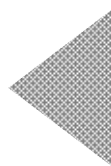


تحلیلی بر برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی ایران^۱



غلامرضا شمس مورکانی^۲

زهرا معارفوند^۳

(تاریخ دریافت ۹۶/۹/۱۰ - تاریخ تصویب ۹۷/۱/۱۵)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تحلیلی بر برنامه‌های راهبردی و عملیاتی دانشگاه‌های دولتی ایران انجام شد. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده به صورت کیفی انجام گردید. ابزار تحقیق اسناد و مدارک می‌باشد. جهت تحلیل اسناد از روش تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. روش نمونه‌گیری به صورت نمونه در دسترس و نمونه پژوهش از ۹ سند (بیانیه‌های چشم انداز و اساسنامه دانشگاه‌های دولتی) تشکیل شد. تحلیل اسناد در قالب راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه و راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز انجام شد. راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه شامل مقولات فرعی: (راهبردهای آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، پژوهشی، بین‌المللی) و راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز

۱- این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان "گونه‌شناسی دانشگاه‌های ایران نسبت به ماموریت و چشم‌اندازهای پیش رو" است. توضیحات بیشتر را در بخش یادداشت‌ها بخوانید.

۲- دانشیار مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی

۳- دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی، zn.maaref@yahoo.com

شامل مقولات فرعی: (مدیریت و نظام اداری دانشگاه‌ها، منابع مالی، نیروی انسانی، دانش آموختگان، خدمات و زیر ساخت‌ها) بوده و خرده مقولات مرتبط با هر یک از آنها نیز مشخص گردید.

واژگان کلیدی: برنامه، راهبرد، دانشگاه دولتی

مقدمه

آموزش عالی و علوم به نوعی دارای یک ارتباط ذاتی با کیفیت و تعالی هستند. به طوری که جستجو برای دانش علمی و اکتشافات تلاشی برای برتری می‌باشد (فدرکیل^۱، ۲۰۰۸). آموزش عالی دربرگیرنده مجموعه فعالیت‌هایی است که با هدف تولید علم و تشکیل سرمایه انسانی انجام می‌شود (ابطحی و ترایان، ۱۳۸۹). دانشگاه‌ها مسلماً یکی از پیچیده‌ترین نهادهایی هستند که بشر تا به حال به وجود آورده است. این نهادها در طول قرن‌ها در تمامی کشورها و عمدتاً در اروپا، رشد و توسعه یافتند، تا این که در دهه طلایی ۱۹۶۰ در بسیاری از کشورهای جهان (به‌طور اعم در اروپا و به‌طور خاص در آمریکای شمالی) تبدیل به عناصر با اعتبار جامعه، چه به صورت دولتی و چه به صورت خصوصی گردیدند. این دانشگاه‌ها برای ادامه حیات خود باید نسبت به محیط بیرونی پاسخ‌گو باشند (آراسته، ۱۳۸۲: ۱۴). با این حال، دانشگاه نه به قدرت (دولت، طبقات، تکنولوژی، سرمایه‌داری) قابل تقلیل است و نه به فرهنگ؛ چه فرهنگ مسحیت باشد، چه فرهنگ بورژوازی، چه فرهنگ عوام و چه فرهنگ نخبگان. هم‌چنین دانشگاه را به علوم و فرهنگ‌های آکادمیک نمی‌توان تقلیل داد. بلکه دانشگاه فضای بازی است که قدرت، دانش و فرهنگ در آن با یکدیگر تلاقی پیدا می‌کنند. این مکان به منزله محل تولید دانش، کانون منازعه و کشمکش میان قدرت و فرهنگ بوده است. آلفرد نورث وایتهد در مقاله‌ای در مورد دانشگاه و کارکردهای آن می‌نویسد: «فلسفه وجودی دانشگاه آن است که این نهاد با متحد کردن جوانان و افراد مسن در چارچوب نگاهی تخیلی به یادگیری، میان دانش و میل به زندگی ارتباط برقرار و آن را حفظ کند. وایتهد^۲ می‌گوید دانشگاه وظیفه دارد که مردم را قادر سازد تا تصویری

۱- Federkeil

۲- Whitehead

روشنفکرانه از جهان جدید خلق کنند و اطلاعات و تجربه را به هم پیوند بزنند. بر اساس این سخن، دانشگاه نه تنها باید به تولید دانش پردازد، بلکه باید با سطوح عمیق‌تر تجربه در ارتباط باشد. بر این اساس دانشگاه محل تلاقی میان دانش به مثابه علم (دانش آکادمیک) و شناخت فرهنگی است (بختیاری‌زاده، ۱۳۸۶: ۲۱-۲۲). بقای امروز سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌ها بستگی به این موضوع دارد که آن‌ها چگونه پذیرای تغییرات شوند و اقدامات و خدمات خود را بهبود بخشیده و توان رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند (خمیس^۱، ۲۰۱۲). سیاست‌گذاران، سیاست‌گذاری و سیاست‌های برگرفته‌شده از آن نقش بسیار مهمی را در تعریف دانشگاه‌ها و کارویژه‌های آن بازی می‌کنند و بالعکس. فرایندی که از سوی سیاست‌گذاران انتخاب می‌شود و سیاست‌های دانشگاهی و دیگر حوزه‌های مربوط آموزش عالی بر اساس این فرایندها تدوین می‌شود. چشم‌انداز و ماموریت دانشگاه نمونه‌ای از نتایج این سیاست‌گذاری‌هاست که در هر دانشگاهی نتایج و آثار خاصی را به همراه داشته و هویتی متفاوت برای آن به ارمغان می‌آورد. مبنا قرار دادن این سیاست‌گذاری‌ها ویژگی‌های متفاوتی در حوزه‌های مختلف دانشگاه‌ها به وجود می‌آورد که نیازمند مطالعه و بررسی است. چنین انتظار می‌رود که فعالیت‌های مسئولین نظام آموزش عالی نیز در مسیر تحقق این چشم‌اندازها قرار گیرد. برنامه عملیاتی، برنامه‌ای جزئی‌تر و مشخص‌تر برای رسیدن به اهداف است که از راهبردها استفاده می‌گردد. بیانیه دانشگاه در واقع همان سند برنامه راهبردی یا بیانیه رسالت دانشگاه است که به صورت مکتوب و معمولاً به اختصار نتیجه‌ی نهایی برنامه آینده دانشگاه را پیش روی قرار می‌دهد (علائی، ۱۳۹۱: ۶۵). دانشگاه‌های معتبر جهان غالباً واجد برنامه‌ها و چشم‌اندازهای درازمدت هستند، تا بدین وسیله بتوانند به صورتی هدفمند به سوی آینده قدم بردارند. گرچه در گذشته این آینده‌نگری‌ها عموماً در قالب ایده‌ها یا گزارش‌هایی در ذهن یا قفسه مدیران قرار داشت، اما امروزه شاهد تدوین و ارائه گسترده آن‌ها هستیم. در دو دهه اخیر، بسیاری از دانشگاه‌های جهان، علاوه بر تدوین چشم‌انداز و اهداف آینده خود، آنها را در معرض رؤیت عموم نیز قرار داده‌اند. این گونه به نظر می‌رسد که دانشگاه‌ها با مکتوب نمودن و در دسترس قرار دادن این بیانیه‌ها حداقل دو قصد عمده را دنبال می‌کنند. در وهله اول خود را ملزم به رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای

تعیین شده نموده، زیرا که با اشاعه همگانی موضوع، امکان قضاوت در مورد عملکرد خود را مهیا کرده‌اند. در وهله دوم، با معرفی بهتر خود امکان جذب دانشجویان یا اعضای هیئت علمی علاقه‌مند به فعالیت در موسسه‌ی آنان را داشته، پیدا نموده و با این انتخاب شرایط دستیابی بهتر به اهداف و چشم‌اندازهای خود را فراهم کرده‌اند (همان: ۶۳). گرچه سازمان‌های آموزشی هدف مشترکی دارند اما از لحاظ رسالت‌ها با هم متفاوتند و رسالت هر دانشگاه با درک وضعیت کلی دانشگاه مطرح می‌شود (یمینی، ۱۳۹۱). نظام آموزش عالی ایران به عنوان بخش تأثیرگذار، نیازمند تقویت مبانی، اصول و نظام کاری متناسب با آرمان‌های مطرح شده در سند چشم‌انداز و سند جامع علمی کشور و سیاست‌های مبتنی بر آنها خواهد بود (برنامه دوم دانشگاه تهران، ۱۳۹۰: ۱). آموزش عالی ایران همگام با تحولات جهانی همواره کوشیده است تا در قالب اهداف پنج‌ساله توسعه، به تقویت جایگاه نظام آموزش عالی در کشور مبادرت ورزد و پاسخ‌گوی نیازهای گوناگون و نوین جامعه باشد (اجتهادی و داودی، ۱۳۸۶). لیکن در ایران با بحران انتظارات از دانشگاه و وجود انتظارات چندگانه و متعارض از این نهاد روبه‌رو هستیم. به تعبیری ساده‌تر دانشگاه در ایران چه کار می‌کند و کار ویژه آن چیست؟ ماهیت و چیستی دانشگاه بیش از هر چیز به کارکرد این نهاد وابسته است (خوش‌سیما و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۷). از طرفی گرچه چشم‌اندازها و ماموریت‌های دانشگاه‌ها امروزه به صورت مکتوب تدوین شده و به عنوان راهنمای تدوین اهداف و راهبردهای دانشگاه‌ها در دسترس هستند ولی در عمل فرایندها و نتایج عملکردی متفاوت و بعضاً متناقضی را شاهد هستیم. دانشگاه‌ها مسیر متفاوتی را در حین عمل دنبال می‌کنند. چنانچه کمتر دانشجویی هدف اصلی نظام آموزش عالی یعنی توسعه دانش و پژوهش را دنبال می‌کند. بعد آموزشی بر بعد پژوهشی و توسعه علم احاطه داشته و دانشگاه تصویر روشنی از وضعیت برنامه‌ریزی توسعه خود ندارد و اکثر دانشگاه‌ها نیز فاقد برنامه‌های مشخص تدوین شده هستند. این وضعیت اجازه سازگاری اهداف روشن و پنهان دانشگاه را با دانشجویان نخواهد داد (یمینی، ۱۳۹۱: ۵۵). از این‌رو این پژوهش درصدد آمد تا با مطالعه اسناد بالادستی مربوط به دانشگاه‌های دولتی و بررسی برنامه‌های راهبردی و عملیاتی آنها به‌شناسایی مسیر و جهت حرکت دانشگاه‌ها بپردازد. لازم به ذکر است جهت‌شناسایی سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی نظام آموزش عالی در دانشگاه‌های دولتی و دسته راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه و راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز در نظر گرفته شدند.

هر سازمانی دارای دو نوع کارکرد اصلی و پشتیبانی می‌باشد. کارکردهای اصلی کارکردهایی هستند که وظیفه و ماموریت‌های اصلی دانشگاه را محقق می‌سازند و بر اساس یک دسته‌بندی، شامل فعالیت‌های آموزشی، فرهنگی، پژوهشی و بین‌المللی می‌باشند. در مقابل کارکردهای پشتیبانی به کارکردهایی اطلاق می‌شوند که به خودی خود هدف دانشگاه نیستند، اما انجام صحیح آنها به تحقق کارکردهای اصلی دانشگاه می‌انجامد و به عبارتی عوامل توانمندساز دانشگاه به شمار می‌روند. اعضای هیئت علمی و کارکنان آموزشی و پژوهش، دانشجویان، مدیران، خدمات و زیر ساخت‌ها از جمله عوامل توانمندساز دانشگاه هستند (سند تحول راهبردی دانشگاه شریف، ۱۳۹۴: ۳۰). بر اساس مطالب فوق، سوال اساسی پژوهش این است که سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی نظام آموزش عالی در دانشگاه‌های دولتی چگونه هستند؟

روش شناسی

پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده به صورت کیفی انجام گردید. ابزار تحقیق بررسی اسناد و مدارک می‌باشد. جهت شناسایی سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی نظام آموزش عالی با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس ۹ برنامه عملیاتی دانشگاه‌های (تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، صنعتی شریف، شاهرود، حکیم سبزواری، کاشان، علوم پزشکی قزوین و علوم پزشکی کرمان) مورد بررسی قرار گرفتند. اسناد گردآوری شده به روش تحلیل محتوا و مقوله‌بندی داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند. راهبردهای ارائه شده در اسناد به دو دسته مقوله کلی (راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه و راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز) تقسیم‌بندی گردید. سپس در ذیل هر یک از این مقولات کلی، مقولات فرعی به ترتیب ذیل قرار گرفت: راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه شامل مقولات فرعی: (راهبردهای آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، پژوهشی، بین‌المللی) و راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز شامل مقولات فرعی: (مدیریت و نظام اداری دانشگاه‌ها، منابع مالی، نیروی انسانی، دانش‌آموختگان، خدمات و زیر ساخت‌ها) تقسیم‌بندی شد و این راهبردها به عنوان مقولات فرعی در نظر گرفته شدند. سپس در مرحله بعد خرده مقولات مرتبط با هر یک از مقولات فرعی تعیین گردید.

یافته‌ها

برنامه‌های راهبردی و عملیاتی دانشگاه‌های داخل بر اساس راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه و راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز تحلیل شد که در ادامه به شرح آن پرداخته شده است. ابتدا به ارائه راهبردهای مطرح در هر یک از برنامه‌های عملیاتی موجود پرداخته و در پایان هر جدول، اشاره‌ای به راهبردهای مشابه در میان برنامه‌های عملیاتی گردید. یافته‌های مرتبط با تحلیل راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه به مقولات فرعی (راهبردهای آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، پژوهشی، بین‌المللی) تقسیم می‌شود که در ادامه هر یک از این مقولات فرعی همراه با خرده مقولات مرتبط با آنها ارائه شده است.

راهبردهای آموزشی

نتایج تحلیل راهبردهای آموزشی به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۱) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای آموزشی دانشگاه‌ها

راهبردهای آموزشی	دانشگاه
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ارتقای امکانات، محتوا، روش‌های آموزشی ❖ توسعه رشته‌های تحصیلات تکمیلی ❖ توسعه دوره‌های آموزش آزاد و مجازی ❖ ارتقا شاخص‌های آموزشی در ابعاد درونداد، فرایندها و برونداد سیستم آموزشی ❖ طراحی و کاربرد روش‌های مناسب برای جذب دانشجویان نخبه و توانمند به ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی از دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی ❖ ارتقای عملکرد مدیریت خدمات آموزشی ❖ ارتقاء سیستم ارزیابی آموزشی دانشگاه ❖ افزایش میزان رضایت دانشجویان، هیئت علمی، فارغ‌التحصیلان، کارکنان و مدیران در حوزه آموزش ❖ بهبود نظام جذب هیئت علمی ❖ ایجاد گروه‌های آموزشی و دانشکده‌های جدید مبتنی بر نیازسنجی ❖ توسعه آموزش‌های ملی و بین‌المللی 	حکیم سبزواری
<ul style="list-style-type: none"> ❖ افزایش توان علمی برخی رشته‌ها برای تبدیل شدن به قطب علمی در کشور ❖ افزایش جذابیت دانشگاه برای جذب و حفظ اعضای هیئت علمی و دانشجویان ❖ بازنگری نظام جامع آموزشی دانشگاه ❖ حفظ صیانت و حرمت ساحت علم ❖ اصلاح فرآیندهای اجرایی ❖ ارتقا جایگاه علمی دانشکده‌های علوم انسانی و هنر ❖ ایجاد شعب خودگردان برای دانشگاه 	تربیت مدرس

دانشگاه	راهبردهای آموزشی
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ایجاد دانشکده‌های جدید ❖ رایزنی برای تبدیل سند توسعه علمی کشور به قانون ❖ رایزنی با مراکز سیاستگذاری برای ایجاد سیستم نظارت، ارزیابی و اعتبارسنجی
شاهرود	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ارتقای کیفیت آموزشی و بهبود شاخص‌ها ❖ گسترش کمی، تعدیل و بازنگری رشته‌های تحصیلی بر مبنای تقاضامحوری ❖ کارآمد کردن نظام ارزیابی و اعتبارسنجی علمی ❖ تقویت رشته‌های اولویت‌دار و تعدیل پذیرش دانشجو بر اساس طرح آمایش آموزش عالی ❖ توسعه آموزش بر مبنای پژوهش
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> ❖ گسترش حوزه‌های غیر مهندسی و میان رشته‌ای در کنار حوزه‌های فنی مهندسی و تک رشته‌ای ❖ گسترش نظام برنامه‌ریزی بر اساس درخواست صنعت و یا دانشجو در کنار برنامه‌ریزی ترتیبی موجود ❖ تحول از ارائه محتواهای آموزشی منسوخ و حافظه‌محور به سوی ارائه محتواهای آموزشی به روز، مسئله محور و خلاقیت پرور ❖ گسترش دوره‌های بین‌المللی مشترک
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> ❖ گسترش دسترسی به آموزش عالی با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و روش‌های نوین ❖ شناسایی و جذب دانش‌آموزان ممتاز و نخبه‌ی منطبقه‌ای، ملی و بین‌المللی برای دوره‌های کارشناسی ❖ شناسایی و جذب دانشجویان ممتاز و نخبه‌ی منطبقه‌ای، ملی و بین‌المللی برای دوره‌های تحصیلات تکمیلی ❖ زمینه سازی برای پیشرفت و تحول در علوم انسانی بر اساس آموزه‌های اسلام
تهران	<ul style="list-style-type: none"> ❖ توسعه کرسی‌های نظریه پردازی خصوصا در حوزه علوم انسانی با تکیه بر تعالیم دین اسلام ❖ اصلاح و بهبود هرم دانشجویی از طریق گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی ❖ ارتقا سطح کیفی علمی دانشگاه از طریق روزآمد نمودن مطالب و رشته‌های تحصیلی، توسعه آموزش-های بین رشته‌ای، تربیت دانشجویان چند گراشی
شهید بهشتی	<ul style="list-style-type: none"> ❖ بهبود مستمر کیفیت آموزش در دانشگاه ❖ توسعه و توانمندسازی اعضای هیات علمی و به فعلیت در آمدن حداکثر پتانسیل ایشان ❖ ساماندهی (حذف، ایجاد، اصلاح و ترکیب) مستمر رشته‌های دانشگاه ❖ بهره‌گیری حداکثری از ظرفیت‌های دانشجویان
علوم پزشکی قزوین	<ul style="list-style-type: none"> ❖ توسعه آموزش تخصصی و فوق تخصصی در راستای اسناد بالادستی کشور
علوم پزشکی کرمان	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ارتقا کیفیت برنامه‌های آموزشی بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی ❖ توسعه و گسترش رشته‌های تحصیلات تکمیلی در گروه علوم پایه و بالینی ❖ تربیت نیروی انسانی کارآمد متناسب با نیاز جامعه ❖ توسعه بستر مناسب جهت بروز خلاقیت‌ها در کلیه رشته‌های آموزشی ❖ ارتقاء کیفی سطح علمی اعضای هیئت علمی ❖ تقویت انگیزه اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان ❖ بهبود و اصلاح ساختار نظام آموزشی دانشگاه ❖ توسعه فن آوری و امکانات نوین آموزشی به منظور ارتقاء فرایندهای آموزشی

نتایج تحلیل راهبردهای آموزشی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که راهبردهایی نظیر "بهبود و ارتقاء وضعیت ارزیابی آموزشی دانشگاه‌ها، بهبود نظام جذب هیئت علمی؛ شناسایی و جذب دانشجویان ممتاز و نخبه؛ توسعه و بهبود رشته‌های علوم انسانی؛ روزآمد نمودن مطالب و محتوا و روش‌های آموزشی رشته‌های تحصیلی، توسعه آموزش‌های بین رشته‌ای؛ بهبود مستمر کیفیت آموزش در دانشگاه؛ ساماندهی (حذف، ایجاد، اصلاح و ترکیب) مستمر رشته‌های دانشگاه" در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک بوده و به عنوان راهبردهایی اساسی مطرح هستند.

راهبردهای پژوهشی

نتایج تحلیل راهبردهای پژوهشی به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۲) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای پژوهشی دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای پژوهشی
حکیم سبزواری	<ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش پژوهش‌های کاربردی منجر به تولید فناوری ✓ ایجاد مرکز رشد و توسعه کارآفرینی در دانشگاه ✓ برقراری و توسعه ارتباط سازنده دانشگاه با مراکز، انجمن‌ها و سازمان‌های علمی، صنعتی، فرهنگی و پژوهشی ✓ اصلاح فرایندهای تهیه، تصویب، اجرا و نظارت بر نشریات و طرح‌های پژوهشی ✓ تأمین منابع مالی مورد نیاز و صرفه‌جویی ✓ ارتقاء زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و تسهیل دسترسی به آن
تربیت مدرس	<ul style="list-style-type: none"> ✓ بازنگری و بهبود نظام جامع پژوهشی دانشگاه ✓ افزایش تولیدات علمی دانشگاه ✓ تولید و ارائه فناوری‌های متناسب با نیاز جامعه ✓ تقویت، حفظ و یا حذف پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی دانشگاهی ✓ توسعه ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه ✓ تولید و ارائه فناوری‌های متناسب با نیاز جامعه ✓ رایزنی برای تبدیل سند توسعه علمی کشور به قانون ✓ رایزنی با مراکز سیاستگذاری برای ایجاد سیستم نظارت، ارزیابی و اعتبارسنجی
شاهرود	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه پژوهش‌های محصول محور و تقویت تجاری سازی پژوهش ✓ توسعه فناوری‌های نوین ✓ توسعه پژوهش‌های تقاضامحور برای حل معضلات کشور ✓ توسعه فعالیت‌های پژوهشی و ارتقای رتبه علمی کشور
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحول از پژوهش‌های فردی به سوی تشکیل و تقویت هسته‌های پژوهشی ✓ تحول از ارتباطات موردی و مقطعی با صنعت به سوی ایجاد همکاری‌های استراتژیک ✓ گسترش سرمایه‌گذاری ریسک پذیر بر ایده‌های نوآورانه ✓ ایجاد شبکه ارزش آفرین

دانشگاه	راهبردهای پژوهشی
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استقرار نظام پژوهشی انعطاف‌پذیر در چارچوب اولویت‌ها برای پیش‌بینی نیازهای جامعه و ارائه راهکار برای حل مسائل و مشکلات در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی ✓ تعیین اولویت‌های فعالیت‌های پژوهشی متناسب با نیازهای موجود و آینده جامعه و قابلیت‌های دانشگاه و هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی در راستای اولویت‌های پژوهشی ✓ حمایت ویژه از پژوهش‌های راهبردی به ویژه پژوهش‌های مرتبط با نیازها و مزیت‌های منطقه‌ای ✓ اصلاح ساختار، فرایندها و نظام ارتباط دانشگاه با جامعه، به ویژه بخش صنعت برای تسهیل فرایند تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری‌ها ✓ شناسایی ابزارهای مالی مناسب برای توسعه پژوهش‌های تقاضامحور ✓ ارتقای توانمندی پژوهشگران و افزایش مشارکت متخصصان غیر دانشگاهی در فعالیت‌های پژوهشی ✓ ارتقای سطح کیفی امکانات و زیرساخت‌های پژوهشی نظیر آزمایشگاه‌ها، کتابخانه‌ها و ... ✓ حمایت از نشر نتایج پژوهشی و چاپ مقالات معتبر و کتب علمی
تهران	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تولید نظریه‌ها و الگوهای پیشرفت علم مبتنی بر ارزش‌های اسلامی ✓ توسعه شرکت‌های دانش بنیان (گسترش پارک علم و فناوری و تعمیق رابطه آن با بدنه دانشگاه) ✓ توسعه شرکت‌های لنگر با محوریت اعضا هیئت علمی و کارکنان ✓ توسعه دوره‌های پیش‌رشد برای ارتقا توان نوآوری
شهید بهشتی	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه بازار پژوهش دانشگاه ✓ هدایت پژوهش‌های دانشگاه به سمت حل مشکلات جامعه و برآوردن نیازهای واقعی جامعه ✓ به‌سازی محیط (شامل مجموعه فعالیت‌های مستمر) به منظور افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های پژوهشی موجود
علوم پزشکی قزوین	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسعه کمی و کیفی مراکز خلق دانش ✓ انجام تحقیقات و تولید دانش ✓ توسعه انتشار و به اشتراک گذاری دانش تولید شده ✓ جهت‌گیری و مدیریت تحقیقات در راستای ارتقاء سلامت

نتایج تحلیل راهبردهای پژوهشی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که راهبردهایی نظیر "هدایت پژوهش‌های دانشگاه به سمت حل مشکلات جامعه و برآوردن نیازهای واقعی جامعه و توسعه پژوهش‌های تقاضامحور؛ افزایش تولیدات علمی دانشگاه؛ تولید و ارائه فناوری‌های متناسب با نیاز جامعه؛ توسعه ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه" در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک بوده و به عنوان راهبردهایی اساسی مطرح هستند.

راهبردهای فرهنگی اجتماعی

نتایج تحلیل راهبردهای فرهنگی اجتماعی به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۳) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای فرهنگی اجتماعی
حکیم سبزواری	<ul style="list-style-type: none"> • نهادینه کردن آموزه‌های اخلاقی و رفتار اسلامی و معارف قرآن و اهل بیت در دانشگاه • حفظ عزت اسلامی و ایرانی صیانت و تقویت روحیه ایثار و شهادت • بهره‌گیری از ظرفیت استادان و کارکنان توانمند در حوزه فرهنگی، دینی و اجتماعی • توسعه و ارتقاء فعالیت‌های انجمن‌های علمی، کانون‌های فرهنگی و هنری و تشکل‌های دانشجویی در راستای اهداف فرهنگی و اجتماعی دانشگاه • ایجاد بستر مطالعاتی و پژوهش‌مدار نمودن برنامه‌های فرهنگی با مطالعه و آسیب‌شناسی پدیده‌های فرهنگی اجتماعی • ارائه آموزش‌های بنیادین و افزایش نقش و مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های دینی، فرهنگی، هنری • توسعه و تعمیق نگرش‌های اجتماعی و سیاسی دانشگاهیان از طریق فعالیت‌های نهاد‌های فرهنگی دانشگاه • بسترسازی به منظور گسترش آموزش‌های غیرمستقیم فرهنگی و مدیریت فضای مجازی • توسعه فضاهای فرهنگی و ارتقاء تجهیزات و امکانات مورد نیاز • ایجاد سازوکارهایی در جهت جذب بودجه، درآمدهای و کاهش هزینه‌های فرهنگی • تقویت مدیریت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه و توسعه فعالیت‌های کلان • ارزیابی و پایش مستمر فعالیت‌های فرهنگی • تقویت و نهادینه کردن همکاری‌های بین‌المللی در حوزه‌ی پژوهش، تجاری سازی و کارآفرینی • گسترش ورزش همگانی و قهرمانی • افزایش سطح سلامت روانی دانشجویان • ارتقا کیفی خدمات تغذیه دانشجویی • توسعه و نوسازی خوابگاه‌های دانشجویی در چارچوب سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری • کاهش هزینه‌ها و شناسایی منابع اعتباری در راستای تحقق رفاه دانشجویان • ارتقای رویه‌های مدیریتی و اجرایی معاونت دانشجویی و تعامل با دانشجویان
تربیت مدرس	<ul style="list-style-type: none"> • ساماندهی امور دانشجویی و فرهنگی دانشگاه • افزایش جذابیت دانشگاه برای جذب و حفظ اعضای هیئت علمی و دانشجویان برتر، مومن و متعهد به نظام جمهوری اسلامی و ولایت فقیه
شاهرود	<ul style="list-style-type: none"> • گسترش و تقویت ایمان و اعتقاد اسلامی، تهذیب و تزکیه نفس و اعتدالی عقلانی و علمی • تأکید بر قانون‌گرایی • حفظ همبستگی ملی و ایجاد همدلی • پرهیز از تندروری و عبور از تمایلات شخصی و گروهی در مقابل مصالح و منافع ملی • رعایت منزلت و کرامت انسانی • تقویت روحیه حقیقت‌جویی، نقادی، مشارکت‌جویی و احساس مسئولیت • پای بندی به اخلاق‌مداری و پرهیز از اغراض شخصی
	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش کمی و کیفی گروه‌ها و تشکل‌های دانشجویی

دانشگاه	راهبردهای فرهنگی اجتماعی
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> • توجه بیشتر به اهمیت سبک زندگی دانشجویان • عمق بخشی به محتوای ارائه شده در آموزش‌های اسلامی و انسانی • رشد فضای سالم و پویای فرهنگی
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقای فعالیت‌های فرهنگی برای تعمیق و گسترش آموزه‌های دینی، هویت ملی و ارزش‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران • توسعه و ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی و تأمین امکانات رفاهی مناسب برای دانشجویان از قبیل اسکان، تغذیه و بهداشت با تأکید بر کرامت انسانی آنان • ایجاد زمینه لازم برای رشد و شکوفایی خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی دانشجویان • تقویت روح اخلاق و معنویت در دانشگاه و تبدیل دانشگاه به نمونه عملی از پیشرفت در عرصه معنویت در جامعه • ارتقای فضای نقد و پرسشگری دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان با رویکرد جدال احسن • زنده نگه داشتن اندیشه دینی و سیاسی امام خمینی و ولایت فقیه • ارتقای سطح همکاری‌های هم‌افزا و مستمر با حوزه علمیه در راستای تحقق وحدت حوزه و دانشگاه
تهران	<ul style="list-style-type: none"> • تبیین مشخصه‌های دانشگاه اسلامی و تدوین نقشه فرهنگی دانشگاه • ارتقا فرهنگ و اخلاق حرفه‌ای
شهید بهشتی	<ul style="list-style-type: none"> • جامع نگری در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های فرهنگی برای دانشگاه • پژوهش محور کردن سیاست‌ها، تصمیمات و اقدامات در حوزه فرهنگ
علوم پزشکی قزوین	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقاء فعالیت‌های فرهنگی، دانشجویی و رفاهی • ارتقا فرهنگ سلامت و مداخلات محیطی

نتایج تحلیل راهبردهای فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که راهبردهایی نظیر " توسعه و ارتقاء فضاهای فرهنگی؛ گسترش و تقویت ایمان و اعتقاد اسلامی و اعتلای عقلانی و علمی؛ افزایش کمی و کیفی گروه‌ها و تشکل‌های دانشجویی؛ ارتقاء و ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی، دانشجویی و رفاهی؛ توسعه و ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی و تأمین امکانات رفاهی مناسب برای دانشجویان از قبیل اسکان، تغذیه و بهداشت و..." در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک بوده و به عنوان راهبردهایی اساسی مطرح هستند.

راهبردهای بین‌المللی

نتایج تحلیل راهبردهای بین‌المللی به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۴) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای بین‌المللی دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای بین‌المللی
تربیت مدرس	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه • بهبود و توسعه روابط و تعاملات بین‌المللی دانشگاه • بازرینی و ارتقاء نظام روابط عمومی دانشگاه
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> • جذب گسترده دانشجویان خارجی • گسترش پردیس‌ها و شعب دانشگاه در خارج از کشور
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> • اصلاح ساختار و فرایندهای حوزه‌ی روابط بین‌الملل دانشگاه • توسعه همکاری‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی با مراکز معتبر ملی و بین‌المللی و دانشمندان، متخصصان ایرانی خارج از کشور
تهران	<ul style="list-style-type: none"> • حضور فعال و گسترده در مجامع بین‌المللی جهت گسترش علم و دستیابی به دانش جهانی • ارتقا جایگاه علمی، آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی دانشگاه تهران در جهان اسلام

نتایج تحلیل راهبردهای بین‌المللی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که "بهبود و توسعه روابط و تعاملات بین‌المللی دانشگاه؛" در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک بوده و به عنوان راهبردی اساسی مطرح است.

راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز

یافته‌های مرتبط با تحلیل راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز دانشگاه به مقولات فرعی (راهبردهای مدیریت و نظام اداری دانشگاه‌ها، منابع مالی، نیروی انسانی، دانش‌آموختگان، خدمات و زیرساخت‌ها) تقسیم می‌شود که در ادامه هر یک از این مقولات فرعی همراه با خرده مقولات مرتبط با آنها ارائه شده است.

راهبردهای مدیریت و نظام اداری

نتایج تحلیل راهبردهای مدیریت و نظام اداری به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۵) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای مدیریت و نظام اداری دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای مدیریت و نظام اداری
حکیم سبزواری	<ul style="list-style-type: none"> طراحی نظام پایش مستمر محیط رقابتی و ارتقاء جایگاه رقابتی دانشگاه در رتبه‌بندی‌های ملی و بین‌المللی بازنگری و ارتقاء نظام روابط عمومی و اطلاع‌رسانی دانشگاه مستندسازی و بهبود فعالیت‌ها و فرایندهای دانشگاه در بخش‌های مختلف طراحی سیستم اطلاعاتی دانشگاه طراحی و اجرای چرخه بهره‌وری در دانشگاه بازنگری و اصلاح ساختار کلان و تفصیلی دانشگاه استقرار نظام برون‌سپاری فعالیت‌ها در برخی از بخش‌های دانشگاه بازنگری و طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان توسعه همکاری‌ها و تعاملات مؤثر دانشگاه با جامعه ترویج برنامه‌های مدیریت دانش در سطح واحدها استقرار نظام مدیریت مشارکتی در دانشگاه طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد دانشگاه افزایش دارایی و درآمدهای دانشگاه توانمندسازی منابع انسانی تدوین نظام بودجه‌ریزی عملیاتی
تربیت مدرس	<ul style="list-style-type: none"> بررسی و بازنگری نظام تصمیم‌گیری دانشگاه اصلاح فرآیندهای اجرایی
شاهرود	<ul style="list-style-type: none"> اهتمام به اجرای آیین‌نامه مدیریت و حاکم نمودن قانون به کارگیری خرد جمعی در تصمیم‌سازی و انجام امور بر مبنای کارشناسی فعال نمودن شوراهای تخصصی و کارشناسان پاسخگو نمودن سیستم و ارتقای احساس مسئولیت در انجام تعهدات شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران تقسیم کار بر مبنای شرح وظایف و اختیارات مدیران بازنگری در روال موجود، تهیه شیوه‌نامه‌ها و چرخه‌های امور اجرایی اجتناب از درگیری و تداخل واحدها با شفاف‌سازی شرح وظایف و اختیارات مسئولین به کارگیری مؤثر اتوماسیون در مدیریت آموزش، پژوهش، اداری و مالی تعیین روال در اجرای امور و پرهیز از تصمیمات موردی ارتقای هماهنگی، نظارت و کنترل پیوسته توسعه روابط عمومی و بهبود ارتباطات مردمی اهتمام به برنامه‌ریزی در توسعه دانشگاه تکریم مراجعه‌کننده و تسریع در رسیدگی تشویق کارمند نمونه و مدیر نمونه
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> افزایش تخصص‌گرایی در پست‌های مدیریتی ایجاد نظام تصمیم‌گیری چابک و متقن روان‌سازی و شفاف‌سازی فرایندهای اداری
	<ul style="list-style-type: none"> گسترش اختیارات و افزایش استقلال دانشگاه

راهبردهای مدیریت و نظام اداری	دانشگاه
<ul style="list-style-type: none"> • تقویت و بهره برداری از پتانسیل‌های دانشگاه از طریق گسترش دوره‌های مشترک بین‌المللی و گسترش واحدهای آموزش عالی خصوصی وابسته به دانشگاه • تقویت و گسترش همکاری با سایر نهادهای علمی، فنی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور • توسعه ارتباط با بازار کار و جهت‌گیری در راستای نیازهای علمی و پژوهشی جامعه از طریق افزایش فرصت‌های مطالعاتی داخلی و در صورت لزوم خارجی، جایگزینی دوره‌های کارورزی به جای کارآموزی، افزایش درصد پایان‌نامه‌های دارای حمایت مالی 	تهران
<ul style="list-style-type: none"> • حاکم کردن رویکرد چابک و چالاک سازی در ارائه خدمات • ایجاد و حفظ قدرت رقابتی در ارائه خدمات 	شهید بهشتی
<ul style="list-style-type: none"> • سیاستگذاری سلامت مبتنی بر شواهد در سطح استان • نظارت و پایش مستمر بر برنامه‌های راهبردی سلامت استان • تمرکز بر رویکرد سرمایه اجتماعی در سیاستگذاری، تصمیم‌گیری و اجرا • حمایت طلبی و جلب همکاری‌های بین‌بخشی برای توسعه عادلانه سلامت • استفاده از بسترهای موجود و حمایت از رویکرد جلب مشارکت‌های عمومی، شوراها و سازمان‌های مردم‌نهاد • مدیریت خدمات ادغام یافته آموزش، پژوهش و سلامت • تمرکز بر رویکرد پیشگیری و تأمین خدمات درمانی • نهادینه کردن رویکرد پاسخگویی به نیازهای جامعه تحت پوشش • استقرار نظام دیده بانی سلامت و کاهش بار بیماری‌ها • استقرار مدل‌های تعالی سازمانی و حاکمیت بالینی در کلیه سطوح خدمات 	علوم پزشکی قزوین
<ul style="list-style-type: none"> • توسعه مطالعات کاشان شناسی با رویکرد شناساندن تاریخ، تمدن، فرهنگ، هنر و مفاخر کاشان و بهره‌گیری از میراث غنی فرهنگی منطقه کاشان • تلاش برای ارتقای همبستگی و انسجام منطقه‌ای • تلاش برای هماهنگی متقابل بین سیاست‌های توسعه اقتصادی منطقه و سیاست‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری • توجه خاص در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به حل مسائل منطقه و ارتقای کیفیت زندگی مردم • ارتقای جاذبه‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد (برند) دانشگاه و شناساندن آنها با استفاده از شیوه‌های متنوع ارتباطی • ارتباط نظام‌مند با دانش‌آموختگان دانشگاه جهت ارتقای دانشگاه به عنوان یک دانشگاه برتر • برگزاری همایش‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی و پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی جهت ارتقای دانشگاه به عنوان یک دانشگاه برتر • ارتقای نظام روابط عمومی دانشگاه جهت ارتقای دانشگاه به عنوان یک دانشگاه برتر 	کاشان

نتایج تحلیل راهبردهای مدیریت و نظام اداری دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که راهبردهایی نظیر "بهبود و ارتقاء نظام روابط عمومی و اطلاع‌رسانی دانشگاه؛ توسعه همکاری‌ها و تعاملات مؤثر دانشگاه با جامعه؛ بررسی و بازنگری نظام تصمیم‌گیری دانشگاه؛ اصلاح فرآیندهای اجرایی؛ ایجاد و اصلاح و بهبود سیستم نظارت، ارزیابی و اعتبارسنجی؛ ارتقای احساس مسئولیت در انجام

تعهدات و پاسخگویی؛ روان سازی و شفاف سازی فرایندهای اداری؛ ایجاد و حفظ قدرت رقابتی در ارائه خدمات " در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک بوده و به عنوان راهبردهایی اساسی مطرح هستند.

راهبردهای منابع مالی

نتایج تحلیل راهبردهای منابع مالی به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۶) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای منابع مالی دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای منابع مالی
حکیم سیزواری	<ul style="list-style-type: none"> افزایش سرعت و شفافیت فرایندهای مالی دانشگاه پیاده سازی عملیاتی بودجه دانشگاه نظارت دقیق بر هزینه‌ها و درآمدهای دانشگاه بازنگری و اصلاح آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه افزایش امکانات رفاهی کارکنان (شاغل و بازنشسته) اصلاح و بهبود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل اداری داخلی
تربیت مدرس	<ul style="list-style-type: none"> تلاش برای جذب منابع مالی ایجاد شعب خودگردان برای دانشگاه تولید و ارائه فناوری‌های متناسب با نیاز جامعه تقویت، حفظ و یا حذف پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی دانشگاهی توسعه ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> تحول از وابستگی شدید به منابع مالی عمومی دولتی به سوی گسترش منابع مالی از طرق متنوع و پایدار
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد ساختار و سیستم مناسب مدیریت مالی بهبود و ارتقای توانمندی اقتصادی واحدهای مختلف دانشگاه از طریق سرمایه‌گذاری و راه اندازی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به توانمندی‌های و دارایی‌های مشهود و نامشهود دانشگاه بهره‌مندی از سنت ارزشمند وقف و استفاده از سرمایه‌های افراد خیر اصلاح نظام تخصیص منابع بر اساس بهای تمام شده خدمات ارتقای بهره‌وری و کیفیت فعالیت‌های دانشگاه بر اساس صرفه‌ی اقتصادی در فعالیت‌های دانشگاه
تهران	<ul style="list-style-type: none"> کاهش هزینه سرانه تحصیلی از طریق کنترل و کاهش طول و هزینه دوره‌های آموزشی، ارائه بخشی از درس رشته‌های کارشناسی در قالب e-learning، استفاده از دانشجویان دکتری تخصصی در فعالیت‌های آموزشی
علوم پزشکی قزوین	<ul style="list-style-type: none"> تأمین و ارتقا منابع مالی مورد نیاز بسیج منابع مالی و فیزیکی استان در راستای ارتقاء سلامت، دانش و پژوهش بسیج منابع بخش صنعت و خدمات در راستای آموزش و تحقیقات بسیج امکانات موجود برای اجرا و استمرار طرح جامع سلامت
شاهرود	<ul style="list-style-type: none"> توسعه درآمدهای دانشگاه

نتایج تحلیل راهبردهای منابع مالی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که راهبردهایی نظیر "تلاش برای جذب منابع مالی و توسعه درآمدهای دانشگاه؛ ایجاد ساختار و سیستم مناسب مدیریت مالی" در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک بوده و به عنوان راهبردهای اساسی قابل مطرح هستند.

راهبردهای نیروی انسانی

نتایج تحلیل راهبردهای نیروی انسانی به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۷) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای نیروی انسانی دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای نیروی انسانی
تربیت مدرس	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود و توسعه نظام نیروی انسانی (اعضای هیئت علمی) مؤمن و متعهد به نظام جمهوری اسلامی و ولایت فقیه در دانشگاه • بهبود و توسعه نظام نیروی انسانی (کارکنان) مؤمن و متعهد به نظام جمهوری اسلامی و ولایت فقیه در دانشگاه
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> • جذب مناسب اعضای هیئت علمی و اجرای طرح بالندگی در مورد آنان • گسترش کمی و کیفی پژوهشگران غیر هیئت علمی • افزایش سهولت ادامه تحصیل در مقاطع تحصیلی بالاتر
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> • برنامه‌ریزی برای جذب و استخدام اعضای هیئت علمی مستعد، خلاق، مؤمن و متعهد به نظام جمهوری اسلامی و ولایت مطلقه فقیه • جلب همکاری اساتید ممتاز دانشگاه‌های داخل و خارج کشور • توانمندسازی پیوسته اعضای هیئت علمی با استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، شرکت در کارگاه‌های دانش افزایی، سمینارها، کنفرانس‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی • رسیدگی مطلوب به مسائل معیشتی و رفاهی اعضای هیئت علمی
تهران	<ul style="list-style-type: none"> • توجه به نقش تربیتی دانشجویان مبتنی بر آموزه‌های اسلامی
شهید بهشتی	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه و توانمندسازی منابع انسانی
علوم پزشکی قزوین	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت رشد و توسعه نیروی انسانی
شاهرود	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود رفاه کارکنان و اعضای هیئت علمی

نتایج تحلیل راهبردهای نیروی انسانی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که راهبردهایی نظیر "برنامه‌ریزی برای جذب و استخدام اعضای هیئت علمی مستعد، خلاق، مؤمن و متعهد به نظام جمهوری اسلامی و ولایت مطلقه فقیه؛ رسیدگی مطلوب به مسائل معیشتی و رفاهی کارکنان و اعضای هیئت علمی؛ توسعه و توانمندسازی منابع انسانی" در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک

بوده و به عنوان راهبرد اساسی مطرح هستند.

راهبردهای دانش‌آموختگان

نتایج تحلیل راهبردهای دانش‌آموختگان به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۸) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای مرتبط با دانش‌آموختگان
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> • استقرار نظام نیازسنجی و ارزیابی برای شناسایی نیازهای حوزه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه به نیروی کار متخصص • جذب دانشجویان در رشته‌های مختلف متناسب با نیازهای جامعه و بازار کار و ممانعت از انباشتگی غیر منطقی در برخی رشته‌های تحصیلی • بازنگری محتوا، متون و برنامه‌های درسی و فرایندها و شیوه‌های آموزشی و دوره‌های آموزشی دانشگاه با توجه به نیازهای بازار کار و انعطاف‌پذیری بیشتر دوره‌های آموزشی با توجه به نیازهای حرفه‌ای بازار کار • ایجاد هماهنگی میان محتوای آموزشی با اهداف نظام تربیتی اسلام، به ویژه رعایت استانداردهای اخلاقی در آموزش • استقرار نظام کارآموزی و کارورزی در حین تحصیل با رویکرد ارتقای سهم آموزش‌های مهارتی به ویژه در دوره‌های کارشناسی رشته‌های مختلف • حمایت ویژه از سرمایه‌گذاری در علوم منتخب با رویکرد ایجاد قطب علمی • تعامل و مشارکت فعال دانشگاه با دستگاه‌های دولتی و موسسات خصوصی برای سهم‌شدن در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های مربوط به مدیریت اشتغال و راهکارهای بهبود و توسعه آن

نتایج تحلیل راهبردهای مرتبط با دانش‌آموختگان نشان داد که دانشگاه کاشان جدای از سایر حوزه‌ها به طور اختصاصی به مسئله دانش‌آموختگان پرداخته و در این رابطه راهبردهایی را مطرح نموده است.

راهبردهای خدمات و زیر ساخت‌ها

نتایج تحلیل راهبردهای خدمات و زیر ساخت‌ها به تفکیک دانشگاه‌های دولتی در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول (۹) - نتایج تحلیل در خصوص راهبردهای خدمات و زیر ساخت‌ها دانشگاه‌ها

دانشگاه	راهبردهای خدمات و زیر ساخت‌ها
تربیت مدرس	<ul style="list-style-type: none"> • تقویت، حفظ و یا حذف پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی دانشگاهی • بازنگری و اصلاح ساختار کلان و تفصیلی دانشگاه • ایجاد دانشکده‌های جدید • تجهیز دانشگاه به فناوری‌های نوین • توسعه فضای فیزیکی دانشگاه
صنعتی شریف	<ul style="list-style-type: none"> • انتقال دانشگاه از محل فعلی به اراضی منطقه ۲۲ • تقویت سطح خدمات رفاهی
کاشان	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقای نظام فناوری اطلاعات • به روز کردن تجهیزات و امکانات کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها و سایر خدمات پشتیبانی دانشگاه • توسعه زیرساخت‌های کالبدی دانشگاه با استفاده از فناوری‌های نوین در عرصه فرایندهای آموزشی، پژوهشی و خدمات پشتیبانی
تهران	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقا سطح کمی و کیفی ساختمان‌ها و تجهیزات آموزشی و پژوهشی • توسعه نظام فراگیر کامپیوتری (زیرساخت و روساخت)
علوم پزشکی قزوین	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقا زیرساخت IT دانشگاه • تقویت و بهینه سازی زیر ساخت‌های فیزیکی و تجهیزات دانشگاه • بهره‌گیری از امکانات آموزش مجازی

نتایج تحلیل راهبردهای خدمات و زیر ساخت دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که راهبردهایی نظیر "تجهیز دانشگاه به فناوری‌های نوین؛ ارتقای نظام فناوری اطلاعات؛ ارتقا سطح کمی و کیفی ساختمان‌ها و تجهیزات آموزشی و پژوهشی" در اکثر برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌ها مشترک بوده و به عنوان راهبردهایی اساسی مطرح هستند.

بحث و نتیجه گیری

مدل‌های مختلفی جهت برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارند که برخی از دانشگاه‌ها با در نظر گرفتن الزامات موجود در اسناد بالادستی نظیر قانون اساسی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، نقشه جامع علمی کشور برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، سند تحول فرهنگی آموزش عالی کشور، برنامه تحول نظام اداری کشور و سایر اسناد بالادستی مربوط به استان‌ها و استفاده از فونونی نظیر ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، تجزیه و تحلیل SWOT و ... به انتخاب مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای تدوین برنامه عملیاتی دانشگاه خود پرداخته‌اند. اکثر

برنامه‌های عملیاتی موجود از دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که آنها ابتدا وضعیت موجود دانشگاه خود را نسبت به برخی شاخص‌های کلیدی نظیر معیارهای ارزیابی عملکرد، شاخص‌های برنامه پنجم توسعه، شاخص‌های رتبه بندی دانشگاه‌ها و... بررسی نموده‌اند و در مرحله بعد به تدوین چشم انداز، رسالت، اهداف کلان و وضعیت مطلوب با استفاده از ابزاری همچون پرسشنامه، مصاحبه و... پرداخته و برای تدوین اسناد راهبردی دانشگاه خود سعی نموده‌اند تا نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت دانشگاه را نسبت به وضع موجود آن مورد بررسی قرار دهند. بر اساس یافته‌های به دست آمده از چنین تحلیل‌هایی، راهبردهای اساسی برنامه عملیاتی را تعیین نموده و مشخص می‌سازند که چگونه به استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی، جبران ضعف‌های داخلی، روبرویی با تهدیدهای محیطی و استفاده از نقاط قوت داخلی خود پردازند.

برنامه عملیاتی، برنامه‌ای جزئی‌تر و مشخص‌تر برای رسیدن به اهداف است که از راهبردها استفاده می‌گردد. در تحلیل برنامه عملیاتی دانشگاه‌ها مشخص شد که هر یک از حوزه‌های مختلف دانشگاه‌ها نظیر حوزه پژوهش، حوزه آموزش، حوزه مالی و... با توجه به اهداف کلان دانشگاه و اهداف اختصاصی حوزه خود، به تدوین راهبردهای مناسب با توجه به نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت پرداخته‌اند. در برخی موارد هم پس از بیان استراتژی‌های دانشگاه اهداف عملیاتی و اقدامات اجرایی راجع به هر یک از آنها ارائه شده است. برخی دانشگاه‌ها نیز در تدوین برنامه‌های راهبردی خود برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدتی را در نظر گرفته‌اند.

از آنجا که برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی هر دانشگاهی مختص به خود دانشگاه و وضعیت و بافت موجود آن دانشگاه می‌باشد نمی‌توان انتظار تعمیم نتایج و وضعیت نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت و راهبردها و استراتژی‌های اتخاذ شده آنها را به سایر دانشگاه‌ها داشت. اکثر برنامه‌های عملیاتی مورد بررسی گزارش‌هایی بودند که از دانشگاه‌هایی نظیر دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه شاهرود، دانشگاه حکیم سبزواری، دانشگاه کاشان و برخی دانشگاه‌های علوم پزشکی نظیر دانشگاه علوم پزشکی قزوین و علوم پزشکی کرمان به دست آمدند که همگی از جنس دانشگاه دولتی بوده و به لحاظ ماهیت و بافت خود، حتی قادر به تعمیم به سایر دانشگاه‌های دولتی هم نمی‌باشند. از طرفی در جستجوی برنامه‌های عملیاتی هیچ برنامه و سندی از دانشگاه‌های آزاد اسلامی، علمی کاربردی و پیام نور به دست نیامد. از این رو فقط به ارائه گزارشی نسبت به راهبردهای ارائه شده در برنامه‌های عملیاتی

در دسترس پرداخته شد. راهبردهای ارائه شده در اسناد به دو دسته راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی دانشگاه (راهبردهای آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، پژوهشی، بین‌المللی) و راهبردهای معطوف به عوامل توانمندساز (منابع انسانی، مدیریت و نظام اداری، منابع مالی، خدمات و زیر ساخت‌ها) تقسیم‌بندی گردید. با توجه به نتایج مشخص شد که برخی خرده مقولات در برنامه عملیاتی دانشگاه‌های مورد بررسی یکسان بوده که شاید بتوان علت آن را به تأثیر شرایط کلان جامعه و سیاست‌های فرادستی بر برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های دانشگاه‌های دولتی نسبت داد، برخی از راهبردها هم مختص به دانشگاه بوده و از شرایط و موقعیت فعلی آنها نشأت می‌گیرد. به طور کلی بررسی نظرات دست اندرکاران و مجریان این دانشگاه‌ها می‌توان اطلاعات کامل‌تر و منسجم‌تری نسبت به مسیر و برنامه عملیاتی فعلی دانشگاه‌ها به دست آورده و هم در واقعیت را نسبت به آنچه که برای اجرا برنامه‌ریزی گردیده و آنچه که مانع اجرای درست این برنامه‌های عملیاتی می‌گردد جویا شد.

یادداشت‌ها

۱- مقاله با عنوان "تحلیلی بر برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی ایران" حاصل بخشی از طرح پژوهشی با عنوان "گونه‌شناسی دانشگاه‌های ایران نسبت به ماموریت و چشم‌اندازهای پیش‌رو" می‌باشد که با حمایت شورای عالی انقلاب فرهنگی انجام شده است. این پژوهش ابتدا با بررسی ۱۳ سند و تحلیل محتوای آن‌ها به شناسایی ماموریت‌ها، چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های جهت‌دهنده به نظام آموزش عالی ایران پرداخت. سپس با تحلیل ۹ برنامه عملیاتی دانشگاه‌های دولتی راهبردهای معطوف به کارکردهای اصلی و عوامل توانمندساز دانشگاه‌ها شناسایی شد و پس از آن به مصاحبه و اجرای پرسشنامه بین روسا و معاونین دانشگاه‌ها نسبت به عملیاتی نمودن سیاست‌ها و چشم‌اندازهای مدون پرداخته شد و در نهایت گونه‌های دانشگاهی نظام آموزش عالی ایران با توجه به مسیر عمل مشخص گردید.

یعنی مطابق با نظر داور محترم در کنار این مطالعه، با نظرسنجی و مصاحبه از یک نمونه قابل تعمیم در مورد مسائل و واقعیت‌های وضع موجود، نتایجی استخراج شد اما از آنجایی که ذکر مطالب و نتایج یافته‌های این طرح وسیع در این مقال نگنجید، بهتر دیدیم که بخشی از این طرح پژوهشی به صورت یک مقاله کامل با عنوان "تحلیلی بر برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های دولتی

ایران" ارائه شود. این مقاله تصویر آرمانی از سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه‌های دولتی ایران را ارائه کرده است و مشخص می‌سازد که در اسناد، برنامه راهبردی دانشگاه‌های دولتی به چه سمت و سویی است. چون ذکر مطالب در یک مقاله امکان پذیر نیست، انشالله در نظر است تا نتایج نظرسنجی و مصاحبه‌ها از چگونگی وضع موجود نیز در مقالات دیگر به سمع و نظر خوانندگان این حوزه برسد.

منابع

- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۲)، نقش آموزش عالی در چشم‌انداز توسعه ایران ۱۴۰۴، **رهیافت**، شماره ۳۱، ۳۳-۴۲.
- ابطی، سیدحسین و ترابیان، محسن (۱۳۸۹)، بررسی تحقق اهداف آموزش عالی براساس سند چشم‌انداز بیست ساله کشور با روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی، **پژوهش در نظام‌های آموزشی**، دوره ۴، شماره ۸، ۶۰-۳۱.
- اجتهادی، مصطفی و داودی، رسول (۱۳۸۶)، آسیب‌شناسی ساختار نظام آموزش عالی در اجرای برنامه های پنج‌ساله توسعه بخش آموزش عالی به منظور ارائه راهبردهای مناسب، **دانش و پژوهش در علوم تربیتی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، شماره ۱۵، ۲۴-۱.
- برنامه راهبردی دانشگاه تربیت مدرس، خلاصه گزارش مدیریتی (۱۳۸۶)، قابل دسترس در: <http://modares.ac.ir>
- برنامه راهبردی معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان، قابل دسترس در: <http://edc.kmu.ac.ir>
- برنامه راهبردی دانشگاه شاهرود، قابل دسترس در: <http://shahroodut.ac.ir>
- برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی قزوین دوره زمانی ۱۳۹۱-۱۳۹۶، قابل دسترس در: <http://dme.behdasht.gov.ir>
- خوش‌سیما، غلامرضا، ابراهیمی نژاد، مهدی و شاه‌حسینی، محمد علی (۱۳۹۰)، نگاه به آینده و تدوین چشم‌انداز دانشگاه‌ها: مطالعه‌ی موردی در دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، **مدیریت بازرگانی**، دوره ۳، شماره ۹: ۱۳۰-۱۱۳.
- **سند چشم‌انداز دانشگاه تهران در افق ۱۴۰۴** (۱۳۹۰)، نشر دانشگاه تهران، قابل دسترس در: <http://ut.ac.ir>
- **سند تحول دانشگاه صنعتی شریف**، قابل دسترس در: <https://vpb.um.ac.ir>
- **سند راهبردی دانشگاه شهید بهشتی**، قابل دسترس در: (<http://sbu.ac.ir>)
- **طرح راهبردی دانشگاه کاشان** برای دوره ۱۳۹۳-۱۳۹۷.

- علائی، علی (۱۳۹۱)، تحلیلی در محتوای بیانیه‌ی چشم‌انداز دانشگاه‌های جهان، **فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران**، سال پنجم، شماره اول: ۶۳-۹۱.
- گزارش مدیریتی برنامه راهبردی پنج سال (۱۳۹۵-۱۳۹۱) دانشگاه حکیم سبزواری (۱۳۹۱)، قابل دسترس در: <http://hsu.ac.ir/nezarat>
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۱)، **کیفیت در آموزش عالی**. تهران: انتشارات سمت.
- A Khamis, A (2012), Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution, **International Journal of Educational Management**, 26(1): 55-82.
- Federkeil, G.(2008), 'Rankings and Quality Assurance in Higher Education', **Higher Education in Europe**, 33: 2, pp, 219 – 231.