

**برنامه راهبردی پنج‌ساله گروه همکاری‌های
علمی بین‌المللی دانشگاه ایلام ۱۴۰۴-۱۴۰۸**

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

فصل اول: کلیات طرح

۱-۱- مقدمه	۲
۲-۱- بیان مساله	۳
۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش	۵
۱-۴-۱- هدف اصلی	۷
۲-۴-۱- اهداف فرعی	۷
۵-۱- سؤالات تحقیق	۸
۱-۵-۱- سؤال اصلی:	۸
۲-۵-۱- سؤالات فرعی طرح:	۸
۶-۱- جنبه نوآوری طرح	۸
۷-۱- تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق	۹

فصل دوم: مرور ادبیات

۱-۲- مقدمه	۱۲
۲-۲- مبانی نظری	۱۳
۳-۲- تعریف برنامه ریزی	۱۳
۴-۲- ویژگی های برنامه ریزی	۱۴
۵-۲- انواع برنامه ریزی	۱۴
۶-۲- نقش استراتژی در سازمان ها	۱۴
۷-۲- برنامه ریزی استراتژیک	۱۵
۸-۲- مزایای برنامه ریزی استراتژیک	۱۶
۹-۲- مفاهیم مرتبط با استراتژی	۱۷
۱۰-۲- برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلندمدت و جامع	۱۸
۱۱-۲- ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک	۱۹
۱۲-۲- نظام های برنامه ریزی استراتژیک	۱۹

- ۲-۱۳- تفاوت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی با سازمانهای تجاری ۲۰
- ۲-۱۴- برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاهها ۲۱
- ۲-۱۵- برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی ۲۱
- ۲-۱۶- مدل برایسون ۲۱
- ۲-۱۷- آینده‌نگاری آموزش عالی ۲۲
- ۲-۱۸- بررسی اسناد بالادستی مرتبط با برنامه توسعه دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کشور ۲۵
- ۲-۱۸-۱- سند چشم انداز ۲۵
- ۲-۱۸-۱-۱- ویژگی جامعه ایرانی در افق چشم انداز در زمینه پژوهش و فناوری ۲۶
- ۲-۱۸-۲- سیاست‌های کلی نظام در آموزش عالی ۲۶
- ۲-۱۸-۳- سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری ۲۸
- تبیین و ترویج مبانی فرهنگی توسعه فناوری از طریق: ۲۹
- ۲-۱۸-۴- نقشه جامع علمی کشور ۲۹
- ۱- چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ ۳۰
- ۲- اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور ۳۰
- ۳- ارزشهای محوری نظام علم و فناوری ۳۰
- ۴- اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور ۳۱
- ۵- راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور ۳۲
- ۲-۱۸-۵- سند تحول راهبردی علم و فناوری ۳۴
- ۱- چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ ۳۴
- ۲- بیانیه مأموریت نظام علم و فناوری ۳۵
- ۳- اهداف بنیادین نظام علم و فناوری کشور ۳۵
- ۴- راهبردهای دستیابی به وضعیت مطلوب ۳۵
- ۲-۱۸-۶- برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۳۶
- ۲-۱۸-۷- ضوابط ملی آمایش سرزمین ۳۷
- موادی از قانون برنامه ششم توسعه مرتبط با وزارت علوم ۳۷
- مواد قانونی مستقیم در قانون احکام دائمی برنامه ششم توسعه کشور ۳۷
- مواد قانونی غیر مستقیم در قانون احکام دائمی برنامه ششم توسعه کشور ۴۱
- سند برنامه هفتم توسعه در ارتباط با علم و فناوری ۴۲

۴۲	فصل ۲۰- ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی
۴۲	هدف کمی در پایان برنامه
۴۴	۲-۱۹- تحقیقات و پژوهش
۴۴	۲-۲۰- آموزش
۴۸	۲-۲۱- منابع مالی
۵۰	۲-۲۲- سند دانشگاه اسلامی
۵۰	۲-۲۱-۱- اصول حاکم بر دانشگاه اسلامی
۵۰	۲-۲۲-۲- اصول عمومی دانشگاهها
۵۱	۲-۲۲-۳- اصول اختصاصی دانشگاه اسلامی
۵۱	۲-۲۲-۴- راهبردهای اسلامی شدن دانشگاهها
۵۱	۱. استاد
۵۱	۲. دانشجو
۵۲	۳. نظام برنامه ریزی فرهنگی
۵۳	۴. متون و برنامه ریزی درسی
۵۳	۵. نظام برنامه ریزی آموزشی و پژوهشی
۵۴	۶. مدیریت
۵۴	۲-۲۳- پیشینه برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاهها
۵۸	۱- چشم انداز
۵۸	۲- مأموریت دانشگاه:
۵۸	۳- چشم انداز دانشگاه ایلام
۵۸	۲-۲۴- اهداف
۶۰	۲-۲۵- ارزش های محوری مورد نظر در دانشگاه ایلام
۶۰	۲-۲۶- شناسایی و تحلیل وضعیت محیط درونی و بیرونی دانشگاه بر اساس مدل SWOT
۶۱	۲-۲۵-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۶۴	۲-۲۵-۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۶۷	۲-۲۶- تحلیل موقعیت دانشگاه بر اساس وضعیت های چهارگانه SO,WO,ST,WT

فصل سوم: روش شناسی

۷۲	۱-۳- مقدمه
۷۲	۲-۳- نوع و روش تحقیق
۷۲	۳-۳- جامعه و نمونه آماری
۷۲	۴-۳- ابزار جمع آوری داده ها
۷۳	۵-۳- قلمرو تحقیق
۷۳	۶-۳- روش های تجزیه و تحلیل داده ها
۷۴	۷-۳- الگوی کلی تدوین برنامه راهبردی گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام

فصل چهارم: یافته ها

۷۶	۱-۴- مقدمه
۷۶	۲-۴- بیانیه مأموریت
۷۶	۳-۴- چشم انداز مرکز همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام
۷۷	۴-۴- اهداف کلی و بلند مدت گروه همکاری های علمی بین المللی
۷۷	۵-۴- تحلیل عوامل داخلی و خارجی مرکز همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام
۷۷	الف) قوت ها
۷۸	ب) ضعفها
۷۸	ج) فرصتها
۷۹	د) تهدیدات
۸۴	الف) استراتژی های تهاجمی
۸۵	ب) استراتژی های محافظه کارانه
۸۵	ج) استراتژی های تدافعی
۸۵	د) استراتژی های رقابتی

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

۱۱۳	۱-۵- مقدمه
۱۱۳	۲-۵- خلاصه طرح
۱۱۴	۳-۵- مأموریت، چشم انداز و استراتژی ها

- ۱۱۴..... بیانیه مأموریت ۱-۳-۵
- ۱۱۴..... چشم انداز مرکز همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام ۴-۵
- ۱۱۵..... اهداف کلی و بلند مدت گروه همکاری های علمی بین المللی ۵-۵
- ۱۱۵..... استراتژی ها ۶-۵
- ۱۱۵..... الف) استراتژی های تهاجمی
- ۱۱۵..... ب) استراتژی های محافظه کارانه
- ۱۱۶..... ج) استراتژی های تدافعی
- ۱۱۶..... د) استراتژی های رقابتی

فهرست جداول

صفحه

عنوان

جدول ۱-۲: تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت (مگ گیون).....	۱۸
جدول ۲-۲: بررسی چشم انداز دانشگاه‌های منتخب.....	۲۴
جدول ۳-۲: اهداف کمیّ سنج‌های عملکردی ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی.....	۴۲
جدول ۴-۲: نقاط قوت و ضعف شناسایی شده دانشگاه ایلام.....	۶۱
جدول ۵-۲: نحوه محاسبات نمره نهائی عوامل درونی.....	۶۳
جدول ۶-۲: فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده دانشگاه ایلام.....	۶۴
جدول ۷-۲: نحوه محاسبات نمره نهایی عوامل بیرونی.....	۶۶
جدول ۸-۲: ماتریس تدوین استراتژی‌های دانشگاه بر اساس موقعیت کلی دانشگاه.....	۶۸
جدول ۱-۴: ماتریس تحلیل عوامل داخلی گروه همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه ایلام.....	۸۰
جدول ۲-۴: ماتریس تحلیل عوامل خارجی گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام.....	۸۱
جدول ۳-۴: ماتریس تعیین جایگاه استراتژیک گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام.....	۸۲
جدول ۴-۴: ماتریس انتخاب استراتژی‌ها.....	۸۲
جدول ۵-۴: شاخص‌های گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام - ارتباطات بین‌المللی.....	۸۶
جدول ۶-۴: شاخص‌های گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام - آموزش.....	۸۷
جدول ۷-۴: شاخص‌های گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام - پژوهش.....	۸۸
جدول ۸-۴: شاخص‌های گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام - فرهنگی - دانشجویی.....	۸۹
جدول ۹-۴: شاخص‌های گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام زیرساخت‌ها و فرایندها.....	۹۰
جدول ۱۰-۴: اقدامات مربوط به حوزه آموزش گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام.....	۹۱
جدول ۱۱-۴: اقدامات مربوط به حوزه آموزش گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام.....	۹۴
جدول ۱۲-۴: اقدامات حوزه پژوهش گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام.....	۹۵
جدول ۱۳-۴: اقدامات حوزه فرهنگی دانشجویی گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام.....	۹۷
جدول ۱۴-۴: اقدامات مربوط به توانمندسازی اساتید و دانشجویان دانشگاه در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی بین‌المللی.....	۹۹
جدول ۱۵-۴: اقدامات مربوط به ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش ظرفیت جذب دانشجو.....	۱۰۱
جدول ۱۶-۴: اقدامات مربوط به توسعه تحصیلات تکمیلی.....	۱۰۲

- جدول ۴-۱۷: اقدامات مربوط به تقویت زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پژوهش ۱۰۳
- جدول ۴-۱۸: اقدامات مربوط به افزایش کیفیت آموزش دانشجویان خارجی ۱۰۴
- جدول ۴-۱۹: اقدامات مربوط به توانمند سازی اساتید و کارکنان ۱۰۵
- جدول ۴-۲۰: اقدامات مربوط به توسعه دیپلماسی بین المللی در جهت تسهیلات جذب دانشجوی خارجی .. ۱۰۶
- جدول ۴-۲۱: اقدامات مربوط به توسعه فعالیت های مربوط به درآمدزایی ۱۰۷
- جدول ۴-۲۲: اقدامات مربوط به برند سازی گروه همکاریهای بین المللی در جهت افزایش رنکینگ دانشگاه در بین دانشگاه های کشور ۱۰۸
- جدول ۴-۲۳: اقدامات مربوط به توسعه و تقویت روابط عمومی در جهت شناساندن گروه همکاری های بین المللی ۱۰۹
- جدول ۴-۲۴: اقدامات مربوط به کاهش و حذف مقررات زائد و پیچیده اداری ۱۱۱

فهرست شکل ها

صفحه

عنوان

- شکل ۱-۲: ماتریس تدوین استراتژی های دانشگاه بر اساس موقعیت کلی دانشگاه..... ۶۷
- شکل ۱-۳: الگوی تدوین سند برنامه ریزی راهبردی دانشگاه ایلام..... ۷۴

فصل اول

کلیات طرح

۱-۱- مقدمه

در شرایط امروزین جوامع، دانشگاه‌ها نقش آموزشی و پژوهشی ویژه‌ای دارند و با مسائل جدیدی از قبیل تغییرات سریع، بازسازی شرایط، کاربرد تکنولوژی، استفاده انبوه دانش‌های قدیم و جدید، تربیت نیروی انسانی و مدیریت و سازماندهی آن روبرو هستند. هرچند هدف اصلی و نقطه توجه کارگزاران در مواجهه با مسائل فوق، ایجاد شرایط توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع و نیز تقویت و حمایت از نظام‌های آموزشی برای ایفای رسالت و نقش خود به عنوان عاملی مهم در حل مشکلات اجتماعی و تحقق توسعه و پیشرفت ملی می‌باشد، اما لازمه دستیابی به توسعه، توجه به عواملی چون تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص، سازمان‌دهی و مدیریت صحیح نیروها و امکانات، گسترش دانش و آگاهی‌های لازم برای تغییر و تحول، دسترسی به تکنولوژی، حفظ و ترویج ارزش‌های اسلامی و کاربرد آن در بخش‌های مختلف است و در این راستا بدون تردید باید به برنامه‌ریزی استراتژیک و طرح‌های جامع توسعه‌ای عنایت ویژه‌ای شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان نقشه راه تغییر و تجدید یک سازمان، فرآیندی عقلانی و مجموعه‌ای از گام‌هاست که شناخت ضرورت‌ها و نیازهای واقعی و جدید جامعه و جهان و برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به آنها، اساس آن را تشکیل می‌دهد. تعیین قبله و قله‌های روشن، مشخص کردن اولویت‌ها، پرداختن به نقاط قوت و ضعف و مراقبت از فرصت‌ها و تهدیدها، هماهنگی و همسو نمودن جهت‌گیری‌ها و فعالیت‌های زیرمجموعه‌های مختلف دانشگاه، پرهیز از روزمرگی، رکود و هرز رفتن انرژی‌ها، فعال شدن بجای منفعل بودن و غیره، فوایدی است که از برنامه‌ریزی استراتژیک و تلاش در جهت اجرای برنامه‌های مشخص شده حاصل می‌شود. از آنجاییکه این دیدگاه به عنوان چارچوبی جهت تدوین برنامه اجرایی و تصمیم‌گیری عمل می‌نماید، لذا مدیران هر سازمان به خصوص مدیران دانشگاه‌ها نیز باید به این سؤال پاسخ دهند و با تجزیه و تحلیل موقعیت فعلی سازمان خود، برنامه‌های توسعه لازم و مناسب را تدوین نمایند.

برنامه استراتژیک دفتر همکاری‌های بین‌الملل دانشگاه به منظور معرفی توانمندی‌های علمی و پژوهشی دانشگاه در سطح بین‌المللی و ارتقاء سطح علمی حوزه‌های مختلف دانشگاه طراحی شده است. این برنامه با هدف ایجاد ارتباطات مؤثر با مراکز علمی و تحقیقاتی خارج از کشور و گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی، به بهینه‌سازی زیرساخت‌ها و فرآیندهای همکاری بین‌المللی می‌پردازد.

۱-۲- بیان مساله

در شرایط امروزین جوامع، دانشگاه‌ها نقش آموزشی و پژوهشی ویژه‌ای دارند و با مسائل جدیدی از قبیل تغییرات سریع، بازسازی شرایط، کاربرد تکنولوژی، استفاده انبوه دانش‌های قدیم و جدید، تربیت نیروی انسانی و مدیریت و سازماندهی آن روبرو هستند. هرچند هدف اصلی و نقطه توجه کارگزاران در مواجهه با مسائل فوق، ایجاد شرایط توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع و نیز تقویت و حمایت از نظام‌های آموزشی برای ایفای رسالت و نقش خود به عنوان عاملی مهم در حل مشکلات اجتماعی و تحقق توسعه و پیشرفت ملی می باشد، اما لازمه دستیابی به توسعه، توجه به عواملی چون تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص، سازمان‌دهی و مدیریت صحیح نیروها و امکانات، گسترش دانش و آگاهی‌های لازم برای تغییر و تحول، دسترسی به تکنولوژی، حفظ و ترویج ارزش‌های اسلامی و کاربرد آن در بخش‌های مختلف است و در این راستا بدون تردید باید به برنامه‌ریزی استراتژیک و طرح‌های جامع توسعه‌ای عنایت ویژه‌ای شود. توجه به توسعه کمی و کیفی مراکز تولید دانش، نوآوری، فناوری و مهارت‌های فنی از اهمیت بالایی برخوردار می باشد. بدیهی است که دانشگاهها و مراکز علمی نقش اساسی در پیشرفت و ترقی ایفا میکنند، لذا با صرفه است که دولت به مراکز علمی به عنوان زیربنای دیگر توسعه‌های ملی حمایت و پشتیبانی نمایند و تقویت پایگاههای آن که دانشگاهها و مراکز علمی و بین‌المللی باشند را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (موسوی موحد، ۱۳۹۴).

برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان نقشه راه تغییر و تجدید یک سازمان، فرآیندی عقلانی و مجموعه‌ای از گام‌هاست که شناخت ضرورت‌ها و نیازهای واقعی و جدید جامعه و جهان و برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به آنها، اساس آن را تشکیل می‌دهد. تعیین قله‌های روشن، مشخص کردن اولویت‌ها، پرداختن به نقاط قوت و ضعف و مراقبت از فرصت‌ها و تهدیدها، هماهنگی و همسو نمودن جهت‌گیری‌ها و فعالیت‌های زیرمجموعه‌های مختلف دانشگاه، پرهیز از روزمرگی، رکود و هرز رفتن انرژی‌ها، فعال شدن بجای منفعل بودن و غیره، فوایدی است که از برنامه‌ریزی استراتژیک و تلاش در جهت اجرای برنامه‌های مشخص شده حاصل می شود (لگزی و همکاران، ۲۰۲۳). از آنجاییکه این دیدگاه به عنوان چارچوبی جهت تدوین برنامه اجرایی و تصمیم‌گیری عمل می‌نماید، لذا مدیران هر سازمان به خصوص مدیران دانشگاه‌ها نیز باید به این سؤال پاسخ دهند و با تجزیه و تحلیل موقعیت فعلی سازمان خود، برنامه‌های توسعه لازم و مناسب را تدوین نمایند. رمز موفقیت جوامع پیشرفته، جذب مشارکت نخبگان و تبادل دانش، یافته‌های پژوهشی و تجربیات علمی با آنان است. فراهم آوردن شرایط بهینه برای همکاری‌های علمی و پژوهشی از مهمترین وظایف دانشگاه‌هاست. موفقیت و پیشرفت کشورها به استفاده صحیح از تمامی ظرفیتهای و پتانسیلهای علمی، فنی، نرم افزاری و سخت افزاری موجود در کشور و در کل دنیا بستگی دارد. از طرف دیگر دانشگاهها و دانشگاهیان باید بتوانند از طریق ارتباطات علمی با اساتید، دانشجویان و پژوهشگران سایر کشورها، توانمندیها و فرهنگ غنی ایرانی را معرفی نمایند. لذا نقش دفتر همکاری‌های علمی و بین‌المللی دانشگاه،

به عنوان متولی ارتباطات علمی با متخصصین برجسته بین المللی و تلاش در جهت فراهم نمودن زمینه‌های مناسب برای تعاملات بین المللی همه جانبه از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برنامه ریزی برای توانمندسازی و پاسخگویی به چالشهای درونی و بیرونی دانشگاه، اهمیت بسیاری دارد (تیلور و مچادو، ۲۰۱۰). از جمله روشهای متداول برنامه ریزی در آموزش عالی، برنامه ریزی استراتژیک میباشد. این روش به عنوان ابزاری برای مدیریت تصمیمات و فعالیتهایی بکار میرود که بر کارایی بلندمدت یک شرکت مؤثر هستند. استراتژی از مهمترین خروجی‌هایی است که معانی متعددی برای آن در نظر گرفته شده است. استراتژیها به دو صورت خلاقیت محور و یا قاعده مند در مرحله ی تدوین استراتژی شکل میگیرند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). از ابزارهای معروف برای تحلیل وضعیت موجود سازمان، تحلیل سوات است که بر مبنای ترکیب نقاط درونی و نقاط بیرونی، استراتژی گسترش یافته را به وجود آورده و چهار دسته ی استراتژی تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی را پیشنهاد میدهد (دیوید، ۲۰۱۰). استراتژیک فکر کردن مدیران و اعضای شرکتها و سازمانها منجر به برتری آنها در بازار رقابت، تسهیل در راه دستیابی به چشم اندازها و همچنین وارد شدن به حوزه‌های جدید و خلق ارزشهای نو برای شرکتها و سازمان و زینفعان خواهد شد. مدیر دارای تفکر استراتژیک با آگاهی و درک درست از محیط پیرامون و عوامل مؤثر درونی و بیرونی سازمان و تحلیل فاکتورهای تأثیرگذار اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژی بر کل سازمان می‌تواند، راه‌حل‌های مناسب برای رسیدن به اهداف را استنباط کند (دیانت‌نژاد و ایرج-پور، ۱۳۹۵). همچنین تفکر استراتژیک زمینه شکل‌گیری و توسعه بصیرت را فراهم می‌سازد و باعث تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصتهایی است که رقبا از آن غافل هستند (فریدفتحی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیران بدون بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده شرکت خود قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸). زیرا در بازارهای رقابتی جهانی امروزی، قرار دادن استراتژی‌های نوآوری در برنامه‌های سازمانها و شرکتها و نیز مجهز بودن کارکنان و مدیران به تفکر راهبردی در بهبود عملکرد آنان نقش بسزایی دارد، از این رو چنانچه نتوانند در ارائه محصولات خود خلاقیت و نوآوری نداشته‌اند و یا کارکنان و مدیران آنها دارای تفکر راهبردی نباشند، با کاهش عملکرد و بهره‌وری روبرو شده و از چرخه رقابت حذف خواهند شد (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۱). دفتر همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌ها طراح، سیاست‌گذار و برنامه‌ریز توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی، عقد قراردادها و تفاهم‌نامه‌ها با دانشگاه و مراکز آموزشی و پژوهشی خارجی و هماهنگ‌کننده تبادل استاد و دانشجو با دانشگاهها و مراکز علمی و پژوهشی بین المللی می‌باشد. با توجه به مطالب گفته شده فوق، مساله اصلی در این طرح پژوهشی این است که چه نوع برنامه استراتژیک مناسبی برای واحد همکاری‌های امور بین المللی دانشگاه ایلام باید تدوین شود که راهگشای توسعه و ارتقای این واحد در جذب و آموزش دانشجویان خارجی و نیز توسعه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی واحد مربوطه و در نتیجه توسعه دانشگاه ایلام باشد؟

۱-۳- اهمیت و ضرورت پژوهش

حساسیت نظامهای آموزشی، اهمیت برنامه ریزی دقیق و مدیریت براساس راهبردهای بدون خطا را ضروری می سازد. نگاهی به تحولات آموزش عالی در سده گذشته، حاکی از این است که برنامه ریزی به طور عمده ی تحت تاثیر عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی بوده است (یمنی دوزی، ۱۳۹۳). برنامه ریزی استراتژیک از بدو پیدایش در دهه ۱۹۶۰ تا به امروز، همواره نوید بخش تحول و موفقیت بوده است. برنامه ریزی استراتژی در طول این دوران، متفکران و اندیشمندان برجسته ای به توسعه مفاهیم و مبانی این حوزه پرداخته اند و در اثر تلاش آنان، مفاهیم و ابزارهای برنامه ریزی استراتژی تکامل زیادی یافته است. استراتژی ی برنامه نیست بلکه ی طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصتهای اصلی و محق ساختن منافع نهفته در آن قرار دارد. مهمترین عاملی که در روند تاریخی مقوله برنامه ریزی منجر به توسعه و رواج این دیدگاه در حوزه مدیریت گردید، شرایط محیطی و تحولات ناشی از آن در بازار رقابت و پرورت همگونی و همراستایی سیستم های عملیاتی مؤسسه با استراتژی انتخاب شده جهت بقا و ماندگاری در چنین شرایطی بود (خدیور و جواهری، ۱۳۹۵). هدف از برنامه ریزی استراتژی کمک به اجرای قانون است تا جایگاه و مسیر چگونگی رسیدن به آن را مشخص کند. مراکز آموزش عالی در دنیا باید با دیدگاهی استراتژی و بعیت موجود خود را مورد بررسی دقیق قرار دهند و با ترسیم بصیرتها و رسالتها براساس قوتها، ضعفها، فرصتها و نگرانیها، اهداف خود را تعیین کنند تا در قالب برنامه های عملیاتی مرتبط به وظایف خود به نحوی مؤثرتر بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه و مشکلات جهانی شدن برآیند (بنی هاشمی و ثقفی، ۱۳۹۴). در واقع برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرحهای عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. برنامه ریزی راهبردی در سازمانها معمولا شامل مراحل است از جمله: سنجش محیط فعلی، تعیین مأموریت سازمان، تعیین چشم انداز سازمان، شناخت توانایی ها، یع ها، فرصتها و تهدیدهای سازمان و طرح ریزی دوره ای برای حرکت سازمان یا مؤسسه از موقعیت جاری به وضعیت مطلوب است (ویلن و هانگر، ۲۰۱۲). با تجزیه و تحلیل تواناییها، ضعف ها، فرصتها و تهدیدهای سازمان، عواملی که ممکن است روی پیامدهای آینده سازمان یا مؤسسه اثر بگذارند، شناسایی میشوند. الگوی توانایی ها، ضفها، فرصتها و تهدیدها، برای شناخت شایستگی های منحصر به فرد سازمان از عوامل اساسی موفقیت سازمان به حساب میآیند و هد از تجزیه و تحلیل این عوامل، ارائه راهبردهایی است که تعادل بین محیط بیرونی و وضعیت درونی را تضمین میکند (تاکواکا، ۲۰۱۱). امروزه سازمانها به دلیل تغییرات سریع و روز افزونی که در محیط بیرونی شان رخ می دهد و نیز عدم کنترل متغیرهای محیطی، قادر نخواهند بود بدون برنامه ریزی به اهداف هود دست یابند. در این میان دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، موسساتی هستند که به طور همزمان محصولات متنوعی تولید می کنند، محصولات آنها، توسعه توانایی های علمی، دانشی افراد، سازمانها و گروه های مختلف جامعه و پیشبرد مرزهای دانش از طریق آموزش و پژوهش است. و

اغلب صاحب نظران آموزش عالی معتقدند بخش عمده ای از اقتصاد کشورها در عصر حاضر، مبتنی بر دانش و فعالیتهای فکری تولید شده در دانشگاه هاست. لذا مفاهیم مربوط به مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در سال های اخیر در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به شکل جدی مطرح شده است. بر نامه ریزی استراتژیک یکی از روش های متداول برنامه ریزی می باشد. که با تعیین مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان، با شناخت سازمان و محیط بیرونی آن، تصمیمات استراتژیک جهت نیل به اهداف تعیین شده را ممکن می سازد (رحیمی، ۱۴۰۳).

مفهوم بین المللی شدن آموزش عالی یکی از ارکان اساسی در عرصه اقتصاد دانش جهانی است و جامعه را از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تحت تأثیر قرار می دهد. از این رو نیاز به توسعه آموزش فراتر از محدوده داخلی و با نوع جدید یادگیری که مبتنی بر ایجاد، اعمال، بررسی و ادغام دانش و یادگیری مشترک با دانشگاه های خارج از کشور است. ایجاد تعامل و توسعه مبادلات دانش با سایر دانشگاهها خصوصاً دانشگاه های بین المللی بسیار حائز اهمیت میباشد. فعالیت های دفتر روابط بین الملل و همکاریهای علمی در جهت دستیابی به این اهداف است. بنابراین با توجه به اهمیت تدوین بر نامه استراتژیک برای سازمانها، بویژه در مورد دانشگاهها، واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام ناددی نوپا و مستعد رشد در فضای رقابتی دانشگاههای کشور است و داشتن برنامه استراتژیک یک ضرورت به شمار می رود و میتوان موارد زیر را از اهداف و ضرورت های این پژوهش قلمداد کرد:

۱. ارتقای جایگاه و رتبه دانشگاه در سطح ملی و بین المللی.
۲. گسترش تعاملات با مراکز علمی برتر جهان برای دستیابی و توسعه علوم و فناوری های نوین و دانش بنیان.
۳. اجرای مشترک طرح های پژوهشی در علوم پیشرفته با هدف توسعه علمی و توانمندسازی اعضای هیأت علمی.
۴. ارتقای توان و تسلط دانشجویان دانشگاه به برقراری ارتباط بین المللی و بهره برداری گسترده از فرصت ها.
۵. آشنایی دانشگاهیان با فرهنگ و سنن دیگر ملل، و نیز افزایش ضریب تأثیر دانشگاهیان در محافل تصمیم سازی کشورهای هدف از طریق دانش آموختگان.
۶. ایجاد محیط رقابتی برای استادان و دانشجویان و اعتماد به نفس حاصل از آن و نیز افزایش شور، نشاط و خلاقیت در محیط دانشگاه.
۷. توسعه سریع کیفیت علم، هنر و فناوری از طریق تعاملات بین المللی
۸. مشارکت در پروژه های بین المللی با همکاری دانشگاههای طرف قرارداد

۹- جذب حمایت‌های مالی برای اجرای پروژه های کلان ملی و بین‌المللی از طریق مراکز بزرگ علمی و پژوهشی در سایر کشورها

برنامه استراتژیک دفتر همکاری‌های بین‌الملل دانشگاه به منظور معرفی توانمندی‌های علمی و پژوهشی دانشگاه در سطح بین‌المللی و ارتقاء سطح علمی حوزه‌های مختلف دانشگاه طراحی شده است. این برنامه با هدف ایجاد ارتباطات مؤثر با مراکز علمی و تحقیقاتی خارج از کشور و گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی، به بهینه‌سازی زیرساخت‌ها و فرآیندهای همکاری بین‌المللی می‌پردازد. برنامه استراتژیک دفتر همکاری‌های بین‌الملل دانشگاه نه تنها به معرفی و ارتقاء توانمندی‌های علمی و پژوهشی دانشگاه کمک می‌کند، بلکه با ایجاد همکاری‌های مؤثر و بهینه‌سازی فرآیندها، زمینه‌ساز پیشرفت‌های علمی و فرهنگی در سطح بین‌المللی خواهد بود. این برنامه به دانشگاه این امکان را می‌دهد که در عرصه جهانی به عنوان یک نهاد پیشرو شناخته شود و به توسعه پایدار جوامع کمک کند.

۱-۴- اهداف طرح

۱-۴-۱- هدف اصلی:

تدوین برنامه راهبردی واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام

۱-۴-۲- اهداف فرعی:

- تعیین مأموریت واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام
- تعیین چشم‌انداز واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام
- تعیین اهداف بلندمدت واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام
- احصاء نقاط قوت و ضعف واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام
- احصاء فرصت‌ها و تهدیدات واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام
- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و تهدیدات و فرصت‌ها و تعیین جایگاه استراتژیک واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام
- تهیه ماتریس‌های چارگانه مقایسه عوامل داخلی و خارجی و محاسبه امتیازات و تعیین عوامل کلیدی استراتژیک
- انتخاب و تدوین استراتژی‌های چهارگانه براساس عوامل کلیدی استراتژیک
- تعیین شاخص‌های واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام
- تعیین اهداف کوتاه‌مدت و اقدامات اجرایی برای تحقق راهبردهای واحد امور بین‌الملل دانشگاه ایلام

۱-۵- سوالات تحقیق

۱-۵-۱- سوال اصلی:

چه نوع برنامه ای بعنوان برنامه راهبردی واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام مناسب است؟

۱-۵-۲- سوالات فرعی طرح:

- چشم انداز واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام چگونه است؟
- اهداف کلان و بلند مدت واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام کدامند؟
- نقاط قوت و ضعف واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام کدامند؟
- فرصت ها و تهدیدات واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام کدامند؟
- بر اساس تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و تهدیدات و فرصت ها و تعیین جایگاه استراتژیک واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام در کدام جهت قرار می گیرد؟
- چه استراتژی هایی بر اساس عوامل کلیدی استراتژیک برای واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام ایلام مناسب است؟
- شاخص های کلیدی واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام کدامند؟
- اهداف کوتاه مدت و اقدامات اجرایی برای تحقق راهبردهای واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام کدامند؟

۱-۶- جنبه نوآوری طرح

از آنجا که برنامه ریزی یک مقوله منحصر بفرد برای هر سازمان است. و سازمانها علیرغم مشابهت های ساختاری و وظیفه ای متعدد هر کدام ماموریت منحصر بفردی دارند، بنابراین برنامه ریزی برای آنها نیز منصر به همان سازمان است. دانشگاهها نیز بر اساس ماموریت و کارکردشان دارای وظایف متفاوتی هستند. از طرفی برنامه استراتژیک بعنوان یک برنامه جامع بصورت خاص برای هر دانشگاه تدوین می شود. این طرح برای تدوین برنامه راهبردی واحد امور بین الملل دانشگاه در سطح واحد استراتژیک انجام می شود که تا کنون فاقد برنامه راهبردی بوده و نظر به پذیرش دانشجویان خارجی در سال های اخیر نیاز به داشتن یک برنامه جامع بمنظور توسعه و بهبود فعالیت های آن در شرایط رقابتی است. بنابراین این پژوهش برای اولین بار است که در سطح واحد استراتژیک برای دانشگاه انجام می شود و از این لحاظ یک نوآوری محسوب می شود.

۱-۷- تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق

• محیط خارجی (External Environment)

عبارت از مجموعه‌ای از عوامل برون‌سازمانی است که می‌تواند بر عملکرد دانشگاه ایلام تأثیر (مثبت یا منفی) بگذارد و خارج از کنترل دانشگاه است.

• فرصت‌ها و تهدیدات خارجی (External Opportunities & threats)

عبارت است از کلیه رویدادها و روندهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، بوم‌شناسی، سیاسی، قانونی، فناوری و رقابتی، که می‌توانند به میزان زیادی در آینده، به دانشگاه ایلام منفعت یا زیان برسانند. این فرصت‌ها و تهدیدات از آنجا که به میزان زیادی خارج از کنترل هر سازمان می‌باشند، از واژه خارجی برای آنها استفاده می‌شود. در تحلیل محیط خارجی به فشارها و روندها در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری، مخاطبان، تأثیرگذاران، رقبا و همکاران توجه می‌گردد.

فرصت: هرگونه شرایط خارجی که عدم توجه به آن برای سازمان عواقب و امتیاز مثبت در بر خواهد داشت.

تهدید: هرگونه شرایط خارجی که عدم توجه به آن برای سازمان عواقب و امتیاز منفی در بر خواهد داشت.

• عوامل داخلی (Internal factors)

مجموعه‌ای از عوامل درون سازمانی مانند ساختار، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها و سایر مؤلفه‌های مؤثر به برنامه‌ریزی استراتژیک اثربخش است که بر عملکرد سازمان تأثیر (مثبت یا منفی) می‌گذارد و تحت کنترل سازمان می‌باشد.

• نقاط قوت و ضعف داخلی (Internal strength & weaknesses)

عبارت از کلیه فعالیت‌های قابل کنترل دانشگاه ایلام است که به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌شود که در مقایسه با وضعیت سازمان‌های رقیب یا با توجه به شاخص چشم‌انداز و اهداف می‌تواند مورد سنجش قرار گیرد. در تحلیل شرایط داخلی، به «منابع»، «نظام‌ها» و «خروجی‌ها» توجه می‌شود.

نقطه قوت: عاملی است که بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد.

نقطه ضعف: عاملی است که بر عملکرد سازمان تأثیر منفی می‌گذارد.

• منابع (Resources)

مقصود از منابع عبارت از همه دارائی‌های بالقوه و بالفعل است که در چهار منبع استراتژیک زیر می‌تواند طبقه‌بندی شود و برای پشتیبانی و حمایت از آن در راستای اهداف از پیش تعیین شده مورد استفاده قرار گیرد.

۱. منابع انسانی شامل کلیه مدیران ارشد، میانی و عملیاتی و نیز کارکنان دانشگاه ایلام است که براساس قراردادهای و توافقات سازمانی متعهد و مسوول انجام بخشی از وظایف دانشگاه ایلام می‌باشند.

۲. منابع مادی شامل همه امکانات فیزیکی دانشگاه ایلام می شود.
۳. منابع مالی شامل پول و اعتبارات دانشگاه ایلام است.
۴. منابع اطلاعاتی و دانش شامل مجموعه دانش و علمی است که به صورت فراسیستی و درون سیستی می تواند بر عملکرد دانشگاه ایلام تأثیر بگذارد.

فصل دوم

مرور ادبیات

۲-۱- مقدمه

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز محیط است و آن چه در محیط از همه مهم‌تر است، تغییرات و شتاب آن است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی اعم از فرصت و تهدید را برای آن‌ها ایجاد می‌کند. تا قبل از فرا رسیدن موج انقلاب صنعتی در جهان، شتاب و ماهیت تغییرات و تحولات آن‌گونه بود که سازمان‌ها توان همگون‌سازی و همراهی با امواج تغییرات را داشتند ولی با گذر زمان، توان سازمان‌ها در شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن‌ها کاهش یافت و این بعد جدید از مساله، سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل‌های آن را از قبل برای خود ترسیم نموده و خود را آماده سازند و یا حتی یک گام جلوتر، تحول‌آفرین شوند. این آماده‌سازی، خود را از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داد.

همانند سازمان‌های تجاری، افزایش تلاطم در محیط سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و افزایش پیوستگی متقابل، موجب انعکاس تغییرات در هر کجای این نظام به شکلی غیرقابل پیش‌بینی در سایر بخش‌ها شده است. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنش سه وجهی تفکر استراتژیک، تبدیل ادراکات به استراتژی‌ها و بسترسازی از سوی موسسات دولتی و غیرانتفاعی است (منوریان، ۱۳۷۲، ص ۸۳). همین مساله زمینه‌بکارگیری مدل‌های تجاری در برنامه‌ریزی استراتژیک این گونه مؤسسات و نیز دانشگاه‌ها به عنوان مراکزی دولتی و غیرانتفاعی با محیط‌هایی پر از چالش را فراهم آورده است.

در دانشگاه‌ها دو فرآیند آموزش و پژوهش به عنوان فرآیندهای کلیدی مطرح هستند که نقش اساسی را در کیفیت نهایی خدمات بر عهده دارند. هر چند سایر خرده سیستم‌ها نیز در تعامل با این دو باعث ایجاد هم‌افزایی می‌شوند ولی این دو خرده سیستم «شایستگی‌های محوری» در یک دانشگاه را به همراه خواهند داشت.

در این فصل ابتدا به مبانی نظری مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته می‌شود سپس اسناد و قوانین بالادستی کشور که مرتبط با برنامه‌ریزی برای آموزش عالی هستند اشاره می‌شود و پیشینه مربوط به تدوین سند راهبردی دانشگاه‌ها و نیز تدوین برنامه راهبردی مراکز و یا واحدهای امور بین‌الملل در دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۲-۲- مبانی نظری

مطالعه استراتژی به عنوان موضوعی که در تعامل با انسان‌ها بوده از قدیم مورد توجه قرار گرفته است. اما به مرور واژه استراتژی در عرصه کسب و کار نیز مطرح گردید و کسب سهم بازار، ایده اصلی آن بود. استراتژی، مجموعه فعالیت‌هایی را شامل می‌شد که اهداف سازمان را در برابر عوامل محیطی (تهدیدها، فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف) تامین نمایند. اندروز (Andrews, ۱۹۸۰) معتقد است استراتژی «مجموعه تصمیم‌هایی است که یک سازمان اتخاذ می‌نماید، از جمله تعیین اهداف و آرمان‌ها، سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی حصول اهداف، تعیین حوزه و گستره فعالیت‌های سازمان، تعریف ساختار اقتصادی و نیروی انسانی سازمان» (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۲۹). آنچه امروز از استراتژی در ذهن تصور می‌گردد درازمدت بودن آثار آن، و تحول و نوگرایی است ولی با وجود تعاریف و دیدگاه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی، نظامی و بازرگانی در تعریف استراتژی، اشتراکات عمده‌ای در مفهوم استراتژی از قبیل توجه به سازمان و محیط، پیچیدگی ذاتی، ثمربخش بودن و سطح دار بودن وجود دارد.

۲-۳- تعریف برنامه ریزی

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاست‌ها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند. برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاه‌ها، عقاید، احساسات و ارزش‌ها به عنوان حقایق تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ریزی بر اساس آنها سازمان داده می‌شود. همانطور که اشاره شد برنامه‌ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه‌ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود.

برنامه‌بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه‌ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه شده و اجرا می‌گردند.

۲-۴- ویژگی‌های برنامه ریزی

برنامه‌ریزی یک فرایند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است:

- ۱) تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه
- ۲) جمع‌آوری اطلاعات
- ۳) مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید
- ۴) تعریف اهداف
- ۵) تأمین مقدمات
- ۶) پیش‌بینی شرایط آینده
- ۷) ساخت زنجیره‌های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی
- ۸) رتبه‌بندی و انتخاب گزینه‌ها
- ۹) تعریف سیاست‌ها
- ۱۰) تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه

۲-۵- انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از جنبه ماهیت به برنامه‌ریزی فیزیکی، برنامه‌ریزی سازمانی، برنامه‌ریزی فرایند، برنامه‌ریزی مالی، برنامه‌ریزی وظیفه‌ای و برنامه‌ریزی عمومی دسته‌بندی می‌شوند. برنامه‌ریزی را از جنبه افق زمانی می‌توان در قالب برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت (برنامه‌ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه‌ریزی میان‌مدت و برنامه‌ریزی بلندمدت دسته‌بندی نمود.

۲-۶- نقش استراتژی در سازمان‌ها

نقش استراتژی در سازمان‌ها، تمرکز فعالیت‌ها، ایجاد سازگاری و تطبیق و همچنین ایجاد ایده‌ها و تصاویر جدیدی از آینده سازمان است. استراتژی به عنوان مکانیزمی برای خلق و توزیع ثروت در قالب تطبیق سازمان با محیط و دستیابی به اثربخشی تلقی می‌گردد. برخی از اندیشمندان از جمله هوفر، شندل و هریسون روی این مسئله تاکید دارند که استراتژی ویژگی نائل شدن سازمان به تطبیق با محیط و مدیریت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی هماهنگ با قابلیت‌های درونی سازمان است.

۲-۷- برنامه ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟ با استفاده از آرای «السن وایدی» برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن اینکه یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد مشخص خواهد شد. برنامه‌ریزی استراتژیک، در بهترین شکل خود، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع، جست‌وجوی گزینه‌های مختلف و تأکید بر تأثیرات آینده تصمیماتی که امروز اتخاذ می‌شوند، خواهد بود. برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علایق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند، و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد.

پفر: برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه‌ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه‌ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده‌اش می‌کند، تفاوت قائل می‌شود.

مک کون: برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه‌ریزی بلندمدت اهداف و پیش‌بینی‌ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها ارائه می‌کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند (۲۰۰۲، [Http://eric-web.tc.columbia.edu](http://eric-web.tc.columbia.edu)).

در قرن حاضر، اکثر اقداماتی که در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد، بر سازمان‌های انتفاعی تأکید دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی، در بازی امر در مقاصد نظامی و اقدامات مربوط به هنر کشور دارای به کار رفته است.

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان برای شماری از اهداف سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی نیز به کار گرفت. مشخصاً، برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان در زمینه‌هایی به این شرح به کار برد:

۱. سازمان‌های عمومی، وزارتخانه‌ها، یا بخش‌های عمده سازمان‌های دولتی.
۲. واحدهای حکومتی محلی نظیر شهر، ولایت و ایالت.
۳. سازمان‌های غیر انتفاعی که اساساً تأمین‌کننده خدمات عمومی می‌باشند.
۴. مأموریت‌های خاص نظیر حمل و نقل، بهداشت، یا آموزش و پرورش که رابط مرزهای سازمانی و دولتی به شمار می‌آیند.
۵. سراسر جوامع، نواحی شهری یا شهرهای بزرگ، مناطق یا ایالت‌ها.

زمانی که کانون برنامه‌ریزی استراتژیک یک «سازمان» است، احتمالاً اکثر تصمیم‌گیرندگان کلیدی از «عناصر درونی» سازمان خواهند بود. اگر کانون توجه، یک سازمان عمومی یا وزارتخانه، یک دولت محلی، یا سازمان غیرانتفاعی ارایه‌دهنده خدمات «دولتی» باشد، این نظر، مجدداً درباره تصمیم‌گیرندگان مصداق خواهد داشت. هر آینه اکثر تصمیم‌گیرندگان کلیدی از عناصر داخلی باشند، امید می‌رود که جمع کردن افراد برای تصمیم‌گیری کلیدی از عناصر داخلی باشند، امید می‌رود که جمع کردن افراد برای تصمیم‌گیری درباره موضوع‌های مهم، چانه زدن و مذاکره درباره اختلاف‌نظرها، و هماهنگ کردن اقدام‌های طرح‌های ذیربط بسیار آسان‌تر باشد. (البته، درباره درونی یا بیرونی بودن اعضاء هیأت مدیره یا هیأت اداره کننده یک سازمان، به ویژه اگر این افراد از سوی مردم انتخاب شده باشند، جای گفت و گو باقی است. به عنوان مثال، آیا اعضای شورای یک شهر، عناصر داخلی هستند یا عوامل بیرونی؟ با وجود این، نکته کلی زیر درست است: بخش عمده‌ای از تصمیم‌گیرندگان کلیدی از نیروهای درونی هستند).

در مقابل، اگر کانون توجه برنامه‌ریزی استراتژیک، یک مأموریت یا یک جامعه باشد، تقریباً همه تصمیم‌گیرندگان کلیدی از عناصر بیرونی خواهند بود. در چنین موقعیت‌هایی، کانون توجه چگونگی سازمان دادن تفکر و عمل جمعی در یک شبکه بین سازمانی خواهد بود، که هیچ فرد یا مؤسسه‌ای مسئولیت آن را بر عهده ندارد، بلکه افراد بسیاری در امور آن مداخله دارند باید انتظار داشته باشیم که سازماندهی فرایند و برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر در چنین بافت «اقتدار مشترک» دشوارتر باشد در این حالت، احتمالاً برای سازماندهی جلسات بحث در مورد مسایل مهم، گفتگو و مذاکره به منظور رفع اختلاف نظرها، و هماهنگ ساختن فعالیتهای عده زیادی شرکت‌کنندگان بالنسبه مستقل یابد وقت بیشتری صرف کرد.

۲-۸- مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- به علاقه‌مند شدن مدیران به سازمان کمک می‌کند.
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند.
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.
- شناخت فرصتهای بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.
- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.

- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارائه می دهد.
- به مدیران کمک می کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت های تعیین شده تخصیص می دهد.
- هماهنگی در اجرای تاکتیکهایی که برنامه را به سرانجام می رسانند بوجود می آورد.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می رساند.
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می آورد.
- ترتیب دهی اولویتها را در قالب زمانی برنامه فراهم می آورد.
- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می دهد.
- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می شود.
- تفکر آینده نگر را تشویق می کند.
- برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصتها، انگیزش ایجاد می کند.

۲-۹- مفاهیم مرتبط با استراتژی

- **استراتژیست ها:** افرادی هستند که مسئول موفقیت و یا شکست سازمان می باشند (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۱).
- **بیانیه ماموریت:** سندی است که مقاصد اصلی سازمان را منطبق با ارزشها و باورهای پذیرفته شده سازمان به همراه فلسفه وجودی نشان می دهد (هانگر، ۱۳۸۱، ص ۱۵).
- **فرصت و تهدیدهای خارجی:** رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان رسانند و تا حد بسیار زیادی از کنترل سازمان خارج اند (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۵).
- **نقاط قوت و ضعف داخلی:** در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. این عوامل در درون سازمان قرار داشته و اثرات تصمیم های داخل سازمانی در گام اول بیشترین اثر را بر روی آنها داشته و بیشتر تابع متغیرها و مؤلفه های درون سازمانی هستند (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳۶).
- **تحلیل استراتژیک:** بررسی دقیق و عمیق آن دسته از عوامل درونی و بیرونی که تاثیر عمده ای روی آینده سازمان دارند.

- **هدف‌های بلندمدت:** نتایجی که موسسه در بازه زمانی بیش از یک سال بدان دست می‌یابد (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۳، ص ۵۵).
- **هدف‌های سالانه:** نتایجی که موسسه در بازه زمانی یک سال بدان دست می‌یابد.
- **سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها:** خط‌مشی تعیین‌کننده محدودهای است که تصمیم‌های آتی در آن باید اتخاذ گردد (رضائیان، ۱۳۷۶، ص ۲۱).
- **محیط:** شامل فضای در برگیرنده و درونی سازمان می‌شود که در مجموع از انواع کلان، وظیفه‌ای و داخلی تشکیل شده است (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۱۸۵).
- **تفکر استراتژیک:** از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است که کمک می‌کند با تحلیل صحیح و مطابق با واقعیت محیط، جهش‌ها، تغییرات و شتاب تغییرات شناخته شده و برای آن‌ها راهکاری بدیع و ارزش‌آفرین ارائه گردد (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۳).

۲-۱۰ - برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت و جامع

جدول شماره ۲-۱: تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلندمدت (مگ گیون)

عوامل	برنامه‌ریزی استراتژیک	برنامه‌ریزی دراز مدت
فرضیات	سیستم باز است	سیستم بسته است
تمرکز (بر روی)	فرآیند برنامه‌ریزی، تعیین مأموریت، رسالت، محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان جامعه است	طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است
برنامه‌ریزی (وسط)	گروه کوچکی از برنامه‌ریزان و شرکت وسیع افراد ذی‌نفع	اداره، بخش، برنامه‌ریز یا افراد متخصص و حرفه‌ای
تاکید (بر روی)	تغییرات برون‌سازمانی، ارزش‌های سازمانی و اقدامات پیش‌گامانه است	تغییرات درون‌سازمانی، روش‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی
تصمیم‌گیری	براساس تمایلات و روندهای جاری و مشخص صورت می‌گیرد.	براساس اطلاعات موجود صورت می‌گیرد
آینده‌نگری	سؤال می‌کند چه تصمیماتی براساس درک موقعیت پنج سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ شود	متمرکز بر اهداف درازمدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده
استوار است (بر اساس)	تصمیم‌گیری خلاق و بصیرت‌آمیز	مجموعه‌ای از اطلاعات مرتبط به هم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی‌های مربوط و توانایی نمایندگی‌های مربوط و توانایی بودجه‌های جاری

۲-۱۱- ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل: (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را بکار گرفته و ارزیابی می‌کند.

باید توجه داشت که هر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت عادت درآمد، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود.

۲-۱۲- نظام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک غالباً به عنوان نظامی تلقی می‌شود که در آن مدیران شرکت‌ها در سطوح و مشاغل مختلف اقدام به تصمیم‌گیری و اجرا و کنترل آنها می‌نمایند. به عنوان مثال، «لورنج» معتقد است که هر نظام برنامه‌ریزی استراتژیک باید به این چهار پرسش اساسی پاسخ دهد:

۱. به کجا می‌رویم؟ (فلسفه وجودی)
۲. چگونه می‌خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژی‌ها)
۳. امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه)
۴. چگونه آگاه می‌شویم که در مسیر درست حرکت می‌کنیم؟ (کنترل)

نظام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از ابعاد مختلف، از جمله جامعیت زمینه‌های تصمیم، منطق رسمی فرایند تصمیم‌گیری، و درجه کنترلی که بر اجرای تصمیم‌ها اعمال می‌شود، با یکدیگر تفاوت دارند (Armstrong, ۱۹۸۲) قدرت این نظام‌ها در تلاش آنها برای هماهنگ‌سازی ساختن عناصر مختلف استراتژی یک سازمان در سطوح

وظایف مختلف، نهفته است. ضعف و نارسایی این نظام‌ها آن است که جامعیت، دستورالعمل‌ها و کنترل بیش از حد باعث انحراف توجه از فلسفه وجودی، استراتژی و ساختار سازمانی می‌شود.

نظام‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان دولتی و غیر انتفاعی نیز کاربرد دارند. این نظام‌ها بدون توجه به ماهیت سازمان، به هماهنگی تصمیم‌گیری در سطوح وظایف مختلف معنا می‌بخشد و بر این نکته تأکید دارند که آیا سازمان استراتژی‌های خود را به اجرا درآورده و فلسفه وجودی خود را متحقق می‌سازد یا نه. با وجود این، باید توجه داشت که یک نظام برنامه‌ریزی استراتژیک که از مشخصاتی نظیر جامعیت، عقلانی بودن در تصمیم‌گیری و کنترل شدید برخوردار باشد، در سازمانی با فلسفه وجودی مشخص، اهداف و مقاصد روشن، اختیارات متمرکز، شاخص‌های دقیق و اطلاعات لازم در مورد عملکرد واقعی با هزینه منطقی، کاربرد خواهد داشت. با آن برخی از سازمان‌های غیر انتفاعی نظیر بیمارستان‌ها و مراکز مراقبت بهداشتی، با رعایت این ملاحظات فعالیت دارند، ولی شمار سازمان‌های دولتی واجد این شرایط بسیار محدود است. در نتیجه، اکثر نظام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دولتی و بسیاری از نظام‌های برنامه‌ریزی در بخش غیر انتفاعی نوعاً بر مسایل معدودی توجه دارند، و عمده تأکید آنها بر فرایند تصمیم‌گیری است، که در آن خط‌مشی‌ها نقش بسیار مهمی دارند و چیزی غیر از نتایج برنامه - نظیر هزینه‌های بودجه‌ای - را کنترل می‌کنند.

۲-۱۳- تفاوت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با سازمان‌های تجاری

دانشگاه بعنوان یکی از اجزاء کلان جامعه، وظیفه آموزش و پژوهش را در سطح بزرگسالان (براساس طبقه‌بندی سازمان ملل متحد) برعهده دارد. ورودی‌های این نظام از نظام‌های بالادستی که سطوح آموزشی پایین‌تر را شامل می‌شوند تامین شده و خروجی‌های آن نیز به جامعه وارد می‌گردند. دانشگاه تمام اجزای یک سازمان را در خود دارد و همه انواع سازمانی نیز در مورد آن مصداق دارد نظیر دانشگاه انتفاعی، غیرانتفاعی، مأموریت محور، بازارگرا و ... ولی تفاوت‌های عمده‌های نیز بین دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها بویژه سازمان‌های تجاری وجود دارد. این تفاوت‌ها در ابعادی از قبیل اختیارات مدیریتی و حرفه‌ای، مأموریت‌ها و نوع قدرت است. در بعد اختیارات مدیریتی و حرفه‌ای، در شرکت‌های تجاری، کارکنان اجرایی صف هستند و متخصصان حمایت‌های ثانویه را برعهده دارند. در حالی که در دانشگاه برعکس است. در بعد ابعاد اهداف و مأموریت‌ها «سود» مأموریت، در شرکت‌های تجاری با توجه به هدف مشخص‌تر از دانشگاه‌هاست. اما در بعد قدرت در شرکت‌های تجاری بیشتر پایه‌های قدرت بر پاداش و تنبیه و قدرت مشروع موقعیت است در حالی که در دانشگاه‌ها قدرت تخصص و مرجعیت حرف اول را می‌زند. علاوه بر این می‌توان بیان داشت که دانشگاه‌ها از فعالیت‌های کاری کمتر، تخصص‌گرایی بیشتر، سلسله مراتب افقی کمتر، ارتباط کمتر واحدها، کنترل کمتر روی ورودی‌ها، پاسخگویی کمتر و ... نسبت به شرکت‌های تجاری برخوردارند.

۲-۱۴- برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها

دانشگاه‌ها نیز همانند سایر سازمان‌ها با محیط، روابط متقابل داشته و تحولات محیطی تاثیرگذاری شدیدی بر آنها دارد و تنها از طریق بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک است که می‌توان به چالش‌های محیطی پاسخ گفت. بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه مزیت‌های مختلفی را در بر دارد که موارد زیر از آن جمله‌اند: تعیین چارچوب مسیر در آینده، تعیین چارچوبی برای کسب مزیت رقابتی، فراهم‌سازی یک الگوی هماهنگی درونی و بیرونی در راستای کنش و واکنش‌های خلاقانه، فراهم آمدن امکان اولویت‌بندی و ... ولی با این وجود باید توجه داشت که مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها تفاوت‌هایی در زمینه‌های زیر با مدل‌های تجاری دارد: چارچوب‌ها و افق‌های زمانی، نظام تعامل، سیستم ارزشی، نوع مشتریان، ساختار، مکانیزم-های پاداش، پاسخگویی و ...

۲-۱۵- برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی

برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند. براساس مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد.

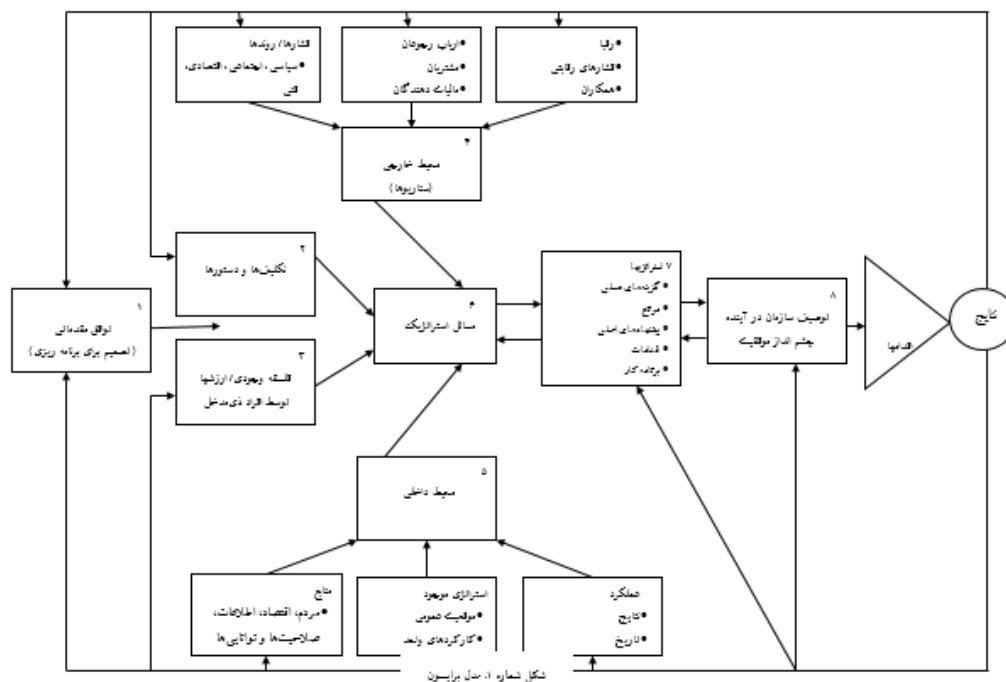
۲-۱۶- مدل برایشون

این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. از خصوصیات این فرآیند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل فرآیند مورد نظر عبارتند از:

۱. آغاز فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره آن
۲. تعیین و شناسایی دستورهای سازمانی
۳. روشن ساختن رسالت و ارزش‌های سازمانی
۴. ارزیابی محیط خارجی: فرصت‌ها و تهدیدها
۵. ارزیابی محیط داخلی: نقاط قوت و ضعف
۶. شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آنها مواجه است.
۷. تنظیم استراتژی‌هایی برای مدیریت مسایل استراتژیک
۸. تدوین دیدگاه سازمانی کارساز برای آینده

این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه‌گیری و ارزیابی منتهی گردد. همچنین اقدام، نتیجه‌گیری و ارزشیابی باید در هر مرحله از فرآیند صورت پذیرد.



۲-۱۷- آینده نگاری آموزش عالی

در عصر دانش، با توجه به افزایش نیاز جامعه به دانش و فناوری، دانشگاه‌ها به عنوان موجودیت‌ها و سیستم‌های اعتباری نظام اجتماعی، دارای اهمیت و نقش ممتازی شده‌اند. تعهدات کارکردی در قبال پیشرفت‌های فکری، فرهنگی و اقتصادی جامعه و بهبود اوضاع و شرایط ملی، حاکی از ارزش و جایگاه نظام دانشگاهی و آموزش عالی است. به علاوه کمک به شور و نشاط فکری، پیشرفت و رفاه اقتصادی، تربیت شهروندان فرهیخته، پرورش نسل نو پیشگام در زمینه دانش، خدمات اجتماعی، مردم، صنعت، دولت و جامعه و ایجاد فرصت‌های یادگیری

مادام‌العمر از تعهدات کارکردی نظام دانشگاهی بوده و مبین جایگاه بی بدیل آموزش عالی است (مهدی ۱۳۹۳). آموزش عالی در جهان بازاری ۳ هزار میلیارد دلاری در هر سال را در اختیار دارد که با رشد سالانه ۹٪ به ارزشی حدود ۴ هزار میلیارد دلار می‌رسد (حمیدی مطلق و همکاران ۱۳۹۸).

با توجه به این میزان از اهمیت و رشد فزاینده آموزش عالی و نقش بسیار آن در اقتصاد، دانشگاه‌های برتر جهان هر ساله برای کسب رتبه بهتر می‌کوشند و همواره در تلاشند که رتبه خود را در سطح جهانی بهبود بخشند. براساس آخرین گزارش مؤسسه آموزش عالی تایمز، دانشگاه‌های آکسفورد، استنفورد، هاروارد، مؤسسه فناوری کالیفرنیا و مؤسسه تکنولوژی ماساچوست به ترتیب در جایگاه ۱ تا ۵ جهانی قرار می‌گیرند. در پایگاه رتبه‌بندی تایمز در سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۴ از ایران تنها یک دانشگاه حضور داشت. در سال ۲۰۱۵ دو دانشگاه صنعتی شریف و صنعتی اصفهان در این رتبه‌بندی حضور یافته و در سال ۲۰۱۶ تعداد دانشگاه‌ها به ۸ مورد رسید. در سال ۲۰۱۷ این تعداد به ۱۳ دانشگاه افزایش و در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ این تعداد به ترتیب به ۱۸ و ۲۹ دانشگاه افزایش یافته است. در رتبه‌بندی اخیر در سال ۲۰۲۰ با حدود ۱۱ دانشگاه جدید شاهد حضور ۴۰ دانشگاه از ایران در جمع ۱۳۹۶ دانشگاه برتر جهان از ۹۲ کشور بوده‌ایم. **در این راستا یکی از آرمان‌های دانشگاه ایلام قرار گرفتن در جمع دانشگاه‌های برتر جهان براساس رتبه بندی های معتبر جهانی خواهد بود.**

از طرفی بررسی‌ها نشان داده‌است که در سال‌های اخیر شاهد شکل‌گیری قطب‌های جدید آموزش عالی بین‌المللی در کشورها و مناطقی هستیم که تا دو دهه قبل به طور کامل آموزش عالی آنها در عرصه بین‌المللی ناشناخته بوده‌است. تجربه شش درگاه آموزش بین‌المللی در این خصوص مؤید ادعای گفته شده‌است که مشتمل بر امارات متحده عربی، قطر، سنگاپور، مالزی و هنگ‌کنگ می‌باشد. در حال حاضر ۲۳ مؤسسه آموزش عالی از ۱۰ کشور جهان در شهر دبی کشور امارات شعبه تأسیس کرده‌اند (صنیع اجلال و حسینی مقدم ۱۳۹۹). با تأمل بر آمار و ارقام جهانی درمی‌یابیم که اگرچه تعدادی از دانشگاه‌های برتر ایران در سطح جهانی حضور دارند، اما از لحاظ رتبه‌بندی همچنان در سطحی پایین‌تر نسبت به کشورهای همسایه خود قرار می‌گیرند، کشورهایی چون عربستان، قطر، امارات و پاکستان از لحاظ رتبه‌بندی در سطحی بالاتر قرار دارند. این امر مستلزم بررسی مسائل و مشکلاتی است که مانع از دستیابی کشورمان به رتبه‌ای بالاتر شده است.

درواقع آنچه امروز در آموزش عالی کشور مشاهده می‌شود به مراتب با آموزش عالی در سطح جهانی متفاوت است. با مشاهده سطحی آموزش عالی در ایران، می‌توان دریافت که تحولات جهانی بسیار بر آن تأثیرگذار بوده است اما بسترهای کافی برای این امر وجود نداشته است. برای مثال آموزش عالی به سمت گسترده شدن و توده‌ای بودن رفته است ولی این موضوع از کیفیت آن کاسته است. از طرف دیگر، وجود فارغ‌التحصیلان بیکار که روز به روز به جامعه ایران اضافه می‌شود برای آینده آموزش عالی مسلماً زیان‌بار خواهد بود. علاوه بر این

آموزش‌های مجازی که هنوز جای خود را در آموزش عالی کشور پیدا نکرده است (ایمانی‌پرد گله‌ساری، یانچشمه و خوانساری ۱۳۹۹). با این تفاسیر و موقعیت جغرافیایی دانشگاه ایلام و نزدیکی به مرزهای کشور پتانسیل جذب دانشجویان بین‌المللی حضوری و با توجه به قرابت فرهنگی با برخی دیگر از کشورها جذب دانشجویان مجازی را در راستای بین‌المللی شدن دارد.

برای ترسیم آینده باید تعریف درستی از آن داشته باشیم. آینده، به تصمیم و دسته‌بندی احساسات، ادراکات و پاسخ‌ها در طول زمان و همچنین تمایز بین گذشته، حال و آینده اشاره دارد. بول دینگک ادعا می‌کند که آینده نه تنها باید درک شود، بلکه باید تصویری از آینده نیز شکل بگیرد (ملنیکووس ۲۰۱۸). در آینده‌پژوهی، آینده‌های محتمل و همچنین ایجاد آینده‌های مطلوب برای جوامع بشری، مورد مطالعه هستند. آینده شامل امکانات متعدد و قدرت‌های فعلی موجود نیست؛ محیطی است که ممکن است تحت شرایط خاصی ایجاد شود (مهدی زاده ۲۰۰۹). یکی از ابعاد مهم و موثر مطالعات آینده، چشم انداز زمان است. چشم‌انداز زمان، به درک گذشته حال و آینده و همچنین درک ارزش تفکر بلندمدت اشاره دارد. در واقع چشم‌انداز آینده متصور و ممکن است که یک سازمان در نظر دارد به آن برسد. در ادامه چشم‌انداز برخی از دانشگاه‌های برتر دنیا و ایران را بررسی کرده ایم:

جدول ۲-۲: بررسی چشم‌انداز دانشگاه‌های منتخب

نام دانشگاه	چشم‌انداز
پاناما	تبدیل شدن به دانشگاهی پیشرو در تمامی زمینه‌ها، بستری همیشگی برای پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی کشور
آکسفورد	هدایت جهان در زمینه آموزش، هدایت جهان در زمینه پژوهش، سود رساندن به جامعه محلی، سود رساندن به جامعه بین‌المللی، سرمایه‌گذاری روی سنت‌های علمی، سرمایه‌گذاری روی استقلال دانشگاه، سرمایه‌گذاری روی آزادی علمی، پرورش فرهنگ نوآوری
تهران	به منظور دستیابی به هدف‌های سند چشم‌انداز، با سه جهت‌گیری اصلی آموزشی، پژوهشی و فناورانه، مسیر حرکت خود را مشخص کرده و با تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و تلاش برای اجرایی شدن این برنامه‌ها، ضمن دستیابی به جایگاه برتر، الگویی مناسب برای سایر دانشگاه‌ها در سطح ملی، منطقه‌ای و جهان اسلام خواهد بود
فردوسی مشهد	می‌کوشد با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام و با اتکا به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد، ضمن رعایت اخلاق حرفه‌ای، انسان‌های متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین تربیت کند و از این رهگذر پاسخگوی نیازهای جامعه باشد و در راستای اعتلای فرهنگی آن اهتمام ورزد. این مأموریت را با به کارگیری فناوری‌های پیشرفته، رعایت استانداردهای جهانی و تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی تحقق می‌بخشد و برای تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی تلاش می‌کند

<p>اجرای پژوهش‌های بنیادین برای شناخت خلقت و آیات الهی، انسان و روابط انسانی و اجرای پژوهش‌های کاربردی - توسعه‌ای و بهره‌گیری از علم برای تأمین منفعت انسان‌ها، حل مسائل جامعه و آبادانی زمین، تربیت و تعلیم کسانی که نسبت به خدای رحمان خشیت داشته، شهادت‌دهندگان بر کمال آفرینش پس از تجسس و تفحص از خلقت الهی بوده و متعهد به بهره‌گیری از دانش و انتقال آن به دیگران، ترویج و نشر علم در جهت تقویت جریان ملی دانش و اثرگذاری در علم جهانی و تعالی بشر، با ارتقای مستمر دانش و مهارت‌های اعضای هیئت علمی و کارکنان و استفاده از فناوری‌های مؤثر و کارآمد، با بهره‌مندی از امتیازاتی چون اعضای هیئت علمی برجسته، رشته‌ها، گروه‌ها، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های متنوع، ممتاز و بعضاً منحصر به فرد در کشور، فضای همکاری‌های میان‌رشته‌ای و دارای بالاترین نسبت دانشجویهای تحصیلات تکمیلی</p>	<p>شهید بهشتی</p>
<p>همپایی با دانشگاه‌های برتر جهانی، دانشگاه تربیت مدرس دانشگاهی خوداتکا و پیشرو در آموزش و پژوهش، فناوری، نوآوری و کارآفرینی است که تلاش می‌کند تا جزء ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر منطقه قرار گیرد</p>	<p>تربیت مدرس</p>
<p>تبدیل شدن به یکی از دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی با سهمی در خور از تولید علم جهانی، تبدیل شدن به مهمترین مراجع حل مسائل اساسی جامعه که نقش فعال و مؤثری در شکل‌گیری روندهای فکری و علمی کشور دارد، ایجاد محیطی مناسب برای تربیت نیروهای متخصص و خلاق و کارآمد، ارتقای کمی و کیفی آموزش و پژوهش در راستای اداره علمی امور کشور و ایجاد رفاه عمومی، برقراری ارتباط مستمر و منظم با جامعه به منظور شناخت نیازها و تلاش در ارائه راهکارهای علمی در تأمین آنها، ترویج و تأکید بر شایسته‌سالاری، تأکید بر جلب مشارکت و همفکری استادان، کارکنان و دانشجویان در اداره امور دانشگاه، تلاش مستمر در جهت تعالی سازمانی دانشگاه شیراز</p>	<p>شیراز</p>

بررسی روند چشم انداز دانشگاه‌های منتخب نشان دهنده آن است که دو موضوع نوآوری و فناوری شاه کلید چشم اندازهای دانشگاه هاست. پس از آن حضور بین‌المللی برای ایجاد درآمدهای پایدار و خوداتکایی بیشتر با ایجاد درآمدهای اختصاصی ارزی نقش اساسی دارد.

۲-۱۸- بررسی اسناد بالادستی مرتبط با برنامه توسعه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور

۲-۱۸-۱- سند چشم انداز

در راستای ایجاد چشم انداز و بررسی آینده دانشگاه‌ها و به ویژه دانشگاه ایلام بررسی اسناد بالادستی نیز بسیار حائز اهمیت است. در واقع آینده روند و سمت و سوی حرکت آموزش عالی کشور را همین اسناد بالادستی تعیین خواهد کرد از اینرو بررسی این اسناد یکی از مراجع اصلی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ایلام خواهد بود. از جمله اسناد فرادستی مهم در زمینه آموزش عالی می‌توان به این اسناد اشاره کرد: ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام، سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، قانون برنامه پنجم توسعه کشور، قانون، اهداف، وظایف و تشکیلات

وزارت علوم تحقیقات و فناوری، نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه کشور و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی. در جدول زیر این اسناد به همراه مرجع تصویب و سال تأسیس آنها ذکر شده است:

در چشم انداز بیست ساله (افق ۱۴۰۴ هجری شمسی)، ایران کشوری است 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 مؤثر در روابط بین الملل.

۲-۱۸-۱-۱- ویژگی جامعه ایرانی در افق چشم انداز در زمینه پژوهش و فناوری

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 با تأکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل.

۲-۱۸-۲- سیاستهای کلی نظام در آموزش عالی

سیاستهای مرتبط با آموزش و پژوهش به تفکیک مورد بررسی قرار میگیرند.

- توسعه متوازن کمی و کیفی نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی باید با اهداف زیر انجام پذیرد:

۱- تولید علم

۲- تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی به ویژه در علوم انسانی

۳- تربیت نیروی انسانی کارآمد و مؤمن، ارتقای توانمندی و سطح علمی منابع انسانی

۴- توسعه نوآوری و نظری هپردازی علمی

۵- تحکیم پیوند نظام آموزش عالی با زنجیره تحقیقات کاربردی و توسعه‌های، فناوری و تولید با اولویت نیازهای کشور

۶- ایجاد بستر مناسب جهت دستیابی آسان به تحصیل علم، کسب مهارت‌های 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.

- هدایت نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی کشور در جهت توسعه علوم پایه و تحقیقات بنیادی، افزایش خلاقیت، روزآمد ساختن دانشگاه‌ها، باید با تأکید بر موازین زیر استوار باشد:

۱- ارتقاء منزلت و بهبود معیشت استادان

۲- اهتمام به علوم انسانی و زبان و ادبیات فارسی

۳- تعیین اولویتها در آموزش و پژوهش برای تأمین نیازهای کشور و نیل به جایگاه اول علمی و فنی در منطقه

۴- توجه به مبانی و احیای تاریخ علمی و فرهنگی اسلام و ایران به منظور تقویت هویت اسلامی و ملی و خودباوری دانشجویان و پژوهشگران

۵- توسعه مناسبات منطقه ای و همکاریهای بین لمللی

- بهینه سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور با هدف ارتقای بهره وری و شکوفایی علمی، باید با تأکید بر موارد زیر صورت پذیرد:

۱- تقویت منابع مالی پایدار و متنوع در دانشگاه‌ها و تجهیز زیربنای آموزشی و پژوهشی و ارتقای شاخص های توسعه علوم و فناوری با توجه به استانداردهای جهانی .

۲- اصلاح نظام پذیرش دانشجو

۳- استقرار نظام مالکیت معنوی در کشور

۴- طراحی و تدوین متون، کتب و برنامه های درسی بر اساس مبانی فکری اسلام به ویژه در رشته های علوم انسانی در نظام آموزشی و پژوهشی کشور و اهتمام به بسط نظریه پردازی در این زمینه

۵- اصلاح و توسعه نظام آموزشی کشور در جهت متناسب نمودن ترکیب نیروی انسانی ماهر و متخصص با نیازها، مزیتها، ظرفیتهای و تحولات علمی در داخل و خارج کشور .

۶- ایجاد نظام شایسته سالاری در مدیریت آموزشی و تحقیقاتی کشور مبتنی بر تخصص و تعهد .

۷- بهره گیری از فناوریهای پیشرفته در نظام آموزش و تحقیقات کشور .

۸- ایجاد ساختار مناسب برای تحکیم پیوند حوزه و دانشگاه و تقویت همکاریهای مستمر راهبردی در عرصه های اجتماعی، آموزشی، علمی و تحقیقاتی با تأکید بر نظریه پردازی علمی بویژه در علوم انسانی، تبادل استاد و دانشجو، ایجاد مراکز علمی شامل بینرشته‌ای، دوره‌ها و پژوهشهای مشترک و نظریه پردازی علمی در زمینه الگوهای توسعه و رابطه علم و دین با هدف تحقق آرمانهای انقلاب اسلامی .

- اهتمام به اصل پرورش در کنار آموزش و پژوهش، ارتقای کیفیت عقیدتی، علمی و عملی هیئت های علمی موجود و تربیت اساتید و معلمان مؤمن به اسلام و متعهد به انقلاب و علاقمند به اعتلای کشور.

- ساماندهی به نظام اعتبارسنجی و رتبه بندی دانشگاهها مبتنی بر توانایی، کارآیی و اثربخشی و سازماندهی به نظام ارتقای هیئت علمی و ارزیابی پژوهشگران با معیار تولید علم و فعالیتهای کاربردی و توسعه ای و رفع نیازها و مشکلات علمی و فنی کشور .

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

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

- برنامه ریزی برای افزایش نقش دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و فرهنگستانها در ارتقای 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.

۲-۱۸-۳- سیاستهای کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری

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

- ۱- تقویت عزم ملی برای رشد و توسعه فناوری .
 - ۲- سیاستگذاری و تدوین برنامه های راهبردی و اصلاح ساختار نظام مدیریتی برای دستیابی به فناوری های پیشرفته و حمایت از آن، زیر نظر ریاست جمهوری .
 - ۳- تعیین اولویت در حمایت از فناوری بر اساس نیازها، مزیتها و ظرفیت های کشور .
 - ۴- تأکید بر تربیت نیروی انسانی کارآمد، خلاق و متعهد، شناسایی نخبگان، پرورش استعدادهای درخشان، حفظ و جذب سرمایه های انسانی و ارتقاء روحیه خودباوری و خوداتکایی .
 - ۵- تقویت و ساماندهی همکاری میان دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی و فرهنگستانها با بخشهای صنعتی و فنی و خدماتی دولتی و غیردولتی .
 - ۶- اصلاح و تکمیل قوانین و مقررات بویژه در بخشهای بازرگانی و گمرکی با هدف تغییر روند ورود کالا و خدمات از خارج به فرآیند 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- تقویت حمایت کلیه دستگاهها از افزایش توانمندی های فناوری در کشور .
 - ۸- حمایت از مالکیت معنوی و بسترسازی برای توسعه تحقیقات کاربردی و توسعه ای و نوآوری در زمینه های مختلف علوم .
 - ۹- ارتقای نقش فرهنگستانها در ارائه سمتگیری صحیح در توسعه فناوری و شکوفایی علمی .
 - ۱۰- تقویت همکاریهای بین المللی با تأکید بر توسعه منابع انسانی، تقویت بخشهای نرم افزاری فناوری داخلی، جذب سرمایه ها و نخبگان ایرانی و غیر ایرانی، بازاریابی برای فناوری ایرانی و ارتقای کیفیت منطبق با شاخصهای جهانی .
- تقویت زیرساختها و ظرفیتهای ملی فناوری در کشور بر اساس:
- ۱- 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- توسعه صنایع و خدمات مبتنی بر فناوری های جدید با هدف تحکیم استقلال، رفع نیازهای داخلی و کسب سهم مناسب از بازار جهانی .
 - ۳- نوسازی صنایع و اصلاح و تکمیل ظرفیتهای فناوری موجود بر اساس بازنگری مداوم .

- ۴- ایجاد نظام اطلاعات فناوری کارآمد شامل جمع آوری، ذخیره سازی، پردازش و اطلاع رسانی .
- ۵- تأکید بر افزایش سهم تحقیق در فناوری از تولید ناخالص ملی از طریق اختصاص بودجه مناسب و تشویق مالی و معنوی بخشهای غیردولتی و تنظیم شاخص های مناسب برای توسعه پژوهش، ارزیابی و نظارت مستمر در اجرای سیاستها .
- ۶- حمایت از تولید و صدور محصولات متکی بر فناوری های بومی و سنتی .
- ۷- حمایت از تأسیس و توسعه شهرکها و پارکهای علوم و فناوری.
- تبیین و ترویج مبانی فرهنگی توسعه فناوری از طریق:
- ۱- افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری در کشور.
- ۲- اصلاح الگوی مصرف .
- ۳- ترویج فرهنگ استانداردسازی و ارتقای کیفیت در تولید جهت تشویق مردم به استفاده از کالاهای ساخت داخل در فرهنگ عمومی کشور
- ۴- اهمیت دادن به علاقه و استعداد در نظام گزینش، آموزش و اشتغال و مبنای قرارداد تخصص های علمی، فنی و حرفه ای در استخدام های مرتبط .
- ۵- تقویت و ارزشگذاری به کلیه مشاغل، بخصوص مشاغل فنی و حرفه ای در فرهنگ عمومی کشور .
- ۶- تشویق فرهنگ کارآفرینی فنی در کشور .
- ۷- ترویج روحیه کار جمعی، وجدان کاری و خود باوری .
- ۸- فرهنگ سازی جهت اولویت دادن به منافع ملی بر منافع شخصی و صنفی در امور مرتبط با واردات کالا و خریدهای تجهیزاتی و فنی.
- اهتمام به حفظ ارزشهای فرهنگی، اجتماعی و موازین اسلامی در استفاده از فناوری.
- ۲-۱۸-۴- نقشه جامع علمی کشور
- در این سند "جمهوری اسلامی ایران با اتکال به قدرت لایزال الهی و با احیای فرهنگ و برپایی تمدن نوین اسلامی-ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، کشوری برخوردار از انسانهای صالح، فرهیخته، سالم و تربیت یافته در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در تراز برترین های جهان؛ توانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن و پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان خواهد بود". بر این اساس نظام آموزش عالی کشور به عنوان بخش تأثیرگذار، نیازمند تقویت مبانی، اصول و نظام کاری متناسب با آرمانهای مطرح در سند چشم انداز و سند جامع علمی کشور و سیاستهای مبتنی بر آنها است. از اینرو ارتقاء نظام آموزش عالی کشور نیازمند ساز و کارهای متناسب با ظرفیتهای توانمندی های بالقوه و بالفعل آن است.

۱- 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 برپایی تمدن نوین اسلامی-ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، کشوری خواهد بود:

۱- برخوردار از انسانهای صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در تراز برترین های جهان؛

۲- توانا در تولید و توسعه علم و فناوری، نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن.

۳- پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان.

۲-اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور

دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخش در جهان با:

۱-استقرار جامعه دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسانهای شایسته و فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان؛

۲-تعمیق و گسترش آموزشهای عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق و آزاداندیشی و روحیه خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان؛

۳-دستیابی به توسعه علوم و فناوریهای نوین و نافع، متناسب با اولویتها و نیازها و مزیتهای نسبی کشور، انتشار و به کارگیری آنها در نهادهای مختلف آموزشی و صنعتی و خدماتی؛

۴-افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور

۵- ارتقای جایگاه زبان فارسی در بین زبانهای بین المللی علمی؛

۵- کمک به ارتقای علم و فناوری در جهان اسلام و احیای موقعیت محوری ایران در فرهنگ و تمدن اسلامی؛

۶- گسترش همکاری در حوزه های علوم و فناوری با مراکز معتبر بین المللی.

۳- ارزشهای محوری نظام علم و فناوری

- حاکمیت جهان بینی توحیدی اسلام در دانشگاه

-ترویج و تقویت علم هدایتگر و هدفمندی آخرت گرایانه در دانشگاه

-عدالت محوری پرورش استعدادها و دستیابی همگان به خصوص مستضعفان ارج نهادن به کرامت انسانی با تکیه بر قطرت حقیقت جو عقل گرا و علم طلب

-تقویت اخلاق و آزاداندیشی و تبادل آراء و تضارب افکار

- توجه به اصل عقلانیت تکریم علم و عالم ارزشمندی ذاتی علم و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش های فکری علمی و دستاوردهای علمی بشری و بهره گیری از آنها در چهارچوب نظام ارزشی اسلام

- اخلاق محوری تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی تقویت روحیه تعاون و مشارکت و مسئولیت پذیری

۴- اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور

- دستیابی آحاد جامعه به سطح مناسب دانش عمومی و از بین رفتن بیسوادی؛
- پوشش کامل دوره تحصیلات عمومی
- ایجاد نظام آموزشی مناسب برای هدایت دانش آموزان در جهت:
 - ۱- کسب فضایل، شناخت مسئولیتها و وظایف در برابر خدا، خود، جامعه و خلقت؛
 - ۲- تقویت قدرت تفکر و خرد ورزی؛
 - ۳- کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده؛
 - ۴- حضور مسئولانه و مؤثر در نظام اجتماعی؛
 - ۵- پرورش استعدادهای شغلی و پدید آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه؛
 - ۶- پرورش استعدادهای علمی برای ورود به دوره تخصصی.
- دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور متناسب با معیار جهانی و در جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه و بازار کار داخلی و بین المللی؛
- کسب رتبه نخست در رتبه بندی دانشگاه های جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاههای دنیا؛
- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح بندی دانشگاهها و نیازهای کشور؛
- ارتقاء سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی.
- تثبیت جایگاه کشور در:
 - ۱- علوم و فناوری های حوزه نفت و گاز به منظور دست یابی به نقش محوری در منطقه؛
 - ۲- فناوری اطلاعات به منظور کسب جایگاه اول در حوزه علم و فناوری در جهان اسلام؛
 - ۳- فناوری زیستی به منظور کسب ۳ درصد از بازار جهانی مربوطه؛
 - ۴- فناوری های نانو و میکرو به منظور کسب ۲ درصد از بازار جهانی مربوطه؛
 - ۴- کسب دانش طراحی و ساخت نیروگاه های هسته ای، دستیابی به دانش انرژی گداحت و دستیابی به فناوری اعزام ان سان به فضا و کسب دانش طراحی و ساخت و پرتاب ماهواره به مدار با م شارکت جهان اسلام و همکاریهای زمین آهنگ بین المللی (GEO).

۵- راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

۱- اصلاح ساختارها و نهادهای علم و فناوری و انسجام بخشیدن به آنها و هماهنگ سازی نظام تعلیم و تربیت، در مراحل سیاستگذاری و برنامه ریزی کلان.

۲- توجه به علم و تبدیل آن به یکی از گفتمان های اصلی جامعه و ایجاد فضای مساعد، برای شکوفایی و تولید علم و فناوری بر مبنای آموزه های اسلامی از طریق توسعه و تعمیق و به کارگیری مؤلفه های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی.

۳- جهت دادن چرخه علم و فناوری و نوآوری به ایفای نقشی مؤثرتر در اقتصاد.

۴- نهادینه کردن مدیریت دانش و مبتنای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش بر اساس الگوهای ایرانی-اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی-امنیتی.

۵- نهادینه کردن نگرش اسلامی به علم و تسریع در فرآیندهای اسلامی شدن نهادهای آموزشی و پژوهشی.

۶- نو سازی نظام تعلیم و تربیت، اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی به منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت اسلامی و تحقق اهداف کلان نقشه.

۷- جهت دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضانات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری در مرزهای دانش برای تحقق مرجعیت علمی.

۸- تربیت و توانمند سازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسانهای متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق و توانا در تولید علم و فناوری و نوآوری، متناسب با ارزشهای اسلامی و نیازهای جامعه.

۹- تعامل فعال و اثرگذار در حوزه علم و فناوری با کشورهای دیگر به ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام.

۱۰- متحول سازی و ارتقای کمی و کیفی علوم انسانی و هنر مبتنی بر معارف اسلامی.

۱۱- جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثرتر در حوزه علوم پزشکی و سلامت.

۱۲- جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثرتر حوزه فنی و مهندسی.

۱۳- توسعه و تعمیق و تقویت آموزش و پژوهش در حوزه علوم پایه.

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

۱- تعمیق و گسترش آموزشهای عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق و آزاداندیشی و روحیه خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان؛

۲- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح بندی دانشگاهها و نیازهای کشور؛

۳- کسب رتبه نخست در رتبه بندی دانشگاههای جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاههای دنیا؛

۴- ارتقاء سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی؛

- ۵- ساماندهی و تقویت انجمنها و جمعیت های علمی به منظور ایفای نقش مرجعیت علمی و ارتقای مشارکت در تصمیم سازی ها و توسعه و ترویج و انتشار علم و فناوری؛
- ۶- نهادینه سازی نگرش اسلامی در برنامه ها و متون آموزشی؛
- ۷- بازنگری برنامه ها و محتوای آموزشی بر اساس مبانی نظری و ارزشی و نگرش اسلامی؛
- ۸- ایجاد سازوکار برای توأم ساختن فعالیتهای آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی با نقش تربیتی و اخلاقی آنان،
- ۹- طراحی الگوی گک سترش آموزش عالی ک شور متناسب با حوزه های اولویت دار علم و فناوری، نوع مؤسسات، اوضاع اقلیمی و نیازهای جامعه و اشتغال فارغ التحصیلان مبتنی بر نقشه جامع علمی کشور
- ۱۰- ارتقای بهره‌وری مؤسسات آموزشی عالی و پژوهشی در چارچوب نظام تعلیم و تربیت اسلامی؛
- ۱۱- افزایش دسترسی همگانی به آموزش؛
- ۱۲- تقویت نظام راتبه (بورس) تحصیلی دانشجویان مستعد به منظور ارتقای نظام آموزش عالی کشور؛
- ۱۳- هدایت منابع و بودجه های آموزشی و پژوهشی به سوی نیازها و مأموریت های ملی؛
- ۱۴- اصلاح و تدوین نظام برنامه ریزی آموزشی و پژوهشی بر اساس مبانی اسلامی با توجه به نیازهای واقعی جامعه و نهادهای متقاضی در کشور؛
- ۱۵- استقرار نظام سنجش و پذیرش دانشجو در آموزش عالی کشور به منظور هماهنگی و انسجام بخشی در سطوح سیاستگذاری و نظارت و اجرا؛
- ۱۶- جهت دهی دانشگاههای برتر کشور به اهتمام بیشتر در دوره های تحصیلات تکمیلی؛
- ۱۷- ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای توسعه رقابت سالم در فعالیتهای مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی
- ۱۸- حمایت از بکارگیری فناوری ها و روشهای جدید آموزشی در آموزش عالی؛
- ۱۹- طراحی و استفاده از سازوکارهای انگیزشی مناسب برای جذب اعضای هیئت علمی متعهد و نخبه؛
- ۲۰- تسهیل اخذ مجوز و فعالیت مؤسسات پژوهشی غیر دولتی و ایجاد نظام رتبه بندی و ارتقای علمی پژوهشگران آنها؛
- ۲۱- ایجاد سازوکار مناسب برای حضور تمام وقت اعضای هیئت علمی در دانشگاهها و افزایش تعاملات علمی استاد و دانشجو در خارج از کلاس با تأکید بر شاگردپروری؛
- ۲۲- توسعه نظام آموزش الکترونیک و زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه آموزش؛
- ۲۳- افزایش سهم آموزش دوره عمومی از بودجه دولت و عملیاتی کردن آن؛
- ۲۴- بازتعریف جایگاه و رسالت فرهنگستانها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی در تحلیل جریان علمی کشور و ارائه پیشنهادات در توسعه مرزهای دانش و نظریه پردازی؛

۲۵- ت شویق و هدایت مؤسسات علمی و آموزشی در توسعه علوم پایه به منظور گسترش مرزهای علم و پاسخگویی به نیازهای جامعه؛

۲۶- بازنگری و ارتقای روشها و محتوای آموزش علوم پایه در کلیه سطوح تحصیلی؛

۲۷- شبکه سازی مؤسسات آموزشی و پژوهشی در حوزه علوم پایه به منظور افزایش هماهنگی و همکاری و تقویت تحقیقات بینرشته ای از طریق اشتراک امکانات و تجهیزات، تقسیم کارهای پژوهشی و جذب نخبگان علمی؛

۲-۱۸-۵- سند تحول راهبردی علم و فناوری

این سند یکی از مهمترین اسناد بالادستی در تدوین سند نقشه جامع علمی کشور بوده است. عناصر این سند را میتوان در بخشهای متفاوت بررسی کرد.

مبانی ارزشی نظام علم و فناوری کشور که در تمامی عرصه های نظام جریان داشته و حاکمیت می یابد و مشخص کننده جهت گیری های نظام، اولویتها، باید و نبایدها در عرصه های آموزش، پژوهش و فناوری است عبارتند از:

۱- توحید محوری علم و فناوری؛

۲- علم هدایتگر و هدفمندی آخرت گرایانه علم و فناوری؛

۳- عدالت محوری، فرصتهای عادلانه و پرورش استعدادها متناسب با الگوی مردمسالاری دینی؛

۴- کرامت انسان با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه تبع و بررسی علمی؛

۵- آزاداندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)

۶- تکریم علم و عالم، ارزشمندی فعالیت علمی و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینشهای فکری؛

۷- علم توانمندساز و ثروت آفرین (علم نافع)

۸- صف شکنی علمی به خصوص در بازبینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان بینی اسلامی؛

۹- تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی و تقویت روحیه همکاری و مشارکت؛

۱- چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

برخوردار از انسانهای 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، فرصت های آموزشی مادام العمر و امکان دسترسی به اطلاعات و دانش برای همه آحاد جامعه، بهره مند از سرمایه های اجتماعی و فرهنگی غنی و نهادها و شبکه های 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.

۲- 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 فرصت های جهانی با هدف پاسخگویی به سؤالات، 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 تأمین 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؛

۳- اهداف بنیادین نظام علم و فناوری کشور

- ۱- دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در منطقه و اثرگذاری و الهام بخشی علمی در جهان؛
 - ۲- استقرار جامعه دانش بنیان و عدالت محور جهان اسلام با مشارکت کشورهای اسلامی برای احراز مرجعیت علمی در جهان؛
 - ۳- 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؛
 - ۴- 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؛
 - ۵- افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری به حداقل ۱۳ درصد تولید ناخالص داخلی کشور؛
 - ۶- سرآمدی نسبت به کشورهای منطقه و احراز جایگاه برجسته در جهان از طریق ارتقاء و بهبود مستمر کلیه شاخصهای آموزشی، پژوهشی و فناوری کشور.
- ## ۴- راهبردهای دستیابی به وضعیت مطلوب
- ۱- راهبرد ملی اول: نهادینه کردن مدیریت دانش در جامعه و نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی امنیتی؛
 - ۲- راهبرد ملی دوم: توسعه و ایجاد فضای امن و محیط بالنده و شکوفا مولد علم و فناوری بر مبنای معرفت توحیدی با تعمیق سرمایه های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جهت ایجاد و تعامل الهام بخش با دانش جهانی؛

۳- 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 فعالیتهای آنان در چارچوب اصول و اهداف آمایش سرزمین؛

۴- راهبرد ملی چهارم: توانمند سازی 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؛

۵- راهبرد ملی پنجم: ایفای نقش مؤثر چرخه علم، فناوری و نوآوری برای تبدیل اقتصاد منابع پایه به اقتصاد دانشپایه؛

۶- راهبرد ملی ششم: توسعه متوازن درون دادهای و برون دادهای نظام علم، فناوری و نوآوری کشور متناسب با استانداردهای برتر جهانی؛

۷- راهبرد ملی هفتم: تعامل فعال و اثرگذار با کشورهای عضو قطب جهان اسلام و بهره‌برداری از ظرفیتهای علمی و فناوری کشورهای پیشرو جهانی و مشارکت فعال در شکلگیری جامعه اطلاعاتی؛

۸- راهبرد ملی هشتم: ارتقاء کمی و کیفی در علوم انسانی، معارف اسلامی و هنر. تحقق هر یک از راهبردهای ملی هشتگانه مستلزم تحقق راهبردهای میانی و عملیاتی مربوطه است.

۲-۱۸-۶- برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۳۹۲)، با رویکردی آینده‌نگر و منعطف و بر اساس اسناد بالادستی زیر تهیه و تدوین شده است:

۱- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

۲- سیاستهای کلی برنامه پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

۳- قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران

۴- قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

۵- مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی

۶- سند نقشه جامع علمی کشور

بر اساس این برنامه راهبردی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در افق چشم‌انداز، حرکت در جهت تحقق موارد زیر را سرلوحه کار خود قرار میدهد:

۱- برخورداری از انسانهای صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و دانشمندی در تراز برترین‌های جهان

۲- استقرار جامعه دانش‌بنیان، عدالت‌محور و برخوردار از انسانهای شایسته، فرهیخته و نخبه

۳- کسب جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی در جهان

۴- ساختار، سیاست ها، برنامه‌ها و فرآیندهای روزآمد در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و فناوری

۵- نقش آفرینی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و فناوری در توسعه پایدار کشور، گسترش نگرش علمی، فرهنگ پذیری و مسئولیت پذیری در سطح جامعه

۶- ارتقای کارآمدی کشور و دفاع از مرزهای اعتقادی و جغرافیایی و صیانت از فرهنگ و هویت ملی و اسلامی

۷- همخوانی پیشرفت علم و فناوری، در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و فناوری با پیشرفتهای علمی جهان و نیازهای توسعه‌های کشور و آمایش سرزمین دانش‌آموختگان کارآفرین، برخوردار از توان علمی و کارآزمودگی عملی متناسب با نیازهای کشور

۸- دانشگاه‌ها، محور همگانی سازی علم و گسترده شدن دستاوردهای علمی و فناوری در جامعه

۹- محیط‌های دانشگاهی، برخوردار از پویایی و عقلانیت، به دور از سیاستزدگی، علم محور، قانونگرا و آینده‌نگر همچنین در این برنامه، سیاست‌های کلان و اجرایی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بدین شرح عنوان شده است:

۲-۱۸-۷- ضوابط ملی آمایش سرزمین

جهت گیریهای ملی آمایش سرزمین که در راستای تبیین فضایی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران و ترسیم الزامات تحقق آن در توسعه بلندمدت کشور و مبتنی بر اصول مصوب آمایش سرزمین، شامل ملاحظات امنیتی و دفاعی، کارآیی و بازدهی اقتصادی، وحدت و یکپارچگی سرزمین، گسترش عدالت اجتماعی و تعادل‌های منطقه‌ای، 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 و رفع محرومیت‌ها، بخصوص در مناطق روستایی کشور تنظیم شده است.

موادی از قانون برنامه ششم توسعه مرتبط با وزارت علوم

محتوای قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور در برنامه ششم توسعه، که در جلسه علنی مجلس شورای اسلامی، مورخ ۱۰/۱۱/۱۳۹۵ تصویب شد و به تأیید شورای نگهبان نیز رسید، در دو بخش مواد قانونی مستقیم و مواد قانونی غیرمستقیم مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهد گرفت.

مواد قانونی مستقیم در قانون احکام دائمی برنامه ششم توسعه کشور

ماده ۱- دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فرهنگستان‌ها و پارک‌های علم و فناوری که دارای مجوز از شورای گسترش آموزش عالی، وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر مراجع قانونی ذیربط می‌باشند، بدون رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های دولتی به ویژه قانون محاسبات عمومی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برگزاری مناقصات و اصلاحات و الحاقات بعدی آنها و فقط در چهارچوب مصوبات و آیین‌نامه‌های مالی، معاملاتی،

اداری، استخدامی و تشکیلاتی مصوب هیئت امنا که حسب مورد به تأیید وزیران علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و در مورد فرهنگستانها به تأیید رئیس جمهور و در مورد دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و تحقیقاتی وابسته به نیروهای مسلح به تأیید رئیس ستاد کل نیروهای مسلح میرسد، عمل میکنند.

تبصره ۱- اعتبارات اختصاص یافته از منابع عمومی دولت به این مراکز و مؤسسات، کمک تلقی و بعد از پرداخت، به هزینه قطعی منظور می شود و براساس بودجه تفصیلی مصوب هیأت امنا و با مسؤلیت آنها قابل هزینه است .

تبصره ۲- هرگونه استخدام جدید از محل منابع عمومی و توسعه تشکیلات اداری منوط به تأیید وزیران علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (حسب مورد) و سازمان اداری و استخدامی کشور است. تبصره ۳- هیأت امنا بر اساس ماده (۱۱) قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۴/۱۲/۱۳۹۳ نمیتواند علاوه بر آنچه که از محل منابع عمومی و درآمدهای اختصاصی برای دانشگاهها و مراکز مزبور پادار میشود تعهد جدیدی برای سال تصمیمگیری و سالهای بعد مصوب کند.

تبصره ۴- صندوق های رفاه دانشجویان مشمول این ماده و تبصره های آن می شوند .

تبصره ۵- هرگونه اصلاح ساختار و مقررات مالی، اداری، معاملاتی، استخدامی و تشکیلاتی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی و همچنین فرهنگستان های تخصصی فقط مشمول این ماده و تبصره های آن است .

تبصره ۶- دولت موظف است برای مشارکت انجمنهای علمی، نخبگان و دانشمندان کشور در همایشها و مجامع علمی و پژوهشی بین المللی و برتر جهان و بهره گیری از توانمندیهای دانشمندان و نخبگان ایران در جهان و فراهم کردن فرصتهای مطالعاتی مناسب در داخل و خارج کشور سازوکار لازم را ایجاد نماید.

تبصره ۷- به منظور گسترش و ارتقای کیفیت و اثربخشی آموزش عالی و مهارتآموزی، دولت موظف است نسبت به تحقق موارد زیر اقدام کند:

- اعضای هیئت علمی می توانند با موافقت هیأت امنای همان دانشگاه نسبت به تشکیل مؤسسات و شرکتهای صدرصد (۱۰۰٪) خصوصی دانش بنیان اقدام و یا در این مؤسسات و شرکتهای مشارکت کنند. این مؤسسات و شرکتهای برای انعقاد قرارداد پژوهشی مستقیم و یا غیرمستقیم با دستگاههای اجرایی، مشمول قانون منع مداخله کارکنان دولت در معاملات دولتی و اصلاحات بعدی آن نیستند.

- به دولت اجازه داده میشود به منظور حمایت از دانشجویان دانشگاههای دولتی، آزاد اسلامی، علمی-کاربردی و پیامنور و دانشگاههای فنی و حرفهای و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی که دارای مجوز از وزارتخانه های علوم، تحقیقات و فناوری یا بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشند، تسهیلات اعتباری در اختیار صندوق رفاه دانشجویان و یا سایر نهادهای ذیربط برای پرداخت وام بلندمدت قرض الحسنه به دانشجویان قرار دهد.

- وزارتخانه های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند با همکاری وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و مرکز آمار ایران، رشتههای تحصیلی خود را متناسب با بازار کار تعیین نمایند.

-دانشگاه پیام نور مکلف است شصت درصد (۶۰٪) از درآمدهای حاصل از شهریه دانشجویان هر واحد را برای توسعه همان واحد و مابقی را برای توسعه و تجهیز واحدهای دانشگاهی در مناطق محروم اختصاص دهد.

ماده ۲- الف- دانشگاههای کشور، حسب مورد به تشخیص وزارتخانه های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با تصویب شورای گسترش آموزش عالی وزارتخانه های مربوط، میتوانند نسبت به تأسیس شعب در مناطق آزاد تجاری- صنعتی و نیز در خارج از کشور به صورت خودگردان و با دریافت شهریه از داوطلبان اقدام کنند. ب- پذیرش دانشجو در شعب دانشگاهها در مناطق آزاد تجاری صنعتی، برای دانشجویان غیرایرانی بدون آزمون سراسری انجام میشود. ضوابط پذیرش دانشجو برای دوره کارشناسی توسط شورای سنجش و پذیرش دانشجو موضوع ماده (۲) قانون سنجش و پذیرش دانشجو در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کشور مصوب ۱۳۹۲ و برای دورههای تحصیلات تکمیلی با پیشنهاد دانشگاهها و حسب مورد با تأیید یکی از وزارتخانه های علوم، تحقیقات و فناوری یا بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تعیین میشود.

تبصره- دانشجویان ایرانی شعب مناطق آزاد تجاری صنعتی، همانند سایر دانشجویان از معافیت تحصیلی برخوردار هستند. این بند به ماده (۵) قانون سنجش و پذیرش دانشجو در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی کشور مصوب ۱۳۹۲/۶/۱۰ الحاق میشود.

پ- دولت به منظور استمرار، توسعه و ترویج فرهنگ ایثار و شهادت، در جهت حفظ کرامت ایثارگران با اولویت عرضه منابع مالی، فرصتها، امکانات و تسهیلات و امتیازات به ایثارگران، پدر، مادر، همسر و فرزندان شهدا و همچنین جانبازان، آزادگان و افراد تحت تکفل آنان، اقدام زیر را انجام میدهد:

دانشگاهها و مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی و وزارتخانههای علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مکلفند حداقل بیست درصد (۲۰٪) اعضای هیئت علمی مورد نیاز خود را از بین جامعه ایثارگران شامل رزمندگان با بیش از شش ماه سابقه حضور داوطلبانه در جبهه، جانبازان بالای بیست و پنج درصد (۲۵٪)، آزادگان بالای سه سال اسارت، همسران و فرزندان جانبازان بالای پنجاه درصد (۵۰٪) همسران و فرزندان شهدا و فرزندان آزادگان با بیش از سه سال اسارت که دارای مدرک علمی مورد تأیید وزارتخانههای "علوم، تحقیقات و فناوری" و "بهداشت، درمان و آموزش پزشکی" میباشند، حسب مورد از طریق استخدام و یا موافقت با انتقال کارکنان دیگر دستگاهها یا تبدیل وضعیت کارکنان غیرهیأت علمی تأمین و از ابتدا آنان را به صورت عضو هیأت علمی رسمی قطعی با احتساب سوابق آموزشی، پژوهشی و اجرایی مرتبط و تأثیر آن در پایه و مرتبه علمی با رعایت شرایط اخلاقی، علمی و سنی و بدون آزمون و مصاحبه استخدام کنند. مسؤلیت اجرای این حکم به طور مستقیم بر عهده وزرا و رؤسای دستگاههای مذکور است. مقامات یادشده در این خصوص،

مجاز به اتخاذ تصمیم میباشند. احکام و امتیازات این بند شامل اعضای هیأت علمی فعلی دارای شرایط فوق نیز میشود.

ماده -۵۱ به منظور تحقق مرجعیت علمی، افزایش سهم پژوهشی از تولید ناخالص داخلی و مصرف بهینه منابع، گسترش حمایت از توسعه اقتصاد دانشبنیان و حمایت از نوآوری و پژوهشهای مسأله محور، معاونت علمی و فناوری رئیس جمهور مجاز است اقدامات زیر را انجام دهد:

-حمایت از توسعه و تجاریسازی فناوریهای راهبردی و مورد نیاز کشور در چهارچوب نقشه جامع علمی کشور، ایجاد زیست بوم نوآوری در بخشهای علمی کشور و تقویت ارتباط میان مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری با بخشهای صنعتی، اقتصادی و اجتماعی و تقویت زیرساختهای نهادی مورد نیاز برای اجرای این مأموریت

-حمایت از ایجاد، توانمندسازی و توسعه شرکتهای دانشبنیان و تقویت فعالیتهای تحقیق و توسعه بنگاههای اقتصادی با هدف افزایش تولید، تحریک تقاضا و ارتقای صادرات کالاها و خدمات دانش بنیان

-ایجاد نظام مدیریت یکپارچه فناوری و نوآوری در دستگاههای اجرائی، ارتقای یادگیری فناوری در سطح ملی و تقویت توانمندیهای فناورانه داخلی از طریق استفاده حداکثری از ظرفیت طرحهای توسعهای ملی، خریدهای دولتی از خارج و فعالیت و سرمایه گذاری شرکتهای خارجی در داخل کشور

-ایجاد نظام مدیریت یکپارچه فناوری و نوآوری در دستگاههای اجرائی، ارتقای یادگیری فناوری در سطح ملی و تقویت توانمندیهای فناورانه داخلی از طریق استفاده حداکثری از ظرفیت طرحهای توسعهای ملی، خریدهای دولتی از خارج و فعالیت و سرمایه گذاری شرکتهای خارجی در داخل کشور

تبصره- در راستای اجرای این مأموریت و شتابدهی به اقتصاد دانش بنیان در کشور، معاون علمی و فناوری رئیس جمهور به اعضای شورای اقتصاد افزوده میشود.

ماده -۶۳ به وزارتخانه های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاهها و مؤسسات و دستگاههای وابسته و تابعه اجازه داده میشود به منظور افزایش سرمایه صندوقهای رفاه دانشجویان وزارتخانهها از محل فروش امکانات و اموال قابل واگذاری پس از واريز وجوه به حساب خزانه و با رعایت مقررات مربوطه اقدام کنند. ماده -۶۵ ث - به منظور گسترش ارتباطات علمی با مراکز و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی معتبر بینالمللی، ایجاد نمایندگی دانشگاههای داخلی و معتبر خارجی بر طبق اعلام وزارتخانه های ذیربط و تأسیس دانشگاههای خصوصی در مناطق آزاد تجاری-صنعتی و ویژه اقتصادی با رعایت قوانین مربوطه مجاز است.

ماده -۶۹ به منظور تحقق سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی موضوع توسعه درونزا، ارتقای توان تولید ملی، اقتصاد دانشبنیان و دستیابی به اهداف بخش صنعت و معدن:

" ۲ صندوق حمایت از تحقیقات و توسعه صنایع الکترونیک " به "صندوق حمایت از تحقیقات و توسعه صنایع پیشرفته" تغییر نام مییابد. اساسنامه صندوق متناسب با مأموریت جدید ظرف مدت شش ماه به پیشنهاد مشترک سازمانهای برنامه و بودجه کشور و اداری و استخدامی کشور و وزارت صنعت، معدن و تجارت به تصویب هیأت وزیران میرسد.

مواد قانونی غیر مستقیم در قانون احکام دائمی برنامه ششم توسعه کشور

مفاد مواد قانونی که بطور غیرمستقیم مرتبط با حوزه های علم، پژوهش و فناوری است، از قرار زیر است:

ماده - ۳۳ در زمان صلح با تأیید ستاد کل نیروهای مسلح، قسمتی از نیاز دولت، شهرداریها، دهیاریها، نهادهای عمومی غیردولتی، دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیردولتی و فدراسیونهای ورزشی و واحدهای تولیدی به نیروی انسانی دارای مدرک کارشناسی (لیسانس) و بالاتر با استفاده از خدمت مشمولان وظیفه مشروط به عدم ورود آسیب به آمادگی رزمی کشور و پس از گذراندن دوره آموزش نظامی تأمین می شود. این نیازها از طریق وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به ستاد کل اعلام میگردد. حقوق و مزایا و جیره استحقاقی در دوره خدمت از محل اعتبارات دستگاه به کارگیرنده تأمین میشود. میزان دریافتی این قبیل افراد نباید در مجموع از حد مقرر در قوانین نیروهای مسلح تجاوز کند. حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) از نیروهای انسانی مذکور که فارغالتحصیل دانشگاه هستند، باید در مناطق توسعه نیافته یا کمتر توسعه یافته کشور خدمت کنند.

ماده - ۷۱ کلیه تصویب نامه ها، بخشنامه ها، دستورالعملها و همچنین تصمیمات و مصوبات و هیأتهای امنای و مراجع و مقامات اجرائی و دستگاههای اجرائی به استثنای احکام قضائی که متضمن بار مالی برای صندوق های بازنشستگی یا دستگاههای اجرائی و دولت میباشد در صورتی قابل اجراء است که بار مالی ناشی از آن قبلاً محاسبه و در قوانین بودجه کل کشور و یا بودجه سالانه دستگاه یا صندوق ذیربط تأمین شده باشد و ایجاد و تحمیل هرگونه بار مالی مازاد بر ارقام مندرج در قوانین بودجه سنواتی یا صندوق ذیربط ممنوع میباشد در غیراین صورت عمل مراجع مذکور در حکم تعهد زائد بر اعتبار است و مشمول پرداخت از سوی دستگاه یا صندوقهای مربوطه نیست. دستگاهها و صندوق های مربوط مجاز به اجرای احکام مقامات اجرائی و مراجع قوه مجریه که بار مالی آن تأمین نشده است، نیستند. اجرای احکام یادشده فقط در حدود منابع مذکور ممکن است. در هر حال تحمیل کسری بودجه به دولت و دستگاههای اجرائی و صندوقها غیرقابل پذیرش میباشد. مسؤولیت اجرای احکام این ماده بر عهده رؤسای دستگاهها و صندوقها و مدیران و مقامات مربوط است.

سند برنامه هفتم توسعه در ارتباط با علم و فناوری

فصل ۲۰- ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی

ماده ۹۳- در اجرای بند (۲۰) سیاست‌های کلی برنامه پنجساله هفتم و به منظور تحقق اهداف کمی زیر مطابق با احکام این فصل اقدام می‌شود.

جدول ۲-۳: اهداف کمی سنج‌های عملکردی ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی

هدف کمی در پایان برنامه	واحد متعارف	سنج عملکردی
۱۴	رتبه	رتبه جهانی ایران از نظر کمیت تولید علم به استاد پایگاه‌های معتبر بین المللی
۵۰	رتبه	رتبه کشور در جهان از لحاظ تعداد اختراعات ثبت شده خارجی
۷	درصد	سهم محصولات با فناوری متوسط به بالا از تولید ناخالص داخلی
۴۲	رتبه	رتبه شاخص نوآوری
۳۰	تعداد	استقرار نظام آموزشی برنامه محوری در سطح دانشگاه‌های معین و تخصصی
۴۰	درصد	سهم آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای در کلیه زیر نظام‌های آموزش عالی و کلیه مقاطع براساس نیازهای جامعه و اصلاح برنامه‌های درسی با رویکرد افزایش مهارت‌های حرفه‌ای
۳۲۰.۰۰۰	نفر	شمار دانشجویان خارجی (حضور و الکترونیکی)
۱.۵	مقاله به نفر	سرانه سالانه مقالات نمایه شده در پایگاه‌های استنادی بین المللی به هیأت علمی دولتی
۱۷۵	تعداد	نشریات ایرانی نمایه شده دارای چارک (کیو)
۳۹	درصد	نسبت تعداد مقالات مشترک با محققان خارجی از کل مقالات ایرانی نمایه شده در یکی از پایگاه‌های علمی
۲۰	تعداد	دانشگاه‌های ایرانی قرار گرفته در یکی از نظام‌های رتبه بندی معتبر بین المللی با رتبه زیر ۵۰۰
۵۵.۰۰۰	تعداد	مقالات خارجی نمایش داده شده در مؤسسه استنادی و پایش علم و فناوری جهان اسلام
۱۰	درصد	سهم پایان‌نامه‌ها و رساله‌های تقاضامحور و نیازمحور از کل پایان‌نامه‌ها و رساله‌های انجام شده در گروه علوم انسانی بر اساس سامانه نظام ایده‌ها و نیازها (نان)
۲۰	درصد	سهم پایان‌نامه‌ها و رساله‌های تقاضامحور و نیازمحور از کل پایان‌نامه‌ها و رساله‌های انجام شده در گروه‌های علمی غیر علوم انسانی بر اساس سامانه نظام ایده‌ها و نیازها (نان)
۵	درصد	سهم اختراعات تجاری سازی شده از کل اختراعات ثبت شده

۲۰	درصد	افزایش سالانه درآمد قراردادهای پژوهشی دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها نسبت به سال پایه ۱۴۰۲
۲	درصد	نسبت اعتبارات پژوهش و فناوری بخش دولتی به تولید ناخالص داخلی
۱۰	درصد	نسبت شرکت‌های و مؤسسات دانش بنیان حوزه صنایع فرهنگی، صنایع خلاق، علوم انسانی و اجتماعی به کل شرکت‌های دانش بنیان
۱۵	برابر	افزایش سرمایه صندوق نوآوری و شکوفایی نسبت به سال پایه ۱۴۰۲
۳۰.۰۰۰	تعداد	شرکت‌های دانش بنیان
۲	رتبه	رتبه صادرات محصولات با فناوری متوسط به بالا (های. تک) در منطقه
۲۰۰	درصد	رشد فروش کالاها و خدمات دانش بنیان از تولید ناخالص داخلی نسبت به سال تصویب برنامه

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مکلف است گزارش سنجه‌های عملکردی ارتقای نظام علمی، فناوری و پژوهشی را سالانه به مجلس ارسال نماید.

۲-۱۹- تحقیقات و پژوهش

ماده ۹۴- به منظور جهتهای فعالیت‌های پژوهشی و فناورانه به سمت رفع نیازهای واقعی کشور و ارتقای بهره و افزایش اثربخشی تحقیقات و پژوهش با تأکید بر تحقیقات میان رشته‌ای با اولویت حوزه علوم انسانی، نظام تأمین مالی تحقیقات دولتی (اعم از طرحهای پژوهشی، پایاننامه‌ها و رساله‌ها) دانشگاه‌ها، دانشگاه فرهنگیان، پژوهشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی وابسته به وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر دستگاه‌های اجرائی به نحوی اصلاح میگردد که تا پایان برنامه حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) منابع بودجه عمومی مربوط به این تحقیقات در قالب طرحهای تحقیقاتی هدفمند و اولویتدار مبتنی بر نیازها، مزیتها و آینده‌پژوهی تحولات علمی و فناوری مندرج در سامانه نظام ایده‌ها و نیازها (نان) و اولویتهای نقشه جامع علمی کشور هزینه گردد.

آیین نامه اجرائی (پژوهانه جامع) این ماده ظرف سه ماه از لازم الاجرا شدن این قانون، توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با همکاری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان تهیه می‌شود و به تصویب هیأت وزیران میرسد.

تبصره- مؤسسات آموزشی و پژوهشی و فناوری مکلفند حداقل بیست درصد (۲۰٪) از پژوهشگران دوره پسادکترای خود را به دوره‌های پسادکترای «کاربردی»، «صنعتی» و «فناورانه» تقاضامحور طبق آیین نامه جذب و بکارگیری محققان پسادکترای مصوب شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری اختصاص دهند.

۲-۲۰- آموزش

ماده ۹۵- در اجرای اصل سیام (۳۰) قانون اساسی و به منظور وحدت رویه و تقویت هماهنگی و همگرایی در روند توسعه آموزش عالی، پژوهش و فناوری، وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند ظرف شش ماه از لازم الاجرا شدن این قانون، طرح خود مشتمل بر تعیین ظرفیت کل و سهم دانشجویان به تفکیک رشته، مقطع تحصیلی و زیرنظامهای آموزش عالی کشور، توزیع دانشجو در رشته‌ها، مقاطع تحصیلی و نیز توسعه و ایجاد رشته‌ها و مقاطع تحصیلی مورد نیاز در گروه‌های آموزش عالی، مبتنی بر ملاحظات آمایش آموزش عالی و آمایش سرزمین را تهیه نموده و به تصویب شوراهای گسترش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارتخانه‌های مذکور برسانند و هر ساله آن را به روز رسانی نمایند.

تبصره ۱- وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند نسبت به رفع همپوشانی رشته‌ها و گرایشهای فعال بر اساس سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی اقدام نمایند.

تبصره ۲- وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در رشته‌های غیر بالینی، موظفند در هر یک از مقاطع تحصیلی در رشته‌های ممکن در کنار دروس نظری، دروس عملی و مهارتی

را نیز در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی و غیر دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، پیشبینی و ارائه نمایند به گونه‌ای که پس از فراغت از تحصیل در رشته مذکور، دانش‌آموخته دانشگاهی حداقل در یک حوزه تخصصی دارای مهارت‌های کاربردی مورد نیاز کشور باشد. دستگاه‌های اجرائی موظفند مشارکت لازم را برای اجرای دروس عملی در دستگاه اجرائی خود به عمل آورند. آیین نامه اجرائی این تبصره ظرف شش ماه از لازم الاجرا شدن این قانون توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با همکاری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به تصویب هیأت وزیران میرسد.

وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند گزارش عملکرد این بند را هر شش ماه یکبار به مجلس ارسال نمایند.

ماده ۹۶- به منظور تحقق اهداف آمایش آموزش عالی، تنظیم ارتباط تحصیل و اشتغال، ارتقای پاسخگویی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهش و فناوری به نیازهای بازار کار و تقاضای اجتماعی، افزایش جذابیت تحصیل در رشته‌های دارای اولویت کشور حذف رشته‌های غیر ضرور و تأمین مالی تحصیلات عالی منوط به پایش (کنترل) کیفی و کمی خدمات آموزشی، توسط وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان ضمن رعایت اصل سیام (۳۰) (قانون اساسی از محل منابع عمومی انجام میگیرد.

الف- سازمان مکلف است با همکاری وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی آیین نامه نحوه تعیین اعتبارات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری را بر اساس عواملی از قبیل سرانه دانشجوی، عضو هیأت علمی، نرخ خدمات محلی، سرانه برون‌داده‌های علمی، میزان ارائه خدمات به دانشجویان، نوع رشته‌ها اعم از نظری، کاربردی و عملی و مقاطع تحصیلی ظرف سه ماه از لازم الاجرا شدن این قانون تهیه نموده و به تصویب هیأت وزیران برس اند.

تبصره- سازمان تأمین اجتماعی مکلف است مفاصاحساب قراردادهای پژوهشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی و غیر دولتی مورد تأیید وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و قراردادهای مرتبط با تولید محصولات دانش بنیان مورد تأیید معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری را صرفاً بر اساس ماده (۳۸) قانون تأمین اجتماعی، بدون اعمال ضرایب حق بیمه موضوع ماده (۲۸) قانون مزبور و مستقل از سایر قراردادهای مؤسسه بدون هرگونه قید و شرط بررسی و صادر نماید.

ب- به دانشجویان مستعد و ممتاز دانشگاه‌ها که در رشته‌های مورد نیاز کشور در سقف بیست درصد (۲۰٪) ظرفیت رشته‌محل‌های روزانه و بر مبنای ظرفیت سال اول برنامه‌پذیرش میشوند با شرط حفظ کیفیت آموزشی، کمکهزینه تحصیلی از طریق صندوق رفاه دانشجویان پرداخت میگردد.

آیین نامه اجرائی این بند توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با همکاری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تهیه می‌شود و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

پ- بانک مرکزی مکلف است از طریق بانکهای عامل جهت تکمیل طرحهای تملک داراییهای سرمایه ای با اولویت ساخت، خرید، تکمیل و تجهیز کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های دانشگاه‌ها، دانشگاه‌های فرهنگیان و تربیت دبیر شهید رجائی با تأیید هیأت‌امنا و از محل توثیق اموال و املاک در اختیار آنها نسبت به ارائه تسهیلات از بانکها اقدام نماید.

ت- حذف گردید.

ث- حذف گردید.

مرجعیت: % علمی

ماده ۹۷-

الف- وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند با هدف تحقق دانشگاه تمدن‌ساز و حکمت‌بنیان و زمینه سازی انجام پژوهشهای مأموریت‌گرا و مسأله‌محور و پاسخگویی به نیازها و مسائل کشور، تحقق مرجعیت علمی و سرآمدی جهانی در عرصه علوم و فناوری و ارتقای شتاب علمی، در سال اول برنامه اقدامات قانونی لازم را به منظور بازنگری و اصلاح شاخصهای ارزیابی، برنامه‌های آموزشی و پژوهشی و فناوری و آیین‌نامه‌ها و مقررات مربوط به جذب، تبدیل وضعیت، ارتقا، ترفیع و آیین‌نامه جامع «مدیریت دانشگاه‌ها، نظام ارزیابی و انگیزش و نحوه ارائه خدمات موظفی اعضای هیأت علمی» بر اساس رویکرد برنامه‌محوری از جمله مأموریت‌گرایی و مسأله‌محوری، شاگردپروری و استادمحوری انجام دهند.

تبصره ۱- با هدف اصلاح مأموریتها و تناسب بین نیازها و ظرفیت‌های علمیهریک از زیرنظامهای آموزش عالی، وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند ظرف یک سال از لازم‌الاجرا شدن این قانون، آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی را متناسب با مأموریت‌گرایی، مسأله‌محوری و برنامه‌محوری هریک از زیرنظامهای آموزش عالی دولتی و غیردولتی و برحسب گروه‌های علمی (حسب ضرورت) و ماهیت رشته به نحوی اصلاح و به تصویب مراجع ذیصلاح برسانند که از ابتدای سال دوم برنامه هر یک از این مراکز و گروه‌های علمی از آیین‌نامه ترفیع و ارتقای خاص خود تبعیت کنند.

تبصره ۲- با عنایت به نقش مهم و حساس علوم پایه و علوم انسانی در مسیر رشد و تعالی جامعه، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مکلف است با همکاری حوزه‌های علمیه و شورای تخصصی تحول و ارتقای علوم انسانی نسبت به تهیه اسناد پایه موضوعات فوق اقدام نموده و به تصویب مراجع ذیصلاح برسند و از سال دوم برنامه، اقدامات مربوط را به صورت سالانه ده درصد (۱۰٪) اجرائی نماید به گونه ای که در حوزه علوم انسانی کتب

مربوط اصلاح و در حوزه علوم پایه حداقل در دو حوزه تخصصی، وضعیت علمی کشور در سطح قابل قبول بین المللی و در سطح منطقه به رتبه اول ارتقا یابد.

ب- مؤسسات و مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی موظفند تا پایان برنامه حداقل بیست درصد (۲۰٪) ظرفیت اولویتهای پژوهشی سالانه خود و موضوعات جهاد تبیین را با ثبت در سامانه نظام ایده‌ها و نیازها (نان) از طریق پایاننامه‌ها و رساله‌های دانشجویی دانشجویان آن دستگاه یا دانشجویان شاغل به تحصیل در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی وابسته به وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان بسیج اساتید، به انجام برسانند. موضوعات محرمانه مشمول این حکم نیست.

مرکز جذب هیأت علمی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مکلف است در فرایند جذب اعضای هیأت علمی برای محققینی که در حوزه یاد شده فعالیت پژوهشی نموده‌اند، امتیاز لازم را لحاظ نماید.

تبصره- مؤسسات و مراکز پژوهشی وابسته به قوه قضائیه و قوه مقننه و وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از شمول حکم این بند مستثنی هستند.

ماده ۹۸- به منظور فعال کردن قابلیت‌های سرزمینی و موقعیت راهبردی جمهوری اسلامی ایران و تعامل مؤثر با محیط بین المللی و منطقی‌های اقدامات زیر انجام میگیرد:

الف- در راستای ارتباط، جذب و بازگشت نخبگان و متخصصان و نقشآفرینی آنان در چرخه خدمت به کشور، معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری با همکاری وزارت امور خارجه موظف است ظرف سه ماه از لازم الاجرا شدن این قانون، آیین نامه اجرایی ارتباط نخبگان ایرانی خارج از کشور را تهیه نموده و به تصویب هیأت وزیران برسد به نحوی که تا پایان برنامه امکان تعامل مؤثر با حداقل بیستدرصد (۲۰٪) از جامعه هدف فراهم شود.

ب- وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند با همکاری وزارت امور خارجه، دانشجویان خارجی را در سقف ظرفیت دانشگاه‌های دولتی، غیر دولتی و دانشگاه آزاد اسلامی با توسعه برنامه‌های تبادل دانشجو و تسهیل شرایط لازم برای پذیرش، رقابتی‌کردن قیمتگذاری شهریه، تقویت تبادلپذیری برنامه‌های درسی دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های خارجی هدف و تسهیل حضور در دوران تحصیل به ویژه اعطای حق اقامت به مدت تحصیل، ورود و خروج مکرر، کار پاره‌وقت، بیمه درمانی و خدمات بانکی به دانشجویان خارجی پذیرش نمایند.

پ- حذف گردید.

ت- حذف گردید.

ث- معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری با همکاری وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مکلف است ظرف یکسال از لازم الاجرا شدن این قانون، امکان اشتغال، اقامت و دریافت تسهیلات

کنسولی دانشآموختگان بین المللی نخبهای که تقاضای لازم برای کار آنها در کشور وجود دارد، را فراهم نماید. آیین نامه اجرائی این بند توسط معاونت مذکور با همکاری وزارتخانه‌های امور خارجه، کشور، اطلاعات، علوم، تحقیقات و فناوری بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تهیه می‌شود و به تصویب هیأت وزیران میرسد.

معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری مکلف است گزارش عملکرد این بند را به تفکیک دستگاه‌های مجری به کمیسیون آموزش، تحقیقات و فناوری مجلس هر شش ماه یکبار ارسال نماید.

۲-۲۱- منابع مالی

ماده ۹۹- با هدف ارتقای بهره و اثربخشی منابع آموزش عالی، پژوهش و فناوری، افزایش شتاب پیشرفت علمی، فناوری و نوآوری و کسب سهم هفت درصدی (۷٪) اقتصاد دانش بنیان از تولید ناخالص داخلی و رشد تولیدات محصولات با فناوری بالا:

الف- پرداخت اعتباراتی که از محل منابع عمومی و در قالب بودجه‌های سنواتی به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی موضوع ماده (۱) قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور اختصاص میابد، بر اساس شاخصهای هر یک از وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و موافقتنامه متبادله میان سازمان و دانشگاه‌ها و مؤسسات ذیربط میباید. انطباق هزینه‌کرد با شاخصهای یاد شده بر عهده رئیس مؤسسه یا دانشگاه میباید. ماده (۱) قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور بر مواد این قانون حاکم است.

تبصره- بودجه و اعتبارات سالانه دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سوی سازمان باید به گونه ای تنظیم شود که حداقل پانزده درصد (۱۵٪) اعتبارات برای امور پژوهشی و حداقل پنج درصد (۵٪) اعتبارات برای امور فرهنگی پیشینی و واگذار شود.

ب- در راستای تقویت نظام تأمین مالی نوآوری، کمک به افزایش سرمایه صندوق نوآوری و شکوفایی یا سرمایه گذاری مشترک با مدیریت صندوق به عنوان مصادیق جزء (۲) بند «ت» ماده (۱۱) (قانون جهش تولید دانش بنیان محسوب می‌شود).

پ- به منظور اجرای قانون جهش تولید دانش بنیان و توسعه زنجیره ارزش تولید و عبور از خامفروشی، صادرات کلیه مواد و محصولات معدنی، صنایع معدنی فلزی و غیر فلزی و محصولات نفتی، گازی پتروشیمی مندرج در فهرستی که توسط وزارت صنعت و معدن و تجارت و با همکاری وزارتخانه‌های امور اقتصادی و دارایی و نفت و معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری تهیه می‌شود و به تصویب هیأت وزیران میرسد در تمام نقاط کشور مشمول مالیات بر درآمد شده و حداقل نیم درصد (۰/۵٪) (از ارزش صادراتی آنها به عنوان

عوارض صادراتی اخذ و به حساب خزانه-داری کل کشور واریز می‌شود. میزان قطعی این عوارض سالانه توسط دستگاه‌های مذکور تهیه می‌شود و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد. کلیه منابع درآمدی موضوع این بند و نیز حقوق ورودی ماشینآلات و تجهیزات خطوط تولید، صنعتی، معدنی و کشاورزی با پیشبینی در قوانین بودجه سنواتی و با رعایت اصل پنجاه و سوم (۵۳) قانون اساسی در راستای اجرای قانون جهش تولید دانش بنیان در اختیار معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری قرار می‌گیرد به نحوی که معادل پنجاه درصد (۵۰٪) این منابع صرف افزایش سرمایه صندوق نوآوری و شکوفایی شود. این معاونت موظف است گزارش عملکرد خود را هر شش ماه یکبار در اختیار مجلس و سازمان قرار دهد.

ت- حذف گردید.

ث- دولت (معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری) مکلف است با همکاری دستگاه‌های اجرائی ذی ربط و سازمان و با هدف تأمین زیرساخت یکپارچه مورد نیاز در جهت بهبود زیستبوم فناوری در حوزه‌های پیشران و اقتدار آفرین، جذب و توانمند سازی نخبگان و تسهیل دسترسی به زیرساختها با مشارکت بخش خصوصی و استفاده از ظرفیت‌های قانون جهش تولید دانش بنیان، در حوزه‌های زیر در سقف بودجه مصوب اقدامات لازم را انجام دهد:

هوش مصنوعی

بار الکتريکی (کوانتوم)

زیست مهندسی

مواد و ساخت پیشرفته

ریزفناوری و میکروالکترونیک

فناوریهای عصبی، مغز علوم شناختی

آیین نامه اجرائی این بند توسط معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری با همکاری سازمان تهیه می‌شود و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

ج- حذف گردید.

چ- حذف گردید.

ح- حذف گردید.

خ- حذف گردید.

د- در راستای رفع گلوگاه‌های فناورانه دستگاه‌های اجرائی و داخلی سازی اقلام راهبردی موضوع ماده (۱) قانون جهش تولید دانش بنیان و اجرای طرحهای پیشران، وزارت صنعت، معدن و تجارت مکلف است با همکاری معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری و با استفاده از ظرفیت‌های صندوق

نوآوری و شکوفایی و سایر ظرفیت‌های قانونی، اقدامات لازم جهت داخلی سازی حداقل هر سال ده درصد (۱۰٪) از اقلام راهبردی مورد نیاز بخش خود موضوع ماده (۱) قانون مذکور را با بهره گیری از ظرفیت شرکت‌ها و مؤسسات دانش بنیان و جهاد دانشگاهی در صورت احراز توانمندی این شرکت‌ها و مؤسسات در تأمین کالا و خدمات موصوف توسط وزارتخانه ذیربط به عمل آورند.

آیین نامه اجرائی این بند مشتمل بر نحوه احراز اقلام راهبردی و توانایی شرکت‌ها و مؤسسات مذکور با رعایت قانون جهش تولید دانش بنیان، توسط وزارت صنعت، معدن و تجارت با همکاری معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش بنیان ریاست جمهوری و سازمان تهیه می‌شود و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

۲-۲۲- سند دانشگاه اسلامی

سند دانشگاه اسلامی سندی است که به شرح زیر توسط این شورا تدوین شده است:

۲-۲۱-۱- اصول حاکم بر دانشگاه اسلامی

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هر جامعه معرف و مبین بالاترین تفکر و علم آن جامعه محسوب می‌شوند و اصول جهان بینی و نظام اعتقادی و ارزشی جامعه را در خود متجلی می‌سازند و با تربیت متفکران و دانشمندان و مدیران آینده، در جهت بخشیدن به حرکت‌های گوناگون فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه مؤثر واقع می‌شوند. از اینجا می‌توان گفت که دانشگاه‌های مختلف جهان، علاوه بر اشتراکاتی که به اعتبار دانشگاه بودن، با یکدیگر دارند، به اعتبار تعلق به جوامعی یا بینشها و ارزشهای مختلف واجد خصوصیتی هستند که آنها از یکدیگر متفاوت و متمایز می‌سازد.

جامعه ایرانی که در انقلاب اسلامی خود با رویکردی الهی و معنوی، جهان بینی و نظام ارزشی اسلامی را مبنای شئون گوناگون زندگی خود قرار داده، خواهان آن است که دانشگاه‌هایی متناسب با مبانی و ارزش‌های اسلامی داشته باشد تا هم بتواند در آن دانشگاه‌ها از مبانی و معیارهای خود آگاهی و شناخت دقیقتر و ژرفتر حاصل کند و هم با تربیت متفکران و مدیران بر وفق آن مبانی و معیارها به ترویج و تعمیم آنها در کل جامعه مبادرت نماید.

۲-۲۲-۲- اصول عمومی دانشگاهها

۱. اهتمام به علم و دانش و اعتقاد به تأثیر بنیادی و قطعی آن در اداره صحیح جامعه و تأمین رفاه و سعادت مردم و رشد و توسعه متوازن.

۲. اهمیت داشتن فکر و اندیشه و وجود آزادی برای تحقیق و نقد و بررسی آراء و نظریات گوناگون.

۳. داشتن پیوند با واقعیت‌های جامعه و توجه به جنبه‌های علمی و کاربردی اندیشه‌های نظری.

۴. داشتن آگاهی از مسائل و مباحث فکری و اجتماعی در عرصه سیاسی جامعه و مشارکت در صحنه زندگی اجتماعی و ایفای نقش در آن.

۵. شناخت سنت‌ها و مفاهیم اخلاقی، ارزشی و فرهنگی جامعه.

۲-۲۲-۳- اصول اختصاصی دانشگاه اسلامی

علاوه بر اهتمام به اصول عمومی دانشگاهها، دانشگاه اسلامی به اعتبار اسلامی بودن خود ویژگی‌هایی دارد که ذیلاً و به ترتیب اهمیت و اولویت به آنها اشاره می‌شود:

۱. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن: بینش توحیدی بر تمامی شئون دانشگاه و تفکر و اندیشه دانشگاهیان حاکمیت دارد و علم آموزی به منزله یک عبادت در جهت ایجاد و تقویت این نگرش ایفای نقش می‌کند.

۲. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن محیطی سرشار از معنویت و مکارم اخلاق به منظور رشد و تعالی فردی و تربیت صحیح تزکیه و تعلیم نفوس ایجاد می‌شود و حیات و شخصیت معنوی و اخلاقی افراد اعتلا می‌یابد.

۳. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن: افراد در پرتو معارف اسلامی با احساس تعهد و مسئولیت نسبت به رشد و تعالی جامعه و تحقق اهداف و ارزشهای اسلامی در فعالیتهای اجتماعی مشارکت می‌جویند.

۲-۲۲-۴- راهبردهای اسلامی شدن دانشگاهها

۱. استاد

• فراهم آوردن زمینه‌های مساعد قانونی و اجرایی برای جذب و گزینش استادان شایسته از نظر علم، ایمان، تقوی، تعهد و آگاهی و پایبندی به مبانی و آرمانهای نظام جمهوری اسلامی ایران.

• جذب و گزینش استادان و مدرسان دروس معارف اسلامی به منظور گزینش استادان و مدرسانی با توانایی‌ها و شایستگی‌های بالای علمی، معنوی و اخلاقی.

• فراهم کردن زمینه‌های مناسب مادی و معنوی برای شناسایی و تبیین و تکریم مقام استادان در دانشگاه و جامعه از دیدگاه اسلام به منظور تشویق و ترغیب آنان و افزایش نشاط و تحرک علمی و اجتماعی.

• برنامه‌ریزی به منظور توأم ساختن فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی با نقش تربیتی و اخلاقی آنان در مراکز آموزشی و سطح جامعه. ارتقای سطح دانش و معرفت دینی، سیاسی و اجتماعی استادان متناسب با رشته تخصصی، علایق و تجارب آنان.

• قانونمند کردن فعالیت‌های سیاسی و فرهنگی استادان به منظور فراهم آوردن محیطی سالم، آزاد و مطمئن برای بحث و گفتگو، تحرک و فعالیت و ارتقای اندیشه دینی. نظارت و ارزیابی مستمر علمی اعضای هیئت علمی.

۲. دانشجو

• ارتقاء سطح بینش اسلامی و اعتقادی دانش‌آموزان برای ورود به آموزش عالی با توجه به پیوستگی و تلازم میان نظام آموزش عالی با نظام آموزش و پرورش. گسترش و تقویت ایمان و اعتقاد اسلامی، تهذیب و تزکیه نفس و اعتلای عقلانی و علمی دانشجویان.

- تقویت روحیه آرمانگرایی، کمال‌جویی، نقّادی، آزادگی، ایثارگری، مشارکت‌جویی، حقیقت‌جویی و تشویق و تقویت احساس مسئولیت اجتماعی دانشجویان.
- ارتقاء سطح دانش و بینش سیاسی و اجتماعی دانشجویان و تجهیز آنان با توانایی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز برای تحلیل مسائل جامعه و جهان در جهت تحقق آرمانهای اسلامی. تشویق و زمینه‌سازی به منظور مادام‌العمر تلقی کردن تحصیل علم به عنوان یک ارزش و فریضه اسلامی.
- قانونمند کردن فعالیت‌های فرهنگی و سیاسی دانشجویان به منظور فراهم آوردن محیطی سالم و آزاد و مطمئن برای بحث و گفتگو و تحرک و فعالیت و ارتقای اندیشه‌های دینی. حل مشکلات اجتماعی و معیشتی دانشجویان به منظور فراهم آوردن بستر لازم برای فعالیت‌های علمی، فرهنگی و دینی.
- نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر علمی و اخلاقی دانشجویان و توصیه و تأکید بر خودارزیابی آنها.

۳. نظام برنامه ریزی فرهنگی

- احیاء حفظ و ترویج فرهنگ اصیل اسلام در محیط‌های علمی با استفاده از روشهای کارآمد و هماهنگ با محیط‌های علمی.
- توجه به مبانی اسلامی در تدوین نظام برنامه‌ریزی فرهنگی به منظور تحقق آرمانها و ارزش‌های انقلاب اسلامی.
- توجه و تأکید بر توأم بودن نظام برنامه‌ریزی فرهنگی با نظام برنامه‌ریزی درسی، آموزشی، پژوهشی، مدیریتی، اداری و مالی.
- توجه به ملازمات و پیوستگی نظام آموزش و پرورش با نظام آموزش عالی در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی.
- زمینه‌سازی به منظور ایجاد توانایی بحث و گفتگو و نقد و ارزیابی سایر فرهنگها و تمدنها.
- توجه به مقتضیات زمان و نیازها، علایق و رشته‌های تحصیلی دانشجویان. در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و آرایه چهره‌ای متین و جذّاب از آرمانها و ارزشهای اسلامی.
- رعایت ویژگی‌های معماری اسلامی و ملی در طراحی فضاهای کالبدی دانشگاه.
- توجه و اهتمام ویژه به احداث مساجد و نمازخانه در مراکز آموزشی و اختصاص امکانات و تسهیلات در خور شأن به آن.
- توجه به حفظ عفاف در مراکز آموزشی به ویژه تنظیم روابط بین دانشجویان دختر و پسر و تلاش در جهت فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای این منظور و کاهش اختلاط آنها.
- هماهنگی در سیاستگذاری فرهنگی مراکز علمی با رعایت مقتضیات اجرایی.
- نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر برنامه‌ریزی فرهنگی.

۴. متون و برنامه‌ریزی درسی

- طراحی نظام آموزشی، تدوین متون و برنامه‌های درسی در تمامی شاخه‌های علوم بر اساس جهان‌بینی الهی و پژوهش در پدیده‌های هستی به منظور شناخت و شناساندن آیات الهی در جهان.
- توجه به هماهنگی و همسویی علم و دین در طراحی و تدوین برنامه‌ها و متون درسی.
- بازنگری نظام برنامه‌ریزی درسی و اصلاح و تدوین متون درسی با استفاده از روشهای نوین و کارآمد علمی و مفاهیم و ارزشهای اسلامی.
- طراحی و تدوین متون و برنامه‌های درسی بر اساس مبانی اسلامی به ویژه در رشته‌های علوم انسانی.
- هدایت نظام برنامه‌ریزی درسی به سمت تقویت فضایل اخلاقی و اجتماعی، پرورش قدرت ابداع و ابتکار و اعتماد به نفس و ایجاد باور به مبانی دینی و التزام به مسئولیت‌های اجتماعی.
- توجه و تأکید بر هماهنگی و تناسب متون اخلاق و معارف اسلامی با نیازهای جدید و رشته‌های تحصیلی.
- بازشناسی و معرفی موارد و مفاخر علمی، فرهنگی، تاریخی و معاصر و بهره‌گیری از آنها در تدوین برنامه‌ها و متون درسی برای تقویت روحیه خودباوری و استقلال خواهی.
- تدوین نظام جامع نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر متون و برنامه‌های آموزشی و درسی.

۵. نظام برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی

- اصلاح و تدوین نظام برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی با توجه به نیازهای جامعه و تحولات روزافزون علوم، با تأکید بر گسترش مرزهای دانش و بر اساس مبانی اسلامی.
- توجه ویژه به اهمیت رشته علوم انسانی در تربیت و انسان‌سازی و تأثیرات مثبت و منفی آنها در تحولات فرهنگی با عنایت به وجود قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فراوان در کشور.
- ایجاد هماهنگی و تناسب بین نظام آموزشی و پژوهشی آموزش و پرورش و آموزش عالی با توجه به ملازمت و پیوستگی آنها.
- افزایش انعطاف‌پذیری به منظور پاسخگویی به نیازها و تحولات علمی و اجتماعی.
- بهره‌گیری از تجارب علمی در سطوح ملی و بین‌المللی به ویژه تجارب حوزه‌های علوم دینی.
- توجه به هماهنگی و همسویی علم و دین در بینش اسلامی در طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی و پژوهشی.
- تقویت روحیه تحقیق و تتبع، تفکر منتقدانه، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی و ارائه الگوهای جدید به منظور ایجاد تحول و اصلاح در روشهای تدریس و پژوهش.
- برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی بر اساس پژوهش‌های علمی و ایجاد تعادل و تناسب میان آموزش و پژوهش در برنامه‌ها و متون.
- نظارت و ارزیابی هدفمند برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی.

۶. مدیریت

- توجه و تأکید بر تقویت ارزش‌های اسلامی و انقلابی، تعهد اجتماعی، زمان‌شناسی، قانونمندی، تفاهم و احتراز از خودمحوری در طراحی و هدایت نظام مدیریتی.
- اصلاح و طراحی نظام جامع و هماهنگ مدیریت بر اساس ایجاد تعادل در فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و اجتماعی با توجه و تأکید بر حذف مراکز موازی تصمیم‌گیری، رایزنی و مشورت با مسئولان و دست‌اندرکاران و جلب مشارکت دانشگاهیان.
- اعتماد به مدیران و ایجاد زمینه‌های ضروری استقلال عمل در حوزه‌های مدیریتی برای افزایش توان رقابت سالم و رشد پیشرفت.
- تربیت و انتخاب مدیرانی متعهد و متخصص با تأکید بر شایسته‌سالاری.
- توجه به نقش الگویی استادان در رفتارسازی دانشجویان و الگوسازی بر اساس آن نقش از طریق شناسایی و معرفی و تشویق مدیران، استادان، دانشجویان و کارمندان شایسته بر اساس شاخصه‌های مدیریت در نظام اسلامی.
- تقویت زمینه‌های نظری و عملی برای اصلاح مداوم روشهای مدیریتی و افزایش کارآمدی آنها به منظور تحقق ارزشهای اسلامی و معیارهای انقلابی.
- نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر به منظور تقویت ابعاد علمی و اسلامی مدیریت مراکز آموزشی و علمی.

۲-۲۳- پیشینه برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها

برنامه‌ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت را برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر نقاط قوت و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نقاط ضعف را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود، (احمدی، ۱۳۹۱).

برنامه‌ریزی استراتژیک باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود برنامه‌ریزی استراتژیک نه تنها می‌تواند درک اعضا را از اهداف سازمان بیشتر کند، بلکه تفکر آینده‌گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. برنامه‌ریزی استراتژیک موفق برنامه‌ای است که شرایط زیر را داشته باشد

- به عمل ختم شود
- بینش مشترکی بر مبنای ارزش‌ها ایجاد کند
- فرایندی همگانی و مشارکتی باشد که کارکنان و مدیران نسبت به آن، احساس مالکیت مشترک داشته باشند
- مسئولیت در قبال جامعه را به پذیرد

● نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز داشته باشد

● بر مبنای داده‌ای با کیفیت بالا طرح‌ریزی شود (صمیمی، ۱۴۰۲).

در سالهای گذشته مطالعات متعددی در خصوص تدوین برنامه استراتژیک در دانشگاه‌های کشور صورت گرفته است که در ادامه به خلاصه‌ای از این مطالعات اشاره می‌شود:

برنامه استراتژیک دانشگاه آکسفورد (۲۰۲۳-۲۰۱۸) توسط دانشگاه مربوطه تدوین شده است که در این برنامه، به ترتیب ظرفیتها و حیطه‌های فعالیت، ماموریت، چشم‌انداز و اهداف بلند مدت تعیین گردیده و بر اساس تحلیل سوات موقعیت استراتژیک دانشگاه تعیین و سپس استراتژیهای چهارگانه تهاجمی محافظه‌کارانه، تدافعی و رقابتی انتخاب شده‌اند و در چارچوب استراتژی‌ها برنامه عملیاتی و اقدامات مناسب در نظر گرفته شده است.

برنامه استراتژیک دانشگاه هاروارد (۲۰۲۵-۲۰۲۰) مورد بررسی قرار گرفت که طی این برنامه ضمن تعیین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز و تحلیل سوات (SWOT)، مهمترین اهداف دانشگاه بهبود دسترسی دانشجویان به آموزش، تقویت ارتباط با جامعه، توسعه فعالیت‌های پژوهشی، توسعه نوآوری و بهبود سیستم آموزشی و رفاه دانشجویان تعیین شده است.

همچنین برنامه استراتژیک دانشگاه استانفورد (۲۰۲۶-۲۰۲۱) و دانشگاه میشیگان، دانشگاه فلوریدا، دانشگاه کلرادو شمالی، دانشگاه لیدز و سایر دانشگاههای معتبر دنیا مورد بررسی قرار گرفت که همگی از تحلیل (SWOT)، برای تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه و واحد‌های زیر مجموعه استفاده کرده‌اند و تقریباً فرایند و مراحل برنامه‌ریزی در آنها مشابه است. علاوه بر دانشگاه‌های خارجی عمده دانشگاه‌های داخلی که برنامه استراتژیک آنها تدوین شده مورد بررسی قرار می‌گیرند. از جمله برنامه استراتژیک دانشگاه تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه شیراز، دانشگاه اصفهان، دانشگاه صنعتی علم و صنعت، دانشگاه رازی کرمانشاه، دانشگاه تبریز، دانشگاه ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی و علوم و تحقیقات و دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور و سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور.

برچین و همکاران (۲۰۱۷). همکاریهای علمی بین‌المللی را بستر بسیار مناسبی برای نیل به توسعه پایدار در سطح ملی و جهانی میدانند و معتقدند این قبیل همکاری‌ها، به ویژه در زمینه پژوهش و بالخص هم‌تألیف مقالات موجب ح همکاری پژوهشی، سهیم، و هم‌افزایی دانش همکاران و نیل به راهکارهای بدیع و جامع برای مساله‌ی مربوط به جامعه دانشگاهی است. لو و ما (۲۰۱۷). با بررسی بیست کشور پیشرو در یک رشته علمی خاص، به تأثیر علمی بین‌المللی در ایجاد مزیت رقابتی برای این کشورها رتبه‌بندی دانشگاه در به‌اھهای جهان پرداخته و این امر را بسیار مؤثر در این زمینه ارزیابی میکنند. کوفسمیر و وینسی (۲۰۱۷)، در بررسی تأثیر همکاری‌های دانشگاهی بین‌المللی در جریان دانش بین محققان برخی کشورهای اروپایی نتیجه می‌گیرند که

میزان استقبال دانشگاهها از همکاریهای علمی بسیار زیاد بوده و به انباشت سرمایه انسانی و سرمایه گذاری در آن در راستای تحقق رشد اقتصادی مناسب، کمک شایانی می کند. سیمینی و همکاران (۲۰۱۶)، با بررسی همکاری های علمی بین المللی در سطح کلان بین المللی در دهه اخیر، سهم یافته های حقیقی را در ارتقای همکاریهای علمی و افزایش این همکاریها را در میزان بهره وری دانشگاهها بر مبنای اصول «سیاست علم و فناوری» بسیار اثربخش قلمداد میکنند. ایشان با نشان دادن تمایز آشکار و بررسی دانشگاههایی که سطح گسترده ای از همکاری های علمی بین المللی دارند، به توجیه اقتصادی بسیار مبرهن ورود دانشگاهها به این عرصه میپردازند و سهم همکاریهای علمی را در رشد اقتصادی و علمی دانشگاهها و کشورهای متبوع آنها بسیار اساسی ارزیابی می کنند. هورتا و پاتریشیو (۲۰۱۵)، در پژوهشی برای طراحی برنامه همکاری بین المللی بین یک کشور اروپایی متوسط و سه دانشگاه برجسته در ایالت متحده نتیجه گرفتند که استراژی فعالانه همکاریهای علمی دانشگاههای ملی با دانشگاههای جهان می تواند بازده اجتماعی و اقتصادی مثبت داشته و مروج اصلاحات باشد. دیگر یافته های این تحقیق حاکی از آن است که اراده سیاسی سیاستمداران پیشرو، همراه با زمینه و جریبه دانشگاهی، سیاستگذاران را قادر به بهره گیری از انواع مشارکتهای بینالمللی میکند. همچنین نقش سیاستهای مبتنی بر همکاریهای علمی در گسترش کمی و کیفی گروه های پژوهشی ملی و تشویق افراد و نهادها به افزایش مشارکت در طرحهای بین المللی نیز در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. اردوادو و همکاران (۲۰۱۵_)، در مطالعه خود گسترش همکاریهای علمی بین دانشگاههای برزیل و دانشگاههای خارجی را به عنوان روش مناسبی هم برای جهش کیفی در تولید علم برزیل در منطقه و هم برای انتشار دانش در جای جغرافیای کشور فرض میکنند و نقش پژوهشگران کلیدی در کام این شبکه و کمک به تحقق علمی همکاری های بین المللی را برجسته می سازند. در مورد برنامه استراتژیک امور بین الملل دانشگاهها سوابق زیادی وجود ندارد و عمدتاً در قالب برنامه راهبردی دانشگاهها آورده شده اند. یمنی دوزی و صالحی (۱۳۹۳). در مقاله ای با عنوان " از برنامه ریزی استراتژیک تا طراحی سازگار شونده در دانشگاه " به مقایسه برنامه ریزی در دانشگاه های جهان پرداختند و سیستم برنامه ریزی در کشورهای مختلف را مورد مقایسه قرار دادند و فرایند و محتوای برنامه ریزی را در دانشگاه های مختلف مشخص نمودند.

در برنامه راهبردی واحد بین الملل دانشگاه ارومیه در سال ۱۴۰۳ اهداف زیر در نظر گرفته شده است:

- ارتقای جایگاه و رتبه دانشگاه در سطح ملی و بین المللی.
- گسترش تعاملات با مراکز علمی برتر جهان برای دستیابی و توسعه علوم و فناوریهای نوین و دانش بنیان.
- اجرای مشترک طرح های پژوهشی در علوم پیشرفته با هدف توسعه علمی و توانمندسازی اعضای هیأت علمی.

□ ارتقای توان و تسلط دانشجویان دانشگاه به برقراری ارتباط بین المللی و بهره برداری گسترده از فرصت ها.

□ آشنایی دانشگاهیان با فرهنگ و سنن دیگر ملل، و نیز افزایش ضریب تأثیر دانشگاهیان در محافل تصمیم‌سازی کشورهای هدف از طریق دانش‌آموختگان.

ایجاد محیط رقابتی برای استادان و دانشجویان و اعتماد به نفس حاصل از آن و نیز افزایش شور، نشاط و خلاقیت در محیط دانشگاه.

□ توسعه سریع کیفیت علم، هنر و فناوری از طریق تعاملات بین‌المللی

□ مشارکت در پروژه‌های بین‌المللی با همکاری دانشگاههای طرف قرارداد

□ جذب حمایت‌های مالی برای اجرای پروژه‌های کلان ملی و بین‌المللی از طریق مراکز بزرگ علمی و

پژوهشی در سایر کشورها

در برنامه راهبردی امور بین‌الملل دانشگاه علم و صنعت (۱۴۳) ماموریت و چشم‌انداز آن به صورت زیر در نظر گرفته شده است:

ماموریت:

- معرفی توانمندی‌های علمی و پژوهشی دانشگاه در سطح بین‌المللی
 - ارتقاء سطح علمی حوزه‌های مختلف دانشگاه به کمک ایجاد ارتباط با مراکز خارج از کشور
- چشم‌انداز:
- دانشگاه تحقیقات محور و توانمند در تولید نشر دانش و فناوری پیشرفته که در بالاترین سطح به عنوان یکی از معتبرترین مراکز علمی در جهان اسلام می‌درخشد. (در راستای چشم‌انداز دانشگاه)
 - همگام با تحولات پرشتاب محیط بین‌المللی و آشنا با تغییرات در زمینه همکاری علمی و بین‌المللی
 - استفاده از فضای بین‌المللی به عنوان فرصت در جهت نیل به اهداف دانشگاه

واحد بین‌الملل دانشگاه علوم پزشکی اصفهان خلاصه تصمیمات برنامه راهبردی را به این شرح مشخص کرده است: مدیریت روابط بین‌الملل دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با رویکرد توسعه و تقویت تعاملات آکادمیک با کشورهای منطقه و جهان طیف گسترده‌ای از برنامه‌های راهبردی در چارچوب سیاست‌های ابلاغی از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را در دستور کار خود دارد. از مهمترین این برنامه‌ها می‌توان به گسترش پردیس بین‌الملل دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با ظرفیت حداقل ۵۰۰ دانشجوی خارجی تا سال ۲۰۲۰، تاسیس شعب برون‌مرزی به منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های کشورهای هدف و بسترسازی جهت تحکیم مرجعیت علمی کشور عزیزمان ایران در منطقه و جهان، ترویج گردشگری سلامت با همکاری معاونت درمان دانشگاه و فعالان عرصه سلامت در بخش خصوصی و برگزاری کارگاه، دوره‌های مشاهده‌گری و یا دوره کوتاه مدت آموزشی به صورت متقابل در قالب تفاهم‌نامه‌های همکاری‌های علمی، آکادمیک و پژوهشی اشاره نمود.

در برنامه راهبردی دانشگاه رازی کرمانشاه اهداف و چشم‌انداز بصورت زیر تعیین شده است:

- ارتقاء سطح علمی حوزه‌های مختلف دانشگاه به کمک ایجاد ارتباط با مراکز علمی تحقیقاتی خارج از کشور؛

گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی؛

- بهینه سازی زیرساخت‌ها و فرآیندهای همکاری بین‌المللی؛

- ارتباط و همکاری با سازمان‌های بین‌المللی تعیین رنکینگ دانشگاهی؛

- جذب و مدیریت امور دانشجویان مستعد خارجی با همکاری واحدهای ذی‌ربط.

۱- چشم‌انداز

- دانشگاه تحقیقات محور و توانمند در تولید نشر دانش و فناوری پیشرفته؛
 - همگام با تحولات پرشتاب محیط بین‌المللی و آشنا با تغییرات در زمینه همکاری علمی و بین‌المللی؛
 - استفاده از فضای بین‌المللی بعنوان فرصت در جهت رسیدن به اهداف دانشگاه؛
 - مشارکت در ارتقاء سطح علمی، فرهنگی و صنعتی جوامع گسترده‌تر؛
 - ارتقاء پژوهش پیشرو به نحوی که بتوان با استفاده از آن در آینده جامعه سهم داشت.
- همچنین برنامه راهبردی دانشگاه صنعتی شریف اهداف و روشهای مشابهی را در پیش گرفته و براساس آن تدوین شده است.

همچنین در این بخش به مأموریت و چشم‌انداز و اهداف و راهبردهای دانشگاه ایلام بعنوان اسناد راهنمای تدوین برنامه گروه همکاریهای بین‌المللی اشاره می‌شود.

۲- مأموریت دانشگاه:

دانشگاه ایلام بر اساس آموزه‌های اسلامی و مبانی اخلاق حرفه‌ای در زمینه تربیت نیروی انسانی متعهد، متخصص و کارآفرین با ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی از طریق پاسخگویی به نیازهای استان و منطقه در حوزه‌های نفت و گاز، کشاورزی، دامپروری، گردشگری و خدمات فعالیت می‌کند.

۳- چشم‌انداز دانشگاه ایلام:

دانشگاه ایلام در افق ۱۴۰۵ دانشگاهی پویا در تولید و ترویج علم و فناوری با حفظ مسئولیت اجتماعی، رشد معنویت‌گرایی و کسب جایگاه مناسب در منطقه، پاسخگویی نیازهای استانی، ملی و بین‌المللی با هویت اسلامی- ایرانی خواهد بود.

۲-۲۴- اهداف

۱- مأموریت‌گرا کردن دانشگاه

۲- ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه

- ۳- توسعه تحصیلات تکمیلی
- ۴- ایجاد و راه اندازی رشته های بین رشته ای
- ۵- توسعه آموزش عالی بر اساس برنامه آمایش سرزمین استان
- ۶- اصلاح و تقویت هرم اعضای هیات علمی
- ۷- توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و توسعه آموزش مجازی
- ۸- توسعه پژوهشگاه ها
- ۹- تقویت جایگاه پژوهشی و فناوری و افزایش تولیدات علمی و فناورانه
- ۱۰- توسعه پژوهش های کاربردی و تقاضا محور
- ۱۱- قرار گرفتن در مسیر تبدیل به قطب علمی در حوزه های کشاورزی، دامپروری و نفت و گاز
- ۱۲- ارتقای کرسی های آزاد اندیشی و نظریه پردازی و حمایت از تولیدات علمی خودکفا
- ۱۳- تقویت بنیان های فرهنگی اجتماعی در همه ابعاد در تراز دانشگاه اسلامی
- ۱۴- تعمیق اندیشه دینی و معنویت گرایی دانشگاهیان
- ۱۵- ارتقای اخلاق حرفه ای و قانون مداری در جامعه دانشگاهی
- ۱۶- ارتقای زیست سالم دانشجویی
- ۱۷- توسعه و تقویت کنترل های نظارتی در سطح آموزش عالی استان
- ۱۸- توسعه و تأمین فضاها، کالبدی، تجهیزات آموزشی و پژوهشی متناسب با برنامه های توسعه دانشگاه و طرح جامع
- ۱۹- ارتقای بهره وری و مدیریت سبز در دانشگاه
- ۲۰- فراهم آوردن زیرساخت برای تأمین منابع مالی پایدار
- ۲۱- توسعه و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه
- ۲۲- ارتقای همکاری با مراکز علمی- فرهنگی در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی
- ۲۳- تقویت مسئولیت پذیری، شفافیت و پاسخگویی در همه زمینه های آموزش عالی استان ایلام
- ۲۴- بهبود زیست بوم نوآوری و فناوری و شبکه آزمایشگاهی دانشگاه
- ۲۵- تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی
- ۲۶- ارتقای شاخص های ورزشی دانشجویان
- ۲۷- ارتقای شاخص های رفاهی دانشجویان (تغذیه و اسکان)
- ۲۸- ارتقای شاخص های بهداشت و درمان دانشجویان
- ۲۹- توسعه، تجهیز و ساماندهی فضاها و اماکن حوزه دانشجویی

۲۹- حمایت از تحقیقات بنیادین در حوزه فناوری های نوین و تحول آفرین

۳۰- شناسایی کاربردهای عملی و اجرایی فناوری های تحول آفرین

۲-۲۵- ارزش های محوری مورد نظر در دانشگاه ایلام

۱- پاسخگویی به نیازهای علمی جامعه و محیط بین المللی

۲- مدنظر قرار دادن نظام سازی اسلامی و مرجعیت علمی

۳- تلاش مستمر در دانش آفرینی و کارآفرینی

۴- حفظ کرامت و منزلت نیروهای انسانی دانشگاه و ارباب رجوع

۵- عدالت محوری، اخلاق مداری، قانون گرایی، استقلال و اعتلای فرهنگ اسلامی انقلابی

۶- توجه جدی به نظریه پردازی علمی

۷- نهادینه کردن روحیه خلاقیت و نوآوری علمی

۸- برجسته سازی خدمات ارزنده اعضای هیأت علمی و کارکنان موفق در رسانه ها و در جامعه با هدف

فرهنگ سازی

۹- حفظ محیط زیست و منابع طبیعی و ارتقای مسئولیت های اجتماعی

۱۰- ارتباط هدفمند و مستمر با دانش آموختگان

۲-۲۶- شناسایی و تحلیل وضعیت محیط درونی و بیرونی دانشگاه بر اساس مدل SWOT^۱

این مدل به شکل نظام یافته به شناسایی وضعیت درونی سیستم شامل عوامل قوت، ضعف و شرایط بیرونی سازمان مشتمل بر فرصتها و تهدیدها پرداخته و استراتژی های متناسب با موقعیت کنونی سازمان را مورد بررسی قرار می دهد و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء منطقه طراحی می شود.

جهت ترسیم هر چه بهتر وضع موجود دانشگاه ایلام از طریق مصاحبه به استخراج فرصتها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه در محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف در محیط داخلی پرداخته شد و عوامل استراتژیک، شناسایی گردید که دسته بندی عوامل آن در زیر نشان داده می شود. پس از شناسایی عوامل استراتژیک در قالب فرصتها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی تشکیل گردید. در ادامه، نتایج بررسی محیط داخلی و خارجی دانشگاه ایلام در قالب ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ارائه می گردد.

^۱ -strengths, weaknesses, opportunities and threats

۲-۲۵-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

الف: نقاط قوت^۲:

یک مشخصه داخلی و موجود سیستم است که برای محقق شدن رسالت سازمان در حال حاضر تاثیر مثبت دارد.

ب: نقاط ضعف^۳:

یک مشخصه داخلی و موجود سازمانی است که روی عملکرد آن (کاربری مسکونی) تاثیر منفی دارد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را نشان می‌دهد. عوامل استراتژیک محیط داخلی که در قالب نقاط قوت و ضعف برای دانشگاه ایلام استخراج شده براساس بررسی وضع موجود حوزه‌های وظیفه‌ای است.

جدول ۲-۴: نقاط قوت و ضعف شناسایی شده دانشگاه ایلام

نقاط قوت	نقاط ضعف
۱- موقعیت ویژه جغرافیایی دانشگاه	۱- ورود دانشجویان با سابقه تحصیلی متوسط
۲- قابلیت تبدیل به قطب علمی در حوزه های نفت و گاز، پتروشیمی، کشاورزی، دامپروری و گردشگری	۲- پذیرش دانشجو به شیوه بومی گزینی
۳- برخورداری از اعضای هیأت علمی متعهد، جوان، توانمند و کارآمد	۳- عدم تنوع منابع درآمد اختصاصی و پایین بودن آن
۴- وجود اراضی وسیع جهت گسترش فضای فیزیکی دانشگاه	۴- کمبود مجلات علمی - پژوهشی در دانشگاه
۵- وجود فضای مناسب فیزیکی - کالبدی در زمینه های آموزشی، فرهنگی و ورزشی	۵- عدم تناسب شغل و شاغل در دانشگاه
۶- برخورداری از فضای مناسب فیزیکی - کالبدی آزمایشگاهی، کارگاهی و کتابخانه ای	۶- ضعف مهارت های تخصصی کارکنان
۷- وجود زیرساخت لازم جهت تبدیل شدن به دانشگاه بین المللی	۷- گسترش نامتناسب رشته های تحصیلی با آمایش سرزمینی
۸- فعالیت دانشکده مهندسی شیمی، نفت و گاز	۸- سهم بالای هزینه های پرسنلی و خدمات دانشجویی در بودجه دانشگاه
۹- برخورداری از زیر ساخت مناسب فناوری اطلاعات	۹- عدم ماندگاری اعضای هیأت علمی در دانشگاه
	۱۰- عدم تقاضا محور بودن پایان نامه هاو رساله های دانشجویی
	۱۱- توسعه ناکافی رشته های تحصیلات تکمیلی بویژه مقطع دکتری
	۱۲- پایین بودن تقاضای تحصیل در برخی از رشته های دایر
	۱۳- رشد ناکافی واحدهای فناور در دانشگاه
	۱۴- پایین بودن سطح دانشگاه در نظامهای رتبه بندی رایج
	۱۵- استاندارد نبودن نسبت دانشجو به هیات علمی
	۱۶- ضعف در انگیزش برای فعالیت های پژوهشی و فناوری
	۱۷- تخصیص ناکافی و عدم تحقق بودجه جهت فعالیت های پژوهشی و فناوری
	۱۸- عدم بهره مندی اعضای هیات علمی از فرصت های مطالعاتی به شکل مناسب
	۱۹- عدم وجود شرایط مناسب جهت جذب هیات علمی از فارغ

۲ - strengths

۳ - Weaknesses

با بررسی اسناد و مدارک سازمانی، اسناد و مدارک سازمان های همسو، اسناد ملی (سند چشم انداز ج.ا.ا، نقشه جامع علمی کشور، سند توسعه فرهنگی و ...) و نقطه نظرات تأثیرگذاران و ذی نفوذان نقاط قوت و ضعف محیط داخلی دانشگاه استخراج و پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی طراحی گردید. در این پرسشنامه تمام عوامل استخراج شده به طور تفصیلی فهرست گردیده و جهت تعیین ضریب اهمیت هر عامل و نیز رتبه آنها، این پرسشنامه از طریق تکنیک دلفی و در دو مرحله در بین مدیران ارشد و میانی دانشگاه و اعضای هیأت علمی و کارکنان توزیع گردید. پرسشنامه ها پس از جمع آوری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی $2/03$ از مجموع 4 گردید. این عدد نشان دهنده این است که در مجموع دانشگاه ایلام در محیط داخلی نیز از وضعیت خیلی مطلوبی برخوردار نیست و در وضعیت زیر متوسط قرار دارد. البته دانشگاه در عواملی قوت دارد ولی نقاط ضعف بر نقاط قوت غلبه دارد که این امر سبب قرار گرفتن نمره دانشگاه در زیر عدد $2/5$ شده است.

اگر به عوامل داخلی شناسایی شده (نقاط قوت و ضعف) و وضعیت آن در دانشگاه ایلام توجه شود، مشخص خواهد شد که نقاط ضعف مهمی در حوزه های وظیفه ای و فرآیندها و عملکرد دانشگاه وجود دارد و این به معنی آن است که در این دانشگاه، شکاف عملکردی وجود دارد و اگر درصدد رفع این شکاف عملکردی برنیاید، ممکن است در بلندمدت این نقاط ضعف، نقاط قوت را تحت تأثیر قرار دهد و دانشگاه را در عرصه رقابت نسبت به سایر رقبا در موضع عقب تری قرار دهد. بنابراین، نتایج حاصل از این ماتریس می تواند مدیریت را در شناسایی و تشخیص مسایل و مشکلات درونی دانشگاه یاری رساند.

جدول ۲-۵: نحوه محاسبات نمره نهائی عوامل درونی

وزن نهایی	ضریب تاثیر	وزن نهایی استاندارد	قوت ها
۰/۰۸۶	۳	۰/۰۳	موقعیت ویژه جغرافیایی دانشگاه
۰/۱۹۲	۴	۰/۰۵	قابلیت تبدیل به قطب علمی در حوزه های نفت و گاز، پتروشیمی، کشاورزی، دامپروری و گردشگری
۰/۱۵۳	۴	۰/۰۴	برخوردار از اعضای هیأت علمی متعهد، جوان، توانمند و کارآمد
۰/۰۸۶	۳	۰/۰۳	وجود اراضی وسیع جهت گسترش فضای فیزیکی دانشگاه
۰/۰۸۶	۳	۰/۰۳	وجود فضای مناسب فیزیکی - کالبدی در زمینه های آموزشی، فرهنگی و ورزشی
۰/۰۸۶	۳	۰/۰۳	برخوردار از فضای مناسب فیزیکی - کالبدی آزمایشگاهی، کارگاهی و کتابخانه ای
۰/۱۵۳	۴	۰/۰۴	وجود زیرساخت لازم جهت تبدیل شدن به دانشگاه بین المللی
۰/۱۱۵	۴	۰/۰۳	فعالیت دانشکده مهندسی شیمی، نفت و گاز
۰/۰۵۷	۳	۰/۰۲	برخوردار از زیر ساخت مناسب فناوری اطلاعات
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۵	۱- ورود دانشجویان با سابقه تحصیلی متوسط
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۴	۲- پذیرش دانشجو به شیوه بومی گزینی
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۳	۳- عدم تنوع منابع درآمد اختصاصی و پایین بودن آن
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۴	۴- کمبود مجلات علمی - پژوهشی در دانشگاه
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۴	۵- عدم تناسب شغل و شاغل در دانشگاه
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۴	۶- ضعف مهارت های تخصصی کارکنان
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۵	۷- گسترش نامتناسب رشته های تحصیلی با آمایش سرزمینی
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۵	۸- سهم بالای هزینه های پرسنلی و خدمات دانشجویی در بودجه دانشگاه
۰/۰۵۷	۲	۰/۰۳	۹- عدم ماندگاری اعضای هیأت علمی در دانشگاه
۰/۰۵۷	۲	۰/۰۳	۱۰- عدم تقاضا محور بودن پایان نامه ها و رساله های دانشجویی
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۳	۱۱- توسعه ناکافی رشته های تحصیلات تکمیلی بویژه مقطع دکتری
۰/۰۵۷	۲	۰/۰۳	۱۲- پایین بودن تقاضای تحصیل در برخی از رشته های دایر
۰/۰۳۸	۲	۰/۰۲	۱۳- رشد ناکافی واحدهای فناور در دانشگاه
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۵	۱۴- پایین بودن سطح دانشگاه در نظامهای رتبه بندی رایج
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۳	۱۵- استاندارد نبودن نسبت دانشجو به هیات علمی
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۵	۱۶- ضعف در انگیزش برای فعالیت های پژوهشی و فناوری
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۵	۱۷- تخصیص ناکافی و عدم تحقق بودجه جهت فعالیت های پژوهشی و فناوری
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۴	۱۸- عدم بهره مندی اعضای هیات علمی از فرصت های مطالعاتی به شکل مناسب
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۴	۱۹- عدم وجود شرایط مناسب جهت جذب هیات علمی از فارغ التحصیلان دانشگاه های تراز اول
۲/۰۳		۱	مجموع نمره نهایی عوامل درونی

۲-۲۵-۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

الف: فرصت ها:

یک حقیقت خارجی است که اگر در آینده از آن استفاده شود، برای محقق شدن رسالت سازمان مؤثر است یا می تواند مؤثر باشد.

ب: تهدید ها:

یک حقیقت بیرونی است که بر روی عملکرد سازمان اثر منفی دارد یا در آینده می تواند تاثیر نامطلوب داشته باشد.

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، می توان عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی - حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی و عواملی نظیر اینها، مورد ارزیابی قرار دارد. براساس مبانی نظری تحقیق، نتایج حاصله از بررسی وضع موجود شرایط اقتصادی، سیاسی- حقوقی، اجتماعی- فرهنگی، و فناوری کشور و استان ایلام، و هم چنین بررسی رقبا و دانشگاه های دیگر، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی این دانشگاه شناسایی گردید.

جدول ۲-۶: فرصت ها و تهدیدهای شناسایی شده دانشگاه ایلام

تهدیدها	فرصت ها
۱- نرخ بالای مهاجرت از استان به سبب محرومیت و نبود فرصت های شغلی مناسب	۱- جایگاه محوری دانشگاه ایلام در آموزش عالی استان
۲- درگیر بودن استان با پدیده گردوخاک	۲- وجود منابع نفت و گاز و تاسیسات پالایشی و پتروشیمی در استان
۳- خشکسالی مستمر	۳- وجود زیرساخت های در حال توسعه در استان
۴- عدم ماندگاری پژوهشگران و متخصصان در استان	۴- دسترسی آسان به منابع طبیعی، جنگل ها، مراتع و منابع آب جهت فعالیت های آموزشی و پژوهشی
۵- ناکافی بودن صنایع بزرگ در استان	۵- داشتن طولانی ترین مرز با کشور عراق
۶- نرخ پایین سرمایه گذاری در استان	۶- تنوع آب و هوایی و اقلیم مناسب استان
۷- نرخ بالای بیکاری فارغ التحصیلان دانشگاهی در استان	۷- قابلیت های مناسب کشاورزی و دامپروری در استان
۸- کاهش نرخ رشد جمعیت و فرزندآوری	۸- توسعه ی تشکلهای و انجمن ها و کانون های علمی و فرهنگی در استان
۹- تحریم های اقتصادی و تورم بالا در استان	۹- وجود تقاضا و زمینه مناسب جهت گسترش و ارتقای رشته ها و دوره های تحصیلات تکمیلی
۱۰- عدم انگیزه جوانان برای ادامه تحصیل	۱۰- استقبال دانشجویان غیر ایرانی هم مرز برای تحصیل در دانشگاه ایلام
	۱۱- وجود مکانهای گردشگری و زیارتی در استان و کشور همجوار (عراق)
	۱۲- تدوین برنامه آمایش سرزمین استان

۴ - opportunities

۵ - threats

سپس پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی طراحی گردید. در پرسشنامه مذکور، عوامل استراتژیک استخراج شده فرصت‌ها و تهدیدها به طور تفصیلی فهرست شده و جهت تعیین ضریب اهمیت هر عامل و رتبه با واکنش دانشگاه به هر عامل، از طریق تکنیک دلفی در دو مرحله در بین مدیران ارشد و میانی دانشگاه و تعدادی از خبرگان دانشگاهی و همچنین اعضای هیأت علمی و کارکنان توزیع گردید. پرسشنامه‌ها پس از جمع‌آوری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نمره نهایی ماتریس بررسی عوامل خارجی $2/55$ از مجموع ۴ به دست آمد.

نمره متوسط در ماتریس عوامل خارجی (EFE) برابر $2/5$ می‌باشد. تفسیر اعداد بدین صورت است که از نمره ۱ تا ۲ واکنش سازمان به عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) خیلی بد و منفعلانه است و وضعیت محیط خارجی کاملاً ناهشیارانه است. از نمره ۲ تا $2/5$ واکنش به عوامل محیطی زیر متوسط است و سازمان در بعضی موارد واکنش‌های مناسبی داده است ولی هنوز تهدیدهای محیطی بر فرصت‌ها غلبه دارد. نمره $2/5$ تا ۳ واکنش به عوامل محیطی بالای متوسط است و سازمان واکنش‌های نسبتاً مناسبی ارائه داده است و فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی غلبه پیدا کرده است. از نمره ۳ تا ۴ واکنش سازمان به عوامل محیطی در حد خوب است و سازمان در هوشیاری محیطی به سر می‌برد.

عدد به دست آمده ($2/55$) نشان‌دهنده این است که فرصت‌های موجود در محیط دانشگاه ایلام تا حدودی بر تهدیدهای آن غلبه پیدا کرده است و دانشگاه از فرصت‌های موجود بهره‌مناسبی برده، البته در مواردی با واکنش‌هایی همراه بوده ولی باید با برنامه‌ریزی مناسب و هوشیارانه اقدام به خنثی نمودن تهدیدهای پیرامون و بهره‌گیری از فرصت‌ها نماید.

اگر به عوامل خارجی شناسایی شده و وضعیت اثرگذاری آنها بر دانشگاه ایلام توجه شود، مشخص خواهد شد که تهدیدهای مهمی (اقتصادی، سیاسی، دولتی، فرهنگی، اجتماعی، رقابتی و...) در پیرامون دانشگاه وجود دارد و این به معنی آن است که در این دانشگاه نسبتاً ناهوشیاری محیطی وجود دارد و اگر درصدد رفع این تهدیدها برنیاید، ممکن است در بلندمدت این نقاط تهدیدها، فرصت‌ها و همچنین نقاط قوت دانشگاه را تحت تاثیر قرار دهد و دانشگاه را در عرصه رقابت نسبت به سایر رقبا در موضع عقب‌تر و منفعلانه‌تری قرار دهد. بنابراین، نتایج حاصل از این ماتریس می‌تواند مدیریت را در شناسایی و تشخیص مسایل و تهدیدهای بیرونی و همچنین فرصت‌های دانشگاه یاری‌رساند و با برنامه‌ریزی صحیح در صدد بهره‌گیری از فرصت‌ها و غلبه و واکنش مناسب به تهدیدها برآید.

جدول ۲-۷: نحوه محاسبات نمره نهایی عوامل بیرونی

وزن نهایی	ضریب تاثیر	وزن نهایی استاندارد	فرصت ها
۰/۰۹۷	۳	۰/۰۳	۱- جایگاه محوری دانشگاه ایلام در آموزش عالی استان
۰/۲۱۷	۴	۰/۰۵	۲- وجود منابع نفت و گاز و تاسیسات پالایشی و پتروشیمی در استان
۰/۱۳۰	۳	۰/۰۴	۳- وجود زیر ساختهای در حال توسعه در استان
۰/۲۱۷	۴	۰/۰۵	۴- دسترسی آسان به منابع طبیعی، جنگل ها، مراتع و منابع آب جهت فعالیت های آموزشی و پژوهشی
۰/۲۱۷	۴	۰/۰۵	۵- داشتن طولانی ترین مرز با کشور عراق
۰/۱۳۰	۳	۰/۰۴	۶- تنوع آب و هوایی و اقلیم مناسب استان
۰/۲۱۷	۴	۰/۰۵	۷- قابلیت های مناسب کشاورزی و دامپروری در استان
۰/۰۶۵	۳	۰/۰۲	۸- توسعه ی تشکل ها و انجمن ها و کانون های علمی و فرهنگی در استان
۰/۱۳۰	۳	۰/۰۴	۹- وجود تقاضا و زمینه مناسب جهت گسترش و ارتقای رشته ها و دوره های تحصیلات تکمیلی
۰/۲۱۷	۴	۰/۰۵	۱۰- استقبال دانشجویان غیر ایرانی هم مرز برای تحصیل در دانشگاه ایلام
۰/۲۱۷	۴	۰/۰۵	۱۱- وجود مکانهای گردشگری و زیارتی در استان و کشور همجوار (عراق)
۰/۰۹۷	۳	۰/۰۳	۱۲- تدوین برنامه آمایش سرزمین استان
۰/۰۶۵	۲	۰/۰۳	۱- نرخ بالای مهاجرت از استان به سبب محرومیت و نبود فرصت های شغلی مناسب
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴	۲- درگیر بودن استان با پدیده گردو خاک
۰/۰۶۵	۲	۰/۰۳	۳- خشکسالی مستمر
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴	۴- عدم ماندگاری پژوهشگران و متخصصان در استان
۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵	۵- ناکافی بودن صنایع بزرگ در استان
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵	۶- نرخ پایین سرمایه گذاری در استان
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵	۷- نرخ بالای بیکاری فارغ التحصیلان دانشگاهی در استان
۰/۰۶۵	۲	۰/۰۳	۸- کاهش نرخ رشد جمعیت و فرزندآوری
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵	۹- تحریم های اقتصادی و تورم بالا در استان
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵	۱۰- عدم انگیزه جوانان برای ادامه تحصیل
۲/۵۵		۱	مجموع نمره نهایی عوامل بیرونی

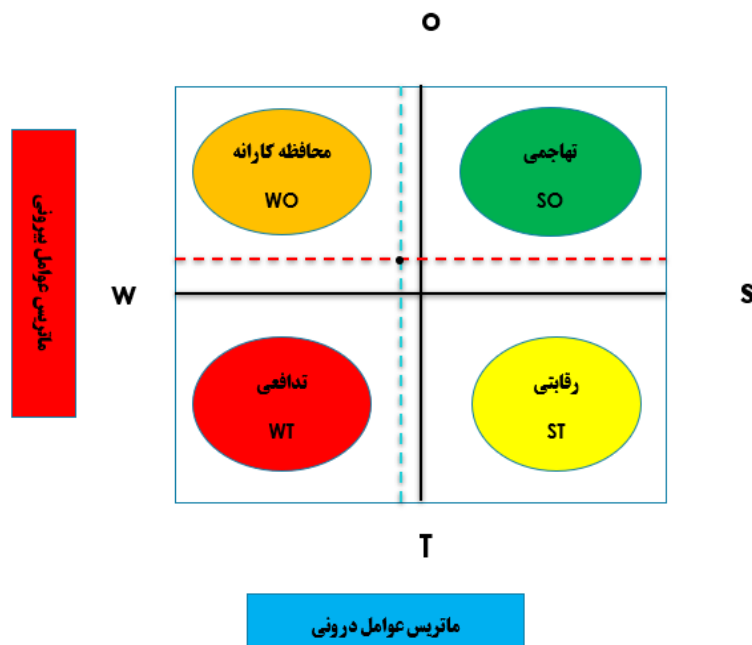
ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس داخلی و خارجی، براساس دو بعد اصلی قرار دارند: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y ها نوشته می‌شود.

قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی، مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است استراتژی‌های تهاجمی را مد نظر قرار دهند. سازمان‌هایی که در خانه‌های ۲ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن‌ها نسبتاً متوسط است و استراتژی محافظه کارانه باید داشته باشند. سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳ قرار می‌گیرند باید استراتژی رقابتی اتخاذ کنند و سازمان در خانه ۴ استراتژی تدافعی باید داشته باشند.

۲-۲۶- تحلیل موقعیت دانشگاه بر اساس وضعیت های چهارگانه SO,WO,ST,WT

بررسی های صورت گرفته بر اساس نظرات صاحب‌نظران و متخصصین نشان می‌دهد موقعیت کلی دانشگاه در وضعیت WO قرار دارد که نشان دهنده آن است این دانشگاه دارای فرصت‌های مناسب پیش رو و همچنین ضعف‌های متعددی می‌باشد.



شکل ۲-۱: ماتریس تدوین استراتژی های دانشگاه بر اساس موقعیت کلی دانشگاه

جدول ۲-۸: ماتریس تدوین استراتژی های دانشگاه بر اساس موقعیت کلی دانشگاه

ضعف W	قوت S	
۱- ورود دانشجویان با سابقه تحصیلی متوسط		
۲- پذیرش دانشجو به شیوه بومی گزینی		
۳- عدم تنوع منابع درآمد اختصاصی و پایین بودن آن	۱- موقعیت ویژه جغرافیایی دانشگاه	
۴- کمبود مجلات علمی - پژوهشی در دانشگاه	۲- قابلیت تبدیل به قطب علمی در حوزه های نفت و گاز، پتروشیمی، کشاورزی، دامپروری و گردشگری	
۵- عدم تناسب شغل و شاغل در دانشگاه	۳- برخورداری از اعضای هیأت علمی متعهد، جوان، توانمند و کارآمد	
۶- ضعف مهارت های تخصصی کارکنان	۴- وجود اراضی وسیع جهت گسترش فضای فیزیکی دانشگاه	
۷- گسترش نامتناسب رشته های تحصیلی با آمایش سرزمینی	۵- وجود فضای مناسب فیزیکی - کالبدی در زمینه های آموزشی، فرهنگی و ورزشی	
۸- سهم بالای هزینه های پرسنلی و خدمات دانشجویی در بودجه دانشگاه	۶- برخورداری از فضای مناسب فیزیکی - کالبدی آزمایشگاهی، کارگاهی و کتابخانه ای	
۹- عدم ماندگاری اعضای هیأت علمی در دانشگاه	۷- وجود زیرساخت لازم جهت تبدیل شدن به دانشگاه بین المللی	
۱۰- عدم تقاضا محور بودن پایان نامه ها و رساله های دانشجویی	۸- فعالیت دانشکده مهندسی شیمی، نفت و گاز	
۱۱- توسعه ناکافی رشته های تحصیلات تکمیلی بویژه مقطع دکتری	۹- برخورداری از زیر ساخت مناسب فناوری اطلاعات	
۱۲- پایین بودن تقاضای تحصیل در برخی از رشته های دایر		
۱۳- رشد ناکافی واحدهای فناور در دانشگاه		
۱۴- پایین بودن سطح دانشگاه در نظامهای رتبه بندی رایج		
۱۵- استاندارد نبودن نسبت دانشجو به		

ماتریس
TOWS

WO	SO	فرصت ها O
<p>هیات علمی</p> <p>۱۶- ضعف در انگیزش برای فعالیت های پژوهشی و فناوری</p> <p>۱۷- تخصیص ناکافی و عدم تحقق بودجه جهت فعالیت های پژوهشی و فناوری</p> <p>۱۸- عدم بهره مندی اعضای هیات علمی از فرصت های مطالعاتی به شکل مناسب</p> <p>۱۹- عدم وجود شرایط مناسب جهت جذب هیات علمی از فارغ التحصیلان دانشگاه های تراز اول</p>		
<p>*توسعه رشته های تحصیلی دانشگاه به ویژه تحصیلات تکمیلی بر اساس برنامه آمایش استان و تقاضای بین المللی</p> <p>*جذب اعضای هیات علمی از بین دانشگاه های برتر</p> <p>*متنوع سازی منابع درآمدی دانشگاه</p> <p>*سامان دهی و بهسازی نیروی انسانی دانشگاه</p> <p>*افزایش تولیدات علمی و توسعه پژوهش های کاربردی و مساله محور</p> <p>* توسعه امکانات و تسهیلات رفاهی، پژوهشی و فرصت های مطالعاتی برای اعضای هیات علمی</p> <p>*توسعه واحدهای فناور بر اساس پتانسیل های دانشگاه و استان</p> <p>*توسعه نشریات علمی - پژوهشی</p>	<p>*تقویت بین المللی شدن دانشگاه و جذب دانشجویان خارجی</p> <p>*تقویت همکاری های علمی بین المللی بر اساس ظرفیت های موجود</p> <p>*توسعه رشته های تحصیلی مرتبط با منابع طبیعی، کشاورزی، دامپروری، نفت، گاز، پتروشیمی و گردشگری</p> <p>*توسعه و تقویت نقش محوری دانشگاه در فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه</p> <p>*توسعه و تقویت خدمات الکترونیک دانشگاه در دوره پسا کرونا</p>	<p>۱- جایگاه محوری دانشگاه ایلام در آموزش عالی استان</p> <p>۲- وجود منابع نفت و گاز و تاسیسات پالایشی و پتروشیمی در استان</p> <p>۳- وجود زیر ساخت های در حال توسعه در استان</p> <p>۴- دسترسی آسان به منابع طبیعی، جنگل ها، مراتع و منابع آب جهت فعالیت های آموزشی و پژوهشی</p> <p>۵- داشتن طولانی ترین مرز با کشور عراق</p> <p>۶- تنوع آب و هوایی و اقلیم مناسب استان</p> <p>۷- قابلیت های مناسب کشاورزی و دامپروری در استان</p> <p>۸- توسعه ی تشکل ها و انجمن ها و کانون های علمی و فرهنگی در استان</p> <p>۹- وجود تقاضا و زمینه مناسب جهت</p>

		<p>گسترش و ارتقای رشته ها و دوره های تحصیلات تکمیلی</p> <p>۱۰- استقبال دانشجویان غیر ایرانی هم مرز برای تحصیل در دانشگاه ایلام</p> <p>۱۱- وجود مکانهای گردشگری و زیارتی در استان و کشور همجوار (عراق)</p> <p>۱۲- تدوین برنامه آمایش سرزمین استان</p>
WT	ST	تهدیدها T
<p>*تعامل سازنده با صنعت و جامعه بر اساس ظرفیت دانشگاه و توانمندی های اعضای هیات علمی</p> <p>*افزایش تعامل دانشگاه با سازمان ها و ادارات مرتبط با تهدیدات طبیعی و نهادی</p> <p>*ساماندهی رشته های تحصیلی دانشگاه بر اساس وضعیت موجود و آمایش سرزمین</p> <p>*ارتقاء بهره وری بر اساس شاخص ها</p>	<p>*شناساندن توانمندی های اعضای هیات علمی و قابلیت های دانشگاه در ارتباط با جامعه و صنعت</p> <p>*توسعه و تقویت نقش پژوهش و فناوری دانشگاه در عرصه های مختلف جامعه</p> <p>* ایجاد و راه اندازی رشته های بین رشته ای متناسب با ظرفیت استان</p> <p>*اشاعه نقش سازنده علمی دانشگاه در حل مشکلات محیط زیستی</p>	<p>۱-نرخ بالای مهاجرت از استان به سبب محرومیت و نبود فرصت های شغلی مناسب</p> <p>۲-درگیر بودن استان با پدیده گردوخاک</p> <p>۳-خشکسالی مستمر</p> <p>۴-عدم ماندگاری پژوهشگران و متخصصان در استان</p> <p>۵-ناکافی بودن صنایع بزرگ در استان</p> <p>۶-نرخ پایین سرمایه گذاری در استان</p> <p>۷-نرخ بالای بیکاری فارغ التحصیلان دانشگاهی در استان</p> <p>۸-کاهش نرخ رشد جمعیت و فرزندآوری</p> <p>۹-تحریم های اقتصادی و تورم بالا در استان</p> <p>۱۰-عدم انگیزه جوانان برای ادامه تحصیل</p>

فصل سوم

روش شناسی

۳-۱- مقدمه

از جمله ویژگی‌های مطالعه علمی که هدفش حقیقت‌یابی است، استفاده از یک روش تحقیق مناسب می‌باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب به هدف‌ها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های تحقیق است (خاکی، ۱۳۷۹، صص ۱۴۳-۱۴۲). از این رو در این فصل با توجه به هدف تحقیق «تدوین برنامه راهبردی دفتر همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام، به توضیح روش تحقیق، جامعه آماری، روش‌های جمع‌آوری اطلاعات و همچنین تشریح الگوی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه می‌پردازیم.

۳-۲- نوع و روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش جزء تحقیقات اکتشافی است زیرا هدف آن کشف و استخراج راهبردهای دانشگاه است. جهت گردآوری اطلاعات این طرح از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (هر دو) استفاده می‌شود.

۳-۳- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق افرادی هستند که جهت استخراج راهبردها و تدوین سند راهبردی مورد مصاحبه قرار می‌گیرند که شامل اساتید هیأت علمی، مدیران و کارشناسان دانشگاه، دانشجویان خواهند بود.

۳-۴- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

جهت گردآوری داده‌های تحقیق از منابع و روش‌های زیر استفاده می‌شود:

۱. بررسی اسناد و مدارک راهبردی در سطح ملی مثل سند چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام، سیاست‌های کلی علم و فناوری، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، برنامه ششم توسعه در امور علمی، فناوری و نوآوری، اهداف کلان سند اسلامی شدن دانشگاه، نقشه جامع علمی کشور، طرح آمایش آموزش عالی کشور
۲. بررسی اسناد و مدارک راهبردی مربوط به چشم‌انداز استان ایلام در بخش آموزش عالی
۳. بررسی اسناد و مدارک راهبردی دانشگاه
۴. مصاحبه با اساتید هیأت علمی، مدیران و کارشناسان دانشگاه، دانشجویان
۵. تکمیل فرم‌های مربوط به پرونده توسط اساتید هیأت علمی، مدیران و کارشناسان دانشگاه

۳-۵- قلمرو تحقیق

• قلمرو موضوعی:

همانطور که در بخش اهداف و سوالات تحقیق ذکر شد هدف این تحقیق استخراج اهداف و راهبردهای دانشگاه است. در حقیقت در این تحقیق به اهداف جزئی، طرح‌ها و برنامه‌های یکساله دانشگاه پرداخته نمی‌شود.

• قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی این تحقیق گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام در استان ایلام است

• قلمرو زمانی:

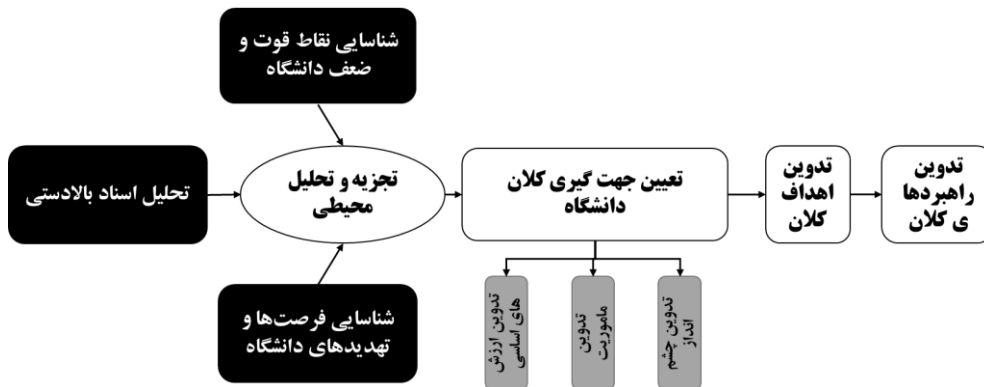
قلمرو زمانی تحقیق از ۶ ماهه دوم سال ۱۴۰۳ می‌باشد.

۳-۶- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی است. روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی و بررسی اسناد است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها اسناد (اسناد یالادستی مانند سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، نقشه جامع علمی کشور، قوانین برنامه ششم توسعه، قوانین بودجه سالانه، برنامه راهبردی دانشگاه ایلام در سال ۱۴۰۳ و سایر قوانین مربوطه) و مصاحبه در پنل‌های تخصصی و نیز پرسشنامه است. جامعه آماری تحقیق خبرگان در رشته‌های مختلف و اساتید گروه‌های آموزشی که دانشجوی خارجی دارند و مدیران و کارشناسان و دست‌اندرکاران حوزه روابط بین‌الملل هستند که در قالب پنل گرد هم می‌آیند. شیوه نمونه‌گیری بر اساس نمونه‌های در دسترس و نمونه‌گیری قضاوتی است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده از روش سوات (SWOT) می‌باشد که در قالب نرم‌افزار EXCEL انجام می‌شود. طی فرایند سوات ابتدا نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات از جانب اساتید گروه‌ها و مدیران و کارکنان مرتبط در دانشگاه مشخص و غربال می‌شوند سپس با تشکیل ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی و نیز ماتریس‌های چهارگانه مقایسه عوامل، عوامل کلیدی برای هر دسته از استراتژی‌ها تعیین و بر اساس آن استراتژی‌های چهارگانه انتخاب می‌شوند. پس از انتخاب استراتژی‌ها جدول مربوط به ارتباط اهداف و استراتژی‌ها تهیه و در چارچوب آنها نیز شاخص‌ها و سپس برنامه عملیاتی شامل اقدامات هر بخش مرتبط با هر کدام از استراتژی‌ها و اهداف تهیه می‌شود. با توجه به نوع داده‌های استخراج شده اسناد و مدارک، مصاحبه‌ها و فرم‌ها (داده‌های کیفی) روش‌های کیفی (تحلیل محتوا) جهت تحلیل داده‌ها به خدمت گرفته می‌شود.

۳-۷- الگوی کلی تدوین برنامه راهبردی گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام

به منظور تدوین برنامه راهبردی «گروه همکاریهای بین المللی دانشگاه ایلام» الگوهای رایج تدوین سند راهبردی، خصوصاً مدل فرد آر دیوید و مدل برایسون مورد بررسی قرار گرفت و نکاتی از آن مدل از جمله مصاحبه با ذینفعان داخلی و خارجی (دانشجویان، اساتید، مدیران و تصمیم گیرندگان استان و ...) برای شناسایی مسائل استراتژیک دانشگاه مورد استفاده قرار گرفت اما با توجه به انتزاعی بودن مدل برایسون و ارائه نکردن راهکارهای عملیاتی و ابزارهای کمی برای تدوین برنامه، خصوصاً در مورد دانشگاه ها، با در نظر گرفتن نقاط قوت سایر مدل‌های برنامه ریزی راهبردی در نهایت مدل زیر به تناسب ویژگی‌ها و شرایط دانشگاه ایلام طراحی و در این پروژه مورد استفاده قرار گرفت.



شکل ۳-۱: الگوی تدوین سند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه ایلام

فصل چهارم

یافته‌ها

۴-۱- مقدمه

مهمترین بخش هر پژوهش تجزیه و تحلیل داده ها و رسیدن به یافته هایی است که در فصل اول هدف گذاری شده است. و هدف نهایی پژوهش در این بخش محقق می شود. در این فصل از پژوهش، مأموریت و چشم انداز و اهداف کلی گروه همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام شناسایی، احصاء و تجزیه و تحلیل می شوند سپس با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدات محیطی ماتریس تحلیل عوامل تهیه و جایگاه استراتژیک گروه همکاری های بین الملل را تعیین می کنیم و بر اساس ماتریس های مربوطه ماتریس انتخاب استراتژی ها تهیه و سپس برنامه عملیاتی شامل شاخص ها و اقدامات و ارتباط آنها با اهداف و راهبردها در جداول مربوطه مشخص می شوند.

۴-۲- بیانیه مأموریت

گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه ایلام عهده دار انجام وظایف خود در تمامی زمینه های مربوط به امورات و روابط بین المللی و جهانی در جهت تحقق اهداف دانشگاه بر اساس قوانین بالادستی وزارت عطف و سایر قوانین در زمینه علم و فناوری است. این واحد با رعایت و حفظ ارزشهای محوری دانشگاه و جامعه در صدد ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی با کیفیت در سطح بین المللی است. واحد بین الملل دانشگاه با بهره مندی از موقعیت مناسب جغرافیایی و اقلیمی و قابلیت های مرزی و بر خور داری از اعضای هیئت علمی و کارکنان مجرب و داشتن زیرساخت های آموزشی و فناوری برآنست که نسبت به جذب دانشجویان خارجی از کشورهای مختلف بویژه کشور همسایه عراق اقدام نماید و زمینه لازم برای توسعه ارتباطات و دیپلماسی علمی و، دارا بودن فضای توسعه کافی و زیرساخت های فیزیکی مناسب، دارا بودن مرز مشترک طولانی با کشور عراق و دایر بودن رشته هایی مانند ادبیات عرب و ادبیات فارسی و زبان و ادبیات انگلیسی در دانشگاه ایلام از جمله مزیت های رقابتی این واحد دانشگاه است. همچنین توجه به مسوولیت اجتماعی و حفظ کیفیت آموزشی و پژوهشی و توجه به حفظ منافع تمامی ذینفعان اعم از استادان و کارکنان دانشگاه و دانشجویان خارجی در فرایندهای کاری بین المللی از اهداف این واحد می باشد.

۴-۳- چشم انداز مرکز همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام

گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه ایلام در افق ۱۴۰۸ با دارا بودن موقعیت استراتژیک دانشگاه یکی از مراکز برجسته در بین مراکز بین المللی دانشگاه های کشور است که در صدد ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی در سطح بین الملل مطابق با شاخص ها و استانداردهای شناخته شده جهانی می باشد. این مرکز برانست که با استفاده از مزیت رقابتی و جایگاه ویژه و منطقه ای دانشگاه جذب حداکثری دانشجویان

خارجی خصوصا جذب دانشجو از کشورهای همسایه مانند عراق و نیز ارتقای فعالیت های پژوهشی اعم از مقالات بین المللی با رتبه بالا، اجرای طرح های پژوهشی مشترک با دانشگاه ها و موسسات علمی بین المللی، دستیابی به فناوری های پیشرفته در زمینه علمی، توانمندسازی اساتید و دانشجویان در استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی با فراهم کردن فرصت های مطالعاتی و اعزام اساتید و دانشجویان به کنفرانس ها و نشست های علمی جهانی و تبادلات فرهنگی - دانشجویی با مؤسسات خارجی می باشد. در راستای دستیابی به چشم انداز مناسب جذب دانشجوی خارجی در دوره های آموزشی کارشناسی و تحصیلات تکمیلی و انجام پروژه های مشترک صنعتی، فناوری و فرهنگی و اجتماعی با مراکز علمی بین المللی از اهداف اصلی این مرکز است.

۴-۴- اهداف کلی و بلند مدت گروه همکاری های علمی بین المللی

در راستای مأموریت و دستیابی به چشم انداز تعیین شده گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه ایلام اهداف زیر را بعنوان اهداف اصلی خود تعیین کرده است:

۱- ارتقاء جایگاه علمی دانشگاه میان مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی و مراکز علمی بین المللی

۲- گسترش و تقویت همکاری های آموزشی بین المللی

۳- گسترش و تقویت همکاریهای پژوهشی و فناوری بین المللی

۴- گسترش و تقویت همکاریهای فرهنگی و دانشجویی بین المللی

۵- بهینه سازی زیرساخت ها و فرایندهای گروه همکاری بین المللی دانشگاه

به منظور تصمیم گیری مناسب برای تحقق مأموریت، چشم انداز و اهداف مرکز همکاری های بین المللی دانشگاه ابتدا باید وضع موجود را به طور دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. بدین منظور فهرستی از نقاط قوت و ضعف مرکز همکاری های بین المللی دانشگاه و نیز فرصت ها و تهدیداتی که بزرای آن وجود دارد تهیه میشود و سپس با استفاده از تحلیل SWOT این عوامل داخلی و خارجی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند تا موقعیت کنونی مرکز مشخص گردد و بر اساس این موقعیت راهبردهای مناسب انتخاب می شوند.

۴-۵- تحلیل عوامل داخلی و خارجی مرکز همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام

مهمترین نقاط قوت و ضعف این مرکز عبارتند از:

الف) قوت ها

۱- برخورداری از دانشگاه جامع بعنوان پشتوانه اصلی مرکز

۲- دارا بودن تمامی رشته های مورد تقاضای دانشجویان بین المللی

- ۳- دایر بودن رشته های ادبیات فارسی، ادبیات عرب و زبان و ادبیات انگلیسی در دانشگاه
- ۴- وجود اساتید مجرب و برجسته در رشته های مختلف در دانشگاه
- ۵- وجود فضای فیزیکی برای توسعه و زیر ساخت های مناسب آموزشی و پژوهشی در دانشگاه
- ۶- کارکنان باتجربه و متعهد و متخصص مرکز
- ۷- وجود تجهیزات آزمایشگاهی برجسته در دانشگاه
- ۸- وجود خوابگاه های دانشجویی مناسب در دانشگاه
- ۹- دارا بودن مجوز جذب دانشجویان خارجی از وزارت علوم
- ۱۰- وجود تحصیلات تکمیلی در رشته های مختلف

ب) ضعف ها

مهمترین ضعف های مرکز عبارتند از:

- ۱- ناکافی بودن ظرفیت پذیرش دانشجو در برخی رشته ها
- ۲- مشکلات مربوط به تعاملات ضعیف استاد-دانشجو به دلیل عدم آشنایی متقابل زبان
- ۳- مشکلات مربوط به فرایند های اداری جذب دانشجویان خارجی
- ۴- تکمیل نبودن ساختار و چارت سازمانی مرکز همکاری های بین الملل
- ۵- انگیزه پایین اساتید در تحقق دوره های آموزشی مربوطه
- ۶- نبود خوابگاه های متهالی برای دانشجویان بین المللی
- ۷- دایر نبودن تحصیلات تکمیلی بویژه مقطع دکتری و پسا دکتری در برخی رشته ها
- ۸- ضعف در زیرساخت های پژوهش و فناوری
- ۹- نوپا بودن مرکز همکاری های بین المللی
- ۱۰- رنکینگ پایین دانشگاه در رتبه بندی های بین المللی
- ۱۱- همکاری ضعیف حوزه های مختلف دانشگاه با گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه

ج) فرصت ها

مهمترین فرصت های مرکز همکاری های بین المللی دانشگاه به شرح زیر است:

- ۱- موقعیت ویژه دانشگاه ایلام بعنوان دانشگاه مادر در استان
- ۲- شرایط اقلیمی مناسب استان
- ۳- نزدیکی به کشور همسایه عراق و اقلیم کردستان
- ۴- اشتراکات تاریخی، فرهنگی و اجتماعی با کشورهای همسایه

- ۵- وجود تقاضای زیاد برای تحصیل در دانشگاه از سوی کشور عراق
- ۶- وجود زیرساخت های ارتباطی مناسب استان
- ۷- موقعیت و فضای فیزیکی مناسب توسعه در دانشگاه
- ۸- رشد و گسترش روز افزون فناوری های علمی و پژوهشی در دنیا
- ۹- امکان استفاده از آموزش های مجازی
- ۱۰- وجود جاذبه های تاریخی، طبیعی و مذهبی و درمانی گردشگری در استان
- ۱۱- وجود منطقه آزاد و منطقه ویژه تجاری مهران

د) تهدیدات

مهمترین تهدیدات مرکز به شرح زیر هستند:

- ۱- تحریم های اقتصادی
- ۲- وابسته بودن دانشگاه به وزارت علوم و قوانین و مقررات مرکزی
- ۳- تنگنا های پژوهشی و عدم دسترسی مناسب به پایگاه های علمی جهانی
- ۴- کمبود بودجه و اعتبارات دولتی
- ۵- مشکلات مربوط به ویزا برای اساتید و دانشجویان
- ۶- عدم دسترسی به ارتباطات دریایی و نبود راه آهن و کمبود پرواز ها در استان
- ۷- قوانین و مقررات دست و پاگیر کشور در زمینه های آموزشی
- ۸- نبود مجوز دائمی برای جذب دانشجو خارجی و احتمال لغو آن
- ۹- مشکلات مربوط به آموزش زبان فارسی دانشجویان خارجی
- ۱۰- وجود دانشگاه های رقیب در کشور در زمینه جذب دانشجوی خارجی
- ۱۱- مشکلات تبادل دانشجو و استاد از مرزهای کشور ایران

جدول ۴-۱: ماتریس تحلیل عوامل داخلی گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه ایلام

ردیف	عنوان قوت	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
S1	برخورداری از دانشگاه جامع بعنوان پشتوانه اصلی گروه	۰/۰۵۱	۳/۸۱	۰/۲
S2	دارا بودن تمامی رشته های مورد تقاضای دانشجویان بین المللی	۰/۰۵۱	۴	۰/۲
S3	دایر بودن رشته های ادبیات فارسی، ادبیات عرب و زبان و ادبیات انگلیسی در دانشگاه	۰/۰۴۵	۳/۸	۰/۱۷
S4	وجود اساتید مجرب و برجسته در رشته های مختلف در دانشگاه	۰/۰۴۸	۳/۶	
S5	وجود فضای فیزیکی برای توسعه و زیر ساخت های مناسب آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	۰/۰۵	۳/۹	۰/۲
S6	کارکنان باتجربه و متعهد و متخصص مرکز	۰/۰۴۲	۳/۷	۰/۱۶
S7	وجود تجهیزات آزمایشگاهی برجسته در دانشگاه	۰/۰۴۷	۳/۵	۰/۱۶
S8	وجود خوابگاه های دانشجویی مناسب در دانشگاه	۰/۰۵۳	۳/۴	۰/۱۸
S9	دارا بودن مجوز جذب دانشجویان خارجی از وزارت علوم	۰/۰۵۷	۳/۶	۰/۲۱
S10	وجود تحصیلات تکمیلی در رشته های مختلف	۰/۰۵۶	۴	۰/۲۲
W	عنوان ضعف			
W1	ناکافی بودن ظرفیت پذیرش دانشجو در برخی رشته ها	۰/۰۴	۱/۵	۰/۰۶
W2	مشکلات مربوط به تعاملات ضعیف استاد-دانشجو به دلیل عدم آشنایی متقابل زبان	۰/۰۴۶	۱/۳	۰/۰۶
W3	مشکلات مربوط به فرایند های اداری جذب دانشجویان خارجی	۰/۰۴۵	۲	۰/۰۹
W4	تکمیل نبودن ساختار و چارت سازمانی مرکز همکاری های بین المللی	۰/۰۴	۱/۷	۰/۰۶۸
W5	انگیزه پایین اساتید در تحقق دوره های آموزشی مربوطه	۰/۰۴۳	۱/۶	۰/۰۶۹
W6	نبود خوابگاه های متهالی برای دانشجویان بین المللی	۰/۰۴۸	۱/۵	۰/۰۷۲
W7	دایر نبودن تحصیلات تکمیلی بویژه مقطع دکتری و پسا دکتری در برخی رشته ها	۰/۰۴۵	۱/۵	۰/۰۶۸
W8	ضعف در زیرساخت های پژوهش و فناوری	۰/۰۴۷	۱/۲	۰/۰۵۶
W9	نویا بودن مرکز همکاری های بین المللی	۰/۰۴۳	۱/۸	۰/۰۷۸
W10	رنکینگ پایین دانشگاه در رتبه بندی های بین المللی	۰/۰۵۴	۱/۲	۰/۰۶۵
W11	همکاری ضعیف حوزه های مختلف دانشگاه با گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه	۰/۰۴۹	۱/۶	۰/۰۷۸
جمع	-	۱	-	۲/۵۳

جدول ۴-۲: ماتریس تحلیل عوامل خارجی گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام

O	عنوان فرصت	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
O۱	موقعیت ویژه دانشگاه ایلام بعنوان دانشگاه مادر در استان	۰/۰۴۲	۳/۶	۰/۱۵
O۲	شرایط اقلیمی مناسب استان	۰/۰۴۶	۳/۲	۰/۱۵
O۳	نزدیکی به کشور همسایه عراق و اقلیم کردستان	۰/۰۵	۴	۰/۲
O۴	اشتراکات تاریخی، فرهنگی و اجتماعی با کشورهای همسایه	۰/۰۴۲	۳/۵	۰/۱۵
O۵	وجود تقاضای زیاد برای تحصیل در دانشگاه از سوی کشور عراق	۰/۰۵	۳/۷	۰/۱۸
O۶	وجود زیرساخت های ارتباطی مناسب استان	۰/۰۴۳	۳/۸	۰/۱۶
O۷	موقعیت و فضای فیزیکی مناسب توسعه در دانشگاه	۰/۰۴۹	۳/۶	۰/۱۷
O۸	رشد و گسترش روز افزون فناوری های علمی و پژوهشی در دنیا	۰/۰۴۵	۳/۳	۰/۱۵
O۹	امکان استفاده از آموزش های مجازی	۰/۰۳۸	۳/۴	۰/۱۳
O۱۰	وجود جاذبه های تاریخی، طبیعی و مذهبی و درمانی گردشگری در استان	۰/۰۴۵	۳/۶	۰/۱۶
O۱۱	وجود منطقه آزاد و منطقه ویژه تجاری مهران	۰/۰۵۰	۳/۹	۰/۲
T	عنوان تهدید			
T۱	تحریم های اقتصادی	۰/۰۵۳	۱/۲	۰/۰۶
T۲	وابسته بودن دانشگاه به وزارت علوم و قوانین و مقررات مرکزی	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳
T۳	تنگنا های پژوهشی و عدم دسترسی مناسب به پایگاه های علمی جهانی	۰/۰۵۴	۱/۲	۰/۰۶۵
T۴	کمبود بودجه و اعتبارات دولتی	۰/۰۴۴	۱/۶	۰/۰۷
T۵	مشکلات مربوط به ویزا برای اساتید و دانشجویان	۰/۰۴۸	۱/۵	۰/۰۷
T۶	عدم دسترسی به ارتباطات دریایی و نبود راه آهن و کمبود پرواز ها در استان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
T۷	قوانین و مقررات دست و پاگیر کشور در زمینه های آموزشی	۰/۰۳۸	۱/۲	۰/۰۴۶
T۸	نبود مجوز دائمی برای جذب دانشجو خارجی و احتمال لغو آن	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
T۹	مشکلات مربوط به آموزش زبان فارسی دانشجویان خارجی	۰/۰۵	۱/۷	۰/۰۸
T۱۰	- وجود دانشگاه های رقیب در کشور در زمینه جذب دانشجوی خارجی	۰/۰۴۷	۱/۸	۰/۰۸۵
T۱۱	مشکلات تبادل دانشجو و استاد از مرزهای کشور ایران	۰/۰۴۵	۱/۴	۰/۰۶۶
جمع	-	۱	-	۲/۵۱

با توجه به تحلیل عوامل داخلی و خارجی بر اساس دو ماتریس در جداول ۱ و ۲ مقادیر بدست آمده نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی برای گروه همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام نشان می دهد که جایگاه استراتژیک این گروه در حالت قوت - فرصت قرار دارد اما مقدار آن زیاد نیست و در حد متوسط است. این حالت در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۴-۳: ماتریس تعیین جایگاه استراتژیک گروه همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام

<p>موقعیت قوت - فرصت S - O</p> <p>بهره برداری از فرصت ها با بکارگیری قوت ها</p> <p>استراتژی های تهاجمی</p> <p>• موقعیت کنونی گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام</p>	<p>موقعیت ضعف - فرصت W - O</p> <p>بهرگیری از فرصت ها برای از بین بردن و کاهش ضعف ها</p> <p>استراتژی های محافظه کارانه</p>
<p>موقعیت قوت - تهدید S - T</p> <p>مقابله با تهدید ها با بکارگیری قوت ها</p> <p>استراتژی های رقابتی</p>	<p>موقعیت ضعف - تهدید W - T</p> <p>کاهش و یا حذف ضعف ها در جهت مقابله با تهدید ها</p> <p>استراتژی های تدافعی</p>

جدول ۴-۴: ماتریس انتخاب استراتژی ها

<p>ضعف ها: W</p> <p>۱- ناکافی بودن ظرفیت پذیرش دانشجو در برخی رشته ها</p> <p>۲- مشکلات مربوط به تعاملات ضعیف استاد-دانشجو به دلیل عدم آشنایی متقابل زبان</p> <p>۳- مشکلات مربوط به فرایند های اداری جذب دانشجویان خارجی</p> <p>۴- تکمیل نبودن ساختار و چارت سازمانی گروه همکاری های بین المللی</p> <p>۵- انگیزه پایین اساتید در تحقق دوره های آموزشی مربوطه</p> <p>۶- نبود خوابگاه های متاهلی برای دانشجویان بین المللی</p> <p>۷- دایر نبودن تحصیلات تکمیلی بویژه</p>	<p>قوت ها: S</p> <p>۱- برخورداری از دانشگاه جامع بعنوان پشتوانه اصلی گروه</p> <p>۲- دارا بودن تمامی رشته های مورد تقاضای دانشجویان بین المللی</p> <p>۳- دایر بودن رشته های ادبیات فارسی، ادبیات عرب و زبان و ادبیات انگلیسی در دانشگاه</p> <p>۴- وجود اساتید مجرب و برجسته در رشته های مختلف در دانشگاه</p> <p>۵- وجود فضای فیزیکی برای توسعه و زیر ساخت های مناسب آموزشی و پژوهشی در دانشگاه</p> <p>۶- کارکنان باتجربه و متعهد و متخصص مرکز</p>	<p>عوامل</p>
---	--	--------------

<p>مقطع دکتری و پسا دکتری در برخی رشته ها</p> <p>۸- ضعف در زیرساخت های پژوهش و فناوری</p> <p>۹- نوپا بودن مرکز همکاریهای بین المللی</p> <p>۱۰- رنکینگ پایین دانشگاه در رتبه بندی های بین المللی</p> <p>۱۱- همکاری ضعیف حوزه های مختلف دانشگاه با گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه</p>	<p>۷- وجود تجهیزات آزمایشگاهی برجسته در دانشگاه</p> <p>۸- وجود خوابگاه های دانشجویی مناسب در دانشگاه</p> <p>۹- دارا بودن مجوز جذب دانشجویان خارجی از وزارت علوم</p> <p>۱۰- وجود تحصیلات تکمیلی در رشته های مختلف</p>	
<p>W1, W2, W3, W6, W7, W8, O3, O4, O5, O8, O10, O11</p> <p>استراتژی های O: W</p> <p>۱- ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش ظرفیت جذب دانشجو</p> <p>۲- توسعه تحصیلات تکمیلی</p> <p>۳- تقویت زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پژوهش</p> <p>۴- افزایش کیفیت آموزش دانشجویان خارجی</p>	<p>S1, S2, S4, S7, S8, O1, O4, O5, O6, O7, O10</p> <p>استراتژی ها:</p> <p>۱- تقویت همکاریهای آموزشی بین المللی و جذب دانشجوی خارجی</p> <p>۲- راه اندازی مراکز علمی مشترک با دانشگاه های خارجی</p> <p>۳- توسعه فعالیت های پژوهشی بین المللی</p> <p>۴- توسعه فعالیت های فرهنگی - دانشجویی بین المللی</p> <p>۵- توانمند سازی اساتید و دانشجویان دانشگاه در زمینه های آموشی و پژوهشی بین المللی</p>	<p>فرصت ها: O</p> <p>۱- موقعیت ویژه دانشگاه ایلام بعنوان دانشگاه مادر در استان</p> <p>۲- شرایط اقلیمی مناسب استان</p> <p>۳- نزدیکی به کشور همسایه عراق و اقلیم کردستان</p> <p>۴- اشتراکات تاریخی، فرهنگی و اجتماعی با کشورهای همسایه</p> <p>۵- وجود تقاضای زیاد برای تحصیل در دانشگاه از سوی کشور عراق</p> <p>۶- وجود زیرساخت های ارتباطی مناسب استان</p> <p>۷- موقعیت و فضای فیزیکی مناسب توسعه در دانشگاه</p> <p>۸- رشد و گسترش روز افزون فناوری های علمی و پژوهشی در دنیا</p> <p>۹- امکان استفاده از آموزش های مجازی</p> <p>۱۰- وجود جاذبه های تاریخی، طبیعی و مذهبی و درمانی گردشگری در استان</p> <p>۱۱- وجود منطقه آزاد و منطقه ویژه تجاری مهران</p>

<p>W۲, W۳, W۵, W۶, W۸, T۱, T۲, T۳, T۴, T۵</p> <p>استراتژیهای W – T</p> <p>۱- توانمند سازی اساتید و کارکنان</p> <p>۲- توسعه دیپلماسی بین المللی در جهت تسهیلات جذب دانشجوی خارجی</p> <p>۳- توسعه فعالیت های مربوط به درآمدزایی</p> <p>۴- ایجاد انگیزش در اساتید و کارکنان در زمینه آموزش و پژوهش</p>	<p>S۱, S۴, S۵, S۶, S۷, S۸, S۱۰, T۲, T۳, T۶, T۷, T۱۰</p> <p>استراتژی های S – T</p> <p>۱- برند سازی گروه همکاریهای بین المللی در جهت افزایش رنکینگ دانشگاه در بین دانشگاه های کشور</p> <p>۲- توسعه و تقویت روابط عمومی در جهت شناساندن گروه همکاری های بین المللی</p> <p>۳- کاهش و حذف مقررات زائد و پیچیده اداری</p> <p>۴- افزایش تعاملات با وزارت علوم در زمینه استمرار فعالیت های بین المللی</p>	<p>تهدید ها: T:</p> <p>۱- تحریم های اقتصادی</p> <p>۲- وابسته بودن دانشگاه به وزارت علوم و قوانین و مقررات مرکزی</p> <p>۳- تنگنا های پژوهشی و عدم دسترسی مناسب به پایگاه های علمی جهانی</p> <p>۴- کمبود بودجه و اعتبارات دولتی</p> <p>۵- مشکلات مربوط به ویزا برای اساتید و دانشجویان</p> <p>۶- عدم دسترسی به ارتباطات دریایی و نبود راه آهن و کمبود پروازها در استان</p> <p>۷- قوانین و مقررات دست و پاگیر کشور در زمینه های آموزشی</p> <p>۸- نبود مجوز دائمی برای جذب دانشجوی خارجی و احتمال لغو آن</p> <p>۹- مشکلات مربوط به آموزش زبان فارسی دانشجویان خارجی</p> <p>۱۰- وجود دانشگاه های رقیب در کشور در زمینه جذب دانشجوی خارجی</p> <p>۱۱- مشکلات تبادل دانشجو و استاد از مرزهای کشور ایران</p>
---	---	---

در جدول ۴ بر اساس تقاطع عوامل داخلی و خارجی و ارتباط متناظر این عوامل، استراتژی های مناسب برای هر حالت طبق روش سوات انتخاب شده اند که به شرح زیر بیان می شوند:

الف) استراتژی های تهاجمی:

- ۱- توسعه همکاریهای بین المللی در زمینه های آموزشی و جذب دانشجوی خارجی
- ۲- راه اندازی مراکز علمی مشترک با دانشگاه های خارجی
- ۳- توسعه فعالیت های پژوهشی بین المللی
- ۴- توسعه فعالیت های فرهنگی - دانشجویی بین المللی
- ۵- توانمند سازی اساتید و دانشجویان دانشگاه در زمینه های آموزشی و پژوهشی بین المللی

ب) استراتژی های محافظه کارانه:

- ۱- ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش ظرفیت جذب دانشجو
- ۲- توسعه تحصیلات تکمیلی
- ۳- تقویت زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پژوهش
- ۴- افزایش کیفیت آموزش دانشجویان خارجی

ج) استراتژی های تدافعی:

- ۱- توانمند سازی اساتید و کارکنان
- ۲- توسعه دیپلماسی بین المللی در جهت تسهیلات جذب دانشجوی خارجی
- ۳- توسعه فعالیت های مربوط به درآمدزایی

د) استراتژی های رقابتی:

- ۱- برند سازی گروه همکاریهای بین المللی در جهت افزایش رنکینگ دانشگاه در بین دانشگاه های کشور
 - ۲- توسعه و تقویت روابط عمومی در جهت شناساندن گروه همکاری های بین المللی
 - ۳- افزایش تعاملات با وزارت علوم در جهت کاهش و حذف مقررات زائد و پیچیده اداری
- پس از طی شدن این مرحله یعنی تدوین و انتخاب استراتژی ها شاخص های لازم برای اهداف کلی و نیز اقدامات لازم برای تحقق این اهداف و استراتژی ها تدوین می شوند. در این مرحله از کد های مندرج در شیوه نامه وزارت علوم در تیرماه ۱۴۰۳ در مورد تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی استفاده شده است. فعالیت این مرحله تحت عنوان اجرای استراتژی می باشد که در چارچوب برنامه عملیاتی تدوین می شود.

تدوین برنامه عملیاتی

در این مرحله ابتدا به تعیین شاخص های مربوط به اهداف کلی اقدام می شود که بر اساس قوانین بالادستی و شیوه نامه های وزارت علوم این شاخص ها انتخاب و موارد مربوط به امور بین الملل مشخص شده اند. سپس اقدامات مربوط به اجرای استراتژی ها و نیز اهداف کلی مشخص شده اند.

جدول ۴-۵: شاخص های گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام - ارتباطات بین المللی

کد منطبق با جهت گیری وزارتخانه: ۷-ج		۱- 01: عنوان هدف راهبردی: ارتقاء جایگاه علمی دانشگاه میان مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی و مراکز علمی و بین المللی			
تاریخ بازنگری هدف: ۱۴۰۴/۶/۳۱					
مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۲۰	۷	۶	۵	۲۰	۱- تعداد قراردادهای و تفاهم نامه های بین المللی
۶	۴	۳	۲	۱۵	۲- تفاهم نامه های آموزشی بین المللی
۱۲	۱۰	۹	۷	۵	۳- تفاهم نامه های پژوهشی بین المللی
۴	۳	۲	-	-	۴- تعداد تأسیس پارک مشترک بین المللی
۱۲	۹	۵	-	-	۵- تعداد بورس های ارائه شده تحصیلات تکمیلی به دانشجویان/پژوهشگران بین المللی
۲۰	۱۵	۱۰	-	-	۶- تعداد تبادل دانشجو/پژوهشگر
۱۴	۱۲	۱۰	-	-	۷- تعداد تبادل اعضای هیات علمی

جدول ۴-۶: شاخص های گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام - آموزش

کد منطبق با جهت گیری وزارتخانه: ۷-ج		۲-۵: عنوان هدف راهبردی: گسترش و تقویت همکاریهای آموزشی بین المللی			
تاریخ بازنگری هدف: ۱۴۰۴/۶/۳۱					
مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۹۵۰	۹۰۰	۸۵۰	۸۰۰	۷۷۷	۱- تعداد جذب دانشجوی خارجی حضور
۱۰۰	۷۰	۵۰	-	-	۲- دوره های مشترک منجر به صدور (JOINT DEGREE) مدرک دانشگاهی
۱۸ درصد	۱۶ درصد	۱۴ درصد	۱۲ درصد	۱۰ درصد	۳- تفاهم نامه های آموزشی بین المللی
۱۰۵	۶۸	۴۵	۲۰	-	۴- نسبت تعداد دانشجویان بین المللی به کل دانشجویان دانشگاه
۱۴	۱۰	۷	-	-	۵- تعداد بورس های ارائه شده تحصیلات تکمیلی به دانشجویان/پژوهشگران بین المللی
۹	۶	۴	۳	-	۶- تعداد تبادل دانشجو/پژوهشگر
۲۰۰	۱۷۰	۱۲۰	-	-	۷- تعداد تبادل اعضای هیات علمی
۹۵۰	۹۰۰	۸۵۰	۸۰۰	۷۷۷	۸- تعداد داوطلبین آزمون های بین المللی بسندگی زبان های خارجی
۲۸۰	۲۴۰	۲۰۰	۱۴۰	-	۹- تعداد جذب دانشجو در دوره های آموزشی آنلاین

جدول ۴-۷: شاخص های گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام - پژوهش

کد منطبق با جهت گیری وزارتخانه: ج-۷		عنوان هدف راهبردی: گسترش و تقویت همکاریهای پژوهشی بین المللی			
تاریخ بازنگری هدف: ۱۴۰۴/۶/۳۱					
مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۶۴	۵۶	۴۷	۴۰	۳۳	۱- درصد مقالات مشترک با همکاری بین المللی (با پژوهشگران خارجی) به کل مقالات بین المللی مؤسسه در پایگاه WOS
۳۵	۲۸	۲۳	۱۸	۱۱	۲- تعداد فرصت های مطالعاتی اعضا هیات علمی و دانشجویان/پژوهشگران دکتری
۱۳	۱۱	۸	۶	۳	۳- تعداد بورس های ارائه شده تحصیلات تکمیلی به دانشجویان/پژوهشگران بین المللی

جدول ۴-۸: شاخص های گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام - فرهنگی - دانشجویی

کد منطبق با جهت گیری وزارتخانه: ۷-ج		۴- ۰۴: عنوان هدف راهبردی: گسترش و تقویت همکاریهای فرهنگی - دانشجویی بین المللی			
تاریخ بازنگری هدف: ۱۴۰۴/۶/۳۱					
مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول	مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف
۱۰	۷	۵	۳	-	۱- تعداد انتشار بین المللی آثار فاخر پژوهشی علوم انسانی اسلامی به زبان های علمی دنیا
۱۰	۹	۷	۴	-	۲- تعداد نشریات فارسی زبان های معتبر مؤسسه که در پایگاه المللی نمایه شده است بین
۱۰	۸	۵	۳	-	۳- تعداد اساتید اعزام شده به خارج برای تدریس زبان فارسی و ایران شناسی
۱۰	۶	۳	۲	-	۴- تعداد کرسی های زبان فارسی و ایران شناسی راه اندازی شده در دانشگاه های خارج از کشور
۱۵	۱۲	۱۰	۶	۳	۵- تعداد فرصت های مطالعاتی به دانشجویان/پژوهشگران خارجی با موضوع زبان فارسی و ایران شناسی
۱۰	۹	۶	۴	۴	۶- تعداد فارغ التحصیلان دکترا که در سایر دانشگاه ها و موسسات پژوهشی خارجی دوره پسا دکترا می گذرانند.

جدول ۴-۹: شاخص های گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام زیر ساخت ها و فرایندها

کد منطبق با جهت گیری وزارتخانه: ۷-ج	۵- ۰۰: عنوان هدف راهبردی: بهینه سازی زیرساخت ها و فرایندهای گروه همکاری بین المللی دانشگاه				
	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول
تاریخ بازنگری هدف: ۱۴۰۴/۶/۳۱					
مهم ترین شاخص ها یا نماگرهای هدف	مقدار سال پنجم (وضعیت مطلوب در افق برنامه ریزی)	مقدار سال چهارم	مقدار سال سوم	مقدار سال دوم	مقدار سال اول
۱- افزایش ارزش دلاری تفاهم نامه ها، قراردادهای و گرت های پژوهش و توسعه بین المللی	۲۰۰۰ هزار دلار	۱۵۰۰ هزار دلار	۱۲۰۰ هزار دلار	۹۰۰ هزار دلار	۶۰۰ هزار دلار
۲- میزان ارزش طرح ها و پروژه های تحقیقاتی مشترک با مراکز علمی خارجی با استفاده از گرت های بین المللی از جمله اتحادیه دانشگاه های آسیا و اقیانوسیه، یونسکو، سازمان های بین المللی منطقه ای و ..	۳۰۰۰ هزار دلار	۲۵۰۰ هزار دلار	۲۰۰۰ هزار دلار	-	-
۳- سهم درآمدهای اختصاصی حاصل از پژوهش به کل درآمد اختصاصی	۱۵ درصد	۱۴ درصد	۱۲ درصد	۱۱ درصد	۹ درصد
۴- سرانه فضای خوابگاهی برای دانشجویان خارجی	۶ متر مربع	۶ متر مربع	۵ متر مربع	۵ متر مربع	۵ متر مربع
۵- تعداد کارکنان گروه همکاری های بین المللی	۱۵	۱۲	۱۲	۱۲	۷
۶- تعداد اعضای هیات علمی گروه همکاری های بین المللی (پردیس بین المللی)	۲۲۰	۱۹۸	۱۸۶	۱۶۵	۱۴۷

پس از تعیین شاخص های مربوط به اهداف راهبردی برای هر کدام از بخش های گروه همکاریهای بین المللی، اقداماتی که بصورت سالیانه باید انجام شود مشخص می شوند. در این زمینه استراتژی های تدوین شده که مرتبط با هر یک از اقدامات هستند در ارتباط با آنها مشخص می شوند و کدهای هر یک بصورت متناسب در جداول مربوطه آورده شده اند.

جدول ۴-۱۰: اقدامات مربوط به حوزه آموزش گروه همکاریهای بین المللی دانشگاه ایلام

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱		S1-۲: ارتقاء جایگاه گروه همکاریهای بین المللی در زمینه های آموزشی و جذب دانشجوی خارجی					مسئول اقدام	عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
عملکرد در طول برنامه		سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد							
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول					
۱۲	۱۰	۸	۶	۴	تعداد دوره های برگزار شده به صورت مشترک	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	گسترش دوره های آموزشی مشترک با سایر دانشگاه های معتبر در کشورهای همجوار	A1-۲-۱	
۲۰۰	۱۵۰	۱۲۰	۸۰	-	تعداد دانشجوی جذب شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	جذب دانشجوی خارجی در مقطع کارشناسی	A1-۲-۲	
۳۶۰	۳۰۰	۲۵۰	۲۰۰	۱۷۰	تعداد دانشجوی جذب شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	جذب دانشجوی خارجی در مقطع کارشناسی ارشد	A1-۲-۳	

۱۲۵	۱۱۰	۹۵	۸۰	۵۰	تعداد دانشجوی جذب شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	جذب دانشجوی خارجی در مقطع دکتری	A۱-۲-۴...
۱۰	۸	۶	۴	۲	تعداد دوره	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	برگزاری دوره زبان فارسی برای دانشجویان بین المللی	A۱-۲-۵
۳۵	۲۸	۲۳	۱۸	۱۱	تعداد نفر	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	اعزام استاد به فرصت مطالعاتی خارجی.	A۱-۲-۶
۱۱	۸	۶	۳	-	نفر	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	تعداد تبادل دانشجوی به پسا دکترا	A۱-۲-۷
۱۲	۹	۷	۴	-	تعداد کارگاه	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	دعوت از متخصصان ایرانی مقیم خارج از کشور و استادان خارجی برای تدریس فشرده و کوتاه مدت و برگزاری کارگاه	A۱-۲-۸

۶	۶	۶	۶	۶	تعداد دوره در سال	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	برگزاری دوره های آموزشی آنلاین برای دانشجویان خارجی در سه مقطع (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری)	A1-2-9
---	---	---	---	---	-------------------	--------------------------------	--	--------

جدول ۴-۱۱: اقدامات مربوط به حوزه آموزش گروه همکاریهای بین المللی دانشگاه ایلام

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					۵۲-۲: راه اندازی مراکز علمی مشترک با دانشگاه های خارجی							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۳	۲	۱	۱	۱	تعداد پردیس	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	تاسیس پردیس مشترک بین المللی	A۲-۲-۱
۵۰	۳۵	۲۵	۲۰	-	نفر- ساعت	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	آموزش مدیران ارشد (با هدف مشارکت فعالانه در برنامه های بین المللی دانشگاه)	A۲-۲-۲
۶	۴	۲	۱	-	تعداد دفاتر دایر شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	ایجاد دفتر همکاری تبادل دانشجو و استاد در کشورهای هدف برای جذب دانشجو به کمک دانشگاه های کشور هدف.	A۲-۲-۳
۲۸	۲۲	۱۵	۱۳	۸	تعداد گروه ایجاد شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	ایجاد گروه های آموزشی مشترک با دانشگاه های معتبر خارجی از طریق جذب عضو هیأت علمی وابسته و ارتباط علمی اعضای هیأت علمی با همتایان علمی خویش در دانشگاه های هدف	A۲-۲-۴...

جدول ۴-۱۲: اقدامات حوزه پژوهش گروه همکاریهای بین المللی دانشگاه ایلام

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					۳-۳: توسعه فعالیت های پژوهشی بین المللی							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۲۰۵	۲۵۶	۱۳۷	۱۰۲	۸۰	مبلغ به هزار یورو	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	دریافت اعتبار پژوهشی از نهادها و مراکز علمی و تحقیقاتی داخلی و بین المللی	۳-۳-۱
۹	۶	۴	۲	۱	تعداد پروژه مشترک اخذ شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	افزایش مشارکت در پروژه های پژوهشی بین المللی و حضور فعال در مجامع علمی جهان و تقویت تعاملات بین المللی با تأکید بر جهان اسلام.	۳-۳-۲
۱۵	۱۱	۸	۵	۲	تعداد افراد اعزام شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت های مطالعاتی کوتاه مدت و بلندمدت خارج از کشور.	۳-۳-۳
۷	۵	۴	۲	۰	تعداد گروه ایجاد شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	برگزاری کنگره/همایش/کنفرانس بین المللی	۳-۳-۴...

تاریخ بازنگری راهبردی: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					۳-۳: توسعه فعالیت های پژوهشی بین المللی							
					تکمیلی							
۳۰	۲۲	۱۴	۸	۴	تعداد کتب منتشر شده						انتشار کتاب محققین بین المللی در دانشگاه یا انتشار کتاب توسط محققین دانشگاه در انتشارات بین المللی	A ۳-۳-۵
۱۷۰	۱۴۰	۱۲۰	۱۰۰	۸۵	تعداد مقالات منتشر شده						انتشار مقالات مشترک با محققین بین المللی	A ۳-۳-۶
۱۷۰	۱۴۰	۱۲۰	۱۰۰	۸۵	تعداد مقالات منتشر شده						تعداد مقالات مشترک بین المللی (نمایه شده در WOS)	A ۳-۳-۷

جدول ۴-۱۳: اقدامات حوزه فرهنگی دانشجویی گروه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه ایلام

تاریخ بازنگری راهبردی: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					۴-۴ توسعه فعالیت‌های فرهنگی - دانشجویی بین‌المللی							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری	معادل ریالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۱۲	۱۰	۸	۵	۳	تعداد پایان نامه	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	هدایت مشترک پایان‌نامه‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی با محققین برتر خارج از کشور	A۴-۴-۱
۲۴	۲۱	۱۸	۱۵	۱۲	تعداد تفاهم نامه	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	ارتقا تعامل فرهنگی دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی	A۴-۴-۲
۵	۴	۳	۲	۱	تعداد کرسی برگزار شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	شمار کرسی‌ها، مؤسسات آموزشی، پژوهشی و مراکز ترویجی مشترک بین‌المللی	A۴-۴-۳
۱۳	۹	۷	۴	۲	تعداد افراد عضو	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	عضویت در انجمن‌ها و شبکه‌های علمی بین‌المللی و عقد قراردادهای بین‌المللی	A۴-۴-۴

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱:۵					S ۴-۴ توسعه فعالیت های فرهنگی - دانشجویی بین المللی							
					تکمیلی							
۱۵	۱۳	۱۰	۸	۵	تعداد آثار منتشر شده						انتشار بین المللی آثار فاخر پژوهشی علوم انسانی اسلامی به زبان های علمی دنیا	A۴-۴-۵
۱۰	۹	۷	۴	۲	تعداد نشریات منتشر شده						انتشار نشریات فارسی زبان مؤسسه که در پایگاه های معتبر بین المللی نمایه شده است	A۴-۴-۶
۷	۶	۵	۴	۳	تعداد افراد اعزام شده						اعزام اساتید اعزام شده به خارج برای تدریس زبان فارسی و ایران شناسی	A۴-۴-۷

جدول ۴-۱۴: اقدامات مربوط به توانمند سازی اساتید و دانشجویان دانشگاه در زمینه های آموزشی و پژوهشی بین المللی

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					S5-5: توانمند سازی اساتید و دانشجویان دانشگاه در زمینه های آموزشی و پژوهشی بین المللی							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیر ساختی و سخت افزاری	معادل ریالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۱۰	۸	۶	۵	۳	تعداد کارگاه برگزار شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	برگزاری کارگاه های آموزشی تخصصی با تدریس اعضای هیأت علمی دانشگاه در دانشگاه های معتبر خارجی	A5-5-1
۳۰	۲۷	۲۱	۱۵	۶	تعداد دوره	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	برگزاری دوره های آموزشی و کارگاه های تخصصی و نشست های علمی در ارتباط با مسائل بین المللی	A5-5-2
۳	۲	۲	۲	۱	تعداد پایگاه داده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	افزایش تعداد پایگاه های داده در دسترس بین المللی	A5-5-3

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱:۵					S5-5: توانمند سازی اساتید و دانشجویان دانشگاه در زمینه های آموزشی و پژوهشی بین المللی							
۵	۴	۴	۳	۲	تعداد همایش	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	برگزاری همایش های بین المللی	A5-5-4..
۴۰	۳۱	۲۸	۱۵	۱۰	تعداد افراد اعزام شده						اعزام دانشجویان و اساتید به مسابقات ورزشی بین المللی	A5-5-5
۶	۵	۴	۳	۲	تعداد رویداد ورزشی بین- المللی						برگزاری رویداد های ورزشی بین المللی در دانشگاه	A5-5-6

جدول ۴-۱۵: اقدامات مربوط به ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش ظرفیت جذب دانشجو

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					۱۵۶-۲ ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش ظرفیت جذب دانشجو							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سالها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۱۹	۱۵	۱۲	۸	۵	تعداد افراد جذب شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	جذب اعضای هیات علمی جدید در راستای دانشجویان بین المللی	A۶-۲-۱
۱۳	۱۰	۸	۶	۴	تعداد رشته راه اندازی شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	ایجاد رشته / مقطع جدید مورد تقاضای دانشجویان بین الملل	A۶-۲-۲
۷	۵	۳	۲	۱	تعداد دوره	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	-	-	-	-	راه اندازی دوره های پسا دکتری برای دانشجویان خارجی	A۶-۲-۳

جدول ۴-۱۶: اقدامات مربوط به توسعه تحصیلات تکمیلی

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					۷-۲ توسعه تحصیلات تکمیلی												
					کد اقدام	عنوان اقدام راهبردی	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				مسئول اقدام	سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	عملکرد در طول برنامه				
منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی	سال اول			سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم							
					A۷-۲-۱	راه اندازی رشته های جدید در مقطع کارشناسی ارشد	-	-	-	-	۵	۸	۱۰	۱۱	۱۵	تعداد رشته راه اندازی شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
					A۷-۲-۲	راه اندازی رشته های جدید در مقطع دکتری	-	-	-	-	۳	۵	۷	۱۰	۱۲	تعداد رشته راه اندازی شده	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

جدول ۴-۱۷: اقدامات مربوط به تقویت زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پژوهش

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					۱- تقویت زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پژوهش							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۳۰۵۰۰۰	۴۵۶۰۰۰	۱۲۷۰۰۰	۱۰۲۰۰۰	۸۰۰۰۰	مبلغ بع یورو	معاونت پژوهشی و امور بین الملل	-	-	-	-	دریافت اعتبار پژوهشی از نهادها و مراکز علمی و تحقیقاتی داخلی و بین المللی	A1-1-1
۱	۱	۱	۱	۱	تعداد تفاهم نامه / قرارداد	معاونت پژوهشی و امور بین الملل	-	-	-	-	عقد تفاهمنامه و قرارداد با شرکت های فناوری داخلی و خارجی برای ارتقای پهنای باند	A1-2
۳۰۰۰۰۰	۲۳۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	مبلغ (میلیون ریال)	معاونت پژوهشی و امور بین الملل	-	-	-	-	افزایش بودجه پژوهشی مربوط به امور بین الملل	

جدول ۴-۱۸: اقدامات مربوط به افزایش کیفیت آموزش دانشجویان خارجی

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					SA-۲: افزایش کیفیت آموزش دانشجویان خارجی							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۱۰	۸	۷	۶	۴	تعداد دوره	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	برگزاری دوره های آموزش زبان فارسی برای دانشجویان خارجی	AA-۲-۱
۳۰۰۰	۲۸۰۰	۲۳۰۰	۲۰۰۰	۱۱۰۰	تعداد دوره	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	برگزاری دوره های غربالگری یا کنکور برای جذب دانشجویان خارجی	AA-۲-۲
۲	۲	۲	۲	۲	تعداد دوره ارزشیابی	دفتر همکاریهای امور بین الملل		-	-	-	ارشیابی اساتید مربوط به دانشجویان خارجی	AA-۲-۳

جدول ۴-۱۹: اقدامات مربوط به توانمند سازی اساتید و کارکنان

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					S۹-۵: توانمند سازی اساتید و کارکنان							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۲۵	۲۰	۱۸	۱۵	۱۲	تعداد دوره	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	برگزاری دوره های آموزشی برای اساتید مدرس دانشجویان خارجی	A۹-۵-۱
۱۵	۱۳	۱۱	۸	۵	تعداد دوره	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان مرتبط با دانشجویان خارجی	A۹-۵-۲
۱۵۰۰	۱۴۰۰	۱۲۰۰	۱۱۰۰	-	میانگین ساعات تدریس	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	پرداخت حق الزحمه اساتید و اعضای هیات علمی متناسب با دریافت شهریه دانشجویان خارجی	A۹-۵-۳

جدول ۴-۲۰: اقدامات مربوط به توسعه دیپلماسی بین المللی در جهت تسهیلات جذب دانشجوی خارجی

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					S۱۰-۱: توسعه دیپلماسی بین المللی در جهت تسهیلات جذب دانشجوی خارجی							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							مبالغ ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۲۲	۱۸	۱۵	۱۲	۵	تعداد رایزنی	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	رایزنی با وزارت علوم کشورهای مربوط به اعزانه دانشجویان	A۱۰-۱-۱
۱۰۰۰	۸۰۰	۷۰۰	۵۰۰	۴۰۰	تعداد رایزنی	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	رایزنی با کنسولگری داخلی و خارجی برای دریافت ویزا به دانشجویان	A۱۰-۱-۲
۱۰	۸	۶	۵	۲	تعداد تفاهم نامه	دفتر همکاریهای امور بین الملل		-	-	-	ایجاد تفاهم نامه های لازم برای مدت اقامت دانشجویان خارجی در ایران	A۱۰-۱-۳

جدول ۴-۲۱: اقدامات مربوط به توسعه فعالیت های مربوط به درآمدزایی

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					S11-5: توسعه فعالیت های مربوط به درآمدزایی							
					-۲							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۱۵۰۰	۱۲۰۰	۱۰۰۰	۷۰۰	۵۰۰	مبلغ (هزار یورو)	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	دریافت شهریه دوره های بلند مدت	A11-5-1
۳۰۰	۲۵۰	۲۰۰	۱۵۰	۱۳۰	مبلغ (هزار یورو)	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	دریافت شهریه دوره های آموزش کوتاه مدت	A11-5-2
۲۰۰	۱۵۰	۱۲۰	۷۰	-	مبلغ (هزار یورو)	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	دریافت شهریه فعالیت های پژوهشی	A11-5-3

جدول ۴-۲۲: اقدامات مربوط به برند سازی گروه همکاریهای بین المللی در جهت افزایش رنکینگ دانشگاه در بین دانشگاه های کشور

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					S۱۲-۵: برند سازی گروه همکاریهای بین المللی در جهت افزایش رنکینگ دانشگاه در بین دانشگاه های کشور							
عملکرد در طول برنامه					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
							منابع جدید مالی	منابع جدید انسانی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	معادل ریالی		
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول								
۱۲	۱۰	۸	۵	۳	تعداد گزارش	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	ارائه گزارش از عملکرد دفتر گروه همکاریها به وزارت علوم	A۱۲-۵-۱
۲	۲	۲	۲	۲	تعداد بازدید در سال	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	دعوت به بازدید مسوولان خارجی کشور خاستگاه دانشجویان به بازدید از برگزاری کلاس های درس	A۱۲-۵-۲
۲۰۰	۱۸۰	۱۷۰	۱۳۰	۱۰۰	تعداد فارغ التحصیل	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	افزایش تعداد فارغ التحصیلان خارجی با رتبه بالا	A۱۲-۵-۳

جدول ۴-۲۳: اقدامات مربوط به توسعه و تقویت روابط عمومی در جهت شناساندن گروه همکاری های بین المللی

S13-1: توسعه و تقویت روابط عمومی در جهت شناساندن گروه همکاری های بین المللی												
تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول			معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
۸	۷	۶	۴	۳	تعداد دفعات بروز کردن	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	بروز کردن سایت گروه همکاریهای بین المللی	A13-1-1
۱	۱	۱	۱	۱	تعداد تغییرات سالانه چارت	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	اصلاح و توسعه چارت سازمانی گروه همکاری های بین المللی	A13-1-2
۸	۶	۵	۴	۲	تعداد شبکه های انتخابی	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	حضور گروه همکاریهای بین المللی در سایت ها و شبکه های اجتماعی بین المللی	A13-1-3
۱	۱	۱	۱	۱	تعداد واحد/ مرکز	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	ایجاد مرکز/واحد بازاریابی در گروه همکاریهای بین الملل	A13-1-4
۴	۳	۳	۳	۲	تعداد	دفتر	-	-	-	-	حضور در نمایشگاه های جارگی	A13-1-5

تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					S13-1: توسعه و تقویت روابط عمومی در جهت شناساندن گروه همکاری های بین المللی								
					دفعات حضور	همکاریهای امور بین الملل						جذب دانشجوی	
۴	۳	۳	۲	۱	تعداد نمایندگان	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-		برگزاری نمایشگاه جذب دانشجوی خارجی	A13-1-6

جدول ۴-۲۴: اقدامات مربوط به کاهش و حذف مقررات زائد و پیچیده اداری

S۱۴-۵: اقدامات مربوط به کاهش و حذف مقررات زائد و پیچیده اداری												
تاریخ بازنگری راهبرد: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱					سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد	مسئول اقدام	منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال ها)				عنوان اقدام راهبردی	کد اقدام
سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول			معادل ریالی	منابع جدید زیرساختی و سخت افزاری	منابع جدید انسانی	منابع جدید مالی		
۵	۳	۳	۲	۲	تعداد مجوز	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	دریافت مجوز اختیارات گروه از وزارت عطف	A۱۴-۵-۱
۶	۵	۴	۳	۲	تعداد تفاهم نامه	دفتر همکاریهای امور بین الملل	-	-	-	-	عقد تفاهم نامه با وزارت عطف در جت استقلال در جذب دانشجویان خارجی و انجام فعالیت های بین المللی	A۱۴-۵-۲

فصل پنجم

نتیجه گیری و پیشنهادها

۵-۱- مقدمه

در این فصل به خلاصه ای از کارهای انجام شده در فصول قبلی اشاره می شود و هدف و چارچوب کلی برنامه راهبردی گروه همکاریهای بین المللی مرور شده و مراحل که در آن شکل گرفته و نیز نتایج بدست آمده و پیشنهادهایی برای اجرا و بازنگری ارائه می شود.

۵-۲- خلاصه طرح

این طرح با هدف تدوین برنامه راهبردی برای واحد امور بین الملل دانشگاه ایلام انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی است. روش جمع آوری داده ها میدانی و استفاده از پنل های تخصصی درون دانشگاه انجام شد. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه در پنل و پرسشنامه باز و بسته بوده و روش تجزیه و تحلیل داده ها تحلیل سوات می باشد. منظور از سوات تحلیل عوامل داخلی یعنی قوت - ضعف و عوامل خارجی یعنی فرصت - تهدید است. مراحل پژوهش بدین صورت بود: ۱- تشکیل کارگاههایی برای افراد مرتبط با امور بین الملل در دانشگاه توسط مجری به منظور شناسایی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی ۲- مرور ادبیات شامل مبانی نظری و پیشینه در مورد موارد مشابه در داخل و خارج کشور صورت می گیرد و از نتایج این مطالعات الگو برداری می گردد. ۳- تدوین و ارسال پرسشنامه بصورت باز برای مخاطبین ۴- گردآوری داده ها از پنل های تخصصی برای تحلیل و خلاصه سازی داده ها با استفاده از نرم افزار SWOT ۵- در چارچوب پنل ها ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تدوین و براساس آنها موقعیت استراتژیک واحد بین الملل تعیین گردید ۶- تعیین ماموریت و حشم انداز مدیریت امور بین الملل ۷- تعیین هدف های کلی و بلند مدت مدیریت امور بین الملل ۸- بر اساس موقعیت استراتژیک ماتریس های مقایسه زوجی چهارگانه برای انتخاب عوامل خاستگاه تدوین استراتژی ها تهیه شد. ۹- در این مرحله استراتژی های چهارگانه (تهاجمی، محافظه کارانه تدافعی و رقابتی) برای واحد بین الملل انتخاب شدند. ۱۰- تعیین شاخص های عملکرد برای ۵ سال ۱۱- تعیین برنامه های عملیاتی و اقدامات سالانه تا ۵ سال ۱۲- تهیه جداول مرتبط کردن اهداف و استراتژی ها با شاخص ها و اقدامات برای مدت ۵ سال برنامه. با انجام این مراحل برنامه نهایی تدوین و در کمیته راهبردی دانشگاه مورد بحث قرار می گیرد و در صورت تصویب برای اجرا ابلاغ می گردد. لازم به توضیح است که تدوین این برنامه بر اساس شیوه نامه تیرماه ۱۴۰۳ وزارت علوم صورت گرفته است.

۵-۳- مأموریت، چشم انداز و استراتژی ها

۵-۳-۱- بیانیه مأموریت

گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه ایلام عهده دار انجام وظایف خود در تمامی زمینه های مربوط به امورات و روابط بین المللی و جهانی در جهت تحقق اهداف دانشگاه بر اساس قوانین بالادستی وزارت عطف و سایر قوانین در زمینه علم و فناوری است. این واحد با رعایت و حفظ ارزشهای محوری دانشگاه و جامعه در صدد ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی با کیفیت در سطح بین المللی است. واحد بین الملل دانشگاه با بهره مندی از موقعیت مناسب جغرافیایی و اقلیمی و قابلیت های مرزی و بر خور داری از اعضای هیئت علمی و کارکنان مجرب و داشتن زیرساخت های آموزشی و فناوری برآنت که نسبت به جذب دانشجویان خارجی از کشورهای مختلف بویژه کشور همسایه عراق اقدام نماید و زمینه لازم برای توسعه ارتباطات و دیپلماسی علمی و، دارا بودن فضای توسعه کافی و زیرساخت های فیزیکی مناسب، دارا بودن مرز مشترک طولانی با کشور عراق و دایر بودن رشته هایی مانند ادبیات عرب و ادبیات فارسی و زبان و ادبیات انگلیسی در دانشگاه ایلام از جمله مزیت های رقابتی این واحد دانشگاه است. همچنین توجه به مسوولیت اجتماعی و حفظ کیفیت آموزشی و پژوهشی و توجه به حفظ منافع تمامی ذینفعان اعم از استادان و کارکنان دانشگاه و دانشجویان خارجی در فرایندهای کاری بین المللی از اهداف این واحد می باشد.

۵-۴- چشم انداز مرکز همکاری های بین الملل دانشگاه ایلام

گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه ایلام در افق ۱۴۰۸ با دارا بودن موقعیت استراتژیک دانشگاه یکی از مراکز برجسته در بین مراکز بین المللی دانشگاه های کشور است که در صدد ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی در سطح بین الملل مطابق با شاخص ها و استانداردهای شناخته شده جهانی می باشد. این مرکز برانست که با استفاده از مزیت رقابتی و جایگاه ویژه و منطقه ای دانشگاه جذب حداکثری دانشجویان خارجی خصوصا جذب دانشجو از کشورهای همسایه مانند عراق و نیز ارتقای فعالیت های پژوهشی اعم از مقالات بین المللی با رتبه بالا، اجرای طرح های پژوهشی مشترک با دانشگاه ها و موسسات علمی بین المللی، دستیابی به فناوری های پیشرفته در زمینه علمی، توانمندسازی اساتید و دانشجویان در استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی با فراهم کردن فرصت های مطالعاتی و اعزام اساتید و دانشجویان به کنفرانس ها و نشست های علمی جهانی و تبادلات فرهنگی - دانشجویی با مؤسسات خارجی می باشد. در راستای دستیابی به چشم انداز مناسب جذب دانشجوی خارجی در دوره های آموزشی کارشناسی و تحصیلات تکمیلی و انجام پروژه های مشترک صنعتی، فناوری و فرهنگی و اجتماعی با مراکز علمی بین المللی از اهداف اصلی این مرکز است.

۵-۵- اهداف کلی و بلند مدت گروه همکاری های علمی بین المللی

در راستای مأموریت و دستیابی به چشم انداز تعیین شده گروه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه ایلام اهداف زیر ارا بعنوان اهداف اصلی خود تعیین کرده است:

- ۱- ارتقاء جایگاه علمی دانشگاه میان مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی و مراکز علمی بین المللی
- ۲- گسترش و تقویت همکاری های آموزشی بین المللی
- ۳- گسترش و تقویت همکاریهای پژوهشی و فناوری بین المللی
- ۴- گسترش و تقویت همکاریهای فرهنگی و دانشجویی بین المللی
- ۵- بهینه سازی زیرساخت ها و فرایندهای گروه همکاری بین المللی دانشگاه
ماتریس تعیین جایگاه استراتژیک گروه همکاری های بین المللی دانشگاه ایلام

موقعیت قوت - فرصت S - O بهره برداری از فرصت ها با بکارگیری قوت ها استراتژی های تهاجمی ● موقعیت کنونی گروه همکاری های بین- المللی دانشگاه ایلام	موقعیت ضعف - فرصت W - O بهرگیری از فرصت ها برای از بین بردن و کاهش ضعف ها استراتژی های محافظه کارانه
موقعیت قوت - تهدید S - T مقابله با تهدید ها با بکارگیری قوت ها استراتژی های رقابتی	موقعیت ضعف - تهدید W - T کاهش و یا حذف ضعف ها در جهت مقابله با تهدیدها استراتژی های تدافعی

۵-۶- استراتژی ها

الف) استراتژی های تهاجمی:

- ۶- توسعه همکاریهای بین المللی در زمینه های آموزشی و جذب دانشجوی خارجی
- ۷- راه اندازی مراکز علمی مشترک با دانشگاه های خارجی
- ۸- توسعه فعالیت های پژوهشی بین المللی
- ۹- توسعه فعالیت های فرهنگی - دانشجویی بین المللی
- ۱۰- توانمند سازی اساتید و دانشجویان دانشگاه در زمینه های آموزشی و پژوهشی بین المللی

ب) استراتژی های محافظه کارانه:

- ۵- ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش ظرفیت جذب دانشجو
- ۶- توسعه تحصیلات تکمیلی

۷- تقویت زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری پژوهش

۸- افزایش کیفیت آموزش دانشجویان خارجی

ج) استراتژی های تدافعی:

۴- توانمند سازی اساتید و کارکنان

۵- توسعه دیپلماسی بین المللی در جهت تسهیلات جذب دانشجوی خارجی

۶- توسعه فعالیت های مربوط به درآمدزایی

د) استراتژی های رقابتی:

۴- برند سازی گروه همکاریهای بین المللی در جهت افزایش رنکینگ دانشگاه در بین دانشگاه های کشور

۵- توسعه و تقویت روابط عمومی در جهت شناساندن گروه همکاری های بین المللی

۶- افزایش تعاملات با وزارت علوم در جهت کاهش و حذف مقررات زائد و پیچیده اداری

پس از طی شدن این مرحله یعنی تدوین و انتخاب استراتژی ها شاخص های لازم برای اهداف کلی و نیز اقدامات لازم برای تحقق این اهداف و استراتژی ها تدوین می شوند. در این مرحله از کد های مندرج در شیوه نامه وزارت علوم در تیرماه ۱۴۰۳ در مورد تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی استفاده شده است. فعالیت این مرحله تحت عنوان اجرای استراتژی می باشد که در چارچوب برنامه عملیاتی تدوین می شود. در برنامه عملیاتی ابتدا شاخص های هر بخش تعیین و سپس اقدامات مرتبط با استراتژی ها برای هر سال با سنجش های خاص خود تدوین شده اند.