

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه سمنان

**برنامه راهبردی**

**دانشگاه سمنان**

## شناسه گزارش

برنامه راهبردی دانشگاه سمنان	عنوان فارسی
Semnan University Strategic Plan	عنوان انگلیسی
SEM-SP-۰۱	کد گزارش
۱۸۸	تعداد صفحات
دکتر عباس هنر بخش رئوف	مجری طرح
دکتر علی حقیقی اصل	مسئول کمیته فنی و نظارت
داود مداح	تهیه و تدوین
<input checked="" type="checkbox"/> راهبردی <input type="checkbox"/> امکان سنجی <input type="checkbox"/> کاربردی	نوع طرح
۱۳۹۷/۰۳/۲۰	تاریخ آخرین ویرایش

**جلد اول**

**برنامه راهبردی دانشگاه سمنان**

## فهرست

پیش فصل.....	۷
جستار گشایی.....	۸
تعاریف و مفاهیم.....	۱۰
بخش اول: شناخت محیط درونی و بیرونی.....	۱۷
فصل اول: شناخت محیط درونی.....	۱۹
۱-۱- روش شناسی شناخت محیط درونی دانشگاه سمنان.....	۲۰
۱-۲- حوزه‌های مختلف محیط درونی دانشگاه سمنان.....	۲۲
۱-۲-۱- حوزه اهداف و برنامه‌ها.....	۲۲
۱-۲-۲- حوزه منابع انسانی.....	۲۵
۱-۲-۳- حوزه ساختار و فرآیند.....	۵۲
۱-۲-۴- حوزه فرهنگ و قوانین.....	۸۶
۱-۲-۵- حوزه بودجه و اعتبارات.....	۸۷
۱-۲-۶- عملکرد دانشگاه.....	۹۰
فصل دوم: شناخت محیط بیرونی.....	۱۰۶
۱-۲- روش شناسی شناخت محیط بیرونی.....	۱۰۷
۱-۲-۲- بررسی اسناد بالا دستی.....	۱۰۸
۱-۲-۲-۱- سند چشم انداز بیست ساله کشور.....	۱۰۸
۱-۲-۲-۲- سیاست‌های کلی نظام.....	۱۰۹
۱-۲-۲-۳- نقشه جامع علمی کشور.....	۱۱۷
بخش دوم: تدوین استراتژی.....	۱۵۰
فصل اول: روش شناسی تدوین استراتژی و برنامه عملیاتی.....	۱۵۱
۱-۱- تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی (EFE).....	۱۵۲
۱-۱-۱- گام اول: استخراج عوامل محیط بیرونی بر اساس بررسی اسناد بالا دستی.....	۱۵۲
۱-۱-۲- گام دوم: طراحی پرسشنامه.....	۱۵۲

- ۱-۱-۳- گام سوم: نظر سنجی از خبرگان ..... ۱۵۳
- ۱-۱-۴- گام چهارم: ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی ..... ۱۵۳
- ۲-۱- تحلیل و ارزیابی محیط درونی (IFE) ..... ۱۵۳
- ۱-۲-۱- گام اول: استخراج عوامل محیط درونی بر اساس بررسی وضعیت موجود و نظر خبرگان ..... ۱۵۳
- ۲-۲-۱- گام دوم: طراحی پرسشنامه استاندارد ..... ۱۵۳
- ۳-۲-۱- گام سوم: نظر سنجی از خبرگان ..... ۱۵۴
- ۴-۲-۱- گام چهارم: ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی ..... ۱۵۴
- ۳-۱- تحلیل موقعیت ..... ۱۵۴
- ۴-۱- تدوین استراتژی ..... ۱۵۵
- فصل دوم: ارزیابی عوامل محیط بیرونی و ارزیابی عوامل محیط درونی ..... ۱۵۶
- ۲-۱) ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE) ..... ۱۵۷
- فصل سوم: تدوین استراتژی‌ها ..... ۱۶۹
- ۳-۱- تشریح ساختار ماتریس ۹ خانه‌های تدوین استراتژی‌های ۴ گانه ..... ۱۷۰
- ۳-۲- تبیین ارکان جهت ساز دانشگاه سمنان ..... ۱۷۱
- ۳-۳- تدوین استراتژی ..... ۱۷۲



# پیش فصل

جستار گشایی

تعاریف و مفاهیم



## جستار گشایی

این روزها، دنیا با چنان سرعتی در حال تغییر، تحول و تطور است که خوش بین ترین کارشناسان نیز استفاده از روش‌ها و سازوکارهای قبلی برای برنامه ریزی و سیاستگذاری در حوزه توسعه را بر نمی‌تابند.

تغییرات بنیادین در دنیای امروزی الزامات جدیدی را برای سیاستگذاری حوزه توسعه‌ای در سازمان‌ها و نهادهای مختلف را فراهم آورده است.

این الزامات در گام نخست تغییر رویکرد برنامه ریزان توسعه‌ای جامعه را از روش‌های سنتی به روش‌های نوین در پی داشته است و از این منظر استفاده از برنامه راهبردی سازمان‌ها را به سوی عملکردی بهتر و متناسب تر با شرایط و تغییرات محیط رهنمون می‌سازد.

راهبرد یا استراتژی را الگو و طرحی که سیاست‌ها، اهداف و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان و نهاد را در قالبی جامع، کلی و به هم پیوسته بایکدیگر تلفیق می‌نماید تعریف می‌کنند.

با توجه به تغییرات بنیادین و اساسی در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیطی در کشور و نتایج تبعی آن برای دانشگاه سمنان، تدوین برنامه راهبردی در دانشگاه سمنان نیز اجتناب ناپذیر می‌نماید.

آنچه در ذیل تقدیم می‌گردد، برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می‌باشد که با بررسی دقیق و شناخت محیط‌های بیرونی و درونی، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف را در راستای تدوین استراتژی‌های موثر و پویا پیش بینی نموده است.

جلد اول این برنامه با به کارگیری روش‌های علمی موجود، به تدوین برنامه راهبردی دانشگاه پرداخته و با به کارگیری نقطه نظرات ارزنده خبرگان، ذی‌نفعان و نقش آفرینان دانشگاهی راهبردهای مختلف آموزشی، پژوهشی، فناوری و ساختار را در راستای توسعه همه جانبه، متوازن، فرصت محور، مزیت محور و نیاز محور را احصاء نموده است.

جلد دوم این برنامه، با مطالعه دقیق موضوعی به برنامه‌های عملیاتی (Action Plan) مورد نیاز برای تحقق استراتژی‌ها و راهبردهای تعریف شده در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و فناوری، دانشجویی، فرهنگی و اجتماعی و اداری و مالی پرداخته و نهایتاً برنامه‌های عملیاتی هر یک از دانشکده‌های دانشگاه سمنان نیز به دقت تدوین شده است.

تدوین این برنامه تنها با حمایت‌های همه جانبه و مشفقانه ریاست محترم و ارجمند دانشگاه سمنان، جناب آقای دکتر عباس هنر بخش و قائم مقام ارجمند ریاست دانشگاه، جناب آقای دکتر علی حقیقی اصل امکان پذیر گردید.





کمیته راهبردی تدوین این برنامه:

آقای دکتر	حمیدرضا محمدیان	آقای دکتر
پرویز کشاورزی	مسعود نصیری	آقای دکتر
آقای دکتر	علی محمد کافی	آقای دکتر
سیف ا. سعدالدین	علیرضا عرفانی	آقای دکتر
آقای دکتر	علی اکبر امین بیدختی	آقای دکتر
سعید محمدیان		
آقای دکتر		
بهرزگل محمدی		
آقای دکتر		
عباس جواهری		

سعی مشکور در به انجام رسیدن این پروژه مبذول داشتند که از تمامی این عزیزان کمال سپاس و امتنان را دارد.



## تعاریف و مفاهیم

### " معرفی اجزاء فرآیندهای مدیریت استراتژیک "

فرهنگ و ادبیات برنامه ریزی، مدیریت و استراتژی آکنده از مدل های مختلف فرایند مدیریت استراتژیک است که هر کدام به روش های متفاوتی به تدوین و راهبری فعالیت های این فرایند می پردازد. جهت آشنایی هر چه بیشتر با مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک و اجزاء هر کدام ابتدا مروری اجمالی بر اجزاء مطرح شده در فرایندهای برنامه ریزی خواهیم داشت و در ادامه برخی مدل های فرایندی متداول را معرفی خواهیم نمود. با عنایت به این موضوع برخی از اجزاء مدل های برنامه ریزی استراتژیک که از اهمیت و کاربرد بیشتری برخوردار هستند به ترتیب ذیل مورد اشاره قرار خواهیم داد تا درک و فهم مشترکی نسبت به هر یک از این اجزاء فراهم شود.

#### ۱- ماموریت / رسالت:

بنا به تعریف، رسالت عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه (مانند دانشگاه) در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد.

#### ۲- چشم انداز:

چشم انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف و استراتژی های خود دست یافته باشد. بدین ترتیب توجیهی روشن، مشخص و قابل دفاع از اینکه چرا و چه انتظاری از سازمان می رود حاصل می شود و امکان موفقیت سازمان با تصویر روشنی که از آینده آن بدست می آورند محتمل تر خواهد شد. از طرف دیگر توافق به آینده سازمان، همه نیروهای مجموعه را همسو و هم جهت ساخته، آرمان مشترکی را بین اعضاء مجموعه فراهم می سازد.

#### ۳- ارزش ها:

ارزش های سازمانی زیربنای فرهنگ سازمانی می باشند. یعنی چیزی که شرط بقا و رشد سازمان است و به عبارت دیگر اصول و راهنمای سازمان ها بوده و بعنوان رهنمودهایی جهت تصمیم گیری ها و رفتار در سازمان مورد توجه قرار می گیرند. ارزش ها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که آرمان ها و ماموریت



سازمان بر مبنای آنها تدوین می شوند و چشم انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می گیرد. لذا در شرایط متغیر آنچه تغییر می کند ماموریت سازمان می باشد نه ارزش های سازمان.

#### ۴- شناخت و تحلیل محیط داخلی/خارجی:

مجموعه فعالیت های سازمان در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می شود. شناخت صحیح عوامل تاثیرگذار محیط، تیم برنامه ریزی را در یافتن راهبردهایی که سازمان را متحول سازد کمک خواهد کرد. معمولاً شرایطی که بر سازمان احاطه داشته و بر آن تاثیر می گذارد از نظر نحوه تاثیر گذاری به دو دسته تقسیم می شوند:

الف - شرایطی که به طور مستقیم و از درون سازمان تاثیر دارند.

ب - شرایطی که در سطح کلان و از بیرون سازمان اثر می گذارند.

بر همین اساس عوامل داخلی یا درونی، عواملی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می باشند. همچنین عوامل خارجی یا بیرونی نیز عواملی هستند که خارج از کنترل سازمان بوده، و اما به طور مستقیم و یا غیر مستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارند.

شناسایی و تجزیه و تحلیل هر یک از عوامل داخلی و خارجی سازمان منجر به تهیه فهرست نقاط قوت و ضعف (ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی سازمان) و فرصت ها و تهدید ها (ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی سازمان) خواهد شد.

نقطه قوت (S): موردی است که سازمان در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز مثبت و توانایی قابل ملاحظه ای برخوردار خواهد شد.

نقطه ضعف (W): موردی است که سازمان در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی و عدم توانایی برخوردار خواهد شد.

فرصت (O): پتانسیل نهفته ای است که بهره گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه ای برای سازمان خواهد داشت. به عبارت دیگر منفعت بالقوه ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده است.

تهدید (T): برعکس فرصت، عاملی است که مانع حرکت، رشد و بالندگی سازمان می شود. به عبارت دیگر ضرر بالقوه ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است.



#### ۵- ذی نفعان:

به آن گروه از افراد حقیقی و حقوقی گفته می‌شود که به نوعی نسبت به عملکرد سازمان دارای منافع هستند و لذا علاقه آنها باید مورد توجه قرار گیرد.

#### ۶- رقبا:

آن گروه از افراد و سازمان‌هایی هستند که حداقل در یکی از اهداف با سازمان وجه اشتراک دارند.

#### ۷- مشتریان:

مشتری شخصی است حقیقی یا حقوقی که متقاضی دریافت خدمات و محصولات سازمان است.

#### ۸- تامین کنندگان:

تامین کنندگان شامل آن گروه از شرکت‌ها و سازمان‌هایی هستند که با تامین منابع برای سازمان می‌پردازند. از این جمله می‌توان به منابع مالی، مواد، نیروی انسانی، علمی و امثالهم اشاره نمود.

#### ۹- وظایف / مقررات:

منظور از وظایف، امور متناسب با حوزه فعالیت سازمان است که از جهت منطقی، انجام آن امور می‌تواند به عهده آن سازمان گذارده شود و به نوع رسمی و غیر رسمی قابل تفکیک است. منظور از وظایف رسمی، وظایفی است که از جانب مقامات بالاتر به مجموعه مورد نظر ابلاغ شده است. وظیفه غیر رسمی نیز وظیفه‌ای است که به سازمان ابلاغ نشده، ولی تحت شرایط خاصی توسط سازمان انجام می‌شود.

منظور از مقررات نیز باید‌ها و نباید‌هایی است که سازمان در اجرای وظایف خود در جهت محقق سازی مأموریت و اهدافی که برای خود متصور است، باید به آنها پایبند باشد.



#### ۱۰- موضوعات و حوزه‌های استراتژیک:

منظور از تعیین موضوعات استراتژیک، توان شناسایی موضوعات استراتژیک مبتلا به سازمان، به منظور یافتن استراتژی مناسب برای دستیابی به اهداف مطلوب و تحقق رسالت سازمان می‌باشد.

#### ۱۱- ماهیت استراتژی:

منظور از ماهیت استراتژی، جوهره حرکت و عمده ترین استراتژی است که ماهیت و چگونگی حرکت سازمان را جهت محقق سازی مأموریت و اهدافی که برای خود متصور است نمایان می‌سازد. ماهیت استراتژی یک سازمان به صورت متداول حرکت های استراتژیکی است که در راستای توسعه، ثبات و یا کاهش (در قالب استراتژیهای جزئی تر) و یا تلفیقی از توسعه، ثبات و کاهش به مرحله اجرا گذاشته می‌شود.

#### ۱۲- تدوین استراتژی:

تدوین استراتژی، تعیین متغیرهای استراتژیک و سپس مدلسازی موضوع مورد نظر در قالب یک ماتریس و یا مدل تصمیم گیری است که منجر به اتخاذ تصمیم و یا راهبرد مبنی بر تعیین ماهیت استراتژی اصلی سازمان می‌گردد. این اقدام کمک می‌کند تا بتوان چگونگی تحقق اهداف و تعامل سازمان با محیط را با انتخاب مناسب ترین ماهیت استراتژی اصلی تعیین نمود.

#### ۱۳- انتخاب استراتژی اولویت دار:

پس از تدوین استراتژی ها باید برحسب درجه اهمیت هریک اولویت خاصی را برای آنها قرارداد. درعین حال باید آنها را بر مبنای معیارهای مطلوبیت از نظر انتظارات جامعه و ذی‌نفعان نیز برگزید. در ادامه به منظور اجرای اثربخش استراتژی باید فرایندهای اجرای را برای شناخت امتیازات راه کارهای استراتژیک موجود مورد بررسی قرار داد.

#### ۱۴- اهداف کیفی و اهداف کمی / سالیانه:

به کمک اهداف کیفی می‌توان جهت حرکت و به کمک اهداف کمی مقدار حرکت را در واحد زمان مشخص ساخت.



هدف های سالیانه عبارتند از: نتیجه های مورد نظر سازمان طی یک دوره یک ساله، اینگونه هدف ها در راستای اهداف بلند مدت مطرح شده و جزئیات بیشتر و عملیاتی تری را در بر می گیرند و باید دارای ویژگی های خاص زیر باشند:

- (۱) مطالعه شده باشند.
- (۲) صراحت داشته باشند.
- (۳) محاسبه شده باشند.
- (۴) مربوط به مدتی معین باشند.
- (۵) متکی بر هزینه های معین باشند.
- (۶) واقع گرا باشند.
- (۷) دربرگیرنده راه حل های عملی باشند.
- (۸) با اهداف کلان و سایر برنامه ها هماهنگ باشند.
- (۹) شامل فعالیت های لازم باشند.
- (۱۰) توالی و استمرار داشته باشند.
- (۱۱) متناسب با قدرت اجرایی باشند.
- (۱۲) با نظر و مشورت مجریان باشند.
- (۱۳) قابل نظارت، ارزیابی و کنترل باشند.

### ۱۵- پیاده سازی استراتژی:

پس از تعیین استراتژی های اولویت دار، نوبت به اجرای آن می رسد. برای این منظور سازمان نسبت به تبدیل استراتژی به طرح ها و برنامه های مشخص و عملیاتی در یک دوره زمانی معین و با تخصیص منابع مشخص، اقدام می نماید.



## ۱۶- سیاست و خط مشی / روش و رویه / دستور:

پس از مشخص شدن استراتژی اولویت دار که مشخص کننده راه اصلی حرکت مجموعه است. وضع چارچوب هایی جهت تفویض اختیار برای تصمیم گیری مدیران میانی به منظور تسهیل در تصمیم گیریهای بعدی (ضمن اعمال نظرات مدیریت عالی) ضروری است. این چارچوب ها که برای مدیران حوزه های اجرایی از جهاتی محدودکننده و از جهاتی راهنما هستند، سیاست ها نامیده می شوند.

خط مشی نیز عبارت از یک راهنمای عمومی جامع و مشروح شامل یک سلسله ضوابط، مقررات و قواعد کلی در تصمیم گیریها، انجام وظایف، اقدامات و عملیات هر یک از افراد سازمان، بویژه مسئولین و مدیران و سرپرستان در قلمرویی کاملاً محدود برای رسیدن به هدف یا اهداف نهایی است. به طور خلاصه قواعد انجام کار در یک سازمان را خط مشی می نامند.

رویه به معنی ترتیب و روشی منظم برای اجرای سیاستها و خط مشیها است و در واقع ترتیب دقیق و مشروح کلیه فعالیت های لازم بر حسب تقدم و تاخر و توالی زمانی برای دستیابی به یک هدف معین می باشد.

روش حاکی از جزئیات نحوه انجام هر فعالیت است و سرانجام دستور شامل فعالیت ها و اقدامهای خاصی است که به درخواست مسئولین مافوق صورت می گیرد.

## ۱۷- کنترل و ارزیابی استراتژی:

فرایند تدوین استراتژی بیشتر جنبه ذهنی دارد و مبتنی بر سعی و خطا است. لذا نخستین ارزیابی و آزمون واقعی استراتژی تنها پس از پیاده شدن آن امکانپذیر است و این امر مستلزم ارائه روش های نظارت و کنترل توسط مدیریت است، تا اطمینان حاصل شود که برنامه استراتژیک به نحو مطلوبی در حال اجرا و پیاده سازی است.

در این میان کنترل عملیاتی، فرایند کسب اطمینان از این است که عملکرد سازمان منطبق با برنامه های تعریف شده باشد، در حالی که کنترل استراتژیک، ارزیابی مفروضات برنامه در طول مدت اجرای برنامه است.

## ۱۸- اندازه گیری عملکرد:

اندازه گیری عملکرد، تحلیل فاصله و لزوماً ایجاد حرکتی اصلاحی، اطمینان از دستیابی به اهداف و راهبردهایی است که در طول برنامه تنظیم شده است. در این حرکت بصورت مستمر نسبت به تجدید نظر و



بازبینی عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر اقدام شده و پس از ارزیابی کارایی و اثربخشی خروجی‌ها و نتایج برنامه، نسبت به اصلاح و بازخورد و تعدیل برنامه اقدام می‌شود.

#### **۱۹- نهادینه سازی استراتژی:**

اینکه راهبردها باید نهادینه شوند، به این معنی است که در تمام عملیات روزمره سازمان ملاحظه و آثار آن تسری یابد و تنها به این ترتیب می‌توان نسبت به تاثیر راهبردها و برنامه‌های اجرایی آن بر عملکرد سازمان امیدوار بود.

#### **۲۰- برنامه ریزی عملیاتی:**

تقسیم اهداف بلندمدت به اهداف با طول زمانی کوتاهتر، برآورد منابع مورد نیاز، تعیین و تنظیم و پیاده سازی برنامه خاص برای رسیدن به آن اهداف با استفاده بهینه از منابع و بر اساس استراتژی‌های تعیین شده می‌باشد.

#### **۲۱- بودجه بندی:**

بودجه بندی، تمرکز عملیات حول محور مالی است که دامنه برنامه ریزی آن کوتاه و به مدت یک سال و اساس آن پیش بینی درآمدها و هزینه‌ها طی دوره برنامه ریزی است.

#### **۲۲- فرهنگ استراتژیک:**

فرهنگی است که وجود حاکمیت آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در مقابل تغییرات و شرایط محیطی افزایش می‌دهد. سازمان‌های دارای فرهنگ استراتژیک، ضمن داشتن نگرش بلند مدت، به هر دو عامل درونی و برونی سازمان توجه دارند و برای برتری تلاش می‌کنند.



# بخش اول:

## شناخت محیط درونی و بیرونی

فصل اول: شناخت محیط درونی

فصل دوم: شناخت محیط بیرونی



# فصل اول:

## شناخت محیط درونی



## ۱- شناخت محیط درونی

در قسمت اول این پروژه شناخت محیط درونی دانشگاه سمنان مد نظر قرار گرفته است. براین اساس حوزه‌های مختلف محیط درونی شامل درون دادها (inputs)، فرایندها (Processes)، بروندادها (out puts) و بازخوردها (feedbacks) مورد بررسی دقیق قرار گرفته است. یادآوری این نکته ضروری است که هر یک از چهار حوزه تعریف شده زیر بخش‌های مختلفی دارند و در مجموع هفت زیر بخش:

- ۱- حوزه اهداف و برنامه‌ها
- ۲- حوزه منابع انسانی
- ۳- حوزه ساختار و فرایند
- ۴- حوزه فرهنگ و قوانین
- ۵- حوزه بودجه و اعتبارات
- ۶- حوزه ارتباطات، روابط و همکاری‌ها
- ۷- حوزه عملکرد
  - آموزشی
  - پژوهشی
  - دانشجویی

مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۱-۱- روش شناسی شناخت محیط درونی دانشگاه سمنان

#### الف. مطالعات محیط درون سازمانی

هر سازمانی با، مجموعه‌ای از منابع با ارزش، شامل دارایی‌های پایه، قابلیت‌ها، شایستگی‌ها، فرآیندهای فعالیت خود به تولید کالا یا خدمات می‌پردازد:

از نگاه سیستمی، این منابع شامل چهار بعد زیر می‌شود:

- ✓ دروندادها (Inputs)
- ✓ فرآیندها (procces)
- ✓ بروندادها (outputs)
- ✓ بازخوردها (Feed backs)

بنابراین، در مطالعه محیط درونی سازمان، مطالعه این ابعاد چهارگانه در سطح کلان سازمان و بخش‌های اصلی آن ضروری است.



بر این اساس، برخی از مهم ترین زمینه های شرایط درون سازمانی که می توانند حاوی نقاط قوت یا ضعف باشند عبارتند از:

- رسالت، مأموریت، چشم انداز و اهداف تعیین شده
- ساختار سازمانی و ویژگی های آن
- ساختار منابع انسانی سازمان و نظام مدیریت منابع انسانی (جذب، گزینش، سازماندهی و به کارگیری، آموزش و بهسازی، نظام نگهداری و جبران خدمت و...)
- فرآیند مدیریت و رهبری سازمان (برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و رهبری، نظارت و کنترل و...)
- فرهنگ سازمانی و ضریب همپوشانی فرهنگ مطلوب با فرهنگ موجود سازمان (توالی، کیفیت، کمیت، آماد و پشتیبانی، تناسب منابع مورد نیاز...).
- سرمایه اجتماعی سازمان (Social Capital) شامل کمیت، کیفیت سطح و عمق تعاملها و ارتباطات طولی و عرضی واحدهای وظیفه ای و بخش های اصلی سازمان.
- نظام مدیریت دانش و اطلاعات سازمان (سیستم های گردآوری و پردازش اطلاعات اجزای سازمان).
- پراکنش جغرافیایی و موضوعی و... واحدها، خدمات و فعالیتها
- منابع مالی و نظام تخصیص و جذب آن

برای مطالعه و شناخت عوامل کلیدی و درونی سازمانها می توان از روش های متنوعی سود جست. برخی از این روشها به شرح زیر است:

الف - مطالعه روندها و رخدادهای اصلی در پیشینه سازمان و مقایسه عملکرد فعلی با گذشته.

ب - استفاده از روش مقایسه سازمان با رقبا و حریفان اصلی (Bench Marking)

ج - نظرخواهی از ذی نفعان استراتژیک، به ویژه دریافت کنندگان کالا یا خدمات سازمان (مشتریان، مخاطبان و...)

د - مقایسه وضع موجود سازمان با عوامل کلیدی موفقیت (ابراز شده در نظریات و تئوری های علمی و یا دیدگاه های صاحب نظران و متخصصان مربوط)

به منظور بررسی هر یک از حوزه های هفت گانه فوق در دانشگاه سمنان درگام نخست وضعیت موجود به دقت مورد بررسی قرار گرفته و با نگاه عارضه یابی (بررسی مسائل و مشکلاتی که به نوعی قابلیت حل شدن توسط مدیریت دانشگاه را داراست مورد ارزیابی قرار گرفته است).



## ۱-۲- حوزه‌های مختلف محیط درونی دانشگاه سمنان

در این بخش هر یک از حوزه‌های مختلف هفت گانه محیط درونی دانشگاه سمنان مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

### ۱-۲-۱- حوزه اهداف و برنامه‌ها

از زمانی که اولین مرکز آموزش عالی در شهر سمنان فعالیت خود را آغاز کرد، بیش از ۴۰ سال می‌گذرد. «مدرسه عالی تکنولوژی سمنان» به عنوان اولین مرکز آموزش عالی در سال ۱۳۵۳ در سمنان بنا شد. این مرکز آموزشی عالی به صورت هیئت امنایی، با زیر بنایی بالغ بر ۵,۰۰۰ متر مربع در ۷ رشته کاردانی با ۵۸۰ دانشجو فعالیت خود را آغاز کرد. فعالیت این مرکز به همین صورت تا پیروزی انقلاب اسلامی ادامه داشت. پس از پیروزی انقلاب اسلامی بود که تصمیم به گسترش فعالیت‌های این مدرسه عالی گرفته شد. در همین راستا این مرکز در دو رشته کارشناسی الکترونیک و عمران دانشجو پذیرفت و با توسعه نسبی در سال ۱۳۶۷ به «مجتمع آموزش عالی سمنان» تبدیل شد و نهایتاً سال ۱۳۷۲ سالی بود که این مجتمع با گسترش



ملموس و چشمگیر فعالیت های خود از جمله افتتاح دانشکده های مهندسی، تربیت دبیر و دامپزشکی به «دانشگاه سمنان» ارتقاء یافت.

دانشگاه سمنان در سال ۱۳۹۶ که آغاز چهلمین و چهارمین سال فعالیت آن است با داشتن بیش از ۸۰۰ هکتار فضا، چهار پردیس با عناوین؛ پردیس فنی، پردیس علوم پایه، پردیس علوم انسانی و پردیس علوم و فناوریهای نوین، ۱۶ دانشکده و ۱ آموزشکده، ۳ گروه پژوهشی فعال، یک پارک علم و فناوری، مرکز رشد واحدهای فناور، پردیس دانشگاهی (بین المللی) و مرکز آموزش های مجازی (الکترونیکی)، ۳۷۲ عضو هیئت علمی ثابت، بیش از ۱۴,۰۰۰ دانشجو در ۷۵ رشته دکترا، ۱۰۹ رشته کارشناسی ارشد، ۷۲ رشته در مقطع کارشناسی و ۲ رشته کاردانی به یکی از دانشگاه های بزرگ ایران تبدیل شده است.

این دانشگاه دارای هیئت امنا بوده و رسالت تعریف شده برای آن آموزش و پرورش منابع انسانی کارآمد، پویا، اثر گذار و توانمند در سه محو عمده آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی است.

بنا بر این با لحاظ برنامه های جدید و رویکردهای اخیر وزیر محترم علوم و تحقیقات و فناوری دانشگاه سمنان ضرورتاً باید به سمت دانشگاه های نسل چهارم یعنی دانشگاه های کارآفرین حرکت نماید.

بر اساس آخرین راهبردهای تعریف شده در سطح کلان دانشگاه سمنان، می توان موارد ذیل را برای این دانشگاه در نظر گرفت.



با عنایت به رسالت های جدید تعریف شده برای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و تغییر رویکرد دانشگاه ها از مؤسسات صرفاً آموزش محور به دانشگاه های کار آفرین رسالت دانشگاه سمنان نیز به تربیت منابع انسانی با توانمندی اثر گذاری پویا و کارآمد و تربیت دانش آموختگان با قابلیت کارآفرینی برای خود و دیگر اقشار جامعه تغییر خواهد کرد.

بر اساس آخرین ویرایش سند چشم انداز دانشگاه سمنان به شرح زیر تدوین شده است.

### چشم انداز دانشگاه سمنان



با اتکال به قدرت لایزال الهی و در راستای برپایی تمدن نوین اسلامی - ایرانی دانشگاه سمنان به عنوان جامع ترین مرکز پژوهش و آموزش منطقه مرکزی کشور دانشگاهی است در ردیف ده دانشگاه برتر کشور، دارای جایگاه اول علمی در بین دانشگاه های منطقه مرکزی کشور و جایگاه شاخص در بین دانشگاه های جهان در افق این چشم انداز دانشگاه سمنان دارای ویژگی های زیر خواهد بود:

- برتر در کیفیت آموزشی برای تعمیق و گسترش آموزش های تخصصی و مهارتی همراه با تقویت اخلاق و معنویت، آزاد اندیشی و روحیه خلاقیت در دانشجویان
  - برخوردار از ساختار اثر بخش همکاری بین بخشی و فعالیت های مشترک با نهادهای علمی برتر ملی و بین المللی
  - برخوردار از شیوه ها و ابزارهای نوین مالی برای تامین پایدار منابع مالی
  - برخوردار از سهم مطلوب در تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی
  - برخوردار از سطح مطلوب تولید علم در حوزه های مختلف علمی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی شامل:
- دستیابی به نقش موثر در سطح ملی در علوم و فناوری های حوزه نفت و گاز، حوزه فناوری اطلاعات فناوری نانو
  - کسب جایگاه محوری در حوزه علوم انسانی مبتنی بر مبانی اسلامی
  - کسب درصد مطلوب از بازار ملی و بین المللی در اولویت های فناوری دانشگاه

### عوامل موثر حوزه اهداف و برنامه ها

با بررسی های انجام شده عوامل ذیل به عنوان عواملی موثر بر اهداف و برنامه ها و به تبع آن بر راهبردهای دانشگاه تاثیر گذار خواهند بود.

- همراستایی فرایندها برنامه ها و استراتژی های آموزشی، پژوهشی، فناوری اداری و مالی و دانشجویی و فرهنگی با اهداف و برنامه های مصوب دانشگاه
- جلب حمایت کلیه کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی در به روز رسانی اهداف و برنامه های دانشگاه
- نظارت و ارزیابی دوره ای و مداوم اهداف و برنامه ها در قالب برنامه های نظام مند پیش
- تدوین اهداف و برنامه های قابل احصاء و اندازه گیری چه به لحاظ کیفی و چه به لحاظ کمی
- لحاظ شرایط و متغیرهای متعدد اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و سیاسی و حتی امنیتی در بروز رسانی هوشمندانه اهداف و برنامه ها
- اجرای برنامه ریزی شده در زمان بندی های مشخص در مورد کلیه اهداف و برنامه های دانشگاه





### ۱-۲-۲- حوزه منابع انسانی

بی تردید منابع انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه و رکن توسعه و رشد یک سازمان در نظر گرفته می شوند. تاکید بر حوزه منابع انسانی به جای حوزه نیروی انسانی از همین منظر مورد مدافعه قرار گرفته است. آنچه از مفهوم منابع انسانی به دست می آید تاکید بر نیروهایی با توانمندی ها و افکار زاینده و پویا به جای نیروهای انسانی ایستا و فاقد هر گونه نوآوری و خلاقیت می باشند.

دانشگاه سمنان به عنوان بزرگترین دانشگاه جامع استان سمنان و متولی نظارت و ارزیابی آموزش عالی کل استان شناخته می شود و ایجاد و حفظ این موقعیت جز با تکیته بر منابع انسانی پویا و کارآمد امکان پذیر نمی باشد.

### اعضاء هیئت علمی دانشگاه

دانشگاه سمنان در لحظه تدوین برنامه با دارا بودن ۳۷۲ عضو هیئت علمی تمام وقت بالاترین تعداد عضو هیئت علمی استان سمنان را در بین دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی به خود اختصاص داده است. در حالی که در سال ۱۳۸۰ جمع کل اعضاء هیئت علمی این دانشگاه ۱۰۹ نفر بود ظرف ۱۵ سال گذشته این رقم با رشدی بالغ بر ۲۴۰ درصدی به رقم ۳۷۲ نفر رسیده است.

نیم نگاهی به سیر فزاینده اعضاء هیئت علمی در دانشگاه سمنان ما را به این نکته آشنا می سازد که تصمیم سازان حوزه توسعه ای این دانشگاه همواره سعی خود را برای افزایش کیفی و کمی شاخص اعضاء هیئت علمی در دانشگاه به کار برده اند.

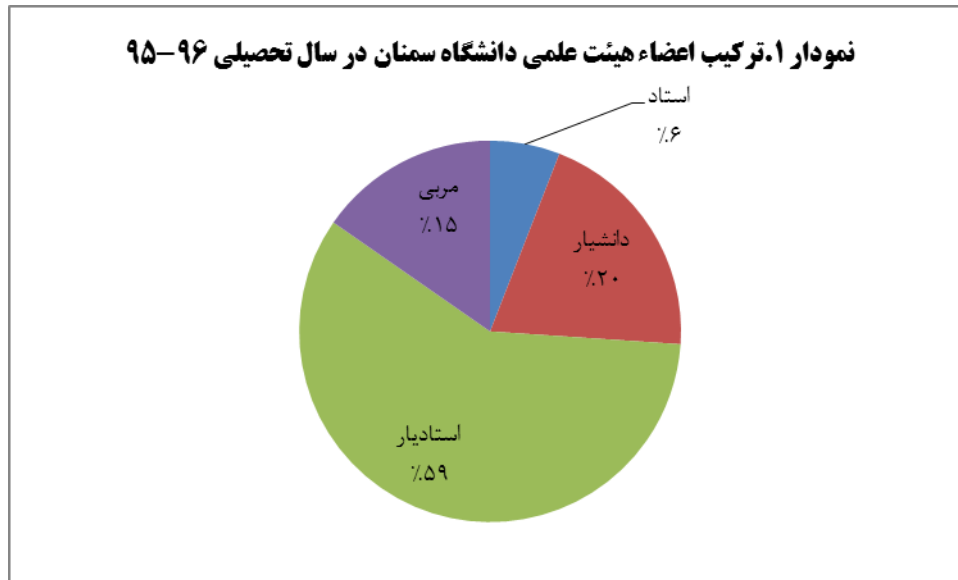
به لحاظ تسهیم رتبه بندی شده اعضاء هیئت علمی دانشگاه ۶٪ استاد، ۲۰٪ دانشیار، ۵۹٪ استاد یار، ۱۵٪ مربی و مربی آموزشیار می باشند.

جدول ۱. ترکیب اعضاء هیئت علمی دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۶-۹۵

شرح	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	جمع
اعضاء هیئت عملی	۲۲	۷۵	۲۱۸	۵۷	۳۷۲



یادآوری این نکته ضروری است به رغم رشد اعضای هیئت علمی در دانشگاه سمنان، تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه سمنان فقط یک چهارم اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران می‌باشد؛ که به نظر می‌رسد نگاه ویژه‌ای برای افزایش و ارتقاء سطح کیفی و کمی این شاخص ضروری است.



این تعداد اعضای هیئت علمی در ۱۶ دانشکده، یک آموزشکده، ۳ گروه پژوهشی فعال مشغول فعالیت هستند. ترکیب اعضای هیئت علمی در هر یک از این دانشکده‌ها به شرح جدول زیر است.



جدول ۲. ترکیب اعضای هیئت علمی دانشکده های دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶

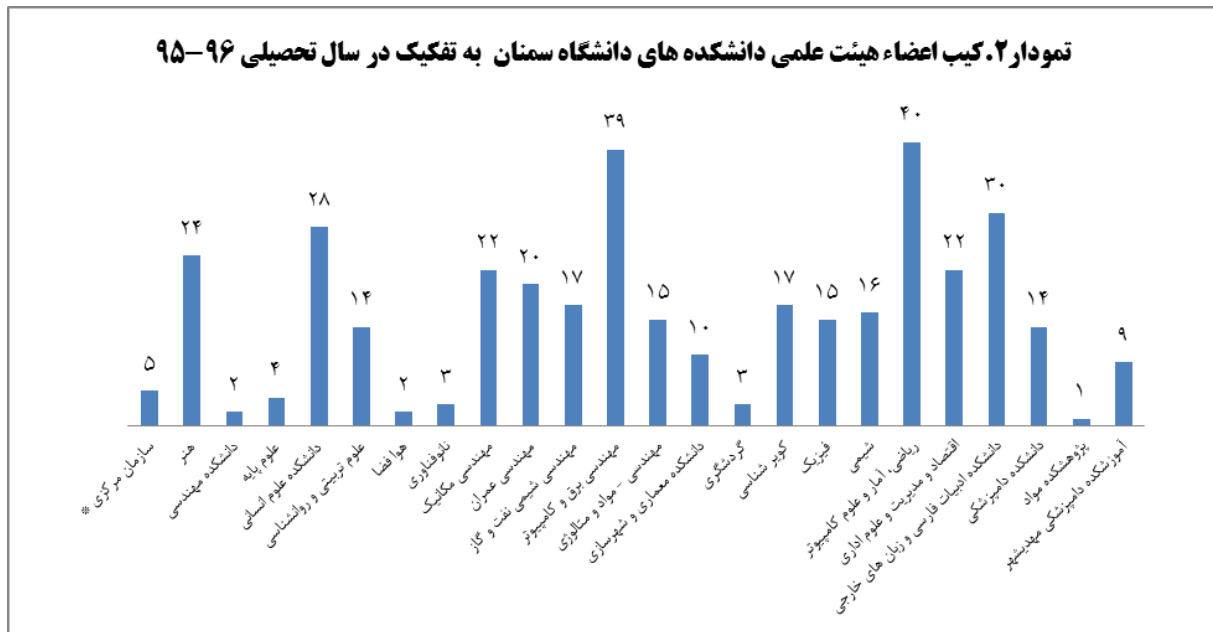
دانشکده	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	جمع
آموزشکده دامپزشکی مهدیشهر	۰	۱	۸	۰	۹
پژوهشکده مواد	۰	۰	۱	۰	۱
دانشکده دامپزشکی	۰	۱	۱۳	۰	۱۴
دانشکده ادبیات فارسی و زبان های خارجی	۱	۳	۲۶	۰	۳۰
اقتصاد و مدیریت و علوم اداری	۲	۸	۱۰	۲	۲۲
ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر	۳	۵	۲۳	۹	۴۰
شیمی	۰	۸	۸	۰	۱۶
فیزیک	۲	۵	۸	۰	۱۵
کویر شناسی	۰	۲	۱۵	۰	۱۷
گردشگری	۰	۲	۱	۰	۳
دانشکده معماری و شهرسازی	۰	۲	۰	۸	۱۰
مهندسی - مواد و متالوژی	۱	۴	۸	۲	۱۵
مهندسی برق و کامپیوتر	۳	۷	۲۵	۴	۳۹
مهندسی شیمی نفت و گاز	۴	۵	۸	۰	۱۷
مهندسی عمران	۲	۵	۱۱	۲	۲۰
مهندسی مکانیک	۲	۶	۱۳	۱	۲۲
نانوفناوری	۱	۱	۱	۰	۳
هوا فضا	۰	۱	۱	۰	۲
علوم تربیتی و روانشناسی	۰	۴	۷	۳	۱۴
دانشکده علوم انسانی	۰	۴	۲۱	۳	۲۸
علوم پایه	۰	۱	۳	۰	۴
دانشکده مهندسی	۰	۰	۲	۰	۲
هنر	۱	۰	۴	۱۹	۲۴
سازمان مرکزی *	۰	۰	۱	۴	۵
جمع	۲۲	۷۵	۲۱۸	۵۷	۳۷۲

\* با عنایت به ساختار سازمانی دانشگاه، اعضای محترم هیئت علمی شاغل در گروه دروس عمومی، از لحاظ ساختار سازمانی، در سازمان مرکزی دانشگاه سمنان، تعریف می شوند.

ترکیب اعضای هیئت علمی در دانشکده های دانشگاه سمنان نیز در نمودار زیر نمایش داده شده است. همانگونه که ملاحظه می شود، دانشکده های آمار و علوم کامپیوتر با ۴۰ عضو هیئت علمی و پس از آن دانشکده مهندسی برق با ۳۹ و پس از آن دانشکده ادبیات فارسی و زبان های خارجی با ۳۰ عضو هیئت علمی بالاترین اعضای هیئت علمی را به خود اختصاص داده اند. بر همین قیاس دانشکده های هوا و فضا و نانو



تکنولوژی و پژوهشکده مواد و دانشکده مهندسی و دانشکده علوم پایه و پژوهشکده مواد با کمترین عضو هیئت علمی در انتهای این دسته بندی قرار دارند.



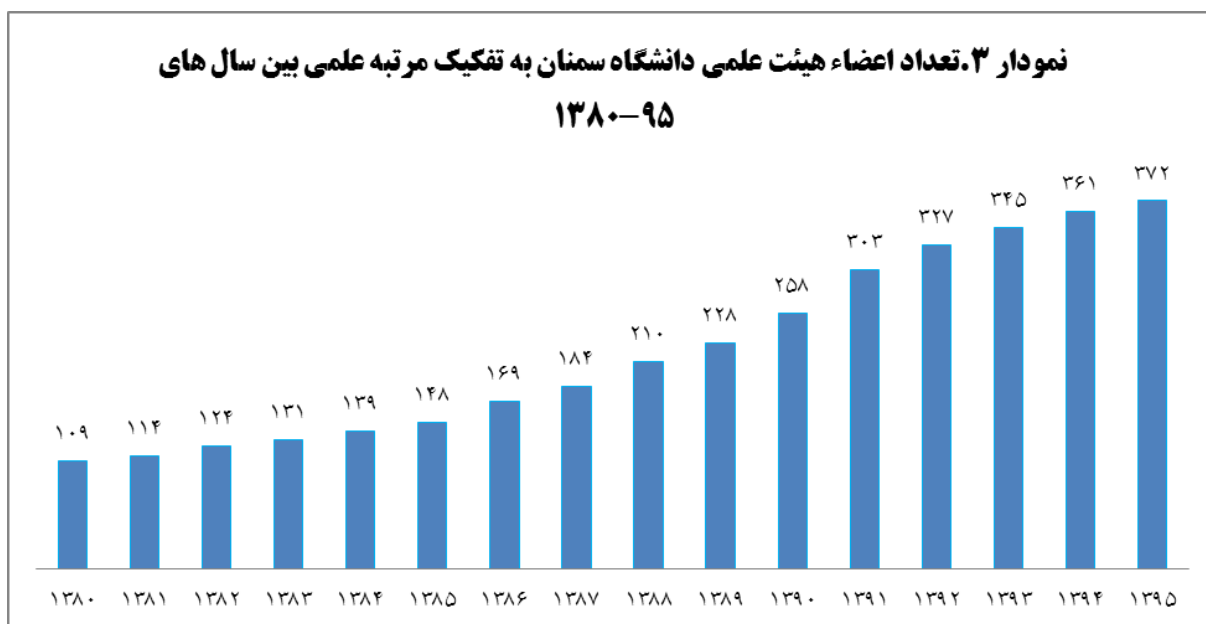
روند تغییرات تعداد اعضاء هیئت علمی دانشگاه سمنان از سال تحصیلی ۸۱-۸۰ تا ۹۶-۹۵ به صورت زیر بوده است.

جدول ۳- تعداد اعضاء هیئت علمی دانشگاه سمنان به تفکیک مرتبه علمی بین سال های ۹۵-۱۳۸۰

سال تحصیلی	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	جمع
۱۳۸۰	۰	۰	۴۲	۶۷	۱۰۹
۱۳۸۱	۰	۰	۴۸	۶۶	۱۱۴
۱۳۸۲	۰	۱	۵۷	۶۶	۱۲۴
۱۳۸۳	۰	۲	۶۸	۶۱	۱۳۱
۱۳۸۴	۰	۲	۸۰	۵۷	۱۳۹
۱۳۸۵	۱	۳	۹۵	۴۹	۱۴۸
۱۳۸۶	۱	۴	۱۱۵	۴۹	۱۶۹
۱۳۸۷	۱	۶	۱۲۲	۵۵	۱۸۴
۱۳۸۸	۱	۱۲	۱۴۴	۵۳	۲۱۰
۱۳۸۹	۲	۱۶	۱۵۹	۵۱	۲۲۸
۱۳۹۰	۵	۲۰	۱۷۵	۵۸	۲۵۸
۱۳۹۱	۶	۲۵	۲۰۹	۶۳	۳۰۳
۱۳۹۲	۸	۳۶	۲۳۳	۶۳	۳۲۷
۱۳۹۳	۱۰	۴۳	۲۵۷	۶۰	۳۴۵
۱۳۹۴	۱۵	۵۲	۲۳۰	۵۸	۳۶۱
۱۳۹۵	۲۲	۷۵	۲۱۸	۵۷	۳۷۲



نمودار زیر تغییرات تعداد اعضاء هیئت علمی دانشگاه سمنان را در سال‌های ۸۰ تا ۹۵ نشان می‌دهد.



همان گونه که ملاحظه می‌شود دانشگاه سمنان فعالیت خود را با ۹ عضو هیئت علمی شروع کرده و هم اکنون این تعداد هم اکنون به ۳۷۲ نفر رسیده است. هم چنین نکته قابل توجه این است که در طی سال‌های مورد بررسی یعنی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۵ جذب اعضاء هیئت علمی از روند افزایشی برخوردار بوده است.

یکی از شاخص‌های مهم در بررسی وضعیت هیئت علمی دانشگاه‌ها نسبت دانشجویان به استاد می‌باشد. با بررسی‌های انجام شده و با در نظر گرفتن این موضوع که تعداد دانشجویان شاغل به تحصیل در سال مورد بررسی ۱۴,۰۹۸ نفر بوده است و تعداد اعضاء هیئت علمی تمام وقت در همین ۳۷۲ نفر می‌باشد لذا نسبت دانشجویان به استاد در دانشگاه سمنان معادل ۳۸ می‌باشد.

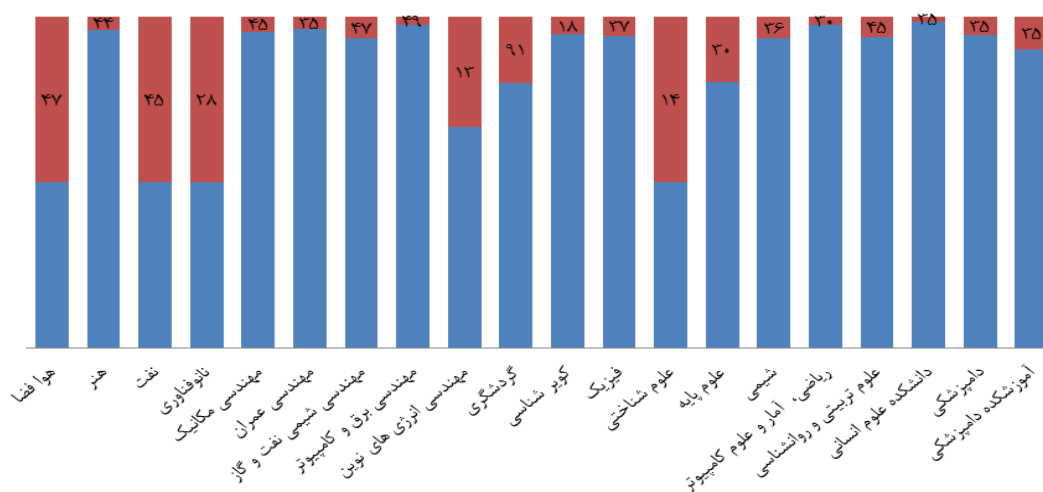
جدول زیر نشان دهنده نسبت استاد به دانشجویان در دانشکده‌های دانشگاه است.



جدول ۴. ترکیب اعضاء هیئت علمی دانشکده های دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶

دانشکده	تعداد کل دانشجو	تعداد هیئت علمی	نسبت استاد به دانشجو
آموزشکده دامپزشکی	۳۱۷	۹	۳۵
دامپزشکی	۶۰۱	۱۷	۳۵
دانشکده علوم انسانی	۲,۰۸۴	۵۹	۳۵
علوم تربیتی و روانشناسی	۶۷۳	۱۵	۴۵
ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر	۱,۲۱۴	۴۰	۳۰
شیمی	۵۰۶	۱۴	۳۶
علوم پایه	۱۲۱	۴	۳۰
علوم شناختی	۱۴	۱	۱۴
فیزیک	۵۹۴	۱۶	۳۷
کویر شناسی	۳۱۵	۱۸	۱۸
گردشگری	۳۶۵	۴	۹۱
مهندسی انرژی های نوین	۲۶	۲	۱۳
مهندسی برق و کامپیوتر	۱,۹۶۸	۴۰	۴۹
مهندسی شیمی نفت و گاز	۶۵۵	۱۴	۴۷
مهندسی عمران	۸۹۸	۲۶	۳۵
مهندسی مکانیک	۹۳۶	۲۱	۴۵
نانوفناوری	۲۸	۱	۲۸
نفت	۴۵	۱	۴۵
هنر	۱,۰۶۲	۲۴	۴۴
هوا فضا	۴۷	۱	۴۷

نمودار ۴-مقایسه شاخص نسبت دانشجو به استاد در دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶





### مقایسه اعضای هیئت علمی دانشگاه سمنان در سطح دانشکده

داده های مربوط به تعداد و رتبه اعضای هیئت علمی دانشکده های دانشگاه سمنان طی سالهای ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۵ در جدول زیر آورده شده است.

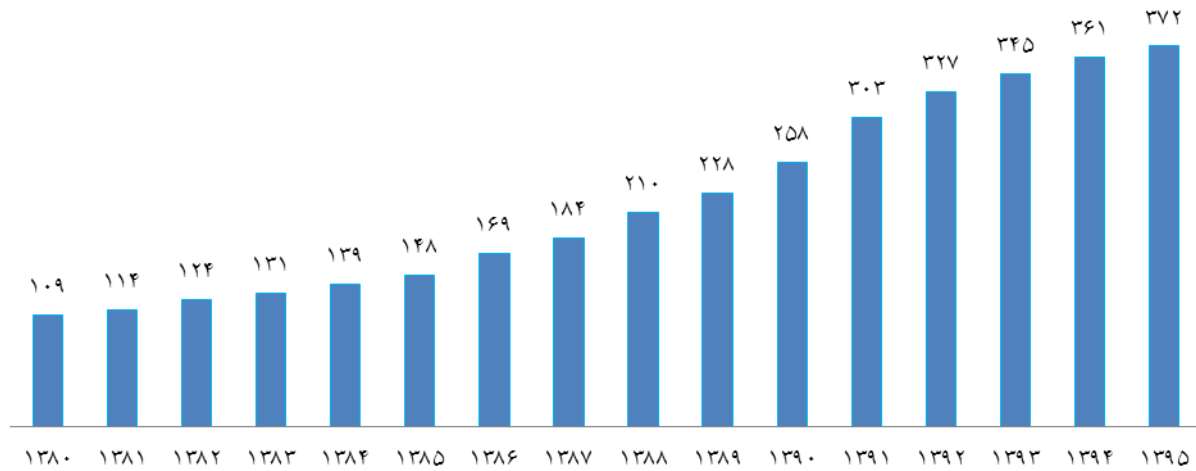
جدول ۵- تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه سمنان به تفکیک مرتبه علمی بین سال های ۹۵-۱۳۸۰

سال تحصیلی	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	جمع
۱۳۸۰	۰	۰	۴۲	۶۷	۱۰۹
۱۳۸۱	۰	۰	۴۸	۶۶	۱۱۴
۱۳۸۲	۰	۱	۵۷	۶۶	۱۲۴
۱۳۸۳	۰	۲	۶۸	۶۱	۱۳۱
۱۳۸۴	۰	۲	۸۰	۵۷	۱۳۹
۱۳۸۵	۱	۳	۹۵	۴۹	۱۴۸
۱۳۸۶	۱	۴	۱۱۵	۴۹	۱۶۹
۱۳۸۷	۱	۶	۱۲۲	۵۵	۱۸۴
۱۳۸۸	۱	۱۲	۱۴۴	۵۳	۲۱۰
۱۳۸۹	۲	۱۶	۱۵۹	۵۱	۲۲۸
۱۳۹۰	۵	۲۰	۱۷۵	۵۸	۲۵۸
۱۳۹۱	۶	۲۵	۲۰۹	۶۳	۳۰۳
۱۳۹۲	۸	۳۶	۲۳۳	۶۳	۳۲۷
۱۳۹۳	۱۰	۴۳	۲۵۷	۶۰	۳۴۵
۱۳۹۴	۱۵	۵۲	۲۳۰	۵۸	۳۶۱
۱۳۹۵	۲۲	۷۵	۲۱۸	۵۷	۳۷۲

همان گونه که در نمودار ۵ نیز دیده می شود روند جذب هیئت علمی در دانشگاه سمنان همواره روندی افزایشی بوده است.



نمودار ۵. تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه سمنان به تفکیک مرتبه علمی بین سال های ۹۵-۱۳۸۰



هم چنین وضعیت فعلی اعضای هیئت علمی دانشگاه سمنان به تفکیک دانشکده نیز مطابق جدول ۶ است.

جدول ۶. ترکیب اعضای هیئت علمی دانشکده های دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶

دانشکده	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	جمع
آموزشکده دامپزشکی مهدیشهر	۰	۱	۸	۰	۹
پژوهشکده مواد	۰	۰	۱	۰	۱
دانشکده دامپزشکی	۰	۱	۱۳	۰	۱۴
دانشکده ادبیات فارسی و زبان های خارجی	۱	۳	۲۶	۰	۳۰
اقتصاد و مدیریت و علوم اداری	۲	۸	۱۰	۲	۲۲
ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر	۳	۵	۲۳	۹	۴۰
شیمی	۰	۸	۸	۰	۱۶
فیزیک	۲	۵	۸	۰	۱۵
کویر شناسی	۰	۲	۱۵	۰	۱۷
گردشگری	۰	۲	۱	۰	۳
دانشکده معماری و شهرسازی	۰	۲	۰	۸	۱۰
مهندسی - مواد و متالوژی	۱	۴	۸	۲	۱۵
مهندسی برق و کامپیوتر	۳	۷	۲۵	۴	۳۹
مهندسی شیمی نفت و گاز	۴	۵	۸	۰	۱۷

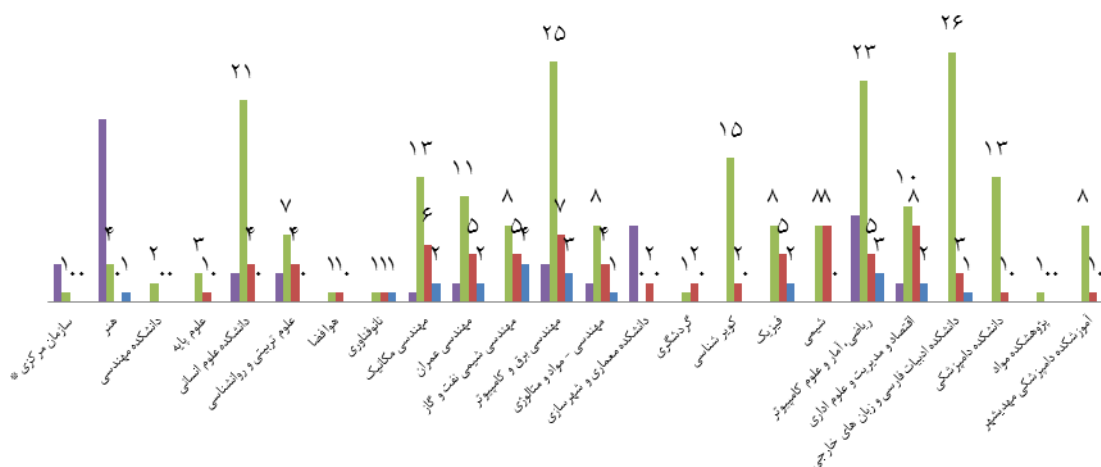




۲۰	۲	۱۱	۵	۲	مهندسی عمران
۲۲	۱	۱۳	۶	۲	مهندسی مکانیک
۳	۰	۱	۱	۱	نانوفناوری
۲	۰	۱	۱	۰	هوا فضا
۱۴	۳	۷	۴	۰	علوم تربیتی و روانشناسی
۲۸	۳	۲۱	۴	۰	دانشکده علوم انسانی
۴	۰	۳	۱	۰	علوم پایه
۲	۰	۲	۰	۰	دانشکده مهندسی
۲۴	۱۹	۴	۰	۱	هنر
۵	۴	۱	۰	۰	سازمان مرکزی *
۳۷۲	۵۷	۲۱۸	۷۵	۲۲	جمع

با توجه به نمودار ۶ مشاهده می شود که در سال ۱۳۹۵، دانشکده های ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر، مهندسی برق و کامپیوتر و مهندسی شیمی نفت و گاز بیشترین تعداد اعضای هیئت علمی با مرتبه استادی را به خود اختصاص داده اند.

نمودار ۶- مقایسه تعداد و مرتبه اعضای هیات علمی دانشکده های دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶





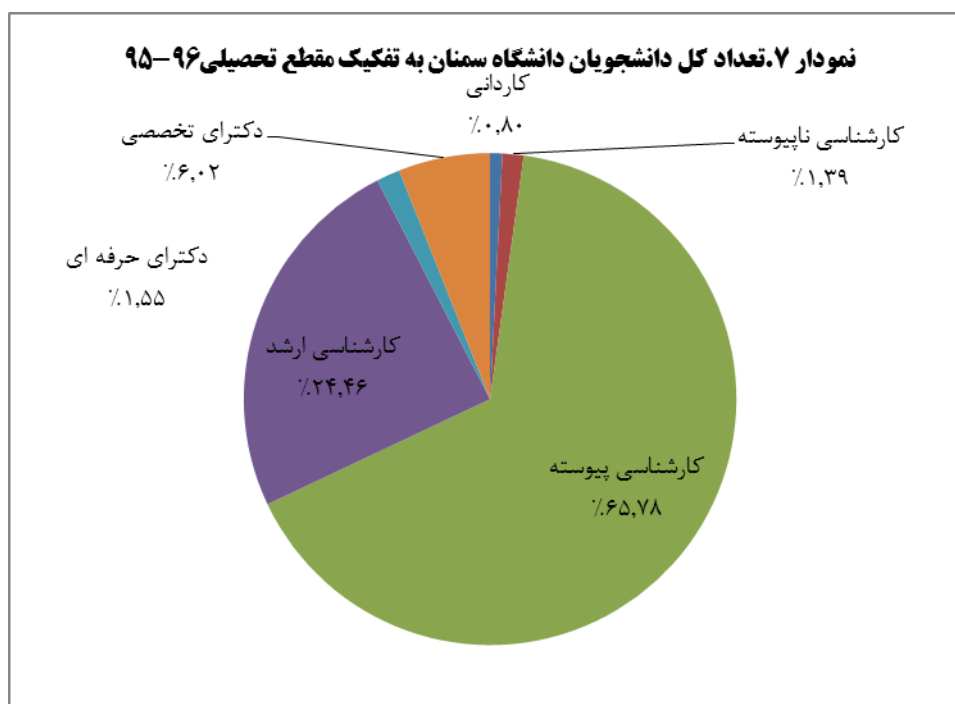
## دانشجویان

دانشگاه سمنان با دارا بودن ۱۴,۰۹۸ نفر دانشجو بیشترین تعداد دانشجو در بین دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی استان را به خود اختصاص داده است.

جدول ۷. تعداد کل دانشجویان دانشگاه سمنان به تفکیک مقطع تحصیلی ۹۵-۹۶

مقطع تحصیلی	روزانه	نوبت دوم	جمع کل
کاردانی	۶۱	۵۲	۱۱۳
کارشناسی ناپیوسته	۱۰۰	۹۶	۱۹۶
کارشناسی پیوسته	۶,۰۵۲	۳,۲۲۱	۹,۲۷۳
کارشناسی ارشد	۲,۶۶۳	۷۸۶	۳,۴۴۹
دکترای حرفه ای	۱۱۲	۱۰۶	۲۱۸
دکترای تخصصی	۷۳۷	۱۱۲	۸۴۹
جمع ستون	۹,۲۷۷	۴,۸۲۱	۱۴,۰۹۸

از تعداد کل دانشجویان دانشگاه سمنان ۰,۸٪ در مقطع کاردانی، ۱,۳۹٪ در مقطع کارشناسی ناپیوسته، ۶۵,۷۸٪ در مقطع کارشناسی پیوسته، ۲۴,۴۶٪ در مقطع کارشناسی ارشد و ۱,۵۵٪ در مقطع دکترای حرفه ای و ۶,۲٪ در مقطع دکترای تخصصی مشغول به تحصیل هستند.





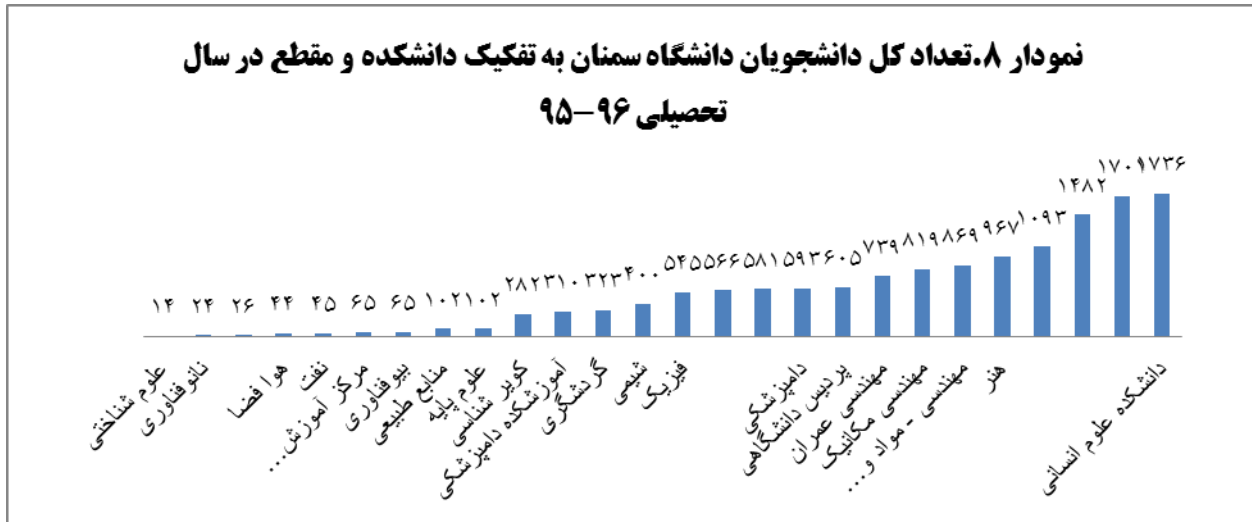
تعداد کل دانشجویان دانشگاه سمنان به تفکیک دانشکده و مقطع تحصیلی در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. تعداد کل دانشجویان دانشگاه سمنان به تفکیک دانشکده و مقطع

دانشکده	دکتری تخصصی		کل دکتری تخصصی (Ph.D)	دکتری حرفه ای		کل دکتری حرفه ای	کارشناسی ارشد		کل کارشناسی ارشد	کارشناسی		کارشناسی ناپیوسته	کاردانی	
	شبهانه	روزانه		شبهانه	روزانه		شبهانه	روزانه		شبهانه	روزانه		شبهانه	روزانه
اقتصاد و مدیریت و علوم اداری	۱۱	۸۱	۹۲			۰	۹۸	۲۹۷	۳۹۵	۴۹۹	۴۹۶		۰	
آموزشکده دامپزشکی			۰			۰			۰	۱			۹۶	۱۹۶
بیوفناوری	۵	۷	۱۲			۰	۱۴	۳۹	۵۳				۰	
دامپزشکی	۱۷		۱۷	۱۱۲	۱۰۶	۲۱۸	۲	۴	۶	۲۵۴	۹۸		۰	
دانشکده علوم انسانی	۹	۳۹	۴۸			۰	۱۰۱	۴۶۷	۵۶۸	۷۵۱	۳۶۹		۰	
علوم تربیتی و روانشناسی	۶	۳۳	۳۹			۰	۲۸	۱۵۴	۱۸۲	۲۴۸	۹۷		۰	
ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر	۱۰	۲۹	۳۹			۰	۴۹	۱۷۷	۲۲۶	۵۴۴	۲۸۴		۰	
شیمی		۴۹	۴۹			۰	۳۷	۷۹	۱۱۶	۱۵۹	۷۶		۰	
علوم پایه			۰			۰	۱		۱	۷۶	۲۵		۰	
علوم شناختی			۰			۰	۴	۱۰	۱۴				۰	
فیزیک		۴۳	۴۳			۰	۳۵	۸۷	۱۲۲	۲۷۹	۱۰۱		۰	
کویر شناسی	۶	۱۲	۱۸			۰	۲۵	۴۹	۷۴	۱۷۱	۱۹		۰	
گردشگری			۰			۰	۳۰	۳۷	۶۷	۱۳۱	۱۲۵		۰	
مرکز آموزش مجازی (الکترونیکی)			۰			۰	۶۵		۶۵				۰	
منابع طبیعی			۰			۰			۰	۸۰	۲۲		۰	
مهندسی - مواد و صنایع	۷	۲۶	۳۳			۰	۴۷	۱۲۹	۱۷۶	۴۱۷	۲۴۳		۰	
مهندسی انرژی‌های نوین			۰			۰	۷	۱۹	۲۶				۰	
مهندسی برق و کامپیوتر	۶	۷۹	۸۵			۰	۵۸	۱۹۶	۲۵۴	۹۸۴	۳۷۸		۰	
مهندسی شیمی نفت و گاز	۹	۳۸	۴۷			۰	۳۶	۱۱۱	۱۴۷	۲۴۱	۱۴۶		۰	
مهندسی عمران	۲۱	۷۳	۹۴			۰	۸۸	۱۷۶	۲۶۴	۱۷۳	۲۰۸		۰	
مهندسی مکانیک	۵	۳۱	۳۶			۰	۲۴	۸۷	۱۱۱	۳۹۸	۲۷۴		۰	
نانوفناوری			۰			۰	۴	۲۰	۲۴				۰	
نفت			۰			۰	۱۴	۳۱	۴۵				۰	
هنر			۰			۰	۱۱	۵۰	۶۱	۶۴۷	۲۵۹		۰	
هوا فضا			۰			۰	۸	۳۶	۴۴				۰	
پردیس دانشگاهی		۱۹۷	۱۹۷			۰		۴۰۸	۴۰۸				۰	
جمع کل	۱۱۲	۷۳۷	۸۴۹	۱۱۲	۱۰۶	۲۱۸	۷۸۶	۲,۶۶۳	۳,۴۴۹	۶,۰۵۲	۳,۲۲۱		۹۶	۱۹۶



از نظر تعدادی دانشکده ادبیات و علوم انسانی با ۱,۷۳۶ دانشجو بیشترین دانشجو را دارد. پس از آن دانشکده‌های مهندسی برق و کامپیوتر، اقتصاد و مدیریت و علوم اداری بیشترین تعداد دانشجو را دارد.



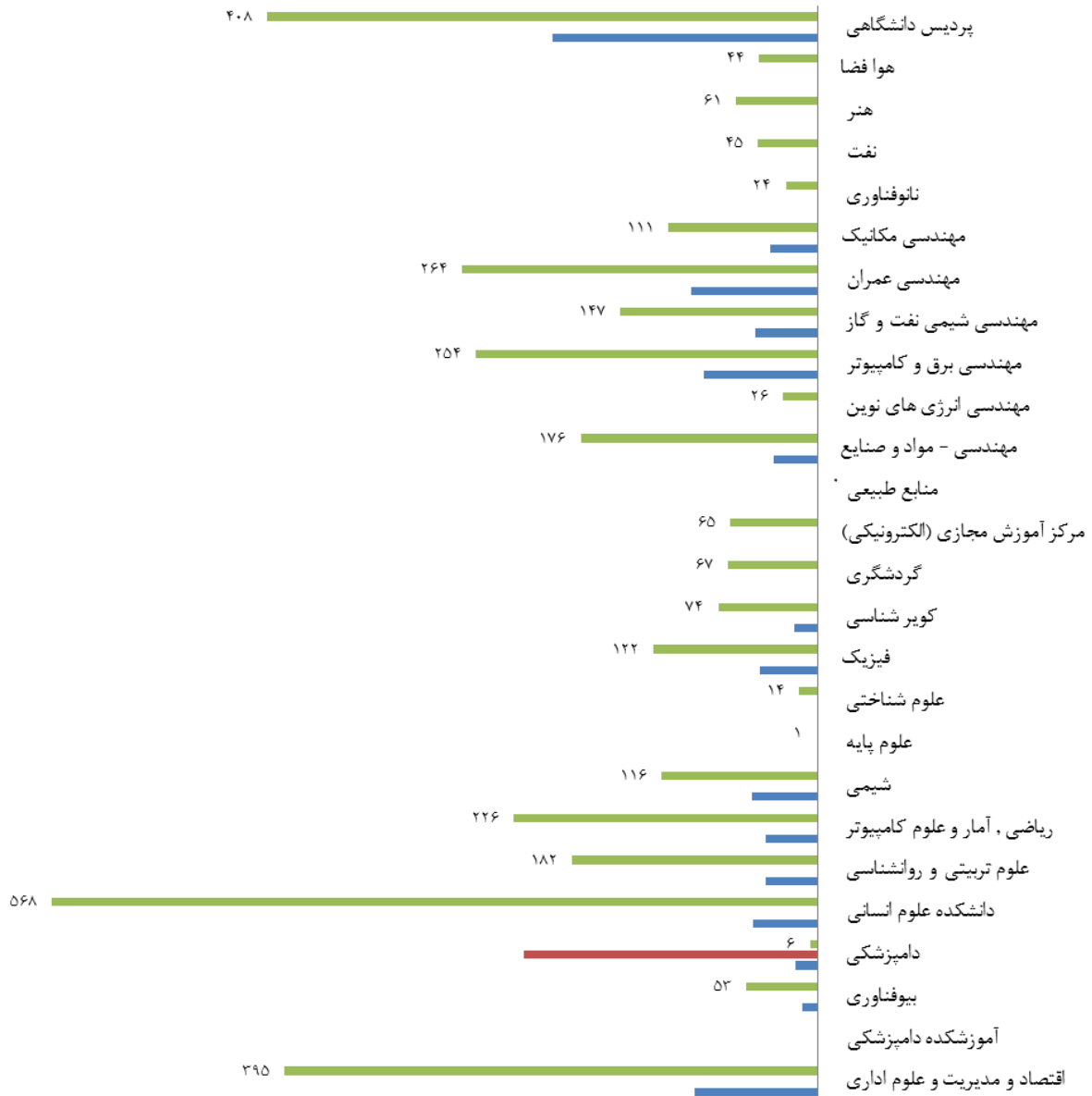
### دانشجویان تحصیلات تکمیلی

تعداد کل دانشجویان دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ برابر ۱۴,۰۹۸ نفر بوده است که از این تعداد کارشناسی ارشد ۴,۱۷۲ نفر (۲۹,۵۹٪) و دکتری حرفه ای ۲۱۸ نفر (۱,۵۵٪) و دکتری تخصصی ۱,۰۶۷ نفر (۷,۵۷٪) مشغول هستند.

توزیع دانشجویان در بین دانشکده های دانشگاه در نمودار ۹ نمایش داده شده است.



نمودار شماره ۹: تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه سمنان  
به تفکیک دانشکده در سال تحصیلی ۹۵-۹۶



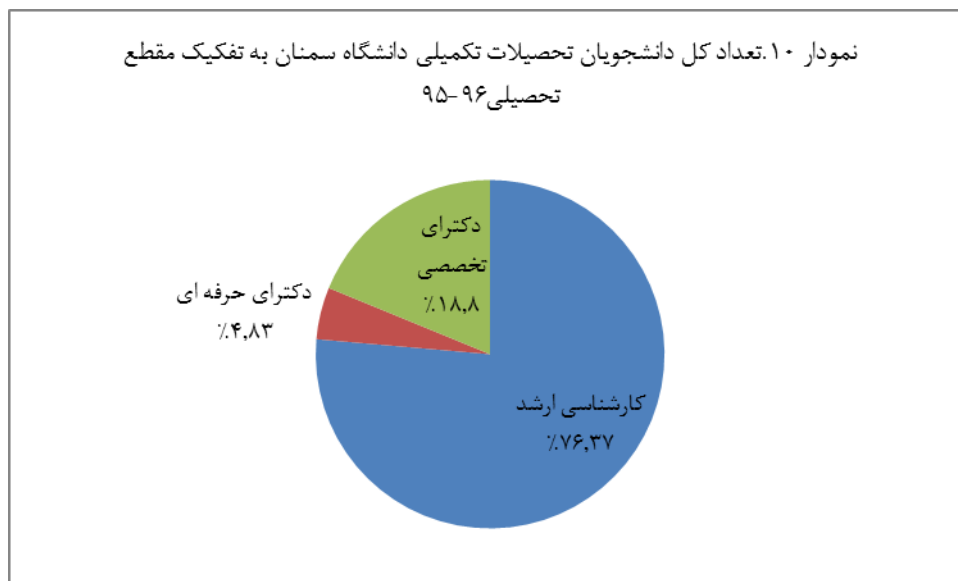


جدول زیر ترکیب دانشجویان دانشگاه سمنان را به تفکیک مقطع تحصیلی در سال ۹۵-۹۶ نشان می دهد.

جدول ۹. ترکیب دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه سمنان بر اساس مقطع در سال ۹۵-۹۶

مقطع تحصیلی	تعداد
کارشناسی ارشد ناپیوسته	۳۴۴۹
دکتری حرفه ای	۲۱۸
دکتری تخصصی	۸۴۹
جمع ستون	۴,۵۱۶

بنا به داده های موجود ، از تعداد کل دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه سمنان ۷۶,۳۷٪ در مقطع کارشناسی ارشد و ۴,۸۳٪ در مقطع دکترای حرفه ای ۱۱,۸٪ در مقطع دکترای تخصصی مشغول به تحصیل هستند





توزیع دانشجویان مقاطع تحصیلی مختلف در دانشکده‌های دانشگاه سمنان در جدول ۱۰ نمایش داده شده است.

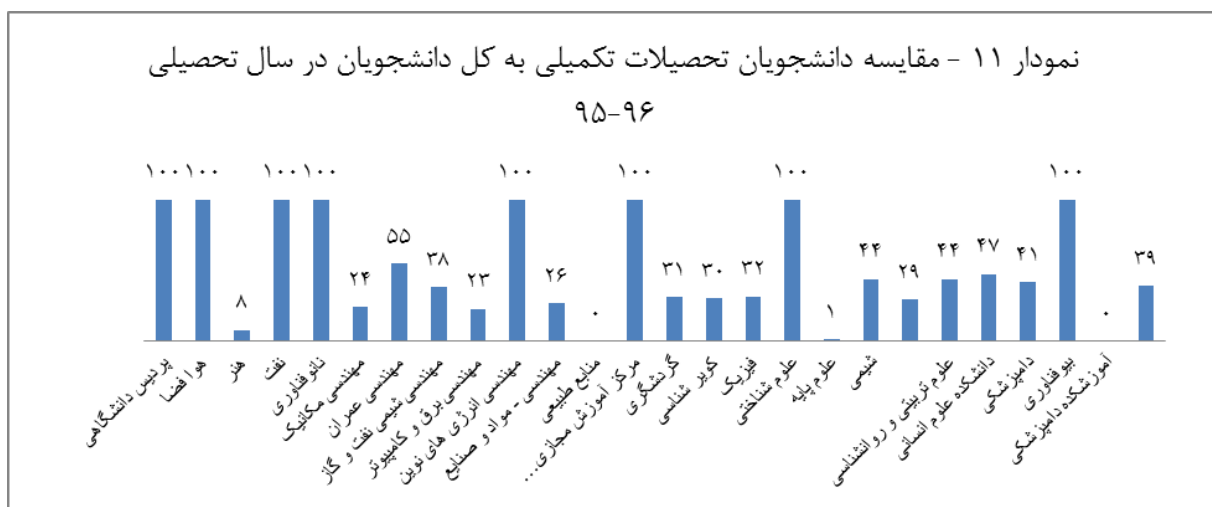
جدول ۱۰. توزیع دانشجویان مقاطع تحصیلی مختلف در دانشکده‌های دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶

دانشکده	کاردانی	کارشناسی ناپیوسته	کارشناسی ارشد	دکتری حرفه‌ای	دکتری تخصصی	تحصیلات تکمیلی	کل دانشجویان	درصد دانشجویان تحصیلات تکمیلی
اقتصاد و مدیریت و علوم اداری	۰	۰	۸۷۶	۴۴۱	۰	۱۱۳	۱۰۴۳۰	۳۹
آموزشکده دامپزشکی	۱۲۰	۱۹۶	۱	۰	۰	۰	۳۱۷	۰
بیوفناوری	۰	۰	۰	۶۱	۰	۱۳	۷۴	۱۰۰
دامپزشکی	۰	۰	۳۴۷	۶	۲۱۸	۲۱	۵۹۲	۴۱
دانشکده علوم انسانی	۰	۰	۸۸۵	۷۲۷	۰	۶۶	۱۰۶۷۸	۴۷
علوم تربیتی و روانشناسی	۰	۰	۳۴۸	۲۱۹	۰	۴۹	۶۱۶	۴۴
ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر	۰	۰	۷۷۱	۲۵۴	۰	۶۲	۱۰۰۸۷	۲۹
شیمی	۰	۰	۲۳۶	۱۲۷	۰	۵۷	۴۲۰	۴۴
علوم پایه	۰	۰	۱۰۵	۱	۰	۰	۱۰۶	۱
علوم شناختی	۰	۰	۰	۱۴	۰	۰	۱۴	۱۰۰
فیزیک	۰	۰	۳۳۷	۱۱۲	۰	۴۳	۴۹۲	۳۲
کویر شناسی	۰	۰	۱۸۰	۵۹	۰	۱۹	۲۵۸	۳۰
گردشگری	۰	۰	۱۹۹	۸۹	۰	۰	۲۸۸	۳۱
مرکز آموزش مجازی (الکترونیکی)	۰	۰	۰	۹۶	۰	۰	۹۶	۱۰۰
منابع طبیعی	۰	۰	۹۷	۰	۰	۰	۹۷	۰
مهندسی - مواد و صنایع	۰	۰	۶۲۸	۱۷۸	۰	۴۷	۸۵۳	۲۶
مهندسی انرژی‌های نوین	۰	۰	۰	۲۵	۰	۰	۲۵	۱۰۰
مهندسی برق و کامپیوتر	۰	۰	۱۰۲۰۴	۲۶۳	۰	۹۰	۱۰۵۵۷	۲۳
مهندسی شیمی نفت و گاز	۰	۰	۳۷۴	۱۶۲	۰	۶۵	۶۰۱	۳۸
مهندسی عمران	۰	۰	۳۴۳	۲۷۶	۰	۱۳۷	۷۵۶	۵۵
مهندسی مکانیک	۰	۰	۵۹۵	۱۳۷	۰	۴۹	۷۸۱	۲۴
نانوفناوری	۰	۰	۰	۲۸	۰	۰	۲۸	۱۰۰
نفت	۰	۰	۰	۴۵	۰	۰	۴۵	۱۰۰
هنر	۰	۰	۷۹۹	۶۷	۰	۰	۸۶۶	۸
هوا فضا	۰	۰	۰	۴۷	۰	۰	۴۷	۱۰۰
پردیس دانشگاهی	۰	۰	۰	۷۳۸	۰	۲۳۶	۹۷۴	۱۰۰

در بین دانشکده های دانشگاه سمنان، بیشترین دانشجویان تحصیلات تکمیلی مربوط به دانشکده های پردیس دانشگاهی با ۹۷۴ نفر، علوم انسانی با ۷۹۳ نفر و اقتصاد، مدیریت و علوم اداری با ۵۵۴ نفر بوده و کمترین تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی مربوط به دانشکده‌های علوم پایه ۱ نفر، علوم شناختی با ۱۴

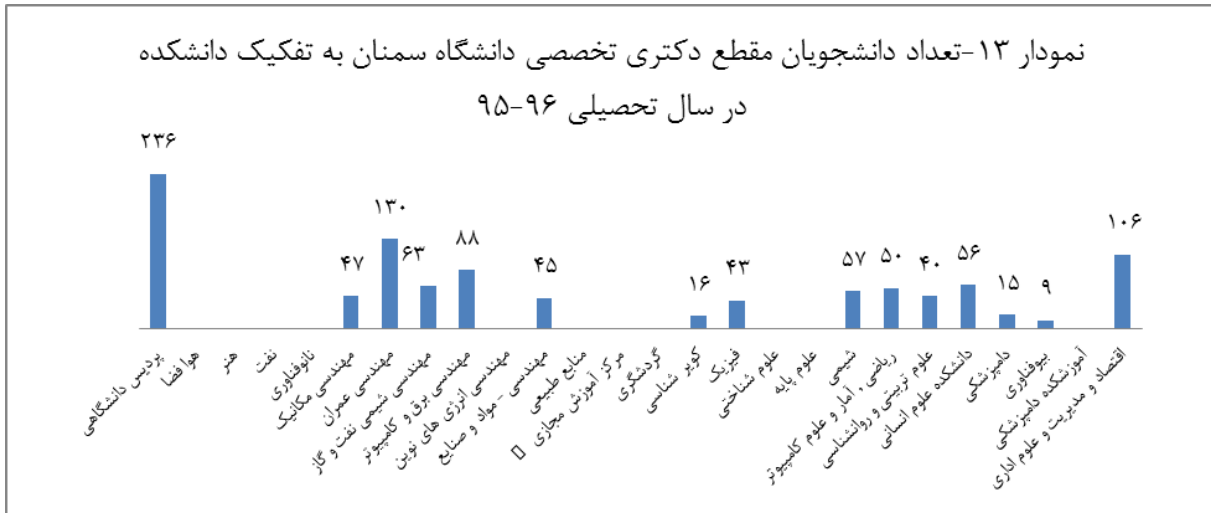


نفر و دانشکده مهندسی انرژی‌های نوین با ۲۵ نفر بوده‌است. هم چنین آموزشکده های دامپزشکی و منابع طبیعی فاقد دانشجوی مقطع تحصیلات تکمیلی هستند. از نگاهی دیگر به موضوع بیشترین نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده های پردیس دانشگاهی، مرکز آموزش مجازی (الکترونیکی)، بیوفناوری، هوا فضا، نفت، نانوفناوری ومهندسی انرژی‌های نوین وعلوم شناختی با ۱۰۰ درصد، مهندسی عمران با ۵۴ درصد و دانشکده علوم انسانی با ۴۷ درصد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان دانشکده بوده است. این در حالی است که دانشکده‌های علوم پایه با ۰,۹ درصد، هنر با ۷,۷درصد و مهندسی برق با ۲۲ درصد کمترین نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان دانشکده را دارند.

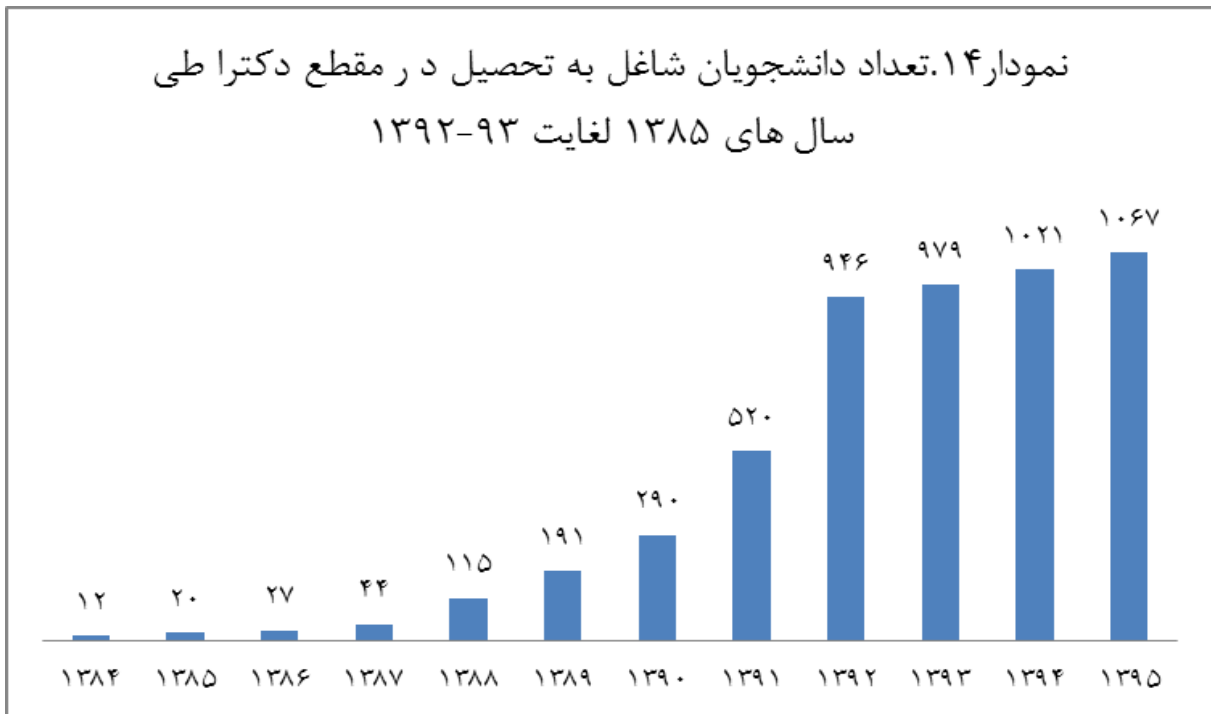


در مقطع دکتری تخصصی نیز دانشکده‌های پردیس دانشگاهی، مهندسی عمران و دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری بیشترین دانشجوی دکتری را دارا هستند. هم چنین دانشکده‌های بیوفناوری، و بیوفناوری و کویر شناسی کمترین دانشجوی دکتری را دارا هستند. هم چنین دانشکده‌های مرکز آموزش مجازی (الکترونیکی)، گردشگری، هنر، هوا فضا، نفت، نانوفناوری، مهندسی انرژی‌های نوین، علوم شناختی، علوم پایه، آموزشکده دامپزشکی و منابع طبیعی فاقد دانشجوی دکتری هستند.





وضعیت تغییرات تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی طی سالهای ۱۳۹۶-۱۳۸۴ در نمودار ۱۴ آورده شده است.





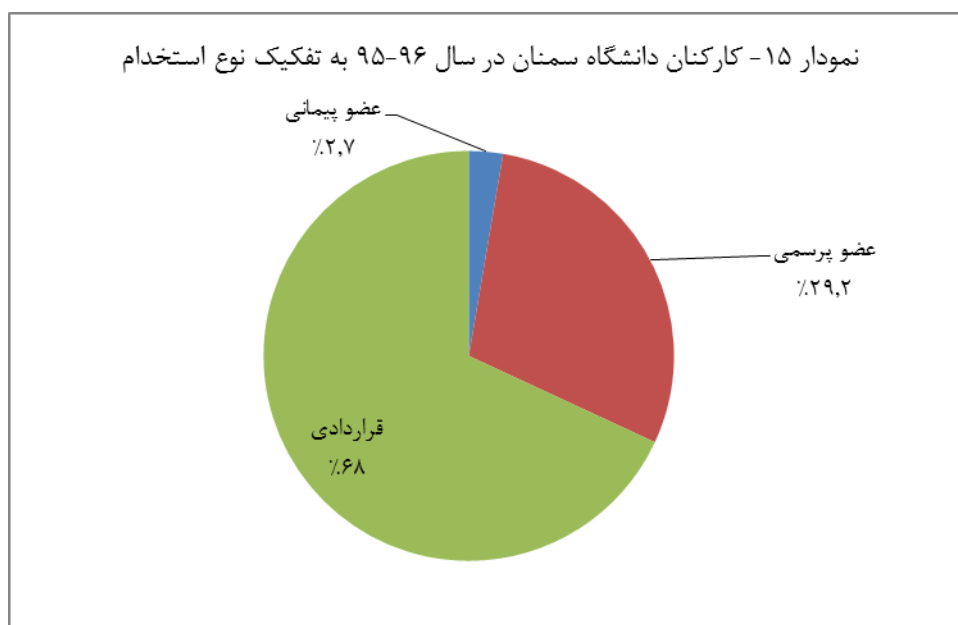
## کارکنان

دانشگاه سمنان به عنوان بزرگترین دانشگاه استان تعداد ۴۴۸ نفر کارمند دارد که به صورت های رسمی، پیمانی، قراردادی در خدمت دانشگاه هستند.

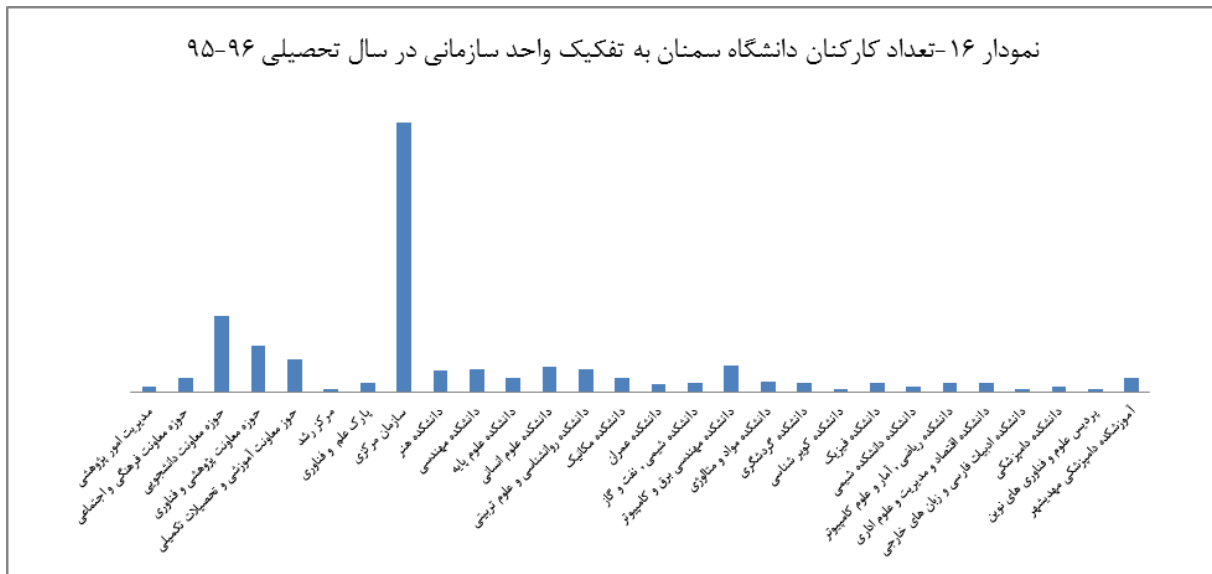
جدول ۱۱. تعداد کل کارمندان دانشگاه سمنان به تفکیک نوع استخدام در سال تحصیلی ۹۵-۹۶

درصد	تعداد			وضعیت استخدامی
	کل	زن	مرد	
۲,۷٪	۱۲	۵	۷	عضو پیمانی
۲۹,۲٪	۱۳۱	۲۹	۱۰۲	عضو رسمی
۶۸,۱٪	۳۰۵	۸۸	۲۱۷	قراردادی
۱۰۰٪	۴۴۸	۱۲۲	۳۲۶	کل

وضعیت کارمندان دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ بر اساس نوع استخدام مطابق نمودار ۱۵ است.



بر این اساس سازمان مرکزی، حوزه معاونت دانشجویی، حوزه معاونت پژوهشی و فناوری بیشترین تعداد کارمند را دارا هستند و به همین ترتیب پردیس علوم و فناوری های نوین، دانشکده ادبیات فارسی و زبان های خارجی، دانشکده کوپر شناسی، مرکز رشد و پژوهشکده مواد کمترین تعداد کارمند را دارا هستند.



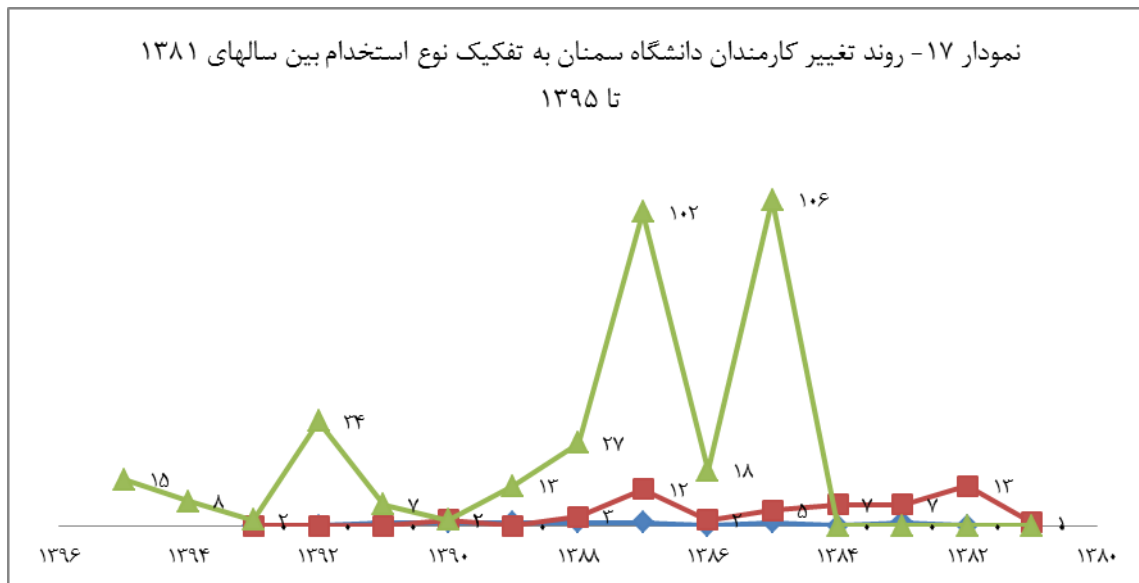
تعداد و وضعیت استخدامی کارکنان دانشگاه سمنان طی دوره زمانی ۸۵ تا ۹۵ در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲. کارکنان دانشگاه سمنان در سال های مختلف به تفکیک وضعیت استخدامی

سال استخدام	عضو پیمانی	عضو رسمی	عضو قراردادی	جمع کل
۱۳۸۱	۰	۱	۰	۱
۱۳۸۲	۰	۱۳	۰	۱۳
۱۳۸۳	۱	۷	۰	۸
۱۳۸۴	۰	۷	۰	۷
۱۳۸۵	۱	۵	۱۰۶	۱۱۲
۱۳۸۶	۰	۲	۱۸	۲۰
۱۳۸۷	۱	۱۲	۱۰۲	۱۱۵
۱۳۸۸	۱	۳	۲۷	۳۱
۱۳۸۹	۱	۰	۱۳	۱۴
۱۳۹۰	۱	۲	۲	۵
۱۳۹۱	۱	۰	۷	۸
۱۳۹۲	۰	۰	۳۴	۳۴
۱۳۹۳	۰	۰	۲	۲
۱۳۹۴			۸	۸
۱۳۹۵			۱۵	۱۵



همانگونه که در جدول فوق و نمودار شماره ۱۷ دیده می‌شود تغییر کارمندان دانشگاه سمنان از روند ثابتی برخوردار نبوده است. اما نکته ای که کاملاً مشخص است جذب کارکنان جدید به صورت قراردادی در بیشتر موارد است. تبدیل بخشی از کارکنان شرکتی به قراردادی، قطع همکاری تعدادی از پرسنل شرکتی و کاهش تعداد پرسنل رسمی از تغییرات تعداد پرسنل در این دوره است.

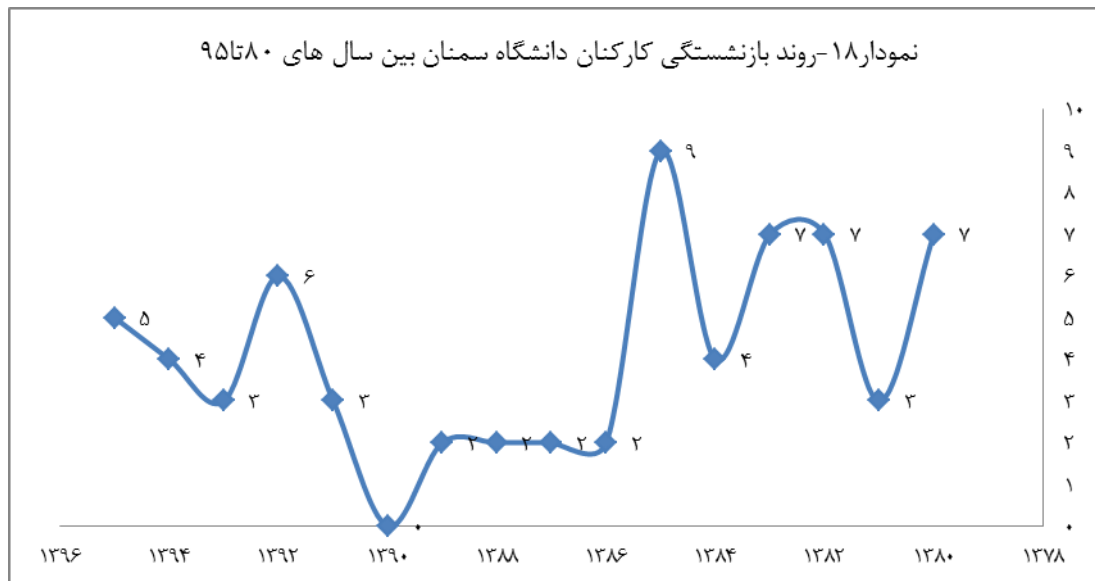


تعداد کارکنان بازنشسته شده دانشگاه سمنان در دوره زمانی ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۵ در جدول ۱۳ آورده شده است.



جدول ۱۳. استخدام و بازنشستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه سمنان در سال های مختلف

بازنشسته	سال تحصیلی
۷	۱۳۸۰
۳	۱۳۸۱
۷	۱۳۸۲
۷	۱۳۸۳
۴	۱۳۸۴
۹	۱۳۸۵
۲	۱۳۸۶
۲	۱۳۸۷
۲	۱۳۸۸
۲	۱۳۸۹
۰	۱۳۹۰
۳	۱۳۹۱
۶	۱۳۹۲
۳	۱۳۹۳
۴	۱۳۹۴
۵	۱۳۹۵



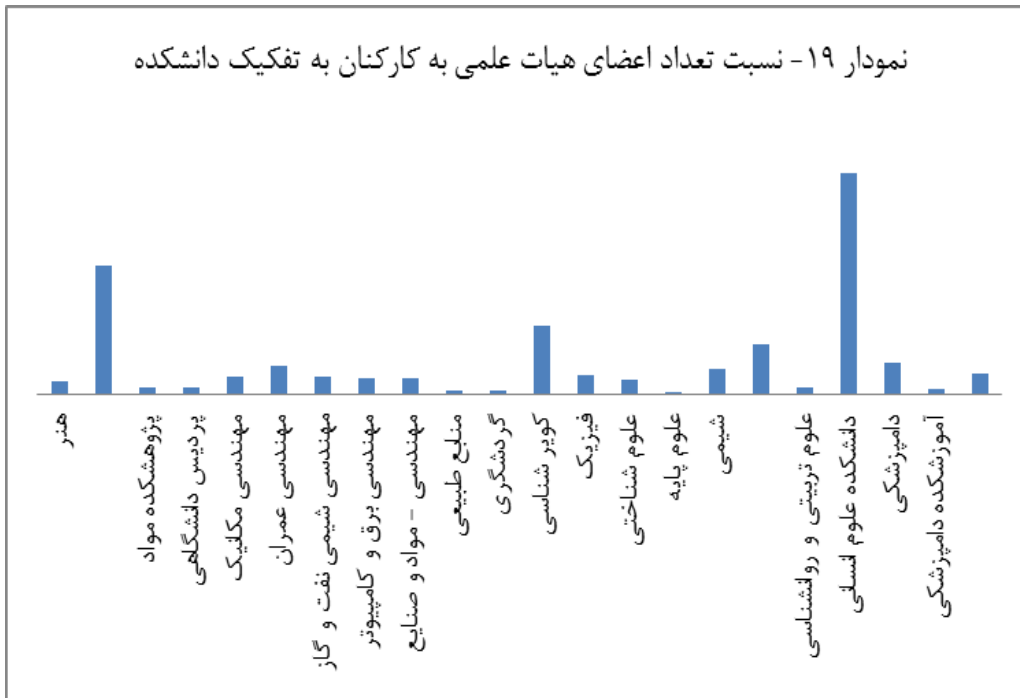
در دانشکده های دانشگاه، نسبت تعداد اعضاء هیئت علمی به ازای هر کارمند در جدول شماره ۱۴ نشان داده شده است.



جدول ۱۴. تعداد هیئت علمی دانشکده های دانشگاه سمنان به تعداد کل آنها ( ۹۵-۸۵)

ردیف	نام دانشکده	نسبت هیئت علمی به کارمند
۱	اقتصاد و مدیریت و علوم اداری	۲,۹
۲	آموزشکده دامپزشکی	۰,۹
۳	دامپزشکی	۴,۳
۴	دانشکده علوم انسانی	۲۹,۰
۵	علوم تربیتی و روانشناسی	۰,۹
۶	ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر	۶,۷
۷	شیمی	۳,۵
۸	علوم پایه	۰,۴
۹	علوم شناختی	۲,۰
۱۰	فیزیک	۲,۷
۱۱	کویر شناسی	۹,۰
۱۲	گردشگری	۰,۷
۱۳	منابع طبیعی	۰,۵
۱۴	مهندسی - مواد و صنایع	۲,۱
۱۵	مهندسی برق و کامپیوتر	۲,۲
۱۶	مهندسی شیمی نفت و گاز	۲,۳
۱۷	مهندسی عمران	۳,۸
۱۸	مهندسی مکانیک	۲,۳
۱۹	پرديس دانشگاهی	۱,۰
۲۰	پژوهشکده مواد	۱,۰
۲۱	دانشکده ادبیات فارسی و زبان های خارجی	۱۷,۰
۲۲	هنر	۱,۷

از نظر نسبت تعداد هیئت علمی به کارکنان، دانشکده های علوم پایه و گردشگری و هم چنین دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی کمترین نسبت را دار هستند و دانشکده های علوم انسانی و دانشکده ادبیات فارسی و زبان های خارجی و کویر شناسی بالاترین میزان نسبت را به خود اختصاص داده اند.



نسبت تعداد دانشجویان به کارکنان نیز در جدول شماره ۱۵ نشان داده شده است.

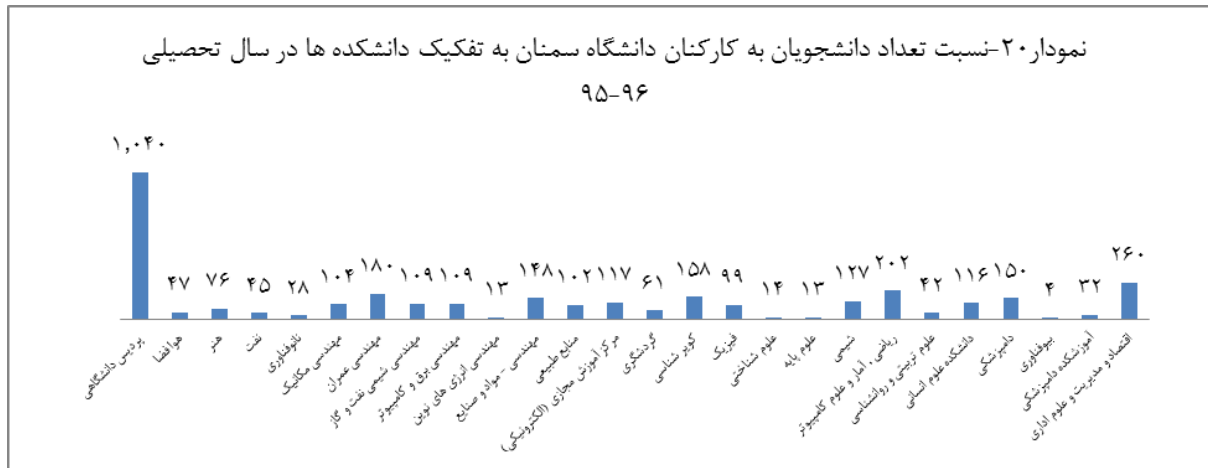




جدول ۱۵. نسبت تعداد دانشجویان دانشکده‌های دانشگاه سمنان به تعداد کارکنان آنها (بدون ضریب)

ردیف	نام دانشکده	سال ۹۵
۱	اقتصاد و مدیریت و علوم اداری	۲۶۰,۱
۲	آموزشکده دامپزشکی	۳۱,۷
۳	بیوفناوری	۴,۴
۴	دامپزشکی	۱۵۰,۳
۵	دانشکده علوم انسانی	۱۱۵,۸
۶	علوم تربیتی و روانشناسی	۴۲,۱
۷	ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر	۲۰۲,۳
۸	شیمی	۱۲۶,۵
۹	علوم پایه	۱۳,۴
۱۰	علوم شناختی	۱۴,۰
۱۱	فیزیک	۹۹,۰
۱۲	کویر شناسی	۱۵۷,۵
۱۳	گردشگری	۶۰,۸
۱۴	مرکز آموزش مجازی (الکترونیکی)	۱۱۷,۰
۱۵	منابع طبیعی	۱۰۲,۰
۱۶	مهندسی - مواد و صنایع	۱۴۷,۹
۱۷	مهندسی انرژی‌های نوین	۱۳,۰
۱۸	مهندسی برق و کامپیوتر	۱۰۹,۳
۱۹	مهندسی شیمی نفت و گاز	۱۰۹,۲
۲۰	مهندسی عمران	۱۷۹,۶
۲۱	مهندسی مکانیک	۱۰۴,۰
۲۲	نانوفناوری	۲۸,۰
۲۳	نفت	۴۵,۰
۲۴	هنر	۷۵,۹
۲۵	هوا فضا	۴۷,۰
۲۶	پردیس دانشگاهی	۱۰۴۰,۰

این نسبت در دانشکده های ریاضی آمار و علوم کامپیوتر و مهندسی عمران، مهندسی مواد و به نسبت بالا بوده و نشان از تعداد بالای دانشجو نسبت به کارمندان دانشکده ها است.



### عوامل موثر بر حوزه منابع انسانی

به استناد مطالب عنوان شده و بررسی های صورت گرفته در وضعیت، نقاط قابل بهبود در حوزه منابع انسانی را می توان به اینصورت جدول ۱۶ خلاصه کرد.



جدول ۱۶. فهرست نقاط قابل بهبود حوزه منابع انسانی

نقاط بهبود
انباشت منابع انسانی ناکارآمد در برخی واحدها
توزیع نامناسب منابع انسانی غیر هیئت علمی
کمبود در برخی موارد و عدم وجود اعضای هیئت علمی کارآمد
نبودن در برخی موارد کمبود امکانات رفاهی در سطح شهر و دانشگاه
عدم وجود سامانه نظام انگیزشی در دانشگاه
عدم تناسب بین اعضای محترم هیئت علمی با مرتبه دانشجویی و استادیاری با سایر مرتبه‌ها
کمبود نیروی متخصص در گرایش‌های نوین و میان رشته‌ای
عدم بهره‌مندی اعضای هیئت علمی از فرصت مطالعاتی به شکل مناسب
عدم کارآمدی بخشی از منابع انسانی موجود
عدم تناسب بین اعضای هیئت علمی، رسمی و حق التدریس
پرداخت نکردن حق الزحمه در تالیف مقاله‌های علمی و داوری مقاله‌ها و طرح‌ها
عدم تمایل اعضای هیئت علمی با سابقه برای به روز شدن اطلاعات
فرایند دشوار جذب اعضای هیئت علمی
عدم رعایت نرم‌های استاندارد برای جذب اعضای هیئت علمی
جوان بودن اعضای محترم هیئت علمی در برخی رشته‌ها
فزونی گرفتن فعالیت‌های آموزشی اعضای هیئت علمی بر فعالیت‌های پژوهشی
عدم وجود مکانیزم‌های مشوق و مناسب برای ارتباط بین جامعه و اساتید به شکل عام و صنعت و اساتید به شکل خاص
فرایند دشوار و ناکارآمد جذب کارکنان
عملکرد ضعیف نیروهای خدماتی دانشکده به دلیل ضعف نظارت و عدم پاسخگویی شرکت‌های طرف قرارداد
عدم لحاظ نظرات دانشکده‌ها در جذب منابع انسانی غیر هیئت علمی
عدم وجود سیستم کارآمد در جذب نیروهای انسانی غیر هیئت علمی و کارا، نبود انگیزه کافی در میان آنها و عدم...
عدم وجود تسهیلات لازم جهت جذب فارغ التحصیلان ممتاز بومی در مقاطع مختلف (دبیرستان، کارشناسی و...)

لذا عوامل زیر در این حوزه به عنوان عوامل بالقوه موثر بر راهبردهای دانشگاه سمنان به تفکیک حوزه

کارکنان، حوزه هیئت علمی و حوزه موارد مشترک شناخته می‌شوند.

حوزه کارکنان:

- فرایند جذب کارکنان



- فرایند آموزش و توانمند سازی کارکنان
- فرایند ارتقاء کارکنان
- فرایند انگیزش کارکنان
- تناسب تعداد کارکنان با حجم فعالیت‌های آن

حوزه اعضاء هیئت علمی:

- فرایند جذب اعضاء هیئت علمی
- فرایند آموزش و توانمند سازی اعضاء هیئت علمی
- فرایند ارتقاء اعضاء هیئت علمی
- فرایند انگیزش اعضاء هیئت علمی
- تعداد اعضاء هیئت علمی آموزشی
- تعداد اعضاء هیئت علمی پژوهشی
- نسبت اعضاء هیئت علمی به دانشجویان
- حجم فعالیت‌های اجرایی اعضاء هیئت علمی
- حجم برنامه‌های پژوهشی اعضاء هیئت علمی نسبت به فعالیت‌های آموزشی

حوزه مشترک:

- نسبت کارکنان به اعضاء هیئت علمی
- تناسب تحصیلات و تجربه کارکنان با شغل
- وضعیت امکانات رفاهی دانشگاه

### ۱-۲-۳- حوزه ساختار و فرآیند

ساختار تشکیلاتی دانشگاه سمنان مطابق شکل ۱ است.





۱- (۱) - دفتر ریاست و روابط عمومی

- ایجاد ارتباط اداری بین ریاست دانشگاه و واحدهای متبوع اعم از شفاهی و کتبی و پیگیری آنها.
- دریافت و ثبت نامه‌هایی که از واحدهای مختلف ارسال می‌گردد و لازم است به رؤیت رئیس دانشگاه برسد و حصول اطمینان از پاسخگویی به موقع مکاتبات حوزه ریاست.
- تهیه پیش نویس و صدور نامه‌هایی که متضمن نظرات و دستورات رئیس دانشگاه به واحدهای مختلف می‌باشد.
- تهیه پیش نویس و ثبت و ارسال نامه‌ها، دستورها، بخشنامه‌ها و دعوتنامه‌های صادره.
- پیگیری و اجرای دستورات رئیس دانشگاه.
- جوابگویی و رسیدگی به مشکلاتی که ارباب رجوع با واحدهای مختلف دانشگاه پیدا می‌کند.
- تنظیم برنامه‌های کاری و ملاقات رئیس دانشگاه.
- دعوت افراد جهت تشکیل جلسات و کمیسیون‌ها.
- تنظیم صورتجلسات حوزه ریاست و ابلاغ آن به واحدهای ذیربط و پیگیری مصوبات جلسات مذکور.
- انجام امور اداری هیئت امناء، شوراها، شوراهای دانشگاه و کمیسیون‌های مختلف مربوط و ابلاغ مصوبات آن‌ها به واحدهای ذیربط.
- انجام مکاتبات، دستور کار، تهیه و تدوین و تنظیم مصوبات هیئت امناء دانشگاه.
- تشکیل جلسات، تنظیم برنامه‌های نشست‌ها، مراسم و فعالیتهای عمومی دانشگاه و انجام امور تشریفاتی و نظارت بر اجرای صحیح اینگونه فعالیتها.
- ابلاغ دستورات صادره ریاست دانشگاه به افراد، مؤسسات و واحدهای تابعه.
- انجام اقدامات لازم جهت شرکت اعضای هیئت علمی دانشگاه در کنگره‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارهای داخلی و خارجی با همکاری واحدهای ذیربط.
- تهیه و تنظیم و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های تبلیغاتی و انتشاراتی.
- مطالعه کلیه جراید و روزنامه‌ها و استخراج مطالب دانشگاهی برای ارسال به واحدهای مربوط.
- برنامه ریزی و اداره امور کنفرانس‌ها و سمینارها.
- انتشار اخبار و اطلاعات داخلی دانشگاه جهت اطلاع کارکنان.
- اجرای کلیه امور مطبوعاتی و سمعی و بصری دانشگاه.
- تهیه برنامه‌های لازم جهت مراسم اعیاد و جشن‌ها و امور تشریفاتی که از طریق دانشگاه برگزار می‌شود و پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز آن به مسئولین ذیربط.
- ارسال نامه‌های محرمانه به مدیریت‌ها و واحدها و ارگان‌های مختلف و ثبت، ضبط، نگهداری و بایگانی نامه‌های محرمانه.
- همکاری در به روز نمودن اطلاعات در سایت اینترنتی دانشگاه.
- جمع‌آوری اطلاعات و اطلاع رسانی اخبار علمی، پژوهشی، ورزشی و رفاهی دانشگاه به مردم و نیز آشنایی عموم به چگونگی و نحوه عملکرد واحدهای مختلف دانشگاه از طریق انتشار پیک دانشگاهی و خبرنگارهای دوره‌ای و رسانه‌های گروهی.



- عکسبرداری و تهیه فیلم از مراسم تشریفاتی سمینارها، مصاحبه‌ها و... و نگهداری سوابق آنها.
- انجام امور مربوط به دعوت از شخصیت‌های علمی و سیاسی و... داخل و خارج از کشور با همکاری واحدهای ذیربط.
- انجام فعالیت در خصوص جذب کمک‌های مالی و... قطب‌های مختلف اقتصادی کشور.
- بررسی مطالب، جراید و اخبار پیرامون فعالیت‌های دانشگاه و تهیه پاسخ‌های لازم.
- انجام سایر امور محوله از سوی رئیس دانشگاه.

## ۲- (۱) مدیریت برنامه، بودجه و تحول اداری

- انجام کلیه امور مربوط به تهیه و تدوین بودجه دانشگاه با هماهنگی معاونت اداری و مالی.
- همکاری با مدیران و روسای واحدها در امر تهیه و تنظیم بودجه.
- جمع‌آوری بودجه‌های پیشنهادی توسط واحدهای مختلف و بررسی برنامه‌ها و اعتبارات مورد پیشنهاد.
- تلفیق و تنظیم بودجه‌های پیشنهاد شده در قالب هدف‌ها و خط مشی کلی دانشگاه.
- ابلاغ بودجه مصوب هر یک از واحدها (در صورت نیاز) و نظارت بر حسن اجرای آن از طریق مراقبت در نحوه مصرف اعتبارات و سنجش میزان پیشرفت عملیات در هر یک از واحدها.
- دفاع از بودجه پیشنهاد شده در مراجع رسیدگی.
- ابلاغ بودجه مصوب به هر یک از واحدها و تخصیص اعتبارات مصوب در دوره‌های سه ماهه به واحدهای دانشگاه.
- نگهداری حساب و دفاتر اعتبارات بودجه‌ای برحسب فعالیت و برنامه‌های اجرائی دانشگاه و نظارت بر اجرای بودجه واحدها.
- بررسی و مبادله موافقت‌نامه‌های مربوط به فعالیت‌های جاری و عمرانی.
- مطالعه و بررسی مداوم وظایف سازمانی دانشگاه و واحدها و چگونگی گردش کار در آنها با توجه به برنامه توسعه دانشگاه.
- انجام بررسی‌های سازمانی به منظور برنامه ریزی و برآورد نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه با همکاری مدیریت امور اداری.
- مطالعه و بررسی مستمر در سازمان و وظایف واحدهای تابعه به منظور برنامه ریزی و تفکیک و تقسیم صحیح وظایف بین واحدها و جلوگیری از تکرار و تداخل وظایف دانشگاه.
- برنامه ریزی و ارائه طریق برای بهبود روش‌های انجام کار و تحول اداری و بهره‌وری.
- تهیه و تنظیم نمودار سازمانی (تشکیلاتی) و تهیه و تنظیم پست‌های سازمانی متناسب با وظایف و مسئولیت‌های واحد‌های تابعه دانشگاه با همکاری واحد‌های ذیربط.



- برقراری ارتباط با کارشناسان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری جهت تجدید نظر و تغییرات در سازمان و تشکیلات دانشگاه.
- مطالعه و بررسی در خصوص تهیه و تنظیم شرح وظایف واحدها و همچنین شرح وظایف پستهای سازمانی دانشگاه و ابلاغ آنها به واحدها پس از تصویب توسط هیات امناء.
- بررسی پیشنهادات واحدها در مورد تغییر و اصلاح پستهای سازمانی و شرح وظایف و تهیه گزارشات لازم و انجام اقدامات ضروری جهت رفع مشکلات سازمانی آنها.
- تهیه و تنظیم آمارهای لازم درباره فعالیت ها، نیروها و عوامل موجود در دانشگاه و واحدهای تابعه (پرسنلی و بودجه)، به منظور اعمال نظر صحیح و منطقی در مدیریت دانشگاه.
- همکاری با معاونت اداری و مالی در پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه
- مطالعه و تشخیص نیازهای آموزشی و کارآموزی کارکنان غیر آموزشی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای کارکنان مزبور.
- مطالعه و بررسی و همکاری در امر طبقه بندی مشاغل کارکنان.
- تشخیص و تعیین رشته شغلی پست های سازمانی با توجه به طرح های طبقه بندی مشاغل.
- شرکت فعال در شوراها، کمیته‌ها و اظهار نظر پیرامون مسائل مربوط.
- برنامه ریزی برای بهبود مستمر مدیریت و افزایش بهره وری در فرایند آموزش، تحقیق و فناوری با عنایت به شایسته سالاری، ابتکار، خلاقیت و افزایش مشارکت و انعطاف سازمانی.
- برنامه ریزی و نظارت بر طراحی، بهینه سازی و انطباق نظام های مدیریتی متناسب و مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌های توسعه آموزش عالی.
- انجام طرح های مطالعاتی مربوط به اصلاح ساختار و تشکیلات سازمانی، ساختار نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، سیستم ها و روش های مورد عمل در دانشگاه.
- انجام طرح های مطالعاتی برای تعیین اقدامات لازم در مورد اصلاح مقررات و آئین نامه های داخلی دانشگاه با هدف ساده سازی و هماهنگ ساختن آنها.
- برنامه ریزی و نظارت در زمینه بررسی سیستم ها، روشها و رویه های مورد عمل در دانشگاه و انجام اقدامات لازم در جهت اصلاح و بهبود آنها با هدف افزایش رضایت مندی کارکنان و ارباب رجوع، تسهیل در انجام کارها و انطباق با نیازهای جدید.
- پشتیبانی، هدایت و نظارت بر فعالیت های بهره وری و تحول اداری دانشگاه.
- برنامه ریزی جهت اجرای مصوبات شوراها و کمیسیون بهره وری و تحول اداری دانشگاه.
- ارزیابی عملکرد و تهیه و تنظیم گزارش ادواری از اجرای برنامه‌های تحول اداری و بهره وری در دانشگاه.





### ۳- (۱) دبیرخانه هیئت اجرایی جذب اعضاء هیئت علمی

- انجام اقدامات لازم به منظور شناسایی و تعیین نیازهای جذب اعضاء هیئت علمی در گروه‌های آموزشی و پژوهشی.
- انجام فراخوان عمومی برای جذب اعضاء هیئت علمی دانشگاه.
- اجرای آئین نامه‌ها و مقررات مربوط در خصوص نحوه و چگونگی استخدام و یا تبدیل وضعیت اعضاء هیئت علمی اعم از قراردادی، پیمانی، رسمی - آزمایشی، رسمی - قطعی، هیئت علمی طرح سربازی، مأموریت و انتقال اعضاء هیئت علمی دانشگاه.
- بررسی صلاحیت علمی و عمومی اعضاء هیئت علمی متقاضی استخدام در دانشگاه و متقاضیان بورس تحصیلی به منظور ارائه به هیئت اجرایی جذب اعضاء هیئت علمی دانشگاه برای اعلام نظر.
- ارائه گزارشات مستمر و دوره ای حسب مورد به هیئت اجرایی و هیئت مرکزی جذب اعضاء هیئت علمی.
- انجام سایر امور محوله از سوی هیئت اجرایی جذب اعضاء هیئت علمی.

### ۴- (۱) گروه نظارت و ارزیابی

- اجرای مصوبات و دستورالعمل‌های شورای نظارت و ارزیابی آموزش عالی.
- جمع آوری اطلاعات و آمار مورد نیاز در چارچوب مصوبات شورای نظارت و ارزیابی آموزش عالی و تجزیه و تحلیل داده‌ها و دسته بندی اطلاعات مربوط به آن و ارائه گزارش به شورای نظارت و ارزیابی.
- همکاری با گروه‌های نظارت و ارزیابی اعزامی از طرف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- تهیه گزارش مربوط به کیفیت آموزشی دانشگاه براساس الگوهای تنظیم شده از سوی شورای نظارت و ارزیابی آموزش عالی و ارائه آن به ریاست دانشگاه جهت انعکاس به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در پایان هر نیمسال تحصیلی.
- ارزیابی ارتقاء کیفیت و کمیت فعالیت های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اجرایی و میزان کارایی برنامه‌ها و مقررات براساس عوامل و شاخص‌های تعیین شده.
- جمع آوری و ارائه نظرات و پیشنهادهای لازم در جهت اصلاح و بهبود کیفیت آموزشی در دانشگاه.
- ایجاد هماهنگی و ارتباط میان شورای نظارت و ارزیابی و گروه نظارت و ارزیابی دانشگاه.
- ارزیابی روش تدریس اعضاء هیأت علمی دانشگاه و تلاش در جهت انتخاب مناسب ترین روش تدریس برای هر موضوع درسی از طریق تکمیل فرم های پرسشنامه توسط دانشجویان و نظر خواهی از دانش‌آموختگان در مورد نقاط قوت و ضعف نحوه آموزش در دانشگاه.
- بررسی و تصویب طرح های مربوط به نظارت و ارزیابی دانشگاه.
- بررسی وضعیت آموزشی، پژوهشی و رفاهی اعضاء آموزشی دانشگاه و یافتن شاخص ها و عوامل تأثیر گذار بر کیفیت آموزش.



- بررسی و ارزیابی مستمر کارکرد گروه های آموزشی، دانشکده ها و واحد های دانشگاهی و ارائه گزارش به معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- بررسی مشکلات و موانع رشد کیفی آموزش در دانشگاه و ارائه طرح های مناسب جهت بهبود و افزایش سطح کیفی آموزشی دانشگاه.
- ارتباط با دانشگاه های معتبر جهان و کسب اطلاع از نحوه تلاش ها و دستاوردهای نوین در زمینه نظارت و ارزیابی آموزش و استفاده بهینه از آن.
- برنامه ریزی و ارزیابی منظم فعالیت های مدیران مرتبط با امور آموزشی دانشگاه با هماهنگی و همکاری معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی.
- برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی برای اعضای هیأت علمی و مدیران دانشگاه در جهت ارتقای کیفیت آموزشی و مدیریت آموزشی دانشگاه با هماهنگی معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی.
- انجام بررسی های لازم در زمینه تغییر و یا توسعه برنامه های درسی و آموزشی و ارائه پیشنهاد به معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- تهیه آئین نامه و دستورالعمل های لازم در زمینه مربوط.
- نظارت بر نحوه اجرای امتحانات میان ترم و پایان ترم دانشگاه.
- نظارت بر حسن اجرای مقررات آموزشی دانشگاه و ارائه گزارش موارد تخلف به معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- انجام کلیه امور محوله در زمینه نظارت و ارزیابی از طرف ریاست دانشگاه.

#### ۵- (۱) گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر

- اجرای مصوبات، دستورالعمل ها و آئین نامه هایی که در خصوص دانشجویان شاهد و ایثارگر از طرف وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و یا سایر مراجع ذیصلاح صادر می شود.
- برنامه ریزی و پیشنهاد و ارائه طرح های مورد نیاز برای ارتقاء و تقویت بنیه علمی دانشجویان شاهد و ایثارگر.
- دعوت از مسئولان بنیاد شهید، بنیاد جانبازان و سایر مسئولین استان جهت شرکت در جلسات امور دانشجویان شاهد و ایثارگر دانشگاه.
- برنامه ریزی برگزاری مراسم و فعالیت های علمی و فرهنگی از قبیل اردوها، سفرهای زیارتی و سیاحتی، سمینارها و فعالیت های فوق برنامه و بازدید از مراکز علمی و فرهنگی در جهت حفظ روحیه ایثارگری آنان.
- تشکیل کلاس ها و دوره های تقویتی با همکاری اعضای هیئت علمی دانشگاه ویژه دانشجویان شاهد و ایثارگر.
- نظارت و ارزیابی کلاس ها و دوره ها با همکاری معاونت های آموزشی و پژوهشی و گروه نظارت و ارزیابی دانشگاه به منظور بررسی و نظارت بر وضعیت آموزشی و پژوهشی دانشجویان شاهد و ایثارگر.



- ارائه خدمات کمک آموزشی از قبیل تکثیر یا انتشار جزوات و یا خدمات مورد نیاز، تهیه فیلم های آموزشی و فراهم نمودن امکانات سمعی و بصری مورد نیاز دانشجویان شاهد و ایثارگر.
- تشکیل بانک اطلاعاتی کامل از وضعیت آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان شاهد و ایثارگر.
- پرداخت حق التدریس اساتیدی که با گروه امور دانشجویان شاهد و ایثارگر در امور آموزشی و کمک آموزشی همکاری می نمایند.
- انجام امور مربوط به تشویق ایثارگران ممتاز و قدردانی از ایشان با اهداء جوایز ویژه.
- پیگیری امور ایثارگران و تدارک امکانات لازم با همکاری و هماهنگی مسئولان دانشگاه و نهادهای ذیربط استان.
- انجام امور مالی، اداره امور دانشجویان شاهد و ایثارگر طبق دستورالعمل های ابلاغی از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- تهیه گزارش عملکرد سالانه به ریاست دانشگاه و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- تنظیم برنامه سالانه و پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز و همچنین فعالیت برای جذب امکانات و کمک های مالی از نهادهای ذیربط استان.
- انجام سایر امور محوله از سوی رئیس دانشگاه.

#### ۶- (۱) مدیریت حراست

- برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و هدایت کلیه فعالیت ها و اقدامات حراستی.
- استقرار سیستم مناسب حفاظت فیزیکی، پرسنلی، اسنادی و فناوری اطلاعات دانشگاه.
- ابلاغ دستورات حراستی به مؤسسات تابعه و واحدهای اداری.
- انجام اقدامات لازم در صورت بروز حوادث و سوانح و اطلاع فوری مراتب به مقامات مسئول.
- تهیه و تنظیم فرم های حراستی.
- دریافت و ثبت اقدام در مورد اسناد طبقه بندی شده و توزیع و نگهداری آنها به صورت متمرکز.
- دریافت و ثبت و نگهداری مکاتبات و اسناد محرمانه دانشگاه.
- ارائه نظرات مشورتی به مسئولین با توجه به اطلاعات مکتسبه.
- رفع نقائص و بهبود روش های حراستی.
- همکاری و اظهار نظر در تهیه طرح های حفاظت از تأسیسات دانشگاه و نظارت بر حسن اجرای طرحهای مزبور طبق دستورات مقامات ذیصلاح.
- تنظیم برنامه های مختلف بازرسی.
- کنترل و نظارت بر حضور و اشتغال اتباع خارجی در محیط دانشگاه براساس ضوابط مربوط.
- صدور کارت شناسائی، مجوز تردد و رعایت تدابیر لازم به منظور پیشگیری از هرگونه سوء استفاده و جعل.
- انجام سایر امور محوله از سوی ریاست دانشگاه.



۷- (۱) گزینش

- تنظیم برنامه تحقیقات و تعیین افراد تحقیق گر جهت انجام وظایف محوله.
- اظهار نظر پیرامون صلاحیت متقاضیان استخدام با رعایت موازین شرعی و ضوابط مصوب.
- تهیه سؤال‌های عقیدتی، سیاسی، اخلاقی، علمی، تخصصی به منظور برگزاری امتحان کتبی با هماهنگی مراجع ذی ربط.
- تصحیح اوراق امتحانات، تهیه فرم‌های مورد نیاز و انجام مصاحبه با افراد گزینش شده.
- رسیدگی و اظهار نظر نهایی در مورد پذیرش یا عدم پذیرش داوطلبان ورود به خدمت در دانشگاه با رعایت ضوابط مصوب ستاد پیگیری فرمان امام و بر اساس نتایج امتحانات کتبی مصاحبه و تحقیق.
- بررسی و اعلام نظر هنگام صدور حکم قطعی کارکنان آزمایشی.
- بررسی و اظهار نظر در مورد آگهی استخدام قبل از انتشار.
- بررسی و اظهار نظر بدوی در مورد اعتراضات و شکایات واصله از نحوه گزینش و سایر مسائل مربوط به آن.
- انجام سایر امور محوله از طرف مقام مافوق.

۸- (۱) معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

- اداره کلیه امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم در مورد مسائل آموزشی و تحصیلات تکمیلی با کمک مسئولان ذیربط.
- انجام امور اداری هیئت ممیزه، شوراهای دانشگاه و کمیسیون‌های مختلف مربوط و ابلاغ مصوبات آن‌ها به واحدهای ذیربط.
- انجام مکاتبات، دستور کار، تهیه و تدوین و تنظیم مصوبات هیئت ممیزه دانشگاه.
- نظارت بر اجرای مقررات و آیین نامه‌های آموزشی با همکاری گروه نظارت و ارزیابی دانشگاه.
- تدوین و پیشنهاد اصول اجرایی امور آموزش.
- نظارت بر حسن اجرای وظایف واحدهای تابعه.
- تنظیم دستور جلسات شورای آموزشی، شورای تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- برنامه ریزی امور آموزشی، تحصیلات تکمیلی و با همکاری واحدهای ذیربط.
- نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و دوره‌های تخصصی هر دانشکده و ارزیابی آن و ارائه گزارش لازم به هیئت رئیسه.
- ارزیابی عملکرد آموزشی دانشجویان و انعکاس آن به ریاست دانشگاه و اعلام نتیجه ارزیابی به اعضای هیئت علمی.
- اجرای دوره‌های کوتاه مدت آموزشی و تخصصی.
- برنامه ریزی گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه.
- اداره کلیه امور آموزشی دوره‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه.



- نظارت بر اجرای مقررات آموزشی دوره‌های تحصیلات تکمیلی.

#### ۱-۸-۱) مدیریت برنامه ریزی و هماهنگی آموزشی

- برنامه ریزی و بهره برداری مطلوب از امکانات و تسهیلات و تجهیزات و نیروی انسانی آموزشی در جهت ارتقاء سطح علمی دانشگاه.
- هماهنگ ساختن فعالیت های آموزشی دانشگاه در رشته ها و گرایش های مختلف با همکاری روسای دانشکده‌ها.
- نظارت بر نحوه ارائه دروس و اظهار نظر در خصوص پیشنهادات دانشکده ها نسبت به متون دروس و محتوای دروس بر اساس برنامه‌ها و سرفصل های مصوب.
- بررسی و ارزیابی متون درسی اساتید به منظور اطمینان از انطباق آنها با برنامه ها و سرفصل های مصوب.
- تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی و واحدهای درسی مورد نیاز برای تدریس در هر رشته تحصیلی در محدوده مقررات.
- اظهار نظر درباره ساعات تدریس و تحقیق و کار علمی اعضای هیئت علمی.
- پیش بینی نیاز استخدام هیئت علمی و نیز اظهار نظر در مورد صلاحیت علمی نامزد های استخدامی.
- بررسی و ارائه پیشنهاد در مورد اصلاح سرفصل ها، اصلی یا اختیاری بودن عناوین دروس و تعیین محتوای دروس با توجه به آخرین پیشرفتهای علمی جهت ارائه به مراجع ذیصلاح جهت تصویب.
- بررسی درخواست دانشکده‌ها برای ایجاد رشته یا گروه جدید.
- مکاتبه با مراجع ذیصلاح، جهت اخذ مجوز ایجاد گروه جدید یا ایجاد و اجرای رشته جدید.
- همکاری با واحدهای ذیربط جهت برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای پرسنل شاغل در بخش های آموزشی دانشکده‌ها.
- انجام امور مربوط به بازنگری دروس.
- استعلام از سازمان سنجش آموزش کشور در مورد ظرفیت پذیرش دانشجو از آزمون سراسری در مقاطع مختلف تحصیلی.
- ارسال فرم‌های اعلام ظرفیت به دانشکده‌ها و بررسی ظرفیت های اعلام شده از سوی دانشکده‌ها و تطابق با آئین نامه‌های موجود.
- پیگیری امور مربوط به ظرفیت نهایی پذیرش دانشجو در هر سال تحصیلی.
- همکاری در تدوین آئین نامه‌های اجرایی مربوط به حوزه معاونت آموزشی دانشگاه.
- تهیه، تدوین و ارسال گزارشات مربوط به حوزه معاونت آموزشی دانشگاه به مراجع ذیربط.



۸-۲- (۱) مدیریت تحصیلات تکمیلی

- دبیری شورای تحصیلات تکمیلی دانشگاه و تنظیم و تدوین مصوبات این شورا.
- برنامه ریزی، تهیه، تنظیم و نگهداری برنامه‌های مصوب آموزشی دانشجویان در کلیه دوره‌های تحصیلات تکمیلی و تدوین مقررات مربوط به صورت کاتولوگ‌های معرفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی.
- تهیه و ابلاغ تقویم دانشگاه و نظارت بر تنظیم برنامه‌های هفتگی و امتحانی دروس دوره‌های تحصیلات تکمیلی.
- نظارت بر حسن اجرای آیین نامه‌ها، بخشنامه و مصوبات آموزشی در واحدهای ذیربط و نظارت بر اداره خدمات آموزشی در واحدهای تابعه.
- رسیدگی به مشکلات دانشجویان تحصیلات تکمیلی و برآورد نارسائی‌های آیین نامه‌ها و مصوبات و پیشنهاد راه حل به معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- نظارت بر اجرای آیین نامه‌ها در خصوص انتقال و میهمانی دانشجویان تحصیلات تکمیلی.
- استفاده از آمار و اطلاعات جهت برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی دانشجویان جدیدالورود و دانش‌آموخته تحصیلات تکمیلی.
- نظرخواهی از دانشکده‌ها در خصوص تغییرات برنامه‌های آموزشی.
- انجام امور ثبت نام و امتحانات دانشجویان تحصیلات تکمیلی براساس سیاست‌های متخذه.
- دریافت لیست پذیرفته شدگان از سازمان سنجش آموزش کشور.
- اعمال دستورالعمل‌های صادره در خصوص پذیرفته شدگان در هر ترم.
- همکاری با دانشکده‌ها در تهیه برنامه‌های هفتگی و ارسال آن به واحد رایانه و تهیه کد دروس.
- انجام امور مربوط به نظام وظیفه پذیرفته شدگان.
- پاسخگویی به سئوالات دانشجویان در زمینه امور آموزشی.
- انجام امور مربوط به صدور گواهی، معرفی نامه و سایر مکاتبات.
- ابلاغ برنامه‌های امتحانی بر طبق تصمیمات متخذه به گروه‌های آموزشی و نظارت بر امر امتحانات پایان ترم.
- دریافت لیست نمرات و حضور و غیاب و ارسال آن به واحد رایانه و تهیه کارنامه تحصیلی دانشجویان.
- انجام امور مربوط به تطبیق واحدها و راهنمایی دانشجویان در زمینه انتخاب دروس.
- کنترل وضعیت آموزشی کلیه دانش‌آموختگان از جهت رعایت تقسیم دروس تعیین شده، کنترل نمرات مکتسبه و اعمال آیین نامه‌های مربوط.
- صدور گواهی‌های موقت دانش‌آموختگان.
- تهیه آمار دانش‌آموختگان در پایان هر ترم و ارائه آن به مسئولین ذیربط.
- ارسال تأییدیه فارغ‌التحصیلی به دانشگاه‌ها و مراکز دولتی.
- حفظ و نگهداری سوابق تحصیلی دانش‌آموختگان.



- انجام امور مربوط به آزمون تحصیلات تکمیلی با همکاری سازمان سنجش آموزش کشور.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

## ۳-۸- (۱) مدیریت خدمات آموزشی

- دبیری شورای آموزشی دانشگاه و تنظیم و تدوین مصوبات این شورا.
- تهیه و تنظیم و نگهداری برنامه های مصوب آموزشی دانشجویان در کلیه دوره های مقاطع مختلف تحصیلی و مقررات مربوط به صورت کاتالوگ های معرفی دوره های کلیه مقاطع مختلف تحصیلی.
- تهیه و ابلاغ تقویم آموزشی دانشگاه و نظارت بر تنظیم برنامه های هفتگی و امتحانی دروس دوره های مقاطع مختلف تحصیلی دانشگاه.
- نظارت بر حسن اجرای آئین نامه ها، بخشنامه ها و مصوبات آموزشی در واحد های ذیربط و همچنین نظارت بر اداره خدمات آموزشی در واحدهای تابعه.
- رسیدگی به مشکلات دانشجویان در مقاطع مختلف تحصیلی و برآورد نارسائی های آئین نامه ها و مصوبات و پیشنهاد راه حل به معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- همکاری با مسئولین دانشگاه و وزارتخانه در امر برگزاری امتحانات ورودی دانشگاه ها و...
- برنامه ریزی و نظارت بر اجرای آئین نامه ها در خصوص انتقال و میهمانی دانشجویان.
- استفاده از آمار و اطلاعات جهت نظارت و ارزیابی دانشجویان جدید الورد و دانش آموخته مقاطع مختلف تحصیلی.
- نظرخواهی از دانشکده ها در خصوص تغییرات برنامه های آموزشی.
- انجام امور ثبت نام و امتحانات دانشجویان در کلیه مقاطع مختلف تحصیلی براساس سیاست های متخذه.
- دریافت لیست پذیرفته شدگان از سازمان سنجش آموزش کشور.
- اعمال دستورالعمل های صادره در خصوص ثبت نام پذیرفته شدگان در هر ترم.
- همکاری با دانشکده ها در برنامه ریزی و تهیه برنامه های هفتگی و ارسال آن به واحد رایانه و تهیه کد درس.
- انجام امور مربوط به نظام وظیفه پذیرفته شدگان.
- پاسخگویی به سئوالات دانشجویان در زمینه امور آموزشی.
- انجام امور مربوط به صدور گواهی، معرفی نامه و سایر مکاتبات.
- ابلاغ برنامه های امتحانی بر طبق تصمیمات متخذه به گروه های آموزشی و نظارت بر امر امتحانات پایان ترم.
- دریافت لیست نمرات و حضور و غیاب و ارسال آن به واحد رایانه و تهیه کارنامه تحصیلی دانشجویان.
- انجام امور مربوط به تطبیق واحدها و راهنمایی دانشجویان در زمینه انتخاب دروس.
- انجام امور مربوط به آزمون تحصیلات تکمیلی با همکاری سازمان سنجش آموزش کشور.
- کنترل وضعیت آموزشی کلیه دانش آموختگان از جهت رعایت تقسیم بندی دروس تعیین شده، کنترل نمرات مکتسبه و اعمال آیین نامه های مربوط.
- صدور گواهی های موقت دانش آموختگان.



- تهیه آمار دانش‌آموختگان در پایان هر ترم و ارائه آن به مسئولین ذیربط.
- ارسال تأییدیه فارغ‌التحصیلی به دانشگاه‌ها و مراکز دولتی.
- حفظ و نگهداری سوابق تحصیلی دانش‌آموختگان.
- توزیع و تخصیص بورس‌هایی که به اعضاء هیئت علمی و دانش‌آموختگان ممتاز تعلق می‌گیرد.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

#### ۴-۸-۱) گروه آموزشهای الکترونیکی (مجازی)

- برنامه‌ریزی در جهت شکوفایی استعدادهای دانشجویان خارج از قلمرو رسمی دانشگاه.
- تأمین نیازهای آموزشی مراکز صنعتی و بازرگانی.
- طراحی و تدوین دروس مجازی.
- برنامه‌ریزی و تدوین آئین‌نامه‌های دروس مجازی.
- آشنا نمودن مسئولین و اعضاء هیئت علمی با آموزش مجازی.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

#### ۵-۸-۱) گروه امور هدایت استعدادهای درخشان

- بررسی و انجام مطالعات و پژوهش‌های مورد نظر شورای هدایت استعداد های درخشان و ارائه نظرات کارشناسی و مشورتی به شورای مزبور.
- تهیه و تدوین طرح‌ها، برنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها برای تحقق اهداف و وظایف شورای هدایت استعداد های درخشان.
- تهیه برنامه کار و تنظیم دستور جلسات و صورتجلسات شورای هدایت استعداد های درخشان.
- برقراری سیستم نظارت و کنترل بر اجرای مصوبات شورای هدایت استعداد های درخشان و ارزیابی نتایج حاصله از اجرای آنها و ارائه گزارش‌های مربوط.
- بررسی و مطالعه درباره روش‌های شناسایی استعداد های درخشان.
- بررسی و تدوین برنامه‌های آموزشی و پژوهشی برای شکوفاسازی استعداد های درخشان.
- بررسی عوامل خروج استعداد های درخشان از کشور و ارائه راه‌کارهای جذب نخبگان ایرانی خارج از کشور.
- ارائه خدمات مشاوره و اطلاع‌رسانی به دانشجویان استعداد های درخشان.
- انتشار آثار علمی در زمینه استعداد های درخشان.
- تهیه بانک‌های اطلاعاتی در زمینه استعداد های درخشان.
- حمایت مادی و معنوی از استعداد های درخشان.
- توزیع اعتبارات مربوط به استعداد های درخشان به دانشکده‌ها، مؤسسات پژوهشی و انجمن‌های علمی مجری برنامه‌های شکوفاسازی استعداد های درخشان.





- ارائه گزارش عملکرد سالانه به شورای هدایت استعداد‌های درخشان.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

#### ۶-۸-۱) گروه آموزشهای آزاد

- برنامه‌ریزی در جهت شکوفایی استعداد های دانشجویان خارج از قلمرو رسمی دانشگاه.
- طراحی و تدوین دروس مربوط به آموزشهای آزاد.
- برنامه‌ریزی و تدوین آئین نامه‌های دروس آموزش های آزاد.
- تأمین نیازهای آموزشی مراکز صنعتی و بازرگانی.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

#### ۹-۱) معاونت دانشجویی

- اداره کلیه امور دانشجویی و فرهنگی دانشگاه.
- برنامه ریزی برای گسترش و تعمیق ارزشهای اسلامی و انقلابی در همه سطوح دانشگاهی.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم درباره مسائل و مشکلات دانشجویی.
- نظارت بر فعالیتهای فرهنگی، سیاسی و اجتماعی دانشگاه.
- نظارت بر واحدهای تحت نظر به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای وظایف آنها.
- ایجاد هماهنگی و جلب مشارکت لازم میان نهادهای مختلف عقیدتی، فرهنگی و سیاسی دانشجویی از طریق تشکیل جلسات با دفتر نمایندگی مقام معظم رهبری جهاد دانشگاهی و انجمن اسلامی.
- برنامه ریزی و نظارت بر امر بهداشت و درمان و مشاوره دانشجویان.
- برنامه ریزی و نظارت بر برنامه های ورزشی و تربیت بدنی دانشگاه.
- نظارت بر امور رستوران، خوابگاه ها و ورزشگاه ها از نظر رعایت اصول بهداشت و حفظ نظم داخلی.
- برنامه ریزی و نظارت بر اجرای فعالیت های فوق برنامه برای شکوفایی بیشتر فعالیت های فکری، فرهنگی و هنری دانشجویان.
- فراهم آوردن زمینه ترغیب نیروهای دانشگاهی به حضور در صحنه های مختلف علمی، فرهنگی و سیاسی جامعه.
- گسترش روابط میان اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه و نظارت بر جلسات گفت و شنود بین اساتید و دانشجویان.
- تدوین و پیشنهاد اصول کلی برنامه های مختلف دانشجویی دانشگاه از جمله مشاوره دانشجویی و نظارت بر حسن اجرای آن.
- تهیه و پیشنهاد آئین نامه‌های مختلف دانشجویی با کمک مسئولان ذیربط و نظارت بر حسن اجرای آن.
- انجام کلیه اموری که در آئین نامه‌های دانشگاه به معاونت دانشجویی و فرهنگی محول گردیده است.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم درباره مسائل و مشکلات دانشجویی.



- نظارت بر اجرای قوانین و مقررات آئین‌نامه های دانشجویی.
- ایجاد ارتباط و همکاری هرچه بیشتر با مراکز، مؤسسات و نهادهای فکری، فرهنگی و انقلابی برای شکوفایی بیشتر فعالیت های مزبور.
- نظارت و برنامه ریزی برای توسعه آموزش های عقیدتی، سیاسی، اخلاقی و فرهنگی از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی، سمینارها و مجامع فرهنگی، فکری، سیاسی دانشگاهی و نظارت بر آنها و بهره‌وری هماهنگ از توان موجود نهاد های اسلامی و انقلابی.
- ارزیابی وضعیت کلی اعتقادی، سیاسی و اخلاقی نیروهای دانشگاهی و گزارش آن‌ها به هیئت رئیسه و شورای دانشجویی و فرهنگی دانشگاه.
- تلطیف و سالم سازی روابط عمومی میان استادان، دانشجویان و کارکنان و برنامه ریزی برای استفاده بهتر نیروهای دانشگاهی از امکانات فرهنگی و هنری.
- پیشنهاد برنامه‌های لازم به شوراهای دانشجویی و فرهنگی و پیگیری وظایف محوله.
- انجام سایر امور محوله از سوی رئیس دانشگاه.

#### ۱-۹-۱) مدیریت امور دانشجویی

- تهیه و تدوین برنامه‌های مختلف در زمینه امور دانشجویی.
- اجرای سیاست ها و خط مشی‌های تعیین شده در خصوص امور رفاهی و خوابگاه های دانشجویان.
- تنظیم برنامه‌های لازم جهت برقراری ارتباط مناسب بین اساتید و دانشجویان.
- برنامه‌ریزی جهت اسکان دانشجویان و تنظیم ضوابط آن و همچنین تأمین و اداره خوابگاه های دانشجویی و مراقبت در مسائل انضباطی آنها.
- انجام خدمات مربوط به ارائه کمک های مالی و وام های دانشجویی به دانشجویان واجد شرایط.
- انجام امور مربوط به تسویه حساب وام های صندوق رفاه دانشجویان.
- نظارت و هماهنگی در کلیه امور دانشجویی دانشکده ها و گروه های آموزشی.
- نظارت بر حسن اداره سلف سرویس و خوابگاه های دانشجویی از لحاظ کیفیت و کمیت، تغذیه و بهداشت محیط.
- برنامه‌ریزی جهت به کارگیری دانشجویان در امور مختلف.
- برنامه ریزی در جهت استفاده مطلوب از اوقات فراغت دانشجویان و سالم سازی جسم و روح آنها.
- نظارت بر انجام امور مشاوره و ارائه راهنمایی های لازم در زمینه های تحصیلی، شغلی و شخصی به دانشجویان.
- انعکاس نظرات و پیشنهادات دانشجویان به مقامات مسئول دانشگاه.
- بررسی نیازهای پرسنلی، تدارکاتی و تجهیزاتی واحدهای تابعه و انعکاس به مراجع ذیربط دانشگاه و یا سایر مراجع.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق



## ۹-۲- (۱) مدیریت تربیت بدنی

- اداره کلیه امور تربیت بدنی دانشجویان دانشگاه.
- برنامه ریزی برای برگزاری المپیاد های ورزشی و جشنواره های ورزشی درون دانشگاهی.
- انتخاب مربیان ورزش برای رشته های مختلف ورزشی فعال در طول سال تحصیلی.
- نظارت بر عملکرد مربیان ورزشی و کنترل کارکرد آنها.
- اجرای سیاست ها و خط مشی های تعیین شده در خصوص فعالیت های ورزشی.
- برنامه ریزی و تنظیم برنامه های ورزشی دانشجویان و کارکنان و نظارت بر حسن اجرای آنها.
- ایجاد تسهیلات لازم و همچنین تشویق و ترغیب دانشجویان و کارکنان دانشگاه جهت شرکت در فعالیتهای ورزشی.
- نظارت بر امور نگهداری و بهره برداری از تأسیسات، میادین و امکانات ورزشی دانشگاه با همکاری واحدهای ذیربط.
- پیش بینی و نظارت بر تهیه وسایل ورزشی مورد نیاز دانشجویان و کارکنان.
- برگزاری مسابقات ورزشی و نظارت بر حسن اجرای آنها.
- ارزشیابی کار دانشجویان در مورد واحد ورزشی از طریق انجام آزمون های لازم.
- فراهم آوردن تسهیلات لازم برای گسترش و تعمیم رشته های مختلف ورزشی در دانشگاه.
- پیشنهاد برنامه های لازم به شورای ورزشی و تنظیم صورتجلسات آن و اجرای برنامه های مربوط.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

## ۹-۳- (۱) مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشجویی

- نظارت و رسیدگی به وضعیت روحی، روانی و بهداشتی دانشجویان و ارائه راهنمایی های لازم در زمینه های مختلف.
- نظارت بر رعایت بهداشت سلف سرویس ها، خوابگاه ها و سایر اماکن متعلق به دانشگاه با همکاری مدیریت امور دانشجویی.
- تأمین خدمات بهداشتی و درمانی دانشجویان و کارکنان.
- انجام خدمات مشاوره ای با دانشجویان و خانواده آنان (در صورت لزوم) به منظور آگاهی از مشکلات آنان.
- برقراری ارتباط با واحدهای مختلف دانشگاه به منظور ایجاد هماهنگی در فعالیتهای فوق برنامه در ارتباط با اهداف مرکز.
- پیش بینی و اقدامات لازم در زمینه تهیه دارو و لوازم بهداشتی و نظارت و کنترل در مصرف آن.
- معاینه و معالجه سرپایی دانشجویان.
- ثبت و نگهداری سوابق درمانی دانشجویان.
- پی گیری وضعیت دانشجویانی که در مراکز پزشکی بستری می شوند.
- اظهار نظر درباره گواهی نامه های پزشکی دانشجویان که توسط پزشکان دیگر تجویز شده باشند.



- تهیه و تنظیم جدول زمان بندی شده به منظور استفاده دانشجویان و کارکنان از خدمات درمانی مرکز.
- نظارت مستمر بر نحوه فعالیت پزشکان، مشاوران، پرستاران و سایر پرسنل بهداشتی، درمانی مرکز.
- برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در جهت ارتقاء سلامت جسمی و روانی دانشجویان.
- ارتباط با انجمن‌ها، نهادها، سازمان‌ها و ادارات مرتبط با امر بهداشت، درمان و مشاوره.
- تهیه و توزیع نشریه‌های مختلف مربوط براساس نیازهای موجود.
- ارائه گزارش‌های لازم به معاونت دانشجویی و فرهنگی در زمینه‌های مربوط
- انجام کلیه اموری که در حدود وظایف محوله و براساس سیاستگذاری‌های انجام شده به عهده مرکز می باشد.

#### ۱۰- (۱) معاونت فرهنگی واجتماعی

- اداره کلیه امور معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
- برنامه ریزی برای توسعه و تعمیق ارزش‌های اسلامی و انقلابی و باورهای دینی و اخلاقی در همه سطوح دانشگاهی
- بررسی و آسیب شناسی مسائل و مشکلات دانشجویی و اتخاذ سیاستها و راهبردهای لازم
- نظارت بر کلیه فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی دانشگاه و ارزیابی مستمر و تحلیل صحیح آنها
- نظارت و ارزیابی مستمر کلیه واحدهای تحت نظر معاونت
- جلب مشارکت لازم میان نهادهای مختلف عقیدتی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی دانشجویی و هماهنگ نمودن آنها در راستای برنامه‌های معاونت
- برقراری ارتباط وثیق و مشارکت و هماهنگی گسترده با دفتر نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه
- برنامه ریزی و نظارت بر اجرای فعالیت‌های فوق برنامه برای شکوفایی بیشتر فعالیت‌های فکری، فرهنگی و انقلابی دانشجویان
- بسترسازی جهت ترغیب و ورود نیروهای دانشگاهی اعم از اساتید، دانشجویان و کارکنان در عرصه‌های مختلف علمی، فرهنگی و سیاسی جامعه و جهت دهی و هدایت آنها
- توسعه روابط صمیمانه متقابل نیروهای دانشگاهی و نظارت بر برنامه‌های مشترک نظیر جلسات گفت و شنود بین اساتید و دانشجویان
- تدوین برنامه راهبردی فعالیت‌های فرهنگی و تنظیم اصول کلی برنامه‌های مختلف نیروهای دانشگاه و نظارت بر حسن اجرای آن
- تهیه، تنظیم و پیشنهاد آئین نامه‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی با کمک مسئولان ذیربط و نظارت بر حسن اجرای آن
- انجام کلیه امور مندرج در آیین نامه‌های دانشگاه و دستورالعمل‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ایجاد ارتباط سازنده و همکاری هدفمند با مراکز، موسسات و نهادهای فکری، فرهنگی و انقلابی نظام



- نظارت و برنامه ریزی برای توسعه آموزشهای عقیدتی، سیاسی، اخلاقی و نظارت بر حسن اجرای آن
- رصد، ارزیابی و تحلیل وضعیت کلی اعتقادی، سیاسی و اخلاقی محیط بیرونی و درونی دانشگاه و نهادها و نیروهای دانشگاهی و گزارش آنها به هیات رئیسه و شورای فرهنگی دانشگاه
- تلطیف و سالم سازی روابط متقابل اساتید، دانشجویان و کارکنان و برنامه ریزی برای استفاده همه جانبه از امکانات دانشگاه
- پیشنهاد عناوین فعالیت های موردنیاز به شورای فرهنگی و پیگیری وظایف محوله
- انجام سایر امور محوله از سوی رئیس دانشگاه
- راه اندازی کرسی های آزاداندیشی و هدایت محتوایی و نظارت بر حسن اجرای آن

#### ۱-۱۰- (۱) مدیریت برنامه ریزی فرهنگی واجتماعی

- طراحی نظام رصد و دیدبانی محیط درونی و بیرونی دانشگاه و نیروهای دانشگاهی و اجرای آن و ارائه گزارش های تحلیلی مستمر به معاونت.
- حمایت مادی و معنوی از تشکلهای دانشجویی همراه با هدایت نظارت و ارزیابی فعالیت های آنان
- تاسیس و راه اندازی تشکلهای و کانون های جدید دانشجویی جهت توسعه مشارکت دانشجویی و افزایش کمی و کیفی حضور دانشجویان در عرصه های فرهنگی انقلابی
- واگذاری بخشی از طرح های اجرایی برنامه های راهبردی معاونت به تشکلهای و کانون ها و هدایت و نظارت بر حسن اجرای آن
- حمایت مادی و معنوی از انجمن ها و کانون های علمی دانشجویی و هدایت و نظارت و ارزیابی فعالیت های آنان
- راه اندازی تشکلهای خوابگاهی و اهتمام در توسعه فعالیت های فرهنگی خوابگاهی و هدایت و نظارت بر آنها
- توسعه فعالیت های فرهنگی به سطح دانشکده ها متناسب با فضا و امکانات درون دانشکده ای
- انتقال و گسترش فعالیت های فرهنگی به کارکنان و خانواده های آنها و حمایت مادی و معنوی از فعالیت های فرهنگی کارکنان
- تشویق و ترغیب و برنامه ریزی جهت حضور اساتید در برنامه های فرهنگی و استفاده اساتید از امکانات فرهنگی دانشگاه
- طراحی نظام اطلاع رسانی کلیه نیروهای درونی و بیرونی دانشگاه از فعالیت های فرهنگی معاونت و اجرای دقیق، جذاب و مؤثر آن
- ارتباط مستمر با کلیه نیروها و نهادهای فرهنگی خارج از دانشگاه در سطح ملی و استانی
- انعکاس به موقع و جذاب و همه جانبه فعالیت های فرهنگی به عناصر تاثیر گذار ملی و استانی نظام جهت جلب حمایت های مادی و معنوی ایشان



- طراحی برنامه‌های مشترک با نهادهای فرهنگی و انقلابی کشور جهت توسعه منابع مالی معاونت فرهنگی
  - هماهنگی مستمر و مداوم با مدیریت فرهنگی، تحت نظارت عالی معاونت
  - ارائه گزارش‌های دقیق و تحلیل از فعالیت‌های انجام شده مدیریت، تشکل‌ها و کانون‌های فرهنگی و انجمن‌های علمی به معاونت
  - انجام سایر امور محوله از سوی معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
- تامین محتوایی دبیرخانه هیئت نظارت بر تشکل‌های دانشجویی و پیگیری مصوبات آن.

#### ۲-۱۰- (۱) مدیریت حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی

- تهیه طرح‌های اجرایی و عملیاتی در عرصه‌های مختلف فرهنگی در راستای برنامه راهبردی فرهنگی معاونت
- اجرای طرح‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی دانشگاه
- تشویق و ترغیب دانشجویان، اساتید و کارکنان به شرکت در برنامه‌ها و مسابقات حفظ، قرائت و مفاهیم قرآن کریم
- بسترسازی و فضا سازی صحیح و مناسب برای حضور نیروهای دانشگاهی در فعالیت‌های هنری، فرهنگی و اجتماعی و سیاسی دانشگاه
- تدوین فعالیت‌های اردویی متناسب با دوره جوانی و دانشجویی با رویکرد انقلابی مبتنی بر باورها و ارزشهای دینی
- انتشار و ترویج ارزشهای اسلامی و باورهای دینی و انقلاب از طرق مختلف
- ارائه نشریات هنری، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور به منظور استفاده نیروهای دانشگاهی و ایجاد آرشو مربوط
- برنامه ریزی و برگزاری اردوهای فرهنگی، زیارتی و آموزشی برای اساتید، کارکنان و خانواده‌های آنها
- برگزاری همایش‌ها، جشنواره‌ها و مسابقات جذاب با رویکرد اسلامی و انقلابی و تشویق دانشجویان جهت حضور و شرکت در برنامه‌ها
- زمینه سازی و بسترسازی فعالیت‌های فرهنگی عموم نیروهای دانشگاه در راستای برنامه راهبردی فرهنگی معاونت
- ایجاد ارتباط و همکاری با مراکز و نهادهای فرهنگی، اجتماعی و انقلابی نظام در سطح ملی و استانی
- توسعه فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه در فضای مجازی با حفظ کلیه شئون دینی، اخلاقی، امنیتی؛ و نظارت و ارزیابی مستمر آنها
- تعظیم شعائر اسلامی و بزرگداشت ایام ملی، اسلامی و انقلابی نظام در قالب برنامه‌های جذاب و متنوع
- بسترسازی جهت ورود دانشجویان در عرصه نشریات دانشجویی و حمایت، هدایت و نظارت و ارزیابی مداوم آنها



- ارائه آموزش های مختلف حضوری و غیرحضوری به دانشجویان و فعالان و نهادهای دانشجویی
- اهتمام در توسعه فعالیت های فرهنگی از جمله ترویج روحیه دعا و عبادت و توجه عمیق نیروهای دانشگاهی به نماز به ویژه نماز جماعت
- سعی و تلاش وافر در تعمیق هویت اسلامی، انقلابی و ملی و رعایت آن در کلیه برنامه های فرهنگی دانشگاه
- برقراری ارتباط با واحدهای مختلف دانشگاه به ویژه دفتر نهاد مقام معظم رهبری
- تهیه گزارش های مستمر تحلیلی از فعالیت های انجام گرفته به معاونت
- انجام سایر امور محوله از سوی معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
- تأمین محتوایی دبیرخانه شورای فرهنگی و اجتماعی و پیگیری مصوبات آن

#### ۱۱- (۱) معاونت پژوهشی و فناوری

- برنامه ریزی در امور پژوهشی دانشگاه.
- انجام بررسی های لازم و اتخاذ تصمیم در مورد فعالیت های پژوهشی دانشگاه.
- انجام مطالعات لازم در زمینه ارزشیابی فعالیت های پژوهشی و ارزیابی عملکرد پژوهشی سالانه دانشگاه.
- ارتباط با مؤسسات داخلی و خارجی به منظور همکاری در امور پژوهشی و مبادله خدمات علمی و پژوهشی.
- اداره امور واحدهای پژوهشی تابعه و وابسته دانشگاه.
- همکاری با دفتر ریاست و روابط عمومی در ارائه خدمات علمی، فرهنگی و اجتماعی و برگزاری سمینارها و کنفرانس های علمی و اجرای کلیه امور قراردادهای تحقیقاتی و خدماتی بین دانشگاه و سایر مؤسسات.
- همکاری در اجرای دوره های کوتاه مدت پژوهشی برای مؤسسات غیردانشگاهی.
- نظارت بر کلیه امور پژوهشی دانشگاه، کتابخانه ها و بانک های اطلاعاتی.
- برنامه ریزی جهت استفاده اعضای هیئت علمی از بورس و فرصت های مطالعاتی داخل و خارج برابر ضوابط مصوب.
- تهیه برنامه های پژوهشی دانشگاه و ارائه اهداف و تعیین اولویت های پژوهشی در قالب برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت برای طرح در شورای پژوهشی دانشگاه.
- بررسی و ارزیابی فعالیت های آموزشی و پژوهشی دانشگاه در چارچوب برنامه های رشد و توسعه کشور در بخش آموزش عالی برای طرح در هیئت رئیسه.
- انجام سایر امور محوله از سوی رئیس دانشگاه.



۱-۱۱- (۱) مدیریت امور پژوهشی

- دبیری شورای پژوهشی دانشگاه و تنظیم و تدوین مصوبات این شورا.
- انجام بررسی‌های لازم برای شناخت نیازهای تحقیقاتی و پژوهشی دانشگاه با توجه به سیاست‌های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور از طریق گردآوری و محاسبه شاخص‌ها و معیارهای مربوط و اتخاذ تصمیم در مورد فعالیت‌های پژوهشی.
- بررسی طرح‌های تحقیقاتی و پژوهشی انجام شده توسط اساتید از نظر کیفیت و هزینه‌های پیش‌بینی شده.
- تهیه و تنظیم و جمع‌آوری آمار و اطلاعات پروژه‌های انجام شده و در دست‌آورد و ارسال آن به مراجع ذیربط.
- تأمین امکانات تجهیزاتی و وسایل و لوازم مورد نیاز پروژه‌ها با کمک واحدهای مربوط.
- انجام کلیه امور مربوط به انعقاد قراردادهای تحقیقاتی و اقدام در خصوص اجرای آنها.
- برقراری ارتباط با قطب‌های علمی، صنعتی و اقتصادی مملکت به منظور شناخت طرح‌های تحقیقاتی و آموزشی و نیروهای تخصصی مورد نیاز آنها.
- معرفی امکانات علمی، تحقیقاتی و توانایی‌های بالقوه دانشگاه به صنایع.
- جمع‌آوری طرح‌های متناسب علمی و صنعتی صنایع جهت استفاده دانشجویان مقاطع مختلف تحصیلی.
- انجام امور مربوط به پروژه‌ها.
- شناخت دوره‌های تخصصی کوتاه مدت و بلند مدت مورد نیاز بخش‌های صنعتی کشور.
- همکاری با سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت انجام آزمایش‌های صنعتی - تحقیقاتی با توجه به ضوابط مورد عمل.
- ترتیب بازدید مسئولین بخش صنایع کشور از دانشگاه و بالعکس با هماهنگی واحدهای مربوط.
- دعوت از محققین و دانشمندان کشورهای مختلف برای شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی پژوهشی در دانشگاه با همکاری واحدهای ذیربط.
- همکاری و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های پژوهشی دانشکده‌ها و واحدهای مختلف تحقیقاتی و اجرایی.
- انجام بررسی‌های لازم در زمینه تغییر یا توسعه برنامه‌های پژوهشی به منظور تطبیق با نیازهای جامعه.
- ارزشیابی پیشرفت فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه و تهیه گزارش سالانه.
- تهیه و تنظیم برنامه‌های پژوهشی در قالب سیاست‌های مصوب.
- بررسی و پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز واحدهای پژوهشی با توجه به برنامه‌های تعیین شده.
- برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های علمی و برنامه‌ریزی و هماهنگی برای ارائه مقالات علمی توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه در کنفرانس‌های علمی بین‌المللی و منطقه‌ای خارجی.
- برنامه‌ریزی و همکاری با اعضای هیئت علمی در انتشار، تألیفات و کتب ترجمه شده.
- برنامه‌ریزی و نظارت بر مجلات علمی - پژوهشی دانشگاه.





- انجام امور مربوط به فرصت‌های مطالعاتی و سفرهای علمی و نظارت بر امور تحصیلی اعضای هیئت علمی دانشگاه.
- برقراری ارتباط با اساتید و صاحب نظران و متخصصان و ترغیب آنان جهت ارائه مقالات، ترجمه و تألیفات علمی جهت بررسی و نشر در مجلات علمی و فنی دانشگاه‌ها.
- انجام سایر امور محوله از طرف مقام مافوق.

## ۲- ۱۱- (۱) مدیریت امور فناوری

- برنامه‌ریزی، تمهید سازی و کارهای اجرایی لازم برای ایجاد همسویی میان فعالیت های مرتبط با توسعه فناوری و نوآوری در دانشگاه و مراکز صنعتی در سطح کشور.
- برنامه‌ریزی جهت ارتقاء عملکرد مدیریت فناوری و نوآوری در دانشگاه از طریق تعیین شاخص ها و ارزیابی سطح توسعه فناوری در دانشگاه.
- اتخاذ تدابیر لازم به منظور افزایش کارایی و اثر بخشی تحقیقات در توسعه فناوری های کشور و توسعه تحقیقات کاربردی و فناورانه با همکاری واحد های ذیربط.
- اصلاح و بازنگری در برنامه‌های مرتبط با توسعه فناوری در کشور
- حمایت از پژوهش های توسعه‌ای مرتبط با فناوری‌های نوین و حمایت از توسعه فناوری‌های بومی.
- برنامه‌ریزی برای تدارک منابع مالی توسعه فناوری
- ایجاد زمینه‌های مناسب برای عرضه فناوری در داخل و خارج از کشور و حمایت از صدور فناوری.
- انجام همکاری و مبادلات فناوری با مراجع و مراکز علمی و فناوری در کشور
- اجرای ضوابط - معیارها و استانداردهای ایجاد و گسترش مراکز فعالیت‌های تحقیق و توسعه فناوری نظیر پارک علم و فناوری و مرکز رشد با استفاده از منابع دولتی و درآمدهای اختصاصی دانشگاه متناسب با نیازها و ضرورت‌های کشور.
- انجام اقدامات لازم به منظور تدوین برنامه فناوری و بودجه سالانه دانشگاه برای انتقال دانش فنی و بومی کردن فناوری‌های انتقال یافته به داخل کشور.
- انجام حمایت و پشتیبانی‌های لازم از ترویج و توسعه فناوری بویژه فناوری‌های بومی و نظارت بر حسن اجرای آن.
- اتخاذ تدابیر حمایتی و پشتیبانی از توسعه تحقیقات بنیادی و پژوهش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین بر اساس اولویت ها در زمینه های مختلف.
- مطالعه و بررسی به منظور بازنگری و تجدید نظر در قوانین و مقررات موجود.
- استفاده از نظرات تخصصی کارشناسان و متخصصین حوزه فناوری و تشکیل کارگروه‌های ارزیابی و نظارت امور فناوری در دانشگاه.
- انجام سایر امور محوله از طرف مقام مافوق.



۳- ۱۱- (۱) مدیریت کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد

- پیش بینی اعتبارات لازم جهت انجام امور سفارش، خرید کتب و نشریات مورد نیاز کتابخانه های دانشگاه.
- تهیه و تکثیر نوارهای صوتی و تصویری در زمینه‌های مختلف مانند سمینارها و کنفرانس‌ها برای استفاده دانشجویان.
- حفظ و حراست از کتاب‌های نایاب و اسناد و مدارک تاریخی و قدیمی موجود در دانشگاه.
- تجلید کتاب‌ها و نشریات و سایر مدارک علمی و تحقیقی موجود در کتابخانه به تشخیص مسئول ذیربط.
- تهیه گزارش‌های لازم از فعالیت‌های کتابخانه و ارائه آن به مراجع ذیصلاح.
- تهیه کتب درسی و کمک درسی برای رشته‌های مختلف آموزشی دانشگاه.
- احیا و نشر متون کهن معتبر و ممتاز.
- مبادله کتاب و نشریات ادواری و اسناد با مجامع و مراکز علمی و فرهنگی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی داخلی و خارجی.
- همکاری با مؤسسات و مجامع ملی و بین‌المللی.
- جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری و در دسترس قرار دادن کتب و مجلات و نشریات علمی و فنی.
- طبقه‌بندی و فهرست‌نویسی و آماده‌سازی کتب و نشریات برای تسهیل در امر دسترسی به آنها.
- برقراری ارتباط با مراکز و مجامع علمی، کتابخانه‌ها و مراکز نشر کتب و... در داخل و خارج از کشور به منظور ایجاد یک سیستم منظم و کارآمد کتابداری.
- ایجاد هماهنگی بین کتابخانه‌های فرعی دانشکده‌ها و گروه‌ها و نظارت بر کار آنها.
- آموزش و آشناسازی کارکنان جدید الاستخدام با امر کتابداری.
- اداره امور مربوط به فعالیت‌های سمعی و بصری دانشگاه با همکاری واحدهای ذیربط.
- تهیه خلاصه کتب و مقالات علمی.
- انجام امور مربوط به سفارش و خرید کتاب، نشریه و سایر منابع از داخل و خارج از کشور.

۴- ۱۱- (۱) گروه همکاری‌های علمی و بین‌المللی

- برقراری ارتباط با سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی داخلی و خارجی به منظور جمع‌آوری اطلاعات علمی تحقیقاتی مورد نیاز و همچنین جلب همکاری آنان در زمینه‌های مختلف پژوهشی و فناوری.
- ترجمه نامه‌ها، نشریات و مدارک ارجاعی مختلف به زبان‌های فارسی و خارجی مورد نیاز دانشگاه و مؤسسات تحقیقاتی تابعه.
- تنظیم برنامه‌های سمینارها، کنگره‌ها، سمپوزیوم‌ها و کنفرانس‌های علمی و تحقیقاتی بین‌المللی با همکاری سایر واحدها و دانشکده‌ها و همچنین پیشنهاد اعتبارات مورد نیاز آن به مسئولین ذیربط.
- انجام بررسی‌های لازم به منظور جلب همکاری شخصیت‌های علمی ایرانی مقیم خارج.



- فراهم آوردن شرایط جذب دانشجویان خارجی برای مقاطع مختلف تحصیلی با همکاری گروه های آموزشی.
  - تشریک مساعی در برقراری ارتباط انجمن ها و هیئت های علمی دانشگاه با مجامع علمی بین المللی و دانشمندان خارجی با همکاری سایر واحدهای ذیربط دانشگاه و واحد همکاری های علمی و بین المللی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
  - تهیه تفاهم نامه های همکاری های علمی با دانشگاه های خارج از کشور و عضویت در مجامع علمی و بین المللی.
- رسیدگی به امور مربوط به استادان و محققان خارجی در دانشگاه.

#### ۵- ۱۱- (۱) گروه کارآفرینی و ارتباط با صنعت

- تشکیل کمیته های همکاری علمی- پژوهشی با سازمان های مختلف و واحدهای صنعتی.
- انجام امور مربوط به همکاریهای علمی و تحقیقاتی با بخش صنایع کشور.
- برقراری ارتباط با صنایع و کارخانجات برای عقد قرارداد در مورد طرح های علمی و تحقیقاتی به منظور تقویت ارتباط صنعت با جامعه.
- برنامه ریزی و سیاستگذاری در خصوص کارآموزی دانشجویان.
- سیاستگذاری و تشویق اعضاء هیئت علمی برای اجرای پژوهش های کاربردی و فن بازاریابی پژوهش.
- برنامه ریزی در خصوص اشاعه فرهنگ کارآفرینی در بین اعضاء هیئت علمی و دانشجویان.
- برگزاری کارگاه های آموزشی در زمینه ترویج کارآفرینی و آشنایی دانش آموختگان با مفهوم کارآفرینی.
- ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی در زمینه کارآفرینی برای اعضاء هیئت علمی به دانشجویان و دانش آموختگان.
- حمایت از کارآفرینان به عنوان الگو برای دانشجویان.
- هدایت دانشجویان برای کاربردی نمودن تخصص خود.
- آشنا نمودن دانشجویان به کلیه زمینه های شغلی موجود در جامعه.
- همفکری با مدیران گروه های آموزشی به منظور ترغیب آنها به تأسیس دوره های میان رشته ای کاربردی.
- برگزاری دوره ها و سیمینارهای کوتاه مدت برای افزایش دانش کاربردی.
- انجام مکاتبات و امور مربوط به معرفی دانشجویان به ادارات و دستگاه های مختلف برای انجام دوره کارآموزی و کارورزی در چهارچوب مقررات.
- شناسایی واحدهای صنعتی و تولیدی و معرفی آنها به دانشگاهیان.
- ایجاد اشتغال دانش آموختگان دانشگاهی.
- تجاری سازی دستاوردهای تحقیقاتی - کاربردی.



- توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش محور.
- تسهیل در انتقال دانش و تکنولوژی از مراکز دانشگاهی به دیگر مراکز جامعه.
- انجام بررسی و اقدامات لازم در امر پاسخگویی به نیازهای جامعه در مراکز علمی و کارآفرینی.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

#### ۶- ۱۱- (۱) گروه فناوری اطلاعات و خدمات رایانه ای

- اداره فعالیت‌های مربوط به خدمات رایانه‌ای و برقراری ارتباط با شبکه‌های رایانه ای داخلی و خارجی.
- مدیریت و پشتیبانی شبکه داخلی.
- ایجاد بانک اطلاعاتی دانشگاه و همکاری و استفاده از مرکز خدمات رایانه‌ای دانشگاه.
- حمایت و پشتیبانی از پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه.
- برقراری ارتباط دانشگاه با شبکه جهانی اینترنت، نگهداری و پشتیبانی سرورهای اینترنت.
- برنامه ریزی برای خرید پایگاه‌های اطلاعاتی دیجیتالی و انتخاب منابع لاتین مورد نیاز دانشگاه.
- ارایه مشاوره به دانشکده ها در مورد خرید قطعات سخت افزاری و موارد مشابه.
- نظارت بر تهیه و تأمین نرم افزارهای مورد استفاده در واحد های مختلف دانشگاه.
- طراحی و پیاده سازی سیستم‌های نرم افزاری دروس مجازی.
- طراحی سیستم‌های سخت افزاری دروس مجازی.
- راه اندازی پایلوت دروس مجازی در دانشگاه.
- ارائه استانداردهای آموزش الکترونیک.
- انجام سایر امور محوله از طرف مقام مافوق.

#### ۱۲- (۱) معاونت توسعه مدیریت و منابع

- همکاری با رئیس دانشگاه در اجرای هر چه بهتر وظایف مربوط به واحدهای ستادی دانشگاه.
- رسیدگی به هدف‌های اجرایی دانشگاه و چگونگی گردش کارها و روش های کار در واحدهای مختلف.
- ایجاد هماهنگی بین فعالیت های مربوط به واحدهای تحت پوشش و اظهار نظر در خصوص رفع مشکلات موجود.
- نظارت بر حسن اجرای کلیه قوانین و مقررات مربوط به امور اداری، استخدامی، مالی و معاملاتی و حقوقی دانشگاه.
- ارائه گزارش های توجیهی لازم به رئیس دانشگاه در خصوص وظایف مربوط به واحد های تحت نظر.
- اتخاذ تصمیم در مورد برنامه کار واحد های تابعه.



- شرکت در شوراها، کمیسیون‌ها، جلسات و اظهار نظر در مورد مسائل مختلف اداری، استخدامی، مالی و معاملاتی و حقوقی در چهارچوب مقررات و حفظ مصالح دانشگاه.
- تهیه و اجرای طرح‌های رفاهی کارکنان با توجه به امکانات دانشگاه.
- انجام امور استخدامی و تامین نیاز نیروی انسانی دانشگاه طبق مقررات و ضوابط مربوط.
- بررسی و پیشنهاد مقررات مربوط به امور استخدامی اعضای هیئت علمی به مراجع ذیصلاح.
- همکاری با دیگر معاونت‌ها و واحدهای مستقل دانشگاه در جهت تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و فرهنگی دانشگاه.
- نظارت بر انجام امور نگهداری و انتظامی دانشگاه با همکاری واحد حراست دانشگاه.
- انجام سایر امور محوله از طرف ریاست دانشگاه.

#### ۱-۱۲-۱) مدیریت اموراداری

- اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دانشگاه در زمینه‌های مربوط به امور اداری، استخدامی و پشتیبانی.
- نظارت بر حسن انجام فعالیت‌های واحدهای تابعه.
- تهیه و تنظیم آئین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اداری لازم جهت ارائه به مقامات ذیربط براساس ضوابط و مصوبات دانشگاه و ابلاغ آن به کلیه واحدها پس از تأیید.
- مراقبت در اجرای مقررات انضباطی و رسیدگی به تخلفات کارکنان و ارجاع مراتب به هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری.
- مطالعه و بررسی رسته‌های شغلی مشاغل دانشگاهی و ارائه نظرات و پیشنهادات اصلاحی به مراجع ذیربط با همکاری مدیریت برنامه، بودجه و تحول اداری دانشگاه.
- ایجاد و نگهداری بانک اطلاعاتی پرسنلی و سوابق خدمتی و اداری کلیه پرسنل دانشگاه.
- برنامه ریزی در جهت تأمین نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه و ارائه طرح‌ها و پیشنهادهای لازم و همچنین انجام امور مربوط به استخدام آنها اعم از هیأت علمی و غیر هیأت علمی.
- پیش‌بینی ترفیع و تغییرگروه سالانه کارکنان با کمک واحدهای مربوط.
- همکاری با واحد حراست در زمینه حفاظت از ساختمان‌ها، اموال و تأسیسات.
- انجام تدارکات و تأمین وسایل و تجهیزات مورد نیاز واحدهای مختلف دانشگاه و سفارش آن از داخل و خارج کشور با هماهنگی کامل واحدهای ذیربط.
- شرکت در جلسات تهیه و تنظیم بودجه پرسنلی کارکنان.
- نظارت در انجام کلیه امور خدماتی دانشگاه و ارائه آن به واحدهای مختلف.
- انجام امور مربوط به قراردادهای دانشگاه با هماهنگی مسئولین ذیربط.
- تهیه طرح‌های مربوط به رفاه عمومی کارکنان و نظارت بر حسن اجرای طرح‌های مزبور.
- برنامه ریزی و نظارت بر روشهای مطلوب اداره امور استخدامی دانشگاه.
- نظارت بر اجرای صحیح مقررات استخدامی و ارائه راهنمایی‌های لازم.



- همکاری در امر تهیه و تنظیم و اصلاح مجموعه شرح وظایف، نمودار و پست های سازمانی دانشگاه با مدیریت برنامه، بودجه و تحول اداری دانشگاه.
- نظارت بر امور حضور و غیاب، ورود و خروج و انتظامات دانشگاه و طرح تمام وقت کارکنان، اضافه کاری و انتصاب کارکنان (هیئت علمی و غیر هیئت علمی).
- مشارکت در جلسات و کمیسیون های مختلف و اظهار نظر و ارائه پیشنهادات لازم.
- رسیدگی به امور رفاهی و بازنشستگی کارکنان و اتخاذ تصمیمات لازم.
- نظارت بر امر ارزشیابی واحدهای تابعه.
- انجام سایر امور محوله از طرف مقام مافوق

#### ۱۲-۲ - (۱) مدیریت امور مالی

- انجام کلیه امور مالی دانشگاه طبق مقررات.
- دریافت و وصول درآمدهای عمومی و اختصاصی دانشگاه.
- تهیه و تنظیم اطلاعات مالی لازم در موارد مختلف دریافت ها، پرداخت ها و اعتبارات و تعهدات، نگهداری دفاتر اعتبارات و تهیه گزارشات لازم جهت مقامات ذیربط.
- رسیدگی به اسناد و سیستم های حقوق و مزایای کارکنان از نظر انطباق با مقررات.
- همکاری در تهیه و تدوین بودجه جاری و عمرانی دانشگاه.
- نگهداری و تنظیم اسناد مالی.
- رسیدگی به اسناد مالی دانشگاه از حیث تطابق مقررات و آئین نامه های مالی.
- نظارت بر مصرف صحیح اعتبارات از طریق رسیدگی قبل و بعد از آن.
- اعمال نظارت در حفظ و نگهداری و تنظیم دفاتر اموال و مراقبت در اجرای قوانین و مقررات مربوط به آئین نامه های اموال دولتی و نحوه استفاده از آنها.
- تهیه و تنظیم گزارشهای عملکرد مالی جهت ارائه به معاونت اداری و مالی.
- تنظیم برنامه کار واحدهای تابعه و کنترل و نظارت کار آنها.
- انجام سایر امور محوله از طرف مقام مافوق.

#### ۱۲-۳ - (۱) مدیریت امور فنی و نظارت بر طرح های عمرانی

- برنامه ریزی برای تأمین فضاهای کالبدی دانشگاه به منظور توسعه و گسترش فضاهای آموزشی مورد نیاز و اقدام در مورد تأمین اعتبار عمرانی مورد نیاز.
- همکاری با معاونت اداری و مالی در برگزاری مناقصه و انعقاد قرارداد با شرکت های مشاوره و پیمانکار برای طرح های عمرانی.
- تهیه و تدوین طرح جامع دانشگاه و تأمین زمین و امکانات با در نظر گرفتن توسعه آموزش عالی.
- نظارت بر حسن اجرای طرح های عمرانی دانشگاه.



- بررسی صورت وضعیت‌ها و موارد مالی طرح‌های عمرانی.
- اجرای طرح‌های امانی و مورد نیاز دانشگاه.
- برنامه ریزی و اجرای طرح فضای سبز دانشگاه در چهار چوب طرح جامع دانشگاه
- تهیه گزارش و ارزیابی منظم به پیشرفت فیزیکی طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی و سایر امور مربوط براساس برنامه‌های زمانبندی شده
- برنامه ریزی و تأمین لوازم و مصالح مورد نیاز طرح‌های عمرانی.
- نظارت بر اجرای طرح‌های ساختمانی و تأسیساتی و همچنین تعمیرات اساسی و نگهداری ساختمان‌های واحد‌های مختلف دانشگاه.
- پیشنهاد بودجه‌های عمرانی دانشگاه برای تصویب در بودجه سالانه کشور.
- تهیه نقشه طرح‌های عمرانی دانشگاه.
- جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تنظیم بودجه طرح‌های عمرانی دانشگاه.
- بررسی طرح‌های عمرانی و پیشنهادات واحد‌های دانشگاه برای توسعه و عمران با توجه به اولویتها، امکانات و اعتبارات مصوب براساس بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب و پیگیری بودجه
- پروژه‌های عمرانی تا مرحله نهایی.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق

#### ۴-۱۲-۱) اداره امور حقوقی و قراردادها

- نظارت بر نحوه عقد قراردادهای منعقد بین دانشگاه و اشخاص حقیقی یا حقوقی و تنظیم متن قراردادهای منعقد برای واحد‌های مختلف.
- نظارت بر حسن اجرای مفاد حقوقی مندرج در متن قراردادها.
- حضور در جلسات دادگاه در مورد پرونده‌های مرتبط با دانشگاه و استماع اظهارات، رد یا قبول آن از نظر مسائل حقوقی.
- مطالعه و بررسی قوانین و مقررات و ارائه پیشنهادات لازم به منظور برقرار نمودن رویه واحد حقوقی.
- پیگیری مسائل حقوقی و پرونده‌های ارجاعی در دادگاه‌ها، دیوان عدالت اداری تا حصول نتیجه.
- انجام مشاوره و ارائه راهنمایی به واحد‌های مختلف دانشگاه به منظور جلوگیری از اشتباهاتی که منجر به اختلافات حقوقی خواهد شد.
- تدوین اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مورد نیاز.
- همکاری و اقدام در زمینه تهیه و تنظیم آرشيو حقوقی و نگهداری و طبقه‌بندی مصوبات.
- تفکیک عرایض و شکایات واصله از مراجع ذیربط و ارجاع آن به واحدها و یا کمیته‌های تخصصی.
- تنظیم شکوائیه برعلیه اشخاص حقیقی و حقوقی متعرض حقوق دانشگاه در زمینه‌های مختلف.
- انجام مکاتبات لازم با مراجع قضایی ( اعم از دادگاه، نیروی انتظامی و...)



- انجام سایر امور محوله از طرف مقام مافوق

### وظایف پردیس‌ها در دانشگاه

- آموزش نظری و عملی دانشجویان طبق برنامه مصوب
- انجام تحقیقات علمی به منظور پیشبرد علم جهانی و نیز نیازهای اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژی کشور در چارچوب برنامه‌های دانشگاه
- تشکیل سمینارها و کنفرانس‌های علمی از طریق همکاری با واحدهای ذیربط دانشگاه
- ایجاد تسهیلات آموزشی و غیر آموزشی برای دانشجویان دانشکده‌های تابعه و تحت پوشش پردیس.
- برقراری روابط علمی و آموزشی با متخصصان و دانشگاه‌های داخلی و خارجی و تبادل اعضاء هیئت علمی و دانشجو از طریق همکاری با مقامات ذیربط دانشگاه
- تأمین اعضاء هیئت علمی دانشکده‌های تابعه و همکاری در این زمینه با سایر دانشکده‌ها
- نظارت بر اجرای امور خدماتی مختلف آموزشی، دانشجویی، پژوهشی، کتابخانه‌ها و مراکز کامپیوتری و سایر خدمات پردیس و دانشکده‌های تابعه.
- پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز پردیس و ارائه گزارش به مسئولین ذیربط دانشگاه

### وظایف دانشکده‌ها

- تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی و تحقیقاتی رشته‌های مربوط در مقاطع مختلف تحصیلی با هماهنگی معاونت آموزشی و پژوهشی.
- آموزش نظری و عملی دانشجویان رشته‌های مربوط مطابق با سرفصل‌های دروس و با توجه به ضوابط و سیاست‌های کلی آموزشی ابلاغی از ناحیه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه.
- نظارت مستقیم بر حسن انجام وظایف مدیران گروه‌های آموزشی ذیربط.
- تهیه و تنظیم جدول برنامه درسی اعضاء گروه‌های آموزشی با هماهنگی معاونت آموزشی و پژوهشی.
- رسیدگی به مشکلات درسی و آموزشی دانشجویان و ارائه راهنمایی‌های لازم.
- بررسی و پیش‌بینی نیازهای پرسنلی، تجهیزاتی و وسایل و لوازم و پیگیری درخصوص تأمین نیازهای سالیانه دانشکده با همکاری معاونت اداری و مالی دانشگاه.
- ایجاد هماهنگی در اتخاذ تصمیمات شوراهای گروه‌های آموزشی و پژوهشی وابسته.
- شرکت در شوراهای آموزشی، پژوهشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده و دانشگاه.
- تنظیم برنامه کاری کارکنان دانشکده.
- نظارت بر حسن اجرای امور توسط کارکنان و ارزیابی مستمر کارکنان و همچنین ارائه راهنمایی‌های لازم در صورت لزوم.





- ارائه خدمات آموزشی و تحقیقاتی به سازمان‌ها و بخشهای صنعتی و غیره براساس سیاست های دانشگاه.
- تهیه گزارشات و ارائه آمار و اطلاعات مورد نیاز به مقامات مسئول دانشگاه.
- تشکیل و نگهداری پرونده‌های پرسنلی و تحصیلی دانشجویان با هماهنگی واحدهای ذیربط.

### وظایف رئیس دانشکده یا آموزشکده

- نظارت بر حسن اجرای مصوباتی که از طریق رئیس دانشگاه ابلاغ می شود و ایجاد زمینه‌های مناسب برای رشد استعدادهای تحصیلی.
- ایجاد هماهنگی در امور آموزشی و پژوهشی، اداری و مالی و فرهنگی دانشکده یا آموزشکده.
- نظارت بر حسن اجرای وظایف آموزشی، پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشکده یا آموزشکده.
- ارزیابی و هماهنگ کردن کلیه فعالیت‌های واحدهای تابعه دانشکده یا آموزشکده.
- پیشنهاد بودجه سالانه دانشکده یا آموزشکده به رئیس دانشگاه.
- نظارت بر کار شورای آموزشی و پژوهشی و... دانشکده یا آموزشکده.
- ارزیابی کار سالانه دانشکده و ارائه گزارش آن به رئیس دانشگاه.
- بررسی صلاحیت مدیران و یا معاونان گروه‌ها و اظهار نظر درباره آنان.

### وظایف گروههای آموزشی

- هماهنگ ساختن فعالیت های آموزشی و پژوهشی در رشته مربوط.
- تنظیم برنامه‌های آموزشی که برای تدریس در آن رشته لازم است.
- نظارت بر نحوه ارائه دروس و بررسی و اظهار نظر در مورد متون درسی و محتوای دروس براساس برنامه‌ها و سرفصل های مصوب.
- اظهار نظر درباره ساعات تدریس و تحقیق اعضاء گروه.
- اظهار نظر درخصوص پذیرش دانشجویان انتقالی و میهمان و تعیین کمبود واحدهای درسی آنان.
- بررسی طرحهای تحقیقی و پیشنهاد به شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده یا آموزشکده.
- اظهار نظر درباره بورس‌ها و مأموریت های اعضای گروه و پیشنهاد آن به شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده یا آموزشکده.
- پیش بینی نیاز گروه به استخدام اعضای هیئت علمی متخصص و اظهار نظر در مورد صلاحیت علمی نامزدهای استخدام برای طی مراحل قانونی.
- ارزیابی سالانه کار گروه برای طرح در شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده یا آموزشکده.
- برنامه‌ریزی در مورد دروس طبق اختیاراتی که شورای عالی برنامه‌ریزی تفویض کرده است.



- بررسی و اعلام نظر برای اصلاح سرفصلها و تجدید نظر در عنوان درسها (از حیث اصلی یا اختیاری بودن) و همچنین تعیین محتوی دروس با توجه به آخرین پیشرفت های علمی برای تصویب در شورای ذیربط براساس ضوابط مندرج در آئین نامه مدیریت دانشگاه ها.

### وظایف مدیر گروه

- تهیه برنامه اجرایی وظایف آموزشی، پژوهشی و خدماتی ارائه شده از طریق گروه براساس خط مشی شورای دانشکده با مشورت اعضاء گروه قبل از شروع نیم سال تحصیلی و گزارش آن به رئیس دانشکده.
- ابلاغ برنامه های اجرایی وظایف آموزشی، پژوهشی و خدماتی هریک از اعضاء گروه.
- نظارت بر کلیه فعالیت های آموزشی، پژوهشی و خدماتی گروه.
- تهیه جدول دروس هر نیم سال با همکاری اعضاء گروه و تسلیم آن به رئیس دانشکده.
- تجدید نظر مستمر در برنامه ها با توجه به آخرین پیشرفت ها و تغییرات و تحولات و تسلیم این برنامه ها به مراجع ذیصلاح.
- تشکیل و اداره جلسات شورای گروه و ارسال گزارش کار، مصوبات، پیشنهادات و نظریات جمعی گروه به رئیس دانشکده یا آموزشکده برای هماهنگی اجرایی یا طی مراحل قانونی و ابلاغ بخشنامه ها، آیین نامه ها و مصوباتی که رئیس دانشکده یا آموزشکده ارسال کرده است.
- پیشنهاد نیازهای مالی گروه به رئیس دانشکده یا آموزشکده.
- انجام کلیه مکاتبات رسمی گروه و پیشنهاد تهیه لوازم، کتب و نشریات مورد نیاز گروه به رئیس دانشکده یا آموزشکده.
- پیشنهاد طرح های پژوهشی که گروه رأساً یا با همکاری گروه های دیگر آمادگی انجام آن را دارد، به رئیس دانشکده یا آموزشکده برای تصویب در شورای پژوهشی دانشگاه.
- ارزیابی کار سالانه اعضاء گروه و ارائه گزارش آن به رئیس دانشکده یا آموزشکده.
- انجام سایر امور محوله از سوی مقام مافوق.

### وظایف مراکز تحقیقاتی

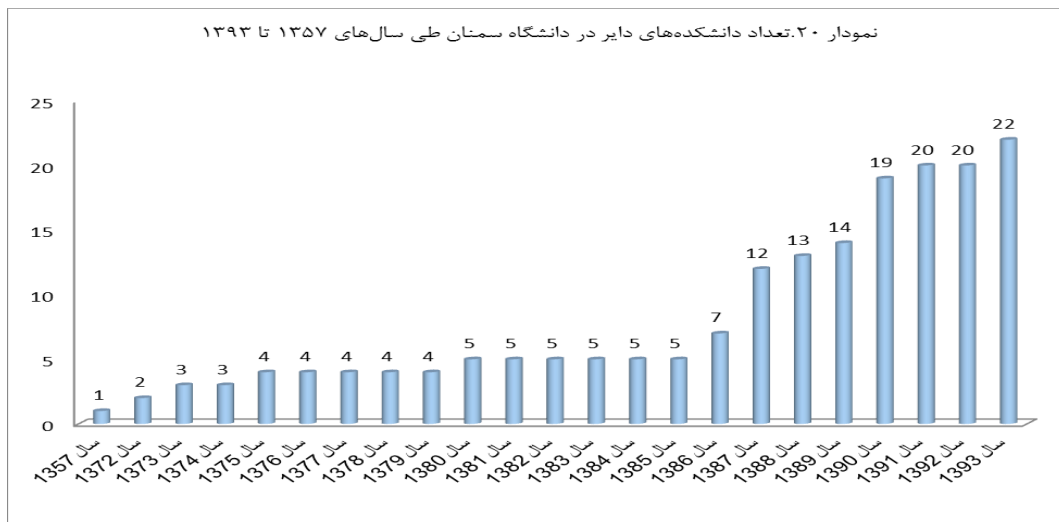
- انجام پژوهش های علمی و فنی بنیادی و کاربردی در کلیه زمینه های مربوط.
- ارائه خدمات تحقیقاتی به سایر سازمان ها برطبق اساسنامه مرکز و با توجه به سیاست های عمومی و تحقیقاتی دانشگاه.
- بررسی مشکلات و پیش بینی نیازهای پرسنلی، تجهیزاتی مرکز و پیگیری درجهت تأمین آنها از طریق مراجع و مقامات مسئول.



- ایجاد ارتباط با بخش صنعت در خصوص انجام پروژه‌های تحقیقاتی و افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری.

### واحد های آموزشی دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۴-۹۳

"موسسه عالی علوم و تکنولوژی سمنان" فعالیت خود را با یک دانشکده آغاز نمود. سپس در سال ۱۳۷۲ هم زمان با تبدیل شدن این موسسه به "دانشگاه سمنان" تعداد دانشکده های آن به ۲ دانشکده افزایش یافت. سپس در سال ۷۳ سومین دانشکده این دانشگاه افتتاح شد. بین سال‌های ۷۴ تا ۸۷ به تدریج تعداد دانشکده ها افزایش یافت تا اینکه در سال ۸۷ با جهش ۷۱ درصدی به ۱۲ دانشکده رسید و این سیر شتابان تا کنون ادامه داشته و منجر به راه اندازی ۲۲ دانشکده در این دانشگاه شده است.



### دانشکده‌ها و بخش‌های دانشگاه عبارتند از:

۱. دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر
۲. دانشکده مهندسی عمران
۳. دانشکده مهندسی شیمی نفت و گاز
۴. دانشکده مهندسی مکانیک
۵. دانشکده مهندسی مواد و صنایع
۶. دانشکده ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر
۷. دانشکده شیمی
۸. دانشکده فیزیک
۹. دانشکده زیست شناسی و زمین شناسی
۱۰. دانشکده علوم انسانی
۱۱. دانشکده اقتصاد و مدیریت



۱۲. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی (مهدیشهر)  
 ۱۳. دانشکده منابع طبیعی (مهدیشهر)  
 ۱۴. دانشکده گردشگری  
 ۱۵. دانشکده کویر شناسی  
 ۱۶. دانشکده دامپزشکی و دامپروری  
 ۱۷. دانشکده مهندسی نفت  
 ۱۸. دانشکده مهندسی هوافضا  
 ۱۹. دانشکده انرژی‌های نو  
 ۲۰. دانشکده نانو فناوری  
 ۲۱. دانشکده بیوفناوری  
 ۲۲. دانشکده هنر

جدول ۱۷. فهرست و نمای کلی دانشکده های دانشگاه سمنان

تعداد کارمندان	تعداد هیئت علمی	تعداد آزمایشگاه ه	تعداد رشته‌های دکتری	تعداد رشته‌های کارشناسی ارشد	تعداد رشته‌های کارشناسی	تعداد معاونت‌ها ای پر شده	تعداد معاونت‌ها	نام دانشکده
۱۸	۳۴	۹	۷	۹	۷	۳	۴	دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر
۸	۱۶	۴	۷	۶	۱	۲	۴	دانشکده مهندسی عمران
۶	۱۳	۸	۳	۴	۱	۳	۴	دانشکده مهندسی شیمی نفت و گاز*
۱	۱۸	۱	۳	۳	۲	۳	۴	دانشکده مهندسی مکانیک
۲۳	۱۷	۳	۸	۶	۳	۴	۴	دانشکده مهندسی مواد و صنایع
۴	۳۴	۰	۵	۹	۶	۳	۴	دانشکده ریاضی، آمار و علوم کامپیوتر
۵	۱۳	۴	۵	۵	۱	۳	۴	دانشکده شیمی
۷	۱۳	۱۰	۵	۳	۳	۳	۴	دانشکده فیزیک
۱۲	۳	۱	۰	۰	۱	۰	۴	دانشکده زیست شناسی و زمین شناسی
۱۲	۲۶	۰	۴	۲۱	۸	۳	۴	دانشکده علوم انسانی
۷	۱۹	۰	۱۴	۱۶	۶	۳	۴	دانشکده اقتصاد و مدیریت
۱۶	۱۴	۰	۲	۳	۴	۳	۴	دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی (مهدیشهر)
		۰	۰	۰	۳		۴	دانشکده منابع طبیعی (مهدیشهر)
۵	۴	۰		۳	۱	۱	۴	دانشکده گردشگری
۵	۱۴	۵	۲	۲	۶	۲	۴	دانشکده کویر شناسی**
۴	۱۴	۶	۱	۱	۴	۲	۴	دانشکده دامپزشکی و دامپروری
۱۹	۲۴	۱	۰	۲	۱۰	۳	۴	دانشکده هنر*
پر دیس فناوری‌های نوین								
۲	۲	۰	۰	۲	۰		۴	دانشکده مهندسی نفت
		۰	۰	۲	۰		۴	دانشکده نانو فناوری
		۰	۲	۳	۰		۴	دانشکده بیوفناوری
		۰	۰	۲	۰		۴	دانشکده مهندسی هوافضا
		۰	۰	۱	۰		۴	دانشکده انرژی‌های نو
		۰	۰	۱	۰		۴	گروه علوم شناختی



## **\*\*پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی دانشگاه عبارتند از:**

۱. پژوهشکده مواد پیشرفته

- گروه پژوهشی رشد بلور
- مراکز تحقیقاتی فرآوری گچ
- مراکز تحقیقاتی فرآوری نمک

۲. گروه پژوهشی واکنش‌های نا همگن

۳. پژوهشکده فناوری‌های نوین مهندسی عمران

- گروه پژوهشی مصالح نوین عمران
- گروه پژوهشی روش‌های نوین اجاری عمران
- گروه پژوهشی سیستم‌های نوین ساخت

۴. آزمایشگاه IT

## **\*\*نشریات علمی**

دانشگاه سمنان در حال حاضر دارای ۷ نشریه علمی است که ۶ عنوان دارای اعتبار علمی و ۱ عنوان دارای اعتبار ترویجی است.

دانشگاه سمنان افزون بر آزمایشگاه‌های بزرگ علمی، دارای ۲ آموزشکده، ۲ پژوهشکده، ۹ گروه پژوهشی فعال است که در زمینه‌های مختلف علمی اعم از مهندسی، علوم پایه، فعالیت و تحقیق می‌نماید.

## **\*\*مرکز رایانامه**

دانشگاه سمنان، چندین مرکز یارانامه دارد که به ارائه خدمات الکترونیکی می‌پردازند. نشانی وب سایت دانشگاه سمنان عبارت است:

[www.Semnan.ac.ir](http://www.Semnan.ac.ir)

## **عوامل موثر بر حوزه ساختار و فرایند**

با بررسی‌های به عمل آمده و نگاه به فرایندهای مختلف در دانشگاه، عوامل ذیل به عنوان عوامل موثر بر حوزه ساختار و فرایند شناخته می‌شوند.



- ✓ وجود ساختار تشکیلاتی منظم
- ✓ ساختارمند بودن و معین بودن وظایف و مسئولیت ها
- ✓ برقراری تناسب بین مسئولیت های ارائه شده و اختیارات تفویض شده
- ✓ ایجاد روبه منظم گردش کاری در دانشگاه
- ✓ برون سپاری فرایندها و فعالیت های دانشگاه
- ✓ ایجاد ساختار و مکانیزم های جبران خدمات پژوهشی اعضای هیئت علمی
- ✓ مستند سازی فرایندها و فعالیت ها
- ✓ انطباق فعالیت ها و فرایندهای تعریف شده با راهبردهای اصلی تعریف شده دانشگاه
- ✓ ساختارهای ارتباطی و اطلاعاتی دانشگاه
- ✓ مدیریت سامانه های اطلاع رسانی در سطح دانشگاه

### ۱-۲-۴- حوزه فرهنگ و قوانین

در مطالعه ای که در مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی منتشر شده است، عمده ترین کاستی های نظام فرهنگی آموزش عالی در راه پژوهش و تولید علم را می توان به قرار زیر دانست.

- بیشتر رؤسا و مسئولان دانشگاه ها شخصیت های آموزشی دارند نه پژوهشی و از دانشگاه هایی فارغ التحصیل شده اند که سبک مدیریتی آنها آموزشی است. در نتیجه این پیشینه دانشگاهی زمینه حاکمیت مدیریت آموزشی را در دانشگاه ها فراهم آورده و بیشتر فارغ التحصیلان دانشگاهی با شخصیت های آموزشی از دانشگاه خارج می شوند و این زنجیره آموزش و نظام مدیریت آن ادامه دارد.
- در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه ها نیز با توجه به سنت دانشگاهی کشور، بیشتر شخصیت های آموزشی غالب است و آموزش بخش اصلی مسیر حرفه ای شدن به حساب می آید.
- آیین نامه ها، مقررات، قوانین، سیاست ها ساختار ظاهری دانشگاه، کلاس ها و حتی هیئت ممیزه دانشگاه ها نیز صورتبندی آموزشی دارند.
- برنامه های دانشگاهی بیشتر جنبه آموزشی دارند تا پژوهشی، به همین جهت بیشتر دانشجویان به صورت آموزشی تربیت می شوند. بنابراین دانشگاه کمتر پژوهشگر تربیت می کند.
- عدم برقراری رابطه مستمر و پژوهشی و فناوری با جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص
- نگاه فانتری و ناکارآمد به مقوله پژوهش در دانشگاه ها
- عدم باور سیاستگذاران اصلی حوزه اجرایی کشور به نقش پژوهش در تصمیم سازی درست و متقن در جامعه



## عوامل موثر حوزه فرهنگ و قوانین

بر اساس آنچه اشاره شد، به نظر می‌رسد عوامل زیر می‌توانند به صورت بالقوه بر عملکرد و در نتیجه راهبردهای دانشگاه سمنان موثر باشند:

- توجه خاص به تعاملات بین بخشی در سطح استان و شهرستان
- توجه ویژه به همکاری بین رشته و بین دانشکده ای
- نگاه ویژه به آموزش و یادگیری فرهنگ کار تیمی و جمعی
- لحاظ فرهنگ مشارکتی به خصوص با در نظر گرفتن حقوق و وظایف کلیه مشارکت کنندگان
- اصالت دادن به خلاقیت
- ارائه یک تصویر ذهنی مناسب و ماندگار از دانشگاه سمنان در سطح جامعه و نخبگان
- نگاه ویژه به ایجاد، حفظ و تزیید ارزش‌های سازمانی دانشگاه
- توجه خاص به مؤلفه‌های فرهنگی و نیز ساختارهای فرهنگی نظیر کانون‌ها، مساجد و....
- توجه به عملکرد نهادهای پربار کننده اوقات فراغت دانشجویان نظیر تربیت بدنی
- ابهام زدایی از قوانین و عدم تفسیر به رأی قوانین دانشگاه
- لحاظ مکانیزم‌های اجرایی و ضمانت‌های اجرایی مقررات دانشگاه
- اطلاع رسانی جامع به اعضاء هیئت علمی و کارکنان در حوزه قوانین
- اطلاع رسانی کامل به دانشجویان به خصوص در بخش قوانین و مقررات مربوطه

## ۱-۲-۵- حوزه بودجه و اعتبارات

بی تردید توجه به بودجه و اعتبارات به عنوان خون تزریق شده در شاهرگ‌های حیاتی هر موسسه و سازمان از منظر مدیریتی کاملاً توجیه پذیر و ضروری می‌باشد. نیم‌نگاهی به روند تخصیص بودجه و اعتبارات دانشگاه سمنان ما را با واقعیات جالب توجهی آشنا می‌سازد. در حالی که در سال ۱۳۸۶ مجموع بودجه جاری و عمرانی و درآمد اختصاصی دانشگاه سمنان معادل ۱۳ میلیارد تومان بوده است این رقم در سال ۸۷ به رقم جالب توجه ۱۸,۵ میلیارد تومان رسیده است. روند فزاینده افزایش بودجه جاری، عمرانی و درآمد اختصاصی دانشگاه تا سال ۱۳۸۸ نیز ادامه پیدا کرده و رقم ۲۴,۵ میلیارد تومان به عنوان نمایه بودجه ای دانشگاه در سال ۸۸ ثبت شده است.

به عبارت ساده تر در بازه زمانی ۸۶ تا ۸۸ رشد بودجه دانشگاه سمنان رقمی معادل ۸۸ درصد را به خود دیده است. در سال‌های ۸۹، ۹۰ و ۹۱ نیز این رویه هم چنان افزایشی بوده و در پایان سال ۹۱ مجموع بودجه جاری، عمرانی و اختصاصی دانشگاه سمنان، به رقم ۵۱,۷ میلیارد تومان افزایش یافته است. به عبارت ساده تر در بازه زمانی ۸۸ تا ۹۱ بودجه دانشگاه سمنان ۱۱۱ درصد رشد داشته است.



در سال ۹۲ بودجه دانشگاه سمنان با افزایشی معادل ۲۰ درصد به رقم ۶۱,۸ میلیارد تومان رسیده است. در پایان سال ۹۳ دانشگاه سمنان با جذب بودجه ای معادل ۸۲,۶ میلیارد تومان، رشدی معادل ۳۳ درصد را تجربه کرده است.

در بازه زمانی مورد بررسی یعنی سال ۸۶ تا ۹۳، رشدی معادل ۵۳۰ درصد در بودجه جاری، عمرانی و درآمد اختصاصی دانشگاه سمنان به چشم می خورد که میانگین رشد ۶۶ درصدی را به ازای هر سال برای دانشگاه رقم زده است.

اما در این بررسی باید چند نکته مورد توجه قرار گیرد.

رشد فزاینده نرخ تورم و قیمت های عمومی جامعه به همراه کاهش زمانی ارزش پول و مقادیر قابل تامل تری از این ارقام را در ذهن متبادر می سازد.

به عبارت ساده تر، هرگز نباید افزایش بودجه دانشگاه را در بازه زمانی ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۳ معادل ۶۶ درصد واقعی در نظر گرفت و نکته مهم دیگر اینکه نباید از سهم درآمد های اختصاصی دانشگاه نیز در این زمینه غافل بود.

در حالی که در سال ۱۳۸۶ درآمد اختصاصی دانشگاه ۲,۳ میلیارد تومان بوده است، این رقم در سال ۱۳۹۳ به ۱۱,۷ میلیارد تومان افزایش یافته است.

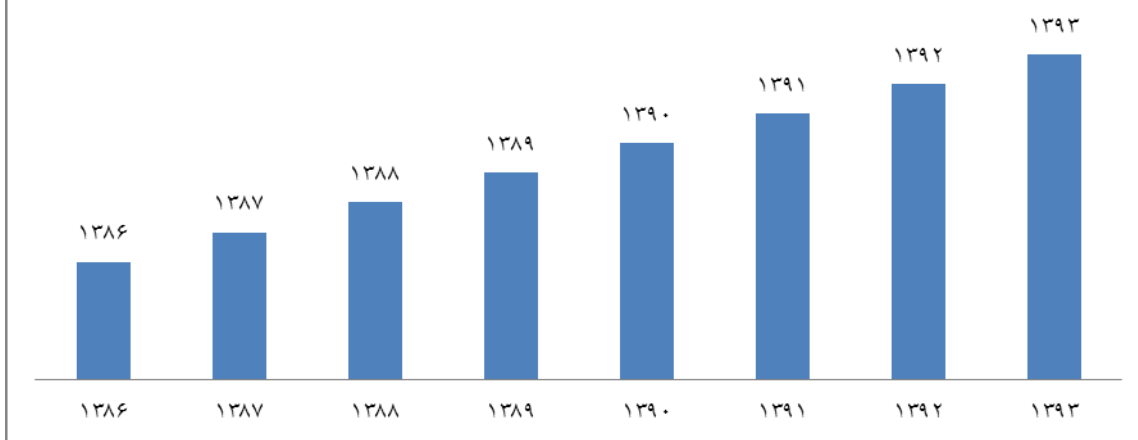
نکته قابل تامل آنکه در حالی که در سال ۸۶، بیش از ۱۷ درصد از بودجه کل دانشگاه از محل درآمدهای اختصاصی تامین می شده است در سال ۱۳۹۳ تنها ۱۴ درصد از کل بودجه دانشگاه، از محل درآمد های اختصاصی تامین شده است و این به این مفهوم است که به رغم افزایش رقمی بودجه اختصاصی دانشگاه، در واقع، اتکال بودجه دانشگاه به کمک های دولت همچنان روند افزایشی به خود داشته است.

به گونه ای که در بازه زمانی یاد شده، میزان اتکال بودجه کل دانشگاه به درآمدهای اختصاصی با کاهشی معادل ۳ درصد به حدود ۱۴ درصد رسیده است که ادامه رویه فوق با توجه به محدودیت های دولت در فروش نفت، و به تبع آن، کاهش منابع عمومی دولت غیر قابل توجیه بوده و بی تردید دانشگاه را با چالش های عمده ای روبرو خواهد ساخت.

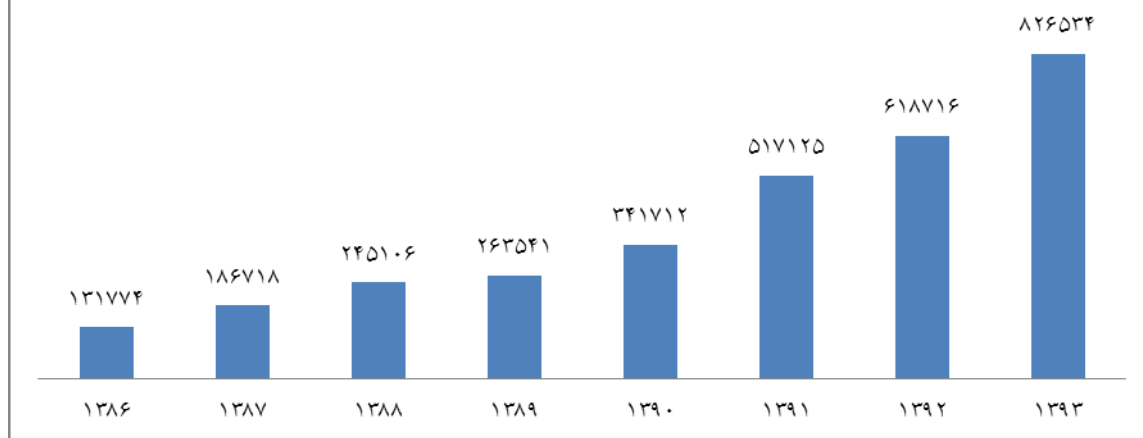




نمودار ۲۱. میزان در آمد اختصاصی دانشگاه سمنان طی سال های ۱۳۸۳ لغایت ۱۳۹۳  
(اعداد به میلیون ریال)



نمودار ۲۲. مجموع بودجه جاری و عمرانی و در آمد اختصاصی دانشگاه سمنان طی سال های ۱۳۸۶ لغایت ۱۳۹۳ (اعداد به میلیون ریال)



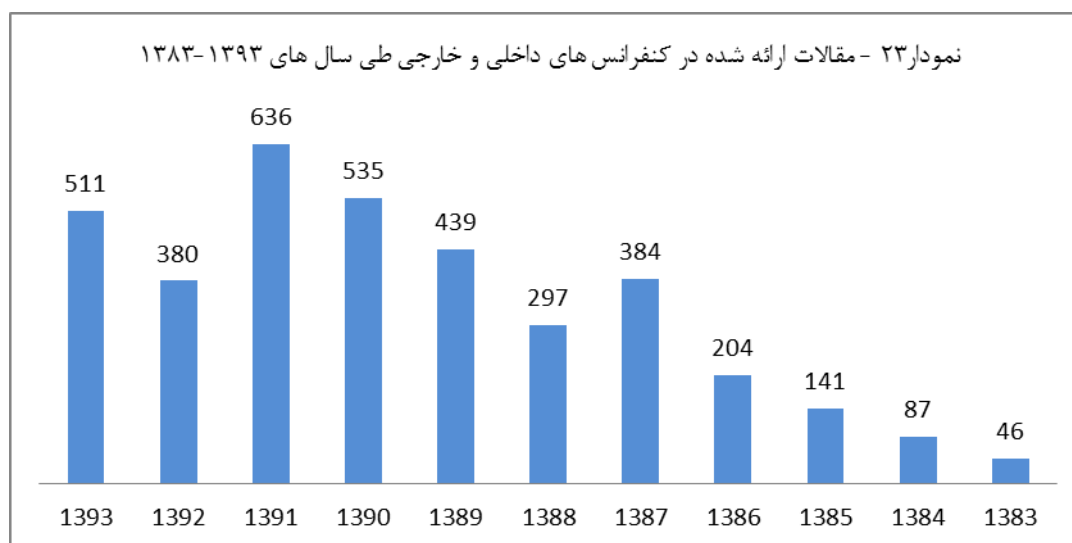
**۱-۲-۶- عملکرد دانشگاه**

به استناد گزارش مجامع معتبر علمی وضعیت تولید علم در دانشگاه سمنان طی سال های ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳ بدین شرح بوده است:

طی این سال ها ارائه مقالات اعضاء هیئت علمی و دانشجویان دانشگاه سمنان در کنفرانس های داخلی و خارجی از روند رو به رشدی برخوردار بوده است.

جدول ۱۸. مقالات ارائه شده در کنفرانس های داخلی و خارجی طی سال های ۱۳۸۳-۱۳۹۳

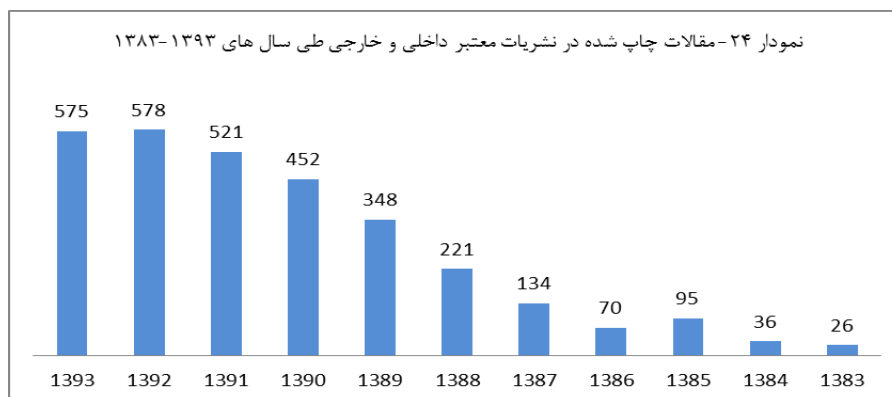
سال	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳
تعداد مقالات	۴۶	۸۷	۱۴۱	۲۰۴	۳۸۴	۲۹۷	۴۳۹	۵۳۵	۶۳۶	۳۸۰	۵۱۱



هم چنین در همین دوره زمانی روند ارائه شده در جدول زیر برای تعداد مقالات چاپ شده در نشریات معتبر داخلی و خارجی مشاهده می گردد.

جدول ۱۹. مقالات چاپ شده در نشریات معتبر داخلی و خارجی طی سال های ۱۳۸۳-۱۳۹۳

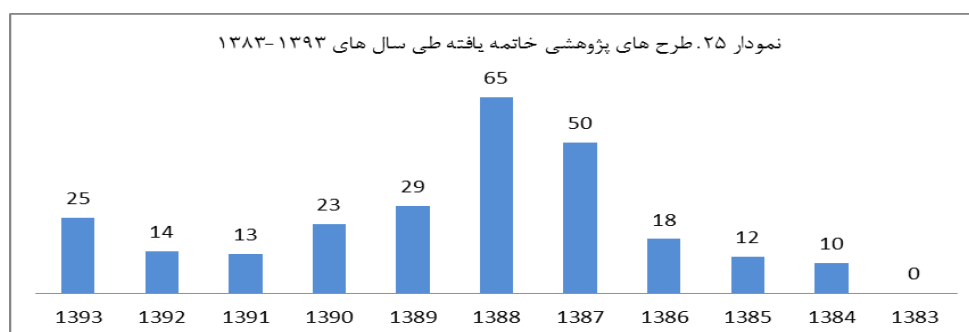
سال	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳
تعداد مقالات	۲۶	۳۶	۹۵	۷۰	۱۳۴	۲۲۱	۳۴۸	۴۵۲	۵۲۱	۵۷۸	۵۷۵



هم چنین طرح های پژوهشی انجام شده و البته به اتمام رسیده در دوره زمانی مورد بررسی نیز از این قرار بوده است:

جدول ۲۰. مقالات چاپ شده در نشریات معتبر داخلی و خارجی طی سال های ۱۳۸۳-۱۳۹۳

سال	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳
تعداد طرح های پژوهشی	۰	۱۰	۱۲	۱۸	۵۰	۶۵	۲۹	۲۳	۱۳	۱۴	۲۵



## عملکرد آموزشی

معاون آموزشی دانشگاه وظیفه برنامه ریزی، اداره و هدایت کلیه امور آموزشی دانشگاه و نظارت بر حسن اجرای مقررات و آئین نامه های آموزشی و تصمیم گیری در باره مسائل آموزشی، سیاست گذاری و اتخاذ تمهیدات لازم در جهت گسترش و ارتقاء کیفیت آموزشی و اجرای دوره های آموزشی و ارزیابی آنها را بر عهده دارد. وظایف و اختیارات این حوزه به شرح زیر است:

- اداره کلیه امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم در مورد مسائل آموزشی و تحصیلات تکمیلی با کمک مسئولان ذیربط.
- انجام امور اداری هیئت ممیزه، شورا های دانشگاه و کمیسیون های مختلف مربوط و ابلاغ مصوبات آنها به واحد های ذیربط.
- انجام مکاتبات، دستور کار، تهیه و تدوین و تنظیم مصوبات هیئت ممیزه دانشگاه.



- نظارت بر اجرای مقررات و آیین نامه‌های آموزشی با همکاری گروه نظارت و ارزیابی دانشگاه.
- تدوین و پیشنهاد اصول اجرایی امور آموزش.
- نظارت بر حسن اجرای وظایف واحدهای تابعه.
- تنظیم دستور جلسات شورای آموزشی، شورای تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- برنامه ریزی امور آموزشی، تحصیلات تکمیلی و با همکاری واحدهای ذیربط.
- نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و دوره‌های تخصصی هر دانشکده و ارزیابی آن و ارائه گزارش لازم به هیأت رئیسه.
- ارزیابی عملکرد آموزشی دانشجویان و انعکاس آن به ریاست دانشگاه و اعلام نتیجه ارزیابی به اعضاء هیئت علمی.
- اجرای دوره های کوتاه مدت آموزشی و تخصصی.
- برنامه ریزی گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه.
- اداره کلیه امور آموزشی دوره های تحصیلات تکمیلی دانشگاه.
- نظارت بر اجرای مقررات آموزشی دوره های تحصیلات تکمیلی.

با عنایت به پذیرش و اشتغال به تحصیل ۱۶,۵۶۴ دانشجو در بیش از ۳۰۰ رشته گرایش مقاطع کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری، و در بیش از ۲۲ دانشکده این دانشگاه، مدیریت و هدایت این تعداد دانشجو را به یکی از مهم ترین و بزرگترین دغدغه های مدیریت دانشگاه تبدیل ساخته است.

با در نظر گرفتن شرح وظائف معاونت آموزشی دانشگاه به عنوان یکی از ارکان اصلی تصمیم سازی، برنامه ریزی و اجرای حیطه آموزش در دانشگاه لازم است که عوامل تاثیر گذر داخلی و خارجی بر این مجموعه مورد ارزیابی قرار گیرد.

### عملکرد دانشجویی

حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه سمنان یکی از فعال ترین حوزه‌ها در سطح دانشگاه است که تعیین کننده سیاست‌ها، برنامه ریزی‌ها، اجرا و نظارت بر ارائه خدمات رفاهی به دانشجویان و هم چنین بسترسازی جهت تسهیل امور آموزش و یادگیری، اجرای فعالیت های مختلف دانشجویان با استفاده بهینه از امکانات موجود در بخش‌های مختلف مدیریتی خویش شام مدیریت امور دانشجویی و مدیریتی تربیت بندی است. عمده وظایف این معاونت بدین شرح است:

- اداره کلیه امور دانشجویی و فرهنگی دانشگاه.
- برنامه ریزی برای گسترش و تعمیق ارزش های اسلامی و انقلابی در همه سطوح دانشگاهی.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم درباره مسائل و مشکلات دانشجویی.



- نظارت بر فعالیت های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی دانشگاه.
- نظارت بر واحدهای تحت نظر به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای وظایف آنها.
- ایجاد هماهنگی و جلب مشارکت لازم میان نهادهای مختلف عقیدتی، فرهنگی و سیاسی دانشجویی از طریق تشکیل جلسات با دفتر نمایندگی مقام معظم رهبری جهاد دانشگاهی و انجمن اسلامی.
- برنامه ریزی و نظارت بر امر بهداشت و درمان و مشاوره دانشجویان.
- برنامه ریزی و نظارت بر برنامه های ورزشی و تربیت بدنی دانشگاه.
- نظارت بر امور رستوران، خوابگاه ها و ورزشگاه ها از نظر رعایت اصول بهداشت و حفظ نظم داخلی.
- برنامه ریزی و نظارت بر اجرای فعالیت های فوق برنامه برای شکوفایی بیشتر فعالیت های فکری، فرهنگی و هنری دانشجویان.
- فراهم آوردن زمینه ترغیب نیروهای دانشگاهی به حضور در صحنه های مختلف علمی، فرهنگی و سیاسی جامعه.
- گسترش روابط میان اعضاء هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه و نظارت بر جلسات گفت و شنود بین اساتید و دانشجویان.
- تدوین و پیشنهاد اصول کلی برنامه های مختلف دانشجویی دانشگاه از جمله مشاوره دانشجویی و نظارت بر حسن اجرای آن.
- تهیه و پیشنهاد آئین نامه های مختلف دانشجویی با کمک مسئولان ذیربط و نظارت بر حسن اجرای آن.
- انجام کلیه اموری که در آئین نامه های دانشگاه به معاونت دانشجویی و فرهنگی محول گردیده است.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم درباره مسائل و مشکلات دانشجویی.
- نظارت بر اجرای قوانین و مقررات آئین نامه های دانشجویی.
- ایجاد ارتباط و همکاری هرچه بیشتر با مراکز، مؤسسات و نهادهای فکری، فرهنگی و انقلابی برای شکوفایی بیشتر فعالیت های مزبور.



- نظارت و برنامه ریزی برای توسعه آموزش‌های عقیدتی، سیاسی، اخلاقی و فرهنگی از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی، سمینارها و مجامع فرهنگی، فکری، سیاسی دانشگاهی و نظارت بر آنها و بهره‌وری هماهنگ از توان موجود نهادهای اسلامی و انقلابی.
- ارزیابی وضعیت کلی اعتقادی، سیاسی و اخلاقی نیروهای دانشگاهی و گزارش آن‌ها به هیئت رئیسه و شورای دانشجویی و فرهنگی دانشگاه.
- تلطیف و سالم سازی روابط عمومی میان استادان، دانشجویان و کارکنان و برنامه ریزی برای استفاده بهتر نیروهای دانشگاهی از امکانات فرهنگی و هنری.
- پیشنهاد برنامه‌های لازم به شوراهای دانشجویی و فرهنگی و پیگیری وظایف محوله.
- انجام سایر امور محوله از سوی رئیس دانشگاه.

از جمله فعالیت‌های امور دانشجویی تأمین خوابگاه‌های مناسب دختران، پسران بر اساس آمار این معاونت در سال ۱۳۹۳، تعداد ۱۲ خوابگاه دایر بوده و مجموعاً ۳,۳۸۰ نفر گنجایش دارد.

۲۲. وضعیت خوابگاه‌های دانشجویی دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۴-۹۳

ردیف	نام خوابگاه	ظرفیت خوابگاه	درجه خوابگاه			تعداد دانشجویان مقیم خوابگاه			فضای خوابگاه			نوع مالکیت		
			یک	دو	سه	دختر	پسر	متاهل	سرانه فضای هر دانشجو	تعداد اتاق	تعداد تخت	استیجاری	سپرده	شخصی
۱	فرزندگان	۱,۰۷۰	-	-	-	۱,۰۷۰	-	-	-	۱۸۰	۱,۰۷۰	-	*	-
۲	فرهیختگان	۱,۲۶۰	-	-	-	۱,۲۶۰	-	-	-	۲۲۱	۱,۲۶۰	-	*	-
۳	کوثر	۳۱۰	-	-	-	۳۱۰	-	-	-	۴۲	۳۱۰	-	*	-
۴	ولیعصر	۳۶	-	-	-	۳۶	-	-	-	۱۲	۳۶	-	*	-
۵	یاس	۱۶۰	-	-	-	۱۶۰	-	-	-	۴۰	۱۶۰	-	*	-
۶	دختران - شه‌میرزاد	۰	-	-	-	۰	-	-	-	۱۰	۰	-	*	-
۷	پسران - شه‌میرزاد	۲۲	-	-	-	۲۲	-	-	-	۷	۲۲	-	*	-
۸	فرهنگ	۵۸	-	-	-	۵۸	-	-	-	۱۴	۵۸	-	*	-
۹	دانش	۸۴	-	-	-	۸۴	-	-	-	۱۶	۸۴	-	*	-
۱۰	مریم	۳۰۰	-	-	-	۳۰۰	-	-	-	۶۲	۳۰۰	-	-	*
۱۱	سبا ۱	۴۲	-	-	-	۴۲	-	-	-	۷	۴۲	-	-	*
۱۲	سبا ۲	۳۸	-	-	-	۳۸	-	-	-	۷	۳۸	-	-	*



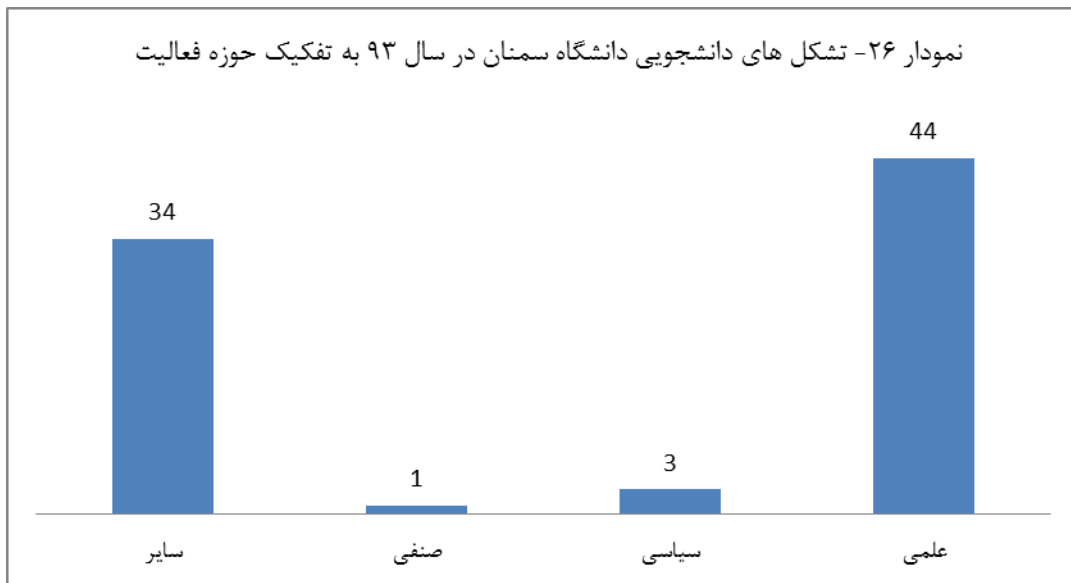
از دیگر فعالیت های معاونت دانشجویی، تأمین و کمک به رفاه دانشجویان است. کمک به دانشجویان در قالب وام تحصیلی، وام ازدواج و ضروری، وام ودیعه مسکن، وام خدمات درمانی، وام شاهد، بیمه حوادث و وام شهریه مختص دانشجویان نوبت دوم می باشد. یادآوری این نکته ضروری است تقریباً صددرصد دانشجویان دانشگاه سمنان حداقل از یکی از وام های فوق الذکر برخوردار می باشند.

به استناد بررسی های موجود در سال ۹۳، وضعیت فعالیت تشکل های دانشجویی به شرح جدول ذیل می باشد.

جدول ۲۳. تعداد انجمن ها و تشکل های دانشجویی

دانشگاه سمنان در سال های ۸۸ تا ۹۱

انجمن و تشکل	۹۳
علمی	۴۴
سیاسی	۳
صنفی	۱
سایر	۳۴



همچنین تعداد نشریات دانشجویی دانشگاه سمنان در سال تحصیلی ۹۳-۹۴ نشریه در موضوعات مختلف می باشند که عبارتند از:



جدول ۲۴- نام نشریات دانشگاه سمنان

ردیف	نام نشریه	موضوع	ردیف	نام نشریه	موضوع
۱	نباء	اجتماعی سیاسی	۳۱	تولدی دگر	علمی
۲	تلنگر	اجتماعی سیاسی خبری	۳۲	انعکاس دانش	علمی
۳	آفتاب	اجتماعی سیاسی خبری	۳۳	داربست	علمی
۴	مجاهد	اجتماعی سیاسی خبری فرهنگی	۳۴	شگفتی‌ها	علمی
۵	تدبیر	اجتماعی سیاسی خبری فرهنگی	۳۵	برآورد	علمی
۶	مهاجر	اجتماعی سیاسی خبری فرهنگی	۳۶	مستقیم آزمایشگاه	علمی
۷	پیک نوآوران	اجتماعی سیاسی هنری خبری	۳۷	ناقوس	علمی
۸	فاصله	ادبی هنری خبری	۳۸	آذرخش	علمی
۹	سایه	اقتصادی فرهنگی سیاسی اجتماعی	۳۹	بنیان	علمی
۱۰	الف	سیاسی اجتماعی عقیدتی	۴۰	راکتور	علمی
۱۱	موج نو	سیاسی فرهنگی اجتماعی	۴۱	سراج الادب	علمی
۱۲	آرمان دانشجو	عقیدتی	۴۲	پیام مدیریت	علمی
۱۳	بیان	عقیدتی	۴۳	فونون	علمی
۱۴	وضو	عقیدتی اجتماعی	۴۴	آلیاژ	علمی
۱۵	اندیشه آزاد	عقیدتی اجتماعی سیاسی	۴۵	ایناک	علمی
۱۶	کوثر	عقیدتی فرهنگی اجتماعی سیاسی	۴۶	شناخت	علمی
۱۷	بهشت	عقیدتی قرآنی	۴۷	نواندیش	علمی
۱۸	آوای کویر	علمی	۴۸	اکسیر	علمی
۱۹	ایده	علمی	۴۹	داریک	علمی
۲۰	تان	علمی	۵۰	تیرک	علمی
۲۱	الکترون	علمی	۵۱	کران	علمی
۲۲	دلیل	علمی	۵۲	روان شناسی کودکان	علمی
۲۳	سلز	علمی	۵۳	پایا	علمی
۲۴	حق	علمی	۵۴	کوانتوم	علمی
۲۵	شباهنگ	علمی	۵۵	نارنج	علمی
۲۶	مومنتوم	علمی	۵۶	فرتور	علمی
۲۷	نما	علمی	۵۷	رویش	علمی (دامپزشکی)
۲۸	فرآیند کویر	علمی	۵۸	رویان	علمی (دامپزشکی) خبری
۲۹	صدای پای آب	علمی	۵۹	چکامه	فرهنگی
۳۰	آن لاین	علمی	۶۰	به سادگی..	فرهنگی اجتماعی





ادامه جدول ۲۴- نام نشریات دانشگاه سمنان

ردیف	نام نشریه	موضوع	ردیف	نام نشریه	موضوع
۶۱	فانوس	فرهنگی اجتماعی	۷۲	حضور	فرهنگی عقیدتی اجتماعی
۶۲	صراط مستقیم	فرهنگی اجتماعی سیاسی ادبی	۷۳	ریحانه	فرهنگی عقیدتی اجتماعی
۶۳	حدیث عشق	فرهنگی اجتماعی مذهبی	۷۴	قلم	فرهنگی عقیدتی ادبی هنری صنفی
۶۴	شمیم بار	فرهنگی اجتماعی مذهبی	۷۵	ماوراء	فرهنگی علمی هنری
۶۵	شاخه طوبی	فرهنگی اقتصادی هنری	۷۶	قاصدک	فرهنگی اجتماعی ادبی
۶۶	آفاق	فرهنگی خبری	۷۷	والش	فرهنگی اجتماعی ادبی
۶۷	اندیشه نوین	فرهنگی سیاسی اجتماعی	۷۸	پیاده رو	فرهنگی اجتماعی ادبی
۶۸	گفتمان	فرهنگی سیاسی اجتماعی صنفی طنز هنری	۷۹	تنزیل	قرآنی
۶۹	عرصه	فرهنگی سیاسی عقیدتی	۸۰	ارکاک	هنری ادبی فرهنگی اجتماعی
۷۰	عرصه سیاست	فرهنگی سیاسی علمی	۸۱	اکران	هنری فرهنگی
۷۱	حرکت	فرهنگی طنز	۸۲	قاب شیشه ای	هنری فرهنگی

### فضاهای کالبدی دانشگاه سمنان

مجموع فضاهای کالبدی دانشگاه سمنان بیش از ۱۳۰ هزار متر مربع است که به صورت جدول شماره ۲۵ در بخش‌های مختلف توزیع شده است.



جدول شماره ۲۵ مجموع فضای کالبدی دانشگاه سمنان به تفکیک کاربری غیر از آموزشی

#	مشخصات	زیر بنا (م.م)		سرانه (موجود و در دست احداث م.م)	سرانه مطلوب	سرانه قابل قبول در برنامه پنجم توسعه م.م
		موجود	در دست احداث			
۱	سالن ورزشی سرپوشیده و استخر	۳,۷۷۶	۲,۴۰۰	۰,۷	۱,۵	۱
۲	سلف سرویس و آشپزخانه	۶,۱۶۵	۰	۰,۷	۱,۵	۱,۳
۳	کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد	۰	۳,۹۰۰	۰,۵	۱,۸	۱,۵
۴	خوابگاه دانشجویان	۲۹,۳۴۰	۰	۳,۴	۸	۷
۵	خوابگاه دانشجویان متاهلین	۰	۰	۰	۲,۸	۲,۸
۶	منزل سازمانی اساتید	۸,۱۷۰	۰	۰,۹	۱,۵	۱,۵
۷	فرهنگی و نمازخانه	۱,۵۳۶	۲,۱۴۵	۰,۴	۰,۹	۰,۷
۸	آمفی تئاتر	۳,۰۸۱	۳,۵۰۰	۰,۸	۰,۶	۰,۵
۹	اداری (سازمان مرکزی)	۱۰,۴۸۳	۴,۹۰۸	۱,۸	۱,۲	۱,۲
۱۰	مهمانسرای اساتید	۰	۰	۰	۰,۲	۰,۲
۱۱	سایر فضاهای خدماتی و رفاهی	۵,۳۵۸	۳۹۰	۰,۷	۷	۷
	جمع کل	۶۷,۹۰۹	۱۷,۲۴۳	۹,۹	۲۷	۲۴,۷

از کل فضاهای کالبدی دانشگاه سمنان بیش از ۴۵ هزار متر مربع مربوط به فضاهای آموزشی می باشد که در جدول ۲۶ نمایه شده است.

جدول ۲۶. اطلاعات فضاهای کالبدی موجود و در دست احداث گروه‌های آموزشی دانشگاه سمنان در سال ۹۳

کاربری	زیر بنا		تعداد دانشجویان روزانه و حضوری ۸۷-۸۸	سرانه موجود (متر مربع)	سرانه مطلوب (متر مربع)	سرانه قابل قبول در برنامه پنجم (متر مربع)
	موجود	در دست احداث				
گروه علوم پایه	۷,۸۰۰	۲,۳۱۵	۱,۴۲۵	۷	۱۲	۱۱
گروه علوم انسانی و هنر	۱۲,۸۷۵	۷,۶۳۰	۳,۲۴۵	۶,۳	۱۰	۸
گروه فنی و مهندسی	۱۸,۳۶۰	۲۱,۵۰۰	۳,۳۰۷	۱۲,۱	۱۴	۱۲,۵
گروه کشاورزی و دامپزشکی	۵۳۵	۸,۰۱۵	۶۰۱	۱۴,۲	۱۷	۱۳,۵
گروه تحقیقات دانشگاهی	۴,۴۴۰	۵,۷۰۰	۰	۰	۰	
جمع کل	۴۴,۰۱۰	۴۵,۱۶۰	۸,۵۷۸			

در کنار فضای کالبدی موجود، دانشگاه سمنان نیز پروژه هایی در دست دارد که فهرست این پروژه ها و درصد پیشرفت آنها در جدول شماره ۲۷ آورده شده است.



جدول ۲۷- فهرست پروژه های عمرانی در دست اجرای دانشگاه سمنان و پیشرفت فیزیکی حاصل شده در سال ۹۳

ردیف	نام پروژه	زیر بنا (م.م)	پیشرفت فیزیکی (درصد)
۱	دانشکده زیست شناسی	۲,۹۰۸	۳۷
۲	فاز ۱ دانشکده مهندسی	۸,۰۰۰	۵۱
۳	فاز ۲ دانشکده مهندسی	۱۰,۰۰۰	۵
۴	دانشکده دامپزشکی و دامپروری	۴,۱۰۰	۷۵
۵	مرکز محاسبات و موتور خانه مرکزی	۲,۲۰۰	۴۰
۶	کتابخانه و آمفی تئاتر	۸,۰۰۰	۵۶
۷	دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری	۲,۴۹۵	۹۵
۸	دانشکده کویر شناسی	۳,۶۰۰	۳۰
۹	دانشکده گردشگری	۳,۶۰۰	۳۰
۱۰	استخر سرپوشیده	۲,۴۰۶	۳۰
۱۱	دانشکده مهندسی نفت	۳,۵۰۰	۴۵
۱۲	خانه فرهنگ	۱,۱۴۵	۹۰
۱۳	مرکز ارتقاء مهارت دانشجویان	۱,۱۰۰	۸۵
۱۴	ساختمان چند مستاجر پارک علم و فناوری	۳,۴۰۰	۳۰
۱۵	اردوگاه بقیه ا... شه میرزاد	۰	۵۰
۱۶	ساختمان چند منظوره مهدی شهر	۹۸۰	۸۵
۱۷	ساختمان چند منظوره شه میرزاد	۵۷۶	۵۰
۱۸	مطالعه و اجرای مقاوم سازی ساختمان ها	۸هکتار زمین	۳۰
۱۹	فاز اول دانشکده ریاضی و آمار و علوم کامپیوتر	۳,۶۰۰	اخذ مجوز ماده ۲۱۵
۲۰	دانشکده منابع طبیعی	۱,۱۰۰	۱۲
۲۱	سالن چند منظوره (امتحانات)	۲,۰۰۰	۹۷
۲۲	حسینیه دانشگاه	۵۰۰	۵۵
۲۳	دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی	۳,۵۰۰	انجام فاز ۱ و ۲ تکمیل و مطالعه و طراحی
۲۴	ساختمان معاونت آموزشی به همراه محوطه	۸۰۰	۳۵
	جمع کل	۶۹۵۱۰	

همانگونه که مشاهده می شود پروژه های عمرانی دانشگاه سمنان در حوزه های مختلف با مجموع ۶۹,۵۱۰ متر مربع در حال انجام می باشد.

از زیر ساخت های پژوهشی نیز پژوهشکده ها، کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد، مراکز تحقیقاتی، مرکز نشر، مراکز مشاوره ای و حمایتی و مجلات علمی دانشگاه است.

پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی دانشگاه عبارتند از:



۱. پژوهشکده مواد پیشرفته

- گروه پژوهشی رشد بلور
- مراکز تحقیقاتی فرآوری گچ
- مراکز تحقیقاتی فرآوری نمک

۲. گروه پژوهشی واکنش‌های نا همگن

۳. پژوهشکده فناوری‌های نوین مهندسی عمران

- گروه پژوهشی مصالح نوین عمران
- گروه پژوهشی روش‌های نوین اجرای عمران
- گروه پژوهشی سیستم‌های نوین ساخت

با استفاده از اطلاعات سامانه آماری دانشگاه سمنان وضعیت زیر ساخت‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه سمنان به اختصار به صورت زیر است.



جدول شماره ۲۸- نشریات علمی دانشگاه سمنان به تفکیک دانشکده ها

نام پردیس	نام دانشکده	اسم مجله	
علوم انسانی	دانشکده علوم انسانی	مجله مطالعات فقه و حقوق اسلامی	
		مجله مطالعات بلاغی	
		دراسات فی اللغة العربیه و آدابها	
	دانشکده اقتصاد و مدیریت	مدل سازی اقتصاد سنجی	
		مدیریت بازار یابی خدمات	
پردیس علوم پایه	دانشکده شیمی	شیمی کاربردی	
	دانشکده فیزیک	High Energy Particle Physics	
	دانشکده آمار، ریاضی و علوم کامپیوتر	International Journal of Nonlinear Analysis and Applications (IJNAA)	
		Iranian Journal of Linear and Multilinear Algebra	
پردیس فنی	مهندسی برق و کامپیوتر	Modeling and Simulation in Electrical and Electronics Engineering	
		صنعت گچ ایران	
	مهندسی عمران	مهندسی زیر ساخت های حمل و نقل	
		The Journal of Rehabilitation in Ciliv Engineering	
		Journal of Heat and Mass Transfer Research	
	مهندسی مکانیک	Mechanics of Advanced Composite Structures	
		مدل سازی در مهندسی	
		Advances in Nanocomposite Research	
	دانشکده های مستقل	کویر شناسی	بوم شناسی مناطق خشک و بیابانی
		گردشگری	مدیریت محصولات گردشگری
هنر		هنرهای کاربردی	
دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی		روانشناسی بالینی	
دانشکده دامپزشکی و دامپروری		Iranian Journal of Cognition and Education	
پردیس علوم و فناوری های نوین	نانوفناوری	تحقیقات آزمایشگاهی و دامپزشکی	
	بیوفناوری		
	مهندسی نفت		
	مهندسی انرژی های نوین		
	دانشکده مهندسی هوا و فضا		

هم چنین وضعیت کتب موجود در کتابخانه مختلف دانشگاه نیز به شرح جدول ۲۹ می باشد.



تعداد کتابهای موجود				نام کتابخانه	ردیف
فارسی		لاتین			
جلد	عنوان	جلد	عنوان		
۲۷,۸۲۰	۱۲,۴۷۶	۱۳۷۳۷	۸۸۳۱	مهندسی	۱
۴۷,۸۹۲	۲۴,۶۲۰	۷۵۲۹	۵۲۷۹	انسانی	۲
۱۴,۳۶۱	۵,۵۴۷	۳۸۶۷	۲۷۲۹	علوم پایه	۳
۱۴,۲۰۲	۶,۰۹۸	۱۱۷۹	۹۵۳	روان شناسی	۴
۶,۷۷۰	۳,۲۳۳	۲۰۶۱	۱۷۸۲	هنر	۵
۲,۵۰۵	۶۹۴	۱۲۸	۱۲۳	کویر شناسی	۶
۱,۱۱۵	۵۷۸	۵۱۳	۴۱۲	گردشگری	۷
۹۷۵	۷۵۵	۳۴۸	۲۹۹	دامپزشکی	۸
۶,۵۵۰	۲,۹۲۹	۱۴۴۹	۱۰۵۰	دامپزشکی (آموزشکده)	۹
۱۳۰	۹۹	۰	۰	پرديس علوم	۱۰
۱۲۲,۳۲۰	۵۷,۰۲۹	۳۰,۸۱۱	۲۱,۴۵۸	جمع کل	

### پایگاه‌های اطلاعاتی لاتین

پایگاه‌های لاتین که در قالب کتابخانه مرکزی در اختیار پژوهشگران قرار می‌گیرد به شرح زیر است (توضیح: ممکن است تاریخ استفاده برخی از پایگاه‌های اطلاعاتی اشاره شده به پایان رسیده باشد).

- ✓ Accounting
- ✓ )Agriculture (general
- ✓ Agricultural Machinery
- ✓ )Arts (General
- ✓ Astronomy
- ✓ Biological Sciences
- ✓ )Botany (Plant Sciences
- ✓ )Chemistry (General
- ✓ Chemical Engineering
- ✓ Civil Engineering
- ✓ Commercial Management
- ✓ Computer Sciences
- ✓ Economics
- ✓ Education
- ✓ Electrical Engineering & Electronics
- ✓ )Engineering (General
- ✓ Environmental Studies



- ✓ Farming
- ✓ Food Sciences. Nutrition
- ✓ Gardening
- ✓ Geography
- ✓ Geology
- ✓ Hydraulic Engineering
- ✓ Irrigation
- ✓ Islamic Studies. Theology & Religions
- ✓ ... )Languages (Farsi. Arabic. English
- ✓ Law
- ✓ Library & Information Sciences
- ✓ ... )Literature (Farsi. Arabic. English
- ✓ Livestock
- ✓ Management
- ✓ Materials Science. Metallurgy
- ✓ Mathematics & Statistics
- ✓ Mechanical Engineering
- ✓ Medical Sciences
- ✓ Music
- ✓ Philosophy
- ✓ Physical Education & Sports
- ✓ Physics
- ✓ Political Science
- ✓ Psychology
- ✓ )Sciences (General
- ✓ Social Sciences
- ✓ Statistics
- ✓ Technology
- ✓ Veterinary Medicine
- ✓ Zoology
- ✓ Springer

### کتاب‌های چاپ شده دانشگاه سمنان در سال‌های مختلف

انتشارات دانشگاه سمنان فعالیت علمی، فرهنگی و پژوهشی خود را در زمینه چاپ کتاب‌های دانشگاهی مورد نیاز جامعه آموزشی کشور از سال ۱۳۷۳ آغاز نموده است. حاصل این فعالیت مستمر علمی - پژوهشی، در طول این سالها، انتشار بیش از ۲۰۰ عنوان کتاب می باشد که برخی از این کتب با توجه به نیاز، تجدید چاپ شده است و در برخی موارد کتاب‌ها به صورت ویرایش مرحله ای انتشار یافته اند. از نکات جالب توجه انتشارات دانشگاه سمنان می توان به انتشار کتاب‌های دانشگاهی در حوزه های متنوع علوم مهندسی، علوم پایه، علوم انسانی، دامپزشکی، روانشناسی، کتابداری، گردشگری، کویرشناسی و عمومی اشاره نمود.

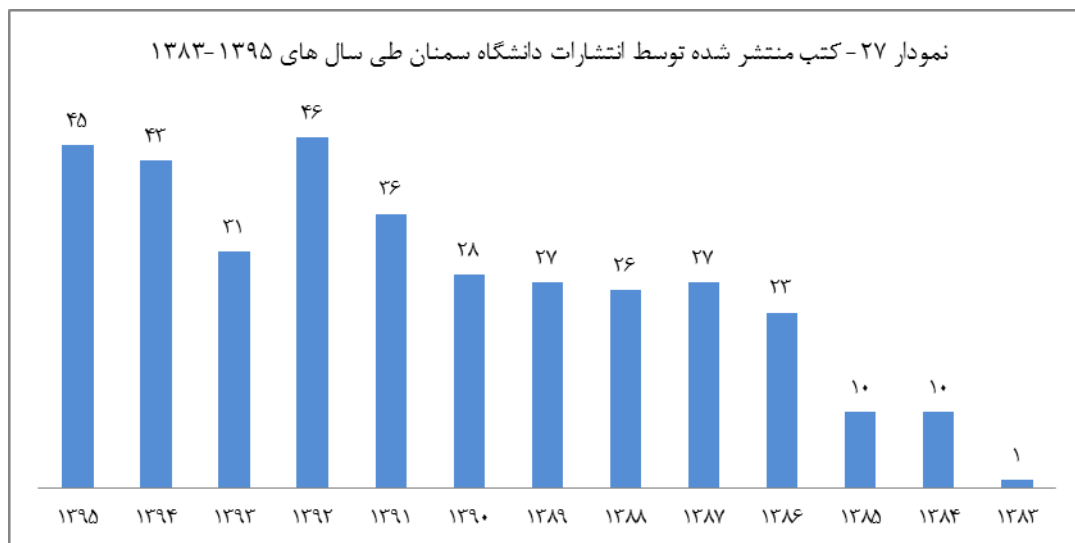


## برخی از افتخارات انتشارات دانشگاه سمنان در حوزه نشر:

- کسب عنوان ناشر برتر استان سمنان در سال ۸۷
- کسب رتبه هشتم سرانه چاپ کتاب به پژوهشگر در میان ناشران دانشگاه های سراسر کشور در سال ۸۷
- کسب رتبه هفتم سرانه چاپ کتاب به پژوهشگر در میان ناشران دانشگاه های سراسر کشور در سال ۸۸
- انتخاب انتشارات دانشگاه سمنان به عنوان دستگاه فعال استانی در خصوص انتشار کتاب در هیجدهمین دوره هفته کتاب در سال ۸۹ روند فعالیت انتشارات دانشگاه سمنان طی سال های ۱۳۸۳ تا ۱۳۸۹ در جدول ذیل آمده است.

جدول ۳۰. کتب منتشره توسط انتشارات دانشگاه سمنان طی سال های ۱۳۸۳-۱۳۹۳

سال	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵
تعداد کتب	۱	۱۰	۱۰	۲۳	۲۷	۲۶	۲۷	۲۸	۳۶	۴۶	۳۱	۴۳	۴۵



## عوامل موثر حوزه عملکرد

بر اساس آنچه اشاره شد، به نظر می رسد عوامل زیر می تواند به صورت بالقوه بر عملکرد و در نتیجه راهبردهای دانشگاه سمنان موثر باشند:

- تعداد رشته گرایش های موجود در دانشگاه
- جامعیت و تنوع رشته گرایش های موجود در دوره های تکمیلی
- وجود رشته گرایش های بین رشته ای و متنوع و متعدد
- سرانه فضای کالبدی آموزشی نظیر کلاس، آزمایشگاه و کارگاه
- میانگین ماندگاری دانشجویان در دانشگاه





- تعداد دانشجویان محروم شده از تحصیل
- تعداد دور‌های آموزشی مشترک بین المللی
- تعداد پروژه‌های پژوهشی بین المللی
- تعداد تحقیقات بنیادی و نظری
- تعداد و کیفیت همایش‌های ملی و بین المللی برگزار شده توسط دانشگاه
- تعداد و کیفیت محتوای کتاب‌های تالیف شده و ترجمه شده دانشگاه
- تعداد و کیفیت مجلات (اعم از نمایه شده و نشده)
- تعداد و عملکرد مراکز پژوهشی دانشگاه
- عملکرد مرکز کارآفرینی
- کیفیت علمی پایان نامه‌های ارشد و دکتری
- میزان رضایت مندی مشتریان خدمات پژوهشی کاربردی
- کیفیت تجاری سازی یافته‌های پژوهشی و نحوه تکمیل فرایند چرخه علم، پژوهش محصول
- آشنایی اعضاء هیئت علمی و دانشجویان با اصول پژوهش و استفاده از نتایج آن
- شرایط چاپ و نشر
- کیفیت و میزان پاسخ گویی سخت افزاری و آزمایشگاهی به نیازهای روز
- میزان دسترسی به بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی علمی و معتبر
- کیفیت خدمات کتابخانه ای
- تعداد دانشجویان در مقاطع مختلف تحصیلی
- وضعیت رضایت دانشجویان از خوابگاه دانشجویی
- وضعیت رضایت دانشجویان از وام های دانشجویی
- وضعیت و تعداد جلسات عمومی رئیس دانشگاه با دانشجویان
- سرانه فضای خوابگاهی ( به ازاء هر دانشجوی ساکن خوابگاه )
- سرانه فضای اتاق کار برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی
- تعداد رایانه‌های متصل به اینترنت (در اختیار دانشجویان)
- توانایی دانشگاه در جذب دانشجویان خارجی



## فصل دوم:

# شناخت محیط بیرونی



## ۲- شناخت محیط بیرونی

هدف از اجرای این بخش؛ شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی می‌باشد که دانشگاه سمنان را در بر گرفته است. اما در گام نخست به بیان روش شناسی شناخت محیط بیرونی می‌پردازیم.

### ۲-۱- روش شناسی شناخت محیط بیرونی

یکی از الزامات تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ارزیابی دقیق و متقن از محیط بیرونی می‌باشد. در این مرحله فرصت‌ها و تهدیدها محیط بیرونی که شامل محیط دولتی، قانونی و سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری می‌باشد شناسایی شده و اولویت هر یک بر اساس میزان تاثیر گذاری بر سازمان تعیین می‌گردد. در راستای شناسایی محیط بیرونی (شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها) تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان مراحل ذیل به شکل گام به گام صورت پذیرفته است:

#### گام اول: بررسی اسناد بالا دستی شامل:

- سند چشم انداز بیست ساله کشور
- سیاست‌های کلی نظام
- نقشه جامع علمی کشور
- سند تحول راهبردی علم و فناوری
- برنامه توسعه پنجم
- ضوابط ملی آمایش سرزمین
- برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

#### گام دوم: شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان و نقش آفرینان شامل:

- وزارت علوم تحقیقات و فناوری به جهت مأموریت و رسالت تعریف شده
- استانداری سمنان به جهت ماهیت مأموریت کاری و اثرپذیری چشمگیر از مقوله آموزش عالی در استان
- هیئت رئیسه دانشگاه
- دانشجویان
- دانش آموختگان
- اعضاء هیئت علمی
- کارکنان غیر هیئت علمی
- مجموعه مدیریتی دانشگاه (مدیران و ساختار مدیریتی)
- سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی استان دولتی، غیر دولتی، آزاد و غیر انتفاعی



- پارک‌های علم و فناوری استان و مراکز رشد واحدهای فناور استان
- مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی کشور
- بدنه مغزافزایی پژوهشی کشور شامل محققین، پژوهشگران و صاحبان ایده های ناب با قابلیت تبدیل محصولات دانش بنیان

**گام سوم: بررسی وضعیت رقبا شامل بررسی استراتژی‌ها، اهداف و اقدامات اجرایی دانشگاه های استان سمنان**

گام چهارم: جمع بندی فرصت ها و تهدید ها در قالب عوامل محیط دولتی، قانونی و سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری

۲-۲- بررسی دقیق اسناد بالادستی در بخش آموزش عالی به منظور شناخت محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها)

در این بخش اسناد بالادستی به منظور شناسایی فرصت ها و تهدید ها محیط بیرونی مورد بررسی قرار می گیرد.

## ۲-۲- بررسی اسناد بالادستی

### ۲-۲-۱- سند چشم انداز بیست ساله کشور

با بررسی و تحلیل قابلیت‌های کم نظیر کشور و با لحاظ تحولات کنونی جهان در تمامی ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، تدوین تصویر آینده ایران در افق ۲۰ ساله که تصویری کامل، امید بخش و روشن از آنچه که می خواهیم به آن دست یابیم و نمایه ای روشنی از نیت استراتژیک، ارزش‌ها و اهداف عالی جامعه است، می‌توان اولویت‌ها، اهداف، رویه‌ها، جهت‌ها ابزار و فرایندهای اجرایی را در بین تمامی مجموعه‌های متأثر از بخش آموزش عالی به راحتی ترسیم نمود.

در راستای نیل به این هدف، سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران نمایه ای از آینده ایران را به صورت شفاف و مطلوب و در عین حال واقعی، قابل اجرا و منعطف و با لحاظ نیازها و توانمندی‌های اصلی کشور، با توجه به آرمان‌ها و بهره گیری از منابع ملی و توانمندی‌های کشور نمایان می‌کند.

نیم نگاهی به این سند ما را با این واقعیت روبرو می‌سازد که ایران باید کشوری باشد توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در روابط بین الملل.

همانگونه که ملاحظه می‌گردد، تاکید این سند بر توسعه یافتگی و جایگاه اول اقتصادی و علمی و فناوری در سطح منطقه مورد تاکید فراوان قرار گرفته است که این جمله، یعنی قرارگیری ایران در جایگاه نخست علمی



و فناوری منطقه به نوعی رسالت و مأموریت وزارت علوم در سطح کلان و دانشگاه ها را در سطح خرد به طور کامل بیان می‌نماید.

ایران اسلامی در افق ۱۴۰۴ لزوماً باید ویژگی‌های ذیل را داشته باشد.

- برخوردار از دانش پیشرفته
- توانا در تولید علم و فناوری
- متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی
- دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای‌های همسایه)
- با تأکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی
- ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه
- رسیدن به اشتغال کامل.

در تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان، این نکته مورد توجه قرار گرفته است که شاخص‌های کمی کلان دانشگاه باید در راستای سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم انداز، تنظیم و تعیین گردد و این سیاست‌ها و هدف‌ها به صورت کامل مراعات شود. به عبارت دیگر چه در تعریف و چه در تلاش برای دستیابی شاخص‌های کیفی و کمی تعریف شده ویژگی‌های جامعه ایرانی به استناد این سند، به طور کامل مورد مدافعه و توجه قرار گرفته است.

## ۲-۲-۲- سیاست‌های کلی نظام

آنچه از سیاست‌های کلی نظام یاد می‌شود، سیاست‌های کلی است که توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام تصویب و پس از ابلاغ به مقام معظم رهبری مورد تأیید ایشان قرار گرفته است.

از سال ۱۳۷۷ تا اسفند ۱۳۸۴ جمعاً ۲۸ مورد سیاست کلی توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام تصویب و تقدیم مقام معظم رهبری گردیده که از این میان تعداد ۱۴ سیاست کلی از سوی معظم له ابلاغ و ۱۴ مصوبه نیز جهت تصویب نهایی و ابلاغ تقدیم گردیده است. سیاست‌های کلی مرتبط با آموزش و پژوهش که به عنوان مصوبه ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری لحاظ گردیده است، عبارتند از:

۱. توسعه متوازن کمی و کیفی نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی با هدف:

- تولید علم



- تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی بویژه در علوم انسانی
  - تربیت نیروی انسانی کارآمد و مومن، ارتقاء توانمندی و سطح علمی منابع انسانی
  - توسعه نوآوری و نظریه پردازی علمی
  - تحکیم پیوند میان نظام آموزش عالی با زنجیره تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای، فناوری و تولید با اولویت نیازهای کشور
  - ایجاد بسترهای مناسب جهت دستیابی آسان به تحصیل علم، کسب مهارت های فنی و تخصصی معتبر برای افراد مستعد و علاقمند با تنوع بخشی به نظام آموزش عالی، حمایت از بخش خصوصی و استفاده از مشارکت مردمی
۲. هدایت نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی کشور در جهت توسعه علوم پایه و تحقیقات بنیادی، افزایش خلاقیت، روزآمد ساختن دانشگاه ها با تاکید بر:
- ارتقاء منزلت و بهبود معیشت اعضاء هیئت علمی
  - اهتمام به علوم انسانی و زبان و ادب فارسی
  - تعیین اولویت‌ها در آموزش و پژوهش‌برای تأمین نیازهای کشور و نیل به جایگاه اول علمی و فنی در منطقه
  - توجه به مبانی و احیای تاریخ علمی و فرهنگی اسلام و ایران به منظور تقویت هویت اسلامی و ملی و خودباوری دانشجویان و پژوهشگران
  - توسعه مناسبات منطق های و همکاری های بین المللی
۳. بهینه سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور با هدف ارتقاء بهره وری و شکوفایی علمی با تاکید بر:
- تقویت منابع مالی پایدار و متنوع در دانشگاه ها و تجهیز زیربنای آموزشی و پژوهشی و ارتقاء شاخص‌های توسعه علوم و فناوری با توجه به استانداردهای جهانی
  - اصلاح نظام پذیرش دانشجو
  - استقرار نظام مالکیت معنوی در کشور
  - طراحی و تدوین متون، کتب و برنامه‌های درسی بر اساس مبانی فکری اسلام بویژه در رشته‌های علوم انسانی در نظام آموزشی و پژوهشی کشور و اهتمام به بسط نظریه پردازی در این زمینه
  - اصلاح و توسعه نظام آموزشی کشور در جهت متناسب نمودن ترکیب نیروی انسانی ماهر و متخصص با نیازها، مزیت ها، ظرفیت ها و تحولات علمی در داخل و خارج کشور
  - ایجاد نظام شایسته سالاری در مدیریت آموزشی و تحقیقاتی کشور مبتنی بر تخصص و تعهد بهره‌گیری از فناوری های پیشرفته در نظام آموزش و تحقیقات کشور



• ایجاد ساختار مناسب برای تحکیم پیوند حوزه و دانشگاه و تقویت همکاری های مستمر راهبردی در عرصه های اجتماعی، آموزشی، علمی و تحقیقاتی با تاکید بر نظریه پردازی علمی بویژه در علوم انسانی، تبادل استاد و دانشجو، ایجاد مراکز علمی شامل رشته های میان رشته ای، دوره ها و پژوهش های مشترک و نظریه پردازی علمی در زمینه الگوهای توسعه و رابطه علم و دین با هدف تحقق آرمان های انقلاب اسلامی

۴. اهتمام به اصل پرورش در کنار آموزش و پژوهش، ارتقاء کیفیت عقیدتی، علمی و عملی هیئت های علمی موجود و تربیت اساتید و معلمان مومن به اسلام و متعهد به انقلاب و علاقه مند به اعتلای کشور

۵. ساماندهی به نظام اعتبارسنجی و رتبه بندی دانشگاه ها مبتنی بر توانایی، کارآیی و اثربخشی وسازماندهی به نظام ارتقای هیئت علمی و ارزیابی پژوهشگران با معیار تولید علم و فعالیت های کاربردی و توسعه ای و رفع نیازها و مشکلات علمی و فنی کشور

۶. ساماندهی به نظام آمار و اطلاعات علمی و پژوهشی دولتی و غیر دولتی بویژه حوزه های علمیه و ایجاد ساختارهای لازم برای تبدیل نتایج فعالیت های علمی و تحقیقاتی به تجربه های انباشته و قابل دسترسی

۷. تعریف، شناسایی، هدایت، پرورش، جذب و بکارگیری استعدادهای درخشان و ایجاد بسترهای مناسب جهت جذب و پیشگیری از مهاجرت نخبگان، استفاده از ظرفیت های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج و جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها در صورت نیاز

۸. برنامه ریزی برای افزایش نقش دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی و فرهنگستان ها در ارتقاء کارآمدی نظام، دفاع از مرزهای اعتقادی، وحدت و امنیت ملی و صیانت از فرهنگ و هویت ملی اسلامی در برابر تهاجم فکری و فرهنگی بیگانگان.

در تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان، از این سیاست های ابلاغی به شرح ذیل استفاده شده است.

- تدوین سیاست های آموزشی بر مبنای آموزش های نیاز محور
- کاربردی کردن پژوهش های دانشگاه
- ایجاد، حفظ و تزیید منابع مالی دانشگاه
- به کارگیری فناوری ها، تجهیزات و مغز افزارهای پیشرفته در بخش آموزش
- شناسایی، هدایت و آموزش استعداد های درخشان
- اتخاذ سیاست های مزیت محورانه آموزشی و پژوهشی و فناوری دانشگاه
- اتخاذ سیاست های فرصت محورانه آموزشی، پژوهشی و فناوری دانشگاه
- توسعه نوآوری از طریق ارائه آموزش های کاربردی و متنوع



- تقویت منابع مالی پایدار در دانشگاه
- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته در نظام آموزش
- ایجاد بستر مناسب جهت هدایت و پرورش و جذب استعدادها در خشان
- ساماندهی نظام ارتقاء اعضاء هیئت علمی دانشگاه
- ارتقاء منزلت اساتید و دانشگاہیان
- توجه ویژه به علوم انسانی و رشته‌های میان رشته ای مرتبط
- ایجاد رشته‌های میان رشته ای به خصوص در بخش تحصیلات تکمیلی
- توجه ویژه به سیاست های بخش تحصیلات تکمیلی در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و رفاهی

## سیاست‌های کلی نظام در بخش شبکه‌های اطلاع رسانی رایانه ای ( ابلاغی - مصوب ۱۳۷۷/۰۷/۱۱)

### بخش شبکه‌های اطلاع رسانی

با بررسی‌های انجام شده مشخص می‌گردد که سیاست‌های ابلاغی توسط مقام معظم رهبری در بخش شبکه‌های اطلاع رسانی رایانه ای به شرح ذیل می‌باشد.

۱- ایجاد، ساماندهی و تقویت نظام ملی اطلاع‌رسانی رایانه‌ای و اعمال تدابیر و نظارت‌های لازم به منظور صیانت از امنیت سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و جلوگیری از جنبه‌ها و پیامدهای منفی شبکه‌های اطلاع‌رسانی.

۲- توسعه کمی و کیفی شبکه اطلاع‌رسانی ملی و تأمین سطوح و انواع مختلف خدمات و امکانات این شبکه برای کلیه متقاضیان به تناسب نیاز آنان و با رعایت اولویت‌ها و مصالح ملی.

۳- ایجاد دسترسی به شبکه‌های اطلاع‌رسانی جهانی صرفاً از طریق نهادها و مؤسسات مجاز.

۴- حضور فعال و اثرگذار در شبکه‌های جهانی و حمایت از بخش‌های دولتی و غیردولتی در زمینه تولید و عرضه اطلاعات و خدمات ضروری و مفید با تأکید بر ترویج فرهنگ و اندیشه اسلامی.

۵- ایجاد و تقویت نظام حقوقی و قضایی متناسب با توسعه شبکه‌های اطلاع رسانی به ویژه در جهت مقابله کارآمد با جرائم سازمان‌یافته الکترونیکی.

۶- توسعه فناوری اطلاعات (به ویژه حفاظت از اطلاعات) و آینده‌نگری در خصوص آثار تحولات فناوری اطلاعات در سطح ملی و جهانی و گسترش مطالعات و تحقیقات و تربیت نیروی انسانی متخصص در این زمینه.





۷- اقدام مناسب برای دستیابی به میثاق‌ها و مقررات بین‌المللی و ایجاد اتحادیه‌های اطلاع‌رسانی با سایر کشورها به ویژه کشورهای اسلامی به منظور ایجاد توازن در عرصه اطلاع‌رسانی بین‌المللی و حفظ و صیانت از هویت و فرهنگ ملی و مقابله با سلطه جهانی.

آموزه‌ها و راهبردهای مرتبط با فرمایشات و سیاست‌های ابلاغی معظم له در دانشگاه سمنان به خصوص در تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی عبارتست از:

- ۱) ایجاد
- ۲) ساماندهی
- ۳) تقویت نظام اطلاع‌رسانی و رایانه ای در سطح کشور
- ۴) حضور فعال، موثر و متاثر در شبکه‌های جهانی
- ۵) توسعه فناوری اطلاعات

### سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری

با بررسی‌های انجام شده مشخص می‌گردد، مهم‌ترین سند موجود در بخش سیاست‌های کلی نظام در راستای رشد و توسعه فناوری مصوبه مورخ ۱۳۷۷/۰۱/۱۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام می‌باشد که در ۴ ماده و ۲۵ بند به شرح ذیل مورد تصویب قرار گرفته است.

### «رشد و توسعه فناوری» سیاست‌های کلی نظام

۱- توسعه فناوری با هدف ارتقای جایگاه ایران در فناوری جهانی، تولید دانش، کسب ثروت و افزایش قدرت ملی از طریق:

- ۱-۱- تقویت عزم ملی برای رشد و توسعه فناوری
- ۱-۲- سیاستگذاری و تدوین برنامه‌های راهبردی و اصلاح ساختار نظام مدیریتی برای دستیابی به فناوریهای پیشرفته و حمایت از آن، زیر نظر ریاست جمهوری
- ۱-۳- تعیین اولویت در حمایت از فناوری بر اساس نیازها، مزیت‌ها و ظرفیت‌های کشور
- ۱-۴- تأکید بر تربیت نیروی انسانی کارآمد، خلاق و متعهد، شناسایی نخبگان، پرورش استعدادهای درخشان، حفظ و جذب سرمایه‌های انسانی و ارتقاء روحیه خودباوری و خوداتکایی
- ۱-۵- تقویت و ساماندهی همکاری میان دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و فرهنگستان‌ها با بخشهای صنعتی و فنی و خدماتی دولتی و غیردولتی



۶-۱- اصلاح و تکمیل قوانین و مقررات بویژه در بخش های بازرگانی و گمرکی با هدف تغییر روند ورود کالا و خدمات از خارج به فرایند انتقال فناوری، کسب دانش طراحی و ساخت برای تولید محصولات در داخل کشور و برنامه ریزی برای ایجاد تناسب میان مؤلفه های سخت افزاری و نرم افزاری در توسعه فناوری

۷-۱- تقویت حمایت کلیه دستگاه ها از افزایش توانمندی های فناوری در کشور

۸-۱- حمایت از مالکیت معنوی و بسترسازی برای توسعه تحقیقات کاربردی و توسعه ای و نوآوری در زمینه های مختلف علوم

۹-۱- ارتقاء نقش فرهنگستان ها در ارائه سمت گیری صحیح در توسعه فناوری و شکوفایی علمی

۱۰-۱- تقویت همکاری های بین المللی با تأکید بر توسعه منابع انسانی، تقویت بخش های نرم افزاری فناوری داخلی، جذب سرمایه ها و نخبگان ایرانی و غیرایرانی، بازاریابی برای فناوری ایرانی و ارتقاء کیفیت منطبق با شاخص های جهانی

۲- تقویت زیرساخت ها و ظرفیت های ملی فناوری در کشور بر اساس :

۱-۲- اهتمام جدی به ارتقای سطح کیفی علوم پایه و آموزش مهارت های عملی و تقویت روحیه خلاقیت در تمام مراحل نظام آموزشی و نهادینه کردن تحقیق و جهت دهی علمی به تحقیقات در حوزه فناوری

۲-۲- توسعه صنایع و خدمات مبتنی بر فناوری های جدید با هدف تحکیم استقلال، رفع نیازهای داخلی و کسب سهم مناسب از بازار جهانی

۳-۲- نوسازی صنایع و اصلاح و تکمیل ظرفیت های فناوری موجود بر اساس بازنگری مداوم

۴-۲- ایجاد نظام اطلاعات فناوری کارآمد شامل جمع آوری، ذخیره سازی، پردازش و اطلاع رسانی

۵-۲- تأکید بر افزایش سهم تحقیق در فناوری از تولید ناخالص ملی از طریق اختصاص بودجه مناسب و تشویق مالی و معنوی بخش های غیردولتی و تنظیم شاخص های مناسب برای توسعه پژوهش، ارزیابی و نظارت مستمر در اجرای سیاست ها

۶-۲- حمایت از تولید و صدور محصولات متکی بر فناوری های بومی و سنتی

۷-۲- حمایت از تأسیس و توسعه شهرک ها و پارک های علم و فناوری

۳- تبیین و ترویج مبانی فرهنگی توسعه فناوری از طریق :



۱-۳- افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری در کشور

۲-۳- اصلاح الگوی مصرف

۳-۳- ترویج فرهنگ استانداردسازی و ارتقای کیفیت در تولید جهت تشویق مردم به استفاده از کالاهای ساخت داخل در فرهنگ عمومی کشور

۴-۳- اهمیت دادن به علاقه و استعداد در نظام گزینش، آموزش و اشتغال و مبنا قرار دادن تخصص های علمی، فنی و حرفه‌ای در استخدام های مرتبط

۵-۳- تقویت و ارزش گذاری به کلیه مشاغل، بخصوص مشاغل فنی و حرفه ای در فرهنگ عمومی کشور

۶-۳- تشویق فرهنگ کارآفرینی فنی در کشور

۷-۳- ترویج روحیه کار جمعی، وجدان کاری و خودباوری

۸-۳- فرهنگسازی جهت اولویت دادن به منافع ملی بر منافع شخصی و صنفی در امور مرتبط با واردات کالا و خریدهای تجهیزاتی و فنی

۴-اهتمام به حفظ ارزش های فرهنگی، اجتماعی و موازین اسلامی در استفاده از فناوری

مصوبه فوق مشتمل بر چهار(۴) ماده و بیست و پنج (۲۵) ماده در جلسه رسمی روز شنبه مورخ بیست و دوم فروردین ماه یک هزار و سیصد و هشتاد و سه، شورای مجمع تشخیص مصلحت نظام به تصویب رسید.

از این سیاست های ابلاغی برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می توان به شرح ذیل بهره برد:

- توسعه فناوری با هدف ارتقاء جایگاه دانشگاه در فناوری ملی و تولید دانش منتج به فناوری و فناوری منجر به تولید محصولات دانش بنیان
- سیاستگذاری و تدوین برنامه های راهبردی در حوزه دانش، پژوهش، فناوری
- ایجاد همکاری بین دانشگاه سمنان با سایر دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی، کاربردی و هم چنین حوزه های صنعتی و فنی و خدماتی دولتی و غیر دولتی کارآمد
- افزایش قابلیت های فناوری دانشگاه با نگاه خاص به حوزه مغز افزاری فناوری
- حمایت از مالکیت معنوی (copy right)
- تولید و صدور محصولات متکی بر فناوری های بومی و سنتی
- تسهیل فرایند تولید محصولات متکی بر فناوری های نوین و بومی
- تقویت چارت علم و فناوری دانشگاه سمنان به عنوان نمایه توسعه فناوری دانشگاه
- ایجاد منطقه ویژه فناوری در سمنان به محوریت دانشگاه سمنان

**سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه توسط رهبر معظم انقلاب ( ابلاغی - مصوب ۱۳۸۸/۱۰/۲۱ )**

نظر به اهمیت برنامه های میان مدت در تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی که در قالب برنامه های ۵ ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی متبلور می گردد، سیاست های کلی برنامه پنجم توسعه که در پنج بخش امور فرهنگی، امور علمی و فناوری، امور اجتماعی، امور اقتصادی و امور سیاسی و دفاعی و امنیتی در ۴۵ بند تدوین شده است؛ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به هدف این گزارش به بخش علم و فناوری که بندهای ۷ تا ۱۱ سند را شامل می شود پرداخته می شود. سیاست های کلی برنامه پنجم در حوزه آموزش و پژوهش عبارتند از:

- افزایش بودجه تحقیق و پژوهش به ۳ درصد تولید ناخالص داخلی تا پایان برنامه پنجم و افزایش ورود دانش آموختگان دوره کارشناسی به دوره های تحصیلات تکمیلی به ۲۰ درصد.
- دستیابی به جایگاه دوم علمی و فناوری در منطقه و تثبیت آن در برنامه پنجم.
- ارتباط مؤثر بین دانشگاه ها و مراکز پژوهشی با صنعت و بخش های مربوط جامعه.
- توانمندسازی بخش غیردولتی برای مشارکت در تولید علم و فناوری.
- دستیابی به فناوری های پیشرفته مورد نیاز.
- تحول در نظام آموزش و پرورش با هدف ارتقاء کیفی آن بر اساس نیازها و اولویت های کشور در سه حوزه دانش، مهارت و تربیت و نیز افزایش سلامت روحی و جسمی دانش آموزان.
- تحول و ارتقاء علوم انسانی با تقویت جایگاه و منزلت این علوم، جذب افراد مستعد و با انگیزه، اصلاح و بازنگری در متون و برنامه ها و روش های آموزشی، ارتقاء کمی و کیفی مراکز و فعالیت های پژوهشی و ترویج نظریه پردازی، نقد و آزاداندیشی.
- گسترش حمایت های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری از طریق: ارتقاء منزلت اجتماعی، ارتقاء سطح علمی و مهارتی، رفع دغدغه خطرپذیری مالی در مراحل پژوهشی و آزمایشی نوآوری ها، کمک به تجاری سازی دستاوردهای آنان.
- تکمیل و اجرای نقشه جامع علمی کشور.
- به استناد برنامه پنجم توسعه اقتصادی اجتماعی کشور، می توان سیاست های ذیل را برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان مد نظر قرار داد.
- هدف گذاری دانشگاه سمنان در دستیابی به جایگاه اول علمی و فناوری در استان و تثبیت آن در برنامه ششم توسعه
- ارتباط مؤثر بین دانشگاه سمنان با سایر دانشگاه ها، و موسسات آموزش عالی استان و استان های هم جوارو نیز ارتباط دو سویه با پارک ها و مراکز رشد واحدهای فناور استان
- فراهم آوردن تسهیلات لازم برای دستیابی به فناوری های پیشرفته مورد نیاز کشور
- ارتقاء کمی و کیفی فعالیت های پژوهشی
- تقویت جایگاه و منزلت علوم انسانی و تلاش برای کاربردی کردن حوزه علوم انسانی از طریق ایجاد مرکز رشد واحدهای فناور علوم انسانی در پارک علم و فناوری دانشگاه سمنان



- گسترش چتر حمایتی مادی و معنوی از نخبگان و فرهیختگان و نوآوران علمی و فناوری از طریق: ارتقاء منزلت اجتماعی، افزایش سطح علمی و مهارتی، رفع ریسک خطر پذیری مالی در مراحل پژوهشی و کمک به تجاری سازی دستاوردهای آنان
- حرکت در جهت دستیابی به اهداف نقشه جامع علمی کشور
- جایگزینی طرح و نقش و کارکرد ارشادی (Mentoring) به جای پایش مشاهده ای (Monitoring)

### سیاست‌های کلی نظام اداری (ابلاغی ۱۳۸۹/۰۲/۰۱)

سیاست‌های کلی نظام در بخش اداری یکی از مهم ترین اسناد بالادستی قابل استناد در تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه می‌باشد.

بند ۴: دانش گرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی و ارتقاء مدیران

بند ۱۶: دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی

بند ۲۶: حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری.

آنچه که از این سیاست ها برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می‌توان بهره برد عبارتند از:

- دانش گرایی و شایسته سالاری در حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه
- دانش بنیان کردن نظام اداری دانشگاه از طریق بکارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات مبتنی بر ارزش‌های اسلامی
- حمایت از روحیه نوآوری و پژوهش در دانشگاه

### ۲-۲-۳- نقشه جامع علمی کشور

بخش آموزش و پژوهش از مهم ترین پایه‌های توسعه کشور و ابزار قوی در رقابت در عرصه‌های مختلف است. با این وجود تحقق اهداف والای انقلاب اسلامی ایران نظیر احیاء تمدن عظیم اسلامی، حضور جدی و تاثیر گذار، فعال و پیشرو در میان جوامع و آماده سازی برای اجرای عدالت و معنویت در دنیا در چارچوب پیشرفتی جدی و اساسی در علم خواهد بود.

بی شک تحقق این اهداف مبتنی بر ترسیم مسیری است که در آن چگونگی پیشرفت، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار در سطح جهانی و الزامات طی این راه به طور روشن و دقیق مشخص شده باشد. با این وجود تدوین چشم انداز و راهبردهای علم و فناوری در سطح وسیع، نظیر برنامه‌های توسعه‌ای پنج ساله ضروری است.

در تدوین شکل گیری و تدوین سند جامع علمی کشور به عنوان نقشه راه در مسیر علم و فناوری، تلاش‌های بسیاری شده تا بهره گیری از منابع بالا از جمله سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و با بهره گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم انداز علم و فناوری در افق ۱۴۰۴ تهیه شود که خود نیز مجموعه کامل، روشن، هماهنگ، پویا و با افق دید بالا، شامل اصول، اهداف، سیاست‌های کلان، و راهبردها، ساختارهای مهم و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی برای رسیدن به اهداف چشم انداز بیست ساله کشور و بر اساس اصول ارزشی و بومی، دستاورد های پیشین، نمونه‌ها و تجارت علمی می‌باشد.

در این سند "جمهوری اسلامی ایران با توسل به قدرت الهی و با زنده نگه داشتن فرهنگ بر پایه تمدن اسلامی - ایرانی برای توسعه ملی و پیشرفت و عدالت در جهان کشوری با سابقه فرهنگی بالا که در آن انسان‌های صالح که در عرصه جهان سرآمد بوده اند و توانا در تولید علم و فناوری و سر آمد در مرزهای دانش با مرجعیت علمی در جهان خواهد بود.

بخش آموزش عالی کشور بخشی تاثیر گذار و مهم که نیازمند رشد و تقویت در اصول و استانداردها و نظام کاری در سند چشم انداز و آرمان‌های مطرح شده در آنهاست. بر این اساس گسترش و پیشرفت نظام آموزش عالی وابسته به برنامه هایست متناسب با توانمندی‌های آن.

### عناصر نقشه علمی کشور عبارتند از:

ارزش‌ها:

۱. وجود جنبه‌های مختلف حکومت اسلامی و جهان شمول در همه زمینه‌های علمی و تحقیقاتی
۲. علم و فناوری پیشرفته با عنوان علم پایه هدفمند
۳. گسترش عدالت و بوجود آمدن زمینه‌های مناسب رشد استعداد های علمی و دسترسی همه اقشار جامعه به علم و فناوری و ریسک در علم
۴. ارج نهادن به وجود انسانیت با تکیه بر ذات حقیقت جو، خردگرا و آزادگی و استواری وی
۵. تفکر آزاد اندیش و تبادل نظرات و برنامه‌های فکری



۶. ارج نهادن علم و عالم و ارزش ذات عقلانیت انسان و علم او و ضرورت توجه و احترام به دستاوردهای علمی و خلاقیت های فکری و استفاده از آنها در چارچوب نظام اسلامی
۷. بدست آوردن علوم و فناوری های هدفمند و توانمند با توجه به نیاز به سلامت معنوی و جسمی و روانی جامعه
۸. ایجاد تحول بنیادین علمی به خصوص در بازبینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان بینی
۹. گفتگو و ارتباط قوی با خارج از محیط به شکل جهانی و درگیرکردن فکر به فرآیندهای توسعه علم و فناوری در دنیا
۱۰. ایجاد روحیه همکاری و حس مسئولیت پذیری با مصالح عمومی جامعه و اخلاق محوری و مسئولیت پذیری اکثر افراد جامعه و نهادهای مرتبط با آن

## ۲-۲-۳- چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی در علم و فناوری، با اتکال به قدرت لایزال الهی و با احیاء فرهنگ و برپایی تمدن نوین اسلامی- ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، کشوری است:

برخوردار از انسانهای صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در طراز برترینهای جهان توانا در تولید و توسعه علم، فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن پیشتانز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان.

اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور:

۱. دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان؛
۲. استقرار جامعه دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسان های شایسته، فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان؛
۳. تعمیق و گسترش آموزش های عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق، آزاداندیشی و روحیه خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان؛
۴. دستیابی به توسعه علوم و فناوریهای نوین و نافع، متناسب با اولویت ها، نیازها و مزیت های نسبی کشور؛ و انتشار و به کارگیری آنها در نهادهای مختلف آموزشی، صنعتی و خدماتی؛



۵. افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور؛

۶. ارتقای جایگاه زبان فارسی در بین زبان های بین المللی علمی؛

۷. کمک به ارتقاء علم و فناوری در جهان اسلام و احیاء موقعیت محوری و تاریخی ایران در فرهنگ و تمدن اسلامی؛

۸. گسترش همکاری های علمی و فناوری با مراکز معتبر علمی بین المللی.

### اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور:

۱. دستیابی به سطح مناسب دانش عمومی افراد جامعه و حذف بی سوادی
۲. پوشش کامل دوره تحصیلات آموزش عمومی
۳. برخوردار از نظام آموزشی مناسب هدایت کننده دانش آموزان در
  - کسب فضایل، شناخت مسئولیت ها، و وظایف در برابر خدا، خود، جامعه، و خلاقیت به منظور تقویت قدرت تفکر و خردورزی
  - کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده
  - حضور مسئولانه و مؤثر در نظام اجتماعی
  - در راستای استعداد های شغلی و آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه
  - جهت استعداد های علمی برای ورود به دوره تخصصی
۴. دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور متناسب با استاندارد های جهانی و در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه و بازار کار داخلی و بین المللی
۵. کسب رتبه نخست در رتبه بندی دانشگاه های جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاه های دنیا
۶. دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح بندی دانشگاه ها و نیازهای کشور
۷. دستیابی به سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی
۸. تثبیت جایگاه کشور در:





- علوم و فناوری‌های حوزه نفت و گاز به منظور دستیابی به نقش محوری در منطقه
  - فناوری اطلاعات به منظور کسب جایگاه اول علمی و فناوری در جهان اسلام
  - فناوری زیستی به منظور کسب ۳ درصد از بازار جهانی مربوط
  - فناوری های نانو و میکرو به منظور کسب ۲ درصد از بازار جهانی مربوط
۹. کسب دانش طراحی و ساخت نیروگاه های هسته‌ای، دستیابی به دانش انرژی گداخت و دستیابی به فناوری اعزام انسان به فضا و دانش طراحی، ساخت و پرتاب ماهواره به مدار زمین آهنگ (GEO)، با مشارکت جهان اسلام و همکاری های بین‌المللی.

### راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

- راهبرد کلان ۱: تدوین و اصلاح و تقویت انسجام در ساختارها و نهاد های علمی و فناوری مترتب با نظم تعلیم و تربیت در کلیه مراحل برنامه ریزی
- راهبرد کلان ۲: ایجاد یک فضای تفکر و فکر برای شکوفا شدن و تبدیل علم به عنوان یکی از موضوعات اساسی در بحث‌ها و گفتگوها بر مبنای آموزه های دینی از راه توسعه و بکار بردن مولفه‌های سیاسی - فرهنگی و اجتماعی
- راهبرد کلان ۳: اجرای برنامه تاثیر گذار ترین چرخه فناوری و پیشرفت و نوآوری در اقتصاد
- راهبرد کلان ۴: شکل گیری مدیریت علم و دانش در وجود و اساس جامعه و اخلاق دینی و دانش ایرانی در کلیه نهادهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی
- راهبرد کلان ۵: شکل دهی نگرش اسلامی و دینی نسبت به علم و حرکت به سمت اسلامی و دینی شدن کلیه مراکز آموزشی و پژوهشی
- راهبرد کلان ۶: تغییر و دگرگونی و نوسازی نظام تربیتی شامل آموزش و پرورش و آموزش عالی با هدف مسیر یکسان و تطبیق با اصول و تعلیم و تربیت دینی و اسلامی و نقشه دستیابی به اهداف بلند مدت
- راهبرد کلان ۷: حل مشکلات و نیازهای جامعه با بررسی ها و توجهات به پیشرفت ها و نوآوری ها بوسیله حرکت آموزشی و پژوهشی و فناوری و دستیابی به مرجعیت علمی
- راهبرد کلان ۸: خلاقیت و نوآوری و توانایی در خودباوری و کارآفرینی با توجه بر تربیت سرمایه انسانی و رشد و پیشرفت انسانی‌های خلاق و کارآفرین
- راهبرد کلان ۹: ارتباط قوی و موثر با جهان خارج در کشورهای منطقه



راهبرد کلان ۱۰: تغییر و تحول و پیشرفت کیفی و کمی در علوم انسانی و هنر با توجه به معارف دینی

راهبرد کلان ۱۱: کارآفرینی تاثیر گذار علم و فناوری در بخش‌های پزشکی و سلامت جامعه

راهبرد کلان ۱۲: کارآفرینی تاثیر گذار علم و فناوری در بخش‌های فنی و مهندسی

با توجه به راهبردهای کلان و اقدامات ملی مطرح شده در اجرای راهبردها موارد زیر قابل توجه خواهد بود:

- گسترش آموزش‌های عمومی جامعه، بویژه قشر جوان با توجه به خلاقیت‌ها و تقویت روحیه خلاقیت و اخلاق در آنها
- رسیدن و پاسخ دادن به نیاز جامعه با جذب دانشجویان و نیاز دانشگاه
- کسب دستاوردهای بزرگ در سطح بین‌المللی در بدست آوردن رتبه‌های نخست و قابل توجه در بین دانشگاه‌های جهان اسلام و تعیین جایگاه شاخص در بین دانشگاه‌های دنیا
- افزایش و ارتقاء مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی و اصول دینی و اسلامی و نیازهای جامعه
- ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و تشکل‌های علمی به منظور انجام نقش مرجعیت علمی و ارتقاء مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و توسعه و ترویج و انتشار علوم و فناوری
- بوجود آوردن نگرش اسلامی و دینی در برنامه‌ها و متون آموزشی
- کنترل و بازنگری برنامه‌ها و محتوای آموزشی بر اساس مبانی نظری و ارزشی و دیدگاه اسلامی و دینی
- ایجاد فرصت و سازوکار برای توأم ساخت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی با نقش تربیتی و اخلاقی آنان
- برنامه ریزی منسجم و تقویت منظم و یکپارچه و تقویت یکپارچگی در سیاستگذاری و نظارت و اعتبار سنجی در نظام آموزش عالی کشور
- تدوین الگوی راهنمای گسترش آموزش عالی کشور متناسب با حوزه‌های اولویت دار علم و فناوری، نوع مؤسسات، شکل اقلیمی و نیازهای جامعه و اشتغال فارغ‌التحصیلان مبتنی بر نقشه جامع علمی کشور
- ارتقاء بهره‌وری و استفاده مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در چارچوب نظام تعلیم و تربیت اسلامی و دینی
- افزایش دسترسی همگانی به آموزش و ارتقاء دسترسی همگانی به تعلیم و تربیت و دانش
- تقویت نظام راتبه ( بورس ) تحصیلی دانشجویان توانمند به منظور ارتقاء نظام آموزش عالی کشور
- هدایت منابع و بودجه‌های آموزشی و پژوهشی به سوی نیازهای کشور
- برنامه ریزی دقیق و اصولی نظام برنامه ریزی آموزشی و پژوهشی بر اساس نیازها، مزایا و فرصت‌های کشور



- برنامه ریزی در بخش آموزش عالی و پذیرش دانشجو با هدف انسجام و هماهنگی بخشی از سیاست گذاری‌ها و نظارت‌ها و اجرا
- سامان دهی به دانشگاه‌های برتر کشور با کمک بیشتر در دوره‌های تحصیلات تکمیلی
- ایجاد برنامه‌های انگیزشی برای توسعه و رقابت سالم در فعالیت‌های مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی
- حمایت از فناوری‌ها و متدهای جدید آموزشی در آموزش عالی و استفاده از آنها
- طراحی و استفاده از سازوکارهای مناسب برای جذب اعضای هیئت علمی متعهد و نخبه
- سهولت در گرفتن مجوز فعالیت مؤسسات پژوهشی غیر دولتی و ایجاد نظام رتبه بندی و ارتقاء علمی پژوهشگران آنها
- ایجاد سازوکار مناسب برای حضور مستمر اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها و ارتقاء تعاملات علمی استاد و دانشجو در خارج از کلاس با محور شاگرد پروری
- توسعه نظام آموزش الکترونیک و زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه آموزش
- ارتقاء سهم آموزش دوره‌های عمومی از بودجه عمومی دولت و عملیاتی کردن آن
- تعریف جایگاه و رسالت فرهنگستان‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی در تحلیل و بررسی جریان علمی کشور و ارائه طرح‌های پیشنهادی در پیشرفت دانش و نظریه‌های ارائه شده.
- تشویق و هدایت مؤسسات علمی و آموزشی در توسعه علوم پایه به منظور گسترش مرزهای علم و پاسخگویی به نیازها جامعه
- ارتقاء روش‌های آموزشی علوم پایه در کلیه سطوح
- ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤسسات آموزشی و پژوهشی در حوزه علوم پایه با هدف ارتقاء هماهنگی و همکاری و تقویت تحقیقات بین رشته‌ای از طریق به اشتراک گذاشتن امکانات و تجهیزات، تقسیم کارهای پژوهشی و جذب نخبگان علمی

آنچه که از این سند برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می‌توان بهره برد عبارتند از:

- تعهد و پایبندی به ارزش‌های علوم و فناوری کشور از جمله
- تعهد و پایبندی به چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و تدوین چشم انداز پژوهش و فناوری دانشگاه در راستای آن
- تلاش در جهت رسیدن به اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور با تدوین اهداف نظام پژوهش و فناوری دانشگاه در راستای آن
- تعهد و پایبندی به راهبردها و برنامه‌های کلان توسعه علم و فناوری در کشور و تدوین راهبردهای نظام پژوهش و فناوری دانشگاه در راستای آن
- گسترش مرزهای آموزش‌های عمومی و تخصصی
- دستیابی به استانداردها در جذب دانشجویان تحصیلات تکمیلی



- کسب رتبه برتر در رتبه بندی دانشگاه های جهان اسلام
- ارتقاء کیفیت سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی
- برنامه ریزی، ساماندهی و تقویت تشکل های علمی با هدف و گسترش و فراگیری علوم و فنون
- بازنگری برنامه های آموزشی بر اساس مبانی نظری و ارزشی و نگرش اسلامی
- تقویت نظام راتبه (بورس) تحصیلی دانشجویان خلاق و با استعداد
- پیشرفت رقابت سالم در اقدامات و فعالیت های مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی
- حمایت از به کاربرد فناوری ها و روش های جدید آموزشی
- جذب اعضاء هیئت علمی متعهد و نخبه
- تدوین برنامه و سازوکارهای مناسب برای حضور تمام وقت اعضاء هیئت علمی
- توسعه نظام آموزش الکترونیک و زیر ساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه آموزش
- تدوین و بازنگری و ارتقاء روش ها و محتوای آموزش علوم پایه در کلیه سطوح تحصیلی

## ۲-۲-۴- سند تحول راهبردی علم و فناوری

این سند یکی از مهم ترین اسناد بالا دستی در تدوین نقشه جامع علمی کشور بوده است. عناصر این سند عبارتند از:

### ۱- ارزش های بنیادین سند

اصول و مبانی ارزشی نظام علم و فناوری کشور که در تمامی میدان های نظام جریان داشته و حاکمیت خواهد کرد و مشخص کننده جهت گیری های نظام، اولویت ها و باید و نبایدها در عرصه های آموزش، پژوهش و فناوری است عبارتند از:

- توحید محوری علم و فناوری؛
- علم هدایت گر و هدفمندی آخرت گرایانه علم و فناوری؛
- عدالت محوری، فرصت های عادلانه و پرورش استعدادها متناسب با الگوی مردم سالاری دینی؛
- کرامت انسان با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه تتبع و بررسی علمی؛
- آزاد اندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)؛
- تکریم علم و عالم، ارزشمندی فعالیت علمی و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش های فکری؛
- علم توانمندساز و ثروت آفرین (علم نافع)؛
- صف شکنی علمی به خصوص در بازبینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان بینی اسلامی؛
- تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی و تقویت روحیه همکاری و مشارکت



## ۲- چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

برخوردار از انسان های شایسته، فرهیخته و تربیت شده در مکتب اسلام در تراز برترین دانشمندان جهانی، پیشتاز در مرزهای دانش بشری، فناوریهای نوین، مولد ثروت و اقتدار ملی، فرصتهای آموزشی مادام العمر و امکان دسترسی به اطلاعات و دانش برای همه آحاد جامعه، بهره مند از سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی غنی و نهادها و شبکه‌های علمی و فناوری کارآمد، در جایگاه اول علم و فناوری منطقه، سازنده تمدن اسلامی نوین و در خدمت اهداف عالی امت اسلامی و جامعه بشری.

## ۳- بیانیه مأموریت نظام علم و فناوری

۱. گسترش و تقویت بنیان های محیط آموزشی خلاق و فضیلت پرور، مشوق یادگیری مستمر و مادام العمر برای آحاد جامعه و نهادینه کردن تفکر هوشمندانه و نقادانه؛
۲. نهادینه سازی پژوهش محوری و نوآوری در افراد و سازمان‌ها با استفاده بهینه از فرصت‌های جهانی با هدف پاسخگویی به سوالات، نیازها و رفع چالش های کشور؛
۳. ایجاد، انتقال، جذب، بومی سازی، انتشار و بکارگیری فناوری به همراه کارآفرینی و اخلاق حرفه ای در سطح ملی با هدف افزایش اقتدار ملی و تولید ثروت و تامین رفاه اجتماعی جامعه؛
۴. مشارکت فعال و الهام بخش در توانمندسازی علمی کشورهای قطب جهان اسلام و حرکت به سمت تقسیم کار بین المللی و انجام مأموریت های مشترک میان کشورهای مذکور.

## ۴- اهداف بنیادین نظام علم و فناوری کشور

دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در منطقه و اثرگذاری و الهام بخشی علمی در جهان؛

۱. استقرار جامعه دانش بنیان و عدالت محور جهان اسلام با مشارکت کشورهای اسلامی برای احراز مرجعیت علمی در جهان؛
۲. تعمیق و گسترش آموزش‌های عام و تخصصی همراه با تقویت موفقیت دینی، آزاد اندیشی و روحیه خلاقیت و پرسشگری به طور مستمر در بین آحاد جامعه به ویژه نسل جوان؛
۳. دستیابی و توسعه علوم و فناوری های نوین و نافع، متناسب با اولویت‌ها و نیازهای کشور و انتشار و بکارگیری آنها در نهادهای مختلف آموزشی، صنعتی و خدماتی به طور مستمر؛
۴. افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری به حداقل ۵۱ درصد تولید ناخالص داخلی کشور؛
۵. سرآمدی نسبت به کشورهای منطقه و احراز جایگاه برجسته در جهان از طریق ارتقاء و بهبود مستمر کلیه شاخصهای آموزشی، پژوهشی و فناوری کشور.



## ۵- حوزه‌ها و اولویت‌های راهبردی علم و فناوری

شناسایی و معرفی اولویت‌های ملی در علم و فناوری با هدف جهت دهی به منابع وامکانات محدود و بهره برداری بهینه از منابع انسانی، مالی و زیرساختی در کوتاهترین زمان ممکن از مهم ترین کارکردهای سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور است.

بررسی اولویت های فناورانه ملی و جهانی بر اساس مطالعات فراگیر و تحلیل محتوای اسناد کشورهای مختلف، بررسی فرآیندهای اولویت گذاری پیشتازان جهانی علم و فناوری و همچنین بررسی حوزه های پیشرو در دانش جهانی بر اساس مطالعه روند شکل گیری جبهه های دانش در سال های اخیر صورت گرفته است.

### راهبرد بنیادین:

سازگاری و یکپارچگی مؤلفه‌ها و سیاست‌های نظام علم، فناوری و نوآوری با اهداف و سیاست‌های پیشرفت ملی و گسترش عدالت در راستای تحول از الگوی منابع پایه به دانش پایه و تقسیم کار بین المللی در راستای تقویت و معماری تمدن اسلامی نوین.

### راهبرد ملی اول:

نهادینه کردن مدیریت دانش در جامعه و نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی اجتماعی، فرهنگی و دفاعی امنیتی؛

### راهبرد ملی دوم:

توسعه و ایجاد فضای امن و محیط بالنده و شکوفا مولد علم و فناوری بر مبنای معرفت تمحیدی با تعمیق سرمایه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جهت ایجاد و تعامل الهام بخش با دانش جهانی؛

### راهبرد ملی سوم:

معماری و استقرار نظام ملی و محلی علم، فناوری و نوآوری با تأکید بر بهبود کیفیت، تقاضا محوری، کارآفرینی و ارتباط میان عناصر و اجزای شکل دهنده نظام و حفظ یکپارچگی فعالیت های آنان در چارچوب اصول و اهداف آمایش سرزمین؛

### راهبرد ملی چهارم:

توانمندسازی منابع انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های کارآفرین، خودباور، خلاق، نوآور، توانا و شایسته متناسب با اعتقادات و ارزش‌های اسلامی و ملی، اهداف آتی و نیازهای جامعه؛

### راهبرد ملی پنجم:



ایفای نقش موثر چرخه علم، فناوری و نوآوری برای تبدیل اقتصاد منابع پایه به اقتصاد دانش پایه؛

#### راهبرد ملی ششم:

توسعه متوازن درون دادها و برون دادهای نظام علم، فناوری و نوآوری کشور متناسب با استانداردهای برتر جهانی؛

#### راهبرد ملی هفتم:

تعامل فعال و اثر گذار با کشورهای عضو قطب جهان اسلام و بهره برداری از ظرفیتهای علمی و فناوری کشورهای پیشرو جهانی و مشارکت فعال در شکل گیری جامعه اطلاعاتی؛

#### راهبرد ملی هشتم:

ارتقاء کمی و کیفی در علوم انسانی، معارف اسلامی و هنر. تحقق هر یک از راهبردهای ملی هشت گانه مستلزم تحقق راهبردهای میانی و عملیاتی مربوطه است. در این بخش فهرستی از راهبردهای میانی و عملیاتی که ضامن تحقق هریک از راهبردهای ملی هشت گانه است ارائه می شود.

آنچه که از این سند برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می توان بهره برد عبارتند از:

- پایبندی به ارزش های بنیادین علم و فناوری کشور
- پای بندی به چشم انداز و ماموریت علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و تدوین چشم انداز دانشگاه در راستای آن
- تلاش در جهت دستیابی به اهداف کلان و بخشی نظام علم و فناوری کشور با تدوین نظام آموزش و پژوهش دانشگاه در راستای آن
- در اولویت قرار دادن حوزه ها و اولویت های راهبردی علم و فناوری
- پایبندی به راهبردهای علم و فناوری کشور و تدوین راهبردی و عملیاتی دانشگاه در راستای آن

### ۲-۲-۵- برنامه توسعه پنجم

فصل دوم قانون برنامه پنج پنجم توسعه کشور مختص به حوزه علم و فناوری بوده که در مواد قانونی ۱۵ تا ۲۰ این فصل برای حوزه آموزش عالی و وظائف و اختیاراتی را مشخص نموده است که عبارتند از:

بر اساس ماده ۱۵ به منظور تحول بنیادین در آموزش عالی به ویژه در رشته های علوم انسانی، تحقق جنبش نرم افزاری و تعمیق مبانی اعتقادی، ارزش های اسلامی و اخلاق حرفه ای و با هدف ارتقاء کیفی

در حوزه دانش و تربیت اسلامی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، مکلف است اقدامات زیر را انجام دهند:

- بازنگری متون، محتوا و برنامه‌های آموزشی و درسی دانشگاهی مبتنی بر آموزه‌ها و ارزش‌های دینی و هویت اسلامی ایرانی و انقلابی و تقویت دوره‌های تحصیلات تکمیلی با بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای دانش بشری، با اولویت نیاز بازار کار
- نهادینه کردن تجارب علمی و عملی انقلاب اسلامی و دفاع مقدس با انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و نظریه‌پردازی در حوزه‌های مرتبط
- همکاری با حوزه‌های علمیه و بهره‌مندی از ظرفیت‌های حوزه در عرصه‌های مختلف
- گسترش کرسی‌های نظریه‌پردازی، نقد و آزاداندیشی، انجام مطالعات میان‌رشته‌ای، توسعه قطب‌های علمی و تولید علم بومی با تأکید بر علوم انسانی با همکاری شورای عالی حوزه علمیه و دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم
- استقرار نظام جامع نظارت و ارزیابی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی بر اساس شاخص‌های مورد تأیید وزارتخانه‌های مذکور منوط به عدم مغایرت با مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی با هدف ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی

هم‌چنین در ماده ۱۶ به دولت اجازه داده شده است به منظور دستیابی به جایگاه دوم علمی و فناوری در منطقه و تثبیت آن تا پایان برنامه پنجم، اقدامات زیر را انجام دهد:

- بازنگری آئین‌نامه ارتقاء اعضای هیئت علمی به نحوی که تا پنجاه درصد (۵۰٪) امتیازات پژوهشی اعضای هیئت علمی معطوف به رفع مشکلات کشور باشد.
- برنامه ریزی و حمایت لازم برای تأمین هیئت علمی مورد نیاز دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی به منظور ارتقاء شاخص نسبت عضو هیئت علمی تمام وقت به دانشجو در تمامی دانشگاه‌ها اعم از دولتی و غیردولتی به گونه‌ای که تا پایان برنامه نسبت کل دانشجو به هیئت علمی تمام وقت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی غیردولتی به حداکثر چهل و در دانشگاه پیام نور به حداکثر دویست و پنجاه برسد.
- نسبت به ایجاد، راه‌اندازی و تجهیز آزمایشگاه کاربردی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی، شهرک‌های دانشگاهی، علمی، تحقیقاتی، شهرک‌های فناوری، پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد از طریق دستگاه‌های اجرائی و شرکت‌های تابعه و وابسته آنها اقدام نماید. بخشی از نیروی پژوهشی این آزمایشگاه‌ها می‌تواند توسط پژوهشگران دستگاه اجرائی یا شرکت، اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه تأمین گردد. دستگاه‌های اجرائی و شرکت‌ها می‌توانند بخشی از اعتبارات پژوهشی خود را از طریق این آزمایشگاه‌ها هزینه نمایند.
- به منظور افزایش سهم تحقیق و پژوهش از تولید ناخالص داخلی به گونه‌ای برنامه ریزی نماید که سهم بخش تحقیق و پژوهش تا پایان برنامه به سه درصد (۰.۳٪) تولید ناخالص داخلی برسد. در این





راستا منابع تحقیقات موضوع این بند را هر سال در بودجه سنواتی در قالب برنامه‌های خاص مشخص نموده و نیز در پایان سال گزارش عملکرد تحقیقاتی کشور موضوع این بند را به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی ارائه نمایند.

- وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موظفند با همکاری سایر دستگاه‌های ذیربط ضمن اعمال اقدامات ذیل شاخص‌های آن را پایش نموده و گزارش عملکرد سالانه را به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی ارائه نمایند.
- گسترش ارتباطات علمی با مراکز و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی معتبر بین‌المللی از طریق راه اندازی دانشگاه‌های مشترک، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک، اجرای مشترک طرح‌های پژوهشی و تبادل استاد و دانشجویان کشورهای دیگر با تأکید بر کشورهای منطقه و جهان اسلام به ویژه در زمینه‌های علوم انسانی، معارف دینی و علوم پیشرفته و اولویت دار جمهوری اسلامی ایران بر اساس نقشه جامع علمی کشور با هدف توسعه علمی کشور و توانمندسازی اعضای هیئت علمی
- ایجاد هماهنگی بین نهادها و سازمان‌های پژوهشی کشور جهت سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت کلان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری (شورای عالی عطف)
- تدوین و اجرای طرح نیازسنجی آموزش عالی و پژوهشی در نخستین سال اجرای برنامه به منظور توسعه متوازن مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی و غیردولتی با توجه به نیازها و امکانات
- استقرار نظام یکپارچه پایش و ارزیابی علم و فناوری کشور تحت نظر شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری با هماهنگی مرکز آمار ایران جهت رصد وضعیت علمی کشور در مقیاس ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی و تعیین میزان دستیابی به اهداف اسناد بالادستی مبتنی بر نظام فراگیر و پویای آمار ثبتي و ارائه گزارش سالانه به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی
- برنامه‌ریزی برای تحقق شاخص‌های اصلی علم و فناوری شامل سهم درآمد حاصل از صادرات محصولات و خدمات مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته و میانی، سرانه تولید ناخالص داخلی ناشی از علم و فناوری، تعداد گواهی ثبت اختراع، تعداد تولیدات علمی بین‌المللی، نسبت سرمایه‌گذاری خارجی در فعالیتهای علم و فناوری به هزینه‌های تحقیقات کشور و تعداد شرکتهای دانش بنیان دولت موظف است به گونه‌ای برنامه‌ریزی نماید که تا پایان برنامه حداقل به جایگاه رتبه دوم در منطقه در این زمینه برسد.

در ماده ۱۷ نیز به شرکتهای دانش بنیان اشاره شده و به دولت اجازه داده شده است به منظور توسعه و انتشار فناوری و حمایت از شرکتهای دانش بنیان اقدامات زیر را انجام دهد:

- حمایت مالی از پژوهش‌های تقاضا محور مشترک با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و حوزه‌های علمیه در موارد ناظر به حل مشکلات موجود کشور مشروط به این که حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) از هزینه‌های آن را کارفرمای غیردولتی تأمین و تعهد کرده باشد.
- حمایت مالی و تسهیل شکل‌گیری و توسعه شرکتهای کوچک و متوسط خصوصی و تعاونی که در زمینه تجاری سازی دانش و فناوری به ویژه تولید محصولات مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته و



صادرات خدمات فنی و مهندسی فعالیت می‌کنند و نیز حمایت از راه اندازی مراکز رشد و پارک های علم و فناوری از طریق بخش غیردولتی

- حمایت های قانونی لازم در راستای تشویق طرف های خارجی قراردادهای بین المللی و سرمایه گذاری خارجی برای انتقال دانش فنی و بخشی از فعالیتهای تحقیق و توسعه مربوط به داخل کشور و انجام آن با مشارکت شرکت های داخلی.
- حمایت مالی از ایجاد و توسعه بورس ایده و بازار فناوری به منظور استفاده از ظرفیت های علمی در جهت پاسخگویی به نیاز بخشهای صنعت، کشاورزی و خدمات
- حمایت مالی از پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی در راستای ارتقاء بهره وری و حل مشکلات کشور و تأمین و پرداخت بخشی از هزینه ثبت اختراعات، تولید دانش فنی و حمایت مالی از تولیدکنندگان برای خرید دانش فنی و امتیاز اختراعات

از طرفی در ماده ۱۸ آمده است دولت به منظور گسترش حمایت هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری اقدامات زیر را انجام دهد:

- تسهیل در ارتقاء تحصیلی و ورود به رشته‌های تحصیلی مورد علاقه در دوره‌های قبل و بعد از ورود به دانشگاه
- اعطاء حمایت های مالی و بورس تحصیلی از طریق وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و بنیاد ملی نخبگان
- هدایت تحصیلی در زمینه‌ها و رشته‌های اولویت دار مورد نیاز کشور
- رفع دغدغه خطرپذیری مالی در انجام مراحل پژوهشی و امور نوآورانه و حمایت از تجاری سازی دستاوردهای آنان
- ایجاد و تقویت مراکز علمی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در تراز بین المللی و با امکانات خاص در شاخه‌های مختلف علوم و فنون بنیادی و راهبردی با به کارگیری نخبگان و دانشمندان در جهت خلق دانش، ایده‌های نو و تبدیل علم به ثروت در طول برنامه
- تأمین و پرداخت بخشی از هزینه‌های ثبت جواز امتیاز علمی (patent) در سطح ملی و بین المللی و ایجاد تمهیدات و تسهیلات لازم برای انتشار آثار مفید علمی آنان
- ایجاد فرصت های شغلی مناسب برای نخبگان و استعدادهای برتر متناسب با تخصص و توانمندی‌های آنها و اولویت های کشور با حمایت از سرمایه گذاری های خطرپذیر جهت تبدیل دانش فنی به محصول قابل ارائه به بازار کار
- ایجاد ساز و کارهای مناسب برای افزایش سهم مشارکت انجمن‌های علمی، نخبگان و استعدادهای برتر در تصمیم سازی ها و مدیریت کشور
- ایجاد ساز و کار لازم برای مشارکت انجمن های علمی، نخبگان و دانشمندان کشور در همایش ها، کنفرانس ها و مجامع علمی و پژوهشی بین المللی و برتر جهان و بهره گیری از توانمندی های



دانشمندان و نخبگان ایرانی در جهان و فراهم کردن فرصت های مطالعاتی مناسب در داخل و خارج کشور

و در نهایت در ماده ۲۰ آمده است:

- هزینه سرانه تربیت نیروی انسانی متخصص مورد تقاضای کشور بر اساس هزینه های آموزشی و هزینه های خدمات پژوهشی، تحقیقاتی و فناوری مورد حمایت را در چهارچوب بودجه ریزی عملیاتی برای هر دانشگاه و مؤسسه آموزشی، تحقیقاتی و فناوری دولتی محاسبه و به طور سالانه تأمین کند.
- حمایت مالی و تسهیل شرایط برای افزایش تعداد مجلات پژوهشی و ترویجی کشور در زمینه های مختلف علمی با حفظ کیفیت به گونه ای که تا پایان برنامه تعداد مجلات و مقالات چاپ شده در مجلات علمی داخلی نسبت به سال پایانی برنامه چهارم را حداقل به دو برابر افزایش دهد. همچنین تمهیدات لازم برای دسترسی به بانک های اطلاعاتی علمی معتبر را فراهم نماید.
- از ده دانشگاه برتر وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و پنج دانشگاه برتر وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که دارای عملکرد برجسته در راستای گسترش مرزهای دانش و فناوری هستند حمایت مالی و حقوقی و پشتیبانی ویژه نماید.

آنچه که از این سند برای توسعه برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می توان بهره برد عبارتند از:

- بهره گیری دانشگاه سمنان از ظرفیت های حوزه های علمیه و حوزه های مرتبط با پژوهش و فناوری
- توسعه کرسی های آزاد اندیشی و انجام مطالعات میان رده و تولید علم با توجه و تاکید بر علوم انسانی
- کوشش در جهت راه اندازی و تهیه آزمایشگاه های کاربردی در دانشگاه
- برنامه ریزی اصولی دانشگاه سمنان در جهت ارتقا سهم تحقیق و پژوهش از تولید ناخالص داخلی به میزان سالانه نیم درصد (۰,۵٪) افزایش داشته باشد و تا پایان برنامه باید به سه درصد (۰,۳٪) برسد.
- اجرای مشترک طرح ها با کشورهای دیگر با تاکید بر کشورهای منطقه و جهان اسلام بویژه در زمینه های علوم انسانی و معارف دینی و علوم پیشرفته و اولویت دار جمهوری اسلامی ایران با هدف گسترش ارتباطات علمی با مراکز آموزشی و تحقیقاتی معتبر بین المللی
- نیازسنجی پژوهشی دانشگاه
- همکاری در برقراری نظام یکپارچه پایش و ارزیابی علم و فناوری
- برنامه ریزی برای رسیدن به شاخص های اصلی علم و فناوری شامل، سهم درآمد بدست آمده از صادرات محصولات و خدمات مبتنی بر فناوری های پیشرفته و میانی، سرانه تولید ناخالص داخلی ناشی از علم و فناوری، تعداد گواهی ثبت اختراع، تعداد تولیدات علمی بین المللی، نسبت سرمایه

گذاری خارجی در فعالیت‌های علم و فناوری به هزینه‌های تحقیقات کشور و تعداد شرکت‌های دانش بنیان

- حمایت از پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی در راستای ارتقاء بهره‌وری و حل مشکلات کشور
- افزایش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری
- حمایت از پژوهش‌های اولویت دار و ضروری کشور
- هموار کردن نگرانی‌های ریسک مالی در انجام مراحل پژوهشی و اختراعات نوآورانه
- پشتیبانی و حمایت از تجاری سازی تولیدات و دستاوردها
- انتشار آثار مفید علمی با استفاده از ایجاد تسهیلات لازم
- افزایش ۱,۵ برابری تعداد مجلات و مقالات علمی با حفظ کیفیت به گونه ای که چاپ مقالات و مجلات علمی داخلی تا پایان برنامه ۱,۵ برابر شده باشد.
- افزایش سه برابری تعداد مقالات و مجلات پژوهشی و ترویجی کشور در زمینه‌های مختلف علمی با حفظ کیفیت به گونه ای که تا پایان برنامه تعداد مجلات و مقالات چاپ شده در مجلات علمی داخلی نسبت به سال پایانی برنامه چهارم را حداقل به سه برابر افزایش دهد.
- تدوین و بازنگری متون، محتوا و برنامه‌های آموزشی و درسی دانشگاه مبتنی بر آموزه‌ها و ارزش‌های دینی و هویت اسلامی و ایرانی
- تقویت دوره‌های تحصیلات تکمیل با بهره گیری از آخرین دستاوردهای دانش بشری با اولویت نیاز بازار کار
- شکل گیری نظام نظارتی و ارزیابی ارتقاء فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
- حمایت از اعضاء هیئت علمی مورد نیاز دانشگاه با هدف در اختیار گذاشتن فرصت کافی برای دانشجویان
- حمایت از راه اندازی مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری و منطقه ویژه فناوری استان سمنان به محوریت دانشگاه سمنان
- دخالت بیشتر در تصمیم گیری‌ها و برنامه‌ها از طرف انجمن‌های علمی، نخبگان و استعدادهای درخشان
- ارتقاء مشارکت در کنفرانس‌ها و مجامع عمومی و پژوهشی از سوی انجمن‌های علمی و نخبگان

## ۲-۲-۶- ضوابط ملی آمایش سرزمین

جهت گیری‌های ملی آمایش سرزمین در راستای تبیین فضایی سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران و ترسیم الزامات تحقق آن در توسعه بلند مدت کشور و مبتنی بر اصول مصوب آمایش سرزمین، شامل ملاحظات امنیتی و دفاعی، کارایی و بازدهی اقتصادی، وحدت و یکپارچگی سرزمین، گسترش عدالت اجتماعی و تعادل‌های منطقه ای، حفاظت محیط زیست و احیای منابع طبیعی، حفظ هویت اسلامی، ایرانی و حراست از میراث فرهنگی، تسهیل و تنظیم روابط درونی و بیرونی اقتصاد کشور، رفع محرومیت‌ها، بخصوصی در مناطق روستایی کشور تنظیم شده است.



در این ضوابط الزاماتی در حوزه آموزش و پژوهش تبیین شده‌اند که عبارتند از:

- توسعه علوم، آموزش، پژوهش و فن آوری و گسترش و تجهیز مراکز آموزشی، پژوهشی، شهرک‌ها و پارک‌های علمی فناوری کشور ( با تاکید بر توسعه فناوری‌های نوین، نظیر فناوری اطلاعات و ارتباطات، بیوتکنولوژی، نانو تکنولوژی و... ) متناسب با نیازهای ملی و منطقه ای و با تکیه بر قابلیت‌ها و استعداد های بومی هر منطقه در راستای کاهش سهم منابع طبیعی و افزایش سهم در تولیدات ملی.
- تاکید بر استفاده از ظرفیت های اجتماعی، فرهنگی و علمی استان‌ها و مناطق کشور، به ویژه شهرهای تهران، شیراز، اصفهان، مشهد، تبریز، اهواز و یزد با محدود نمودن توسعه کمی سطوح پایین آموزش عالی به نفع سطوح بالاتر و ارتقاء سطح کیفی مؤسسات آموزش عالی و مراکز پژوهشی و فناوری آنها برای توسعه همکاری های علمی بین المللی و ایفای نقش واسط بین کشورهای منطقه و کشورهای علمی پیشرفته
- تاکید بر توسعه صنایع شیمیایی و پتروشیمی، صنایع معدنی (ذوب فلزات و کانی‌ها غیر فلزی ) صنایع مرتبط با حمل و نقل و صنایع ICT به عنوان صنایع اولویت دار، با توجه به مزیت های نسبی کشور در این صنایع
- سازماندهی و تقویت خدمات اجتماعی و خدمات برتر از جمله رسته‌های خدمات: مهندسی مشاور، حقوقی، حسابرسی، بیمه، مالی، بازاریابی، بورس و خدمات اطلاعات و ارتباطات برای ارائه خدمات پشتیبانی فرآیندهای توسعه ملی و پاسخ به تقاضای کشورهای منطقه، با رعایت ملاحظات مندرج در بندهای (۲) و (۳)
- تحول بنیادی در ساختار بخش خدمات و افزایش سهم خدمات نوین و دانش پایه

آنچه که از این سند برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می‌توان بهره برد عبارتند از:

- جهت دهی پژوهشی و فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضائات کشور با توجه به آمایش سرزمین
- استفاده از ظرفیت‌های اجتماعی، فرهنگی شهر سمنان با محدود نمودن توسعه کمی سطوح پایین آموزش عالی به نفع سطوح بالاتر و ارتقاء سطح کیفی مؤسسات آموزش عالی و مراکز پژوهشی و فناوری برای توسعه همکاری‌های علمی بین المللی

## ۲-۲-۷- برنامه‌ها، اهداف، سیاست‌ها، اولویت‌های توسعه دانشگاه سمنان

عناصر راهبردی دانشگاه سمنان عبارتند از:



### چشم انداز دانشگاه سمنان

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در راستای برپایی تمدن نوین اسلامی - ایرانی دانشگاه سمنان به عنوان جامع ترین مرکز پژوهش و آموزش منطقه مرکزی کشور دانشگاهی است در ردیف ده دانشگاه برتر کشور، دارای جایگاه اول علمی در بین دانشگاه های منطقه مرکزی کشور و جایگاه شاخص در بین دانشگاه های جهان

در افق این چشم انداز دانشگاه سمنان دارای ویژگی های زیر خواهد بود:

- ۱- برتر در کیفیت آموزشی برای تعمیق و گسترش آموزش های تخصصی و مهارتی همراه با تقویت اخلاق و معنویت، آزاد اندیشی و روحیه خلاقیت در دانشجویان
- ۱- برخوردار از ساختار اثر بخش همکاری بین بخشی و فعالیت های مشترک با نهادهای علمی برتر ملی و بین المللی
- ۲- برخوردار از شیوه ها و ابزارهای نوین مالی برای تامین پایدار منابع مالی
- ۳- برخوردار از سهم مطلوب در تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی
- ۴- برخوردار از سطح مطلوب تولید علم در حوزه های مختلف علمی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی شامل:

- دستیابی به نقش موثر در سطح ملی در علوم و فناوری های حوزه نفت و گاز، حوزه فناوری اطلاعات و فناوری نانو

- کسب جایگاه محوری در حوزه علوم انسانی مبتنی بر مبانی اسلامی
- کسب درصد مطلوب از بازار ملی و بین المللی در اولویت های فناوری دانشگاه

از راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- حمایت از پژوهش های کاربردی و گسترش آن
- ارتباط بیشتر با مراکز صنعتی، خدماتی، پژوهشی و سازمان های مختلف کشور
- ارتقا و گسترش خدمات به دفتر همکاری ها به کشورهای همسایه
- ارتقا موقعیت دانشگاه سمنان در سطح ملی و بین المللی به عنوان یکی از دانشگاه های برتر جهان
- تولید روزافزون علم و توسعه مرزهای دانش توسط دانشگاه سمنان در راستای برنامه توسعه کشور
- ایجاد مراکز نظارتی و ارزیابی دقیق در کلیه سطوح پژوهشی

### ۲-۲-۸- برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۳۹۲) با رویکردی آینده نگر و منعطف و بر اساس اسناد بالا دستی زیر تهیه و تدوین شده است:



- بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری
  - سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴
  - سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
  - قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران
  - قانون اهداف و وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
  - مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی
  - سند نقشه جامع علمی کشور
- بر اساس این برنامه راهبردی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در افق چشم انداز حرکت در جهت تحقق موارد زیر را سرلوحه کار خود قرا می دهد:
- برخورداری از انسان‌های صالح، فرهیخته، سال و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و دانشمندانی در تراز برترین‌های جهان
  - استقرار جامعه دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسان‌های شایسته و فرهیخته
  - کسب جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز پایگاه برجسته علمی در جهان
  - ساختار، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرایندهای روزآمد در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه و مؤسسات پژوهشی و فناوری
  - نقش آفرینی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و فناوری در توسعه پایدار کشور، گسترش نگرش علمی، فرهنگ پذیری و مسئولیت پذیری در سطح جامعه
  - ارتقاء کارآمدی کشور و دفاع از مرزهای اعتقادی و جغرافیایی و صیانت از فرهنگ هویت ملی و اسلامی
  - هم خوانی پیشرفت علم و فناوری در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و فناوری با پیشرفت‌های علمی جهان و نیازهای توسعه‌ای کشور و آمایش سرزمین
  - دانش آموختگان کارآفرین برخوردار از توان علمی و کارآزمودگی عملی متناسب با نیازهای کشور
  - دانشگاه‌ها محور همگانی سازی علم و گسترده شدن دستاوردهای علمی و فناوری در جامعه
  - محیط‌های دانشگاهی برخوردار از پویایی به دور از سیاست زدگی، عقل محور، قانون گرا و آینده نگر
- هم چنین در این برنامه، سیاست‌های کلان و اجرایی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بدین شرح عنوان شده است:
- افزایش بوجه تحقیق و پروژه به ۳ درصد تولید ناخالص داخلی تا پایان برنامه پنجم
  - دستیابی به نرخ ورودی ۲۰ درصدی دانش آموختگان دوره کارشناسی به دوره‌های تحصیلات تکمیلی
  - دستیابی به جایگاه دوم علمی و فناوری در منطقه و تثبیت آن



- ارتباط موثر بین دانشگاه ها و مراکز پژوهشی با صنعت و بخش های مربوط جامعه
  - توانمند سازی بخش غیر دولتی برای مشارکت در تولید علم و فناوری
  - دستیابی به فناوری های پیشرفته مورد نیاز
  - تحول و ارتقاء علوم انسانی با تقویت جایگاه و ملیت این علوم، جذب افراد مستعد و با انگیزه
  - اصلاح و بازنگری در متون برنامه ها و روش های آموزشی، ارتقاء کمی و کیفی مراکز و فعالیت های پژوهشی و ترویج نظریه پردازی، نقد و آزاد اندیشی
  - گسترش حمایت های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری از طریق ارتقاء امنیتی اجتماعی، ارتقاء سطح علمی و مهارتی، رفع دغدغه خطر پذیری مالی در مراحل پژوهش و آزمایشی نوآوری ها، کمک به تجاری سازی دستاوردهای آنان.
  - تکمیل و اجرای نقشه جامع علمی کشور
  - بر اساس این برنامه، مهم ترین موضوعات راهبردی پیش روی نظام علم و فناوری کشور به شرح زیر است:
  - نقش فرهنگی، انسان ساز و تمدن ساز دانشگاه ها
  - تحقق دانشگاه در طراحی و پیاده سازی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت
  - تحول و ارتقاء علوم انسانی
  - انسجام در نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری
  - مسئولیت پذیری و پاسخگویی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فناوری
  - کیفیت آموزشی عالی، چپستی و چگونگی
  - رقابت پذیری دانشگاه ها، مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در سطح منطقه و جهان
  - توسعه هدفمند و متوازن آموزش عالی
  - آموزش عالی و مهارت آموزی
  - آموزش و پژوهش تقاضا محور
  - توسعه فناوری و نوآوری
  - تعامل با نهادهای علمی و دانشگاهی معتبر
  - جذب نخبگان علمی داخل و خارج کشور
  - جایگاه بخش غیر دولتی در آموزش، پژوهش و فناوری
  - نظام سنجش و پذیرش دانشجو
  - منابع و زیر ساخت ها
- آنچه که از این سند برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه سمنان می توان بهره برد عبارتند از:
- توجه و اعتقاد ویژه مقام معظم رهبری به پیشرفت علمی کشور
  - دیدگاه های ریاست محترم جمهور





- مرجعیت عالی و اجتماعی دانشگاه در نگاه مردم
- شکل گیری همکای‌های حوزه و دانشگاه
- پررنگ بودن فرهنگ علم آموزی در کشور
- وجود دانش آموختگان توانمند و با انگیزه
- وجود قوانین و مقررات و اسناد بالا دستی خاص در حوزه علم و فناوری
- سرعت بالای رشد علمی کشور
- توسعه کمی قابل قبول آموزش عالی در کشور
- گستردگی جغرافیای آموزش عالی
- توسعه تحصیلات تکمیلی و کاهش اعزام دانشجویان به خارج
- تنوع بخشی در نظام‌های عرضه آموزش عالی
- ورود بخش خصوصی به آموزش عالی
- استقرار نسبی زیر ساخت‌های پژوهشی در کشور
- شکل گیری نسبی ارتباط دانشگاه با صنعت
- توسعه نسبی فناوری‌های نوین (نانو، بیو و هوا فضا و...)
- بالا بودن میانگین بیکاری دانش آموختگان دانشگاه‌ها
- افزایش بی رویه مهاجرت دانش آموختگان دانشگاه‌ها
- عدم انسجام در نظام سیاست گذاری و اجرا در آموزش، پژوهش و فناوری
- تمرکز گرایی در مدیریت آموزش عالی
- ضعف زنجیره تبدیل دانش به فناوری و محصول

## ۲-۳- شناسایی ذی نفعان: ابزار و تکنیک‌ها

### ۲-۳-۱- تحلیل ذی نفعان

تحلیل ذی نفعان، فرآیند جمع آوری و تحلیل سیستماتیک اطلاعات کمی و کیفی در راستای این علایقی از آنهاست که باید در طول پروژه، به حساب آورده شود. این تحلیل، علایق، انتظارات و اثر ذی نفعان را شناسایی می کند و آنها را با هدف پروژه مرتبط می سازد. هم چنین شناسایی روابط ذی نفعان می تواند اهرمی جهت ایجاد پیوستگی‌ها و شراکت‌های احتمالی در راستای ارتقاء شانس موفقیت پروژه باشد، کمک می نماید.

تحلیل ذی نفعان، معمولاً گام‌های مشروح زیر را می پیماید:



- گام اول. شناسایی تمامی ذی‌نفعان بالقوه پروژه و اطلاعات مربوطه از قبیل نقش‌های آنها، اداره‌ها، علائق، سطوح دانش، انتظارات و سطوح تاثیر. ذی‌نفعان کلیدی معمولاً به راحتی شناسایی می‌شوند. آنها شامل هر فردی در نقش مدیریت یا تصمیم‌گیری هستند که از نتیجه پروژه، تحت تاثیر قرار می‌گیرند مانند حامی، مدیر پروژه و مشتری اولیه.
- شناسایی دیگر ذی‌نفعان معمولاً در ملاقات با ذی‌نفعان شناسایی شده و گسترش لیست، انجام می‌پذیرد تا تمامی ذی‌نفعان بالقوه، تعیین گردند.
- گام دوم. شناسایی پشتیبانی یا اثر بالقوه‌ای که هر یک از ذی‌نفعان می‌تواند تولید کند و دسته بندی آنها جهت تعریف یک استراتژی روبه جلو. در یک جمع بزرگی از ذی‌نفعان، اولویت بندی ذی‌نفعان کلیدی، در راستای تضمین استفاده موثر از تلاش برقرای ارتباطات و مدیریت انتظارات آنها، از اهمیت برخوردار است. چندین مدل دسته بندی از جمله موارد زیر وجود دارند که البته محدود به این موارد نیز نمی‌شوند:
  - شبکه قدرت/ رغبت، ذی‌نفعان را بر اساس سطح اختیار آنها (قدرت) و سطح نگرانی آنها (رغبت) نسبت به نتایج پروژه گروه بندی می‌کند.
  - شبکه قدرت / تاثیر، ذی‌نفعان را بر اساس سطح اختیار آنها (قدرت) و سطح درگیری فعال آنها (تاثیر) نسبت به نتایج پروژه گروه بندی می‌کند.
  - شبکه تاثیر/ضربه، ذی‌نفعان را بر اساس درگیری فعال آنها (تاثیر) در پروژه و توانایی آنها در اثر گذاری بر تغییرات در برنامه ریزی و اجرای پروژه (ضربه) نسبت به نتایج پروژه گروه بندی می‌کند.
  - مدل برجستگی، رسته‌های ذی‌نفعان را بر اساس قدرت آنها (توانایی تحمیل خواسته‌ها)، فوریت (نیاز به توجه بلافاصله) و مشروعیت (درگیری آنها مناسب است) تشریح می‌کند.
- گام سوم. ارزیابی چگونگی واکنش یا پاسخ ذی‌نفعان کلید در شرایط متنوع به منظور برنامه ریزی نحوه تاثیر گذاری آنها بر ارتقاء پشتیبانی آنها و کاهش اثرات منفی بالقوه.

## ۲. قضاوت کارشناسی

- جهت اطمینان از شناسایی و فهرست بندی جامع از ذی‌نفعان، قضاوت و تخصص باید از گروه‌ها یا افراد با دانش یا آموزش‌های خاص در حوزه‌های مربوطه، از جمله موارد زیر درخواست شوند:
- مدیریت ارشد
  - واحدهای دیگر درون سازمان
  - ذی‌نفعان کلیدی شناسایی شده
  - مدیران پروژه ای که در پروژه در همان حوزه کار کرده اند (مستقیماً یا از طریق درس‌های آموختنی)
  - متخصصان موضوعی در حوزه پروژه یا تجارت
  - مشاوران و گروه‌های صنعتی



- انجمن‌های فنی و حرفه ای
  - قضاوت کارشناسی را می‌توان از مشاوران خصوصی ( جلسات‌های یک به یک، ملاقات‌ها و...) یا از طریق فرمت میزگرد (گروه‌های کانون، زمینه یابی و...) بدست آورد.
  - شناسایی ذی نفعان: خروجی‌ها
    ۱. ثبت کننده ذی نفعان  
خروجی اصلی فرآیند شناسایی ذی نفعان، ثبت کننده ذی نفعان است که شامل تمامی جزئیات مرتبط با ذی نفعان شناسایی شده از جمله موارد زیر می‌باشد که محدود به این موارد نیز نمی‌گردد:  
اطلاعات شناسایی: نام، موقعیت سازمانی، جایگاه، نقش در پروژه، اطلاعات تماس  
اطلاعات ارزیابی: الزامات اصلی، انتظارات اصلی، تاثیر بالقوه در پروژه، فاز چرخه حیات با بیشترین علاقه  
طبقه بندی ذی نفعان: داخلی / خارجی، پشتیبان / خنثی / مقاومت کننده و غیره
    ۲. استراتژی مدیریت ذی نفعان  
استراتژی مدیریت ذی نفعان، رویکردی را تعریف می کند که به افزایش پشتیبانی و کمینه کردن اثرات منفی ذی نفعان در سراسر چرخه حیات پروژه منجر شود. این استراتژی شامل عناصری از جمله موارد زیر است:
      - ذی نفعان کلیدی که می تواند اثر مهمی بر پروژه داشته باشند.
      - سطح مشارکت مطلوب در پروژه برای هر یک از ذی نفعان شناسایی شده
      - گروه‌های ذی نفع و مدیریت آنها ( به عنوان گروه)
- راه معمول ارائه استراتژی مدیریت ذی نفعان، ماتریس تحلیل ذی نفعان است.

## ۲-۳-۲- شناسایی و تحلیل ذی نفعان

بی تردید یکی از الزامات اساسی ایجاد تغییرات بنیادین در یک سازمان، شناخت و درک نیازهای نقش آفرینان و تدوین استراتژی برای مدیریت ذی نفعان می‌باشد. در بررسی و شناخت ذی نفعان کلیدی و تاثیر گذار در هر سازمان می‌توان از الگوهای ویژه ای استفاده کرد. استفاده از نمایه‌های رغبت- قدرت، تاثیر- قدرت و ماتریس سه گانه قدرت- مشروعیت- فوریت از جمله روش‌ها برای شناسایی تحلیل و مدیریت ذی نفعان می‌باشد.

با بررسی‌های انجام شده مشخص می‌شود، به رغم استقلال ذی نفعان اصلی، روابط و تعاملات متقابلی بین آنها برقرار می‌باشد.



دانشگاه سمنان مانند هر سازمان و نهاد دیگری، با ذی‌نفعان متعددی چه در داخل و چه در خارج از دانشگاه در تعامل مستقیم یا غیر مستقیم می‌باشد که هر یک از آنها می‌تواند از دانشگاه اثر پذیرند یا بر آن تاثیر بگذارند.

سیاستگذاران کلان ملی و استانی، سازمان‌ها و نهادهای پشتیبان، تامین‌کنندگان سخت‌افزاری و مغز‌افزاری، مشتریان و آحاد مردم و رقبا از مهم‌ترین ذی‌نفعان خارجی سازمان به حساب می‌آیند. اهمیت این دسته از ذی‌نفعان در آن است که تعامل سازمان را با دنیای خارج مرتبط می‌سازند و باعث می‌شوند تا سازمان در ارائه وظایف خود بهتر عمل نماید.

هر یک از ذی‌نفعان انتظارات متفاوت و سطح توقع مختلفی را از دانشگاه دارند. به طور کلی سازمان‌های بالادستی ادعای بازده مناسب را دارند، کارکنان در پی رضایت شغلی هستند. مشتریان آنچه را برای پول می‌پردازند می‌خواهند، تأمین‌کنندگان در جستجوی خریداران قابل اتکا می‌باشند، دولت پیروی از قانون را و رقبا رقابت عادلانه می‌خواهند. ضمن آنکه سازمان‌های نظارتی نیز هر یک انتظار انجام کار دقیق و بدون حاشیه را از دانشگاه دارند. لذا دانشگاه می‌بایست به نیازهای اصلی تمامی گروه‌های ذی‌نفع توجه نماید و در پی برآورده نمودن آنها باشد.

برخی از سازمان‌ها و نهادهای در حال تعامل با دانشگاه سمنان عبارتند از:

- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از لحاظ نقش توسعه‌ای و ماموریت و رسالت اصلی خود در بخش آموزش عالی کشور
- هیئت رئیسه دانشگاه
- دانشجویان
- دانش‌آموختگان
- اعضاء هیئت علمی
- کارکنان غیر هیئت علمی
- مدیران مجموعه‌های سازمان
- سایر دانشگاه‌ها
- مؤسسات آموزشی و پژوهشی
- مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور
- محققین و پژوهشگران

### مدل ارزیابی ذی‌نفعان

مدل‌های مختلف و متعددی در ارزیابی ذی‌نفعان پروژه وجود دارد. چهار مدل مبتنی بر :



- شبکه قدرت - رغبت
- شبکه قدرت - تاثیر
- شبکه تاثیر - ضربه
- مدل برجستگی

از جمله این مدل‌ها می‌باشند. مدل به کار رفته در تحلیل ذی‌نفعان دانشگاه سمنان مدل شبکه قدرت - رغبت می‌باشد.

هر مجموعه ای جهت ساماندهی روش برخورد با ذی‌نفعان مختلف نیاز به درک اهمتی نسبی ذی‌نفعان در مقایسه با اهداف استراتژیک خود و میزان نحوه تاثیر گذاری ( یا تاثیر پذیری ) سازمان از آنان دارد. در این مدل جهت یابی ذی‌نفعان دانشگاه با هدف اولویت بندی بین آنان ارائه می‌گردد.

فرض بنیادین این مدل دسته بندی ذی‌نفعان و تعیین موقعیت آنان بر اساس داشتن قدرت و رغبت است. این دو ویژگی در فرایند تعیین ذی‌نفعان دارای اهمیت می‌باشند.

#### • قدرت

متداول ترین تعریف قدرت عبارتست از: «حالتی که در آن یکی از ایفا کنندگان نقش، در متن روابط اجتماعی در موقعیتی باشد که بتواند علی‌رغم وجود مقاومت‌هایی خواسته یا خواسته‌های خور را تحمیل نماید.» بنا بر این قدرت «نوعی رابطه بین بازیگران عرصه اجتماع است که در آن یکی از بازیگران، می‌تواند بازیگری دیگری، را وادار به انجام کاری کند.»

#### • رغبت

متداول ترین تعریف رغبت عبارت است از حالتی که در آن یکی از ایفا کنندگان نقش، سطح نگرانی بیشتری در مقایسه با سایر ذی‌نفعان می‌تواند داشته باشد. این نگرانی می‌تواند مراحل قبل، حین یا پس از انجام پروژه را در برگیرد.

### نیازمندی‌های و انتظارات ذی‌نفعان

نیازمندی‌ها و انتظارات وزارت علوم از لحاظ نقش توسعه‌ای و وظیفه آموزش عالی کشور

- رعایت قوانین و مقررات کشور
- دستیابی به اهداف چشم انداز ۱۴۰۴
- حرکت در جهت نقشه جامع علمی کشور



- حرکت در جهت نقشه جامع علمی کشور

نیامندی‌ها و انتظارات هیئت رئیسه دانشگاه

- رعایت قوانین و مقررات دانشگاه

- حرکت در جهت برنامه راهبردی دانشگاه

- دستیابی به اهداف کمی پژوهش و فناوری

نیازمندی‌ها و انتظارات دانشجویان و فارغ التحصیلان

- فراهم شدن امکانات اشتغال متناسب با شأن و نیاز دانش آموختگان

- حرکت از آموزش صرف به آموزش و پژوهش توأم

- فراهم شدن مشارکت دانشجویان تحصیلات تکلیلی ( کارشناسی ارشد) در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه

- فراهم شدن مشارکت دانشجویان دکتری در فعالیتهای آموزشی دانشگاه

- تعیین اولویتهای پژوهشی در رشته‌های مرتبط

- برگزاری دوره‌های آموزشی بین رشته‌ای

نیازمندی‌ها و انتظارات مدیران مجموعه‌های سازمان

- فراهم شدن امکانات آموزشی و بهره مندی از امتیازات قانونی پدید آمده در فرایندهای آموزشی،

پژوهشی و فناوری دانشگاه

- به بازی گرفتن آنها در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه، لحاظ توانمندی های اجرایی، مدیریتی و

قانونی آنان در فرایندها و فعالیتهای دانشگاه

نیازمندی‌ها و انتظارات اعضاء هیئت علمی:

- فراهم شدن امکانات پژوهش

- حرکت از آموزش صرف به آموزش و پژوهش توأمان

- لحاظ توانمندی های آنها در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه

- برقرار مشوق‌های پژوهش به میزان مکفی و سهولت در دسترسی به آنها

- برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی فنی - مدیریتی

- برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی بین رشته‌ای با مشارکت اساتید رشته‌های

مختلف

نیازمندی‌ها و انتظارات کارمندان:

- سهیم بودن آنها در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه



- برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با حوزه فعالیت‌های کارکنان جهت ارتقاء سطح دانش و بهره‌وری

نیازمندی‌ها و انتظارات سایر دانشگاه:

- برقراری تبادلات اطلاعات طرح‌های پژوهشی
- طرح‌های پژوهشی مشترک
- امکان استفاده از امکانات و زیر ساخت‌های همدیگر
- برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک به ویژه در سطح تحصیلات تکمیلی
- استفاده از تخصص هیئت علمی یک دانشگاه در سایر دانشگاه‌ها

نیازمندی‌ها و انتظارات مؤسسات آموزشی و پژوهشی

- لحاظ توانمندی‌های آنها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پیش رو به خصوص در طرح‌های مشترک پژوهشی بزرگ کشور

نیازمندی‌ها و انتظارات مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی اجتماعی و سیاسی کشور

- کاربردی بودن پژوهش‌های صورت گرفته
- ارتباط نزدیک دانشگاه با صنعت و مراکز اقتصادی
- نیازمندی‌ها و انتظارات محققین و پژوهشگران
- به بازی گرفتن آنها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه
- ارائه آموزش‌های کاربردی فنی و صنعتی

## ۲-۵- جمع بندی شناخت محیط بیرونی در قالب فرصت‌ها و تهدیدها

اگر تجزیه و تحلیل محیط خارجی را فرایند شناسایی عوامل عمده محیطی، ریشه یابی علل، تبیین روابط و تاثیر آنها بر یکدیگر و بر روی ساختار و رفتار سازمان پیش بینی روند و زمان بروز آنها در آینده که منجر به ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای فراروری سازمان می‌گردد تعریف کنیم. در این صورت برای شناسایی و تحلیل آن نیازمند متدولوژی خاصی می‌باشیم. برای تجزیه و تحلیل محیط خارجی روش‌های وجود دارد.

اگرچه متدولوژی‌های بیان شده ابزاری برای شناخت، بخش بندی و تحلیل محیط خارجی سازمان فراهم می‌کنند ولی هر کدام از آنها الزامات و تفاوت‌هایی با سایرین دارند. در بین متدولوژی‌های ارائه شده، متد لوژی PEST از مزایای زیر برخوردار است:



- گستردگی استفاده در سایر تحقیقات

- مقبولیت و محبوبیت بیشتر در بین محققین و صاحبان نظران

- سادگی و سهولت در شناخت و اجرا

به دلایل ذکر شده در فوق متدلوژی PEST، جهت تحلیل محیط خارجی سازمان انتخاب شده است. در ادامه نتایج بدست آمده از تحلیل‌های انجام شده در چارچوب مدل PEST ارائه می‌شود:

➤ محیط دولتی، قانونی، سیاسی (P)

➤ محیط اقتصادی (E)

➤ محیط اجتماعی، فرهنگی (S)

➤ محیط فناوری (T)

### ۱- محیط دولتی، قانونی، سیاسی (P)

الف ( فرصت‌ها

- عنایت ویژه و مقام معظم رهبری از توسعه فعالیت‌های علمی و فناوری کشور

- توجه ویژه نظام جمهوری اسلامی به تعالی جایگاه علم و فناوری کشور در سطح منطقه ای و جهانی

- وجود معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری و تلاش برای ارتقاء جایگاه و اثر گذاری آن

- حمایت همه جانبه مدیریت کلان کشور (مجلس، معاونت برنامه ریزی راهبردی ریاست جمهوری و...) از پژوهش، برنامه ریزی و استاندار سازی خدمات

- حمایت همه جانبه مسئولین رده بالای نظام از تولید علم و نهضت نرم افزاری

- هدایت راهبردی سند چشم انداز ۲۰ ساله

- توجه ویژه به جایگاه علم و فناوری کشور در سند چشم انداز جمهوری اسلامی

- نگاه ویژه به گسترش نهضت نرم افزاری در کشور به خصوص روسای سه قوه

- رویکر علم و فناوری محور به اقتصاد کلان در برنامه پنجم توسعه ( که در پیش نویس برنامه ششم نیز مورد تاکید قرار گرفته است)

- توجه ویژه به اهمیت توسعه فناوری در سیاست‌های کلان ملی

- طرح نقشه جامع علمی کشور

- راهبردهای حمایتی برنامه‌های توسعه ملی کشور در زمینه دانایی محوری

- الزام توجه به پژوهش و فناوری در صنعت و ایجاد مراکز تحقیق و توسعه به جهت نیازهای جدید جامعه صنعتی

- اعطاء اختیارات کامل تصمیم گیری و سیاستگذاری در عرصه‌های اداری، تشکیلاتی و مالی به هیئت‌های امناء دانشگاه ها بر اساس قانون پنجم توسعه





- وجود قوانین لازم در راستای انجام پژوهش توسط سازمان‌های دولتی با همکاری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
- ایجاد ساختار جدید در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و تغییر رویکرد آموزش محور به پژوهش و فنوار محور
- رشد چشمگیر متقاضیان ورود به تحصیلات تکمیلی
- الزام دستگاه‌های اجرایی به اختصاص ۱٪ از منابع بودجه‌ای به پژوهش‌های کاربردی
- سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبتنی بر گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر
- وجود امکانات سخت افزاری و آزمایشگاهی منحصر به فرد در کشور
- تغییر رویکرد نهادها و سازمان‌های مختلف اجرایی از نگاه فانتری و لوکس به مقوله پژوهش به راهگشایی و اثر بخشی آن
- وجود سرمایه فرایندی ارزشمند با قدمت بیش از ۸۰ سال در بخش آموزش عالی کشور

### (ب) تهدیدها

- تصدی گری بیش از حد دولت در آموزش عالی
- عدم تناسب بین منابع اختصاصی و وظایف رسالت‌های تعریف شده برای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- غلبه نگرش اجرایی بر نگرش تخصصی در ساختار جدید وزارت علوم
- عدم رضایت مشتریان حوزه پژوهش از پژوهش‌های انجام شده
- غلبه نگرش آموزش محور بر نگرش پژوهش محور
- عدم تناسب برنامه‌های دانشگاه‌ها در حوزه پژوهش و فناوری با نیازهای کشور (نیاز محور نبودن پژوهش‌های دانشگاهی)
- عدم استفاده از نتایج تحقیقات در امور اجرایی
- پدیده مهاجرت بدون بازگشت به خصوص در بین نخبگان
- عدم لحاظ شاخص‌های مناسب کیفی در ارزیابی اعضای هیئت علمی
- عدم استقلال دانشگاه‌ها در جذب اعضای هیئت علمی
- جایگزینی سیاست‌های کمیت محور به جای گزینه‌های کیفی گرا
- عدم حضور پررنگ اعضای هیئت علمی در مجامع مختلف علمی بین‌المللی
- تعریف تولید علم با شاخص تعداد مقالات نمایه شده
- تعدد نهادهای تصمیم ساز در حوزه دانش و فناوری
- فقدان برنامه و ضوابط مدون جهت تقویت و توسعه دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی غیر دولتی



- فقدان نهاد و متولی مشخص برای سیاست گذاری پژوهش و نداشتن اولویت پژوهشی
- ارتباطات بین المللی ضعیف و عدم همکای منطقه ای و بین المللی در روندهای علمی
- عدم توجه محتوایی به پژوهش و نگاه کمی صرف به مقوله پژوهش در دانشگاه ها
- عدم وجود دوره‌های پسا دکتری در کشور
- پژوهش محور نبودن جذب و پرورش دانشجویان تحصیلات تکمیلی
- نقصان شبکه‌های علمی در راستای هم افزایی توان علمی اعضاء هیئت علمی
- عدم تعامل منطقی بین مرجع ثبت اختراعات و مراکز تحقیقاتی و پژوهشی
- کاربردی نبودن پژوهش‌ها و عدم مشتری مداری در مقوله پژوهش و فناوری در کشور

## ۲- محیط اقتصادی - (E)

### الف) فرصت‌ها

- تحریم‌ها و عدم امکان تهیه بسیاری از کالاها و تجهیزات، نرم افزارهای مورد نیاز از بازارهای جهانی
- حمایت از سرمایه گذاری بخش خصوصی
- نیازهای بخش دفاعی برای پژوهش و فناوری‌های نوین
- نیاز تاریخی و پاسخ داده نشده بخش صنعت به تحقیق و توسعه
- وجود امکانات و تجهیزات مناسب در واحدهای تحقیقاتی صنعتی بخش خصوصی
- وجود منابع بکر و ارزنده مالی در بخش خصوصی
- هدفمند شدن هزینه کرد اعتبارات پژوهشی متناسب با نیازهای کشور
- توانمندی مغز افزاری کم نظیر محققان دانشگاهی
- وجود امکانات سخت افزاری منحصر بفرد در برخی مراکز پژوهشی کشور

### ب) تهدیدها

- نگاه تصدی گرایانه دولت به جای نگاه حاکمیتی در عرصه آموزش عالی
- جذابیت کم نظیر اقتصادی سایر فعالیت‌ها در مقایسه با پژوهش
- وجود فرصت‌های کم نظیر در خارج از کشور برای محققان
- پرخطر بودن فعالیت‌های نوآورانه، پژوهش و فناوری
- وجود رویکرد وارداتی به جای فعالیت‌های نوآورانه و پژوهش محور
- وضعیت نسبتاً نامناسب اقتصادی در کشور
- عدم شناخت مناسب دانشگاه از جامعه و صنعت
- عدم اعتماد صنعت و جامعه به دانشگاه و توانمندی‌های آن
- افزایش موسسات خصوصی در حوزه آموزش عالی بدون لحاظ شاخص‌های کیفی مناسب



- ناکافی بودن اعتبار پژوهانه سالانه در بین اعضاء هیئت علمی کشور
- بودجه های اندک بخش پژوهش و فناوری در مقایسه با سایر بخش های دانشگاه
- اثر گذاری اندک سیاست های پژوهشی در درون زا کردن رشد اقتصادی

### ۳- محیط اجتماعی- فرهنگی (S)

#### الف ( فرصت ها

- قابلیت کم نظیر کشور در رشد توسعه علمی
- تنوع ساختارهای آموزش عالی کشور
- فرصت کم نظیر نخبگان علم و فناوری ایرانی خارج از کشور
- دانش آموختگان متعدد و فراوان با کیفیت بسیار بالا
- علم دوستی کم نظیر خانواده های ایرانی
- باور پذیری، مذهبی و ملی ایرانیان در تحصیل علم
- منابع انسانی جوان، با تحصیلات دانشگاهی و نیز با هوش سرشار در ایران
- پرورش و رویش یک نسل از اعضاء هیئت علمی پر انرژی، جوان، مستعد و به روز در کشور

#### ب) تهدیدها

- ارزش شدن رویکرد مدرک گرایی در جامعه
- عدم به کارگیری یافته های پژوهشی پر هزینه در کشور
- عدم اعتماد کافی به یافته ها و توانمندی پژوهشگران داخلی
- نبود باور جدی برای بکارگیری یافته های پژوهشی در امور اجرایی
- فقدان زیر ساخت های قانونی، فرهنگی و اقتصادی به منظور حمایت از مالکیت فکری ( COPY RIGHT)
- رشد صرفاً کمی مؤسسات آموزش عالی غیر انتفاعی و عدم توجه کافی به رشد کیفی این مؤسسات
- گسترش بی رویه و لگام گسیخته دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی
- عدم رضایت کافی از یافته های پژوهشی به خصوص در حوزه پژوهش های کاربردی
- افزایش میزان آگاهی ذی نفعان و نیز ارتقاء سطح انتظارات آنان
- عدم توجه ویژه به پژوهش های میان رشته ای و عدم ساختارهای مناسب در این زمینه
- سرانه اندک پژوهشگران بخش صنعتی کشور
- عدم توجه سیاستگذاران کلان ملی و استانی به ابتلای نظام تصمیم سازی بر فعالیت های پژوهشی



#### ۴- محیط فناوری (T)

##### الف ( فرصت‌ها

- گسترش امکانات فضای مجازی و امکان بهره برداری از آن در تسهیل و گسترش فعالیت‌های پژوهشی
- توسعه شبکه اطلاعات جهانی و دسترسی آسان به آن
- امکان الگوبرداری مناسب و بهره مندی از تجارب پژوهشی سایر کشورها
- وجود سرمایه فرایند ارزشمند در امور پژوهشی
- روند فزاینده ارتقاء سطح فناوری در جامعه
- قابلیت ارتقاء مدیریت ارتباطات به سود فناوری‌های موجود
- وجود ساختارهای ارزشمند پژوهش و فناوری نظیر قطب‌های علمی
- وجود نیروهای متخصص در دانشگاه‌ها برای بهبود شرایط مدیریتی و دسترسی به آنها
- وجود پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد در کشور
- وجود سرمایه ارزشمند محققین برگزیده علمی ایرانی در خارج از کشور
- نگاه ویژه به برنامه‌ها و پروژه‌های سیاست گذاری علم و فناوری کشور
- توجه به سیاست‌های توسعه فناوری در برنامه‌های توسعه‌ای میان مدت و پیش نویس برنامه ششم توسعه
- تاکید سند تحول راهبردی نظام علم و فناوری کشور به عنوان برنامه‌های بلند مدت کشور بر توسعه حوزه علم و فناوری ایران.
- وجود اسناد بالادستی راهبردی برای توسعه فناوری‌های نوین نظیر: نانو، بیو، هوا فضا و...
- گسترش دوره‌های سیاست گذاری علم و فناوری در برخی از دانشگاه‌های کشور به خصوص در بخش تحصیلات تکمیلی

##### ب) تهدیدها

- عدم وجود مرکز سیاست‌گذاری و تصمیم سازی ثابت یگانه در حوزه آموزش عالی کشور
- خطر پذیری بالای فعالیت‌های نوآورانه و پژوهشی
- عدم تعامل سازنده و موثر بین صنعت، جامعه و دانشگاه
- تحریم‌های ظالمانه بین المللی علی ایران
- تفاوت ماهوی آموزه‌های آموزش عالی با فناوری‌های موجود و بکار رفته در صنعت
- سرعت شتابنده تغییر فناوری در مقایسه با سیستم اداری موجود
- معضلات ناشی از استفاده از فناوری‌های نوین بدون لحاظ فرهنگ بهره برداری از آن
- تمایل فراوان خرید دانش فنی خارجی به جای استفاده از فناوری‌های موجود بومی شده توسعه یافته



- دولتی بودن منابع تامین مالی در بخش توسعه فناوری
- عدم وجود مکانیزم ها و سازوکارهای مناسب برای کاهش خطر پذیری سرمایه گذاری درحوزه فناوری
- تقاضا محور نمودن سیاستهای بخش آموزش عالی و فناوری
- عدم وجود سیاستهای حمایتی از بخش فناوری با توجه به خطر پذیری سرمایه گذاری دراین بخش
- کمبود و در برخی موارد نبود مراکز و ساختارهای سیاستگذاری حوزه پژوهش کشور

## **بخش دوم: تدوین استراتژی**

**فصل اول: روش شناسی تدوین استراتژی**

**فصل دوم: ارزیابی عوامل محیط بیرونی و ارزیابی عوامل  
محیط درونی**

**فصل سوم: تدوین استراتژی**



## **فصل اول:**

**روش شناسی تدوین استراتژی و**

**برنامه عملیاتی**



در این فصل به تشریح نحوه تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی (EFE) و محیط درونی (IFE)، نحوه تدوین استراتژی‌ها و برنامه عملیاتی پرداخته شده است.

### ۱-۱- تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی (EFE)

به منظور تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی (EFE) چهار مرحله به صورت زیر طی شده است:

#### ۱-۱-۱- گام اول: استخراج عوامل محیط بیرونی بر اساس بررسی اسناد بالا دستی

در این گام با بررسی اسناد بالا دستی از جمله سند چشم انداز بیست ساله کشور، سیاست‌های کلی نظام، نقشه جامع علمی کشور، سند تحول راهبردی علم و فناوری، برنامه پنجم توسعه، ضوابط ملی آمایش سرزمین، تحلیل ذی‌نفعان و برنامه پیشنهادی دکتر فرهادی وزیر محترم علوم تحقیقات و فناوری، عوامل محیطی تاثیر گذار بر استراتژی‌های دانشگاه سمنان مشخص گردید. در این مرحله ۱۴۳ عامل به عنوان عوامل موثر بیرونی شناسایی گردید.

#### ۱-۱-۲- گام دوم: طراحی پرسشنامه

به استناد عوامل تعریف شده در قسمت اول و با حذف و ادغام عواملی که به نوعی هم پوشانی مفهومی بین آنها وجود داشت تعداد عوامل به ۸۷ مورد تقلیل یافت. بر اساس این عوامل پرسشنامه نهایی تحلیل محیط بیرونی طراحی شده است. در این پرسشنامه برای هر عامل دو پرسش مطرح شده است که بدین ترتیب میزان اهمیت و میزان تاثیر هر عامل مشخص می‌گردد. ساختار کلی این پرسشنامه به صورت زیر می‌باشد.

شدت و نوع تاثیر این عامل بر تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی، فناوری و پشتیبانی دانشگاه سمنان											عوامل محیط بیرونی	میزان اهمیت این عامل در تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی، فناوری و پشتیبانی دانشگاه سمنان				
-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	۱	۲	۳	۴	۵		بی اهمیت	کم اهمیت	متوسط	مهم	بسیار مهم
											۱.عامل ۱					
											۲.عامل ۲					
											۸۷. عامل ۸۷					





### ۱-۱-۳-گام سوم: نظر سنجی از خبرگان

پس از تدوین پرسشنامه، با هماهنگی ریاست محترم و قائم مقام ارجمند دانشگاه پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در مورد هر عامل در پرسشنامه مشخص سازند. در نهایت پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها از نظرات این خبرگان در تحلیل محیط بیرونی استفاده گردید.

### ۱-۱-۴-گام چهارم: ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی

به منظور دستیابی به تحلیلی درست از داده‌های به دست آمده خبرگان دانشگاه، با لحاظ ضریب وزنی هر عامل محیط بیرونی مورد ارزیابی و تحیل قرار گرفته است. یافته‌های حاصل از این ارزیابی در فصل دوم ارائه شده است.

### ۱-۲-۱-تحلیل و ارزیابی محیط درونی (IFE)

ارزیابی محیط درونی طی چهار مرحله مطابق زیر صورت گرفته است:

#### ۱-۲-۱-۱-گام اول: استخراج عوامل محیط درونی بر اساس بررسی وضعیت موجود و نظر خبرگان

در این گام با استفاده از بررسی وضعیت موجود و هم چنین با استناد مطالعات انجام شده و نظر خبرگان عوامل محیطی درونی تاثیر گذار بر استراتژی‌های دانشگاه سمنان مشخص گردید. در این مرحله ۱۰۹ عامل به عنوان عوامل موثر درونی شناسایی شد.

#### ۱-۲-۲-۱-گام دوم: طراحی پرسشنامه استاندارد

پس از بررسی مجدد عوامل شناسایی شده در مرحله قبل و حذف ادغام عوامل مشابه، تعداد عوامل به ۶۰ مورد تقلیل یافت. طراحی پرسشنامه نهایی تحلیل محیط درونی بر این اساس صورت پذیرفته است. در این پرسشنامه برای هر عامل دو پرسش مطرح شده است که بدین ترتیب میزان اهمیت و وضعیت موجود هر عامل مشخص گردیده است. ساختار کلی این پرسشنامه به صورت زیر می‌باشد.



وضعیت موجود در دانشگاه سمنان										عوامل محیط بیرونی	میزان اهمیت این عامل در تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی، فناوری و پشتیبانی دانشگاه سمنان					
-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	۱	۲	۳	۴		۵	بی اهمیت <input type="checkbox"/>	کم اهمیت <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	مهم <input type="checkbox"/>	بسیار مهم <input type="checkbox"/>
											۱.عامل ۱					
											۲.عامل ۲					
											۶۰. عامل ۶۰					

### ۱-۲-۳- گام سوم: نظر سنجی از خبرگان

به منظور رسیدن به داده‌های قابل استناد، نظرات خبرگان دانشگاه با تقاضا برای پرکردن پرسشنامه بدست آمده است. در نهایت پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها از نظرات خبرگان تعیین شده توسط کمیته راهبردی سند تدوین و ریاست محترم دانشگاه در تحلیل محیط بیرونی استفاده گردید.

### ۱-۲-۴- گام چهارم: ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی

داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه تکمیل شده توسط خبرگان مورد بررسی آماری قرار گرفته و نهایتاً به عنوان نتایج حاصل از این تحلیل در فصل دوم ارائه شده است.

### ۱-۳- تحلیل موقعیت

به منظور تعیین جهت گیری حرکت سامانی تحلیل موقعیت صورت می پذیرد. ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی برای تعیین استراتژی‌های غالب و پیش برنده سازمان استفاده می شود. بدین منظور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی - بیرونی (IE) استفاده می‌گردد. نتایج حاصل از تحلیل موقعیت راهبردی دانشگاه سمنان در فصل سوم ارائه شده است.



#### ۴-۱- تدوین استراتژی

پس از شناسایی و اولویت بندی عوامل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل محیط درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و با توجه به ماتریس عوامل درونی - بیرونی (تحلیل موقعیت) به طور کلی می‌توان ۴ گونه استراتژی ارائه کرد:

استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST، استراتژی‌های WT. به منظور تدوین استراتژی‌های ۴ گانه فوق، از یک ماتریس ۹ خانه ای استفاده می‌شود. چهارخانه از این ماتریس در بر دارنده عوامل اصلی محیط درونی (نقاط قوت (S) و ضعف (W) و محیط بیرونی (فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) می‌باشد. چهارخانه نیز استراتژی‌ها را نشان می‌دهند و یک خانه خالی (سفید) است. چهارخانه ای که نشان دهنده استراتژی‌ها هستند دارای عنوان‌های SO، WT، WO، ST می‌باشند و پس از تکمیل شدن چهارخانه ای که دارای عامل اصلی هستند. (یعنی خانه های T،O،S،W) این خانه به وجود می‌آیند. یافته‌های این بخش در فصل چهارم ارائه شده است.

## **فصل دوم:**

**ارزیابی عوامل محیط بیرونی و**

**ارزیابی عوامل محیط درونی**



## ۲-۱) ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE)

میزان اهمیت: در ارزیابی هر یک از شاخص‌های محیط خارجی در تحقیق راهبردهای دانشگاه سمنان نظرات خبرگان در قالب گزینه‌های (بسیار مهم، مهم، متوسط، کم اهمیت و بی اهمیت) مشخص سازند. به منظور امتیاز دهی و ارزیابی شاخص‌ها، مقادیر عددی ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ به ترتیب به گزینه‌های فوق اختصاص داده شده است.

میزان تاثیر: به منظور تعیین رتبه دانشگاه سمنان در هر یک از شاخص‌های محیط بیرونی، شدت و نوع تاثیر این شاخص‌ها بر تحقیق راهبردهای آموزشی و پژوهشی، فناوری و پشتیبانی دانشگاه سمنان سنجیده شده است. بدین منظور از خبرگان خواسته شده است تا نظر خود را پیرامون شدت و نوع تاثیر این شاخص‌ها در قالب گزینه‌های (+۵)، (+۴)، ...، (-۴)، (-۵) مشخص سازند. علامت مثبت به معنای این است که شاخص مورد نظر برای دانشگاه سمنان یک فرصت محسوب می‌شود در حالی که علامت منفی مبین تهدیدها پیش روی دانشگاه سمنان خواهد بود. بر این اساس مقدار (+۵) به معنای این است که دانشگاه سمنان می‌تواند از شاخص مورد نظر به عنوان یک فرصت به میزان خیلی زیاد استفاده نماید و هم چنین مقدار (-۵) بیانگر این است که شاخص مورد نظر یک تهدید جدی برای دانشگاه سمنان در تحقیق راهبردهای آموزشی و پژوهشی است. شدت و تاثیر بیشتر هر شاخص با در نظر گرفتن امتیاز بیشتر هر شاخص معین می‌گردد و تهدید یا فرصت بودن هر شاخص با لحاظ علامت مثبت یا منفی معین می‌گردد.

یادآور می‌شود آنچه که به عنوان مبنای محاسبات مد نظر قرار گرفته است عمده‌اً میزان اهمیت مطرح شده توسط خبرگان بوده و میزان تاثیر به عنوان پارامتری که در تدوین نوع استراتژی تهاجمی، تدافعی، ... دانشگاه سمنان باید مد نظر قرار گیرد کاربرد خواهد داشت. بنابراین در این مرحله از ارزیابی عوامل محیط بیرونی، مبنای اولویت بندی عوامل عمده‌اً ضریب میزان اهمیت اعلام شده توسط نخبگان بوده است و داده‌های میزان تاثیر در بخش‌های دیگر تدوین استراتژی کاربرد دارد.



جدول ۳۱. ارزیابی عوامل محیط بیرونی

ردیف	عوامل
۱	حمایت همه جانبه مقام معظم رهبری از فعالیت های پژوهشی، فناوری و علمی کشور
۲	سهم اندک بودجه پروژه های تحقیقاتی دانشگاه
۳	احساس نیاز به حمایت از ابتکار و کارآفرینی در استان
۴	وجود دانش آموختگان و نخبگان ارزشمند خارج و داخل کشور به عنوان مغز افزار توسعه
۵	وجود دوره سیاست گذاری علم و فناوری در برخی از دانشگاه های کشور در سطح تحصیلات تکمیلی
۶	عدم توجه به تحقیقات بنیادین در کشور
۷	رویکرد آموزش محورانه دانشگاه ها وموسسات آموزش عالی
۸	مزیت نسبی ( نظیر نفت و معادن ) در کشور
۹	شکل گیری توجه به پژوهش و فناوری در صنعت و ایجاد مراکز تحقیق و توسعه
۱۰	وجود ساختار محتوایی در تمامی رشته ها و مقاطع تحصیلی دانشگاه
۱۱	عدم توجه به رشته ها و گرایش های میان رشته ای
۱۲	سهم اندک دانشجویان تحصیلات تکمیلی به شیوه پژوهش محور
۱۳	مهاجرت بدون بازگشت نخبگان
۱۴	امکان بهره مندی از امکانات فضای مجازی در راستای آموزش، پژوهش و فناوری
۱۵	عدم وجود متولی امر پژوهش در کشور به شکل یگانه ومنحصر به فرد
۱۶	نیاز جامعه به گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی و سیاست گذاری وزارت علوم برای پاسخ دادن به این نیاز ها
۱۷	آموزشهای مرتبط با فناوریهای نو شامل ریز فناوری، فناوری های زیستی، اطلاعات وارتباطات، زیست محیطی، هوا و فضا وهسته ای
۱۸	سخت افزار وتجهیزات منحصر بفرد در برخی مراکز پژوهشی وآموزشی دانشگاه
۱۹	نیاز مبرم جامعه و استان در به کارگیری شیوه های مدرن آموزشی
۲۰	رویکرد رفاهی مناسب رفاهی، دانشجویی و فرهنگی در دانشگاه
۲۱	سند تحول راهبردی نظام علم و فناوری کشور
۲۲	گسترش روابط منطقه ای و بین المللی با توجه به رویکرد حذف تحریم های ظالمانه علیه ایران
۲۳	فرایند دشوار و متمرکز جذب اعضاء هیئت علمی
۲۴	عدم احساس نیاز مبرم صنعت به پژوهش ونیز فناوری های نوین
۲۵	بالا بودن نرخ تورم در جامعه ودشواری تصمیم سازی پایدار در حوزه اقتصاد پژوهش محور
۲۶	رشته های میان رشته ای
۲۷	عدم اعتماد واطمینان صنعت به توانمندی های دانشگاه
۲۸	امکان برقرای تسهیل شده ارتباطات بین المللی از طریق فضای مجازی
۲۹	انجمن های علمی و تخصصی و حرفه ای کارآمد و توسعه یافته
۳۰	تغییر رویکرد کمک محورانه بودن اعتبارات و منابع مالی حوزه پژوهش دانشگاه
۳۱	تعریف، شناسایی، هدایت، پژوهش، جذب و بکارگیری استعدادهای درخشان
۳۲	تنوع ساختاری، مقطعی، رشته ای و فرایندی آموزش عالی استان
۳۳	سرمایه فرایندی وساختار نظام مند مالکیت مفهومی در استان
۳۴	تسهیل نظام های آموزشی مبتنی بر آموزش الکترونیک و فناوری اطلاعات
۳۵	سرمایه فرایندی آموزش عالی استان با قدمت حداقل ۴۰ سال
۳۶	وجود رقبای پر قدرت اقتصادی در مقایسه با فعالیتهای پژوهشی نوآورانه
۳۷	عدم استفاده از دستاوردهای پژوهشی در فرایندهای اجرایی استان



عدم وجود ارتباط منطقی وقانونی تحقیقی و حقوقی ثبت ابداعات	۳۸
برنامه پنجم توسعه وپیش نویس برنامه ششم	۳۹
نیاز فروخورده و پنهان استان به شکل عام و صنعت به شکل خاص به پژوهش و تحقق	۴۰
وجود رقبای سرسخت خارجی در جذب پژوهشگران زبده داخلی	۴۱
حضور اعضاء هیئت علمی در کرسی های علمی بین المللی وتولید دانش	۴۲
مشکلات تداوم در پرداخت هزینه پژوهانه اعضاء هیئت علمی در دانشگاه	۴۳
سرمایه فرایندی و اقبال دانشگاه ها و جامعه به پذیرش دانشجو در مقاطع تحصیلات تکمیلی	۴۴
اعتبارات پژوهشی کشور با توجه به توانایی مالی دولت	۴۵
الزام دستگاه های دولتی به تدوین بودجه سنواتی بر مبنای قیمت تمام شده	۴۶
نیاز مبرم و تاریخی جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص بویژه توسعه مبتنی بر پژوهش	۴۷
تعداد اندک ثبت اختراع بین المللی در بین پژوهشگران کشور	۴۸
عدم وجود شبکه های علمی مناسب برای هم افزایی توان علمی اعضاء هیئت علمی	۴۹
سیاست ارتقاء نقش دانشگاهیان در مدیریت اثربخش سطوح مختلف جامعه	۵۰
فرصت بی بدیل جامعه بارویکرد نوین نوآوری ونظریه پردازی علمی	۵۱
رویکرده توسعه ای وحمایتی از حوزه علم و فناوری در سطح کلان کشور	۵۲
نیاز مبرم کشور به ادامه فعالیت وتوسعه مبتنی بر پژوهش وآموزش	۵۳
امکانات سخت افزاری کم نظیر در برخی از مراکز تحقیقاتی دانشگاه	۵۴
خطرپذیری ماهوی فعالیتهای پژوهشی به خصوص فعالیت های پژوهشی نوآورانه	۵۵
باورپذیری اندک مسئولین اجرایی استان به دستاوردهای پژوهشی	۵۶
ساختار ارزنده معاونت علم و فناوری ریاست محترم جمهور	۵۷
افزایش روزافزون دانشجویان کشور بدون لحاظ نیازمندی های کشور	۵۸
آسیبهای اجتماعی وفرهنگی وساختاری ناشی از وابستگی به فناوری	۵۹
عدم آگاهی پژوهشگران دانشگاهی از نیاز های دستگاه های اجرایی استان	۶۰
تمایل شدید به دریافت مدارک دانشگاهی بدون لحاظ کارکرد این نوع مدارک	۶۱
ایجاد تصویری ناکارآمد و پر هزینه از دانشگاه در سطح جامعه	۶۲
ارتقاء سطح آگاهی و به طبع آن انتظارات ذینفعان طرح های پژوهشی کاربردی	۶۳
سهم محصولات صنایع با فناوری بالا ومرتب	۶۴
حمایت همه جانبه از سیاست های مبتنی بر علم وفناوری در سطح استان	۶۵
نیاز مطلق جامعه به حرکت کارآفرینی وخلاقیت ونوآوری	۶۶
زیرساخت های نامناسب فناوری استان برای بهره مندی از برخی فناوری ها	۶۷
الزام دستگاه های دولتی به افزایش بهره وری و کاهش قیمت تمام شده کالا و خدمات	۶۸
رویکرد خرید دانش فنی به جای ایجاد وتوسعه فناوری داخلی	۶۹
مسائل وعارضه های فرهنگی مربوط به فناوریهایی موجود در سطح جامعه	۷۰
رشد شتابنده تغییرات فناوری در مقایسه با سایر فرایندهای اثر گذار جامعه	۷۱
فرصت تقاضا محور جامعه برای تحصیلات تکمیلی در سطح استان	۷۲
حمایت از تحصیل دانشجویان نخبه و استعدادهای درخشان در قالب بورس	۷۳
نزدیکی به تهران و مراکز جمعیتی	۷۴
الزام دستگاه ها و نهادها به بهبود فرایندهای اجرایی توسط دستگاه های مربوط و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	۷۵
منابع انسانی کارآمد هیئت علمی در دانشگاه	۷۶
اعضاء هیئت علمی متعهد و نخبه و اثر بخش	۷۷
ایجاد تصویری فربه و فاقد اثر بخشی لازم از دانشگاه در سطح جامعه	۷۸



۷۹	کمبود دوره های پسا دکتری در کشور
۸۰	فزونی گرفتن نقش تصدی گری دولت به جای رویکرد حاکمیتی در آموزش عالی
۸۱	سهم اندک بودجه پژوهش و فناوری در اقتصاد کشور
۸۲	عدم وجود برنامه راهبردی مناسب در حوزه فناوری در کشور
۸۳	تنوع مراجع سیاست گذار در حوزه آموزش عالی و فناوری کشور
۸۴	عدم آگاهی دانشگاهیان از نیازهای جامعه و صنعت
۸۵	دشواری همکاریهای گسترده بین المللی اعضاء هیئت علمی
۸۶	مشکلات حوزه حقوقی و توسعه ای موسسات آموزش عالی غیر دولتی
۸۷	نسبت اندک محققین به جمعیت فعال بخش صنعت در استان

بر اساس جدول فوق، مهم ترین عوامل محیط بیرونی به تفکیک فرصت ها و تهدید ها به صورت زیر خواهد بود.

## فرصت‌ها

کد	فرصت‌ها
۰۱	وجود دانش آموختگان و نخبگان ارزشمند ایرانی خارج و داخل کشور به عنوان مغز افزار توسعه
۰۲	حمایت همه جانبه مقام معظم رهبری از فعالیتهای پژوهشی، فناوری و علمی کشور
۰۳	رشته‌های میان رشته ای در دانشگاه
۰۴	رویکرد توسعه‌ای و حمایتی از حوزه علم و فناوری در سطح کلان کشور و استان
۰۵	نیاز مبرم و تاریخی استان به شکل عام و صنعت به شکل خاص بویژه توسعه مبتنی بر پژوهش
۰۶	ساختار ارزنده معاونت علم و فناوری ریاست محترم جمهور
۰۷	سرمایه فرایندی و ساختار نظام مند مالکیت فکری در کشور و استان
۰۸	امکانات سخت افزاری کم نظیر در برخی از مراکز تحقیقاتی دانشگاه
۰۹	نیاز مبرم استان به ادامه فعالیت و توسعه مبتنی بر پژوهش و آموزش
۰۱۰	سرمایه فرایندی آموزش عالی استان با قدمت حداقل ۴۰ سال
۰۱۱	سخت افزار و تجهیزات منحصر به فرد در برخی مراکز پژوهشی و آموزشی
۰۱۲	حمایت همه جانبه از سیاست‌های مبتنی بر علم و فناوری در برنامه پنجم توسعه و پیش نویس برنامه ششم توسعه
۰۱۳	نیاز مطلق جامعه به حرکت کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری
۰۱۴	نیاز مبرم جامعه در به کارگیری شیوه‌های مدرن آموزشی
۰۱۵	فرصت بی بدیل جامعه بارویکرد نوین نوآوری و نظریه پردازی علمی
۰۱۶	تسهیل نظام‌های آموزشی مبتنی بر آموزش الکترونیک و فناوری اطلاعات
۰۱۷	نیاز جامعه به گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی و سیاست گذاری وزارت علوم برای پاسخ دادن به این نیازها





- حمایت از تحصیل دانشجویان نخبه و استعداد‌های درخشان در قالب بورس ۰۱۸
- آموزش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین شامل ریز فناوری، فناوری‌های زیستی، اطلاعات و ارتباطات، زیست محیطی، هوا و فضا و هسته‌ای ۰۱۹
- وجود دوره سیاست‌گذاری علم و فناوری در برخی از دانشگاه‌های کشور در سطح تحصیلات تکمیلی ۰۲۰
- وجود ساختار محتوایی در تمامی رشته‌ها و مقاطع تحصیلی ۰۲۱
- فرصت تقاضا محور جامعه برای تحصیلات تکمیلی در سطح استان ۰۲۲
- امکان برقراری تسهیل شده ارتباطات بین‌المللی از طریق فضای مجازی ۰۲۳
- انجمن‌های علمی و تخصصی و حرفه‌ای کارآمد و توسعه یافته ۰۲۴
- رویکرد رفاهی مناسب رفاهی، دانشجویی و فرهنگی در دانشگاه ۰۲۵
- منابع انسانی کارآمد هیئت علمی در دانشگاه ۰۲۶
- اعضاء هیئت علمی متعهد و نخبه و اثر بخش ۰۲۷
- سیاست ارتقاء نقش دانشگاهیان در مدیریت اثربخش سطوح مختلف جامعه ۰۲۸
- سند تحول راهبردی نظام علم و فناوری کشور ۰۲۹
- تغییر رویکرد کمک‌محورانه بودن اعتبارات و منابع مالی حوزه پژوهش دانشگاه ۰۳۰
- سرمایه‌فرآیندی و اقبال دانشگاه‌ها و جامعه به پذیرش دانشجو در مقاطع تحصیلات تکمیلی ۰۳۱
- اعتبارات پژوهشی کشور با توجه به توانایی مالی دولت ۰۳۲
- نیاز فروخورده و پنهان استان به شکل عام و صنعت به شکل خاص به پژوهش و تحقق ۰۳۳
- تنوع ساختاری، مقطعی، رشته‌ای و فرآیندی آموزش عالی استان ۰۳۴
- احساس نیاز به حمایت از ابتکار و کارآفرینی در جامعه ۰۳۵
- شکل‌گیری توجه به پژوهش و فناوری در صنعت و ایجاد مراکز تحقیق و توسعه ۰۳۶
- تعریف، شناسایی، هدایت، پژوهش، جذب و بکارگیری استعداد‌های درخشان ۰۳۷
- گسترش روابط منطقه‌ای و بین‌المللی با توجه به رویکرد حذف تحریم‌های ظالمانه علیه ایران ۰۳۸
- مزیت نسبی ( نظیر نفت و معادن ) در کشور ۰۳۹
- امکان بهره‌مندی از امکانات فضای مجازی در راستای آموزش، پژوهش و فناوری ۰۴۰
- نزدیکی به تهران و مراکز جمعیتی ۰۴۱
- الزام دستگاه‌ها و نهادها به بهبود فرآیندهای اجرایی توسط دستگاه‌های مربوط و سازمان مدیریت و برنامه ریزی ۰۴۲
- الزام دستگاه‌های دولتی به افزایش بهره‌وری و کاهش قیمت تمام‌شده کالا و خدمات ۰۴۳
- الزام دستگاه‌های دولتی به تدوین بودجه سنواتی بر مبنای قیمت تمام‌شده ۰۴۴



## تهدیدها

کد تهدیدها

- T1 تمایل شدید به دریافت مدارک دانشگاهی بدون لحاظ کارکرد این نوع مدارک
- T2 مهاجرت بدون بازگشت نخبگان
- T3 عدم احساس نیاز مبرم صنعت به پژوهش و نیز فناوری های نوین
- T4 مشکلات تداوم در پرداخت هزینه پژوهانه اعضاء هیئت علمی در دانشگاه
- T5 مشکلات حوزه حقوقی و توسعه ای موسسات آموزش عالی غیر دولتی
- T6 سهم اندک بودجه پروژه های تحقیقاتی دانشگاه ها
- T7 سهم اندک دانشجویان تحصیلات تکمیلی به شیوه پژوهش محور
- T8 عدم وجود دوره های پسا دکتري در کشور
- T9 رویکرد آموزش محورانه دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی
- T10 فزونی گرفتن نقش تصدی گری دولت به جای رویکرد حاکمیتی در آموزش عالی
- T11 عدم توجه به رشته ها و گرایش های میان رشته ای
- T12 عدم آگاهی دانشگاهیان از نیازهای جامعه و صنعت
- T13 نسبت اندک محققین به جمعیت فعال بخش صنعت در استان
- T14 عدم اعتماد و اطمینان صنعت به توانمندی های دانشگاه
- T15 عدم استفاده از دستاوردهای پژوهشی در فرایندهای اجرایی
- T16 عدم وجود ارتباط منطقی و قانونی تحقیقی و حقوقی ثبت ابداعات
- T17 تنوع مراجع سیاست گذار در حوزه آموزش عالی و فناوری کشور
- T18 عدم آگاهی پژوهشگران دانشگاهی از نیازهای دستگاه های اجرایی
- T19 وجود رقبای سرسخت خارجی در جذب پژوهشگران زبده داخلی
- T20 عدم وجود شبکه های علمی مناسب برای هم افزایی توان علمی اعضاء هیئت علمی
- T21 عدم توجه به تحقیقات بنیادین در کشور
- T22 تعداد اندک ثبت اختراع بین المللی در بین پژوهشگران کشور
- T23 عدم وجود متولی امر پژوهش در کشور به شکل یگانه و منحصر به فرد
- T24 وجود رقبای پر قدرت اقتصادی در مقایسه با فعالیت های پژوهشی نوآورانه
- T25 فرایند دشوار و متمرکز جذب اعضاء هیئت علمی
- T26 بالا بودن نرخ تورم در جامعه و دشواری تصمیم سازی پایدار در حوزه اقتصاد پژوهش محور
- T27 عدم حضور اعضاء هیئت علمی در کرسی های علمی بین المللی و تولید دانش
- T28 عدم امکان همکاری های گسترده بین المللی اعضاء هیئت علمی
- T29 خطرپذیری ماهوی فعالیت های پژوهشی به خصوص فعالیت های پژوهشی نوآورانه
- T30 ارتقاء سطح آگاهی و به طبع آن انتظارات ذی نفعان طرح های پژوهشی کاربردی
- T31 سهم محصولات صنایع با فناوری بالا در سبد تولیدی کشور



- ۲۳۲ سهم اندک بودجه پژوهش و فناوری در اقتصاد کشور
- ۲۳۳ عدم وجود برنامه راهبردی مناسب در حوزه فناوری در کشور
- ۲۳۴ افزایش روزافزون دانشجویان کشور بدون لحاظ نیازمندی های کشور
- ۲۳۵ رویکرد خرید دانش فنی به جای ایجاد و توسعه فناوری داخلی
- ۲۳۶ مسائل و عارضه های فرهنگی مربوط به فناوری های موجود در سطح جامعه
- ۲۳۷ رشد شتابنده تغییرات فناوری در مقایسه با سایر فرایندهای اثر گذار جامعه
- ۲۳۸ آسیبهای اجتماعی و فرهنگی و ساختاری ناشی از وابستگی به فناوری
- ۲۳۹ باورپذیری اندک مسئولین اجرایی به دستاوردهای پژوهشی
- ۲۴۰ زیرساخت های نامناسب فناوری استان برای بهره مندی از برخی فناوری ها
- ۲۴۱ ایجاد تصویری فریه و فاقد اثر گذاری از دانشگاه در سطح جامعه
- ۲۴۲ ایجاد تصویری ناکارآمد و پر هزینه از دانشگاه در سطح جامعه

## ۲-۲-۲- ارزیابی عوامل محیط درونی (IFE)

در راستای مشخص کردن هر یک از عوامل درونی لازم است با تعیین ضریب وزنی هر عامل تأثیر گذار درونی، نسبت به اولویت بندی عوامل اقدام نماییم. بدین منظور از خبرگان تعیین شده توسط مدیریت محترم دانشگاه خواسته شده است، تا نقطه نظرات خود را پیرامون اهمیت هر شاخص و هم چنین وضعیت موجود هر یک از این شاخص در دانشگاه سمنان در قالب پرسشنامه تحلیل محیط درونی و به صورت زیر مشخص سازند:

میزان اهمیت: برای تعیین میزان اهمیت هر یک از شاخص های محیط درونی در تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه سمنان از خبرگان خواسته شده است تا نظر خود را در قالب گزینه های بسیار مهم، مهم، متوسط، کم اهمیت و بی اهمیت مشخص سازند. به منظور امتیاز دهی و ارزیابی شاخص ها، مقادیر عددی ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ به ترتیب به گزینه های فوق اختصاص داده شده است.

وضعیت موجود: به منظور تعیین رتبه دانشگاه سمنان در هر یک از شاخص های محیط درونی، شدت و نوع تأثیر این شاخص ها بر تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه سمنان سنجیده شده است. بدین منظور از خبرگان خواسته شده است تا نظر خود را پیرامون شدت و نوع تأثیر شاخص ها در قالب گزینه های (+۵)، (+۴)، ...، نمی دانم، ...، (-۴) و (-۵) مشخص سازند. علامت مثبت به معنای این است که شاخص مورد نظر برای دانشگاه سمنان یک نقطه قوت محسوب می شود در حالی که علامت منفی مبین نقاط ضعف پیش روی دانشگاه سمنان خواهد بود. بر این اساس مقدار (+۵) به معنای این است که دانشگاه سمنان می تواند از شاخص مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت به میزان خیلی زیاد استفاده نماید. هم چنین مقدار (-۵) بیانگر این است که شاخص مورد نظر یک نقطه ضعف جدی برای دانشگاه سمنان در تحقق راهبردی های آموزشی و پژوهشی است. به طور کلی هر چه قدر مطلق امتیاز داده شده بیشتر باشد به معنای شدت و تأثیر بیشتر شاخص مورد نظر است و علامت در نظر گرفته شده بیانگر نقاط قوت و ضعف است.



یادآوری این نکته ضروری است که با توجه به محدودیت تعداد عوامل اثرگذار درونی، به جای حذف، صرفاً اولویت بندی این عوامل مد نظر قرار گرفته است. بدین ترتیب که با لحاظ ضریب وزنی اختصاص یافته توسط نخبگان به میزان اهمیت مبنای اولویت بندی عوامل درونی قرار گرفته است و ضریب میزان اهمیت برای تعیین نوع استراتژی تهاجمی و یا تدافعی در مراحل پیشرفته تر تدوین استراتژی ها به کار خواهد رفت.

جدول ۳۲. ارزیابی عوامل محیط درونی

ردیف	شاخص‌ها
۱	عدم رعایت مدیریت زمان در اجرای پروژه‌های دانشگاهی
۲	امکان بهره مندی از ظرفیت‌های بلا استفاده قوانین مرتبط با هیئت های امنایی
۳	عدم ارتباط موثر بین دانشگاه و جامعه و دانشگاه و صنعت
۴	دشواری فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان اعم از هیئت علمی و غیر هیئت علمی
۵	عدم تعریف وظایف و مسئولیت‌های انجمن‌های علمی
۶	امکان بهره مندی دانشجویان و اعضاء هیئت علمی از اصول استاندارد شدن پژوهش
۷	تنوع برنامه‌های علمی و فرهنگی به جهت عدم وجود سیاست گذاری واحد در این بخش در دانشگاه ها
۸	مشکلات مربوط به نحوه رفتار شکل‌های دانشجویی بخصوص تشکل‌های اثر پذیر از خارج دانشگاه ها
۹	پراکندگی و عدم تجمیع دانشکده‌ها و واحدهای دانشگاه در پردیس اصلی
۱۰	دشواری مبادله دانشجو با سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی
۱۱	دشواری فرایند مبادله اساتید بین دانشگاه‌های داخل و خارجی
۱۲	دشواری ارائه خدمات عمومی به جهت منابع مالی اندک تخصیصی
۱۳	دشواری‌ها و عوارض ناشی از عدم امکان تخصیص تسهیلات دانشجویی
۱۴	دشواری تامین منابع مالی برای حفظ و ارتقاء وضعیت رفاهی دانشجویان در بخش خوابگاهی، ایاب و ذهاب و سلف سرویس
۱۵	سهم اندک امکانات کمک آموزشی در بخش تربیت بدنی و ورزش
۱۶	برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور
۱۷	تعدد شکل‌های سیاسی، مذهبی، فرهنگی و علمی
۱۸	عدم وجود پست‌های مصوب مورد نیاز اعضاء غیر هیئت علمی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی
۱۹	عدم وجود پست‌های سازمانی مصوب اعضاء هیئت علمی
۲۰	تعداد دانشجویان در مقاطع تحصیلی مختلف
۲۱	تعداد اندک کل بازدیدهای علمی
۲۲	کثرت و تنوع رشته گرایش‌های موجود در مقاطع مختلف آموزشی
۲۳	انباشت منابع انسانی دانشگاه در امور مرتبط با تصدی گری و نه حاکمیتی
۲۴	امکان توزیع و تفویض اختیار روسای دانشگاه ها به دانشکده‌ها و واحدهای ذی ربط
۲۵	عدم تناسب تجهیزات و سخت افزارهای آزمایشگاهی و کارگاهی و برخی پروژه‌های تعریف شده
۲۶	شفافیت و عدم ابهام قوانین دانشگاهی



۲۷	تنوع و تطور کم نظیر دروه‌های آموزشی بخصوص در بخش تحصیلات تکمیلی
۲۸	عدم وجود مکانیزم‌های الزام آور برای همکاری‌های بخشی و بین بخشی دانشگاه
۲۹	امکان انتقال بخشی از توان اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها از فعالیت‌های آموزشی به فعالیت‌های پژوهشی
۳۰	بالا بودن نسبی حقوق و مزایای کارکنان دانشگاه اعم از کارمندان و اعضاء هیئت علمی در مقایسه با ادارات و سازمان‌ها
۳۱	سهم اندک درآمدهای پژوهش‌های تجاری سازی شده
۳۲	دشواری دسترسی به بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی علمی بین المللی به سبب تحریم ناعادلانه موجود
۳۳	دشواری و مطول بودن فرایند تجاری سازی پروژه‌های تحقیقاتی
۳۴	کیفیت برتر مقالات چاپ شده در سطح ملی و بین المللی
۳۵	اعتقاد بدنه مغز افزاری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به ارزش‌های سازمانی
۳۶	فرصت کم نظیر قطب‌های علمی کشور در توسعه بخشی و موضوعی
۳۷	وجود ساختار قوی کارآفرینی در دانشگاه‌ها
۳۸	سرمایه فرایندی ارتقاء مغز افزاری دانشگاه‌ها اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی
۳۹	بی انگیزگی و عدم وجود مکانیزم‌های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی
۴۰	امکان ارتقاء سطح توانمندی اعضاء هیئت علمی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت
۴۱	فراهم شدن هم افزایی علمی از طریق اشتراک گذاری یافته‌های علمی
۴۲	تنوع طرح‌های پروژه‌های تحقیقاتی با کیفیت بالا
۴۳	وجود مجلات تخصصی متنوع در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
۴۴	ارتقاء سطح محتوایی کتاب‌ها و مقالات تولید شده
۴۵	تنوع همایش‌ها و سمینارهای دانشگاهی برگزار شده در سطح ملی و بین المللی
۴۶	وجود فرآیندهای مستند سازی شده در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
۴۷	سرمایه فرایندی دانشگاه در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و...
۴۸	وجود اهداف و برنامه‌های معین و قابل احصاء در دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی عالی کشور
۴۹	عدم امکان شناسایی و احصاء میزان اثر گذاری منابع مالی تخصیصی به فعالیت فرهنگی
۵۰	عدم آگاهی کارکنان و اعضاء هیئت علمی از اهداف رسالت‌ها و مأموریت‌های دانشگاه
۵۱	پایان نامه‌های ارزنده دانشجویان در مقاطع تحصیلات تکمیلی
۵۲	نگاهی خاص به پژوهش‌های بنیادی و نظری در سطح آموزش عالی کشور
۵۳	عدم یکپارچه نرم افزارهای دانشگاه‌ها در بخش‌های اداری، پژوهشی و مالی
۵۴	عوارض ناشی از عملکرد برخی از نشریات دانشجویی
۵۵	وجود ساختار مناسب اداری، تشکیلاتی و پژوهشی در حوزه آموزش عالی کشور و منسجم
۵۶	انباشت نیروی انسانی و عدم توزیع مناسب منابع انسانی دانشگاه
۵۷	مشکلات معیشتی و رفاهی دانشگاه
۵۸	فرصت کم نظیر تشکل‌های مختلف صنفی و سیاسی دانشجویی
۵۹	فرصت بهره مندی دانشجویان از تحصیلات دانشجویی
۶۰	عدم وجود امکان همکاری با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی



بر اساس جدول فوق، مهم ترین عوامل محیط درونی به تفکیک نقاط قوت و ضعف به صورت زیر خواهد بود.

### نقاط قوت

کد	نقطه قوت
S1	اعتبار علمی و به روز بودن پایان نامه‌ها
S2	برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور
S3	سرمایه فرایندی دانشگاه در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و...
S4	وجود ساختار مناسب اداری، تشکیلاتی و پژوهشی در حوزه آموزش عالی کشور
S5	وجود اهداف و برنامه‌های معین و قابل احصا در دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی عالی کشور
S6	سرمایه فرایندی ارتقاء مغز افزاری دانشگاه‌ها اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی
S7	نگاهی خاص به پژوهش‌های بنیادی و نظری در سطح آموزش عالی کشور
S8	وجود مجلات تخصصی متنوع در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
S9	اعتقاد بدنه مغز افزاری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به ارزش‌های سازمانی
S10	تنوع و تطور کم نظیر دوره‌های آموزشی بخصوص در بخش تحصیلات تکمیلی
S11	کثرت و تنوع رشته گرایش‌های موجود در مقاطع مختلف آموزشی
S12	امکان بهره مندی از ظرفیت‌های بلا استفاده قوانین مرتبط با هیئت‌های امنایی
S13	میزان دانشجویان محروم از تحصیل
S14	تنوع طرح‌های پروژه‌های تحقیقاتی با کیفیت بالا
S15	تعداد دانشجویان در مقاطع تحصیلی مختلف
S16	تنوع همایش‌ها و سمینارهای دانشگاهی برگزار شده در سطح ملی و بین المللی
S17	وجود ساختار قوی کارآفرینی در دانشگاه‌ها
S18	کیفیت برتر مقالات چاپ شده در سطح ملی و بین المللی
S19	امکان انتقال بخشی از توان اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها از فعالیت‌های آموزشی به فعالیت‌های پژوهشی
S20	وجود فرآیندهای مستند سازی شده در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
S21	امکان بهره مندی دانشجویان و اعضاء هیئت علمی از اصول استاندارد شدن پژوهش
S22	میانگین سال‌های ماندگاری دانشجویان در دانشگاه
S23	امکان ارتقاء سطح توانمندی اعضاء هیئت علمی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت
S24	شفافیت و عدم ابهام قوانین دانشگاهی
S25	فراهم شدن هم افزایی علمی از طریق اشتراک گذاری یافته‌های علمی



- ۵۲۶ ارتقاء سطح محتوایی کتاب‌ها و مقالات تولید شده
- ۵۲۷ فرصت کم نظیر قطب‌های علمی کشور در توسعه بخشی و موضوعی
- ۵۲۸ پایان‌نامه‌های ارزنده دانشجویان در مقاطع تحصیلات تکمیلی
- ۵۲۹ امکان توزیع و تفویض اختیار روسای دانشگاه‌ها به دانشکده‌ها و واحدهای ذی ربط
- ۵۳۰ ضمانت اجرایی قوانین و مقررات
- ۵۳۱ فرصت بهره‌مندی دانشجویان از تحصیلات دانشجویی
- ۵۳۲ فرصت کم نظیر تشکل‌های مختلف صنفی و سیاسی دانشجویی

### نقاط ضعف

کد نقاط ضعف

- W۱ انباشت نیروی انسانی و عدم توزیع مناسب منابع انسانی دانشگاه
- W۲ دشواری تامین منابع مالی برای حفظ و ارتقاء وضعیت رفاهی دانشجویان در بخش خوابگاهی، ایاب و ذهاب و سلف سرویس
- W۳ پراکندگی و عدم تجمیع دانشکده‌ها و واحدهای دانشگاه در پردیس اصلی
- W۴ سهم اندک درآمد اختصاصی در مقایسه با منابع تخصیصی وزارت علوم
- W۵ عدم ارتباط و یا ارتباط اندک دانشجویان با جامعه و صنعت
- W۶ درصد اندک خودکارو اتوماسیون شده امور رفاهی دانشگاه
- W۷ سهم اندک درآمدهای پژوهش‌های تجاری سازی شده در دانشگاه
- W۸ عدم رعایت مدیریت زمان در اجرای پروژه‌های دانشگاهی
- W۹ سهم اندک امکانات کمک آموزشی در بخش تربیت بدنی و ورزش
- W۱۰ تعداد اندک کل بازدیدهای علمی دانشجویی
- W۱۱ عدم تناسب تجهیزات و سخت‌افزارهای آزمایشگاهی و کارگاهی و برخی پروژه‌های تعریف شده
- W۱۲ عدم تعریف وظایف و مسئولیت‌های انجمن‌های علمی
- W۱۳ بی‌انگیزگی و عدم وجود مکانیزم‌های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی
- W۱۴ عدم امکان شناسایی و احصای میزان اثر گذاری منابع مالی تخصیصی به فعالیت فرهنگی
- W۱۵ مراکز فرهنگی و هنری و ساختارهای نظیر کانون‌های فرهنگی، هنری و اجتماعی
- W۱۶ دشواری ارائه خدمات عمومی به جهت منابع مالی اندک تخصیصی
- W۱۷ کمبود کیفی و کمی مساجد و نمازخانه‌ها
- W۱۸ عدم یکپارچگی نرم‌افزارهای دانشگاهها در بخش‌های اداری، پژوهشی و مالی
- W۱۹ تعدد شکل‌های سیاسی، مذهبی، فرهنگی و علمی
- W۲۰ تنوع برنامه‌های علمی و فرهنگی به جهت عدم وجود سیاست گذاری واحد در این بخش در دانشگاه‌ها
- W۲۱ عدم وجود پست‌های مصوب مورد نیاز اعضای غیر هیئت علمی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی



- دشواری و مطول بودن فرایند تجاری سازی پروژه‌های تحقیقاتی W۲۲
- عدم وجود امکان همکاری با سایر دانشگاه هاو موسسات آموزش عالی W۲۳
- دشواری‌های ساختاری، فنی و محتوایی وبلاگ‌های دانشجویی زیر مجموعه معاونت فرهنگی W۲۴
- دشواری فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان اعم از هیئت علمی و غیر هیئت علمی W۲۵
- دشواری‌ها و عوارض ناشی از عدم امکان تخصیص تسهیلات دانشجویی W۲۶
- عوارض ناشی از عملکرد برخی از نشریات دانشجویی W۲۷
- عدم وجود پست‌های سازمانی مصوب اعضاء هیئت علمی متناسب با توسعه دانشگاه W۲۸
- دشواری فرایند مبادله اساتید بین دانشگاه‌های داخل و خارجی W۲۹
- مشکلات مربوط به نحوه رفتار شکل‌های دانشجویی بخصوص تشکل‌های اثر پذیر از خارج دانشگاه ها W۳۰
- عدم آگاهی کارکنان و اعضاء هیئت علمی از اهداف رسالت‌ها و مأموریت‌های دانشگاه W۳۱
- عدم وجود مکانیزم‌های الزام آور برای همکاری‌های بخشی و بین بخشی دانشگاه W۳۲
- دشواری دسترسی به بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی علمی ف بین المللی به سبب تحریم ناعادلانه موجود W۳۳
- مشکلات معیشتی و رفاهی دانشگاه W۳۴
- عدم ارتباط موثر بین دانشگاه و جامعه و دانشگاه و صنعت W۳۵
- انباشت منابع انسانی دانشگاه در امور مرتبط با تصدی گری و نه حاکمیتی W۳۶
- بالا بودن نسبی حقوق و مزایای کارکنان دانشگاه اعم از کارمندان و اعضاء هیئت علمی در مقایسه با ادارات و سازمان‌ها W۳۷
- دشواری مبادله دانشجو با سایر دانشگاه هاو موسسات آموزش عالی W۳۸





## فصل سوم:

# تدوین استراتژی‌ها



### ۳-۱- تشریح ساختار ماتریس ۹ خانه‌های تدوین استراتژی‌های ۴ گانه

هدف اصلی و عمده احصاء و شناسایی قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدها رسیدن به راهبردی‌هایی است که تعیین‌کننده برنامه‌های عملیاتی آتی برای آنها برای درآینده می‌باشد. به عبارت ساده‌تر تعیین راهبردهای دانشگاه مبتنی بر تحلیل دقیق و صحیح نقاط قوت و ضعف فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه می‌باشد. با توجه به ماتریس عوامل درونی-بیرونی (تحلیل موقعیت) به طور کلی می‌توان ۴ گونه استراتژی ارائه کرد: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST، استراتژی‌های WT.

در استراتژی SO (موقعیت تهاجمی) سازمان می‌کوشد از فرصت‌های خارجی در جهت بهره‌برداری از نقاط قوت خود استفاده نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار می‌گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روند خارجی بهره‌برداری نمایند.

هدف استراتژی WO (موقعیت محافظه کارانه) این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید.

در استراتژی ST (موقعیت رقابتی) سازمان‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت درونی خود اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط بیرونی را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

هدف از استراتژی WT (موقعیت تدافعی) این است که سازمان‌ها تلاش می‌کنند ضمن کاهش نقاط ضعف داخلی خود را از موقعیت‌های تهدید آمیز محیط بیرونی پرهیز کنند.

به منظور تدوین استراتژی‌های ۴ گانه فوق، از یک ماتریس ۹ خانه‌ای مطابق با نمودار (۵) استفاده می‌شود. چهارخانه از این ماتریس در بردارنده عوامل اصلی محیط درونی (نقاط قوت (S) و ضعف (W) و محیط بیرونی (فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)) می‌باشد. چهارخانه نیز استراتژی‌ها را نشان می‌دهند و یک خانه خالی (سفید) است. چهارخانه‌ای که نشان دهنده استراتژی‌ها هستند دارای عنوان‌های SO، WO، ST، WT می‌باشند و پس از تکمیل شدن چهارخانه‌ای که دارای عامل اصلی هستند، (یعنی خانه‌های T، O، W، S) این خانه‌ها به وجود می‌آیند.



جدول ۳۳. ماتریس ۹ خانه ای تدوین استراتژی

	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
	S <sub>۱</sub>	W <sub>۱</sub>
	S <sub>۲</sub>	W <sub>۲</sub>
	S <sub>۳</sub>	W <sub>۳</sub>
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
O <sub>۱</sub> O <sub>۲</sub> O <sub>۳</sub>	با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره برداری از فرصت‌ها برآیید.	بابت بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید.
تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
T <sub>۱</sub> T <sub>۲</sub> T <sub>۳</sub>	برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید.	نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید.

با توجه به اینکه استراتژی‌ها می‌بایست در راستای هدف کلان و در جهت تحقق اهداف استراتژیک دانشگاه سمنان باشد لذا ابتدا به تبیین هدف کلان و اهداف استراتژیک دانشگاه سمنان در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، فناوری، دانشجویی و پشتیبانی پرداخته می‌شود.

### ۳-۲- تبیین ارکان جهت ساز دانشگاه سمنان

چشم انداز دانشگاه سمنان

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در راستای برپایی تمدن نوین اسلامی - ایرانی دانشگاه سمنان به عنوان جامع ترین مرکز پژوهش و آموزش منطقه مرکزی کشور دانشگاهی است در ردیف ده دانشگاه برتر کشور، دارای جایگاه اول علمی در بین دانشگاه های منطقه مرکزی کشور و جایگاه شاخص در بین دانشگاه های جهان

در افق این چشم انداز دانشگاه سمنان دارای ویژگی‌های زیر خواهد بود:

- برتر در کیفیت آموزشی برای تعمیق و گسترش آموزش‌های تخصصی و مهارتی همراه با تقویت اخلاق و معنویت، آزاد اندیشی و روحیه خلاقیت در دانشجویان



- برخوردار از ساختار اثر بخش همکاری بین بخشی و فعالیت های مشترک با نهاد های علمی برتر ملی و بین المللی
- برخوردار از شیوه ها و ابزارهای نوین مالی برای تامین پایدار منابع مالی
- برخوردار از سهم مطلوب در تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی
- برخوردار از سطح مطلوب تولید علم در حوزه های مختلف علمی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی شامل:
  - دستیابی به نقش موثر در سطح ملی در علوم و فناوری های حوزه نفت و گاز، حوزه فناوری اطلاعات فناوری نانو
  - کسب جایگاه محوری در حوزه علوم انسانی مبتنی بر مبانی اسلامی
  - کسب درصد مطلوب از بازار ملی و بین المللی در اولویت های فناوری دانشگاه

### عوامل موثر حوزه اهداف و برنامه ها

با بررسی های انجام شده عوامل ذیل به عنوان عواملی موثر بر اهداف و برنامه ها و بالتبع آن بر راهبردهای دانشگاه تاثیر گذار خواهند بود.

- همراستایی فرایندها برنامه ها و استراتژی های آموزشی، پژوهشی، فناوری اداری و مالی و دانشجویی و فرهنگی با اهداف و برنامه های مصوب دانشگاه
- جلب حمایت کلیه کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی در به روز رسانی اهداف و برنامه های دانشگاه
- نظارت و ارزیابی دوره ای و مداوم اهداف و برنامه ها در قالب برنامه های نظام مند پایش
- تدوین اهداف و برنامه های قابل احصاء و اندازه گیری چه به لحاظ کیفی و چه به لحاظ کمی
- لحاظ شرایط و متغیرهای متعدد اقتصادی، اجتماعی فرهنگی و سیاسی و حتی امنیتی در بروز رسانی هوشمندانه اهداف و برنامه ها
- اجرای برنامه ریزی شده در زمان بندی های مشخص در مورد کلیه اهداف و برنامه های دانشگاه

### ۳-۳- تدوین استراتژی

به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک دانشگاه سمنان و با توجه به تحلیل موقعیت ۱۴ راهبرد اصلی پیشنهاد گردیده است.

بر این اساس استراتژی های پیشنهادی به همراه جدول SWOT هر استراتژی به تفکیک در ادامه ارائه می شود.



جدول ۳۳. جدول SWOT مرتبط با استراتژی ارتقاء سطح رفاهی دانشجویان با رویکرد برون سپاری تمرکز زدایی

<b>W</b>	<b>O</b>
<p>_ دشواری تامین منابع مالی برای حفظ و ارتقاء وضعیت رفاهی دانشجویان در بخش خوابگاهی، ایاب وذهاب و سلف سرویس</p> <p>_ سهم اندک امکانات کمک آموزشی در بخش تربیت بدنی و ورزش</p>	<p>_ سرمایه فرایندی آموزش عالی کشور با قدمت حداقل ۸۰ سال</p> <p>_ رویکرد رفاهی مناسب رفاهی، دانشجویی و فرهنگی در دانشگاه</p> <p>_ نزدیکی به تهران و کانون‌های جمعیتی کشور</p>
<b>ارتقاء سطح رفاهی دانشجویان با رویکرد برون سپاری تمرکز زدایی</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>_ مکان بهره مندی از ظرفیت‌های بلا استفاده قوانین مرتبط با هیئت‌های امنایی</p> <p>_ فرصت بهره مندی دانشجویان از تحصیلات دانشجویی</p>	<p>_ فزونی گرفتن نقش تصدیگری دولت به جای رویکرد حاکمیتی در آموزش عالی</p> <p>_ مهاجرت بدون بازگشت نخبگان</p> <p>_ وجود رقبای سرسخت خارجی در جذب پژوهشگران زبده داخلی</p>



جدول ۳۴: جدول SWOT مرتبط با استراتژی تقویت و توسعه مشارکت محور دانشگاه

W	O
<p>_ انباشت نیروی انسانی و عدم توزیع مناسب منابع انسانی دانشگاه</p> <p>_ سهم اندک درآمد اختصاصی در مقایسه با منابع تخصیصی وزارت علوم</p> <p>_ عدم ارتباط دانشجویان و یا ارتباط با جامعه و صنعت</p> <p>_ سهم اندک درآمدهای پژوهش‌های تجاری سازی شده</p> <p>_ بی‌انگیزگی و عدم وجود مکانیزم‌های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>_ عدم وجود امکان همکاری با سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی</p> <p>_ دشواری فرایند مبادله اساتید بین دانشگاه‌های داخل و خارجی</p> <p>_ دشواری مبادله دانشجو با سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی</p>	<p>_ رشته‌های میان رشته ای</p> <p>_ نیاز مبرم و تاریخی جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص بویژه توسعه مبتنی بر پژوهش</p> <p>_ نزدیکی به تهران و کانون‌های جمعیتی کشور</p>
<b>استراتژی ارتقای سطح خدمات و منزلت اجتماعی دانشجویان در جهت رشد و تعالی فرایند آموزشی</b>	
S	T
<p>_ اعتبار علمی و به روز بودن پایان نامه‌ها</p> <p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>_ سرمایه فرایندی ارتقاء مغز افزاری دانشگاه ها اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>_ تنوع و تطور کم نظیر دروه‌های آموزشی بخصوص در بخش تحصیلات تکمیلی</p> <p>_ کثرت و تنوع رشته گرایش‌های موجود در مقاطع مختلف آموزشی</p> <p>_ تعداد دانشجویان در مقاطع تحصیلی مختلف</p> <p>_ تنوع همایش‌ها و سمینارهای دانشگاهی برگزار شده در سطح ملی و بین‌المللی</p> <p>_ وجود ساختار قوی کارآفرینی در دانشگاه ها</p> <p>_ فرصت کم نظیر قطب‌های علمی کشور در توسعه بخشی و موضوعی</p>	<p>_ بالا بودن نرخ تورم در جامعه ودشواری تصمیم سازی پایدار در حوزه اقتصاد پژوهش محور</p> <p>_ مشکلات پایداری در پرداخت هزینه پژوهانه اعضاء هیئت علمی</p> <p>_ رویکرد آموزش محورانه دانشگاه ها وموسسات آموزش عالی</p> <p>_ عدم آگاهی دانشگاهیان از نیازهای جامعه و صنعت</p> <p>_ عدم اعتماد واطمینان صنعت به توانمندی های دانشگاه</p> <p>_ عدم آگاهی پژوهشگران دانشگاهی از نیازهای دستگاه های اجرایی</p> <p>_ ارتقاء سطح آگاهی وبه طبع آن انتظارات ذی‌نفعان طرح های پژوهشی کاربردی</p>



جدول ۳۵. جدول SWOT مرتبط با استراتژی ایجاد و توسعه گروه‌های پژوهشی در پژوهشکده‌های نیازمحور و مبتنی بر مزایای ژنریک و نسبی دانشگاه

<b>W</b>	<b>O</b>
<p>— عدم وجود مکانیزم‌های الزام آور برای همکاری‌های بخشی و بین بخشی دانشگاه</p> <p>— دشواری فرایند مبادله اساتید بین دانشگاه‌های داخل و خارجی</p> <p>— دشواری مبادله دانشجو با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی</p> <p>— عدم وجود امکان همکاری با سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی</p>	<p>— وجود دانش آموختگان و نخبگان ارزشمند ایرانی خارج و داخل کشور به عنوان نرم افزار توسعه رشته‌های میان رشته ای</p> <p>— نیاز مبرم و تاریخی جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص بویژه توسعه مبتنی بر پژوهش</p> <p>— نزدیکی به تهران و کانون‌های جمعیتی کشور</p>
<b>ایجاد و توسعه گروه‌های پژوهشی در پژوهشکده‌های نیازمحور و مبتنی بر مزایای ژنریک و نسبی دانشگاه</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<p>— نگاهی خاص به پژوهش‌های بنیادی و نظری در سطح آموزش عالی کشور</p> <p>— میزان دانشجویان محروم از تحصیل</p> <p>وجود پارک علم و فناوری و مرکز رشد دانشگاهی در دانشگاه سمنان</p>	<p>— عدم احساس نیاز مبرم صنعت به پژوهش و نیز فناوری های نوین</p> <p>— مشکلات پایداری در پرداخت هزینه پژوهانه اعضاء هیئت علمی</p> <p>— سهم اندک دانشجویان تحصیلات تکمیلی به شیوه پژوهش محور</p> <p>— رویکرد آموزش محورانه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی</p> <p>— رویکرد آموزش محورانه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور</p>



جدول ۳۶. جدول SWOT مرتبط با استراتژی افزایش منابع بودجه ای دانشگاه از پروژه‌های کاربردی داخل و خارج استان

W	O
<p>_ سهم اندک درآمدهای پژوهش‌های تجاری سازی شده</p> <p>_ عدم ارتباط موثر بین دانشگاه ها و جامعه و دانشگاه و صنعت</p> <p>_ عدم ارتباط دانشجو با صنعت</p> <p>_ دشواری و مطول بودن فرایند تجاری سازی پروژه‌های تحقیقاتی</p> <p>_ عدم تناسب تجهیزات و سخت افزارهای آزمایشگاهی و کارگاهی و برخی پروژه‌های تعریف شده</p> <p>_ عدم وجود امکان همکاری با سایر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی</p> <p>_ مشکلات معیشتی و رفاهی دانشگاه</p>	<p>_ نیاز فروخورده و پنهان جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص به پژوهش و تحقیق</p> <p>_ حمایت‌های همه جانبه از سیاست‌های مبتنی بر علوم و فناوری در برنامه پنجم توسعه و پیش نویس برنامه ششم</p> <p>_ سرمایه فرایندی وساختار نظام مند مالکیت مفهومی در استان</p> <p>_ امکانات سخت افزاری کم نظیر در برخی از مراکز تحقیقاتی دانشگاه</p> <p>_ سخت افزار و تجهیزات یگانه در برخی مراکز پژوهشی و آموزشی</p> <p>_ تغییر رویکرد کمک محورانه بودن اعتبارات و منابع مالی حوزه پژوهش دانشگاه</p> <p>_ امکان بهره مندی از امکانات فضای مجازی در راستای آموزش، پژوهش و فناوری</p>
<b>افزایش منابع بودجه ای دانشگاه از پروژه‌های کاربردی داخل و خارج استان</b>	
S	T
<p>_ اعتبار علمی و به روز بودن پایان نامه‌ها</p> <p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>_ تعداد دانشجویان در مقاطع تحصیلی مختلف</p> <p>_ امکان انتقال بخشی از توان اعضاء هیئت علمی دانشگاه ها از فعالیت‌های آموزشی به فعالیت‌های پژوهشی</p> <p>_ پایان نامه‌های ارزنده دانشجویان در مقاطع تحصیلات تکمیلی</p>	<p>_ تمایل شدید به دریافت مدارک دانشگاهی بدون لحاظ کارکرد این نوع مدارک</p> <p>_ مهاجرت بدون بازگشت نخبگان</p> <p>_ نیاز مبرم صنعت به پژوهش و نیز فناوریهای نوین</p> <p>_ مشکلات پایداری در پرداخت هزینه پژوهانه اعضاء هیئت علمی</p> <p>_ سهم اندک بودجه پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاه ها</p> <p>_ سهم اندک دانشجویان تحصیلات تکمیلی به شیوه پژوهش محور</p> <p>_ عدم استفاده از دستاوردهای پژوهشی در فرایندهای اجرایی</p> <p>_ سهم اندک بودجه پژوهش و فناوری در اقتصاد کشور</p>





جدول ۳۷. جدول SWOT مرتبط با استراتژی افزایش ماندگاری اعضای هیأت علمی در دانشگاه

<b>W</b>	<b>O</b>
<p>_ مشکلات معیشتی و رفاهی دانشگاه</p> <p>_ بی انگیزگی و عدم وجود مکانیزم‌های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>_ ضعف نقش افرینی دانشگاه و اثر گذاری بر معادلات شهرستانی و استانی</p>	<p>_ وجود دانش آموختگان و نخبگان ارزشمند ایرانی خارج و داخل کشور به عنوان نرم افزار توسعه</p> <p>_ سرمایه فرایندی آموزش عالی کشور با قدمت حداقل ۸۰ سال</p>
<b>افزایش ماندگاری اعضای هیأت علمی در دانشگاه</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>_ وجود مجلات تخصصی متنوع در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی</p> <p>_ تنوع طرح‌های پروژه‌های تحقیقاتی با کیفیت بالا</p> <p>_ امکان بهره مندی از ظرفیت‌های بلا استفاده قوانین مرتبط با هیئت‌های امنایی</p>	<p>_ رویکرد آموزش محورانه دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی</p> <p>_ عدم وجود دوره‌های پسا دکتری در کشور</p>



جدول ۳۸. جدول SWOT مرتبط با استراتژی متنوع کردن منابع مالی و سرمایه ای و اعتباری دانشگاه

W	O
<p>سهم اندک درآمد اختصاصی در مقایسه با منابع تخصصی وزارت علوم</p> <p>عدم ارتباط دانشجویان و یا ارتباط اندک با جامعه و صنعت</p> <p>سهم اندک درآمدهای پژوهش‌های تجاری سازی شده</p> <p>بی‌انگیزگی و عدم وجود مکانیزم‌های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>دشواری و مطول بودن فرایند تجاری سازی پروژه‌های تحقیقاتی</p>	<p>نیاز مبرم و تاریخی جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص</p> <p>بویژه توسعه مبتنی بر پژوهش</p> <p>امکانات سخت افزاری کم نظیر در برخی از مراکز تحقیقاتی دانشگاه</p> <p>نیاز مبرم کشور به ادامه فعالیت و توسعه مبتنی بر پژوهش و آموزش</p> <p>سخت افزار و تجهیزات یگانه در برخی مراکز پژوهشی و آموزشی</p> <p>برنامه پنجم توسعه و پیش نویس برنامه ششم</p> <p>تسهیل نظام‌های آموزشی مبتنی بر آموزش الکترونیک و فناوری اطلاعات</p> <p>نیاز جامعه به گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی</p>
استراتژی متنوع کردن منابع مالی و سرمایه ای و اعتباری دانشگاه	
S	T
<p>اعتبار علمی و به روز بودن پایان نامه‌ها</p> <p>برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>تنوع و تطور کم نظیر دوره‌های آموزشی بخصوص در بخش تحصیلات تکمیلی</p> <p>وجود ساختار قوی کارآفرینی در دانشگاه‌ها</p>	<p>عدم احساس نیاز مبرم صنعت به پژوهش و نیز فناوری های نوین</p> <p>مشکلات پایداری در پرداخت هزینه پژوهانه اعزای هیئت علمی</p> <p>سهم اندک بودجه پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاه‌ها</p> <p>رویکرد آموزش محورانه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی</p> <p>فزونی گرفتن نقش تصدیگری دولت به جای رویکرد حاکمیتی در آموزش عالی</p> <p>نسبت اندک محققین به جمعیت فعال بخش صنعت در استان</p> <p>بالا بودن نرخ تورم در جامعه و دشواری تصمیم سازی پایدار در حوزه اقتصاد پژوهش محور</p>



جدول ۳۹. جدول SWOT مرتبط با استراتژی توسعه نظام مالی بهره ور، پاسخ گو و مبتنی بر قیمت تمام شده

<b>W</b>	<b>O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پایین بودن میزان بهره وری منابع انسانی در دانشگاه</li> <li>- گران بودن قیمت خدمات دانشگاهی در دانشگاه سمنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرصت بی بدیل جامعه بارویکرد نوین نوآوری و نظریه پردازی علمی</li> <li>- نیاز مطلق جامعه به حرکت کارآفرینی و خلاقیت و نوآوری</li> <li>- الزام دستگاهها و نهادها به بهبود فرآیندهای اجرایی توسط - دستگاههای مربوط و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور</li> <li>- الزام دستگاههای دولتی به افزایش بهره وری و کاهش قیمت تمام شده کالا و خدمات</li> <li>- الزام دستگاههای دولتی به تدوین بودجه سنواتی بر مبنای قیمت تمام شده</li> </ul>
<b>توسعه نظام مالی بهره ور، پاسخ گو و مبتنی بر قیمت تمام شده</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توان مغز افزاری لازم در راستای عملیاتی کردن پروژه تعیین قیمت تمام شده و بودجه ریزی عملیاتی دانشگاه سمنان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آسیب های اجتماعی و فرهنگی و ساختاری ناشی از وابستگی به فناوری</li> <li>- باورپذیری اندک مسئولین اجرایی به دستاوردهای پژوهشی</li> <li>- رشد شتابنده تغییرات فناوری در مقایسه با سایر فرایندهای اثر گذار جامعه</li> <li>- مسائل و عارضه های فرهنگی مربوط به فناوری های موجود در سطح جامعه</li> <li>- بالا بودن نرخ تورم در جامعه و دشواری تصمیم سازی پایدار در حوزه اقتصاد پژوهش محور</li> <li>- فزونی گرفتن نقش تصدیگری دولت به جای رویکرد حاکمیتی در آموزش عالی</li> </ul>



جدول ۴۰. جدول SWOT مرتبط با ایجاد مراکز علمی و پژوهشی و فناوری مبتنی بر مزیت ژنریک دانشگاه سمنان

<b>W</b>	<b>O</b>
<p>_ عدم تناسب تجهیزات و سخت افزارهای آزمایشگاهی و کارگاهی و برخی پروژههای تعریف شده</p> <p>_ دشواری و مطول بودن فرایند تجاری سازی پروژههای تحقیقاتی</p> <p>_ عدم ارتباط موثر بین دانشگاه و جامعه و دانشگاه و صنعت</p>	<p>_ امکانات سخت افزاری کم نظیر در برخی از مراکز تحقیقاتی دانشگاه</p> <p>_ نیاز مبرم کشور به ادامه فعالیت و توسعه مبتنی بر پژوهش و آموزش</p> <p>_ سخت افزار و تجهیزات یگانه در برخی مراکز پژوهشی و آموزشی</p> <p>_ فرصت تقاضا محور جامعه برای تحصیلات تکمیلی</p> <p>_ تغییر رویکرد کمک محورانه بودن اعتبارات و منابع مالی حوزه پژوهش دانشگاه</p> <p>_ سرمایه فرایندی و اقبال دانشگاه ها و جامعه به پذیرش دانشجو در مقاطع تحصیلات تکمیلی</p>
<b>ایجاد مراکز علمی و پژوهشی و فناوری مبتنی بر مزیت ژنریک دانشگاه سمنان</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<p>_ اعتبار علمی و به روز بودن پایان نامهها</p> <p>_ پایان نامههای ارزنده دانشجویان در مقاطع تحصیلات تکمیلی</p> <p>_ فرصت کم نظیر قطبهای علمی کشور در توسعه بخشی و موضوعی</p> <p>وجود دانشکدهها و رشته گرایشهای منحصر بفرد در دانشگاه سمنان</p>	<p>_ مهاجرت بدون بازگشت نخبگان</p> <p>_ نیاز مبرم صنعت به پژوهش و نیز فناوریهای نوین</p> <p>_ سهم اندک دانشجویان تحصیلات تکمیلی به شیوه پژوهش محور</p>



جدول ۴۱. جدول SWOT مرتبط با استراتژی اصلاح و ارتقاء هرم هیأت علمی دانشگاه

<b>W</b>	<b>O</b>
<p>_ عدم رعایت مدیریت زمان در اجرای پروژه‌های دانشگاهی</p> <p>_ بی انگیزگی و عدم وجود مکانیزم های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p>	<p>_ وجود دانش آموختگان و نخبگان ارزشمند ایرانی خارج و داخل کشور به عنوان نرم افزار توسعه</p> <p>_ نیاز مبرم کشور به ادامه فعالیت و توسعه مبتنی بر پژوهش و آموزش</p> <p>_ نزدیکی به تهران و کانون‌های جمعیتی کشور</p>
<b>اصلاح و ارتقاء هرم هیأت علمی دانشگاه</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>_ سرمایه فرایندی ارتقاء مغز افزاری دانشگاه ها اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>_ اعتقاد بدنه مغز افزاری دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی به ارزش‌های سازمانی</p>	<p>_ مهاجرت بدون بازگشت نخبگان</p> <p>_ مشکلات پایداری در پرداخت هزینه پژوهانه اعضاء هیئت علمی</p> <p>_ عدم وجود دوره‌های پسا دکتری در کشور</p>



جدول ۴۲. جدول SWOT مرتبط با استراتژی توسعه مدیریت ارتباطات دانشگاه با رویکرد پاسخ نیاز محور به جامعه و صنعت

W	O
<p>_ سهم اندک درآمد اختصاصی در مقایسه با منابع تخصیصی وزارت علوم</p> <p>_ عدم ارتباط دانشجویان و یا ارتباط اندک با جامعه و صنعت</p> <p>_ سهم اندک درآمدهای پژوهش‌های تجاری سازی شده</p> <p>_ بی انگیزگی و عدم وجود مکانیزم‌های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>_ عدم ارتباط موثر بین دانشگاه و جامعه و دانشگاه و صنعت</p>	<p>_ وجود دانش آموختگان و نخبگان ارزشمند ایرانی خارج و داخل کشور به عنوان نرم افزار توسعه رشته‌های میان رشته ای</p> <p>_ نیاز مبرم و تاریخی جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص بویژه توسعه مبتنی بر پژوهش</p> <p>_ امکانات سخت افزاری کم نظیر در برخی از مراکز تحقیقاتی دانشگاه</p> <p>_ تسهیل نظام‌های آموزشی مبتنی بر آموزش الکترونیک و فناوری اطلاعات</p> <p>_ فرصت تقاضا محور جامعه برای تحصیلات تکمیلی</p>
<p><b>استراتژی توسعه مدیریت ارتباطات دانشگاه با رویکرد پاسخ نیاز محور به جامعه و صنعت</b></p>	
S	T
<p>_ اعتبار علمی و به روز بودن پایان نامه‌ها</p> <p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>_ تنوع و تطور کم نظیر دروه‌های آموزشی بخصوص در بخش تحصیلات تکمیلی</p> <p>_ تنوع همایش‌ها و سمینارهای دانشگاهی برگزار شده در سطح ملی و بین المللی</p> <p>_ وجود ساختار قوی کارآفرینی در دانشگاه ها</p> <p>_ امکان انتقال بخشی از توان اعضاء هیئت علمی دانشگاه ها از فعالیت‌های آموزشی به فعالیت‌های پژوهشی</p>	<p>_ مهاجرت بدون بازگشت نخبگان</p> <p>_ عدم احساس نیاز مبرم صنعت به پژوهش و نیز فناوری های نوین</p> <p>_ سهم اندک بودجه پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاه ها</p> <p>_ سهم اندک دانشجویان تحصیلات تکمیلی به شیوه پژوهش محور</p> <p>_ بالا بودن نرخ تورم در جامعه ودشواری تصمیم سازی پایدار در حوزه اقتصاد پژوهش محور</p>



جدول ۴۳. جدول SWOT مرتبط با استراتژی ارتقاء جایگاه فرهنگی و اجتماعی دانشجو با رویکرد دانشجوی نقاد، آگاه و با بصیرت

<b>W</b>	<b>O</b>
<p>تعداد اندک کل بازدیدهای علمی</p> <p>عدم تعریف وظایف و مسئولیت‌های انجمن‌های علمی</p> <p>عدم امکان شناسایی و احصای میزان اثر گذاری منابع مالی تخصیصی به فعالیت فرهنگی</p> <p>تعدد شکل‌های سیاسی، مذهبی، فرهنگی و علمی</p> <p>تنوع برنامه‌های علمی و فرهنگی به جهت عدم وجود سیاست گذاری واحد در این بخش در دانشگاه ها</p>	<p>حمایت رهبری از توسعه فعالیت‌های علمی کشور</p> <p>مراکز بین رشته ای</p> <p>وجود دانش آموختگان و نخبگان ارزشمند ایرانی خارج و داخل کشور به عنوان نرم افزار توسعه</p> <p>فرصت بی بدیل جامعه بارویکرد نوین نوآوری و نظریه پردازی علمی</p>
<b>ارتقا جایگاه فرهنگی و اجتماعی دانشجو با رویکرد دانشجوی نقاد، آگاه و با بصیرت</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<p>برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>فرصت کم نظیر تشکل‌های مختلف صنفی و سیاسی دانشجویی</p>	<p>فزونی گرفتن نقش تصدیگری دولت به جای رویکرد حاکمیتی در آموزش عالی</p> <p>تنوع مراجع سیاست گذار در حوزه آموزش عالی و فناوری کشور</p>



جدول ۴۴. جدول SWOT مرتبط با استراتژی استاندارد سازی و به روز رسانی سامانه‌های سخت افزاری و نرم افزاری آموزشی دانشگاه

<b>W</b>	<b>O</b>
<p>_ بی انگیزگی و عدم وجود مکانیزم های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>_ عدم تناسب تجهیزات و سخت افزارهای آزمایشگاهی و کارگاهی با برخی پروژه‌های تعریف شده</p> <p>_ عدم تناسب تجهیزات و سخت افزارهای آزمایشگاهی و کارگاهی و برخی پروژه‌های تعریف شده</p> <p>_ عدم وجود امکان همکاری با سایر دانشگاه های داخلی و خارجی</p> <p>_ دشواری فرایند مبادله اساتید بین دانشگاه‌های داخل و خارجی</p>	<p>_ نیاز مبرم کشور به ادامه فعالیت و توسعه مبتنی بر پژوهش و آموزش</p> <p>_ نیاز مبرم جامعه در به کارگیری شیوه‌های مدرن آموزشی</p> <p>_ تسهیل نظام های آموزشی مبتنی بر آموزش الکترونیک و فناوری اطلاعات</p> <p>_ امکان برقرای تسهیل شده ارتباطات بین المللی از طریق فضای مجازی</p> <p>_ عدم وجود امکان همکاری با سایر دانشگاه هاو موسسات آموزش عالی</p>
<b>استاندارد سازی و به روز رسانی سامانه‌های سخت افزاری و نرم افزاری آموزشی دانشگاه</b>	
<b>S</b>	<b>T</b>
<p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p>	<p>_ ارتفاع سطح آگاهی وبه طبع آن انتظارات ذی‌نفعان طرحهای پژوهشی کاربردی</p> <p>_ رشد شتابنده تغییرات فناوری در مقایسه با سایر فرایندهای اثر گذار جامعه</p>





جدول ۴۵. جدول SWOT مرتبط با استراتژی تدوین نظام آموزشی و پژوهشی فرصت محور، مزیت محور، نیاز محور

W	O
<p>__ سهم اندک درآمد اختصاصی در مقایسه با منابع تحصیلی وزارت علوم</p> <p>__ عدم اتباط دانشجویان با جامعه و صنعت</p> <p>__ سهم اندک درآمدهای پژوهش‌های تجاری سازی شده</p> <p>__ بی انگیزگی و عدم وجود مکانیزم‌های ارتقاء انگیزش کارکنان اعم از اعضاء هیئت علمی و غیر علمی</p>	<p>__ حمایت همه جانبه مقام معظم رهبری از توسعه فعالیت‌های علمی کشور</p> <p>__ رشته‌های میان رشته ای</p> <p>__ رویکرد توسعه ای و حمایتی از حوزه علم و فناوری در سطح کلان کشور</p> <p>__ نیاز مبرم و تاریخی جامعه به شکل عام و صنعت به شکل خاص بویژه توسعه مبتنی بر پژوهش</p> <p>__ معاونت علم و فناوری ریاست محترم جمهور</p>
<p><b>استراتژی تدوین نظام آموزشی و پژوهشی فرصت محور، مزیت محور و نیاز محور</b></p>	
S	T
<p>__ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>__ وجود اهداف و برنامه‌های معین و قابل احصاء در دانشگاه ها وموسسات آموزش عالی کشور</p> <p>__ تنوع و تطور کم نظیر دوره‌های آموزشی بخصوص در بخش تحصیلات تکمیلی</p> <p>__ کثرت و تنوع رشته گرایش‌های موجود در مقاطع مختلف آموزشی</p> <p>__ امکان بهره مندی از ظرفیت‌های بلا استفاده قوانین مرتبط با هیأت‌های امنایی</p>	<p>__ بالا بودن نرخ تورم در جامعه و دشواری تصمیم سازی پایدار در حوزه اقتصاد پژوهش محور</p> <p>__ تمایل شدید به دریافت مدارک دانشگاهی بدون لحاظ کارکرد این نوع مدارک</p> <p>__ مهاجرت بدون بازگشت نخبگان</p> <p>__ نیاز مبرم صنعت به پژوهش و نیز فناوری‌های نوین</p> <p>__ عدم آگاهی دانشگاهیان از نیازهای جامعه و صنعت</p> <p>__ ارتقاء سطح آگاهی و به تبع آن انتظارات ذی نفعان طرح‌های پژوهشی کاربردی</p>



جدول ۴۶. جدول SWOT مرتبط با استراتژی تحول نظام اداری با رویکرد نظام اداری چابک، کارآمد و بهره ور

W	O
<p>_ انباشت نیروی انسانی و عدم توزیع مناسب منابع انسانی دانشگاه</p> <p>_ عدم وجود پست‌های سازمانی مصوب اعضاء هیئت علمی</p> <p>_ دشواری فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان اعم از هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>_ انباشت منابع انسانی دانشگاه در امور مرتبط با تصدی گری و نه حاکمیتی</p> <p>_ بالا بودن نسبی حقوق و مزایای کارکنان دانشگاه اعم از کارمندان و اعضاء هیئت علمی در مقایسه با ادارات و سازمان‌ها</p> <p>_ دشواری ارائه خدمات عمومی به جهت منابع مالی اندک تخصیصی</p> <p>_ پایین بودن میزان بهره وری منابع انسانی در دانشگاه</p> <p>_ گران بودن قیمت خدمات دانشگاهی در دانشگاه سمنان</p>	<p>_ سرمایه فرایندی آموزش عالی استان با قدمت حداقل ۴۰ سال</p> <p>_ حمایت همه جانبه مقام معظم رهبری از فعالیت‌های پژوهشی، فناوری و علمی کشور</p> <p>_ رویکرده توسعه‌ای و حمایتی از حوزه علم و فناوری در سطح کلان کشور</p>
<b>تحول نظام اداری با رویکرد نظام اداری چابک، کارآمد و بهره ور</b>	
S	T
<p>_ برند دانشگاه سمنان در سطح استان و کشور</p> <p>_ سرمایه فرایندی دانشگاه در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و....</p> <p>_ امکان بهره مندی از ظرفیت‌های بلا استفاده قوانین مرتبط با هیئت‌های امنایی</p>	<p>_ رشد شتابنده تغییرات فناوری در مقایسه با سایر فرایندهای اثر گذار جامعه</p> <p>_ مسائل و عارضه‌های فرهنگی مربوط به فناوری های موجود در سطح جامعه</p> <p>_ آسیب های اجتماعی و فرهنگی و ساختاری ناشی از وابستگی به فناوری</p> <p>_ باورپذیری اندک مسئولین اجرایی به دستاوردهای پژوهشی</p>



### ۳-۴- جایگاه استراتژی‌های تدوین شده در ماتریس ۹ خانه ای

براساس استراتژی‌های تدوین شده، جایگاه هر استراتژی در ماتریس ۹ خانه ای تدوین استراتژی مطابق با جدول (۲۴) خواهد بود.

جدول ۴۴. ماتریس ۹ خانه ای استراتژی‌های دانشگاه سمنان

	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
	S <sub>1</sub>	W <sub>1</sub>
	S <sub>2</sub>	W <sub>2</sub>
	S <sub>3</sub>	W <sub>3</sub>
فرصت‌ها	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
(O)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقویت و توسعه مشارکت محور دانشگاه</li> <li>• توسعه مدیریت ارتباطات دانشگاه با رویکرد پاسخ نیاز محور به جامعه و صنعت</li> <li>• استاندارد سازی و به روز رسانی سامانه های سخت افزاری و نرم افزاری آموزشی دانشگاه</li> <li>• افزایش منابع بودجه ای دانشگاه از پروژه های کاربردی داخل و خارج استان</li> <li>• ایجاد و توسعه گروه های پژوهشی در پژوهشکده های نیاز محور و مبتنی بر مزایای ژنریک و نسبی دانشگاه</li> <li>• ارتقاء سطح رفاهی دانشجویان با رویکرد برون سپاری و تمرکز زدایی</li> <li>• توسعه نظام مالی بهره ور، پاسخ گو و مبتنی بر قیمت تمام شده</li> <li>• ارتقاء جایگاه فرهنگی و اجتماعی دانشجو با رویکرد دانشجویی نقاد، آگاه و با بصیرت</li> <li>• ایجاد مراکز علمی و پژوهشی و فناوری مبتنی بر مزیت ژنریک دانشگاه</li> </ul>
تهدیدها (T)	استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST
T <sub>1</sub>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متنوع کردن منابع مالی و سرمایه ای و اعتباری دانشگاه</li> <li>• اصلاح و ارتقاء هرم هیئت علمی دانشگاه</li> <li>• تحول نظام اداری با رویکرد نظام اداری چابک، کارآمد و بهره ور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی تدوین نظام آموزشی و پژوهشی فرصت محور مزیت محور و نیاز محور</li> <li>• افزایش ماندگاری اعضاء هیئت علمی در دانشگاه</li> </ul>
T <sub>2</sub>		
T <sub>3</sub>		



همانگونه که ملاحظه می شود، از بین استراتژی های چهارده گانه تدوین شده ۹ استراتژی از نوع WO می باشد.

یعنی قسمت عمده استراتژی های تعریف شده دانشگاه سمنان بر مبنای فرصت های پدید آمده و به منظور غلبه بر نقاط ضعف درونی دانشگاه مبتنی می باشد.

۳ استراتژی از ۱۴ استراتژی تدوین شده از نوع ST می باشد. یعنی به استناد نقاط قوت درونی دانشگاه می توان بر تهدیدهای بیرونی دانشگاه فائق آمد.

دو استراتژی نیز از نوع WT می باشند. یعنی به استناد اجرایی شدن آنها می توان به رغم وجود نقاط ضعف درونی موجود در دانشگاه، بر تهدید های موجود غلبه نمود.