



# خبرنامه طرح تحول راهبردی ۱۳۹۵-۱۴۰۴

## ارزش های دانشگاه تربیت مدرس در برنامه طرح تحول راهبردی در ۱۰ محور طبقه بندی شده است؛

انسان دوستی و دغدغه جامعه

دانایی و خلق اندیشه

روحیه تیمی / جمعی

به روز بودن

خود اتکایی

اصالت

خلاقیت و نوآوری

احترام، صداقت و راستگویی

سخت کوشی و امیدواری ( شایسته سالاری)

کلان نگری و بلوغ اندیشه



# فرهنگ سازمانی

Organizational Culture

می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این‌رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به‌عنوان زیربنا به بستر تحول است. نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزشها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی شامل عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان اعلام گردیده است. در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به‌صورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضاء، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به‌وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند.

با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به‌طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضاء سازمان اثر





## دستاوردهای طرح تحول راهبردی در نشست مدیران گروه‌های آموزشی تشریح شد



عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی در دانشگاه، راه اندازی دوره های کارشناسی ارشد بین رشته ای، تدوین شیوه نامه دوره دکتری پیوسته و برنامه ریزی برای اجرای آن از دستاوردهای مهم معاونت آموزشی می باشد.

وی همچنین ساماندهی برنامه پژوهشی استادان و تدوین اولویت های پژوهشی دانشگاه و عملیاتی کردن هسته های پژوهشی، پالایش حوزه های نوظهور علم در جهان و بررسی تطبیقی آن در دانشگاه، طراحی ساختار مرکز ارتقای دانش و مهارت های پژوهشی دانشگاه بر اساس الگو سنجی و تدوین نظام بازاریابی پروژه های تحقیقاتی دانشگاه را از مهمترین دستاوردهای معاونت آموزشی عنوان کرد.

دکتر ذگردی با اشاره به مهمترین دستاوردهای معاونت پشتیبانی و منابع انسانی؛ تشکیل بنیاد خیرین مدرس، ایجاد دانشگاه سبز و محیط زیست- دوست، شروع برنامه استقرار سیستم های یکپارچه اداری و مالی و تشکیل شورای توسعه برنامه ریزی اقتصادی دانشگاه را به عنوان مهمترین فعالیت های این معاونت برشمرد.

وی افزود: توسعه فعالیت های علمی بین رشته ای در انجمن های علمی و دانشجویی، طرح تحول نشریات دانشجویی، سپهر فرهنگی و مجمع فرهنگی و اجتماعی اعضای هیات علمی از مهمترین دستاوردهای معاونت فرهنگی و اجتماعی و سیستمی شدن فرآیندهای تصفیه حساب دانشجویان، تشکیل سالن ورزشی بانوان در راستای توسعه جهشی فضاهای فعالیت دانشجویی و ارتقای شرایط بهداشت آشپزخانه مرکزی از اقدامات مهم معاونت دانشجویی در راستای طرح تحول راهبردی می باشد.

سی و یکمین گردهمایی مدیران گروه های آموزشی با محوریت پایداری اقتصادی دانشگاه از منظر خوداتکایی و مدیریت هزینه و منابع، یازدهم تیرماه در سالن اجتماعات شهید چمران برگزار شد.

دکتر ذگردی قائم مقام PMO مرکزی طرح تحول راهبردی دانشگاه در سخنانی به ارائه گزارش اجمالی از اجرای طرح تحول راهبردی دانشگاه پرداخت.

وی اظهار داشت: طرح تحول راهبردی دانشگاه طرحی است که برای بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ پیش بینی و در ۴ محور اصلی تعامل شبکه ای و میان رشته ای، برون گرایی و حضور فعال بین المللی، خود اتکایی و پایداری و سرمایه همه جانبه در کیفیت تعریف شده است که بر اساس این طرح، دانشگاه تربیت مدرس جز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان قرار می گیرد و به عنوان یک تجربه دانشگاهی منحصر به فرد دیده می شود.

وی در ادامه در خصوص برخی از روال های دانشگاه و جایگاه امضا و برند دانشگاه تربیت مدرس مطالبی را عنوان کرد.

وی با اشاره به بسته های موفقیت در طرح تحول راهبردی گفت: خروجی نهایی طرح تحول دانشگاه، ۳۷ روال راهبردی است که اجرای هر یک از روال ها نیازمند اجرای اقدامات متعدد و طولانی مدت در یک بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله است. بسته های موفقیت را می توان پروژه های کوچکی در مقابل پروژه های کلان پیاده سازی روال ها دانست که دارای گستره کوچک تری نسبت به روال ها است.

وی با اشاره به مهمترین دستاوردهای طرح تحول تا انتهای موج سوم در معاونت های دانشگاه خاطر نشان کرد: تهیه شیوه نامه یکپارچه نظام توزیع و هزینه کرد درآمدهای دوره های آموزشی شهریه پرداز، سرمایه در آموزش و ارتقای جایگاه

**خروجی نهایی طرح تحول دانشگاه، ۳۷ روال راهبردی است که اجرای هر یک از روال ها نیازمند اجرای انجام اقدامات متعدد و طولانی مدت در یک بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله است.**

اساس استراتژی این است که کارهایی را نباید انجام بدیم.



## دکتر احمدی در جلسه کمیته راهبری طرح تحول: بسته های موفقیت طرح تحول راهبردی باید هوشمندانه و در راستای اهداف دانشگاه تعریف شود



تحقق اهداف فرعی در اهداف موج پنجم مورد توجه قرار دهیم. رییس دانشگاه یادآور شد: باید شاخص های محقق شده را به آگاهی همه حوزه ها برسانیم تا با چشم باز بر روی بخش هایی که کمتر بر روی آنها کار شده، متمرکز شویم. حرکت اولیه در تعریف بسته ها به هر صورتی که تعریف شده بود دیگر گذشته است و فرصت قدم های بعدی را نباید از دست داد و باید هوشمندانه بسته های بعدی را تعریف کنیم.

وی خاطر نشان کرد: هر کدام از مواردی که در اهداف ۵ ساله و ده ساله دانشگاه تعریف شده، دارای یک یا چند متولی می باشد که باید از سوی شورای راهبری به متولیان مربوطه تکلیف شود تا در تعریف بسته ها مشارکت کنند.

دکتر ذگرودی در ادامه اظهار داشت: ما باید معاونت ها و مدیریت های دانشگاه را در بحث طرح تحول راهبردی درگیر کنیم و متولیان هر کدام از اهداف دانشگاه، باید در حوزه مربوط به خود پاسخگو باشند. مدیران دانشگاه باید کم از کارهای روزمره خارج و به سمت اقدامات تحولی دانشگاه بروند. مدیران pmو بیشتر متولی برنامه ریزی هستند و سیستم در دراز مدت نمی تواند به pmو وابسته باشد.

دکتر احمدی نیز در ادامه تصریح کرد: مدیران pmو های تخصصی باید ترجمان فعالیت های تحول در راهنمایی مدیران اجرایی حوزه ها باشند و هر یک از محورهای اهداف ۵ ساله را به مدیریت های ذیربط عرضه کرده و برای آنها سرفصل هایی تعریف شود که در این راستا نقش pmو های تخصصی بسیار حائز اهمیت است.

در ادامه اعضای شورا در خصوص تعامل میان مدیران ستادی و مدیران pom، در خصوص برنامه ریزی برای اجرای

### سی و ششمین نشست کمیته راهبری طرح تحول راهبردی، بیست و هشتم خرداد ماه با حضور اعضای آن برگزار شد.

در ابتدای این نشست دکتر مینایی به بررسی سناریوهای پیشنهادی تقویم زمانی اجرای طرح تحول پرداخت.

وی گفت: سناریوهای پیشنهادی در دو حالت ترمی و شمسی بود که تدوین بسته های موفقیت، تصویب شناسنامه بودجه، آغاز و پایان فرایند اجرا و تحویل فرم اختتام در آن تقویم ها مشخص است.

وی چهار سناریوی مجزا برای تقویم زمانی طرح تحول را تشریح کرد و نظرات هر یک از مدیران PMO را در خصوص آنها بیان نمود.

در ادامه مدیران PMO به بیان نظرات خود درباره تقویم زمانی اجرای طرح تحول پرداختند.

در ادامه نشست در خصوص اهداف کمی طرح تحول و راهکارهای تحقق آن بحث و تبادل نظر شد.

دکتر احمدی در این باره اظهار داشت: ما باید ببینیم اهداف کمی طرح تحول را در طول ۲ سال اخیر چگونه پیش برده ایم و چه مقدار نسبت به پیش بینی های کلانی که گردیده است و جزئیات آنها حرکت نموده ایم و در کدام زمینه نقص داریم و در کدام بخش پیشرفت حاصل شده است.

وی افزود: تا کنون تعریف بسته های موفقیت بیشتر بر اساس ابتکارات فردی و تشخیص های اصولی بوده و عمدتاً بدون تطبیق و ارتباط با برنامه پیشرفتی که باید در حوزه مشخص صورت بگیرد تعریف شده است. در حال حاضر برای موج پنجم باید ببینیم کمبود هایمان کجاست و موارد را برای

**مدیران pmو های تخصصی باید ترجمان فعالیت های تحول در راهنمایی مدیران اجرایی حوزه ها باشند و هر یک از محورهای اهداف ۵ ساله را به مدیریت های ذیربط عرضه کرده و برای آنها سرفصل هایی تعریف شود**

فرصت با اتفاق نمی افتد، شما خالق آنها هستید.



اهداف دانشگاه مطالبی را عنوان کردند.

دکتر مینایی در خصوص اهداف کمی طرح تحول راهبردی ۳ پیشنهاد مطرح کرد و گفت: پیشنهاد اول اینکه طی نامه نگاری به معاونت ها از آنها بخواهیم در شورای مدیران با حضور مدیر PMO مرکزی، موضوع را مطرح و تصمیم گیری کنند. در روش دوم PMO ها را موظف کنیم پس از تحلیل، برنامه خود را برای آینده ارائه دهند و در روش سوم برای هر هدف یک متولی مشخص و تعیین کرده و به آنها ابلاغ کنیم که در نهایت با کمک PMO مرکزی برنامه های خود را برای نیل به هدف تدوین کنند.

به دنبال موافقت اعضای کمیته با پیشنهاد سوم، دکتر احمدی اظهار داشت: پیشنهاد سوم تصمیم خوبی است و باید متولی برای رسیدن به اهداف، تعریف شود. البته سند طرح تحول راهبردی این اهداف را در بخش های مختلف ذکر کرده و توصیه هایی نیز در خصوص متولی ارائه داده است. رئیس دانشگاه در ادامه به طرح دو سؤال یکی در خصوص جامع و کامل بودن اهداف و دیگری پیرامون میزان حرکت بسته های موفقیت تعریف شده در مسیر نیل به اهداف، پرداخت و افزود: اگر این اهداف جامع و کامل است که باید پیگیری شود اما اگر جامعیت ندارد باید اهداف کمی دیگری به آنها اضافه کرد و این اهداف را تکمیل نمود.

دکتر نهباندی اهداف کمی را قابل تکمیل شدن دانست و تصریح کرد: ما حاصل مجموعه فعالیت هایی که در حال انجام است و بسته های موفقیتی که تعریف، طراحی و اجرا می شود، ما را در دو یا سه سال آینده به اهداف تعیین شده می رساند. برای تحقق این امر باید PMO ها یکسری بسته هایی را تعریف کنند و متولی ها نیز باید ضمن اطلاع از اهداف، همکاری لازم را انجام دهند. این دو نباید مستقل از یکدیگر عمل کنند بلکه باید وابسته به هم پیش بروند.

رئیس دانشگاه به اهمیت رهبری و شفاف ساختن اهداف اشاره کرد و گفت: برای حرکت در مسیر صحیح و رسیدن به افق اصلی باید هدایت و رهبری به خوبی انجام شود و اهداف شفاف، محدود با ارائه نکات تکمیلی در اختیار مدیران قرار گیرد. تعیین اهداف کمی بسیار مهم است و مدیران و مسئولین را موظف می سازد که برنامه ریزی جدی تری داشته باشند.

دکتر مینایی در ادامه به تشریح نحوه استخراج جدول اهداف کمی طرح تحول راهبردی پرداخت و گفت: در سند طرح تحول راهبردی دانشگاه، جدول اهداف کمی وجود نداشت و همکاران دبیرخانه طرح با مطالعه سند، اهداف پراکنده را استخراج کرده و پس از هماهنگی با دکتر البدوی، در قالب یک جدول در افق ۵ ساله، ۱۰ ساله و ۲۰ ساله گردآوری کردند. این اهداف در صورت لزوم قابل بازنگری و به روز رسانی است.

دکتر احمدی خواستار بازبینی اهداف توسط طراحان برنامه تحول راهبردی شد و تأکید کرد: اهداف ۵ ساله طرح تحول باید عیناً مشخص شود. اهدافی که در افق ۱۰ ساله متصور شده اند باید به عنوان مثال ۲۰ تا ۳۰ درصد آنها در ۵ سال نخست محقق شود. بنابراین در کنار ۸ هدف پنج سال اول، ۱۴ هدف برای ۱۰ سال دوم ذکر شده که باید درصدی از آنها نیز

انجام شود و در کل ۲۲ هدف وجود دارد که هر یک از PMO ها در حوزه فعالیت خودشان باید با درگیر کردن مدیران برای تحقق آنها اقدام کنند. البته امکان اضافه شدن اهداف دیگری نیز وجود دارد اما حداقل این ۲۲ هدف را در ۵ سال اول اجرای طرح پیش رو داریم که باید برای آنها متولی تعیین کنیم و ضمن مذاکره با مدیران، برنامه ریزی اصولی برای آینده داشته باشیم. دکتر نیک بخش در ادامه تصریح کرد: در طرح راهبردی، ۲۰ محور تحول داریم که سرآمدی همه جانبه در کیفیت، برون گرایی و حضور فعال بین المللی، تعامل شبکه ای و میان رشته ای و خود اتکایی و پایداری محورهای کلیدی هستند. روال ها مانند قطعات پازل محورهای تحول را می سازند. این روال ها اهداف کمی دارند و برای اکثر روال ها، اهداف کمی نوشته شده است اگر هم هدف کمی نگذاشته ایم، می توان آن را تعیین کرد. از سویی برخی اهداف این جدول مانند جذب ۱۰ عضو هیأت علمی خارجی، روال ندارد. خود اهداف بر روی روال های مربوطه متمرکز می شوند و به تدریج هدف محقق خواهد شد. ضمن اینکه بسیاری از اهداف به زیرساخت نیاز دارند و مسئله زیرساخت ها حائز اهمیت است.

دکتر ذگردی نیز با تأکید بر اینکه روال ها و اهداف در راستای یکدیگر هستند گفت: روال و هدف در یک راستا هستند و هیچکدام دیگری را نقض نمی کنند. ما روال داریم و در راستای روال، بسته موفقیت تعریف می کنیم و با اجرای بسته ها امیدواریم اهداف کمی متصور، محقق شوند. یک بخش هایی خطوط کلی هستند که در طرح تحول راهبردی گفته شده و یک بخش هایی نیز همان بسته های موفقیت است که طراحی و اجرا می شود. رئیس دانشگاه برای اهداف ۲ شرط و ویژگی قائل شد و توضیح داد: اهداف برای اینکه هدف محسوب شوند باید دو شرط داشته باشند. اول اینکه برای هر هدف افق طراحی شود. دوم اینکه هر هدف باید قابل ارزیابی باشد. این برای تمامی اهداف هم کیفی و هم کمی باید انجام شود. تعیین افق و ارزیابی به عنوان چراغ های راهنما، ما را در مسیر درست نگه می دارند.

وی جمع بندی کرد: مسئله بازبینی، تکمیل اهداف و تدوین بخش اهداف ۱۰ ساله در اهداف ۵ ساله بسیار مهم است که باید هر چه زودتر انجام شود. این بحث بر روی تاکتیک حرکت طرح تحول راهبردی اثر جدی خواهد داشت. همچنین برای ورود به فاز جدید و بکارگیری مدیران حوزه ها و واحد های مختلف باید یک الگوریتم و نقشه راه تهیه شود. نکته دیگری که باید توسط دبیرخانه (با کسب نظر واحدهای PMO و مشورت با PMO مرکزی) انجام شود، تعیین روال مرتبط با هر یک از اهداف کمی طرح راهبردی است. برخی روال ها فراحوزه ای هستند. روال های فراگیر باید به عدالت تقسیم شوند و یک متولی برای آنان مشخص شود تا بتواند تصمیم گیری کند اما در نهایت برای روال های فراگیر باید بین حوزه ای عمل کرد. روال هایی که مالکیت آنها به عهده ی یک حوزه خاص است نیز باید بطور شفاف به حوزه مربوطه به عنوان متولی، ابلاغ شود. در خصوص بسته های موفقیت موج پنجم طرح تحول نیز باید از هم اکنون طراحی سرفصل بسته ها آغاز شود و اولویت های محوری طرح و اهداف کمی و کیفی مد نظر قرار گیرد.



# مدیران گروه‌های آموزشی بین‌المللی سازی دانشگاه را در اولویت قرار دهند



دکتر شجاع‌الساداتی تنوع ملیتی دانشجویان غیر ایرانی دانشگاه را بسیار خوب ارزیابی کرد و گفت: سرمایه‌گذاری ما بیشتر بر روی جذب دانشجویان کشورهای فارسی‌زبان و کشورهای همسایه و هم‌جوار حوزه عرب می‌باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در آمریکا نیز بیشترین دانشجویان خارجی از کشورهای جهان سوم و کشورهای همسایه مانند کانادا جذب شده‌اند. وی افزود: بیشترین تعداد دانشجوی خارجی دانشگاه در دانشکده‌های علوم انسانی (حقوق و مدیریت)، پزشکی، فنی و مهندسی و هنر مشغول تحصیل هستند.

رییس واحد بین‌الملل دانشگاه اذعان کرد: در دانشگاه‌های ایران حدود ۳۵ هزار دانشجوی بین‌المللی مشغول تحصیل هستند در حالی که آمار جذب دانشجویان بین‌المللی در امارات ۶۵ هزار نفر، در عربستان ۷۵ هزار نفر، در ترکیه ۱۰۸ هزار نفر و در مالزی ۱۷۷ هزار نفر می‌باشد. این آمار در حالی اتفاق افتاده است که دانشگاه‌های ایران به لحاظ امکانات و بنیه علمی از این کشورها جلوتر بوده است.

دکتر شجاع‌الساداتی با اشاره به جایگاه دانشگاه تربیت مدرس به عنوان دومین دانشگاه جامع کشور گفت: در حالی که دانشگاه تربیت مدرس از جایگاه دوم در بین دانشگاه‌های جامع کشور برخوردار است اما در بحث بین‌الملل در رتبه ۸ و ۹ قرار دارد و این لزوم توجه بیشتر برنامه راهبردی دانشگاه به مقوله بین‌المللی سازی را نشان می‌دهد.

رییس واحد بین‌الملل دانشگاه خلاصه فعالیت‌های این واحد را تشریح کرد و از راه‌اندازی دوره کارشناسی ارشد یک ساله به زبان انگلیسی، تشکیل شورای واحد بین‌الملل و ایجاد نظام انگیزشی برای فعالیت‌های بین‌الملل در دو بخش تدوین و اصلاح آئین‌نامه‌ها و ایجاد مشوق‌های مالی و معنوی خبر داد.

وی در پایان از فقدان سازمان چاپک، پاسخگو و هماهنگ برای امور بین‌الملل، نبودن نیروی انسانی کافی و کارآمد، عدم وجود وب‌سایت پویا، فعال و پرمحتوا، و عدم قرارگیری فعالیت‌های بین‌المللی در اولویت برنامه دانشکده‌ها به عنوان برخی چالش‌های پیش‌روی بین‌المللی سازی دانشگاه نام برد. در ادامه ی این نشست، جلسه پرسش و پاسخ با حضور دکتر شجاع‌الساداتی رییس واحد بین‌الملل، دکتر سعیدی مدیر دفتر همکاری‌های علمی-بین‌المللی، دکتر ذگردی قائم مقام PMO مرکزی طرح تحول راهبردی و دکتر جوان مسئول دبیرخانه طرح ارتقاء تراز بین‌المللی دانشگاه برگزار شد و اساتید حاضر به بیان نظرات و پیشنهادات خود پرداختند.

در سی و یکمین گردهمایی مدیران گروه‌های آموزشی که ۱۱ تیرماه در سالن اجتماعات شهید چمران برگزار شد، اهمیت جذب دانشجویان خارجی و چالش‌های پیش‌روی بین‌المللی سازی دانشگاه با سخنرانی دکتر شجاع‌الساداتی بررسی شد.

رییس واحد بین‌الملل دانشگاه با بیان اهمیت جذب دانشجوی خارجی در کنار آموزش دانشجویان ایرانی، آن را جزء وظایف مهم دانشگاه دانست و گفت: در راستای اولویت بین‌المللی سازی دانشگاه و حضور فعال در عرصه‌های جهانی، جذب دانشجوی خارجی یک وظیفه به شمار می‌رود که باید در کنار آموزش دانشجویان ایرانی به آن توجه بسیار کرد. مدیران گروه‌های آموزشی باید بین‌المللی سازی دانشگاه را به عنوان یک اولویت در کارهای خود قرار دهند.

دکتر شجاع‌الساداتی ضمن اشاره به اهمیت بین‌المللی سازی در اسناد بالا دستی و همچنین در سند طرح تحول راهبردی دانشگاه تصریح کرد: بین‌المللی سازی دانشگاه و گسترش ارتباطات و تعاملات علمی-بین‌المللی مورد توصیه و تأکید در اسناد بالادستی است. همینطور به عنوان یکی از ۴ اولویت اصلی طرح تحول دانشگاه نیز قرار داده شده که پیشرفت در سه‌ولیت دیگر این طرح نیز در گرو گسترش برون‌گرایی و حضور فعال بین‌المللی دانشگاه است.

وی از جذب دانشجویان خارجی به عنوان یکی از راهکارهای افزایش ارتباطات بین‌المللی نام برد و گفت: یکی از اهداف کمی برشمرده در طرح تحول راهبردی دانشگاه حضور دو هزار دانشجوی بین‌المللی تا سال ۱۴۰۴ در دانشگاه تربیت مدرس است.

رییس واحد بین‌الملل دانشگاه در ادامه به مقایسه ۲۰۰ دانشگاه برتر و ۴۰۰ دانشگاه اول دنیا در مقوله جذب دانشجویان بین‌المللی پرداخت و اظهار داشت: ما در حال حاضر با جذب ۱۲۵ دانشجوی خارجی یعنی ۳ درصد از کل دانشجویان، در این عرصه بسیار عقب هستیم. در دانشگاه‌های برتر دنیا دانشجویان بین‌المللی به عنوان مثال ۱۹ درصد از جمعیت دانشجویی را تشکیل می‌دهند.

وی اضافه کرد: جذب دانشجوی خارجی به سه روش، معرفی بورسیه‌ها از وزارت علوم، از طریق فراخوان فارسی معاونت آموزشی و از سال ۹۶ از طریق واحد بین‌الملل دانشگاه انجام می‌شود. روند جذب دانشجوی خارجی در دانشگاه در ۵ سال گذشته رو به افزایش بوده اما بی‌شک باید برای رسیدن به اهداف بین‌المللی سازی در آینده گسترش داده شود.

راه حل صحیح موفقیت این است که اشتیاق شما به پیروزی بیشتر از ترس شما از شکست باشد.

# دکتر احمدی در گردهمایی مدیران گروه‌های آموزشی: دانشگاه محل تفکر و تدبیر و ارائه راه حل برای عبور از سختی هاست



پایگاه‌های اطلاعاتی، برنامه گلستان و ... استفاده می‌شود و مکملی است تا در کنار ارزیابی درونی، شرایط هر گروه شناخته و ارزیابی شود.

وی با اشاره به پایداری و خود اتکایی به عنوان یکی از ۴ اولویت طرح تحول راهبردی دانشگاه، یادآور شد: خود اتکایی و پایداری هم مفهوم اقتصادی دارد و هم مدیریتی. ما تلاش می‌کنیم استقلال دانشگاه‌های بزرگ و اختیارات و اتکا به تصمیم‌گیری‌های درونی دانشگاه را گسترش دهیم و در مورد بحث‌های اقتصادی نیز بتوانیم با منابع غیر دولتی پیوند داشته باشیم.

وی خاطر نشان ساخت: ما در کوتاه مدت درگیر جنگ اقتصادی و اجتماعی هستیم و در این راستا نقش دانشگاهیان بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا دانشگاه محل تفکر و تدبیر و ارائه راه حل برای عبور از سختی هاست و باید برای حل مشکلات جامعه راهگشا باشد. ما نیز برای آنکه از این آسیب‌ها محفوظ بمانیم احتیاج به ارتباط تنگاتنگ و دیدارهای رو در رو داریم تا بتوانیم در جهت حل مشکلات و مطالبات جامعه دانشگاهی با هم همفکری کنیم و راهکارهای مناسب ارائه دهیم.

رییس دانشگاه تصریح کرد: ملت ایران همواره نشان داده در مقابل سختی‌ها و مشکلات توانسته تصمیمات صحیحی را اتخاذ کند و از گردنه‌های سختی عبور نماید و ما باید با همبستگی در جهت ترویج برخی از امور مانند کاهش هزینه‌ها، ارتقای کارآمدی و کارایی، کنترل مصرف انرژی و آب و شکیبایی و توصیه دیگران به صبر و تحمل و کار بیشتر و پشتیبانی معنوی از دولت و کشور گام برداریم و با تدبیر از این مرحله عبور کنیم.

دکتر محمد تقی احمدی در سی و یکمین گردهمایی مدیران گروه‌های آموزشی که یازدهم تیرماه برگزار شد؛ دانشگاه را محلی برای تفکر و تدبیر و ارائه راه حل برای عبور از سختی‌ها عنوان کرد.

در این مراسم دکتر محمد تقی احمدی رییس دانشگاه در سخنانی به فعالیت‌های مدیران گروه‌های آموزشی اشاره و اظهار داشت: نظارت و هماهنگی فعالیت‌های دانشجویان، برنامه ریزی و پیگیری امور اجرایی، ارتقای سطح فعالیت‌های گروه، کنترل کیفیت فعالیت‌های اعضای هیات علمی و برنامه ریزی برای ارتقای همه جانبه دانشگاه، ترکیبی از فعالیت‌های متنوع مدیران گروه‌ها است که می‌تواند بسیار سخت و سنگین باشد.

وی گفت: برخی از گروه‌های آموزشی بسیار موفق بوده‌اند و کارهای ارزنده‌ای را در گروه خود انجام داده‌اند که باید تجربیات خود را در اختیار سایر گروه‌ها قرار دهند. در طرح ارزیابی درونی گروه‌ها، فعالیت‌های گروه‌های آموزشی طی دو سال اخیر مورد بررسی قرار گرفت و قریب به ۱۰۰ گروه، کارها را به پایان رسانده و یا در حال اتمام آن هستند.

وی با مهم خواندن ارزیابی درونی گروه‌ها تصریح کرد: ارزیابی درونی، امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف و افق‌های مهمی که گروه‌ها می‌توانند در آن زمینه کارهای ارزنده‌ای را انجام دهند، تبیین می‌کند و بسیار برای خود فرد و اعضای گروه روشن‌گر و هدایت‌گر است.

دکتر احمدی افزود: ارزیابی بیرونی گروه‌ها نیز از سوی دفتر ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد در حال انجام است که به زودی به اتمام خواهد رسید و بر اساس شاخص‌های غیر خود اظهاری یعنی از برونده‌های قابل دسترس از

**ارزیابی درونی، امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف وافق‌های مهمی که گروه‌ها می‌توانند در آن زمینه کارهای ارزنده‌ای را انجام دهند، تبیین می‌کند و بسیار برای خود فرد و اعضای گروه روشن‌گر و هدایت‌گر است.**



## در گردهمایی مدیران گروه های آموزشی دانشگاه: برنامه "درآمدزایی پایدار و کاهش هزینه" گروه های آموزشی تشریح شد



در سی و یکمین گردهمایی مدیران گروه های آموزشی که با موضوع "پایداری اقتصادی دانشگاه از منظر خوداتکایی و مدیریت هزینه و منابع" برگزار گردید، برنامه درآمدزایی پایدار و کاهش هزینه گروه های آموزشی در راستای اولویت خوداتکایی و پایداری طرح تحول راهبردی دانشگاه تشریح شد.

دکتر محمدزاده معاون پشتیبانی و منابع انسانی دانشگاه با اشاره به اجرای

طرح تحول راهبردی و اولویت خوداتکایی و پایداری اقتصادی گفت: بر اساس سند طرح تحول راهبردی، دانشگاه تا سال ۱۴۱۴ باید به دانشگاهی، همپای دانشگاه های برتر جهان تبدیل شود. با توجه به اولویت خوداتکایی و پایداری که یکی از ۴ اولویت اصلی طرح تحول است، هدف دانشگاه این خواهد بود که تا سال ۱۴۰۴ حداقل ۷۰ درصد بودجه خود را از محل بودجه های دولتی تأمین کند و این رقم را تا سال ۱۴۱۴ به ۵۰ درصد برساند و ۵۰ درصد دیگر بودجه خود را از منابع درآمدزای غیر دولتی تأمین کند. با توجه به وابستگی شدید بودجه دانشگاه به بودجه های دولتی، هر تغییری در وضعیت دولت، دانشگاه را تحت تأثیر قرار می دهد. همینطور درآمدهای ما نیز متأثر از تغییرات درآمدی دولت است.

وی افزود: در وضعیت موجود اقتصادی دانشگاه، به جز وابستگی به بودجه های دولتی با موارد دیگری همچون نقش کم رنگ فضای خلاقیت و نوآوری در پایداری اقتصادی در دانشگاه، دانشکده ها، واحدها و گروه های آموزشی، استهلاک تدریجی امکانات فیزیکی، تجهیزات و تأسیسات دانشگاه و همچنین تأثیر بی ثباتی بازار بر افزایش هزینه های دانشگاه مواجه هستیم که همه این عوامل ایجاب می کند دانشگاه به فکر درآمدزایی باشد.

دکتر محمدزاده منابع درآمدی در سید درآمدهای دانشگاه را تشریح کرد و گفت: افزایش سهم درآمدهای آموزشی، افزایش سهم درآمدهای پژوهشی، افزایش سهم کمک ها و گرنت های پژوهشی، افزایش سهم درآمدهای اجرای پروژه های ملی و بین المللی، افزایش سهم درآمدهای حاصل از ایجاد فضای مناسب خلاقیت، نوآوری، توسعه کارآفرینی فناورانه و توسعه شرکت های دانش بنیان و همچنین افزایش سهم منابع خیرین در حوزه علم و فناوری، هدایا و موقوفات باید مورد توجه قرار گیرد.

معاون پشتیبانی و منابع انسانی دانشگاه خاطر نشان کرد: دانشگاه تربیت مدرس در راستای طرح تحول راهبردی قصد دارد با اجرای یک برنامه مدون، از دانشگاهی با اقتصاد دولت پایه به دانشگاهی با خوداتکایی مالی تبدیل شود. با توجه به اینکه دانشگاه دارای توانمندی های آموزشی، پژوهشی، خلاقیت، سرمایه های اجتماعی مطلوب و... می باشد باید به بهره گیری از این داشته ها برای رسیدن به پایداری مالی گام بردارد. البته در راستای دستیابی به هدف خود اتکایی اقتصادی، پایداری و تداوم ضروری ست و دانشگاه نیازمند برنامه

ریزی دقیق و پیگیری مداوم برای رسیدن به پایداری مالی می باشد.

وی به بررسی های انجام شده پیرامون منابع مالی دانشگاه های جهان اشاره کرد و اظهار داشت: عمده منابع مالی دانشگاه های جهان شامل بودجه دولتی، فروش خدمات آموزشی-پژوهشی، شهریه دانشجویی، کمک های دانش آموختگان، هدایای مردمی و کمک مؤسسات و بنگاه های اقتصادی است. ۴۰ درصد بودجه اغلب دانشگاه های معتبر دنیا را دولت

تأمین می کند، ۲۵ درصد از محل شهریه، ۲۱ درصد از انجام تحقیقات، ۶ درصد بودجه از طریق خیرین، ۲ درصد از طریق کمک دانش آموختگان آن دانشگاه و ۶ درصد از سایر موارد تأمین می شود.

دکتر محمدزاده روال های مهم برآوردکننده طرح درآمدزایی پایدار و کاهش هزینه را برشمرد و گفت: پایداری اقتصادی دانشگاه، توسعه اقتصاد پایدار آموزشی، رشد جهشی انجام پژوهش های کاربردی و توسعه ای، جذب منابع مالی خیرین در حوزه علم و فناوری، معرفی دانشگاه با هدف جذب موقوفات، از جمله روال های مهم در برنامه درآمدزایی پایدار و کاهش هزینه است.

وی در اشاره به منابع درآمدهای متنوع از شهریه های دوره های کارشناسی ارشد و دکتری مجازی، نیمه حضوری، پردیس، نوبت دوم، دوره های حرفه ای کوتاه مدت، کمک های مالی برای کاهش شهریه دانشجویان برتر، نخبه و دانشجویان با امکانات ضعیف، جذب گرنت ها برای تحقیقات مشخص و تجهیزات، درآمدهای حاصل از فروش یا عرضه خدمات داخلی دانشگاه نظیر خدمات بهداشتی، سالن های همایش، رستوران، سالن های ورزش، کتابخانه، کتابفروشی، انتشارات، کارگاه ها، خوابگاه ها، خدمات مراکز تحقیقاتی، همکاری با شرکت های بزرگ خصوصی و استفاده از صندوق ها، برگزاری دوره های تابستانی، دوره های آموزش زبان و... نام برد.

همچنین به منظور کاهش هزینه ها به تعطیلی واحدهای غیر قابل استفاده، کاهش وسایل مصرفی زائد، کنترل هوشمند انرژی، کاهش مصرف انرژی، بهینه سازی برگزاری کلاس ها، پرهیز از خرید های موردی و... اشاره کرد.

دکتر محمدزاده در پایان ضمن معرفی "شورای برنامه ریزی توسعه اقتصادی دانشگاه" و اعضای آن به تشریح ساختار اجرایی و وظایف این شورا پرداخت و گفت: فراهم کردن پیش نیازها و الزامات برنامه درآمدزایی پایدار و کاهش هزینه ها، شناسایی، دسته بندی و پیشنهاد موضوعات درآمدی به گروه های آموزشی، تدوین فرایندهای اجرای موضوعات درآمدی و تدوین الگوی استاندارد ارزیابی برنامه درآمدزایی پایدار از وظایف شورای برنامه ریزی توسعه اقتصادی دانشگاه است.

در ادامه دکتر بختیار استادی، پیش نیازها و الزامات اجرای برنامه درآمدزایی پایدار و کاهش هزینه های گروه های آموزشی را تشریح کرد.

من به ضرورت اقدام، معقدم. دانستن کافی نیست، باید دانسته هایمان را به کار ببریم.



# تشریح "طرح ارتقاء تراز بین المللی دانشگاه" در سی و یکمین گردهمایی مدیران گروه های آموزشی



مسئول دبیرخانه طرح ارتقاء تراز بین المللی دانشگاه در سی و یکمین گردهمایی مدیران گروه های آموزشی با اشاره به تمرکز و توجه دولت ها بر اقتصاد دانش محور گفت: رقابت بین دانشگاه های برتر در عرصه بین المللی از سوی دولت ها پیگیری می شود. امروزه دولت ها مستقیم در این مقوله ورود کرده و بر روی تأثیرات علم بر اقتصاد تمرکز دارند.

دکتر جوان مسئول دبیرخانه طرح ارتقاء تراز بین المللی دانشگاه در خصوص این طرح گفت: طرح ارتقاء تراز، طرحی است که در حوزه اقتصاد مقاومتی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تصویب شد و دانشگاه تربیت مدرس به عنوان یکی از ۵ دانشگاه برگزیده کشور، انتخاب و موظف شد تا در یک برنامه ۱۰ ساله خود را به جمع ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان برساند. وی افزود: دانشگاه تربیت مدرس باید به دانشگاهی پیشرو، با خصوصیات دانشگاهی نسل سوم و چهارم تبدیل شود تا بتواند با دانشگاه های معتبر دنیا رقابت کند. رقابت بین دانشگاه ها در عرصه بین المللی در کل دنیا فراگیر شده است و دولت ها بطور مستقیم وارد این مقوله می مهم شده اند. در واقع قرار گرفتن در بین دانشگاه های برتر در راستای برنامه های اقتصادی دولت ها هدف گذاری شده است. به عنوان

مثال کشورهای روسیه، چین و ژاپن در این بحث تلاش های بسیار مؤثری داشته اند و اقتصاد بر مبنای دانش را پیگیری می کنند. دکتر جوان اضافه کرد: دیگر رقابت بین دانشگاه های یک منطقه مطرح نیست بلکه رقابت بین المللی است. البته دانشگاه های یک منطقه از طریق شبکه سازی می توانند به یکدیگر کمک کنند. دانشگاه های مطرح بین المللی به شدت به دنبال منافع سیاسی و اقتصادی دولت های خود هستند و بر روی مقوله ی تأثیر علم بر اقتصاد تمرکز دارند.

وی ادامه داد: در برخی موارد دیده شده است که ایجاد تغییرات کوچک در عملکرد دانشگاه ها باعث ترفیع جایگاه آنها در رنکینگ های جهانی شده است. استفاده از طرح ها و تصمیمات درست می تواند بسیار راهگشا باشد. به عنوان نمونه در ژاپن کنار هم قرار دادن آموزش و پژوهش، توسعه برخی رشته های خاص (عدم فعالیت در تمامی رشته های علوم) و سرآمد شدن در بعضی حوزه های علم سبب پیشرفت چشمگیر دانشگاه های ژاپن در رنکینگ جهانی شد.

مسئول دبیرخانه طرح ارتقاء تراز بین المللی دانشگاه خاطر نشان کرد: اگر می خواهیم به تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر برسیم باید شاخص هایی داشته باشیم. درآمد سرانه دانشگاه، نسبت استاد به دانشجو، اعضای هیأت علمی

بین المللی، مقالات مشترک با مراکز بین المللی، دانشجویان بین المللی و... از جمله شاخص های مهم در بین المللی شدن دانشگاه هستند که باید برای آنها برنامه ریزی داشت.

دکتر جوان در اشاره به ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان گفت: از ۲۰۰ دانشگاه برتر دنیا، ۸۰ دانشگاه در آمریکا و ۸۲ دانشگاه در اروپا قرار دارند. سهم آسیا و اقیانوسیه ۳۸ دانشگاه است و آفریقا از این ۲۰۰ دانشگاه برتر سهمی ندارد. بررسی شاخص های دانشگاه های برتر نشان می دهد که تعداد اساتید و دانشجویان، حضور برندگان جوایز نوبل در این دانشگاه ها، درصد دانشجویان خارجی، تنوع ملیتی، بودجه سالانه بالا، موقوفات بسیار، کیفیت آموزش، کیفیت اعضای هیأت علمی، برون دادهای پژوهشی و عملکرد سرانه علمی بالا در جایگاه این دانشگاه ها در عرصه بین المللی چقدر تأثیر گذار و دارای اهمیت است.



وی در ادامه طرح ارتقاء تراز بین المللی دانشگاه را تشریح کرد و اظهار داشت: مدل اجرایی که دانشگاه تربیت مدرس آن را پیگیری می کند، مدل شکل گیری هسته های پژوهشی یا علمی است که در این مدل امکان جذب اساتید و دانشجویان خارجی، امکان کارآفرینی و نوآوری، توسعه و ساماندهی پژوهش فراهم می شود. در کنار هسته های پژوهشی نیز کمیته رنکینگ برای پایش نقاط ضعف و طرح راه اندازی آزمایشگاه مرکزی وجود دارد.

دکتر جوان تصریح کرد: منظور از ارتقاء تراز بین المللی صرفاً ایجاد روابط گسترده بین المللی نیست. بلکه این توسعه ارتباطات علمی-بین المللی یکی از شاخص های تأثیر گذار است. ایجاد تعاملات گسترده آموزشی-پژوهشی با مراکز علمی معتبر جهانی، ایفای مسئولیت های اجتماعی، کارآفرینی و تولید ثروت دانش بنیان از جمله دیگر شاخص های بین المللی شدن و در تراز دانشگاه های برتر دنیا قرار گرفتن، است.

وی در ادامه ساختار هسته های پژوهشی، شرایط سرپرست هر هسته، شاخص های امتیازدهی جهت انتخاب نامزدهای سرپرستی هسته های پژوهشی، انواع هسته های علمی (نظری، تجربی، نظری-تجربی) و برون دادهای مورد انتظار از هسته پژوهشی را تشریح و برخی پیشنهادهای اجرایی در سطح گروه های آموزشی را ارائه داد.

دکتر جوان در پایان بر ضرورت جستجوی منابع مالی غیر دولتی تأکید کرد و گفت: توجه به موقوفات، خیرین، بنیادهای حامی در کنار ضرورت ارتباط با جامعه، مردم و همراهی افکار عمومی از اهمیت بالایی در طرح هم تراز بر خور دارند.



رییس دانشگاه در نشست کمیته راهبری طرح تحول:

## در بسته های موج پنجم طرح تحول راهبردی، بحث در آمدزایی مورد توجه قرار گیرد

اما این مسئله نیازمند کار جدی و چند مرحله ای است. گستره وقف، خیرین و کسب درآمد از خدمات دانشگاه جای کار بسیار دارد. وی اضافه کرد: مسئله اتمام طراحی ساختار جدید و استقرار دانشگاه در این ساختار، یکی از مأموریت های مهم معاونت پشتیبانی است که البته باید منطبق بر الزامات طرح راهبردی باشد. این مسئله مهم در موج پنجم مسکوت است در حالیکه مسئله داغ روز است و باید ساختار جدید تکمیل و تصویب شود.

در ادامه دکتر ذگردی بر نقش دانشکده ها و ایجاد زمینه مشارکت آنها در بسته های موفقیت که در PMO های مختلف طراحی می شود، تأکید کرد و افزود: در خصوص بحث منابع انسانی و ارتقاء کیفیت باید برنامه داشته باشیم. منابع انسانی شامل اساتید و کارمندان نقش پایه ای در تحول دارند. اگر تمامی امکانات و تجهیزات فراهم شود اما نیروی انسانی وظایف خود را به درستی انجام ندهد، آن امکانات نیز مفید نخواهد بود. بحث بهره وری جای کار بسیار دارد. بهره وری دارای دو شاخص کارایی و اثربخشی است. کارایی همان ساعات کار مفید است و اثربخشی بدین معنی است که کارها چقدر در راستای اهداف پیش رفته و اثرگذار بوده است.

دکتر مینایی با اشاره به اهمیت تعریف بسته ها در راستای پیشرفت روال ها گفت: در موج های گذشته نیز بسته ها در راستای روال ها تعریف شدند اما اینکه تا چه حد آن روال ها را پیش برده اند، بسیار اهمیت دارد. باید هر یک از معاونت ها بررسی کنند که در ۴ موج گذشته بسته هایی که تعریف و اجرا کرده اند تا چه میزان روال های مربوطه را پیش برده است.

وی در ادامه اظهار کرد: در بسته های موفقیت موج پنجم معاونت پشتیبانی بحث درآمدزایی، توسعه پایدار منابع مالی، طراحی ساختار و زیر مجموعه ها، بحث سرمایه های انسانی و فرصت های یاددهی و

سی و هفتمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول یازدهم تیر ماه در سالن شورای دانشگاه برگزار شد.

در ابتدای این نشست مدیر PMO معاونت پشتیبانی و منابع انسانی در خصوص بسته های موج پنجم این معاونت گفت: بسته مطالعاتی تعیین فضاهای کالبدی برای فعالیتهای دانشگاه در افق ۱۴۰۴، بسته یکپارچه و به هنگام سازی فرایندهای معاونت پشتیبانی، بسته مطالعه ویژگی های نیروی انسانی کارشناسی و مدیریتی در تراز جهانی، بسته تعیین مسئولیت های اجتماعی حوزه معاونت پشتیبانی و برنامه ریزی برای تحقق اهداف کمی برنامه در افق ۱۴۰۴، بسته مطالعاتی تعیین شاخص های CHP و سایر شاخص های زیست محیطی دانشگاه و برنامه ریزی برای ارتقاء آن در افق برنامه، بسته شناسایی کل خدمات قابل ارائه معاونت پشتیبانی و برنامه ریزی برای مکانیزاسیون آن برای ارتقاء وبومتریک دانشگاه، بسته مطالعه و بررسی میزان تحقق بسته های موج اول تا چهارم در راستای تحقق اهداف کمی و کیفی و شناسایی و رفع موانع و آسیب ها، ۷ بسته پیشنهادی PMO معاونت پشتیبانی است که در صورت تأیید، آمادگی اجرا داریم.

پس از توضیحات مهندس اندایش و بیان نظرات دکتر نیک بخش، دکتر کلباسی و دیگر اعضا، رئیس دانشگاه بسته های پیشنهادی را نیازمند بازبینی کلی و جدی دانست و گفت: در معاونت پشتیبانی و نیروی انسانی، محورهای وجود دارد که بدون برنامه، طرح و نقشه راه باقی مانده است. برای برخی روال ها که در طرح راهبردی در معاونت پشتیبانی چه به صورت خاص و چه به صورت فراگیر و مشارکتی پیش بینی شده است، بسته ای تعریف نشده و یا روال بطور کلی جا مانده است. یکی از مسائل مهم، بحث درآمدزایی بود که باید در موج پنجم نیز برای آن بسته هایی تعریف شود. بحث درآمدزایی در موج ۴ به صورت ناقص مطرح شد

**pmo و cmo**  
**کارشان پشتیبانی و**  
**پایش کردن، کنترل**  
**کردن و یادآوری به**  
**مدیرت بالا است.**  
**pmo نمی تواند**  
**خودش اجرا کننده باشد**  
**و اجرا باید در سیستم**  
**جلو برود و مدیران هر**  
**معاونت مدیر تحول و**  
**تغییر شوند.**

با انکسره بودن هیچ هزینه ای برایتان ندارد اما می تواند همه چیز را برای شما فراهم کند.



یادگیری و ارزیابی کیفیت نیروی انسانی باید مورد توجه قرار گیرد. رئیس دانشگاه خاطر نشان کرد: حوزه های مختلف دانشگاه به شدت وابسته به معاونت پشتیبانی و منابع انسانی هستند. بحث طراحی سازمان دانشگاه، مسائل مالی و اداری و برخی دیگر از روال هایی که معاونت پشتیبانی متولی آنهاست، در تمامی حوزه ها تأثیرگذار است. بنابراین پیشنهاد می کنم کارگروهی شامل ۳ یا ۴ تن از اساتید مؤثر در حوزه نیروی انسانی و مالی و البته آشنا با طرح راهبردی، تشکیل شود. این کارگروه به دلیل حساسیت موضوع در ۲ یا ۳ جلسه الزامات طرح و مهم ترین کارهایی که باید در این حوزه انجام شود را بررسی کرده و با استفاده از خرد جمعی تصمیم گیری کند. روال های این معاونت به سبب پیچیدگی هایی که دارند باید در مرحله تصمیم گیری و تعریف بسته ها به لحاظ علمی و فنی مورد پشتیبانی صاحب نظران قرار گیرند.

در ادامه دکتر کلباسی اظهار داشت: هر معاونت باید مدیریتی جدا داشته باشد که فقط به امور مربوط به طرح تحول رسیدگی کند. دکتر ذگردی نیز تصریح کرد: مدیران باید بدانند مدیر تغییر هستند. pmو و cmo کارشان پشتیبانی و پایش کردن، کنترل کردن و یادآوری به مدیریت بالا است. pmو نمی تواند خودش اجرا کننده باشد و اجرا باید در سیستم جلو برود و مدیران هر معاونت مدیر تحول و تغییر شوند.

دکتر جعفریان نیز اشاره کرد: کارشناسان فعال ما تمرکزشان را بر روی pmو گذاشته اند و ما دچار خلأ در نیروی کارشناسی شده ایم و احتیاج به نیروهای بیشتر در حوزه خود و یا یک قائم مقام مدیریت برای امور روزمره داریم.

دکتر مینایی گفت: در نشست ۲۵ تیرماه در جلسه مشترک با هیات ریسه، گزارش نهایی بسته های موج چهارم را ارائه می کنیم. دکتر احمدی یادآور شد: باید بر اساس تقویم پیش بینی شده، بسته های موج چهارم مطرح شود و مدیران pmو بر اساس زمان بندی

فوق پیش بروند.

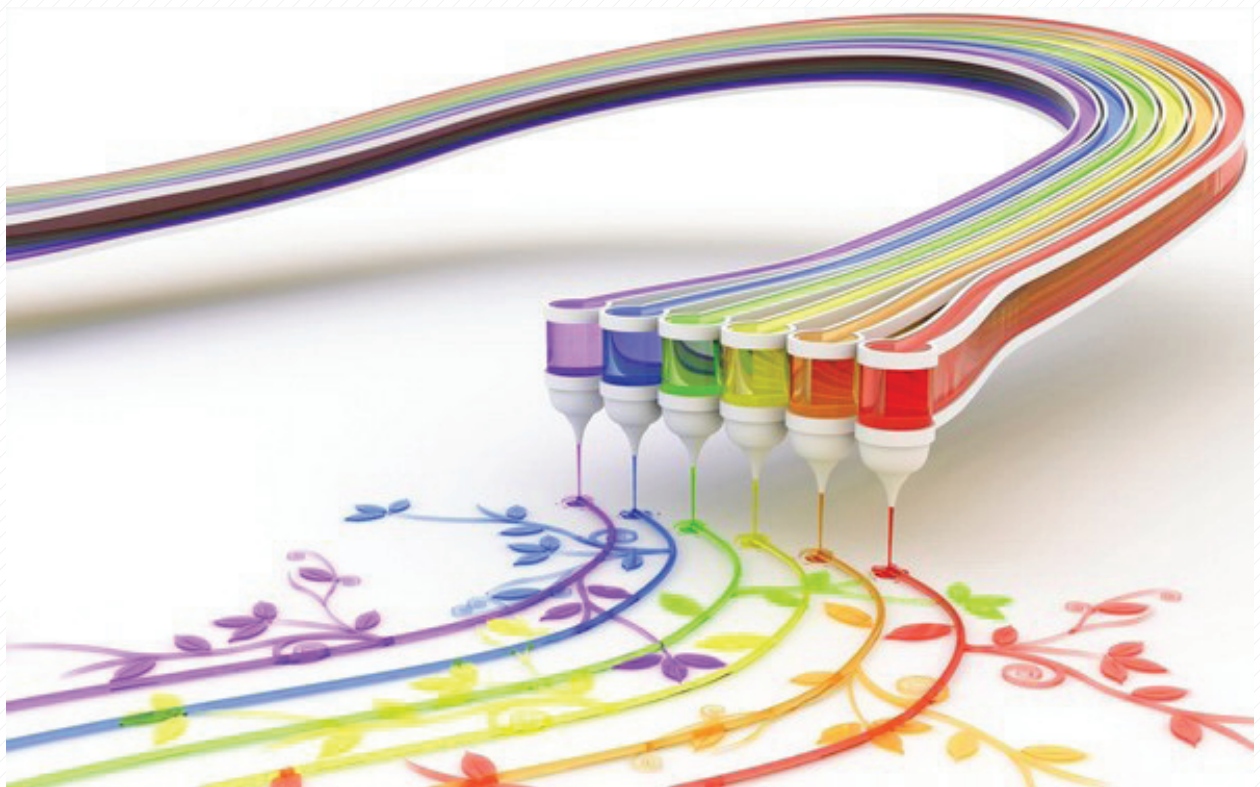
در ادامه نحوه گردش کار مالی طرح تحول مطرح و بررسی شد. دکتر مینایی در خصوص بودجه مربوط به طرح تحول خاطر نشان کرد: یا باید بودجه را مطابق روندی که داشتیم به معاونت ها بدهیم و تمهیداتی بیندیشیم که بودجه مربوط در جای دیگری هزینه نشود مثلاً با دو امضا کردن اسناد در ارتباط با بودجه اختصاص داده شده به طرح تحول. یا اینکه بودجه در اختیار دفتر ریاست قرار بگیرد و مدیران pmو اسناد خود را به دفتر ریاست برده و از طریق حسابداری آن جا بودجه دریافت کنند.

گزینه پیشنهادی سوم نیز این است که کل بودجه در اختیار pmو مرکزی قرار بگیرد و از آنجا تحویل و تخصیص داده شود. در ادامه دکتر نیکبخش گفت: بهتر است تمام کارهای طرح تحول در معاونت انجام شود و یک حساب اختصاصی طرح تحول در معاونت باز کنیم و همه اسناد با مسئولیت امور مالی معاونت پرداخت شود. در این صورت معاونت ها و pmو های هر معاونت درگیر بروکراسی اداری نمی شوند و خود pmو مرکزی نیز درگیر کارهای مالی نخواهد شد.

دکتر احمدی تصریح کرد: بودجه سالیانه مربوط به طرح تحول اگر در بودجه تفصیلی دانشگاه تعریف شود در آن صورت هر معاونت نمی تواند به راحتی آن را جا به جا و در امور دیگر صرف کند.

دکتر رستگار تاکید کرد: صدور چک و امضا و ... امور دست و پا گیر هستند و اگر بودجه در اختیار دفتر ریاست گذاشته و از طریق حسابداری آنجا به هر pmو واگذار شود بهتر است و pmو ها دیگر درگیر امور صدور چک و حسابداری نخواهند شد.

در پایان نشست مقرر شد در جلسه آینده شورای راهبری گزارش نهایی از بسته های موج چهارم هر معاونت ارائه شود و دکتر نهایندی نیز درباره ارزیابی بسته های موج سوم گزارشی را ارائه نماید.





## مدیر pmo معاونت پشتیبانی و منابع انسانی: **بهبود نظام اداری نیازمند تحول در ساختار، تکنولوژی، وظیفه و رفتارهای سازمانی است**

معاونت برای پیشبرد امور تحولی بود ولی در جلسه تنظیم بودجه ۹۷ معاونت مدیر امور بودجه عکس این موضوع را تأکید داشتند و خواهان تامین و تخصیص بودجه از محل برنامه تحول برای مباحث راه اندازی سیستم های معاونت، بهبود فرآیندها و امور مربوط به تدوین ساختار و تشکیلات شدند. بر همین اساس مقرر شد بودجه و اعتبار مورد نیاز را ایشان با ریاست دانشگاه مذاکره نمایند تا از طریق بودجه تحول برای پیشبرد برنامه های معاونت تامین گردد.

مدیر تحول در حوزه مأموریتی معاونت پشتیبانی و منابع انسانی با اشاره به اینکه برای بهبود نظام اداری در ۴ زمینه نیازمند تحول هستیم تصریح کرد: تحول در رفتارهای تحول در تکنولوژی؛ تحول در وظیفه و تحول در رفتارهای سازمانی از جمله این موارد هستند.

وی خاطر نشان ساخت: تحول در ساختار زیر نظر شورای ساختار و تشکیلات در حال انجام است. تیم مطالعاتی علاوه بر کار ویژه های آموزشی و پژوهشی کار ویژه کارآفرینی را به شورا ارائه نمودند که البته اخیراً کار ویژه توسعه محوری نیز که از ویژگی های دانشگاه های نسل چهارم است به این مهم اضافه گردید و کار در دست انجام است. تیم مطالعاتی باید سنتز و نتیجه گیری مطالعاتی را تا این مرحله استخراج نماید و با در نظر گرفتن وجهه ملی دانشگاه و توجه کامل به اهداف و چشم انداز راهبردی دانشگاه ضمن تدوین کلیت ساختار برای بازه زمانی ده سال آتی بر اساس رویکرد تکاملی پیش نویس ساختار را تدوین نمایند و برای طی مراحل قانونی در اختیار دانشگاه قرار دهد. این ساختار علاوه

مدیر pmo معاونت پشتیبانی و منابع انسانی دانشگاه در گفتگویی ضمن تشریح بسته های موج چهارم این معاونت به راهکارهای بهبود نظام اداری اشاره کرد.

مدیر pmo معاونت پشتیبانی و منابع انسانی دانشگاه با اشاره به بسته های معاونت در موج چهارم اظهار داشت: بسته پیاده سازی طرح های مصوب شورای سبز دانشگاه از محل اعتبارات شورای سبز برای پیشبرد روال تقویت پایداری محیط زیستی و کمپین برای محیط زیست از اولویت های اساسی و مهم دانشگاه است که طی ماه و ماه های آینده باید شاهد نتایج ملموس آن در دانشگاه باشیم.

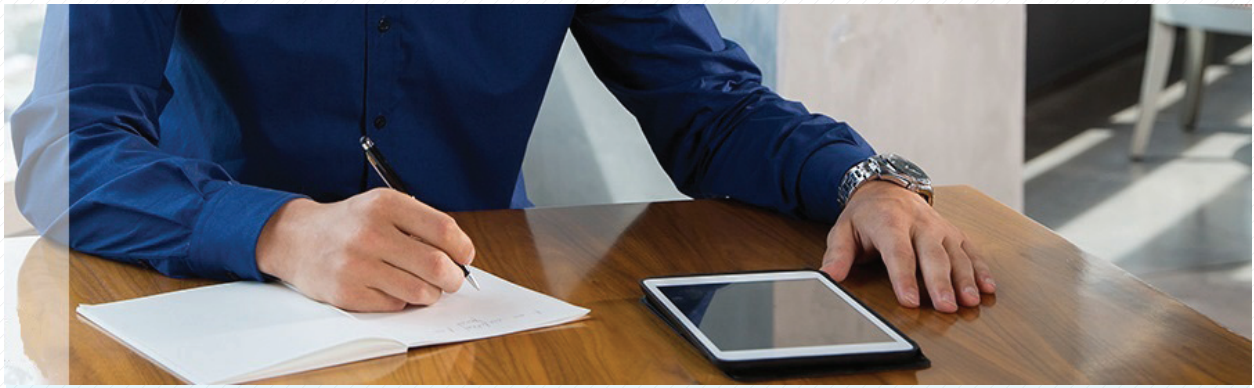
وی افزود: از جمله روال های بسیار مهم که در ۴ اولویت طرح تحول راهبردی می درخشد بحث پایداری اقتصادی

دانشگاه و از جمله جذب منابع موقوفه است. این مهم باید در شوراهای مربوطه در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت دارای ابعاد برنامه ای معین باشد و به اطلاع عموم دانشگاه رسانیده شود. تعیین شاخصه های درآمدی و پتانسیل های هر کدام از واحدها در این خصوص و فعال نمودن گروه های آموزشی در این زمینه از جمله این موارد در حوزه درآمد پایدار است که البته پایش پیشرفت در مرحله واپسین قرار می گیرد. در حوزه خیرین هم جذب خیر و معرفی نیازهای دانشگاه به خیرین، بسیار حائز اهمیت است و بر اساس مصوبات هیئت مدیره بنیاد خیرین مدرس انجام خواهد شد. اندایش با اشاره به جلسه شورای مدیران معاونت با سرپرست برنامه و بودجه دانشگاه یادآور شد: با اینکه در جلسه کمیته راهبردی تأکید بر استفاده از بودجه جاری

**در حوزه تحول در  
 تکنولوژی، برای  
 بهبود نظام اداری  
 دانشگاه، معاونت  
 پشتیبانی و منابع  
 انسانی استقرار  
 سیستم های یکپارچه  
 را در دست اقدام دارد  
 و این موضوع بایستی  
 با جدیت در تمام  
 واحدها دنبال گردد.**

روشن و قطعی بودن هدف، نقطه می شروع تمام موفقیت هاست.





بر بازنگری نیاز است در سطح سخت افزار و نرم افزار نهایتاً پیاده سازی و انجام شود.

وی ادامه داد: در حوزه تحول در تکنولوژی، برای بهبود نظام اداری دانشگاه، معاونت پشتیبانی و منابع انسانی استقرار سیستم های یکپارچه را در دست اقدام دارد و این موضوع بایستی با جدیت در تمام واحدها دنبال گردد. تغییرات نسلی امروز به کمتر از یک دهه کاهش یافته است. در این حوزه نیازمند بازنگری فرآیندها هستیم که خود باعث اصلاح معماری دانشگاه می گردد. با تعیین ارکان راهبری و مشاوران حوزه استقرار و فرآیندها زمان بسیار کمی در اختیار خواهیم داشت تا توسعه متوازن با سایر ارکان تحولی را پیش ببریم. تحول در تکنولوژی یک کار تیمی فراگیر در دانشگاه است که حوزه معاونت در نهایت بهره بردار است. استقرار این سیستم ها هدایت کننده منافع و خواسته های ارائه کننده خدمات از یک سو و دریافت کننده خدمات از سوی دیگر است. همانگونه که همگان استحضار دارند تکنولوژی تاکنون هم وجود داشته و ما در حال الکترونیکی کردن کارها با استفاده از این تکنولوژی هستیم.

مدیر دفتر تشکیلات و بهبود روش ها گفت: جامعه به شدت به سمت شبکه ای شدن پیش می رود و در امتداد این موضوع تکنولوژی محور شدن اطلاعات را داریم. انسان عصر حاضر به دلیل مواجهه مستمر با اطلاعات، انسان توانمندی است. ما باید خدماتی از سرویس ها ارائه کنیم. ما هنوز در دوره الکترونیکی شدن هستیم که پس از طی این مرحله به دوره مجازی حرکت خواهیم نمود. ما در مرحله الکترونیکی شدن صرفاً اطلاع رسانی و تکمیل فرم را داریم. در مرحله مجازی به سمت مشارکت مردم و ارباب رجوع می رویم که نیاز است مرزهای مأموریتی در ارتباط با مردم باز تعریف شود. مرز محل کار، دیگر اداره و اتاق و ساختمان دانشگاه نیست. لذا نیاز است ساختارها بر این اساس باز نویسی و طراحی شود و این همان رویکرد تکاملی ساختار را نیاز دارد. از این مرحله که گذشتیم وارد هوشمندی سازمانی خواهیم شد و در این مرحله به توانمندی واقعی دست می یابیم.

وی ادامه داد: دنیای پیشرفته در این مرحله قرار دارد. هوشمندی بر پایه شبکه اطلاعات که در آن تسهیم اطلاعات شکل می گیرد. بانک اطلاعاتی یک موجود

زنده است که وقتی در شبکه قرار می گیرد به حیات خود ادامه می دهد و گرنه می میرد. بانک اطلاعاتی هر واحد سازمانی متعلق به خود آن واحد است و به دست کارشناس مربوطه هم به روز می شود ولی در بستر شبکه قرار دارد. با طی این مرحله علاوه بر شفافیت اطلاعات، بالا رفتن سرعت تبادل اطلاعات، نظارت پذیری و چابک سازی، تبدیل کارمند محوری به شهروند محوری و کم کردن هزینه تمام شده یک خدمت و هزینه ای که از مالیات مردم در این راستا تراشیده و خرج می شود به این دستاوردها می رسیم.

وی با توضیحاتی در خصوص تحول در وظیفه اظهار کرد: همزمان با تحول در تکنولوژی و ساختار، این تحول را نیز باید پیش برد. تا مادامی که وظایف را شبکه فشار، شبکه غیر رسمی و یا شبکه سلیقه ای نیروی انسانی تعیین می کند به اهداف تحول راهبردی دست نمی یابیم. از سطوح عالی مدیریتی دانشگاه تا سطوح پایه خود باید بیش از پیش از این موضوع مراقبت نمایند. وظایف متناسب با تحول در کار فرد نیروی انسانی باید خلق شود و از انجام کارهای سلیقه ای برای پرهیز از هزینه کرد منابع محدود دانشگاه به صورت جدی پرهیز گردد.

وی با اشاره به تحول در رفتارهای سازمانی تصریح کرد: تحول در رفتارهای سازمانی بر اساس وظایف سازمانی هر واحد و قطع کردن دخالت همه افراد در همه امور دانشگاه اتفاق می افتد. افراد می توانند از کانال رسمی آزادانه نظرات خود را اعلام نمایند ولی نمی توانند سرخود هر موضوعی را به مدیران دیکته نمایند. مدیران در این حلقه باید وظایف خود را خوب بشناسند و با حوزه عالی دانشگاه نهایت همکاری و هماهنگی را به دور از سلیقه های انفرادی داشته باشند. در این جا ایستگاه های تزامنی در کارها و انجام آن شناسایی و رفع خواهد شد و در اصل با پیاده سازی این موضوع ما در ابتدای راه سیستمی شدن قرار می گیریم چرا که دیگر بر اساس سلیقه و ذائقه افراد امور هدایت نخواهند شد لذا فرآیندها دقیق شکل می گیرد.

وی در پایان گفت: نیاز سیستمی شدن، همسو شدن منابع انسانی و نیروی کار با اهداف دانشگاه و حمایت جدی و به دور از تعارف رایج در همه سطوح مدیریتی از این موضوع، بسیار حائز اهمیت است.

### تحول در رفتارهای سازمانی بر اساس وظایف سازمانی هر واحد و قطع کردن دخالت همه افراد در همه امور دانشگاه اتفاق می افتد.

# خبرنامه راهبردی



◆ خبرنامه تخصصی  
طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵

تلفن: ۸۲۸۸۳۱۸۸  
دورنگار: ۸۸۰۰۴۵۳۵

E-mail: [newsletter@modares.ac.ir](mailto:newsletter@modares.ac.ir)

نشریه در چاپ، ویرایش و کوتاه نمودن مطالب آزاد است

سردبیر: محمد حسن نصرتی

خبرنگاران: مینا طاهری، مرضیه رحیم

عکاسان: رضا فردوسیان، صفر عربگری

مدیریت روابط عمومی