

# فصول راهبردی

شماره دوم / شهریور ماه ۱۳۹۵

مجله علمی فرهنگی اجتماعی دفتر برنامه ریزی راهبردی دانشگاه صنعتی اصفهان

« جلسه هم‌اندیشه شورای دانشگاه،  
کمیته راهبری و شورای طرح

« گزارش فعالیت‌های  
کمیته‌های مطالعاتی

« بیانیه مأموریت دانشگاه

صنعتی اصفهان

« بیانیه چشم‌انداز

دانشگاه در افق ۱۴۰۴

« علمی آموزشی

« کاربرد سناریو نویسی

در تدوین چشم‌انداز

« شرایط لازم برای تحول

در یک سازمان چیست؟







تورانا بد دوستی ما بچو

تکجه کسان ما



# سما الله لرحمتهم لرجوعهم

## فصول امیرکا

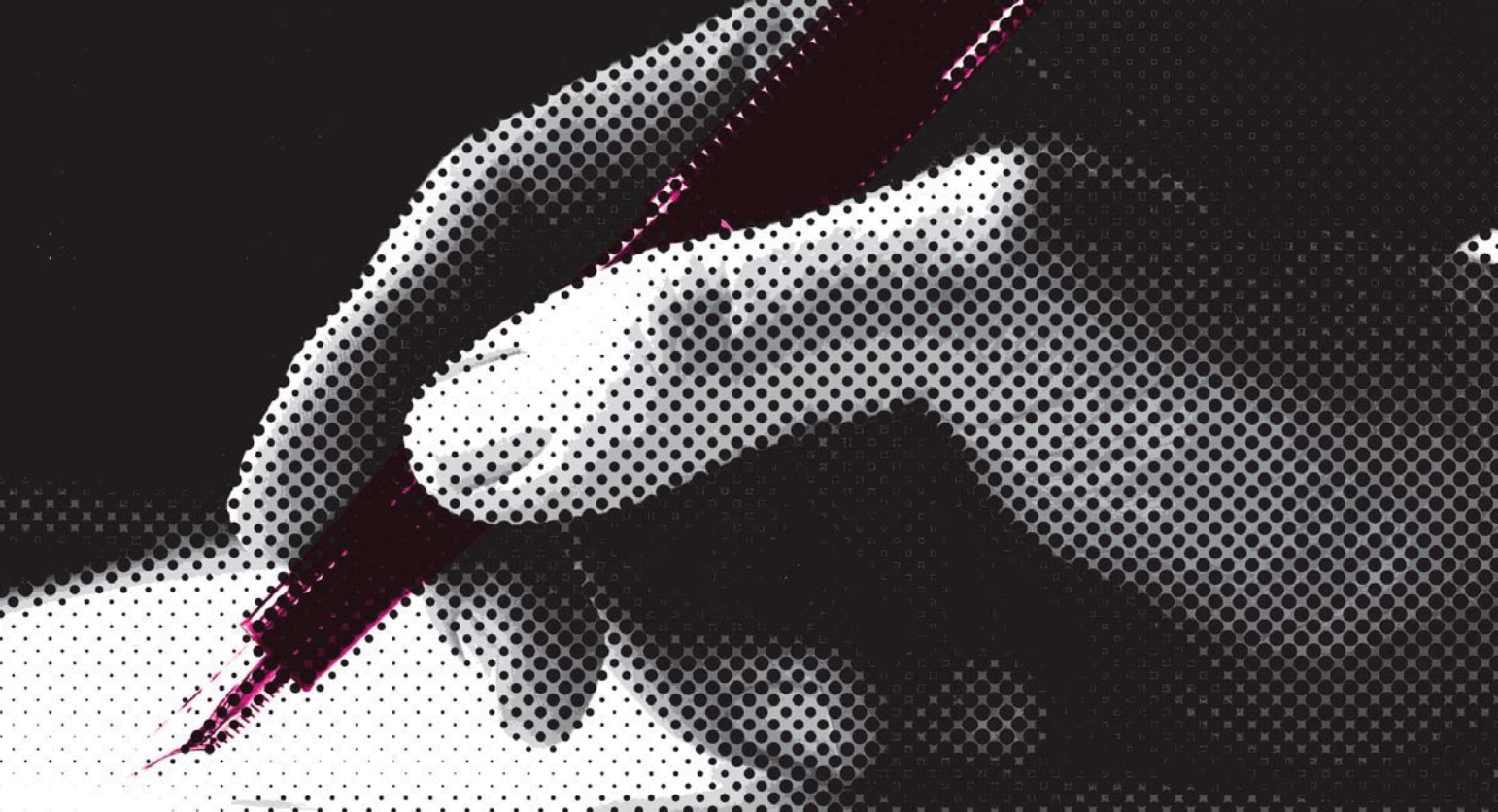
نشریه علمی فرهنگی اجتماعی  
دفتر برنامه ریزی راهبردی دانشگاه صنعتی اصفهان  
شماره دوم - شهریور ۱۳۹۵

صاحب امتیاز:	دفتر برنامه ریزی راهبردی دانشگاه صنعتی اصفهان
مدیر مسئول:	دکتر بهروز ارباب شیرانی (مدیر دفتر برنامه ریزی راهبردی)
سردبیر:	مهندس صنوبر قاسمی
هیأت تحریریه:	مهندس رسول حشمتی و آمنه سادات فخری
مصاحبه کننده:	آمنه سادات فخری
طراح:	مرکز خدمات رسانه ای دیدبان - محمد کاظم شمسایی
چاپ:	چاپخانه دانشگاه صنعتی اصفهان
با تشکر از:	همکاران روابط عمومی دانشگاه بویژه مهندس مجید شمس



۲۵	علمی - آموزشی	۱۱	گزارش کمیته ها	۲	سرمقاله
۳۵	دیده می شوید	۱۹	مصوبات	۳	گزارش جلسات طرح
۳۹	معرفی دفتر برنامه ریزی راهبردی	۲۰	بیانیه مأموریت دانشگاه	۵	جلسات با دانشکده ها
۴۰	گزارش تصویری	۲۲	بیانیه چشم انداز دانشگاه	۶	جلسه هم اندیشی





## سر مقاله...



راهبردی دانشگاه را با حداکثر مشارکت دانشگاهیان فراهم کرده است. در واقع می‌توان دریافت که بیش از یک سال همفکری، گفتگو، تبادل نظر و شرکت در جلسات مختلف تخصصی، تضارب آرا در مباحث کارشناسی و شکل‌گیری گفتمان و ذهنیت مشترک و ایجاد نوعی وفاق و همگرایی در میان دست‌اندرکاران طرح تحول، ظرفیت و پتانسیل ارزشمندی را برای دانشگاه ایجاد کرده است. یقیناً مدیریت دانشگاه با بهره‌برداری صحیح از این ظرفیت ایجاد شده می‌تواند بستر و شرایط مناسب را برای پیاده‌سازی و اجرای موفق برنامه تدوین شده مهیا سازد.

افزون بر الگوی مشارکتی در فرایند تدوین برنامه، طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه تا بحال به نتایج و خروجی‌های ارزنده‌ای دست یافته است. در شماره اول نشریه «تحول راهبردی» به مصوبات کمیته راهبری در خصوص اصول، مضمون و محورهای تحول اشاره شد. در این شماره ضمن بیان مطالب متنوع، آخرین مصوبات کمیته راهبری طرح تحول در خصوص بیانیه مأموریت و بیانیه چشم‌انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۴ ارائه می‌شود. همچنین بخشی از مطالب نشریه به محتوای آموزشی و ارائه خلاصه‌ای از دستاوردهای کمیته‌های مطالعاتی اختصاص یافته است.

ضمن تشکر از همه دست‌اندرکاران طرح تحول دانشگاه و کلیه کسانی که در تنظیم و تدوین مطالب شماره دوم نشریه همکاری داشته‌اند، از همه مخاطبین و خوانندگان محترم نشریه درخواست می‌نمایم تا با ارائه نقطه نظرات و پیشنهادات سازنده خود، یاری رسان این دفتر در نهادینه‌سازی «تحول راهبردی» باشند.

والسلام

مدیر مسئول

یکی از ویژگی‌های نگرش و مدیریت راهبردی در سازمان‌ها، چنان‌که متخصصین و صاحب‌نظران این حوزه اذعان دارند، توجه همزمان به فرایند انجام مطالعات راهبردی در عین تأکید بر نتایج و دستاوردهای این گونه مطالعات است. به عبارت دیگر انجام مطالعات راهبردی علاوه بر خروجی‌های ارزشمندی که بدست می‌دهد و قطعاً مورد نظر دست‌اندرکاران است (ویژگی نتیجه‌گرا "Product Oriented" بودن)، باید در عمل به گونه‌ای هدایت و راهبری شود که خود فرایند اجرا نیز اثربخش و مفید باشد (ویژگی فرایند‌گرا "Process Oriented" بودن).

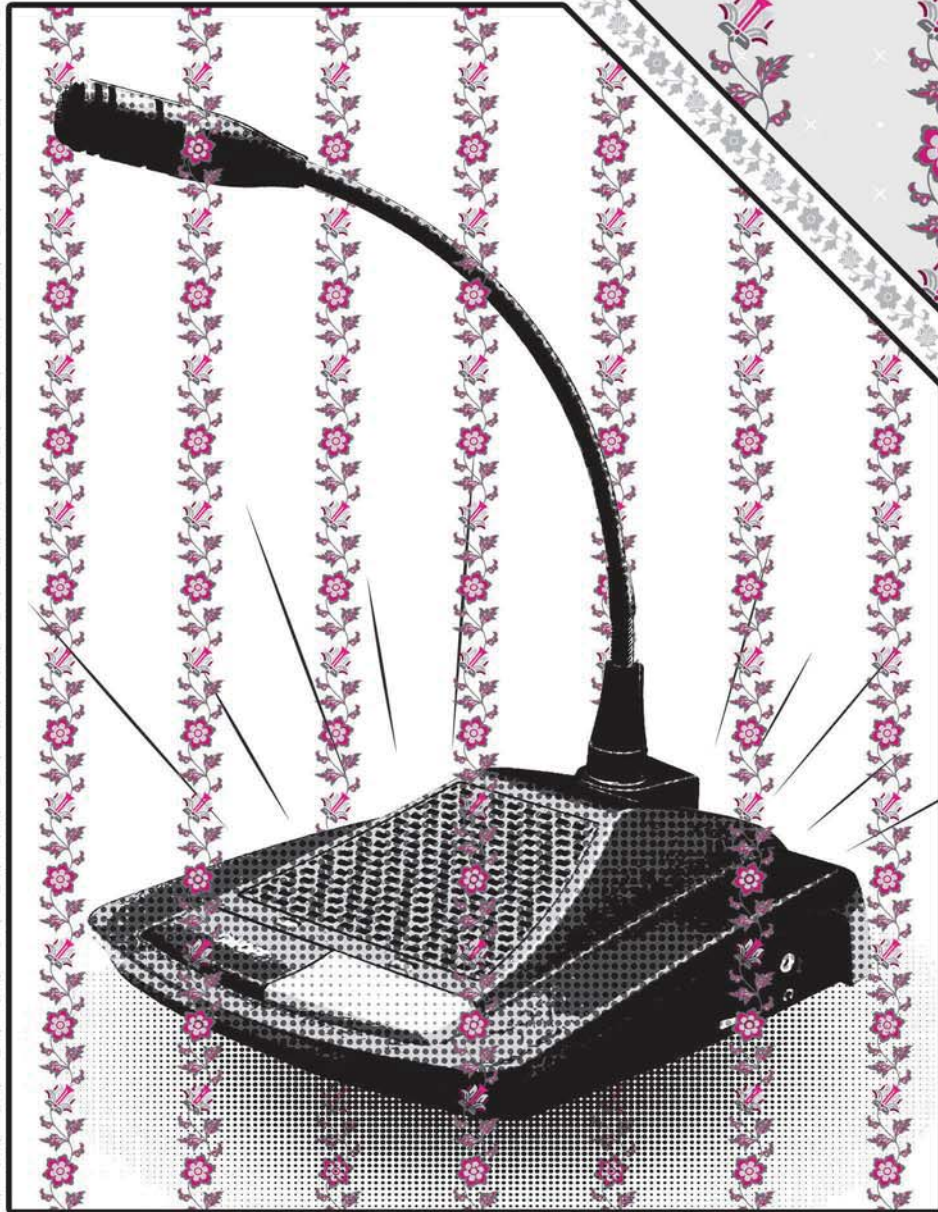
این مسئله آنچنان دارای اهمیت است که حتی بعضاً گفته می‌شود فرایند و نحوه انجام مطالعات راهبردی، بیش از نتایج و خروجی‌های نهایی، برای یک سازمان دستاورد به دنبال دارد.

طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه صنعتی اصفهان که با نگرشی راهبردی از ابتدای سال ۹۴ آغاز گردیده است، در محتوا و روش اجرا سعی کرده است تا حد امکان از الگوی فوق‌تبعیت کند. تشکیل کمیته راهبری، کمیته‌های متعدد مطالعاتی، کارشناسی و فرهنگ‌سازی و مستندسازی با حضور بیش از ۵۰ نفر از اعضای هیأت علمی فرهیخته و کارکنان گرامی، در کنار استفاده از نظرات و دیدگاه‌های مختلف دانشگاهیان در قالب جلسات هم‌اندیشی با اساتید و دانشکده‌ها و کارکنان، تکمیل پرسشنامه‌های اطلاعاتی، شرکت در مصاحبه‌های حضوری و نیز نتایج حاصل از پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط دانشجویان در قالب طرح پایش فرهنگی، امکان تدوین برنامه





# گزارش جلسات برگزار شده طرح



• جلسات با  
دانشکده‌ها

• جلسه  
هم‌اندیشی  
شورای  
دانشگاه،  
کمیته راهبری و  
شورای طرح

• نشست‌های  
هم‌اندیشی  
(کمیته‌های  
مطالعاتی و  
کارکنان)





طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه صنعتی اصفهان از اسفند ۹۳ با تصویب پیشنهادیه ارائه شده از سوی دفتر برنامه‌ریزی راهبردی در هیأت رئیسه دانشگاه، وارد فاز عملیاتی شد و از آن زمان تا این تاریخ، جلسات متعددی را با مشارکت اقشار مختلف دانشگاهیان برگزار نموده و به نتایج و دستاوردهای ارزنده‌ای رسیده است.

همانطور که در سرمقاله ذکر شد یکی از مهمترین دستاوردهای این طرح تاکنون، هم افزایی و همفکری بیش از ۵۰ نفر از اعضای محترم هیأت علمی و کارکنان دانشگاه به طور مستمر و تعداد زیادی از همکاران در جلسات مختلف، نظرسنجی‌ها و... بوده است که پشتوانه‌ای مناسب برای ادامه طرح و اجرای مناسب آن محسوب می‌شود.

با توجه به ساختار پیش‌بینی شده برای تدوین طرح تحول جلسات هر یک از کمیته‌های طرح به صورت مستقل یا مشترک با بخشهای مختلف دانشگاه، مشترک بین کمیته‌ها و نهادهای دانشگاهی و... برگزار شده و مهمترین نتایج آن در قالب چالش‌های موجود دانشگاه در حوزه‌های مختلف و راهکارهای مناسب حل آنها/ اصول، مضمون و محورهای تحول در دانشگاه/ بیانیه مأموریت و بیانیه چشم‌انداز دانشگاه نمود یافته و در حال حاضر، تدوین اهداف، راهبردها و برنامه‌ها در دستور کار قرار دارد.

برگزاری ۶ جلسه کمیته راهبری، چندین جلسه با هیأت رئیسه محترم دانشگاه، بیش از ۵۳ جلسه شورای طرح، ۱۲ جلسه با دانشگاهیان از طریق حضور در مجامع عمومی دانشکده‌ها و شورای دانشگاه، یک جلسه با هیأت رئیسه محترم شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان به عنوان همسایه استراتژیک دانشگاه، و برگزاری بیش از ۲۰۰ جلسه کمیته‌های مطالعاتی طرح در حوزه‌های شش گانه، مصاحبه با خبرگان دانشگاه در حوزه‌های مختلف، جلسه با مدیران واحدهای میانی دانشگاه، ۱۲ جلسه کمیته فرهنگسازی و مستندسازی و بیش از ۵۰ جلسه کارشناسی به عنوان تیم پشتیبانی، از نکات شاخص این طرح است. همچنین برگزاری ۶ جلسه هم‌اندیشی، کارگاه آموزشی و جلسه سخنرانی از مصادیق تلاش تدوین کنندگان برنامه تحول دانشگاه در راستای استفاده حداکثری از نظرات خبرگان و ایجاد فضای همسویی، هم افزایی و همراهی دانشگاهیان محترم با این برنامه است. در صفحات پیش رو به تعدادی از این جلسات به تفصیل پرداخته خواهد شد.







## جلسات با دانشکده‌ها

مواردی که در این  
جلسات مطرح  
شد، بصورت  
مدون و مکتوب به  
مسئولین کمیته‌ها  
اطلاع‌رسانی و در  
بررسی چالش‌ها و  
راهکارها مورد بهره  
برداری قرار گرفت.  
این تعامل در کنار  
مصاحبه‌ها، توزیع  
فرمهای نظرسنجی  
و پرسشنامه‌های  
طرح، یکی  
از مفیدترین  
روش‌های دریافت  
نظرات اعضای  
هیأت علمی  
دانشگاه بود.

« باید بهره و نتیجه طرح، عاید همه دانشگاهیان شود.  
« باید هم جبهتی منافع افراد و دانشگاه، در طرح تحول  
لحاظ شود.  
« چقدر قرار است در این طرح از تمرکز دور شده و به استقلال  
واقعی دانشگاه نزدیک شویم؟  
« شرط برقراری استقلال دانشگاه، وجود استقلال برای  
اعضای هیات علمی است  
« یکی از مهمترین نکات طرح تحول آن است که بردارهای  
حرکتی همه افراد را هم جهت و هم راستا می‌کند.  
« سناریوی آینده دانشگاه براساس حداقل عدم قطعیت‌ها  
نوشته شود (توجه به تاثیر متغیرهای بیرونی)  
« اساتید به خاطر آیین نامه‌ها و ضوابط و مقررات دست و پا  
گیر خیلی تحت تنش و فشار هستند باید در طرح تحول به  
گونه‌ای آرامش خیال اعضای هیات علمی در نظر گرفته  
شود.  
« اگر فرهنگ سازمانی ارتقاء پیدا نکند، اجرای برنامه‌های  
تدوین شده با مشکل مواجه می‌شود.  
« به لحاظ عملی با اجرای طرح تحول قرار است چه  
فرآیندهایی در دانشگاه تغییر کند؟  
« برای تبیین و بازتعریف نقش دانشگاه، باید وارد مذاکره و  
گفتگو با مدیریت کلان کشور شد.  
« مشارکت در تدوین برنامه فقط مختص هیات علمی  
نیست بلکه باید کارمندان و سایر ذینفعان را هم شامل شود.  
« انتظار از طرح تحول آن است که دانشگاه صنعتی در  
جامعه ایرانی و جهانی دیده شود یعنی نقش دانشگاه در  
تصمیم‌گیریهای کشور پررنگ‌تر شود.

« جلسات مجمع عمومی دانشکده‌ها که با حضور همه ی  
اعضای هیأت علمی هردانشکده برگزار می‌شود یکی از  
مهمترین جلساتی است که می‌توان در آنها به صورت مستقیم و  
چهره به چهره با همکاران بحث و تبادل نظر نمود. با توجه به  
این ویژگی و به منظور معرفی طرح تدوین برنامه تحول به  
اعضای محترم هیأت علمی دانشگاه، برگزاری جلسات مشترک  
شورای طرح با دانشکده‌ها در دستور کار قرار گرفت و طی  
مکاتبه‌ای با روسای محترم دانشکده‌ها، از ایشان درخواست  
شد این موضوع را در دستور کار مجامع خود قرار دهند.  
با این رویکرد، شورای طرح موفق شد با حضور در ۱۱  
دانشکده، از بهمن ماه ۹۴ تا خرداد ۹۵ گزارشی مختصر  
از فرایند تدوین برنامه تحول دانشگاه را ارائه و از نظرات  
ارزشمند همکاران محترم بهره مند شود.

« دغدغه مندی همکاران بزرگوار در خصوص آینده ی  
دانشگاه و تأکید بر رفع چالشهای موجود به منظور رشد و  
بالندگی هرچه بیشتر دانشگاهیان از نکات قابل توجه این  
جلسات بود.

« اهم نظرات مطرح شده در این جلسات، عبارتند از:  
« چگونه باید برنامه تحول نهادینه شود که با تغییر افراد،  
دچار توقف یا انحراف نشود؟ (تضمین اجرای برنامه)  
« از نفوذ افراد با سابقه خوب برای تضمین اجرای موفق  
برنامه استفاده شود.  
« برنامه تحول نباید خیلی پیچیده تهیه شود. باید ساختار  
ساده‌ای داشته و اجرایی باشد.







# جلسه هم‌اندیشی شورای دانشگاه، کمیته راهبری و شورای طرح



« شوراها به عنوان یکی از بازوهای کارآی مدیریت در هر مجموعه‌ای ارزشمندند. در دانشگاه نیز شوراهای مختلف نقش موثری در تصمیم سازی‌ها، تصمیم گیری‌ها و پشتیبانی مدیران دانشگاه در حوزه‌های مختلف دارند.

« به منظور ارج نهادن به این ظرفیت و تلاش برای ارتقاء جایگاه آن در برنامه‌ریزی‌ها و نیز تسهیل همراهی دانشگاهیان در مرحله اجرای برنامه تحول، جلسه مشترک با شورای دانشگاه در دستور کار طرح قرار گرفت.

« این جلسه به موازات جلسات مشترک با شورای دانشکده‌ها، شورای صنفی کارکنان و شوراهای آموزشی و پژوهشی پیگیری و در ۲۵ اسفند ۹۴ جلسه مشترک شورای دانشگاه، کمیته راهبری و شورای طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه در مجموعه فرهنگی آموزشی اردیبهشت برگزار گردید.

« رئیس دانشگاه صنعتی اصفهان در این نشست با قدردانی از تلاش‌ها و زحمات کسانی که در طرح تدوین برنامه تحول این دانشگاه مشارکت داشته‌اند، هدف از برگزاری این نشست را ارایه گزارش تحلیلی از نتایج فعالیت‌های طرح عنوان کرد و گفت: ارایه خروجی‌های طرح و شکل‌گیری اجماع نسبی روی اصلی‌ترین مسائل و چالش‌های دانشگاه از مهم‌ترین اهداف این نشست هم‌اندیشی است.

« دکتر مدرس هاشمی، با تأکید بر لزوم اجماع و همگرایی حداکثری درخصوص برنامه تحول دانشگاه صنعتی اصفهان، افزود: بخشی از دستاوردهای این طرح شامل اصول و مضمون طرح، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه است که در این نشست توسط اعضای شورای دانشگاه، کمیته راهبری و شورای طرح تدوین برنامه تحول، برای تدوین نهایی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

« مدیر دفتر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه صنعتی اصفهان نیز در این نشست با طرح این سؤال که آیا وضعیت دانشگاه صنعتی اصفهان به گونه‌ای هست که بتوان انتظار تحول از آن داشت، تصریح کرد: پرهیز از افراط و تفریط، دغدغه محتوا و فرایند از جمله ملاحظات اساسی در تدوین برنامه تحول دانشگاه صنعتی اصفهان بوده تا بتوان یک کار علمی، جامع و یکپارچه که قابلیت اجرایی نیز داشته باشد ارائه کرد. دکتر ارباب شیرانی ایجاد جریان مستمر و سیال گفت‌وگو در سطح دانشگاه را یکی از دستاوردهای این طرح عنوان کرد و افزود: شناخت وضعیت موجود، تبیین وضعیت مطلوب و نحوه حرکت از وضعیت موجود به مطلوب از جمله مؤلفه‌های اصلی طرح تحول دانشگاه صنعتی اصفهان است.

« وی تأکید بر جایگاه دانشگاه به عنوان یک نهاد علمی، دانش محور، مستقل و بین‌المللی در فرآیند توسعه ملی، حفظ و ارتقای اعتبار و کیفیت دانشگاه صنعتی اصفهان در ابعاد مختلف، تعمیق اندیشه دینی در شئون مختلف و







رئیس دانشگاه  
صنعتی اصفهان  
در این نشست با  
قدردانی از تلاش‌ها  
و زحمات کسانی  
که در طرح تدوین  
برنامه تحول این  
دانشگاه مشارکت  
داشته‌اند، هدف از  
برگزاری این نشست  
را ارایه گزارش  
تحلیلی از نتایج  
فعالیت‌های طرح  
عنوان کرد و گفت:  
ارایه خروجی‌های  
طرح و شکل‌گیری  
اجماع نسبی روی  
اصولترین مسائل  
و چالش‌های  
دانشگاه از مهم  
ترین اهداف این  
نشست هم‌اندیشی  
است.

« نیازهای دانشجویی از قبیل مسایل ورزشی، امور مشاوره و بهداشت (در طرح باید استانداردهای هر مورد مشخص شود).  
« در برنامه‌ها فقط اعضای هیات علمی مد نظر نباشند، بلکه محوری بودن دانشجو و خواستهای کارکنان باید مورد عنایت باشند  
« عضو هیات علمی آموزشی هم باید در آینده دانشگاه دیده شود و توانمندیهای افراد مختلف در امور متفاوت باید ارزش خود را داشته باشد.  
« در زمان برنامه‌ریزی باید دقت شود که هم شفافیت، هم اولویت‌بندی و هم ورودیها و هم خروجی‌های برنامه مشخص باشد تا قابل ارزیابی باشد و با توجه به محدودیت امکانات قابل اجرا هم باشد.  
در برنامه کلی گویی نباید باشد. در ضمن راهکارها و زمانبندی اجرایی هم باید در برنامه باشد. برنامه باید علمی باشد و علاوه بر باید‌ها لیست کارهایی که نباید انجام دهیم را نیز ارائه دهد.  
« به مزیت‌های رقابتی دانشگاه صنعتی اصفهان در برنامه‌ها باید توجه شود.  
« لزوم اصلاح نگرش جامعه به دانشگاه و استفاده از ظرفیت شورای دانشگاه‌های برتر کشور در این راستا  
« استقلال مالی دانشگاه، در طرح تحول باید اهمیت داشته باشد.  
« تحول اخلاقی در دانشگاهیان لازمه پیاده‌سازی هر تحول است.  
« پیشنهاد فعال نگه داشتن کمیته‌ها در مرحله اجرای طرح به منظور نظارت بهتر بر اجرای طرح

نهاده‌ها سازی فرهنگ اصیل انقلاب اسلامی را از جمله مهم‌ترین اصول تحول این دانشگاه بیان کرد.  
« ارباب شیرانی اضافه کرد: ارتقای فرهنگ به ویژه اخلاق حرفه‌ای در میان دانشگاهیان، باور به هویت جمعی و تقویت آن با مشارکت گسترده دانشگاهیان، حاکم شدن دیدگاه جامع، واقع‌بینی و آینده‌نگری در علم و فناوری با تأکید بر حل چالش‌های جامعه و رویکرد یکپارچه و منسجم در تدوین و اجرای برنامه تحول نیز از دیگر اصول تحول دانشگاه صنعتی اصفهان است.

« در ادامه این نشست هم‌اندیشی، مسئولان کمیته‌های مطالعاتی آموزش؛ پژوهش، فناوری و نوآوری؛ توسعه همکاری‌های منطقه‌ای؛ روابط بین‌الملل؛ سازمان و مدیریت منابع؛ فرهنگی، اجتماعی و دانشجویی گزارش فعالیت‌های خود را ارائه دادند و سپس همکاران حاضر در جلسه در خصوص مطالب ارائه شده به بحث و تبادل نظر پرداختند.

« اعضای شورای دانشگاه و کمیته راهبری در این جلسه مواردی را مورد تأکید قرار دادند که گزیده‌ی آنها به این قرار است:

« توجه به مسایل اجتماعی و اولویت دادن به حل مسایل پیرامونی باید در دستور کار طرح باشد  
« توجه به مسایل زیست محیطی  
« توجه به نقش فناوری اطلاعات در ایجاد جهش سازمانی و اقتصادی و پیشرفت دانشگاه و جامعه







و فناوری، آموزش، و فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی، این کمیته‌ها با بهره‌گیری از توانمندی همکاران عضو هیأت علمی، نتایج بدست آمده را در این جلسات هم‌اندیشی ارائه نمودند.

« رئیس کمیته پژوهش، نوآوری و فناوری با اشاره به تکمیل حدود ۱۵۰ پرسشنامه توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه تاکید نمود تمامی افرادی که این پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کرده بودند نیز به طور خاص به این جلسه دعوت شدند و با مشاهده جمع‌بندی و تحلیل پاسخ‌های خود توسط این کمیته، به طرح سؤالات مربوطه پرداختند.

« در نشست کمیته آموزش نیز با دعوت از مدیران این حوزه، شورای برنامه‌ریزی آموزشی و شورای آموزشی دانشگاه و همچنین در نشست کمیته فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی نیز با دعوت از سرپرستان دانشجویی فرهنگی و نهادهای مرتبط فرهنگی اعم از نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری، مرکز معارف اسلامی، مرکز مشاوره، مرکز بهداشت، خوابگاه‌ها، حوزه دانشجویی و حوزه فرهنگی، نتایج تحقیقات و بررسی‌های بدست آمده در این حوزه‌ها نیز مورد ارزیابی و نقد قرار گرفت.

« همچنین مدیر دفتر برنامه‌ریزی راهبردی در حاشیه جلسات هم‌اندیشی با بیان این که یک برنامه راهبردی

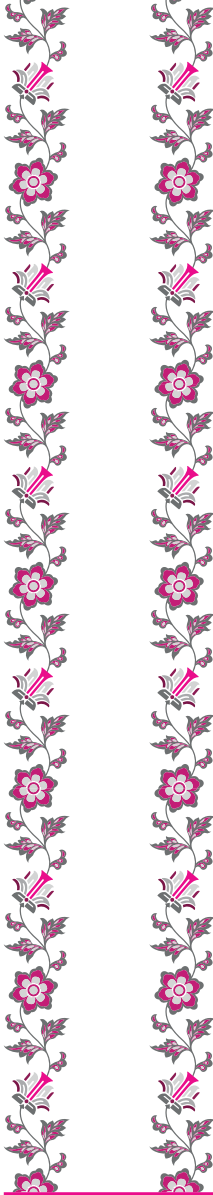
## نشست‌های هم‌اندیشی چالش‌ها و راهکارهای دانشگاه

« با توجه به سیر پیشرفت طرح تحول دانشگاه و شناسایی چالش‌ها و توانمندیهای دانشگاه در حوزه‌های مختلف، و لزوم طرح نتایج بدست آمده به صورت عمومی، نشست‌های هم‌اندیشی متعددی برگزار گردید که در ادامه گزارش اجمالی این نشست‌ها ارائه می‌شود.

### الف- جلسات هم‌اندیشی کمیته‌های پژوهش، نوآوری و فناوری / آموزش / فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی

« نشست‌های هم‌اندیشی کمیته‌های پژوهش-نوآوری و فناوری، آموزش و فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی به ترتیب در روزهای ۱۴، ۱۹ و ۲۲ اردیبهشت ماه ۹۵ برگزار گردید. احصاء چالش‌ها و توانمندی‌های دانشگاه صنعتی اصفهان در قالب شش کمیته اصلی فعالیتی حجیم و ارزشمند در قالب طرح تحول بود که با توجه به نحوه انجام کار میدانی به روشهای پرسشنامه و مصاحبه در سه کمیته پژوهش، نوآوری





نوعی زیرساخت و لایه‌ای به منظور ارتباط دانشگاه با بیرون از خود و جامعه بین الملل به شمار می‌رود.

« با توجه به نتایج ارزشمند به دست آمده می‌توان در سه حوزه کارکردها، اهداف بسیار خوبی ترسیم نمود که تحقق این امر بدون تحول در زیرساخت‌های آن امکان پذیر نیست. به عنوان مثال ممکن است دانشگاه در بُعد پژوهش هدف‌گذاری خوبی انجام دهد اما برای رسیدن به آن اهداف باید ساختارها، آیین نامه‌ها، فرآیندها، نیروی انسانی و انگیزه و نشاط که لازم است در یک محیط علمی فراهم باشد، تأمین شود.

توجه به دانش‌آموختگان، کارکنان و دانشجویان از جمله موارد مهم در حال بررسی در راستای اهداف کلان این طرح می‌باشد که با توجه به عدم ارتباط دانشگاه با فارغ التحصیلان، راهکارهای مناسبی به منظور مرتفع ساختن این مشکل پیش‌بینی خواهد شد.

### **ب- نشست هم‌اندیشی مسئولین طرح تحول دانشگاه صنعتی اصفهان و کارکنان دانشگاه**

« نشست هم‌اندیشی مسئولین طرح تحول دانشگاه صنعتی اصفهان و کارکنان دانشگاه با هدف تبیین ضرورت طرح تحول، ارائه بخشی از نتایج طرح مرتبط با کارکنان و اخذ نظرات و دیدگاه‌های کارکنان در تاریخ ۹۵/۳/۸ در تالار شهید فتوحی برگزار شد.

شامل سه سطح یا لایه است افزود: لایه اول شامل شناسایی وضعیت موجود، لایه دوم هدف‌گذاری و ترسیم چشم‌انداز و لایه سوم به دست آوردن راهبردها و راهکارهایی است تا از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب برسیم. وی اضافه کرد: در این طرح ما مرحله اول را پشت سر گذاشته‌ایم و هم‌اکنون در مرحله دوم قرار داریم و به دلیل حساسیت، این مرحله زمان بر می‌باشد که در این مرحله با تعیین چشم‌انداز و اهداف به بخش‌های مورد نظر نهایی نزدیک خواهیم شد.

« با توجه به تقسیم‌بندی وظایف شش کمیته طرح تحول، کمیته‌های آموزش، پژوهش، نوآوری و فناوری، و توسعه همکاری‌ها به کارکردهای وظایف اصلی دانشگاه می‌پردازند که با نگاهی به اسناد بالادستی، در راستای سه رسالت اصلی دانشگاه‌ها یعنی تربیت نیروی انسانی، تولید علم و فناوری و ایفای مسئولیت اجتماعی عمل می‌نمایند. و پرداختن به الزامات، زیرساخت‌ها و یا پیش‌نیازهای سه کمیته ذکر شده از وظایف اصلی سه کمیته دیگر این طرح می‌باشند. کمیته سازمان و مدیریت منابع در راستای ایجاد بهبود و اصلاح در این حوزه، کمیته فرهنگی اجتماعی و دانشجویی بعنوان بستر ساز فکری و فرهنگی دانشگاه و کمیته دیگر نیز مسائل حوزه روابط بین‌الملل را بر عهده دارد.

« از آنجا که دانشگاه یک نهاد بین‌المللی است و ذات علم و تولید علم مرز نمی‌شناسد، بنابراین کمیته روابط بین‌الملل به



یک برنامه راهبردی شامل سه سطح یا لایه است افزود: لایه اول شامل شناسایی وضعیت موجود، لایه دوم هدف‌گذاری و ترسیم چشم‌انداز و لایه سوم به دست آوردن راهبردها و راهکارهایی است تا از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب برسیم.







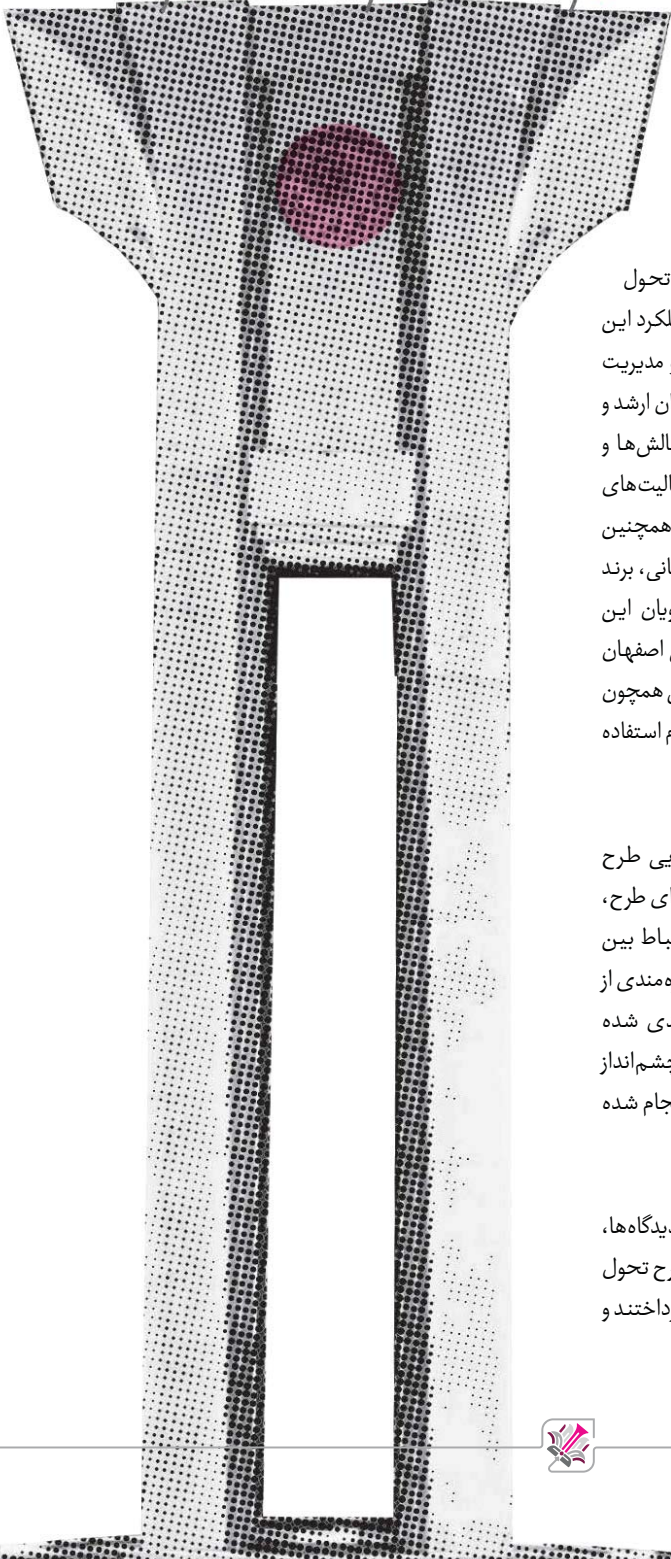
« مدیر دفتر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه صنعتی اصفهان، گفتگو محوری، توجه به همه ابعاد و کارکردهای دانشگاه، علمی بودن، مشارکت بدنه دانشگاه و پویایی، تأکید بر فرهنگ‌سازی و اجرایی بودن طرح را مهمترین ویژگی‌های این طرح دانست و لزوم بهره برداری صحیح از منابع دانشگاه در مسیر حرکت رو به جلو، ارتقای کیفیت زندگی دانشگاهیان به منظور ایجاد انگیزش، نشاط، امید و احساس تعلق در آن‌ها؛ و نیز ارتقای پویایی، اثربخشی و کارآمدی در جهت تعالی سازمانی دانشگاه صنعتی اصفهان را از مهمترین محورهای طرح تحول عنوان کرد.

« رئیس کمیته سازمان و مدیریت طرح تحول دانشگاه صنعتی اصفهان نیز با ارایه گزارشی از عملکرد این کمیته؛ گردآوری و بررسی اطلاعات حوزه سازمان و مدیریت منابع دانشگاه، برگزاری جلسات و مصاحبه با مدیران ارشد و میانی و نمایندگان کارکنان، بررسی و استخراج چالش‌ها و توانمندی‌ها و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را از جمله فعالیت‌های کمیته سازمان و مدیریت منابع بیان کرد. ایشان همچنین زمین و منابع فیزیکی، تولیدات علمی، سرمایه انسانی، برند دانشگاه، وجود اعضای هیئت علمی و دانشجویان این دانشگاه را از مهمترین نقاط قوت دانشگاه صنعتی اصفهان عنوان کرد که با توجه به آن‌ها می‌توان با چالش‌هایی همچون عدم توجه لازم به تجاری‌سازی تولیدات علمی و عدم استفاده از منابع بالقوه دانشگاه مقابله نمود.

« رئیس کمیته فرهنگی، اجتماعی و دانشجویی طرح تحول نیز تلاش در جهت همگرایی در کمیته و شورای طرح، مطالعه و بررسی اسناد بالادستی مرتبط، درک ارتباط بین ارکان مختلف دانشگاه، مخاطبین و چالش‌ها، بهره‌مندی از نظرات دانشگاهیان، تدوین فهرست اولویت‌بندی شده چالش‌ها و راهکارها و تعیین مولفه‌های اصلی چشم‌انداز فرهنگی، اجتماعی دانشگاه را از جمله اقدامات انجام شده توسط این کمیته دانست.

« در ادامه کارکنان حاضر در این نشست به بیان دیدگاه‌ها، پیشنهادات، انتقادات و سؤالات خود در رابطه با طرح تحول دانشگاه صنعتی اصفهان در حوزه‌های مختلف پرداختند و مسئولین طرح تحول نیز به آنان پاسخ گفتند.

به گفته رئیس کمیته فرهنگی و اجتماعی دانشجویی طرح تحول، مطالعه و بررسی اسناد بالادستی مرتبط، درک ارتباط بین ارکان مختلف دانشگاه، مخاطبین و چالش‌ها، بهره‌مندی از نظرات دانشگاهیان، تدوین فهرست اولویت‌بندی شده چالش‌ها و راهکارها و تعیین مولفه‌های اصلی چشم‌انداز فرهنگی، اجتماعی دانشگاه را باید از جمله اقدامات انجام شده توسط این کمیته دانست.





# گزارش فعالیت کمیته‌های مطالعاتی

• کمیته‌های مطالعاتی طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه در ۶ حوزه مطالعاتی «فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی / سازمان و مدیریت منابع / روابط بین الملل / توسعه همکاری‌های منطقه‌ای / پژوهش، فناوری و نوآوری / آموزش» از ابتدای طرح، و بلافاصله پس از تعیین اعضای هر کمیته، جلسات کاری مختلفی را برگزار کردند که حضور با انگیزه و فعالانه اعضای کمیته‌ها از ویژگی‌های ممتاز این جلسات بود. از ابتدای تشکیل این جلسات که از خرداد ۹۴ کلید خورد تا تابستان امسال، دستاوردهای ارزنده‌ای حاصل شد که در گزارش هر یک از کمیته‌ها به اختصار به آنها اشاره شده است.

نظرف  
صیبه  
های  
آ







## کمیته فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی



دانشجویان) باید به

عنوان یکی از اصلی ترین اولویت های فرهنگی دانشگاه مورد توجه قرار گیرد.

« بررسی آسیب های اجتماعی موجود در دانشگاه بر مبنای نظرسنجی انجام شده از دانشجویان

« پس از انجام اقدامات فوق، این کمیته مولفه های کلیدی فرهنگی، اجتماعی را که باید در چشم انداز آتی دانشگاه مورد توجه ویژه قرار گیرد، به شرح زیر شناسایی کرده است:

« ایجاد نظام جامع و هماهنگ برنامه ریزی

« بهبود انگیزه و خود باوری

« تقویت بنیان فکری - اعتقادی - اخلاقی

« بهبود کیفیت زندگی دانشگاهیان (محیطی، رفاهی)

« ارتقاء مناسبات اجتماعی

« فعالیت های آتی کمیته مطالعاتی فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی به شرح زیر می باشد:

« هدف گذاری حوزه فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی (در افق ۱۰ ساله و ۵ ساله)

« استخراج و تعریف راهبردهای اساسی

« تعریف راهکارها و برنامه های راهبردی

« تدوین و ارائه شاخص های عملکردی جهت نظارت و کنترل اجرای برنامه ها

کمیته سازمان و مدیریت منابع

« کمیته مطالعاتی فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی که متشکل از ۶ عضو هیئت علمی دانشگاه می باشد، فعالیت خود را از اوایل تیرماه ۱۳۹۴ آغاز کرده و در این مدت به اقدامات زیر پرداخته است:

« تلاش در جهت ایجاد همسویی در نگرش اعضا به مقوله فرهنگ

« مطالعه و بررسی اسناد بالادستی مرتبط با حوزه کاری کمیته، از جمله: نقشه جامع علمی کشور، سند دانشگاه اسلامی، و نقشه مهندسی فرهنگی کشور

« شناسایی چالش های موجود در دانشگاه در عرصه های فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی: در مجموع ۵۴ چالش اصلی شناسایی و در ۶ سرفصل اجتماعی (سبک زندگی)، اعتقادی (دینی)، سازمانی (ساختاری)، آموزشی، صنفی و سیاسی دسته بندی شد.

« دریافت نقطه نظرات دانشگاهیان (اعم از مدیران مرتبط با حوزه های فرهنگی، دانشجویی، اساتید، دانشجویان، کارمندان) پیرامون مسائل فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی از طریق برگزاری ۱۹ جلسه مصاحبه و دو جلسه هم اندیشی عمومی

« طراحی و توزیع پرسشنامه اعضای هیئت علمی دانشگاه: در قالب این پرسشنامه، از کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه خواسته شد مهمترین چالش ها، توانمندی ها، و راهکارها در حوزه فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی دانشگاه را معرفی نمایند.

« تحلیل نتایج پرسشنامه: با انجام تحلیل محتوا بر روی پرسشنامه های جمع آوری شده، نقطه نظرات اعضای هیئت علمی جمع بندی و تحلیل گردید. به عنوان نمونه، یکی از نتایج بدست آمده آن است که از نقطه نظر بسیاری از اساتید، افزایش امید، انگیزه، و نشاط در دانشگاهیان (به ویژه



# کمیته سازمان و مدیریت منابع



« طولانی و پیچیده بودن فرآیندها  
« عدم یکپارچگی و موازی بودن برخی از فرآیندها  
« عدم تناسب تعداد کارکنان اعضای غیرهیئت علمی با تعداد اعضای  
هیئت علمی و دانشجو  
« جذب بدون ضابطه

« نبود سیستم ارزشیابی اثربخش و کارآمد  
« نبودن سیستم ارتقاء شغلی موثر اعضای  
غیرهیئت علمی  
« عدم وجود انگیزه و سیستم انگیزشی  
مناسب و اثربخش  
« نبود سیستم  
جانشین پروری  
« نبود سیستم  
کارآمد برنامه‌ریزی  
نیروی انسانی  
« اثربخش نبودن

سیستم آموزش به  
منظور توانمندسازی منابع  
انسانی  
« توجه نشدن به  
تجاری‌سازی تولیدات علمی  
دانشگاه

« از سویی دیگر دانشگاه دارای  
نقاط قوت و پتانسیل‌های متعددی  
می‌باشد که از آن جمله می‌توان به  
« منابع فیزیکی دانشگاه  
« تولیدات علمی  
« سرمایه انسانی (اعضای هیئت علمی، غیرهیئت علمی و  
دانشجویان)  
« برند دانشگاه

« اشاره نمود. در این راستا فعالیت‌های آتی کمیته به شرح ذیل می‌باشد:  
« برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای پروژه‌های بهبود موضوعات  
« اولویت‌دار (بازنگری ساختار سازمانی، مدیریت فرآیندها، نظام ارزشیابی  
و انگیزش)  
« تعیین اهداف، راه‌بردها و برنامه‌های عملیاتی حوزه سازمان و  
منابع  
« تعیین شاخص‌های عملکردی، اهداف کمی و مقاصد برنامه در افق ۵ ساله

« جایگاه تأثیرگذار دانشگاه و تغییرات پی‌درپی محیطی، ضرورت پرداختن  
به برنامه تحول را آشکار می‌سازد. بر این اساس یکی از حوزه‌هایی که  
می‌بایست به عنوان زیرساخت‌های برنامه مورد توجه قرار گیرد سازمان و  
مدیریت منابع می‌باشد. برنامه تحول هنگامی می‌تواند موجب ارتقاء دانشگاه  
شود که منابع در دسترس آن بدرستی مدیریت و تقویت شوند. از این رو بر  
اساس ساختار طرح، کمیته سازمان و مدیریت منابع به عنوان یکی از  
کمیته‌های مطالعاتی، همزمان با آغاز فاز تدوین برنامه شروع به فعالیت  
نمود. این کمیته در طی فعالیت خود از آغاز طرح تاکنون بالغ بر ۲۵ جلسه  
برگزار نموده است. در طی جلسات مختلف برگزار شده موضوعات ذیل مورد  
بحث و تبادل نظر قرار گرفت:

« بررسی مستندات تهیه شده توسط شورای طرح از جمله بیانیه مأموریت،  
بیانیه ارزش، اصول و مضمون تحول  
« برگزاری جلسه مشترک با سایر کمیته‌ها، متولیان حوزه‌های اداری و مالی و  
تعدادی از مدیران میانی دانشگاه  
« تبادل نظر با سایر کمیته‌ها  
« بررسی آمار و اطلاعات حوزه اداری و مالی مرتبط با وظایف کمیته  
« استخراج چالش‌ها و توانمندی‌های دانشگاه در حوزه سازمان

« پس از برگزاری جلسات مشترک با مدیران ارشد و میانی حوزه اداری مالی  
دانشگاه، بررسی آمار و اطلاعات مربوط به این حوزه و بحث و تبادل نظر توسط  
اعضای کمیته، چالش‌های مطرح در حوزه سازمان و مدیریت منابع استخراج  
گردید که برخی از آنها عبارتند از:

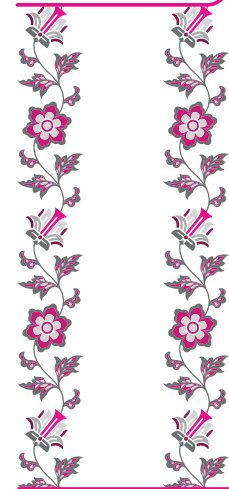
« ضعف ساختار و تشکیلات دانشگاه از نظر تعداد و عدم تناسب توزیع  
پستهای سازمانی  
« عدم شفافیت در شرح وظایف و شرح شغلها  
« عدم تفویض اختیار مناسب  
« عدم تطابق شغل با شاغل در ساختار دانشگاه  
« استفاده محدود و نامتناسب از ظرفیت‌های قانونی هیأت امناء در  
سیاست‌گذاری‌های کلان دانشگاه  
« محدود بودن و عدم تنوع منابع مالی  
« عدم تحقق بوم‌محور و کامل بودجه‌های سنواری دانشگاه در سالهای اخیر  
« غالب بودن نگاه هزینه‌ای به جای درآمدی  
« تعریف نامناسب فرآیندها بدلیل نگاه وظیفه‌گرا به جای فرآیندی  
« هدفمند نبودن فرآیندها







# کمیته روابط بین الملل



در ادامه مسیر تدوین طرح تحول دانشگاه، این کمیته وظیفه تدوین اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی حوزه بین‌الملل را بر عهده دارد و در حال حاضر برای آزمایش توانمندی طرح، با مشارکت مراکز مرتبط درصدد راه‌اندازی و تقویت مرکز دانشجویان و استادان خارجی در دانشگاه است.

« دانشگاه یک مرکز

علمی بین‌المللی است و در صورتی می‌تواند کارآ و مؤثر باشد که مستقل و دارای محیطی شاد، آزاد، برخوردار از مشارکت جمعی و دارای روابط متقابل بین‌المللی باشد. روابط بین‌المللی باید در حدی باشد که دانشمندان و دانشجویان از هر جای دنیا بتوانند در دانشگاه کار و زندگی کنند و دانشگاهیان ایرانی هم بتوانند به راحتی و با تکیه بر فرهنگ ایرانی اسلامی خود در عرصه‌های بین‌المللی مؤثر و در سیاست‌گذاری‌های علمی بین‌المللی مشارکت فعال داشته باشند. این توانمندی‌ها مطمئناً موجب افزایش سطح دسترسی دانشگاه به منابع مختلف می‌گردد که این خود می‌تواند تأثیر فراوانی بر آموزش، پژوهش و توسعه‌ی همکاری‌ها به عنوان کارکردهای اصلی دانشگاه داشته باشد. تعاملات بین‌المللی همچنین دانشگاه را به محیطی فعال برای جذب علم و انتقال آن تبدیل می‌کند و موجب افزایش بهره‌وری حوزه‌های مختلف آن می‌شود. از این رو روابط بین‌الملل در تمامی حوزه‌های دانشگاه نقش‌آفرین است. با این رویکرد و به منظور برنامه‌ریزی برای توسعه و افزایش توانمندی‌های دانشگاه در این حوزه، کمیته روابط بین‌الملل با حضور ۷ نفر از اعضای هیئت علمی که دارای ارتباطات مؤثر بین‌المللی هستند تشکیل گردید. اهم کارهای صورت‌گرفته عبارتند از:

« ایجاد زمینه‌های لازم جهت تقویت جایگاه بین‌المللی دانشگاه از قبیل تعریف مفهوم روابط بین‌المللی، مصادیق، مزایا، معایب و الزامات بین‌المللی شدن

« برگزاری جلسه مشترک با سایر کمیته‌ها و مسوولان دانشجویی و همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه

« مصاحبه با خبرگان حوزه روابط بین‌الملل

« مطالعه‌ی استراتژی بین‌المللی دانشگاه‌های برتر خارجی استخراج چالش‌ها و توانمندی‌های دانشگاه در حوزه روابط بین‌الملل

« بررسی مستندات تهیه‌شده توسط شورای طرح از جمله بیانیه مأموریت، بیانیه ارزش، اصول و مضمون تحول

« ایجاد ارتباط با نهادهای تصمیم‌گیر و مطالعه نتایج میزگردها و مقالات علمی مرتبط با موضوع

« مطالعه اهداف و فعالیت‌های دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج کشور

« نبود نقشه‌ی راه و برنامه‌ای مدون در حوزه بین‌المللی

« کم‌بهدادن به حوزه‌ی روابط بین‌الملل و نبود امکانات و ساختارهای مورد نیاز برای فعالیت‌های بین‌المللی در دانشگاه

« تأثیرگذاری عوامل نامرتبط بر تصمیم‌سازی در امور بین‌الملل

« عدم استفاده بهینه از منابع انسانی به خصوص اعضای هیئت علمی و دانشجویان در گسترش و تقویت تعاملات بین‌المللی

« نبود تجربه و علاقمندی اساتید به برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی بین‌المللی

« عدم تعریف دوره‌های جدید بین دانشگاهی در سطح بین‌المللی

« عدم تدوین و به‌کارگیری سیاست‌های انگیزشی برای فعالان حوزه بین‌الملل و در برخی از موارد جلوگیری از فعالیت‌های مؤثر بین‌المللی دانشگاهیان

« عدم آمادگی لازم در دانشجویان و اعضای هیات علمی برای مشارکت مؤثر در فعالیت‌ها و تصمیم‌سازی‌های علمی بین‌المللی

« فقدان فرهنگ‌سازی لازم در رابطه با لزوم بین‌المللی بودن دانشگاه و عدم شناخت فرهنگ ارتباط بین‌الملل

« نگرانی عمیق از آسیب‌پذیری فرهنگی ناشی از روابط بین‌المللی

« ناآگاهی از منابع بالقوه مالی بین‌المللی و نحوه جذب آنها عدم توانایی جذب حامیان مالی بین‌المللی

« عدم تنوع در روش‌ها و قوانین حضور استادان و دانشجویان در مجامع بین‌المللی و تصمیم‌سازی‌های بین‌المللی

« نبود برنامه مشخص و مدون جهت معرفی دانشگاه در سطح بین‌المللی

« ناکارایی فرآیندهای اداری شرکت دانشجویان در همایش‌های علمی بین‌المللی و فرصت‌های مطالعاتی نبود ارتباط مستمر دانشگاه با دانش‌آموختگان

« به‌روز نبودن برنامه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه متناسب با سطوح بین‌المللی

« در نهایت پس از طی

نمودن گام‌های فوق

چالش‌های مهم در حوزه‌ی

روابط بین‌الملل استخراج گردید که

برخی از آنها عبارتند از:

« نبود نقشه‌ی راه و برنامه‌ای مدون در حوزه بین‌المللی

« کم‌بهدادن به حوزه‌ی روابط بین‌الملل و نبود امکانات و ساختارهای مورد نیاز برای فعالیت‌های بین‌المللی در دانشگاه

« تأثیرگذاری عوامل نامرتبط بر تصمیم‌سازی در امور بین‌الملل

« عدم استفاده بهینه از منابع انسانی به خصوص اعضای هیئت علمی و دانشجویان در گسترش و تقویت تعاملات بین‌المللی

« نبود تجربه و علاقمندی اساتید به برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی بین‌المللی

« عدم تعریف دوره‌های جدید بین دانشگاهی در سطح بین‌المللی

« عدم تدوین و به‌کارگیری سیاست‌های انگیزشی برای فعالان حوزه بین‌الملل و در برخی از موارد جلوگیری از فعالیت‌های مؤثر بین‌المللی دانشگاهیان

« عدم آمادگی لازم در دانشجویان و اعضای هیات علمی برای مشارکت مؤثر در فعالیت‌ها و تصمیم‌سازی‌های علمی بین‌المللی

« فقدان فرهنگ‌سازی لازم در رابطه با لزوم بین‌المللی بودن دانشگاه و عدم شناخت فرهنگ ارتباط بین‌الملل

« نگرانی عمیق از آسیب‌پذیری فرهنگی ناشی از روابط بین‌المللی

« ناآگاهی از منابع بالقوه مالی بین‌المللی و نحوه جذب آنها عدم توانایی جذب حامیان مالی بین‌المللی

« عدم تنوع در روش‌ها و قوانین حضور استادان و دانشجویان در مجامع بین‌المللی و تصمیم‌سازی‌های بین‌المللی

« نبود برنامه مشخص و مدون جهت معرفی دانشگاه در سطح بین‌المللی

« ناکارایی فرآیندهای اداری شرکت دانشجویان در همایش‌های علمی بین‌المللی و فرصت‌های مطالعاتی نبود ارتباط مستمر دانشگاه با دانش‌آموختگان

« به‌روز نبودن برنامه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه متناسب با سطوح بین‌المللی



# کمیته پژوهش فناوری و نوآوری



« کمیته پژوهش و فناوری یکی از کمیته‌های شش‌گانه مطالعاتی طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه بوده که بر اساس ساختار مصوب و از تیرماه سال ۹۴ فعالیت خود را شروع کرده است. از زمان شروع فعالیت کمیته تا تیرماه ۹۵ تعداد ۲۰ جلسه رسمی و ۴ جلسه کارگروه تخصصی برگزار شده است. سرفصل‌های اصلی فعالیت کمیته از آغاز تا کنون را می‌توان در پنج دسته هم‌اندیشی نظرات، بررسی و مشارکت در تدوین مولفه‌های اولیه تحول، تدوین چالش‌های دانشگاه در حوزه مرتبط با کمیته، بررسی و مشارکت در تدوین بیانیه‌های جدید مأموریت و ارزش‌ها؛ چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ و اهداف دانشگاه تقسیم‌بندی نمود که در ادامه به شرح مختصر هر کدام پرداخته می‌شود.

## « تدوین چالش‌های دانشگاه در حوزه پژوهش و فناوری

موضوع مهم بعدی مطالعه و استنتاج چالش‌های اصلی دانشگاه در حوزه پژوهش و فناوری بود. اعضاء کمیته پس از بحث و پیرامون چگونگی تدوین این چالش‌ها به این نتیجه رسیدند که با توجه به اهمیت موضوع این امر از طریق مراجعه به نظرات سایر اعضاء هیات علمی دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها حاصل شده و روش آن نیز طراحی و ارسال پرسشنامه با همکاری متخصصان مربوطه، تعیین گردید.

## « تدوین بیانیه‌های جدید مأموریت و ارزش‌های دانشگاه

یکی از موضوعاتی که وقت نسبتاً زیادی از همه کمیته‌های مطالعاتی و شورای طرح را به خود اختصاص داد، تدوین بیانیه جدید مأموریت و ارزش‌های محوری و سپس چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ دانشگاه بود. دلیل اصلی این امر حساسیت فوق‌العاده همه عوامل طرح تحول بر کلمات بکاربرده شده و مفهومی بود که از آن برداشت می‌گردید. لذا در این خصوص ده‌ها ویرایش از بیانیه‌ها بین کمیته‌ها و شورای طرح بصورت رفت و برگشت مبادله شد.

## « هم‌اندیشی نظرات

با توجه به اهمیت و تاثیر موضوع تدوین برنامه راهبردی دانشگاه با دیدگاه تحولی، طبیعی بود که لازم است هرکدام از اعضاء که همگی از تجربیات ارزشمندی برخوردار بودند، دیدگاه‌های خود از لحاظ آسیب‌شناسی وضعیت موجود، برنامه‌های قبلی و دغدغه‌های آینده بیان نمایند تا بتوان همگرایی لازم را در این رابطه حاصل کرد.

## « بررسی و مشارکت در تدوین مولفه‌های اولیه تحول

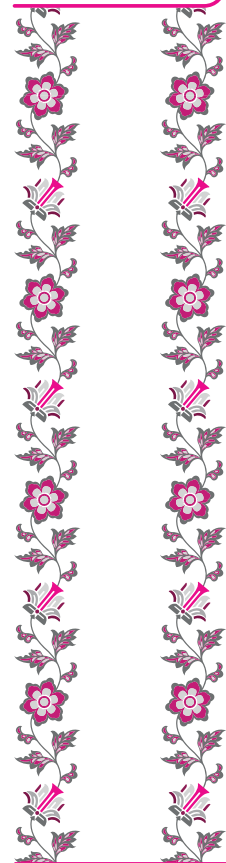
پس از برگزاری جلسات اولیه و جمع‌بندی نظرات اعضاء کمیته پژوهش و فناوری، همانند سایر کمیته‌ها بررسی موضوعاتی از قبیل چرایی ضرورت تحول در دانشگاه، تم اصلی آن و حوزه‌های مشمول تحول صورت گرفت و منجر به استنتاج عباراتی با عناوین اصول پارادایم، مضمون و محورهای تحول گردید و بازخورد آن به شورای طرح ارائه شد.







## کمیته توسعه همکاری های منطقه ای



شالوده نهائی رسالت دانشگاه در بعد توسعه همکاری های منطقه ای، جمع بندی گردید...

« کمیته مطالعاتی توسعه همکاری های منطقه ای به عنوان یکی از کمیته های مطالعاتی شش گانه طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه، کار خود را بطور عملی از اوائل تیرماه ۱۳۹۴ آغاز کرده است. این کمیته متشکل از ۷ عضو هیئت علمی دانشگاه می باشد و این اعضا تا کنون در جهت پیشبرد کار کمیته طی ۳۷ جلسه کاری به بحث و تبادل نظر در زمینه نحوه ارتقا و توسعه همکاری های دانشگاه با جامعه پرداخته اند. جلسات اولیه کمیته غالباً به بیان آزاد نظرات و هم اندیشی اعضای محترم که همگی از تجربیات بالایی در ارتباط با جامعه برخوردار می باشند، در ارتباط با شناخت وضعیت موجود، آسیب شناسی و دغدغه های دانشگاهیان و مدیران صنایع و ارائه پاسخ به سؤالات کلیدی زیرسپری شد: « آیا دانشگاه به ارتباط با جامعه نیاز دارد؟ چرا؟ و در چه سطحی؟ « وضعیت موجود دانشگاه در ارتباط با جامعه چگونه ارزیابی می شود؟ « وضعیت ارتباط با دانشگاه های دیگر (برتر/ غیر برتر) چگونه باید باشد؟ « آیا جامعه از دانشگاه جلوتر است یا دانشگاه از جامعه؟ (پیشنمازی در فناوری، ارتباطات اجتماعی و...) « آیا جامعه باید خود را با دانشگاه هماهنگ کند یا دانشگاه خود را با جامعه؟ « میزان مقبولیت دانشگاه در جامعه امروز ایران چقدر است؟ « آیا جامعه امروز قابل اصلاح است یا باید بازسازی شود و اگر نیازمند بازسازی است نقش دانشگاه در آن چیست؟ « چه نوع ارتباطی بین جامعه و دانشگاه می تواند به رفع نیاز جامعه و رفع مشکلات صنعت منجر شود؟

« در راستای پاسخگویی به معضلات و سؤالات فوق اقدام به برگزاری جلسات متعدد با اساتید دانشگاه و سایر نهادهای بیرون از دانشگاه و مدیران با تجربه صنایع استان گردید و در نهایت مصادیق مؤلفه های کلیدی به شرح زیر مطرح و ارائه شد:

۱. تبدیل اداره فناوری و ارتباط با صنعت دانشگاه به مرکز برنامه ریزی و مدیریت توسعه همکاری های منطقه ای دانشگاه با هدف:

الف- شناسایی و تحلیل چالش های ملی و منطقه ای

ب- کمک در رفع مشکلات ذینفعان دانشگاه

ج- ارائه خدمات و پشتیبانی مناسب از طرح ها و پروژه ها  
د- ایجاد زیرساخت های لازم جهت توسعه همکاری دانشگاه با جامعه

۲. آمادگی و پیشنمازی برای حل مسائل کلان منطقه ای و ملی از طریق بکارگیری امکانات و ظرفیتهای علمی و فنی دانشگاه صنعتی اصفهان و مشارکت ذینفعان، سایر دانشگاه ها و مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور

۳. توسعه کمی و کیفی کارگروه های تخصص محور با مشارکت اعضای هیئت علمی و ذینفعان صنعتی دانشگاه جهت پاسخگویی مناسب و پایدار به نیازهای جامعه

۴. توسعه کمی و کیفی دفاتر تحقیق و توسعه مجموعه های صنعتی و صنایع مادر در دانشگاه به منظور برقراری ارتباط مؤثر با کارگروه های تخصص محور و سایر ساختارهای پژوهشی دانشگاه

۵. توسعه کمی و کیفی قطب های علمی-صنعتی و استفاده از ظرفیت انجمن های علمی مرتبط با صنایع بزرگ در راستای اولویت های



توسعه صنعتی کشور و متناسب با پتانسیل‌های دانشگاه و نیازهای منطقه‌ای

۶. به رسمیت شناختن و تسهیل حمایت فعالیت‌های اعضای

هیئت علمی مرتبط با توسعه همکاری‌های منطقه‌ای

۷. حمایت از تأسیس و فعالیت‌های اعضای هیئت علمی در شرکت‌های دانش‌بنیان

«سپس به منظور دریافت نظرات و انعکاس انتظارات جامعه (بعنوان ذینفعان دانشگاه) و بویژه بخش خصوصی از دانشگاه، جلسه‌ای با حضور تعدادی از نمایندگان محترم از صنایع مختلف استان برگزار شد و پیرامون مسائل مشترک و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود و تقویت و توسعه همکاریها و ارتباطات دانشگاهیان با جامعه و بالعکس، بحث و تبادل نظر شد و بیانیه زیر به عنوان شالوده نهائی رسالت دانشگاه در بعد توسعه همکاریهای منطقه ای، جمع بندی گردید:

«ارتقای اثربخشی اجتماعی، کسب جایگاه پیشرو در منطقه و جایگاه شاخص در کشور به منظور

مشارکت در سیاست‌گذاری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، در نهایت پیشران‌های مهم و تأثیرگذار بر تحقق رسالت فوق، به ترتیب اهمیت به شرح زیر شناسائی و معرفی گردید:

۱. موانع قانونی و حقوقی (آئین نامه‌ها و بخش نامه‌های وزارتی و دانشگاهی و بویژه آئین نامه‌های ارتقا و ترفیع، تمدید، جذب و شرح وظائف اعضای هیات علمی و سایر مقررات حاکم فعلی مخالف آزادیهای آکادمیک در مسیر توسعه همکاری‌های منطقه‌ای - ضرورت اصلاح آئین نامه‌ها و به رسمیت شناختن حقوق مالکیت فکری افراد (استاد/ دانشجو) به طور شفاف)

۲. موانع ساختاری و سازمانی (ضرورت تغییر ساختار اداره فناوری و ارتباط با صنعت از نظر کارآمدی، بهره‌وری و ارائه خدمات حمایتی و پشتیبانی از ثبت و فروش یا تجاری سازی ایده‌ها و سایر خدمات ستادی مؤثر و بویژه حقوقی قراردادها)

۳. موانع با ریشه فرهنگی (فرهنگ سازی رسالت و مأموریت‌های دانشگاه در حل چالش‌های منطقه‌ای و ملی بعنوان یک وظیفه ملی - ضرورت تبیین و نهادینه نمودن مأموریت و رسالت تحول یافته دانشگاه)

۴. موانع مرتبط با تقاضا محور نبودن طرح‌های تحقیقاتی و رساله‌های تحصیلات تکمیلی (ضرورت اصلاح فرایندهای اخذ پایان نامه‌ها و دوره‌های کارآموزی با مشارکت صنعت و جامعه)

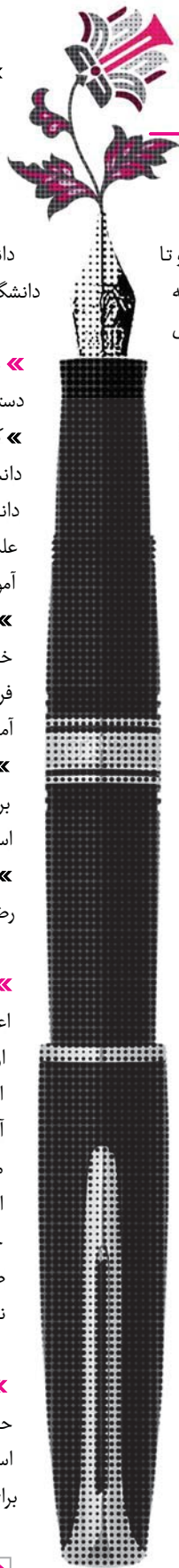
۵. تبیین و توسعه انواع الگوهای همکاری با جامعه در کلیه سطوح (ضرورت نهادینه و مستند نمودن کلیه الگوهای ارتباط و مشارکت دانشگاهیان با جامعه و بالعکس)

۶. مشارکت و حضور در کلیه سازمانها و نهادهای اعم از دولتی، خصوصی و مردم نهاد بعنوان بخشی از فعالیت‌های اجتماعی و سازمانی (ضرورت باز نمودن دربهای دانشگاه بروی جامعه و بالعکس حضور دانشگاهیان در جامعه) پس از تعیین اهداف کلان دانشگاه، این کمیته در صدد تعیین راهبردها و شاخصهای سنجش عملکردی کمی و کیفی دستیابی به اهداف کلان دانشگاه در برنامه ۵ ساله تحول دانشگاه خواهد بود.





## کمیته آموزش ...



« کاهش توانمندی علمی دانشجویان ورودی دوره‌های تحصیلات تکمیلی در گذر زمان  
« شکاف قابل توجه بین وضعیت موجود و انتظارات دانشگاهیان در عوامل اجتماعی و محیطی موثر بر کیفیت آموزش از جمله: «شادابی محیط دانشگاه»، «انگیزه دانشجویان»، «ارتباط با مراکز علمی معتبر بین المللی»، و «تعامل دانشگاه با صنعت و جامعه».

« پس از انجام یک "تحلیل عاملی" بر روی نظرات دریافت شده و دسته‌بندی آن‌ها، مجموعه عوامل کلی زیر شناسایی و نام گذاری شد:  
« کنش محیطی و اجتماعی (شامل: پیوند آموزش و پژوهش، تعامل دانشگاه با صنعت و جامعه، روابط استاد و دانشجو، شادابی محیط دانشگاه، انگیزه داشتن دانشجویان برای تلاش علمی، توانمندی علمی دانشجویان ورودی، کارایی فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، ارتباط با مراکز علمی معتبر بین المللی)

« اعضای هیئت علمی (شامل: توانمندی، رضایت شغلی، تعلق خاطر به دانشگاه، امکانات رفاهی، نظم و انضباط آموزشی، کارایی فرایند تبدیل وضعیت و ارتقاء اعضای هیئت علمی، وجود دستیاران آموزشی، به روز بودن محتوای آموزشی ارائه شده)

« استقلال در برنامه‌ریزی و مدیریت (شامل: استقلال دانشگاه در برنامه‌ریزی آموزشی، کارایی فرایند جذب و استخدام هیئت علمی، استقلال دانشگاه در جذب و استخدام هیئت علمی)  
« زیرساخت (شامل: توانمندی کارکنان مرتبط با حوزه آموزش، رضایت شغلی کارکنان حوزه آموزش، زیرساخت‌های آموزشی)

« نتایج بدست آمده از تحلیل‌های فوق الذکر در قالب یک جلسه با اعضای محترم شورای دانشگاه و نیز یک جلسه هم‌اندیشی عمومی ارائه و نقطه نظرات دانشگاهیان در این خصوص دریافت شد. در ادامه بررسی نظرات دریافت شده، این کمیته نظر خواهی از دانش‌آموختگان این دانشگاه را در دستور کار قرار داد و در یک اقدام مشترک با سایر کمیته‌ها، بر اساس تجربیات قبلی حاصل شده، اقدام به طرح یک پرسشنامه کلی تر نمود.

جزییات این پرسشنامه در کمیته طرح تحول، متشکل از مجریان طرح و مسئولین کمیته‌های مطالعاتی، مورد بررسی و تصویب نهایی قرار گرفت.

« در حال حاضر کمیته آموزش، به دنبال تعیین اهداف بلندمدت حوزه آموزش بر مبنای مطالعات صورت گرفته (و یا در حال انجام) است تا در ادامه راهبردهای اساسی، راهکارها و برنامه‌های راهبردی برای نیل به این اهداف استخراج و تعریف شود.

« کمیته مطالعاتی آموزش به عنوان یکی از کمیته‌های مطالعاتی شش‌گانه طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه، متشکل از ۷ عضو هیئت علمی دانشگاه، کار خود را از اواخر خردادماه ۱۳۹۴ آغاز کرده و تا کنون طی ۲۵ جلسه به بحث و تبادل نظر پرداخته است. این کمیته، به عنوان اولین گام، به بررسی و تحلیل نقاط قوت و ضعف برنامه راهبردی قبلی دانشگاه در حوزه آموزش پرداخت. پس از چند جلسه تبادل نظر، تصمیم بر آن شد که پیش از هر گونه برنامه‌ریزی برای حوزه آموزش، یک چارچوب نظری برای مطالعات آتی تعیین شود. بر مبنای مطالعات و مباحث گسترده، نهایتاً چارچوب زیر به عنوان رسالت آموزش در دانشگاه‌ها تعیین شد:

«توانمندسازی نیروی انسانی در سه بعد تخصصی (مرتبط با رشته تحصیلی)، سازمانی (توانمندی‌های مدیریتی و کارآفرینی)، و اجتماعی (مرتبط با شخصیت اجتماعی) به منظور ایفای نقش موثر در جامعه»

« در پی آن، و در راستای ارزیابی چارچوب نظری تدوین شده و با هدف طراحی یک پرسشنامه برای یک مطالعه میدانی وسیع‌تر، این کمیته اقدام به برگزاری جلسات مصاحبه با ۵ نفر از افراد برجسته دانشگاه در حوزه آموزش نمود. خلاصه نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که تمامی این افراد بر چارچوب نظری تعیین شده اتفاق نظر داشته و همانند اعضای کمیته آموزش باور دارند که دانشگاه صنعتی اصفهان، از بدو تاسیس تاکنون، اساساً بر توانمندسازی نیروی انسانی در بعد تخصصی تمرکز داشته و نقش کم‌رنگ‌تری در توانمندسازی افراد در دو بعد سازمانی و اجتماعی ایفا نموده است.

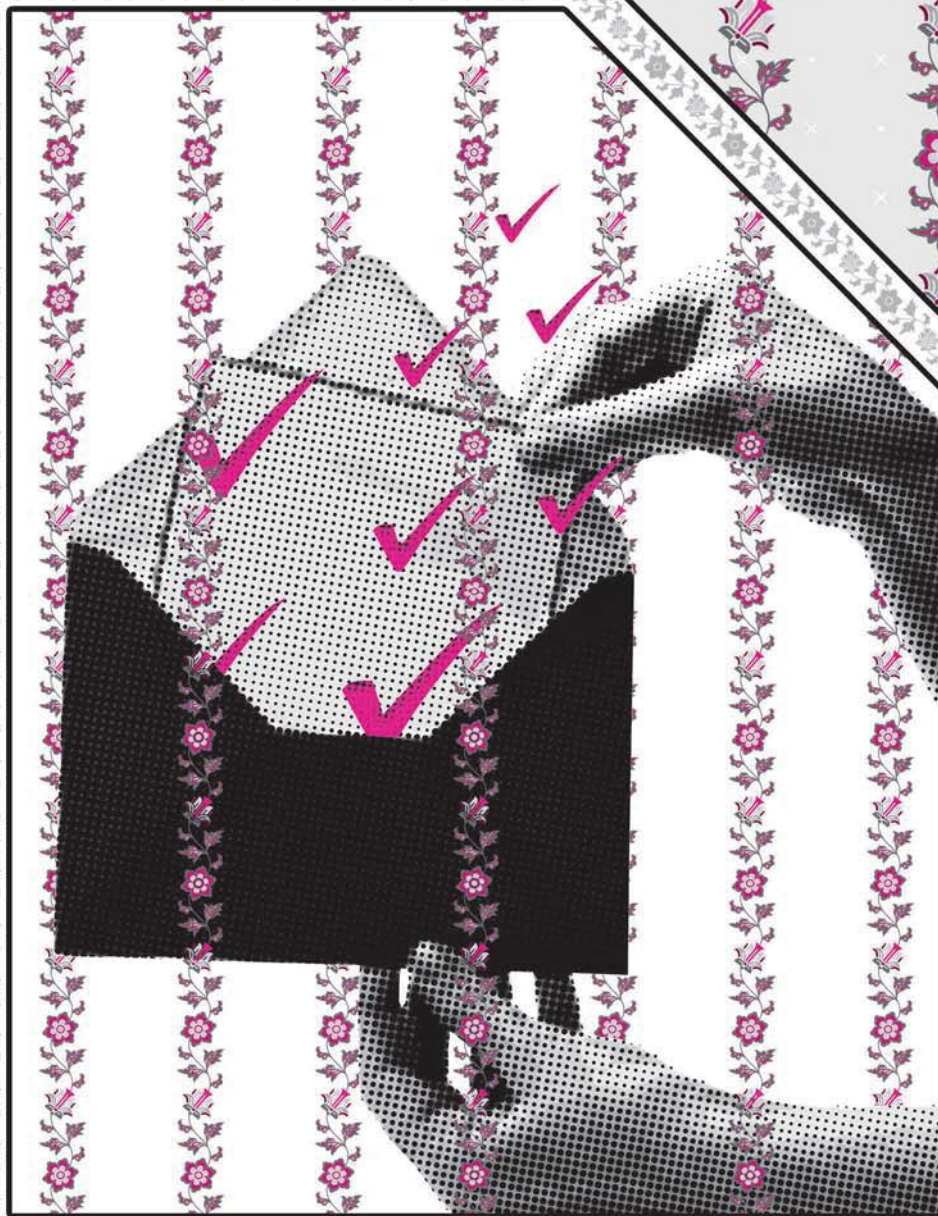
« پس از جمع‌بندی مباحث مطرح شده در جلسات مختلف و مصاحبه‌ها، در جهت یافتن نظرات سایر همکاران دانشگاهی، پرسشنامه‌ای با هدف شناسایی و بررسی وضعیت آموزش در دانشگاه، عوامل موثر بر کیفیت آموزش و نیز چالش‌های اصلی در این حوزه طراحی و بر مبنای اصول نمونه‌گیری تصادفی بین اعضای هیئت علمی دانشگاه توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نظرات دریافت شده مورد ارزیابی و تحلیل مقدماتی قرار گرفت. از جمله نتایج این ارزیابی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

« عدم توجه شایسته به توانمندسازی افراد در دو بعد سازمانی و اجتماعی در نظام آموزشی دانشگاه

« کاهش معنادار انگیزه دانشجویان به تلاش علمی در گذر زمان



# صوِّبات



• بیانیه  
مأموریت  
دانشگاه  
صنعتی  
اصفهان

• بیانیه  
چشم انداز  
دانشگاه در  
افق ۱۴۰۴





## « یکی از

فعالیت‌های اصلی طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه، تدوین مأموریت دانشگاه است. مأموریت یا رسالت دانشگاه، نشان دهنده فلسفه و ماهیت دانشگاه می‌باشد. به عبارت دیگر با بررسی و ملاحظه همزمان علل وجودی / ایجادی دانشگاه، روندهای جهانی علم و دانش و فناوری، و در نظر گرفتن نیازهای اجتماعی باید وظایف کلان دانشگاه در چارچوب بیانیه مأموریت آیین شود. مأموریت تدوین شده از سویی بیان کننده تعهدات و انتظارات دانشگاه بوده و از سوی دیگر تعیین کننده قالب و چارچوب کلی فعالیت‌های آحاد دانشگاهیان در آینده می‌باشد. بنابراین گزاره نیست که آن را به منزله قانون اساسی دانشگاه تلقی نماییم. طرح تحول با تصویب اصول و مضمون تحول، بستر مناسب را برای تدوین بیانیه مأموریت فراهم ساخت. در فرآیند تدوین بیانیه مأموریت دانشگاه که چندین ماه به طول انجامید، اعضای کمیته‌های مطالعاتی، کمیته کارشناسی و شورای طرح به صورت فعالانه‌ای مشارکت داشتند و با ارائه نظرات دقیق و کارشناسانه در محتوای مأموریت جدید دانشگاه، نمودی از شکل گیری هویت اجتماعی را به نمایش گذاشتند. در ابتدا عناصر و مولفه‌های اصلی مأموریت دانشگاه به قرار زیر تعیین گردید:

« فلسفه تاسیس (علت ایجادی. وجودی)<sup>۳</sup> « ویژگی‌های منحصر به فرد<sup>۴</sup>

« ارزشهای محوری<sup>۵</sup> « انتظارات سایر ذینفعان<sup>۶</sup>

« الزامات/ تعهدات دانشگاه<sup>۷</sup>

« (در همین شماره نشریه، به فلسفه تاسیس دانشگاه صنعتی اصفهان در سال ۱۳۵۳ به طور اجمالی اشاره شده است). سپس مصادیق هر مولفه با استفاده از نظرات اعضای کمیته‌های مطالعاتی تعیین گردید. همچنین برای تعیین فرمت بیانیه مأموریت دانشگاه برکوتاه، مختصر و مفید بودن بیانیه در عین سازگاری با اصول و مضمون تحول، و نیز هماهنگی با اسناد بالادستی تاکید شد. افزون بر آن متن بیانیه باید حتی الامکان حس اختصاصی بودن برای دانشگاه صنعتی اصفهان را به خواننده القا کند. در نهایت پس از طی گام‌ها و مراحل ذکر شده و رفت و برگشت‌های متعدد بین کمیته‌های مطالعاتی و شورای طرح، بازخوردهای مختلف و ارزشمندی از همه دست اندرکاران طرح و اعضای هیات علمی اخذ گردید. بخصوص با برگزاری جلسات هم‌اندیشی در تاریخهای ۹۴/۱۱/۲۸ (با حضور اعضای کمیته‌های مطالعاتی) و ۹۴/۱۲/۲۵ (با حضور

## پی‌نوشت:

1. Mission
2. Mission statement
3. Core purposes
4. Core competencies
5. Core values
6. Interest of stakeholders
7. Commitments



## اعضای

هیأت رئیسه، شورای دانشگاه و شورای طرح)، پیش نویس نهایی بیانیه مأموریت دانشگاه تهیه گردید و در جلسه مورخ ۹۵/۴/۲ کمیته راهبری طرح تدوین برنامه تحول با اصلاحات جزئی به تصویب رسید. بیانیه مأموریت مصوب دارای ویژگیهای مختلفی است. از آن جمله می توان به دو ویژگی مهم این بیانیه اشاره کرد. اولاً در تدوین بیانیه مأموریت بیش از ۴۰ نفر از اعضای کمیته های مطالعاتی مشارکت داشتند. ثانیاً در متن نهایی به ۳ رسالت عمده دانشگاه یعنی تولید علم، دانش و فناوری، پرورش و تربیت نیروی انسانی، و ایفای مسئولیتهای اجتماعی توجه جدی شده است. متن بیانیه مأموریت مصوب دانشگاه، همراه با توضیحات پاورقی آن، به شرح ذیل است:

### بیانیه مأموریت دانشگاه صنعتی اصفهان (مصوب کمیته راهبری طرح تدوین برنامه تحول ۹۵/۰۴/۰۲)

دانشگاه صنعتی اصفهان نهادی علمی، مستقل<sup>۸</sup> با پیشینه ی درخشان و دارای پردیس<sup>۹</sup> شهرگونه و یکپارچه در شهر تاریخی و فرهنگی اصفهان است که وظیفه ی خود را خلق، توسعه، انتشار و انتقال دانش در حوزه های علوم، فناوری و زمینه های مرتبط می داند. در این راستا، دانشگاه با ایجاد محیطی پویا، شاداب و افتخارآفرین، به آموزش و پژوهش با کیفیت در بالاترین تراز جهانی به منظور پرورش انسان های توانمند<sup>۱۰</sup>، کارآفرین، اخلاق مدار و مسئول در قبال نیازهای اساسی جامعه، می پردازد. این نهاد علمی بین المللی به عنوان مهم ترین نقطه کانونی کریدور علم و فناوری<sup>۱۱</sup> اصفهان، خود را متعهد می داند با مشارکت و همکاری ذینفعان در توسعه پایدار و رفع چالش های مهم محلی<sup>۱۲</sup>، ملی و جهانی با نگرش به تمدن ایرانی- اسلامی، تاثیرگذار و پیشگام باشد.

دانشگاه صنعتی اصفهان به ارزش های محوری زیر متعهد و پای بند است:

« عقلانیت، آزادی آکادمیک<sup>۱۳</sup> و مشارکت جمعی<sup>۱۴</sup> »

« قانون مداری و اخلاق حرفه ای »

« توجه به منافع ملی و ارتباط مستمر با جامعه »

« فرهنگ اصیل ایرانی- اسلامی »

« تعالی و کارآمدی سازمانی »

« هویت جمعی<sup>۱۵</sup> در عین احترام به تنوع نگرش های فردی »

« کرامت و منزلت دانشگاهیان »

### پی نوشت:

۸. منظور از مستقل بودن دانشگاه، برخورداری از استقلال در تصمیم گیری های آموزشی،

پژوهشی، اداری و روابط بین المللی در چارچوب سیاست های کلان کشوری می باشد.

۹. پردیس: معادل فارسی کلمه ی Campus بوده و وسعت حدود ۲۳۰۰ هکتاری دانشگاه، یک ویژگی منحصر بفرد محسوب می شود.

۱۰. توانمندی علاوه بر مؤلفه های تخصصی و حرفه ای، سازمانی و اجتماعی، جنبه های خلاقیت و خودباوری را نیز در بر می گیرد.

۱۱. کریدور علم و فناوری اصفهان، دربرگیرنده ی مؤلفه ها و عناصر مهمی است که از جمله ی آنها می توان به دانشگاه صنعتی اصفهان، شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان، دانشگاه اصفهان و... اشاره کرد.

۱۲. در رفع چالش های محلی، توجه و تمرکز بر مسائل و مشکلات عمده ی استان اصفهان و مناطق همجوار، قطعاً مورد تأکید است.

۱۳. آزادی آکادمیک (معادل عبارت Academic Freedom) به این مفهوم است که اعضای هیأت علمی، دانشجویان و محققان، با ریزبینی و نقادی علمی، در بیان نظریات و یا نقد آثار دیگران بدون واهمه از عواقب آن اقدام کنند.

توجه به عدم ایجاد حاشیه های غیرضروری در مسایل علمی نیز، یک ضرورت دانشگاهی محسوب می شود.

۱۴. منظور از مشارکت جمعی، شورا محور بودن تصمیمات دانشگاه است.

۱۵. منظور از هویت جمعی، شکل گیری گفتمان مشترک و ذهنیت مشترک در سطح دانشگاه می باشد.





« با تدوین و نهایی شدن مأموریت، نوبت به ترسیم چشم انداز دانشگاه می‌رسد. افق زمانی مورد نظر در تدوین چشم انداز دانشگاه، هماهنگ و متناسب با چشم انداز ۲۰ ساله کشور، سال ۱۴۰۴ تعیین شده است.

« چشم انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۴، عبارت از آینده و اهداف مطلوبی است که دانشگاه در راستای تحقق مأموریت خود، می‌خواهد در ظرف زمانی تعیین شده بدان نایل شود. برای تدوین بیانیه چشم انداز<sup>۱</sup> باید همزمان نگاهی به حال و نگاهی نیز به آینده داشته باشیم تا بتوانیم تعیین کنیم جایگاه دانشگاه در حال حاضر چیست و با توجه به چالش‌ها و توانمندیهای مختلف خود، قصد دارد در آینده به چه جایگاهی برسد؟

« طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه جهت طراحی و ترسیم چشم انداز دانشگاه در افق مورد نظر، فرآیند سیستماتیک و منظمی را با در نظر گرفتن رویکرد ترکیبی دنبال کرد. از یک سو بر اساس فعالیت حجیم و ارزشمند صورت گرفته در کمیته‌های مطالعاتی، چالش‌ها و توانمندیهای دانشگاه در ابعاد مختلف شناسایی گردید و بر اساس آن اهداف و وظیفه‌ای (بخشی) تعریف شد (= رویکرد پایین به بالا). از سوی دیگر اسناد بالادستی، مضمون و محورهای تحول، و نیز بیانیه مأموریت مصوب شده مجدداً با نگاهی دقیق و موشکافانه تجزیه و تحلیل شد (= رویکرد بالا به پایین). با تلفیق این دو رویکرد، مضامین<sup>۲</sup> کلی قابل ارائه در بیانیه چشم انداز استخراج گردید.

« پس از آن بر اساس بازخوردها و نظرات کارشناسی ابراز شده توسط کمیته‌های مطالعاتی، اعضای شورای طرح و تیم کارشناسی در جلسات فشرده کاری به تنظیم و تدوین بیانیه چشم انداز همت گمارند. این فرآیند در نهایت منجر به ارائه پیش نویس بیانیه چشم انداز به کمیته راهبری گردید و کمیته راهبری طرح تدوین برنامه تحول نیز پس از یک جلسه کاری فشرده، در تاریخ ۹۵/۴/۹ با اصلاحات جزئی بیانیه چشم انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۴ را به تصویب رساند. بیانیه چشم انداز مصوب شده دارای دو ویژگی عمده و مهم است. اولاً در تعریف چشم انداز به یکپارچگی موضوعات توجه شده است.

« یعنی نگاه جامع و کل نگر به دانشگاه در تدوین بیانیه چشم انداز لحاظ شده است. ثانیاً تا حد ممکن سعی گردیده است بر اولویت‌ها و ارجحیت‌های دانشگاه در افق زمانی مورد نظر تاکید شود. متن بیانیه چشم انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۴، به همراه توصیفات مربوط به عبارتهای چشم انداز، به شرح روبرو است:



### « بیانیه چشم‌انداز دانشگاه صنعتی اصفهان

(مصوب کمیته راهبری طرح تدوین برنامه تحول ۹۵/۰۴/۰۹)

دانشگاه صنعتی اصفهان در افاق ۱۴۰۴ بر خوردار از فضای علمی و فرهنگی پویا و کیفیت‌گرا، دانشگاهی است:

« دارای مرجعیت علمی و فناوری در آسیا،

« سرآمد در تربیت دانش‌آموختگانی توانمند در تراز جهانی، اخلاق مدار و نقش‌آفرین در توسعه کشور،

« تأثیرگذارترین دانشگاه کشور در منطقه پیرامونی خود و یکی از سه دانشگاه برتر کشور برای تحقق جامعه دانایی محور

### « توصیف چشم‌انداز

« فضای علمی و فرهنگی، علاوه بر ابعاد فیزیکی و سخت‌افزاری، مناسبات و تعاملات اجتماعی، ابعاد نرم‌افزاری و کیفیت زندگی در دانشگاه را نیز در برمی‌گیرد.

« مرجعیت علمی و فناوری به معنای جایگاه برجسته دانشگاهیان در میان صاحبان نظریه و سبک علمی در تراز جهانی و همچنین مراجعه مستمر متخصصان و نهادهای داخلی و خارجی به دستاوردهای نوآورانه‌ی آموزشی و پژوهشی این دانشگاه است.

« دانشگاه صنعتی اصفهان در افاق چشم‌انداز خود، پیشگام و پیشرو در تربیت دانش‌آموختگانی توانمند است که علاوه بر مولفه‌های تخصصی و حرفه‌ای، سازمانی و اجتماعی، جنبه‌های خلاقیت و خودباوری را منطبق با استانداردهای جهانی دارا بوده و متصف به اخلاق - در همه ابعاد حرفه‌ای، دینی، اجتماعی و... هستند. این دانش‌آموختگان با نگاهی جامع‌نگر، در جهت توسعه کشور افتخارآفرینی کرده و مسئولیت‌های محوله را به بهترین نحو به انجام می‌رسانند.

« دانشگاه صنعتی اصفهان در مقایسه با سایر دانشگاه‌های کشور، بیشترین تأثیرگذاری را در سیاست‌گذاری‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های توسعه اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و فرهنگی در منطقه پیرامونی خود دارد. منطقه پیرامونی این دانشگاه شامل استان اصفهان و استان‌های همجوار آن است

« همچنین دانشگاه صنعتی اصفهان به عنوان یکی از سه دانشگاه برتر کشور در تصمیم‌سازی، فرهنگ‌سازی و ارزش‌آفرینی به منظور شکل‌گیری جامعه‌ای مبتنی بر خرد و دانایی (Knowledge-based society) که در آن بر مولفه‌های اجتماعی و فرهنگی، اقتصاد مقاومتی و اقتصاد دانش بنیان تأکید می‌شود، دارای جایگاه شاخص و برجسته‌ای است.

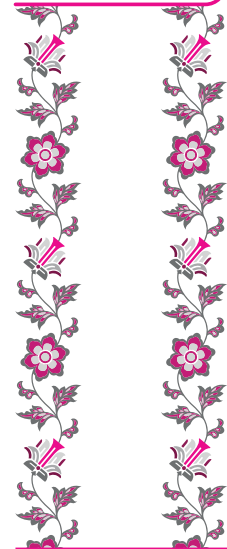
پی‌نوشت:

1. Vision
2. Vision statement
3. Themes





# دانشگاه صنعتی اصفهان یا نصف جهان «ام آی تی»



فلسفه تأسیس  
دانشگاه صنعتی  
اصفهان (سال  
۱۳۵۳)  
در یادداشت‌های  
دکتر براون؛ یکی  
از رؤسای اسبق  
دانشگاه MIT  
امریکا که طرح  
نهایی دانشگاه  
صنعتی اصفهان بر  
اساس آن‌ها نوشته  
شده، آمده است:

دانشگاه صنعتی اصفهان، نخست در سال ۱۳۵۳ با نام دانشگاه صنعتی آریامهر اصفهان و به عنوان بخشی از دانشگاه صنعتی آریامهر تهران (شریف فعلی) بنا شد. همراهی این دو دانشگاه در گذشته را از نشان مشابه آنها نیز می‌توان دریافت.

این مجموعه آموزشی در فضایی به وسعت تقریبی ۲۳۰۰ هکتار ساخته شده و از این حیث، یکی از بزرگترین کمپ‌های دانشگاهی ایران را در اختیار دارد.

پس از انقلاب اسلامی در سال ۵۷، دانشگاه صنعتی اصفهان از دانشگاه شریف جدا شد و به عنوان یک مجموعه مستقل به کار خود ادامه داد. این دانشگاه همانند شریف، بر اساس الگوی مدرن دانشگاه ام آی تی آمریکا طراحی شده است.

پروژه دانشگاه صنعتی برای دستگاه آموزش عالی ایران، در واقع گذاری بود از سیستم آموزش آکادمیک قدیمی و رایج فرانسوی به شیوه‌های پیش روی آمریکایی در تربیت دانشجو.

در آن دوره، گروه قابل توجهی از دانشجویان مستعد ایرانی برای تحصیل به ایالات متحده اعزام شدند و موسسات مختلفی با الگوبرداری از دانشگاه‌های هاروارد، جورج تاون و کلمبیای آمریکا در ایران تأسیس شد.

اما ایده‌ی راه‌اندازی مجموعه‌ای با الگوی ام آی تی همچنان در دستور کار بود. چراکه افزایش بهای نفت و انباشت حجم زیادی از سرمایه، ایران را به سرعت به سوی صنعتی شدن پیش می‌برد و نیاز به نیروی متخصصی که ارائه دهنده راهکارهای عملی باشد، بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شد.

نخستین واحد این دانشگاه در تهران راه‌اندازی شد. اما هم‌زمان، دست‌اندرکاران ایده بلندپروازانه تری در سر می‌پروراندند؛ ایده راه‌اندازی دانشگاه صنعتی در اصفهان، دومین شهر توسعه یافته ایران در جایی که صنایع نوپا و استراتژیک آهن و فولاد، کم کم آن را به قلب صنعت غیرنفتی ایران بدل می‌کرد.

در همین راستا قراردادی با موسسه مشاوره آکادمیک «آرتور دی. لیتل» بسته شد. دکتر گوردون براون از روسای دانشگاه ام آی تی این فرصت را پیدا کرد تا در ایران به تحقیقات گسترده‌اش در حوزه آموزش عالی و تکنولوژی آموزشی ام آی تی، جامه عمل بپوشاند.

او همچنین جورج بوگلیارلو از دانشگاه ایلینوز شیکاگو را که براون به نظریاتش علاقه مند بود، وارد این پروژه کرد.

دکتر بوگلیارلو معتقد بود که اکنون زمانی است که باید انعطاف

بیشتری در حوزه آموزش صنعتی به خرج دهیم و باید عمده توجهمان را به تحولات علم و نیازهای جدید صنعت در دهه پیش رو معطوف کنیم.

او می‌گفت که نباید دروس محدود و مشخصی را با عنوان مهندسی ساختمان، ماشین، شیمی، برق و شبیه اینها تدوین کنیم و برای سالیان متمادی همان‌ها را به خورد دانشجویان بدهیم. این گروه، به همراه دکتر مهدی ضرغامی، طراحان اولیه دانشگاه صنعتی اصفهان بودند.

در یادداشت‌های دکتر براون که طرح نهایی دانشگاه بر اساس آن‌ها نوشته شده است، آمده:

«ایده اصلی این موسسه آموزشی، شکل دادن یک فعالیت آکادمیک برای حل مشکلات پیش روی صنعت ایران، فارغ از تشریفات معمول دانشگاهی است.

نیاز واقعی ایرانیان و تمایل عمیقشان برای توسعه و پیشرفت تکنولوژیک که به آموزش تخصصی نیازمند است، نباید صرفاً رونوشتی

باشد از الگوی سیستم‌های غربی که با ۲۰ سال تأخیر به دستشان رسیده. آنچه در این جا بنا می‌شود، باید بر اساس فرهنگ و شخصیت اجتماعی ایرانیان باشد.»

منبع: ماهنامه سرآمد-

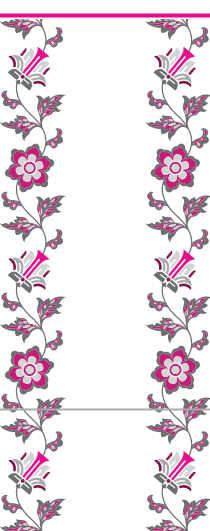
شماره هفتم - دی ۹۳

«ایده اصلی این موسسه آموزشی، شکل دادن یک فعالیت آکادمیک برای حل مشکلات پیش روی صنعت ایران، فارغ از تشریفات معمول دانشگاهی است.

نیاز واقعی ایرانیان و تمایل عمیقشان برای توسعه و پیشرفت تکنولوژیک که به آموزش تخصصی نیازمند است، نباید صرفاً رونوشتی باشد از الگوی سیستم‌های غربی که با ۲۰ سال

تأخیر به دستشان رسیده. آنچه در این جا بنا می‌شود، باید بر اساس فرهنگ و شخصیت اجتماعی ایرانیان باشد.»

مجله سرآمد، شماره هفتم، دیماه ۹۳



# آم وزش







# کاربرد سناریو نویسی در تدوین چشم‌انداز

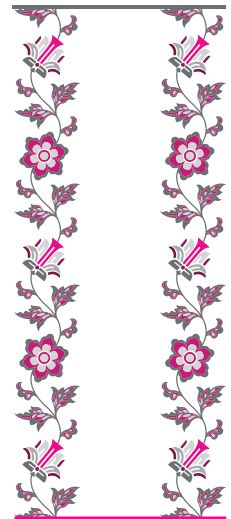
نویسندگان:

احمد احمدی یزدی،

حامد موگویی

دانشجویان دکتری صنایع،

دانشگاه صنعتی اصفهان



چشم‌انداز یک هدف مطلوب در مقیاس زمانی مشخص است که باید در راستای رسالت سازمان (مأموریت سازمان) باشد.

« امروزه عواملی مانند پیشرفت تکنولوژی، افزایش آگاهی مردم، شدت رقابت و همچنین گستردگی ابزارهای ارتباط اجتماعی، سازمان‌های بزرگ را وادار به تغییر در نگرش خود نسبت به حال و آینده کرده است.

به صورتی که تصمیم‌گیران به تدریج به این باور رسیده‌اند که روش‌های سنتی که در سال‌های گذشته برای بقای سازمان آنها در صحنه رقابت مفید و اثربخش بوده دیگر در فضای کنونی، کارایی لازم را ندارند. به عبارتی دیگر نیاز به تغییر نگرش و رویه در بسیاری از فعالیت‌های سازمانی و روزمره روز به روز بیشتر احساس می‌شود.

« یکی از مباحث بسیار مهمی که در سال‌های گذشته مورد کم‌توجهی مدیران قرار گرفته است، موضوع مدیریت استراتژیک می‌باشد. می‌توان مدیریت استراتژیک را بدین‌گونه تعریف کرد:

" هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌های چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد."

مدیریت استراتژیک یک موضوع میان‌رشته‌ای و گسترده

است که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها و اندیشمندان قرار گرفته است. هدف این نوشتار توضیح و تشریح مدیریت استراتژیک نیست بلکه هدف، بحث درباره‌ی یکی از زیرشاخه‌های این رشته یعنی "تدوین چشم‌انداز" است [۱،۲].

« تصمیم‌گیران به منظور برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مناسب، با کمک تمامی مدیران تأثیرگذار، ابتدا بیانیه مأموریتی که بیان‌کننده هدف و فلسفه وجودی سازمان است را تدوین می‌کنند. پس از اینکه ماهیت وجودی سازمان مشخص شد، حال نیاز است تا هدف‌گذاری‌های بلندمدتی برای سازمان تعیین شود و به اطلاع تمامی سطوح سازمانی رسانده شود تا بتوان برای رسیدن به آن اهداف در بازه زمانی

مشخص، برنامه‌ریزی کرده و استراتژی‌های لازم را به کار گرفت. لذا نیاز به تدوین سندی مکتوب و معتبر یا همان چشم‌انداز احساس می‌شود.

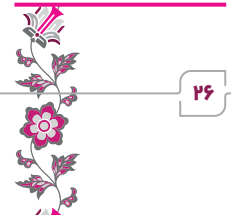
« چشم‌انداز را نیز می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: " چشم‌انداز یک هدف مطلوب در مقیاس زمانی مشخص است که باید در راستای رسالت سازمان (مأموریت سازمان) باشد". همانطور که از تعریف مشخص است، چشم‌انداز برخلاف مأموریت از جنس زمان است. به عبارتی برای تدوین چشم‌انداز باید نگاهی به حال و نگاهی نیز به آینده داشته باشیم تا بتوانیم تعیین کنیم جایگاه ما در حال حاضر چیست و با توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای ایجاد شده در محیط بیرونی (در زمان حال و آینده) قصد داریم به چه جایگاهی در سال‌های آتی برسیم؟



« اما چالشی که در این مرحله با آن رو به رو هستیم، این است که شاید بتوان با گردآوری اطلاعات از منابع مختلف به دید خوبی از شرایط موجود دست پیدا کرد، اما چگونه می‌توان شرایطی که در آینده ممکن است ایجاد شود را ترسیم کرد؟ شاید اولین جوابی که به ذهن برسد، پیش‌بینی آینده باشد. البته که برای دست‌یابی به شرایطی که در آینده ممکن است اتفاق بیفتد باید پیش‌بینی انجام داد، اما در مبحث مدیریت استراتژیک و تدوین چشم‌انداز، به خاطر حساسیت بالا و تأثیرگذاری که چشم‌انداز می‌تواند بر کل سازمان داشته باشد، باید وسواس بیشتری به خرج داد و چارچوب مشخصی را برای پیش‌بینی آینده در نظر گرفت.

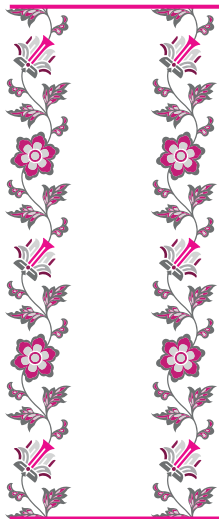
یکی از روش‌های پرکاربردی که برای پیش‌بینی آینده در مرحله تدوین چشم‌انداز استفاده می‌شود، روش "سناریونویسی" است [۳].

« همانطور که از نام این روش پیدا است، در این روش قصد بر این است تا پیش‌بینی‌هایی در مورد آینده انجام شود و





به سناریوهایی  
که بر اساس  
آینده محتمل  
تنظیم می‌شوند  
سناریوهایی  
"پیش‌بینی‌کننده"  
می‌گویند. این نوع  
سناریوها اصولاً  
خیلی بلندمدت  
نیستند و سازمان  
برای مواجهه با آنها  
باید از تمامی منابع  
خود استفاده کند.



یکی از روش‌های  
پیکاربردی که برای  
پیش‌بینی آینده  
در مرحله تدوین  
چشم‌انداز استفاده  
می‌شود، روش  
"سناریونویسی"  
است.

می‌شوند سناریوهایی "جستجوگر" می‌گویند. به عبارتی دیگر ما به دنبال ساختن سناریویی هستیم که احتمال وقوع کمی دارد اما اگر اتفاق بیفتد بر روی سازمان بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

«آینده محتمل آینده‌ای است که احتمال وقوع بالایی دارد و می‌توان با استفاده از شرایط فعلی آن را پیش‌بینی کرده و بر اساس آن تصمیم گرفت. به سناریوهایی که بر اساس آینده محتمل تنظیم می‌شوند سناریوهایی "پیش‌بینی‌کننده"<sup>۲</sup> می‌گویند. این نوع سناریوها اصولاً خیلی بلندمدت نیستند و سازمان برای مواجهه با آنها باید از تمامی منابع خود استفاده کند.

«آینده مطلوب آینده‌ای است که سازمان علاقه‌مند است به آن برسد و امیدوار است که این آینده اتفاق بیفتد. واضح است که سناریوسازی برای تدوین چشم‌انداز باید بر اساس این آینده صورت گیرد.

به سناریوهایی که بر اساس آینده مطلوب تنظیم می‌شوند سناریوهایی "هنجاری"<sup>۳</sup> می‌گویند. این سناریوها بر اساس دو فرض ساخته می‌شوند. فرض اول اینکه سازمان و محیط در سال‌های آتی شرایط فعلی خود را حفظ کند و فرض دوم اینکه شرایط سازمان در سال‌های آتی دست‌خوش تغییرات عمده‌ای شود.

«دسته بندی

روش‌های

سناریونگاری از

دیدگاه بی

شاب [۵]

نیز

وجود

دارد

که به

صورت

مختصر به

تشریح چند مورد

از آنها می‌پردازیم:

«روش قضاوتی: این

روش که بنیان آن بر پایه

نحوه رفتار سازمان برای برخورد با شرایط پیش‌بینی شده در آینده در قالب سناریوهایی، برنامه‌ریزی و مشخص شود. شاید این سوال ایجاد شود که ممکن است چندین پیش‌بینی و دیدگاه مختلف برای آینده وجود داشته باشد، لذا سازمان نمی‌تواند برای مواجهه با تمامی پیش‌بینی‌های موجود برنامه‌ریزی کند. پس چگونه باید عمل کرد؟

«در جواب باید به این نکته توجه کرد که هر اقدام و جهت‌گیری سازمان می‌تواند برای مواجهه با شرایط متعددی در آینده مناسب باشد (دقت شود که در مرحله تدوین چشم‌انداز، ما در سطح کلان سازمان قرار داریم و تصمیمات بر کل سازمان تأثیرگذار است). مضاف بر آن، زمانی که سناریوهایی مختلف تدوین شدند، جهت تصمیم‌گیری، سناریوهایی انتخاب می‌شوند که مورد توافق اکثر تصمیم‌گیران باشند و در نهایت چشم‌اندازی که قرار است بر

پایه این سناریوها تدوین شود، با در نظر گرفتن تمامی این سناریوها تهیه و تنظیم خواهد شد [۲،۳].

«بوربیسون و

همکاران [۴] در

مطالعه خود بر اساس

سه نوع آینده محتمل، ممکن و

مطلوب به تقسیم‌بندی روش‌های

سناریونگاری پرداختند. لازم به ذکر

است که سازمان‌ها می‌توانند بر اساس

ماهیت و نیاز خود بر اساس هر کدام از

این سه نوع آینده به سناریونگاری

پردازند.

«آینده ممکن آینده‌ای بعید است اما

به هر حال احتمال اتفاق افتادن را دارد. به

سناریوهایی که بر اساس آینده ممکن تنظیم





« **روش پس‌نگری:**<sup>۵</sup> در این روش سناریو نویسان خارق‌العاده‌ترین و یا فاجعه‌آمیزترین حالتی که می‌تواند برای سازمان اتفاق بیفتد را به عنوان یک سناریو در نظر می‌گیرند و سپس با نگرشی بازگشتی که از آینده به زمان حال است سعی بر شناسایی زیرساخت‌ها و اقدامات لازم برای رسیدن به آینده خارق‌العاده و یا مقابله با آینده فاجعه‌آمیز دارند.

« در آخر لازم به ذکر است، روش‌های سناریونگاری فقط مختص به رشته مدیریت استراتژیک نیست و استفاده بسیار گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف دارد. فقط لازم است تا با شناخت درست از موقعیت به استفاده از این روش‌ها پرداخته شود.

### « مراجع

- « [۱] اسلاتر، ریچارد (۱۳۸۶)؛ نواندیشی برای هزاره نوبین، مفاهیم، روش‌ها و ایده‌های آینده پژوهی، ترجمه عقیل ملک‌یفر و همکاران، تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده پژوهی.
- « [۲] علیزاده، عزیز و وحید وحیدی مطلق (۱۳۸۳)؛ برنامه‌ریزی بر پایه سناریو، مفاهیم، مبانی و کاربردها، اندیشکده وحید
- « [۳] بنیاد توسعه فردا (۱۳۸۴)؛ روش‌های آینده‌نگاری تکنولوژی، تهران: انتشارات گروه. آینده‌اندیشی
- « [4] Lena B. rjesona, Mattias H. jera, Karl-Henrik Dreborgb, Tomas Ekvalc, G. ran Finnvedena, "Scenario types and techniques: Towards a user's guide", *Futures*, Vol. 38, No. 7, 2006, pp. 723-739. doi: 10.1016/j.futures.2005.12.002
- « [5] P. Bishop, A. Hines and T. Collins, "The Current State of Scenario Development: An Overview of Techniques," *Foresight*, Vol. 9, No. 1, 2007, pp. 5-25. doi:10.1108/14636680710727516.

قضایات فردی یا گروهی در مورد آینده بنا شده است، عاری از هر گونه چارچوب روش‌شناسانه‌ای می‌باشد. از تکنیک‌های این دسته می‌توان به روش‌های پیش‌بینی هوشمند، تصویرسازی و بازیگری اشاره کرد.

« **روش آینده مورد انتظار:**<sup>۴</sup> در این روش که بر پایه محتمل‌ترین آینده می‌باشد فقط یک سناریو تولید می‌شود که این سناریو را می‌توان مبنایی برای ساختن دیگر سناریوها دانست. اصولاً اولین سناریوها بر اساس این روش تولید می‌شوند. از تکنیک‌های این دسته می‌توان به روش‌های برون‌یابی روند و تحلیل اثرات متقابل اشاره کرد.

« **روش سناریو ثابت:** در این روش یک سناریو ثابت برای سازمان، در نظر گرفته شده و سپس خبرگان با بررسی پیامدهای ناشی از این سناریو بر روی سازمان بحث و تبادل نظر می‌کنند. از تکنیک‌های این دسته می‌توان به روش ماتریس SRI اشاره کرد که در ادبیات موضوع موجود است.

### پی‌نوشت:

1. Explorative
2. Predictive
3. Normative
4. Expected future method
5. Back casting





# شرایط لازم برای تحول در یک سازمان چیست؟

تدوین: مهندس صنوبر قاسمی

انجام هرگونه تغییر و تحول در یک سازمان مستلزم ایجاد شرایط و بسترهای سازمانی مناسب می‌باشد. این نوشتار در صدد توضیح و تبیین شرایط لازم برای تحول سازمانی است.

## « تعریف تحول

تحول حرکتی است به فراسوی وضعیت فعلی از طریق یک گذار و به سمت یک وضعیت آتی و یا به عبارتی دیگر تحول، فعالیت و یا تلاشی برنامه‌ریزی شده و بلند مدت است که سازمان (ویا فرد) را به سمت جایگاه بالاتر حرکت می‌دهد. با این تعریف مدیریت تحول به معنی پشتیبانی از کارکنان در گذارشان از وضعیت فعلی آنها به وضعیت آتی است که توسط پروژه‌های تحول صورت می‌گیرد.

تحول سازمانی نیز با این مفهوم، ایجاد و توسعه راه‌های خلاقانه و جدید است. فرآیندی که با هدف

توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییر در محیط کسب و کار فعلی آنها انجام می‌شود. این نوع از تحول زمان بر است و می‌بایست برنامه‌ریزی شده باشد و شرط تحقق آن هدایت و حمایت مدیریت ارشد سازمان است. تحول سازمانی نیازمند تصویری مطلوب از آینده است و بر جنبه‌های نرم افزاری سازمان و فرهنگ سازمانی (جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان) تکیه دارد و البته شامل برنامه‌هایی نیز برای جنبه‌های سخت افزاری سازمان است.

سازمان در چرخه حیات خود با مسائل و چالشهای متفاوتی مواجه می‌شود. با افزایش عمر، بزرگی و

سالخوردگی، سازمان دچار فرسودگی و بی‌حرکتی

می‌شود، تکنولوژیهای مورد استفاده آن فرسوده می‌شوند، استراتژیهای آن دیگر به روز نیستند، مسائل استراتژیک

خاصی به وجود می‌آید، فرهنگ سازمانی با استراتژیهای سازمان ناسازگار می‌شود و شرایط جدید محیطی را بر نمی‌تابد، فرآیندها

و ساختارهای سازمان دچار

پیچیدگیهای افراطی

می‌شوند، دیدگاه مدیران

توسعه پیدا کرده و نو

می‌شود، کارکنان دچار رکود

فکری و رخوت

می‌شوند.

اینها همه مصادیقی

از منشأ درونی تحول

هستند.

تحول حرکتی است به فراسوی وضعیت فعلی از طریق یک وضعیت گذار و به سمت یک وضعیت آتی و یا به عبارتی دیگر تحول، فعالیت و یا تلاشی برنامه‌ریزی شده و بلند مدت است که سازمان (ویا فرد) را به سمت جایگاه بالاتر حرکت می‌دهد.





## « انواع تحول

تحول سازمانی می‌تواند بدون انفصال از گذشته سازمان و در ادامه آن باشد که به آن "تحول گام به گام" گفته می‌شود. تحول می‌تواند با گسستن از گذشته سازمان صورت پذیرد که در آن صورت "تحول بنیادی" نامیده می‌شود. همچنین تحول می‌تواند واکنشی در برابر محرک‌های محیطی باشد که آن را "تحول واکنشی" می‌نامند و در آخر تحول می‌تواند بر اساس پیش‌بینی وقایع و الزامات محیطی باشد که به آن "تحول پیشگام" گفته می‌شود.

## « مشکلات اصلی در اجرای تحول (تغییرات عمده سازمانی)

مهمترین موانع بر سر راه تحول یا تغییرات عمده سازمانی را می‌توان در سه موضوع زیر برشمرد:

« مقاومت در برابر تغییرات: از آنجا که تغییر با

مقداری عدم قطعیت و ناپایداری همراه

است، بر ثبات و امنیت کارکنانی که

در معرض تغییر قرار دارند، تأثیر می‌گذارد. از

نگاه کارکنان، این موضع بدان معنا است که

باید راه‌های تازه‌ای برای رویارویی با

شرایط، مشکلات و محیط‌های جدید پیدا

نمایند (و این رویکرد آسان نیست، حتی برای مدیران

تغییر، حداقل در اولین تجربه).

« کنترل سازمانی: تغییرات سازمانی، نظام موجود

کنترل سازمانی را دگرگون می‌سازد، نحوه توزیع

قدرت را متحول کرده و در مرحله گذار، نظارت بر

عملکرد و انجام اصلاحات را دشوار خواهد ساخت.

« منابع قدرت از یک نگاه: هر سازمان، مثل یک

نظام سیاسی متشکل از افراد، گروه‌ها و ائتلاف‌های

مختلفی است که قدرت مدار هستند و یا برای دستیابی به آن

تلاش می‌کنند. از این رو، هر تغییراتی که توزیع قدرت را برهم

زند، فعالیت‌های سیاسی درون سازمانی را بر می‌انگیزد.

ماکس وبر معتقد است اصولاً در سازمان‌هایی که بی

عدالتی شکل می‌گیرد، منزلت، قدرت، ثروت به صورت

عادلانه توزیع نمی‌شود.

## « در جهت تسهیل امر تحول سازمانی چه باید کرد؟

همه افراد و اعضای سازمان باید به ضرورت تحول مستمر

آگاه باشند و در جهت آن برانگیخته شوند (آموزش مداوم به

صورت اثربخش ارائه شود). باید سعی شود تا ساختارهای

لازم جهت پذیرش تغییر ایجاد شود و از نظر سازمانی انگیزه کافی برای افراد جهت اعمال تجربیات و یافته‌های آنان در مسیر تحول بوجود آید و ابزارهای لازم جهت تحول در اختیار باشد. برای اینکه بتوان تحول مثبت ایجاد کرد باید زیرساخت‌های جامعه اصلاح شود، افراد مستعد از طبقات مختلف اجتماع باید در ادارات جذب شوند و معمولاً همین گروه زمینه را برای تغییرات آماده می‌سازند. باید دستگاه اداری آمادگی ایجاد تحول را داشته باشد و نیروهای

جو انی

که

جذب

این دستگاه‌ها

و سازمان‌ها

روند زائد حاکم بر

متحول نمایند. جذب

می‌شوند

سازمان‌ها را

و به کارگیری افراد

توانمند ایجاد می‌نماید برای استخدام نیرو در سازمان‌ها



شرایطی از قبیل "گزینش علمی و عملی" به منصف ظهور گذاشته شود.

مشاغل بالای سازمان باید بر اساس لیاقت بر عهده افراد واگذار شود و این خود باعث رقابت و همچنین

افزایش رضایت مندی در سازمان می‌شود. معمولاً فرایند تغییر دگرگونی افراد به این صورت است که ابتدا بینش فرد نسبت به مسأله تغییر خواهد کرد که این امر را می‌توان از طریق آموزش تسهیل کرد. بعد از تغییر در بینش، نگرش فرد نسبت به مسأله تغییر خواهد کرد، بعد از تغییر نگرش فرد، تغییر رفتار فردی و در مرحله

آخر تغییر رفتار گروهی قرار می‌گیرد که در این مرحله باید انتظار خلاقیت جمعی را داشت. اگر بتوان این روند را حفظ کرد، می‌توان سازمان‌ها را با مشکلات کمتری متحول نمود.

اصولاً برای تغییر یک سیستم، یکپارچگی افراد آن سیستم از اهمیت بالایی

برخوردار است.

اگر افراد یک

سیستم و یک سازمان از نظر فکری، به هم نزدیک باشند تغییر و تحول در آن سیستم کار چندان دشواری نخواهد بود. از طرف دیگر اگر افراد از پائین ترین سطح کار را آغاز نمایند به استعداد و سطح بالاتر امر

موجو د و بعد با توجه توانائی‌های خود به ارتقاء پیدا کنند، این باعث احساس تعلق و وفاداری سازمانی می‌شود و به ایجاد

تجربه و مهارت و ارتقای آگاهی‌های تخصصی و کاهش هزینه‌های آموزشی نیز کمک می‌نماید و معمولاً نیز هزینه تغییرات، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه می‌باشد.

### « جمع بندی : نکات قابل توجه در تغییر و تحول سازمان ها

« تحول از طریق زور، اجبار و ارباب حاصل نمی‌شود.

« تحول از طریق شانس و اقبال بوجود نمی‌آید.

« مدیران الگوی رفتار و پرچمداران تحول هستند.

« تحول از طریق ابلاغ آئین نامه، بخش نامه و دستورالعمل اتفاق نمی‌افتد.

« مدیران هم عامل تحول هستند و هم مانع تحول.

« هدف تحول و عامل تحول، انسانها هستند.

« تحول به باور و اعتقاد مدیران و مشارکت کارکنان بستگی دارد.

« تحول، تدریجی، مستمر و دائمی خواهد بود.

« تحول را از ذهن، اندیشه و سازمان خود باید شروع کرد.

« مهمترین ابزار تحول آموزش است.

« تشکیل تیم‌های کاری برای تحول سازمانها، ضروری است.

« باید برنامه‌های تحول همسو و هماهنگ اجرا شوند.

### « منابع :

- ۱- چهارمین کنفرانس جهانی مشاوران مدیریت. مدیریت و مشاوره در آستانه قرن بیست و یکم. مترجم: پرویز بختیاری. ناشر: سازمان مدیریت صنعتی. چاپ نخست: ۱۳۷۶
- ۲- لاهانگن، گیز. انگیزش و مدیریت تحول. مترجم: علی محمد گودرزی. نشر: رسا. فروردین ۱۳۸۴

۳- الوانی، دکتر سید مهدی. مدیریت

عمومی. نشرنی. چاپ هفتم. ۱۳۷۳

۴- جین، آر. کی. ترایاندیس،

اچ. سی. مدیریت بر مدیریت

ناپذیر. مترجمان: مهیار

سرحدی، حسن محمد رضائی

بیدگلی. مؤسسه آموزشی و

تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز

آینده پژوهی علوم و فناوری

دفاعی ۱۳۸۱.

اگر افراد یک سیستم و یک سازمان از نظر فکری، به هم نزدیک باشند تغییر و تحول در آن سیستم کار چندان دشواری نخواهد بود.





# گزارش پیل برگزار شده برای بررسی موضوع «منشور کیفیت آموزش عالی»

پیل بررسی موضوع «منشور کیفیت آموزش عالی» با حضور خبرگان و متخصصین دانشگاههای تهران، دست اندرکاران وزارت عتف و شورای عالی انقلاب فرهنگی و مسئولین مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی در تاریخ ۹۴/۱۲/۱۸ در محل مؤسسه مزبور برگزار گردید. در این پیل، هریک از اعضای پیل دیدگاههای خود را درباره منشور کیفیت آموزش عالی بیان کردند. مذاکرات این پیل مبتنی بر نشست بود که در بهمن ماه ۹۴ در معاونت آموزشی وزارت عتف، با هدف تدوین منشور کیفیت برگزار شد.



دانشجویان، سیاستگذاران، مدیران بنگاهها و نهادهای کسب و کار و ذینفعان اجتماعی ساخته بشود و زیسته بشود و تجربه بشود: کیفیت آموزش عالی باید به میثاق ملی تبدیل بشود.

« برخی از مهم ترین خلاءهای نظام تضمین کیفیت در آموزش عالی ایران عبارتند از:

- ۱- نهاد ملی چند جانبه میان دولت و دانشگاه و اجتماع علمی برای اعتبارسنجی وجود ندارد.
- ۲- استانداردها و معیارهای مدونی برای آموزش عالی تدوین و تصویب نشده است.
- ۳- نظام موجه کارآمدی از فرایند ارزیابی درونی و بیرونی نداریم.

۴- از انجمن های تخصصی و نهادهای حرفه ای غیر دولتی برای اعتبارسنجی حمایت نکرده ایم.

۵- در نهادهای اعتبارسنجی معتبر جهان عضو نیستیم.

۶- بازار ملی اعتبارسنجی نداریم و در بازار جهانی اعتبار سنجی نیز شرکت نداریم.

۷- از ممیزین بین المللی دعوت نمی کنیم.

۸- آموزش عالی جنگل گونه ما فاقد سنخ شناسی و طبقه بندی معقول و موجهی است.

۹- گسترش آموزش عالی در ایران مستقل از نظام اعتبار سنجی است.

۱۰- نهادهای حرفه ای و تخصصی غیر دولتی برای رتبه بندی وجود ندارد.

۱۱- در رتبه بندی های جهانی وضع مطلوبی نداریم.

۱۲- انجمن دانشگاههای ایران و کنسرسیوم های دانشگاهی بوجود نیامده است.

۱۳- شبکه دانشگاههای اعتبارسنجی شده را بوجود نیاورده ایم.

۱۴- اعضای هیأت علمی انگیزه مشارکت در فعالیتهای ارزیابی کیفیت و تولید کیفیت و نگهداری کیفیت را از دست داده اند.

« مفهوم کلیدی در این نشست آن بود که «کیفیت آموزش عالی ایران محل مناقشه عمومی و ملی قرار گرفته است.» این امر سبب:

« مخدوش شدن تصویر اجتماعی دانشگاه می شود.

« نازل بودن کیفیت آموزش عالی به معنای:

اتلاف سرمایه های با ارزش انسانی در این سرزمین به علاوه به هدر رفتن منابع مالی و هزینه های فرصتی است که برای تحصیلات نزدیک به پنج میلیون دانشجو صرف می شود.

« اگر نشانه هایی از بحث برانگیز شدن آموزش عالی به ما می رسد باید نگران بود. چرا که در دنیای جهانی شده و به شدت رقابتی شده پرشتاب امروز، کل زندگی و اقتصاد و جامعه "دانش بنیان" شده است. مزیت های رقابتی ملتها از رهگذر تولید دانش و نوآوری شکل می گیرد و در نتیجه سرنوشت آینده ی ایران به سرنوشت آموزش عالی گره خورده است.

« مسأله کیفیت آموزش عالی، مسأله ای ملی است، چالش آینده ی این سرزمین است و چالشی جدی برای هویت و عزت و اقتدار ایران عزیز است. اما کیفیت آموزش عالی چگونه بوجود می آید، چطور استقرار می یابد و چگونه تضمین می شود؟ همه می دانیم که: کیفیت امری تصادفی نیست و گزاف به دست نمی آید.

کیفیت آموختنی است، ساختنی است. منتها این ساختن باید باهم و به صورت مشارکت ملی همه ذینفعان باشد، هر چند مسئولیت اصلی بر عهده دولت و وزارت علوم است. کیفیت آموزش عالی تحصیل نمی شود جز اینکه سودای مشترک همه ذینفعان ملی باشد. کیفیت آموزش عالی امری است که باید با مشارکت همه اجتماع علمی، دانشگاهیان،





کیفیت آموزش  
عالی امری است  
که باید با مشارکت  
همه اجتماع علمی،  
دانشگاهیان،  
دانشجویان،  
سیاستگذاران،  
مدیران بنگاه‌ها و  
نهادهای کسب  
و کار و ذینفعان  
اجتماعی ساخته  
بشود و زیسته  
بشود و تجربه  
بشود: کیفیت  
آموزش عالی باید  
به میثاق ملی تبدیل  
بشود.



کیفیت امری  
تصادفی نیست  
و گزاف به دست  
نمی آید.

کمیسیون ارتباط با جامعه که این کمیسیون‌ها از متخصصان این حوزه تشکیل می‌شود.

« چشم‌انداز کیفیت در آموزش عالی را بایستی به صورت شفاف و مشخص هم برای آموزش عالی و هم برای ذینفعان ترسیم کنیم. اینکه ما از کیفیت چه می‌خواهیم و قرار است به کجا برسیم؟ اصول تضمین کیفیت و اصول ارتقاء و تعالی کیفیت کدام‌ها هستند؟ ساختار ستاد وزارت و ساختار ستاد صف دانشگاه‌ها به چه صورت است؟ حدود اختیارات وظایف صف و ستاد ما در حوزه مدیریت کیفیت به چه صورت است؟ رویه‌ها و فرایندهای ارزیابی و تضمین کیفیت کدام‌ها هستند و به چه صورت باید عملیاتی شوند؟ سطوح و حوزه تمرکز کیفیت به چه صورت است؟ معیارها و استانداردهای ارزیابی کیفیت کدام‌ها هستند؟ راهبردها برای تحقق اینها کدام‌ها هستند و ما به چه صورت می‌توانیم این راهبردها را عملیاتی کنیم؟ ما قبل از اینکه به فکر تدوین منشور باشیم بهتر است به فکر ضمانت اجرای آن باشیم.

« در ارزیابی کیفیت، مبحث به سه قسمت تقسیم می‌شود: «اطلاعات و شاخص‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها، راهکارها و اقدامات.»



« اگر قرار باشد منشور کیفیت به عنوان سند ملی تدوین بشود باید پاسخی به این سؤال باشد که چه تدبیری برای رفع این خلاءها لازم داریم؟ با اطمینان می‌توان گفت که تدوین منشور کیفیت آموزش عالی ایران باید مبتنی بر رویکرد «ساخت گرابی مشارکتی (Participatory Constructivism)» باشد.

« بر اساس این رویکرد، پنج گام برای منشور کیفیت پیشنهاد می‌شود:

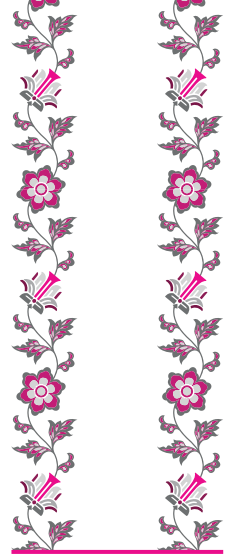
- « گام یک: مسأله‌گشایی
- « گام دو: بررسی فنی مسأله
- « گام سه: اجماع‌سازی و تدوین
- « گام چهار: تصویب و ابلاغ
- « گام پنجم: اجرا و ارزیابی

« گویا گام نخست در این مسیر که مسأله‌گشایی اولیه است، طی شده است و اکنون به امید حق در این پنل، گام دوم برداشته می‌شود.

در آموزش عالی باید اصولی برای رویه‌ها و اعمال خوب وجود داشته باشد و نهادینه شود و منشور کیفیت آموزش عالی ما باید دارای اصولی باشد که برای هر فردی که قصد مدیریت بر فعالیت آموزش عالی در سطح ملی را دارد، الزام‌آور باشد. ما ابتدا باید الگویی را طراحی و تدوین نماییم که ارزیابی را اول از وزارتخانه شروع کند (ارزیابی راهبردی). داشتن کمیسیون‌های تخصصی در دفتر نظارت و ارزیابی بر مبنای مأموریت‌های وزارت علوم تحت عنوان کمیسیون‌های پژوهشی، کمیسیون‌های آموزشی، کمیسیون فرهنگی و







منجر به افت کیفیت نظام آموزش عالی در کشور گردیده است. یکی از این موارد رویکردهای کمی گرایانه برخی مدیران و سیاستگذاران بوده است. نکته دوم در خصوص نظام آمار و اطلاعات است. یکی از زیرساخت‌های لازم برای ارزیابی، وجود نظام آمار و اطلاعات است و این موازی کاری، به شدت در خود وزارت علوم هم در حال انجام است که معاونتها و دفاتر مختلف اطلاعات مشابیهی را از دانشگاه‌ها دریافت می‌کنند. به جز وزارتخانه، نهادهای مختلف مثل استانداری‌ها و... نیز همین کار را انجام می‌دهند. این باعث خستگی و سردرگمی دانشگاه‌ها می‌شوند. نکته دیگر، بحث رتبه‌بندی است.

« چهار منبع نیاز برای تعریف کیفیت وجود دارد:

- ۱- دانشگاه‌ها برای سطوح تحصیل، باید از نگاه مصرف کننده به مقوله کیفیت نگاه کنند. ما منشور کیفیت نوشتاری نمی‌خواهیم. بلکه عملیاتی و رفتاری می‌خواهیم.
- ۲- در بخش دولتی، چه نیازسنجی در مورد رشته‌های تحصیلی انجام شده است؟ آمایش رشته‌های تحصیلی از کجا آمده است؟ چه کسانی را درگیر کرده ایم؟
- ۳- در بخش غیر دولتی و خصوصی باید جلب مشارکت بشود و این شدنی است و دانشگاه‌ها اصلاً سراغ تعالی نرفته‌اند.
- ۴- بازار خارجی: چند درصد فارغ التحصیلان ما برای کار یا تحصیل به خارج می‌روند؟ در بحث کیفیت در آموزش عالی، نباید وزارتخانه بگوید و دانشگاه‌ها انجام دهند. قرار است دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی بگویند ما چه کاری می‌خواهیم انجام دهیم و وزارت علوم حمایت کند. نیاز ما فقط آموزش نیست به پژوهش، مشاوره و خدمات اجتماعی هم نیاز داریم. یکی از نکات مهم کیفیت، رقابت است. ما باید کارگروه‌های صنعت و بازار را در بحث کیفیت داشته باشیم که به ما در گروه‌های آموزشی کمک کند که بهتر کار کنیم، باید اولویت‌هایمان کیفیت محور باشد.

« منبع گزارش:

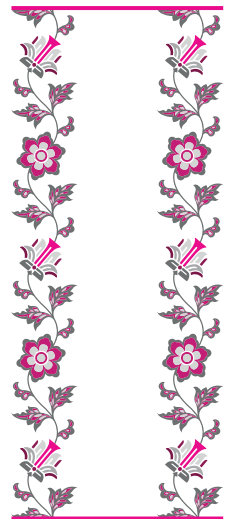
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی - گزارش پیل اولیه برای بررسی موضوع «منشور کیفیت آموزش عالی» - زمستان ۱۳۹۴

« در بخش اطلاعات و شاخص‌ها، بحث گردآوری آمار و اطلاعات از تمامی فعالیتهای انجام شده در حوزه‌های آکادمیک مطرح می‌شود. اگر به آیین نامه ارزیابی کیفیت دانشگاه مراجعه نمایید، کلیه فعالیتها مورد نظر است و حتی در یک بند تأکید شده است که منظور فعالیتهای آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و مدیریتی می‌باشد. در این قسمت گردآوری آمار و اطلاعات، بررسی صحت و اعتبار اطلاعات، تدوین و تعیین مقادیر شاخص‌ها و نمایش مقادیر در جدول و نمودارها برای مونیتور شدن این وضعیت برای مدیرانی که در این سطح قرار دارند و دانشگاه‌ها را اداره می‌کنند، لازم است. بخش دوم تحلیل و راهکار است. شاید یکی از بخش‌های مدیریتی ما که در این قسمت ضعیف عمل کرده است، تحلیل و بررسی نتایج ارزیابی است، نشانه گذاری نقاط کلیدی است، اعتبارسنجی واحدها و تدوین راهکار است که باید درون مراکز دانشگاهی اتفاق رخ دهد. بخش بعدی اقدام است. این اقدام با توجه به عمده مراکز دانشگاهی از وزارت عتف تا بقیه مراکز که در قالب دفتر یا واحد، فعالیت می‌کنند، ابلاغ این راهکار و پایش عملکرد است و پس از آن باید دسته‌بندی صورت بگیرد و اعطای مهر کیفیت در درون صورت بگیرد.

« مسأله حاضر این است که منشور کیفیت قرار است چه کاری انجام دهد؟ یعنی آیا این منشور می‌تواند یک الزام قانونی باشد یا قصد ایجاد یک الزام درونی و اخلاقی را دارد؟ تا زمانی که در وزارت علوم، کیفیت به عنوان یک مسأله طرح نشود بسیاری از این مطالب در حد اسناد و مدارک باقی می‌مانند. منشور کیفیت در ابتدا باید به یک درک و زبان مشترک بین سیاست‌گذاران، تصمیم سازان و ذینفعان آموزش عالی منجر شود.

« مسایل و مشکلاتی از جنبه‌های مختلف وجود دارند که

تدوین منشور  
کیفیت آموزش عالی  
ایران باید مبتنی  
بر رویکرد ساخت  
گرای مشارکتی  
Participatory  
Constructivism  
باشد.



در ارزیابی کیفیت،  
مبحث به سه  
قسمت تقسیم  
می‌شود: اطلاعات  
و شاخص‌ها،  
تجزیه و تحلیل‌ها،  
راهکارها و  
اقدامات.





# معرفی دفتر برنامه‌ریزی راهبردی

« دفتر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه صنعتی اصفهان به منظور تمرکز و افزایش کیفیت فعالیتهای مرتبط با برنامه‌های کلان دانشگاه صنعتی اصفهان در بهمن ماه ۱۳۹۱ به عنوان یکی از واحدهای تابعه حوزه ریاست دانشگاه، فعالیت خود را آغاز نمود.

«پیش از آن، کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های دفتر نظارت و ارزیابی، این مسئولیت را بر عهده داشت.»

## « اهم فعالیتهای این دفتر عبارتند از:

« تکمیل، بازنگری و تلاش برای تحقق آرمانهای برنامه راهبردی دانشگاه با همکاری حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی و اجتماعی و اداری مالی

« همکاری در تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی حوزه‌های مختلف دانشگاه

« همکاری در بازنگری و به روز رسانی برنامه‌های تدوین شده

« ارزیابی عملکرد بخش‌های مختلف در تحقق برنامه‌های تدوین شده

« هم اکنون دفتر برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان متولی طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه با حضور مدیر دفتر (بصورت پاره وقت)، دو نفر کارشناس (یک نفر تمام وقت و یک نفر پاره وقت) و یک نفر منشی و مسئول دفتر (به صورت تمام وقت) علاوه بر انجام فعالیتهای جاری دفتر، عهده دار ارائه خدمات ستادی و پشتیبانی مرتبط با طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه نیز می‌باشد.



# گزارش تصویری ...



جلسه کمیته مطالعاتی آموزش



جلسه هم‌اندیشی اعضای کمیته‌های طرح تدوین برنامه تحول در خصوص مأموریت دانشگاه



جلسه هم‌اندیشی  
اعضای کمیته‌های  
طرح تدوین برنامه  
تحول در خصوص  
مأموریت دانشگاه



جلسه کمیته فرهنگی‌سازی و مستندسازی



جلسه کارشناسی طرح تدوین برنامه تحول



# گزارش تصویری ...



جلسه کمیته مطالعاتی پژوهش، فناوری و نوآوری



جلسه کمیته مطالعاتی سازمان و مدیریت منابع با مدیران حوزه‌های مرتبط در دانشگاه



جلسه کمیته راهبری  
طرح تدوین برنامه  
تحول ۹۵/۰۴/۰۹



جلسه شورای طرح تدوین برنامه تحول دانشگاه



جلسه مشترک کمیته‌های مطالعاتی فرهنگی، اجتماعی، دانشجویی / روابط بین الملل





# امیر کا قبول

أَعْقَلُ النَّاسِ أَنْظَرُهُمْ فِي السَّعَاتِ

عاقل ترین مردم کسی است که بیشتر در عاقبت کارهایش بیندیشد.

حدیث شریف امیرالمؤمنین رضی اللہ عنہ  
شرح غررالحکم، ج ۲، ص ۴۸۴