوزه فعالیت کرده و معمار تمدن و مولد فرهنگ باشد. تنها کافی است که ابتدا عناصر فرهنگی جدید را ابداع و یا ضعف های فرهنگی گذشته را شناسایی و اصلاح شود.

مؤلفه های دانشگاه تمدن ساز اسلامی-ایرانی در آموزش عالی کشور از هشت عامل کلیدی استقلال، آزادی، فرهنگ سازی، مسئولیت پذیری، نوآوری، تعامل و همکاری علمی سازنده با نهادهای علمی بین المللی، انسان سازی، معنویت گرا و تولید علم تشکیل شده است (مهرآور گیگلو، ۱۴۰۰).

- پذیرش و ایفای مسئولیت های اجتماعی

در این مأموریت ضرورت تغییر در تعامل با جامعه پیرامونی و حرکت به سمت فعالیت های مرتبط با نیازهای جامعه از طریق روش های نوآورانه و کارآفرینانه برای پاسخگویی به انتظارات محیطی اجتناب ناپذیر است.

دانشگاه اجتماعی و جامعه محور، دانشگاهی است که آشکارا در حیات اجتماعی، سهم و نقش دارد؛ در جامعه دیده می شود؛ تولیدات علمی و پژوهشی آن تولیداتی نافع و معطوف هم به مشکلات جامعه در مقیاس های خرد، میانی و کلان هستند و هم آینده نگر و پاسخگوی نیازهای آینده و پنهان جامعه می باشد. ارتباط نظام مند بین دانشگاه و جامعه، سنگ بنای دانشگاه اجتماعی است. تعامل دانشگاه و جامعه یعنی تعامل علم و جامعه، امری که موجب پویایی برای هر دو می باشد. پویایی علم در گرو ورود به عرصه ها و موضوعات تازه و جدیدی است که امروز جامعه با آنها مواجه است. بی شک، طراوت و زنده بودن دانشگاه نیز در گرو حساسیت و تعهدی است که نسبت با چالش های مرتبط با توسعه پایدار، مخاطره های اجتماعی و زیست محیطی، سلامت جامعه، بهبود شرایط صنعت و فضای مجازی دارد. در چنین بستری باید پذیرفت که فقط در یک نگاه جامع و فراگیر است که نوآوری های فناورانه با پشتیبانی نگاه برخاسته از علوم انسانی و اجتماعی، قابل پیاده سازی می باشند. تعامل دانشگاه و جامعه در گرو وجود نسبت معنادار بین تولید علم و بهبود و ارتقای زیست اجتماعی عالمانه و متعهدانه است.

در جهان پیچیده و در جوامع پیشرفته ی امروز، رسالت دانشگاه و اهداف کارکردی آن، به مرزهای معمول آموزش و پژوهش محدود نمی شود و عرصه مسئولیت اجتماعی آن، به حوزه های متنوعی از فضای اجتماعات محلی، ملی و بین المللی گسترش می یابد؛ از این رو، در حوزه های مختلف اخلاقی، قانونی، زیست محیطی، فناوری، مشارکت اجتماعی و اقتصادی و ابعاد بشردوستانه نیز مسئولیتی تحت عنوان مسئولیت اجتماعی دانشگاه به عهده دارد. به طور کلی، بر اساس تفسیر نوین فلسفه ی اجتماعی دانشگاه، مشارکت این نهاد اجتماعی در گستره ای از فعالیت های ناظر به نیازها و مصالح و خیر و سعادت عمومی جامعه، توسعه اخلاق عمومی و حرفه ای، نظارت بر پروژه های تحقیقاتی به جای دولت، موضع گیری های سیاسی دانشگاه، آزاداندیشی، تفکر انتقادی و روشنگری اجتماعی، ترویج فضیلت های شهروندی و صلح و رفاه و توسعه، پاسداشت محیط زیست، نظارت عمومی و ده ها مسئولیت دیگر از جمله ارزش هایی است که در پرتو مسئولیت اجتماعی دانشگاه به رشد و رهایی و تعالی معنوی و مادی جامعه منجر می گردد (Meseguer-Sánchez, 2020). آنچه مسلم است، چنین انتظارات هنجارینی که می تواند به توسعه پایدار و افزایش کیفیت زندگی و احقاق حقوق و کاهش مرارت های بشری و چالش های منطقه ای بینجامد، بدون مشارکت همه جانبه ذینفعان درونی و بیرونی تحقق پذیر نیست. مسئولیت اجتماعی دانشگاه مانند سایر مفاهیم انسانی و اجتماعی به ویژگی های زمینه خود وابسته است. بنابراین، زمینه آن در بستر فرهنگی اجتماعی ایران و متناسب با هویت ایرانی- اسلامی با سایر کشورها متفاوت است.

از سوی دیگر، مقوله دانشگاه پایدار برخاسته از الگوه واره توسعه پایدار و ناظر بر توسعه متوازن اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی جوامع است. می توان گفت که دانشگاه پایدار دانشگاهی است که فلسفه آن مبتنی بر عقلانیت جوهری و تفکر سیستمی است و با بهره گیری از رویکرد میان رشته ای در آموزش و پژوهش، به صورت فراکنشی به شناسایی و حل مشکلات مبتلا به جوامع بشری اقدام می کند و مقصد نهایی آن تحقق توسعه پایدار برای نسل های کنونی و آینده است. علاوه بر این، امروزه، دغدغه های زیست محیطی و توسعه پایدار از مهم ترین مباحث جامعه جهانی است. دانشگاه ها به منظور کاهش میزان مصرف منابع، مواد، انرژی و هزینه های سازمانی، کمک به کاهش آلودگی های زیست محیطی، تربیت نیروی انسانی سبزاندیش و فرهنگ سازی در این زمینه، نیازمند به کارگیری مدیریت سبز هستند.

- ایجاد و توسعه اکوسیستم دانش، نوآوری و کارآفرینی دانشگاه بنیان

در این مأموریت ضرورت تغییر در نقش دانشگاه ها در فرآیند توسعه پایدار اقتصادی منطقه و کشور، بستر سازی در ایجاد شرکت های دانش بنیان و دانشگاهی، پارک ها و مراکز رشد و نوآوری و پذیرش نقش فعالانه دانشگاه در افزایش توان اشتغال آفرینی و اشتغال پذیری دانشجویان و دانش آموختگان با توجه به ویژگی شغل های جدید و دانش محور حائز اهمیت است. امروزه، مهم ترین و اثرگذارترین متغیر بر اقتصاد و ظرفیت تولیدی کشورها، مؤلفه های دانش، آموزش، علم و فناوری است. تحلیل های صورت گرفته از اقتصاد دانش ایران حکایت از آن دارند که مهمترین نقطه ضعف اقتصاد ایران، شکل نگرفتن فرآیندهای نوآوری و کارآفرینی نوآورانه برای بهره برداری از دانش و فناوری جدید است. این فرآیندها اصولاً در چارچوب اکوسیستم های کارآفرینی دانشگاه بنیان شکل می گیرند که در اقتصاد ایران جایگاه شایسته ای ندارند و حتی بعضاً شناخته شده هم نیستند. از مأموریت های مهم دانشگاه ها علاوه بر حوزه آموزشی و تحقیقاتی، مشارکت مستمر و پایدار در فرآیند نوآوری و توسعه فناوری و پاسخگویی به تغییر و تحولات و نیازهای جامعه و صنعت است.

از طرف دیگر، بحران های جهانی، توسعه اقتصاد ملی را به یک مشکل اساسی تبدیل کرده است. یکی از راه های دستیابی به توسعه اقتصادی، بهبود مکانیسم های تجاری سازی دانش و تحقیقات دانشگاهی و توسعه اقتصاد دانش بنیان است. دانشگاه کارآفرین و جامعه محور به عنوان نسل جدید دانشگاه ها، علاوه بر رسالت تولید، انتقال و ترویج دانش، رسالت خطیر تبدیل و بهره برداری از دانش یا همان تجاری سازی دانش را بر عهده دارد. لذا، امروزه یکی از الزامات و مقدم ترین سیاست ها در دانشگاه ها جهت نیل به دانشگاه کارآفرین، آمادگی سازمانی برای تجاری سازی دانش

می باشد. تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی دانشگاه‌ها فعالیت پیچیده و تکمیل کننده زنجیره تبدیل ایده به فناوری است و به ثروت آفرینی، کارآفرینی و استقلال مالی دانشگاه‌ها منجر می شود.

شایان ذکر است به استناد مطالعات، تا کنون اکوسیستم توسعه دانش بنیان در استان‌ها و مناطق ایران شکل نگرفته است. بر این اساس، دانشگاه‌های استانی و شهرستانی در کشور ما، تأثیر درخور توجهی بر توسعه منطقه ای ندارند، چون دانشگاه‌ها نمی توانند فرآیندها و قابلیت های پایه مناطق را به نوآوری، کارآفرینی و کسب و کارهای دانش بنیان تبدیل کنند؛ از طرف دیگر، اکوسیستمی وجود ندارد که ظرفیت جذب مناطق را بالا ببرد و فعالیت های دانشگاه‌ها را به نظام های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوند دهد. بنابراین، تنها راه بهبود کمک دانشگاه‌ها به توسعه منطقه ای ساخت "اکوسیستم های توسعه مبتنی بر دانشگاه" است که همت دولت، دانشگاه‌ها و دیگر نهادهای ذی صلاح را طلب می کند. با توجه به اهمیت و جایگاه دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقات دانشگاهی در رفع نیازهای جامعه و حرکت به سمت تولید سرمایه از دانش تولید شده در این مراکز، لازم است راهبردها، راهکارهای و برنامه های متناسب با شرایط ساختاری، محیطی و انسانی این مراکز برای تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی تدوین و اجرا شود.

- تحول در ایجاد و توسعه رشته های دانشگاهی

نگرش نسبت به کارکردهای جاری دانشگاه‌ها در مواردی همچون تعریف رشته‌های تحصیلی، تدوین محتوای تخصصی، نظام پذیرش دانشجو، نظام جذب و ارتقای اعضای هیئت علمی، بهبود روش های آموزشی و توانمند سازی در سطوح مختلف دانشگاه با توجه به این مهم که دانشگاه به عنوان مرکز قوه عاقله و عقل نقاد، رسالت خود را در تقویت فهم، بصیرت و بینش دانشجو و دانش آموختگان تعریف می کند تا افزایش حفظ و انباشت داده ها در ذهن و حافظه، باید به طور اساسی مورد بازبینی قرار گیرد.

تبیین ضرورت تحول در دانشگاه بر اساس دورنما و برداشت کلی است که از آموزش عالی در مقیاس بین المللی و ملی وجود دارد. جریان کلی پدیده‌های جهان، حاکی از بالا بودن نرخ تغییرات است؛ هم‌راستا با تغییر و تحول نهادهای جامعه، سرعت تغییرات دانشگاه‌ها نیز بیشتر می شود. تغییرات و تحولاتی که در چند دهه اخیر در تمامی شئون علمی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جوامع بشری پدیدار شده است، بیش از پیش بر اهمیت نقش نظام های آموزشی به ویژه آموزش عالی و دانشگاه‌ها، افزوده است. امروزه تغییر برای آموزش عالی و مؤسسه‌های آن، یک ضرورت است نه یک فرصت. در چنین شرایطی، آموزش عالی باید با دقت بیشتری به محیط اطراف و محیط درونی خود و پویایی‌ها و پیچیدگی آن‌ها توجه کند. مدیریت آموزش عالی با پذیرفتن پیچیدگی و پویایی سیستم آموزش عالی و مؤسسه‌های

آن در حکم سیستمی زنده و پویا باید به طور دائم در پی درک حالاتی باشد که سیستم آموزش عالی به خود می‌گیرد تا بتواند وضعیت آن را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی آن در جهت اثربخشی، کارایی، بهره‌وری، تضمین کیفیت و موفقیت بیشتر بهبود بخشد.

محوریت دانش در حیات اجتماعی، پیچیدگی مسائل و نیازهای جامعه، انتظار خدمات اجتماعی و نوآوری و کارآفرینی علمی از دانشگاه‌ها، مسئله گشایی و غنی‌سازی وظایف آموزشی و پژوهشی، توسعه و گسترش فعالیت‌ها و رشته‌های چند رشته‌ای و میان‌رشته‌ای را به یک ضرورت راهبردی در آموزش عالی و نظام دانشگاهی تبدیل کرده است. اهداف اصلی اینگونه فعالیتها، مسئله گشایی، توسعه دانش کاربردی برای حل مسائل جامعه و صنعت و پویایی نظام اقتصادی و اجتماعی است. اسناد بالادستی کشور نیز مانند قوانین برنامه چهارم، پنجم و ششم، نقشه جامع علمی کشور (در موارد متعدد و در بخش اولویت‌ها) و همچنین برنامه چشم‌انداز توسعه کشور، بر توسعه و گسترش مطالعات و آموزش‌های میان رشته‌ای و ایجاد بین رشته‌ای‌ها تأکید داشته‌اند یا در رهنمودهای خود به اولویت‌هایی اشاره کرده‌اند که از لوازم تحقق آنها، گسترش دوره‌های آموزشی و مطالعات بین رشته‌ای و یا چند رشته‌ای است. باید توجه داشت یکی از نیازهای جدی جامعه، کاربردی کردن رشته‌های دانشگاهی است. توجه به این امر، دو مشکل را حل می‌کند: یکی رفع نیاز جامعه و دوم کمک کردن به ایجاد بازار کار برای دانش‌آموختگان این رشته‌ها است.

بر این اساس، هدایت فرآیندهای آموزشی دانشگاه‌ها با توجه به سیاست‌های کلان توسعه ملی، منطقه‌ای و محلی، اسناد بالادستی آموزش عالی، ارزش‌های حاکم بر نظام آموزش عالی کشور، راهبردهای توسعه آموزش عالی کشور، اقتضائات جامعه بوده و اهداف ایجاد (راه‌اندازی) رشته/گرایش‌های جدید در دانشگاه‌ها عبارتند از: ۱- ایجاد رشته/گرایش جدید در دانشگاه متناسب با نیازها و تقاضای جامعه یا تحولات دانش بشری به منظور ایجاد بستر مناسب برای تربیت نیروی انسانی آماده به کار، یا ورود به مقاطع تحصیلی بالاتر؛ ۲- تشویق برنامه‌های چند رشته‌ای، میان‌رشته‌ای و فرا رشته‌ای؛ ۳- ظرفیت‌سازی برای آموزش عالی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی؛ ۴- سازگاری با توجه به روند تحولات علمی جهانی.

- ارتقای بصیرت اجتماعی و حرفه‌ای دانش‌آموختگان

تقویت وسعت نظر و بصیرت اجتماعی دانش‌آموختگان در کنار قابلیت‌ها، توانمندی و کارایی حرفه‌ای دانش‌آموختگان؛ قابلیت‌های اخلاقی، اجتماعی و شهروندی دانش‌آموختگان، امری کلیدی برای دانشگاه‌های جامعه محور

است. دانش آموختگان دانشگاه هم باید کنشگران حرفه ای قابل قبول باشند و هم شهروندان مسئول؛ تا بتوانند سرمایه اجتماعی بیشتری را فراهم نمایند.

بر اساس نتایج مطالعات، مهارت‌های موردنیاز دانشجویان و دانش آموختگان عبارتند از: افزایش دانش تخصصی و حرفه‌ای، تولید و ترویج دانش نو؛ آشنایی با روش‌های پژوهش علمی، خلاقیت و مهارت علمی لازم برای تحقیق و پژوهش؛ مهارت‌های سواد اطلاعاتی و استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی مناسب در زمینه‌های آموزش، پژوهش و ...؛ مهارت‌های سواد رسانه ای و سواد فضای مجازی؛ رشد و یادگیری مهارت‌های زندگی فردی و اجتماعی؛ تعمیق جامعه‌پذیری، فرهنگ‌پذیری، نقش‌پذیری، مهارت‌پذیری، قانون‌پذیری، اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری؛ توانایی اشتغال‌پذیری، خود-اشتغالی و اشتغال‌زایی (کارآفرینی)؛ مهارت‌های مربوط به تغییر فرهنگ یادگیری از جمله یادگیری مشارکتی، یادگیری مسئله محور، یادگیری خود هدایت‌گر، یادگیری مادام‌العمر؛ مهارت‌های مربوط به تفکر نقاد و خلاق، تفکر فلسفی، آفرینش‌گری، کاوشگری، پرسشگری، جستجوی حقیقت، توسعه اندیشه و رشد فردی؛ مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات بین فردی، گروه‌های دوستی و تعاملات مثبت و سازنده؛ مهارت‌های اجتماعی و شهروندی، حقوق شهروندی، درک موضوعات اجتماعی و فرهنگی، نشاط و تحرک اجتماعی؛ مهارت‌های سیاسی و بصیرت‌افزایی، افزایش قدرت تحلیل، درک و فهم سیاسی؛ پرورش فضیلت‌ها و منزلت‌های انسانی، احترام به نوع بشر، اهتمام به منافع جمعی و احترام به حقوق دیگران، سعه صدر و مدنیت و حفظ محیط‌زیست؛ مهارت‌ها و باورهای دینی و مذهبی، افزایش معنویت، سالم‌سازی و نشاط معنوی و روحی، خودسازی اخلاقی، تربیت اخلاقی، دینی و معنوی؛ تقویت روحیه انقلابی و جهادی، استقلال‌طلبی، عدالت‌خواهی و آرمان‌گرایی؛ توانایی تصمیم‌گیری، توانایی فهم مسئله، حل مسئله و مهارت‌های مسئله‌گشایی؛ توانایی استقلال و خود‌انگیزی، توانایی خلاقیت و نوآوری، توانایی رهبری و مدیریت؛ مهارت‌های مربوط به ایجاد و توسعه مشارکت جمعی، کار تیمی و فعالیت‌های گروهی؛ توانش‌های فرهنگی و هنری، درک زیبایی‌شناختی؛ اکتساب شایستگی‌ها و آماده شدن برای یک مسیر متنوع زندگی و استفاده از آموخته‌ها، دانش و مهارت‌های اکتسابی در عمل.

- طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع مالی متنوع و پایدار و ارتقای بهره‌وری منابع

تغییر در سبد منابع درآمدی دانشگاه‌ها و افزایش و تنوع بخشی به آن از محل فعالیت‌های کارآفرینانه و ارزش آفرین و کاهش وابستگی به منابع بودجه عمومی و همزمان بازنگری در روش‌ها و فرآیندهای جاری انجام امور به منظور کاهش هزینه‌های جاری، از ضرورت‌های بازاندیشی در شیوه‌های مدیریتی جاری دانشگاه‌ها است.

رشد تقاضای اجتماعی آموزش عالی و لزوم امکان دسترسی یکسان و عادلانه به آن برای متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها، افزایش مسئولیت‌های اجتماعی و تغییر کارکردهای دانشگاه‌ها، روند شتابان جهانی‌سازی و به تبع آن بین‌المللی شدن آموزش عالی، اهمیت پژوهش و توسعه دانش‌های بنیادی، محدودیت‌های بودجه‌ای دولت‌ها در تأمین مالی دانشگاه‌ها، مجموعه عواملی هستند که تنوع‌بخشی به منابع مالی آموزش عالی در سراسر جهان را به صورت فزاینده‌ای متأثر ساخته‌اند. بدیهی است که وابستگی بودجه‌ای بر استقلال دانشگاه‌ها تأثیر داشته است. از طرفی، نوسانات بودجه دولتی که عمدتاً به دلیل تغییرات نرخ ارز و اعمال تحریم‌ها و کاهش قیمت نفت اتفاق می‌افتد، بودجه آموزش عالی را ناپایدار و آسیب‌پذیر می‌کند. با این استدلال، بازتعریف منابع مالی آموزش عالی و شناسایی منابعی که پایدار است، بسیار اهمیت دارد.

نتایج مطالعات مرتبط نشان می‌دهد که در میان راهکارهای اجرایی در حوزه اداری و مالی، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های قانونی در تبصره‌های بودجه، گسترش و تنوع‌بخشی به فعالیت‌های خیران و توسعه بنیادهای نیکوکاری دانشگاهی از مؤثرترین راهکارهای تنوع‌بخشی منابع درآمدی در دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری است. همچنین کارشناسان حوزه آموزش عالی با توجه به ظرفیت‌های موجود از جمله اعضای هیئت علمی در اختیار، تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی، مأموریت‌های محول شده، امکانات فیزیکی، قرار گرفتن در موقعیت جغرافیایی خاص و بودجه تخصیص یافته، اثربخشی به کارگیری راهکارهای تأمین منابع مالی مبتنی بر انعقاد طرح‌های پژوهشی با صنایع و سایر دستگاه‌های اجرایی در خصوص تأمین خدمات برتر و تقویت اقتصاد دانش بنیان و تحقق اهداف «جهش تولید» در کشور را نسبت به سایر راهبردها بیشتر می‌دانند.

از سوی دیگر، مهم‌ترین مسئله استراتژیک مالی دانشگاه‌های دولتی ایران، نبود استقلال مالی است. همچنین فرآیندهای تصمیم‌گیری غیرعلمی، نبود نظام هوشمند پشتیبان تصمیم‌گیری، اطلاعات ناقص و توجه ضعیف به کارهای کارشناسی موجب کارآمدی و اثربخشی پایین تصمیمات استراتژیک مالی شده است. اگر چه دانشگاه‌ها به تنوع‌بخشی در تأمین منابع مالی توجه دارند، سیاست‌های اتخاذ شده در زمینه تأمین مالی با وضعیت مطلوب فاصله دارد و بخش عظیمی از درآمدهای اختصاصی دانشگاه‌ها از فعالیت‌های آموزشی و از طریق توسعه پردیس‌های خودگردان، دوره‌های شبانه و دوره‌های مجازی تأمین می‌شود. تخصیص منابع بدون توجه به عملکرد واحدها و بر اساس هزینه سرانه دانشجوی، به صورت سنتی و بر اساس روندهای گذشته و چانه‌زنی انجام می‌شود و از بودجه‌ریزی عملیاتی (مبتنی بر عملکرد) استفاده نمی‌شود و یا بندرت در عمل استفاده می‌شود.

- تحول در ساختار مدیریتی، تصمیم سازی و تصمیم گیری

تغییرات ساختاری و مدیریتی در نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری دانشگاه‌ها و افزایش بسترها و زیرساخت‌های تعاملی دانشگاه با بخش‌های گوناگون جامعه اعم از صنعتی، اقتصادی و اجتماعی با هدف توسعه و پیشرفت کشور در زمینه‌های مختلف به منظور پاسخ و ارائه راه حل‌های سریع تر و منعطف تر، از ضروریات بسترسازی برای خلق دانشگاه جامعه محور و اجتماعی است.

از دهه ۱۹۹۰ و در آستانه سده بیست و یکم، تحولات ناشی از انقلاب الکترونیک و عصر اطلاعات و ظهور جامعه شبکه ای، سازمان‌های مجازی و دگرگونی‌های عمیق ساختاری و تغییر شرایط اجتماعی، دانشگاه‌ها را وارد تجربه‌های تازه ای کردند که در حال حاضر با چالش‌های نحوه مواجهه با محیط به شدت متحول، متنوع، رقابتی، پیچیده و آشوبناک در مقیاس جهانی و ملی دست به گریبان‌اند. در این دوره دانشگاه‌ها درگیر تحول مفهومی و الگوه‌واره ای هستند و به باز تعریف نقش و تغییر اساسی در ساختار نیاز دارند این موضوع به خصوص در دانشگاه‌های ایران که مدیریت سنتی همچنان بر ساختار دانشگاه حاکمیت دارد، نمود بیشتری هم دارد (فراستخواه، ۱۳۹۷).

- تحول در کارکرد دانشگاه سنتی و خلق دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه

یکی از تحولات مفهومی آموزش عالی در دنیای کنونی پدید آمدن دانشگاه مجازی است که تفاوت‌های اساسی با دانشگاه سنتی به صورت متعارف فیزیکی و متعین آن دارد. این تحول بنیادین، در پرتو یک رویکرد پدیدارشناختی، بهتر قابل توصیف و ارزیابی است و نگرش‌های ساختارگرایانه به آموزش عالی به دشواری می‌تواند از عهده توجیه این دگرگونی ژرف برآید. دانشگاه مجازی با مفهوم و کارکردهایی از بن متفاوت با دانشگاه سنتی و به جای تشکیلاتی بسته و سازمان محدودی از دانشکده‌ها و بخش‌های مشخص، حوزه گسترده‌ای از فرآیندها و عملیات آموزشی و پژوهشی و کارکردهای متنوع خدماتی را در بر می‌گیرد.

دانشگاه مجازی فاصله‌ها را در می‌نوردد؛ در درون جامعه با سایر عرصه‌ها مانند صنعت، خدمات، رسانه‌ها رابطه برقرار می‌کند و در بیرون نیز با در نظر گرفتن اولویت‌های محلی و ملی، ارتباط خلاق و گسترده‌ای با شبکه‌های متنوع منطقه‌ای، قاره‌ای و بین‌المللی پدید می‌آورد. دانشگاه روز به روز از آن فضا-زمان محدود و تشکیلات ثابت و متعین عبور می‌کند و به صورت یک فرا دانشگاه (meta university) در می‌آید که با فن‌آوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات تعریف می‌شود و میدانی نامتعیین و پیوسته متحول و متموج از دانش سیال جهانی است (فراستخواه، ۱۳۹۷).

هدف اصلی فرا دانشگاه، به اشتراک گذاری منابع آموزشی با دانشگاه های مختلف با استفاده از آخرین فناوری های موجود است تا دانشجویان بتوانند از منابع آموزشی موجود در موسسات مختلف بهره مند شوند. مؤسسات و دانشگاه های شرکت کننده منابع یادگیری خود را به اشتراک می گذارند تا دانشجویان را با تجربه ی جامع تری از یادگیری ارائه کنند. اصطلاح منابع یادگیری به معنای دسترسی دانشجویان به کتابخانه های الکترونیکی، کتاب های الکترونیکی، مطالب خواندنی مرتبط، سخنرانی های زنده و/یا ضبط شده، ویدئوها و غیره است، صرف نظر از موسسه ای که در جهت توسعه محتوا کار کرده است. مفهوم فرا دانشگاهی مدلی از یادگیری توزیعی است که با استفاده از منابع فناوری اطلاعات برای در دسترس قرار دادن محتوا و راه های آموزشی، یعنی استفاده از روش های مدرن تدریس مانند کلاس های هوشمند، یادگیری آنلاین و غیره، امکان دسترسی به آموزش را برای طیف وسیع تری از دانشجویان فراهم می کند.

فرا دانشگاه به همه دانشجویان این امکان را می دهد که انعطاف پذیری خود را در طراحی، برنامه درسی و پیگیری موضوعات انتخابی خویش افزایش دهند تا آموزش عالی آزادتر و در دسترس توده ها قرار گیرد و در این بستر ذهنیت های جدیدی را برای نوآوری ایجاد کنند. همچنین فرا دانشگاه باعث افزایش تعامل بین دانشجویان و استادان خواهد شد. استادان می توانند مطالب آموزشی، انتشارات علمی، تحقیقات را به اشتراک بگذارند. اینترنت زیرساخت های ارتباطی را فراهم می کند، در حالی که شبکه ای از دانشگاه ها دوره هایی را در رشته های مختلف ارائه می دهند که یادگیری مشارکتی و چند رشته ای را تسهیل می کند (Vest, 2007; Farber et al., 2020). رویکرد توجه به دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه با همه گیری ویروس کووید ۱۹، ابعاد تازه و جدی تری به خود به گرفت به گونه ای که دانشگاه های دنیا ناگزیر شده اند آموزش های خود را تماما به طور مجازی سامان دهند. از این رو امروزه دانشگاه مجازی به بخش جدایی ناپذیر از آموزش دانشگاهی تبدیل شده است.

- پویایی و آینده نگری در نظام آموزش عالی

جهان معاصر در آستانه تحولات و دگرگونی های شگرفی است؛ تحولاتی که در هیچ برهه ای از تاریخ بشر، بدیلی برای آن سراغ نمی توان گرفت؛ انقلابی جهانی و فراگیر بر تمامی عرصه ها و زوایای حیات بشر چیره شده است؛ آن سان که گسلی ژرف، میان گذشته و آینده جهان ایجاد خواهد کرد. جوامع بشری، گذار بزرگ و تاریخ ساز خود به عصر حیرت را آغاز کرده اند؛ نظریه ها و روش شناسی های علمی و معرفت شناسانه بسیاری در معرض تهدید قرار گرفته اند و سونامی تغییر چنان شتاب گرفته است که تمامی آموزه های کهن و نظریه پردازی های خردمندانه فلسفی را به چالش

می‌خواند. پیدایش نظریه آشوب، نظریه پیچیدگی و نظریه سیستم‌ها، تنها نقطه آغازی بر این دوران آشوبناک است. رشد شتابان علم و فناوری و پدیده جهانی شدن، فرصت‌ها و تهدیدهای نوپیدایی را به ارمغان آورده است و بی‌سبب نیست که هرروز شاهد شگفتی تازه‌ای هستیم؛ فرهنگ‌ها، باورها و ارزش‌های گوناگون در برابر یکدیگر صف‌آرایی کرده‌اند و نبردی نفس‌گیر و نرم‌افزاری در حوزه فرهنگ و اندیشه، آغازیدن گرفته است. زمین، منابع و ذخایر خدادادی خود را در معرض تاراج، دستبرد و اسراف بشر می‌بیند و گویی گسترش پدیده گازهای گلخانه‌ای و گرم شدن زمین به تدریج و تدرج، آغازی بر یک پایان را رقم می‌زند. گرمای زمین، بسیاری از اقوام - ملت‌ها را در خطر زوال قرار داده است و در آینده‌ای نه‌چندان دور، شاهد آن خواهیم بود که سرزمین‌های بسیاری در کام آب بلعیده خواهد شوند و پیامد این شرایط، مهاجرت‌های بزرگ و جدال‌های قومی - سرزمینی خواهد بود. رسانه‌های دیجیتالی و گروهی، این گوساله‌های سامری عهد جدید، اندیشه و ارزش‌ها را به جولانگاه نبرد کشیده‌اند و گسترش شیوه‌های نوپیدای ارتباط از راه دور، حاکمیت‌های ملی و مرزهای سیاسی را فروپاشیده و چون میهمانی ناخوانده بر سفره همگان می‌نشیند تا به‌زعم کدخدایان دهکده جهانی، زبان، باور، ارزش و نگرش‌های همسانی را در جهان پدید آورد. دانش‌های نوین و فناوری‌های تازه، اگرچه زیست‌بوم بشر را غرق در رفاه و آسایش کرده‌اند، اما دره‌ای بس ژرف‌تر میان فقیر و غنی گشوده‌اند و صدها فرصت و تهدید آمیخته به هم را در دسترس همگان قرار داده‌اند که رمزگشایی از آن‌ها نیازمند بصیرتی ژرف و درایتی راهبردی است. انقلاب فناوریانه تازه‌ای در حال شکل‌گیری است؛ انقلابی بس سترگ‌تر از سفر به فضا. انقلابی که چهره آشنای محیط‌زیست، فناوری، دانش، اقتصاد، سیاست و فرهنگ را به شدت دگرگون خواهد ساخت. فناوری‌های هم‌گرا شده (ترکیبی هم‌افزا و هم‌کوشان از نانو فناوری، فناوری زیستی، فناوری اطلاعات و علوم شناختی) به‌عنوان نیروی پیشران انقلاب فناوریانه جدید، چهره و سرشت جهان پیرامونی را به شدت دستخوش دگرگونی خواهد ساخت. ورود محصولات فناوریانه نو به بازارها، رقابتی فراگیر در حوزه اقتصاد و فرهنگ را موجب خواهد شد و قطب‌های تازه‌ای را در عرصه دانش و فناوری پدیدار خواهد ساخت. در این کشاکش و جدال نفس‌گیر، بقا و افزایش سهم از ثروت و قدرت جهانی، عمده‌ترین دغدغه‌های دولت‌ها، ملت‌ها و پیمان‌های فراملی است. تردیدی نیست که جهان آینده، جولانگاه تحولات و ناپایداری‌هاست و تنها کسانی یارای ایستادگی در برابر تندباد رویدادها و حوادث را دارند که به شیوه‌ای کنشگرانه و پیش‌دستانه به پیشواز تغییر بشتابند و حتی خود، عامل و کنشگر تغییرهای مطلوب باشند. ماندگاری و توسعه در جهان فرارو، نیازمند کشف و شناسایی پیش‌دستانه رویدادها و معماری جهان مطلوبی است که می‌تواند خاستگاه و زادگاه آرمان‌های یک سازمان یا ملت باشد. دستیابی به این

توانمندی، نیازمند چیرگی بر دانش راهبردی آینده‌پژوهی و کاربست آن در عرصه عمل و رقابت‌های آینده است. حرکت و طی طریق در این محیط ابهام و دودلی جز با رازگشایی از رویدادهای در حال شکل‌گیری، امکان‌پذیر نخواهد بود. بی‌سبب نیست که اینک دانش آینده‌پژوهی، عمده‌ترین مغز افزار و دست‌افزار در قلمرو تصمیم‌سازی و رقابت‌های گوناگون است (خزایی و حسینی گلکار، ۱۳۹۵).

آینده‌پژوهی علم شناخت و آماده بودن برای وقایع و تغییرات آینده است و از آنجا که علم یکی از مولفه‌های اساسی ساختن آینده به شمار می‌رود، آینده‌پژوهی آموزش عالی به معنای برنامه‌ریزی حرکت علمی کشور و هدایت آن به سمت ایفای نقش هرچه بیشتر در توسعه کشور از نظر اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و علمی است.

تغییر دائمی، قانون ثابت حاکم بر جهان است و در شرایط تغییر، بقای هر موجود و ارگانیسم طبیعی و اعتباری وابسته به سازگاری و انطباق با شرایط تحولی زیست‌بوم و محیط پیرامونی است. در جهان پویا بخش‌های مهمی از آموزش عالی و دانشگاه‌ها به‌صورت نهادهای محافظه‌کار تقریباً ایستا باقی‌مانده است. امروزه، با توجه به افزایش نرخ تغییر و ظهور عصر دانش، موج آینده‌پژوهی در نهادهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری، گسترش یافته است. از دو دهه گذشته، همسو با تحولات جامعه و به منظور خلق آینده مطلوب و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی بلندمدت نظام دانشگاهی، آینده‌پژوهی در آموزش عالی، اهمیت و ضرورت پیدا کرده است.

با توجه به شرایط بسیار پیچیده در جهان به‌شدت رقابتی و با دگرگونی‌های گسسته، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران به‌مثابه نهادهایی هوشمند، خودتنظیم و خود راهبر راهی جز سوق دادن برنامه‌ریزی‌های خود به سمت الگوی آینده‌اندیشی و آینده‌نگاری راهبردی در پیش ندارند. آینده‌اندیشی قبل از هر چیز رویکرد معرفت‌شناختی نوپدیددی به برنامه‌ریزی است. در آینده‌اندیشی، آینده‌های بدیل به‌صورت چهار مرحله ممکن، باورپذیر، محتمل و مرجح سطح‌بندی می‌شوند. دانشگاه‌های پیشرو جهان رویکرد آینده‌پژوهی را در کانون برنامه‌ریزی‌های خود قرار داده‌اند (فراستخواه، ۱۳۹۲).

فصل چهارم:

شناسایی و تحلیل انتظارات و مطالبات ذینفعان کلیدی دانشگاه

۴-۱- انتظارات و مطالبات جامعه دانشجویی

انتظارات و مطالبات جامعه دانشجویی دانشگاه در قالب دانشجویان کارشناسی و تحصیلات تکمیلی به تفکیک هر دانشکده مورد بررسی قرار گرفته است. اما در اینجا صرفاً به جمع بندی انجام شده از نظرات دانشجویان کارشناسی و تحصیلات تکمیلی در کل دانشگاه پرداخته شده است.

۴-۱-۱- ارزیابی دیدگاه دانشجویان کارشناسی

در زیر به ارزیابی دیدگاه دانشجویان کارشناسی دانشگاه از فضای دانشجویی، خدمات دهی صنفی دانشگاه، ارزیابی دانشجویان از عملکرد و فعالیت‌های علمی و اجتماعی خویش و ارزیابی عملکرد آموزشی استادان اشاره شده است:

۴-۱-۱-۱- ارزیابی تلقی دانشجویان از فضای دانشجویی دانشگاه

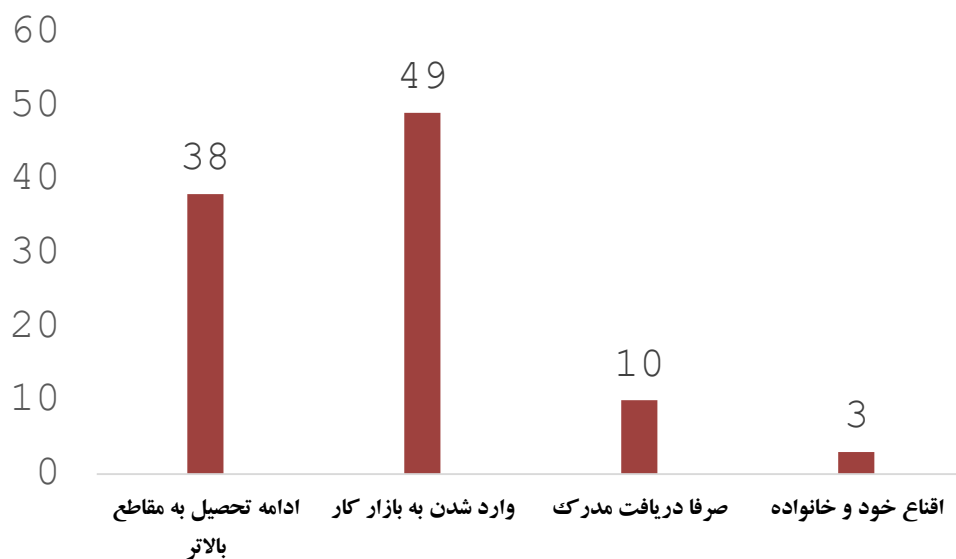
در جدول ۱، تلقیات دانشجویان کارشناسی از وضعیت دانشکده و دانشگاه و در جدول ۲، تلقیات در مورد تجربه حضور در دانشگاه آمده است. شکل ۱، هدف و انگیزه دانشجویان از تحصیل در دانشگاه در این مقطع را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تلقیات در مورد وضعیت دانشکده و دانشگاه شهر کرد (به درصد)

موضوع	بسیار بد	بد	متوسط	خوب	بسیار خوب
ارزیابی از فضای فیزیکی و کالبدی دانشکده	۱۸	۱۵	۲۱	۴۶	۰
ارزیابی از فضای فیزیکی و کالبدی دانشگاه	۳	۱۳	۴۱	۳۸	۵
ارزیابی از فضای سبز دانشکده	۱۹	۱۱	۶	۳۶	۲۸
ارزیابی از فضای سبز دانشگاه	۸	۱۵	۲۸	۴۱	۸
ارزیابی عملکرد مدیریتی دانشکده	۱۱	۱۹	۲۲	۳۸	۱۰
ارزیابی از عملکرد مدیریتی دانشگاه	۱۰	۱۷	۱۴	۴۸	۱۱
ارزیابی از فضای آموزشی و کلاسی دانشکده	۰	۱۳	۱۳	۶۱	۱۳
ارزیابی از فضای همکلاسی و ارتباط با دانشجویان	۳	۳	۲۲	۴۰	۳۲
ارزیابی از فضای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه	۶	۰	۹	۶۸	۱۷
ارزیابی از رفتار و عملکرد کارکنان آموزشی دانشکده و دانشگاه	۸	۹۲	۰	۰	۰

جدول ۲: تلقیات در مورد تجربه حضور در دانشگاه (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
علاقه به رشته قبل از ورود	۱۶	۱۸	۸	۲۴	۲۴	۱۰
علاقه به رشته بعد از ورود	۰	۳	۵	۱۶	۳۸	۳۸
مطلوبیت احساس دانشجویی	۰	۱۱	۶	۳۳	۳۳	۱۷
مقایسه تصور قبل از ورود و وضعیت موجود دانشگاه	۱۸	۱۵	۱۸	۱۷	۳۲	۰
میزان آشنایی فعلی از محتوای دروس و کاربردها	۰	۶	۹	۴۷	۲۶	۱۲
میزان احساس رضایت از تجربه تحصیل در دانشگاه	۳	۳	۰	۲۸	۵۳	۱۳
توصیه اقوام برای ورود به دانشگاه شهر کرد	۳	۱۲	۱۰	۲۴	۳۹	۱۲
میزان آشنایی از رویدادهای علمی و اجتماعی دانشگاه	۴	۱۸	۲۱	۳۹	۱۸	۰



شکل ۱: انگیزه و هدف از ادامه تحصیل در رشته خود (به درصد)

۲-۱-۱-۴- ارزیابی دانشجویان از خدمات دهی دانشگاه به دانشجویان

در جدول ۳، تلقیات دانشجویان در مورد وضعیت خدمات دهی دانشگاه به دانشجویان آمده است.

جدول ۳: تلقیات در مورد وضعیت خدمات دهی دانشگاه به دانشجویان (به درصد)

موضوع	بسیار بد	بد	متوسط	خوب	بسیار خوب
ارزیابی از امکانات علمی - آموزشی رشته و دانشکده	۱۰	۴۴	۲۲	۱۸	۶
ارزیابی از امکانات رفاهی دانشکده	۱۳	۱۳	۲۶	۴۵	۳
ارزیابی از خدمات تغذیه دانشگاه	۱۳	۱۳	۲۷	۴۰	۷
ارزیابی از خدمات ورزشی دانشگاه	۹	۱۷	۲۲	۳۵	۱۷
ارزیابی از خدمات وام دانشجویی	۱۳	۲۰	۲۷	۳۳	۷
ارزیابی از خدمات درمانی دانشگاه	۰	۲۶	۲۶	۳۷	۱۱
ارزیابی از سرویس های حمل و نقل دانشجویی	۴	۱۵	۱۵	۳۱	۳۵
ارزیابی از خدمات رفاهی خوابگاهی	۱۳	۱۷	۲۵	۴۱	۴
ارزیابی از امکانات فرهنگی و اجتماعی دانشکده	۱۳	۳۷	۳۳	۱۷	۰
ارزیابی از امکانات فرهنگی و اجتماعی دانشگاه	۳	۲۲	۴۴	۳۱	۰

۳-۱-۱-۴- ارزیابی دانشجویان از عملکرد و فعالیت های علمی و اجتماعی خویش

در جدول ۴، تلقیات دانشجویان در مورد وضعیت عملکرد و فعالیت های دانشجویی آمده است.

جدول ۴: تلقیات در مورد وضعیت عملکرد و فعالیت های دانشجویی (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
ارزیابی از میزان تلاش خود برای فراگیری دروس	۲۵	۴	۰	۷	۴۶	۱۸
افزایش علاقه مندی به رشته با گذراندن ترم ها	۱۳	۰	۳	۱۶	۵۰	۱۸
میزان علاقه مندی به مشارکت در فعالیت های دانشجویی	۶	۱۰	۱۳	۲۳	۱۹	۲۹
ارزیابی از میزان مطالبه گری خویش	۷	۷	۰	۴۳	۳۳	۱۰
میزان آشنایی با تکالیف و حقوق دانشجویی	۰	۳	۲۸	۳۱	۳۸	۰
میزان اطلاع از قوانین حوزه دانشجویی	۰	۱۷	۱۰	۴۳	۳۰	۰
ارزیابی از سواد علمی خود در رشته	۱۰	۹	۲۶	۲۶	۲۶	۳
میزان تأثیر دروس ترم های اول در شناخت رشته	۱۶	۹	۲۲	۱۹	۳۱	۳
آشنایی عملی با مباحث علمی	۴۴	۱۵	۹	۱۵	۱۳	۴
ارزیابی از میزان بازدهی های علمی	۲۸	۱۵	۱۹	۲۲	۱۳	۳
ارزیابی میزان مهارت آموزی خویش در رشته	۹	۱۶	۱۶	۳۴	۱۹	۶
تأثیر تحصیل بر تعهد به جامعه	۱۳	۳	۱۰	۲۰	۵۰	۴
ارزیابی از تأثیر رشته در تغییر بینش فکری و رفتاری خود	۳۴	۱۱	۱۱	۶	۳۸	۰
تأثیر تحصیل بر انسان بهتری شدن خویش	۳۸	۱۰	۳	۲۱	۲۱	۷
تأثیر دانشگاه در خلق تجربه های معنوی و مذهبی	۱۷	۱۷	۳	۳۱	۲۵	۷

۴-۱-۱-۴- ارزیابی عملکرد آموزشی استادان

در جدول ۵، تلقیات دانشجویان در مورد عملکرد آموزشی استادان آمده است.

جدول ۵: تلقیات دانشجویان در مورد عملکرد استادان (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
ارزیابی از میزان باسوادی استادان خود	۰	۶	۳	۳۸	۴۷	۶
ارزیابی از میزان دلسوزی استادان برای دانشجو	۰	۳	۳	۳۱	۶۰	۳
ارزیابی از میزان دلسوزی استادان برای جامعه	۰	۱۰	۱۰	۳۵	۳۵	۱۰
ارزیابی از تلاش استادان برای ایجاد ارتباط عمیق با دانشجو	۳	۷	۷	۳۵	۴۵	۳
ارزیابی از میزان علاقه مندی استادان به رشته خود	۳	۰	۳	۳۹	۴۲	۱۳
ارزیابی از میزان سخت گیری استادان	۱۹	۱۹	۰	۴۲	۱۳	۷
ارزیابی از میزان بکارگیری توان استادان برای یاددهی	۰	۶	۳	۲۹	۵۹	۳
ارزیابی مطلوبیت شیوه تدریس و کلاس داری استادان	۱۳	۱۳	۰	۲۲	۵۲	۰
ارزیابی اثر امتحانات بر یادگیری دانشجو	۱۳	۱۰	۱۰	۱۹	۲۲	۲۶
ارزیابی از میزان استرس زایی امتحانات	۱۰	۳	۶	۲۸	۴۳	۱۰
ارزیابی از یادگیری مسائل غیر درسی از استادان	۱۰	۴۴	۱۷	۱۷	۶	۶

۵-۱-۱-۴- چالش ها و فرصت های دانشگاه از منظر دانشجویان کارشناسی

چالش ها:

- پایین بودن مطلوبیت فضای فیزیکی و کالبدی دانشکده ها
- پایین بودن مطلوبیت فضای سبز دانشکده ها و دانشگاه
- نارضایتی نسبی از عملکرد مدیریتی دانشکده ها و دانشگاه
- نارضایتی نسبی از فضای آموزشی و کلاسی دانشکده ها
- نارضایتی از رفتار و عملکرد کارکنان آموزشی دانشکده ها و دانشگاه
- مطلوبیت پایین از تصور قبل از ورود و وضعیت موجود دانشگاه
- عدم درگیر بودن با رویدادهای علمی و اجتماعی دانشگاه
- دغدغه دانشجویان برای ورود به بازار کار مرتبط با رشته
- پایین بودن مطلوبیت امکانات علمی - آموزشی رشته و دانشکده

- پایین بودن مطلوبیت خدمات رفاهی خوابگاهی
- نارضایتی از امکانات رفاهی دانشکده‌ها
- نارضایتی از امکانات فرهنگی و اجتماعی دانشکده‌ها
- پایین بودن انگیزه برای تمرکز در فراگیری دروس
- پایین بودن مطلوبیت میزان بازدیدهای علمی
- عدم اطلاع کافی از حقوق و قوانین دانشجویی
- پایین بودن مطلوبیت سواد علمی
- پایین بودن تأثیر دروس ترم‌های اولیه در شناخت رشته
- پایین بودن مفرد میزان آشنایی عملی از مباحث علمی رشته
- پایین بودن میزان مهارت آموزی در رشته خویش
- عدم تأثیرگذاری تجربه تحصیل در توسعه فردی دانشجوی
- پایین بودن تأثیر دانشگاه در خلق تجربه‌های معنوی و مذهبی
- تصور دانشجو از بالا بودن فضای استرس زایی امتحانات
- نارضایتی نسبی از شیوه تدریس و کلاس داری استادان
- عدم مطلوبیت یادگیری مسائل غیر درسی از استادان

فرصت‌ها:

- انگیزه و علاقه مندی به مشارکت در فعالیت‌های دانشجویی
- افزایش علاقه مندی به رشته با افزایش ترم‌ها
- احساس مطلوبیت نسبی دانشجو در تعهد به جامعه
- رضایت نسبی از خدمات تغذیه
- رضایت نسبی از خدمات رفاهی دانشگاه
- رضایت نسبی از خدمات ورزشی دانشگاه
- رضایت نسبی از خدمات وام دانشجویی

- مطلوبت حس مطالبه گری دانشجویان
- تصور مطلوب دانشجو از میزان باسوادی استادان
- تصور مطلوب دانشجو از میزان دلسوزی استادان برای دانشجو
- تصور مطلوب دانشجو از میزان دلسوزی استادان برای جامعه
- تصور مطلوب نسبی دانشجو از شیوه تدریس

۲-۱-۴- ارزیابی دیدگاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی

در جدول ۶، تلقیات دانشجویان تحصیلات تکمیلی از وضعیت دانشکده و دانشگاه و در جدول ۷، تلقیات در مورد تجربه حضور در دانشگاه آمده است. شکل ۱، هدف و انگیزه دانشجویان از تحصیل در دانشگاه در این مقطع را نشان می دهد.

جدول ۶: تلقیات در مورد وضعیت دانشکده و دانشگاه شهر کرد (به درصد)

موضوع	بسیار بد	بد	متوسط	خوب	بسیار خوب
ارزیابی از فضای فیزیکی و کالبدی دانشکده	۹	۹	۱۸	۴۶	۱۸
ارزیابی از فضای فیزیکی و کالبدی دانشگاه	۰	۱۰	۳۶	۳۶	۱۸
ارزیابی از فضای سبز دانشکده	۱۰	۱۰	۲۰	۲۰	۴۰
ارزیابی از فضای سبز دانشگاه	۰	۱۸	۲۷	۳۶	۱۹
ارزیابی از عملکرد مدیریتی دانشکده	۰	۲۷	۱۹	۲۷	۲۷
ارزیابی از عملکرد مدیریتی دانشگاه	۰	۱۱	۳۳	۳۳	۲۳
ارزیابی از فضای آموزشی و کلاسی دانشکده	۰	۲۰	۰	۲۰	۶۰
ارزیابی از فضای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه	۰	۰	۱۱	۴۴	۴۵

جدول ۷: تلقیات در مورد تجربه حضور در دانشگاه (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
مقایسه تصور قبل از ورود و وضعیت موجود دانشگاه	۰	۳۳	۱۱	۲۲	۲۲	۱۲
میزان آشنایی فعلی از محتوای دروس و کاربردها	۰	۰	۰	۱۰	۴۰	۵۰
میزان احساس رضایت از تجربه تحصیل در دانشگاه	۱۰	۲۰	۲۰	۱۰	۲۰	۲۰
توصیه اقوام برای ورود به رشته تحصیلی	۰	۲۰	۱۰	۱۰	۲۰	۴۰
توصیه اقوام برای ورود به دانشگاه شهر کرد	۱۰	۰	۱۰	۱۰	۳۰	۴۰
میزان آشنایی از رویدادهای علمی و اجتماعی دانشگاه	۰	۲۰	۱۰	۴۰	۱۰	۲۰

۱-۲-۱-۴- ارزیابی دانشجویان از خدمات دهی صنفی دانشگاه به دانشجویان

در جدول ۸، تلقیات دانشجویان در مورد وضعیت خدمات دهی دانشگاه به دانشجویان آمده است.

جدول ۸: تلقیات در مورد وضعیت خدمات دهی دانشگاه به دانشجویان (به درصد)

موضوع	بسیار بد	بد	متوسط	خوب	بسیار خوب
ارزیابی از امکانات علمی - آموزشی رشته و دانشکده	۰	۴۰	۲۰	۲۰	۰
ارزیابی از امکانات رفاهی دانشکده	۱۰	۳۰	۲۰	۳۰	۱۰
ارزیابی از امکانات رفاهی دانشگاه	۰	۳۰	۲۰	۴۰	۱۰
ارزیابی از خدمات تغذیه دانشگاه	۱۰	۲۰	۴۰	۲۰	۱۰
ارزیابی از خدمات ورزشی دانشگاه	۱۴	۲۹	۱۴	۲۹	۱۴
ارزیابی از خدمات وام دانشجویی	۰	۲۵	۱۲	۵۰	۱۳
ارزیابی از خدمات درمانی دانشگاه	۱۷	۳۳	۱۷	۱۷	۱۶
ارزیابی از سرویس های حمل و نقل دانشجویی	۰	۲۰	۲۰	۴۰	۲۰
ارزیابی از خدمات رفاهی خوابگاه	۱۱	۲۲	۴۴	۱۱	۱۲
ارزیابی از امکانات فرهنگی و اجتماعی دانشکده	۲۰	۵۰	۱۰	۲۰	۰

۲-۱-۲-۴- ارزیابی دانشجویان از عملکرد و فعالیت های علمی و اجتماعی خویش

در جدول ۹، تلقیات دانشجویان در مورد وضعیت عملکرد و فعالیت های دانشجویی آمده است.

جدول ۹: تلقیات در مورد وضعیت عملکرد و فعالیت های دانشجویی (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
انگیزه و تلاش برای انجام پایان نامه/رساله	۱۰	۲۰	۴۰	۲۰	۱۰	۰
تجربه فکر به انصراف یا تغییر رشته	۰	۱۰	۰	۱۰	۳۰	۵۰
میزان علاقه مندی به مشارکت در فعالیت های دانشجویی	۴۰	۰	۱۰	۱۰	۲۰	۲۰
ارزیابی از سواد علمی خود در رشته	۱۰	۲۰	۱۰	۳۰	۲۰	۱۰
تأثیر دروس در کمک به انجام پایان نامه/رساله	۰	۰	۷۰	۳۰	۰	۰
ارزیابی میزان مهارت آموزی خویش در رشته	۴۰	۳۰	۱۰	۱۰	۱۰	۰
میزان اثرگذاری پایان نامه/رساله در جامعه	۱۰	۱۰	۱۰	۰	۶۰	۱۰
تأثیر دانشگاه در خلق تجربه های معنوی و مذهبی	۲۰	۳۰	۰	۰	۵۰	۰
میزان اطمینان از آینده حرفه ای خویش	۱۰	۱۰	۶۰	۲۰	۰	۰

۳-۲-۱-۴- ارزیابی عملکرد آموزشی استادان

در جدول ۱۰، تلقیات دانشجویان در مورد عملکرد آموزشی استادان آمده است.

جدول ۱۰: تلقیات در مورد عملکرد استادان (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
ارزیابی میزان دلسوزی استادان برای جامعه	۲۰	۰	۰	۳۰	۴۰	۱۰
ارزیابی کیفیت برگزاری کلاس های درسی	۰	۳۰	۳۰	۱۰	۲۰	۱۰
ارزیابی شیوه تدریس کلاس داری استادان	۱۰	۴۰	۲۰	۳۰	۰	۰
ارزیابی از کیفیت راهنمایی و مشاوره استادان	۲۰	۱۰	۰	۳۰	۳۰	۱۰
ارزیابی از یادگیری مسائل غیر درسی از استادان	۴۰	۱۰	۱۰	۳۰	۰	۱۰

۴-۲-۱-۴- چالش ها و فرصت های دانشگاه از منظر دانشجویان تحصیلات تکمیلی چالش ها:

- پایین بودن مطلوبیت فضای فیزیکی و کالبدی دانشکده ها
- پایین بودن مطلوبیت فضای سبز دانشکده ها و دانشگاه
- نارضایتی نسبی از عملکرد مدیریتی دانشکده ها و دانشگاه
- مطلوبیت پایین از تصور قبل از ورود و وضعیت موجود دانشگاه
- مطلوبیت پایین احساس رضایت از تجربه تحصیل در دانشگاه
- عدم درگیر بودن با رویدادهای علمی و اجتماعی دانشگاه
- پایین بودن مطلوبیت امکانات علمی - آموزشی رشته و دانشکده
- پایین بودن مطلوبیت خدمات رفاهی خوابگاهی
- نارضایتی از امکانات رفاهی دانشکده ها و دانشگاه
- نارضایتی از خدمات تغذیه دانشگاه
- نارضایتی از خدمات ورزشی دانشگاه
- نارضایتی از خدمات درمانی دانشگاه
- نارضایتی از امکانات فرهنگی و اجتماعی دانشکده ها
- تجربه انصراف و تغییر رشته
- عدم انگیزه و تلاش دانشجو برای انجام پایان نامه / رساله
- پایین بودن میزان علاقه مندی به مشارکت در فعالیت های دانشجویی

- پایین بودن مطلوبیت سواد علمی
- پایین بودن تأثیر دروس در کمک به انجام پایان نامه/ رساله
- پایین بودن میزان مهارت آموزی خویش در رشته
- پایین بودن میزان اثرگذاری پایان نامه/ رساله در جامعه
- عدم اطمینان از آینده حرفه ای خویش
- پایین بودن نسبی کیفیت راهنمایی و مشاوره استادان
- عدم مطلوبیت یادگیری مسائل غیر درسی از استادان

فرصت ها:

- رضایت مندی نسبی از فضای آموزشی و کلاس های درسی
- رضایت مندی از فضای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
- تصور مطلوب دانشجو از میزان دلسوزی استادان برای جامعه

۴-۲- انتظارات و مطالبات جامعه استادی

تلقیات جامعه استادی دانشگاه در قالب ویژگی‌ها و شاخص‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری، مدیریتی و فرهنگی - اجتماعی آمده است.

۴-۲-۱- تلقیات آموزشی

در جدول ۱۱، وضعیت تلقی استادان در خصوص مسائل و شاخص‌های آموزشی آمده است.

جدول ۱۱: تلقیات استادان از شاخص‌های آموزشی (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
علاقه به تدریس	۰	۰	۰	۱۵	۴۶	۳۹
احساس لذت از تدریس	۰	۰	۰	۲۴	۳۸	۳۸
کم شدن هرساله حوصله در تدریس	۸	۰	۱۵	۴۶	۲۳	۸
اهمیت کار تدریس و آموزش	۸	۰	۰	۳۱	۳۸	۲۳
اهمیت تدریس برای مدیر گروه	۳۸	۸	۲۳	۲۳	۸	۰
اهمیت تدریس برای مسئولان دانشگاه	۲۳	۲۳	۳۱	۱۵	۸	۰
اهمیت تدریس برای مسئولان ارشد دانشگاه	۳۳	۲۵	۲۵	۱۷	۰	۰
اهمیت تدریس برای دفتر نظارت دانشگاه	۸	۳۸	۰	۳۸	۱۶	۰
اهمیت تدریس در آیین نامه ترفیع سالانه	۵۴	۲۳	۲۳	۰	۰	۰
اهمیت تدریس در آیین نامه ارتقای مرتبه	۱۴	۳۵	۲۹	۲۲	۰	۰
اهمیت تدریس برای دانشجویان	۰	۰	۷	۵۰	۴۳	۰
اهمیت تدریس برای عموم استادان	۰	۸	۱۶	۵۴	۲۲	۰
تلاش دانشگاه برای توانمند سازی استادان	۳۸	۳۱	۲۳	۸	۰	۰
مفید بودن شیوه تدریس و کلاس داری خود	۰	۰	۷	۲۹	۵۷	۷
تغییر در شیوه تدریس در چند سال اخیر	۰	۷	۱۴	۵۰	۲۹	۰
نیاز به بازبینی در شیوه تدریس خود	۷	۰	۱۴	۳۶	۳۶	۷
انتخاب شیوه تدریس بر مبنای مطالعه	۲۹	۰	۱۴	۴۳	۱۴	۰
درگیری دانشجویان با کلاس درس	۷	۱۴	۳۶	۲۱	۱۵	۷
تاثیر تعداد دانشجویان در شیوه کلاس داری	۰	۱۵	۷	۴۲	۳۶	۰
علاقه به رشته آموزشی	۰	۰	۱۴	۰	۲۹	۵۷

ادامه جدول ۱۱: تلقیات استادان از ویژگی های آموزشی (به درصد)

بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	اصلا	موضوع
۳۱	۳۹	۱۵	۰	۸	۸	ترغیب دانشجویان به مقاطع تحصیلی بالاتر
۳۹	۳۵	۹	۹	۰	۸	نیاز ورود دانشجویان گروه به مقاطع تحصیلات تکمیلی
۰	۸	۳۱	۱۵	۳۱	۱۵	لذت تدریس در مقاطع تحصیلات تکمیلی
۱۵	۲۱	۵۰	۱۴	۰	۰	استادی سختگیر از دید دانشجویان
۰	۳۳	۱۷	۱۷	۰	۳۳	توصیه به بستگان برای ورود به رشته شما
۰	۸	۳۸	۸	۸	۳۸	توصیه به بستگان برای ورود به دانشگاه شهر کرد
۰	۱۶	۳۸	۲۳	۱۵	۸	تأثیر امتحانات بر یادگیری دانشجویان
۰	۰	۳۱	۶۱	۸	۰	میزان یادگیری دانشجویان در کلاس درس
۰	۸	۵۳	۳۱	۸	۰	کیفیت دانشجویان کارشناسی گروه
۰	۰	۳۱	۲۳	۳۸	۸	کیفیت دانشجویان تحصیلات تکمیلی گروه
۰	۸	۳۰	۵۴	۸	۰	کاربردی بودن آموزش های کلاسی
۰	۳۱	۲۳	۳۱	۱۵	۰	تناسب سرفصل ها با وضع کنونی
۳۱	۳۱	۱۵	۱۵	۸	۰	نیاز بازنگری در دروس رشته
۲۵	۲۵	۱۹	۰	۶	۲۵	تأثیر کاهش دانشجویان بر کیفیت تدریس
۷	۰	۷	۲۱	۲۹	۳۶	آموزش های فناورانه دانشجویان
۰	۰	۱۵	۳۱	۵۴	۰	میزان اهمیت به دروس علمی توسط دانشکده
۰	۲۰	۲۰	۶۰	۱۰	۰	وجود آزمایشگاه برای دروس عملی
۸	۸	۳۰	۲۴	۱۵	۱۵	تدارک برای بازدید های علمی

۴-۲-۲- تلقیات پژوهشی و فناوری

در جدول ۱۲، وضعیت تلقی استادان در خصوص مسائل و شاخص‌های پژوهشی و فناوری آمده است.

جدول ۱۲: تلقیات استادان از شاخص‌های پژوهشی و فناوری (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
علاقه دانشجویان تحصیلات تکمیلی به پژوهش	۰	۱۵	۲۴	۴۶	۱۵	۰
همت دانشجویان تحصیلات تکمیلی در انجام پژوهش	۰	۲۳	۱۶	۳۸	۲۳	۰
پایان نامه‌های دانشجویان جهت رفع مشکل	۲۰	۰	۲۰	۳۰	۲۰	۱۰
میزان خروجی علمی از پروژه‌های پژوهشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۰	۸	۰	۴۶	۴۶	۰
میزان علاقمندی به طرح پژوهشی متکی به گزنت	۱۰	۰	۲۰	۲۰	۵۰	۰
میزان علاقمندی به طرح پژوهشی برون دانشگاهی	۰	۰	۰	۰	۵۴	۴۶
مهیا بودن شرایط برای اخذ طرح پژوهشی برون دانشگاهی	۰	۵۸	۴۲	۰	۰	۰
همراه بودن دانشگاه با استاد در اخذ طرح‌های پژوهشی برون دانشگاهی	۳۳	۲۵	۲۵	۹	۸	۰
همراه بودن دانشگاه با استاد در انجام طرح پژوهشی برون دانشگاهی	۲۸	۴۵	۹	۱۸	۰	۰
میزان دغدغه کاری شما برای تولید مقالات علمی	۰	۰	۸	۴۶	۲۳	۲۳
میزان در خدمت بودن پژوهش برای آموزش و تدریس	۰	۹	۰	۳۶	۴۶	۹
مفید بودن مقالات علمی خود برای جامعه	۰	۰	۳۳	۵۰	۱۷	۰
مفید بودن طرح‌های پژوهشی برای جامعه	۸	۰	۲۳	۴۶	۸	۱۵
میزان نیازمندی جامعه به پژوهش دانشگاهی	۰	۱۵	۸	۰	۳۱	۴۶
فراهم بودن زیرساخت‌های پژوهشی دانشگاه	۰	۳۸	۴۶	۸	۸	۰
ارائه دستاوردهای پژوهشی در کنفرانس	۸	۰	۳۸	۳۱	۱۵	۸

ادامه جدول ۱۲: تلقیات استادان از شاخص‌های پژوهشی و فناوری (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
میزان تحریک کار پژوهشی توسط گرت پژوهشی	۱۵	۲۳	۲۳	۸	۳۱	۰
درآمد حاصل از طرح‌های پژوهشی	۳۸	۳۱	۱۵	۰	۸	۸
انجام امورات پژوهشی بر مبنای برنامه تحقیقاتی	۰	۰	۰	۲۳	۴۶	۳۱
اهمیت اچ ایندکس	۳۱	۰	۸	۴۶	۱۵	۰
مطلوبیت وضعیت انتشارات دانشگاه	۰	۵۰	۲۰	۳۰	۰	۰
علاقه به تدوین طرح‌های مسئله محور برای دانشگاه	۸	۰	۰	۳۱	۳۸	۲۳
علاقه به تدوین طرح‌های مسئله محور برای استان و منطقه	۰	۰	۰	۸	۳۸	۵۴
علاقه مندی مشارکت در تجربه‌های پژوهشی بین المللی	۰	۰	۰	۰	۵۴	۴۶
علاقه مندی مشارکت در رویداد‌های فناوری	۰	۸	۱۵	۸	۵۴	۱۵
اطلاع از گفتمان فن آوری و دانشگاه کارآفرین	۰	۸	۴۶	۳۸	۸	۰
اطلاع از دانش بنیان بودن رشته خود	۰	۰	۱۷	۳۳	۳۳	۱۷
مشارکت در برگزاری کنفرانس علمی	۰	۱۷	۸	۱۷	۵۸	۰
آزادی و اختیار عمل پژوهشی	۰	۰	۱۵	۸	۴۶	۳۱
استادی پژوهشی در قیاس با استادی آموزشی	۰	۰	۳۱	۳۱	۳۰	۸

۴-۲-۳- تلقیات فرهنگی - اجتماعی

در جدول ۱۳، وضعیت تلقی استادان در خصوص مسائل و شاخص های فرهنگی - اجتماعی آمده است.

جدول ۱۳: تلقیات استادان از شاخص های فرهنگی - اجتماعی (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
حضور در فعالیت ها و برنامه های فرهنگی	۰	۲۳	۱۶	۳۸	۲۳	۰
احساس خوب از حضور در برنامه ضیافت اندیشه	۰	۲۳	۲۳	۳۸	۱۶	۰
برگزاری برنامه های فرهنگی متناسب با رسالت استادی	۲۲	۴۴	۲۲	۱۲	۰	۰
عملکرد معاونت فرهنگی دانشگاه در خدمت رسالت استادی	۰	۱۵	۴۶	۳۱	۰	۸
احساس مفید بودن در شغل استادی	۰	۰	۱۵	۵۴	۲۳	۸
میزان تاثیر گذاری شغل استادی در بینش فکری و عملکردی	۸	۰	۰	۳۸	۵۴	۰
احساس رضایت فردی به دلیل استاد بودن	۰	۰	۱۵	۲۳	۶۲	۰
میزان اثر گذاری شغل استادی برای جامعه	۰	۰	۱۵	۲۳	۴۶	۱۶
انتخاب دوباره شغل استادی	۰	۰	۰	۳۸	۳۸	۲۴
تاثیر شغل استادی در برآورده ساختن نیازهای معیشتی	۰	۸	۱۵	۶۲	۱۵	۰
میزان تمایل به رها کردن شغل استادی در صورت وجود شغلی با مزایای مالی بهتر	۱۵	۱۵	۳۰	۱۶	۲۴	۰
میزان تمایل به عزیمت به خارج از کشور	۲۳	۰	۱۵	۳۰	۱۶	۱۶
اطلاع از وجود برنامه راهبردی سابق در دانشگاه	۳۸	۱۵	۱۵	۸	۲۴	۰
میزان مشارکت در فرآیند تدوین برنامه راهبردی سابق دانشگاه	۷۷	۱۵	۰	۰	۸	۰

۴-۲-۴- تلقیات مدیریتی

در جدول ۱۴، وضعیت تلقی استادان در خصوص مسائل و شاخص‌های مدیریتی آمده است.

جدول ۱۴: تلقیات استادان از شاخص‌های مدیریتی (به درصد)

بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	اصلا	موضوع
۰	۶۱	۳۱	۸	۰	۰	توزیع دروس و دانشجو در گروه عادلانه و مبنی بر تخصص
۰	۲۳	۳۱	۰	۳۱	۱۵	بحث و بررسی مسائل علمی و نه مدیریتی در جلسات گروه
۹	۸	۵۰	۱۷	۸	۸	تسری طیف گرایی در گروه
۰	۰	۳۸	۳۸	۸	۸	اهمیت شناسایی چالش‌های استان برای گروه
۰	۸	۳۸	۲۳	۸	۲۳	ورود به مسئولیت‌های مدیریتی دانشگاه
۰	۰	۲۳	۲۳	۱۵	۳۸	ورود به مسئولیت‌های مدیریتی استانی و کشوری
۸	۸	۱۵	۱۵	۲۳	۳۱	ارتقای مدیریتی به مثابه رشد یک استاد دانشگاه
۰	۰	۱۶	۳۸	۲۳	۲۳	اعطای مسئولیت‌های مدیریتی بر پایه شایستگی در دانشگاه
۰	۰	۶۲	۲۳	۱۵	۰	عملکرد مدیریتی مدیران دانشکده
۰	۰	۴۲	۳۳	۱۷	۸	مجموع عملکرد مدیریتی مدیران دانشگاه
۰	۰	۱۵	۸	۲۳	۵۴	انجام فعالیت‌های مدیریتی در دانشگاه بر پایه برنامه محوری
۸	۰	۳۰	۸	۳۱	۲۳	سازمان یافتگی ساختار تشکیلاتی و عملکردی دانشگاه
۲۵	۱۶	۱۷	۲۵	۱۷	۰	نیاز دانشکده به توسعه کالبدی
۰	۰	۱۶	۵۳	۲۳	۸	ارتباط دانشکده با سایر دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها
۰	۰	۱۰	۳۶	۲۷	۲۷	استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌سازی دانشکده
۰	۰	۱۶	۱۵	۵۴	۱۵	استفاده از خرد جمعی در تصمیم‌سازی دانشگاه
۰	۰	۱۶	۳۸	۳۸	۸	مطلوبیت خدمات رفاهی دانشگاه
۰	۳۰	۲۴	۳۰	۰	۱۶	رضایت از فضای کالبدی دانشکده
۷	۸	۳۸	۸	۳۱	۸	رضایت از فضای سبز و کالبد دانشگاه
۰	۸	۳۸	۳۱	۲۳	۰	میزان مطلوبیت آیین نامه ترفیع
۰	۰	۳۸	۸	۵۴	۰	میزان مطلوبیت آیین نامه ارتقا
۰	۱۷	۵۸	۸	۱۷	۰	میزان مطلوبیت آیین نامه استخدامی

۴-۲-۵- چالش ها و فرصت های دانشگاه از منظر استادان

در زیر لیستی از چالش ها و فرصت های دانشگاه از دید اعضای هیأت علمی آمده است.

چالش ها

- پایین بودن اهمیت تدریس برای مدیران
- پایین بودن اهمیت تدریس در آیین نامه های ترفیع و ارتقاء
- پایین بودن تلاش دانشگاه برای توانمند سازی استادان
- عدم انتخاب شیوه تدریس بر پایه مطالعه
- پایین بودن درگیری دانشجویان با درس و یادگیری
- پایین بودن لذت تدریس در مقاطع تحصیلات تکمیلی
- پایین بودن توصیه استادان برای ورود به رشته خود
- پایین بودن توصیه استادان برای ورود به دانشگاه شهر کرد
- پایین بودن تأثیر امتحانات بر یادگیری دانشجویان
- پایین بودن کیفیت دانشجویان تحصیلات تکمیلی گروه
- بالا نبودن کاربرد آموزش های کلاسی
- پایین بودن تناسب سرفصل های درسی با نیاز روز
- پایین بودن آموزش های فناورانه برای دانشجویان
- پایین بودن اهمیت دروس عملی برای دانشکده
- پایین بودن وجود آزمایشگاه برای دروس عملی
- پایین بودن سطح تدارک بازدیدهای علمی
- پایین بودن علاقه دانشجویان تحصیلات تکمیلی به پژوهش
- پایین بودن اهمیت دانشجویان تحصیلات تکمیلی در انجام پژوهش
- پایین بودن علاقه مندی به طرح های پژوهشی متکی به گزنت
- مهیا نبودن شرایط برای اخذ طرح پژوهشی برون دانشگاهی
- همراه نبودن دانشگاه با استاد در انجام طرح پژوهشی برون دانشگاهی
- مفید نبودن نسیب مقالات علمی برای جامعه

- مفید نبودن نسبی طرح های پژوهشی برای جامعه
- فراهم نبودن زیرساخت های پژوهشی دانشگاه
- پایین بودن میزان تحریک کار پژوهشی توسط گرننت پژوهشی
- پایین بودن درآمد حاصل از طرح های پژوهشی
- پایین بودن مطلوبیت انتشارات دانشگاه
- پایین بودن اطلاع از گفتمان فن آوری و دانشگاه کارآفرین
- عدم حضور کافی در فعالیت ها و برنامه های فرهنگی
- عدم احساس مطلوب از حضور در برنامه ضیافت اندیشه
- پایین بودن میزان برگزاری برنامه های فرهنگی متناسب با رسالت استادی
- دور بودن عملکرد معاونت فرهنگی دانشگاه در خدمت رسالت استادی
- احساس کم مفید بودن در این شغل استادی
- تاثیر کم شغل استادی در برآورده ساختن نیازهای معیشتی
- پایین بودن بحث و بررسی مسائل علمی و نه مدیریتی در جلسات گروه
- پایین بودن اهمیت شناسایی چالش های استان برای گروه ها
- عدم اعطای مسئولیت های مدیریتی بر پایه شایستگی در دانشگاه
- پایین بودن عملکرد مدیریتی مدیران دانشکده و دانشگاه
- عدم انجام فعالیت های مدیریتی در دانشگاه بر پایه برنامه محوری
- عدم سازمان یافتگی ساختار تشکیلاتی و عملکردی دانشگاه
- پایین بودن ارتباط دانشکده با سایر دانشکده ها و دانشگاه ها
- پایین بودن استفاده از خرد جمعی در تصمیم سازی دانشکده و دانشگاه
- پایین بودن مطلوبیت خدمات رفاهی دانشگاه
- پایین بودن رضایت از فضای سبز و کالبدی دانشگاه
- پایین بودن میزان مطلوبیت آیین نامه های ترفیع، ارتقاء و استخدامی استادان

فرصت ها

- علاقه مندی و احساس لذت استادان از تدریس
- بالا بودن اهمیت کار تدریس و آموزش برای استاد
- احساس نیاز استادان برای بازبینی شیوه تدریس خود
- علاقه مندی استادان به رشته آموزشی خود
- مطلوبیت نسبی میزان خروجی علمی پروژه های دانشجویی
- بالا بودن میزان علاقه مندی به طرح های پژوهشی برون دانشگاهی
- بالا بودن میزان در خدمت بودن پژوهش برای آموزش و تدریس
- انجام امورات پژوهشی بر مبنای برنامه تحقیقاتی استاد
- بالا بودن علاقه به تدوین طرح های مسئله محور برای دانشگاه
- بالا بودن علاقه به تدوین طرح های مسئله محور برای استان و منطقه
- علاقه مندی زیاد برای مشارکت در تجربه های پژوهشی بین المللی
- علاقه مندی به مشارکت در رویدادهای فناوری
- بالا بودن آزادی و اختیار عمل پژوهشی
- بالا بودن میزان اثرگذاری شغل استادی برای جامعه
- توزیع دروس و دانشجو در گروه عادلانه و مبنی بر تخصص
- پایین بودن طیف گرایی در گروه ها

۴-۳- انتظارات و مطالبات جامعه کارمندی دانشگاه

در جداول ۱۵ و ۱۶، تلقیات کارکنان دانشگاه از شاخص‌های وظایف شغلی و فضای کاری آمده است.

جدول ۱۵: تلقیات کارکنان از شاخص‌های وظایف شغلی (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
اشراف به شرح وظایف شغلی	۰	۰	۱۴	۲۹	۴۳	۱۴
غیرمنتظره بودن شرح وظایف شغلی	۰	۲۹	۱۴	۴۳	۱۴	۰
انطباق شرح وظایف شغلی بر رسالت حوزه کاری	۰	۰	۲۵	۰	۳۸	۳۸
میزان اتکای شرح وظایف شغلی به مدیران	۰	۳۸	۰	۲۵	۲۵	۱۲
مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی	۰	۰	۱۲	۱۳	۲۵	۵۰
نیاز به بازبینی شرح وظایف شغلی	۰	۱۲	۱۳	۲۵	۳۸	۱۲
پیوند شرح وظایف شغلی با سایر مشاغل حوزه	۰	۰	۱۳	۱۲	۶۳	۱۲
شناخت مدیران نسبت به شرح وظایف شغلی	۰	۳۸	۱۲	۲۵	۲۵	۰
دخالت منفی مدیران در انجام دقیق شرح وظایف	۰	۳۸	۱۲	۰	۳۸	۱۲
علاقتمندی به شرح وظایف شغلی	۱۳	۱۲	۰	۱۲	۲۵	۳۸
اختیار عمل در انتخاب حوزه شغلی	۳۸	۲۵	۱۳	۱۲	۱۲	۰
فضا برای خلاقیت ورزی در وظایف شغلی	۰	۲۵	۱۲	۲۵	۳۸	۰
نیاز به آموزش برای بهبود انجام وظایف شغلی	۰	۰	۱۲	۱۲	۳۸	۳۸
میزان اشراف مدیران به وظایف شغلی خود	۰	۲۵	۲۵	۸	۴۲	۰
میزان اشراف همکاران به وظایف شغلی خود	۰	۰	۱۲	۵۰	۲۵	۱۳

جدول ۱۶: تلقیات کارکنان از شاخص‌های کیفیت فضای کاری (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
میزان همدلی بین کارکنان در حوزه فعالیتی	۰	۰	۱۲	۲۵	۲۵	۳۸
میزان همدلی بین مدیران حوزه فعالیتی	۰	۰	۳۸	۲۵	۳۷	۰
میزان همدلی بین کارکنان و مدیران در حوزه فعالیتی	۰	۱۴	۱۴	۲۹	۲۹	۱۴
میزان مفید بودن تغییر حوزه فعالیتی همکاران برای اجرای برنامه های دانشگاه	۱۲	۲۵	۱۳	۱۲	۱۳	۲۵
تعلق سازمانی نسبت به حوزه فعالیتی	۱۲	۰	۱۳	۰	۲۵	۵۰
تعلق سازمانی به کلیت دانشگاه شهر کرد	۱۲	۱۲	۳۸	۳۸	۰	۰
تعلق سازمانی مدیران دانشگاه	۰	۱۲	۱۲	۱۳	۶۳	۰
تعلق سازمانی کارکنان حوزه فعالیتی	۰	۱۲	۰	۳۸	۵۰	۰
تعلق سازمانی کارکنان دانشگاه	۰	۱۲	۰	۷۵	۱۳	۰
نقش رانت اداری در اعطای مسئولیت‌های اداری	۰	۰	۰	۱۲	۳۸	۵۰
تلاش دانشگاه برای آموزش و ارتقای مهارت های کاری	۱۲	۳۸	۲۵	۰	۲۵	۰
تاثیر ادامه تحصیل در ارتقای کارکردهای شغلی	۱۲	۰	۲۵	۰	۵۰	۱۳
بی عدالتی در حوزه عملکردی کارکنان دانشگاه	۰	۰	۰	۱۲	۵۰	۳۸
مستند کردن تجارب شغلی	۰	۱۴	۱۴	۲۹	۴۳	۰
انتقال تجارب شغلی دیگران	۱۲	۰	۲۵	۳۸	۱۲	۱۳
میزان پیشنهاد پذیر بودن مدیران بالادستی	۱۲	۰	۵۰	۲۵	۱۳	۰
میزان انتقاد پذیر بودن مدیران بالادستی	۱۲	۰	۶۲	۱۳	۱۳	۰
میزان مشارکت پذیر بودن مدیران بالادستی	۱۲	۱۲	۲۵	۳۸	۱۳	۰
دانشگاه شهر کرد در مسیر رسالت‌های اصلی خود	۰	۱۲	۱۳	۵۰	۲۵	۰

ادامه جدول ۱۶: تلقیات کارکنان از شاخص‌های کیفیت فضای کاری (به درصد)

موضوع	اصلا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
فعالیت‌های اجرایی در دانشگاه شهرکرد بر مبنای برنامه محوری	۳۸	۰	۲۵	۳۷	۰	۰
میزان اطلاع از برنامه راهبردی سابق دانشگاه	۴۳	۲۹	۲۸	۰	۰	۰
مشارکت در تدوین برنامه راهبردی دانشگاه	۷۵	۱۲	۱۳	۰	۰	۰
فرآیند مدیریتی بر مبنای مشارکت کارکنان	۲۵	۰	۵۰	۱۲	۱۳	۰
تأثیر فعالیت در دانشگاه بر بهبود تجربیات معنوی و انسانی	۱۲	۰	۱۳	۲۵	۵۰	۰
احساس مفید بودن برای دانشگاه و جامعه	۱۲	۰	۱۲	۳۸	۲۵	۱۳
خدمات و امکانات رفاهی کارکنان دانشگاه	۰	۴۳	۰	۵۷	۰	۰
میزان برآورد نیازهای معیشتی توسط کار در دانشگاه شهرکرد	۲۵	۲۵	۰	۳۸	۱۲	۰
میزان تمایل به خروج از دانشگاه در صورت وجود فرصت شغلی	۰	۰	۱۲	۲۵	۰	۶۳
کارمند دانشگاه بودن به مثابه شهروند درجه دومی	۰	۰	۰	۱۲	۳۸	۵۰
تأثیرگذاری دیدگاه شما در فرآیند مدیریت حوزه کاری	۰	۲۹	۱۴	۵۷	۰	۰
تأثیرگذاری دیدگاه شما در فرآیند مدیریت دانشگاه	۰	۶۳	۰	۲۵	۱۲	۰

۴-۳-۱- چالش ها و فرصت های دانشگاه از منظر کارکنان

در زیر لیستی از چالش ها و فرصت های دانشگاه از دید کارکنان دانشگاه آمده است.

چالش ها

- میزان غیر منتظره بودن شرح وظایف شغلی
- اتکای بالای شرح وظایف شغلی به مدیران
- نیاز به بازنگری شرح وظایف شغلی
- پایین بودن شناخت مدیران از شرح وظایف شغلی کارکنان
- دخالت منفی مدیران در شرح وظایف شغلی
- پایین بودن اختیار عمل در انتخاب حوزه شغلی
- پایین بودن فضا برای خلاقیت ورزی در وظایف شغلی
- نیاز به آموزش برای بهبود انجام وظایف شغلی
- پایین بودن میزان اشراف مدیران به وظایف شغلی خود
- پایین بودن فضای همدلی بین کارکنان و مدیران در حوزه های فعالیتی
- جابجایی کارکنان در حوزه های مختلف و عدم کارایی این سیاست
- پایین بودن تعلق سازمانی به کلیت دانشگاه شهرکرد
- پایین بودن تعلق سازمانی مدیران دانشگاه
- بالا بودن نقش رانت اداری در اعطای مسئولیت های اداری
- پایین بودن تلاش دانشگاه برای آموزش و ارتقای مهارت های کاری
- بی عدالتی در حوزه عملکردی کارکنان دانشگاه
- عدم مستند سازی تجارب شغلی
- پایین بودن سطح انتقاد پذیری و مشارکت پذیری مدیران
- پایین بودن توجه دانشگاه به رسالت های اصلی خود از دید کارکنان
- پایین بودن سطح برنامه محوری دانشگاه
- پایین بودن سطح فرآیند مدیریتی بر مبنای مشارکت کارکنان

- بالا نبودن تأثیر فعالیت در دانشگاه بر بهبود تجربیات معنوی و انسانی
- پایین بودن سطح خدمات رفاهی کارکنان دانشگاه
- پایین بودن میزان برآورد نیازهای معیشتی توسط کار در دانشگاه شهر کرد
- بالا بودن تمایل به خروج از دانشگاه در صورت وجود فرصت شغلی
- بالا بودن احساس کارمند دانشگاه بودن به مثابه شهروند درجه دومی
- پایین بودن توجه به دیدگاه‌های کارکنان در مدیریت دانشگاه

فرصت‌ها

- اشراف مطلوب به شرح وظایف شغلی
- مهارت مناسب برای انجام شرح وظایف شغلی
- فضای همدلی کارکنان در حوزه‌های فعالیتی
- تعلق سازمانی مناسب به حوزه فعالیتی
- احساس مفید بودن برای جامعه

۴-۴- انتظارات و مطالبات جامعه دستگاه های اجرایی استان

در جدول ۱۷، مطالبات دستگاه های اجرایی استان از دانشگاه شهر کرد آمده است.

جدول ۱۷: مطالبات دستگاه های اجرایی از دانشگاه شهر کرد

مطالبه	دستگاه
آینده پژوهی منابع و مصارف آب	شرکت سهامی آب
راهکارهای جلوگیری از فرونشست دشت ها	منطقه ای استان
بررسی منابع آلاینده آب و ارائه راهکارهایی جهت کنترل، کاهش و حذف آلودگی ها	
مدیریت سیلاب در استان	
همکاری فرهنگی - اجتماعی در خصوص برگزاری برنامه های مشترک	دانشگاه پیام نور استان
برگزاری دوره های مشترک حوزه مشاوره دانشجویی	
همکاری جهت راه اندازی پژوهشکده های تخصصی در استان	
تشکیل کارگروه های تخصصی صنعت، جامعه و دانشگاه با مشارکت دانشگاه های استان	
تشکیل کارگروه عارضه یابی صنایع استان با محوریت دانشگاه ها و پارک علم و فناوری	
برنامه ریزی جهت کاهش آسیب های اجتماعی استان	اداره کل زندان ها
جهت دهی پایان نامه ها و رساله های دانشجویی جهت رفع معضلات تربیتی استان	
برگزاری نمایشگاه ها و همایش های مشترک	
همکاری در تألیفات و انجام طرح های پژوهشی	
برگزاری دوره های مهارت آموزی جهت کاهش فاصله بین دانشگاه و بازار	اداره کل ارتباطات و فناوری اطلاعات
توسعه زیرساخت های آموزش آنلاین در دانشگاه	
راه اندازی دوره های آموزشی کاربردی تراشکاری، بازرسی جوش، حوزه صنایع دستی	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای
اعمال دوره های فنی حرفه ای در قالب واحدهای اختیاری دانشجویان	
معرفی فارغ التحصیلان دانشگاه به مراکز فنی و حرفه ای جهت مهارت آموزی	
استفاده از اساتید دانشگاه در برگزاری و بینارهای تخصصی برای مربیان سازمان فنی حرفه ای	
همکاری در استارت آپ ها و حمایت از ایده های برگزیده جهت اجرایی نمودن آنها در کارگاه های مراکز آموزش فنی و حرفه ای	
معرفی استادان برای گذراندن دوره فرصت مطالعاتی در کمیته امداد	کمیته امداد امام خمینی
جهت دهی پروژه های دانشجویی جهت رفع مشکلات قشر نیازمند استان	

ادامه جدول ۱۷: مطالبات دستگاه‌های اجرایی از دانشگاه شهر کرد

مطالبه	دستگاه
پیاده سازی مدیریت سبز در دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی	اداره کل محیط زیست
شناسایی فناوری‌های نوین و سازگار با محیط زیست	
انجام مطالعات تطبیقی در زمینه مدل‌های آموزش برای توسعه پایدار در مدارس و نظام آموزش عمومی و دانشگاه‌های تربیت معلم	
سنجش و ارزیابی کارایی و اثربخشی آموزش‌های محیط زیستی	
بازنگری طرح مدیریت ذخیره گاه زیستکره استان	
برآورد تاثیر اجرای برنامه مدیریت تالاب‌های استان بر تالاب‌ها	
ارائه روش‌های جلب مشارکت جوامع محلی در مدیریت مناطق چهارگانه محیط زیست	
پایش مراتع واقع در مناطق چهارگانه و تعیین ظرفیت آن	
تهیه نقشه مناطق امکان بروز حریق در مناطق چهارگانه و راه‌های مقابله با بروز آن	
بررسی احداث سافاری پارک و ژئوپارک در استان	
ارزش‌گذاری اقتصادی خدمات اکوسیستمی استان	
تعیین نیاز آبی رودخانه‌های استان	
ارزیابی کارآمدی مناطق چهارگانه استان	
ارائه روش‌ها و تجهیزات نوین در بهبود مدیریت مناطق چهارگانه استان	
بررسی امکان توسعه مناطق چهارگانه بر اساس خدمات اکوسیستمی	
همکاری در برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی	
همکاری دانشگاه در خصوص مطالعه بیماری‌ها و آفات گیاهان بویژه گونه لاله واژگون در اثر طبیعی - ملی تحت مدیریت این اداره کل	
همکاری دانشگاه در خصوص اندازه‌گیری و آنالیز فلزات سنگین در خاک‌های آلوده با این اداره کل	
امکان سنجی و مکان‌یابی برای احیا، تکثیر و معرفی گوزن زرد ایرانی به زیستگاه‌های طبیعی در استان	
مطالعه فون حشره خوارهای استان و بررسی میزان تاثیر این گونه‌ها در اکوسیستم	
مطالعه فون ماهیان استان	
تهیه اطلس خزندگان و دوزیستان استان	
تعیین کربدهورهای زیستی دارای ارزش حفاظتی برای گونه‌های شاخص استان	
بررسی فون پرندگان استان	
شناسایی و تخمین جمعیت پلنگ استان و مطلوبیت زیستگاه این گونه در استان	
بررسی فون خفاش‌های استان و تکمیل رده حفاظتی آن‌ها	
مدل ریاضی برآورد، سرشماری و تولید حیات وحش در استان	

ادامه جدول ۱۷: مطالبات بنیاد نخبگان استان از دانشگاه شهر کرد

دسته بندی	موضوع	انتظارات و مطالبات بنیاد نخبگان استان از دانشگاه شهر کرد	
برنامه های فرهنگی	اردوهای جهادی	<ul style="list-style-type: none"> • فراهم کردن امکان حضور مستعدین برتر در اردوهای جهادی دانشگاه • مشارکت در هزینه های برگزاری اردوهای جهادی مشترک 	
	بازدید از مراکز علمی، صنعتی و فرهنگی، اردوهای زیارتی و سیاحتی	<ul style="list-style-type: none"> • زمینه سازی برگزاری بازدیدهای درون و برون استانی برای دانشجویان و اعضای هیئت علمی دانشگاه که تحت حمایت بنیاد نخبگان می باشند. • مشارکت در هزینه های بازدیدها از قبیل سرویس ایاب و ذهاب بخصوص در مورد بازدیدهای برون استانی • معرفی مراکز علمی و تحقیقاتی با قابلیت ارائه مناسب و جذاب دستاوردهای فعالیت های نخبگانی و ارتقای خودآگاهی ملی و حس دلبستگی به میهن 	
	برنامه های تربیتی آموزشی، برنامه های معرفتی هویتی	<ul style="list-style-type: none"> • تأمین فضای مناسب • معرفی مدرس مجرب 	
	کارگاه های دانش افزایی و مهارت آموزی	<ul style="list-style-type: none"> • تأمین فضای مناسب • معرفی مدرس مجرب 	
	برنامه های کارآفرینی و استارت آپ ها	<ul style="list-style-type: none"> • تأمین فضای مناسب • مشارکت در برگزاری هزینه های برنامه 	
	برنامه های نظام مشاوره	<ul style="list-style-type: none"> • فراهم کردن امکان بهره مندی مستعدین برتر از خدمات مرکز مشاوره دانشگاه با تعرفه مناسب • معرفی اساتید و مشاوران مجرب به بنیاد نخبگان در موضوعات تخصصی 	
	نشست های اجتماعات نخبگانی	<ul style="list-style-type: none"> • تأمین فضای مناسب • هماهنگی برگزاری نشست های تخصصی مستعدین برتر با اعضای هیئت علمی دانشگاه 	
	حمایت ها و پشتیبانی ها	طرح توسعه هسته های مسئله محور پژوهش و فناوریانه (طرح شهید احمدی روشن)	<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع رسانی مناسب به اساتید هیات علمی جهت ثبت نام و ارسال پیشنهادها • معرفی داوران مرتبط جهت داوری پیشنهادها • هماهنگی جهت برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی • اطلاع رسانی به دانشجویان برای ثبت نام و درخواست حضور در طرح • همکاری جهت ارسال جواب استعلامات اساتید و دانشجویان
		طرح حمایت و توسعه فعالیت های علمی و فرهنگی دانشجویان (طرح شهید وزوایی)	<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع رسانی به دانشجویان برای ثبت نام و درخواست حضور در طرح • هماهنگی جهت برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی • همکاری جهت ارسال جواب استعلامات اساتید و دانشجویان • همکاری جهت تسهیل فعالیت پژوهشی، آموزشی و فرهنگی دانشجو در دانشگاه برای دریافت حمایت ها
		طرح توسعه رویدادهای رقابتی مسئله محور (طرح شهید بابایی)	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه مسائل و نیازها دارای قابلیت حضور در رویداد • فراهم نمودن زیرساخت و زمینه حضور دانشجویان در رویدادها

<ul style="list-style-type: none"> • همکاری جهت ارسال جواب استعلامات در صورت نیاز • همکاری با مجریان، حمایت کنندگان و برگزار کنندگان رویداد 		
<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع رسانی به اعضای هیأت علمی دانشگاه • معرفی اعضای هیأت علمی متقاضی شرکت در طرح • همکاری با اساتید و هسته های تشکیل شده • هماهنگی جهت برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی 	<p>طرح توسعه هسته های مسئله محور اعضای هیأت علمی (طرح شهید دکتر بهشتی)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع رسانی مناسب به اساتید و دانشجویان دکتری تخصصی • همکاری در جواب استعلامات وضعیت دانشجویان • همکاری با دانشجویان و اساتید راهبر در روند اجرای طرح 	<p>تسهیلات دوره پسادکتری (طرح شهید دکتر چمران)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع رسانی مناسب به اساتید و دانشجویان دکتری تخصصی • همکاری در جواب استعلامات وضعیت دانشجویان • همکاری با دانش آموختگان و اساتید راهبر در روند اجرای طرح 	<p>تسهیلات جذب در مؤسسه های علمی (طرح شهید شهریار)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • اطلاع رسانی مناسب به اعضای هیأت علمی جوان • همکاری با اساتید مشمول طرح در روند اجرا 	<p>توسعه فعالیت های پژوهشی استادیاران جوان (طرح مرحوم دکتر کاظمی آشتیانی)</p>	

۴-۴-۱- جمع بندی مطالبات دستگاههای اجرایی استان از دانشگاه

این فرصت ها شامل موارد زیر است:

- اثرگذاری در حوزه تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیریت منابع آبی استان
- توسعه همکاری های بین دانشگاهی در استان
- ایجاد پایگاه مشترک دانشگاههای استان برای ارتباط با صنعت و جامعه
- اثرگذاری در شناسایی و مرتفع سازی آسیب های اجتماعی استان
- توسعه دوره های مهارت آموزی در دانشگاه
- راه اندازی و توسعه دوره های آموزش کوتاه مدت در دانشگاه
- بهره مندی از پتانسیل های بنیاد نخبگان استان برای رشد نخبگان علمی دانشگاه
- مرجعیت سازی در حوزه مدیریت محیط زیست و منابع طبیعی استان

فصل پنجم:

شناخت وضع موجود محیط بیرونی و درونی دانشگاه

۵-۱- شناخت و تحلیل محیط بیرونی

۵-۱-۱- جایگاه دانشگاه شهرکرد در نظام آموزش عالی بین المللی

دانشگاه شهرکرد از سال ۲۰۲۰ وارد سیستم رتبه بندی Times شده است. در جدول ۱ وضعیت امتیاز دانشگاه در شاخص های ارزیابی این سیستم آمده است. مطابق این جدول، دانشگاه از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ روند رشد در همه شاخص ها را تجربه کرده است. مطابق جدول ۲، رتبه دانشگاه در بین دانشگاه های جوان دنیا و دانشگاه های آسیا ۳۵۰-۳۰۱ و در سال ۲۰۲۳ رتبه آن ۱۲۰۰-۱۰۰۱ بوده است.

جدول ۱: وضعیت امتیاز شاخص های مختلف سیستم رتبه بندی Times

سال	آموزش	پژوهش	استناد	درآمد از صنعت	وجه بین المللی	مجموع
۲۰۲۰	۱۵/۶	۱۱/۱	۳۵/۵	۳۴/۸	۱۵/۶	۱۰۷-۲۲/۱
۲۰۲۱	۱۸/۱	۱۱/۳	۴۴/۳	۳۴/۴	۱۶/۵	۱۰۳-۲۵
۲۰۲۲	۱۶/۷	۱۲/۳	۴۷/۸	۳۵/۹	۱۷/۸	۲۲/۴-۲۷/۱
۲۰۲۳	۱۷/۷	۱۲/۷	۴۸/۷	۳۷/۷	۱۹/۳	۲۴/۴-۲۹/۷

جدول ۲: وضعیت رتبه دانشگاه در سیستم رتبه بندی Times

سال	دانشگاه های جوان	دانشگاه های آسیا	رتبه کل
۲۰۲۰	۳۰۱-۳۵۰	۳۰۱-۳۵۰	+۱۰۰۱
۲۰۲۱	۳۰۱-۳۵۰	۳۰۱-۳۵۰	+۱۰۰۱
۲۰۲۲	۳۰۱-۳۵۰	۳۰۱-۳۵۰	۱۰۰۱-۱۲۰۰
۲۰۲۳	-	-	۱۰۰۱-۱۲۰۰

۲-۱-۵- جایگاه دانشگاه شهر کرد در نظام آموزش عالی کشور

در سال ۱۴۰۰، تعداد کل دانشجویان کشور ۳۳۳۰۱۷۵ نفر بوده است که از این تعداد ۱۶۹۴۶۹۴ نفر مرد و ۱۶۳۵۴۸۱ نفر زن بوده اند. جمعیت دانشجویی استان چهار محال و بختیاری با ۳۵۳۰۰ نفر در مجموع ۱/۱ درصد جمعیت دانشجویی کشور را در بر گرفته است (جدول ۳). تنها استان های ایلام، خراسان شمالی و کهگیلویه و بویراحمد تعداد دانشجویی کمتری نسبت به استان چهار محال و بختیاری داشتند. دانشگاه شهر کرد با ۷۰۱۷ دانشجو در سال ۱۴۰۰، ۰/۲ درصد جمعیت دانشجویی کشور را در بر دارد. با توجه به جمعیت ۷۰۳۹۷۹ نفری دانشجویی در دانشگاه های مجموعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کشور، دانشگاه شهر کرد ۰/۹۹ درصد جمعیت دانشجویی وزارت عتف را در خود جای داده است. جمعیت زنان دانشجو در استان معادل ۱ درصد جمعیت زنان دانشجویی کشور و جمعیت زنان دانشجو در دانشگاه شهر کرد معادل ۱ درصد جمعیت زنان دانشجو وزارت عتف بوده است.

جدول ۳: جمعیت دانشجویی استان‌های مختلف کشور در سال ۱۴۰۰

استان	مرد	زن	جمع	درصد
آذربایجان شرقی	۸۶۰۰۳	۷۶۵۰۲	۱۶۲۵۰۵	۴/۹
آذربایجان غربی	۴۵۸۹۲	۴۲۶۴۸	۸۸۵۴۰	۲/۷
اردبیل	۲۶۹۶۴	۲۳۳۲۴	۵۰۲۸۸	۱/۵
اصفهان	۱۰۷۱۸۵	۱۱۳۸۸۹	۲۲۱۰۷۴	۶/۶
البرز	۴۴۷۲۷	۴۸۰۴۳	۹۲۷۷۰	۲/۸
ایلام	۱۵۳۲۰	۱۴۳۱۷	۲۹۶۳۷	۰/۹
بوشهر	۲۷۲۹۰	۲۱۴۶۵	۴۸۷۵۵	۱/۵
تهران	۳۶۳۰۹۱	۳۵۳۷۲۵	۷۱۶۸۱۶	۲۱/۵
چهارمحال و بختیاری	۱۷۵۰۴	۱۷۷۹۶	۳۵۳۰۰	۱/۱
خراسان جنوبی	۲۰۲۰۱	۲۰۱۳۴	۴۰۳۳۵	۱/۲
خراسان رضوی	۱۱۳۱۰۶	۱۱۸۶۲۲	۲۳۱۷۲۸	۷
خراسان شمالی	۱۵۱۸۱	۱۷۳۲۲	۳۲۵۰۳	۱
خوزستان	۸۵۲۴۴	۷۳۱۶۳	۱۵۸۴۰۷	۴/۸
زنجان	۲۳۳۶۸	۲۰۷۲۵	۴۴۰۹۳	۱/۳
سمنان	۳۵۳۲۶	۳۲۷۳۰	۶۸۰۵۶	۲
سیستان و بلوچستان	۴۲۳۹۳	۴۱۱۵۴	۸۳۵۴۶	۲/۵
فارس	۹۰۳۷۴	۹۳۸۰۹	۱۸۴۱۸۳	۵/۵
قزوین	۳۱۶۹۰	۳۰۴۴۶	۶۲۱۳۶	۱/۹
قم	۴۱۹۲۶	۳۶۴۶۷	۷۸۳۹۳	۲/۴
کردستان	۲۳۴۲۸	۲۲۳۱۸	۴۵۷۴۶	۱/۴
کرمان	۵۷۵۳۹	۵۵۸۴۳	۱۱۳۳۸۲	۳/۴
کرمانشاه	۳۲۶۴۶	۲۸۸۲۰	۶۱۴۶۶	۱/۸
کهگیلویه و بویراحمد	۱۷۸۵۳	۱۴۰۳۴	۳۱۸۸۷	۱
گلستان	۳۱۱۲۰	۳۳۲۷۸	۶۴۳۹۸	۱/۹
گیلان	۵۰۴۶۳	۴۷۷۰۰	۹۸۱۶۳	۲/۹
لرستان	۳۲۶۹۸	۳۱۶۸۴	۶۴۳۸۲	۱/۹
مازندران	۸۴۳۰۹	۷۷۵۵۷	۱۶۱۸۶۶	۴/۹
مرکزی	۳۳۱۸۸	۲۸۹۲۵	۶۲۱۱۳	۱/۹
هرمزگان	۳۲۷۷۵	۲۸۷۰۱	۶۱۴۷۶	۱/۸
همدان	۳۱۵۴۰	۳۳۲۲۳	۶۴۷۶۳	۱/۹
یزد	۳۴۳۵۱	۳۷۱۱۷	۷۱۴۶۸	۲/۱

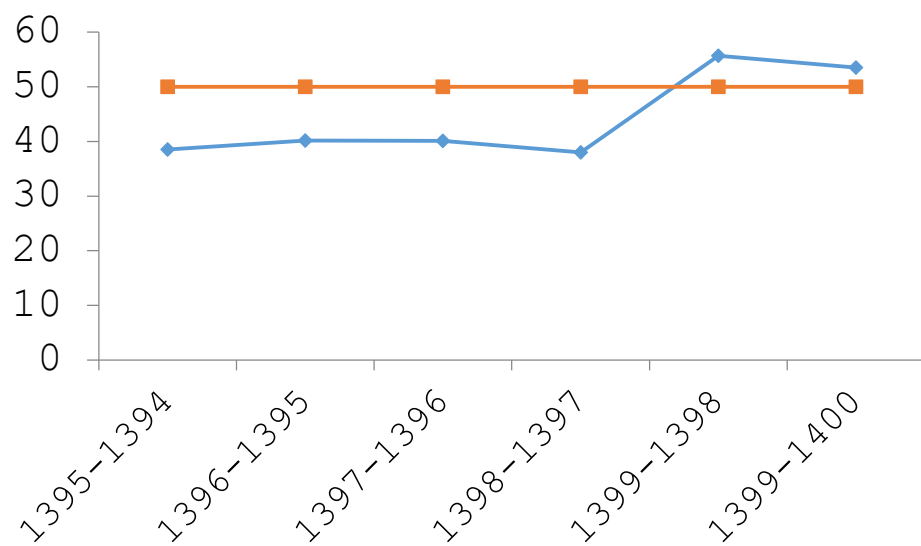
در جداول ۴ و ۵، وضعیت رتبه بندی و امتیازات دانشگاه شهر کرد در بین دانشگاه‌های جامع کشور بر اساس ISC در شاخص‌های پژوهش، آموزش، فناوری و نوآوری، وجه بین المللی، تسهیلات و فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی آمده است. مطابق شکل ۱ و ۲، وضعیت امتیازات بخش پژوهش و آموزش در سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۸ و ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بیشتر از میانگین کشوری (امتیاز ۵۰ از ۱۰۰) بوده است. در شاخص وجه بین المللی در همه سال‌ها امتیاز زیر میانگین کشوری (شکل ۳)، این امتیاز برای شاخص تسهیلات از سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹-۱۳۰۸ زیر میانگین کشوری (شکل ۴)، در شاخص فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی، تنها در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بالاتر از میانگین بوده است (شکل ۵) و در مجموع کلیه شاخص‌های مورد ارزیابی در سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۴ تا ۱۳۹۸-۱۳۹۷، امتیاز مذکور کمتر از میانگین بوده است (شکل ۶). رتبه دانشگاه شهر کرد در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ در بهترین حالت خود یعنی رتبه ۲۴ در بین دانشگاه‌های دولتی کشور قرار داشته است.

جدول ۴: وضعیت رتبه بندی ملی دانشگاه در بین دانشگاه‌های جامع کشور

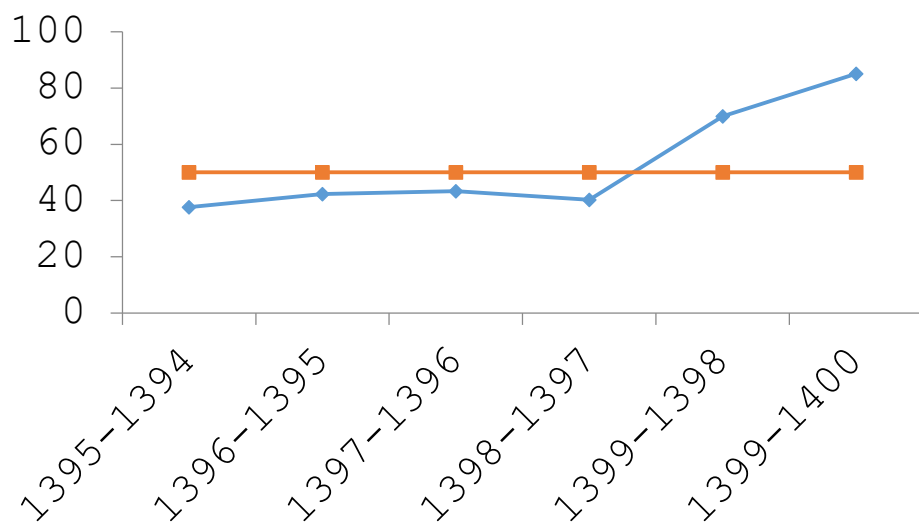
رتبه کل	فعالیت‌های اجتماعی-اقتصادی	تسهیلات	وجه بین المللی	فناوری و نوآوری	آموزش	پژوهش	سال
۲۷	۵	۲۰	-	-	-	-	۱۳۹۱-۱۳۹۲
۲۹	-	۱۹	-	-	-	-	۱۳۹۲-۱۳۹۳
۲۹	-	۱۹	-	-	-	-	۱۳۹۳-۱۳۹۴
۲۶	۳۳	۲۴	۳۷	-	۲۶	۳۱	۱۳۹۴-۱۳۹۵
۲۵	۲۷	۴۲	۳۳	-	۲۹	۳۵	۱۳۹۵-۱۳۹۶
۳۵	۲۹	۳۱	۳۷	-	۲۷	۳۶	۱۳۹۶-۱۳۹۷
۳۷	۳۱	۴۲	۳۹	-	۲۹	۳۷	۱۳۹۷-۱۳۹۸
۳۴	۴۹	۳۴	۲۷	۴۳	۲۲	۳۱	۱۳۹۸-۱۳۹۹
۲۴	۲۷	۲۱	۲۴	۴۱	۱۵	۳۱	۱۴۰۰-۱۳۹۹

جدول ۵: وضعیت امتیازات دانشگاه در شاخص‌های مختلف

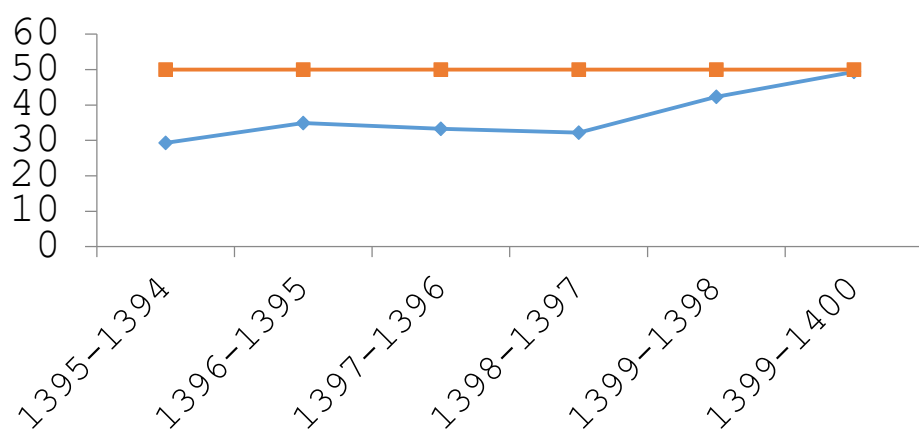
سال	پژوهش	آموزش	فناوری و نوآوری	وجه بین المللی	تسهیلات	فعالیت‌های اجتماعی-اقتصادی	امتیاز کل
۱۳۹۱-۱۳۹۲	-	-	-	-	۵۱/۹۴	۹۲/۲۷	۷۲/۱
۱۳۹۲-۱۳۹۳	-	-	-	-	۵۰/۵۶	-	۵۰/۵۶
۱۳۹۳-۱۳۹۴	-	-	-	-	۵۰/۸۴	-	۵۰/۸۴
۱۳۹۴-۱۳۹۵	۳۸/۵	۳۷/۷	-	۲۹/۳	۴۰/۱	۳۰	۳۷/۴
۱۳۹۵-۱۳۹۶	۴۰/۱۵	۴۲/۳۴	-	۳۴/۸۸	۴۹/۰۳	۴۴/۵۷	۴۳/۱۲
۱۳۹۶-۱۳۹۷	۴۰/۱۱	۴۳/۳۱	-	۳۳/۲۵	۳۲/۹۵	۴۳/۶۸	۳۷/۳۱
۱۳۹۷-۱۳۹۸	۳۸/۰۱	۴۰/۲۳	-	۳۲/۲	۳۰/۰۴	۴۰/۰۸	۳۶/۲
۱۳۹۸-۱۳۹۹	۵۵/۶۹	۶۹/۹۸	۲۶	۴۲/۳۵	۳۶/۸۹	۴۷/۰۵	۵۳/۸۴
۱۳۹۹-۱۴۰۰	۵۳/۵۳	۸۵/۰۸	۳۷/۴۶	۴۹/۳۳	۵۴/۲۹	۵۹/۳۸	۵۶/۵۶



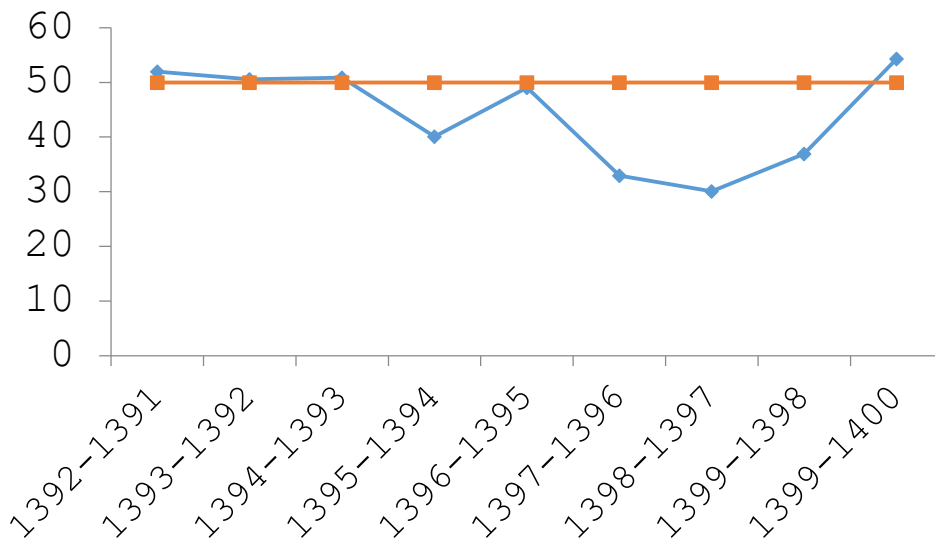
شکل ۱: روند تغییرات امتیازات شاخص پژوهش



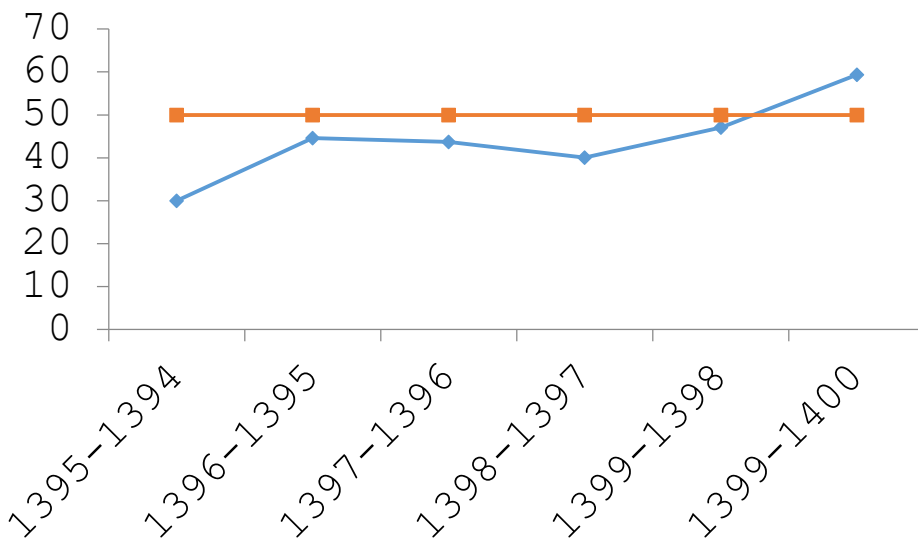
شکل ۲: روند تغییرات امتیازات شاخص آموزش



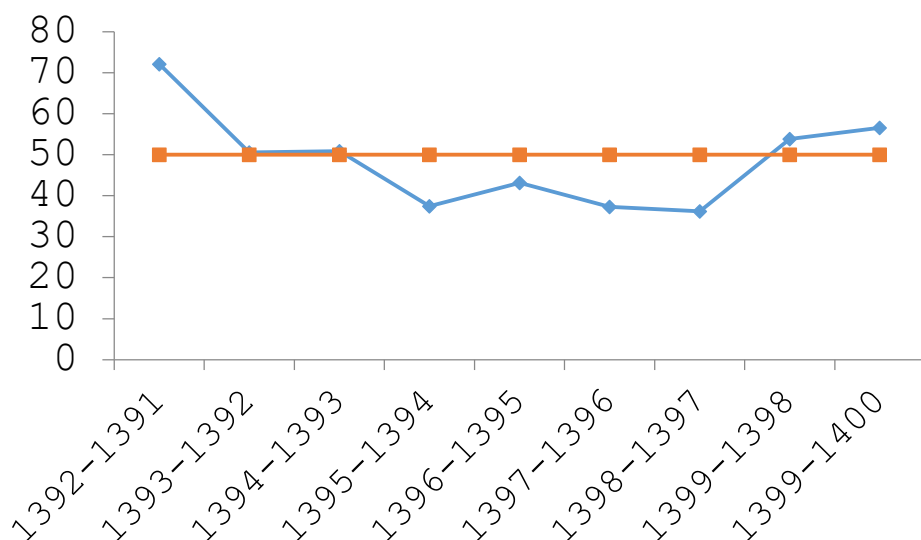
شکل ۳: روند تغییرات امتیازات شاخص وجه بین المللی



شکل ۴: روند تغییرات امتیازات شاخص تسهیلات



شکل ۵: روند تغییرات امتیازات شاخص فعالیت‌های اجتماعی-اقتصادی



شکل ۶: روند تغییرات امتیازات کل شاخص‌ها

۳-۱-۵- جایگاه دانشگاه در نظام آموزش عالی منطقه ۶ کشور

بر اساس منطقه بندی وزارت عتف، دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری به همراه دانشگاه‌های استان اصفهان و استان یزد، در زمره دانشگاه‌های منطقه ۶ کشور قرار گرفته است. در جدول ۶، وضعیت تعداد دانشگاه‌ها در هر استان در سال ۱۴۰۰ آمده است. مطابق این جدول از ۲۰۸ مرکز آموزش عالی در منطقه ۶، ۴۱ مرکز (۲۰ درصد) در استان چهارمحال و بختیاری قرار دارد. در جدول ۷، وضعیت جمعیت دانشجویی در این منطقه آمده است. در مجموع ۳۲۷۸۴۲ دانشجو در منطقه مذکور در سال ۱۴۰۰ مشغول به تحصیل بودند که از این تعداد تنها ۱۰/۸ درصد آن به دانشجویان استان چهارمحال و بختیاری اختصاص داشته است.

در جداول ۸ و ۹، وضعیت رتبه ملی دانشگاه‌های جامع و همچنین امتیازات در شاخص‌های مختلف مورد ارزیابی ISC در سال تحصیلی ۱۳۳۹-۱۴۰۰ در منطقه ۶ آمده است. بر این اساس دانشگاه اصفهان در رتبه اول منطقه و دانشگاه شهرکرد و یزد به ترتیب در رتبه دوم و سوم قرار دارند.

جدول ۶: تعداد مراکز آموزش عالی منطقه ۶ به تفکیک نوع وابستگی به دستگاه اجرایی

استان	وزارت علوم	وزارت بهداشت	دانشگاه پیام نور	دانشگاه جامع علمی کاربردی	دانشگاه فنی و حرفه ای	دانشگاه فرهنگیان	دانشگاه آزاد اسلامی	غیردولتی / غیر انتفاعی	جمع
اصفهان	۵	۲	۲۴	۲۵	۱۳	۴	۲۰	۱۵	۱۰۸
یزد	۳	۱	۱۰	۱۹	۱۰	۲	۱۰	۴	۵۹
چهار محال و بختیاری	۱	۱	۱۱	۱۴	۵	۳	۵	۱	۴۱
جمع	۹	۴	۴۵	۵۸	۲۸	۹	۳۵	۲۰	۲۰۸

جدول ۷: توزیع جمعیت دانشجویی منطقه ۶

استان	مرد	زن	جمع	درصد
اصفهان	۱۰۷۱۸۵	۱۱۳۸۸۹	۲۲۱۰۷۴	۶۷/۴
یزد	۳۴۳۵۱	۳۷۱۱۷	۷۱۴۶۸	۲۱/۸
چهار محال و بختیاری	۱۷۵۰۴	۱۷۷۹۶	۳۵۳۰۰	۱۰/۸
جمع	۱۵۹۰۴۰	۱۶۸۸۰۲	۳۲۷۸۴۲	۱۰۰

جدول ۸: وضعیت رتبه بندی ملی در بین دانشگاه‌های جامع منطقه ۶ کشور سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰

دانشگاه	آموزش	پژوهش	فناوری و نو آوری	بین المللی سازی	اثرگذاری اقتصادی	اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات	رتبه کل
دانشگاه اصفهان	۵	۷	۱۷	۱۰	۱۵	۲	۸
دانشگاه یزد	۳۲	۲۵	۳۰	۱۸	۱۸	۱۵	۲۵
دانشگاه شهرکرد	۱۵	۳۱	۴۱	۲۴	۲۱	۲۷	۲۴

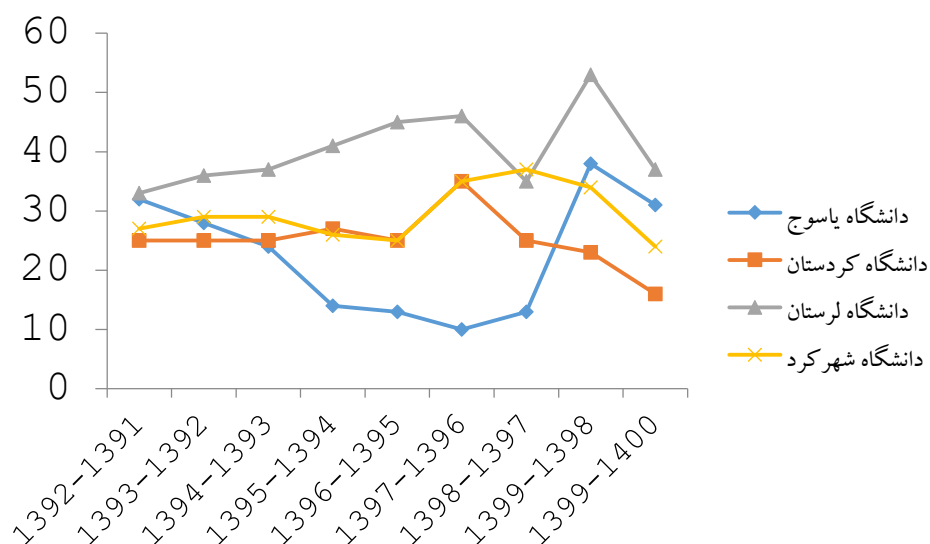
جدول ۹: وضعیت امتیازات دانشگاه‌های منطقه ۶ کشور در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰

دانشگاه	آموزش	پژوهش	فناوری و نو آوری	بین المللی سازی	اثرگذاری اقتصادی	اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات
دانشگاه اصفهان	۸۸/۸۷	۷۴/۱	۵۸/۸۱	۶۵/۲۹	۶۱/۸	۹۰/۱۵
دانشگاه یزد	۸۲/۲۹	۵۸/۳۴	۴۶/۷	۵۴/۹۱	۵۷/۰۱	۶۵/۷۹
دانشگاه شهرکرد	۸۵/۰۸	۵۳/۵۳	۳۷/۴۶	۴۹/۳۳	۵۴/۲۹	۵۹/۳۸

در جدول ۱۰ و شکل ۷، وضعیت رتبه برخی دانشگاه‌های هم سطح (سطح ۳) با دانشگاه شهرکرد آمده است. مطابق شکل، در ارزیابی سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹، دانشگاه شهرکرد بعد از دانشگاه کردستان قرار داشته است.

جدول ۱۰: وضعیت رتبه ملی دانشگاه در مقایسه با برخی دانشگاه‌های هم سطح (سطح ۳)

سال	دانشگاه یاسوج	دانشگاه کردستان	دانشگاه لرستان	دانشگاه شهرکرد
۱۳۹۱-۱۳۹۲	۳۲	۲۵	۳۳	۲۷
۱۳۹۲-۱۳۹۳	۲۸	۲۵	۳۶	۲۹
۱۳۹۳-۱۳۹۴	۲۴	۲۵	۳۷	۲۹
۱۳۹۴-۱۳۹۵	۱۴	۲۷	۴۱	۲۶
۱۳۹۵-۱۳۹۶	۱۳	۲۵	۴۵	۲۵
۱۳۹۶-۱۳۹۷	۱۰	۳۵	۴۶	۳۵
۱۳۹۷-۱۳۹۸	۱۳	۲۵	۳۵	۳۷
۱۳۹۸-۱۳۹۹	۳۸	۲۳	۵۳	۳۴
۱۳۹۹-۱۴۰۰	۳۱	۱۶	۳۷	۲۴



شکل ۷: روند تغییرات رتبه دانشگاه‌های هم سطح با دانشگاه شهرکرد

۴-۱-۵- جایگاه دانشگاه در نظام آموزش عالی استان

در جدول ۱۱، روند تعداد مراکز آموزش عالی استان به تفکیک نوع وابستگی به دستگاه اجرایی آمده است. دانشگاه شهرکرد تنها دانشگاه وابسته به وزارت عتف در استان چهارمحال و بختیاری است. در جدول ۱۲، تعداد دانشجویان ورودی به دانشگاه‌های استان در مقاطع مختلف را از سال ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ نشان می‌دهد. بر اساس این جدول، دانشجویان ورودی در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۵، در مقاطع کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری حرفه ای و دکتری تخصصی و کلیه مقاطع به ترتیب ۹-، ۱۲، ۴۹-، ۶-، ۱۱- و ۵- درصد تغییر داشته است. در جدول ۱۳ و شکل ۸ روند تغییرات تعداد دانشجویان به تفکیک نوع دانشگاه در استان درج شده است. بر این اساس ۹/۱۹ درصد جمعیت دانشجویی استان در دانشگاه شهرکرد در سال ۱۴۰۰ مشغول به تحصیل بوده اند. جمعیت دانشجویی استان در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۳، ۳۰ درصد کاهش یافته است. این کاهش برای دانشگاه شهرکرد ۶ درصد بوده است. در مجموع وضعیت جایگاه دانشگاه شهرکرد از سطوح ملی، منطقه ای و استانی به شرح جدول ۱۴ است.

جدول ۱۱: تعداد مراکز آموزش عالی استان به تفکیک نوع وابستگی به دستگاه اجرایی

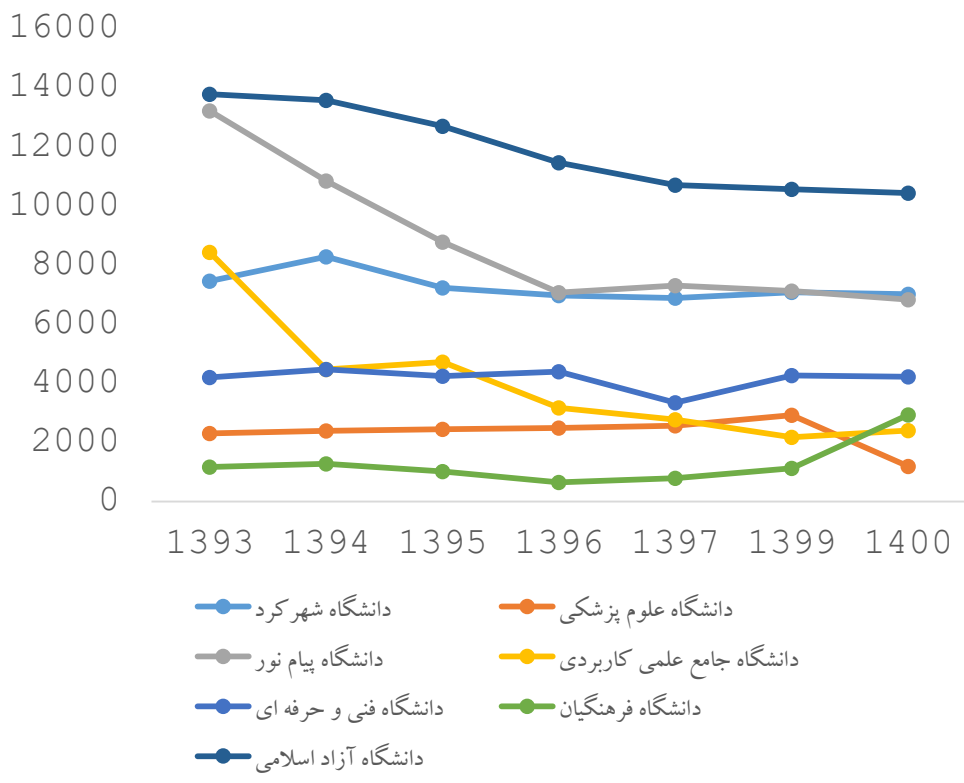
سال	وزارت علوم	وزارت بهداشت	دانشگاه پیام نور	دانشگاه جامع علمی کاربردی	دانشگاه فنی و حرفه ای	دانشگاه فرهنگیان	دانشگاه آزاد اسلامی	غیر دولتی / غیر انتفاعی	جمع
۱۳۹۶	۱	۱	۱۱	۱۴	۵	۳	۵	۱	۴۱
۱۳۹۷	۱	۱	۱۱	۱۴	۵	۳	۶	۱	۴۲
۱۳۹۸	۱	۱	۱۱	۱۴	۵	۳	۶	۱	۴۲
۱۳۹۹	۱	۱	۱۱	۱۴	۵	۳	۵	۱	۴۱
۱۴۰۰	۱	۱	۱۱	۱۴	۵	۳	۵	۱	۴۱

جدول ۱۲: تغییرات تعداد دانشجویان ورودی به دانشگاه‌های استان

سال	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه ای	دکتری تخصصی	جمع
۱۳۹۵	۲۷۵۸	۵۵۲۹	۱۸۰۱	۲۱۲	۲۱۴	۱۰۵۱۴
۱۳۹۶	۲۸۷۰	۵۸۷۱	۱۰۸۹	۱۹۲	۲۲۶	۱۰۲۴۸
۱۳۹۷	۱۲۶۱	۵۵۸۵	۱۳۳۶	۳۸۴	۲۷۴	۸۸۴۰
۱۳۹۸	۲۴۳۸	۶۲۲۸	۱۰۸۷	۲۱۲	۲۱۷	۱۰۱۸۲
۱۳۹۹	۲۴۵۰	۵۵۹۸	۱۳۱۴	۱۹۹	۱۹۳	۹۷۵۴
۱۴۰۰	۲۵۱۹	۶۱۶۶	۹۱۸	۱۹۹	۱۹۱	۹۹۹۳

جدول ۱۳: تعداد دانشجویان به تفکیک نوع دانشگاه

سال	دانشگاه شهرکرد	دانشگاه علوم پزشکی	دانشگاه پیام نور	دانشگاه جامع علمی کاربردی	دانشگاه فنی و حرفه ای	دانشگاه فرهنگیان	دانشگاه آزاد اسلامی	غیر دولتی / غیر انتفاعی	جمع
۱۳۹۳	۷۴۵۷	۲۳۰۰	۱۳۲۱۸	۸۴۲۹	۴۲۰۱	۱۱۶۲	۱۳۷۸۳	۱۹۸	۵۰۷۴۸
۱۳۹۴	۸۲۸۳	۲۳۸۵	۱۰۸۵۱	۴۴۶۶	۴۴۶۶	۱۲۶۸	۱۳۵۷۳	۲۰۲	۴۶۲۲۹
۱۳۹۵	۷۲۳۳	۲۴۴۲	۸۷۷۵	۴۷۱۵	۴۲۴۵	۱۰۱۷	۱۲۷۰۳	۳۵۲	۴۱۱۸۲
۱۳۹۶	۶۹۷۳	۲۴۸۷	۷۰۷۰	۳۱۷۳	۴۳۹۱	۶۵۰	۱۱۴۶۰	۲۷۱	۳۶۴۷۵
۱۳۹۷	۶۸۸۶	۲۵۶۰	۷۳۰۷	۲۷۶۴	۳۳۳۷	۷۸۴	۱۰۷۰۸	۴۱۵	۳۴۷۶۱
۱۳۹۹	۷۰۷۶	۲۹۱۴	۷۱۱۸	۲۱۷۱	۴۲۵۹	۱۱۲۴	۱۰۵۶۱	۲۷۴	۳۵۴۹۷
۱۴۰۰	۷۰۱۷	۱۱۸۳	۶۸۳۰	۲۳۹۵	۴۲۱۵	۲۹۲۸	۱۰۴۳۴	۲۹۸	۳۵۳۰۰



شکل ۸: روند تغییرات تعداد دانشجویان دانشگاه‌های مختلف استان

جدول ۱۴: جایگاه دانشگاه شهرکرد در سطوح ملی، منطقه ای و استانی

موقعیت	جایگاه (درصد)
جمعیت دانشجویی کشور	۰/۲
جمعیت دانشجویی وزارت عتف	۰/۹۹
جمعیت دانشجویی استان	۱۹/۹

۵-۱-۵- موقعیت جغرافیایی استان چهارمحال و بختیاری

استان چهارمحال و بختیاری با مساحت ۱۶/۵۳۲ کیلومتر مربع در جنوب غربی کشور بین ۳۱ درجه و ۹ دقیقه تا ۳۲ درجه و ۴۸ دقیقه عرض شمالی و ۴۹ درجه و ۲۸ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۲۵ دقیقه طول شرقی در مرکز رشته کوه‌های زاگرس قرار دارد. این استان از شمال و شرق به استان اصفهان، از غرب به استان خوزستان از جنوب به استان کهگیلویه و بویر احمد و از شمال غرب به استان لرستان محدود است.

مرکز این استان، شهرکرد در ارتفاع ۲۰۶۶ متری از سطح دریا قرار دارد که مرتفع ترین شهر در بین مراکز استانی بوده و به همین سبب این استان به بام ایران شهرت یافته است. استان چهارمحال و بختیاری دارای ۱ درصد از کل وسعت ایران و با وجود مساحت کم، ۱۰ درصد از منابع آب کشور را در اختیار دارد.

چهارمحال و بختیاری تا قبل از سال ۱۳۳۲ در قالب شهرستان شهرکرد و بختیاری از شهرستانهای استان اصفهان یکی از استانهای ۱۰ گانه آن زمان محسوب می شد. در همین سال با توجه به ویژگی‌های متمایز اقتصادی، سیاسی و اجتماعی حاکم بر منطقه از استان اصفهان منتزع و به عنوان فرمانداری مستقل چهارمحال و بختیاری در تقسیمات کشور قرار گرفت. در سال ۱۳۳۷ این فرمانداری به فرمانداری کل و سپس در سال ۱۳۵۲ طبق مصوبه هیأت وزیران به استانداری ارتقا یافت. در حال حاضر این استان با جمعیتی نزدیک به ۹۴۷۷۶۳ نفر، دارای ۱۱ شهرستان به نام‌های اردل، بروجن، فارسان، شهرکرد، لردگان، کوهرنگ، کیار، بن، خانمیرزا، فلارد و سامان است. استان چهارمحال و بختیاری منطقه ای است کوهستانی که تقریباً ۷۶٪ آن را کوه‌ها و تپه‌ها و ۲۴٪ دیگر را دشت‌های آبرفتی و فلات‌ها تشکیل می دهد. به علت ماهیت کوهستانی مرتفع و قرار گرفتن در مسیر بادهای مرطوب سیستم مدیترانه ای و تخلیه باد این سامانه‌ها، استان دارای بارش نسبتاً مناسبی می باشد. غالباً در مناطق مرتفع بارش به صورت برف بوده و وجود ارتفاعات پوشیده از برف یکی از ویژگی‌های اقلیمی و جاذبه‌های زمستانی این استان است. مهمترین رشته کوه‌های منطقه زردکوه بختیاری است که سرمنشاء رودخانه‌های بزرگ کارون و زاینده رود است. همچنین در مجموع ۲۰ رودخانه دائمی به طول ۹۰۵ کیلومتر در این استان وجود دارد.

بیش از ۶۰۰ گونه از استان در فلور ایرانیکا ثبت شده است که تعداد ۱۴۹ گونه آن انحصاری ایران است. این استان با داشتن ۲۴ گونه بوم زاد و انحصاری، از نظر میانگین تعداد گونه بوم زاد و در خطر انقراض بر واحد سطح در بین استان‌های کشور رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. چهارمحال و بختیاری قطب پرورش ماهیان سردابی کشور است. عرصه‌های منابع طبیعی استان بسیار ارزشمند و حساس است به نحوی که ۴۸ درصد وسعت استان تحت مدیریت حفاظتی است.

۶-۱-۵- مزیت‌های نسبی در فرآیند توسعه استان

استان چهارمحال و بختیاری به لحاظ سهم از تولید ناخالصی داخلی در در جایگاه ۲۹ استان‌های کشور قرار دارد. از نظر ارزش افزوده، نقش استان در عرصه ملی در بخش کشاورزی بسیار بیشتر و پررنگ تر از بخش‌های صنعت و خدمات است. سهم استان از ارزش افزوده کشور در بخش کشاورزی ۱/۵ درصد، بخش صنعت ۰/۴ درصد و بخش خدمات ۰/۷ درصد است. ۶۶/۸ درصد از ارزش افزوده بخش کشاورزی استان در گروه زراعت و باغداری است. سهم گروه‌های دامداری و ماهیگیری استان به ترتیب ۱۲/۶ درصد و ۱۰/۱ درصد است. در جدول ۱۵ جایگاه شهرستان‌های ممتاز استان در هر کدام از زیربخش‌های کشاورزی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۵: جایگاه شهرستان‌های ممتاز در زیربخش‌های کشاورزی استان

رتبه سوم	رتبه دوم	رتبه اول	زیر بخش
بروجن	شهرکرد	لردگان	زراعت
لردگان	کیار	سامان	باغداری
کیار	بروجن	شهرکرد	کشت گلخانه ای
فارسان	بروجن	شهرکرد	پرورش دام
لردگان	کوهرنگ	اردل	پرورش آبزیان

به طور کلی مزیت‌های نسبی استان شامل موارد زیر است:

✓ بخش کشاورزی:

- وجود منابع آب و اراضی مستعد جهت توسعه باغات
- مطرح بودن استان به عنوان یکی از پر تراکم ترین نقاط دامی کشور
- وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص در زمینه کشاورزی، دامپروری و شیلات
- وجود سدهای مخزنی بزرگ در سطح استان و امکان پرورش ماهی در قفس در دریاچه‌های پشت سدها
- قطب تولید ماهیان سردآبی کشور
- موقعیت جغرافیایی ویژه و در اختیار داشتن منابع آبی غنی که منجر به مساعدترین مناطق برای کشت، پرورش و تولید بادام در کشور ایران شده است. استان چهارمحال و بختیاری با تولید بیش از ۲۰ درصد از مجموع محصول بادام کشور، رتبه اول تولید بادام در ایران را به خود اختصاص داده است.

✓ بخش گردشگری:

- دمای مطلوب و هوای خنک و معتدل در فصول بهار و تابستان
- یخچال‌های طبیعی و ارتفاعات بالای ۳۵۰۰ متر
- تپه‌های وسیع پوشیده از برف با ارتفاع و شیب مناسب برای احداث پیست‌های اسکی
- قله و مسیرهای مناسب کوهنوردی
- چشمه‌های پر آب متعدد و زیبا همراه با فضاهاى مشجر و سرسبز اطراف آنها
- چشم اندازهای زیبا و سرسبز مرتعی و جنگل‌های بلوط دامنه‌های زاگرس
- تالاب‌ها و اکوسیستم‌های آبنزی و خشکی زی همراه با پرندگان مهاجر
- پل‌ها و آثار تاریخی
- صنایع دستی شامل بافت قالی، گلیم، جاجیم، سوج، چوقا و...

✓ بخش صنعت:

- وجود ۲۱ شهرک و ناحیه صنعتی
- مجاورت با دو استان بزرگ خوزستان و اصفهان و امکان دسترسی به صنایع عظیم فولاد در زمینه های مناسب برای ایجاد صنایع پایین دستی و بالادستی در شاخه های مختلف فلزی و غیرفلزی
- تولید و صادرات بادام، گز، فولاد، خوراک آبزیان، ماهیان سردابی و محصولات پتروشیمی
- قابلیت ایجاد و توسعه صنایع بسته بندی ماهی، کنسرو و تولید خوراک ماهی
- قابلیت ایجاد و توسعه صنایع تبدیلی کشاورزی باتوجه به وجود محصولات فراوان کشاورزی و باغی
- عبور لوله های اصلی نفت و گاز از استان و نزدیکی به پالایشگاه و صنایع پتروشیمی
- وجود ۱۰ درصد کل آب کشور در استان
- وجود ذخایر معدنی چشمگیر
- وجود شرایط مناسب در استان جهت بسته بندی آب های معدنی باتوجه به وجود چشمه های فراوان آب معدنی در استان

۷-۱-۵- چالش ها و مسائل توسعه استان

- چالش ها و مسائل عمده استان شامل موارد زیر است:
- نرخ بیکاری بالای ۲۰ درصد و رتبه اول در کشور
- بیکاری ۴۳ درصد از فارغ التحصیلان دانشگاهی استان
- چهار محال و بختیاری در زمره ۶ استان کم برخوردار کشور
- عقب ماندگی در حوزه زیرساخت های منابع آبی
- معضل انتقال آب بین حوزه ای
- عدم دسترسی صنایع استان به شبکه بازاریابی
- غیر فعال بودن بیش از ۹۰ درصد واحدهای صنعتی استان
- کمبود صنایع تبدیلی و تکمیلی محصولات کشاورزی
- کشت سنتی محصولات کشاورزی

- ضعف زیرساخت گردشگری
- کمبود امکانات بهداشتی و درمانی
- روند رو به رشد آسیب های اجتماعی از جمله سرقت، اعتیاد و خودکشی

۲-۵- شناخت و تحلیل محیط درونی

در پیوست شماره دو به تشریح وضعیت وضع موجود دانشگاه در ابعاد مختلف پرداخته شده است و بر این اساس نقاط ضعف و قوت هر بعد در زیر تشریح شده است.

۵-۲-۱- نقاط ضعف و قوت وضعیت تشکیلات سازمانی، فضای کالبدی و نیروی انسانی

در جداول ۱ و ۲، نقاط ضعف و قوت، وضعیت تشکیلات، فضای کالبدی و نیروی انسانی دانشگاه آمده است.

جدول ۱: نقاط ضعف وضعیت تشکیلات، فضای کالبدی و نیروی انسانی دانشگاه

موضوع	نقاط ضعف
ساختار تشکیلاتی	عدم درج برخی پژوهشکده‌های دانشگاه عدم درج دانشکده منابع طبیعی و علوم زمین قرار نگرفتن مرکز بین الملل در ذیل حوزه ریاست عدم درج سازمان توسعه و سرمایه گذاری نیاز به بازنگری برخی پست‌های مدیریتی شماره دار قرار نگرفتن اداره فناوری اطلاعات در ذیل حوزه ریاست تصدی برخی پست‌های مسئولیتی در حوزه‌های ناهمگون فعالیتی عدم مجوز نهایی دانشکده علوم ریاضی
فضای کالبدی دانشگاه	عدم مشخص بودن کاربری اراضی دانشگاه عدم ثبت مالکیت اراضی دانشگاه مستهلك بودن برخی زیرساخت‌ها وضعیت نامناسب فضای سبز دانشگاه پراکندگی زیاد فضاهای مختلف دانشگاه
نیروی انسانی	نرخ بالای بازنشستگی در سال‌های آتی نسبت نیروهای شرکتی به کل نیروهای دانشگاه حضور نیروهای شرکتی در کادر اداری دانشگاه نسبت بالای کارکنان به اعضای هیأت علمی نسبت بالای تعداد دانشجو به کارمند

عدم تناسب توزیع نیروها در حوزه‌های مختلف
انتقال و ماموریت‌های نیروهای با تجربه از دانشگاه
عدم نیازسنجی دقیق در جذب نیروهای استخدام شده

جدول ۲: نقاط قوت وضعیت تشکیلات، فضای کالبدی و نیروی انسانی دانشگاه

موضوع	نقاط قوت
ساختار تشکیلاتی	امکان بازنگاری چارت تعداد پست‌های مورد نیاز برای توسعه استقرار دانشکده‌های در حال توسعه در چارت تفصیلی
فضای کالبدی دانشگاه	فضای کالبدی بزرگ و مناسب برای توسعه سرانه فضای آموزشی و پژوهشی نسبتاً مناسب
نیروی انسانی	استخدام و تبدیل وضع نیروها در سال ۱۴۰۱ جبران بخشی از نیروی کار از طریق تبدیل وضع نیروهای شرکتی توزیع مناسب جنسیتی کارکنان دانشگاه

۵-۲-۲- نقاط ضعف و قوت در وضعیت آموزشی دانشجویان

در جدول های ۳ و ۴ چالش‌ها و فرصت‌های وضعیت آموزشی دانشگاه در بخش دانشجویان و رشته‌ها آمده است.

جدول ۳: نقاط ضعف آموزشی (دانشجویان و رشته‌ها) و دلایل آن

موضوع	نقاط ضعف	دلایل
تعداد دانشجویان	- استمرار روند کاهشی مجموع دانشجویان ورودی از سال ۱۳۹۹	- تغییرات جمعیتی جامعه
ورودی	- استمرار روند کاهشی دانشجویان ورودی کارشناسی از سال ۱۳۹۸ - استمرار روند کاهشی دانشجویان ورودی کارشناسی ارشد از سال ۱۳۹۶ - استمرار روند کاهشی دانشجویان ورودی دکتری تخصصی از سال ۱۳۹۶	- کاهش نگاه ارزش مدارانه به صرف دانشجوی بودن
	- استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده کشاورزی از سال ۱۳۹۴	- بالا بودن نرخ بیکاری
	- استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده فنی و مهندسی از سال ۱۳۹۷	- فارغ التحصیلان دانشگاهی
	- استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده علوم پایه از سال ۱۳۹۸	- رقابتی تر شدن دانشگاه‌ها
	- استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده علوم ریاضی از سال ۱۳۹۶	برای پذیرش دانشجو
	- استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده منابع طبیعی از سال ۱۴۰۰	

<p>- کاهش ظرفیت پذیرش دانشجویان در مقاطع تحصیلات تکمیلی</p>	<p>- استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده ادبیات از سال ۱۳۹۹ - استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده هنر و علوم انسانی فارس از سال ۱۳۹۸ - استمرار روند کاهشی دانشجویان دانشکده دامپزشکی از سال ۱۳۹۶ - کم استفاده ماندن ظرفیت‌های آموزشی و یاددهی استادان با کاهش روند دانشجویان ورودی - کاهش روند دانشجویان ورودی با وجود افزایش رشته‌های دانشگاه</p>	<p>نحوه پذیرش و ورود دانشجویان</p>
<p>- ایجاد ظرفیت پذیرش دانشجویان به غیر از کنکور سراسری - ایجاد سیاستی برای پر نمودن برخی صندلی‌های خالی دانشگاه‌ها - ضعف در یادگیری‌های ماقبل دانشگاه</p>	<p>- روند رشد پذیرش دانشجوی بدون آزمون از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰ - بالا بودن نرخ پذیرش بدون آزمون در دانشکده‌های منابع طبیعی، کشاورزی و ادبیات - پایین آمدن کیفیت دانشجویان ورودی - عدم جامعه پذیری علمی مناسب دانشجویان</p>	

ادامه جدول ۳: نقاط ضعف آموزشی (دانشجویان و رشته‌ها) و دلایل آن

موضوع	نقاط ضعف	دلایل
وضعیت تحصیلی دانشجویان	<ul style="list-style-type: none"> - وجود ۱۸۰۱ دانشجوی با وضعیت اتمام دوره و بلا تکلیف - وجود ۶۰۷ دانشجوی کارشناسی ارشد با وضعیت اتمام دوره و بلا تکلیف - وجود ۶۱ دانشجوی دکتری تخصصی با وضعیت اتمام دوره و بلا تکلیف - روند رو به رشد دانشجویان انصرافی از دانشگاه - نرخ ۱۵/۹ درصدی انصراف دانشجویان کارشناسی - نرخ ۱۲/۸ درصدی انصراف دانشجویان کارشناسی ارشد - نرخ ۱۵/۳ درصدی انصراف دانشجویان دکتری تخصصی - بالا بودن نرخ دانشجویان انصرافی به خصوص در دانشکده هنر، دانشکده علوم ریاضی، دانشکده کشاورزی و دانشکده منابع طبیعی 	<ul style="list-style-type: none"> - بی انگیزگی برخی دانشجویان برای اتمام دوره تحصیلی - مبهم بودن آینده شغلی و حرفه ای دانشجویان - عدم پیگیری‌های آموزشی برای تعیین تکلیف دانشجویان - ناکافی بودن زیرساخت‌های پرورش دانشجویان تحصیلات تکمیلی در برخی دانشکده‌ها
وضعیت رشته‌های تحصیلی	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش محسوس تعداد ورودی دانشجو در برخی رشته‌های کارشناسی - کاهش محسوس تعداد دانشجوی ورودی در برخی رشته‌های کارشناسی ارشد - کاهش محسوس تعداد دانشجوی ورودی در برخی رشته‌های دکتری - به حد نصاب نرسیدن تشکیل کلاس در برخی رشته‌های تحصیلات تکمیلی - عدم وجود رشته‌های تحصیلات تکمیلی در دانشکده هنر فارسان 	<ul style="list-style-type: none"> - روند کاهش دانشجویان ورودی - غیر کاربردی بودن برخی رشته‌ها - مزیت رقابتی دانشگاه‌ها
وضعیت پذیرش دانشجوی خارجی	<ul style="list-style-type: none"> - توقف پذیرش دانشجوی خارجی از سال ۱۴۰۰ - محدود بودن تعداد پذیرش دانشجوی خارجی - عدم فارغ التحصیلی ۱۴ درصدی دانشجویان خارجی 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های بین‌المللی دانشگاه - مزیت رقابتی دانشگاه‌ها در پذیرش دانشجوی خارجی - محدود بودن امکانات برای پذیرش دانشجوی خارجی
توزیع دانشجویان به تفکیک محل تولد	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر بومی‌گزینی و عدم وجود موثر تنوع فرهنگی 	<ul style="list-style-type: none"> - سیاست‌های بومی‌گزینی وزارت علوم

جدول ۴: نقاط قوت آموزشی (دانشجویان و رشته‌ها) و دلایل آن

موضوع	نقاط قوت	دلایل
تعداد دانشجویان ورودی	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش فرصت‌های پژوهشی استادان با کاهش روند دانشجویان ورودی - مهیا شدن فرصت ارتقای کیفیت آموزشی استادان با کاهش تعداد دانشجویان کلاس درس - مهیا شدن فرصت بهره‌مندی بیشتر از خدمات و تسهیلات آموزشی دانشجویان به ازای هر دانشجو 	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش بار وظایف آموزشی استادان - کاهش متقاضیان استفاده از تسهیلات آموزشی
نحوه پذیرش و ورود دانشجو	<ul style="list-style-type: none"> - پذیرش دانشجویان تحصیلات تکمیلی از طریق مکانسیم استعداد درخشان - فرصت ورود دانشجویان مستعد به مقاطع تحصیلات تکمیلی 	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه ظرفیت پذیرش دانشجویان مستعد
وضعیت تحصیلی دانشجویان	<ul style="list-style-type: none"> - فرصت بهره‌گیری از ظرفیت‌های یاددهی برای استفاده بیش از ۴ هزار دانشجوی کارشناسی - فرصت بهره‌گیری از ظرفیت‌های آموزشی برای استفاده بیش از ۱۵۰۰ دانشجوی تحصیلات تکمیلی 	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از ظرفیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه
وضعیت رشته‌های تحصیلی	<ul style="list-style-type: none"> - وجود ۴۰ رشته کارشناسی، ۷۹ رشته کارشناسی ارشد و ۳۱ رشته دکتری در سال ۱۴۰۱ - رشد ۱۱ درصدی تعداد رشته‌های کارشناسی دانشگاه در فاصله ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ - رشد ۵۸ درصدی تعداد رشته‌های کارشناسی ارشد در فاصله ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ - رشد ۷۲ درصدی تعداد رشته‌های دکتری در فاصله ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ - اضافه شدن گرایش‌های بین رشته‌ای در دانشگاه - توسعه رشته‌های تحصیلات تکمیلی در دانشکده کشاورزی - توسعه رشته‌های کارشناسی ارشد در دانشکده فنی و مهندسی - توسعه رشته‌های کارشناسی و تحصیلات تکمیلی در دانشکده منابع طبیعی - توسعه رشته‌های کارشناسی در دانشکده هنر فارسان - توسعه رشته‌های تحصیلات تکمیلی در دانشکده دامپزشکی - توسعه رشته‌های کارشناسی و تحصیلات تکمیلی در دانشکده ادبیات و علوم انسانی 	<ul style="list-style-type: none"> - لزوم توسعه رشته‌های دانشگاهی با تأکید بر نیاز جامعه

ادامه جدول ۴: نقاط قوت آموزشی (دانشجویان و رشته ها) و دلایل آن

موضوع	نقاط قوت	دلایل
وضعیت پذیرش دانشجوی خارجی	- پذیرش دانشجوی خارجی از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ در مقاطع تحصیلات تکمیلی	- بهره گیری از ظرفیت های بین المللی دانشگاه
توزیع دانشجویان به تفکیک محل تولد	- حضوری ۷۴ درصدی دانشجویان بومی استان از کل دانشجویان دانشگاه - نقش دانشگاه در پذیرش و پرورش استعداد های استانی - کم شدن تقاضا برای خدمات خوابگاهی و تغذیه دانشجویان بومی - امکان ارتباط موثر تر دانشگاه با والدین دانشجویان	- ترجیح خانواده ها به تحصیل فرزندان در استان محل تولد - محدود بودن امکانات و خدمات رفاهی دانشجویی

۵-۲-۳- نقاط ضعف و قوت وضعیت اعضای هیأت علمی

در جدول های ۵ و ۶، ضعف ها و قوت های وضعیت اعضای هیأت علمی دانشگاه آورده شده است.

جدول ۵: نقاط ضعف آموزشی (وضعیت اعضای هیأت علمی) و دلایل آن

موضوع	نقاط ضعف	دلایل
تعداد اعضای هیأت علمی	- نرخ بیش از دو برابری تعداد مدرسان مدعو نسبت به استادان تمام وقت در دانشکده ادبیات در سال ۱۴۰۱ - نرخ بیش از ۴ برابری تعداد مدرسان مدعو نسبت به استادان تمام وقت در دانشکده هنر فارسان در سال ۱۴۰۱	- نیاز به پوشش واحدهای آموزشی توسط مدرسان مدعو
سرانه هیأت علمی به دانشجو	- سرانه نامطلوب عضو هیأت علمی به تعداد دانشجوی کارشناسی در دانشکده هنر فارسان - سرانه نامطلوب تعداد عضو هیأت علمی به دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده های فنی و مهندسی و ادبیات و علوم انسانی	- کمبود عضو هیأت علمی در دانشکده هنر فارسان - کمبود عضو هیأت علمی در دانشکده فنی- مهندسی و ادبیات
تعداد واحد تدریس اعضای هیأت علمی	- نرخ پایین متوسط واحد تدریسی به ازای هر مدرس در دانشکده هنر و علوم انسانی فارسان	- تنوع دروس تخصصی - عدم برنامه ریزی مناسب توزیع واحدها

جدول ۶: نقاط قوت آموزشی (وضعیت اعضای هیأت علمی) و دلایل آن

موضوع	نقاط قوت	دلایل
تعداد اعضای هیأت علمی	<ul style="list-style-type: none"> - اشتغال به کار ۳۴۵ عضو هیأت علمی در سال ۱۴۰۱ - افزایش ۴۴ درصدی تعداد اعضای هیأت علمی از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ - افزایش ۷۳ درصدی تعداد اعضای هیأت علمی زن از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۱ 	<ul style="list-style-type: none"> - نیاز به جذب هیأت علمی با افزایش رشته‌ها و گرایش‌ها
مرتب‌بندی علمی اعضای هیأت علمی	<ul style="list-style-type: none"> - حضور تنها ۵ مربی در دانشگاه - حضور ۴۲ استاد تمام در دانشگاه - حضور ۱۴۶ عضو هیأت علمی دانشیار در دانشگاه - نسبت ۰/۸۴ تعداد مربیان و استادیاران به تعداد دانشیاران و استادان 	<ul style="list-style-type: none"> - رشد علمی مناسب اعضای هیأت علمی
سرانه هیأت علمی به دانشجویان	<ul style="list-style-type: none"> - سرانه مطلوب تعداد عضو هیأت علمی به تعداد دانشجوی کارشناسی در دانشکده‌های کشاورزی، علوم پایه، علوم ریاضی و منابع طبیعی - سرانه نسبتاً مطلوب تعداد عضو هیأت علمی به تعداد دانشجوی کارشناسی در دانشکده فنی و مهندسی - سرانه مطلوب تعداد عضو هیأت علمی به دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده علوم ریاضی - سرانه نسبتاً مطلوب تعداد عضو هیأت علمی به دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده‌های کشاورزی، علوم پایه، منابع طبیعی و دامپزشکی 	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز جذب اعضای هیأت علمی در ۱۵ سال اخیر
توزیع سنی اعضای هیأت علمی	<ul style="list-style-type: none"> - ۴۵ درصد اعضای هیأت علمی دانشگاه سنی کمتر از ۴۵ سال دارند - ۸۰ درصد اعضای هیأت علمی دانشگاه جوان و میانسال هستند - مزیت جوانی جمعیت اعضای هیأت علمی دانشگاه 	<ul style="list-style-type: none"> - رشد چشم‌گیر جذب هیأت علمی در ۱۵ سال اخیر
توزیع استانی محل تولد اعضای هیأت علمی	<ul style="list-style-type: none"> - بومی استان بودن ۴۴ درصد اعضای هیأت علمی دانشگاه - جذب اعضای هیأت علمی از ۲۲ استان کشور 	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر جذب اعضای هیأت علمی بومی در ده سال اخیر - نگاه ملی به جذب هیأت علمی مستعد در کنار توجه و اولویت به بومی‌گزینی در شرایط برابر

سنوات خدمت اعضای هیأت علمی	- کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت در ۳۵ درصد اعضای هیأت دانشگاه - بین ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه خدمت در ۴۲ درصد اعضای هیأت دانشگاه - مزیت سابقه کم اعضای هیأت علمی در پرورش انگیزهای کاری و خدمت رسانی به رسالت های دانشگاه	- تمرکز جذب اعضای هیأت علمی در ۱۵ سال اخیر
وضعیت استخدامی اعضای هیأت علمی	- رسمی بودن ۸۳ درصد اعضای هیأت علمی دانشگاه	مطلوب بودن فرآیند تبدیل وضع اعضای هیأت علمی در دانشگاه

۵-۲-۴- نقاط قوت و ضعف پژوهشی دانشگاه

در جدول های ۷ و ۸، نقاط قوت و ضعف و دلایل آنها به طور اجمالی آورده شده است.

جدول ۷: نقاط قوت پژوهشی و دلایل آن

موضوع	نقاط قوت	دلایل نقاط قوت
انتشار مقالات فارسی	- روند افزایشی انتشار مقالات فارسی منتشر شده از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۴	- انگیزه استادان در چاپ مقالات فارسی برای ترفیع سالانه - راه اندازی گرت پژوهشی استادان - توسعه مجلات فارسی در کشور
انتشار مقالات بین المللی	- روند افزایشی انتشار مقالات بین المللی منتشر شده از سال ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۰ - روند افزایشی انتشار مقالات مشترک بین المللی منتشر شده از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۹	- انگیزه استادان در انتشار مقالات بین المللی - راه اندازی گرت پژوهشی استادان - اعطای تشویقی برای چاپ مقالات بین المللی - توسعه همکاری های بین المللی استادان
انتشار کتاب	- روند افزایشی انتشار کتب از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۴	- انگیزه های علمی - فردی استادان در تألیف، تدوین و انتشار کتاب های علمی
برگزاری کنفرانس های علمی	- روند افزایشی برگزاری کنفرانس های علمی از سال ۹۴ تا ۹۶	- انگیزه علمی - فردی استادان در برگزاری کنفرانس های علمی

جدول ۸: نقاط ضعف پژوهشی و دلایل آن

موضوع	نقاط ضعف	دلایل نقاط ضعف
انتشار مقالات فارسی	روند کاهشی انتشار مقالات فارسی منتشر شده از سال ۹۴ تا ۱۴۰۰	- تمرکز بر چاپ مقالات بین المللی - بی انگیزی استادان در چاپ مقالات فارسی
انتشار مقالات بین المللی	روند کاهشی انتشار مقالات بین المللی منتشر شده از سال ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۰	- رخداد کرونا و تعطیلی دانشگاه - افزایش ناگهانی هزینه‌های آزمایشگاهی - عدم تناسب رشد گرت پژوهشی با تورم جامعه
انتشار مقالات کنفرانسی	- روند کاهشی انتشار مقالات کنفرانسی از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ - روند کاهشی انتشار مقالات مشترک بین المللی منتشر شده از سال ۹۹ تا ۱۴۰۰	- افزایش ناگهانی نرخ دلار و تأثیر منفی آن بر انتشار مقالات بین المللی
انجام طرح های پژوهشی دورن دانشگاهی	- روند کاهشی طرح های پژوهشی درون دانشگاهی از سال ۹۲ تا ۱۴۰۰	- بی انگیزی استادان در انتشار مقالات در کنفرانس ها و تمرکز چاپ مقالات در مجلات - افزایش هزینه های ثبت نام و حضور در کنفرانس ها
فرصت مطالعاتی خارج و داخل کشور	- کاهش تعداد فرصت های مطالعاتی	- اعتبار ناچیز گرت پژوهشی برای طرح های دورن دانشگاهی - عدم پوشش هزینه های فرصت های مطالعاتی خارج از کشور - انگیزه پایین استادان برای استفاده از فرصت مطالعاتی داخل
برگزاری کنفرانس های علمی	- روند کاهشی برگزاری کنفرانس های علمی از سال ۹۶ تا ۹۹	- کاهش انگیزه علمی - فردی استادان در برگزاری کنفرانس های علمی - رخداد کرونا و تعطیلی دانشگاه - کم اثر بودن برگزاری کنفرانس ها در ارزیابی های علمی

۵-۲-۵- نقاط قوت و ضعف فناوری دانشگاه

در جدول های ۹ و ۱۰، نقاط قوت و ضعف و دلایل آنها به طور اجمالی آورده شده است.

جدول ۹: نقاط قوت فناوری و دلایل آن

موضوع	نقاط قوت	دلایل نقاط قوت
دوره‌های کارورزی	روند صعودی برگزاری دوره های کارورزی	- گنجانیدن دروس کارورزی در کاتالوگ برخی رشته‌ها - اجباری شدن گذراندن دوره‌های کارورزی در برخی رشته‌ها
کارگاه‌های مهارت ورزی	روند صعودی برگزاری کارگاه- های مهارت ورزی	- توسعه نیاز به آموزش مهارت ورزانه در دانشگاه
کارگاه‌های آموزشی فناورانه برای استادان	روند صعودی برگزاری کارگاه- های آموزشی فناورانه ویژه استادان	- توسعه نیاز آموزش فناورانه استادان به دانشجویان
فرصت مطالعاتی ارتباط با صنعت	روند صعودی تعداد فرصت‌های مطالعاتی	- ابلاغ آیین نامه‌وزارتی - پیوند خوردن فرآیند تبدیل وضع استادان به این موضوع
تفاهم نامه های منعقد شده	انعقاد تفاهم نامه با برخی نهاد‌های استانی، منطقه ای و کشوری	- لزوم توسعه همکاری‌های بین سازمانی دانشگاه و ادارات استانی، منطقه ای و ملی - استقبال برخی نهادها برای عقد تفاهم نامه همکاری با دانشگاه
طرح‌های پژوهشی برون دانشگاهی	روند افزایشی تعداد طرح های پژوهشی برون دانشگاهی از سال ۹۳ تا ۹۷	- توسعه تعاملات پژوهشی اعضای هیأت علمی با دستگاه‌های مختلف - استقبال دستگاه‌های مختلف برای عقد قرارداد پژوهشی با دانشگاه

جدول ۱۰: نقاط ضعف فناوری و دلایل آن

موضوع	نقاط ضعف	دلایل نقاط ضعف
کارگاه‌های مهارت ورزی	- ناکافی بودن تعداد کارگاه‌های مهارت ورزی	- عدم استقبال کافی دانشجویان از برگزاری کارگاه‌ها - عدم همراهی استادان و گروه‌های آموزشی در بسترسازی برگزاری کارگاه‌ها - تأثیرگذاری اندک کارگاه‌های برگزار شده
ایده‌های فناورانه دانشجویی	- عدم رشد مناسب ایده‌های دریافت شده - تعداد اندک ایده‌های پذیرش و مستقر شده	- پایین بودن حجم ایده‌های دریافت شده - عدم استقبال کافی دانشجویان رشته‌های مختلف از رویدادهای ایده پردازی - عدم بسترسازی لازم استادان و گروه‌های آموزشی برای ترغیب دانشجویان - ناپدید شدن مبلغ حمایتی از ایده پردازان
کارگاه‌های آموزشی فناورانه برای استادان	- ناکافی بودن برگزاری کارگاه‌های آموزشی فناورانه ویژه استادان	- کم توجهی به نیاز آموزش فناورانه استادان به دانشجویان - احاطه رویکرد سنتی تدریس بر رویکرد تدریس فناورانه استادان
تفاهم نامه‌های منعقد شده	- عدم عقد تفاهم نامه با بسیاری از دستگاه‌های استانی و ملی	- عدم توجه جدی به نیاز توسعه همکاری‌های مختلف با دستگاه‌ها - کم اثر بودن بسیاری از تفاهم نامه‌های منعقد شده - سیال نبودن ارتباط موثر با دستگاه‌های استانی و ملی
طرح‌های پژوهشی برون دانشگاهی	- روند کاهشی تعداد طرح‌های پژوهشی برون دانشگاهی از سال ۱۳۹۷ به بعد - پایین بودن سرانه طرح‌های پژوهشی اعضای هیأت علمی	- رخداد کرونا و تعطیلی دانشگاه - کاهش بودجه‌های پژوهشی دستگاه‌های مختلف - عدم تعاملات کافی دانشگاه با نهادهای مختلف - عدم تعاملات کافی اعضای هیأت علمی با نهادهای مختلف - عدم انگیزه کافی برای اخذ طرح‌های پژوهشی توسط استادان

۵-۲-۶- نقاط ضعف و قوت فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی

در جدول‌های ۱۱ و ۱۲، نقاط قوت و ضعف، وضعیت فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی دانشگاه آمده است.

جدول ۱۱: نقاط ضعف وضعیت فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی دانشگاه

موضوع	نقاط قوت
فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی استادان و کارمندان	- وجود دو تشکل برای فعالیت‌های فرهنگی - سیاسی استادان و کارمندان
انجمن‌های علمی	- وجود انجمن‌های علمی در اکثر رشته‌های دانشگاه - اثرگذاری انجمن‌های علمی در ترویج مفاهیم علمی - اثرگذاری انجمن‌های علمی در فراگیری عملی دروس - اثرگذاری انجمن‌های علمی در توانمندسازی علمی - اجتماعی دانشجویان
تشکل‌های دانشجویی	- اثرگذاری تشکل‌های دانشجویی در توانمندسازی اجتماعی و سیاسی دانشجویان - مشارکت فعال دانشجویان در بسیج دانشجویی - افزایش تعداد دانشجویان عضو تشکل جامعه اسلامی از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸
کانون‌های فرهنگی - هنری	- اثرگذاری کانون‌ها در توانمندسازی فرهنگی و اجتماعی دانشجویان - رشد تعداد کانون‌ها از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۶ و از سال ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱
نشریات دانشجویی	- اثرگذاری نشریات دانشجویی در توانمندسازی فرهنگی، اجتماعی و رسانه‌ای دانشجویان

جدول ۱۲: نقاط ضعف وضعیت فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی دانشگاه

موضوع	نقاط ضعف
فعالیت‌های فرهنگی استادان و کارمندان	- بی‌رونتی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی استادان و کارمندان دانشگاه - عدم وجود تشکل‌های فرهنگی و اجتماعی ویژه استادان و کارمندان - تمرکز صرف فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه بر محوریت دانشجویان
انجمن‌های علمی	- پایین بودن نرخ مشارکت دانشجویان در انجمن‌های علمی - عدم حضور و مشارکت موثر دانشجویان تحصیلات تکمیلی در انجمن‌های علمی
تشکل‌های دانشجویی	- عدم حضور و مشارکت موثر دانشجویان تحصیلات تکمیلی در تشکل‌های دانشجویی - مشارکت اندک دانشجویان در انجمن اسلامی دانشجویان - کاهش روند مشارکت دانشجویان در انجمن اسلامی دانشجویان مستقل از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۱ - - کاهش روند اجرای برنامه‌ها در انجمن اسلامی دانشجویان مستقل از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۱ - کاهش تعداد دانشجویان عضو تشکل جامعه اسلامی از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۱
کانون‌های فرهنگی - هنری	- عدم حضور و مشارکت موثر دانشجویان تحصیلات تکمیلی در تشکل‌های دانشجویی - مشارکت اندک دانشجویان در شکل‌گیری و مشارکت در کانون‌ها - تعداد اندک کانون‌های فرهنگی - هنری دانشگاه
نشریات دانشجویی	- عدم حضور و مشارکت موثر دانشجویان تحصیلات تکمیلی در نشریات دانشجویی - کاهش تعداد نشریات دانشجویی از سال ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱

۵-۲-۷- نقاط ضعف و قوت وضعیت بودجه و اعتبارات

در جداول ۱۳ و ۱۴، نقاط ضعف و قوت، وضعیت بودجه و اعتبارات دانشگاه آمده است.

جدول ۱۳: نقاط ضعف وضعیت بودجه و اعتبارات دانشگاه

موضوع	نقاط ضعف
اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی	فاصله زیاد اعتبارات مصوب هزینه ای با عملکرد
درآمدهای اختصاصی دانشگاه	کاهش رشد درآمدها در سال ۱۴۰۰ نسبت به ۱۳۹۹
	کاهش درآمدهای پژوهشی در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹
	کاهش شدید سایر درآمدها در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹
	روند صعودی کاهش سهم سایر درآمدها از سال ۹۵ تا ۱۴۰۰
هزینه های دانشگاه	تمرکز بخش اصلی هزینه ها به هزینه های پرسنلی
	رشد ۴۱۰ درصدی هزینه های پرسنلی در سال ۱۴۰۰ نسبت به ۱۳۹۵
بیلان اعتبارات، درآمدها و هزینه	بیلان ۲۴- درصدی در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹
های دانشگاه	کاهش روند پوشش هزینه های دانشگاه توسط درآمدهای اختصاصی

جدول ۱۴: نقاط قوت وضعیت بودجه و اعتبارات دانشگاه

موضوع	نقاط قوت
اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی	رشد سالانه ۲۰ درصدی اعتبارات
درآمدهای اختصاصی دانشگاه	افزایش درآمدهای آموزشی در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹

۳-۵- بررسی وضع موجود دانشگاه در افق برنامه راهبردی اول

مقایسه شرایط وضع موجود دانشگاه با افق راهبردی که در برنامه راهبردی اول پیش بینی شده است، راهنمایی برای تحلیل دقیق تر موقعیتی که دانشگاه در آن قرار گرفته است را فراهم می آورد. در جدول ۱۵ وضعیت موجود دانشگاه با وضعیت پیش بینی شده در برنامه راهبردی اول آمده است.

بررسی میزان تحقق شاخص راهبردهای برنامه اول (شاخص هایی قابل سنجش در وضعیت کنونی) نشان می دهد، در برخی شاخص ها میزان وضع موجود با واقعیت دانشگاه منطبق نبوده است. برخی دیگر شاخص ها میزان رشد بیشتر از چیزی بوده است که برآورد شده است و در برخی دیگر تحقق حداقلی هم به انجام نرسیده است.

جدول ۱۵: وضعیت تحقق شاخص راهبردهای تدوین شده در برنامه راهبردی اول

هدف راهبردی	راهبرد	شاخص	وضعیت برآورد در شروع دوره برنامه ریزی در سال ۱۳۹۵	وضعیت برآورد در پایان دوره برنامه ریزی در سال ۱۴۰۰	وضعیت موجود در پایان سال ۱۴۰۰	ارزیابی کیفی شرایط موجود نسبت به برآورد برنامه
مدیریت موثر منابع مالی متنوع و پایدار	افزایش سهم اعتبارات مالی	میزان رشد منابع مالی دولتی	۴۹۵۸۲۸	۷۹۸۵۳۶	۲۱۲۱۰۸۴	عدم انطباق داده در سال ۱۳۹۵ با وضع موجود در آن سال
مدیریت موثر منابع مالی متنوع و پایدار	متنوع سازی درآمدها و افزایش قدرت خوداتکایی مالی دانشگاه	میزان درآمدهای اختصاصی	۱۹۰۰۰	۵۰۰۰۰	۹۱۳۰۰	عدم انطباق داده در سال ۱۳۹۵ با وضع موجود در آن سال
		نسبت درآمدهای اختصاصی پژوهشی به کل درآمدهای اختصاصی	۲۵	۵۰	۱۰/۳	عدم انطباق داده در سال ۱۳۹۵ با وضع موجود در آن سال

ادامه جدول ۱۵: وضعیت تحقق شاخص راهبردهای تدوین شده در برنامه راهبردی اول

هدف راهبردی	راهبرد	شاخص	وضعیت برآورد در شروع دوره برنامه ریزی در سال ۱۳۹۵	وضعیت برآورد در پایان دوره برنامه ریزی در سال ۱۴۰۰	وضعیت موجود در پایان سال ۱۴۰۰	ارزیابی کیفی شرایط موجود نسبت به برآورد برنامه
مدیریت و توسعه	توسعه زیرساخت‌های فرهنگی اجتماعی	تعداد نشریات دانشجویی	۳۵	۵۶	۷۳	بسیار مطلوب
زیرساخت‌های روزآمد	توسعه زیرساخت‌های فناوری و مدیریت دانش	تعداد تجربیات مستند شده دانشجویان	۰	۲۰	۰	بسیار نامطلوب
		تعداد بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی علمی	۲	۱۰	۰	بسیار نامطلوب
توسعه رهبری تحول‌گرا	توسعه شایستگی‌های رهبری در راستای الگوسازی تحول دانشگاه	تعداد دوره‌های آموزشی در ایجاد مهارت رهبری تحول‌گرا	۰	۱۰	۰	بسیار نامطلوب
تقویت فرهنگ سازمانی سازنده	گسترش برنامه‌های فرهنگی	تعداد تشک‌های اسلامی دانشجویی	۵	۵	۴	نامطلوب
		تعداد اتحادیه انجمن‌های دانشجویی	۱۶	۲۰	۳	عدم انطباق داده در سال ۹۵ با وضع موجود در آن سال

ادامه جدول ۱۵: وضعیت تحقق شاخص راهبردهای تدوین شده در برنامه راهبردی اول

هدف راهبردی	راهبرد	شاخص	وضعیت برآورد در شروع دوره برنامه ریزی در سال ۱۳۹۵	وضعیت برآورد در پایان دوره برنامه ریزی در سال ۱۴۰۰	وضعیت موجود در پایان سال ۱۴۰۰	ارزیابی کیفی شرایط موجود نسبت به برآورد برنامه
توسعه سرمایه انسانی	ارتقای کیفی توان اجرایی کارکنان	تعداد کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی	۴۵۶	۴۵۶	۲۴۹	عدم انطباق داده در سال ۹۵ با وضع موجود در آن سال
			۳۱۱	۴۵۶	۳۴۹	عدم انطباق داده در سال ۹۵ با وضع موجود در آن سال
تامین کیفیت عالی در آموزش	توسعه رشته / گرایش ها	تعداد گروه های آموزشی	۲۴	۱۷	۱۶/۱	بسیار مطلوب
			۴۰	۵۰	۴۸	نسبتا مطلوب
	توسعه آموزش های مجازی	تعداد رشته های مجازی در دوره کارشناسی ارشد	۴	۴/۷	۴/۳	نسبتا مطلوب
			۰	۵	۰	بسیار نامطلوب
اصلاح هرم آموزشی	نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان	۰/۲۴	۰/۳۵	۰/۲۸	نسبتا مطلوب	

ادامه جدول ۱۵: وضعیت تحقق شاخص راهبردهای تدوین شده در برنامه راهبردی اول

هدف راهبردی	راهبرد	شاخص	وضعیت برآورد در شروع دوره برنامه ریزی در سال ۱۳۹۵	وضعیت برآورد در پایان دوره برنامه ریزی در سال ۱۴۰۰	وضعیت موجود در پایان سال ۱۴۰۰	ارزیابی کیفی شرایط موجود نسبت به برآورد برنامه
ارتقا کمی و کیفی پژوهش و فناوری	توسعه پژوهش‌های تقاضا محور	سرانه تولیدات مقالات چاپ شده در مجلات علمی معتبر	۳/۵	۴/۵	۲/۳	عدم انطباق داده در سال ۹۵ با وضع موجود در آن سال
		تعداد استاد دارای اچ ایندکس بالای ۱۰	۸	۲۰	۸۲	بسیار مطلوب
		تعداد همایش‌ها	۵	۱۰	۵	نامطلوب
		تعداد کتب منتشر شده	۲۸	۵۴	۴۱	نسبتا مطلوب
		تعداد نشریات علمی داخلی	۳	۱۰	۷	نسبتا مطلوب
		تعداد نشریات علمی بین‌المللی	۰	۲	۱	نسبتا مطلوب
	توسعه قابلیت‌های نوآوری و کارآفرینی	تعداد قراردادهای برون‌دانشگاهی منعقد شده	۵	۲۵	۲۱	نسبتا مطلوب
		تعداد ایده‌ها و اختراعات تجاری سازی شده	۴	۱۰	۳	بسیار نامطلوب

ادامه جدول ۱۵: وضعیت تحقق شاخص راهبردهای تدوین شده در برنامه راهبردی اول

هدف راهبردی	راهبرد	شاخص	وضعیت برآورد در شروع دوره برنامه ریزی در سال ۱۳۹۵	وضعیت برآورد در پایان دوره برنامه ریزی در سال ۱۴۰۰	وضعیت موجود در پایان سال ۱۴۰۰	ارزیابی کیفی شرایط موجود نسبت به برآورد برنامه
بهبود روابط و همکاری های سازنده	گسترش ارتباط دانشگاه با صنعت	تعداد برنامه های همکاری با سازمان ها و نهاد و مجامع علمی	۸	۲۰	۱۷	نسبتا مطلوب
	تعامل با مراکز آموزشی و پژوهشی استان و منطقه	تعداد تفاهم نامه ها و قراردادهای بین المللی	۰	۱	۱۲	بسیار مطلوب
توسعه شهرت و اعتبار دانشگاه	تقویت برند و تصویر عمومی	تعداد دوره های آموزشی با سایر دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی خارج از کشور	۰	۱	۰	نامطلوب
		تعداد برنامه های همکاری با دانش آموختگان	۲	۱۰	۰	بسیار نامطلوب
	ارتقا مسئولیت اجتماعی دانشگاه	میزان استفاده از انرژی تجدیدپذیر	۰	۱۰	۰	بسیار نامطلوب
		میزان کارایی در مصرف آب	۵۰	۵۵	۴۰	بسیار نامطلوب
		میزان توجه به شاخ های پایداری در معماری دانشگاه	۵	۷	۴	بسیار نامطلوب

فصل ششم:

آینده نگاری راهبردی

۶-۱- شناسایی عوامل پیشران و تأثیرگذار بر آینده دانشگاه

نیروهای پیشران مجموعه‌ای از نیروهای شکل دهنده‌ی آینده هستند که به صورت جهانی یا محلی بر آینده‌های مختلف تأثیر می‌گذارند و نقش مهمی در شکل دادن به آینده دارند. پیشران‌ها شیوه برهم کنش عوامل تأثیرگذار در هر پدیده‌ی ای را در محیط تعیین می‌کنند، و به صورتی غیرمستقیم بر آینده‌ی حوزه‌های اجتماعی، فن‌آورانه، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی تأثیرگذارند.

۶-۱-۱- شناسایی مراجع تأثیرگذار بر آینده دانشگاه

عوامل تأثیرگذار بر آینده دانشگاه در ایران از مجرا و کانال چند مرجع اثرگذار بر محیط دانشگاه نشأت می‌گیرند (شکل ۱):

۱- مرجع تغییرات و تحولات بین‌المللی در حوزه آموزش عالی

عوامل تأثیرگذار این مرجع منبث از مجموعه تحولات نسلی در فرآیند توسعه نظام آموزش عالی در مقیاس جهانی است. ورود به دانشگاه‌های نسل سوم، چهارم و پنجم و موج‌های علمی از جمله ارکان این بعد است.

۲- مرجع سیاست‌گذاری کلان حکمرانی در حوزه نظام آموزش عالی

عوامل تأثیرگذار این مرجع در اسناد بالادست و کلان سیاست‌گذاری در حوزه آموزش عالی کشور از جمله، برنامه چشم‌انداز ۱۴۰۴، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، برنامه الگوی پایه اسلامی-ایرانی پیشرفت، برنامه آمایش آموزش عالی، نقشه جامع علمی کشور، برنامه دانشگاه اسلامی، سیاست‌های کلی علم و فناوری، سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه کشور، برنامه راهبردی کشور در امور نخبگان، برنامه جامع روابط علمی بین‌الملل جمهوری اسلامی ایران، برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی است.

۳- مرجع قانون‌گذاری

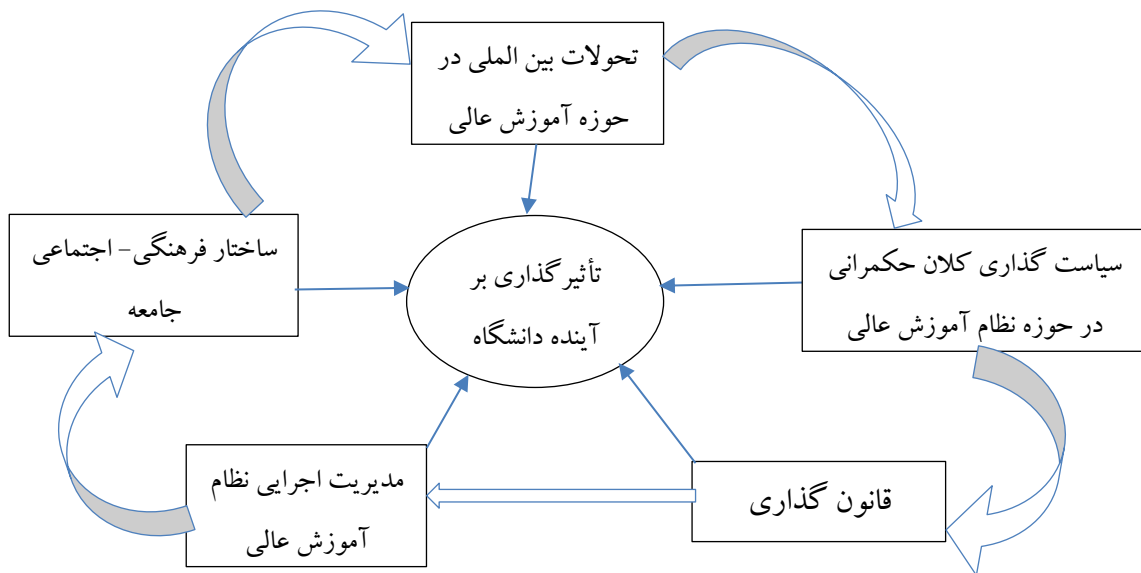
عوامل تأثیرگذار این مرجع در قوانین موضوعی حوزه آموزش عالی کشور و به خصوص برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور نهفته است. قانون اهداف، تشکیلات و وظایف وزارت عتف، قانون برنامه هفتم توسعه کشور، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و آیین‌نامه مدیریت جامع دانشگاه‌ها از جمله آن است.

۴- مرجع مدیریت اجرایی نظام آموزش عالی کشور

عوامل تأثیرگذار این مرجع در محتوای آیین نامه‌ها، بخش نامه‌ها و مصوبات ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سرچشمه دارند.

۵- مرجع ساختار فرهنگی- اجتماعی جامعه

عوامل تأثیرگذار بر این مرجع ماحصل تحولات فرهنگی و اجتماعی جامعه و اثر آن بر نگاه جمعی به موضوع آموزش عالی و دانشگاه است.



شکل ۱: مراجع عوامل تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه

بر اساس عواملی که از مراجع معرفی شده نشأت می گیرند، می توان کلان معیارها، معیارها و شاخص های در برگیرنده پیشران های کلیدی آینده دانشگاه را در دو وضعیت بیرونی و دورنی و سه سطح بین المللی، ملی و محلی تبیین کرد.

۲-۱-۶- شاخص های پیشران تأثیرگذار در سطح بیرونی

در جداول ۱ تا ۳، کلان معیار، معیار و شاخص های پیشران تأثیرگذار بر آینده دانشگاه در سطح بیرونی در مقیاس های بین المللی، ملی و محلی آمده است. در مجموع ۱۰ کلان معیار، ۱۸ معیار و ۱۰۳ شاخص بیرونی در سه سطح یاد شده در آینده دانشگاه تأثیرگذار هستند.

جدول ۱: کلان معیار، معیار و شاخص های پیشران تأثیرگذار بر آینده دانشگاه در سطح بیرونی و مقیاس بین المللی

شاخص	معیار	کلان معیار
تسری دانش به مثابه قدرت بین المللی - دانش به مثابه ابزار سلطه - دانش به مثابه خودکفایی ملی	حکمرانی دانش محور	جهانی شدن
درگیری موسسات و نهادهای خصوصی در تولید و ترویج علم - نقش علم در روان سازی چرخ های سرمایه داری جهانی	گسترش نفوذ الیسم در خصوصی سازی دانش	
نقش علم در اقتصاد بین الملل	اقتصاد بین المللی علم	
رشد آموزش های بین المللی - رشد پژوهش های بین المللی - رشد سازگاری علمی با پدیده جهانی شدن	دانش بدون مرز	

جدول ۲: کلان معیار، معیار و شاخص‌های پیشران تأثیر گذار بر آینده‌ی دانشگاه در سطح بیرونی و مقیاس ملی

شاخص	معیار	کلان معیار
توجه به جنبش نرم افزای و تولید علم- تأکید بر پژوهش‌های کاربردی- رشد جایگاه علم در نظام بین الملل- دانش به مثابه قدرت و ثروت- دانش به عنوان موتور پیشران کشور- تحریم علمی کشور- دستیابی به جایگاه اول منطقه در تولید دانش- احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان- دستیابی به علوم و فناوری پیشرفته- پیشتازی در مرزهای دانش و فناوری- جهاد علمی- علم هدایتگر- هدفمندی آخرت گرایانه علم و فناوری- علم و فناوری کمال آفرین- علم ثروت آفرین- تعامل فعال و الهام بخش با محیط جهانی- استقرار جامعه دانش بنیان- قدسی بودن علم و محیط‌های علمی- تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی- تمدن سازی دانشگاه‌ها- وحدت حوزه و دانشگاه- تولید دانش تمدنی- توسعه عدالت آموزشی- کسب مرجعیت علمی- توسعه نوآوری و نظریه پردازی- علوم انسانی اسلامی- آموزش عالی مأموریت گرا	محتوای اسناد بالادستی حاکمیتی	سیاسی
مداخله مستمر دولت برای ارتقا و تضمین کیفیت دانشگاه- نهاد دانشگاه به مثابه یکی از دستگاه‌های اجرایی کشور- دخالت مستقیم دولت در مدیریت اجرایی دانشگاه- دانشگاه به مثابه یک نهاد ایدئولوژیک- وجود مراکز تصمیم گیری متعدد در برنامه ریزی درسی و هماهنگی بین آنها- گرایش به بازنگری در ساختار پژوهش و آموزش در حوزه های علوم انسانی و اجتماعی	انتظارات حاکمیتی	
روندهای تغییر جمعیت- تغییر ترکیب جنسیتی جمعیت متقاضی آموزش عالی- تغییر ترکیب شغل (شاغل/ بیکار) متقاضیان آموزش عالی- روند کاهش جمعیت دانشجو در کشور- معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو در آموزش عالی	ویژگی‌های جمعیت شناسی	اجتماعی- فرهنگی
رواج روحیه مدرک گرایی- ارزشمند شدن نقش اطلاعات در مناسبات زندگی فردی و اجتماعی- ظهور و تسری فرهنگ دانش- توسعه دموکراسی و ترویج مشارکت علمی و اجتماعی- نیاز به یادگیری منعطف کارفرمامحور- دانشگاه در خدمت توسعه محلی و ملی- پذیرش و ایفای مسئولیت های اجتماعی- اعتماد جامعه به دانشگاه- اجتماعی سازی و مردم سازی دانش	بافت فرهنگی جامعه	
بی ثباتی در بازارهای کار و موقعیت‌های اشتغال- بازار گرا شدن آموزش عالی- رقابت برای جذب بخش‌هایی از بازار- هماهنگی میان آموخته‌های دانشجویان و بازار کار واقعی- هماهنگی میان جذب دانشجو و ظرفیت بازار کار- همخوانی شیوه های آموزشی با محیط کار واقعی	بازار کار	اقتصادی
کاهش اولویت تامین مالی بخش آموزش عالی برای دولت- افزایش روزافزون رقابت برای جذب منابع دولتی	اقتصاد دولتی	
ترویج فرهنگ اقتصاد دانش بنیان- الزام‌های دولتی برای بهره گیری از ظرفیت‌های اقتصاد دانش بنیان- رشد شرکت‌های دانش بنیان در کشور- افزایش نقش اقتصادی آموزش عالی- تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی	اقتصاد دانش بنیان	

فناوری	آموزش عالی فناورانه	گسترش فناوری اطلاعات- گسترش اینترنت در جامعه- گسترش آموزش مجازی- سلطه فناوری بر آموزش و پژوهش- تأثیر گذاری فناوری اطلاعات بر نظام‌های عرضه آموزش به منظور پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی
--------	------------------------	--

جدول ۳: کلان معیار، معیار و شاخص های پیشران تأثیر گذار بر آینده‌ی دانشگاه در سطح بیرونی و مقیاس محلی

کلان معیار	معیار	شاخص
اجرایی- استانی	محتوای اسناد توسعه استانی	توجه به همراستایی آموزش عالی استان با نظام اجتماعی و اقتصادی آن- تقویت ارتباط دانشگاه با بخش‌های اجتماعی و اقتصادی- توسعه مهارت ورزی دانشجویان- متنوع سازی مدارک برای پاسخگویی به نیازهای استان- متناسب سازی تحصیل و اشتغال- ارتباط بین فارغ التحصیلان و صنعت استان- زیر ساخت مشارکتی در حوزه توسعه فناوری استان- بسترهای نوین توسعه فناوری استان- ارتقای نظام ارزیابی عملکرد علم و فناوری استان- کروی‌درهای تخصصی فناوری - بازنگری مأموریت دانشگاه
اجتماعی	تقاضای اجتماعی	متقاضیان بومی ورود به دانشگاه‌های استان- تغییرات تقاضا برای ورود بومیان استان به دانشگاه در استان- تمرکز ورود بدون آزمون بومیان استان به برخی رشته‌های دانشگاه- رشته‌ها و گرایش‌های با تقاضای بالا- میزان ورود بومیان دانش آموخته دانشگاه برای به دوره‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه- اعتبار و منزلت کیفی و اجتماعی دانشگاه‌های استان
جمعیت شناسی		تغییرات جمعیت بالقوه دانش آموزان استان برای ورود به دانشگاه- تغییرات نوع داوطلبان ورود به دانشگاه‌های استان از منظر شاغل بودن- کاهش تقاضای بومی ورود به دانشگاه
فرهنگی	بافت فرهنگی	انگیزه حضور در دانشگاه‌های استان- نزدیکی به خانواده به عنوان اولویت انتخاب دانشگاه در استان- توسعه روحیه مدرک گرایی در بین متقاضیان دانشگاه
اقتصادی	اشتغال فارغ التحصیلان	درصد اشتغال پذیری دانش آموختگان دانشگاهی استان- ارتباط دانشگاه با جامعه صنعتی و اقتصادی استان- فرصت‌های اشتغال در بازار کار استان
آموزش عالی استانی	توسعه مراکز دانشگاهی	میزان پوشش متقاضیان دانشگاهی توسط دانشگاه‌های استان- روند توسعه کمی دانشگاه‌های استان- کیفیت پاددهی و یادگیری در دانشگاه‌های استان

۳-۱-۶ شاخص های پیشران تأثیر گذار در سطح درونی

در جداول ۴ تا ۶، کلان معیار، معیار و شاخص های پیشران تأثیر گذار بر آینده‌ی دانشگاه در سطح درونی در مقیاس‌های بین المللی، ملی و محلی آمده است. در مجموع ۱۱ کلان معیار، ۲۱ معیار و ۱۰۰ شاخص بیرونی در سه سطح یاد شده در آینده‌ی دانشگاه تأثیر گذار هستند.

جدول ۴: کلان معیار، معیار و شاخص‌های پیشران تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه در سطح درونی و مقیاس بین‌المللی

شاخص	معیار	کلان معیار
توجه به دانشگاه نوآور و کارآفرین - نقش دانشگاه در شکل دهی به جامعه - دانشگاه حامی محیط زیست - توجه به کارکرد دانشگاه اکولوژیک - توجه به جهانی شدن آموزش عالی	نسل‌های دانشگاهی	تحولات بین‌المللی نظام آموزش عالی
تسری آموزش و پژوهش میان/فرارشته‌ای - ارتباطات و تعامل بین‌الذهانی - فرآیند تبدیل دانش - اتمام دوره انحصار دانشگاه‌ها در تولید علم - سیطره هوش مصنوعی بر آموزش عالی - آموزش عالی فراملی	موج‌های دانشگاهی	
پیوند بین هویت جهان شمولی و هویت ملی و محلی دانشگاه - بین‌المللی سازی برنامه درسی - تربیت فارغ التحصیلان بین‌المللی - توسعه تعاملات بین‌المللی دانشگاهی	جهان محلی شدن دانشگاه	
توجه به دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه - توجه به یادگیری مشارکتی و یادگیری چند رشته‌ای - حرکت از Televersity به University	دانشگاه شبکه‌ای	

جدول ۵: ابعاد، معیار و شاخص‌های نیروهای پیشران تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه در سطح درونی و مقیاس ملی

شاخص	معیار	کلان معیار
توجه به مزیت نسبی و نیازهای مهم مناطق در قالب مأموریت‌گرایی و آمایش سرزمین - عدالت محوری در توزیع انواع منابع و امکانات - اعتلای هویت و اندیشه اسلامی ایرانی - توجه به مرجعیت علم نافع و توانمندساز - تربیت نیروهای متخصص، متعهد، خلاق، متخلق، ماهر و کارآفرین - کاربردی کردن، تقاضامحوری و تجاری سازی دستاوردها و محصولات علمی - توسعه همکاریهای الهام بخش بین‌المللی - کیفی سازی ساختارها و نظامات و بهره‌ورسازی فعالیت‌های علمی، پژوهشی، فناوری و نوآوری	محتوای سیاست‌های نهاد علم	سیاستگذاری نهاد علم

<p>تأثیر نیروهای بیرونی بر ساختار هیأت امنایی دانشگاه‌ها- تأثیر هیأت امنای مرکز بر دانشگاه‌ها- لزوم استقلال نهاد علم- توجه به شایستگی‌های مدیریتی نهاد علم- افزایش صندلی‌های خالی دانشگاه‌ها- بدون استفاده ماندن تجهیزات و زیرساخت‌های دانشگاهی- کم انگیزگی مالی اعضای هیأت علمی- رشد علاقه مندی برای مهاجرت علمی- بهسازی و بالندگی آموزشی اعضای هیأت علمی- برنامه ریزی راهبردی و تدوین برنامه چشم انداز برای دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی- توجه مدیریتی به فرآیندهای یاددهی و یادگیری</p>	<p>مدیریت نهاد علم</p>	<p>تصمیم‌گیری در نهاد علم</p>
<p>پیشبرد آموزش و پژوهش مسئله مند- تأکید بر جایگاه فناوری در نهاد علم- توسعه مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه- بهره‌وری ساختار و فعالیت‌های دانشگاهی- بین المللی سازی دانشگاه‌ها</p>	<p>تحول مدیریتی</p>	
<p>کاهش وابستگی به اعتبارات دولتی- افزایش درآمدهای اختصاصی- کاهش هزینه‌های جاری</p>	<p>بهره‌وری مالی</p>	<p>نظام مالی دانشگاه‌ها</p>
<p>نقش انجمن‌های علمی در نظام آموزش عالی- انجمن های علمی و توسعه و ترویج علم</p>	<p>انجمن‌های علمی</p>	<p>نهادهای علمی- مدنی</p>
<p>نقش تشکل‌های دانشجویی در نظام آموزش عالی- مشارکت مدنی دانشجویان در تحولات آموزش عالی- نگرش دانشجویان به رشته‌ها و آینده آن</p>	<p>تشکل‌های دانشجویی</p>	
<p>افزایش بی‌رویه مراکز آموزش عالی- افزایش بی‌رویه رشته‌گرایش‌های تحصیلات تکمیلی- رقابت دانشگاه‌ها در سطح ملی، منطقه‌ای و محلی</p>	<p>توسعه کمی و کیفی آموزش عالی</p>	<p>نظام رقابتی آموزش عالی</p>

جدول ۶: ابعاد، معیار و شاخص‌های نیروهای پیشران تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه در سطح درونی و مقیاس محلی

شاخص	معیار	کلان معیار
توجه به اتمام طرح‌های عمرانی نیمه تمام دانشگاه- توجه به بهره‌وری مدیریتی دانشگاه- توسعه گروه‌های آموزشی با رویکرد میان رشته‌ای- جذب هیأت علمی توانمند با اولویت بومی- بهبود کیفیت خدمات دانشجویی- توسعه فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاهیان- تأکید بر اجرایی‌سازی مصوبات هیأت امنای دانشگاه- ارتقای رتبه ملی و بین‌المللی دانشگاه- توسعه ارتباط و همکاری دانشگاه با نهادهای اجرایی و صنعتی استان- افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه	چشم انداز مدیریت دانشگاه	مدیریت اجرایی
انطباق ساختار تشکیلاتی دانشگاه با نسل‌های دانشگاهی دوم تا پنجم- پویایی ساختار تشکیلاتی دانشگاه	ساختار تشکیلات دانشگاه	
تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه- هرم سنی اعضای هیأت علمی- هرم مرتبه علمی اعضای هیأت علمی- سرانه هیأت علمی به دانشجو	اعضای هیأت علمی	ویژگی‌های آموزشی
کاهش ورودی دانشجویان به دانشگاه- تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی- توجه به وضعیت تحصیلی دانشجویان- ترکیب جغرافیایی دانشجویان ورودی به دانشگاه- روند تغییرات تعداد دانشجویان در دانشکده‌های مختلف- نحوه پذیرش دانشجو- تعداد دانشجویان خارجی- ریزش دانشجویان تحصیلات تکمیلی	دانشجویان	
تعداد گروه‌های آموزشی در دانشکده‌ها- نرخ رشد گروه‌های آموزشی- تعداد رشته‌های کارشناسی و تحصیلات تکمیلی- نرخ رشد رشته‌های تحصیلی- توسعه آموزشی میان رشته‌ای	گروه‌های آموزشی	
اثربخشی برنامه ریزی درسی- بازبینی برنامه ریزی درسی- کیفیت یاددهی و یادگیری	برنامه ریزی درسی	
نرخ رشد پژوهش‌های دانشگاه- نرخ رشد کیفیت پژوهش‌های دانشگاه- پژوهش‌های مسئله محور و کاربردی- رفع نیازهای پژوهشی جامعه	کمیت و کیفیت پژوهش	ویژگی‌های پژوهشی
نرخ رشد واحدهای فناوری دانشگاه- میزان تولید محصول فناورانه- نرخ رشد مهارت ورزی دانشجویان- ساختار مدیریت فناوری دانشگاه	کمیت و کیفیت فناوری	ویژگی‌های فناوری

منابع پشتیبان مدیریتی	تجهیزات و منابع زیرساختی	تجهیزات و امکانات آموزشی- تجهیزات و امکانات پژوهشی- فضای کالبدی توسعه دانشگاه
اعتبارات و بودجه	اعتبارات سالانه دانشگاه- درآمدهای اختصاصی دانشگاه- هزینه‌های دانشگاه- توجه به پایداری منابع دانشگاه	

۴-۱-۶- شناسایی پیشران‌های کلیدی تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه

بر اساس اولویت بندی انجام شده مطابق نظر پانل آینده نگاری کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، دو شاخص اولویت دار تأثیرگذار بر آینده دانشگاه در هر سطح و مقیاس مشخص گردید که در مجموع ۱۲ شاخص اولویت دار انتخاب شد (جدول ۷).

جدول ۷: شاخص‌های اولویت دار در سطوح بیرونی و درونی

مقیاس	سطح بیرونی	سطح دورنی
بین‌المللی	- تسری دانش به مثابه قدرت بین‌المللی (A)	- توجه به کارکرد دانشگاه نسل سوم تا پنجم (C)
	- سازگاری علمی با پدیده جهانی شدن (B)	- تسری آموزش و پژوهش میان/فرارشته‌ای (D)
ملی	- توجه به استقرار جامعه دانش بنیان (E)	- بهروری ساختار و فعالیت‌های دانشگاهی (G)
	- معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو (F)	- رشد علاقه مندی برای مهاجرت علمی (H)
محلی	- توجه به همراستایی آموزش عالی استان با نظام اجتماعی	- روند کاهش دانشجوی وردی به دانشگاه (K)
	- اقتصادی آن (I)	- توجه به پایداری منابع مالی دانشگاه (M)
	- متناسب سازی تحصیل و اشتغال در استان (J)	

جهت مشخص نمودن میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شاخص‌های منتخب، ماتریس اثرگذاری متقابل (جدول ۸) ترسیم و به نرم افزار میک مک منتقل شده است. در این جدول برای جفت متغیرهای متناظر با هر سلول ماتریس پرسش زیر مطرح شده است که آیا شاخص حاضر در سطر، رابطه‌ای از نوع تأثیرگذاری مستقیم بر شاخص حاضر در ستون دارد؟ اگر رابطه‌ای وجود نداشته باشد عدد صفر در سلول مربوطه قرار می‌گیرد. عدد ۱ برای تأثیرگذاری ضعیف، عدد ۲ برای تأثیرگذاری متوسط و عدد ۳ برای تأثیرگذاری زیاد در نظر گرفته شده است. اعداد تأثیرگذاری بر اساس میانگین نظر اعضای پانل آینده نگاری برنامه راهبردی دانشگاه تدوین شده است.

جدول ۸: ماتریس تأثیرگذاری متقابل

شاخص ها	شاخص A	شاخص B	شاخص C	شاخص D	شاخص E	شاخص F	شاخص G	شاخص H	شاخص I	شاخص J	شاخص K	شاخص M	مجموع تأثیرگذاری
شاخص A													۱۵
شاخص B	۱												۱۷
شاخص C	۲	۳											۲۶
شاخص D	۲	۲	۱										۲۰
شاخص E	۳	۲	۳	۳									۳۱
شاخص F	۲	۳	۲	۲	۳								۲۳
شاخص G	۱	۱	۳	۲	۱								۲۱
شاخص H	۳	۳	۱	۱	۰	۳							۱۴
شاخص I	۱	۲	۱	۱	۲	۱							۱۱
شاخص J	۰	۱	۱	۱	۲	۲	۰						۱۰
شاخص K	۲	۰	۱	۱	۳	۰	۳	۱	۰				۱۲
شاخص M	۱	۱	۲	۱	۱	۳	۱	۰	۱	۲			۱۳
مجموع تأثیرپذیری	۱۸	۲۱	۲۱	۱۶	۱۸	۲۱	۱۱	۲۳	۱۸	۱۹	۱۶	۱۱	

در شکل ۲، نحوه توزیع شاخص ها در نمودار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر اساس خروجی نرم افزار میک مک را نشان می دهد. در جدول ۸، نقش ۱۲ شاخص منتخب مشخص شده است. مطابق شکل ۲ و جدول ۹، پنج شاخص در وضعیت تأثیر پذیری، دو شاخص در وضعیت متغیر مستقل، یک شاخص در وضعیت تأثیرگذاری زیاد، یک شاخص تنظیمی، یک شاخص دووجهی و دو شاخص در وضعیت ریسک قرار دارند.

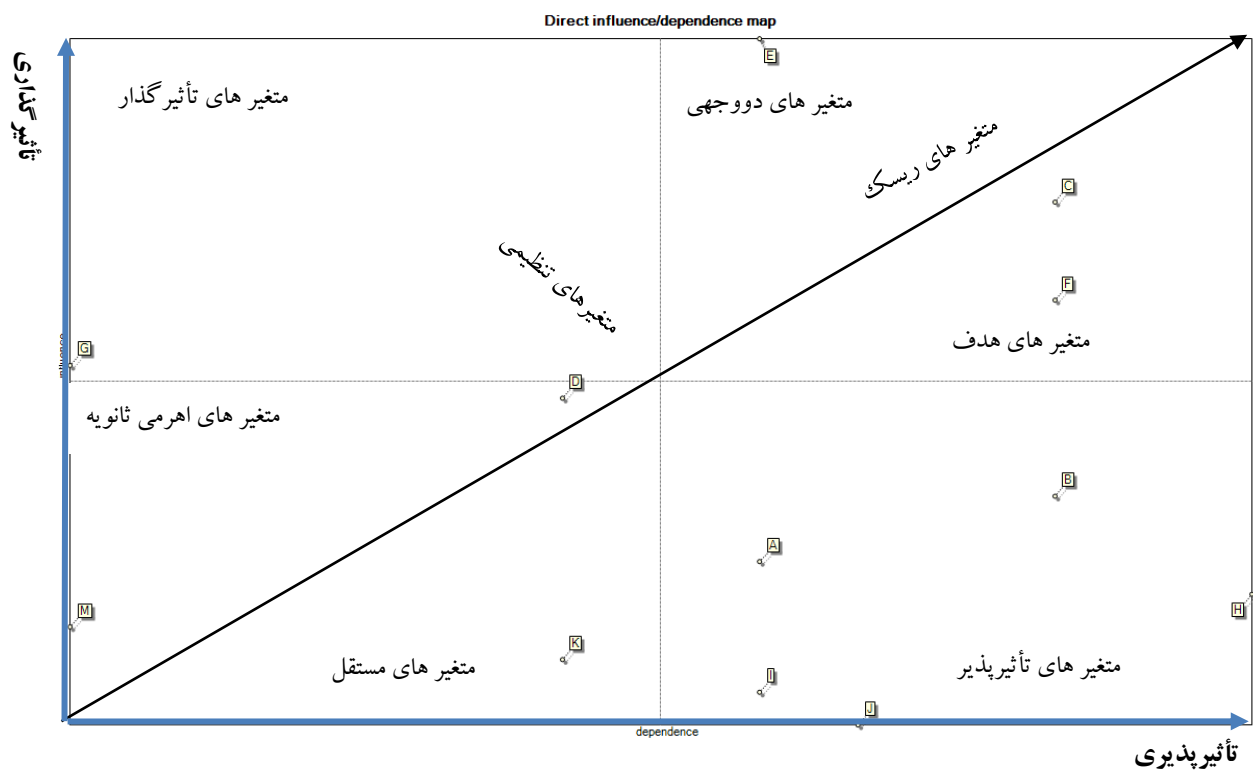
پایداری سیستم بیشتر به متغیرهای تأثیرگذار وابسته است؛ زیرا تغییرات سیستم وابسته به آنها بوده و میزان کنترل بر این متغیرها بسیار مهم است. از طرف دیگر، این متغیرها ورودی سیستم نیز به شمار می آیند. در واقع بر اساس تحلیل موجود، شاخص بهره وری ساختار و فعالیت های دانشگاهی در چنین موقعیتی قرار دارد. این موضوع نشان از اهمیت بهره وری در ساختار دانشگاه است. متغیرهای دووجهی می توانند همزمان در دو نقش بسیار تأثیرپذیر و بسیار تأثیرگذار ظاهر شوند. هر تغییری بر روی آنها می تواند تغییری بر دیگر متغیرها را به همراه داشته باشد. طبیعت این متغیرها با عدم پایداری آمیخته است و هر عمل و تغییری روی آنها واکنش و تغییر دیگر متغیرها را به دنبال دارد. شاخص توجه به استقرار جامعه دانش بنیان در چنین موقعیتی قرار گرفته است. متغیرهای ریسک دارای قابلیت بالقوه برای تبدیل شدن به عناصر کلیدی سیستم هستند. زیرا به علت ماهیت ناپایدارشان، پتانسیل آن را دارند که به نقطه اتصال سیستم تبدیل

شوند. توجه به کارکرد دانشگاه نسل سوم تا پنجم و معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو در چنین وضعیت و موقعیتی قرار دارند.

متغیرهای تأثیرپذیر به دلیل تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالا، نسبت به تغییر وضعیت سایر متغیرها از جمله متغیرهای تأثیرگذار و دو وجهی بسیار حساس هستند. در واقع آنها را می‌توان به عنوان خروجی‌های سیستم به حساب آورد. تسری دانش به مثابه قدرت بین‌المللی، سازگاری علمی با پدیده جهانی شدن، رشد علاقه مندی برای مهاجرت علمی، توجه به همراستایی آموزش عالی استان با نظام اجتماعی و اقتصادی آن و متناسب سازی تحصیل و اشتغال در استان، از شاخص‌هایی هستند که در این موقعیت قرار دارند. متغیرهای تنظیمی عموماً در مرکز ثقل نمودار و یا در فاصله‌ای نزدیک آن قرار گرفته‌اند. با توجه به اینکه با اندک تغییری قابلیت تبدیل شدن به متغیرهای اهرم ثانویه، اهداف ضعیف و یا متغیرهای تأثیرگذار و تعیین‌کننده را دارند، لقب متغیرهای تنظیمی به آنها داده شده است. شاخص تسری آموزش و پژوهش میان فرارشته‌ای در این موقعیت قرار گرفته است. مطابق گراف‌های تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم (شکل‌های ۳ و ۴)، شاخص‌های کلیدی پیشران بر آینده دانشگاه براساس حجم تأثیرگذاری به ترتیب اولویت زیر است:

- ۱- توجه به استقرار جامعه دانش بنیان
- ۲- توجه به کارکردهای دانشگاه نسل سوم تا پنجم
- ۳- معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو
- ۴- بهره‌وری ساختار و فعالیت‌های دانشگاهی
- ۵- تسری آموزش و پژوهش میان/فرارشته‌ای
- ۶- سازگاری علمی با پدیده جهانی شدن
- ۷- تسری دانش به مثابه قدرت بین‌المللی
- ۸- رشد علاقه مندی برای مهاجرت علمی
- ۹- توجه به پایداری منابع مالی دانشگاه
- ۱۰- روند کاهش دانشجوی ورودی به دانشگاه
- ۱۱- توجه همراستایی آموزش عالی استان با نظام اجتماعی و اقتصادی آن
- ۱۲- متناسب سازی تحصیل و اشتغال در استان

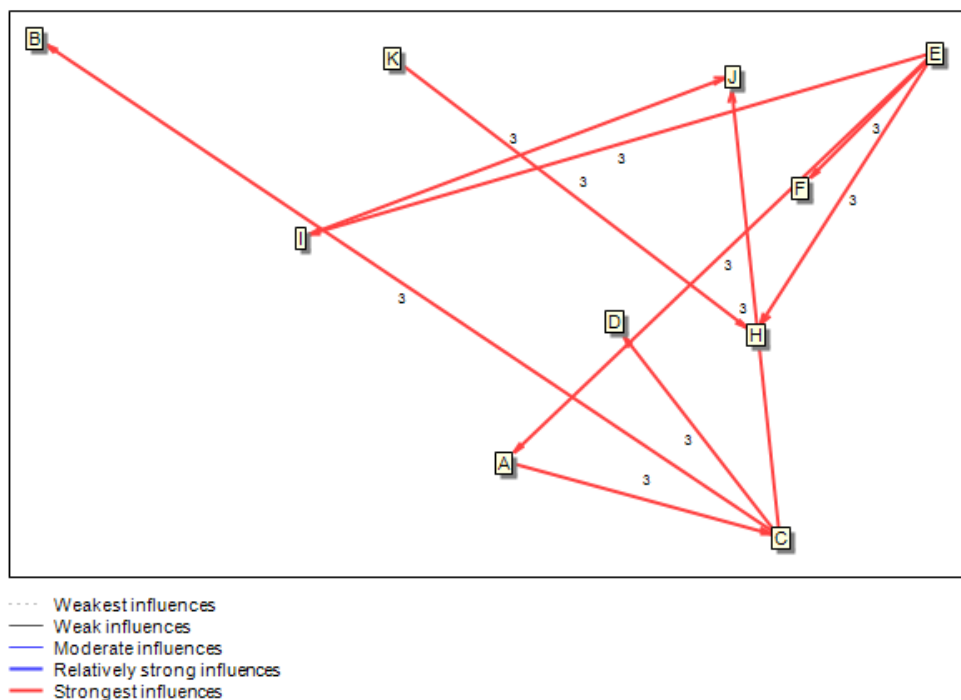
۵ اولویت اول به عنوان پیشران های کلیدی در این بررسی مدنظر هستند. این اولویت بندی نشان می دهد که آینده دانشگاه شهرکرد بیشتر متأثر از شاخص های سطوح ملی و بین المللی است تا شاخص های محلی. زیرا شاخص های محلی در اولویت های ۹ تا ۱۲ قرار گرفته اند.



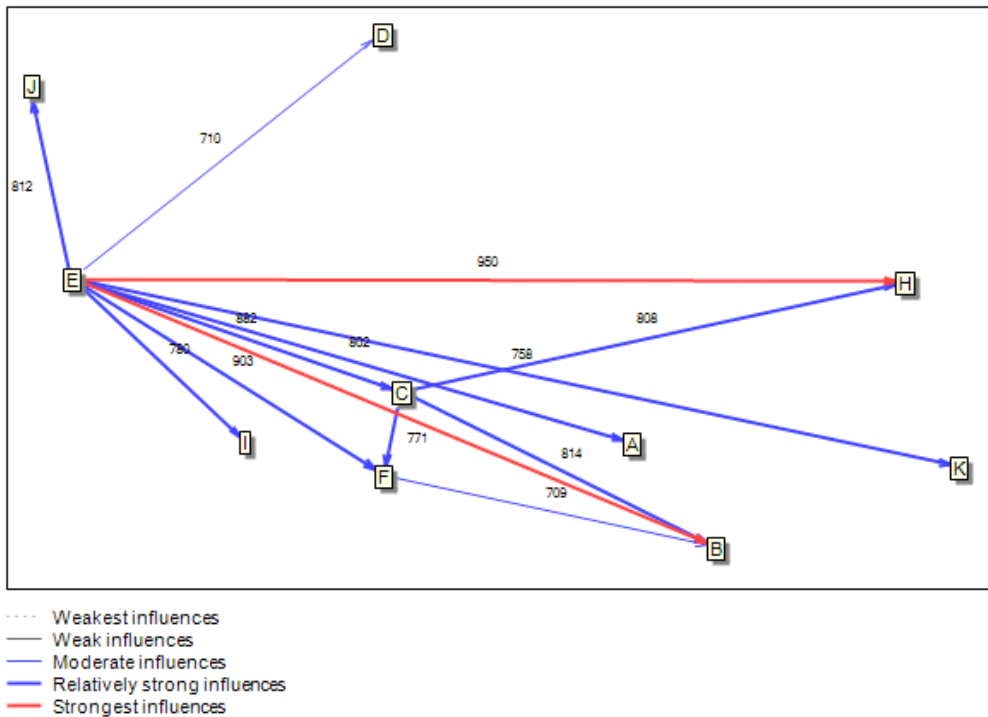
شکل ۲: نحوه توزیع نیروهای پیشران در نمودار تأثیر گذاری- تأثیر پذیری

جدول ۹: توزیع شاخص توزیع شاخص ها در نمودار تأثیر گذاری و تأثیر پذیری

شرح شاخص	شاخص تأثیر گذار	شاخص تنظیمی	شاخص مستقل	شاخص دو وجهی	شاخص ریسک	شاخص تأثیر پذیر
تسری دانش به مثابه قدرت بین المللی						+
سازگاری علمی با پدیده جهانی شدن						+
توجه به کارکرد دانشگاه نسل سوم تا پنجم					+	
تسری آموزش و پژوهش میان/فرارشته ای		+				
توجه به استقرار جامعه دانش بنیان				+		
معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو					+	
بهروری ساختار و فعالیت های دانشگاهی	+					
رشد علاقه مندی برای مهاجرت علمی						+
توجه به همراستایی آموزش عالی استان با نظام اجتماعی و اقتصادی آن						+
متناسب سازی تحصیل و اشتغال در استان						+
روند کاهش دانشجوی وردی به دانشگاه			+			
توجه به پایداری منابع مالی دانشگاه			+			



شکل ۳: نمایش تأثیرات در گراف تأثیرات غیر مستقیم



شکل ۴: نمایش تأثیرات در گراف تأثیرات غیر مستقیم

۵-۱-۶- ترسیم وضعیت‌های احتمالی شاخص‌های پیشران کلیدی

همانطور که در بالا اشاره شد؛ ۵ شاخص کلیدی به عنوان شاخص یا نیروهای پیشران کلیدی انتخاب شدند. در ادامه وضعیت‌های قابل تصور برای نیروهای انتخاب شده تشریح شده است. این وضعیت‌ها در سه حالت بحران، ایستا و مطلوب در نظر گرفته شده که در مجموع ۱۵ حالت را پدید می‌آورند. اگر چه عوامل تأثیرگذار معرفی شده در سطوح مختلف نیز نقش دارند بر آینده دانشگاه، اما رفع پیچیدگی و درهم تنیدگی شاخص‌ها، لاجرم باید شاخص‌های کلیدی پیشران مورد توجه قرار گیرند. در جداول ۱۰ تا ۱۴ وضعیت‌های احتمالی شاخص‌های پیشران ارائه و در ستون عنوان وضعیت، نامی که تداعی کننده نتیجه اعمال وضعیت بر نیروی پیشران باشد آورده شده است. در هر مورد ابتدا وضعیت بحرانی، سپس ایستا و در نهایت وضعیت مطلوب ترسیم شده است. وضعیت بحرانی به چینه نامطلوب شاخص‌ها و تأثیرشان بر آینده اشاره دارد. وضعیت ایستا در پی حفظ وضعیت کنونی و ادامه‌ی آن تا آینده است. وضعیت مطلوب نیز به شرایط بهینه و مناسب برنامه‌ریزی شاخص‌ها برای آینده اشاره دارد.

جدول ۱۰: وضعیت‌های احتمالی شاخص پیشران " توجه به استقرار جامعه دانش بنیان "

وضعیت	عنوان وضعیت	ویژگی‌های وضعیت
بحرانی	عدم توجه دانشگاه به لزوم تثبیت جامعه دانش بنیان	بی توجهی دانشگاه به نیاز جامعه- بی توجهی دانشگاه به لزوم ترویج موثر دانش در جامعه- صوری بودن ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه- بی توجهی صنعت و جامعه به خدمات دانشگاه
ایستا	استمرار وضعیت موجود عملکرد دانشگاه در دانش بنیانی جامعه	عدم تأثیر اثرگذاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بر جامعه در فرآیندهای ترفیع و ارتقای مرتبه استادان- نگاه به فعالیت‌های دانش بنیان به عنوان فعالیتی فوق برنامه- استمرار ارتباط معیوب دانشگاه و صنعت- عدم اثرگذاری مطلوب دانشگاه بر جامعه- کاربردی نبودن اغلب پایان نامه ها و رساله‌های دانشجویی
مطلوب	اثرگذاری بر خلق جامعه دانش بنیان	تأثیر مطلوب و قابل توجه نقش اجتماعی استادان در فرآیندهای ترفیع و ارتقای مرتبه آنها- کاربردی و مسئله مند بودن پژوهش‌های دانشگاهی- توسعه شرکت های دانش بنیان در دانشگاه و واحدهای وابسته به آن- محوریت بخشی به آموزش های دانش بنیانی

جدول ۱۱: وضعیت‌های احتمالی شاخص پیشران " توجه به کارکردهای دانشگاه نسل سوم تا پنجم "

وضعیت	عنوان وضعیت	ویژگی‌های وضعیت
بحرانی	بی توجهی به تغییر نسل دانشگاه	تأکید دانشگاه بر کارکردهای دانشگاه سنتی- عدم خدمات رسانی آموزش و پژوهش دانشگاهی به نوآوری، خلاقیت و رزری، اثر بر جامعه و محیط زیست
ایستا	تأکید حداقلی بر دانشگاه نسل سوم تا پنجم	منطبق نبودن ساختار دانشگاه با دانشگاه نسل سوم به بعد- توجه حداقلی به فعالیت های فناورانه و نوآورانه- شکاف بین فعالیت‌های آموزشی و فعالیت‌های پژوهشی- آماده نبودن اعضای هیأت علمی برای ورود به دانشگاه نسل سوم به بعد- توجه اندک و صوری به مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه
مطلوب	استقرار دانشگاه نسل پنجم	پیوند ارگانیک بین فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فناورانه در دانشگاه- تربیت دانشجویان خلاق، مسئولیت پذیر و کارآفرین- نهادینه شدن تفکر انتقادی در لایه لایه فعالیت‌های دانشگاه- اولویت قرار گرفتن محیط زیست در مکانسیم‌های آموزشی و پژوهشی و مدیریتی دانشگاه- استقرار واقعی مدیریت سبز در دانشگاه

جدول ۱۲: وضعیت‌های احتمالی شاخص پیشران " معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو "

وضعیت	عنوان وضعیت	ویژگی های وضعیت
بحرانی	بی توجهی به معادله عرضه و تقاضای دانشجو	عدم توجه به تغییرات جمعیتی جامعه در برنامه ریزی های آموزشی دانشگاه- تلاش برای توسعه رشته های دانشگاهی در مقاطع مختلف بدون توجه به نیاز جامعه- محور قرار گرفتن منافع دانشگاهیان در فرآیند جذب دانشجو
ایستا	درگیری منفعلانه با معادله عرضه و تقاضای دانشگاه	ریزش مستمر دانشجو در سال های اخیر- عدم تقاضای دانشجو برای برخی رشته های تحصیلات تکمیلی دانشگاه- بلا استفاده ماندن برخی ظرفیت های آموزشی دانشگاه- جذب هیأت علمی بدون آینده نگری راهبردی
مطلوب	کاربست معادله عرضه و تقاضای دانشجو	استقرار برنامه ریزی آموزشی بر پایه تغییرات جمعیتی جامعه- استقرار سیستم آینده نگری در جذب دانشجو و هیأت علمی- تمرکز بر رشته های دارای متقاضی- ایجاد و توسعه ظرفیت های آموزشی میان رشته ای

جدول ۱۳: وضعیت‌های احتمالی شاخص پیشران " بهره وری ساختار و فعالیت های دانشگاهی "

وضعیت	عنوان وضعیت	ویژگی های وضعیت
بحرانی	بی توجهی به بهره وری دانشگاه	وابستگی شدید به اعتبارات دولتی- افزایش سالانه هزینه های جاری دانشگاه- پایین بودن نرخ بهره وری نیروی انسانی- مستهلک سازی زیرساخت ها و تجهیزات دانشگاه- عدم تعلق سازمانی مدیران و پرسنل دانشگاه- سیطره روزمرگی بر فعالیت های دانشگاه
ایستا	پایین بودن شاخص های بهره وری دانشگاه	بهره وری پایین آموزش و پژوهش دانشگاه- نارضایتی دانشجویان از خدمات دهی دانشگاه- پایین بودن درآمدهای اختصاصی دانشگاه- عدم استفاده بهینه از ظرفیت های نیروی انسانی دانشگاه- عدم استفاده بهینه از تجهیزات و تسهیلات دانشگاه
مطلوب	بهره وری نمودن دانشگاه	ارتقاء سطح بهره وری آموزشی و پژوهشی دانشگاه- کاربرست بهینه ظرفیت های نیروی انسانی دانشگاه در تحقق اهداف و برنامه های دانشگاه- فراهم سازی رضایت مندی نسبی دانشجویان و دانشگاهیان- رضایت مندی جامعه و صنعت از دانشگاه

جدول ۱۴: وضعیت‌های احتمالی شاخص پیشران "تسری آموزش و پژوهش میان/فرارشته ای"

وضعیت	عنوان وضعیت	ویژگی های وضعیت
بحرانی	تأکید صرف بر آموزش رشته ای	نگاه سنتی به رشته‌های دانشگاهی - مرزبندی ساختاری بین رشته‌های دانشگاهی - منسوخ شدن رشته‌های دانشگاهی - عدم تقاضا برای بسیاری از رشته‌ها - عدم امکان توسعه رشته‌های دانشگاهی - بی اعتباری دانشگاه برای جامعه
ایستا	نگاه منفعلانه به تحول رشته ای	توجه به گرایش‌های میان رشته ای صرفاً برای پذیرش دانشجو و خالی نبودن ظرفیت‌های آموزشی دانشگاه - تعصب استادان به رشته‌های تخصصی خویش - تخصص زدگی در آموزش و پژوهش - آماده نبودن استادان برای تدریس و پژوهش در میان فضای میان/فرارشته ای
مطلوب	ایجاد ساختار تحول رشته ای	توانمندی اعضای هیأت علمی برای خدمت در فضای آموزشی و پژوهشی میان/فرارشته ای - ایجاد گروه‌ها و دانشکده‌های میان رشته ای - توسعه گرایش‌های میان رشته ای با هدف کاربردی سازی دانش در جامعه

۲-۶- سناریوهای آینده دانشگاه بر اساس نیروهای پیشران

در این مرحله بر اساس وضعیت‌های احتمالی ترسیم شده، به منظور سنجش میزان تأثیرگذاری وقوع هر یک از وضعیت‌ها بر وقوع سایر وضعیت‌ها، ماتریسی در ابعاد ۱۵×۱۵ تهیه و در اختیار پانل آینده نگاری کمیته تدوین برنامه راهبردی قرار گرفت. برای هر یک از روابط موجود در ماتریس این پرسش مطرح شد که اگر هر یک از وضعیت‌های پانزده گانه بوقوع بپیوندد چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت؟. نتیجه ارزیابی با انتساب ارقام صحیح بین ۳ تا ۳- مشخص گردید. به منظور تجزیه و تحلیل روابط میان وضعیت‌های ترسیم شده و دستیابی به سناریوهای پیشرو، نرم افزار سناریوویزارد بکار گرفته شد. در مجموع ۳ سناریو با سازگاری قوی و ۳۳ سناریو با سازگاری ضعیف شناسایی گردید. در جداول ۱۵ و ۱۶ وضعیت و عنوان هر یک از نیروهای پیشران کلیدی تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه به تفکیک سناریوهای باز سازگاری قوی آمده است.

جدول ۱۵: وضعیت هر یک از نیروهای پیشران کلیدی تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه به تفکیک سناریو

وضعیت نیروی پیشران	استقرار جامعه دانش	کارکردهای دانشگاه	معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو	بهره وری ساختار و فعالیت‌های دانشگاهی	تسری آموزش و پژوهش میان/فرارشته ای
سناریو اول (S1)	بحرانی	بحرانی	بحرانی	بحرانی	بحرانی
سناریو دوم (S2)	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب
سناریو سوم (S3)	ایستا	ایستا	ایستا	ایستا	ایستا

جدول ۱۶: عنوان وضعیت هر یک از نیروهای پیشران کلیدی تأثیرگذار بر آینده‌ی دانشگاه به تفکیک سناریو

وضعیت نیروی پیشران	استقرار جامعه دانش	کارکردهای دانشگاه	معادله عرضه و	بهره وری ساختار	تسری آموزش و
	بنیان	نسل سوم تا پنجم	تقاضا و نظام	و فعالیت‌های	پژوهش
شماره سناریو		پذیرش دانشجو	دانشگاهی	میان/فرارشته ای	
سناریو اول (S1)	عدم توجه دانشگاه	بی توجهی به تغییر	بی توجهی به معادله	بی توجهی به بهره	تأکید صرف بر
	به لزوم تثبیت جامعه	نسل دانشگاه	عرضه و تقاضای	وری دانشگاه	آموزش رشته ای
	دانش بنیان	دانشجو			
سناریو دوم (S2)	اثرگذاری بر خلق	استقرار دانشگاه نسل	کاربست معادله	بهره ور نمودن	ایجاد ساختار
	جامعه دانش بنیان	پنجم	عرضه و تقاضای	دانشگاه	تحول رشته ای
		دانشجو			
سناریو سوم (S3)	استمرار وضعیت	تأکید حداقلی بر	درگیری منفعلانه با	پایین بودن	
	موجود عملکرد	دانشگاه نسل سوم تا	معادله عرضه و	شاخص‌های	نگاه منفعلانه به
	دانشگاه در دانش	پنجم	تقاضای دانشجو	بهروری دانشگاه	تحول رشته ای
	بنیانی جامعه				

۱-۲-۶- موقعیت دانشگاه در سناریوهای سازگار

به طور کلی بر اساس میزان تمرکز نیروهای پیشران کلیدی در وضعیت های بحرانی، ایستا و مطلوب در هر سناریو، خود سناریوها را می توان به نام سناریوی های بحرانی، سناریوهای ایستا و سناریوهای مطلوب می تواند تقسیم بندی کرد. در سناریوهای بحرانی، همه یا اکثریت وضعیت های نیروهای پیشران در حالت بحرانی، در سناریوهای ایستا، همه یا اکثر وضعیت های نیروهای پیشران در حالت ایستایی و در سناریوهای مطلوب، همه یا اکثر وضعیت های نیروهای پیشران در حالت مطلوب قرار دارند.

- دانشگاه در وضعیت بحران:

سناریوی شماره یک، به خاطر اینکه هر ۵ وضعیت نیروهای پیشران در آن در حالت بحرانی قرار دارند، به عنوان سناریوی بحرانی شناخته می شود. در این سناریو در عمل دانشگاه در وضعیت بحرانی است. تحقق شاخص های شکل دهنده این سناریو، همراه است با عدم توجه دانشگاه به لزوم تثبیت جامعه دانش بنیان، بی توجهی به تغییر نسل دانشگاه، بی توجهی به بهره وری دانشگاه و در نهایت تأکید صرف بر آموزش رشته ای است. در واقع با تحقق این سناریوی محتمل و باور پذیر، دانشگاه بی توجه به نیروهای پیشران خود، صرفاً بر امور اداری روزمره متمرکز است. این اتفاق در بازه بسیار کوتاهی دانشگاه را تهی از آرمان های دانشگاه آینده مدار خواهد کرد و در این صورت است که توسط

سایر نهادها و بخش‌ها مورد محاصره و نفی قرار خواهد گرفت و همان کارکردهای روزمره خود را نیز از دست خواهد داد.

دانشگاه در وضعیت ایستایی:

در سناریوی شماره سه به خاطر اینکه هر ۵ وضعیت نیروهای پیشران در آن در حالت ایستا قرار دارند، به عنوان سناریویی ایستا شناخته می‌شود. آینده دانشگاه در این سناریو ادامه وضعیت کنونی است. تحقق شاخص‌های شکل دهنده این سناریو، مصادف است با استمرار وضعیت موجود عملکرد دانشگاه در دانش بنیانی جامعه، تأکید حداقلی بر دانشگاه نسل سوم تا پنجم، درگیری منفعلانه با معادله عرضه و تقاضای دانشجو، پایین بودن شاخص‌های بهره‌وری و نگاه منفعلانه به تحول رشته‌ای است. در چنین شرایطی است که آینده دانشگاه استمرار وضعیت حال آن است. در این موقعیت به دلیل برخورد منفعلانه با وضعیت مطلوب نیروهای پیشران، دانشگاه به تدریج به سمت وضعیت بحرانی پیش خواهد رفت.

دانشگاه در وضعیت مطلوب:

در سناریوی شماره دو به خاطر اینکه هر ۵ وضعیت نیروهای پیشران در آن در حالت مطلوب قرار دارند، به عنوان سناریویی مطلوب شناخته می‌شود. این سناریو مطلوبترین موقعیت آینده‌ی دانشگاه را ترسیم می‌کند که در آن با دانشگاهی مواجه خواهیم بود که بر خلق جامعه جامعه دانش بنیان اثرگذار، دانشگاه نسل پنجم در آن مستقر، معادله عرضه و تقاضا و نظام پذیرش دانشجو مورد توجه، دانشگاه بهره‌ور و در آن ایجاد ساختار تحول رشته‌ای شکل گرفته است. بسترسازی برای تغییر ریل گذاری نیروهای پیشران از وضعیت ایستا به وضعیت مطلوب، راهبرد کلانی است که آینده مطلوب دانشگاه را می‌تواند تضمین نماید.

۳-۶- شناسایی و تحلیل روندهای آینده در مقیاس جهانی، ملی و استانی

عوامل و روندهای مختلفی بر آینده آموزش عالی و دانشگاه در مقیاس جهانی و ملی و محلی مؤثرند؛ از جمله این عوامل می‌توان موضوع‌های تعلیم و تربیت؛ تغییرات جمعیتی؛ جهانی شدن؛ نیروهای بازار، مسائل اقتصادی و تأمین مالی دانشگاه‌ها، خصوصی شدن بخش آموزش، جهت‌گیری دانشگاه‌ها به سمت منافع ملی، رویکرد باز و شبکه‌ای نسبت به دانش، حاکم شدن اصول کسب و کار بازار، افزایش بازیگران جدید عرصه آموزش عالی، یادگیری تمام

عمر و تأثیر هوش مصنوعی را نام برد. از آنجا که آینده دانشگاه در ایران نیز متأثر از تغییرات عوامل فوق شکل می گیرد در ادامه به بررسی برخی از مهم ترین عوامل و روندهای مؤثر بر دانشگاه پرداخته شده است:

۱-۳-۶- روندهای آینده دانشگاه در مقیاس جهانی

جهانی شدن یکی از پیشران‌های مهم تغییرات آینده آموزش عالی است. فرآیند جهانی شدن به تعاملات بین مردم، شرکت‌ها و دولت‌ها در سطح جهانی اشاره دارد و این در حالی است که فناوری اطلاعات، هدایت این فرآیند را به دست گرفته است. نیروی پیشران جهانی شدن در دهه اخیر تأثیرات شگرفی بر بخش آموزش عالی نهاده و بین‌المللی شدن به عنوان اولین واکنش نسبت به این پدیده بروز پیدا کرده است. در جهانی شدن، روندهای علمی، فنی، تجاری و اقتصادی جهان که بر آینده جوامع تأثیر مهمی می‌گذارند مدنظر قرار داشته و اجتناب ناپذیرند؛ در حالی که بین‌المللی شدن طرح برنامه ریزی شده‌ای است که با توجه به روندهای علمی، فنی، تجاری و اقتصادی جهان از سوی عوامل بیرونی مانند کشورهای ثروتمند و قدرتمند دنیا تدوین شده و هدف آن فراگیر کردن سیاست‌ها و برنامه‌های خاص به منظور سلطه اقتصادی، سیاسی و نظامی بر دیگر کشورها است. روند بین‌المللی شدن به اشکال متفاوتی مانند مهاجرت افراد، انتقال مؤسسات و برنامه‌ها از کشوری به کشور دیگر، افزایش امتیازات پژوهش‌های بین‌المللی، پیدایش رویکردهای مشترک در بخش آموزش عالی کشورهای مختلف، افزایش تعاملات بخش آموزش عالی کشورها و رشد بین‌المللی شدن در سازمان‌ها و نظام‌های آموزش عالی در سراسر جهان، نمود پیدا می‌کند. ۸۰ درصد دانشگاه‌های منطقه خاورمیانه به نوعی در سیاست‌ها و راهبردهای خود، موضوع بین‌المللی شدن را مورد توجه قرار داده و ۹۵ درصد آنها هم بین‌المللی شدن را در خدمات دانشگاهی در نظر گرفته‌اند. یکی از شاخص‌های بین‌المللی شدن آموزش عالی، پذیرش دانشجوی خارجی است. کشورهای آمریکا، انگلیس، استرالیا، فرانسه، آلمان، روسیه، ژاپن و کانادا جمعاً ۶۰ درصد پذیرش دانشجویان خارجی جهان را از آن خود ساخته‌اند. بر اساس یکی از گزارش‌های سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی با عنوان "آموزش عالی تا سال ۲۰۳۰" تعداد دانشجویان خارجی در کشورهای عضو این سازمان از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۷ تقریباً دو برابر شده است. در حال حاضر به ترتیب کشورهای چین، هند، کره جنوبی، آلمان، ترکیه و فرانسه کشورهای اصلی فرستنده دانشجویان به خارج هستند. چین و هند به تنهایی مبدأ حدود ۳۰ درصد دانشجویان خارجی در جهان هستند.

سهم همکاری‌های بین‌المللی بین‌بنگاه‌های دانش بنیان برای ثبت اختراع و نوآوری، یکی دیگر از شاخص‌های بین‌المللی شدن آموزش عالی است. هر چند در تراز جهانی کشورهای آمریکا و ژاپن برترین جایگاه را از آن خود

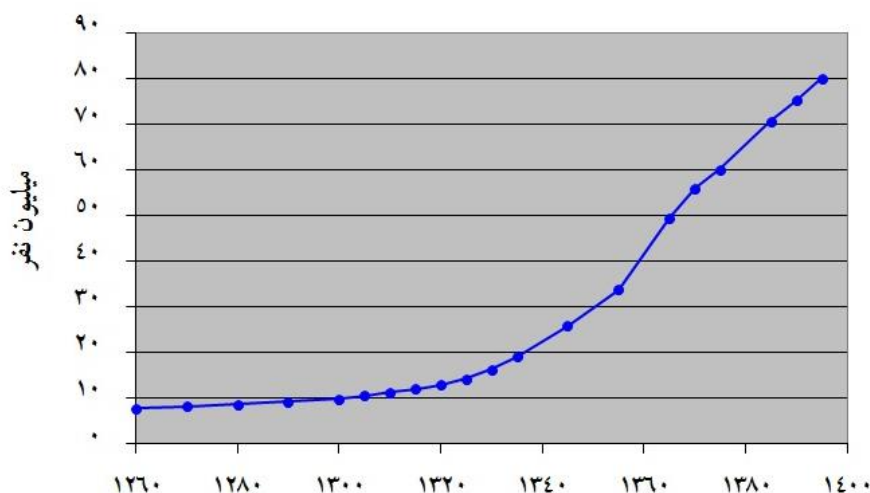
ساخته اند اما طی سالهای ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸ کشورهای همچون ترکیه، مکزیک، روسیه، برزیل و چین نیز در این زمینه موفق بوده اند. آموزش عالی فراملی از جلوه های بین المللی شدن آموزش عالی است. این امر به دانشجویان یاری می دهد تا مهارت های بین المللی و میان فرهنگی خود را بدون ترک کشورشان، پرورش دهند. آموزش عالی فراملی از طریق برنامه مشترک میان دانشگاه های دو کشور انجام شده و مشارکت کنندگان از دو کشور ولی هر گروه در کشور خودشان در اجرای برنامه مشارکت دارند. در این عرصه ایران همواره کشور واردکننده بوده و عمده ترین مزیت رقابتی ایران در صادرات آموزش عالی، موضوع ترویج و گسترش آموزش زبان فارسی بوده است.

۲-۳-۶- روندهای آینده دانشگاه در مقیاس ملی

روندهای ملی آینده دانشگاه در مقیاس ملی شامل موارد زیر است:

- روند تغییر جمعیت

چنان که در شکل ۵ مشهود می باشد تابع رشد جمعیت کشور ایران، صعودی است. اما این رشد با نکات چندی همراه است که به نوبه خود بر بخش آموزش عالی کشور تأثیر قابل توجهی می گذارد. در دهه ۱۳۶۰ جمعیت کودکان زیر چهار سال کشور بالغ بر ۹ میلیون نفر بوده و این تعداد، فشار سنگینی را بر نظام آموزش و پرورش در دهه ۱۳۷۰ خورشیدی و نیز فشار سنگینی را بر نظام آموزش عالی در دهه ۱۳۸۰ خورشیدی وارد ساخت. در مقابل، آهنگ رشد جمعیت از اوایل دهه ۱۳۷۰ خورشیدی با کاهش مواجه شده به طوری که جمعیت کودکان زیر چهار سال در سرشماری سال ۱۳۸۵ به ۵ میلیون نفر رسیده که نسبت به سرشماری سال ۱۳۶۵ با کاهشی تقریباً ۴۵ درصدی همراه بوده است. تعداد متولدین سال ۱۳۸۶، ۱/۳ میلیون نفر ثبت شده در حالی که این تعداد در سال ۱۳۶۶ معادل ۱/۹ میلیون نفر بوده است. از آنجا که جمعیت متولدین سال ۱۳۸۶ در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ در آخرین سال مقطع متوسطه قرار خواهند داشت؛ با قرارداد این جمعیت به عنوان عدد مبنا و با احتساب نرخ مرگ و میر و میزان افت تحصیلی بر اساس روش کوهرت، تعداد متقاضیان آموزش عالی در مقطع کارشناسی در سال ۱۴۰۴ حدود ۶۷۸ هزار نفر برآورد می شود. در حالی که در سال ۱۳۹۰ تعداد متقاضیان مقطع کارشناسی حدود ۱ میلیون و ۱۱۷ هزار نفر بوده است. بدین ترتیب ملاحظه می شود که در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ جمعیت متقاضیان آموزش عالی شاهد کاهشی ۴۰ درصدی نسبت به سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ خواهد بود.



شکل ۵: روند تغییرات جمعیت در ایران از سال ۱۲۶۰ تا ۱۴۰۰

- روند خصوصی شدن

اصطلاح خصوصی سازی در آموزش عالی، به فرآیند یا گرایشی اطلاق می شود که در آن مؤسسات آموزش عالی اعم از دولتی یا خصوصی، سیاست‌ها و هنجارهای عملی بخش خصوصی را در پیش گیرند. البته در حال حاضر به سختی می توان گفت دانشگاه‌های کشور کاملاً خصوصی یا کاملاً دولتی هستند زیرا برخی مؤسساتی که از اعتبارات دولتی استفاده می کنند دارای هیأت مدیره یا هیأت امنای غیردولتی هستند یا مؤسساتی که اعتبارات آنها از بخش خصوصی تأمین می شود اغلب با مقررات و قوانین دولتی اداره می شوند.

در حال حاضر حدود ۸۲ درصد دانشگاه‌ها، غیردولتی هستند و از ۱۸ درصد باقیمانده نیز بخشی شبانه، بخشی نوبت دوم، بخشی آموزش الکترونیکی و بخشی در پردیس‌های خودگردان هستند که هر چند شهریه آن‌ها در قبال هزینه سرانه دانشجویی دولتی عدد قابل ملاحظه ای نیست اما در مقایسه با شهریه دانشگاه‌های غیردولتی، رقم چشمگیری است. از طرفی در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰، حدود ۴۴ درصد کل دانشجویان در بخش غیر دولتی مشغول به تحصیل بوده اند که از این تعداد حدود ۳۶ درصد در دانشگاه آزاد اسلامی تحصیل می کردند. با توجه به این روند، انتظار این است که روند خصوصی شدن آموزش عالی تا سال ۱۴۰۴ ادامه داشته باشد.

- اثرگذاری فناوری اطلاعات بر آموزش عالی

مطالعات آینده نگاری فناوری‌ها نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات یکی از پیشران‌های اصلی تغییرات در آینده آموزش عالی است. مهمترین فناوری‌های اثرگذار بر آینده آموزش عالی عبارتند از پردازش ابری، کلان داده‌ها، محیط‌های همکارانه، کاربردهای سیار، شبکه‌های اجتماعی، واقعیت افزوده، تحلیل یادگیری و محیط‌های یادگیری شخصی شده است.

- روند تغییرات جمعیت دانشجویی

بر اساس گزارش موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی مطابق شکل، از سال ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۰، روند تغییرات جمعیت دانشجویی کشور سیر نزولی داشته است. اما از سال ۱۴۰۰ این روند شکل صعودی به خود گرفته است (شکل ۶).



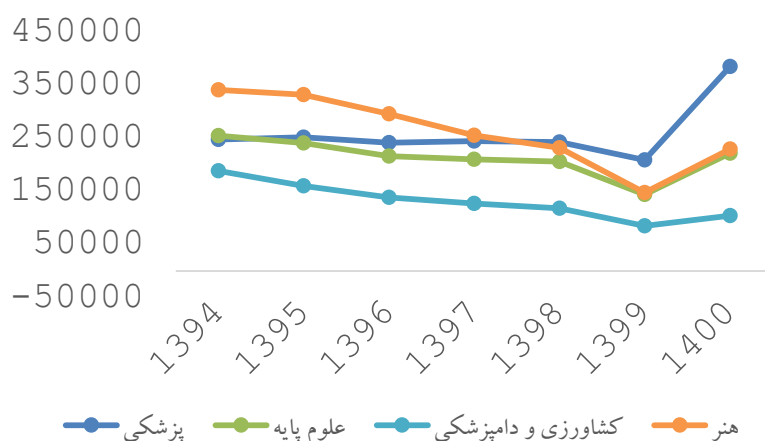
شکل ۶: روند تغییرات جمعیت دانشجویی کشور

بررسی روند تغییرات جمعیت دانشجویی کشور در گروه‌های عمده تحصیلی، بر افق و چشم انداز جمعیت دانشجویی در سالهای آتی تأثیرگذار است. مطابق جدول ۱۷، بیشترین تعداد دانشجویان در گروه‌های عمده تحصیلی علوم انسانی (۴۹ درصد در سال ۱۴۰۰) و فنی و مهندسی (۲۳ درصد در سال ۱۴۰۰) و کمترین تعداد دانشجویان در گروه‌های عمده تحصیلی کشاورزی و دامپزشکی (۳ درصد در سال ۱۴۰۰) است. بر اساس شکل‌های، تنها گروه عمده تحصیلی پزشکی است

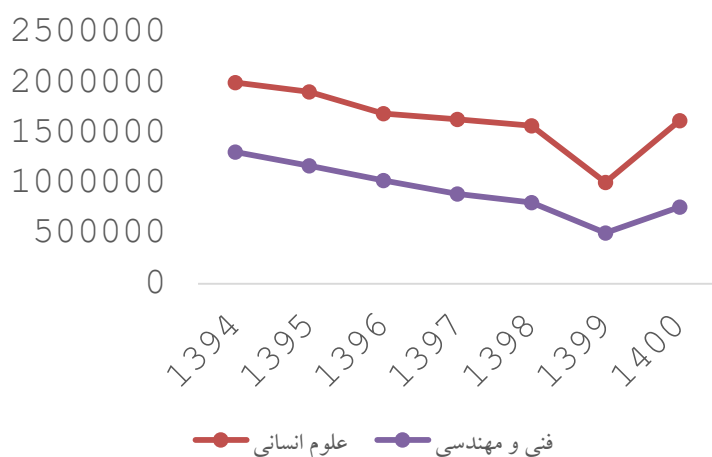
که نوسان بسیار کم و در سال ۱۴۰۰ به بیشترین تعداد خود رسیده است (۵۶ درصد رشد نسبت به سال ۱۳۹۴). اما سایر گروه‌های عمده تحصیلی از سال ۱۳۹۴ به بعد با روند کاهشی روپرو بوده اند. شدت کاهش دانشجویان در گروه های عمده تحصیلی علوم انسانی، فنی و مهندسی، علوم پایه، کشاورزی و دامپزشکی و هنر در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۴، به ترتیب ۱۹-، ۴۲-، ۱۳-، ۴۵- و ۳۳- درصد بوده است. این موضوع نشان می دهد، میزان تمایل متقاضیان آموزش عالی در سال های آتی نیز در رشته های کشاورزی و دامپزشکی، فنی و مهندسی و هنر شدت کاهشی بیشتری خواهد داشت.

جدول ۱۷: تعداد دانشجویان به تفکیک گروه عمده تحصیلی

سال	پزشکی	علوم انسانی	علوم پایه	فنی و مهندسی	کشاورزی و دامپزشکی	هنر	جمع کل
۱۳۹۴	۲۴۷۴۶۸	۲۰۰۳۵۹۳	۲۵۵۰۵۶	۱۳۱۲۵۹۵	۱۸۸۶۳۲	۳۴۱۰۳۹	۴۳۴۸۳۸۳
۱۳۹۵	۲۵۱۷۲۲	۱۹۱۲۰۶۳	۲۴۱۰۳۳	۱۱۷۶۷۳۰	۱۶۰۳۲۰	۳۳۱۹۵۹	۴۰۷۳۸۲۷
۱۳۹۶	۲۴۱۹۵۴	۱۶۹۴۵۲۵	۲۱۶۶۷۹	۱۰۲۷۹۱۲	۱۳۸۹۳۴	۲۹۶۱۱۰	۳۶۱۶۱۱۴
۱۳۹۷	۲۴۴۹۳۷	۱۶۳۸۷۸۳	۲۱۰۳۳۶	۸۹۶۶۴۵	۱۲۷۱۲۹	۲۵۵۵۵۸	۳۳۷۳۳۸۸
۱۳۹۸	۲۴۳۰۰۸	۱۵۷۳۱۲۲	۲۰۶۳۳۹	۸۱۰۷۲۰	۱۱۷۸۸۳	۲۳۱۹۱۷	۳۱۸۲۹۸۹
۱۳۹۹	۲۰۹۱۹۹	۱۰۱۰۳۹۵	۱۴۳۸۰۵	۵۰۷۸۰۸	۸۵۳۰۹	۱۴۷۸۷۷	۲۱۰۴۳۹۳
۱۴۰۰	۳۸۵۳۳۹	۱۶۲۵۰۷۱	۲۲۲۰۶۵	۷۶۳۹۲۸	۱۰۴۳۹۸	۲۲۹۳۷۴	۳۳۳۰۱۷۵



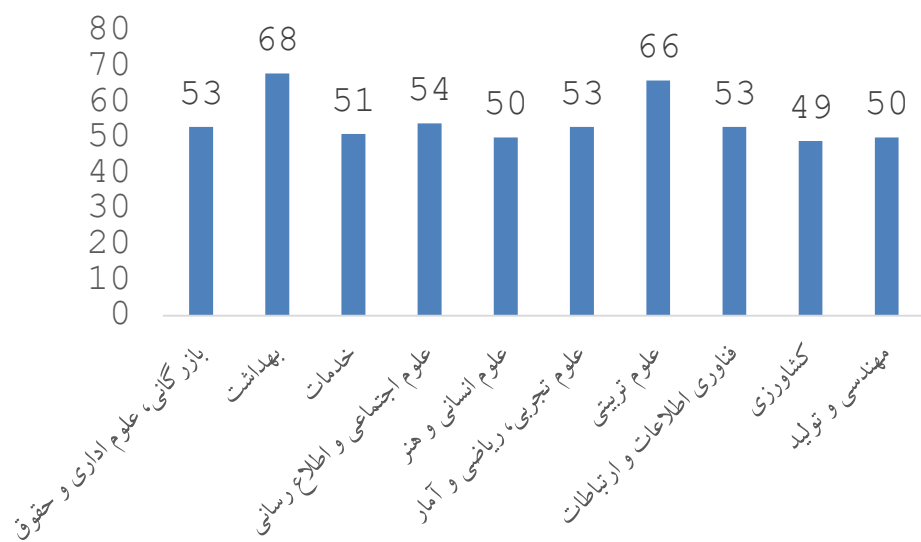
شکل ۷: روند تغییرات تعداد دانشجویان در گروه های عمده تحصیلی



شکل ۸: روند تغییرات تعداد دانشجویان در گروه های عمده تحصیلی

- روند اشتغال فارغ التحصیلان دانشگاهی

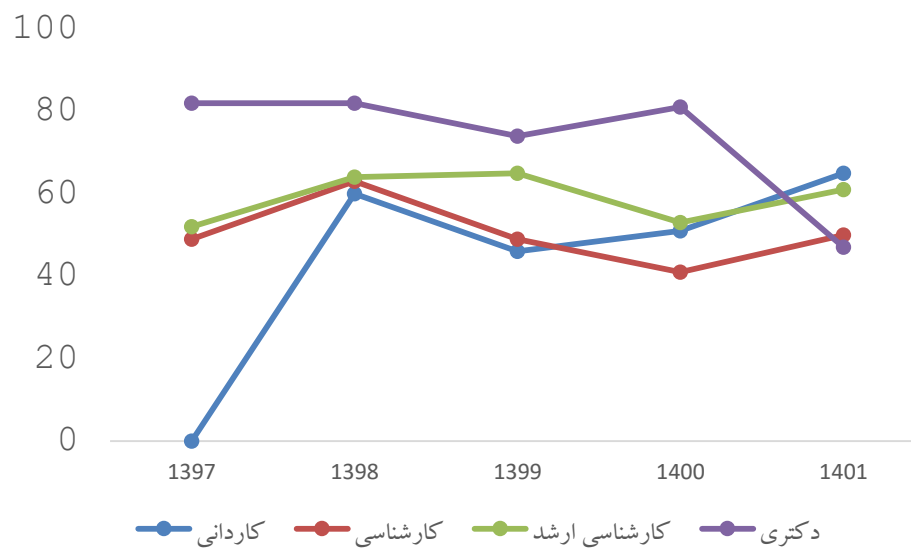
بی تردید یکی از مهمترین شاخص های تقاضا برای ورود به دانشگاه، اشتغال بعد از فارغ التحصیلی است. با افزایش جمعیت فارغ التحصیلان در اواخر دهه هشتاد و دهه نود، می توان انتظار داشت که با افزایش نرخ بیکاری فارغ التحصیلان نیز روبرو باشیم و این امر تأثیر بسزایی در تقاضا برای ورود به دانشگاه به خصوص در رشته هایی که فرصت اشتغال فارغ التحصیلان آن اندک است؛ داشته است. در شکل ۹ و جدول ۱۸، بر اساس گزارش موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، درصد اشتغال فارغ التحصیلان در مقاطع مختلف و گروه های مختلف تحصیلی آمده است. بر اساس جدول ۹ و شکل ۱۰، بالاترین نرخ بیکاری در سال ۱۴۰۱ مربوط به مقطع کارشناسی و دکتری است و پایین ترین نرخ بیکاری نیز مربوط به مقطع کاردانی و کارشناسی ارشد می شود. همچنین آمارها نشان می دهد که درصد اشتغال در مقطع دکتری در سال ۱۴۰۱، نسبت به ۴ سال قبل به کمترین میزان خود رسیده است در حالی که درصد اشتغال در مقطع کاردانی بیشترین افزایش را داشته است. در سال ۱۴۰۱ درصد اشتغال نسبت به سال ۱۴۰۰ در مقاطع کاردانی، کارشناسی و ارشد افزایش داشته اما درصد اشتغال در مقطع دکتری از ۸۱ درصد به ۴۷ درصد کاهش یافته است. این موضوع می تواند در آینده تقاضا برای رشته های کاردانی بیشتر و تقاضا برای تحصیل در مقطع دکتری را کاهش دهد. مطابق شکل، بیشترین اشتغال مربوط به دانش آموختگان گروه بهداشت و علوم تربیتی و کمترین آن مربوط به گروه کشاورزی است.



شکل ۹: درصد اشتغال دانش آموختگان در گروه های مختلف تحصیلی

جدول ۱۸: درصد اشتغال فارغ التحصیلان مقاطع مختلف در بازه زمانی ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱

سال	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
۱۳۹۷	---	۴۹	۵۲	۸۲
۱۳۹۸	۶۰	۶۳	۶۴	۸۲
۱۳۹۹	۴۶	۴۹	۶۵	۷۴
۱۴۰۰	۵۱	۴۱	۵۳	۸۱
۱۴۰۱	۶۵	۵۰	۶۱	۴۷

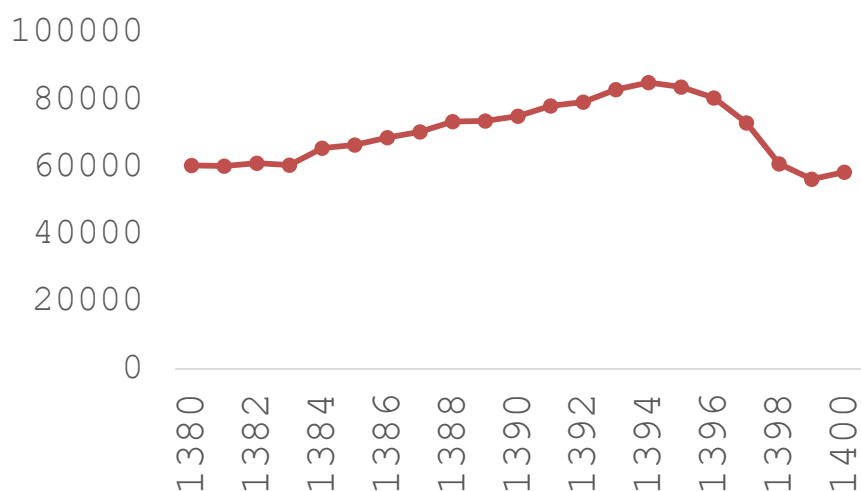


شکل ۱۰: درصد اشتغال فارغ التحصیلان مقاطع مختلف در بازه زمانی ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱

بررسی آمار مربوط به وضعیت نیروی کار در سال ۱۴۰۰ که از سوی مرکز آمار ایران ارائه شده نشان می‌دهد که ۹۵۷ هزار و ۲۷۱ نفر از جمعیت فارغ‌التحصیلان کشور، بیکار هستند؛ یعنی در این سال، ۱۳/۶ درصد از کل جمعیت فعال فارغ‌التحصیل آموزش عالی، بیکار بوده‌اند. ۴۷۶ هزار و ۶۵۸ نفر از این جمعیت را مردان و ۴۸۰ هزار و ۶۱۳ نفر را زنان به خود اختصاص می‌دهند؛ از نظر درصدی نیز نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان گروه مردان ۹/۷ درصد و گروه زنان ۲۲/۸ درصد است. در سال ۱۴۰۰، ۲ میلیون و ۳۷۴ هزار و ۹۵۳ نفر بیکار در کشور وجود داشته است که بررسی سهم جمعیت بیکار تحصیل کرده از مجموع جمعیت بیکار کشور، حاکی از آن است که ۴۰/۳ درصد بیکاران کشور، در گروه فارغ‌التحصیلان آموزش عالی قرار دارند که این سهم در سال ۱۳۹۹، معادل ۳۸/۹ درصد بود.

۳-۳-۶- روندهای آینده دانشگاه در مقیاس منطقه ای

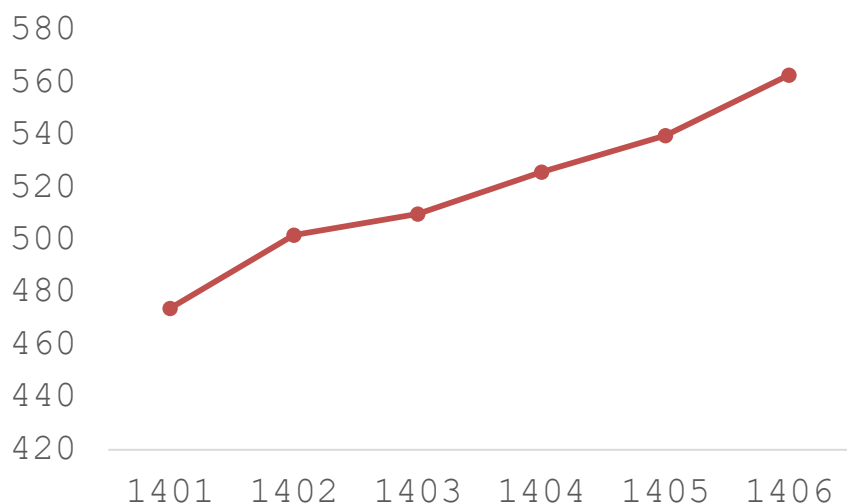
همانطور که در تشریح شناخت محیط بیرونی دانشگاه اشاره شده، دانشگاه شهر کرد در تقسیم بندی منطقه ای در منطقه شش آموزش عالی کشور قرار دارد که دانشگاه‌های استان اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری را در بر دارد. طبیعی تغییرات آموزش عالی در سطح دانشگاه‌های این منطقه بر آینده دانشگاه شهر کرد به طور مستقیم و غیر مستقیم تأثیر گذار است. مطابق بررسی انجام شده از وضعیت مبدأ سکونتی دانشجویان دانشگاه، ۳۲ درصد دانشجویان دانشگاه، از استان اصفهان هستند. به تعبیری بخشی از سرریز متقاضیان آموزش عالی این استان وارد دانشگاه‌های استان چهارمحال و بختیاری و دانشگاه شهر کرد می شوند. لذا هر گونه تغییرات جمعیتی و توسعه آموزش عالی در این استان، به طور مستقیم بر جمعیت دانشجویی ورودی به دانشگاه شهر کرد تأثیر گذار است. در شکل ۱۱، روند تغییرات متولدین استان اصفهان از سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰ آمده است. تعداد متولدین تا سال ۱۳۹۴ روند صعودی داشته است و پس از آن روند نزولی پیدا کرده است. در جدول ۱۹، پیش بینی روند تعداد دانشجویان ورودی اصفهانی به دانشگاه از سال ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ بر اساس تغییرات تعداد متولدین سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ و همچنین درصد متوسط تعداد ورودی دانشجو از این استان در سال‌های گذشته آمده است. در این جدول برآورد تعداد متقاضیان آموزش عالی بر اساس روش کوهرت محاسبه شده است. مطابق این جدول و شکل ۱۲، تعداد ورودی‌های اصفهانی دانشگاه از سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۶، ۱۸ درصد رشد خواهد داشت. بدیهی است تغییرات سیاست‌های وزارت علوم در تعداد رشته‌ها، نظام پذیرش دانشجو و توسعه آموزش عالی در استان اصفهان بر این روند کاملاً تأثیر گذار است که در این برآورد دیده نشده است و با فرض ثابت بودن این متغیرها، تنها رابطه بین تعداد متولدین، تعداد متقاضیان آموزش عالی و سهم دانشگاه شهر کرد از این متقاضیان ملاک برآورد بوده است.



شکل ۱۱: روند تغییرات متولدين استان اصفهان از ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰

جدول ۱۹: برآورد تعداد دانشجویان اصفهانی ورودی به دانشگاه از سال ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد متولدين در سال	تعداد متقاضیان آموزش عالی در سال	تعداد ورودی بومی دانشگاه در سال
۶۰۵۷۰ : ۱۳۸۳	۳۰۸۹۰ : ۱۴۰۱	۴۷۴ : ۱۴۰۱
۶۵۶۰۸ : ۱۳۸۴	۳۳۴۶۰ : ۱۴۰۲	۵۰۲ : ۱۴۰۲
۶۶۶۳۱ : ۱۳۸۵	۳۳۹۸۱ : ۱۴۰۳	۵۱۰ : ۱۴۰۳
۶۸۷۹۳ : ۱۳۸۶	۳۵۰۸۴ : ۱۴۰۴	۵۲۶ : ۱۴۰۴
۷۰۵۴۲ : ۱۳۸۷	۳۵۹۷۶ : ۱۴۰۵	۵۴۰ : ۱۴۰۵
۷۳۵۹۱ : ۱۳۸۸	۳۷۵۳۱ : ۱۴۰۶	۵۶۳ : ۱۴۰۶



شکل ۱۲: روند تغییرات دانشجویان اصفهانی ورودی به دانشگاه از سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۶

۴-۳-۶- روندهای آینده دانشگاه در مقیاس استانی

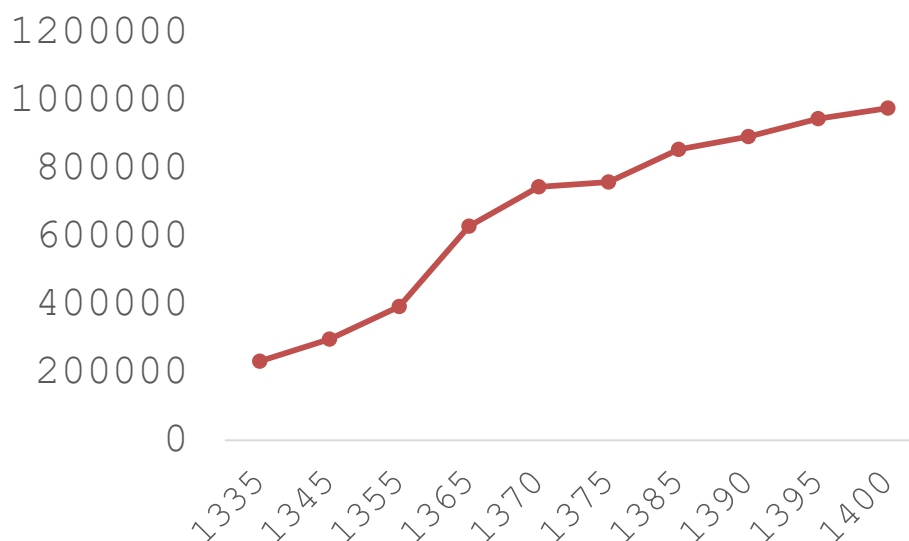
بر پایه روندهای معرفی شده در مقیاس ملی، می توان آیندهی تغییرات در دانشگاه را نیز تبیین کرد.

- روند تغییر جمعیت استان و تأثیر آن بر جمعیت آموزش عالی

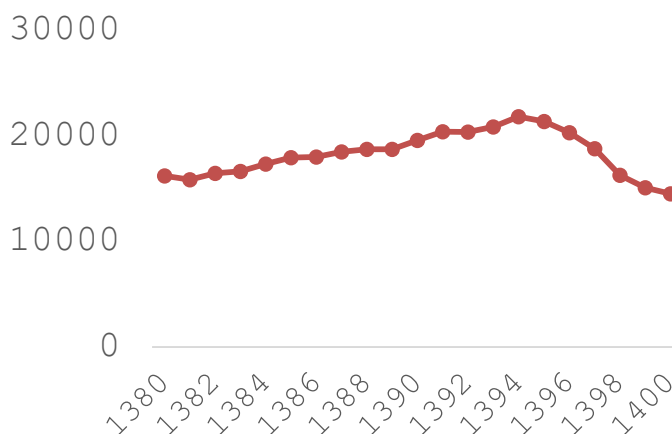
در شکل ۱۳، روند تغییرات جمعیتی استان از سال ۱۳۳۵ تا ۱۴۰۰ آمده است. مطابق این نمودار این روند افزایشی بوده است. نرخ رشد جمعیت در فاصله ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۵، ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰، ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۵ و ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ به ترتیب ۰/۸۶، ۱/۱۵ و ۰/۸۴ بوده است. در شکل، روند تغییرات متولدین از سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰ آمده است. تعداد متولدین از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۴ روند صعودی داشته است. این موضوع بر روند تغییرات جمعیت آموزش عالی استان تأثیر گذار است. در جدول ۲۰، پیش بینی روند تعداد دانشجویان ورودی بومی به دانشگاه از سال ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ بر اساس تغییرات تعداد متولدین سال های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸ و همچنین نرخ ورودی دانشجوی بومی در سال های گذشته آمده است. در این جدول برآورد تعداد متقاضیان آموزش عالی بر اساس روش کوهرت محاسبه شده است. به طور متوسط تعداد ورودی های بومی دانشگاه، ۴۲ درصد کل دانشجویان ورودی است. مطابق این جدول و شکل ۱۵، تعداد ورودی های بومی دانشگاه از سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۶، ۲۳ درصد رشد خواهد داشت. بدیهی است تغییرات سیاست های وزارت علوم در تعداد رشته ها و نظام پذیرش دانشجو بر این روند کاملاً تأثیر گذار است که در این برآورد دیده نشده است و با

فرض ثابت بودن این متغیرها، تنها رابطه بین تعداد متولدین، تعداد متقاضیان آموزش عالی و سهم دانشگاه شهر کرد از این متقاضیان ملاک برآورد بوده است.

با توجه به اینکه روند متولدین سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۳ هم رو به رشد بوده است، می توان نتیجه گرفت کاهش روند کلی ورودی دانشجو به دانشگاه از سال ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۱، متأثر از کاهش متقاضی آموزش عالی نبوده است. بنابراین نمی توان پیش بینی کرد جمعیت دانشجوی ورودی از سال ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶ متأثر از تعداد متولدین سال های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸، روند صعودی به خود خواهد گرفت.



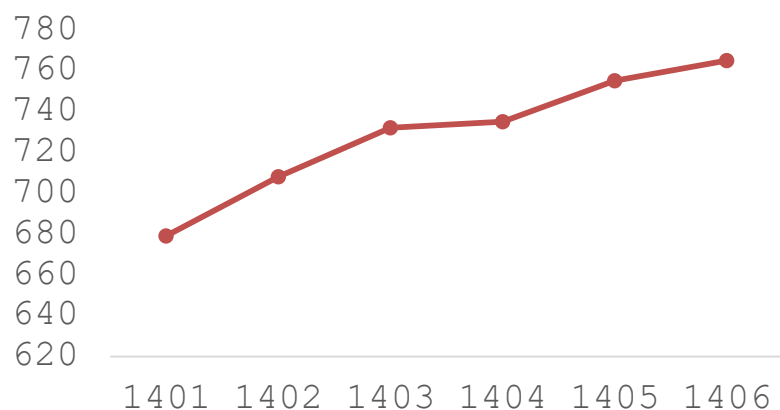
شکل ۱۳: روند تغییرات جمعیت استان از سال ۱۳۳۵ تا ۱۴۰۰



شکل ۱۴: روند تغییرات متولدین استان از ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰

جدول ۲۰: برآورد تعداد دانشجویان بومی ورودی به دانشگاه از سال ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۶

تعداد متولدین در سال	تعداد متقاضیان آموزش عالی در سال	تعداد ورودی بومی دانشگاه در سال
۱۳۸۳: ۱۶۶۴۵	۱۴۰۱: ۸۴۸۹	۱۴۰۱: ۶۷۹
۱۳۸۴: ۱۷۳۶۸	۱۴۰۲: ۸۸۵۸	۱۴۰۲: ۷۰۸
۱۳۸۵: ۱۷۹۵۲	۱۴۰۳: ۹۱۵۵	۱۴۰۳: ۷۳۲
۱۳۸۶: ۱۸۰۲۶	۱۴۰۴: ۹۱۹۳	۱۴۰۴: ۷۳۵
۱۳۸۷: ۱۸۵۱۳	۱۴۰۵: ۹۴۴۲	۱۴۰۵: ۷۵۵
۱۳۸۸: ۱۸۷۵۲	۱۴۰۶: ۹۵۶۳	۱۴۰۶: ۷۶۵

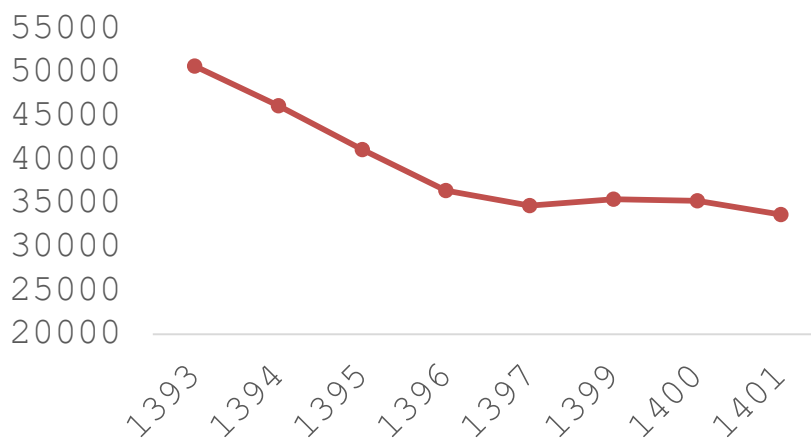


شکل ۱۵: روند تغییرات دانشجویان بومی ورودی به دانشگاه از سال ۱۴۰۱ تا ۱۴۰۶

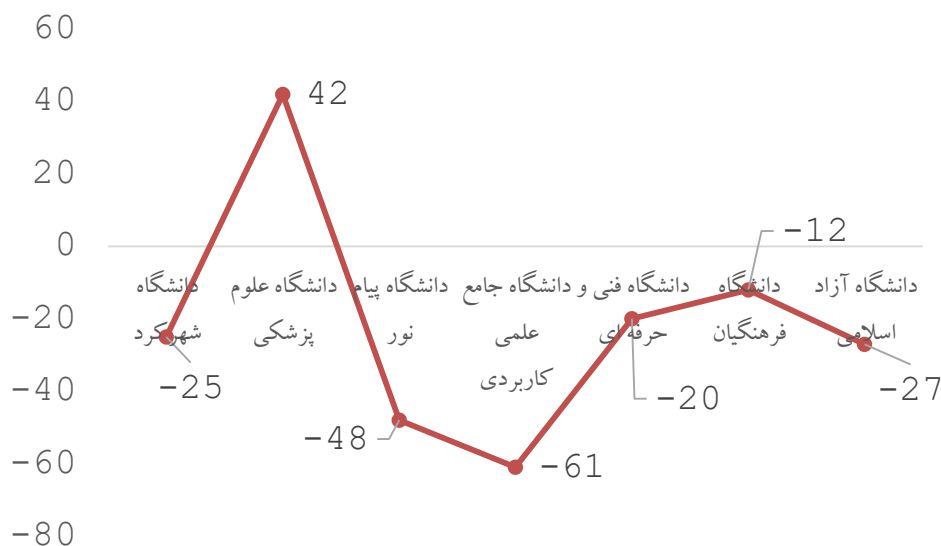
– روند تغییرات جمعیت دانشجویی استان

همانطور که در روندهای مقیاس ملی اشاره شد؛ بررسی روند تغییرات جمعیت دانشجویی استان در گروه های عمده تحصیلی، بر افق و چشم انداز جمعیت دانشجویی دانشگاه شهر کرد در سالهای آتی تأثیرگذار است. مطابق شکل ۱۶، روند تعداد دانشجویان استان کاهشی است. تعداد دانشجویان سال ۱۴۰۱ نسبت به سال ۱۳۹۳، ۳۴ درصد کاهش یافته است. مطابق شکل ۱۷، تنها تعداد دانشجویان در دانشگاه علوم پزشکی و دانشگاه فرهنگیان استان رشد مثبت داشته اند

و سایر دانشگاه رشد منفی بوده است. متغیر اصلی تأثیرگذار بر رشد تعداد دانشجویان در این دو دانشگاه، بازار کار برای فارغ التحصیلان بوده است. از بین دانشگاه‌های دارای رشد منفی، دانشگاه فنی و حرفه ای رشد منفی کمتری داشته است. این موضوع هم به نرخ اشتغال فارغ التحصیلان این دانشگاه مرتبط است.



شکل ۱۶: روند تغییرات تعداد دانشجو دانشگاه‌های مختلف استان



شکل ۱۷: درصد تغییرات تعداد دانشجویان دانشگاه‌های استان در سال ۱۴۰۰ نسبت به ۱۳۹۳

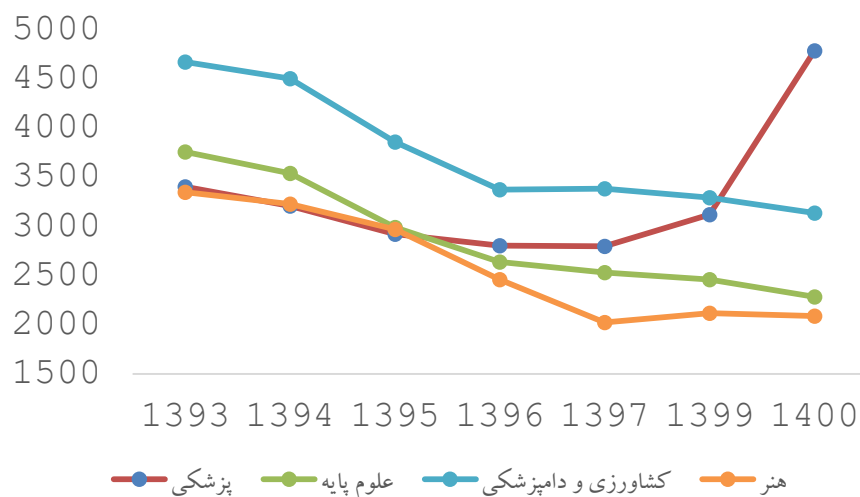
از بین گروه‌های عمده تحصیلی، تنها جمعیت گروه عمده تحصیلی پزشکی است که در سال‌های اخیر رو به رشد بوده است و جمعیت سایر گروه رو به کاهش بوده است. این موضوع در جدول و شکل‌های نشان داده شده است. در واقع گرایش شدید به رشته‌های علوم پزشکی به علت بازار کار در آنها، سبب شده است تا متقاضیان آموزش عالی تمرکز اصلی خود را برای ورود به این گروه رشته‌ها به کار گیرند. این موضوع تأثیر بسیار زیادی در کاهش روند تقاضا در

سایر گروه رشته‌ها به خصوص گروه‌های عمده تحصیلی کشاورزی، منابع طبیعی، علوم پایه و حتی فنی مهندسی و هنر داشته است. یکی از دلایل مهم توجه عدم تناسب بین روند رشد متولدین دهه هشتاد و کاهش تقاضای دانشجو در اواخر دهه نود، افزایش ماندگاری متقاضیان در پشت دیوارهای کنکور سراسری است. متقاضیان تلاش می‌کنند شانس خود را برای حضور در رشته‌های علوم پزشکی، در یک یا چند سال کنکور دادن امتحان کنند. لذا تب دانشجو شدن در هر رشته و دانشگاهی که در دهه هشتاد و اوایل دهه نود وجود داشته است، روز به روز در حال کم رنگ شدن است.

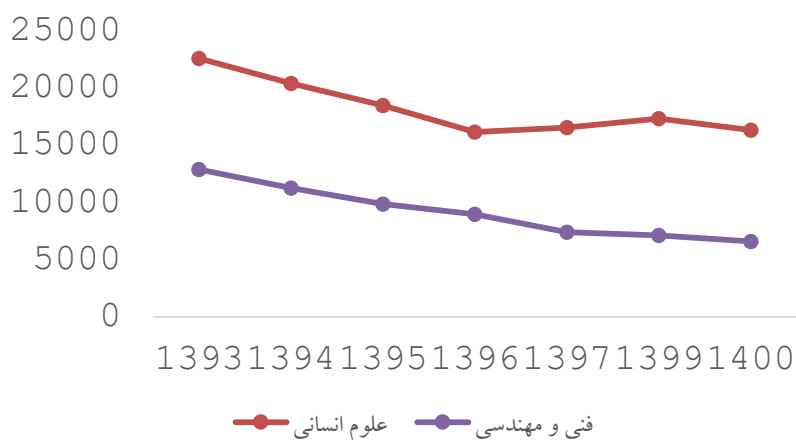
شکل ۱۹، درصد رشد دانشجویان گروه‌های عمده تحصیلی در سال ۱۴۰۰ نسبت به ۱۳۹۵ را نشان می‌دهد، مطابق این شکل درصد رشد گروه پزشکی، ۶۴ درصد و گروه فنی و مهندسی ۳۳- درصد بوده است. در واقع از بین گروه‌های عمده تحصیلی کمترین درصد کاهش مربوط به گروه علوم انسانی است. این موضوع نشان می‌دهد شدت روند کاهش تقاضا برای رشته‌های غیر علوم پزشکی، در رشته‌های علوم انسانی پایین است. در شکل ۲۰، درصد توزیع دانشجویان استان در گروه‌های عمده تحصیلی را در سال ۱۴۰۰ نشان می‌دهد. مطابق این شکل، ۴۶ درصد دانشجویان استان در گروه علوم انسانی مشغول به تحصیل هستند. این واقعیت نشان می‌دهد، برنامه ریزی برای جذب دانشجو در رشته‌های علوم انسانی در مقایسه با سایر رشته‌ها توجه بیشتری دارد.

جدول ۲۱: تعداد دانشجویان به تفکیک گروه عمده تحصیلی

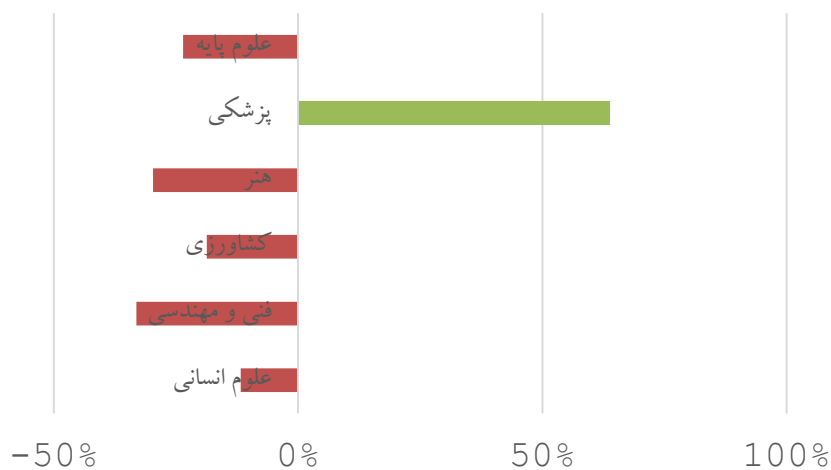
سال	پزشکی	علوم انسانی	علوم پایه	فنی و مهندسی	کشاورزی و دامپزشکی	هنر	جمع کل
۱۳۹۳	۳۴۰۹	۲۲۶۳۹	۳۷۶۶	۱۲۹۰۲	۴۶۸۰	۳۳۵۲	۵۰۷۴۸
۱۳۹۴	۳۲۱۲	۲۰۴۴۹	۳۵۴۶	۱۱۲۷۶	۴۵۱۲	۳۲۳۴	۴۶۲۲۹
۱۳۹۵	۲۹۲۷	۱۸۵۳۳	۲۹۹۳	۹۸۹۰	۳۸۶۵	۲۹۷۴	۴۱۱۸۲
۱۳۹۶	۲۸۰۹	۱۶۲۰۲	۲۶۴۲	۸۹۷۸	۳۳۸۰	۲۴۶۴	۳۶۴۷۵
۱۳۹۷	۲۸۰۲	۱۶۵۸۵	۲۵۳۴	۷۴۲۵	۳۳۸۹	۲۰۲۶	۳۴۷۶۱
۱۳۹۹	۳۱۲۶	۱۷۳۶۲	۲۴۶۳	۷۱۲۷	۳۲۹۸	۲۱۲۱	۳۵۴۹۷
۱۴۰۰	۴۷۹۶	۱۶۳۶۳	۲۲۸۸	۶۶۱۸	۳۱۴۳	۲۰۹۲	۳۵۳۰۰

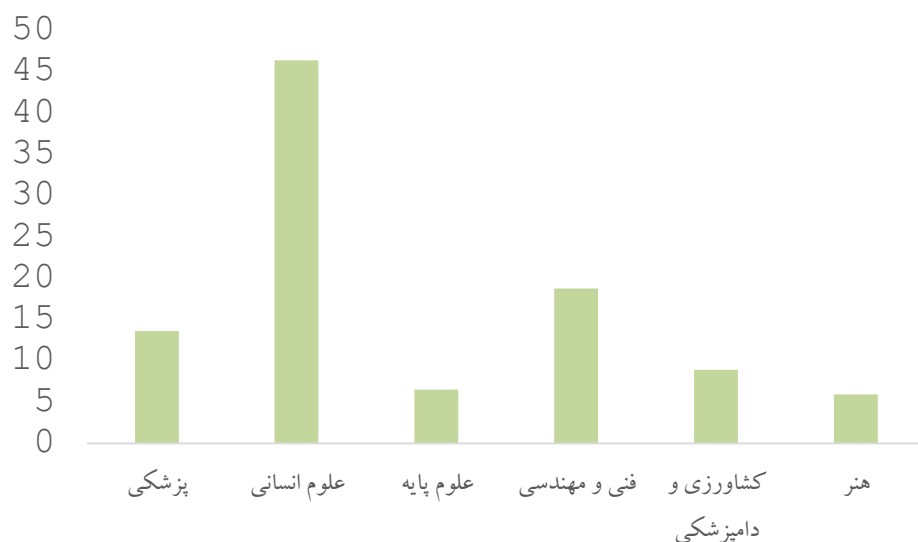


شکل ۱۸: روند تغییرات دانشجویان گروه‌های عمده تحصیلی



شکل ۱۹: درصد رشد دانشجویان گروه‌های عمده تحصیلی در سال ۱۴۰۰ نسبت به ۱۳۹۵



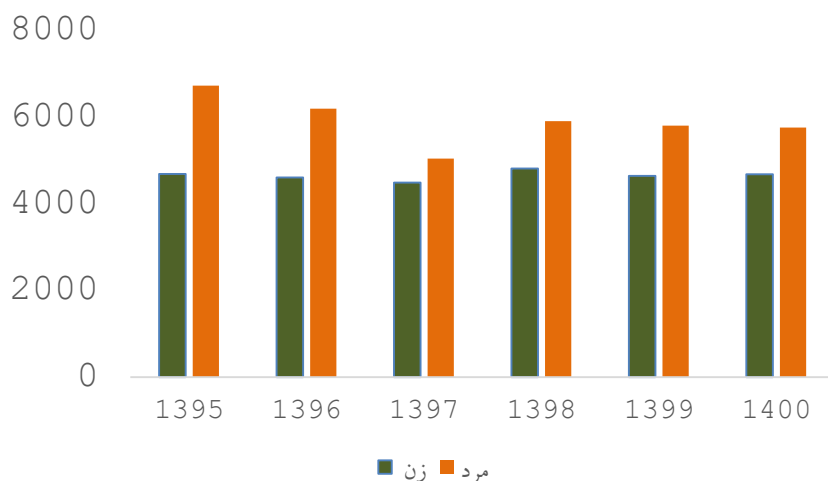


شکل ۲۰: درصد توزیع دانشجویان در گروه های عمده تحصیلی در سال ۱۴۰۰

در جدول ۲۲ و شکل ۲۱، توزیع جنسیتی دانشجویان ورودی به دانشگاه های استان آمده است. در مجموع از سال ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰، جمعیت دانشجویی زن تغییر محسوسی نداشته است اما جمعیت دانشجویی مرد، ۱۴ درصد کاهش پیدا کرده است. این موضوع نشان می دهد با افزایش نیاز به بازار کار برای جمعیت دانشجویی مرد کاملاً مرتبط است. در رشته هایی که امکان اشتغال کمتر است، جمعیت دانشجویی مرد کمتر و جامعه دانشجویی زن بیشتر است.

جدول ۲۲: توزیع جنسیتی دانشجویان ورودی به دانشگاه های استان

سال	زن	مرد
۱۳۹۵	۴۶۹۰	۶۷۳۱
۱۳۹۶	۴۶۱۵	۶۱۹۹
۱۳۹۷	۴۴۹۵	۵۰۵۱
۱۳۹۸	۴۸۱۷	۵۹۱۱
۱۳۹۹	۴۶۴۹	۵۸۰۵
۱۴۰۰	۴۶۸۲	۵۷۶۱



شکل ۲۱: توزیع جنسیتی دانشجویان ورودی به دانشگاه‌های استان

۶-۴- شناسایی و تحلیل سیگنال‌های تغییر و عدم قطعیت‌ها

بر اساس ۱۲ شاخص پیشران اولویت بندی شده، با هدف شناسایی مهمترین عدم قطعیت‌های آینده در مسائل دانشگاه، پانل آینده نگاری کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تشکیل و مطابق بازخوردهای چند باره، مهمترین عدم قطعیت‌های آینده دانشگاه مشخص گردید (جدول ۲۳). اولویت‌های اول و دوم عدم قطعیت‌ها به ترتیب به دانشگاه در خدمت آموزش و پژوهش دانشگاهی/ دانشگاه در خدمت جامعه و مأموریت ملی و محلی دانشگاه/ مأموریت بین‌المللی دانشگاه مرتبط هستند.

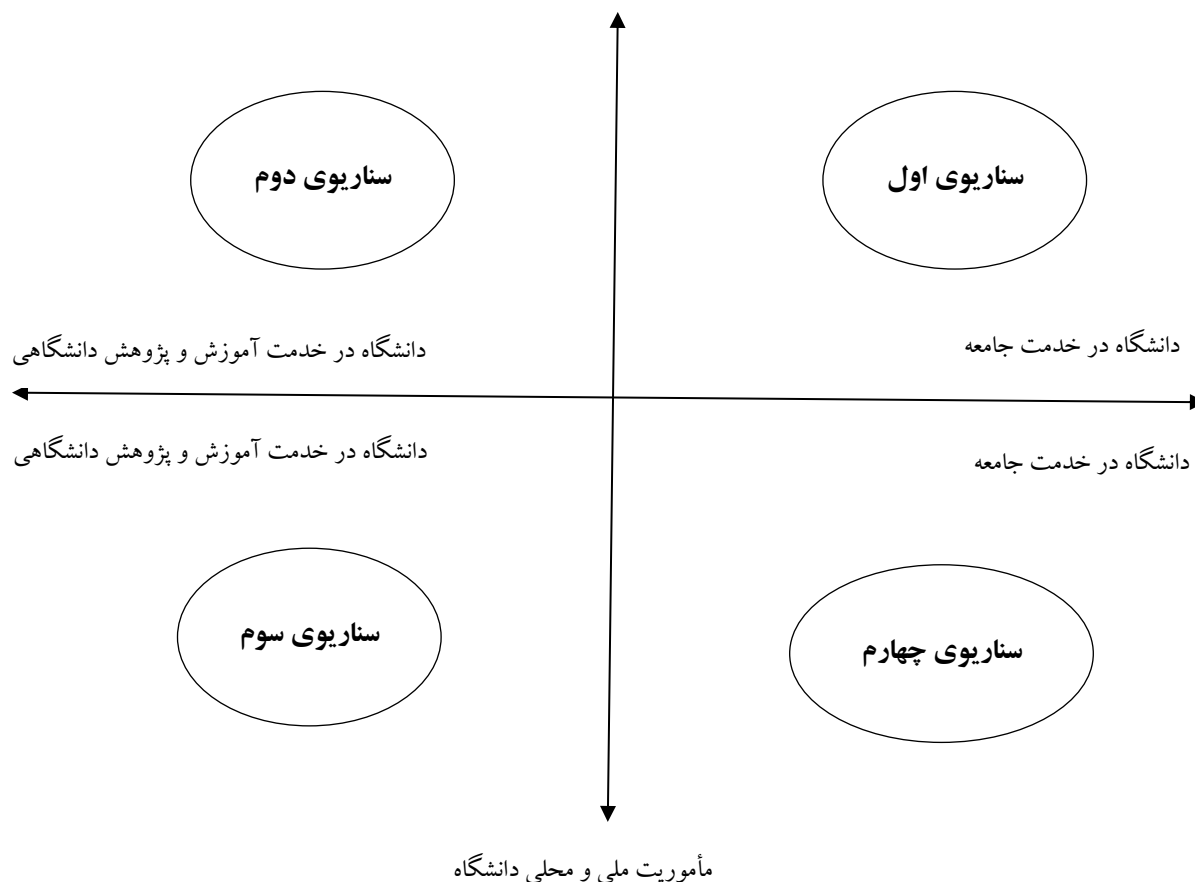
جدول ۲۳: مهمترین عدم قطعیت‌های آینده دانشگاه

اولویت	گزاره‌های عدم قطعیت
۲	مأموریت ملی و محلی دانشگاه/ مأموریت بین‌المللی دانشگاه
۱۱	وابستگی مالی دانشگاه به دولت/ استقلال مالی دانشگاه از دولت
۴	تقاضا محوری آموزش/ عرضه محور شدن آموزش
۷	همسانی استانداردهای فعالیت‌های دانشگاهی/ تنوع استانداردهای فعالیت‌های دانشگاهی
۱	دانشگاه در خدمت آموزش و پژوهش دانشگاهی/ دانشگاه در خدمت جامعه
۶	توسعه پژوهش‌های آکادمیک و بنیادی/ توسعه پژوهش‌های مسئله مند و کاربردی
۱۰	تمرکز گرایی مدیریت دانشگاه/ تمرکز زدایی مدیریت دانشگاه
۹	تمرکز آموزش و پژوهش رشته ای/ تمرکز بر آموزش و پژوهش میان/ فراشته ای

۱۳	استاد محوری / دانشجو محوری
۵	دانشگاه نسل اول و دوم / دانشگاه نسل سوم به بعد
۱۲	رشد مهاجرت علمی / توقف مهاجرت علمی
۳	استمرار ریزش دانشجو / توقف ریزش دانشجو
۸	آموزش‌های مهارت و رزانه / آموزش‌های سنتی

۱-۴-۶- تدوین سناریو بر اساس عدم قطعیت‌های اولویت دار

همانطور که اشاره شده دو عدم قطعیت اولویت دار در آینده دانشگاه، دانشگاه در خدمت آموزش و پژوهش دانشگاهی / دانشگاه در خدمت جامعه و مأموریت ملی و محلی / مأموریت بین‌المللی دانشگاه هستند. بر اساس این دو عدم قطعیت می‌توان چهار سناریو برای آینده دانشگاه در نظر داشت (شکل ۲۲).



شکل ۲۲: توزیع جنسیتی دانشجویان ورودی به دانشگاه‌های استان

۱- سناریوی اول

این سناریو ماحصل تلاقی دو گزاره مأموریت بین المللی دانشگاه و دانشگاه در خدمت جامعه است. در واقع این سناریو متأثر از مأموریت بین المللی دانشگاه و دانشگاه در خدمت جامعه است که در آن رویکرد آینده دانشگاه از یک طرف هم سویی با روندهای علمی در سطح بین الملل و از طرف دیگر هم رستا با سرویس دانشگاه به مطالبات جامعه است. در این رویکرد دانشگاه از فرآیندهای بین المللی در آموزش و پژوهش استفاده می کند و همزمان تلاش می کند این فرآیندها منجر به پاسخگویی جامعه نیز باشد. پاسخگویی به نیازهای جامعه در پرتو تمرکز بر حرکت در مسیر الگوهای بین المللی آموزش، پژوهش و فناوری است. به این معنی که تلاش برای فهم و مرتفع سازی نیازهای جامعه از طریق پیوند مستحکم بین تقاضاهای اجتماعی و علم روز دنیا با دخیل کردن همه فرآیندها و شاخص‌های دانشگاه بین المللی است. به همین دلیل ارتباطات و تعاملات بین المللی در همه ابعاد ساختاری دانشگاه باید نهادینه شود تا هدف مورد

اشاره امکان تحقق داشته باشد. در این خصوص لازم است زیرساخت های لازم برای خلق چنین تعاملاتی مهیا شود. با توجه به شرایط دانشگاه شهرکرد در وضعیت موجود آن، به نظر این سناریو آرمان گرایانه است.

۲- سناریوی دوم

در سناریوی دوم که حاصل تلاقی مأموریت بین المللی دانشگاه و دانشگاه در خدمت آموزش و پژوهش دانشگاهی است، رویکرد اصلی دانشگاه به سمت انجام فعالیت های آموزشی و پژوهشی در تراز بین المللی است. حرکت در لبه علم و همراستایی در سایه آموزش و پژوهش آکادمیک، موتور محرکه این رویکرد است. علم برای علم؛ هسته مرکزی اقدامات دانشگاه در رویکرد یاد شده است. برای تحقیق چنین رویکردی نیاز به استقرار ساختار و سیستم آموزشی پویا با استانداردهای بین المللی است که در این راستا پویایی تعاملات علمی با دانشگاه های برتر دنیا، تبادل دانشجو و عضو هیأت علمی و ایجاد هسته ها و پژوهشکده های مشترک با سایر دانشگاه ها در کشورهای مختلف، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. اگر چه دستاوردهای پژوهشی قابل توجه ای در مقیاس بین المللی در دانشگاه شهرکرد تاکنون به انتشار رسیده است؛ اما راه دور و درازی تا برخورداری از یک سیستم آموزشی بین المللی و زیرساخت های تعاملی با دیگر دانشگاه های مطرح دنیا وجود دارد. از همین رو این سناریو اگر چه نسبت به سناریوی قبلی احتمال رخداد آن بیشتر است اما همچنان سناریوی آرمانگرایانه محسوب می شود.

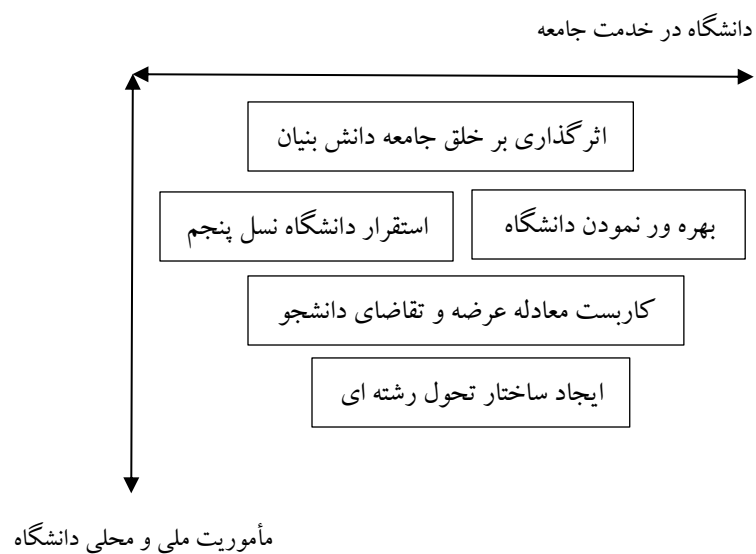
۳- سناریوی سوم

این سناریو متأثر از مأموریت ملی و محلی دانشگاه و دانشگاه در خدمت آموزش و پژوهش دانشگاهی است. در این سناریو مأموریت دانشگاه کمک و خدمت رسانی به اهداف ملی و محلی در سایه انجام فعالیت های آموزشی و پژوهشی آکادمیک است. به این معنی که تربیت دانشجو و تولیدات علمی و پژوهشی دانشگاه باید در راستای به فعلیت رساندن مأموریت های ملی و محلی باشد که این مأموریت ها در اسناد بالادستی حاکمیتی و استانی مشخص شده اند یا می شوند. اثرگذاری در تولیدات علمی کشور در مقیاس ملی و محلی، ارتقای دانشگاه در نظام رتبه بندی ملی و تربیت دانشجویان باسواد و فارغ التحصیلان با بنیه علمی قوی، رکن اصلی عملیاتی سازی این سناریو است. دانشگاه شهرکرد در وضعیت کنونی تا حدود بسیار زیادی در همین مسیر در حال گام برداشتن است.

در سناریوی چهارم، مأموریت ملی و محلی دانشگاه در خدمت رسانی به جامعه و نیازهای پیش روی آن است. در چنین وضعیتی دانشگاه پیوند وجودی با جامعه برقرار می‌سازد و تلاش می‌کند تا فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فناورانه خود را معطوف به پاسخگویی به جامعه جهت دهی نماید. در این رویکرد تولید علم اگر منجر به شناخت و حل مسئله‌ای اجتماعی نشود؛ به خودی خود ارزش چندانی ندارد. موضوع مسئولیت اجتماعی دانش و دانشگاه در چنین سناریویی قابل تبیین است. دانش و دانشگاه در این وضعیت موتور محرکه توسعه اجتماعی و اقتصادی جامعه محسوب می‌شود. در سناریوی اول، نگاه دانش به جامعه یک نگاه بالا به پایین و اشراف‌گرایانه به مسائل جامعه است. به نحوی که این تلقی ایجاد می‌شود که دانش از آنجاکه از رویکرد جهان‌شمولی علم بهره‌مند است؛ قادر است تمام مسائل و چالش‌های جامعه فارغ از اینکه این جامعه از چه نوع ساختار فرهنگی و تاریخی برخوردار باشد؛ حل و فصل نماید. در واقع نگاه به علم نگاهی شفاف‌بخش و نگاه به جوامع نگاهی همسان است که از نظر تاریخی همه آنها لاجرم نقطه مشترک در آینده خواهند داشت. در سناریو چهارم، خود علم به مثابه بخشی از ساختار تحولی جامعه به حساب می‌آید نه اینکه جدا از آن و در فضایی دور از اتمسفر جامعه در حال زیست است. علم در این سناریو تلاش می‌کند با درک درهم تنیدگی خویش با ارکان اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جامعه، راهی برای توسعه و تعالی جامعه از طریق کاربست همین ارکان پیدا کند. این سناریوی است که نسبت به سایر سناریوها با توجه به الگوه واره فکری تحول دانشگاه، هم در دسترس‌تر و هم ریل‌گذاری مطمئنی را برای پیاده‌سازی الگوه واره فکری تحول دانشگاه که همان دانشگاه جامعه محور و اجتماعی است را فراهم می‌سازد.

۵-۶- سناریوی مورد استفاده در تصویرسازی وضع مطلوب دانشگاه

مختصات و ویژگی‌های سناریوی مطلوب که در ماحصل درگیر ساختن ماتریس نیروهای پیشران بوده است، در سناریوی چهارم که ماحصل درگیر ساختن گزاره‌های اولویت دار عدم قطعیت‌ها بوده قابل نهادینه شدن است (شکل ۲۳). از این رو تصویرسازی وضع مطلوب دانشگاه در افق ۱۴۰۶، در سایه معرفی چشم‌انداز، ارزش‌ها، مأموریت، اهداف، راهبردها و برنامه‌های اجرایی است که نشأت گرفته از ترکیب این دو سناریوی معرفی شده است.



شکل ۲۳: ترکیب شاخص‌های کلیدی پیش‌ران آینده‌ی دانشگاه در درون تلاقی دو عدم قطعیت منتخب

فصل هفتم:
تصویرسازی وضع مطلوب

۱- وضع مطلوب دانشگاه در پرتو اسناد بالادستی

در جدول‌های ۱ تا ۱۵، شاخص‌های کلیدی وضع مطلوب دانشگاه از نگاه اسناد و برنامه‌های بالادستی شامل: برنامه چشم انداز بیست ساله کشور، سیاست‌های کلی علم و فناوری کشور، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، برنامه الگوی پایه اسلامی- ایرانی پیشرفت، نقشه جامعه علمی کشور، برنامه اسلامی شدن دانشگاه‌ها، برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی، برنامه آمایش آموزش عالی کشور، برنامه راهبردی کشور در امور نخبگان، قانون برنامه ششم توسعه کشور، لایحه برنامه هفتم توسعه کشور، قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت عتف، برنامه پیشنهادی وزیر علوم به مجلس شورای اسلامی، برنامه پیشنهادی رئیس دانشگاه شهر کرد به وزیر عتف و برنامه آمایش استان آمده است.

جدول ۱: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه چشم انداز بیست ساله کشور

عناصر راهبردی	شاخص‌های مرتبط
چشم انداز	✓ دستیابی به جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه ✓ دانشگاهی الهام بخش در جهان اسلام
ارزش‌های محوری	✓ دانشگاهی با هویت اسلامی و انقلابی
مأموریت / اهداف	✓ تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین الملل ✓ تاکید بر جنبش نرم افزاری در تولید علم ✓ سهم برتر منابع انسانی در تولید ملی ✓ برخورداری از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری

جدول ۲: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای سیاست‌های کلی علم و فناوری کشور

عناصر راهبردی	شاخص‌های مرتبط
چشم انداز	✓ جهاد مستمر علمی با هدف کسب مرجعیت علمی و فناوری در جهان
	✓ تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری
ارزش‌های محوری	✓ حاکمیت مبنای، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی
مأموریت / اهداف	✓ بهینه‌سازی عملکرد و ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور
	✓ ایجاد تحول در ارتباط میان نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری با سایر بخش‌ها
	✓ گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها

جدول ۳: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

عناصر راهبردی	شاخص‌های مرتبط
چشم انداز	✓ دستیابی به قله‌های دانش در جهان
ارزش‌های محوری	✓ علم به مثابه وسیله عزت و قدرت
مأموریت / اهداف	✓ تحقق جهاد علمی مستمر

جدول ۴: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه الگوی پایه اسلامی - ایرانی پیشرفت

عناصر راهبردی	شاخص‌های مرتبط
چشم انداز	✓ پیشتاز در تولید علوم انسانی اسلامی و فرهنگ متعالی در سطح بین‌المللی
	✓ در میان پنج کشور پیشرفته جهان در تولید اندیشه، علم و فناوری
ارزش‌های محوری	✓ التزام به رعایت اصول و قواعد اسلامی
	✓ تقویت و تعمیق فرهنگ توحیدی و معادباور
مأموریت / اهداف	✓ ارتقای دانش پایه و توسعه شبکه‌های علم، فناوری و نوآوری
	✓ توسعه علوم بین‌رشته‌ای و مطالعات و پژوهش‌های چند رشته‌ای بدیع و مفید

✓ تقویت و گسترش تولید علمی اصیل، بومی و مفید در رشته‌های علوم انسانی

جدول ۵: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای نقشه جامعه علمی کشور

عناصر راهبردی	شاخص‌های مرتبط
چشم انداز	<p>✓ برخوردار از انسان‌های صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در طراز برترین‌های جهان</p> <p>✓ توانا در تولید، توسعه علم، فناوری و نوآوری و بکارگیری دستاوردهای آن</p> <p>✓ پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان</p> <p>✓ دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان</p>
ارزش‌های محوری	<p>✓ علم هدایتگر و هدفمندی آخرت گرایانه علم و فناوری</p> <p>✓ کرامت انسان با تکیه بر فطرت حقیقت جو، عقلگرا، علم طلب و آزادگی</p> <p>✓ آزاداندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)</p> <p>✓ توجه به اصل عقلانیت، تکریم علم و عالم</p>
مأموریت / اهداف	<p>✓ استقرار جامعه دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسان‌های شایسته، فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان</p> <p>✓ دستیابی به توسعه علوم و فناوری‌های نوین و نافع، متناسب با اولویتها و نیازها و مزیت‌های نسبی کشور</p> <p>✓ گسترش همکاری در حوزه های علوم و فناوری با مراکز علمی معتبر بین المللی</p>

جدول ۶: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه اسلامی شدن دانشگاه‌ها

عناصر راهبردی	شاخص‌های مرتبط
چشم انداز	✓ احیای هویت تمدنی و پیشرفت جمهوری اسلامی
	✓ تربیت متخصصین متعهد، خالق، متخلق، ماهر و کارآفرین
	✓ تولید، انتقال و انتشار علم و فناوری در خدمت نیازهای جامعه اسلامی
ارزش‌های محوری	✓ حاکمیت اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی
	✓ خردورزی و عقلانیت
	✓ قدسی بودن علم و محیط‌های علمی
	✓ تقدم تزکیه بر تعلیم
	✓ تعهد به آرمان‌های انقلاب اسلامی
مأموریت / اهداف	✓ تعمیق و نهادینه سازی معارف و آموزه‌های اسلامی در دانشگاه‌ها
	✓ تولید دانش تمدنی بویژه علوم انسانی - اسلامی
	✓ توسعه عدالت آموزشی با توجه به آمایش سرزمین
	✓ گسترش تعامل حوزه و دانشگاه
	✓ ارتقای مستمر و نظام مند بعد علمی، مهارتی و اخلاقی دانشگاهیان
	✓ مشارکت حداکثری دانشگاه‌ها در تمدن سازی نوین اسلامی
	✓ احیاء و ارتقای نقش خانواده در فرآیند تعلیم و تربیت

جدول ۷: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارتقای امید اجتماعی، مسئولیت پذیری ملی، سلامت معنوی و اشتغال پذیری دانشجویان ✓ افزایش توسعه یافتگی علوم و فناوری های نیازمحور، مزیت محور و اولویت محور با تأکید بر علوم انسانی تحولی ✓ مرجعیت علمی و توسعه اثربخش و الهام آفرین همکاری های علمی در سطح منطقه ای و جهانی ✓ تعمیق خوداتکایی و پاسخگویی دانشگاه ها ✓ ارتقای توانمندی دانشگاه در شناسایی و حل مسائل راهبردی در تعامل با جامعه؛
ارزش های محوری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه رویکرد خانواده گرایی و تقویت حمایت های هدفمند خانواده گرا در نظام دانشگاهی ✓ نهادینه سازی مسئولیت پذیری اجتماعی و فرهنگ خدمات داوطلبانه در نظام دانشگاهی
مأموریت / اهداف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ از آموزش متمرکز بر توسعه کمی، تقاضای اجتماعی، تخصص بیبرنامه و فردمحور به تربیت متمرکز بر توسعه کیفی، ظرفیت اشتغال پذیری، تخصص گرا- اخلاق مدار و خانواده محور ✓ از پژوهش صرفاً معطوف به ارتقای جایگاه علمی بین المللی به پژوهش نیازمحور، مزیت محور و اولویت محور ✓ از الگوی دانشگاه محور به الگوی جامعه محور در توسعه کارکردهای اجتماعی، سیاسی و فرهنگی دانشگاه اسلامی ✓ از اداره دانشگاه توسط دولت و یکسان انگاری در مأموریت های دانشگاه ها به خوداتکایی دانشگاه و پذیرش تنوع در مأموریت های دانشگاه ها؛

جدول ۸: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه آمایش آموزش عالی کشور

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	<p>✓ ماموریت گرایی در سطوح عملکردی بین المللی، ملی، منطقه ای و استانی</p> <p>✓ استفاده از مزیت های منطقه ای</p> <p>✓ اثرگذاری بر استراتژی های توسعه فعالیت های اقتصادی در منطقه ۶ آموزش عالی کشور</p>
مأموریت / اهداف	<p>✓ جذب دانشجو براساس مقتضیات و اولویت های توسعه ملی، منطقه ای و استانی و کارویژه های هر منطقه</p> <p>✓ ماموریت گرا شدن دانشگاه متناسب با فعالیت های محل استقرار و حوزه عملکردی آن در سطوح بین المللی، ملی، منطقه ای و استانی</p> <p>✓ استفاده از ظرفیت های فرهنگی، اجتماعی و علمی استان و منطقه با محدود نمودن توسعه کمی سطوح پایین آموزش عالی به نفع سطوح بالاتر (تحصیلات تکمیلی) و ارتقا سطح کیفی دانشگاه برای توسعه همکاری های علمی بین المللی</p> <p>✓ طراحی و ساخت فضاهای تربیتی متناسب با اقتضانات برنامه درسی، استانداردهای تربیتی، تحولات جمعیتی، اصول شهرسازی و معماری و شرایط اقلیمی</p> <p>✓ تمرکز بر مزیت فعالیت های اقتصادی چون دامداری، مرغداری، پرورش کرم ابریشم و زنبور عسل و شکار، دامپزشکی، مددکاری اجتماعی، منابع طبیعی و محیط زیست و صنایع تولیدی</p>

جدول ۹: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه راهبردی کشور در امور نخبگان

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	✓ ارتقای فرصت رشد و شکوفایی حداکثری اجتماعات نخبگانی بر پایه تنوع استعدادها و توانمندی ها
مأموریت / اهداف	<p>✓ ایجاد زمینه های شناسایی، رشد و شکوفایی حداکثری استعدادهای فردی و گروهی و ارتقای ابعاد معنوی و دینی نخبگان</p> <p>✓ رفع موانع فعالیت های نخبگانی، افزایش ظرفیت اجتماع نخبگانی و فرصت سازی مناسب بر اساس اصول عدالت و انصاف</p> <p>✓ وسعت بخشیدن به دایره ی نخبگی و بهره گیری حداکثری از توان اجتماع نخبگانی در مدیریت تحولات کشور در سطح ملی و بین المللی</p> <p>✓ مدیریت هدفمند گردش نخبگان و پیشگیری از خروج نخبگان از چرخه ی خدمت به جامعه</p> <p>✓ جذب نخبگان در سطح جهانی</p> <p>✓ زمینه سازی شناخت و همکاری متقابل نخبگان مسلمان در سراسر جهان به منظور تحقق بین الملل اسلامی و برپایی تمدن نوین اسلامی</p>

جدول ۱۰: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای قانون برنامه ششم توسعه کشور

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	<p>✓ دستیابی به جایگاه برتر منطقه در علم و فناوری</p> <p>✓ تحول دانشگاه به دانشگاهی کارآفرین</p>
مأموریت / اهداف	<p>✓ توسعه دهنده علوم پایه، تحقیقات بنیادی، نظریه پردازی و نوآوری</p> <p>✓ دانشگاهی ماموریت گرا با رویکرد آمیختگی و توسعه پایدار</p> <p>✓ ارتقاء علوم انسانی به ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی.</p> <p>✓ متناسب سازی سطوح و رشته های تحصیلی دانشگاه با نقشه ی جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال</p> <p>✓ هماهنگی بین برنامه های دانشگاه با نیازهای بخش های اقتصادی-اجتماعی کشور</p> <p>✓ برقراری توازن و ارتقا کیفیت در دانشگاه</p> <p>✓ ایفای نقش موثر دانشگاه در نشر علم و توسعه فناوری و تربیت دانشجو در سطح بین المللی</p> <p>✓ ایجاد زیرساخت های مدیریتی مناسب در دانشگاه</p>

جدول ۱۱: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای لایحه برنامه هفتم توسعه کشور

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	✓ ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی کشور
	✓ تحقق مرجعیت علمی و سرآمدی جهانی در عرصه علوم و فناوری
مأموریت/ اهداف	✓ رشد رتبه جهانی ایران از نظر کمیت تولید علم
	✓ استقرار نظام آموزشی و برنامه محوری در سطح دانشگاه ها
	✓ رشد رتبه کشور در جهان از لحاظ تعداد اختراعات ثبت شده خارجی
	✓ رشد سهم محصولات با فناوری متوسط به بالا از تولید ناخالص داخلی
	✓ رشد رتبه شاخص نوآوری
	✓ رشد سهم آموزش های مهارتی و حرفه ای در کلیه زیر نظام های آموزش عالی و کلیه مقاطع بر اساس نیازهای جامعه
	✓ رشد جمعیت دانشجویان خارجی در دانشگاه های کشور
	✓ ارتقای بهره وری و افزایش اثربخشی تحقیقات و پژوهش

جدول ۱۲: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت عتف

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	✓ توسعه علوم، تحقیقات و فناوری
	✓ اعتلای موقعیت آموزشی، علمی و فنی کشور
	✓ ارتقاء سطح دانش و مهارت های فنی و توسعه و ترویج فرهنگ تفکر علمی در جامعه
	✓ تعمیق و گسترش علوم، معارف، ارزش های انسانی و اسلامی و اعتلای جلوه های هنر و زیبایی شناسی و میراث علمی تمدن ایرانی و اسلامی
	✓ حفظ و تحکیم آزادی علمی و استقلال دانشگاه ها
ارزش های محوری	✓ تقویت روحیه تحقیق و تتبع و ترویج فکر خلاق و ارتقای فرهنگ علم دوستی
	✓ شناسایی مزیت های نسبی، قابلیت ها، استعدادها و نیازهای پژوهش و فناوری کشور بر مبنای آینده نگری و آینده پژوهی و معرفی آن به واحدهای تولیدی
مأموریت/ اهداف	✓ بررسی اولویت های راهبردی تحقیقات و فناوری با همکاری یا پیشنهاد دستگاه های اجرایی ذیربط

✓ حمایت از توسعه تحقیقات بنیادی و پژوهش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین براساس اولویت‌ها
✓ اتخاذ تدابیر لازم به منظور افزایش کارآیی و اثربخشی تحقیقات کشور و توسعه تحقیقات کاربردی با همکاری دستگاه‌های ذی‌ربط
✓ تمهید ساز و کارهای لازم برای ایجاد هم‌سویی میان فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناوری، تقویت ارتباط دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی با بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
✓ اتخاذ راهکارهای مناسب برای کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های غیردولتی
✓ اتخاذ تدابیر و ارائه پیشنهادهای لازم جهت حفظ دانشمندان و محققان و تأمین امنیت شغلی آنان و استفاده بهینه از توانمندی‌های آنها

جدول ۱۳: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه پیشنهادی وزیر علوم به مجلس شورای اسلامی

عناصر راهبردی	شاخص‌های مرتبط
چشم انداز	✓ تحول در نظام آموزشی، تربیتی و مهارتی در دانشگاه‌ها
ارزش‌های محوری	✓ نظام آموزش عالی در تراز انقلاب اسلامی ✓ معنویت و عدالت در نظام آموزش عالی کشور
مأموریت/اهداف	✓ تحول در مأموریت‌گرایی آموزشی، پژوهشی و فناوری دانشگاه‌ها با تاکید بر کیفیت‌گرایی و کارآمدی در مقابل کمیت‌گرایی صرف ✓ پیاده‌سازی آمایش آموزش عالی کشور تا پایان سال چهارم با تاکید بر تحقق نیازهای علمی، فناوری و نوآوری استانی و محلی ✓ به رسمیت شناختن تنوع دانشگاه‌ها از لحاظ کارکرد ✓ کمک به تبدیل دانشگاه به نهاد ارزش آفرین و دارای استقلال مالی از طریق اقدامات کارآفرینانه و اشتغالزای و نوآورانه جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه و صنعت ✓ توسعه دیپلماسی علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران با محوریت کشورهای همسایه، دوست و محور مقاومت

جدول ۱۴: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه پیشنهادی رئیس دانشگاه شهر کرد به وزیر عتف

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	✓ جایگاهی مناسب در ساحت های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی در غرب کشور
	✓ دانشگاهی با توسعه ی متوازن و پایدار، دانایی محور و اخلاق مدار با رویکرد مدیریت جهادی و انقلابی
ارزش های محوری	✓ پاسخگویی، مسئولیت پذیری و اخلاق اسلامی
مأموریت / اهداف	✓ تبدیل دانشگاه به شهر کی خلاق
	✓ تمرکز بر مهارت ورزی دانشجویان به خصوص در مقطع کارشناسی
	✓ ارزیابی و آسیب شناسی برنامه راهبردی اول دانشگاه
	✓ شناسایی افراد خوش فکر با روحیه انقلابی و البته کارآمدی و عدالت محوری برای مسئولیت های اجرایی دانشگاه
	✓ تکمیل پروژه های نیمه تمام دانشگاه در بخش عمرانی و کالبدی
	✓ ارتقای بهره وری در سازمان اجرایی دانشگاه
	✓ تشکیل اتاق فکر دانشگاه با حضور اساتید عضو بنیاد ملی نخبگان و اساتید و دانشمندان برتر پر استناد
	✓ توسعه رشته ها و تحقیقات بین رشته ای در دانشگاه
	✓ تلاش در کیفی سازی تحقیقات، علم و فناوری و عملیاتی کردن آن
	✓ هدایت و تشویق دانشجویان تحصیلات تکمیلی در جهت انجام پایان نامه های کاربردی

جدول ۱۵: تحلیل عناصر برنامه راهبردی دانشگاه بر مبنای برنامه آمایش استان

عناصر راهبردی	شاخص های مرتبط
چشم انداز	✓ چهار محال و بختیاری به عنوان سرزمین پاک و آباد
	✓ کشاورزی و صنایع وابسته به کشاورزی
	✓ توسعه گردشگری
	✓ توسعه صنعتی با توجه به قابلیت ها
	✓ بهره برداری بهینه از منابع طبیعی
ارزش های محوری	✓ رواداری اجتماعی و تنوع قومی و فرهنگی
مأموریت / اهداف	✓ قطب گردشگری طبیعی، فرهنگی و سلامت
	✓ افزایش جایگاه در مزیت های کشاورزی
	✓ تخصصی شدن در حوزه انرژی های خورشیدی
	✓ بهبود فضای کسب و کار و ارتقای رقابت پذیری در دست یابی به توسعه
	✓ حفظ و بهبود محیط زیست و منابع طبیعی استان
	✓ فعال کردن ظرفیت های تولید صنعتی
	✓ مدیریت منابع آب با رویکرد برخورداری مناسب از منابع آب سطحی
	✓ افزایش راندمان تولید در محصولات متنوع بخش کشاورزی
	✓ توسعه کریدورهای ارتباطی استان
	✓ توجه به توان سرزمینی استان در تدوین برنامه های توسعه بخشی

۲- ترسیم شعار و چشم انداز دانشگاه

همانطور که در فصل روش شناسی اشاره شد؛ بر مبنای الگو واره فکری حاکم بر فرایند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، وضع مطلوب دانشگاه در پرتو اسناد بالادستی، آینده نگاری راهبردی دانشگاه، تحلیل انتظارات ذینفعان کلیدی، شناخت و تحلیل وضع موجود درونی و بیرونی دانشگاه، شعار و چشم انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۶ تنظیم شده است. بر اساس موارد مطرح شده در پانل ترسیم و تصویرسازی وضع مطلوب دانشگاه، شعار و چشم انداز دانشگاه شهر کرد در افق یاد شده چنین است:

شعار دانشگاه:

دانشگاه شهر کرد نماد آموزش عالی در قلب زاگرس، دانشگاهی اسلامی، اجتماعی و جامعه محور

چشم انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۶:

دانشگاه شهر کرد دانشگاهی با هویت اصیل ایرانی- اسلامی در قلب زاگرس و بام ایران، در بستر دانشگاه اجتماعی و جامعه محور، استقرار، توسعه و تعمیق مرجعیت علمی در سطوح مختلف بین المللی، ملی، منطقه ای و استانی را در سایه آموزش، پژوهش و فناوری اثر بخش پیش گرفته است.

توصیف شعار و چشم انداز دانشگاه:

- ۱- منظور از دانشگاه اجتماعی، دانشگاهی است که تمام ارکان آن با ساختار و مناسبات اجتماعی پیوندی ارگانیک دارد. در این وضعیت است که دانشگاه موجودیت هستی شناختی خویش را در لایه‌های پیدا و پنهان اجتماعی و فرهنگی محاط بر خود جستجو می کند.
- ۲- در دانشگاه جامعه محور، دانشگاه مبنای فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری خود را در شناخت، فهم و حل مسائل و نیازهای جامعه می بیند. موتور محرکه در این نوع دانشگاه، جامعه و نیازهای آن است.
- ۳- در هویت اصیل ایرانی- اسلامی، ایرانیت و اسلامیت دانشگاه؛ خاصیت و زمینه ملی و مذهبی دانشگاه را هویدا می سازد. در پرتو این هویت است که دانشگاه به ایرانی و اسلامی بودن خویش می بالد.
- ۴- دانشگاه شهر کرد در زاگرس مرکزی و قلب زاگرس و بام ایران واقع است و بر همین اساس انتظار است که نمود کارکردهای آن در این خطه از ایران تجلی روشن تری داشته باشد.

- ۵- دانشگاه برای به فعلیت رساندن رسالت اجتماعی و جامعه محور خویش، باید مرجعیت علمی را در سطوح مختلف استقرار، توسعه و تعمیق دهد. در این صورت است که می تواند اثرگذاری اجتماعی داشته باشد.
- ۶- آموزش، پژوهش و فناوری اثربخش، زمانی محقق می شود که نیازها و مسائل جامعه از طریق این سه رکن اصلی پاسخ داده شوند.

۳- ترسیم ارزش های محوری بنیادین دانشگاه

بر پایه چشم انداز ترسیم شده، ارزش های محوری و بنیادین دانشگاه شهرکرد شامل موارد زیر است:

- تعالی اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی بر اساس ارزش های اسلامی
- استمرار پابندی به اخلاق علمی و حرفه ای
- احترام به نقادی علمی و آزادی آکادمیک
- حفظ شأن و کرامت انسانی
- رشد و بلوغ معنوی و مذهبی
- فرهیختگی فردی و اجتماعی
- شجاعت و شهامت علمی
- خودشکوفایی و شرافت علمی
- مهین دوستی و مسئولیت پذیری
- حق طلبی و عدالت ورزی
- خرد جمعی و حقیقت جویی
- تعلق سازمانی به دانشگاه و نظام آموزش عالی کشور
- ارتقای امید اجتماعی و روحیه خودباوری

۴- ترسیم مأموریت‌های دانشگاه

بر اساس چشم انداز و ارزش‌های محوری و بنیادین دانشگاه مأموریت‌های کلان دانشگاه و مأموریت‌های محوری دانشکده‌ها شامل موارد زیر است:

- ۱- توجه و حساسیت به مسائل علمی در مقیاس بین‌المللی
- ۲- اثرگذاری ملموس در فرآیند شناسایی و حل مسائل در بعد ملی
- ۳- پذیرش مسئولیت اصلی و محوری در شناخت، صورت‌بندی و حل مسائل استان بخصوص در حوزه آب، کشاورزی، محیط زیست، گردشگری، صنایع بزرگ و کوچک و مسائل اجتماعی و فرهنگ محلی.
- ۴- تربیت شهروندانی مومن، خلاق، آزاداندیش و فرهیخته
- ۵- نقش موثر در حفظ و ارتقای هویت ایرانی- اسلامی جامعه و ارتباط عمیق با ارزش‌ها و آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران

مأموریت های محوری دانشکده ها با توجه به مأموریت کلان سوم دانشگاه

➤ دانشکده کشاورزی:

- شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل کشاورزی استان به ویژه در ارتقای جایگاه مزیت های کشاورزی و افزایش راندمان تولید در محصولات متنوع بخش کشاورزی استان

➤ دانشکده منابع طبیعی و علوم زمین

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل منابع طبیعی و محیط زیست استان به ویژه در حفاظت و بهره برداری از منابع طبیعی استان

➤ دانشکده فنی و مهندسی

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل صنایع کوچک و بزرگ استان به ویژه در فعال سازی ظرفیت های صنعتی استان

➤ دانشکده ادبیات و علوم انسانی

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل اجتماعی و فرهنگی استان به ویژه در رونق و توسعه گردشگری استان

➤ دانشکده دامپزشکی

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل دامپزشکی استان

➤ دانشکده های علوم پایه و ریاضی

بستر سازی کاربرست دانش پایه در شناخت، صورت بندی و حل مسائل استان با همکاری سایر دانشکده ها

➤ دانشکده هنر و علوم انسانی فارسان

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل هنری استان

➤ مأموریت میان دانشکده ای

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل اشتغال استان

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل آب استان

شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل گردشگری استان

مأموریت های محوری پژوهشکده ها با توجه به مأموریت کلان سوم دانشگاه

- **پژوهشکده فناوری جنین دام**
شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل فناوری جنین دام با تأکید بر مسائل استان
- **مرکز تحقیقات منابع آب**
شناخت، صورت بندی و پرداختن به حل مسائل آب با تأکید بر مسائل استان به ویژه در بخش مدیریت منابع آبی استان
- **پژوهشکده زیست فناوری**
شناخت، صورت بندی و پرداختن به مسائل زیست فناوری با تأکید بر مسائل استان
- **پژوهشکده نانو**
شناخت، صورت بندی و پرداختن به مسائل حوزه نانو با تأکید بر مسائل استان
- **پژوهشکده علوم پرندگان**
شناخت، صورت بندی و پرداختن به مسائل حوزه طیور با تأکید بر مسائل استان
- **پژوهشکده بیماری های مشترک انسان و دام**
شناخت، صورت بندی و پرداختن به مسائل بیماری های مشترک انسان و دام با تأکید بر مسائل استان
- **پژوهشکده بختیاری شناسی**
شناخت، صورت بندی و پرداختن به مسائل بختیاری با تأکید بر بختیاری زبانان استان

۵- ترسیم اهداف کلان دانشگاه

با توجه به چشم انداز، ارزش های محوری و بنیادین و مأموریت های ترسیم شده و همچنین تحلیل انتظارات ذینفعان و تحلیل وضعیت موجود دانشگاه، اهداف راهبردی دانشگاه شامل موارد زیر است:

اهداف راهبردی دانشگاه:

۱- ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه ای دانشجویان

۲- ارتقای کمیت و کیفیت پژوهش و محوریت بخشی به پژوهش های مسئله مند

۳- توسعه آموزش و پژوهش میان/فرا رشته ای

۴- توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی

۵- توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی

۶- ارتقای نظام بهره وری سرمایه های دانشگاه

۷- ایجاد و توسعه دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه

۸- ارتقای کیفیت زیست علمی و اجتماعی و رفاه دانشجویی

۹- توسعه مسئولیت های اجتماعی - فرهنگی و زیست محیطی

۱۰- ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه

۱۱- ارتقای جایگاه و کارکرد بین المللی دانشگاه

۶- وضعیت انطباق اهداف با جهت گیری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

در جدول ۱۶، وضعیت انطباق اهداف راهبردی با اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری ابلاغی توسط وزارت عتف که در پیوست آمده است؛ مشخص شده است.

جدول ۱۶: وضعیت انطباق اهداف راهبردی با جهت گیری اهداف عالی وزارت عتف

اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری	جهت گیری های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک های علم و فناوری	کد	اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف)
	تحول در رشته ها، برنامه درسی و آموزشی از طریق ایجاد تطابق حداکثری رشته های تحصیلی با برنامه مأموریت گرایی و تهیه بسته های مأموریتی-آمایشی برای رشته های فعال (ابلاغی معاونت آموزشی)	۱-الف	O3
	اصل هدفمند شدن آموزش عالی در چارچوب آمایش آموزش عالی و ارتقای کمی و کیفی فعالیت های پژوهشی و فناوری مرتبط با مأموریت های تخصصی مؤسسه (تفکیک وظایف دانشگاه های دولتی، غیردولتی و عدم مجوز ورود به ماموریت های یکدیگر)	۱-ب	O2
۱- توجه به مزیت نسبی و نیازهای مهم مناطق در قالب مأموریت گرایی و آمایش سرزمین (آموزش، پژوهش و برون داد هدفمند)	توجه عملیاتی به مسئولیت اجتماعی و رضایتمندی مردم (ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی شامل انجام درست فعالیت در حوزه تعالی آموزش، پژوهش، فناوری، فرهنگ، کارآفرینی و اشتغال؛ دغدغه نسبت به تربیت دانش آموخته، پژوهشگر و فناور موفق؛ ارائه دانش مفید و خدمات کاربردی به جامعه و شهروندان؛ انجام فعالیت های خیرخواهانه مدنی؛ تلاش در جهت کنترل و کاهش آسیب های اجتماعی؛ حفظ محیط زیست؛ رعایت اخلاق حرفه ای در تمامی امور؛ شفافیت عملکردی و ...)	۱-ج	O4 و O9
۲- عدالت محوری در توزیع انواع منابع و امکانات	مناسب سازی سرائه فضاهاى عمومى و اثربخشی اعطای امکانات فرهنگی، فوق برنامه، ورزشی،	۲-الف	O6 و O8 و O10

اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری	جهت گیری های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک های علم و فناوری	کد	اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف)
	سلامت و رفاهی برای دانشجویان و پژوهشگران و یاوران علمی و اعضای هیأت علمی		
	مناسب سازی سرانه فضاهای تخصصی کارگاهی و آزمایشگاهی برای پژوهشگران و فناوران	۲-ب	O10
	هدفمند نمودن تخصیص منابع مالی و غیرمالی مؤسسه در زمینه کارکردهای آموزشی، پژوهشی، فناوری-نوآوری، دانشجویی، فرهنگی و ... متناسب با مأموریت های تخصصی و آمایشی و نیز کمیت و کیفیت خروجی دانشکده ها و پژوهشکده ها و مراکز رشد و ... در آنها	۲-ج	O10 و O5
	رشد فعالیت های مرتبط با مسئولیت اجتماعی مؤسسات (فعالیت های خیرخواهانه، کنترل و کاهش آسیب های اجتماعی، کارآفرینی و اشتغال، حفظ محیط زیست)	۲-د	O9
	تحقق دانشگاه اسلامی در راستای تمدن سازی و حکمت بنیانی با مشارکت اعضای هیات علمی، دانشجویان و یاوران علمی	۳-الف	O9 و O8
	توسعه اثربخش رویکردهای بومی و کرسی های نظریه پردازی، آزاداندیشی و ترویجی	۳-ب	O9 و O8
	ترویج مفاهیم قرآنی، زیست مومنانه و مبانی و اهداف انقلاب اسلامی در میان اعضای هیات علمی، دانشجویان و یاوران علمی و ایجاد بستر مناسب برای ایفای نقش مطلوب آنها	۳-ج	O8
۳- اعتلای هویت و اندیشه اسلامی-ایرانی	تقویت و تسریع در تحول علوم انسانی و اسلامی و اتصال آن به چالش های اولویت دار اجتماعی و فرهنگی جامعه بر اساس اقتضانات خاص علوم انسانی اسلامی	۳-د	O3
	حمایت از برنامه های علوم انسانی اسلامی، زبان فارسی، تاریخ تمدن، حکمت و معرفت، مفاخر ایرانی و ایران شناسی از طریق اعزام اساتید،	۳-ه	O11

اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف)	کد	جهت گیری های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک های علم و فناوری	اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری
		فرصت های مطالعاتی، برگزاری کرسی ها و دوره های مشترک، نشریات فارسی زبان نمایه شده در سطح بین الملل، انتشار آثار فاخر پژوهشی و ...	
02	۴-الف	دستیابی به مرجعیت علمی و برنامه ریزی جهت افزایش سرانه دانشمند، تولید علم، پروانه ساخت (راز نوشته) در ابعاد ملی و فراملی و کمک به ایجاد توأمان نظام ارجاع دهی و استنادات علمی و فناوری کشور و توسعه نشریات نمایه شده در پایگاه های بین المللی	
04	۴-ب	حمایت هدفمند و هوشمند برای ایجاد انگیزه جهت مشارکت فعال تر اعضای هیات علمی و دانشجویان و فناوران در زیست بوم کارآفرینی و خلاقیت و تسهیل و شتاب بخشی به ایجاد شرکت های دانش بنیان و فناور نوپا توسط دانشجویان و پژوهشگران و فناوران و اعضای هیات علمی	۴- مرجعیت علم نافع و توانمندساز (تولید خدمت، ثروت و سرمایه از دانش)
04	۴-ج	تسهیل تجاری سازی دانش با حمایت اثربخش از ثبت اختراعات، ثبت نشان های تجاری، شرکت های زایشی و دانش بنیان و نیز صادرات کالا و خدمات دانش بنیان در راستای اولویت ها، نیازها و مسائل کشور	
01	۵-الف	تحول مهارت محوری در برنامه درسی و آموزشی از طریق بسته های مهارت آموزی، کارورزی و کارپایی دانشی در طول دوران تحصیل و دانش آموختگی و سربازی (مورد استفاده صنایع، نهادهای اجتماعی، شرکت های دانش بنیان و فناور)	۵- تربیت نیروهای متخصص، متعهد، خلاق، متخلق، ماهر و کارآفرین (با رویکرد شاگرد، فناور و نوآرپروری)
08	۵-ب	توسعه جامعه پذیری با حمایت از فعالیت های مشارکت جویانه فرهنگی و اجتماعی ویژه دانشجویان، پژوهشگران، فناوران، اعضای هیات علمی و یاوران علمی در قالب انجمن های علمی، تشکل های دانشجویی، کرسی های آزاد اندیشی،	

اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف)	کد	جهت گیری های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک های علم و فناوری	اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری
		ضیافت اندیشه اساتید، گروه های جهادی، اردوهای فرهنگی، رویدادهای هنری و امثال آن (جشنواره ها، سوگواره ها، همایش ها، مسابقات، فوق برنامه و ...)	
O1 و O4	ج-5	کارآمدسازی زیرساخت ها و مراکز هدایت شغلی و اجرای اقدامات تحولی و سیاست های بهبود اشتغال دانش آموختگان و پژوهشگران و فناوران	
O1 و O4	د-5	ارائه خدمات آموزشی، تخصصی، مشاوره ای، ترویجی با محوریت فناوری، نوآوری و کارآفرینی	
O1 و O3 و O4	ه-5	جذب، نگهداشت و هدایت استعداد های درخشان و نخبگان به مشارکت در حل مسائل، اولویت ها و نیازهای علم و فناوری کشور	
O1 و O2	و-5	رشد اخلاق حرفه ای و هنجارهای حرفه ای گری در آموزش و پژوهش و فناوری (تأکید بر روح آزادی علمی در مؤسسات و جستجوی حقیقت و غلبه هنجارهای علمی و حرفه ای بر سایر ضد هنجارها)	
O4	ف-6	تقویت و توسعه زیست بوم فناوری، نوآوری و کارآفرینی	
O1 و O4 و O7	ب-6	زمینه سازی حرکت به سمت دانشگاه های نسل سوم و چهارم و تأکید بر اصل تقاضامحوری و ارتباط مؤسسات با جامعه و صنعت از مسیر هدایت پایان نامه ها، طرح های پژوهشی و بازنگاری رشته ها و برنامه های درسی و افزایش سهم آموزش های کاربردی و مهارتی در نظام آموزش عالی (به طور مثال طراحی بسته مهارتی- اشتغال پذیری و حمایت از رشته های تحصیلی طرف قرارداد با صنعت)	6- کاربردی کردن، تقاضامحوری و تجاری سازی دستاوردها و محصولات علمی (تقویت ارتباط با صنعت و جامعه)
O3	ج-6	بازمهندسی و بازآرایی رشته محل های تحصیلی، ایجاد رشته ها و رشته گرایش های جدید تحصیلی به ویژه گرایش های میان رشته ای در فناوری های نوظهور، تحول آفرین و همگرا با هدف سوق دادن	

اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری	جهت گیری های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک های علم و فناوری	کد	اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف)
	آنها به سمت حل چالش ها و اولویت های علم و فناوری کشور		
	تقویت زیست بوم علم تا عمل درحوزه علوم انسانی و علوم پایه بر اساس نیازهای فرهنگی، آمایشی، ماموریت دانشگاه ها، تقاضای بازار کار و مطالعات آینده پژوهانه	۶-د	O4
	بهبود تصویر و برند آموزش عالی کشور از منظر داخلی و بین المللی از طریق کیفیت بخشی به درونداها، فرایندها و برونداها و نیز اطلاع رسانی های واقعی دستاوردها (معرفی، انتشار و مستندسازی علم و فناوری)	۷-الف	O9 و O11
۷- توسعه همکاری های الهام بخش بین المللی (دیپلماسی علمی، فناوری و نوآوری)	تسهیل شرایط جذب دانشجویان خارجی در دانشگاه های دارای ماموریت های بین المللی در جهت افزایش قدرت نرم ملی	۷-ب	O11
	رونق همکاری های بین المللی از طریق تبادل دانشجو و استاد، بورس و فرصت مطالعاتی، مقالات مشترک، دوره های آموزشی مشترک، شعب برون مرزی، قراردادهای پژوهشی بین المللی، تفاهم نامه و حضور فعال در مجامع بین المللی و تخصصی	۷-ج	O11
۸- کیفی سازی ساختارها و نظامات و بهره وری سازی فعالیت های علمی، پژوهشی، فناوری و نوآوری	توجه جدی به بهره وری و تعالی در حکمرانی داخلی مؤسسات (استقرار نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، بهره وری سازی کلیه فرایندهای اداری و خدماتی و مدیریتی، کارآمدسازی و اصول چابک سازی، تحول دیجیتال و هوشمندسازی، استقرار نظام های داده و آمار یکپارچه، سازوکارهای نظارت و پایش، شفافیت عملکردی و مالی، تقویت سلامت اداری و سازمانی، شایسته گزینی و ...)	۸-الف	O6
	متنوع سازی منابع تأمین مالی، کاهش وابستگی به بودجه دولت و افزایش ضریب خودتکایی و	۸-ب	O5

اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری	جهت گیری های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک های علم و فناوری	کد	اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف)
	پایداری منابع مالی (سهم اعتبارات اختصاصی از محل درآمدهای اختصاصی، جلب مشارکت های ذینفعان، حامیان بیرونی و کمک های خیرین از کل اعتبارات)		
	افزایش سهم درآمدهای پژوهش و فناوری از کل درآمد اختصاصی	۸-ج	05
	کاهش سهم هزینه های پرسنلی (اعم از کارکنان، پرسنل شرکتی و اعضای هیأت علمی) از کل هزینه ها	۸-د	06
	بهینه سازی شاخص های نیروی انسانی از قبیل نسبت دانشجو به استاد، دانشجو به کارمند، اعضای هیئت علمی به کل پژوهشگران، اعضای هیئت علمی به کارمندان، کارکنان به واحدهای فناور و ...	۸-ه	06
	بهبود فرایندهای اداری و نظامات مدیریتی در جهت کاهش هزینه سرانه دانشجو و پژوهشگر و فناور	۸-و	06

۷- تعیین راهبردهای دانشگاه

در قالب های زیر با توجه به اهداف ترسیم شده، راهبردهای هر هدف مشخص شده است. در مجموع ۴۳ راهبرد برای
یازده هدف راهبردی تعیین گردیده است.

راهبردها در هدف راهبردی: ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه ای دانشجویان (01)

S1-1: اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیتهای آموزشی

S1-2: بهبود و ارتقای نظام تدریس و یادگیری دانشجویان

S1-3: طراحی نظام بالندگی و سرآمدی کیفیت آموزشی اعضای هیات علمی

S1-4: توسعه فعالیتهای آموزشی مهارت ورزانه مبتنی بر نیازهای جامعه

راهبردها در هدف راهبردی: ارتقای کمیت و کیفیت پژوهش و محوریت بخشی به پژوهش های مسئله‌مند (02)

S2-1: اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت های پژوهشی

S2-2: بهبود و ارتقای سرانه تولیدات پژوهشی دانشگاه

S2-3: ارتقای سرانه تولیدات پژوهشی مسئله مند و جامعه محور

S2-4: بهبود و ارتقای سرانه کیفیت تولیدات پژوهشی دانشگاه

S2-5: توسعه هدایت پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی بر اساس نیازهای جامعه

راهبردها در هدف راهبردی: توسعه آموزش و پژوهش میان/فرا رشته ای (03)

S3-1: بازبینی و ساماندهی رشته‌های تحصیلی موجود در دانشگاه

S3-2: توسعه رشته‌های میان/فرا رشته ای و تقاضا محور در دانشگاه

S3-3: توسعه پژوهش میان/فرا رشته ای در دانشگاه

راهبردها در هدف راهبردی: توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی (04)

S4-1: اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت‌های حوزه فناوری

S4-2: ارتقای جایگاه فناوری در نظام تشکیلاتی و تصمیم گیری دانشگاه

S4-3: توسعه مراکز و واحدهای علم و فناوری در دانشگاه

S4-4: توسعه ارتباط و تعامل با جامعه، بازار کار و صنعت

راهبردها در هدف راهبردی: توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی (05)

S5-1: مدیریت بهینه منابع مالی دانشگاه

S5-2: اصلاح فرآیندها و مدیریت هزینه‌های دانشگاه

S5-2: توسعه درآمدهای اختصاصی دانشگاه

S5-4: توسعه بهره‌گیری از ظرفیت خیرین

راهبردها در هدف راهبردی: ارتقای نظام بهره‌وری سرمایه‌های دانشگاه (06)

S6-1: استقرار و توسعه نظام بهره‌وری دانشگاه

S6-2: توسعه بهره‌وری ساختار سازمانی

S6-3: توسعه بهره‌وری سرمایه انسانی

S6-4: توسعه بهره‌وری منابع فیزیکی و کالبدی

S6-5: توسعه بهره‌وری مدیریتی

راهبردها در هدف راهبردی: ایجاد و توسعه دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه (07)

S7-1: ایجاد و توسعه نظام دانشگاه مجازی در دانشگاه

S7-2: توسعه خدمات دهی فضای مجازی دانشگاه

راهبردها در هدف راهبردی: ارتقای کیفیت زیست علمی و اجتماعی و رفاه دانشجویی (O8)

S8-1: بهبود و ارتقای سطح جامعه پذیری علمی دانشجویان

S8-2: ارتقای کیفیت زیست فرهنگی و اجتماعی دانشجویان

S8-3: بهبود و ارتقای سطح خدمات رفاهی دانشجویان

راهبردها در هدف راهبردی: توسعه مسئولیت های اجتماعی - فرهنگی و زیست محیطی (O9)

S9-1: ارتقای اثربخشی اجتماعی - فرهنگی و زیست محیطی دانشگاه

S9-2: توسعه مدیریت سبز و توجه به دانشگاه اکولوژیک

S9-3: توسعه شهرت و اعتبار علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه

S9-4: توسعه فعالیت های اجتماعی و فرهنگی استادان و کارمندان

راهبردها در هدف راهبردی: ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه (O10)

S10-1: ساماندهی وضعیت کالبدی و عمرانی

S10-2: توسعه زیرساخت های آموزشی، پژوهشی، فناوری و فرهنگی

S10-3: توسعه و تجهیز امکانات و خدمات رفاهی

S10-4: توسعه بهسازی فضای سبز دانشگاه

راهبردها در هدف راهبردی: ارتقای جایگاه و کارکرد بین المللی دانشگاه (O11)

S11-1: بهسازی توسعه کارکرد بین المللی دانشگاه

S11-2: توسعه جذب دانشجوی خارجی

S11-3: توسعه تعاملات و همکاری های آموزشی بین المللی

S11-4: توسعه تعاملات و همکاری های علمی، پژوهشی و فناوری بین المللی

S11-5: ارتقای ظرفیت بین المللی سازی دانش و مهارت استادان

۸- تعیین اقدامات راهبردی دانشگاه

در زیر با توجه به راهبردهای هر هدف ترسیم شده، اقدامات راهبردهای هر راهبرد مشخص شده است. در جداول،

اقدامات راهبردی در راهبردهای هر هدف راهبردی آمده است. در مجموع ۴۰۲ اقدام راهبردی تعیین شده است

اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه ای دانشجویان (O1)

اقدامات راهبردی	راهبرد
A1-1-1: تدوین طرح نظام جامع آموزشی دانشگاه	S1-1: اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیتهای آموزشی
A1-1-2: بازنگری نظام ارزشیابی استادان	
A1-1-3: تدوین و به روز رسانی شیوه نامه های آموزشی	
A1-1-4: ارتقای نظام سنجش و بهبود مستمر کیفیت آموزشی	
A1-1-5: سنجش مستمر میزان رضایتمندی آموزشی دانشجویان و فارغ التحصیلان	
A1-1-6: افزایش نقش کیفیت آموزشی در فرآیندهای ترفیع و ارتقای استادان	
A1-2-1: شناسایی و تحلیل موانع یادگیری موثر دانشجویان	S1-2: بهبود و ارتقای نظام تدریس و یادگیری دانشجویان
A1-2-2: حضور موثر فعالیتهای مشاوره ای در فرایند یادگیری دانشجویان	
A1-2-3: شناسایی و تحلیل انصراف و افت تحصیلی دانشجویان	
A1-2-4: ارزیابی و آسیب شناسی شیوه های تدریس و کلاس داری	
A1-2-5: بکارگیری روش های نوین یاددهی و یادگیری	
A1-2-6: بهبود فرآیندهای برگزاری امتحانات و سنجش یادگیری	
A1-2-7: بازبینی دروس و سرفصل های درسی	
A1-3-1: حضور موثر فعالیتهای مشاوره ای در فرآیند یاددهی استادان	S1-3: طراحی نظام بالندگی و سرآمدی کیفیت آموزشی اعضای هیات علمی
A1-3-2: برگزاری مستمر دوره های توانمندسازی آموزشی استادان	
A1-3-3: ایجاد مشوق های تشویقی بهبود کیفیت خدمات آموزشی استادان	
A1-3-4: شناسایی و معرفی استادان موفق آموزشی	
A1-3-5: واگذاری دفتر کار اختصاصی و استاندارد به استادان	
A1-4-1: نظارت بر برگزاری جدی و موثر واحدهای عملی دروس	S1-4: توسعه فعالیتهای آموزشی مهارت ورزانه مبتنی بر نیازهای جامعه
A1-4-2: توسعه و تجهیز آزمایشگاه ها و کارگاه های آموزشی	
A1-4-3: افزایش واحدهای عملی و کاربردی در گروه های آموزشی	
A1-4-4: تحول در نظام تدریس سنتی و توجه به آموزش های مهارت ورزانه	
A1-4-5: توسعه تدارک و برگزاری بازدیدهای علمی	
A1-4-6: شناسایی نیازهای مهارتی مبتنی بر جامعه به تفکیک گروه های آموزشی	
A1-4-7: ایجاد و توسعه دوره های آموزشی کوتاه مدت	
A1-4-8: توسعه آموزش مهارت ورزی در ایام تابستان	

جدول ۱۸: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای کمیت و کیفیت پژوهش و محوریت بخشی به پژوهش های مسئله مند

(02)

اقدامات راهبردی	راهبرد
A2-1-1: تدوین طرح نظام جامع پژوهشی دانشگاه	S2-1: اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیتهای پژوهشی
A2-1-2: استقرار نظام رصد و ارزشیابی پژوهشی استادان	
A2-1-3: تدوین و به روز رسانی شیوه نامه های پژوهشی	
A2-1-4: اصلاح و بهبود سیاست های تشویقی به منظور افزایش کمی و کیفی تولیدات علمی	
A2-1-5: تقویت نظام پرداخت هزینه های پژوهشی	
A2-2-1: ارتقای سرانه مقالات معتبر علمی بین المللی استادان	S2-2: بهبود و ارتقای سرانه تولیدات پژوهشی دانشگاه
A2-2-2: ارتقای سرانه مقالات علمی معتبر داخلی استادان	
A2-2-3: ارتقای میانگین شاخص H استادان	
A2-2-4: افزایش نرخ انتشار کتاب دانشگاهی	
A2-2-5: رشد سرانه طرح های پژوهشی درون و برون دانشگاهی استادان	
A2-2-6: ارتقای هدفمند اعتبار گرنت پژوهشی	
A2-2-7: تنوع بخشی به فعالیتهای پژوهشی	
A2-2-8: توسعه مجلات علمی دانشگاه	
A2-2-9: افزایش دسترسی به منابع معتبر علمی کشور و جهان	
A2-2-10: افزایش فرصت های مطالعاتی پژوهشی	
A2-2-11: ایجاد و توسعه هسته های پژوهشی دانشجویی	
A2-2-12: ایجاد و توسعه قطب های علمی	
A2-2-13: برون سپاری برخی خدمات پژوهشی	
A2-2-14: تأسیس مرکز پشتیبانی و چاپ تولیدات علمی	

ادامه جدول ۱۹: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای کمیت و کیفیت پژوهش و محوریت بخشی به پژوهش های مسئله‌مند (O2)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S2-3: ارتقای سرانه تولیدات	A2-3-1: شناسایی مستمر نیازهای پژوهشی در ابعاد ملی، منطقه ای و استانی به تفکیک گروه‌های آموزشی
پژوهشی مسئله مند و جامعه محور	A2-3-2: بازنگری گزنت پژوهشی بر پایه ایجاد مشوق‌های لازم برای طرح‌های پژوهشی مسئله مند و جامعه محور
	A2-3-3: شناساندن تولیدات علمی به جامعه با ایجاد نمایشگاه‌های فصلی و دایمی و انتشار نشریات
	A2-3-4: شناسایی و تقویت مزیت های نسبی گروه‌ها و دانشکده‌ها در معرفی و انجام طرح‌های پژوهشی مسئله مند
	A2-3-5: تخصیص امتیاز ویژه پژوهشی به طرح‌های پژوهشی مسئله مند و جامعه محور
	A2-3-6: حمایت از دوره‌های پسادکتری کاربردی
	A2-3-7: تدوین نظام برنامه پژوهشی مسئله مند استادان و گروه‌های آموزشی
S2-4: توسعه هدایت پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی بر اساس نیازهای جامعه	A2-4-1: ایجاد نظام شناسایی و تصویب محورهای کلان و خرد تقاضا محورانه پایان نامه/ رساله‌های در هر گروه آموزشی
	A2-4-2: ایجاد نظام رصد کاربردی سازی پایان نامه/ رساله‌های دانشجویی
	A2-4-3: اعطای امتیازات ویژه برای پایان نامه/ رساله‌های تقاضامحور ویژه استان
	A2-4-4: پذیرش دانشجوی تحصیلات تکمیلی بر اساس پژوهش های مسئله مند استان
	A2-4-5: توسعه نرخ پایان نامه/رساله‌هایی فناورانه در دانشگاه
S2-5: بهبود و ارتقای سرانه کیفیت تولیدات پژوهشی دانشگاه	A2-5-1: استقرار نظام رصد کیفی تولیدات پژوهشی دانشگاه
	A2-5-2: افزایش اثرگذاری آکادمیک تولیدات پژوهشی
	A2-5-3: افزایش اثرگذاری اجتماعی و فرهنگی تولیدات پژوهشی
	A2-5-4: افزایش اثرگذاری اقتصادی تولیدات پژوهشی
	A2-5-5: افزایش اثرگذاری فناورانه تولیدات پژوهشی
	A2-5-6: افزایش اثرگذاری زیست محیطی تولیدات پژوهشی
	A2-5-7: لحاظ نمودن امتیازات ویژه برای کیفیت تولیدات پژوهشی

جدول ۲۰: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: توسعه آموزش و پژوهش میان/فرا رشته ای (O3)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S3-1: بازبینی، ساماندهی و توسعه رشته های تحصیلی دانشگاه	A3-1-1: ارزیابی وضعیت موجود آموزش و پژوهش در رشته های تحصیلی موجود
	A3-1-2: ارتقای توسعه جذب دانشجو در رشته های کم تقاضا اما مورد نیاز استان
	A3-1-3: تجمیع گرایش های تحصیلات تکمیلی بدون تقاضا در گروه های آموزشی
	A3-1-4: ادغام گروه های آموزشی هم سو و کم تقاضا و ایجاد گروه های فراگیر
	A3-1-5: ایجاد رشته های پرتقاضا با تأکید بر رشته های علوم انسانی
S3-2: توسعه رشته های میان/فرارشته ای و تقاضا محور در دانشگاه	A3-2-1: نیازسنجی توسعه میان/فرا رشته ای در دانشگاه با توجه به قابلیت ها و مزیت ها
	A3-2-2: توسعه راه اندازی گرایش های میان رشته ای در دانشکده ها
	A3-2-3: جذب و تأمین هیأت علمی با هدف رفع نیاز رشته های جدید و میان/فرارشته ای
	A3-2-4: ایجاد دانشکده هنر و معماری
	A3-2-5: ایجاد دانشکده میان رشته ای علوم و فناوری
	A3-2-6: ایجاد دانشکده مدیریت و اقتصاد
S3-3: توسعه پژوهش میان/فرارشته ای در دانشگاه	A3-3-1: تدوین طرح نظام جامع توسعه آموزش و پژوهش میان/فرارشته ای در دانشگاه
	A3-3-2: راه اندازی و توسعه پژوهشکده های میان/فرارشته ای
	A3-3-3: راه اندازی انجمن های علمی میان/فرارشته ای
	A3-3-4: راه اندازی و توسعه قطب های علمی میان/فرارشته ای
	A3-3-5: راه اندازی و توسعه هسته های پژوهشی میان/فرارشته ای
	A3-3-6: راه اندازی و توسعه گروه های پژوهشی بین رشته ای در دانشگاه

جدول ۲۱: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی (O4)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S4-1: اصلاح فرآیندهای	A4-1-1: تدوین طرح نظام جامع توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی
تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت های حوزه فناوری	A4-1-2: شناسایی ظرفیت های فناورانه دانشگاه به تفکیک گروه های آموزشی
	A4-1-3: استقرار نظام رصد و ارزشیابی کارکرد فناورانه استادان
	A4-1-4: تدوین و تسهیل شیوه نامه های فناوری
	A4-1-5: استقرار نظام سنجش و بهبود مستمر کیفیت فعالیت های فناوری
	A4-1-6: اصلاح و بهبود سیاست های تشویقی به منظور افزایش کمی و کیفی فعالیت های فناوری
	A4-1-7: استقرار کارگزاران خدمات تخصصی فناوری و نوآوری در دانشگاه
	A4-1-8: اجرای موثر طرح دستیار فناوری
	A4-1-9: توسعه و تقویت گزنت فناوری
	A4-1-10: برگزاری کارگاه های آموزش فناورانه ویژه استادان و کارکنان
	A4-1-11: توسعه دوره های مهارت افزایی در دانشکده ها
A4-1-12: ترویج و حمایت از ایده ها و پژوهش های منتج به فناوری	
S4-2: ارتقای جایگاه فناوری	A4-2-1: ایجاد معاونت پژوهش و فناوری در دانشکده ها و پژوهشکده ها
در نظام تشکیلاتی و تصمیم گیری دانشگاه	A4-2-2: تمرکز بخشی به فعالیت های اجرایی فناورانه در دانشکده ها
	A4-2-3: ایجاد شورای فناوری دانشگاه با ریاست رئیس دانشگاه
	A4-2-4: ایجاد واحد مالی و پشتیبانی تشکیلات فناوری دانشگاه
	A4-2-5: کمک به ارتقای مرکز رشد واحدهای فناور دانشگاه
	A4-3-1: ایجاد و توسعه پردیس علم و فناوری دانشگاه
S4-3: توسعه مراکز و واحدهای علم و فناوری در دانشگاه	A4-3-2: ایجاد مرکز کارآفرینی و نوآوری در دانشکده ها
دانشگاه	A4-3-3: اختصاص فضای هم اندیشی در هر دانشکده برای خلق ایده های دانشجویی
	A4-3-4: توسعه قابلیت های دفتر مالکیت فکری و اختراع دانشگاه
	A4-3-5: راه اندازی برج فناوری در دانشگاه
	A4-3-6: ایجاد مرکز نوآوری صنایع فولاد در دانشگاه
	A4-3-7: ایجاد مرکز فناوری کشاورزی و دامپروری
	A4-3-8: ایجاد مرکز فناوری شیلان
	A4-3-9: ایجاد دهکده فناوری گلخانه
	A4-3-10: ایجاد و توسعه مدارس اشتغال در هر دانشکده
	A4-3-11: توسعه دوره های پیش رشد و رشد برای ارتقای توان نوآوری
	A4-3-12: ایجاد مرکز شتاب دهنده رشد
	A4-1-13: ایجاد زیرساخت های لازم برای تقویت زنجیره ایده تا محصول

ادامه جدول ۲۱: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی (O4)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S4-4: توسعه ارتباط و تعامل با	A4-4-1: ایجاد مرکز ارتباط با صنعت و جامعه در دانشکده ها و پژوهشکده ها
جامعه، بازار کار و صنعت	A4-4-2: ارتقای همکاری مرکز رشد واحدهای فناور دانشگاه با پارک های علم و فناوری
	A4-4-3: شناسایی نهادهای هدف تعامل به تفکیک گروه های آموزشی و دانشکده ها
	A4-4-4: راه اندازی کلینیک تخصصی مشاوره صنعت و جامعه
	A4-4-5: توسعه انعقاد تفاهم نامه ها با صنایع و دستگاه های اجرایی و بخش خصوصی
	A4-4-6: تلاش برای اجرایی سازی موفق تفاهم نامه های موجود
	A4-4-7: برگزاری نشست ها، جشنواره ها و رویدادهای تخصصی فناورانه و نوآورانه
	A4-4-8: بستر سازی ایجاد و توسعه شرکت های زایشی با محوریت اعضای هیأت علمی
	A4-4-9: ترغیب و تشویق استادان، دانشجویان و فارغ التحصیلان به ایجاد شرکت های دانش بنیان
	A4-4-10: توسعه ارتباطات و همکاری علمی با دانشگاه های دیگر
	A4-4-11: توسعه برگزاری کنفرانس های علمی در دانشگاه
	A4-4-12: ایجاد نظام رصد اشتغال دانش آموختگان
	A4-4-13: ایجاد کانون دانش آموختگان در هر دانشکده
	A4-4-14: ایجاد دفاتر موضوعی مسائل ویژه استان در هر دانشکده با همکاری سایر نهادهای اجرایی
	A4-4-15: زمینه سازی برای تجاری سازی محصولات نوآورانه دانشگاه
	A4-4-16: بستر سازی افزایش ثبت اختراعات
	A4-4-17: جذب سرمایه و سرمایه گذار در امور فناوری و نوآوری
	A4-4-18: ایجاد نظام ارزیابی رضایت مندی جامعه و کارفرمایان از دانشگاه

جدول ۲۲: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی (05)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S5-1: مدیریت بهینه منابع مالی دانشگاه	A5-1-1: تدوین طرح نظام جامع مدیریت بهینه منابع مالی دانشگاه
	A5-1-2: هزینه یابی فعالیت های مدیریتی از سطوح پایین به بالا
	A5-1-3: تعیین معیارها و شاخص های تدوین بودجه در هر حوزه فعالیتی
	A5-1-4: اولویت بندی سالانه هزینه کرد منابع مالی در کلیه حوزه های هزینه ای
	A5-1-5: ارتقای اجرایی سازی نظام حسابداری تعهدی
	A5-1-6: تقویت اجرایی سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی
	A5-1-7: اصلاح و چابک سازی فرآیندهای مالی و هزینه کرد
	A5-1-8: استقرار نظام ارزیابی میزان اثربخشی و کارایی هزینه کرد منابع مالی در حوزه های مختلف
	A5-1-9: بازنگری و اصلاح آیین نامه ی مالی و معاملاتی دانشگاه
S5-2: اصلاح فرآیندها و مدیریت هزینه های دانشگاه	A5-2-1: تدوین طرح مدیریت کاهش هزینه های جاری دانشگاه در حوزه های مختلف
	A5-2-2: ایجاد نظام اصلاح الگوی مصرف در حوزه های مختلف
	A5-2-3: تهیه شناسنامه فنی برای کلیه ابنیه به منظور نگهداری صحیح و کاهش هزینه های تعمیرات
	A5-2-4: ایجاد نظام ارزیابی و نظارت بر هزینه کرد حوزه های مختلف
	A5-2-5: افزایش سهم اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی دانشگاه
S5-3: توسعه درآمدهای اختصاصی دانشگاه	A5-3-1: تدوین طرح توسعه درآمدهای اختصاصی دانشگاه بر اساس ظرفیت های بالفعل و بالقوه
	A5-3-2: بسترسازی مشارکت دانشگاهیان در سرمایه گذاری دانشگاه
	A5-3-3: بسترسازی بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در دانشگاه
	A5-3-4: طراحی مکانیزم تجاری سازی یافته های پژوهشی و فناوری
	A5-3-5: طراحی مکانیزم درآمدهای دانشگاه از محل فعالیت های پژوهشی و آموزشی و فناورانه
	A5-3-6: افزایش درآمدهای دامداری و مرغداری دانشگاه
	A5-3-7: مولدسازی برخی اموال بلااستفاده دانشگاه
	A5-3-8: توسعه ظرفیت های خدمات رفاهی - اقامتی دانشگاه
	A5-3-9: توسعه ظرفیت های اقامتی - ورزشی دانشگاه
	A5-3-10: فعال سازی مصوبات هیأت امنای در خصوص سرمایه گذاری های دانشگاه
	A5-3-11: ایجاد موزه تاریخ طبیعی برای ارائه خدمات در بعد استانی و ملی
	A5-3-12: توسعه درآمدزایی خدمات آزمایشگاهی دانشگاه

ادامه جدول ۲۲: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی (05)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S5-4: توسعه بهره گیری از	A5-4-1: توسعه ظرفیت‌های بنیاد حامیان دانشگاه شهرکرد
ظرفیت خیرین	A5-4-2: توسعه جلب مشارکت نیکوکاران و خیرین استانی و ملی
	A5-4-3: زمینه سازی بهره مندی از سنت وقف و استفاده از سرمایه‌های خیرین
	A5-4-4: برنامه ریزی جلب کمک‌های مردمی و ایجاد صندوق حمایت از دانشگاه
	A5-4-5: شناسایی و جلب مشارکت خیرین هم استانی مقیم در خارج از کشور

جدول ۲۳: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای نظام بهره‌وری سرمایه‌های دانشگاه (O6)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S6-1: استقرار و توسعه نظام بهره‌وری دانشگاه	A6-1-1: تدوین طرح نظام بهره‌وری سرمایه‌های انسانی، کالبدی، فیزیکی و مدیریتی دانشگاه
	A6-1-2: استقرار نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در دانشگاه بر اساس انجام مطالعات
	A6-1-3: اجتناب از فرآیند تصمیم‌گیری مدیر محوری در دانشگاه
	A6-1-4: آسیب‌شناسی وضعیت موجود بهره‌وری سرمایه‌های دانشگاه
	A6-1-5: استقرار نظام ارزیابی و نظارت کیفی بر فعالیت‌های برون‌سپاری شده
	A6-1-6: استقرار خرده‌نظام بهره‌وری در تمام حوزه‌های علمکردی دانشگاه
	A6-1-7: تحول و ارتقای نظام آمار و اطلاعات دانشگاه
	A6-1-8: اصلاح، تقویت و چابک‌سازی فرآیندها و شیوه‌نامه‌های اداری
	A6-1-9: ارتقاء، هوشمندسازی و مرتبط‌به‌هم ساختن سامانه‌های اداری
	A6-1-10: ایجاد واحد دانشگاه پژوهشی و آینده‌نگاری راهبردی در دانشگاه
S6-2: توسعه بهره‌وری ساختار سازمانی	A6-2-1: بازنگری و پویاسازی نمودار سازمانی و تشکیلات تفصیلی دانشگاه
	A6-2-2: توسعه وظایف و اختیارات سازمانی روسای دانشکده‌ها
	A6-2-3: استقرار سازمان توسعه و سرمایه‌گذاری دانشگاه در چارت تفصیلی دانشگاه
	A6-2-4: استقرار پژوهشکده‌ها در چارت تفصیلی دانشگاه
	A6-2-5: اصلاح ساختار معاونت‌های دانشکده‌ها
	A6-2-6: تقویت ساختاری دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه در چارت تفصیلی دانشگاه
S6-3: توسعه بهره‌وری سرمایه انسانی	A6-3-1: تدوین طرح جذب اعضای هیأت علمی بر اساس راهبردهای هدف (O3)
	A6-3-2: تدوین طرح استخدام یاوران علمی بر اساس نیازهای دانشگاه
	A6-3-3: توسعه و تعمیق فرهنگ و تعلق سازمانی دانشگاهیان
	A6-3-4: توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای و اداری و افزایش کارایی یاوران علمی
	A6-3-5: ارتقای کیفیت زیست و رفاه استادی و کارمندی در دانشگاه
	A6-3-6: بازنگری و اصلاح کمی و کیفی هرم یاوران علمی
	A6-3-7: بازنگری و اصلاح شرح وظایف مشاغل دانشگاه
	A6-3-8: اصلاح و تدوین فرایند نیروگزینی و جابجایی یاوران علمی
	A6-3-9: تدوین سازوکارهایی برای کاهش طول مدت تحصیل دانشجویان
	A6-3-10: فعال‌سازی و تقویت نظام پیشنهادات دانشگاهیان
	A6-3-11: ایجاد نظام مستندسازی و تجربه‌نگاری کارشناسی
	A6-3-12: اجرایی‌سازی مصوبه هیأت امنای دانشگاه در خصوص سختی کار اعضای هیأت علمی
	A6-3-13: ارتقای سرانه فعالیت‌های ورزشی دانشگاهیان
	A6-3-14: ارتقای سطح دانش الکترونیک و امنیت سایبری سرمایه انسانی

ادامه جدول ۲۳: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای نظام بهره وری سرمایه های دانشگاه (O6)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S6-4: توسعه بهره وری منابع	A6-4-1: تدوین طرح توسعه بهره وری فیزیکی و کالبدی دانشگاه
فیزیکی و کالبدی	A6-4-2: ایجاد نظام پایش بهره وری و مدیریت فضای فیزیکی و کالبدی دانشگاه
	A6-4-3: برنامه ریزی واگذاری فضاهای خدماتی و عمومی به بخش خصوصی
	A6-4-4: استقرار نظام صرفه جویی و اصلاح الگوی مصرف منابع
	A6-4-5: استقرار نظام نگهداری و مراقبت از تسهیلات و تجهیزات دانشگاه
	A6-4-6: بهره ور نمودن خدمات آزمایشگاه و کارگاه های دانشگاه
	A6-4-7: بهره ور ساختن فضای کالبدی دانشگاه برای خدمات اداری، آموزشی، پژوهشی و فناوری
	A6-4-8: توسعه سیستم های مدیریت هوشمند مصرف انرژی در دانشگاه
S6-5: توسعه بهره وری	A6-5-1: تدوین طرح توسعه بهره وری مدیریتی دانشگاه
مدیریتی	A6-5-2: استقرار روش های نوین مدیریتی برای بهره مندی از نظام اداری تحولگرا، منعطف و پاسخگو
	A6-5-3: استقرار نظام خردورزی و مشارکت پذیری دانشگاهیان در برنامه های مدیریتی دانشگاه
	A6-5-4: تدوین منشور اخلاق حرفه ای مدیران
	A6-5-5: استقرار نظام عزل و نصب مدیران بر پایه شایستگی محوری
	A6-5-6: ایجاد و توسعه نظام شفافیت در فرآیندهای مدیریتی
	A6-5-7: ایجاد نظام مستندسازی و تجربه نگاری مدیریتی مدیران
	A6-5-8: ایجاد نظام پایش و اثربخشی عملکردهای مدیریتی مدیران
	A6-5-9: ارتقای شایستگی های مدیریتی مدیران
	A6-5-10: ارتقای فرهنگ مدیریت جهادی در دانشگاه

جدول ۲۴: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ایجاد و توسعه دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه (07)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S7-1: ایجاد و توسعه نظام دانشگاه مجازی در دانشگاه	A7-1-1: تدوین طرح ایجاد و توسعه نظام دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه
	A7-1-2: توسعه و ارتقای آموزش مجازی و یادگیری توزیعی آنلاین
	A7-1-3: امکان سنجی آموزش مجازی دروس و سرفصل‌های قابل ارائه به صورت آنلاین یا آفلاین
	A7-1-4: برنامه ریزی و ساماندهی استفاده از قابلیت‌های هوش مصنوعی در آموزش و پژوهش
	A7-1-5: تدوین شیوه نامه‌های خدمات آموزشی مجازی
	A7-1-6: محتواسازی آموزشی و پژوهشی برای ارائه آنلاین و آفلاین
	A7-1-7: امکان سنجی و کسب مجوز راه اندازی رشته‌های مجازی
	A7-1-8: توسعه ارتباطات و تعاملات مجازی با سایر دانشگاه‌ها و دستگاه‌ها
	A7-1-9: توسعه برگزاری کنفرانس‌ها و رویدادهای علمی به صورت مجازی
S7-2: توسعه خدمات دهی فضای مجازی دانشگاه	A7-2-1: تدوین طرح توسعه خدمات دهی فضای مجازی دانشگاه
	A7-2-2: استقرار کلاس‌ها و نشست‌های هوشمند
	A7-2-3: توسعه تأمین امکانات و تجهیزات به منظور طراحی دوره‌ها و دروس مجازی
	A7-2-4: توسعه دوره‌های آموزشی کوتاه مدت مجازی
	A7-2-5: توسعه ارائه خدمات مجازی و دولت الکترونیک در حوزه‌های مختلف
	A7-2-6: امکان بهره گیری از دستاوردهای پژوهشی دانشگاه به صورت مجازی
	A7-2-7: توسعه و پویاسازی وب سایت دانشگاه برای بهره گیری از خدمات مجازی
	A7-2-8: استقرار میز خدمت الکترونیک
	A7-2-9: توسعه استقرار کتابخانه مجازی
	A7-2-10: الکترونیک سازی کلیه فرآیندهای ترفیع، ارتقای مرتبه و تبدیل وضع
	A7-2-11: ارتقای کیفیت خدمات دولت الکترونیک
	A7-2-12: ارتقای سطح امنیت سامانه های اداری و اسناد الکترونیک دانشگاه
	A7-2-13: زمینه سازی ارتقای سطح حکمرانی داده در فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری دانشگاه

جدول ۲۵: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای کیفیت زیست علمی- اجتماعی و رفاه دانشجویی (08)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S8-1: بهبود و ارتقای سطح جامعه پذیری علمی دانشجویان	A8-1-1: تدوین طرح ارتقای سطح جامعه پذیری علمی دانشجویان
	A8-1-2: ارزیابی و سنجش سطح موجود جامعه پذیری علمی دانشجویان در دانشکده‌ها
	A8-1-3: شناسایی هنجارها و ناهنجاری زیست دانشجویی در دانشگاه
	A8-1-4: ارتقای سطح هویت پذیری علمی و خوداثربخشی علمی دانشجویان
	A8-1-5: ارتقای سطح سواد، مرجعیت و درگیری علمی دانشجویان
	A8-1-6: ارتقای سطح پذیرش فرهنگ رشته ای دانشجویان
	A8-1-7: ارتقای سطح سرمایه دانشگاهی و کاهش بیگانگی دانشگاهی دانشجویان
	A8-1-8: ارتقای سطح اخلاق علمی و حرفه ای دانشجویان
	A8-1-9: تجربه نگاری مستمر زیست دانشجویی در دانشگاه
	A8-1-10: فعال نمودن انجمن‌های علمی دانشجویی در هر گروه آموزشی
	A8-1-11: ارتقای نرخ مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های انجمن‌های علمی
	A8-1-12: توسعه انجمن‌های علمی میان/فرارشته ای دانشجویی
	A8-1-13: تقویت مشارکت استادان در فعالیت‌های علمی- اجتماعی دانشجویان
	A8-1-14: تشکیل و فعالسازی کمیته‌های نظارت دانشجویی بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی
	A8-1-15: امکان حضور و مشارکت نماینده دانشجویان در جلسات شورای دانشکده‌ها
S8-2: ارتقای کیفیت زیست فرهنگی و اجتماعی دانشجویان	A8-2-1: تدوین طرح ارتقای کیفیت زیست فرهنگی و اجتماعی دانشجویان
	A8-2-2: ارتقای سطح مسئولیت پذیری اجتماعی و فرهنگی دانشجویان
	A8-2-3: تلاش برای شکوفاسازی ظرفیت‌های وجودی دانشجویان
	A8-2-4: ارتقای نرخ مشارکت دانشجویان در شکل‌های دانشجویی
	A8-2-5: ارتقای نرخ مشارکت دانشجویان در نشریات دانشجویی
	A8-2-6: زمینه سازی توسعه کانون‌های فرهنگی و هنری دانشجویان
	A8-2-7: ارتقای مشارکت دانشجویان در شکل‌های دانشجویی
	A8-2-8: ارتقای زیرساخت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشجویان
	A8-2-9: افزایش بازدیدهای فرهنگی و اجتماعی دانشجویان
	A8-2-10: توسعه برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه با مشارکت فعال دانشجویان
	A8-2-11: دخالت محسوس دانشجویان در فرآیندهای تصمیم سازی و تصمیم گیری دانشگاه
	A8-2-12: تقویت مشارکت استادان در برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشجویی
	A8-2-13: ساماندهی اوقات فراغت دانشجویان در جهت تقویت ارزش‌های علمی، اجتماعی و فرهنگی
	A8-2-14: تجهیز کلیه دانشکده‌ها به کتابخانه و سالن مطالعه دانشجویی
	A8-2-15: تقویت و گسترش فرهنگ حجاب و عفاف دانشجویی

ادامه جدول ۲۵: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای کیفیت زیست علمی- اجتماعی و رفاه دانشجویی (08)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S8-3: بهبود و ارتقای سطح خدمات	A8-3-1: تدوین طرح بهبود و ارتقای خدمات رفاهی دانشجویان
رفاهی دانشجویان	A8-3-2: توسعه رویکرد برون سپاری خدمات رفاهی دانشجویی
	A8-3-3: ارتقای سطح کمی و کیفی خدمات تغذیه دانشجویی
	A8-3-4: توسعه خدمات مشاوره تغذیه دانشجویان
	A8-3-5: ارتقای سرانه فعالیت‌های ورزشی دانشجویی
	A8-3-6: ارتقای کمی و کیفی خدمات درمانی و سلامت دانشجویان
	A8-3-7: توسعه نظام پایش سلامت جسمانی و روانی دانشجویان
	A8-3-8: مراقبت و حراست مستمر از زیست روانی دانشجویان
	A8-3-9: ارتقای سطح کمی و کیفی خدمات حمل و نقل دانشجویی
	A8-3-10: افزایش سطح استاندارد خدمات خوابگاهی دانشجویی
	A8-3-11: استمرار پوشش صدرصدی متقاضیان وام دانشجویی
	A8-3-12: تنوع بخشی به فعالیت‌های ورزشی به ویژه در خوابگاه
	A8-3-13: توسعه ظرفیت اختصاص خوابگاه به دانشجویان اصفهانی
	A8-3-14: بهسازی کالبدی محوطه خوابگاهی
	A8-3-15: زمینه سازی تشکیل شورای صنفی دانشجویان در سطح دانشگاه و دانشکده‌ها

جدول ۲۶: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: توسعه مسئولیت‌های اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی (O9)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S9-1: ارتقای اثربخشی اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی دانشگاه	A9-1-1: تدوین طرح ارتقای اثربخشی اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی دانشگاه در سطح ملی و استانی
	A9-1-2: ارزیابی اثربخشی وضعیت موجود دانشگاه در جامعه
	A9-1-3: ایجاد اتاق فکر مسئولیت‌های اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی
	A9-1-4: توسعه حساسیت و دغدغه مندی دانشگاه به اشتغال فارغ التحصیلان
	A9-1-5: توسعه مشارکت استادان در نشر مقالات و گزارش‌های تحلیلی در جراید ملی و استانی
	A9-1-6: توسعه مشارکت استادان در برنامه‌های علمی و فرهنگی صدا و سیما استان
	A9-1-7: توسعه تولید محتوا و خدمات علمی- فرهنگی در فضای مجازی
	A9-1-8: زمینه سازی بازدید مستمر استادان از مراکز اجرایی، صنعتی و خدماتی استان
	A9-1-9: زمینه سازی ارتقای هویت علمی، اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی دانشگاهیان
	A9-1-10: ارتقای حساسیت زایی دانشگاهیان نسبت به تحولات جامعه
	A9-1-11: تقویت ارتباط و تعامل دانشگاه با حوزه علمیه استان در فعالیت‌های اجتماعی- فرهنگی
	A9-1-12: توسعه تعاملات با مراکز معتبر فرهنگی و هنری در سطح استان، ملی و بین المللی
	A9-1-13: توسعه فعالیت‌های خانه فرهنگ دانشگاه
	A9-1-14: توسعه فعالیت‌های دفتر خانواده و دانشگاه
	A9-1-15: فعال سازی مرکز ارتباط جامعه و دانشگاه
	A9-1-16: ایجاد دفتر تجربه نگاری دانشگاهیان دانشگاه
	A9-1-17: تقویت فعالیت‌های کانون بازنشستگان دانشگاه
	A9-1-18: حمایت از فرهنگ و زبان محلی استان
	A9-1-19: حمایت از تنوع و ارزش‌های زیست محیطی استان
S9-2: توسعه مدیریت سبز و توجه به دانشگاه اکولوژیک	A9-2-1: تدوین طرح توسعه مدیریت سبز دانشگاه
	A9-2-2: استقرار نظام نظارت بر مدیریت سبز دانشگاه
	A9-2-3: حمایت از طرح‌های مسئله محور مدیریت سبز دانشگاه
	A9-2-4: نظارت مستمر بر کیفیت و طراوت زیست محیطی دانشگاه
	A9-2-5: نظارت مستمر بر فرایند تفکیک زباله و پسماند
	A9-2-6: بهینه سازی مدیریت مصرف آب در دانشگاه
	A9-2-7: مدیریت کنترل مصرف کاغذ و حذف فرآیندهای اداری غیرضروری کاغذی
	A9-2-8: توسعه استفاده از تجهیزات بهینه، انرژی تجدیدپذیر و کم مصرف در دانشگاه
	A9-2-9: توجه به الزامات معماری سبز و بومی در بهسازی و ساخت ابنیه‌های جدید

ادامه جدول ۲۶: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: توسعه مسئولیت های اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی (09)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S9-3: توسعه شهرت و اعتبار علمی،	A9-3-1: تدوین طرح توسعه شهرت و اعتبار علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
فرهنگی و اجتماعی دانشگاه	A9-3-2: ارتقای فعالیت روابط عمومی در جهت معرفی اثربخش دستاوردهای دانشگاه
	A9-3-3: ارتباط مستمر با خبرگزاری های مختلف برای پوشش اخبار و اطلاعیه های دانشگاه
	A9-3-4: برنامه ریزی معرفی ظرفیت های آموزشی دانشگاه در سطوح استانی و ملی
	A9-3-5: برنامه ریزی معرفی ظرفیت های پژوهشی و فناورانه دانشگاه در سطوح استانی و ملی
	A9-3-6: برگزاری نمایشگاه و برنامه ریزی امکان بازدید عمومی از دانشگاه
	A9-3-7: برنامه ریزی امکان بازدید دوره ای دانش آموزان از دانشکده ها
	A9-3-8: ایجاد و فعال سازی دفاتر روابط عمومی در دانشکده ها
	A9-3-9: ارتقای جایگاه دانشگاه در نظام رتبه بندی ملی
S9-4: توسعه فعالیت های اجتماعی	A9-4-1: تدوین طرح توسعه فعالیت های اجتماعی و فرهنگی استادان و کارمندان
و فرهنگی استادان و کارمندان	A9-4-2: بستر سازی برای ایجاد فضای باز فکری و تقویت کرسی های آزاداندیشی
	A9-4-3: تلاش برای ارتقای معرفت دینی در دانشگاهیان
	A9-4-4: بستر سازی توسعه نقش سیاسی دانشگاهیان در مقیاس ملی و استانی
	A9-4-5: توسعه تشکل های استادی و کارمندی در حوزه مسائل اجتماعی و فرهنگی و هنری
	A9-4-6: برنامه ریزی جهت تعمیق هویت علمی، اخلاقی، دینی و اجتماعی دانشگاهیان
	A9-4-7: تقویت روحیه مطالبه گری، پرسشگری و نقد در بین دانشگاهیان
	A9-4-8: توسعه مسئولیت پذیری و حساسیت دانشگاهیان به مسائل دانشگاه
	A9-4-9: توسعه فعالیت های علمی و اجتماعی- فرهنگی استادان در فضای مجازی
	A9-4-10: تقویت جایگاه و اثربخشی مجمع صنفی استادان
	A9-4-11: تلاش برای شکوفاسازی و تقویت استعداد های فرهنگی و هنری دانشگاهیان
	A9-4-12: توسعه مشارکت دانشگاهیان در برنامه ها و فعالیت های دینی- مذهبی
	A9-4-13: تقویت گفتمان هم اندیشی و مشورت دانشگاهیان
	A9-4-14: توسعه ترویج فرهنگ ایثار و شهادت و نشر ارزشهای دفاع مقدس

جدول ۲۷: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه (O10)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S10-1: ساماندهی وضعیت کالبدی و عمرانی	A10-1-1: تدوین طرح ساماندهی وضعیت کالبدی دانشگاه
	A10-1-2: تثبیت مالکیت حقوقی کلیه اراضی و املاک دانشگاه
	A10-1-3: حصارکشی اراضی دانشگاه در ضلع شرقی و شمالی دانشگاه
	A10-1-4: توسعه و تکمیل محوطه سازی فضای کالبدی دانشگاه
	A10-1-5: اولویت بندی برنامه‌های سالانه عمرانی دانشگاه
	A10-1-6: بهسازی و نوسازی ابنیه‌های مستهلک دانشگاه
	A10-1-7: نوسازی تجهیزات و تأسیسات برق و آب دانشگاه
	A10-1-8: بهسازی و توسعه مسیرهای دسترسی دانشگاه
	A10-1-9: تکمیل وضعیت عمرانی دانشکده دامپزشکی
	A10-1-10: تکمیل وضعیت عمرانی دانشکده منابع طبیعی و فنی و مهندسی بروجن
	A10-1-11: تکمیل وضعیت عمرانی زیرساخت‌های دانشکده هنر و علوم انسانی فارسان
	A10-1-12: تکمیل وضعیت عمرانی سلف سرویس دانشکده‌های بروجن
	A10-1-13: تکمیل وضعیت عمرانی مجموعه دامپروری
	A10-1-14: برنامه ریز عمرانی پیشرفت ساختمان مدیریت دانشگاه
	A10-1-15: تکمیل فرآیند راه اندازی تصفیه خانه دانشگاه
	A10-1-16: توجه به امنیت، ایمنی و پدافند غیرعامل در پروژه‌های عمرانی
S10-2: توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و فرهنگی	A10-2-1: تدوین طرح توسعه زیرساخت‌های دانشگاه در بخش‌های مختلف
	A10-2-2: ارتقای سطح کمی و کیفی تجهیزات فناوری و امنیت اطلاعات دانشگاه
	A10-2-3: تجهیز دانشگاه در دسترسی به شبکه‌های آموزش و پژوهش جهانی
	A10-2-4: ایجاد، توسعه و تجهیز آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های مورد نیاز دانشگاه
	A10-2-5: توسعه تجهیزات آموزشی مجتمع‌های کلاسی
	A10-2-6: ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی در دانشکده‌ها

ادامه جدول ۲۷: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه (O10)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S10-3: توسعه و تجهیز امکانات و خدمات رفاهی	A10-3-1: تدوین طرح توسعه و تجهیز خدمات رفاهی دانشگاه
	A10-3-2: توسعه تجهیزات ایمنی و رفاهی خوابگاه‌های دانشجویی
	A10-3-3: توسعه تجهیزات سلف سرویس های دانشگاه
	A10-3-4: نوسازی خوابگاه‌های دانشجویی شهید رجایی و باهنر
	A10-3-5: ساماندهی منازل سازمانی دانشگاه در چالشر و شهرکرد
	A10-3-6: بهسازی و نوسازی مجتمع رفاهی یاس
	A10-3-7: توسعه تبادلات مهمانسرای دانشگاه در شهرهای مختلف
	A10-3-8: توسعه قراردادهای و تفاهم نامه های رفاهی برای بهره مندی دانشگاهیان
	A10-3-9: فعال سازی و توسعه خدمات فروشگاه کارکنان دانشگاه
	A10-3-10: ساماندهی فعالیت شرکت پاد وابسته به دانشگاه و دانشگاهیان
	A10-3-11: توسعه خدمات درمانی درمانگاه دانشگاه
	A10-3-12: برنامه ریزی احداث شهرک مسکونی دانشگاهیان
S10-4: توسعه بهسازی فضای سبز دانشگاه	A10-4-1: تدوین طرح جامع و تفصیلی فضای سبز دانشگاه
	A10-4-2: احیای جنگلکاری های دانشگاه
	A10-4-3: ایجاد پارک جنگلی در ضلع شرقی دانشگاه
	A10-4-4: احیای مزرعه ی گل محمدی دانشگاه
	A10-4-5: تقویت بهره گیری از منابع آبی شهرکرد برای احیای فضای سبز
	A10-4-6: احیای چاه‌های آب دانشگاه
	A10-4-7: ساماندهی سایت مزرعه دانشگاه

جدول ۲۸: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای جایگاه و کارکرد بین المللی دانشگاه (O11)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S11-1: بسطرسازی توسعه	A11-1-1: تدوین طرح جامع بین المللی سازی دانشگاه
کارکرد بین المللی دانشگاه	A11-1-2: ارزیابی وضعیت موجود و شناسایی ظرفیت‌ها و محدودیت‌های بین المللی سازی دانشگاه
	A11-1-3: توسعه ساختار اداری و سازمانی مرکز بین الملل ذیل حوزه ریاست دانشگاه
	A11-1-4: استقرار جایگاه امور بین الملل در ساختار سازمانی معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه
	A11-1-5: تشکیل شورای بین الملل دانشگاه
	A11-1-6: ایجاد واحد بین الملل در دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها
	A11-1-7: ایجاد و توسعه نسخه چندزبانه وب سایت دانشگاه
	A11-1-8: توسعه امکانات و خدمات دانشگاه در استاندارد بین المللی
	A11-1-9: تقویت و توسعه همکاری با مرکز همکاری های علمی بین المللی وزارت علوم
	A11-1-10: ارتقای شاخص‌های دانشگاه در نظام رتبه بندی بین المللی
S11-2: توسعه جذب	A11-2-1: تدوین طرح و امکان سنجی توسعه جذب دانشجوی خارجی در دانشگاه
دانشجوی خارجی	A11-2-2: بهره گیری از ظرفیت جذب دانشجوی خارجی از کشورهای همسایه
	A11-2-3: تقویت زیرساخت‌های آموزشی برای جذب دانشجوی خارجی
	A11-2-4: تقویت زیرساخت‌های فرهنگی و رفاهی برای جذب دانشجوی خارجی
S11-3: توسعه تعاملات و همکاری‌های آموزشی بین المللی	A11-3-1: تدوین طرح توسعه تعاملات و همکاری‌های آموزشی بین المللی
	A11-3-2: برنامه ریزی برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های خارج از کشور
	A11-3-3: زمینه سازی بهره گیری از حضور پاره وقت استادان تراز اول دانشگاه‌های خارج از کشور
	A11-3-4: توسعه فرصت‌های مطالعاتی دانشجویی خارج از کشور
	A11-3-5: کمک و تشویق دانشجویان برای شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی خارج از کشور
	A11-3-6: کمک و تشویق دانشجویان برای شرکت در کنفرانس‌های علمی خارج از کشور
	A11-3-7: برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های بین المللی ویژه دانشجویان در رشته‌های مختلف دانشگاه

ادامه جدول ۲۸: اقدامات راهبردی در هدف راهبردی: ارتقای جایگاه و کارکرد بین المللی دانشگاه (O11)

راهبرد	اقدامات راهبردی
S11-4: توسعه تعاملات و همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری بین المللی	A11-4-1: تدوین طرح توسعه تعاملات و همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری بین المللی
و فناوری بین المللی	A11-4-2: توسعه برگزاری کنفرانس‌های علمی بین المللی
	A11-4-3: برنامه ریزی برگزاری کنفرانس علمی بین المللی مشترک با سایر کشورها
	A11-4-4: توسعه تفاهم نامه های همکاری پژوهشی و فناوری با کشورهای مختلف آسیایی و اروپایی
	A11-4-5: عضویت دانشگاه در انجمن‌ها و سازمان‌های علمی تخصصی منطقه ای و بین المللی
	A11-4-6: ایجاد و توسعه مراکز تحقیقاتی مشترک با مراکز علمی و تحقیقاتی بین المللی
	A11-4-7: تعریف و تدوین پروژه‌های تحقیقاتی بین المللی
	A11-4-8: بسترسازی برای اخذ و مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی بین المللی
	A11-4-9: برنامه ریزی ایجاد کرسی‌های یونسکو در دانشگاه
	A11-4-10: توسعه راه اندازی نشریات علمی بین المللی در دانشکده‌ها
	A11-4-11: تشکیل انجمن‌های علمی دانشجویی بین المللی در دانشگاه
	A11-4-12: شناسایی و برقراری ارتباط مستمر علمی با متخصصین برجسته استان در خارج از کشور
S11-5: ارتقای ظرفیت بین المللی سازی دانش و مهارت استادان	A11-5-1: تقویت توانمندی‌های استادان در فرآیند آموزش و پژوهش دانشجویان خارجی
	A11-5-1: تسهیل و تشویق حضور استادان در کنفرانس‌های علمی خارج از کشور
	A11-5-2: تسهیل و تشویق حضور استادان در دوره‌ها و کارگاه‌های خارج از کشور
	A11-5-3: تسهیل و توسعه دوره‌های فرصت مطالعاتی خارج از کشور استادان
	A11-5-4: تسهیل و تشویق تولیدات علمی بین المللی

۹- اولویت بندی اهداف راهبردی

در جدول، تعداد اقدامات راهبردی در هدف راهبردی آمده است. تعداد اقدامات راهبردی در هر هدف راهبردی به نوعی نشان دهنده اهمیت و اولویت آن هدف برای توسعه و تحول دانشگاه است. بر این اساس، اولویت بندی اهداف راهبردی به شرح زیر است:

اولویت اول: توسعه مسئولیت‌های اجتماعی - فرهنگی و زیست محیطی

اولویت دوم: توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی

اولویت سوم: ارتقای نظام بهره‌وری سرمایه‌های دانشگاه

اولویت چهارم: ارتقای کیفیت زیست علمی و اجتماعی و رفاه دانشجویی

اولویت پنجم: ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه

اولویت ششم: ارتقای کمیت و کیفیت پژوهش و محوریت بخشی به پژوهش‌های مسئله‌مند/ ارتقای جایگاه و کارکرد

بین المللی دانشگاه

اولویت هفتم: توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی

اولویت هشتم: ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه‌ای دانشجویان

اولویت نهم: ایجاد و توسعه دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه

اولویت دهم: توسعه آموزش و پژوهش میان/فرا رشته‌ای

در همین راستا توجه محوری به اولویت‌های اول تا سوم در بازه زمانی اجرای برنامه بسیار حائز اهمیت خواهد بود. البته این موضوع به معنی عدم توجه یا توجه کمتر به سایر اهداف راهبردی نیست، بلکه به این معنی است که برآورده شدن اقدامات راهبردی در این سه هدف، زمینه‌سازی اصلی برای پیاده‌سازی اقدامات راهبردی سایر هدف‌ها را مهیا خواهد کرد و به همین دلیل به عنوان اهداف محوری و کلیدی برنامه راهبردی دانشگاه مطرح هستند.

جدول ۲۹: تعداد راهبردها و اقدامات راهبردی در اهداف راهبردی

اولویت	تعداد اقدامات راهبردی	تعداد راهبردها	کد هدف راهبردی
۸	۲۶	۴	O1
۶	۳۸	۵	O2
۱۰	۱۷	۳	O3
۲	۴۸	۴	O4
۷	۳۱	۴	O5
۳	۴۷	۵	O6
۹	۲۰	۲	O7
۴	۴۵	۳	O8
۱	۵۱	۴	O9
۵	۴۱	۴	O10
۶	۳۸	۵	O11

فصل هشتم:
برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی

۸-۱- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی اول " ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه ای دانشجویان " در جداول ۸-۱ تا ۸-۴، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف اول یعنی " ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه ای دانشجویان " آمده است. در جدول ۸-۵، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۱: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت های آموزشی (S1-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)			مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری			معادل ریالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم
A1-1-1	تدوین طرح نظام جامع آموزشی دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	درصد پیشرفت تدوین گزارش	۵۰	۱۰۰			
A1-1-2	بازنگری نظام ارزشیابی استادان	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت بازنگری	۵۰	۱۰۰			
A1-1-3	تدوین و به روز رسانی شیوه نامه های آموزشی	-	-	-	معاونت آموزشی	تعداد شیوه نامه های بروز شده	۱	۱	۱	۱	۱
A1-1-4	ارتقای نظام سنجش و بهبود مستمر کیفیت آموزشی	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	تعداد فرایندهای ارتقاء یافته	۲	۴	۶	۸	۱۰
A1-1-5	سنجش مستمر میزان رضایتمندی آموزشی دانشجویان و فارغ التحصیلان	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	تعداد دوره های سنجش رضایت مندی	۲	۴	۶	۸	۱۰

جدول ۸-۲: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد بهبود و ارتقای نظام تدریس و یادگیری دانشجویان (S1-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A1-2-1	شناسایی و تحلیل موانع یادگیری موثر دانشجویان	-	-	-	-	مرکز مشاوره	تدوین گزارش سالانه	۱	۱	۱	۱	۱
A1-2-2	حضور موثر فعالیت‌های مشاوره‌ای در فرایند یادگیری دانشجویان	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	مرکز مشاوره	تعداد دوره‌های مشاوره‌ای	۸	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶
A1-2-3	شناسایی و تحلیل انصراف و افت تحصیلی دانشجویان	-	-	-	-	معاونت آموزشی / مرکز مشاوره	تدوین گزارش سالانه	۱	۱	۱	۱	۱
A1-2-4	ارزیابی و آسیب‌شناسی شیوه‌های تدریس و کلاس‌داری	-	-	-	-	معاونت آموزشی / مرکز نظارت و ارزیابی	تدوین گزارش سالانه	۱	۱	۱	۱	۱
A1-2-5	بکارگیری روش‌های نوین یاددهی و یادگیری	-	-	-	-	معاونت آموزشی	تعداد روش‌های نوین	۲	۲	۲	۲	۲
A1-2-6	بهبود فرایندهای برگزاری امتحانات و سنجش یادگیری	-	-	-	-	معاونت آموزشی	تعداد فرایندهای اصلاح‌شده	۱	۲	۳	۴	۵
A1-2-7	بازبینی دروس و سرفصل‌های درسی	-	-	-	-	گروه‌های آموزشی	درصد دروس و سرفصل‌های بازبینی‌شده	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰

جدول ۸-۳: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد طراحی نظام بالندگی و سرآمدی کیفیت آموزشی اعضای هیات علمی (S1-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A1-3-1	حضور موثر فعالیت‌های مشاوره‌ای در فرایند یاددهی استادان	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	مرکز مشاوره	تعداد دوره‌های آموزشی ویژه استادان	۸	۸	۸	۸	۸
A1-3-2	برگزاری مستمر دوره‌های توانمندسازی آموزشی استادان	۴ میلیارد ریال	-	-	۴ میلیارد ریال	معاونت آموزشی	تعداد دوره‌های توانمندسازی آموزشی	۲	۲	۲	۲	۲
A1-3-3	ایجاد مشوق‌های تشویقی بهبود کیفیت خدمات آموزشی استادان	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	معاونت آموزشی	تعداد مشوق‌های آموزشی	۱	۱	۱	۱	۱
A1-3-4	شناسایی و معرفی استادان موفق آموزشی	-	-	-	-	معاونت آموزشی / مرکز نظارت و ارزیابی	تعداد دوره‌های معرفی استادان در هر سال	۲	۲	۲	۲	۲
A1-3-5	واگذاری دفتر کار اختصاصی و استاندارد به استادان	۳۵ میلیارد ریال	-	-	۳۵ میلیارد ریال	دانشکده‌ها	درصد استادان دارای اتاق کار مجزا و با کیفیت	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰

جدول ۸-۴: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه فعالیت های آموزشی مهارت ورزشانه مبتنی بر نیازهای جامعه (S1-4)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A1-4-1	نظارت بر برگزاری جدی و موثر واحدهای عملی دروس	-	-	-	-	معاونت آموزشی	تعداد دوره های نظارتی	۱۰	۱۵	۲۵	۳۰	۳۵
A1-4-2	توسعه و تجهیز آزمایشگاهها و کارگاههای آموزشی	۱۰۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰۰ میلیارد ریال	معاونت اداری مالی / دانشکده ها	درصد توسعه و تجهیز	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰
A1-4-3	افزایش واحدهای عملی و کاربردی در گروه ها	۲۵ میلیارد ریال	-	-	۲۵ میلیارد ریال	معاونت آموزشی / دانشکده ها	درصد افزایش واحدها	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
A1-4-4	تحول در نظام تدریس سنتی و توجه به آموزش های مهارت ورزشانه	-	-	-	-	معاونت آموزشی / دانشکده ها	درصد تحول ایجاد شده	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A1-4-5	توسعه تدارک و برگزاری بازدیدهای علمی	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	دانشکده ها	درصد رشد بازدید های علمی	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰
A1-4-6	شناسایی نیازهای مهارتی مبتنی بر جامعه به تفکیک گروه ها	-	-	-	-	دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A1-4-7	ایجاد و توسعه دوره های آموزشی کوتاه مدت	-	-	-	-	معاونت آموزشی	درصد رشد دوره ها	۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
A1-4-8	توسعه آموزش مهارت ورزشی در ایام تابستان	۱۲ میلیارد ریال	-	-	۱۲ میلیارد ریال	معاونت آموزشی / معاونت دانشجویی	درصد رشد آموزش ها	۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰

جدول ۸-۵: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف اول)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۳۴	۳۴	۳۳,۶	۳۳,۶	۳۳,۶	۱۶۸,۸
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۸,۵	۸,۵	۸,۴	۸,۴	۸,۴	۴۲,۲
جمع کل						۲۱۱

۸-۲- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی دوم " ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه ای دانشجویان "

در جداول ۸-۶ تا ۸-۱۰، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " ارتقای کمیت و کیفیت پژوهش و محوریت بخشی به پژوهش های مسئله مند " آمده است. در جدول ۸-۱۱، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۶: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت های پژوهشی (S2-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)			مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری			معادل ریالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم
A2-1-1	تدوین طرح نظام جامع پژوهشی دانشگاه	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	درصد پیشرفت تدوین گزارش فناوری	۵۰	۱۰۰			
A2-1-2	استقرار نظام رصد و ارزشیابی پژوهشی استادان	-	-	-	-	درصد پیشرفت دفتر نظارت و ارزیابی	۵۰	۱۰۰			
A2-1-3	تدوین و به روز رسانی شیوه نامه های پژوهشی	-	-	-	-	تعداد شیوه نامه های بروز شده	۱	۱	۱	۱	۱

۱	۱	۱	۱	۱	تعداد مشوق های پژوهشی	معاونت پژوهشی و فناوری	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	اصلاح و بهبود سیاستهای تشویقی به منظور افزایش کمی و کیفی تولیدات علمی	A2- 1-4
		۱۰۰	۷۰	۵۰	درصد پیشرفت	معاونت مالی اداری	-	-	-	-	تقویت نظام پرداخت هزینه های پژوهشی	A2- 1-5

جدول ۸-۷: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد بهبود و ارتقای سرانه تولیدات پژوهشی دانشگاه (S2-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A2-2-1	ارتقای سرانه مقالات معتبر علمی بین المللی استادان	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	سرانه مقالات تولیدی	۲/۳	۲/۵	۲/۷	۲/۹	۳
A2-2-2	ارتقای سرانه مقالات علمی معتبر داخلی استادان	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	سرانه مقالات تولیدی	۱/۱	۱/۳	۱/۵	۱/۷	۲
A2-2-3	ارتقای میانگین شاخص H استادان	-	-	-	-	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	شاخص H	۵	۷	۹	۱۱	۱۲
A2-2-4	افزایش نرخ انتشار کتاب دانشگاهی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	درصد نرخ افزایش	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
A2-2-5	رشد سرانه طرح های پژوهشی دورن و برون دانشگاهی استادان	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	نرخ سرانه طرح به استادان	۰/۱۵	۰/۲۵	۰/۳۵	۰/۴۵	۰/۵
A2-2-6	ارتقای هدفمند اعتبار گرنت پژوهشی	۸۰ میلیارد ریال	-	-	۸۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / معاونت مالی	درصد رشد اعتبار گرنت	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۵۰

۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد رشد تنوع بخشی	معاونت پژوهشی/ دانشکده ها	-	-	-	-	تنوع بخشی به فعالیتهای پژوهشی	A2- 2-7
۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	۹	تعداد مجلات علمی	معاونت پژوهشی/ دانشکده ها	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	توسعه و ارتقای مجلات علمی دانشگاه	A2- 2-8
۷	۷	۷	۶	۵	تعداد پایگاههای علمی	معاونت پژوهشی	۱۲ میلیارد ریال	-	-	۱۲ میلیارد ریال	افزایش دسترسی به منابع معتبر علمی کشور و جهان	A2- 2-9
۲۰	۱۵	۱۰	۵	۳	تعداد فرصت های مطالعاتی	معاونت پژوهشی	-	-	-	-	افزایش فرصت های مطالعاتی و مأموریت های پژوهشی	A2- 2-10
۱۰	۷	۵	۳	۱	تعداد هسته های پژوهشی	معاونت پژوهشی/ دانشکده ها	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	ایجاد و توسعه هسته های پژوهشی دانشجویی	A2- 2-11
۵	۴	۳	۲	۱	تعداد قطب های پژوهشی	معاونت پژوهشی/ دانشکده ها	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	ایجاد و توسعه قطب های علمی	A2- 2-12
۵	۴	۳	۲	۱	تعداد خدمات برون سپاری	معاونت پژوهشی	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	برون سپاری برخی خدمات پژوهشی	A2- 2-13
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت	معاونت پژوهشی	۳۰ میلیارد ریال	-	-	۳۰ میلیارد ریال	تأسیس مرکز پشتیبانی تولیدات علمی	A2- 2-14

جدول ۸-۸: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد ارتقای سرانه تولیدات پژوهشی مسئله مند و جامعه محور (S2-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A2-3-1	شناسایی مستمر نیازهای پژوهشی در ابعاد ملی، منطقه ای و استانی به تفکیک گروه های آموزشی	-	-	-	-	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	درصد شناسایی نیازهای پژوهشی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A2-3-2	بازنگری گرت پژوهشی بر پایه ایجاد مشوق های لازم برای طرح های پژوهشی مسئله مند و جامعه محور	-	-	-	-	معاونت پژوهشی	درصد پیشرفت	۱۰۰				
A2-3-3	شناساندن تولیدات علمی به جامعه با ایجاد نمایشگاههای فصلی و دائمی و انتشار نشریات	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی	تعداد برگزاری نمایشگاه	۱	۱	۱	۱	۱
A2-3-4	شناسایی و تقویت مزیت های نسبی گروه ها و دانشکده ها در معرفی و انجام طرح های پژوهشی مسئله مند	۲۵ میلیارد ریال	-	-	۲۵ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	درصد پیشرفت	۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
A2-3-5	تخصیص امتیاز ویژه پژوهشی به طرحهای پژوهشی مسئله مند و جامعه محور	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / معاونت آموزشی	درصد تخصیص	۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰

۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	تعداد حمایت	معاونت پژوهشی	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	حمایت از دوره های پسادکتری کاربردی	A2-3-6
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	-	-	-	-	تدوین نظام برنامه پژوهشی مسئله مند استادان و گروه های آموزشی	A2-3-7

جدول ۸-۹: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه هدایت پایان نامه ها و رساله های دانشجویی بر اساس نیازهای جامعه (S2-4)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A2-4-1	ایجاد نظام مستمرشناسایی و تصویب محورهای کلان و خرد نیاز / تقاضا محورانه پایان نامه / رساله های در هر گروه آموزشی	-	-	-	-	معاونت آموزشی / دانشکده ها	درصد پیشرفت	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A2-4-2	ایجاد نظام رصد کاربردی سازی پایان نامه / رساله های دانشجویی	-	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت	۲۵	۵۰	۱۰۰		
A2-4-3	اعطای امتیازات ویژه برای پایان نامه / رساله های نیاز / تقاضا محور ویژه استان	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	معاونت آموزشی / دانشکده ها	درصد رشد امتیازات	۱۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰

۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۱۰	درصد رشد پذیرش	معاونت آموزشی / دانشکده ها	-	-	-	-	پذیرش دانشجوی پژوهش محور بر اساس پژوه های مسئله مند استان	A2-4-4
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۱۰	درصد رشد پایان نامه ها	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	توسعه نرخ پایان نامه / رساله هایی فناورانه در دانشگاه	A2-4-5

جدول ۸-۱۰: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد بهبود و ارتقای سرانه کیفیت تولیدات پژوهشی دانشگاه (S2-5)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A2-5-1	استقرار نظام رصد کیفی تولیدات پژوهشی دانشگاه	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی / دفتر نظارت	درصد پیشرفت	۲۵	۵۰	۱۰۰			
A2-5-2	افزایش اثرگذاری آکادمیک تولیدات پژوهشی	-	-	-	-	معاونت پژوهشی / دفتر نظارت	درصد افزایش	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۳۰	
A2-5-3	افزایش اثرگذاری اجتماعی و فرهنگی تولیدات پژوهشی	-	-	-	-	معاونت پژوهشی / دفتر نظارت	درصد افزایش	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	
A2-5-4	افزایش اثرگذاری اقتصادی تولیدات پژوهشی	-	-	-	-	معاونت پژوهشی / دفتر نظارت	درصد افزایش	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۳۰	

۳۰	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد افزایش	معاونت پژوهشی/ دفتر نظارت	-	-	-	-	افزایش اثرگذاری فناوری تولیدات پژوهشی	A2- 5-5
۳۰	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد افزایش	معاونت پژوهشی/ دفتر نظارت	-	-	-	-	افزایش اثرگذاری زیست محیطی تولیدات پژوهشی	A2- 5-6
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۱۰	درصد افزایش تخصیص امتیازات	معاونت پژوهشی	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	لحاظ نمودن امتیازات ویژه برای کیفیت تولیدات پژوهشی	A2- 5-7

جدول ۸-۱۱: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف دوم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی: میلیارد ریال						
جمع ردیفی	سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول	نحوه تأمین منابع جدید
۳۲۸	۶۵,۳	۶۵,۳	۶۵,۳	۶۶,۱	۶۶,۱	افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)
۸۲	۱۶,۳	۱۶,۳	۱۶,۳	۱۶,۵	۱۶,۵	درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)
۴۱۰	جمع کل					

۳-۸- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی سوم " توسعه آموزش و پژوهش میان/فرا رشته ای "

در جداول ۸-۱۲ تا ۸-۱۴، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " توسعه آموزش و پژوهش میان/فرا رشته ای " آمده است. در جدول ۸-۱۵، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۱۲: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد بازبینی، ساماندهی و توسعه رشته های تحصیلی دانشگاه (S3-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A3-1-1	ارزیابی وضعیت موجود آموزش و پژوهش در رشته های تحصیلی موجود	-	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت ارزیابی	۵۰	۱۰۰				
A3-1-2	ارتقای جذب دانشجو در رشته های کم تقاضا اما مورد نیاز استان	-	-	-	-	معاونت آموزشی/ دانشکده ها	درصد پیشرفت جذب دانشجو	۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	
A3-1-3	تجمیع گرایش های تحصیلات تکمیلی بدون تقاضا در گروه های آموزشی	-	-	-	-	معاونت آموزشی/ دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	
A3-1-4	ادغام گروه های آموزشی هم سو و کم تقاضا و ایجاد گروههای فراگیر	-	-	-	-	معاونت آموزشی/ دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۵۰	۷۵	۱۰۰			
A3-1-5	ایجاد رشته های پرتقاضا با تأکید بر رشته های علوم انسانی	-	-	-	-	معاونت آموزشی/ دانشکده ها	تعداد رشته های ایجاد شده	۲	۴	۵	۶	۷	

جدول ۸-۱۳: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه رشته های میان/فرارشته ای و تقاضا محور در دانشگاه (S3-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A3-2-1	نیازسنجی توسعه میان/فرا رشته ای در دانشگاه با توجه به قابلیت ها و مزیت ها	-	-	-	-	معاونت آموزشی / دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰				
A3-2-2	توسعه راه اندازی گرایش های میان رشته ای در دانشکده ها	-	-	-	-	معاونت آموزشی	درصد رشد رشته ها	۵	۱۵	۲۵	۳۵	۴۵	
A3-2-3	جذب و تأمین هیأت علمی با هدف رفع نیاز رشته های جدید و میان/ فرارشته ای	-	جذب هیأت علمی	-	۱۰۰ میلیارد ریال	هیأت اجرایی جذب	تعداد هیأت علمی جذب شده	۵	۷	۷	۷	۷	
A3-2-4	ایجاد دانشکده هنر و معماری	-	-	-	-	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۰	۵۰	۱۰۰			
A3-2-5	ایجاد دانشکده میان رشته ای علوم و فناوری	۲۰۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰۰ میلیارد ریال	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	
A3-2-6	ایجاد دانشکده مدیریت و اقتصاد	۱۰۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۰	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	

جدول ۸-۱۴: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه پژوهش میان/ فرارشته ای در دانشگاه (S3-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A3-3-1	تدوین طرح نظام جامع توسعه آموزش و پژوهش میان/فرارشته ای در دانشگاه	-	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				
A3-3-2	راه اندازی و توسعه پژوهشکده های میان/فرارشته ای	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	معاونت پژوهشی	درصد راه اندازی و توسعه	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	
A3-3-3	راه اندازی انجمن های علمی میان/فرارشته ای	-	-	-	-	دانشکده ها	تعداد انجمن ها	۱	۱	۱	۱	۱	
A3-3-4	راه اندازی و توسعه قطب های علمی میان/فرارشته ای	-	-	-	-	معاونت پژوهشی/ دانشکده ها	درصد راه اندازی و توسعه	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	
A3-3-5	راه اندازی و توسعه هسته های پژوهشی میان/فرارشته ای	-	-	-	-	معاونت پژوهشی/ دانشکده ها	درصد راه اندازی و توسعه	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	
A3-3-6	راه اندازی و توسعه گروه های پژوهشی بین رشته ای در دانشگاه	-	جذب ۵ هیأت علمی پژوهشی	-	۲۰ میلیارد ریال	مدیریت دانشگاه	درصد راه اندازی و توسعه	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	

جدول ۸-۱۵: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف سوم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۱۱,۲	۸۷,۲	۸۷,۲	۸۷,۲	۸۷,۲	۳۶۰
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۲,۸	۲۱,۸	۲۱,۸	۲۱,۸	۲۱,۸	۹۰
جمع کل						۴۵۰

۴-۸- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی چهارم " توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی " در جداول ۸-۱۶ تا ۸-۱۹، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی " آمده است. در جدول ۸-۲۰، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۱۶: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت های حوزه فناوری (S4-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A4-1-1	تدوین طرح نظام جامع توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت پ و فناوری	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A4-1-2	شناسایی ظرفیت های فناورانه دانشگاه به تفکیک گروه های آموزشی	-	-	-	-	معاونت پ و فناور / دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۱۰۰				
A4-1-3	استقرار نظام رصد و ارزشیابی کارکرد فناورانه استادان	-	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A4-1-4	تدوین و تسهیل شیوه نامه های فناوری	-	-	-	-	معاونت پ و فناوری	تعداد شیوه نامه های تدوین و اصلاح شده	۱	۱	۱	۱	۱
A4-1-5	استقرار نظام سنجش و بهبود مستمر کیفیت فعالیت های فناوری	-	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۲۵	۵۰	۱۰۰		

۲	۲	۲	۲	۱	تعداد سیاست های تشویقی	معاونت پ و فناوری	-	-	-	-	اصلاح و بهبود سیاستهای تشویقی به منظور افزایش کمی و کیفی فعالیت های فناوری	A4-1-6
		۱	۱	۱	تعداد کارگزار مستقر شده	معاونت پ و فناوری	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	استقرار کارگزاران خدمات تخصصی فناوری و نوآوری در دانشگاه	A4-1-7
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری	-	-	-	-	اجرای موثر طرح دستیار فناوری	A4-1-8
۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	درصد رشد گزنت	معاونت پ و فناوری	۹۰ میلیارد ریال	-	-	۹۰ میلیارد ریال	توسعه و تقویت گزنت فناوری	A4-1-9
۱۵	۱۵	۱۵	۱۵	۱۰	تعداد کارگاهها	معاونت پ و فناوری / دانشکده ها	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	برگزاری کارگاههای آموزش فناورانه ویژه استادان و کارکنان	A4-1-10
۲۵۰	۲۰۰	۱۵۰	۱۰۰	۹۰	تعداد دوره ها	دانشکده ها	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	توسعه دوره های مهارت افزایی در دانشکده ها	A4-1-11
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد کمک حمایتی	معاونت پ و فناوری	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	ترویج و حمایت از ایده ها و پژوهش های منتج به فناوری	A4-1-12

جدول ۸-۱۷: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد اصلاح ارتقای جایگاه فناوری در نظام تشکیلاتی و تصمیم گیری دانشگاه (S4-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A4-2-1	ایجاد معاونت پژوهش و فناوری در دانشکده ها و پژوهشکده ها	-	-	-	-	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۱۰۰					
A4-2-2	تمرکز بخشی به فعالیت های اجرایی فناورانه در دانشکده ها	-	-	-	-	دانشکده ها	درصد تمرکز فعالیت ها در دانشکده ها	۲۵	۵۰	۸۰	۸۰	۸۰	
A4-2-3	ایجاد شورای فناوری دانشگاه با ریاست رئیس دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۱۰۰					
A4-2-4	ایجاد واحد مالی و پشتیبانی تشکیلات فناوری دانشگاه	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۱۰۰					
A4-2-5	کمک به ارتقای مرکز رشد واحدهای فناور دانشگاه	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	مدیریت دانشگاه	درصد اعطای کمک	۲۰	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	

جدول ۸-۱۸: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه مراکز و واحدهای علم و فناوری در دانشگاه (S4-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A4-3-1	ایجاد و توسعه پردیس علم و فناوری دانشگاه	-	جذب ۵ کارمند متخصص	ایجاد ساختمان پردیس	۵۰۰ میلیارد ریال	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۵	۱۵	۳۰	۶۰	۱۰۰
A4-3-2	ایجاد و توسعه مرکز کارآفرینی و نوآوری در دانشکده ها	-	-	-	-	دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۱۰۰				
A4-3-3	اختصاص فضای هم اندیشی در هر دانشکده برای خلق ایده های دانشجویی			تجهیز فضای دانشکده ها	۵ میلیارد ریال	معاونت مالی اداری	درصد پیشرفت کار	۲۵	۵۰	۱۰۰		
A4-3-4	توسعه قابلیت های دفتر مالکیت فکری و اختراع دانشگاه	-	-	-	-	معاونت پ و فناوری	درصد پیشرفت کار	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	
A4-3-5	راه اندازی برج فناوری در دانشگاه	-	-	تجهیز فضای برج	۱۰ میلیارد ریال	معاونت پ و فناوری	درصد پیشرفت کار	۲۵	۵۰	۱۰۰		
A4-3-6	ایجاد مرکز نوآوری صنایع فولاد در دانشگاه	-	-	-	-	معاونت پ و فناوری	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A4-3-7	ایجاد مرکز فناوری کشاورزی و دامپروری	-	-	-	-	معاونت پ و فناوری	درصد پیشرفت کار	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	

	۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری	-	-	-	-	ایجاد مرکز فناوری شیلات	A4-3-8
	۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری	۳۵ میلیارد ریال	تجهیز فضای گلخانه ای	-	-	ایجاد دهکده فناوری گلخانه	A4-3-9
		۱۰۰	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری / دانشکده ها	-	-	-	-	ایجاد و توسعه مدارس اشتغال در هر دانشکده	A4-3-10
۱۵۰	۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری / مرکز رشد	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	توسعه دوره های پیش رشد و رشد برای ارتقای توان نوآوری	A4-3-11
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری / مرکز رشد	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	ایجاد مرکز شتاب دهنده رشد	A4-3-12
	۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری	۵ میلیارد ریال	تجهیز فضای کالبدی	-	-	ایجاد زیرساخت های لازم برای تقویت زنجیره ایده تا محصول	A4-3-13

جدول ۸-۱۹: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه ارتباط و تعامل با جامعه، بازار کار و صنعت (S4-4)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A4-4-1	ایجاد مرکز ارتباط با صنعت و جامعه در دانشکده ها و پژوهشکده ها	-	-	-	-	دانشکده ها / پژوهشکده ها	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A4-4-2	ارتقای همکاری مرکز رشد واحدهای فناور دانشگاه با پارکهای علم و فناوری	-	-	-	-	مرکز رشد	درصد پیشرفت همکاری	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰
A4-4-3	شناسایی نهادهای هدف تعامل به تفکیک گروه های آموزشی و دانشکده ها	-	-	-	-	دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A4-4-4	راه اندازی کلینیک تخصصی مشاوره صنعت و جامعه	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	معاونت پ و فناوری	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A4-4-5	توسعه انعقاد تفاهم نامه ها با صنایع و دستگاههای اجرایی و بخش خصوصی	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	معاونت پ و فناوری	درصد رشد تفاهم نامه ها	۲۵	۳۵	۴۵	۵۰	۶۰
A4-4-6	تلاش برای اجرایی سازی موفق تفاهم نامه های موجود	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	معاونت پ و فناوری	درصد اجرایی سازی تفاهم نامه	۵۰	۷۵	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

۲۰۰	۱۵۰	۱۰۰	۷۵	۵۰	درصد رشد برگزاری	معاونت پ و فناوری	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	برگزاری نشست ها، جشنواره ها و رویدادهای تخصصی فناورانه و نوآورانه	A4- 4-7
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد رشد شرکت ها	معاونت پ و فناوری/ مرکز رشد	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	بسترسازی ایجاد و توسعه شرکت های زایشی با محوریت اعضای هیأت علمی	A4- 4-8
۹۰	۷۰	۵۰	۳۰	۱۰	درصد رشد مشوق ها	معاونت پ و فناوری/ مرکز رشد	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	ترغیب و تشویق استادان، دانشجویان و فارغ التحصیلان به ایجاد شرکتهای دانش بنیان	A4- 4-9
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد رشد همکاری ها	دانشکده ها	-	-	-	-	توسعه ارتباطات و همکاری علمی با دانشگاههای دیگر	A4- 4-10
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد رشد برگزاری کنفرانس ها	دانشکده ها/ پژوهشکده ها	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	توسعه برگزاری کنفرانس های علمی در دانشگاه	A4- 4-11
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	ایجاد نظام رصد اشتغال دانش آموختگان	A4- 4-12
				۱۰۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها	-	-	-	-	ایجاد کانون دانش آموختگان در هر دانشکده	A4- 4-13
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها	-	-	-	-	ایجاد دفاتر موضوعی مسائل ویژه استان در هر دانشکده با همکاری سایر نهادها	A4- 4-14

100	80	60	40	20	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری / مرکز رشد	50 میلیارد ریال	-	-	50 میلیارد ریال	زمینه سازی برای تجاری سازی محصولات نوآورانه دانشگاه	A4-4-15
25	20	15	10	5	درصد رشد اختراعات	معاونت پ و فناوری	50 میلیارد ریال	-	-	50 میلیارد ریال	بستر سازی افزایش ثبت اختراعات	A4-4-16
50	40	30	20	10	درصد رشد سرمایه گذاری	معاونت پ و فناوری	1 میلیارد ریال	-	-	1 میلیارد ریال	جذب سرمایه و سرمایه گذار در امور فناوری و نوآوری	A4-4-17
		100	75	50	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	1 میلیارد ریال	-	-	1 میلیارد ریال	ایجاد نظام ارزیابی رضایت مندی جامعه و کارفرمایان از دانشگاه	A4-4-18

جدول ۸-۲۰: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف چهارم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۷۶,۲	۱۱۶,۲	۱۳۲,۴	۱۶۸	۱۶۰	۶۵۲,۸
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۱۹	۲۹	۳۳,۱	۴۲	۴۰	۱۶۳,۲
جمع کل						۸۱۶

۸-۵- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی پنجم " توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی "

در جداول ۸-۲۱ تا ۸-۲۴، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی " آمده است.

در جدول ۸-۲۵، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۲۱: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد مدیریت بهینه منابع مالی دانشگاه (S5-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A5-1-1	تدوین طرح نظام جامع مدیریت بهینه منابع مالی دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A5-1-2	هزینه یابی فعالیت های مدیریتی از سطوح پایین به بالا	-	-	-	-	کلیه حوزه ها	درصد انجام	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A5-1-3	تعیین معیارها و شاخصهای تدوین بودجه در هر حوزه فعالیت	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A5-1-4	اولویت بندی سالانه هزینه کرد منابع مالی در کلیه حوزه های هزینه	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A5-1-5	ارتقای اجرایی سازی نظام حسابداری تعهدی	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A5-1-6	تقویت اجرایی سازی نظام بودجه ریزی عملیاتی	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A5-1-7	اصلاح و چابک سازی فرایندهای مالی و هزینه کرد	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

		۱۰۰	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	استقرار نظام ارزیابی میزان اثربخشی و کارایی هزینه کرد منابع مالی در حوزه های مختلف	A5-1-8
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی	-	-	-	-	بازنگری و اصلاح آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه	A5-1-9

جدول ۸-۲۲: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد اصلاح فرایندها و مدیریت هزینه های دانشگاه (S5-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A5-2-1	تدوین طرح مدیریت کاهش هزینه های جاری دانشگاه در حوزه های مختلف	-	-	-	-	معاونت اداری مالی - دفتر نظارت	درصد پیشرفت کار	۱۰۰					
A5-2-2	ایجاد نظام اصلاح الگوی مصرف در حوزه های مختلف	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	معاونت اداری مالی - طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A5-2-3	تهیه شناسنامه فنی برای کلیه ابنیه به منظور نگهداری صحیح و کاهش هزینه های تعمیرات	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A5-2-4	ایجاد نظام ارزیابی و نظارت بر هزینه کرد حوزه های مختلف	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۵۰		۱۰۰			
A5-2-5	افزایش سهم اعتبارات هزینه ای و تملک دارایی دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد افزایش	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	

جدول ۸-۲۳: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه درآمدهای اختصاصی دانشگاه (S5-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A5-3-1	تدوین طرح توسعه درآمدهای اختصاصی دانشگاه بر اساس ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	درصد پیشرفت طرح	۱۰۰					
A5-3-2	بسترسازی مشارکت دانشگاهیان در سرمایه‌گذاری دانشگاه	-	-	-	-	درصد پیشرفت کار	۵	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	
A5-3-3	بسترسازی بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در دانشگاه	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	درصد پیشرفت کار	۱۵	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	
A5-3-4	طراحی مکانیزم تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی و فناوری	-	-	-	-	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰				
A5-3-5	طراحی مکانیزم درآمدهای دانشگاه از محل فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی و فناورانه	-	-	-	-	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰				
A5-3-6	افزایش درآمدهای دامداری و مرغداری دانشگاه	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۵	۴۵	۶۵	۸۵	

			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی / سازمان توسعه	-	-	-	-	مولدسازی برخی اموال بلااستفاده دانشگاه	A5-3-7
۸۵	۶۵	۴۵	۲۵	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی	۲۰ میلیارد ریال			۲۰ میلیارد ریال	توسعه ظرفیت های خدمات رفاهی - اقامتی دانشگاه	A5-3-8
۸۵	۶۵	۴۵	۲۵	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی / معاونت دانشجویی	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	توسعه ظرفیت های اقامتی - ورزشی دانشگاه	A5-3-9
۸۵	۶۵	۴۵	۲۵	۱۰	درصد پیشرفت کار	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	-	-	-	-	فعال سازی مصوبات هیأت امنای در خصوص سرمایه گذاری های دانشگاه	A5-3-10
		۱۰۰	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	ایجاد موزه تاریخ طبیعی برای ارائه خدمات در بعد استانی و ملی	A5-3-11
۱۲۵	۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	سازمان توسعه / اداره آزمایشگاه مرکزی	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	توسعه درآمذزایی خدمات آزمایشگاهی دانشگاه	A5-3-12

جدول ۸-۲۴: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه بهره گیری از ظرفیت خیرین (S5-4)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A5-4-1	توسعه ظرفیت های بنیاد حامیان دانشگاه شهرکرد	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰
A5-4-2	توسعه جلب مشارکت نیکوکاران و خیرین استانی و ملی	-	-	-	-	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰
A5-4-3	زمینه سازی بهره مندی از سنت وقف و استفاده از سرمایه‌های خیرین	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰
A5-4-4	برنامه ریزی جلب کمک های مردمی و ایجاد صندوق حمایت از دانشگاه	-	-	-	-	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A5-4-5	شناسایی و جلب مشارکت خیرین هم استانی مقیم در خارج از کشور	-	-	-	-	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰

جدول ۸-۲۵: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف پنجم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۲۲,۲	۲۲,۲	۲۰,۸	۱۹,۴	۱۹,۴	۱۰۴
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۵,۶	۵,۶	۵,۶	۵,۶	۵,۶	۲۶
جمع کل						۱۳۰

۸-۶- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی ششم " ارتقای نظام بهره وری سرمایه های دانشگاه "

در جداول ۸-۲۶ تا ۸-۳۰، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " ارتقای نظام بهره وری سرمایه های دانشگاه " آمده است. در جدول ۸-۳۱، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۲۶: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد استقرار و توسعه نظام بهره وری دانشگاه (S6-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)			مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری			معادل ریالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم
A6-1-1	تدوین طرح نظام بهره وری سرمایه های انسانی، کالبدی، فیزیکی و مدیریتی دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A6-1-2	استقرار نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری در دانشگاه بر اساس انجام مطالعات	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد انجام	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A6-1-3	اجتناب از فرایند تصمیم گیری مدیر محوری در دانشگاه	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۳۰	۵۰	۷۰	۹۰

			۱۰۰	50	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	آسیب شناسی وضعیت موجود بهره وری سرمایه های دانشگاه	A6-1-4
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه / دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	استقرار نظام ارزیابی و نظارت کیفی بر فعالیت های برون سپاری شده	A6-1-5
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی / دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	استقرار خرده نظام بهره وری در تمام حوزه های علمکردی دانشگاه	A6-1-6
۱۰۰	۱۰۰	۹۰	۶۰	۳۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	تحول و ارتقای نظام آمار و اطلاعات دانشگاه	A6-1-7
۱۰۰	۹۰	۷۰	۵۰	۳۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی - دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	اصلاح، تقویت و چابک سازی فرایندها و شیوه نامه های اداری	A6-1-8
۱۰۰	۹۰	۷۰	۵۰	۳۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی	۱۰ میلیارد ریال			۱۰ میلیارد ریال	ارتقاء، هوشمندسازی و مرتبط به هم ساختن سامانه های اداری	A6-1-9
				۱۰۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	ایجاد واحد دانشگاه پژوهشی و آینده نگاری راهبردی در دانشگاه	A6-1-10

جدول ۸-۲۷: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه بهره‌وری ساختار سازمانی (S6-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A6-2-1	بازنگری و پویاسازی نمودار سازمانی و تشکیلات تفصیلی دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A6-2-2	توسعه وظایف و اختیارات سازمانی روسای دانشکده‌ها	-	-	-	-	مدیریت دانشگاه	درصد انجام	۵۰	۱۰۰			
A6-2-3	استقرار سازمان توسعه و سرمایه‌گذاری دانشگاه در چارت تفصیلی دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A6-2-4	استقرار پژوهشکده‌ها در چارت تفصیلی دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	50	۱۰۰			
A6-2-5	اصلاح ساختار معاونت‌های دانشکده‌ها	-	-	-	-	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۱۰۰				
A6-2-6	تقویت ساختاری دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه در چارت تفصیلی دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			

جدول ۸-۲۸: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه بهره وری سرمایه انسانی (S6-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A6-3-1	تدوین طرح جذب اعضای هیأت علمی بر اساس راهبردهای هدف (O3)	-	-	-	-	هیأت اجرایی جذب	درصد پیشرفت طرح	۱۰۰					
A6-3-2	تدوین طرح استخدام یاوران علمی براساس نیازهای دانشگاه	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد انجام	۵۰	۱۰۰				
A6-3-3	توسعه و تعمیق فرهنگ و تعلق سازمانی دانشگاهیان	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۳۰	۵۰	۷۰	۹۰	
A6-3-4	توسعه توانمندی های حرفه ای و اداری و افزایش کارایی یاوران علمی	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۱۰	۳۰	۵۰	۷۰	۹۰	
A6-3-5	ارتقای کیفیت زیست و رفاه استادی و کارمندی در دانشگاه	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	
A6-3-6	بازنگری و اصلاح کمی و کیفی هرم یاوران علمی	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	
A6-3-7	بازنگری و اصلاح شرح وظایف مشاغل دانشگاه	-	-	-	-	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰				

۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی	-	-	-	-	اصلاح و تدوین فرایند نیروگزینی و جابجایی یاوران علمی	A6-3-8
				۱۰۰	درصد پیشرفت کار	معاونت آموزشی / معاونت دانشجویی	-	-	-	-	تدوین سازوکارهایی برای کاهش طول مدت تحصیل دانشجویان	A6-3-9
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	فعال سازی و تقویت نظام پیشنهادات دانشگاهیان	A6-3-10
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی / معاونت اداری مالی	-	-	-	-	ایجاد نظام مستندسازی و تجربه نگاری کارشناسی	A6-3-11
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	اجرائی سازی مصوبه هیأت امنای دانشگاه در خصوص سختی کار اعضای هیأت علمی	A6-3-12
۹۰	۷۰	۵۰	۳۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی / معاونت دانشجویی	-	-	-	-	ارتقای سرانه فعالیت های ورزشی دانشگاهیان	A6-3-13
۹۰	۷۰	۵۰	۳۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	-	-	-	-	ارتقای سطح دانش الکترونیک و امنیت سایبری سرمایه انسانی	A6-3-14

جدول ۸-۲۹: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه بهره وری منابع فیزیکی و کالبدی (S6-4)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها)			مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری			معادل ریالی	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم
A6-4-1	تدوین طرح توسعه بهره وری فیزیکی و کالبدی دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A6-4-2	ایجاد نظام پایش بهره وری و مدیریت فضای فیزیکی و کالبدی دانشگاه	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد انجام	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A6-4-3	برنامه ریزی واگذاری فضاهای خدماتی و عمومی به بخش خصوصی	-	-	-	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	درصد پیشرفت کار	۱۰	۳۰	۵۰	۷۰	۹۰
A6-4-4	استقرار نظام صرفه جویی و اصلاح الگوی مصرف منابع	۱۰ میلیارد ریال	-	-	معاونت اداری مالی / دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A6-4-5	استقرار نظام نگهداری و مراقبت از تسهیلات و تجهیزات دانشگاه	۵ میلیارد ریال			مدیریت طرح و برنامه / دفتر	درصد پیشرفت کار	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

						نظارت و ارزیابی						
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی/ دانشکده ها	-	-	-	-	بهره ور نمودن خدمات آزمایشگاه و کارگاه های دانشگاه	A6- 4-6
۱۰۰	۱۰۰	۹۰	۶۰	۳۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی/ دانشکده ها	-	-	-	-	بهره ور ساختن فضای کالبدی دانشگاه برای خدمات اداری، آموزشی، پژوهشی و فناوری	A6- 4-7
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	توسعه سیستم های مدیریت هوشمند مصرف انرژی در دانشگاه	A6- 4-8

جدول ۸-۳۰: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه بهره وری مدیریتی (S6-5)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A6-5-1	تدوین طرح توسعه بهره وری مدیریتی دانشگاه	-	-	-	-	معاونت اداری مالی / دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				
A6-5-2	استقرار روشهای نوین مدیریتی برای بهره مندی از نظام اداری تحولگرا، منقطع و پاسخگو	-	-	-	-	معاونت اداری مالی / دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	
A6-5-3	استقرار نظام خردورزی و مشارکت پذیری دانشگاهیان در برنامه های مدیریتی دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه / دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	
A6-5-4	تدوین منشور اخلاق حرفه ای مدیران	-	-	-	-	دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۱۰۰					
A6-5-5	استقرار نظام عزل و نصب مدیران بر پایه شایستگی محوری	-	-	-	-	مدیریت دانشگاه	درصد پیشرفت کار	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	

۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	ایجاد و توسعه نظام شفافیت در فرایندهای مدیریتی	A6-5-6
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	ایجاد نظام مستندسازی و تجربه نگاری مدیریتی مدیران	A6-5-7
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	ایجاد نظام پایش و اثربخشی عملکردهای مدیریتی مدیران	A6-5-8
۹۰	۷۰	۵۰	۳۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	ارتقای شایستگی های مدیریتی مدیران	A6-5-9
۹۰	۷۰	۵۰	۳۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	ارتقای فرهنگ مدیریت جهادی در دانشگاه	A6-5-10

جدول ۸-۳۱: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف ششم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۱۷,۹	۱۷,۹	۹,۱	۹,۱	۹,۱	۶۳,۲
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۴,۵	۴,۵	۲,۳	۲,۳	۲,۳	۱۵,۸
جمع کل						۷۹

۸-۷- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی هفتم " ایجاد و توسعه دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه "

در جداول ۸-۳۲ تا ۸-۳۳، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " ایجاد و توسعه دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه " آمده است. در جدول ۸-۳۴، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۳۲: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد ایجاد و توسعه نظام دانشگاه مجازی در دانشگاه (S7-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A7-1-1	تدوین طرح ایجاد و توسعه نظام دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	مدیریت فناوری	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				
A7-1-2	توسعه و ارتقای آموزش مجازی و یادگیری توزیعی آنلاین	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	معاونت آموزشی	درصد انجام	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	
A7-1-3	امکان سنجی آموزش مجازی دروس و سرفصل های قابل ارائه به صورت آنلاین یا آفلاین	-	-	-	-	معاونت آموزشی	درصد پیشرفت کار	۱۰۰					
A7-1-4	برنامه ریزی و ساماندهی استفاده از قابلیت های هوش مصنوعی در آموزش و پژوهش	-	-	-	-	مدیریت فناوری / معاونت آموزشی و پژوهشی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	

A7-1-5	تدوین شیوه نامه های خدمات آموزشی مجازی	-	-	-	-	معاونت آموزشی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A7-1-6	محتواسازی آموزشی و پژوهشی برای ارائه آنلاین و آفلاین	-	-	-	-	دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A7-1-7	امکان سنجی و کسب مجوز راه اندازی رشته های مجازی	-	-	-	-	معاونت آموزشی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A7-1-8	توسعه ارتباطات و تعاملات مجازی با سایر دانشگاهها و دستگاهها	-	-	-	-	معاونت پژوهشی و آموزشی	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰
A7-1-9	توسعه برگزاری کنفرانس ها و رویدادهای علمی به صورت مجازی	-	-	-	-	معاونت پژوهشی	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰

جدول ۸-۳۳: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه خدمات دهی فضای مجازی دانشگاه (S7-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سالها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه						
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم		

			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت طرح	مدیریت فناوری	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	تدوین طرح توسعه خدمات دهی فضای مجازی دانشگاه	A7-2-1
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد انجام	مدیریت فناوری / معاونت آموزشی	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	استقرار کلاس ها و نشست های هوشمند	A7-2-2
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	توسعه تأمین امکانات و تجهیزات به منظور طراحی دوره ها و دروس مجازی	A7-2-3
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت آموزشی	-	-	-	-	توسعه دوره های آموزشی کوتاه مدت مجازی	A7-2-4
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری	-	-	-	-	توسعه ارائه خدمات مجازی و دولت الکترونیک در حوزه های مختلف	A7-2-5
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت پژوهشی	-	-	-	-	امکان بهره گیری از دستاوردهای پژوهشی دانشگاه به صورت مجازی	A7-2-6
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	-	-	-	-	توسعه و پیاسازی وب سایت دانشگاه برای بهره گیری از خدمات مجازی	A7-2-7
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	-	-	-	-	استقرار میز خدمت الکترونیک	A7-2-8
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت پژوهشی / مدیریت فناوری	-	-	-	-	توسعه استقرار کتابخانه مجازی	A7-2-9

۱۰۰	۷۰	۵۰	۳۵	۲۵	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	-	-	-	-	الکترونیک سازی کلیه فر- آیندهای ترفیع، ارتقای مرتبه و تبدیل وضع	A7-2-10
۱۰۰	۷۰	۵۰	۳۵	۲۵	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	-	-	-	-	ارتقای کیفیت خدمات دولت الکترونیک	A7-2-11
۱۰۰	۷۰	۵۰	۳۵	۲۵	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	-	-	-	-	ارتقای سطح امنیت سامانه های اداری و اسناد الکترونیک دانشگاه	A7-2-12
۱۰۰	۷۰	۵۰	۳۵	۲۵	درصد پیشرفت کار	مدیریت دانشگاه	-	-	-	-	زمینه سازی ارتقای سطح حکمرانی داده در فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری دانشگاه	A7-2-13

جدول ۸-۳۴: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف هفتم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف هفتم: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۵,۶	۵,۶	۴,۸	۴,۸	۴,۸	۲۵,۶
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۱,۴	۱,۴	۱,۲	۱,۲	۱,۲	۶,۴
جمع کل						۳۲

۸-۸- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی هشتم " ارتقای کیفیت زیست علمی و اجتماعی و رفاه دانشجویی "

در جداول ۸-۳۵ تا ۸-۳۷، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " ارتقای کیفیت زیست علمی و اجتماعی و رفاه دانشجویی " آمده است. در جدول ۸-۳۸، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۳۵: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد بهبود و ارتقای سطح جامعه پذیری علمی دانشجویان (S8-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A8-1-1	تدوین طرح ارتقای سطح جامعه پذیری علمی دانشجویان	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A8-1-2	ارزیابی و سنجش سطح موجود جامعه پذیری علمی دانشجویان در دانشکده های مختلف	-	-	-	-	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A8-1-3	شناسایی هنجارها و ناهنجاری زیست دانشجویی در دانشگاه	-	-	-	-	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A8-1-4	ارتقای سطح هویت پذیری علمی و خوداثربخشی علمی دانشجویان	-	-	-	-	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A8-1-5	ارتقای سطح سواد، مرجعیت و درگیری علمی دانشجویان	-	-	-	-	دانشکده ها/ معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها / معاونت فرهنگی	-	-	-	-	ارتقای سطح پذیرش فرهنگ رشته ای دانشجویان	A8-1-6
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها / معاونت فرهنگی	-	-	-	-	ارتقای سطح سرمایه دانشگاهی و کاهش بیگانگی دانشگاهی دانشجویان	A8-1-7
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها / معاونت فرهنگی	-	-	-	-	ارتقای سطح اخلاق علمی و حرفه ای دانشجویان	A8-1-8
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دفتر نظارت	-	-	-	-	تجربه نگاری مستمر زیست دانشجویی در دانشگاه	A8-1-9
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	فعال نمودن انجمن های علمی دانشجویی در هر گروه آموزشی	A8-1-10
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دانشکده ها	-	-	-	-	ارتقای نرخ مشارکت دانشجویان در فعالیت های انجمن های علمی	A8-1-11
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دانشکده ها	-	-	-	-	توسعه انجمن های علمی میان / فرارشته ای دانشجویی	A8-1-12
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دانشکده ها	-	-	-	-	تقویت مشارکت استادان در فعالیت های علمی - اجتماعی دانشجویان	A8-1-13

			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	تشکیل و فعالسازی کمیته های نظارت دانشجویی بر فعالیت های آموزشی و پژوهشی دانشگاه	A8-1-14
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها	-	-	-	-	امکان حضور و مشارکت نماینده دانشجویان در جلسات شورای دانشکده ها	A8-1-15

جدول ۸-۳۶: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد ارتقای کیفیت زیست فرهنگی و اجتماعی دانشجویان (S8-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A8-2-1	تدوین طرح ارتقای کیفیت زیست فرهنگی و اجتماعی دانشجویان	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				
A8-2-2	ارتقای سطح مسئولیت پذیری اجتماعی و فرهنگی دانشجویان	-	-	-	-	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	
A8-2-3	تلاش برای شکوفاسازی ظرفیت های وجودی دانشجویان	-	-	-	-	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	ارتقای نرخ مشارکت دانشجویان در تشکل های دانشجویی	A8-2-4
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	ارتقای نرخ مشارکت دانشجویان در نشریات دانشجویی	A8-2-5
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	زمینه سازی توسعه کانون های فرهنگی و هنری دانشجویان	A8-2-6
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	ارتقای مشارکت دانشجویان در تشکل های دانشجویی	A8-2-7
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	ارتقای زیرساخت های فرهنگی و اجتماعی دانشجویان	A8-2-8
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	افزایش بازدیدهای فرهنگی و اجتماعی دانشجویان	A8-2-9
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	توسعه برنامه های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه با مشارکت فعال دانشجویان	A8-2-10
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دانشکده ها	-	-	-	-	دخالت محسوس دانشجویان در فرایندهای تصمیم سازی و تصمیم گیری دانشگاه	A8-2-11

۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دانشکده ها	-	-	-	-	تقویت مشارکت استادان در برنامه ها و فعالیت های فرهنگی واجتماعی دانشجویی	A8-2-12
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	ساماندهی اوقات فراغت دانشجویان در جهت تقویت ارزش های علمی، اجتماعی و فرهنگی	A8-2-13
		۱۰۰	۷۵	۵۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	تجهیز کلیه دانشکده ها به کتابخانه و سالن مطالعه دانشجویی	A8-2-14
۱۰۰	۸۵	۶۵	۴۵	۲۵	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	تقویت و گسترش فرهنگ حجاب و عفاف دانشجویی	A8-2-15

جدول ۸-۳۷: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد بهبود و ارتقای سطح خدمات رفاهی دانشجویان (S8-3)

سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)			عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام	
							معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی			منابع جدید مالی
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت طرح	معاونت دانشجویی	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	تدوین طرح بهبود و ارتقای خدمات رفاهی دانشجویان	A8-3-1
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۱۵۰ میلیارد ریال	-	-	۱۵۰ میلیارد ریال	توسعه رویکرد برون سپاری خدمات رفاهی دانشجویی	A8-3-2
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۱۰۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰۰ میلیارد ریال	ارتقای سطح کمی و کیفی خدمات تغذیه دانشجویی	A8-3-3

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۱۰ میلیارد ریال	-	کارشناس تغذیه	-	توسعه خدمات مشاوره تغذیه دانشجویان	A8-3-4
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	ارتقای سرانه فعالیت های ورزشی دانشجویی	A8-3-5
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	ارتقای کمی و کیفی خدمات درمانی و سلامت دانشجویان	A8-3-6
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۷ میلیارد ریال	-	-	۷ میلیارد ریال	توسعه نظام پایش سلامت جسمانی و روانی دانشجویان	A8-3-7
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	مراقبت و حراست مستمر از زیست روانی دانشجویان	A8-3-8
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	ارتقای سطح کمی و کیفی خدمات حمل و نقل دانشجویی	A8-3-9
۶	۲	۲	۲		تعداد خوابگاههای ارتقا یافته	معاونت دانشجویی	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	افزایش سطح استاندارد کیفی خوابگاههای دانشجویی	A8-3-10
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	-	-	-	-	استمرار پوشش صد درصدی متقاضیان وام دانشجویی	A8-3-11
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	تنوع بخشی به فعالیتهای ورزشی به ویژه در خوابگاه	A8-3-12
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	-	-	-	-	توسعه ظرفیت اختصاص خوابگاه به دانشجویان اصفهانی	A8-3-13

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی / معاونت اداری مالی	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	بهسازی کالبدی محوطه خوابگاهی	A8-3-14
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی	-	-	-	-	زمینه سازی تشکیل شورای صنفی دانشجویان در سطح دانشگاه و دانشکده ها	A8-3-15

جدول ۸-۳۸: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف هشتم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۹۳,۴	۹۳,۴	۹۲,۶	۸۹,۹	۸۹,۹	۴۵۹,۲
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۲۳,۴	۲۳,۴	۲۳,۲	۲۲,۵	۲۲,۵	۱۱۴,۸
جمع کل						۵۷۴

۹-۸- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی نهم " توسعه مسئولیت های اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی " در جداول ۸-۳۹ تا ۸-۴۲، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " توسعه مسئولیت های اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی " آمده است. در جدول ۸-۴۳، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۳۹: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد ارتقای اثربخشی اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی دانشگاه (S9-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A9-1-1	تدوین طرح ارتقای اثربخشی اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی دانشگاه در سطح ملی و استانی	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A9-1-2	ارزیابی اثربخشی وضعیت موجود دانشگاه در جامعه	-	-	-	-	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A9-1-3	ایجاد اتاق فکر مسئولیت های اجتماعی- فرهنگی و زیست محیطی	-	-	-	-	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰			
A9-1-4	توسعه حساسیت و دغدغه مندی دانشگاه به اشتغال فارغ التحصیلان	-	-	-	-	دانشکده ها/ دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A9-1-5	توسعه مشارکت استادان در نشر مقالات و گزارش های تحلیلی در جراید ملی و استانی					دانشکده ها/ معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A9-1-6	توسعه مشارکت استادان در برنامه های علمی و فرهنگی صدا و سیمای استانی					روابط عمومی/ معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها / معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه تولید محتوا و خدمات علمی - فرهنگی در فضای مجازی	A9-1-7
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت پ و فناوری	-	-	-	-	زمینه سازی بازدید مستمر استادان از مراکز اجرایی، صنعتی و خدماتی استان	A9-1-8
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دفتر نظارت	-	-	-	-	زمینه سازی ارتقای هویت علمی، اجتماعی - فرهنگی و زیست محیطی دانشگاهیان	A9-1-9
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	ارتقای حساسیت زایی دانشگاهیان نسبت به تحولات جامعه	A9-1-10
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	تقویت ارتباط و تعامل دانشگاه با حوزه علمیه استان در فعالیت های اجتماعی - فرهنگی	A9-1-11
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دانشکده ها	-	-	-	-	توسعه تعاملات با مراکز معتبر فرهنگی و هنری در سطح استان، ملی و بین المللی	A9-1-12
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه فعالیت های خانه فرهنگ دانشگاه	A9-1-13
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه فعالیت های دفتر خانواده و دانشگاه	A9-1-14

۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	فعال سازی مرکز ارتباط جامعه و دانشگاه	A9-1-15
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی / دفتر نظارت	-	-	-	-	ایجاد دفتر تجربه نگاری دانشگاهیان دانشگاه	A9-1-16
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	تقویت فعالیت های کانون بازنسشتگان دانشگاه	A9-1-17
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی					حمایت از فرهنگ و زبان محلی استان	A9-1-18
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده ها / معاونت فرهنگی					حمایت از تنوع و ارزش های زیست محیطی استان	A9-1-19

جدول ۸-۴۰: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه مدیریت سبز و توجه به دانشگاه اکولوژیک (S9-2)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A9-2-1	تدوین طرح توسعه مدیریت سبز دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				
A9-2-2	استقرار نظام نظارت بر مدیریت سبز دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت طرح و	درصد پیشرفت کار	۵۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

						برنامه دفتر نظارت						
A9-2-3	حمایت از طرح های مسئله محور مدیریت سبز دانشگاه	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A9-2-4	نظارت مستمر بر کیفیت و طراوت زیست محیطی دانشگاه	-	-	-	-	معاونت اداری مالی / دفتر نظارت و ارزیابی	درصد پیشرفت کار	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A9-2-5	نظارت مستمر بر فرایند تفکیک زباله و پسماند					مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A9-2-6	بهینه سازی مدیریت مصرف آب در دانشگاه	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	مدیریت طرح و برنامه / معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A9-2-7	مدیریت کنترل مصرف کاغذ و حذف فرایندهای اداری غیرضروری کاغذی	-	-	-	-	مدیریت طرح و برنامه / معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰
A9-2-8	توسعه استفاده از تجهیزات بهینه، انرژی تجدیدپذیر و کم مصرف در دانشگاه	۷۰ میلیارد ریال	-	-	۷۰ میلیارد ریال	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	-	-	-	-	توجه به الزامات معماری سبز و بومی در بهسازی و ساخت آینه های جدید	A9-2-9
----	----	----	----	----	-----------------	---------------------	---	---	---	---	--	--------

جدول ۸-۴۱: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه شهرت و اعتبار علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه (S9-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A9-3-1	تدوین طرح توسعه شهرت و اعتبار علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	روابط عمومی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				
A9-3-2	ارتقای فعالیت روابط عمومی در جهت معرفی اثربخش دستاوردهای دانشگاه	-	-	-	-	روابط عمومی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	
A9-3-3	ارتباط مستمر با خبرگزاری های مختلف برای پوشش اخبار و اطلاعیه های دانشگاه	-	-	-	-	روابط عمومی	درصد پیشرفت کار	۵۰	۷۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A9-3-4	برنامه ریزی معرفی ظرفیت های آموزشی دانشگاه در سطوح استانی و ملی	-	-	-	-	روابط عمومی / دانشکده ها	درصد پیشرفت کار	۵۰	۷۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
A9-3-5	برنامه ریزی معرفی ظرفیت های پژوهشی و فناورانه	-	-	-	-	روابط عمومی /	درصد پیشرفت کار	۵۰	۷۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

						معاونت پ و فناوری					دانشگاه در سطوح استانی و ملی	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	روابط عمومی	-	-	-	-	برگزاری نمایشگاه و برنامه ریزی امکان بازدید عمومی از دانشگاه	A9- 3-6
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	روابط عمومی/ دانشکده ها	-	-	-	-	برنامه ریزی امکان بازدید دوره ای دانش آموزان از دانشکده ها	A9- 3-7
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	روابط عمومی/ دانشکده ها	-	-	-	-	ایجاد و فعال سازی دفاتر روابط عمومی در دانشکده ها	A9- 3-8
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	دفتر نظارت و ارزیابی	-	-	-	-	ارتقای جایگاه دانشگاه در نظام رتبه بندی ملی	A9- 3-9

جدول ۸-۴۲: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه فعالیت های اجتماعی و فرهنگی استادان و کارمندان (S9-4)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد	علمکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A9- 4-1	تدوین طرح توسعه فعالیت های اجتماعی و فرهنگی استادان و کارمندان	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت فرهنگی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	بسترسازی برای ایجاد فضای باز فکری و تقویت کرسی‌های آزاداندیشی	A9-4-2
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	تلاش برای ارتقای معرفت دینی در دانشگاهیان	A9-4-3
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	بسترسازی توسعه نقش سیاسی دانشگاهیان در مقیاس ملی و استانی	A9-4-4
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه تشکل‌های استادی و کارمندی در حوزه مسائل اجتماعی و فرهنگی و هنری	A9-4-5
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	برنامه ریزی جهت تعمیق هویت علمی، اخلاقی، دینی و اجتماعی دانشگاهیان	A9-4-6
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	تقویت روحیه مطالبه‌گری، پرسشگری و نقد در بین دانشگاهیان	A9-4-7
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه مسئولیت‌پذیری و حساسیت دانشگاهیان به مسائل دانشگاه	A9-4-8
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه فعالیت‌های علمی و اجتماعی - فرهنگی استادان در فضای مجازی	A9-4-9

۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت دانشگاه	-	-	-	-	تقویت جایگاه و اثربخشی مجمع صنفی استادان	A9-4-10
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	تلاش برای شکوفاسازی و تقویت استعداد های فرهنگی و هنری دانشگاهیان	A9-4-11
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه مشارکت دانشگاهیان در برنامه ها و فعالیتهای دینی- مذهبی	A9-4-12
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	تقویت گفتمان هم اندیشی و مشورت دانشگاهیان	A9-4-13
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	معاونت فرهنگی	-	-	-	-	توسعه ترویج فرهنگ ایثار و شهادت و نشر ارزشهای دفاع مقدس	A9-4-14

جدول ۸-۴۳: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف نهم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف نهم: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۲۱,۶	۲۱,۶	۲۰	۲۰	۲۰	۱۰۳,۲
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۵,۴	۵,۴	۵	۵	۵	۲۵,۸
جمع کل						۱۲۹

۱۰-۸- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی دهم " ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه " در جداول ۴۴-۸ تا ۴۷-۸، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه " آمده است. در جدول ۴۸-۸، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است. در این جدول صرفاً هزینه های غیر عمرانی ذکر شده است. اجرای اقدامات راهبردی که نیازمند اعتبار عمرانی هستند تنها در صورت جذب اعتبار قابل پیشرفت خواهند بود.

جدول ۴۴-۸: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد ساماندهی وضعیت کالبدی و عمرانی (S10-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A10-1-1	تدوین طرح ساماندهی وضعیت کالبدی و عمرانی دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰			
A10-1-2	تثبیت مالکیت حقوقی کلیه اراضی و املاک دانشگاه	-	-	-	-	مدیریت حقوقی	درصد پیشرفت کار	۳۰	۵۰	۷۰	۹۰	۱۰۰
A10-1-3	حصارکشی اراضی دانشگاه در ضلع شرقی و شمالی دانشگاه	۲۵۰ میلیارد ریال	-	-	۲۵۰ میلیارد ریال	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰
A10-1-4	توسعه و تکمیل محوطه سازی فضای کالبدی دانشگاه	۲۵۰ میلیارد ریال	-	-	۲۵۰ میلیارد ریال	مدیریت طرح و برنامه	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰

۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	-	-	-	-	اولویت بندی برنامه های سالانه عمرانی دانشگاه	A10-1-5
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۷۰۰ میلیارد ریال	-	-	۷۰۰ میلیارد ریال	بهسازی و مقاوم سازی ابنیه های مستهلک دانشگاه	A10-1-6
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۳۰۰ میلیارد ریال	-	-	۳۰۰ میلیارد ریال	نوسازی تجهیزات و تأسیسات برق، آب و گاز دانشگاه	A10-1-7
۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	بهسازی و توسعه مسیرهای دسترسی دانشگاه	A10-1-8
		۱۰۰	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۱۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۱۰ میلیارد ریال	تکمیل و تجهیز وضعیت عمرانی دانشکده دامپزشکی	A10-1-9
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۷۰۰ میلیارد ریال	-	-	۷۰۰ میلیارد ریال	تکمیل وضعیت عمرانی و تجهیز دانشکده منابع طبیعی و فنی و مهندسی بروجن	A10-1-10
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۲۰۰۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰۰۰ میلیارد ریال	تکمیل وضعیت عمرانی زیرساخت های مجتمع فارسان	A10-1-11
	۱۰۰	۵۰	۲۵	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۳۰۰ میلیارد ریال	-	-	۳۰۰ میلیارد ریال	تکمیل وضعیت عمرانی سلف سرویس دانشکده های بروجن	A10-1-12

100	90	70	50	25	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	50 میلیارد ریال	-	-	50 میلیارد ریال	تکمیل وضعیت عمرانی مجموعه دامپرووری	A10-1-13
40	30	20	10	5	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	400 میلیارد ریال	-	-	400 میلیارد ریال	برنامه ریز عمرانی پیشرفت ساختمان سازمان مرکزی دانشگاه	A10-1-14
100	95	65	35	5	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	300 میلیارد ریال	-	-	300 میلیارد ریال	تکمیل فرایند راه اندازی تصفیه خانه دانشگاه	A10-1-15
100	95	65	35	5	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	150 میلیارد ریال	-	--	150 میلیارد ریال	توجه به امنیت، ایمنی و پدافند غیرعامل در پروژه های عمرانی	A10-1-16

جدول ۸-۴۵: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه زیرساخت های آموزشی، پژوهشی، فناوری و فرهنگی (S10-2)

عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)			عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام	
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول			معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی			منابع جدید مالی
			100	50	درصد پیشرفت طرح	مدیریت طرح و برنامه	2 میلیارد ریال	-	-	2 میلیارد ریال	تدوین طرح توسعه زیرساخت های دانشگاه در بخش های مختلف	A10-2-1
100	90	70	50	30	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	30 میلیارد ریال	-	-	30 میلیارد ریال	ارتقای سطح کمی و کیفی تجهیزات فناوری و امنیت اطلاعات دانشگاه	A10-2-2

۱۰۰	۸۵	۶۵	۴۵	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت فناوری اطلاعات	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	تجهیز دانشگاه در دسترسی به شبکه های آموزش و پژوهش جهانی	A10-2-3
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	تعداد توسعه و تجهیز آزمایشگاه	معاونت پژوهشی / مدیریت طرح و برنامه / دانشکده ها	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	ایجاد، توسعه و تجهیز آزمایشگاهها و کارگاههای مورد نیاز دانشگاه	A10-2-4
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۱۰	تعداد کلاس های مجهز شده	مدیریت طرح و برنامه / معاونت آموزشی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	توسعه تجهیزات آموزشی مجتمع های کلاسی	A10-2-5
		۶	۴	۲	تعداد فضای های تجهیز شده فرهنگی	معاونت فرهنگی / مدیریت طرح و برنامه	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	ایجاد زیرساخت های فرهنگی در دانشکده ها	A10-2-6

جدول ۸-۴۶: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه و تجهیز امکانات و خدمات رفاهی (S10-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A10-3-1	تدوین طرح توسعه و تجهیز خدمات رفاهی دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت طرح	۵۰	۱۰۰				

		۴	۴	۲	تعداد خوابگاههای تجهیز شده	معاونت دانشجویی/ مدیریت طرح و برنامه	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	توسعه تجهیزات ایمنی و رفاهی خوابگاههای دانشجویی	A10- 3-2
		۱	۱	۱	تعداد سلف های تجهیز شده	معاونت دانشجویی/ مدیریت طرح و برنامه	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	توسعه تجهیزات سلف سرویس های دانشگاه	A10- 3-3
	۱۰۰	۷۰	۵۰	۲۰	تعداد خوابگاههای مقاوم سازی شده	مدیریت طرح و برنامه/ معاونت دانشجویی	۱۵ میلیارد ریال	-	-	۱۵ میلیارد ریال	مقاوم سازی خوابگاههای دانشجویی شهید رجایی و باهنر	A10- 3-4
۲	۲	۲	۲	۲	تعداد منازل بهسازی و نوسازی شده	مدیریت طرح و برنامه/ معاونت اداری مالی	۱۰۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰۰ میلیارد ریال	بهسازی و نوسازی منازل سازمانی دانشگاه در چالشر و شهرکرد	A10- 3-5
۲	۲	۲	۲	۲	تعداد واحدهای بهسازی و نوسازی شده	مدیریت طرح و برنامه	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	بهسازی و نوسازی مجتمع رفاهی یاس	A10- 3-6
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی	-	-	-	-	توسعه تبادلات مهمانسرای دانشگاه در شهرهای مختلف	A10- 3-7

10	8	6	4	2	تعداد قرارداد و تفاهم نامه منعقد شده	معاونت اداری مالی	-	-	-	-	توسعه قراردادها و تفاهم نامه های رفاهی برای بهره مندی دانشگاهیان	A10-3-8
100	100	100	100	50	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی	5 میلیارد ریال	-	-	5 میلیارد ریال	فعال سازی و توسعه خدمات فروشگاه کارکنان دانشگاه	A10-3-9
			100	50	درصد پیشرفت کار	سازمان توسعه و سرمایه گذاری	-	-	-	-	ساماندهی فعالیت شرکت پاد وابسته به دانشگاه و دانشگاهیان	A10-3-10
		100	50	20	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه / معاونت اداری مالی	50 میلیارد ریال	-	-	50 میلیارد ریال	توسعه خدمات درمانی درمانگاه دانشگاه	A10-3-11
100	80	60	40	20	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	-	-	-	-	احداث شهرک مسکونی دانشگاهیان	A10-3-12

جدول ۸-۴۷: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه بهسازی فضای سبز دانشگاه (S10-4)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A10-4-1	تدوین طرح جامع و تفصیلی فضای سبز دانشگاه	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	معاونت اداری مالی	درصد پیشرفت طرح	50	100				

۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی / مدیریت طرح و برنامه	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	احیای جنگلکاری های دانشگاه	A10-4-2
	۱۰۰	۷۰	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه / معاونت اداری مالی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	ایجاد پارک جنگلی در ضلع شرقی دانشگاه	A10-4-3
	۱۰۰	۷۰	۵۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری مالی / مدیریت طرح و برنامه	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	احیای مزرعه گل محمدی دانشگاه	A10-4-4
۱۰	۱۰	۱۰	۵		مقدار دبی آب منتقل شده (لیتر بر ثانیه)	مدیریت طرح و برنامه / معاونت اداری مالی	۲۰ میلیارد ریال	-	-	۲۰ میلیارد ریال	تقویت بهره گیری از منابع آبی شهر کرد برای احیای فضای سبز	A10-4-5
		۱	۲	۲	تعداد چاههای احیا شده	مدیریت طرح و برنامه / معاونت اداری مالی	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	احیای چاههای آب دانشگاه	A10-4-6
		۱۰۰	۷۰	۴۰	درصد پیشرفت کار	دانشکده کشاورزی / مدیریت طرح و برنامه	۵۰ میلیارد ریال	-	-	۵۰ میلیارد ریال	ساماندهی سایت مزرعه دانشگاه	A10-4-7

جدول ۸-۴۸: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف دهم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف دهم: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۴۳,۵	۴۳,۵	۴۲,۲	۲۰,۴	۲۰	۱۶۹,۶
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۱۰,۹	۱۰,۹	۱۰,۵	۵,۱	۵	۴۲,۴
جمع کل						۲۱۲

۸-۱۱- برنامه ریزی عملیاتی اقدامات راهبردی در هدف راهبردی یازدهم " ارتقای جایگاه و کارکرد بین المللی دانشگاه "

در جداول ۸-۴۹ تا ۸-۵۴، برنامه ریزی عملیاتی برای تحقق اقدامات راهبردی راهبردهای هدف دوم یعنی " ارتقای جایگاه و کارکرد بین المللی دانشگاه " آمده است. در جدول ۸-۵۴، مجموع اعتبارات و محل تأمین آنها ذکر شده است.

جدول ۸-۴۹: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد بسترسازی توسعه کارکرد بین المللی دانشگاه (S11-1)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سالها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه					
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
A11-1-1	تدوین طرح جامع بین المللی سازی دانشگاه	-	-	-	-	مرکز بین الملل	درصد پیشرفت طرح	۱۰۰					
A11-1-2	ارزیابی وضعیت موجود و شناسایی ظرفیت ها و محدودیت های بین المللی سازی دانشگاه	-	-	-	-	مرکز بین الملل	درصد پیشرفت کار	۱۰۰					

۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	-	-	-	-	توسعه ساختار اداری و سازمانی مرکز بین الملل ذیل حوزه ریاست دانشگاه	A11-1-3
			۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	معاونت آموزشی و پژوهشی	-	-	-	-	استقرار جایگاه امور بین الملل در ساختار سازمانی معاونت آموزشی و پژوهشی دانشگاه	A11-1-4
				۱۰۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل	-	-	-	-	تشکیل شورای بین الملل دانشگاه	A11-1-5
۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / دانشکده ها	-	-	-	-	ایجاد واحد بین الملل در دانشکده ها و پژوهشکده ها	A11-1-6
				۱۰۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / مدیریت فناوری اطلاعات	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	ایجاد و توسعه نسخه چندزبانه وب سایت دانشگاه	A11-1-7
		۱۰۰	۵۰	۲۵	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	توسعه امکانات و خدمات دانشگاه در استاندارد بین المللی	A11-1-8
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل	-	-	-	-	تقویت و توسعه همکاری با مرکز همکاری های علمی بین المللی وزارت علوم	A11-1-9

۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل	-	-	-	-	ارتقای شاخص های دانشگاه در نظام رتبه بندی بین المللی	A10-1-10
----	----	----	----	---	-----------------	----------------	---	---	---	---	--	----------

جدول ۸-۵۰: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه جذب دانشجوی خارجی (S11-2)

عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول			معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
				۱۰۰	درصد پیشرفت طرح	مرکز بین الملل	-	-	-	-	تدوین طرح و امکان سنجی توسعه جذب دانشجوی خارجی در دانشگاه	A11-2-1
50	40	30	20	10	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل	-	-	-	-	بهره گیری از ظرفیت جذب دانشجوی خارجی از کشورهای همسایه	A11-2-2
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مدیریت طرح و برنامه	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	تقویت زیرساخت های آموزشی برای جذب دانشجوی خارجی	A11-2-3
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت دانشجویی و فرهنگی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	تقویت زیرساخت های فرهنگی و رفاهی برای جذب دانشجوی خارجی	A11-2-4

جدول ۸-۵۱: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه تعاملات و همکاری های آموزشی بین المللی (S11-3)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A11-3-1	تدوین طرح توسعه تعاملات و همکاری های آموزشی بین المللی	-	-	-	-	مرکز بین الملل / معاونت آموزشی	درصد پیشرفت طرح	50	100			
A11-3-2	برنامه ریزی برگزاری دوره های آموزشی مشترک با دانشگاههای خارج از کشور	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	مرکز بین الملل / معاونت آموزشی	درصد پیشرفت کار	10	20	30	40	50
A11-3-3	زمینه سازی بهره گیری از حضور پاره وقت استادان تراز اول دانشگاههای خارج از کشور	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	مرکز بین الملل / معاونت آموزشی	درصد پیشرفت کار	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰
A11-3-4	توسعه فرصت های مطالعاتی دانشجویی خارج از کشور	-	-	-	-	مرکز بین الملل / معاونت آموزشی	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰
A11-3-5	کمک و تشویق دانشجویان برای شرکت در دوره ها و کارهای آموزشی خارج از کشور	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰

۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	۳ میلیارد ریال	-	-	۳ میلیارد ریال	کمک و تشویق دانشجویان برای شرکت در کنفرانس های علمی خارج از کشور	A11-3-6
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	برگزاری دوره ها و کارگاههای بین المللی ویژه دانشجویان در رشته های مختلف دانشگاه	A11-3-7

جدول ۸-۵۲: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد توسعه تعاملات و همکاری های علمی، پژوهشی و فناوری بین المللی (S11-4)

عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)			عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام	
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول			معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی			منابع جدید مالی
			100	50	درصد پیشرفت طرح	مرکز بین الملل	-	-	-	-	تدوین طرح توسعه تعاملات و همکاری های علمی، پژوهشی و فناوری بین المللی	A11-4-1
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / دانشکده ها / معاونت پژوهشی	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	توسعه برگزاری کنفرانس های علمی بین المللی	A11-4-2
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / دانشکده ها /	۲ میلیارد ریال	-	-	۲ میلیارد ریال	برنامه ریزی برگزاری کنفرانس علمی بین المللی مشترک با سایر کشورها	A11-4-3

						معاونت پژوهشی						
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	-	-	-	-	توسعه تفاهم نامه های همکاری پژوهشی و فناوری با کشورهای مختلف آسیایی و اروپایی و امریکای شمالی	A11-4-4
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	عضویت دانشگاه در انجمن ها و سازمان های علمی تخصصی منطقه ای و بین المللی	A11-4-5
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	۳ میلیارد ریال	-	-	۳ میلیارد ریال	ایجاد و توسعه مراکز تحقیقاتی مشترک با مراکز علمی و تحقیقاتی بین المللی	A11-4-6
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	۱۰ میلیارد ریال	-	-	۱۰ میلیارد ریال	تعریف و تدوین پروژه های تحقیقاتی بین المللی	A11-4-7
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	-	-	-	-	بستر سازی برای اخذ و مشارکت در پروژه های تحقیقاتی بین المللی	A11-4-8
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	برنامه ریزی ایجاد کرسی های بین المللی دانشگاه	A11-4-9

۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت پژوهشی / دانشکده ها	۷ میلیارد ریال	-	-	۷ میلیارد ریال	توسعه راه اندازی نشریات علمی بین المللی در دانشکده ها	A11-4-10
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / دانشکده ها	۱ میلیارد ریال	-	-	۱ میلیارد ریال	تشکیل انجمن های علمی دانشجویی بین المللی در دانشگاه	A11-4-11
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	-	-	-	-	شناسایی و برقراری ارتباط مستمر علمی با متخصصین برجسته استان در خارج از کشور	A11-4-12

جدول ۸-۵۳: برنامه ریزی عملیاتی راهبرد ارتقای ظرفیت بین المللی سازی دانش و مهارت استادان (S11-5)

کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
		منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی			سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
A11-5-1	تقویت توانمندی های استادان در فرایند آموزش و پژوهش دانشجویان خارجی	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	مرکز بین الملل / معاونت آموزشی و پژوهشی	درصد پیشرفت کار	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰
A11-5-2	تسهیل و تشویق حضور استادان در کنفرانس های علمی خارج از کشور	-	-	-	-	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	درصد پیشرفت کار	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵

۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	مرکز بین الملل / معاونت پژوهشی	۵ میلیارد ریال	-	-	۵ میلیارد ریال	تسهیل و تشویق حضور استادان در دوره ها و کارگاههای خارج از کشور	A11-5-3
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	درصد پیشرفت کار	معاونت پژوهشی / مرکز بین الملل	-	-	-	-	تسهیل و توسعه دوره های فرصت مطالعاتی خارج از کشور استادان	A11-5-4
۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	درصد پیشرفت کار	معاونت پژوهشی / مرکز بین الملل	-	-	-	-	تسهیل و تشویق تولیدات علمی بین المللی	A11-5-5

جدول ۸-۵۴: محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف یازدهم)

مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف یازدهم: میلیارد ریال						
نحوه تأمین منابع جدید	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	جمع ردیفی
افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه جویی)	۱۷,۹	۱۶,۳	۱۶,۵	۱۵	۱۵	۸۰,۸
درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...)	۴,۵	۴,۱	۴,۱	۳,۸	۳,۸	۲۰,۲
جمع کل						۱۰۱

فصل نهم:

نظام ساماندهی و پایش برنامه راهبردی

۹- فرایند نظارت و بازنگری برنامه راهبردی

فرایند نظارت و بازنگری برنامه راهبردی تلاش دارد تا جهت گیری اقدامات راهبردی را در راستای پیشبرد راهبردها و تحقق اهداف را به صورت مستمر مورد ارزیابی و پایش قرار دهد. در واقع هدف از این نظارت و بازنگری موارد زیر است:

- ۱- جلوگیری از انحراف اقدامات اجرایی در مسیر اجرایی شدن اقدامات راهبردی؛
 - ۲- شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندهای اجرایی و اصلاح و تقویت آنها در حین اجرا؛
 - ۳- ثبت مرحله به مرحله اقدامات اجرایی و نتایج کوتاه مدت آنها؛
 - ۴- الگوبرداری از فرآیندهای موفق و ترویج و توسعه آن
- همانطور که در فصل روانشناختی تدوین برنامه آمده است؛ فرایند بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه از سه مرحله اساسی ۱- نظارت بر تدوین اقدامات اجرایی متناسب با هر اقدام راهبردی در حوزه فعالیت (معاونت‌ها، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها)، ۲- ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات و ۳- بازخورد و بازنگری است که در زیر به چگونگی اجرای آنها اشاره شده است.

۹-۱- نظارت بر تدوین اقدامات اجرایی

در این مرحله هر کدام از حوزه‌های فعالیتی دانشگاه شامل معاونت‌ها، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها باید اقدامات اجرایی متناسب با اقدامات راهبردی که مسئولیت اجرای آن را بر عهده دارند، تدوین نمایند. مهلت تدوین اقدامات اجرایی سالانه در هر حوزه حداکثر یک ماه است. لازم است نظارت کافی بر روند یاد شده صورت پذیرد.

۹-۲- ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات

اجرای سازی این مرحله از سه بخش تشکیل می شود:

- ۱- ارزیابی و سنجش اهداف، راهبردها و اقدامات راهبردی با بهره گیری از نظام یکپارچه سنجش، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی
- ۲- تحلیل فاصله میان اجرا و وضعیت مطلوب پیش بینی شده
- ۳- تهیه گزارش مدیریتی و اطلاع رسانی نتایج

ارزیابی اهداف راهبردی، راهبردها و اقدامات راهبردی باید بر پایه یک برنامه زمان بندی مشخص و استوار بر نظام یکپارچه سنجش، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی در طول دوره اجرای برنامه صورت پذیرد. در جدول ۱، برنامه زمان بندی ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات آمده است.

جدول ۱: برنامه زمان بندی ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات راهبردی

دوره زمانی پایش	نوع
یکساله	هدف های راهبردی
شش ماهه	راهبردها
سه ماهه	اقدامات راهبردی

۱-۲-۹- شاخص های ارزیابی

در جدول های ۲ تا ۴، شاخص های ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات آمده است. در فرایند ارزیابی اهداف، راهبردها و اقدامات راهبردی، برای نشان دادن میزان تحقق شاخص ها فرم هایی طراحی می شود. در جدول ۵ تا ۱۵، مهمترین شاخص های کلیدی برای ارزیابی میزان پیشرفت هر هدف راهبردی بر اساس بانک شاخص های عملکردی ویژه مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک های علم و فناوری ابلاغی وزارت عتف که در پیوست آمده است؛ مشخص شده است.

جدول ۲: شاخص های ارزیابی برای هر اقدام راهبردی

میزان تحقق کلی اقدام راهبردی از ابتدا تا دوره ارزیابی
میزان تحقق اقدام در فاصله بین دوره ارزیابی قبلی و دوره فعلی
تعداد اقدامات اجرایی انجام شده
میزان متناسب بودن اقدامات اجرایی با اقدام راهبردی در دوره ارزیابی
میزان رشد اقدامات اجرایی برنامه ریزی شده
میزان تحقق اعتبارات و امکانات پیش بینی شده برای اجرای اقدامات اجرایی
میزان تلاش و اراده مدیر/ مدیران مربوطه برای اجرای اقدامات اجرایی
میزان تلاش و اراده کارشناس / کارشناسان مربوطه برای اجرای اقدامات اجرایی
میزان مشارکت اعضای هیأت علمی و یاروان علمی در تحقق اقدامات اجرایی
دلایل و موانع عدم تحقق اقدامات اجرایی پیش بینی شده

سیاست‌های اجرایی برای رشد و تحقق اقدامات اجرایی

جدول ۳: شاخص‌های ارزیابی برای هر راهبرد

میزان تحقق کلی راهبرد از ابتدا تا دوره ارزیابی
میزان تحقق راهبرد در فاصله بین دوره ارزیابی قبلی و دوره فعلی
میزان رشد اقدامات راهبردی تدوین شده
میزان تحقق اعتبارات و امکانات پیش‌بینی شده برای اجرای راهبرد
میزان تلاش و اراده مدیر/ مدیران مربوطه برای تحقق راهبرد
میزان تلاش و اراده کارشناس/ کارشناسان مربوطه برای تحقق راهبرد
میزان مشارکت اعضای هیأت علمی و یاروان علمی در تحقق راهبرد
دلایل و موانع عدم رشد اقدامات راهبردی تدوین شده راهبرد
سیاست‌های اجرایی برای رشد و تحقق اقدامات راهبردی تدوین شده راهبرد

جدول ۴: شاخص‌های ارزیابی برای هر هدف راهبردی

میزان تحقق کلی هدف از ابتدا تا دوره ارزیابی
میزان تحقق هدف در فاصله بین دوره ارزیابی قبلی و دوره فعلی
میزان رشد راهبردهای تدوین شده
میزان تحقق اعتبارات و امکانات پیش‌بینی شده برای تحقق هدف
میزان تلاش و اراده مدیر/ مدیران مربوطه برای تحقق هدف
میزان تلاش و اراده کارشناس/ کارشناسان مربوطه برای تحقق هدف
میزان مشارکت اعضای هیأت علمی و یاروان علمی در تحقق هدف
دلایل و موانع عدم رشد راهبردهای تدوین شده هدف
سیاست‌های اجرایی برای رشد و تحقق راهبردی‌های تدوین شده هدف

جدول ۵: مهمترین شاخص‌های ارزیابی هدف راهبردی ارتقای کیفیت آموزش و توانمندسازی حرفه ای دانشجویان (O1)

مهم‌ترین شاخص‌ها یا نماگرهای هدف	مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه‌ریزی)
۱- امتیاز همگن شده دانشگاه در ارزیابی بخش «آموزش» پایگاه ISC	۸۵	۸۶	۸۸	۹۰	۹۲
۲- درصد دانشجویان شرکت کننده در دوره‌های کارورزی	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵
۳- تعداد دوره‌های توانمندسازی آموزشی استادان	۰	۵	۱۰	۱۵	۲۰
۴- درصد برنامه‌های درسی جدید و بازنگری شده متناسب با نیازهای روز از کل برنامه‌های درسی در ۵ سال گذشته	۵	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰
۵- درصد کاهش انصراف از تحصیل دانشجو	۱۴/۵	۱۲/۵	۱۰/۵	۸/۵	۶/۵

جدول ۶: ارتقای کمیت و کیفیت پژوهش و محوریت بخشی به پژوهش‌های مسئله‌مند (O2)

مهم‌ترین شاخص‌ها یا نماگرهای هدف	مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه‌ریزی)
۱- امتیاز همگن شده مؤسسه در ارزیابی بخش «پژوهش» پایگاه ISC	۵۳/۵۳	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰
۲- سرانه انتشار مقالات علمی توسط اعضای هیئت علمی تمام‌وقت	۲/۳	۲/۵	۲/۷	۲/۹	۳/۲
۳- سرانه مقالات نمایه‌شده در پایگاه‌های استنادی بین‌المللی	۱/۲	۱/۵	۱/۸	۲/۱	۲/۴
۴- تعداد هیأت علمی با شاخص هرش بالای ۱۰	۸۲	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰
۵- تعداد اعضای هیات علمی در فهرست دانشمندان ۱ درصد و ۲ درصد برتر دنیا	۱۲	۱۴	۱۶	۱۸	۲۰
۶- سرانه تعداد قراردادهای ارتباط با جامعه و صنعت به کل اعضای هیات علمی دانشگاه	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۱۵	۰/۲	۰/۲۵

جدول ۷: توسعه آموزش و پژوهش میان/فرا رشته ای (O3)

مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۱- درصد تطابق رشته های درسی با برنامه مأموریت گرایی دانشگاه
۴۵	۳۵	۲۵	۱۵	۵	۲- درصد رشد گرایش های میان رشته ای در دانشگاه
۶۰	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۳- درصد رشد پژوهش های میان/فرا رشته ای در دانشگاه

جدول ۸: توسعه زیست بوم دانش، نوآوری و کارآفرینی (O4)

مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	46/37	۱- امتیاز همگن شده مؤسسه در ارزیابی بخش «فناوری و نوآوری» پایگاه ISC
45	40	35	30	25	۲- تعداد واحدهای نوآوری و کارآفرینی دانشگاه
۲۵۰	۲۰۰	۱۵۰	۱۰۰	۷۲	۳- تعداد دوره های مهارت افزایی در دانشکده ها
۳۰	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۴- درصد نرخ مشارکت دانشجویان در دوره های مهارت ورزی

جدول ۹: توسعه نظام مدیریت پایداری منابع مالی (O5)

مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۱- درصد جذب منابع مالی از محل وقف و کمک های خیرین
۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۲- میزان درصد افزایش کمک های مالی جذب شده توسط حامیان بیرونی برای توسعه فناوری و نوآوری
۸۵۰	۷۵۰	۶۵۰	۵۵۰	۴۵۰ میلیون ریال	۳- سرانه هزینه های پژوهشی مؤسسه به هر عضو هیأت علمی
۸۵	۶۵	۴۵	۲۵	۱۵	۴- درصد رشد درآمدهای اختصاصی دانشگاه

جدول ۱۰: ارتقای نظام بهره وری سرمایه های دانشگاه (O6)

مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۵۹/۳۸	۶۲	۶۵	۷۰	۷۵	۱- امتیاز همگن شده مؤسسه در ارزیابی بخش اثرگذاری اقتصادی پایگاه ISC
۱۰	۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۲- درصد تصمیم سازی و تصمیم گیری در دانشگاه بر مبنای انجام مطالعه
۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۳- درصد رشد بهره وری کنارکنان
۱۰	۳۰	۵۰	۷۰	۹۰	۴- درصد رشد مستندسازی تجربه کارشناسی و مدیریتی

جدول ۱۱: ایجاد و توسعه دانشگاه مجازی و فرا دانشگاه (O7)

مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۱۰	۳۰	۵۰	۷۰	۱۰۰	۱- درصد خدمات ارائه شده دانشگاه از طریق پنجره واحد خدمات دولت الکترونیک
۳۵	۴۵	۶۵	۸۵	۱۰۰	۲- درصد پرونده های الکترونیکی اشتغال دانشجویان از کل
۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰	۳- درصد رشد دوره های آموزشی مجازی

جدول ۱۲: ارتقای کیفیت زیست علمی- اجتماعی و رفاه دانشجویی (O8)

مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۳۵	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۱- درصد مشارکت دانشجویان در رویدادهای علمی، فرهنگی و هنری
۵۵	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۲- نسبت تعداد دانشجویان مشارکت کننده در برنامه ها و فعالیت های ورزشی به کل دانشجویان دانشگاه
۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳- نسبت تعداد دانشجویان تحت پوشش خدمات مشاوره ای به کل دانشجویان دانشگاه
۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۴- نرخ رشد گروه های دانشجویی

جدول ۱۳: توسعه مسئولیت های اجتماعی - فرهنگی و زیست محیطی (O9)

مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۱- درصد مشارکت اعضای هیأت علمی در فعالیت های علمی-اجتماعی
۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۲- درصد نرخ رشد تعاملات علمی و فرهنگی با جامعه
۵	۱۵	۳۰	۶۰	۹۰	۳- درصد بهینه سازی مصرف آب در دانشگاه
۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۴- درصد رشد تشکل های استادی و کارمندی

جدول ۱۴: ساماندهی کالبدی و توسعه زیرساختی دانشگاه (O10)

مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۳۵	۴۵	۵۵	۶۵	۷۵	۱- درصد تثبیت و فعالسازی کاربری اراضی دانشگاه
۵۳	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۲- درصد رشد پروژه های عمرانی دانشگاه
۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰	۳- درصد رشد پروژه های بهسازی دانشگاه
۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴- درصد رشد خدمات رفاهی دانشگاه
۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۵- درصد رشد احیای فضای سبز دانشگاه

جدول ۱۵: ارتقای جایگاه و کارکرد بین المللی دانشگاه (O11)

مقدار سال اول (یا وضعیت فعلی)	مقدار سال دوم	مقدار سال سوم	مقدار سال چهارم	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۴۹/۳۳	۵۲	۵۴	۵۶	۵۸	۱- امتیاز همگن شده دانشگاه در ارزیابی بخش " بین المللی سازی " پایگاه ISC
۰	۵	۷	۹	۱۰	۲- درصد دانشجویان بین المللی به کل دانشجویان دانشگاه
۳۰	۳۵	۴۵	۵۵	۶۵	۳- درصد مقالات مشترک با پژوهشگران خارجی به کل مقالات بین المللی دانشگاه
۵	۸	۱۲	۱۵	۲۰	۴- تعداد فرصت های مطالعاتی اعضای هیأت علمی
۵	۶	۷	۸	۹	۵- تعداد تفاهم نامه های بین المللی

۳-۹- بازخورد و بازنگری

مرحله بازخورد و بازنگری از چهار بخش تشکیل شده است.

۱- بررسی و تحلیل مجدد اهداف، راهبردها و اقدامات راهبردی پس از دریافت بازخورد

۲- بازنگری اهداف، راهبردها و اقدامات راهبردی

۳- انجام اقدامات اصلاحی در سه سطح اهداف، راهبردها و اقدامات

۴- پایش اقدامات اصلاحی

۴-۹- مسئولیت سازمانی پایش و بازنگری برنامه راهبردی

عملیات پایش و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه، بر اساس اقدام راهبردی **A6-1-10**، در واحد دانشگاه پژوهشی و آینده نگاری راهبردی دانشگاه ذیل دفتر نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه، اجرایی می شود. در ذیل این واحد، کارگروه‌های پایش و بازنگری برنامه راهبردی تشکیل و به امر نظارت و ارزیابی برنامه در وجوه مختلف آموزشی، پژوهشی، فناوری، فرهنگی و اجتماعی، خدمات دانشجویی و اداری- مالی خواهند پرداخت.

فهرست منابع:

۱. خرمشاد، محمدباقر. آدمی، علی. ۱۳۸۸. انقلاب اسلامی، انقلاب تمدن‌ساز؛ دانشگاه ایرانی، دانشگاه تمدن‌ساز. فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران، ۲ (۲): ۱۸۸-۱۶۱.
۲. خزاعی، سعید و مصطفی حسینی گلکار. ۱۳۹۵. جستارهایی در باب آینده‌پژوهی. انتشارات مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، ۵۳۰ ص.

۳. سپهری، یعقوب. لیاقت دار، محمد جواد. اسفیجانی، اعظم. (۱۳۹۹). رویکردها و روش‌های یاددهی و یادگیری در دانشگاه‌های نسل چهارم از منظر اعضای هیات علمی: مطالعه موردی کیفی. مجله مطالعات آموزش و یادگیری ۱۲(۲)، ۱۶۱-۱۳۷.
۴. فاضلی، نعمت‌الله، (۱۳۹۲) تاریخ فرهنگی ایران مدرن: گفتارهایی در زمینه تحولات گفتمانی ایران امروز از منظر مطالعات فرهنگی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۵. فرازی، عباس. صالحی عمران، ابراهیم. عزیزاده ثانی، محسن. طیبی، محمدرضا. ۱۳۹۵. ارائه الگوی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران. آموزش عالی ایران، ۸ (۳): ۵۱-۷۷.
۶. فراستخواه، مسعود. ۱۳۹۲. چارچوبی مفهومی برای برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌اندیشی در دانشگاه. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۶۹)، ۲۲-۱.
۷. فراستخواه، مقصود. ۱۳۹۷. دانشگاه و آموزش عالی، منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی. نشر نی، ۴۳۷ص.
۸. مهرآور گیگلو، شهرام. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های دانشگاه تمدن‌ساز ایرانی - اسلامی: یک مطالعه فراترکیب. مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۲۵(۸۶)، ۱۵۳-۱۳۲.
۹. نبی پور، ایرج. ۱۳۹۹. دانشگاه نسل پنجم: بر پایه مدل مارپیچ پنج‌گانه کارایان‌یس و کمبل. طب جنوب ۲۳(۲): ۱۹۴-۱۶۵.
۱۰. هرندی، آزین. پرهیزگار، محمدمهدی. فاضل، امیر. امینی، محمدتقی. (۱۴۰۰). الگوی مفهومی هم‌آفرینی ارزش‌دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم با استفاده از رویکرد متاستر و دلفی فازی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱(۳۷)، ۱۲۴-۱۰۳.
۱۱. هرندی، آزین. پرهیزگار، محمدمهدی. فاضل، امیر. امینی، محمدتقی. (۱۴۰۰). الگوی مفهومی هم‌آفرینی ارزش‌دانشگاهی با تأکید بر دانشگاه‌های نسل چهارم و پنجم با استفاده از رویکرد متاستر و دلفی فازی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱(۳۷)، ۱۲۴-۱۰۳.

12. Kotosz, B. G., Lukovics, M., Molnár, G., & Zuti, B. (2015). How to measure the local economic impact of universities? Methodological overview. *Regional Statistics*, 5(2): 3-19.
13. Saidi, T., & Douglas, T. S. (2018). Towards the socialization of science, technology and innovation for African development. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10(1), 110-113.
14. Rossman, P. (2003). *The Future of higher life long education; A holistic view*. NY: Basic Book.
15. Miyoshi, Y., Shinohara, I., Ukhorskiy, S., Claudepierre, S. G., Mitani, T., Takashima, T., ... & Lanzerotti, L. (2022). Collaborative research activities of the Arase and Van Allen Probes. *Space Science Reviews*, 218(5), 38
16. Barnett, R. (2000). University knowledge in an age of supercomplexity. *Higher education*, 40, 409-422.
17. Rossman, P. (2003). *The Future of higher life long education; A holistic view*. NY: Basic Book.

18. Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of knowledge management*
19. Cunningham-Burley, S. (2006). Public knowledge and public trust. *Public Health Genomics*, 9(3), 204-210.
20. Saidi, T., & Douglas, T. S. (2018). Towards the socialization of science, technology and innovation for African development. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10(1), 110-113.
21. Brown, B. A. (2008). Assessment and academic identity: Using embedded assessment as an instrument for academic socialization in science education. *Teachers College Record*, 110(10), 2116-2147.
22. Tien, C. Y., & Talley, P. C. (2012). Think globally, act locally”: ‘Glocalization’ in Taiwanese higher education. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 124-130.
23. Ibrahim, Q. A. (2017). Glocalization and international social work education: A comparative study of palestine, jordan, saudi arabia, oman, yemen, egypt, libya, and morocco. *International Social Work*, 60(6), 1399-1417.
24. Vest, C. M. (2007). *The American research university from World War II to world wide web: Governments, the private sector, and the emerging meta-university (Vol. 1)*. Univ of California Press.
25. Farber, D. L., Melton, D., & Alger, M. (2020). *Building a Meta-University*. Bridge, 16.
26. Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing.
27. Kotosz, B. G., Lukovics, M., Molnár, G., & Zuti, B. (2015). How to measure the local economic impact of universities? Methodological overview. *Regional Statistics*, 5(2): 3- 19.
28. Yildiz, O. (2021). Changing paradigms in the digital age and entrepreneurial universities. *University-Industry Collaboration Strategies in the Digital Era*, 1-21.
29. Meseguer-Sánchez, V., Abad-Segura, E., Belmonte-Ureña, L. J., & Molina-Moreno, V. (2020). Examining the research evolution on the socio-economic and environmental dimensions on university social responsibility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4729.