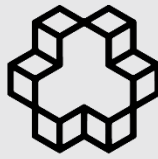


اسماء



۱۳۰۷

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

K. N. Toosi University
of Technology

برنامه راهبردی

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

۱۴۰۳-۱۴۰۸

دفتر طرح و برنامه

دی ماه ۱۴۰۲



۱۳۰۷

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی
K. N. Toosi University
of Technology





فهرست مطالب

۹	۱-مقدمه.....
۱۰	۲-معرفی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.....
۱۳	۲-۱-جایگاه دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در نظام‌های رتبه‌بندی.....
۱۳	۲-۱-۱-جایگاه دانشگاه در رتبه بندی TIMES.....
۱۵	۲-۱-۲-جایگاه دانشگاه در نظام رتبه‌بندی ISC.....
۱۸	۳-فرآیند تدوین برنامه راهبردی.....
۲۰	۳-۱-فرآیند تدوین ارکان جهت ساز.....
۲۱	۳-۲-محورهای اصلی تدوین ارکان جهت‌ساز.....
۲۱	۳-۲-۱-نقش دانشگاه در تحقق تمدن اسلامی.....
۲۱	۳-۲-۲-تجمیع و یکپارچگی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.....
۲۱	۳-۲-۳-دل بستگی سرمایه‌های انسانی.....
۲۲	۳-۲-۴-تقویت توان مالی دانشگاه.....
۲۲	۳-۲-۵-حرکت به سمت دانشگاه نسل چهارم.....
۲۲	۳-۲-۶-جایگاه دانشگاه در نظام های رتبه بندی.....
۲۳	۳-۲-۷-نیروی انسانی متخصص و متعهد.....
۲۳	۳-۳-تدوین ارکان برنامه راهبردی.....
۲۳	۳-۳-۱-متن چشم‌انداز دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.....
۲۸	۳-۳-۳-متن مأموریت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.....
۲۹	۳-۳-۵-ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.....
۳۱	۳-۴-بررسی عوامل درونی و محیط بیرونی.....
۳۷	۳-۵-تدوین راهبردها با استفاده از تحلیل SWOT و IEF.....
۴۰	۴-راهبردهای دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.....
۴۱	۴-۱-تجمیع و یکپارچه‌سازی دانشگاه.....
۴۱	۴-۲-توسعه و گسترش دانشگاه و زیرساخت‌های مربوطه.....



- ۴۲-۳- استقرار و توسعه سیستم‌های مدیریتی.....
- ۴۳-۴- افزایش دلبستگی سازمانی سرمایه‌های انسانی دانشگاه.....
- ۴۴-۵- افزایش توان مالی دانشگاه.....
- ۴۴-۶- توسعه مراکز نوآوری و ارتباط با صنعت.....
- ۴۴-۷- حرکت به سمت دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی.....
- ۴۵-۸- توسعه جایگاه و تصویر دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی.....
- ۴۶-۵- نقشه استراتژی.....
- ۴۹-۶- اجرای برنامه راهبردی.....
- ۵۰- مراجع.....



۱- مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت و پیشرفت سازمان‌هاست. این نوع برنامه‌ریزی، سازمان را با تمرکز بر آینده و با استفاده از تحلیل محیط، تعیین اهداف و استراتژی‌های دقیق، به سمت رشد و پیشرفت هدایت می‌کند. برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقشه راهی روشن برای دستیابی به اهداف بلندمدت خود داشته باشند. در سازمان‌های مختلف دیدگاه‌های متعددی در راستای تدوین برنامه راهبردی مدنظر قرار می‌گیرد. سازمان‌ها تلاش می‌کنند اجرایی‌ترین و تاثیرگذارترین روش را انتخاب کرده تا نهایتاً به بهترین نتایج ممکن دست پیدا کنند. چارچوب اصلی این سند بر اساس دیدگاه فرد آر دیوید در نظر گرفته شده است [۱] و گام‌های فرایند اجرایی با توجه به مدل مدیریت استراتژیک مینا، طراحی شده است [۲]. همچنین جهت فراهم کردن بستری برای اجرای راهبردها در انتهای این سند، ارتباطات علی اهداف دانشگاه در سطوح مختلف در قالب نقشه استراتژی کاپلان و نورتون نمایش داده شده است [۳]. فرایند تدوین این سند راهبردی در چهار گام اصلی شامل تدوین ارکان جهت‌ساز، تحلیل محیط بیرونی و درونی، تدوین راهبردها و پیاده‌سازی برنامه راهبردی، صورت گرفته است. جزئیات هر گام و روند اجرایی آن در بخش ۳ به تفصیل شرح داده است.

به طور کلی در تدوین برنامه راهبردی، با تحلیل دقیق محیط خارجی و داخلی، سازمان می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی کرده و بر اساس آن‌ها استراتژی‌های مناسبی را تدوین کنند. همچنین تعیین اهداف بلندمدت و تبیین مأموریت سازمان، اعضا و کارکنان را با یک هدف مشترک هماهنگ می‌کند. با تعیین اقدامات عملیاتی مشخص و متناسب با استراتژی‌ها سازمان قادر است منابع خود را بهینه‌تر تخصیص دهد و به‌صورت هوشمندانه از آن‌ها استفاده



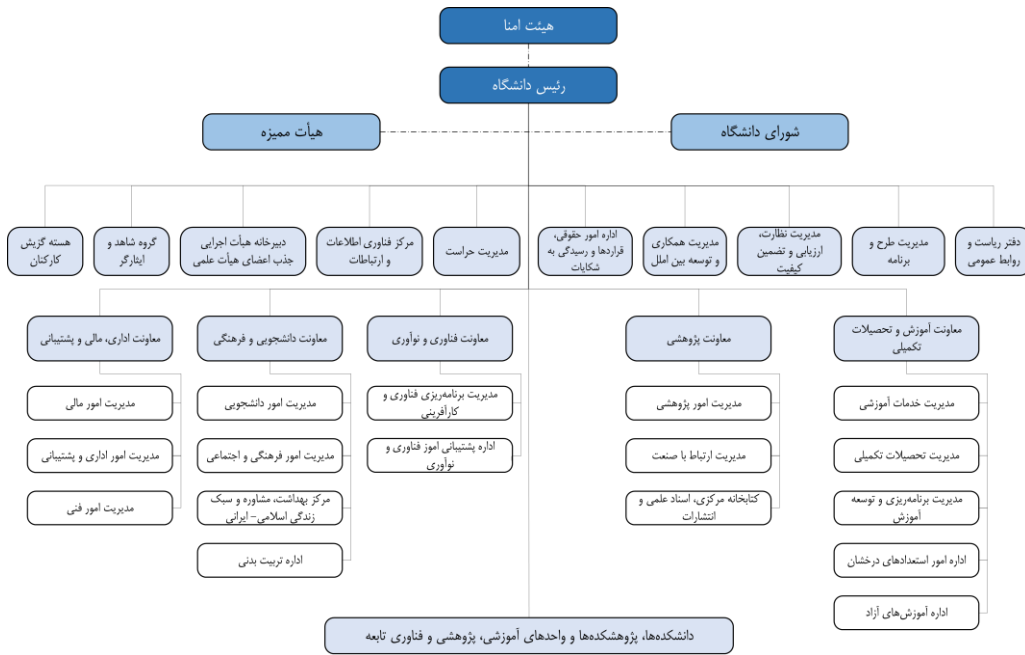
کند. این رویکرد به سازمان کمک می‌کند تا به بهبود عملکرد و کارایی دست یابد و همچنین در مقابل تغییرات محیطی و رقبا، قدرت رقابتی بیشتری داشته باشد. برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ابزار مدیریتی حیاتی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌عنوان یک واحد یکپارچه و هماهنگ عمل کرده و در مسیری قابل پیش‌بینی و مطمئن به‌سوی قله‌های موفقیت حرکت کنند. همچنین با توجه به جایگاه دانشگاه به‌عنوان نماد بالاترین سطح علم و فرهنگ جامعه و نهاد پرورش‌دهنده متفکران و مدیران کشور، جهت‌گیری دانشگاه برای حرکت به سمت جامعه اسلامی، امری ضروری است. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی با تدوین این برنامه راهبردی تلاش دارد تا از چارچوب فعالیت‌های روزمره فراتر رفته و در گسترش مرزهای دانش و علوم کاربردی نقش داشته باشد تا به سمت مرجعیت علمی و فرهنگی و تحقق تمدن ایرانی - اسلامی گام بردارد.

لازم به ذکر است مطابق با دیدگاه فرد آر دیوید، برنامه‌ریزی راهبردی در سه‌فاز تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی برنامه راهبردی انجام می‌شود. مستند حاضر گزارشی از تدوین برنامه راهبردی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی است و بدیهی است پس از تصویب این برنامه با همکاری و همراهی متولیان و مدیران مربوطه برنامه‌های عملیاتی و چارچوب ارزیابی مربوطه تنظیم و در دستور کار اجرایی دانشگاه قرار خواهد گرفت. امید است با تأمین منابع مالی و اجرایی این طرح راهبردی، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی به‌عنوان سرآمد دانشگاه‌های جامعه‌محور منشأ تحولات جدی در سطح کشور گردد.

۲- معرفی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

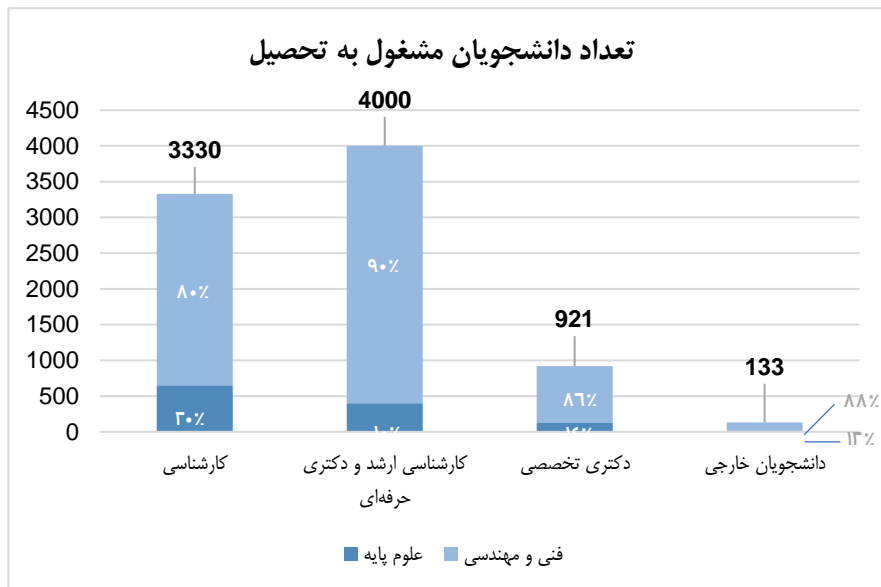
هسته اولیه دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، دانشکده مخابرات است که در سال ۱۳۰۷ هجری شمسی در محل فعلی دانشکده مهندسی برق دانشگاه تأسیس و در سال ۱۳۱۸ اساسنامه آن به تصویب مجلس شورای ملی وقت رسیده است. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی با ساختار فعلی، در سال ۱۳۵۹ و به دنبال تصویب ستاد انقلاب فرهنگی طی ادغام ۹ مرکز آموزش عالی با عنوان مجتمع فنی و مهندسی، بنیان نهاده شد و سپس در سال ۱۳۶۲ نام آن به «دانشگاه فنی و مهندسی» تغییر یافت. تغییر نهایی نام دانشگاه به‌عنوان فعلی، به سال ۱۳۶۷ برمی‌گردد که در آن سال دانشگاه به نام دانشمند پرآوازه اسلامی و ایرانی، حکیم خواجه نصیرالدین طوسی، مزین شد.

هم‌اکنون دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی با ۱۱ دانشکده شامل مهندسی برق، مهندسی مکانیک، مهندسی عمران، مهندسی هوافضا، مهندسی صنایع، مهندسی نقشه‌برداری، مهندسی کامپیوتر، مهندسی و علم مواد، ریاضی، فیزیک و شیمی، به فعالیت‌های پر بار آموزشی و پژوهشی خود در زمینه‌های تخصصی گوناگون ادامه می‌دهد. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در حال حاضر ۵ قطب علمی، ۸۹ آزمایشگاه پژوهشی، ۶ گروه و مرکز پژوهشی و ۵ پژوهشکده دارد که در زمینه‌های تخصصی دانشگاه فعالیت می‌کنند. چارت سازمانی دانشگاه در مردادماه سال ۱۴۰۲، تغییر کرده و چارت جدید به تصویب رسید که در تصویر ۴ نمایش داده شده است.



تصویر ۱- چارت سازمانی مصوب دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

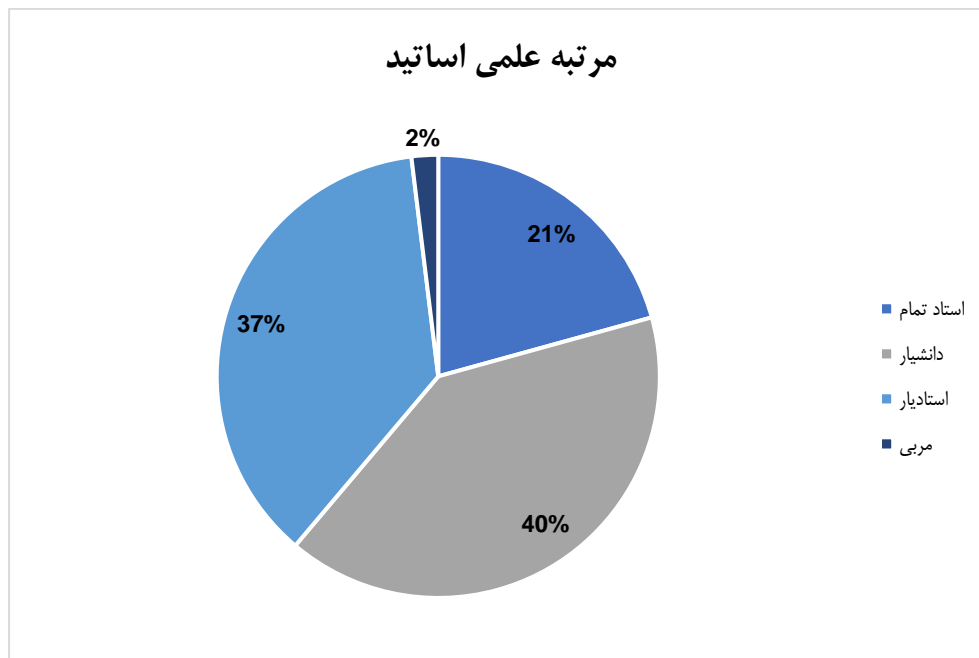
در حال حاضر دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در مجموع دارای ۸۳۸۴ دانشجو، ۳۰۹ عضو هیئت علمی و ۳۴۹ نفر کارمند است. دانشجویان این دانشگاه در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری حرفه‌ای و دکتری



تخصصی مشغول به تحصیل هستند. تعداد دانشجویان در هر مقطع و همچنین نسبت دانشجویان علوم پایه به فنی و مهندسی در تصویر ۱ نمایش داده شده است.

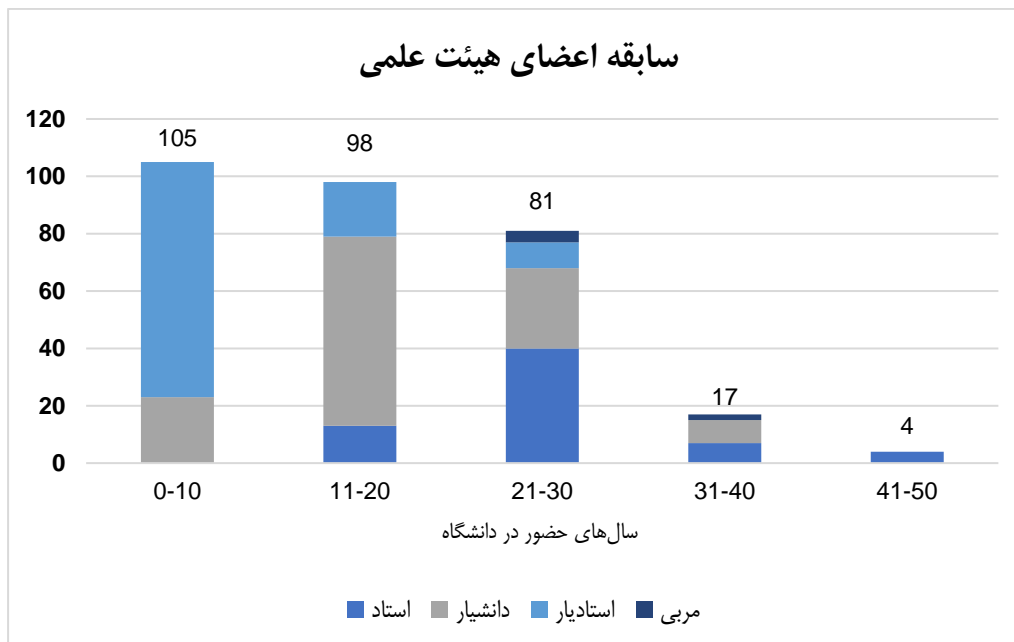
تصویر ۲- تعداد دانشجویان مشغول به تحصیل در دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

از بین مجموع اعضای هیئت علمی دانشگاه ۶ نفر به عنوان مربی، ۱۱۴ نفر استادیار، ۱۲۵ دانشیار و ۶۴ نفر استاد تمام مشغول به فعالیت هستند که نمودار آن در تصویر ۲ قابل مشاهده است.



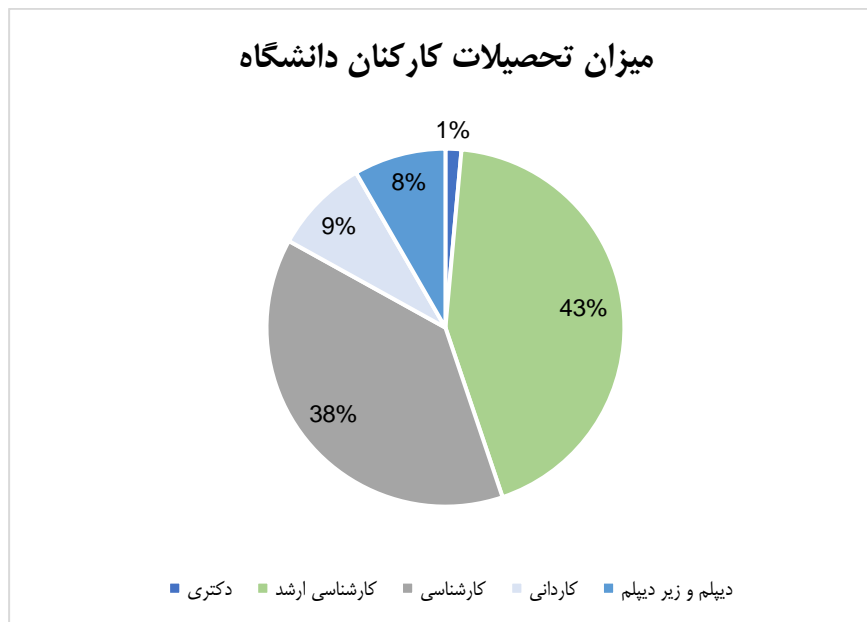
تصویر ۳- مرتبۀ علمی اساتید دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

همچنین در تصویر ۳ میزان سابقه حضور اعضای هیئت علمی در دانشگاه به تفکیک مرتبۀ علمی نمایش داده شده است.



تصویر ۴- سابقه اعضای هیئت علمی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

از مجموع کارکنان مشغول به فعالیت در دانشگاه ۴۰ درصد از ایشان زن و ۶۰ درصد مردان هستند که میزان تحصیلات آن‌ها در نمودار ۵ قابل مشاهده است.



تصویر ۵- میزان تحصیلات کارکنان دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

در کنار فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، مرکز رشد دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در محل پردیس ونک فعال است که در مجموع ۲۹ واحد فناور و ۱۱ شرکت دانش بنیان در این مرکز مستقر هستند. مجموع تعداد شاغلین شرکت‌ها و واحدهای فناور در مرکز رشد نیز برابر با ۲۲۴ نفر است.

این دانشگاه توانسته است با عقد قراردادهای متنوع با صنایع گوناگون کشور، ضمن حل مشکلات تخصصی آن‌ها، در بسیاری از دستاوردهای پژوهشی ایران سهیم باشد. مجموعه فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه، حکایت از پویایی دانشگاه در عرصه‌های مختلف علمی و صنعتی دارد که در پاره‌ای از زمینه‌ها، تنها نیروهای متخصص کشور دانش‌آموخته این دانشگاه هستند.

۱-۲- جایگاه دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در نظام‌های رتبه‌بندی

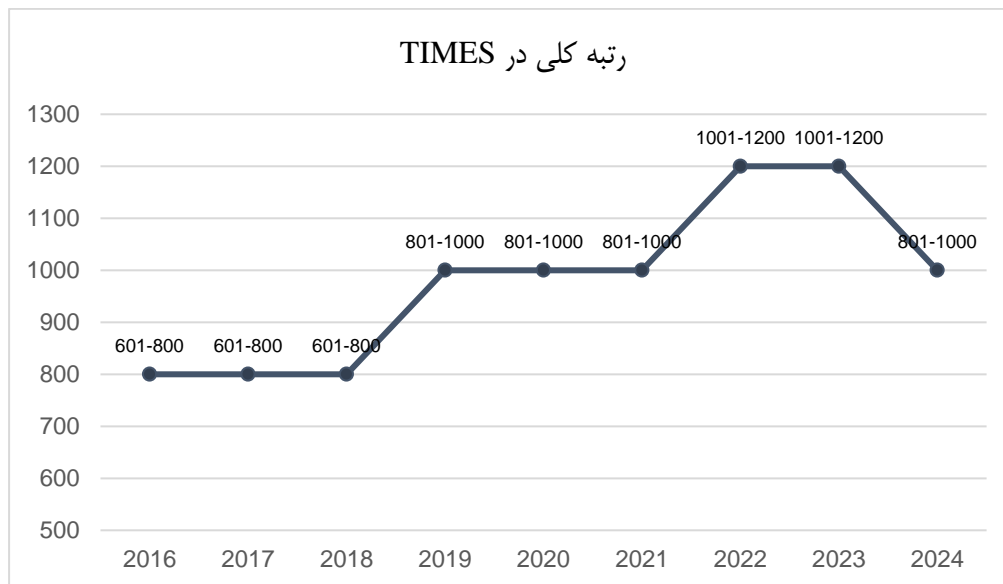
در حال حاضر نظام‌های رتبه‌بندی متفاوتی در سطح بین‌المللی فعال هستند که با توجه به هم‌پوشانی بالای شاخص‌ها و همچنین محدودیت‌های دسترسی به نتایج، در ادامه تنها به بررسی نتایج Times پرداخته می‌شود. همچنین برای بررسی نتایج و جایگاه دانشگاه در داخل کشور، نتایج رتبه‌بندی پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۱-۲- جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی Times

مطابق آخرین نتایج موجود سایت رتبه‌بندی Times، رتبه کلی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در دوره تحصیلی ۲۰۲۳-۲۰۲۴ در بازه ۱۰۰۰-۸۰۱ اعلام شده است (این نظام رتبه‌بندی برای دانشگاه‌هایی که رتبه آن‌ها

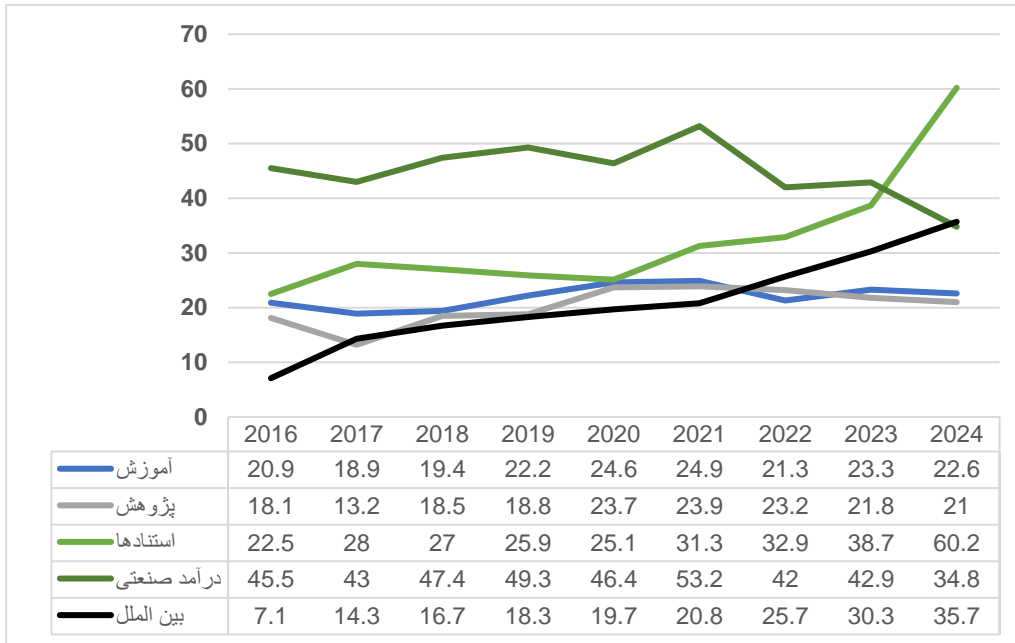


بیشتر از ۲۰۰ است رتبه را به صورت دقیق اعلام نکرده و یک بازه کلی را مشخص می‌کند). رتبه کلی دانشگاه در ۹ سال اخیر در تصویر ۶ نمایش داده شده است.



تصویر ۶- رتبه کلی دانشگاه در ۹ سال اخیر در رتبه‌بندی TIMES

در این نظام رتبه‌بندی، امتیاز دانشگاه در پنج دسته آموزش، پژوهش، استنادها، درآمد صنعتی و شرایط بین‌الملل محاسبه شده و براساس این موارد رتبه نهایی دانشگاه‌ها مشخص می‌شود. برای انجام این رتبه‌بندی از ۱۳ شاخص عملکردی استفاده می‌شود که اطلاعات آن از سه مسیر خوداظهاری دانشگاه، نظرسنجی شهرت از متخصصین و اطلاعات موجود در پایگاه اسکوپوس، جمع آوری می‌شود. در تصویر ۷ وضعیت امتیاز دانشگاه در این ۵ دسته در ۹ سال اخیر مشخص شده است. مطابق این نمودار دانشگاه در بخش بین‌الملل و استنادها در سال‌های اخیر روند افزایشی داشته است و در آموزش و پژوهش امتیاز نسبتاً ثابتی داشته است. در رتبه‌بندی TIMES بخش آموزش و پژوهش هر یک وزن ۳۰٪ در تعیین رتبه نهایی دانشگاه دارند که در هر دو بخش مهم‌ترین شاخص نتایج حاصل از پیمایش اشتهار آموزشی و پژوهشی به ترتیب با تاثیر ۱۵٪ و ۱۸٪ است. در کنار آموزش و پژوهش، بخش استناد نیز با تاثیر ۳۰٪ از اهمیت بالایی برخوردار است که مطابق تصویر ۷ دانشگاه در سال‌های اخیر رشد قابل توجهی در این حوزه داشته است. در این نظام رتبه‌بندی، معیار بین‌الملل با نسبت دانشجویان خارجی، همچنین اعضای هیئت علمی و همکاری‌های جهانی سنجیده می‌شود و دارای وزن ۷.۵٪ در رتبه‌بندی کلی است و احتمالاً به دلیل وزن نسبتاً پایین آن تاثیر جدی در بهبود رتبه دانشگاه نداشته است. در بخش درآمد صنعتی، امتیاز دانشگاه در ۴ سال گذشته کاهش قابل ملاحظه‌ای داشته است این بخش مستقیماً از درآمدهای صنعتی دانشگاه محاسبه شده و در بین معیارها با وزن ۲.۵٪ از پایین‌ترین میزان تاثیرگذاری برخوردار است.



تصویر ۷- امتیاز دانشگاه در دسته‌های مختلف رتبه‌بندی TIMES

۲-۱-۲- جایگاه دانشگاه در نظام رتبه‌بندی ISC

پایگاه استنادی علوم جهانی اسلام (ISC) سومین پایگاه استنادی معتبر بین‌المللی است که از سال ۲۰۰۸ شروع به فعالیت کرده است. یکی از فعالیت‌های مهم این پایگاه ارزیابی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی ایران و کشورهای اسلامی است. این رتبه‌بندی برای دانشگاه‌های ایران در قالب ۶ معیار کلی صورت می‌گیرد که عبارتند از: آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری، بین‌المللی سازی، اثرگذاری اقتصادی و خدمات اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات. مطابق آخرین رتبه‌بندی اعلام شده توسط ISC دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ در کشور دارای رتبه ۱۶ در بین تمامی دانشگاه‌ها و رتبه ۵ در بین دانشگاه‌های صنعتی است. رتبه کلی دانشگاه در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ در کشور برابر با ۱۳ بوده و در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ رتبه دقیق اعلام نشده و در بازه ۱-۱۵ مشخص شده است. اطلاعات منتشر شده در رابطه با هر یک از ۶ معیار رتبه‌بندی در قالب نمره و رتبه اعلام شده است که در جدول ۱ قابل مشاهده است.

ISC در سال ۹۹ روش شناسی خود برای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها را تغییر داد و ارزیابی خود را حول ۴۷ شاخص تعریف کرد. به همین جهت اطلاعات موجود در جدول ۱ مرتبط با رتبه‌بندی‌های سال ۹۹ تا ۱۴۰۱ است. شاخص‌های نظام رتبه‌بندی ISC به طور کلی با حول معیارهای زیر تعریف شده است.

- اطلاعات آموزشی دانشگاه
- اطلاعات پژوهشی دانشگاه
- اثربخشی پژوهش
- اطلاعات مربوط به رساله‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های پژوهشی
- فناوری و نوآوری
- فعالیت‌های بین‌المللی



- هزینه و درآمدهای دانشگاه
- فعالیتهای اجتماعی
- زیرساخت و تسهیلات

جدول ۱- نمره و رتبه دانشگاه در دسته‌های مختلف رتبه‌بندی ISC

سال تحصیلی	آموزش	پژوهش	فناوری و نوآوری	بین‌المللی سازی	اثرگذاری اقتصادی	خدمات اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات	
وزن هر معیار	۳۰٪	۲۵٪	۲۰٪	۱۰٪	۱۰٪	۵٪	
۱۴۰۱	رتبه	۹	۲۱	۲۹	۱۴	۱۹	۳۵
	نمره	۹۰.۱۴	۷۰.۹	۵۵.۹۲	۷۳.۱۴	۶۱.۹۵	۶۶.۷۹
۱۴۰۰	رتبه	۸	۱۸	۱۰	۱۳	۱۳	۳۴
	نمره	۸۶.۶۶	۶۹.۱۵	۷۶.۹۳	۶۹.۲۵	۷۰.۶۸	۵۴.۹۱
۱۳۹۹	رتبه	۱۳	۱۳	۱۵	۱۵	۱۵	۱۳
	نمره	۶۳.۸۳	۸۰.۸۱	۶۸.۲۲	۵۷.۱۹	۶۰.۷۶	۶۳.۸۳

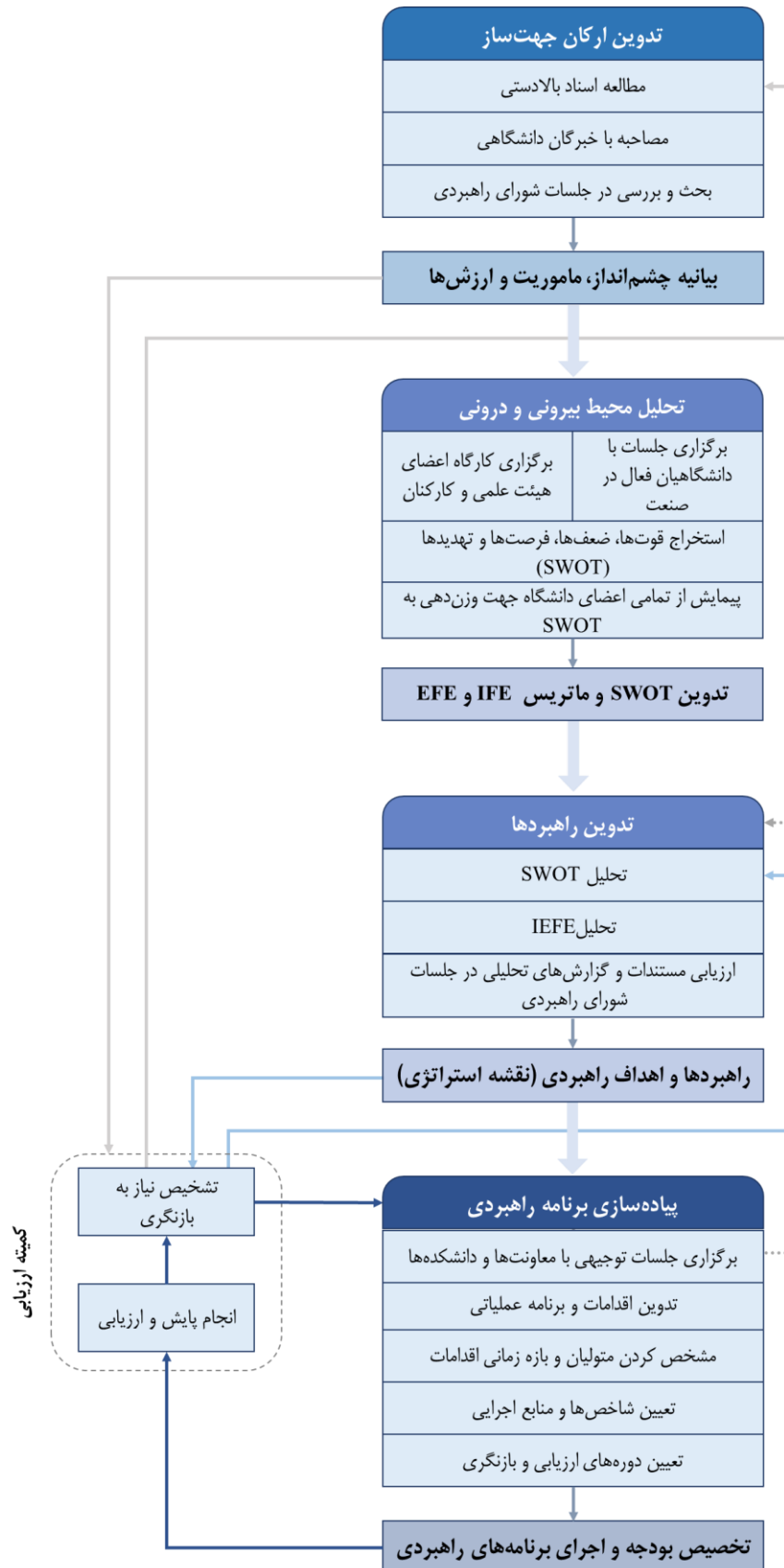
لازم به ذکر است در این جدول در محاسبه امتیازها نهایتاً نمرات در هر سال نرمال سازی شده و براساس نتایج داده‌ها خام هر سال نمایش داده نشده است. بنابراین نمره دانشگاه در هر سال به نسبت بالاترین نمره در هر دسته از ۱۰۰ محاسبه شده است و شرایط کلی دانشگاه‌های داخل کشور به طور مستقیم بر نتایج نمره‌ها تاثیرگذار است. بر اساس رتبه دانشگاه می‌توان مشاهده کرد که از سال ۱۴۰۰ به ۱۴۰۱ رتبه دانشگاه در تمامی شاخص‌ها ضعیف‌تر شده و بیشترین تغییر در معیار فناوری و نوآوری با تغییر رتبه از ۱۰ به ۲۹ رخ داده است. از جمله شاخص‌های تعریف شده در این معیار می‌توان به تعداد ثبت اختراعات، شرکت‌های دانش‌بنیان و واحدهای فناور مستقر در مرکز رشد، تعداد شاغلین این شرکت‌ها و واحدهای فناوری و تعداد فرصت مطالعاتی اعضای هیئت علمی در جامعه و صنعت اشاره کرد که نیاز به بررسی عمیق‌تر برای ریشه‌یابی تضعیف رتبه دانشگاه در این

حوزه دارد.



۳- فرآیند تدوین برنامه راهبردی

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی باتوجه به اسناد بالادستی و در راستای حرکت به سمت دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی و جامعه‌محور، در مهرماه ۱۴۰۲ به بازنگری و تدوین برنامه راهبردی خود برای بازه پنج ساله ۱۴۰۳-۱۴۰۸ پرداخت. چنانچه در بخش اول مطرح شد، این برنامه‌ریزی راهبردی براساس دیدگاه فرد آر دیوید و با استفاده از ابزارهای مختلف انجام شده است. فرآیند تدوین این برنامه راهبردی مطابق تصویر ۸ در چندگام صورت گرفت. در گام اول اسناد بالادستی و همچنین اسناد مرتبط داخلی از جمله برنامه‌های راهبردی پیشین دانشگاه مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. پس از آن با مصاحبه با روسای محترم پیشین و رئیس کنونی دانشگاه فرآیند تدوین ارکان جهت‌ساز دانشگاه شامل چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری صورت گرفت. پس از تدوین این موارد و تایید آن در شورای برنامه‌ریزی و مطالعات راهبردی دانشگاه، در گام دوم بررسی عوامل درونی و محیط بیرونی دانشگاه آغاز شد. شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشگاه با برگزاری کارگاه‌هایی برای اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه انجام شد. همچنین با نظرسنجی از تمامی اعضای دانشگاه فرآیند نمره‌دهی و وزن‌دهی به نقاط قوت و ضعف برای تکمیل ماتریس IFE صورت گرفت. در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه نیز جلساتی با برخی از مدیران و اعضای فعال دانشگاه در صنعت و دولت برگزار شد. در گام سوم با نتایج حاصل از گام قبلی و با استفاده از تحلیل SWOT و IEFE، راهبردهای دانشگاه تدوین و با نظر اعضای شورای برنامه‌ریزی و مطالعات راهبردی دانشگاه اصلاح و نهایی شد. پس از آن جهت ایجاد بستر مناسب برای درک راهبردهای تدوین شده در تمامی سازمان و تفهیم روابط علت و معلولی بین اهداف سطوح مختلف و اهداف راهبردی دانشگاه، نقشه استراتژی تدوین شد. در فازهای بعدی، با استفاده از این موارد و با همکاری معاونت‌های دانشگاه اقدامات و برنامه‌های عملیاتی واحدها مشخص شده و با نظارت واحد طرح و برنامه، متولیان و بودجه‌های متناسب، نهایی خواهد شد. پس از شروع جاری‌سازی راهبردها در سطح دانشگاه، در دوره‌های بازنگری مشخص، پروژه‌ها و اقدامات صورت گرفته بر اساس شاخص‌های کلیدی توسط کمیته ارزیابی پایش شده و در صورت نیاز، با توجه به شرایط در سطح برنامه‌های عملیاتی، راهبردها و یا در صورت بروز تغییرات اساسی در سطح ارکان جهت‌ساز، بازنگری‌های متناسب صورت خواهد گرفت.



تصویر ۸- فرایند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

۳-۱- فرایند تدوین ارکان جهت ساز

پیش از شروع فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، در ابتدا مطالعه و بررسی تمامی اسناد بالادستی مرتبط، آیین‌نامه‌های داخلی و همچنین برنامه‌های راهبردی پیشین دانشگاه در دستور کار قرار گرفت. با مطالعه این موارد جهت‌گیری کلی کشور در راستای حرکت به سمت اقتصاد دانش‌بنیان و جایگاه دانشگاه به‌عنوان نهادی حیاتی برای حل مشکلات جامعه، توسعه پژوهش‌های کاربردی، ارتقا کارآفرینی به‌عنوان راهنمای کلی فرایند تدوین برنامه راهبردی مدنظر قرار گرفته شد. همچنین تأکید اسناد بالادستی بر نقش دانشگاه در حرکت به سمت تمدن اسلامی و تبدیل شدن به دانشگاه تراز اسلامی مورد دیگری بود که در فرایند تدوین برنامه راهبردی مورد بررسی قرار گرفت. از جمله اسناد مطالعه شده در این گام می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- سند نهایی چشم‌انداز ۱۴۰۴
- بیانیه دوم انقلاب
- سند اسلامی‌شدن دانشگاه‌ها
- نقشه جامع علمی کشور
- برنامه ۵ساله هفتم توسعه
- سیاست‌های کلی علم و فناوری مقام معظم رهبری
- آیین‌نامه جامع مدیریت دانشگاه‌ها - مؤسسات عالی آموزش
- منشور فرهنگی انقلاب اسلامی - علم و فناوری
- سند تحول دانشگاه کارآفرین و جامعه محور
- اساسنامه دانشگاه، مستندات ۵ساله هیئت‌امنا
- آیین‌نامه‌های درون دانشگاهی



همچنین نحوه عملکرد دیگر مؤسسات آموزش عالی در این حوزه، شامل ۹ دانشگاه داخلی و ۱۰ دانشگاه خارجی، مورد مطالعه قرار گرفت تا نشانه‌های تغییر و پیش‌بینی روند موجود در صنعت آموزش عالی و تاثیرات آن بر دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی مدنظر قرار گیرد. پس از مطالعه و بررسی این موارد مصاحبه‌هایی با چند تن از روسای محترم پیشین دانشگاه در رابطه با نظرات ایشان برای تدوین ارکان جهت ساز صورت گرفت. در گام بعدی نیز جلساتی با رئیس محترم کنونی دانشگاه و تیم طرح و برنامه‌ی دانشگاه حول محور بحث و گفتگو در رابطه با متن ارکان جهت‌ساز تشکیل شد.

۳-۲-محورهای اصلی تدوین ارکان جهت‌ساز

در نهایت پس از برگزاری جلسات مصاحبه، موارد مشترک مطرح شده در مصاحبه‌ها و اسناد بالادستی به طور مشخص مورد بررسی قرار گرفت تا پس از آن به عنوان محورهای اصلی چشم‌انداز، ماموریت و اصول ارزشی به آن‌ها پرداخته شود. در ادامه این موارد به تفصیل شرح داده می‌شود.

۳-۲-۱-نقش دانشگاه در تحقق تمدن اسلامی

پس از برگزاری جلسات مصاحبه، با توجه به موارد مطرح شده موضوع دانشگاه تمدن ساز اسلامی و تمدن اسلامی در مصاحبه‌ها [۴،۵] و همچنین تاکید بر این مفاهیم در اسناد بالادستی، پیش از پیش نویس اولیه چشم‌انداز، مطالعاتی در رابطه با جایگاه دانشگاه در این حوزه صورت گرفت. همچنین با کارشناسان حوزه جامعه‌شناسی در رابطه با جایگاه دانشگاه در تحقق جامعه اسلامی و تمدن اسلامی گفتگوهایی انجام شد. مطابق سخنان مقام معظم رهبری و تعریف ایشان از مفهوم تمدن اسلامی، جمهوری اسلامی ایران پس از انقلاب و تشکیل نظام اسلامی، در حال حاضر در مرحله تحقق دولت اسلامی، به معنای جاری شدن حقیقی تمامی ارزش‌های اسلامی در کشور و دولت است. همچنین وظیفه اصلی دولت اسلامی کمک به شکل‌گیری گام بعدی و تحقق جامعه اسلامی است [۶]. جایگاه دانشگاه در این بین هم، به عنوان نهاد پرورش دهنده نیروی انسانی متخصص کشور و هم به عنوان توسعه دهنده علم و فناوری در کشور، بسیار حساس و تاثیرگذار است. به همین جهت در تدوین ارکان جهت‌ساز دانشگاه علاوه بر توجه به ماموریت‌های آموزشی و پژوهشی، توجه به موارد فرهنگی نیز به صراحت بیان شده است. کمک به سرآمدی دانشگاه در منطقه و جهان، ارتقا جایگاه دانش در حل مشکلات کشور و تقویت اقتصاد دانش بنیان از جمله مواردی است که زیر مجموعه این موارد است.

۳-۲-۲-تجمیع و یکپارچگی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی از سال‌های گذشته چندین بار روند تجمیع دانشگاه را پی گرفته که تاکنون منجر به نتیجه مطلوب نشده است. پراکندگی دانشگاه‌ها علاوه بر مشکلات و تحمیل هزینه‌های اضافی بابت مدیریت چندین پردیس در نقاط مختلف شهر تهران، منجر به تضعیف روحیه دانشگاهی و دلبستگی دانشجویان، اساتید و کارکنان شده است. این موضوع به طور مشخص در مصاحبه‌های صورت گرفته مورد توجه قرار گرفت و همچنین به عنوان یکی از برنامه‌های اصلی رئیس فعلی دانشگاه مطرح شد [۷،۸].

۳-۲-۳-دلبستگی سرمایه‌های انسانی

علاوه بر بحث تجمیع فیزیکی دانشکده‌ها و بخش‌های اداری، مورد دیگری که در کنار این مسئله مطرح شد، دغدغه دلبستگی و هویت دانشگاهی اعضای دانشگاه است [۹-۱۱]. دلبستگی سازمانی سطحی از تعهد سرمایه‌های انسانی سازمان است که ایشان را جهت پیشبرد اهداف سازمان به حرکت و تلاش وا می‌دارد. در این سطح از تعهد، کارکنان فراتر از وابستگی به حقوق، مزایا و جایگاه و به دلیل علاقه و تعلق خاطر خود را به کار و سازمان پیوند می‌دهند و در راستای پیشبرد اهداف اشتیاق و تلاش اختیاری از خود نشان می‌دهند. دلبستگی سازمانی سرمایه‌ای است که از روابط بین سازمان و سرمایه انسانی پدید می‌آید. این شرایط سبب می‌شود تا افراد مسئولیت‌هایشان را متعهدانه انجام دهند،



برای شغلشان سرمایه‌گذاری کنند و اطلاعاتشان را تسهیم کرده و با سایرین بالاترین سطح همکاری را داشته باشند [۱۲].

هر چند پراکندگی پردیس‌های دانشگاه می‌تواند یکی از عوامل تاثیرگذار در تضعیف تعلق خاطر دانشگاهیان باشد، اما فراتر از این مسئله، بحث توجه به شکل‌گیری دلبستگی به برند دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی و یکپارچگی بدنه سرمایه‌های انسانی دانشگاه نیز به طور موکد مطرح شده و از جمله مواردی است که به طور مشخص در تدوین ارکان جهت‌ساز به آن توجه شده است. لازم به ذکر است که در این حوزه چارچوب مدنظر صرفاً انجام فعالیت‌های فرهنگی و برندسازی سطحی نبوده و هدف اصلی شناسایی ریشه‌ها و دلایل تاثیرگذار در این مسئله بوده است که به تبع آن بهبود شرایط مالی، رفاهی و خدمات دانشگاه نیز مورد توجه قرار خواهد گرفت.

۳-۲-۴- تقویت توان مالی دانشگاه

از جمله موارد دیگری که در بررسی شرایط دانشگاه، اسناد پیشین و در حین مصاحبه‌ها بر آن تاکید شده است، موضوع افزایش جریان‌های درآمدی و توان مالی دانشگاه است [۱۳، ۱۴]. در شرایط فعلی با توجه به تکیه بیش از حد دانشگاه به بودجه‌های دولتی، محدودیت‌های متعددی در این حوزه ایجاد شده است که در راستای گسترش فعالیت‌های دانشگاه و رسیدن به چشم‌انداز، بیشتر از گذشته چالش برانگیز خواهد بود. در همین راستا جهت افزایش آزادی عمل دانشگاه و همچنین اجرایی‌سازی پروژه‌های جدید، تقویت توان مالی دانشگاه در تدوین ارکان جهت‌ساز مورد توجه قرار گرفت. افزایش ارتباط دانشگاه با صنعت و همچنین تقویت اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه از جمله مواردی هستند که در کنار کمک به تحقق مأموریت دانشگاه برای حل این چالش نیز کمک‌کننده خواهد بود.

۳-۲-۵- حرکت به سمت دانشگاه نسل چهارم

بر اساس سند راهبردی پیشین و همچنین با توجه به راهبردهای کلان مطرح شده در اسناد بالادستی، حرکت به سمت دانشگاه نسل چهارم از دیگر مواردی است که به طور مشخص پیش از تدوین برنامه راهبردی مورد توجه قرار گرفت. مطابق تعاریف مطرح در این حوزه، دانشگاه نسل چهارم دانشگاهی است که فراتر از انجام رسالت‌های آموزشی، پژوهشی و بهره‌برداری از دانش به عنوان اهداف دانشگاه نسل سوم، دغدغه‌مند توسعه جامعه و رشد متقابل در این بستر است. دانشگاه نسل چهارم به صورت منفعل و صرفاً در راستای رسیدن به اهداف خاص خود به آموزش، پژوهش و کارآفرینی نمی‌پردازد، بلکه تلاش دارد تا فعالیت‌های خود را در راستای پاسخ به نیاز جامعه شکل داده و همزمان با کمک به رشد جامعه، دانشگاه نیز در این فرایند رشد کند. با توجه به موارد مطرح شده در بخش ۳-۲-۱ و در راستای کمک به تحقق تمدن اسلامی، حرکت به سمت دانشگاه نسل چهارم امری حیاتی است که ضرورت آن در اسناد بالادستی ذکر شده و در تدوین برنامه راهبردی نیز توجه و پاسخ به نیازهای جامعه از جمله موارد اصلی در نظر گرفته شده است.

۳-۲-۶- جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی

همانطور که پیش از این مطرح شد، کمک به سرآمدی علمی کشور در منطقه و بین‌الملل از جمله مواردی است که در چشم‌انداز دانشگاه مدنظر قرار می‌گیرد. در راستای تحقق این موضوع و بهبود جایگاه دانشگاه در سطح کشور و بین‌الملل، جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی، موضوعی است که در مصاحبه‌های صورت‌گرفته مشخصاً به آن اشاره شده است [۱۵، ۱۶]. لازم به ذکر است که در تمامی این موارد، بهبود رتبه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی به

خودی خود هدف اصلی نبوده، اما به عنوان یکی از شاخص‌هایی که می‌توان نشانگر این مسئله باشد، مورد توجه قرار گرفته است.

۳-۲-۷- نیروی انسانی متخصص و متعهد

یکی از مواردی که به طور مشترک به عنوان مزیت رقابتی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی نسبت به سایر موسسات آموزش عالی کشور مطرح شده، بحث توانمندی و تخصص دانش آموختگان این دانشگاه در صنعت است [۱۹-۱۷]. علاوه بر تاکید بر حفظ و بهبود این مزیت رقابتی، توجه به سایر جنبه‌های توانمندی دانشجویان از جمله مواردی است که به عنوان یکی از اولویت‌های دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی مطرح شده است. با توجه به تمرکز دانشگاه بر تقویت بستر فرهنگی دانشگاه و تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، جاری سازی فضای پرامید و با نشاط اسلامی که منجر به تربیت دانشجویان با انگیزه و مسئولیت پذیر می شود به طور مشخص، خصوصاً مطابق با دیدگاه رئیس محترم دانشگاه، در ارکان جهت‌ساز مطرح شده است.

۳-۳- تدوین ارکان برنامه راهبردی

پس از مشخص شدن هسته‌های اصلی چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه، پیش‌نویس این موارد با نظر مستقیم ریاست محترم دانشگاه تدوین شده و در جلسات شورای راهبردی مورد نقد و بررسی قرار گرفت. پس از بررسی نقطه نظرات مطرح شده توسط اعضا و اعمال اصلاحات، متن ارکان جهت‌ساز به شرح زیر نهایی شدند. خلاصه موارد مطرح شده در جلسات شورای راهبردی در پیوست ۹ ذکر شده است.



۳-۳-۱- متن چشم‌انداز دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

چشم‌انداز تصویری محرک از آینده مطلوب سازمان است. بیانیه چشم‌انداز به این پرسش پاسخ می‌دهد که می‌خواهیم به چه چیزی تبدیل شویم. چشم‌انداز مهیج و انرژی‌زا است و بالاترین استاندارد است که یک سازمان می‌تواند خود را در قبال میزان نیل به آن سنجش کند [۲]. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی چشم‌انداز خود را به‌عنوان جزئی از آموزش عالی کشور و در راستای چشم‌انداز ۱۴۰۴، تعریف شده در سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها برای حرکت کشور به سمت تمدن اسلامی و پیشگامی ایران در عرصه تولید دانش تمدنی و تبیین و توسعه فرهنگ جهانی اسلام،



تدوین کرده است. چشم‌انداز تعریف شده در این سند برای افق ۱۰ ساله در نظر گرفته شده که برنامه‌های راهبردی دانشگاه برای حرکت به سمت آن در قالب دو برنامه‌ی ۵ ساله تدوین می‌شود.

چشم‌انداز دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در افق ۱۴۱۳ به شرح زیر است:



دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در افق ۱۴۱۳ دانشگاهی مجتمع و یکپارچه است که تمامی فعالیت‌های آن در راستای تحقق تمدن نوین اسلامی است. این دانشگاه با سرآمدی در ارائه آموزش‌های به‌روز و کاربردی، پژوهش‌های مسئله‌محور، کارآفرینی و ارائه محصولات دانش‌بنیان سبب سربلندی و توسعه پایدار کشور می‌شود.

اعضای هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و دانش‌آموختگان نسبت به دانشگاه احساس تعلق خاطر دارند و خود را عضوی از خانواده آن می‌دانند. هویت و جایگاه این دانشگاه به‌گونه‌ای است که سبب جذب اساتید، دانشجویان و سرمایه‌های انسانی برتر جامعه می‌شود. فضای جاری دانشگاه امیدبخش و پویا است و اعضای آن افرادی متعهد و مسئولیت‌پذیر هستند که به‌صورت فعال و چابک در پیشرفت‌های علمی و فناوری و حل مشکلات صنعت و جامعه نقش‌آفرینی کرده و با جوامع علمی بین‌المللی تعامل سازنده برقرار می‌کنند.

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی جزو سه دانشگاه برتر کشور و در بین ۱۰۰ دانشگاه برتر در رتبه‌بندی‌های جهانی است. این دانشگاه از خودتکایی مالی برخوردار است.



مجتمع و یکپارچه: همانطور که در بخش ۳-۲-۳ و ۳-۲-۳ اشاره شد، منظور از "مجتمع و یکپارچه" در متن چشم‌انداز، تجمع فیزیکی دانشگاه در یک مکان و همچنین ایجاد یکپارچگی سازمانی در بین تمامی اعضای دانشگاه است. یکپارچگی سازمانی به میزان انسجام و هماهنگی بین بخش‌های مختلف یک سازمان اشاره دارد و در سطوح

مختلف از جمله ساختار، فرایندها و فرهنگ قابل تعریف است [۲۰]. همچنین یکی از شاخصه‌های یکپارچگی سازمانی وجود چشم‌انداز و اهداف مشترک برای تمامی اعضای سازمان است تا به‌طور هماهنگ در راستای تحقق آن حرکت کنند که این مورد نیز یکی از اهداف اصلی در فرایند تدوین این سند محسوب می‌شود.

در راستای تحقق تمدن نوین اسلامی: مطابق بخش ۳-۲-۳ یکی از اصول مد نظر در تدوین برنامه راهبردی، جهت‌گیری دانشگاه در راستای تحقق تمدن نوین اسلامی است. اشاره به تمدن اسلامی در این متن مبتنی بر تعاریف

مقام معظم رهبری از تمدن نوین اسلامی است. تمدن اسلامی، تمدنی دینی است که همه مؤلفه‌های آن بر محور اسلام می‌گردد. بدین ترتیب، تمدن اسلامی از همه ویژگی‌های تمدن الهی در چهارچوب آموزه‌های قرآنی برخوردار است و مؤلفه‌های آن متکی بر سنت پیامبر اکرم (ص)، دین، اخلاق، علم، عدالت، قوانین، مقررات، اصول دینی و غیره است [۲۱].

آموزش‌های روز و کاربردی: همانطور که در ۲-۳-۷ مطرح شد، یکی از مزیت‌های رقابتی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی، وجود دانش‌آموختگان توانمند و فعال در صنعت است. در راستای حفظ و بهبود این مزیت رقابتی ارائه آموزش‌های کاربردی در حل مشکلات صنعت و بازار کار و همچنین به روز رسانی این آموزش‌ها متناسب با شرایط امروز جامعه از جمله موارد مدنظر در چشم‌انداز است.

پژوهش‌های مسئله محور: در راستای تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت که منجر به حل مشکلات جامعه، ارتقای جایگاه دانش در صنعت و همچنین منجر به تقویت توان مالی دانشگاه و بهبود جریان درآمدی از این مسیر خواهد شد، یکی از موارد مدنظر در چشم‌انداز تعریف پژوهش‌ها (هم در قالب پایان‌نامه‌ها و تزهای دکتری و هم در قالب پروژه‌های صنعتی از طرف اعضای هیئت علمی) مطابق با نیاز و درخواست صنعت است.

کارآفرینی: در کنار آموزش و پژوهش به عنوان رسالت‌های اصلی دانش، بهره‌برداری از دانش یکی دیگر از اهدافی است که دانشگاه در راستای ارتباط با جامعه و ارتقای جایگاه دانش در کشور، در راستای آن گام برمی‌دارد. علاوه بر تعریف پژوهش‌های مسئله محور و ارتباط مستقیم با صنعت موجود، تقویت اکوسیستم نوآوری و کارآفرینی در دانشگاه بعد دیگری است که در دوره کنونی از جمله اولویت‌های دانشگاه محسوب می‌شود.

محصولات دانش بنیان: اقتصاد دانش بنیان اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و کاربرد دانش مهم‌ترین پیشران رشد، خلق ثروت و ایجاد اشتغال در تمامی صنایع است [۲۲]. در راستای سخنان مقام معظم رهبری و سیاست کلی کشور در راستای حرکت از اقتصاد مبتنی بر منابع به اقتصاد دانش بنیان، دانشگاه‌ها به عنوان نماد بالاترین سطح علم در کشور وظیفه سنگینی در این حوزه دارند.

توسعه پایدار: توسعه پایدار به طور کلی به عنوان توسعه‌ای که نیازهای حال را بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای برآوردن نیازهایشان برآورده می‌کند تعریف می‌شود. به طور کلی توسعه پایدار دنبال تعادل بین سه بعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است [۲۳]. دانشگاه تلاش می‌کند تا در تمامی برنامه‌های خود، توسعه پایدار کشور را به عنوان یکی از اصول اساسی در نظر داشته باشد.

احساس تعلق خاطر: همانطور که در بخش ۳-۲-۳ مطرح شد، افزایش تعلق خاطر و دلبستگی اعضای دانشگاه به برند دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی یکی از اهدافی است که به طور جدی نیاز به توجه دارد. دانشگاه در چشم‌انداز خود موفق به تقویت جایگاه خود در سطح کشور و بین‌الملل شده و همچنین با فراهم آوردن شرایط مناسب در کنار فعالیت‌های فرهنگی باعث تقویت تعلق خاطر دانشجویان، دانش‌آموختگان، اعضای هیئت علمی و کارکنان به دانشگاه شده است. همچنین تقویت شبکه ارتباطی دانش‌آموختگان یکی بخش‌های اصلی این مهم خواهد بود.

فعال و چابک: با تغییرات سریع فناوری و تکنولوژی و همچنین تغییر خواسته‌ها و توقعات دانشجویان و کارکنان از دانشگاه نیاز به واکنش سریع به این موارد در ساختار دانشگاه وجود دارد. بر خلاف ساختار سنتی و کند برخی از سازمان



های بزرگ، دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی تلاش دارد تا با تعریف مجدد و بهبود فرایندهای سازمانی، دانشگاه را قادر به پاسخگویی سریع کرده تا به صورت چابک بتواند به تغییرات محیط پاسخ دهد و از فرصت های موجود حداکثر بهره برداری را داشته باشد.

سه دانشگاه برتر کشور: این مهم با استفاده از شاخص رتبه بندی ISC سنجیده می شود.

رتبه بندی های جهانی: این شاخص با تمرکز بر نتایج نظام رتبه بندی لایدن سنجیده می شود.

خوداتکایی مالی: همانطور که در بخش ۳-۲-۴ مطرح شد، تقویت توان مالی یکی از موارد حیاتی برای تحقق چشم انداز دانشگاه است. خوداتکایی مالی دانشگاه با افزایش جریان های درآمدی حاصل از ارتباط با صنعت و انجام پژوهش های مسئله محور، ارتقا اکوسیستم کارآفرینی و تقویت شرکت های دانش بنیان، ارائه آموزش های آزاد و همچنین بهبود مدیریت مالی دانشگاه انجام پذیر خواهد بود که جزئیات آن در راهبردها برنامه های عملیاتی دانشگاه مشخص می شود.

در ادامه کلیدواژه های ذکر شده در متن بیانیه چشم انداز دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر مبنای متون اسناد بالادستی به تفکیک ارجاع دهی می شود.

جدول ۲- ارجاع دهی کلیدواژه های بیانیه چشم انداز دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر اساس اسناد بالادستی

ردیف	کلیدواژه	متن سند بالادستی	نام سند
۱	تمدن نوین اسلامی	تمدن سازی دانشگاه ها	سند اسلامی شدن دانشگاهها (اصول و مبانی در آموزش عالی کشور)
		دانشگاه ها باید در صف مقدم تمدن سازی اسلامی و رشد علوم و تولید فناوری و فرهنگی قرار گیرند	منشور فرهنگی انقلاب اسلامی علم و فناوری (اهمیت نقش دانشگاه)
۲	ارائه آموزش های به روز و کاربردی	ایجاد و اصلاح رشته های تحصیلی کاربردی و متناسب با نیازهای جامعه اسلامی و بومی سازی آن ها و تقویت بُعد کارآفرینی و اشتغال مولد و پایدار	سند اسلامی شدن دانشگاهها (راهبردهای آموزشی - راهبرد ۷)
۳	پژوهش های مسئله محور	هدایت و حمایت از پژوهش ها، پایان نامه ها و رساله ها در جهت تولید علم نافع، مسئله محور و محصول محور مورد نیاز جامعه	سند اسلامی شدن دانشگاهها (راهبردهای پژوهشی و فناوری - راهبرد ۳)

جدول ۲- ارجاع دهی کلیدواژه‌های بیانیه چشم‌انداز دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر اساس اسناد بالادستی (ادامه)

ردیف	کلیدواژه	متن سند بالادستی	نام سند
۴	کارآفرینی	حرکت در مرزهای دانش، تقویت بنیه علمی، فناوری و نوآوری دانشگاه‌ها با محوریت فرارگیری در بین دانشگاه‌های برتر نوآور، کارآفرین و جامعه محور جهان	سند تحول دانشگاه کارآفرین و جامعه محور (سیاست ۱)
۵	ارائه محصولات دانش بنیان	حمایت مادی و معنوی از فرایند تبدیل ایده به محصول و افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش پیشرفته و فناوری داخلی...	سیاست‌های کلی علم و فناوری (۲-۵)
۶	توسعه پایدار کشور	علم فناوری و کمال آفرین، توانمندساز، ثروت آفرین و هماهنگ با محیط زیست، سلامت معنوی و جسمی، روانی و اجتماعی آحاد جامعه	نقشه جامع علمی کشور (مبانی و ارزش‌ها- ۷)
۷	منابع انسانی متعهد و مسئولیت پذیر	ضرورت گسترش فرهنگ متعهد و مسئول بودن نخبگان	مشور فرهنگی - انقلاب اسلامی - علم و فناوری (نقش و رسالت نخبگان علمی)
۸	تعامل سازنده با جوامع بین‌المللی	...ایران کشوری است الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در روابط بین الملل	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴
۹	رتبه‌بندی‌های جهانی دانشگاه برتر در	تعیین اولویت در آموزش و پژوهش با توجه به مزیت‌ها و ظرفیت‌ها و نیازهای کشور و الزامان نیل به جایگاه اول علمی و فناوری در منطقه	سیاست‌های کلی علم و فناوری (۵-۵)
		کسب رتبه نخست در رتبه بندی دانشگاه‌های جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاه‌های دنیا	نقشه جامع علمی کشور (اهداف نظام علم، فناوری و نوآوری-۵)
۱۰	خود اتکایی مالی	ارتقا جایگاه دانشگاه در رتبه بندی های جهانی	برنامه رئیس دانشگاه
		ارتقا جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری و تبدیل ایران به قطب علم و فناوری در جهان اسلام	سیاست‌های کلی علم و فناوری (۱-۲)
۱۰	خود اتکایی مالی	افزایش بودجه دانشگاه	برنامه رئیس دانشگاه
		افزایش استقلال مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در مدیریت امور اداری، منابع مالی، درآمدها و هزینه‌ها از طریق افزایش اختیارات و مسئولیت‌پذیری هیئت‌های امنای آنان	نقشه جامع علمی کشور (راهبرد کلان ۶)

۳-۳-۳- متن مأموریت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

مأموریت بیان‌کننده فلسفه وجودی سازمان است و به این سؤال پاسخ می‌دهد که فعالیت و کار ما چیست. بیانیه مأموریتی که به‌روشنی تدوین شده باشد، ارزش‌ها و اولویت‌های سازمان را مشخص می‌کند و سمت‌وسوی آتی حرکت سازمان را ترسیم می‌کند [۱]. مأموریت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی نیز هم‌راستا با سند چشم‌انداز آن، در راستای حرکت دانشگاه به سمت دانشگاه اسلامی و تبدیل‌شدن به دانشگاه تراز اسلامی تدوین شده است. این متن همچنین اهداف چهارگانه‌ی دانشگاه‌های نسل چهارم را شامل شده و تلاش می‌کند تا با در نظر گرفتن هم‌زمان نظامات چهارگانه‌ی دانشگاه (آموزشی، پژوهشی - فناوری، فرهنگی - تربیتی و مدیریتی) سبب رشد متناسب آن در تمامی ابعاد شود. مأموریت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در راستای تحقق تمدن اسلامی به شرح زیر است:



مأموریت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی آموزش، تولید، توسعه و انتشار دانش و فناوری در راستای حل مسائل و پیشرفت جامعه است. این دانشگاه به پرورش نیروی انسانی متخصص، متعهد، ماهر، کارآفرین و خودباور می‌پردازد و برای انجام مأموریت خود ساختاری چابک و کارآمد برای تعامل و اثربخشی در سطوح ملی، منطقه‌ای و جهانی دارد.



آموزش، تولید، توسعه و انتشار دانش و فناوری: در تعریف دانشگاه نسل چهارم، برای این دانشگاه‌ها چهار دسته هدف در نظر گرفته می‌شود که عبارتند از آموزش، پژوهش، بهره‌برداری از دانش و توسعه اقتصادی فعالانه [۲۴]. در این متن پس از آموزش، تولید و توسعه دانش اشاره به هدف دانشگاه‌های نسل دوم یعنی در نظر گرفتن پژوهش در کنار آموزش می‌کند. در این مفهوم دانشگاه تنها مکانی برای انتقال تجربیات و دانش گذشتگان نبوده و دانشگاهیان به طور فعال با به چالش کشیدن دانش پیشیان و انجام تحقیقات با روش‌های علمی، به تولید و توسعه دانش می‌پردازند. *انتشار دانش و فناوری* علاوه بر انتشار نتایج پژوهش‌های صورت گرفته، به هدف بهره‌برداری از دانش و انتقال این نتایج به خارج از فضای آکادمیک نیز اشاره دارد.

حل مسائل و پیشرفت جامعه: تمامی اهداف سه‌گانه تعریف شده در بخش قبلی در راستای حل مسائل و پیشرفت جامعه و تحقق چهارمین هدف دانشگاه نسل چهارم یعنی توسعه اقتصادی فعالانه کشور، اجرایی خواهد شد.

متخصص، متعهد، ماهر، کارآفرین، خودباور: دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی تلاش دارد تا در کنار آموزش تخصص و مفاهیم آکادمیک به دانشجویان و نیروی انسانی، در همه ابعاد منجر به پرورش شخصیت ایشان شود. وجود تعهد در کنار تخصص از جمله موارد ضروری است که دانشگاه تلاش می‌کند تا با برنامه‌ریزی مناسب در کنار دروس آموزشی و همچنین در فضای کاری منجر به بروز آن در سرمایه‌های انسانی دانشگاه شود. همچنین همانطور که پیش از این مطرح شد، پرورش نیروی انسانی توانمند و کارا در صنعت و بازار کار از جمله مزیت‌های رقابتی دانشگاه است که تلاش دارد تا آن را حفظ کرده و با پرورش نیروی انسانی ماهر و کارآفرین منجر به ارتقا آن شود. یکی از چالش‌های امروزه‌ی جوانان کشور، با وجود سطح بالای تخصص و مهارت ایشان، عدم وجود خودباوری

و اعتقاد راسخ به امکان ایجاد بهبود در فضای داخلی است. به همین جهت تقویت روحیه خودباوری جزو ماموریت و رسالت دانشگاه در نظر گرفته شده است.

در ادامه کلیدواژه‌های ذکر شده در متن بیانیه ماموریت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر مبنای متون اسناد بالادستی به تفکیک ارجاع دهی می‌شود.

جدول ۳-۱- ارجاع دهی کلیدواژه‌های بیانیه ماموریت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر اساس اسناد بالادستی

ردیف	کلیدواژه	متن سند بالادستی	نام سند
۱	آموزش، تولید، توسعه و انتشار دانش و فناوری	برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری	چشم انداز ۱۴۰۴
۲	حل مسائل و پیشرفت جامعه	ظرفیت سازی و مدیریت بهینه از مزیت های دانشگاه و دانشگاهیان در تامین منافع ملی و مصالح عمومی و حل مسائل کلان کشور	سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (راهبردهای نظام مدیریتی - راهبرد ۳)
		جهت دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضائات کشور...	نقشه جامع علمی کشور (راهبرد کلان ۷)
		سوق دادن دانشگاه در راستای حل نیازهای کشور	برنامه پیشنهادی رئیس دانشگاه
۳	پرورش نیروی انسانی متخصص، متعهد، ماهر، کارآفرین و خودباور	مهم‌ترین رسالت آموزش عالی کشور تربیت متخصصین متعهد، متخلق، ماهر و کارآفرین است.	سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (ماموریت آموزش عالی کشور)
۴	تعامل اثربخش در سطوح ملی، منطقه‌ای و جهانی	دارای تعامل سازنده و موثر با جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴
		تعامل اثربخش فرهنگی، اجتماعی و سیاسی دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دیگر کشورها به ویژه در جهان اسلام	سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (راهبردهای فرهنگی تربیتی - راهبرد ۱۲)

۳-۳-۵- ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

هر سازمان ممکن است خود را مقید به رعایت برخی اصول، باورها و ارزش‌ها بداند که بر برنامه‌ها و عملیات او تأثیر بگذارد. تبیین ارزش‌ها به‌نوعی، هویت و شخصیت سازمان را ساخته و هماهنگی شخصیتی و رفتاری ایجاد می‌کند. اصول ارزشی چیزی است که کارکنان بابت توجه به آن تشویق شده و در صورت اهمال از آن تنبیه می‌شوند. دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی ارزش‌های محوری خود را که چارچوب و خطوط قرمز ارزشی و اخلاقی دانشگاه در مسیر حرکت به سمت چشم‌انداز و تحقق تمدن اسلامی را معین می‌کند، مطابق موارد زیر تعریف کرده است:



- اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی
- عدالت محوری
- نظم و انضباط
- کار تیمی و هم‌افزایی
- انسجام و یکپارچگی
- امید، انگیزه و نشاط
- حفظ شأنیت علم و عالم
- حرفه‌ای گرایی
- خانواده محوری
- کیفیت و اصالت

در ادامه کلیدواژه‌های ذکر شده در ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر مبنای متون اسناد بالادستی به تفکیک ارجاع دهی می‌شود.

جدول ۴- ارجاع دهی کلیدواژه‌های ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر اساس اسناد بالادستی

نام سند	متن سند بالادستی	کلیدواژه	ردیف
سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (اصول و مبانی در آموزش عالی کشور)	حاکمیت اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی در تمامی ابعاد دانشگاه	اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی	۱
سیاست‌های علم و فناوری (۳)	حاکمیت مبانی، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی و تحقق دانشگاه اسلامی		
سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (اصول و مبانی در آموزش عالی کشور)	عدالت محوری در تمامی شئون دانشگاه	عدالت محوری	۲
سیاست‌های علم و فناوری (۲-۶)	توزیع عادلانه فرصت‌ها و امکانات تحصیل و تحقیق در آموزش عالی		
نقشه جامع علمی کشور (مبانی و ارزش‌ها-۳)	عدالت محوری، پرورش استعدادها و دستیابی همگان به خصوص مستضعفان در حوزه علم و فناوری		

جدول ۴- ارجاع دهی کلیدواژه‌های ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر اساس اسناد بالادستی (ادامه)

ردیف	کلیدواژه	متن سند بالادستی	نام سند
۳	نظم و انضباط	ارتقای روحیه قانون مداری، مسئولیت و نظم‌پذیری و التزام به اخلاق خرفه‌ای اسلامی	سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (نظام فرهنگی- تربیتی-راهبردی ۱۱)
۴	کارتیمی و هم‌افزایی	زمینه‌سازی و ارتقای انگیزه روحیه مشارکت جویی دانشگاهیان و توسعه قابلیت‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی و گروهی ایشان	سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (نظام فرهنگی- تربیتی-راهبردی ۱۱)
۵	امید، انگیزه و نشاط	ارتقا روحیه نشاط، امید، خودباوری، نوآوری نظام‌مند...	سیاست‌های علم و فناوری (۲-۴)
۶	شانیت علم و عالم	ارتقا منزلت و بهبود معیشت استادان، محققان و دانش‌پژوهان و اشتغال دانش‌آموختگان	سیاست‌های علم و فناوری ۱۴۰۴
		... تکریم علم و عالم، ارزشمندی ذاتی علم و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش‌های فکری و علمی.	نقشه جامع علمی کشور (مبانی و ارزش‌ها ۶)
۷	خانواده محوری	ارتقا جایگاه هدایت‌گر خانواده در تعالی بخش علمی و فرهنگی دانشجویان	سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها (اصول و مبانی در آموزش عالی کشور)

۳-۴- بررسی عوامل درونی و محیط بیرونی

پس از تدوین ارکان جهت‌ساز دانشگاه، در گام دوم بررسی شرایط فعلی دانشگاه در عوامل درونی و محیط بیرونی صورت گرفت. در تحلیل SWOT عوامل درونی دانشگاه شامل نقاط قوت و ضعف داخلی می‌شود. نقاط قوت و نقاط ضعف عبارت است از آن دسته فعالیت‌هایی که برای یک سازمان قابل کنترل هستند و به طور ویژه خوب یا بد انجام می‌گیرند. سازمان‌ها با تمام قوا می‌کوشند استراتژی‌هایی را دنبال کنند که بر نقاط قوت داخلی سرمایه‌گذاری و نقاط ضعف داخلی را حذف کنند. آگاه‌ترین افراد به نقاط قوت و ضعف دانشگاه اعضای سازمان هستند که به صورت روزمره با این موارد در ارتباط‌اند؛ به همین جهت کارگاه‌هایی به طور جداگانه برای اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه با این عنوان برگزار شد.



کارگاه اعضای هیئت علمی در روز پنجشنبه ۲۳ آذرماه ۱۴۰۲ از ساعت ۸ الی ۱۲ در پردیس میرداماد برگزار شد. در این کارگاه ۲۴ نفر از اعضای هیئت علمی حضور پیدا کردند. پس از توضیح فرایند تدوین برنامه راهبردی و ارائه متن ارکان جهت ساز، حضار در شش گروه ۴-۵ نفره به شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشگاه پرداختند. پس از تکمیل فرم (جزئیات در پیوست ۶ قابل مشاهده است). نهایتاً موارد مطرح شده در قالب ۲۴ نقطه ضعف و ۱۵ نقطه قوت جمع بندی شد. با بحث و گفتگو در رابطه با نقاط قوت و ضعف مطرح شده و شفاف سازی ابهامات، فرایند وزن دهی و نمره دهی مجدداً در قالب گروهی صورت گرفت. وزن دهی به هر مورد تبیین کننده میزان اهمیت و تأثیرگذاری آن در پیشرفت و حرکت دانشگاه به سمت چشم انداز بوده و نمره هر مورد وضعیت فعلی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی را از دیدگاه افراد مشخص می کند.



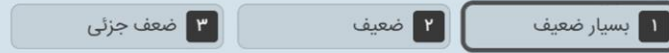
پس از برگزاری کارگاه اعضای هیئت علمی، کارگاه کارکنان در روز چهارشنبه ۲۹ آذرماه از ساعت ۸ الی ۱۲:۳۰ در محل پردیس میرداماد برگزار شد. در این کارگاه ۴۱ نفر از کارکنان دانشگاه به عنوان نماینده واحدهای اداری و دانشکده ها در کارگاه حضور پیدا کردند. مجدداً پس از ارائه توضیحات، فرایند شناسایی نقاط قوت و ضعف در قالب گروهی صورت گرفت. در مرحله جمع بندی، از موارد مستخرج از کارگاه اعضای هیئت علمی استفاده شده تا نهایت همبستگی بین نقاط قوت و ضعف مطرح شده در دو کارگاه ایجاد شود. در این کارگاه ۲۶ نقطه ضعف و ۱۲ نقطه قوت شناسایی و نهایتاً نمره دهی و وزن دهی به آن ها در قالب گروهی انجام شد. (جزئیات در پیوست ۷ قابل مشاهده است.)



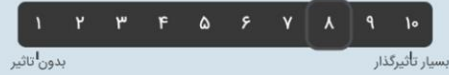
پس از برگزاری کارگاهها، موارد مطرح شده نهایتاً در قالب ۱۲ مورد نقطه قوت و ۱۹ مورد نقطه ضعف جمع بندی شد که لیست آن ها در جدول ۵ و ۶ قابل مشاهده است. جهت تکمیل ماتریس IFE، مطابق با این موارد، دو پرسشنامه برای نمره دهی و وزن دهی به نقاط ضعف و نقاط قوت آماده و برای تمامی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه ارسال شد (سوالات پرسشنامه در پیوست ۸ ذکر شده است). در مجموع ۷۷ نفر به پرسشنامه مرتبط با نقاط ضعف و ۳۵ نفر به پرسشنامه نقاط قوت پاسخ دادند که جزئیات آن در شکل قابل مشاهده است.



*وضعیت دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی را در مورد "یکپارچگی، شفافیت و چابکی فرآیندهای اجرایی و آئین‌نامه‌ها" چگونه ارزیابی می‌کنید؟

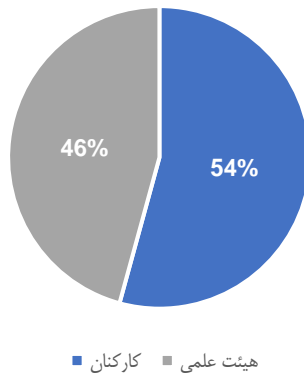


*میزان تاثیرگذاری "اهمیت مدیریت استراتژیک و برنامه راهبردی دانشگاه در اذهان مدیران" در تعالی دانشگاه‌های صنعتی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

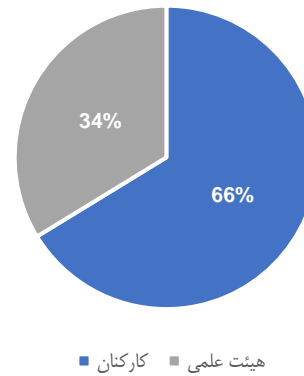


تصویر ۹- پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌های نقاط قوت و ضعف

پاسخ دهندگان پرسشنامه نقاط قوت



پاسخ دهندگان پرسشنامه نقاط ضعف



پس از جمع آوری نمرات و وزن های تخصیص داده شده در پرسشنامه، نهایتاً با تطبیق نتایج حاصل از کارگاه ها، با میانگین وزنی (نسبت به تعداد شرکت کنندگان در کارگاه ها و پاسخ دهندگان به پرسشنامه) نمرات نقاط قوت و ضعف و ماتریس نهایی IFE تکمیل شد.

لیست نقاط ضعف و وزن و نمره آن ها در جدول ۵ قابل مشاهده است. لازم به ذکر است برای وزن دهی به هر مورد، عددی بین ۱ تا ۱۰ تخصیص داده می‌شود که نشان دهنده اهمیت هر مورد برای دستیابی دانشگاه به اهداف و چشم انداز خود است. در ادامه برای هر مورد نمره‌ای بین ۰ تا ۲ نیز در نظر گرفته می‌شود که نشان دهنده وضعیت فعلی است. به این صورت که مقدار ۰ بیانگر آن است که دانشگاه در مورد مذکور از وضعیت نامطلوبی برخوردار است و آن مورد جزو ضعف‌های جدی دانشگاه محسوب می‌شود و در مقابل نمره ۲ نشان دهنده عدم وجود ضعف عمیق است.

جدول ۵- میانگین وزن‌ها و نمره‌های نقاط ضعف

نمره	وزن	نقاط ضعف دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی
۰.۷۳	۷.۵۰	W۱ پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی در کلیه واحدهای دانشگاه
۰.۸۱	۷.۶۳	W۲ یکپارچگی، شفافیت و چابکی فرایندهای اجرایی و آئین‌نامه‌ها
۰.۹۶	۶.۱۷	W۳ چالش چابکی به دلیل هیئت‌امنایی بودن ساختار دانشگاه
۰.۶۸	۷.۹۲	W۴ وضعیت ساختمان‌ها، امکانات و تجهیزات
۰.۴۸	۸.۱۰	W۵ وضعیت تخصیص منابع مالی و وجود شفافیت
۰.۵۷	۸.۱۴	W۶ منابع مالی (و وضعیت اتکا به بودجه دولتی)
۰.۵۲	۸.۱۴	W۷ وجود واحد مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداشت، آموزش، ارتقا و تکریم بازنشستگان)
۰.۴۵	۸.۱۴	W۸ سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم حقوق و دستمزد و ارتقا منابع انسانی
۰.۹۱	۷.۶۵	W۹ سیستم مدیریت آموزش منابع انسانی دانشگاه
۰.۵۷	۷.۸۶	W۱۰ مشارکت منابع انسانی دانشگاه در اتخاذ تصمیمات مرتبط
۰.۸۷	۷.۷۴	W۱۱ مهارت‌های ارتباطی، مدیریت رفتار و ارتباطات درون‌سازمانی منابع انسانی
۰.۸۲	۷.۴۲	W۱۲ شفافیت فرهنگ‌سازمانی و وضعیت فعالیت‌های مربوطه
۰.۶۴	۸.۴۱	W۱۳ شایسته‌سالاری و جابه‌جایی سریع مدیران
۰.۵۳	۷.۹۱	W۱۴ پراکندگی دانشکده‌ها
۰.۷۰	۸.۰۳	W۱۵ بستر کارآفرینی و ارتباط با صنعت
۱.۰۱	۷.۹۱	W۱۶ به‌روزرسانی سرفصل دروس متناسب با نیازهای جامعه و رشته‌های میان‌رشته‌ای
۰.۷۷	۷.۸۴	W۱۷ سطح همکاری بین دانشکده‌ای، بین دانشگاهی و بین‌المللی
۰.۵۸	۷.۷۹	W۱۸ شبکه ارتباطی دانش‌آموختگان (شامل جذب سرمایه‌گذاران و خیرین)
۰.۲۳	۸.۶۰	W۱۹ سطح امکانات رفاهی برای کارکنان، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان

همانطور که در جدول بالا قابل مشاهده است بالاترین وزن (به معنای تاثیرگذارترین نقطه ضعف در رسیدن دانشگاه به چشم‌انداز خود) و پایین‌ترین نمره (به معنای جدی‌ترین ضعف دانشگاه از دیدگاه پاسخ‌دهندگان) به W۱۹ یعنی سطح امکانات رفاهی برای کارکنان، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان تخصیص داده شده است.

در جدول زیر نیز جدول نقاط قوت قابل مشاهده است. در این جدول میانگین وزن مشابه با جدول قبلی نشان‌دهنده تاثیرگذاری هر مورد است؛ اما مقدار نمره در آن اعدادی بین ۲ تا ۴ را شامل می‌شود که مقدار ۲ به معنای قوت نه‌چندان جدی و ۴ به معنای قوت بسیار جدی در وضعیت فعلی دانشگاه تفسیر می‌شود.



جدول ۶- میانگین وزن‌ها و نمره‌های نقاط قوت

نمره	وزن	نقاط قوت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی
۲.۲۳	۸.۹۲	S۱ اهمیت مدیریت استراتژیک و برنامه راهبردی دانشگاه در اذهان مدیران
۲.۸۵	۸.۹۹	S۲ پتانسیل و توانمندی علمی و انگیزه کاری اعضای هیئت علمی
۲.۶۰	۸.۶۷	S۳ پتانسیل توانمندی علمی و انگیزه کاری کارکنان
۲.۶۷	۸.۶۰	S۴ پتانسیل و توانمندی علمی دانشجویان پذیرفته شده
۲.۶۸	۸.۶۸	S۵ توانمندی علمی و مهارتی دانشجویان فارغ التحصیل
۲.۶۳	۸.۳۳	S۶ پایبندی منابع انسانی دانشگاه به اصول اعتقادی
۳.۰۲	۸.۳۵	S۷ موقعیت مناسب جغرافیایی دانشکده‌ها در شهر تهران
۳.۱۹	۸.۳۶	S۸ قدمت و برند دانشگاه
۲.۳۵	۸.۶۳	S۹ پتانسیل مرکز رشد و زیرساخت فعالیت‌های کارآفرینی در دانشگاه
۲.۸۷	۷.۸۸	S۱۰ میزان تأثیرگذاری صنعتی (تخصصی) بودن دانشگاه
۲.۴۹	۷.۸۵	S۱۱ حضور برخی از مدیران در مدیریت کلان کشور
۲.۹۹	۸.۷۴	S۱۲ مرجعیت علمی دانشگاه در برخی رشته‌ها

در نتایج مرتبط با نقاط قوت، بالاترین وزن به S۲ یعنی پتانسیل و توانمندی علمی و انگیزه کاری اعضای هیئت علمی تخصیص داده شده است. به این مفهوم که این مورد تأثیرگذارترین نقطه قوت دانشگاه در رسیدن به اهداف و چشم انداز تدوین شده است. همچنین بالاترین نمره برای S۸ یعنی قدمت و برند دانشگاه محاسبه شده که نشان دهنده قوت جدی دانشگاه در این مورد است.

پس از شناسایی عوامل درونی و نمره‌دهی به آن‌ها، عوامل بیرونی دانشگاه نیز مورد بررسی قرار گرفت. به همین جهت زمینه‌های محیطی مانند مسائل اقتصادی، اجتماعی، فناوری، محیط کلان سیاسی و فرهنگی حاکم بر جامعه و نحوه عملکرد دیگر مؤسسات آموزش عالی در داخل و خارج از کشور با هدف کشف نشانه‌های تغییر و پیش‌بینی روند موجود در صنعت آموزش عالی و بالاخره ارزیابی تأثیر آن‌ها بر دانشگاه پایش شده تا فرصت‌ها و تهدیدهای ممکن شناسایی و مورد بهره‌برداری قرار گیرند. برای شناسایی این عوامل علاوه بر بررسی اسناد بالادستی و آیین‌نامه‌ها، از نظر مدیران باتجربه و اعضای فعال دانشگاه در صنعت نیز در قالب جلسات گفتگو استفاده شد. در نتیجه این گفتگوها لیست فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه مطابق جدول زیر مشخص شد. پس از نهایی شدن لیست فرصت‌ها و تهدیدها فرایند نمره دهی و وزن دهی به این موارد توسط اعضای تیم طرح و برنامه انجام شد تا نهایتاً ماتریس EFE تکمیل شود. جزئیات این ماتریس در جداول ۷ و ۸ قالب مشاهده است.

جدول ۷- وزن و نمرات فرصت‌ها

نمره	وزن	فرصت‌های دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی
۲	۹	وجود قوانین حمایتی برای حرکت دانشگاه به سمت نسل چهارم و ناحیه نوآوری (دانشگاه کارآفرین، بین‌المللی و جامعه‌محور)
۲	۸	قانون لزوم تخصیص بخشی از بودجه شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی در امور تحقیقاتی و توسعه فناوری
۱	۸	توسعه علوم و فناوری‌های نوین و میان‌رشته‌ای
۲	۷	همسویی قوای حاکمیتی در مسیر حرکت به سمت اقتصاددانش بنیان
۱	۷	ارتباطات مؤثر دانشگاه با نهادهای حاکمیتی
۱	۸	مجوز مولدسازی و تهاتر جهت تجمیع
۲	۹	ظهور تکنولوژی‌های جدید (از جمله هوش مصنوعی) در عرصه آموزش و پژوهش
۱	۸	وجود بستر ارائه آموزش‌های آزاد و مجازی
۳	۶	سیاست‌های کاهش تعداد دانشگاه‌ها

جدول ۸- وزن و نمرات تهدیدها

نمره	وزن	فرصت‌های دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی
۱	۷	محدودیت تخصیص بودجه و حمایت مالی ارگان‌های حاکمیتی
۳	۸	وضعیت ارتباط صنعت با دانشگاه
۲.۵	۸	محدودیت‌های قانونی حاکمیتی جذب، نگهداشت و ارتقای منابع انسانی دانشگاه
۳	۷	انتصابات کوتاه‌مدت در سطوح مدیریتی حاکمیتی
۳	۶.۵	چالش‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه (بالابودن نرخ تورم / اشتغال)
۳	۹	تمایل به مهاجرت منابع انسانی دانشگاه (اعضای هیئت‌علمی / کارکنان / دانش‌آموختگان)
۳	۱۰	فاصله حقوق دریافتی اعضای هیئت‌علمی در مقایسه با اساتید خارج از کشور و حتی سایر صنوف
۳	۸	کاهش کمی و کیفی داوطلبین رشته‌های مهندسی (کاهش اقبال عمومی به تحصیلات آکادمیک)
۳	۸	ظهور مؤسسات آموزش حرفه‌ای غیردانشگاهی
۳	۸	تحریم‌های علمی و فناوری

۳-۵- تدوین راهبردها با استفاده از تحلیل SWOT و IEFE

روش IEFE به بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمان می‌پردازد تا بر اساس نتایج آن موقعیت سازمان در صنعت فعلیش را مشخص کرده و امکان تجویز استراتژی کلان مناسب را برای سازمان فراهم می‌کند. چنانچه در بخش



قبلی ذکر شد این رویکرد بر اساس وزن‌ها و نمره‌های تخصیص داده شده به هر یک از نقاط کلیدی قوت، ضعف، فرصت و تهدید مشخص می‌شود. پس از تکمیل ماتریس IFE و EFE در بخش قبلی، با استفاده از فرمول زیر وزن‌های نرمال شده در این دو ماتریس بر هر مورد محاسبه و با ضرب وزن نرمال شده در نمره، امتیاز موزون شده محاسبه شد.

$$\text{وزن هر مورد} = \frac{\text{وزن نرمال شده}}{\text{مجموع وزن‌های ماتریس}}$$

در نهایت با استفاده از مجموع امتیازات موزون، امتیاز عوامل داخلی و خارجی به شکل زیر محاسبه شد:

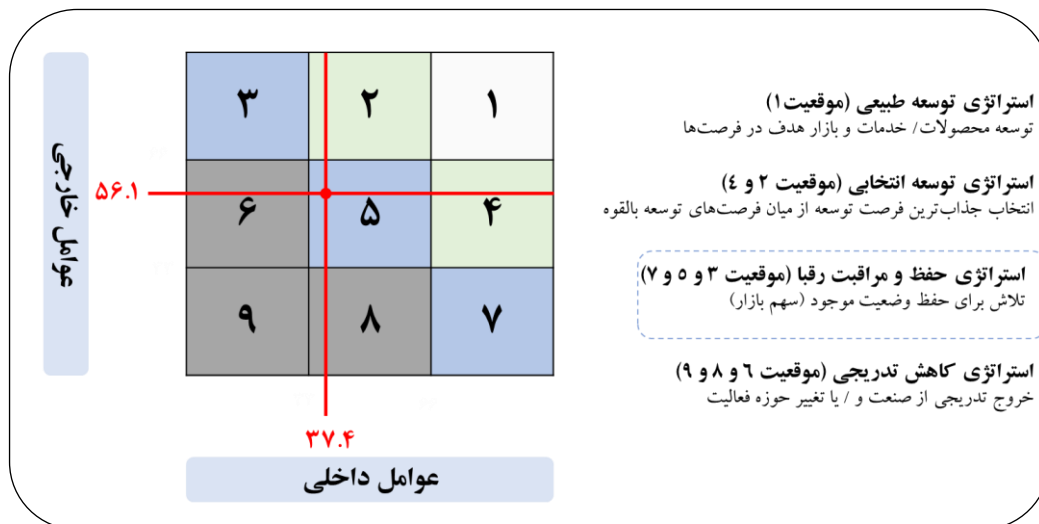
$$\text{مجموع امتیازات موزن IFE} = 100 * \frac{\text{مجموع امتیازات موزن IFE}}{4}$$

$$\frac{0.4 + 1.1}{4} * 100 = 37.5$$

$$\text{مجموع امتیازات موزن EFE} = 100 * \frac{\text{مجموع امتیازات موزن EFE}}{4}$$

$$\frac{0.77 + 1.47}{4} * 100 = 56.1$$

با مشخص شدن این موارد موقعیت سازمان در ماتریس عوامل داخلی و خارجی که در تصویر ۱۰ قابل مشاهده است، تعیین می‌شود. می‌توان مشاهده نمود که وضعیت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی با خانه ۵ این ماتریس منطبق شده است که استراتژی حفظ و مراقب رقبا را در راستای تلاش برای حفظ وضعیت موجود پیشنهاد می‌کند.



تصویر ۱۰- جایگاه دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در ماتریس IFE/EFE

پس از تکمیل ماتریس IFE/EFE و مشخص شدن رویکرد کلی، با تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از روش SWOT برای تدوین راهبردهای دانشگاه استفاده شد. روش SWOT مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام‌یافته عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را به صورت متقابل بررسی نموده و بر اساس آن راهبردهای متناسب حاصل می‌شود. پس از تدوین اولیه راهبردها، مستندات در جلسات شورای راهبردی مطرح و پس از اصلاحات

و اعمال نظرات اعضای شورا، راهبردهای نهایی مشخص شدند. \ در جدول زیر راهبردهای تدوین شده و عوامل تأثیرگذار در تدوین هر مورد قابل مشاهده است.

جدول ۹- راهبردهای دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

راهبرد	SWOT	ردیف
تجمیع و یکپارچه‌سازی دانشگاه	S۷, S۸, S۱۰	قوت‌ها
	W۴, W۱۴, W۱۷, W۱۹	ضعف‌ها
	O۰, O۶, O۷, O۹	فرصت‌ها
	T۴, T۹	تهدیدها
توسعه و گسترش دانشگاه و زیرساخت‌های مربوطه	S۲, S۳, S۸, S۹, S۱۰, S۱۱, S۱۲	قوت‌ها
	W۱۶, W۱۷	ضعف‌ها
	O۱, O۲, O۳, O۴, O۰, O۷, O۸	فرصت‌ها
	T۲, T۸, T۹, ۱۰	تهدیدها
استقرار و توسعه سیستم‌های مدیریتی	S۱	قوت‌ها
	W۱, W۲, W۳, W۰, W۷, W۸, W۹, W۱۰, W۱۲, W۱۳, W۱۷	ضعف‌ها
	O۷	فرصت‌ها
	T۴, T۸, T۹	تهدیدها
افزایش دلبستگی سازمانی سرمایه‌های انسانی دانشگاه	S۲, S۳, S۴, S۶, S۸	قوت‌ها
	W۷, W۹, W۱۰, W۱۱, W۱۲, W۱۳, W۱۷, W۱۸	ضعف‌ها
	-	فرصت‌ها
	T۳, T۴, T۰, T۶, T۷, T۹	تهدیدها
افزایش توان مالی دانشگاه	S۲, S۳, S۴, S۸, S۹, S۱۰, S۱۱, S۱۲	قوت‌ها
	W۶, W۱۰, W۱۹	ضعف‌ها
	O۱, O۲, O۳, O۴, O۰, O۶, O۷, O۸	فرصت‌ها
	T۱, T۲, T۴, T۰, T۶, T۷, T۸, T۹	تهدیدها
توسعه مراکز نوآوری و ارتباط با صنعت	S۲, S۸, S۹, S۱۰, S۱۱	قوت‌ها
	W۶, W۱۰, W۱۸	ضعف‌ها
	O۱, O۲, O۳, O۴, O۰, O۷, O۸	فرصت‌ها
	T۲	تهدیدها



جدول ۹- راهبردهای دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی (ادامه)

راهبرد	SWOT	ردیف
حرکت به سمت دانشگاه تمدن ساز اسلامی	S۲, S۳, S۶, S۸	قوت‌ها
	W۱۱, W۱۲, W۱۳, W۱۷	ضعف‌ها
	O۵	فرصت‌ها
	T۵, T۷	تهدیدها
توسعه جایگاه و تصویر دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی	S۲, S۵, S۸, S۱۰, S۱۱, S۱۲	قوت‌ها
	W۱۵, W۱۷, W۱۸	ضعف‌ها
	O۳, O۷, O۸	فرصت‌ها
	T۲, T۶, T۷, T۸, T۹, T۱۰	تهدیدها

۴- راهبردهای دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

پیش از شرح هر یک از راهبردها به طور جداگانه، لازم است تا ارتباط راهبردها با چشم انداز و ارتباط متقابل آن‌ها به طور کلی شرح داده شود.

همانطور که پیش از این در بخش ۳-۲-۲ شرح داده شد، تجمیع و یکپارچگی دانشگاه از جمله مواردی است که از ابتدای فرایند تدوین برنامه راهبردی به طور مرتب در مراحل مختلف تکرار و ردپای تاثیرات آن در بخش بررسی نقاط قوت و ضعف دانشگاه نیز قابل مشاهده است. به همین جهت اولین راهبرد دانشگاه در راستای تجمیع و یکپارچه سازی و در کنار آن راهبرد چهارم جهت ارتقا تعلق خاطر و دلبستگی سرمایه های انسانی به دانشگاه در نظر گرفته شد. به طور کلی می توان تعداد زیادی از راهبردهای تدوین شده را هم راستا و زمینه ساز این دو راهبرد در نظر گرفت. بخشی از دغدغه ها و چالش های دانشگاه که منجر به کاهش میزان تعلق خاطر سرمایه های انسانی دانشگاه می شود، موارد مرتبط با سطح امکانات، رفاهی، خدمات و موارد مالی است که به طور مشخص در نتایج ماتریس IFE نیز، با دریافت بالاترین وزن و پایین ترین نمره، اهمیت خود را از دیدگاه سرمایه های انسانی دانشگاه نمایش داد. برای بهبود این شرایط، ارتقا توان مالی دانشگاه، توسعه ارتباط با صنعت و تقویت اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه و توسعه و گسترش زیرساخت های مربوطه جزو راهبردهای اصلی دانشگاه در نظر گرفته شد. همچنین در راستای بهبود یکپارچگی و ایجاد هم راستایی و هم افزایی در فرایندهای دانشگاه، راهبرد استقرار و توسعه سیستم های مدیریتی، به عنوان یکی از موارد ضروری جهت افزایش بهره وری فرایندهای دانشگاه و ایجاد چابکی در سیستم اداری مطرح شد. در نهایت همه این موارد در راستای چشم انداز و مأموریت بنیادین دانشگاه در جهت حرکت به سمت دانشگاه تمدن ساز اسلامی و به تبع آن توسعه جایگاه دانشگاه در سطح ملی و بین المللی در نظر گرفته شد. هر چند در این بخش تلاش شد تا ارتباط میان راهبردهای تدوین شده مطرح شود، اما لازم به ذکر است که در فرایند تدوین راهبردهای دانشگاه، لزوم در نظر گرفتن هر یک از راهبردها به صورت مستقل و براساس تحلیل SWOT مسجل و تمامی راهبردها با در نظر داشتن ارکان جهت ساز دانشگاه تدوین شدند. در ادامه جزئیات هر یک از راهبردهای تدوین شده به طور مختصر شرح داده

می شود.

۴-۱- تجمیع و یکپارچه‌سازی دانشگاه

این راهبرد در راستای تحقق چشم‌انداز دانشگاه، برای تبدیل‌شدن به دانشگاهی مجتمع، یکپارچه و سرآمد است. همچنین این راهبرد باتوجه‌به فرسودگی و پراکندگی املاک و ابنیه دانشگاه و فرصت‌های حال حاضر از جمله امکان اخذ بودجه‌های عمرانی تدوین شده است. اجرایی‌شدن این راهبرد نه‌تنها منجر به بهبود وضعیت تسهیلات دانشگاه (که یکی از شاخص‌های رتبه‌بندی‌های جهانی است) می‌شود؛ بلکه سبب افزایش همبستگی و بهبود همکاری‌های بین دانشکده‌ای نیز خواهد شد. جهت پیاده‌سازی این راهبرد بهره‌برداری حداکثری و حفظ پردیس‌های موجود با اولویت توسعه فضای پردیس رضایی‌نژاد برای تأسیس دانشکده‌های جدید و توسعه دانشکده‌ها و آزمایشگاه‌های موجود مدنظر خواهد بود. اخذ بودجه‌های عمرانی، تغییر کاربری املاک و افزایش فضای دانشگاه از جمله اقدامات زیر مجموعه این راهبرد محسوب می‌شود.



۴-۲- توسعه و گسترش دانشگاه و زیرساخت‌های مربوطه

این راهبرد در راستای استفاده از فرصت سیاست‌های حاکمیتی جهت کاهش تعداد دانشگاه‌ها و استفاده از قوت مرجعیت علمی دانشگاه در برخی رشته‌ها در نظر گرفته شده است. اقدامات زیر مجموعه این راهبرد شامل افزایش تعداد اعضای هیئت‌علمی، دانشکده‌ها، رشته‌ها و گروه‌های تخصصی زیرمجموعه، شامل گرایش‌های نوین، میان‌رشته‌ای و کاربردی، منطبق با نیاز جامعه می‌شود. بهبود و توسعه امکاناتی نظیر آزمایشگاه‌ها، سایت‌های کامپیوتر، کتابخانه‌ها، مراکز مطالعه و به‌طورکلی بهبود زیرساخت‌ها و ارتقای سطح خدمات و امکانات رفاهی برای اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان از جمله دیگر اهداف این راهبرد است. باتوجه‌به پتانسیل فعلی اعضای هیئت‌علمی و کارکنان توانمند دانشگاه و همچنین تشدید فضای رقابتی، این راهبرد سبب افزایش توان دانشگاه برای کسب امتیازات از دستگاه‌های حاکمیتی، بهبود جایگاه دانشگاه در داخل کشور و همچنین ارتقا رتبه در سیستم‌های رتبه‌بندی جهانی خواهد شد.





۳-۴- استقرار و توسعه سیستم‌های مدیریتی

این راهبرد باهدف طراحی، بازطراحی، پیاده‌سازی، پایش و کنترل کلیه فرایندهای اجرایی در تمامی بخش‌های دانشگاه و در راستای تحقق اهداف و چشم‌انداز دانشگاه تدوین شده است. استقرار سیستم‌های مدیریتی خصوصاً سیستم‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد در تمامی سطوح دانشگاه در راستای اجرایی‌شدن برنامه راهبردی منجر به بهبود و یکپارچه‌سازی فرآیندهای اداری، افزایش کیفیت، بهره‌وری و سرآمدی دانشگاه و ارتقا جایگاه در رتبه‌بندی‌های جهانی می‌شود. همچنین پیاده‌سازی این سیستم‌ها منجر به ایجاد سیستم اطلاعاتی و اتوماسیون جامع و یکپارچه، افزایش مشارکت منابع انسانی در تصمیمات و بهره‌مندی از تجربیات ایشان و نهایتاً ارتقا نظام‌های مدیریتی موجود خواهد شد. به‌روزرسانی نظام آموزشی و سرفصل‌های دروس جهت ارائه آموزش‌های کاربردی و موردنیاز صنعت و بازنگری ساختار گروه‌های آموزشی دانشکده‌ها در راستای استفاده حداکثری از توانمندی اعضای هیئت‌علمی از جمله اقدامات مرتبط با فرایندهای آموزشی در این راهبرد است.

ارتقای کیفیت و بهره‌وری آموزش و تنوع‌بخشی به شیوه‌های آموزشی با استفاده از فناوری‌های نوین، تقویت آموزش‌های مهارتی و عملی به همراه آموزش مسئله‌محور و همگام با نیازهای جامعه و صنعت نیز از دیگر برنامه‌های موردنظر در این حوزه است. در راستای رسالت پژوهشی دانشگاه اقدامات مرتبط با افزایش توان پژوهشی دانشگاه و بازنگری آیین‌نامه‌های و قوانین مرتبط، باهدف جهت‌دهی به فعالیت‌های پژوهشی در نظر گرفته خواهد شد. افزایش تعاملات پژوهشی و فناورانه بین‌المللی و جذب دانشجویان خارجی نیز از سایر اقدامات زیرمجموعه این راهبرد محسوب می‌شود.

۴-۴- افزایش دلبستگی سازمانی سرمایه‌های انسانی دانشگاه

در راستای تحقق چشم‌انداز و ارزش‌های محوری دانشگاه، این راهبرد بر بهبود وضعیت سرمایه‌های انسانی دانشگاه از جمله افزایش دلبستگی تأکید دارد. این راهبرد هم شامل افزایش دلبستگی سازمانی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و هم عرق دانشگاهی دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاه می‌شود. پیاده‌سازی این راهبرد منجر به بهبود همکاری‌های درون و بین دانشکده‌ای و دانشگاهی و بهبود ارتباطات شبکه دانش‌آموختگان خواهد شد. همچنین با اجرایی‌شدن این راهبرد در کنار راهبرد استقرار و توسعه سیستم‌های مدیریتی ضمن شفاف‌سازی همسویی منافع منابع انسانی با منافع دانشگاه، افزایش تعلق خاطر و افزایش بهره‌وری در بین اعضای دانشگاه محقق می‌شود. پیاده‌سازی این راهبرد سبب افزایش امید و پویایی در فضای جاری دانشگاه می‌شود و شرایط فعالیت چابک، متعهدانه و مسئولانه اعضای دانشگاه را فراهم می‌کند. لازم به ذکر است، در راستای تحقق این راهبرد استقرار سیستم ارتقا و توسعه مسیر شغلی، شایسته‌سالاری، بازنگری در قوانین و آیین‌نامه‌ها، رسیدگی به وضعیت مالی، رفاهی، فرهنگی و خدماتی منابع انسانی دانشگاه جزء اقدامات ضروری خواهد بود.



۴-۵- افزایش توان مالی دانشگاه

باتوجه به تمرکز دانشگاه بر رویکرد دانشگاه کارآفرین و جامعه‌محور و در راستای اجرایی‌شدن سایر راهبردها، بهبود جریان‌های مالی فعلی و همچنین در نظر گرفتن جذب منابع مالی جدید در کنار مدیریت بهینه منابع موجود و مدیریت هزینه‌ها، برای حرکت به سمت خوداتکایی ضروری است. جهت تحقق این راهبرد بهبود ارتباط با صنعت و تعریف پروژه‌های صنعتی، تجاری‌سازی نتایج پژوهش‌های آکادمیک، ارتقا و بهره‌برداری از زیرساخت‌های کارآفرینی و اقتصاد دانش‌بنیان و بهره‌برداری از پتانسیل خیرین و دانش‌آموختگان جزء اقدامات مرتبط خواهد بود.

۴-۶- توسعه مراکز نوآوری و ارتباط با صنعت

گسترش و تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت، ارائه محصولات دانش‌بنیان، نقش‌آفرینی در پیشرفت‌های علمی و فناوری حل مشکلات صنعت در راستای سربلندی و توسعه پایدار کشور از جمله اهداف اصلی این راهبرد است. این راهبرد سبب توسعه توان مالی دانشگاه و ایجاد جریان‌های مالی جدید نیز خواهد شد. در راستای پیاده‌سازی این راهبرد همکاری با دیگر مراکز معتبر و پیش‌تاز علمی، دانشگاهی و صنعتی ملی و بین‌المللی و تمرکز بر بهبود فعالیت‌های کارآفرینانه دانشجویان، دانش‌آموختگان و اعضای هیئت‌علمی ضروری خواهد بود. از جمله اقدامات زیرمجموعه این راهبرد می‌توان به تشکیل کارگروه‌های تخصصی، بازنگری در آئین‌نامه‌های تشویقی و همکاری در طرح‌های مشترک پژوهشی و فناوری اشاره کرد.



۴-۷- حرکت به سمت دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی

تلاش برای تبدیل‌شدن به دانشگاهی پیشرو و حرکت به سمت دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی باتوجه به نظام چهارگانه تعریف شده در سند اسلامی‌شدن دانشگاه‌ها یعنی موارد فرهنگی - تربیتی، آموزشی، پژوهشی - فناوری و مدیریتی در این راهبرد در کنار سایر راهبردهای تدوین شده اجرایی خواهد شد. همچنین ترویج اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی، افزایش امید، انگیزه و نشاط در دانشگاهیان و به‌طور کلی تلاش برای جاری‌سازی ارزش‌های محوری دانشگاه نیز جزء اهداف اصلی این راهبرد است. مطابق این راهبرد دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی تلاش می‌کند تا

به‌عنوان دانشگاهی الگو در این زمینه عمل کرده و زمینه‌ساز حرکت سایر نهادهای علمی کشور در راستای شکل‌گیری جامعه و تمدن اسلامی شود.

۴-۸- توسعه جایگاه و تصویر دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی

با توجه به تشدید فضای رقابتی چه در جذب سرمایه‌های انسانی برتر جامعه (کارکنان، هیئت‌علمی و دانشجویان) و چه در ارتباط با صنعت، این راهبرد بر توسعه جایگاه و تصویر دانشگاه در افکار عمومی و همچنین محیط آکادمیک تأکید دارد. لازم به ذکر است جایگاه و تصویر دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی تأثیر بسزایی در تسهیل و تحقق سایر راهبردهای دانشگاه خواهد داشت. اقدامات مرتبط با این راهبرد شامل تمرکز بر بهینه‌نمودن اقدامات دانشگاه و کسب رتبه مناسب در رتبه‌بندی‌های ملی و جهانی، تقویت و توسعه فعالیت‌های روابط عمومی و اطلاع‌رسانی دانشگاه، توسعه فعالیت‌های فرهنگی، تقویت فعالیت‌های گروه‌های دانشجویی، برگزاری رویدادهای مرتبط، تقویت شبکه‌های ارتباطی و بهبود ساختار سازمانی ارتباط با دانش‌آموختگان خواهد بود.

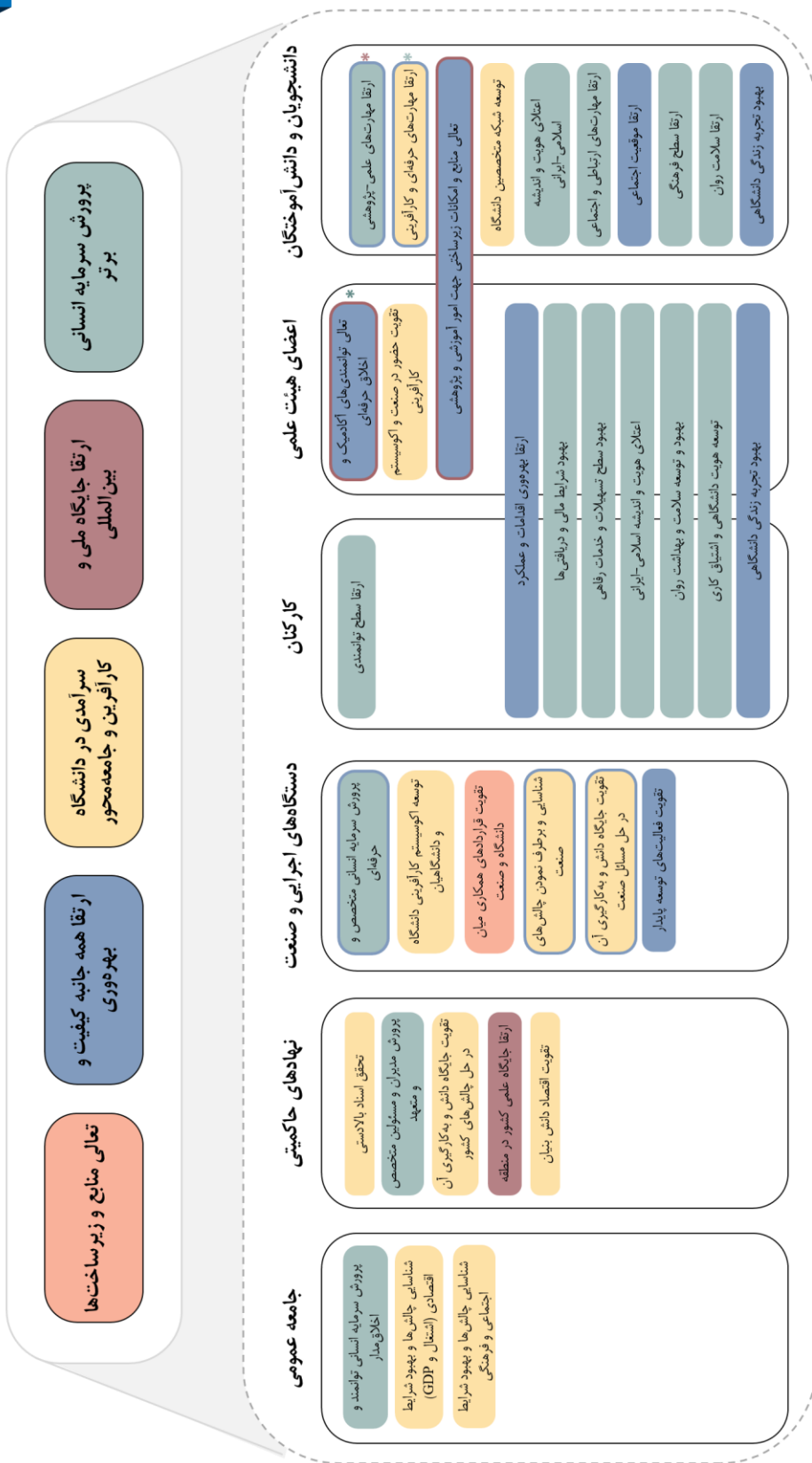


۵- نقشه استراتژی

پس از تدوین استراتژی‌های دانشگاه برای توصیف مناسب آن‌ها و آماده‌سازی بستر درک و اجرای شدن استراتژی‌ها در سطح سازمان، در گام بعدی نقشه استراتژی دانشگاه تدوین شد. از نقشه استراتژی می‌توان برای توصیف استراتژی‌های مطرح شده و بیان آن‌ها در قالب اهدافی که برای تمامی کارکنان و اعضای دانشگاه قابل فهم باشد، استفاده کرد. همان‌طور که در تصویر ۲ قابل مشاهده است، در قسمت بالای نقشه استراتژی، اهداف راهبردی دانشگاه که هم‌راستای با استراتژی‌های تدوین شده و مأموریت و چشم‌انداز تعریف شدند، قرار داده شده است. پس از آن نیز اهداف در لایه ذی‌نفعان دانشگاه شکسته شده که در ادامه به تفصیل شرح داده خواهد شد.

اهداف راهبردی قسمتی از مأموریت وجودی سازمان را به صورت خواسته‌های بلندمدت بیان می‌کند و حالت کلی، چندجانبه و وسیع دارد. باتوجه به رسالت دانشگاه در راستای پرورش نیروی انسانی متعهد و متخصص، چه در قالب دانشجویان و دانش‌آموختگان و چه در قالب کارکنان و اعضای هیئت علمی توانمند، اولین هدف راهبردی با عنوان "پرورش سرمایه انسانی برتر" در نظر گرفته شده است. هدف راهبردی بعدی با عنوان "ارتقای جایگاه ملی و بین‌المللی" در راستای ارتقا مزیت‌های رقابتی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در بین مراکز آموزش عالی کشور و جهان تدوین گردیده است. این هدف در راستای استراتژی توسعه جایگاه و تصویر دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی و همچنین حرکت به سمت دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی در نظر گرفته شده است. باتوجه به تمرکز دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی بر حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم، هدف راهبردی دیگری با عنوان "سرآمدی در دانشگاه کارآفرین و جامعه‌محور" تدوین شده است. این هدف در راستای مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه و همچنین استراتژی تدوین شده جهت توسعه مراکز نوآوری و ارتباط با صنعت در نظر گرفته شده است. "ارتقای همه‌جانبه کیفیت و بهره‌وری" هدف راهبردی دیگری است که جهت اجرایی شدن استراتژی‌های دانشگاه به صورت کارآمد و اثربخش، ضروری است. این هدف هم‌راستا با استراتژی استقرار و توسعه سیستم‌های مدیریتی دانشگاه است. دانشگاه برای تحقق چشم‌انداز و مأموریت خود به منابع و زیرساخت‌های یکپارچه و منعطف نیاز دارد و در این راستا آخرین هدف راهبردی با عنوان "تعالی منابع و زیرساخت‌ها (منابع فیزیکی و مالی، نیروی انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی)" تعریف گردید. این هدف در راستای استراتژی توسعه و گسترش دانشگاه و افزایش توان مالی تدوین شده است. لازم به ذکر است که اهداف راهبردی دانشگاه با یکدیگر ارتباط چندجانبه داشته و هر یک می‌تواند زمینه‌ساز و بسترساز اجرایی شدن اهداف دیگر باشد.

موفقیت دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی در گرو تحقق مأموریت و تحقق خواسته‌های ذی‌نفعان است؛ بنابراین در این سند در کنار تبیین اهداف راهبردی، این اهداف در سطح ذی‌نفعان با جزئیات بیشتر مشخص شده است. ذی‌نفعان دانشگاه در نقشه استراتژی در شش گروه مطرح شده‌اند: دانشجویان و دانش‌آموختگان، دستگاه‌های اجرایی و صنعت، اعضای هیئت علمی، کارکنان نهادهای حاکمیتی و جامعه عمومی.



نی‌نفعانی

* رنگ هر مورد نشان‌دهنده ارتباط آن با اهداف راهبردی است. در صورتی که موردی با بیش از یک هدف راهبردی ارتباط داشته باشد، ارتباط با هدف راهبردی دوم از طریق رنگ خطوط دور و هدف راهبردی سوم با رنگ ستاره آن مشخص شده است.

شکل ۱۱- نقشه اهداف دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

دانشجویان و دانش‌آموختگان به‌عنوان گروهی از ذی‌نفعان که ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با دانشگاه دارند به‌عنوان اولین دسته از ذی‌نفعان در نظر گرفته شده‌اند. مطابق با مأموریت دانشگاه در راستای پرورش نیروی انسانی توانمند و برتر، ارتقا مهارت‌های آکادمیک، کارآفرینی و همچنین مهارت‌های اجتماعی و فرهنگی جزء اهداف مدنظر برای این دسته مطرح شده است. همچنین در کنار تحصیل و ارتقای مهارت‌های ذکر شده، توجه به سلامت روان و بهبود تجربه ایشان از دوران دانشجویی و زندگی دانشگاهی اهداف دیگری است که در راستای تحقق چشم‌انداز دانشگاه تدوین شده است. در نهایت افزایش تعلق خاطر دانشجویان و دانش‌آموختگان به دانشگاه در قالب توسعه شبکه متخصصین دانشگاه به‌عنوان آخرین هدف در این دسته در نظر گرفته شده است.

ارتباط دانشگاه با صنعت و دستگاه‌های اجرایی در راستای حرکت به سمت دانشگاه کارآفرین و جامعه‌محور، جهت تحقق مأموریت دانشگاه حائز اهمیت و ضروری است. دانشگاه جامعه‌محور با درک مشکلات صنعت و تلاش برای حل آن‌ها، با تعاملات دوطرفه به طور هم‌زمان موجب ارتقا خود و بهبود شرایط صنعت خواهد شد. پرورش نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای به‌عنوان نیروی کار موردنیاز صنعت و همچنین تقویت اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه جزء اهداف زیر مجموعه این دسته است. در کنار این موارد ارتباط مستقیم دانشگاه با صنعت جهت شناسایی و حل مشکلات موجود با استفاده از دانش به‌روز هدف دیگری است که دانشگاه در ارتباط با صنعت دنبال می‌کند. هم‌راستای با آن توسعه دانش کاربردی و تقویت جایگاه دانش در حل این مسائل در کنار تقویت فعالیت‌های توسعه پایدار از اهداف دیگر دانشگاه در ارتباط با صنعت و دستگاه‌های اجرایی است.

در کنار ذی‌نفعان بیرونی، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان به‌عنوان اعضای دانشگاه جزء ذی‌نفعان مهم و تأثیرگذار دانشگاه محسوب می‌شوند. علاوه بر تلاش بر بهبود بهره‌وری و تعالی ایشان در جهت ارتقا همه‌جانبه کیفیت و بهره‌وری، از جمله دیگر اهداف در این دسته می‌توان بهبود شرایط مالی، ارتقا سطح رفاه و خدمات و توجه به سلامت و بهداشت روان ایشان اشاره نمود که نهایتاً منجر به افزایش دلبستگی دانشگاهیان به دانشگاه و تحقق هدف توسعه هویت دانشگاهی و اشتیاق کاری می‌شود. در نهایت در کنار این موارد هدف بهبود تجربه زندگی دانشگاهی به ارتقا ارتباطات کارکنان و اعضای هیئت‌علمی با دانشگاه به صورت همه‌جانبه اشاره می‌کند.

دانشگاه به‌عنوان نهاد پرورش‌دهنده پژوهشگران و متخصصان کشور ارتباط مستقیمی با نهادهای حاکمیتی داشته و نیاز است تا هم‌راستای با اهداف ایشان و در راستای تحقق اسناد بالادستی، جهت‌گیری کند. فعالیت مثبت دانشگاه در جامعه سبب ارتقا جایگاه دانش در حل مشکلات صنعت و کشور شده و همچنین منجر به تقویت اقتصاد دانش بنیان در کشور می‌شود. همچنین فعالیت‌های دانشگاه در زمینه‌های علمی علمی می‌تواند سبب سربلندی و ارتقا جایگاه علمی کشور در سطح ملی و بین‌المللی شده و منجر به تحقق اهداف مدنظر در راستای سرآمدی کشور و حرکت به سمت جامعه و تمدن اسلامی شود؛ به همین جهت این موارد به‌عنوان اهداف دانشگاه در ارتباط با نهادهای حاکمیتی در نقشه اهداف در نظر گرفته شده است.

ارتباط دانشگاه با جامعه عمومی هم در قالب نهاد تربیت‌کننده جوانان و هم به‌عنوان نهادی توانمند در شناسایی و حل مشکلات کشور و جامعه، قابل بررسی است. به همین جهت در کنار هدف پرورش سرمایه انسانی توانمند، شناسایی و حل مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به طور مستقیم به‌عنوان اهداف مدنظر در تحقق خواسته‌های جامعه عمومی به‌عنوان یکی از ذی‌نفعان اصلی دانشگاه مطرح شده است.

۶- اجرای برنامه راهبردی

همانطور که در شرح فرایند تدوین برنامه راهبردی ذکر شد، در گام بعدی و در راستای اجرایی شدن راهبردها، برنامه‌های عملیاتی و اقدامات اجرایی مشخص خواهد شد. در این راستا براساس چارت سازمانی پس از ارائه و انتقال کامل موارد مطرح شده در این سند، معاونت‌های دانشگاه موظفند پروژه‌ها و اقدامات مدنظر خود را در جهت حرکت به سمت چشم‌انداز در چارچوب استراتژی‌های مطرح شده، ارائه کرده و پس از اصلاحات و تایید از جانب واحد طرح و برنامه، بودجه‌های موردنیاز تخصیص داده خواهد شد. همچنین در دوره‌های بازنگری مشخص، روند پیشرفت و وضعیت برنامه‌های عملیاتی متناسب با استفاده از شاخص‌های کلیدی و با اهداف در نظر گرفته شده مقایسه خواهد شد. در صورت عدم تحقق، کمیته ارزیابی، فرایند پایش و در صورت لزوم بازنگری در برنامه راهبردی را اجرا خواهد کرد. بازنگری‌های مورد نیاز توسط کمیته ارزیابی با توجه به شرایط و به ترتیب در سه سطح برنامه‌های عملیاتی، اهداف و راهبردها و ارکان جهت‌ساز صورت می‌گیرد.



مراجع

- ۱- آر دیوید، فرد (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۲- اپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۹۰). نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- ۳- محمد سیروس، کاوه، صبورطینت، امیرحسین (۱۳۹۴). مدل مدیریت استراتژیک مینا. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۴- پیوست ۴ - مصاحبه با جناب آقای دکتر شاهانی (چشم انداز) - ۱۵-۲۰
- ۵- پیوست ۲- مصاحبه با جناب آقای دکتر یزدان دوست - ۴۶۲-۴۶۰
- ۶- جهان بین، فرزاد و معینی‌پور، مسعود (۱۳۹۳). فرآید تحقق تمدن اسلامی از منظر حضرت آیت الله خامنه‌ای. *مطالعات انقلاب اسلامی*. شماره ۳۰. ص ۲۹-۴۶.
- ۷- پیوست ۳- مصاحبه با جناب آقای دکتر قاسمی - ۳۹-۲۰ و ۱۶۱-۱۶۰
- ۸- پیوست ۴ - مصاحبه با جناب آقای دکتر شاهانی (چشم انداز) - ۳۱-۲۱ و ۸۰-۷۲
- ۹- پیوست ۱- مصاحبه با جناب آقای دکتر خاکی صدیق - ۲۳۰-۲۳۵
- ۱۰- پیوست ۲- مصاحبه با جناب آقای دکتر یزدان دوست - ۳۴۱-۳۳۴
- ۱۱- پیوست ۳- مصاحبه با جناب آقای دکتر قاسمی - ۴۸-۴۷
- ۱۲- صادقی، پردیس و بینش، مسعود (۱۳۹۳). دل‌بستگی سازمانی؛ چرا و چگونه کارکنان به سازمان دل می‌بندند. تدبیر. شماره ۲۶۴. ص ۳۳-۳۷.
- ۱۳- پیوست ۱- مصاحبه با جناب آقای دکتر خاکی صدیق - ۱۹۹-۱۸۸ و ۲۸۳-۲۶۵
- ۱۴- پیوست ۳- مصاحبه با جناب آقای دکتر قاسمی - ۷-۳ و ۱۲۵-۱۲۲
- ۱۵- پیوست ۱- مصاحبه با جناب آقای دکتر خاکی صدیق - ۵۸-۵۴، ۸۱-۸۰ و ۱۴۸-۱۴۴
- ۱۶- پیوست ۴ - مصاحبه با جناب آقای دکتر شاهانی (چشم انداز) - ۱۸۸-۱۸۳
- ۱۷- پیوست ۲- مصاحبه با جناب آقای دکتر یزدان دوست - ۱۱۴-۱۱۲
- ۱۸- پیوست ۳- مصاحبه با جناب آقای دکتر قاسمی - ۲۶۶-۲۶۱
- ۱۹- پیوست ۴ - مصاحبه با جناب آقای دکتر شاهانی (چشم انداز) - ۳۸۵-۳۷۵
- ۲۰- Van de Ven, A. H., Rogers, R. W., Bechara, J. P., & Sun, K. (۲۰۰۸). Organizational diversity, integration and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, ۲۹(۳), ۳۳۵-۳۵۴.
- ۲۱- اکبری، مرتضی و رضایی، فریدون (۱۳۹۳). واکاوی شاخصه‌های تمدن نوین اسلامی در اندیشه مقام معظم رهبری. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*. شماره ۵. ص ۸۵-۱۰۸.
- ۲۲- پاداش، حمید، خداپناه، بهمن و ابراهیم زاده، مهدی. تاثیر محیط نهادی بر اقتصاد دانش بنیان. *پژوهشنامه اقتصادی (دانشگاه علامه طباطبائی)*. شماره ۶۴ ص ۱۷۱-۱۹۸.
- ۲۳- Jeronen, E. (۲۰۲۰). Sustainable development. In *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. ۱-۷). Cham: Springer International Publishing.



۲۴- Pawłowski, K. (۲۰۰۹). The 'fourth generation university' as a creator of the local and regional development. *Higher Education in Europe*, ۳۴(۱), ۵۱-۶۴.



