



خبرنامه طرح تحول راهبردی ۱۳۹۵-۱۴۰۴

برنامه‌ریزی طبق زمان بندی،

حرکت به سمت اهداف،

کارنامه قابل قبول طرح تحول راهبردی



اقتنایمیه موج های سوم و چهارم



طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵ Strategic Change Plan 2025-2024 غلبه بر مقاومت در برابر تحول

برون‌گرایی و حضور

تعامل شبکه‌ای و

ممکن است افراد و سازمان‌ها در برابر برنامه‌های تحول به شدت مقاومت کرده و از این طریق اجرای توسعه سازمان را مشکل یا حتی غیر ممکن کنند. تحول در سطح فردی سبب می‌شود که شخص به شدت نگران از بین رفتن حالات شناخته شده و حرکت به سوی آینده‌ای نامعین شود. ممکن است افراد از این که آیا مهارت‌های فعلی آنها در آینده نیز ارزشی خواهد داشت دچار ابهام باشند و یا این سوال مهم برای آنها مطرح شود که آیا قادرند در آینده نیز اثربخش بوده و در شرایط جدید نیز منافع را کسب کنند؟ مقاومت در برابر تحول در سطح سازمانی می‌تواند ناشی از سه عامل باشد.

۱ - مقاومت فنی که ناشی از عادت افراد به رویه‌های معمول و نیز تصور آنها به کم بودن هزینه‌های حالت فعلی باشد.

۲ - مقاومت سیاسی زمانی ایجاد می‌شود که تحولات سازمانی، صاحبان منافع قدرتمندی چون مدیران رده بالای اجرایی یا کارکنان کلیدی را تهدید کرده و یا تصمیمات قبلی رهبران را زیر سوال ببرد. امروزه در تحول سازمانی منابعی نظیر سرمایه، بودجه آموزشی، افراد کارآموده، به‌دچار تمان‌ها تخصیص می‌یابد و در گذشته به ندرت نیازی به تخصیص این منابع حس می‌شد.

۳ - مقاومت فرهنگی، به شکل سیستم‌ها و رویه‌هایی است که حفظ حالت فعلی، پیروی ارزش‌ها، هنجارها و مفروضات فعلی نحوه انجام کارها را تشویق می‌کند.

حداقل سه راهبرد عمده برای رفع مقاومت در برابر تحول وجود دارد:

۱ - دلسوزی و حمایت: اولین گام غلبه بر مقاومت، درک نگرش افراد نسبت به تحول است. این راهبرد می‌تواند افرادی را که نمی‌توانند تحول را بپذیرند، ماهیت مقاومت آنها و روش‌های احتمالی غلبه بر آن را مشخص کند، اما مستلزم دلسوزی و حمایت فراوان است. این راهبرد نیازمند آن است که مشاور به سرعت درباره رفتار افراد قضاوت نکند و خود را در موقعیت طرف مقابل قرار دهد، به این فرایند گوش دادن فعال می‌گویند. اگر اعضا حس کنند که افراد مسئول مدیریت تحول، خالصانه علاقمند شنیدن احساسات و استنباط آنان می‌باشند، کمتر حالت تدافعی به خود گرفته و تمایل بیشتری به بیان ترس و نگرانی‌های خود خواهند داشت. این امر سبب توسعه روابط آزاد می‌شود که نه تنها اطلاعات مفیدی از مقاومت می‌دهد بلکه به شکل‌گیری پایه‌ای برای پرداختن به

۲ - ارتباطات: افراد زمانی در مقابل تحول مقاومت می‌کنند که از پیامدهای آن مطمئن نباشند. فقدان اطلاعات کافی موجب ایجاد شایعه می‌شود و به نگرانی در مورد تحول می‌افزاید. ارتباطات اثربخش درباره تحول و نتایج احتمالی آن می‌تواند سبب کاهش شک و تردید شده و به کاهش ترس‌های بی‌اساس می‌انجامد. این روش به اعضا کمک می‌کند تا به صورت واقع بینانه آماده تحول شوند. ارتباطات یکی از جنبه‌های خنثی‌سازی (نیروهای مقاوم) در مدیریت تحول است. اعضای سازمان همواره داده‌هایی را در مورد عملیات فعلی و طرح‌های آینده و شایعه‌هایی رسمی درباره افراد، تحولات و خط‌مشی‌ها دریافت می‌کنند. مدیران و فعالان توسعه سازمان باید شدیداً به دنبال روش تازه‌ای برای ارائه اطلاعات به افراد باشند. یکی از راهبردها این است که ارتباط از طریق کانالی متفاوت یا جدید انجام شود و به این ترتیب اطلاعات مربوط به برنامه‌های تحول را برجسته‌تر کنیم. اگر در سازمانی، بیشتر اطلاعات از طریق نامه‌نگاری و پست الکترونیکی ارائه می‌شود، در این صورت بهتر است که اطلاعات تحول از طریق جلسات ملاقات ارائه شود. روش اثربخش دیگر در تحولات بزرگ این است که اطلاعات تحول را با اطلاعات نرمال عملیاتی جایگزین کنیم. این کار، منعکس‌کننده این پیام است که تغییر فعالیت‌های شخص، بخش مهم و حیاتی از شغل فرد است و امری غیر عادی یا تغییری بسیار مهم نمی‌باشد.

۳ - مشارکت و مداخله: یکی از قدیمی‌ترین و اثربخش‌ترین راهبردها غلبه بر مقاومت، درگیر کردن مستقیم اعضای سازمان در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تحول است. مشارکت می‌تواند سبب طراحی برنامه‌های تحول با کیفیت بالا و نیز غلبه بر مقاومت در برابر اجرای آنها شود. اعضا می‌توانند ایده‌ها و اطلاعاتی را ارائه دهند که بر ایجاد نوآوری‌های اثربخش و متناسب با شرایط، موثر باشد. آنها می‌توانند موانع اجرای کار را شناسایی کنند. مشارکت در برنامه‌ریزی تحول سبب می‌شود که به علایق و نیازهای افراد در طراحی برنامه‌های تحول توجه کرده باشیم. مداخله می‌تواند سبب تعهد در اجرای تحول شود زیرا انجام خوب آن سبب رفع نیاز آنها می‌شود. همچنین مشارکت می‌تواند افراد نیازمند به مشارکت را برانگیزد و سبب تلاش‌های بیشتر برای تحول شود.

اگر شکست بخورید ممکن است ناامید شوید، اما اگر تلاش نکنید قطعاً شکست می‌خورید.

اختتامیه موج های سوم و چهارم طرح تحول راهبردی



رییس دانشگاه اضافه کرد: بسیاری از بسته های موفقیت که در پیچ و خم مشکلات مالی دچار وقفه شده بود، با اصلاح بودجه و مدیریت خوب، سامان می گیرد و به زودی شاهد آثار اجرای برنامه ها خواهیم بود.

دکتر احمدی در پایان از دکتر البدوی و دیگر همکارانی که در طراحی، اجرا، پشتیبانی نظری و اجرایی طرح حضور داشتند یاد کرد و گفت: این طرح با خرد جمعی اساتیدی از طیف های مختلف دانشگاهی و با اتفاق نظر و پشتیبانی مدیریت و تلاش کارشناسان و کارگران در طول ده سال با اجرای موج های پی در پی اجرا می شود. برای ایجاد تغییر مؤثر و اصلاح و نجات تنها راه همین است که باید با قدم های محکم و استوار، گسترش امید و توسعه جمع حامیان در مسیر برنامه راهبردی حرکت کنیم.

در ادامه مراسم دکتر مینایی گزارش یکساله طرح تحول را ارائه کرد و با اشاره به ۴ اولویت اصلی و ۳۷ روال اجرایی به تشریح ساختار اجرایی طرح تحول در سطح کلان دانشگاه و در سطح معاونت ها پرداخت. رئیس دبیرخانه طرح تحول راهبردی همچنین چارچوب نهادی و نظام اجرایی طرح، ارکان اجرایی و وظایف هر رکن را توضیح داد.

دکتر مینایی هدف از این ارکان را ایجاد و گسترش گفتمان برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه دانست و از برگزاری گردهمایی مدیران گروه های آموزشی، برگزاری نشست آغازین طرح راهبردی، برگزاری دو مراسم اختتامیه، تشکیل کمیته راهبری و برپایی ۴۲ جلسه آن کمیته، تشکیل شورای راهبردی دانشگاه، برگزاری جلسات متعدد هیأت رئیسه، برگزاری جلسات با دانشکده ها و ۵ جلسه ستاد طرح به عنوان برخی اقدامات انجام شده در راستای گفتمان برنامه ریزی اشاره کرد.

وی در پایان از طراحی و اجرای ۳۲۳ بسته موفقیت در پایان موج چهارم و تعریف ۵۹ بسته موفقیت برای موج پنجم طرح تحول خبر داد. از این تعداد ۳۶ بسته موفقیت در موج اول، ۹۲ بسته در موج دوم، ۸۵ بسته در موج سوم و ۵۱ بسته در موج چهارم انجام شده است.

در ادامه مراسم دکتر بیژن خرم در خصوص رویکرد سیستمی و دکتر نسیم نیاوندی در خصوص نحوه ارزیابی و اهمیت پایش بسته های موفقیت و نقش آن در پیشرفت طرح تحول سخنرانی کردند.

آیین اختتامیه با اهدای لوح تقدیر به دست اندرکاران برگزیده در اجرای موج های سوم و چهارم طرح تحول پایان یافت.

در مراسم اختتامیه موج های سوم و چهارم طرح تحول که چهاردهم آبان ماه در سالن اجتماعات شهید مطهری برگزار شد، دکتر احمدی از اصلاح ساختار بودجه طرح تحول راهبردی خبر داد و گفت: به منظور پشتیبانی بیشتر از برنامه طرح راهبردی و اجرا شدن بسته های موفقیت، به همت دکتر موسوی معاون جدید پشتیبانی، ساختار بودجه اصلاح شد و بودجه طرح تحول بیش از دو برابر افزایش یافت.

رییس دانشگاه ضمن تشکر از کلیه ی همکاران طرح تحول راهبردی گفت: امروز در پایان موج چهارم جشن توفیق پیشرفت در اجرای طرح راهبردی را برگزار می کنیم. مجریان و دست اندرکاران طرح تحول با وجود تمام مشکلات و مسائل اقتصادی حاد که دانشگاه و کشور با آن مواجه می باشد، با عزم و اراده ی استوار در مسیر تغییر قدم برداشتند و با کارنامه قابل قبولی در این شرایط خاص، طبق زمان بندی، راه را طی کردند و مطابق برنامه ریزی به سمت اهداف در حرکت هستند.

وی افزود: همه ی دست اندرکاران طرح تحول با وجود سختی ها و گرفتاری های متنوع و موانع جدی در حوزه اقتصادی، اداری و قوانین دست و پا گیر حاکم، در مسیر تغییر، ارتقاء و تحول برای اصلاح وضعیت موجود قدم گذاشته و به سمت افق های جدید حرکت کردند.

دکتر احمدی با تأکید بر ضرورت ایجاد تغییر اظهار داشت: در شرایط سخت بیشتر از هر زمان دیگری به بازبینی روش ها و ایجاد تغییر نیاز داریم چرا که روال های گذشته و حرکت در همان مسیرهای همیشگی، ما را با مشکلاتی که هم اکنون در دانشگاه و سازمان های دیگر می بینیم مواجه می کند. مسیر پیشین منجر به مشکلات مکرر می شود که زنجیروار تکرار می گردد و درست در همین جاست که ضرورت تغییر نمایان خواهد شد. تاریخ نیز نشان داده که مسیر تغییر، مسیری شناخته شده و مورد تأکید و قابل دفاع است.

وی ادامه داد: ما از بعد تأمین بودجه و شرایط اقتصادی مشکلات بسیاری داشتیم اما با این وجود پیشرفت قابل ملاحظه ای حاصل شد. بی شک با پیش بینی واقع بینانه ی منابع مالی بهتر و پشتیبانی کامل تر از برنامه راهبردی، می توانیم به پیشرفت های بیشتری دست پیدا کنیم. در این راستا به همت معاون جدید پشتیبانی ساختار بودجه اصلاح و بودجه طرح بیش از دو برابر افزایش داده شد.

با اصلاح ساختار و تشکیلات دانشگاه، دانشکده ها از اختیارات بیشتری بهره مند می شوند



همچنین دانشکده هایی که به دانشکده های کوچکتر تجزیه شده اند اگر تا ۳ سال آینده به سمت انسجام بروند و با خانواده خود منسجم شوند با حفظ اختیارات می توانند از امکانات و تفویض اختیار بیشتر بهره مند شوند. وی تصریح کرد: طرح اصلاح ساختار در سال های اول با توجه به ظرفیت، شرایط و عملکرد دانشکده های موجود به صورت متفاوت عمل خواهد کرد و در سال های بعد به سمت انسجام دانشکده های کوچک می رود و کمک می کند تا خودشان به صورت یک دانشگاه کوچک عمل کنند و اختیارات وسیعی داشته باشند و دانشگاه در ستاد فقط نقش محوری برای تامین پشتیبانی های خارج دانشگاه و تبیین سیاست های کلان داشته باشد.

**طرح اصلاح ساختار
در سال های اول
با توجه به ظرفیت،
شرایط و عملکرد
دانشکده های موجود
به صورت متفاوت
عمل خواهد کرد.**

نشست شورای دانشگاه با حضور رییس، معاونان و روسای دانشکده ها ۲۱ آبان ماه در دانشکده کشاورزی برگزار شد.

در ابتدای این نشست دکتر احمدی رییس دانشگاه با اشاره به اصلاح ساختار و تشکیلات دانشگاه بر اساس طرح تحول راهبردی گفت: مطالعاتی در این راستا از سوی دکتر دانایی فرد و همکاران ایشان صورت گرفته و تاکید ما بر اصلاح ساختار دانشکده های بزرگ است. دانشکده هایی که به صورت منسجم باقی ماندند، مانند دانشکده پزشکی، کشاورزی و منابع طبیعی باید اختیارات وسیعی داشته باشند و بتوانند بر اساس بودجه ای که به آنها تخصیص داده می شود به عنوان واحد مستقل دارای امکانات و برنامه ریزی داخلی عمل کنند.

کارگاه مدیریت تغییر و آشنایی با طرح تحول راهبردی در دانشکده منابع طبیعی و علوم دریایی برگزار شد



گفتنی است در ادامه با هدف بررسی نقش دانشجویان در اجرای برنامه طرح تحول راهبردی، جلسه هم اندیشی با دانشجویان فعال در انجمن های علمی دانشجویی با حضور دکتر غلامعلی فر معاون دانشجویی فرهنگی دانشکده برگزار شد.

کارگاه مدیریت تغییر و آموزش طرح تحول راهبردی، نهم آبان ماه در دانشکده منابع طبیعی و علوم دریایی برگزار شد.

کارگاه مدیریت تغییر به منظور آشنایی اساتید و کارشناسان دانشکده منابع طبیعی و علوم دریایی با حضور دکتر نیک بخش معاون اجرایی PMO مرکزی و مدیر PMO معاونت آموزشی نهم آبان در سالن اجتماعات حوزه ریاست دانشکده برگزار شد.

در این نشست دکتر نیک بخش در خصوص چرایی تغییر و اهمیت تحول سخنرانی کرد و ضمن ارائه گزارش کوتاهی از اهم برنامه های اجرا شده در راستای طرح تحول راهبردی در سطح دانشگاه، به پتانسیل های موجود در دانشکده منابع طبیعی و علوم دریایی و لزوم سهیم شدن این دانشکده در طرح راهبردی اشاره کرد.

در ادامه جلسات فشرده ای با حضور ریاست دانشکده، مدیران و همکاران بسته های موفقیت برگزار گردید و دکتر نیک بخش به سوالات پاسخ گفت.

موفقیت، مجموعه ای از تلاش های کوچک است که هر روز و هر روز تکرار شده.

در چهل و چهارمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه مطرح شد؛

برای ورود طرح به دانشکده ها نیاز به برنامه و مدل ویژه ای است



در چهل و چهارمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه که ۲۶ آذرماه با حضور رئیس و اعضای کمیته برگزار شد، ضمن بررسی برخی از مشکلات طرح و دلایل عمده پایین بودن درصد پیشرفت کار بسته های موفقیت موج های سوم و چهارم، نسبت به توسعه دوره های آموزشی طرح تحول و بکارگیری یک برنامه و مدل ویژه برای ورود طرح تحول به دانشکده ها تأکید شد.

در ابتدای این جلسه وضعیت فعلی واحدهای PMO، نظام اجرای طرح و پیشرفت کار موج پنجم بررسی و مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت و در ادامه مدیران واحدهای PMO به بیان نمونه هایی از مسائل و مشکلات طرح تحول پرداختند. غلبه فعالیت های روزمره بر اقدامات طرح تحول در معاونت ها، عدم برخورداری مدیران PMO از جایگاه تصمیم گیری و قدرت اجرای لازم در معاونت ها، نیاز جدی به تعامل مدیران واحدها و معاونین دانشگاه با مدیران واحدهای PMO، مشکلات پشتیبانی طرح تحول از جمله کمبود و یا عدم تخصیص به موقع آن و به ویژه نداشتن نیروی کارشناسی تمام وقت و نبود اختیارات لازم در این زمینه، نبود رویکرد سیستمی و جامع نگری به فعالیت ها و اقدامات طرح تحول و وجود مرزبندی های اداری و ساختاری غیر ضروری از جمله مشکلات و مسائل مطرح شده بود که در این خصوص مقرر گردید مشکلات مربوط به درون معاونت ها با ذکر مصادیق لازم و راهکارهای پیشنهادی به دبیرخانه طرح تحول ارسال شود تا از طریق هیأت رئیسه بطور جدی در معاونت ها بهبود یابد. همچنین تأکید شد هرگونه راهکار پیشنهادی برای رفع مشکلات باید بر مبنای پایداری بیشتر در منابع انسانی و ساختارهای پشتیبان اجرای طرح باشد در غیر این صورت امید زیادی به بهبود وضعیت پشتیبانی و اجرایی وجود ندارد.

تأکید بر توسعه دوره های آموزشی طرح تحول به ویژه برای دانشکده ها

در بخش دیگری از جلسه ۴۴ کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دلایل عمده پایین بودن درصد پیشرفت کار بسته های موفقیت طرح تحول راهبردی در گزارش ارزیابی و پایش بسته های موج های سوم و چهارم معاونت ها توسط رئیس دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد ارائه شد. بر این اساس ناقص بودن گزارش های ارسالی به دفتر ارزیابی، عدم تطبیق گام های اجرای پیش بینی شده در فرم شناسنامه با گزارش های یاد شده، عدم برخورداری مدیران جدید بسته ها از تجربه لازم در تعریف و تهیه شناسنامه، ارائه گزارش نهایی و تکمیل فرم اختتام، عدم ارتباط و تعامل کافی مدیران واحدهای PMO با دفتر ارزیابی از جمله عمده ترین دلایل پایین بودن درصد پیشرفت کار بسته های موفقیت طرح عنوان شد.

در این نشست مقرر گردید دکتر یوسفیان با همکاری دکتر کلباسی، دکتر نیک بخش و در تعامل با دبیرخانه طرح تحول، امور معوق اجرای طرح در حوزه معاونت آموزشی را با برگزاری جلسات مستمر سامان دهی کنند. در چهل و چهارمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه در خصوص ورود طرح تحول به دانشکده ها و نیاز به وجود یک برنامه و مدل ویژه برای این منظور بحث و گفتگو شد. اعضای کمیته در این مورد که روال های مصوب فعلی از قابلیت مدیریت و اجرا در دانشکده ها برخوردار نیستند، هم نظر بودند. در این نشست به برنامه دانشکده مهندسی شیمی به عنوان نمونه ای که می تواند بر اساس آن برنامه در مدل فعلی طرح تحول مشارکت قابل قبول داشته باشد، اشاره شد.

در این جلسه همچنین به منظور رفع برخی مشکلات و توانمندسازی افراد برای همکاری در طرح تحول، نسبت به توسعه دوره های آموزشی طرح به ویژه در سطح دانشکده ها تأکید شد.

ارکان جهت ساز و اهداف کمی برنامه راهبردی با حضور طراحان طرح تحول دانشگاه بررسی می شود



های مأموریتی دانشگاه تکلیف مشخصی پیش بینی گردد. بنابراین مقرر گردید دکتر نیک بخش برای انتقال تجارب حرفه‌ای مدیریت برنامه و تغییر همکاری بیشتری با واحد PMO حوزه ریاست داشته باشد و تکالیف هر معاونت و هر واحد برای مشارکت در بسته مذکور بصورت شفاف، مشخص و با ذکر جزئیات لازم ابلاغ شود.

در این نشست مقرر شد ارکان جهت ساز برنامه راهبردی و اهداف کمی مربوط در جلسه ای با حضور طراحان طرح تحول بررسی و به بحث و تبادل نظر گذاشته شود. همچنین موضوع ساماندهی و تسهیل اموری مانند مشوق های اعضای هیأت علمی در طرح تحول از جمله بهره وری، اضافه کاری، پست های سازمانی متناظر و ... تسهیل و روان سازی امور مالی و بودجه طرح، طی جلسه ای با حضور مدیران حوزه پشتیبانی و اداری، اعضای واحد PMO مرکزی و مسئولان مربوط بررسی شود.

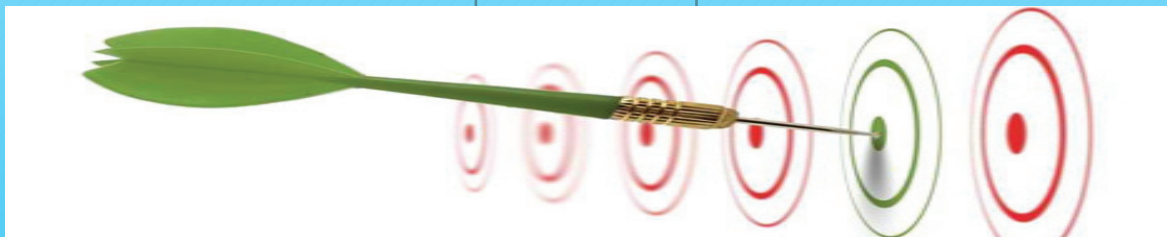
در این جلسه همچنین پیرامون بسته های موفقیت دانشکده منابع طبیعی و علوم دریایی و کاربرد هایی که به منظور ارزیابی outcome روال های راهبردی از سوی دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد به معاونت ها ارسال شده است، توضیحاتی داده شد.

تخصیص مشوق های حامیان طرح تحول بر اساس نتایج ارزیابی بسته ها صورت می گیرد

در چهل و دومین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه که ۳۰ مهر ماه با حضور رئیس و اعضای کمیته برگزار شد، مقرر گردید ارکان جهت ساز برنامه راهبردی و اهداف کمی مربوط، در نشستی با طراحان طرح تحول بررسی و به بحث و تبادل نظر گذاشته شود.

در این جلسه مقرر شد از موج پنجم، بسته های انگیزشی و مشوق های دست اندرکاران طرح تحول، کاملاً بر اساس نتایج ارزیابی فرایندی بسته های جاری طرح تحول تخصیص داده شود. بنابراین نیاز است در قالب گزارش گیری درصد عملکرد همکاران بازنگری و به ویژه ارتباط همکاری هر فرد با بسته های موفقیت متناظر مشخص شود و نیز از مدیران واحدهای PMO درخواست شد در این زمینه با معاونان حوزه ذی ربط هماهنگی بیشتری داشته باشند.

در جلسه ۴۲ کمیته راهبری طرح تحول راهبردی در خصوص یکی از بسته های واحد PMO حوزه ریاست که دارای محتوای بین المللی سازی است بحث و تبادل نظر شد. این بسته، بسته فراگیر محسوب می شود به نحوی که در شناسنامه مربوط باید، برای هر یک از حوزه



جایی که در آن تمرکز وجود دارد، انرژی جریان می یابد.

در چهل و سومین نشست کمیته راهبری طرح تحول تاکید شد

تشکیل کمیته ای برای بررسی دستورالعمل انگیزشی حامیان غیر هیات علمی و بازنگری آن



ریاست دانشگاه صورت پذیرد.

درباره ساز و کار مالی و بودجه طرح تحول مقرر شد با توجه به نیاز اولیه در ابتدای هر موج، تا سقف ۲۰۰ میلیون تومان در اختیار حوزه ریاست قرار گیرد و حوزه ریاست نیز مبلغی را در ابتدای هر موج به صورت تنخواه در اختیار واحد های pmو قرار دهد. در هر موج درصد هزینه اموالی و تجهیزات از سوی واحدهای pmو و دبیرخانه محاسبه و به واحد بودجه ارسال شود.

تشکیل کمیته ای برای بررسی دستورالعمل انگیزشی حامیان غیر هیات علمی و بازنگری آن، بررسی تفصیلی مشکلات طرح تحول در حوزه سرمایه های انسانی در یکی از جلسات تخصصی معاونت پشتیبانی، تدوین برنامه جامع کاربردی آموزش کارکنان با هدف همسو کردن آموزش های حرفه ای همکاران غیر هیات علمی با نیازهای طرح تحول و امکان سنجی انتقال بخشی از افراد مندرج در لیست طرح تحول به فهرست حائزین شرایط آیین نامه بهره وری کارکنان و ارائه گزارش موارد فوق در کمیته راهبری از مواردی بود که در زمینه مسائل سرمایه های انسانی طرح تحول، مطرح شد.

چهل و سومین نشست کمیته راهبری طرح تحول راهبردی با حضور رییس و جمعی از مدیران دانشگاه، ۲۸ آبان ماه برگزار شد.

در این نشست در خصوص فرم های اختتام موج چهارم مطالبی عنوان و مقرر شد واحد pmو معاونت آموزشی در اسرع وقت نسبت به ارسال فرم های اختتام موج چهارم اقدام نماید.

دفتر ارزیابی و بهینه سازی عملکرد، نسبت به بررسی و کارشناسی فرم های اختتام ارسالی از سوی واحدهای pmو اقدام نموده و سپس نتایج را به همراه توصیه های لازم برای ملاحظه واحدهای pmو ذی ربط ارسال نمایند و پس از کسب نظر از واحدهای یادشده در نشست های آتی کمیته راهبری مطرح شود.

در ادامه نسبت به تکمیل، اصلاح و ارسال شناسنامه های مربوط به بسته های موج پنجم تاکید شد.

درباره قراردادهای کار دانشجویی طرح تحول نیز مقرر شد پس از آموزش کارشناسان واحد pmو و تحویل فرم ها و فرمت ها و توجیه ضوابط به ایشان، قرارداد کار دانشجویی توسط خود معاونت ها/واحدها منعقد شود و پرداخت نیز با تایید واحد pmو ذی ربط، از سوی حوزه

تاکید بر تکمیل، اصلاح و ارسال شناسنامه های مربوط به بسته های موج پنجم



ارائه گزارش عملکرد طرح ارتقاء طراز بین المللی دانشگاه در نشست شورای دانشگاه

در نشست هفدهم دبیرخانه شورای دانشگاه، دکتر محمد جوان مسئول دبیرخانه طرح ارتقاء طراز بین المللی دانشگاه گزارش عملکرد طرح ارتقاء طراز بین المللی دانشگاه سال ۹۶-۹۷ را ارائه کرد.

وی اظهار داشت: این طرح از دانشگاه تربیت مدرس آغاز شده و در وزارت علوم ۱۵ دانشگاه و ۹ مرکز پژوهشی انتخاب شدند تا طی یک مسیر ۱۰ ساله به تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر دنیا ارتقا یابند و در این مسیر با یکدیگر رقابت و همکاری می کنند که در این راستا باید سالانه گزارش عملکردی خود را بر اساس شاخص های تعریف شده کمیته نظارت و هدایت طرح به وزارت علوم ارائه کنند.

وی با اشاره به تعریف دانشگاه تربیت مدرس از طرح ارتقای تراز بین المللی گفت: ما به دنبال ارتقای کیفیت و بسط همکاری های آموزشی و پژوهشی و بین المللی و ایفای مسئولیت اجتماعی دانشگاه در تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و ایجاد کارآفرینی و تولید محصول دانش بنیان در تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان هستیم. در واقع فقط رفت و آمد بین المللی مد نظر ما نیست بلکه حرکت به سمت دانشگاه های نسل سوم از اهداف مهم ما به شمار می رود.

وی ادامه داد: در حوزه آموزش شاخص هایی مانند نسبت تعداد کل اعضای هیات علمی به دانشجو، تعداد دانشجویان خارجی، پژوهشگر پسادکتری، تفاهم نامه های بین المللی، تعداد دوره های آموزشی مشترک و اساتید بین المللی تعریف شده است که خوشبختانه دانشگاه نسبت به سال گذشته در این شاخص ها رشد کرده و با تصویب شیوه نامه ترفیع سالانه اعضای هیات علمی و به کارگیری فارغ التحصیلان و اساتید برجسته گام های خوبی در این زمینه برداشته شده است.

عضو هیات علمی دانشگاه افزود: در زمینه پژوهش نیز شاخص هایی مانند چاپ مقاله در مجلات ساینس و نیچر، تعداد ارجاعات، تعداد اختراعات ثبت شده، استارت آپ های دانشجویی، قراردادهای پژوهشی خارجی و پروژه های مشترک با دانشگاه های برتر دنیا تعریف شده است. وی تصریح کرد: اولین اقدام دانشگاه برای بهبود شاخص های پژوهشی تشکیل هسته های پژوهشی و فناورانه است که تا کنون ۱۳ هسته پژوهشی تشکیل شده که امیدواریم تا پایان سال به ۲۰

هسته افزایش یابد.

دکتر جوان گفت: عملکرد دیگر دانشگاه در حوزه پژوهش، برنامه پژوهشی اساتید می باشد. در این راستا از اعضای هیات علمی درخواست شد تا برنامه پژوهشی خود را ارائه و چند اولویت خود را مشخص کنند.

در زمینه برنامه پژوهشی اساتید نیز تا کنون ۵۰۳ عضو هیات علمی برنامه خود را ارائه و در سیستم گلستان به ثبت رسیده است.

مسئول دبیرخانه طرح ارتقاء تراز بین المللی دانشگاه تصریح کرد: در راستای برنامه های پژوهشی دانشگاه برای ارتقای تراز بین المللی مقرر شد برای دانشگاه برخی ماموریت های ویژه تعریف شود و دانشگاه تربیت

مدرس در حوزه هایی به صورت متمرکز کار کند و در کشور پیشرو باشد. در این خصوص دانشگاه باید ماموریت های خاص خود را در برخی از رشته ها مشخص کند که نیازهای کشور، حوزه های نوظهور علم، توانمندی های موجود در دانشگاه در آن دیده شود که امیدواریم تا پایان بهمن ماه ۹۷ لیست اولیه اولویت ها اعلام شود.

وی در ادامه به برخی از شاخص های نظام انگیزشی اعضای هیات علمی در حوزه پژوهش اشاره کرد و انجام پژوهش های کیفی، تالیف کتاب های بین المللی، ثبت اختراعات بین المللی، کسب عنوان در جشنواره علمی تحقیقاتی، انجام پایان نامه ها و رساله ها در راستای نیازهای جامعه و برنامه پژوهشی اساتید، چاپ مقاله در مجلات نیچر و ساینس و ... را از جمله این شاخص ها عنوان کرد.

وی با اشاره به فعالیت های بین المللی دانشگاه نیز گفت: در حال حاضر تعداد دانشجویان خارجی دانشگاه ۱۲۷ نفر می باشند که بیشتر از کشورهای افغانستان، سوریه، لبنان، چین، عراق و پاکستان می باشند. دکتر جوان در پایان گفت: حضور ریزن کشورهای مختلف در دانشگاه، راه اندازی وبسایت انگلیسی و عربی، طراحی میز همکاری با برخی از کشورها، دوره های مشترک با سایر دانشگاه های دنیا، جذب دانشجو از طریق کمیته بین المللی تبادل دانشجو (آیسته)، برگزاری مدارس و کارگاه های بین المللی از دیگر اقدامات دانشگاه در راستای تعاملات بین المللی می باشد.

در ادامه اعضای شورا به بیان نظرات و دیدگاه های خود در خصوص طرح ارتقای تراز دانشگاه پرداختند.



مشکلات خود را شناسایی کنید، اما قدرت و انرژی خود را صرف راه حل کنید.

اهداف و برنامه های دانشکده علوم و فناوری های بین رشته ای تشریح شد

دکتر سامان حسینخانی از اعلام قریب الوقوع موج جدید فراخوان برنامه های میان رشته ای خبر داد و از دانشکده ی علوم و فناوری های بین رشته ای به عنوان

دنبال کننده ی اصلی اهداف راهبردی دانشگاه در حوزه ی تعاملات میان رشته ای نام برد و گفت: تمام ارتباطات بین رشته ای در دانشگاه از طریق دانشکده ی علوم و فناوری های بین رشته ای و در قالب برنامه ها و گروه های آموزشی- پژوهشی جدید ایجاد و پیگیری می شود و در نهایت تمامی این برنامه ها به منظور تحقق یکی از اهداف اصلی دانشگاه در طرح تحول راهبردی (توسعه تعاملات شبکه ای و میان رشته ای) دنبال می شود.

رییس دانشکده ی علوم و فناوری های بین رشته ای در خصوص تغییر نام دانشکده گفت:

شورای راهبردی رشته های بین رشته ای دانشگاه طی دو سال گذشته و با توجه به تغییر مأموریت و تغییر نام دانشکده از دانشکده ی فناوری های نوین به دانشکده ی علوم و فناوری های بین رشته ای، شکل گیری و همچنین پیگیری برنامه های راهبردی آموزشی-پژوهشی پیشرو در دانشگاه را به دانشکده علوم و فناوری های بین رشته ای محول کرد.

وی اضافه کرد: پس از این تغییر مأموریت، شورای راهبردی دانشکده به ریاست رییس دانشگاه و با حضور ۵ نفر از صاحب نظران حوزه های مختلف تشکیل شد و این شورا رصد برنامه های بین رشته ای در دانشگاه را بر عهده گرفت و در این راستا برخی گروه های آموزشی در حوزه هایی که ماهیت بین رشته ای دارند تشکیل شد.

دکتر حسینخانی در اشاره به گروه های ایجاد شده و وظایف آن ها گفت: تا به حال دو برنامه ی بین رشته ای شامل انرژی های تجدید پذیر و سنسور و بیوسنسور مصوب شدند و احکام مدیران و اعضای هیأت علمی این دو گروه آموزشی- پژوهشی صادر گردید. بدون شک توان و ظرفیت دانشگاه و اساتید بیش از این نفرت است و ما از تمامی علاقمندان و متخصصان برای همکاری دعوت می کنیم اما این گروه ها و اعضای آن در واقع نقش ستاد را ایفا می کنند و وظیفه اصلی آنها هماهنگی کلیدی برنامه های دانشگاه در یک حوزه ی خاص است.

وی خاطر نشان کرد: هدف نهایی ما این است که بخش قابل توجهی از اعضای هیأت علمی دانشگاه، عضو هیأت علمی وابسته دانشکده علوم و فناوری های بین رشته ای هم باشند و تمامی ارتباطات بین رشته ای در قالب این برنامه و گروه های دانشکده علوم و فناوری های بین رشته ای انجام شود.

رییس دانشکده علوم و فناوری های بین رشته ای اظهار داشت: در گروه های آموزشی- پژوهشی دانشکده، عضو هیأت علمی

ثابت نداریم و در حال حاضر در دو گروه فعال دانشکده، اعضای هیأت علمی دانشکده های مختلف حضور دارند و دانشجویان نیز دانشجوی مستقیم این دانشکده نیستند؛ بدین صورت که دانشجویان در یک دانشکده ی مادر مشغول

تحصیل هستند و ما یکسری دروس جبرانی و کار پژوهشی در قالب یک بین رشته ای با نظارت گروه برای آنان برنامه ریزی می کنیم و در نهایت این دانشجویان در رشته ای اصلی خودشان اما با یک تخصص بین رشته ای دانش آموخته می شوند و یک گواهی داخلی نیز از دانشگاه دریافت می کنند.

وی در تشریح اهداف برنامه و گروه های بین رشته ای گفت: این برنامه دو هدف اصلی را دنبال می کند. یکی از این اهداف، انجام برخی تحقیقات بین رشته ای در سطح مرزهای دانش است که نیازمند همکاری چند گروه می باشد و هدف دیگر حل معضلات کشور است که در این راستا باید با جذب اسپانسر و حامی مالی از خارج دانشگاه به حل مسائل و مشکلات جامعه پرداخته شود.

دکتر حسینخانی در خصوص خروجی این گروه های آموزشی- پژوهشی جدید تصریح کرد: خروجی گروه های آموزشی- پژوهشی دانشکده علوم و فناوری های بین رشته ای باید تولید محصول، راه اندازی یک خط تولید و ایجاد زیرساخت برای یک فناوری جدید باشد.

وی به توسعه تعاملات میان رشته ای به عنوان یکی از اولویت اصلی طرح تحول راهبردی دانشگاه اشاره کرد و گفت: یکی از اهداف اصلی دانشگاه در برنامه راهبردی، تعاملات بین رشته ای است که تحقق این هدف از طریق دانشکده ی علوم و فناوری های بین رشته ای پیگیری و دنبال می شود.

دکتر حسینخانی از اعلام قریب الوقوع موج جدید فراخوان برنامه های میان رشته ای خبر داد و افزود: ما در دو حوزه ی "انرژی های تجدید پذیر" و "سنسور و بیوسنسور" فعال و در دو حوزه ی "آب" و "مواد و ترکیبات زیست فعال" نیز مشغول نهایی کردن برنامه ها هستیم و به زودی فراخوان دیگری برای ایجاد برنامه و گروه های میان رشته ای جدید اعلام می کنیم. وی در پایان تأکید کرد: دانشکده علوم و فناوری های بین رشته ای بر اساس ضروریات اجرای میان رشته ای ها، از افرادی که در موضوع مورد نظر دارای تخصص کافی باشند دعوت می کند. اساتید در گروه های آموزشی-پژوهشی این دانشکده با تخصص های مکمل در کنار یکدیگر قرار می گیرند و اهداف برنامه را دنبال می کنند.

افراد، تعیین پاداش و... مواردی است که باید باید توسط معاونت بررسی و انجام شود.

وی به معیارها و شاخص های ارزیابی طرح تحول اشاره کرد



**خروجی گروه های
آموزشی- پژوهشی
دانشکده علوم و
فناوری های
بین رشته ای
باید تولید محصول،
راه اندازی
یک خط تولید و
ایجاد زیرساخت
برای یک
فناوری جدید
باشد.**

مهم نیست که می دانید چه کاری انجام می دهید؛ مهم این است که کاری را که می دانید درست است انجام دهید

مشوق های قابل ارائه برای فعالیت های پژوهشی اعضای هیات علمی تصویب شد

می گردد. در خصوص تالیف کتاب بین المللی در انتشارات بین المللی یا انتشارات دانشگاه به زبان انگلیسی برای تالیف هر فصل معادل مقالات ۱۰ درصد و برای کتاب کامل معادل مقالات ۱ درصد عمل خواهد شد. در زمینه ثبت اختراع و فروش آن مانند معادل مقالات ۱ درصد تشویق صورت خواهد گرفت و برای تولید نمونه محصول دانش بنیان دارای مشتری با رعایت حقوق دانشگاه و فروش دانش فنی نیز معادل مقالات یک درصد و تا سقف ۲ درصد از سهم دانشگاه از فروش اقدام می شود.

وی با اشاره به مشوق های دیده شده برای اعضای هیات علمی جدید الاستخدام تاکید کرد: در زمینه اعطای گرنت به اعضای هیات علمی در بدو استخدام نیز برنامه هایی دیده شده است تا سریع تر بتوانند آزمایشگاه خود را راه اندازی کنند. پیش بینی شده از هر عضو هیات علمی در بدو استخدام خواسته شود تا ۳ عنوان از بهترین مقالات خود را ارائه نماید و بر اساس فرمول مشابه اعتبار پژوهشی برای مقالات، به ۳ مقاله اعتبار تعلق گیرد که این امر سبب می شود تا میزان حمایت از اعضای هیات علمی بسته به سابقه علمی آنها متفاوت باشد. به عنوان مثال اعضای هیات علمی که قبلا در ساینس یا نیچر مقاله داشته باشند می توانند تا ۵۰۰ میلیون تومان اعتبار پژوهشی در شروع کار دریافت کنند.

دکتر جوان افزود: در حوزه پایان نامه ها اگر پایان نامه در راستای برنامه پژوهشی اساتید باشد؛ ۲۵ درصد و اگر در راستای حل مشکلات جامعه باشد و با مشارکت ۲۰۰ دانشگاه برتر دنیا انجام شود ۵۰ درصد به بودجه مصوب آن اضافه می شود. به اساتید دارای عناوین برتر در جشنواره های خوارزمی، رازی و فارابی، جشنواره شیخ بهایی، پژوهشگر برتر وزارت علوم و استاد نمونه کشوری و کسب عنوان دانشمندان یک درصد سال نیز معادل مقالات یک درصد JCR گرنت تعلق می گیرد. وی در پایان یادآور شد: مشوق های یاد شده از اول مهر ماه سال جاری در حال اجرا است که اعتبار آن از بودجه های طرح ارتقای تراز دانشگاه، حمایت های وزارت علوم و دانشگاه و هدایت منابع حوزه پژوهش تامین می گردد.

مسئول دبیرخانه طرح ارتقای تراز بین المللی دانشگاه در گفتگویی مشوق های قابل ارائه برای فعالیت های پژوهشی اساتید را تشریح کرد.

دکتر محمد جوان مسئول دبیرخانه طرح ارتقای تراز بین المللی دانشگاه در این باره اظهار داشت: با توجه به ردیف «۸» مصوبه هیأت رئیسه دانشگاه مورخ ۲۷/۸/۹۷، تعرفه مشوق های قابل ارائه برای فعالیت های پژوهشی اساتید مطرح و پس از بحث و بررسی با انجام اصلاحاتی کلیات طرح مورد تصویب قرار گرفت. این نظام برای اعضای هیات علمی تدوین و به تصویب رسیده و به زودی برای دانشجویان نیز تصویب و ابلاغ می شود. وی ادامه داد: در حوزه مقالات اعضای هیات علمی، تمرکز بر افزایش حق التالیف و اعتبار ویژه پژوهشی به ازای مقالات با کیفیت است. در خصوص مقالات علمی و پژوهشی داخلی، اسکوپوس و مقالات پایین تر از Q1 (۲۵ درصد مجلات بهتر) در فهرست JCR همان روال سابق اعمال می شود و طبق تعرفه وزارت علوم حق التالیف و گرنت پرداخت می شود. به مقالات ISI با مشخصه Q1، ۲ برابر تعرفه وزارت علوم حق التالیف و ۵ برابر تعرفه وزارت علوم گرنت تعلق می گیرد. به مقالات JCR لیست ۱۰ به ترتیب ۳ برابر و ۵ برابر تعرفه وزارت علوم حق التالیف و گرنت پژوهشی تعلق می گیرد. برای مقالات JCR ۱۰ برابر حق التالیف و ۵۰ برابر گرنت در نظر گرفته می شود. برای چاپ مقاله در دو مجله ساینس و نیچر نیز ۲۰ برابر حق التالیف و ۱۰۰ برابر گرنت پژوهشی تعلق می گیرد. برای نمونه برای چاپ یک مقاله در مجله ساینس و نیچر ۱۰۰ میلیون حق التالیف و حدود ۵۰۰ میلیون گرنت داده می شود. وی اظهار داشت: هدف از این تشویق این است که اگر یک عضو هیات علمی مقاله یک درصد یا نیچر و ساینس دارد به اندازه کافی به او گرنت تعلق بگیرد تا بتواند مقاله بعدی خود را نیز در همان سطح ارائه کند.

دکتر جوان تصریح کرد: تمامی مقالات ۱۰ درصد، ۱ درصد و دو مجله ساینس و نیچر اگر با مشارکت یکی از ۲۰۰ دانشگاه برتر دنیا صورت گیرد؛ ضریب یک و نیم برای حق التالیف اعمال

**دانشگاه
در زمینه
اعطای گرنت
به اعضای
هیأت علمی در
بدو استخدام
برنامه هایی
در نظر
گرفته است.**



نخستین جلسه "کمیته بازاریابی پژوهشی و فناوری" برگزار شد



نخستین جلسه "کمیته بازاریابی پژوهشی و فناوری" با حضور رییس، معاون پژوهشی و فناوری، معاون پشتیبانی و منابع انسانی، مدیر دفتر پژوهش های کاربردی دانشگاه و جمعی از اعضای هیأت علمی ۲۰ آذرماه برگزار شد.

دکتر سید ابریشمی در ابتدای این جلسه به تشریح اهداف کمیته پرداخت و گفت: با آغاز اجرای طرح تحول راهبردی دانشگاه، بازاریابی پژوهشی در دستور کار قرار گرفت و اقداماتی نیز در دو سال اخیر انجام شد. پیش از این در بحث بازاریابی، این اعضای هیأت علمی دانشکده ها بودند که به جذب پروژه اقدام می کردند اما رویکرد فعلی این است که خود دانشگاه در این زمینه فعال شود.

وی افزود: کمیته بازاریابی پژوهشی و فناوری قصد دارد در ماه های باقی مانده سال جاری، برنامه بازاریابی مشخصی برای سال ۹۸ دانشگاه تدوین و گردآوری کند. این کمیته راه اندازی شد تا بازوی معاونت پژوهشی در دانشکده ها باشد و با کمک اعضای خود به بررسی اولویت ها و طرح موضوعات خاص در دانشکده های مختلف بپردازد و در نهایت به برنامه ای در حوزه بازاریابی برای سال آینده دست یابد.

در ادامه رییس دانشگاه با اشاره به اولویت های اصلی طرح تحول راهبردی دانشگاه گفت: خوداتکایی و پایداری مدیریتی و مالی یکی از ۴ اولویت اصلی طرح راهبردی دانشگاه است از سویی دانشگاه باید خدمات رسانی به جامعه و

رفع نیازهای آن را مورد توجه بسیار قرار دهد. دانشگاه تربیت مدرس تا کنون بیشتر به مباحث آکادمیک پرداخته و بسیار فروتن و درون گرا عمل کرده و البته توفیقات فراوانی داشته است. اما جامعه ی امروز و شرایط فعلی این انتظار را از دانشگاه تربیت مدرس ایجاد کرده است که بطور مستقیم، مشهود و پویا در تعامل با جامعه قرار گیرد و برای حل معضلات جامعه در حوزه های فناوری، علمی، مدیریتی، اجتماعی و... خدمات مورد نیاز را ارائه دهد.

دکتر احمدی افزود: در این برهه دانشگاه باید گنج های پنهان، کارهای ارزنده و فعالیت هایی که تا کنون به صورت علمی در قالب مقالات، پایان نامه ها و رساله ها انجام شده، به جامعه عرضه کند. در گام نخست شاید بهتر باشد بحث ارائه خدمات فنی، تکنیکی و تخصصی به ارگان ها و سازمان ها را در پیش بگیریم و توانمندی های دور از چشم مانده دانشگاه را به نمایش بگذاریم و ذهن مشتریان را برای ورود به مسائل کلان تر آماده کنیم.

وی پیشنهاد داد: با برنامه ی دفتر پژوهش های کاربردی در بحث بازاریابی، تحولی در بینش و سیاست های دانشکده ها و گروه ها ایجاد می شود. پیشنهاد می کنم از این پس هر فعالیت علمی که در دانشکده ها صورت می گیرد با پیوستی همراه باشد که در آن خدمات قابل ارائه در کوتاه مدت و میان مدت طرح پژوهشی مذکور شرح داده شود. این شرح خدمات از طریق دفتر پژوهش های کاربردی به اطلاع مشتریان می رسد و در نهایت هم اساتید و دانشگاه و هم جامعه از نتایج پژوهش بهره مند می شوند.



ایجاد زیر ساخت های رفاهی و تشریفاتی برای میهمانان خارجی در دستور کار دانشگاه قرار گرفت

تاکید شد. معاون پشتیبانی و منابع انسانی در این باره تصریح کرد که با همکاری روابط عمومی و دفتر همکاری های علمی و بین المللی تابلوهای راهنما به روز رسانی و استاندارد شود.

مدیر روابط عمومی دانشگاه نیز یادآور شد: وبسایت و پورتال انگلیسی دانشگاه به روز شده و تور گردش مجازی و اپلیکیشن دانشگاه نیز برای استفاده همگان از جمله دانشجویان خارجی بسیار مفید خواهد بود.

مدیر دفتر همکاری های علمی و بین المللی نیز امکان تعریف بسته هایی در خصوص به روز رسانی تابلوهای انگلیسی دانشگاه و نحوه



قرارگیری آنها را مطرح نمود. در ادامه در راستای ایجاد سامانه های آموزشی برای ترویج و توسعه مهارت ها، تدوین و برگزاری دوره های تشریفات vip برای کارکنان به صورت دوره ای و منظم تاکید شد.

در راستای اهداف طرح تحول راهبردی و بین المللی سازی دانشگاه، نشست مدیران حوزه معاونت پشتیبانی و منابع انسانی و مدیر روابط عمومی و رییس دفتر همکاری های علمی و بین المللی ۲۶ آبان ماه برگزار شد.

در این نشست دکتر موسوی معاون پشتیبانی و منابع انسانی در سخنانی اظهار داشت: ما نیاز به آماده سازی میهمانسرای مناسب برای میهمانان و استادان خارجی که در دانشگاه حضور می یابند داریم تا فضای مناسب و در شأن دانشگاه را برای آنان فراهم کنیم.

مهندس اندایش نیز تصریح کرد: دانشگاه در حوزه بین المللی سازی نیاز به حمایت ویژه ای دارد و بر اساس برنامه طرح تحول راهبردی، در افق ده ساله باید در دانشگاه ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی و ۲۰۰ استاد مدعو داشته باشیم.

در ادامه در خصوص لزوم به روز رسانی تابلوهای انگلیسی دانشگاه شامل؛ تصحیح عناوین تابلوها و نصب تابلوهای جدید در تعدادی از واحدها و اماکن

خبرنامه راهبردی



◆ خبرنامه تخصصی طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴-۱۳۹۵

تلفن: ۸۲۸۸۳۱۸۸
دورنگار: ۸۸۰۰۴۵۳۵

E-mail: newslett@modares.ac.ir

نشریه در چاپ، ویرایش و کوتاه نمودن مطالب آزاد است

سر دبیر: محمد حسن نصرتی

خبرنگاران: مینا طاهری، مرضیه رحیم

عکاسان: رضا فردوسیان، صفر عربگری

مدیریت روابط عمومی