



خلاصه گزارش طرح جامع دانشگاه اصفهان



کمیته تدوین برنامه راهبردی

بهار ۱۳۹۵

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

فصل اول: روش تدوین طرح جامع دانشگاه	۳
فصل دوم: بررسی اسناد بالا دستی	۳
فصل سوم: خلاصه ای از وضعیت موجود دانشگاه اصفهان	۱۵
فصل چهارم: چشم انداز، ماموریت و اهداف کلان دانشگاه اصفهان و نقاط قوت و ضعف حوزه های مختلف دانشگاه	۲۷
فصل پنجم: راهبردهای کلان، عملیاتی و شاخص های پایش برنامه	۳۸

فصل اول: روش تدوین طرح جامع دانشگاه

مقدمه

"برنامه‌ریزی روندی مشخص برای رسیدن به یک نتیجه معین با یک سیستم یکپارچه تصمیمات است. فکر کردن و تلاش برای کنترل آینده از اجزای مهم برنامه‌ریزی هستند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی به عنوان وسیله در حقیقت نوعی استراتژی است که از طریق فراهم کردن امکانات و منابع به روش علمی و منظم در راستای اهداف معینی تدوین می‌شود و در این صورت هدف عمده آن، استفاده بهتر از امکانات موجود خواهد بود."

برنامه‌ریزی به عنوان رکن اساسی مدیریت هر مجموعه شناخته شده است و به عنوان یک فرآیند دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات است. برنامه‌ریزی تفکر راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. لازم به ذکر است که برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرآیند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بر اساس نظریه‌ها و مبانی نظری مدیریتی، الگوهایی برای برنامه‌ریزی راهبردی تدوین شده است که به مدیران سازمان کمک می‌کند تا از یک طرف با بررسی وضع موجود، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و از طرف دیگر با یک نگاه نظام مند، جهت‌گیری سازمان را در قالب اهداف آرمانی تدوین کنند و با استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، امکانات و منابع را با الویت‌بندی به سوی اهداف سوق دهند.

هدف این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی دانشگاه اصفهان با اقتباس از اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، نقشه جامع علمی کشور و همچنین با کمک شناخت و ارزیابی محیط داخل و خارج دانشگاه و بهره‌گیری از نظرات خبرگان و ذینفعان دانشگاه می‌باشد.

به منظور آشنایی با فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در این فصل به بررسی مفاهیمی چون برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک، تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلندمدت، منافع حاصل از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، انتخاب الگوی مناسب تدوین سند راهبردی و مراحل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه دیوید می‌پردازیم. در انتها نیز خلاصه‌ای از روش اجرایی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه اصفهان ارائه خواهد شد.

۱-۱- برنامه‌ریزی

مطابق با تعریف صورت گرفته، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاست‌هایی برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند، بلکه برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیمی هستند واقعی، قابل آزمون و قابل اندازه‌گیری. دیدگاه‌ها، عقاید، احساسات و ارزش‌ها به عنوان حقایقی تلقی می‌شوند که فرآیند برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها سازمان داده می‌شود.

برنامه‌ریزی باید نکات زیر را در برداشته باشد:

- برنامه‌ریزی وقتی موفق است که مجریان و مسئولین سازمان مستقیماً در فرآیند تدوین آن حضور داشته باشند.
- برنامه‌ریزی یک جریان مداوم، مستمر و دائمی است که نقطه پایان ندارد. بدین معنا که در هیچ مرحله‌ای نمی‌توان آنرا خاتمه یافته تلقی کرد.
- برنامه‌ریزی فرآیندی مبتنی بر اولویت‌هاست، بنابراین جریانی حساب شده و منطقی است.
- برنامه‌ریزی فرآیندی است که مستلزم آینده‌نگری می‌باشد.
- برنامه‌ریزی فرآیندی است که استعدادها، توانائی‌ها، امکانات و فعالیت‌های جمعی را در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده هدایت می‌کند.
- برنامه‌ریزی فرآیندی است که بین کلیه ابزارها، وسایل، امکانات مادی و انسانی هماهنگی ایجاد می‌کند تا اینکه تحقق هدف‌های برنامه تسهیل شود.
- برنامه‌ریزی فرآیندی است مداوم و مستمر که علاوه بر تعیین هدفها، روش تحقق یافتن آنها را نیز مورد توجه قرار داده و بهترین را از میان راهبردهای مختلف انتخاب می‌نماید.

۱-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک

۱-۲-۱- تاریخچه برنامه‌ریزی استراتژیک

در دهه ۱۹۵۰ برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها مطرح شد و در فاصله سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۵ فراگیر و گسترده گردید. در آن زمان مردم برنامه‌ریزی استراتژیک را پاسخی برای تمام مشکلات خود می‌دانستند، به طوریکه کلیه سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آمریکایی به صورتی گسترده از آن استفاده می‌کردند. پس از این دوره شکوفایی، برنامه‌ریزی استراتژیک برای یک دهه کنار گذاشته شد، تا اینکه در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ به عنوان یک فرآیند با فواید ویژه در یک وضعیت مشخص احیاء گردید.

مختصری از چند نسل برنامه‌ریزی استراتژیک به شرح ذیل می‌باشد:

- در دهه ۱۹۵۰ مدل رایج برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل‌های تحلیلی بود.
- در دهه ۱۹۶۰ مدل ارائه شده یک مدل کیفی و کمی استراتژیک بود.
- در اوایل دهه ۱۹۸۰، مدل ارزش سهام‌دار و مدل «پورتر» استاندارد شدند.
- در ادامه دهه ۱۹۸۰ هدف استراتژیک، هسته رقابتی و سازمان‌های متمرکز تجاری به صورت اصل و قاعده در آمدند.

- در نهایت تغییر ساختار تجارت در سال‌های ۱۹۹۰ به بعد ضروری شد.
 - مدل‌های بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر روی سازگاری با تغییرات، انعطاف‌پذیری، اهمیت تفکر استراتژیک و فراگیری سازمانی بر اساس مدل‌های تحلیلی توسعه‌یافته متمرکز شد.
- به گفته گوی لارت «چابکی استراتژیک» در حال حاضر از خود استراتژی مهمتر است. زیرا میزان موفقیت سازمان بیشتر به قدرت آن در متحول ساختن خود می‌باشد تا دارا بودن یک استراتژی صحیح. چابک بودن استراتژی سازمان‌ها را برای تغییر استراتژی‌شان که وابسته به تغییرات محیط است، توانامی‌سازد.

۱-۲-۲- تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از "تعیین چگونگی رسیدن به موفقیت". تصمیمات استراتژیک در برنامه‌ریزی، آن‌هایی هستند که برای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند و راهکارهای کلی و بنیادی سازمان را ترسیم می‌نمایند. می‌توان گفت برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌ها است. با توجه به اینکه استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد، برنامه‌ریزی استراتژیک نیز می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد؛ اما متفاوت از آن‌هاست.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرآیندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن می‌باشد. هدف از این فرآیند نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آن‌ها سود می‌برد یا به آن‌ها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک فرآیند مدیریتی شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود است. 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 فرآیندی 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 به کار گرفته و ارزیابی می‌کند.

باید توجه داشت که هر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی باارزش 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 فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود.

۱. از استراتژی تعاریف مختلف و متفاوتی ارائه شده است. در اینجا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص نماید. استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود. در ادامه گزارش توضیحات بیشتری در مورد استراتژی ارائه خواهد شد.

۳-۲-۱- ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

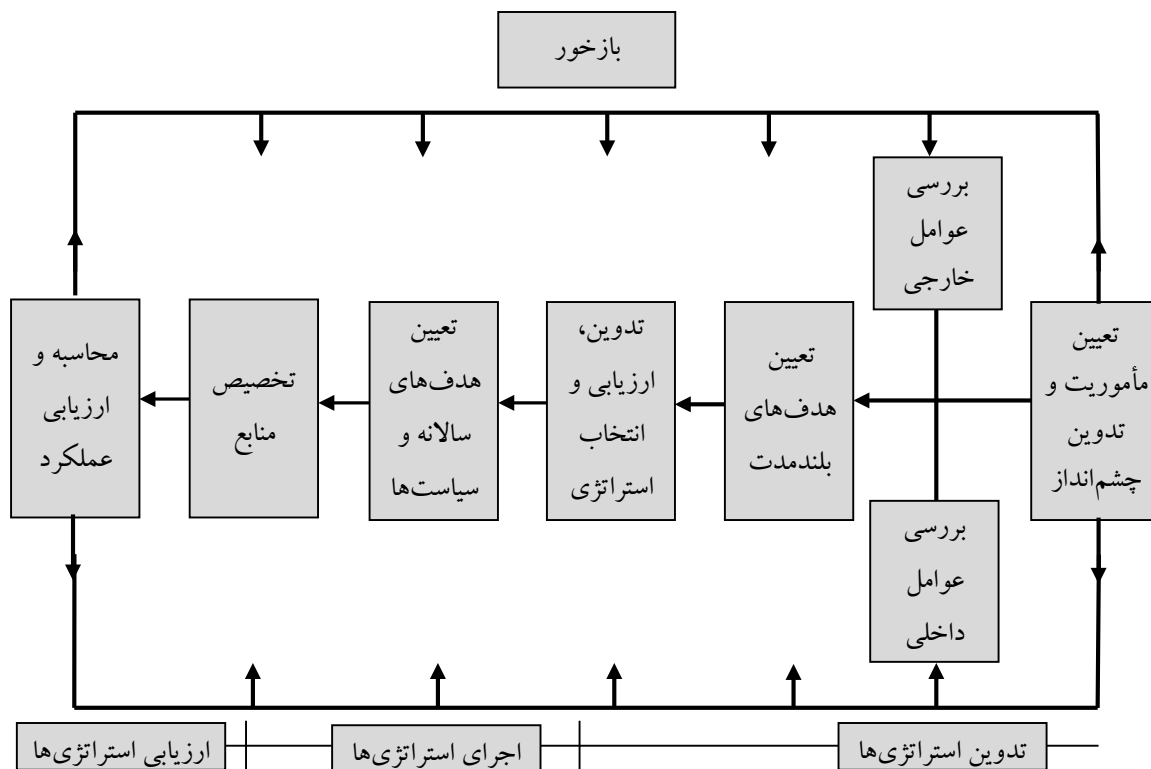
ویژگی‌های مهم فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق عبارتند از:

- آینده‌نگر است و بر روی آینده پیش‌بینی شده برای ۵-۱۰ سال دیگر تمرکز می‌کند. هدف آن، ساختن آینده سازمان با توجه به پیش‌بینی‌ها می‌باشد.
- بر اساس تجزیه و تحلیل کامل روندهای پیش‌بینی شده و حالت‌های مختلف احتمالی آینده و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی استوار است.
- انعطاف‌پذیر است و سعی می‌کند کلی‌نگر باشد.
- با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های آن، چارچوب دستیابی به مزیت رقابتی را فراهم می‌کند. این امر سازمان‌ها را قادر می‌سازد پاسخگوی روندها، رخدادها، چالش‌ها و فرصت‌های جدید در چارچوب دیدگاه و مأموریتی که با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک معین می‌شوند، باشند.
- فرآیندی کیفی و متکی به ایده‌هاست. داده‌هایی که لزوماً به طور کمی اندازه‌گیری نمی‌شوند، از قبیل تجربیات، تعقل و ایده‌ها را یکپارچه ساخته و سازمان را وارد یک گفتگوی مستمر می‌نماید.

۳-۱- مراحل تدوین برنامه استراتژیک از دیدگاه دیوید

منظور از برنامه‌ریزی استراتژیک تعیین منظم اهداف، اجرا و دستیابی به آنهاست. این نوع برنامه‌ها عموماً بلندمدت بوده و شامل تصمیمات اساسی در مورد مسائل عمده سازمان و دستیابی به اهداف کلیدی است. شکل (۱-۱) فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را بر اساس مدل دیوید نشان می‌دهد.

در این مدل ابتدا بررسی محیط خارجی که مؤثر بر سازمان می‌باشد، مطرح است تا پیش‌بینی محیط به درستی صورت گیرد و موضوعات جدید شناخته شوند. بدیهی است که توجه به بازار و خواست ارباب رجوع، مفروضات برنامه‌های استراتژیک را شکل می‌دهند. سپس توجه به محیط داخلی با استفاده از ماتریس شناسایی قدرت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها کمک فراوانی به تدوین مأموریت‌های سازمان خواهد نمود. مأموریت‌ها جهت کار و ماهیت سازمان را نشان می‌دهد تا ابعاد عملیاتی بر اساس اهداف کلیدی در یک محدوده زمانی ۳ الی ۵ سال مشخص گردد. در عملیاتی کردن طرح که از تعیین اهداف عملیاتی تا اقدامات اصلاحی را در بردارد، اقدامات متوالی مذکور در الگو باید تحقق یابد و این امر انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی را می‌طلبد.



شکل (۱-۱). الگوی شماتیک فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس مدل دیوید

توضیح هریک از مراحل نشان داده شده در شکل (۱-۱) در ادامه گزارش در فصل مربوط به آن مرحله خواهد آمد.

۴-۱- خلاصه روش اجرایی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه اصفهان

۱- تشکیل کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه

در مرداد ماه سال ۱۳۹۳ بنا بر ضرورت تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، کمیته برنامه راهبردی با ترکیبی از نمایندگان حوزه های مختلف دانشگاه اصفهان شکل گرفت. این کمیته در قالب وظایف زیر بر روند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه نظارت دارد:

الف) ایجاد زمینه و بستر مناسب جهت تدوین برنامه راهبردی

ب) فراهم آوردن محیطی پویا برای تعامل و تبادل نظرات مختلف درباره تدوین برنامه راهبردی

ج) دریافت گزارش های مجریان و مشاورین علمی طرح

د) تصمیم سازی در جهت اصلاح روند تدوین برنامه راهبردی

۲- شناخت وضعیت موجود دانشگاه در حوزه های مختلف و به تفکیک دانشکده ها

الف) ارزیابی وضعیت آموزشی گروه های آموزشی

ب) ارزیابی وضعیت پژوهشی به تفکیک گروه های آموزشی و واحدهای پژوهشی

ج) ارزیابی وضعیت فرهنگی

د) ارزیابی وضعیت ساختار اداری و منابع انسانی (کارکنان) به تفکیک دانشکده ها و حوزه ها ستادی

ه) ارزیابی وضعیت کالبدی (کمی و کیفی)

و) ارزیابی وضعیت خدمات دانشجویی

ز) ارزیابی وضعیت مالی دانشگاه

۳- تحلیل وضعیت موجود و مقایسه با سایر دانشگاه ها

الف) دانشگاه های داخل کشور

ب) دانشگاه های خارج از کشور

۴- برگزاری جلسات فرهنگ سازی مدیریت راهبردی

پس از جمع آوری اطلاعات لازم از وضعیت داخلی دانشگاه و بررسی محیط پیرامون آن، در این مرحله از طرح به منظور جریان یافتن فرآیند برنامه راهبردی در دانشگاه اصفهان جلسات منظم با دانشکده های مختلف برگزار گردید و نتایج حاصل از شناخت وضع موجود و اصول برنامه راهبردی در اختیار ایشان قرار گرفت.

۵- برگزاری جلسات خبرگی با صاحب نظران

در راستای تدوین بیانیه چشم انداز، ماموریت و اهداف کلان دانشگاه لازم است با صاحب نظران در این زمینه مصاحبه شده و نظرات خبرگی ایشان اخذ شود. به همین منظور جلسات متعدد و کارشناسی با صاحب نظران دانشگاهی برگزار گردید که منجر به گام بعدی شده است.

۶- تدوین بیانیه چشم انداز، ماموریت و اهداف کلان دانشگاه

۷- تصویب بیانیه چشم انداز و ماموریت و اهداف کلان در شورای دانشگاه

۸- تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها

۹- تبیین استراتژی های کلان و استراتژی های عملیاتی

بر اساس چشم انداز و ماموریت های تدوین شده و همچنین اهداف تصویب شده در مراحل قبل، با استفاده از تجزیه و تحلیل استراتژیک و براساس نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط، استراتژی های کلان و عملیاتی دانشگاه اصفهان مشخص گردید.

فصل دوم: بررسی اسناد بالا دستی

مقدمه

طبیعتاً محتوای اسناد برنامه‌ای یک سازمان باید در راستای اسناد بالادستی و مأموریت‌های تعیین شده برای آن در راستای رسیدن به چشم انداز کشور تعریف شود.

از آنجائیکه یکی از ویژگی‌های نظام آموزشی آرمانی، تلاش مستمر برای ارتقاء کیفیت آن است و حرکت بالنده در مسیر کمال نیز در آن باید به رسالتی مهم تبدیل شود، لذا ضرورت دارد این مهم با سیاست‌های کلان کشور نیز هماهنگ باشد که خود نیازمند تفکر و تعمق بیشتری است.

لذا نظام آموزش عالی کشور به عنوان بخش تأثیرگذار، نیازمند تقویت مبانی، اصول و نظام کاری متناسب با آرمان‌های مطرح شده در سند چشم انداز و سند جامع علمی کشور و سیاست‌های مبتنی بر آن‌ها خواهد بود. بر این اساس باید با اقتباس از اسناد بالا دستی از جمله سند چشم انداز، برنامه‌های پنج ساله و نقشه جامع علمی کشور و سند آمایش آموزش عالی استان اقدام به تدوین برنامه راهبردی دانشگاه اصفهان نمود، تا ضمن ارتقاء دانشگاه در تمامی جنبه‌ها گامی موثر در دستیابی به اهداف اسناد بالا دستی از جمله سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و نیز نقشه جامع علمی کشور و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه جمهوری اسلامی در تمامی جنبه‌ها و علی‌الخصوص در حوزه علم و فناوری بردارد. بدین منظور در این فصل به بررسی اسناد بالادستی مذکور می‌پردازیم.

۲-۱- سند چشم انداز بیست ساله

در تهیه سند چشم‌انداز بیست ساله، سیر تاریخی و توانمندی‌های کشور و نیز تحولات کنونی جهان در تمامی ابعاد ارزیابی و تحلیل و سپس تصویر روشنی از آینده‌ی کشور در افق ۲۰ ساله، نیات استراتژیک، ارزش‌ها و اهداف عالی جامعه تبیین شده‌اند. به این ترتیب اولویت‌ها، اهداف، جهت‌ها، ابزار و فرآیندهای اجرایی برای تمامی اقشار جامعه، سازمان‌ها، نهادها و مراکز علمی و دانشگاهی تعیین خواهد شد.

سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری، تصویری از آینده ایران را به صورت شفاف، مطلوب و در عین حال واقعی، قابل اجرا، انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازها و قابلیت‌های اصلی کشور، با توجه به آرمان‌ها و بهره‌گیری از منابع ملی و توانمندی‌های کشور نمایان کرده است. متن این سند به شرح زیر می‌باشد:

"با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه جمعی و در مسیر تحقق آرمان‌ها و اصول قانون اساسی، در چشم‌انداز ۲۰ ساله، ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه

اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در روابط بین‌الملل.

جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز، چنین ویژگی‌هایی خواهد داشت:

- توسعه‌یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود و متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی، با تأکید بر مردم‌سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادی‌های مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها و بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی.
- برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فن‌آوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی.
- امن، مستقل و مقتدر با سامان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه‌جانبه و پیوستگی مردم و حکومت.
- برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تامین اجتماعی، فرصت‌های برابر، توزیع مناسب درآمد، نهاد مستحکم خانواده، به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره‌مند از محیط زیست مطلوب.
- فعال، مسؤولیت‌پذیر، ایثارگر، مومن، رضایت‌مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن.
- دست‌یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فن‌آوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل.
- الهام‌بخش، فعال و موثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم‌سالاری دینی، توسعه کارآمد، جامعه اخلاقی، نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی، تاثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه‌ای براساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی (ره).
- دارای تعامل سازنده و موثر با جهان براساس اصول عزت، حکمت و مصلحت.

ملاحظه- در تهیه، تدوین و تصویب برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سالیانه، این نکته مورد توجه قرار گیرد: شاخص‌های کمی کلان آنها از قبیل نرخ سرمایه‌گذاری، درآمد سرانه، تولید ناخالص ملی، نرخ اشتغال و تورم، کاهش فاصله درآمد میان دهک‌های بالا و پایین جامعه، رشد فرهنگ، آموزش و پژوهش و توانایی‌های دفاعی و امنیتی، باید متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز، تنظیم و تعیین گردد و این سیاست‌ها و هدف‌ها به صورت کامل مراعات شود."

همان‌طور که مشخص است، در متن این سند به موضوع علم، دانش و فناوری توجه ویژه‌ای شده است. به طوری که ایران در افق این چشم‌انداز، دارای جایگاه اول علمی، فناوری و اقتصادی در سطح منطقه آسیای جنوب غربی است. همچنین در این افق، جامعه‌ی ایرانی جامعه‌ای است برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فن‌آوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی و دست‌یافته به جایگاه

اول اقتصادی، علمی و فن آوری در سطح منطقه‌ی آسیای جنوب غربی با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم.

شایان ذکر است که این چشم‌انداز مبنای تنظیم سیاست‌های کلی برنامه‌های پنج ساله توسعه تا سال ۱۴۰۴ خواهد بود و وفق جهت‌گیری کلی فعالیت‌های کشور را در ابعاد مختلف تا سال ۱۴۰۴ مشخص می‌کند. به‌طور مثال برنامه‌ی پنج ساله پنجم توسعه و نقشه جامع علمی کشور که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد، همگی در جهت دستیابی به فرازهای این سند تهیه شده‌اند.

۲-۲- سند نقشه جامع علمی کشور

دستیابی به آرمان‌های بلند نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران مستلزم تلاش همه‌جانبه در تمام ابعاد فرهنگی، علمی، اجتماعی و اقتصادی است. از این رو تدوین و اجرای برنامه‌های پیشرفت در بازه‌های زمانی معین و اختصاص منابع لازم برای تحقق اهداف این برنامه‌ها از لوازم ضروری احراز جایگاهی در شأن ایران اسلامی است. از سوی دیگر مقوله علم و فناوری از مهمترین زیرساخت‌های پیشرفت کشور و ابزار جدی رقابت در عرصه‌های مختلف است. به این ترتیب تحقق آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی ایران نظیر احیای تمدن عظیم اسلامی، حضور سازنده، فعال و پیشرو در میان ملت‌ها و کسب آمادگی برای برقراری عدالت و معنویت در جهان در گرو پیشرفتی همه‌جانبه در علم است؛ علمی که دارای سه شاخصه عدالت، معنویت و عقلانیت است.

تحقق این هدف نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار در سطح ملی و الزامات طی این مسیر به طور شفاف و دقیق مشخص شده باشد. از این رو لازم است چشم‌انداز و راهبردهای علم و فناوری در سطوح کلان و عملیاتی‌تر نظیر برنامه‌های پنج ساله توسعه کشور، تدوین شود.

در ترسیم این نقشه کوشش شده، تا با الهام‌گیری از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز علم و فناوری در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین شود که خود نیز مجموعه‌ای جامع و هماهنگ و پویا و آینده‌نگر، شامل مبانی، اهداف، سیاست‌ها و راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز بیست ساله کشور است، که در این سند تلاش شده بر مبانی ارزشی و بومی کشور، تجربیات گذشته و نظریه‌ها و نمونه‌های علمی و تجارب عملی تکیه شود.

در این سند ویژگی‌های اصلی الگوی نظام علم و فناوری و نوآوری، چشم‌انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، اهداف کلان و اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور ذکر شده‌اند که در ذیل شرح آن‌ها آمده است:

۲-۲-۱- ویژگی‌های اصلی الگوی نظام علم و فناوری و نوآوری

الگوی مناسب نظام علم و فناوری و نوآوری ویژه جامعه ایرانی که به دنبال احیای فرهنگ و ایجاد تمدن نوین اسلامی ایرانی است باید ویژگی‌های اصلی زیر را داشته باشد:

- ترکیب عرضه محوری و تقاضامحوری: با توجه به اهداف و آرمان‌ها و اولویت‌های بلندمدت نظام و کافی نبودن تقاضاهای بخش‌های اقتصادی و صنعتی از موارد مذکور، برخی حوزه‌های اولویت‌دار باید مورد حمایت ویژه قرار گیرند. این وجه از نظام علم و فناوری معطوف به تولید و عرضه دانش بر مبنای اهداف و آرمان‌های جامعه است. از سوی دیگر افزایش تقاضای نظام‌های فرهنگی، سیاسی، صنعتی و اقتصادی ملی و فراملی و در نتیجه تجاری کردن دانش و فناوری، اهمیت ویژه‌ای در پیشرفت همه جانبه و پایدار کشور دارد. بنابراین، الگوی مناسب برای نظام علم و فناوری جامعه ایرانی در این زمینه ترکیبی از الگوهای عرضه محوری و تقاضامحوری است.

- اجتماع دو رویکرد برون‌مداری و درون‌مداری: نظام علم و فناوری جامعه ایرانی از نظر توجه به نیازها و قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بومی و مزیت‌های نسبی کشور، درون‌مدار است. از سوی دیگر با توجه به فرصت‌های پیش رو در جهان و کشورهای اسلامی، در عرصه علم و فناوری با جهان اسلام و سایر کشورها مشارکت فعال دارد و بنابر این در این زمینه برون‌مدار است.

- تلفیق آموزش با تربیت و پژوهش و مهارت: از آنجا که علم و عمل توأمان، عامل پیشرفت همه جانبه و پایدار کشور است، باید الگوی تفکیکی حاکم بر نظام فعلی علم و فناوری به سرعت در جهت الگویی تلفیقی تحول یابد. بدین منظور این تلفیق باید از آموزش ابتدایی آغاز و در تمام دوره‌های آموزشی ادامه یابد و در نتیجه الگوی آموزشی حافظه مدار فعلی جای خود را به الگوی مبتنی بر یادگیری دانش به همراه تربیت انسان‌ها و پرورش مهارت‌ها و پژوهش بدهد. در نظام آموزش عالی نیز رویکرد پژوهش محوری تقویت خواهد شد.

۲-۲-۲- چشم‌انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی در علم و فناوری، 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 خواهد بود:

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

۲-۳- اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور

۱. دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان؛
۲. استقرار جامعه دانش‌بنیان، عدالت‌محور و برخوردار از انسان‌های شایسته و فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان؛
۳. تعمیق و گسترش آموزش‌های عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق و آزاداندیشی و روحیه خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان؛
۴. دستیابی به توسعه علوم و فناوری‌های نوین و نافع، متناسب با اولویت‌ها و نیازها و مزیت‌های نسبی کشور؛ و انتشار و به کارگیری آن‌ها در نهادهای مختلف آموزشی و صنعتی و خدماتی؛
۵. افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور؛
۶. ارتقای جایگاه زبان فارسی در بین زبان‌های بین‌المللی علمی؛
۷. کمک به ارتقای علم و فناوری در جهان اسلام و احیای موقعیت محوری و تاریخی ایران در فرهنگ و تمدن اسلامی؛
۸. گسترش همکاری در حوزه‌های علوم و فناوری با مراکز علمی معتبر بین‌المللی.

۲-۴- اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور

۱. دستیابی آحاد جامعه به سطح مناسب دانش عمومی و از بین رفتن بی‌سوادی؛
۲. پوشش کامل دوره آموزش عمومی؛
۳. ایجاد نظام آموزشی مناسب برای هدایت دانش‌آموزان در جهت:
 - ۱-۳. کسب فضایل، شناخت مسئولیت‌ها و وظایف در برابر خدا، خود، جامعه و خلقت؛
 - ۲-۳. تقویت قدرت تفکر و خردورزی؛
 - ۳-۳. کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده؛
 - ۴-۳. حضور مسئولانه و مؤثر در نظام اجتماعی؛
 - ۵-۳. پرورش استعداد‌های شغلی و پدید آوردن آینده‌شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه؛
 - ۶-۳. پرورش استعداد‌های علمی برای ورود به دوره تخصصی؛
۴. 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 بین‌المللی؛

۵. کسب رتبه نخست در رتبه بندی دانشگاه‌های جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاه‌های دنیا؛

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

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

۸. تثبیت جایگاه کشور در:

۸-۱. علوم و فناوری‌های حوزه نفت و گاز به منظور دستیابی به نقش محوری در منطقه؛

۸-۲. فناوری اطلاعات به منظور کسب جایگاه اول در حوزه علم و فناوری در جهان اسلام؛

۸-۳. فناوری زیستی به منظور کسب ۳ درصد از بازار جهانی مربوطه؛

۸-۴. فناوری‌های نانو و میکرو به منظور کسب ۲ درصد از بازار جهانی مربوطه؛

۹. کسب دانش طراحی و ساخت نیروگاه‌های هسته‌ای، دستیابی به دانش انرژی گداحت و دستیابی به فناوری اعزام انسان به فضا و کسب دانش طراحی و ساخت و پرتاب ماهواره به مدار زمین آهنگ (GEO)، با مشارکت جهان اسلام و همکاری‌های بین‌المللی.

به علاوه در این سند اولویت‌های علم و فناوری کشور که حاصل ترکیب رویکردهای مزیت‌محور، نیازمحور، مرزشکن و آینده‌نگر است، استخراج شده است. از آنجا که حصول اطمینان از رشد و شکوفایی در برخی از اولویت‌ها نیازمند توجه و هدایت و پشتیبانی در سطوح کلان مدیریتی کشور است و در برخی دیگر رشد و توسعه با پشتیبانی مدیریت‌های میانی و تخصیص غیرمتمرکز منابع حاصل خواهد شد، اولویت‌ها به ترتیب در سه سطح الف، ب و ج تنظیم شده اند. این دسته بندی ناظر بر نحوه و میزان تخصیص منابع، اعم از مالی و انسانی و توجه مدیران و مسئولان است. اولویت‌های علم و فناوری در هر یک از سطوح الف، ب و ج در قالب گروه‌های (۱) فناوری، (۲) علوم پایه و کاربردی، (۳) علوم انسانی و معارف اسلامی، (۴) سلامت و (۵) هنر استخراج شده‌اند.

از جمله موارد ذکر شده در گروه‌های مختلف سطح الف عبارتند از: فناوری اطلاعات و ارتباطات، اقتصاد، حقوق، علوم تربیتی و مدیریت مبتنی بر مبانی اسلامی، اقتصاد هنر، معماری و شهرسازی اسلامی- ایرانی.

در فصل چهارم سند نقشه جامع علمی کشور به راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور در قالب ۱۳ راهبرد کلان پرداخته شده است و پس از آن راهبردها و اقدامات ملی متناسب با هر یک از راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری ذکر شده‌اند.

بر این اساس نظام آموزش عالی کشور به عنوان بخش تأثیرگذار، نیازمند تقویت مبانی، اصول و نظام کاری متناسب با آرمان‌های مطرح در سند نقشه جامع علمی کشور و سیاست‌های مبتنی بر آنها است. از این رو

ارتقاء نظام آموزش عالی کشور نیازمند ساز و کارهای متناسب با ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه و بالفعل آن است.

۳-۲- چشم انداز استان اصفهان ۱۴۰۴

این چشم انداز که در سه بخش الف- امور آمایش، محیط زیست و توسعه پایدار ب- امور فرهنگی، اجتماعی و امنیتی و ج- امور اقتصادی تدوین گردیده است، استان اصفهان را استانی به عنوان قطب آموزش عالی و تولید دانش و فناوری برتر در سطح کشور برمی شمارد و اهداف و راهبردهای مرتبط با آموزش عالی را به شرح زیر تعیین می نماید:

- ارتقاء سطح کیفیت زندگی از طریق افزایش شاخص سطح سلامت، تامین اجتماعی و رفاه با تاکید بر بهبود آموزش، کیفیت نیروی انسانی، رفع فقر و تحقق عدالت اجتماعی
- بهبود و ارتقای کیفی شاخص‌های کیفیت آموزش در راستای دستیابی به اهداف تحقق ارزشهای اسلامی
- نوسازی فرآیند داخلی نظام‌های آموزشی با تاکید بر پرورش اخلاقیات، روحیه نوآوری، جستجوگری و خلاقیت
- بهبود شاخص‌های آموزش، کیفیت نیروی انسانی، اشتغال و بیکاری و خدمات اجتماعی
- برپایی نظام آموزشی و تحقیقاتی کارآمد با تکیه بر خلاقیت و نوآوری در تعامل همه جانبه با دانش و فناوری ملی و فراملی
- ارتقاء سطح مهارت و تخصص نیروی کار استان از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی متناسب با فعالیت‌های اقتصادی
- ارائه آموزش‌های لازم برای ارتقاء سطح علمی سرمایه‌گذاران بخش صنعت و معدن در سطوح کاردانی و آموزش‌های مدیریتی در سطح کارشناسی ارشد و نیز تربیت تکنسین در رشته‌های مختلف توسط بخش‌های غیر دولتی
- تجهیز منطقه کلان شهری اصفهان به مجتمع‌های قوی پژوهشی، فناوری، آموزش خدمات صنعتی و خدمات صادراتی و بازاریابی به منزله یکی از مراکز ۶گانه مدیریت توسعه منطقه‌ای صنعت در سطح کشور به نحوی که این شهر قادر به انتقال و تکوین فناوری و تدارک، تجهیز، پشتیبانی و رهبری تولید استانه‌ای واقع در محدوده نفوذ خود باشد.
- هدایت، توسعه و گسترش گروه‌های آموزشی با اولویت تحصیلات تکمیلی به منظور ایفای نقش مورد انتظار در فعالیت‌های گردشگری و گسترش مراکز آموزش عالی با اولویت دوره‌های دکترا و کارشناسی ارشد به همراه مراکز تحقیقاتی و پژوهشی کاربردی و کار آفرینی

۴-۲- آمایش سرزمین بخش آموزش عالی

در طرح آمایش آموزش عالی استان با در نظر گرفتن مزیت‌های نسبی استان (جغرافیایی، نیروی انسانی، وضعیت اقتصادی، سیاسی و فرهنگی) ماموریت زیر نظام‌های آموزش عالی مورد بازنگری قرار می‌گیرد تا در تلفیق نمایی گزارشات با بهره‌گیری از نظرات افراد خبره آموزش عالی و سایر بخش‌ها از جمله مراکز پژوهشی و اجرایی، طرح جامعی براساس آمایش سرزمین تدوین و در استان به مرحله اجرا گذاشته شود.

برای شناسایی وضع موجود و توانمندی‌ها و مزیت‌های نسبی استان در بخش‌های مختلف، کارگروه اصلی آمایش و زیر کارگروه کارشناسی آمایش، نسبت به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز (شامل معرفی وضعیت موجود و نیازها و پیشنهادات) از مراکز آموزشی و پژوهشی و اجرایی استان اقدام شد.

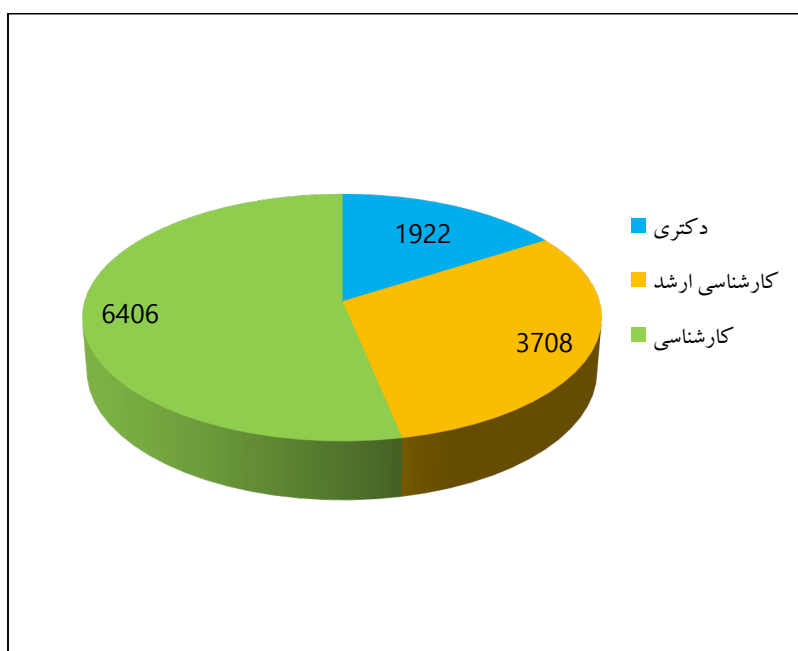
برای رسیدن به اهداف طرح، ابتدا اسناد بالا دستی و مطالعات آمایش که در سنوات قبل انجام گرفته مطالعه شد، سپس ضمن تمرکز بر موضوع آمایش، منابع اطلاعاتی، منطقه‌ای، استانی و ملی نیز مورد بررسی قرار گرفت برای تبیین وضعیت آموزش عالی استان ابتدا یک مجموعه هشت بخشی در قالب فرم‌های هشت گانه طراحی و اطلاعات مربوط به وضعیت آموزش عالی استان از مهرماه سال ۱۳۸۵ لغایت شهریور ماه ۱۳۹۰ از طریق این فرم‌ها جمع‌آوری گردید.

در نهایت پس از شناخت سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیر دولتی تاثیر گذار و برگزاری جلسات مقدماتی با مسئولان آن‌ها، سایر گام‌ها شامل جمع‌بندی چشم‌انداز آموزش عالی و اهداف کلان آموزشی و پژوهشی و تنظیم سند آموزش عالی برداشته شد.

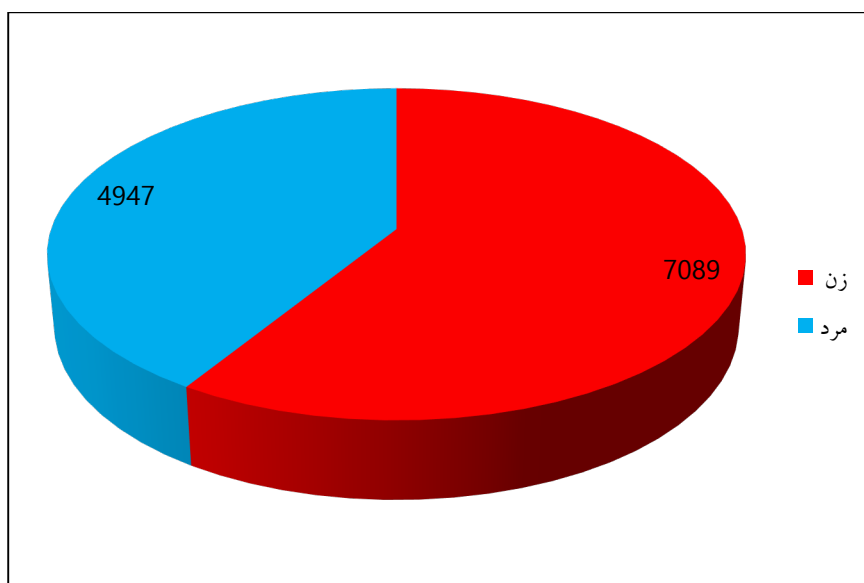
فصل سوم : خلاصه ای از وضعیت موجود دانشگاه اصفهان

دانشگاه اصفهان، دانشگاهی دولتی است که مجموعه متنوعی از برنامه‌های آموزشی حضوری و مجازی را در بالاترین سطح ممکن در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در رشته‌های مختلف علوم انسانی، علوم طبیعی و فنی و مهندسی به دانشجویان ایرانی و خارجی ارائه می‌نماید.

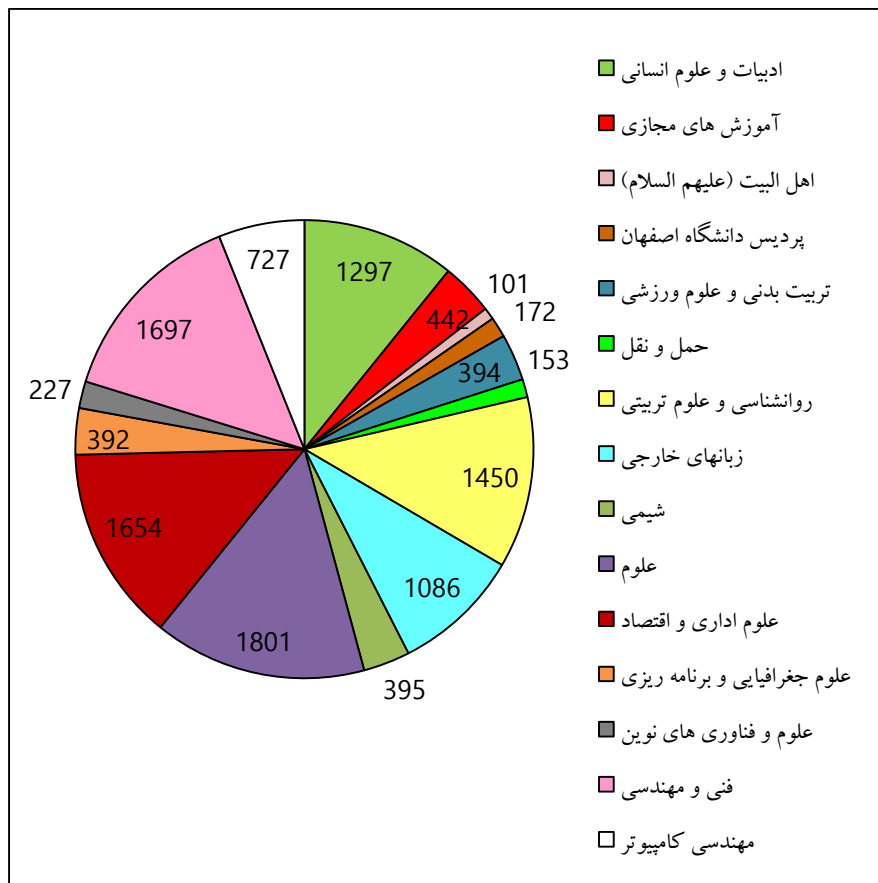
دانشگاه اصفهان در ترم اول سال ۱۳۹۳، ۱۲۰۳۶ دانشجو در مقاطع مختلف دارد که سهم دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به ترتیب ۵۳/۲۲ درصد، ۳۰/۸۱ درصد و ۱۵/۹۷ درصد می‌باشد. ۵۸/۹۰ درصد از دانشجویان زن و ۴۱/۱۰ درصد از آنها مرد هستند. سهم دانشکده‌های مختلف از دانشجویان، متفاوت بوده به طوری که سهم دانشکده‌های علوم، فنی و مهندسی، علوم اداری و اقتصاد، روانشناسی و علوم تربیتی و ادبیات و علوم انسانی از دانشجویان دانشگاه اصفهان بالاتر از ده درصد بوده و سهم دانشکده‌های اهل بیت (علیهم السلام)، پردیس دانشگاه اصفهان و حمل و نقل و علوم و فناوری‌های نوین از دانشجویان دانشگاه اصفهان کمتر از دو درصد می‌باشد.



شکل (۳-۱). توزیع دانشجویان دانشگاه اصفهان براساس مقطع تحصیلی در سال ۱۳۹۳



شکل (۳-۲). توزیع جنسیتی دانشجویان دانشگاه اصفهان در سال ۱۳۹۳



شکل (۳-۳). توزیع دانشجویان دانشگاه اصفهان بر اساس دانشکده در سال ۱۳۹۳

سهم دانشجویان مقاطع مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در ترم اول سال ۹۳، برای دانشگاه و دانشکده‌ها به تفکیک در جدول ارائه شده است. جمع درصدهای هر یک از ستون‌های سوم تا ششم از ردیف ۱ تا ردیف ۱۵ می‌بایست ۱۰۰ گردد؛ اما به علت ثبت دانشجویان با دانشکده مهمان، مجموع این درصدها، ۱۰۰ نمی‌شود.

جدول (۳-۱). سهم دانشجویان مقاطع مختلف دانشکده‌ها از دانشگاه بر حسب درصد در ترم اول سال ۱۳۹۳

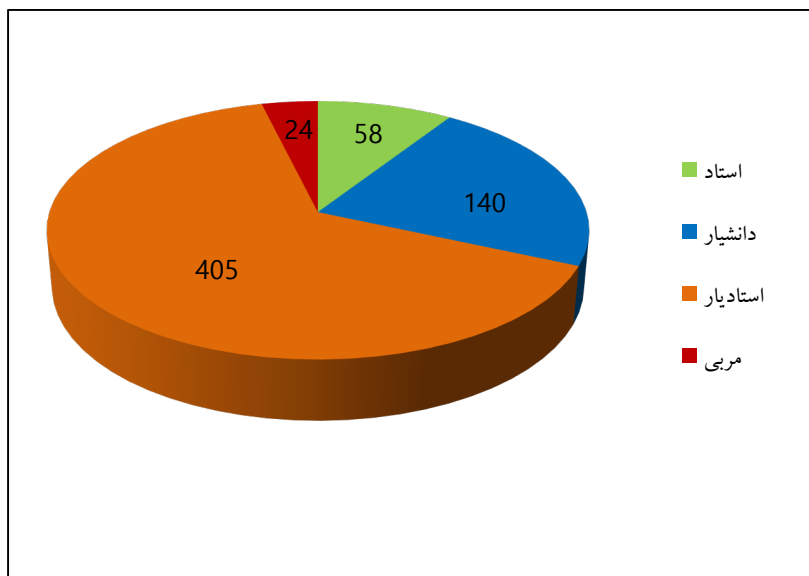
ردیف	نام دانشکده	سهم دانشجویان کارشناسی	سهم دانشجویان کارشناسی ارشد	سهم دانشجویان دکتری	سهم دانشجویان
۱	ادبیات و علوم انسانی	۹,۰۹	۱۰,۳۳	۱۷,۲۷	۱۰,۷۸
۲	اهل بیت	۰,۰۰	۲,۷۲	۰,۰۰	۰,۸۴
۳	علوم تربیتی و روانشناسی	۱۳,۷۴	۸,۶۳	۱۳,۰۱	۱۲,۰۵
۴	علوم	۱۶,۸۷	۱۱,۹۵	۱۴,۴۱	۱۴,۹۶
۵	شیمی	۳,۳۱	۲,۶۷	۴,۳۷	۳,۲۸

ردیف	نام دانشکده	سهم دانشجویان کارشناسی	سهم دانشجویان کارشناسی ارشد	سهم دانشجویان دکتری	سهم دانشجویان
۶	زبان های خارجی	۹,۷۹	۷,۶۹	۹,۰۵	۹,۰۲
۷	فنی و مهندسی	۱۸,۶۹	۱۰,۴۹	۵,۷۸	۱۴,۱۰
۸	مهندسی کامپیوتر	۷,۸۸	۳,۹۴	۳,۹۵	۶,۰۴
۹	حمل و نقل	۱,۷۸	۱,۰۵	۰,۰۰	۱,۲۷
۱۰	فناوری های نوین	۰,۰۰	۴,۵۶	۳,۰۲	۱,۸۹
۱۱	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۲,۹۰	۴,۲۳	۲,۶۵	۳,۲۷
۱۲	جغرافیا و برنامه ریزی	۱,۳۹	۴,۶۱	۶,۸۷	۳,۲۶
۱۳	علوم اداری و اقتصاد	۱۴,۰۵	۱۲,۴۶	۱۵,۱۹	۱۳,۷۴
۱۴	پرديس ميرداماد	۰,۰۰	۲,۳۷	۴,۳۷	۱,۴۳
۱۵	مجازی	۰,۰۰	۱۱,۹۲	۰,۰۰	۳,۶۷
۱۶	دانشگاه	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

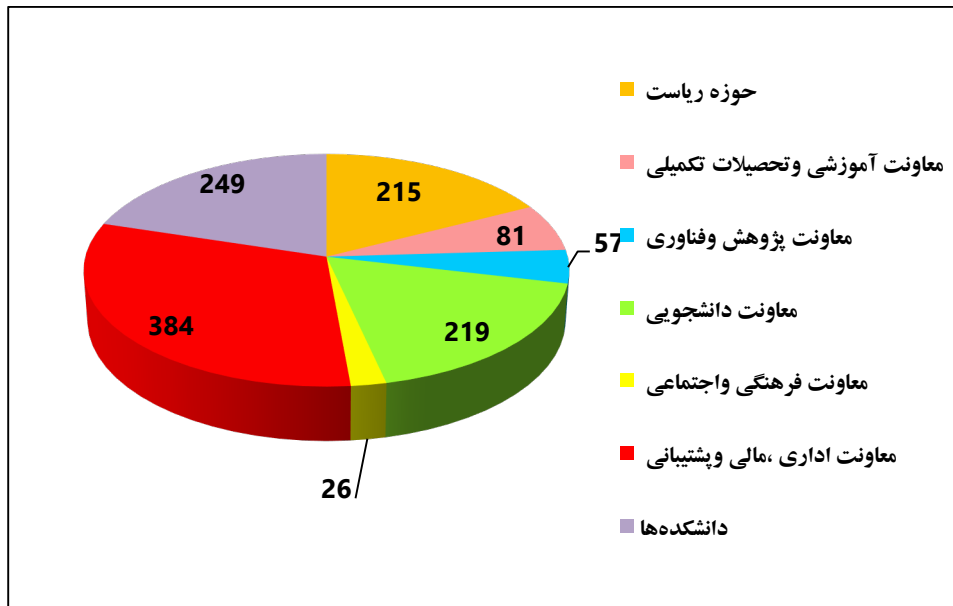
تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان در انتهای اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۳، ۶۲۷ نفر بوده که سهم رتبه های مختلف مربی، استادیار، دانشیار و استاد به ترتیب ۳/۸۳ درصد، ۶۴/۵۹ درصد، ۲۲/۳۳ درصد و ۹/۲۵ درصد می باشد. متوسط سن اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان ۴۵/۳۶ سال بوده که این مقدار برای مریدان ۵۱/۵۰ سال، برای استادیاران ۴۱/۷۶ سال، برای دانشیاران ۵۰/۸۸ سال و برای استادان ۵۴/۷۴ سال می باشد. این دانشگاه دارای ۶۱۰ هیئت علمی آموزشی، دو هیئت علمی پژوهشی است و ۱۵ هیئت علمی نیز وضعیت نامشخصی دارند. از دو هیئت علمی پژوهشی، یکی در دانشکده علوم و دیگری در معاونت تحقیقات و فناوری مشغول به کار می باشد. ۹۶ نفر از آنها زن و ۵۳۱ نفر آنها مرد می باشد. جدول (۳-۲)، سهم دانشکده های مختلف از رتبه های مختلف هیئت علمی را از کل دانشگاه تبیین می نماید. ردیف سائرین به یازده عضو هیئت علمی تعلق دارد که در مرکز آموزش عالی خوانسار، معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی، معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه اصفهان، مشغول به کار می باشند.

در سال ۱۳۹۳، تعداد کارکنان دانشگاه اصفهان ۱۲۳۱ نفر بوده که از این تعداد، ۳۳۴ نفر رسمی، ۱۴ نفر پیمانی، ۴۹۹ نفر قراردادی و ۳۸۴ نفر حجمی هستند. ۲۴۹ نفر از کارکنان در دانشکده های مختلف مشغول کار بوده این در حالی است که ۹۸۲ نفر آنها در قسمت های ستادی دیگر همچون حوزه ریاست (۲۱۵ نفر)، معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی (۸۱ نفر)، معاونت پژوهش و فناوری (۵۷ نفر)، معاونت دانشجویی (۲۱۹ نفر)، معاونت فرهنگی و اجتماعی (۲۶ نفر) و معاونت مالی، اداری و پشتیبانی (۳۸۴ نفر) شاغل هستند. چهار نفر از

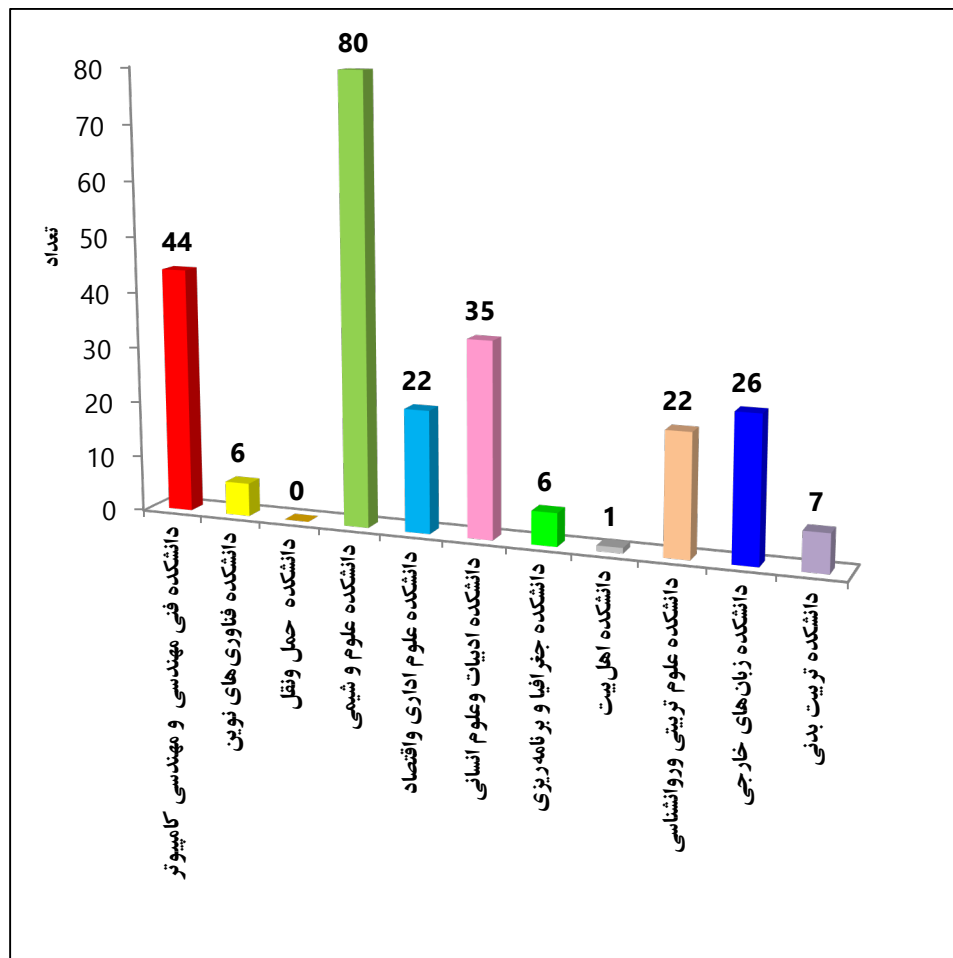
کارکنان اداری در مرخصی بدون حقوق به سر می‌برند. در سال ۱۳۹۳، ۱۹ نفر از کارکنان شامل ۸ مرد و ۹ زن بازنشسته شده‌اند. در شش ماهه اول سال ۱۳۹۳، یک دوره شغلی تخصصی ۸ ساعته و یک دوره عمومی فرهنگی ۲۶ ساعته برای کارکنان برگزار شده است. شکل (۳-۵)، توزیع کارکنان را در بخش‌های مختلف دانشگاه نشان می‌دهد.



شکل (۳-۴). توزیع رتبه‌های مختلف اعضای هیئت علمی در سال ۱۳۹۳



شکل (۳-۵). توزیع کارمندان در بخش‌های مختلف دانشگاه اصفهان در سال ۱۳۹۳



شکل (۳-۶). توزیع کارمندان در دانشکده‌های مختلف دانشگاه اصفهان

تعداد طرح‌های پژوهشی در سال ۱۳۹۲، ۱۲۰ طرح بوده که دانشکده فنی و مهندسی با ۳۴ طرح بیشترین فعالیت را در بین دانشکده‌های دانشگاه اصفهان دارد. تعداد طرح‌های پژوهشی به تفکیک دانشکده‌ها و به دنبال آن، سهم دانشکده‌ها از طرح‌های پژوهشی در جدول (۳-۳) ارائه شده است. ردیف سائیرین این جدول، مرتبط با گروه پژوهشی فرآیندهای شیمیایی است.

جدول (۳-۳). تعداد طرح‌های پژوهشی و سهم دانشکده‌ها از آنها به تفکیک در سال ۱۳۹۲

ردیف	نام دانشکده	تعداد طرح پژوهشی	سهم طرح پژوهشی از کل
۱	ادبیات و علوم انسانی	۷	۵,۸۳
۲	اهل بیت	۰	۰,۰۰
۳	علوم تربیتی و روانشناسی	۱۷	۱۴,۱۷
۴	علوم	۵	۴,۱۷
۵	شیمی	۴	۳,۳۳
۶	زبان‌های خارجی	۰	۰,۰۰
۷	فنی و مهندسی	۳۶	۳۰,۰۰
۸	مهندسی کامپیوتر	۴	۳,۳۳
۹	حمل و نقل	۰	۰,۰۰
۱۰	فناوری‌های نوین	۴	۳,۳۳
۱۱	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۴	۳,۳۳
۱۲	جغرافیا و برنامه‌ریزی	۲۲	۱۸,۳۳
۱۳	علوم اداری و اقتصاد	۱۴	۱۱,۶۷
۱۴	سائیرین	۳	۲,۵۰
۱۵	دانشگاه	۱۲۰	۱۰۰,۰۰

جدول (۳-۴)، سهم دانشکده‌های مختلف دانشگاه اصفهان از انواع مقالات چاپ شده در مجلات را از کل در سال ۱۳۹۲ ارائه می‌نماید. در این جدول ردیف، سائیرین مربوط به گروه پژوهشی فرآیندهای شیمیایی و مرکز تحقیقات جغرافیا و علوم اجتماعی است. بر اساس این جدول، سهم دانشکده‌های علوم، شیمی و فنی و مهندسی از مقالات ISI بالاتر از ۲۰ درصد می‌باشد؛ این در حالی است که سائیر دانشکده سهمی کوچکتر از ۱۰ درصد دارند. سهم دانشکده‌های علوم تربیتی و روانشناسی و علوم اداری و اقتصاد از مقالات علمی پژوهشی بالای ۱۵ درصد می‌باشد؛ این در حالی است که سهم سائیرین زیر ۱۵ درصد است. در بین دانشکده‌های دانشگاه اصفهان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، علوم تربیتی و روانشناسی، علوم اداری و اقتصاد، جغرافیا و برنامه‌ریزی و فنی و مهندسی دارای مقالات علمی ترویجی هستند و سائیرین در این گونه مجلات، مقاله‌ای ندارند. سهم دانشکده‌های علوم تربیتی و روانشناسی، زبان‌های خارجی و علوم اداری و اقتصاد از مقالات چاپ شده در مجلات با سائیر نمایه‌ها بالای ۱۵ درصد است؛ این در حالی است که بجز دانشکده علوم، سهم سائیرین زیر ۱۰ درصد است.

سهم دانشکده ادبیات و علوم انسانی، علوم تربیتی و روانشناسی، علوم و علوم اداری و اقتصادی از مقالات چاپ شده در مجلات بدون اعتبار بالای ۱۰ درصد است که در این بین دانشکده علوم اداری و اقتصادی وضعیت بدتری دارد.

جدول (۳-۴). سهم‌بندی انواع مقالات چاپ شده در مجلات به تفکیک دانشکده

ردیف	نام دانشکده	سهم کل	سهم مقالات علمی پژوهشی از کل	سهم مقالات علمی ترویجی از کل	نمایه‌ها از کل	سهم مقالات سایر اعتبار از کل	سهم مجلات بدون اعتبار از کل	سهم مقالات از کل
۱	ادبیات و علوم انسانی	۰,۳۶	۱۳,۱۴	۲۴,۱۴	۷,۷۸	۱۴,۷۵	۸,۴۲	
۲	اهل بیت	۰,۰۰	۰,۲۷	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۱	
۳	علوم تربیتی و روانشناسی	۲,۷۰	۲۲,۰۹	۲۴,۱۴	۱۸,۸۹	۱۸,۰۳	۱۵,۲۴	
۴	علوم	۳۰,۴۰	۹,۸۹	۰,۰۰	۱۰,۲۸	۱۲,۳۰	۱۶,۲۹	
۵	شیمی	۲۵,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۲۸	۰,۰۰	۷,۷۶	
۶	زبان‌های خارجی	۱,۲۶	۷,۴۵	۰,۰۰	۱۶,۱۱	۴,۹۲	۶,۹۸	
۷	فنی و مهندسی	۲۰,۱۴	۵,۵۶	۶,۹۰	۳,۸۹	۴,۱۰	۹,۶۴	
۸	مهندسی کامپیوتر	۵,۰۴	۰,۵۴	۰,۰۰	۵,۵۶	۲,۴۶	۳,۰۵	
۹	حمل و نقل	۰,۰۰	۰,۲۷	۰,۰۰	۰,۰۰	۲,۴۶	۰,۲۸	
۱۰	فناوری‌های نوین	۶,۱۲	۱,۲۲	۰,۰۰	۱,۱۱	۰,۸۲	۲,۶۶	
۱۱	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۱,۹۸	۶,۱۰	۰,۰۰	۱,۳۹	۱۱,۴۸	۴,۱۶	
۱۲	جغرافیا و برنامه‌ریزی	۲,۸۸	۱۳,۱۴	۶,۹۰	۲,۵۰	۸,۲۰	۷,۴۲	
۱۳	علوم اداری و اقتصاد	۳,۹۶	۱۹,۶۵	۳۷,۹۳	۳۲,۲۲	۲۰,۴۹	۱۷,۶۷	
۱۴	سایرین	۰,۱۸	۰,۶۸	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۳۳	
۱۵	دانشگاه	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	۱۰۰,۰۰	

در طی دوره ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۳ تعداد افتخارات ملی و بین‌المللی کسب شده توسط اعضای هیئت علمی این دانشگاه، ۳۳ مورد می‌باشد. در این دوره تعداد اختراعات دانشگاه به ۸۴ مورد می‌رسد؛ این در حالی است که تعداد ژن‌های ثبت شده توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان (دانشکده علوم گروه زیست‌شناسی)، ۱۸۴ مورد است. گسترش فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه اصفهان در چهارچوب مراکز رشد اتفاق خوشایندی بوده که از سال ۱۳۹۱ آغاز شده و تعداد آن ۲۶ واحد در سال ۱۳۹۳ می‌رسد.

در سال ۱۳۹۳، تعداد مجلات علمی پژوهشی و علمی ترویجی منتشر شده توسط دانشگاه اصفهان به ترتیب ۳۷ و ۴ می‌باشد. در این سال، دو طرح وجود دارد که در مرحله نهایی تجاری‌سازی قرار دارند. کمیته‌های راهبردی

تأسیس شده در دانشگاه اصفهان عبارتند از: "انرژی"، "نانوفناوری"، "گیاهان دارویی"، "زیست فناوری"، "آب، خشکسالی، فرسایش و محیط زیست"، "سلول‌های بنیادی"، "هوافضا"، "میکروالکترونیک" و "علوم و فناوری‌های شناختی". همچنین دانشگاه اصفهان دارای سیزده پژوهشکده است. در هر پژوهشکده، چندین گروه پژوهشی مشغول به فعالیت هستند به طوری که تعداد گروه‌های پژوهشی این دانشگاه به بیش از چهل گروه می‌رسد.

قطب‌های علمی از سال ۱۳۹۰ به بعد دانشگاه اصفهان شامل قطب‌های علمی علوم پایه، قطب‌های علمی علوم انسانی می‌باشد. قطب‌های علمی علوم پایه عبارتند از: قطب علمی جبر باناخ، قطب علمی آلایندگی‌های زیست محیطی، قطب علمی تنش‌های گیاهی. قطب‌های علمی علوم انسانی عبارتند از: قطب علمی متون عرفانی، قطب علمی روانشناسی معنویت و شادی، قطب علمی اقتصاد بین الملل، قطب علمی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، قطب علمی مطالعات و فرهنگ و تمدن شیعه در دوره صفویه.

شاخص‌های کلی بر اساس دانشجو، هیئت علمی، کارمند، فضای اداری و فضای آموزشی، مقاله و طرح پژوهشی ایجاد شده که در جدول ۵، مقادیر آن برای دانشگاه و دانشکده‌ها به تفکیک محاسبه شده است. در این جدول، شاخص‌های میانگین سن هیئت علمی، نسبت دانشجو به استاد، سرانه مقالات انواع مجلات و سرانه طرح پژوهشی برای تمامی دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها محاسبه شده است؛ اما مقدار برخی از شاخص‌ها با علامت "؟" مبین این است که برخی مقادیر داده‌ای برای محاسبه آن وجود ندارد. علامت "-" در جدول نیز نشان‌دهنده این است که مخرج کسر شاخص صفر بوده است. برای برخی از دانشکده‌ها همچون علوم و شیمی و همچنین فنی و مهندسی و مهندسی کامپیوتر مقادیر شاخص‌ها به صورت ادغامی ارائه می‌شود. علت آن است که برخی از داده‌ها همچون تعداد کارمندان و مساحت فضای آموزشی و فضای اداری به صورت تفکیک شده برای این دانشکده‌ها وجود ندارد. برای آموزش‌های مجازی و پردیس میرداماد، بجز تعداد دانشجو اطلاعات دقیقی وجود ندارد.

نسبت دانشجو به استاد دانشگاه اصفهان، حدود ۱۹/۶۳ است. این نسبت در دانشگاه‌های MIT و استنفورد به ترتیب ۸ و ۱۰ می‌باشد. این نسبت برای دانشگاه صنعتی اصفهان، حدود ۲۲ است. بر اساس جدول (۳-۵) می‌توان نتایج زیر را استخراج نمود:

✓ بر اساس میانگین سن هیئت علمی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی پیرترین و دانشکده اهل بیت جوان‌ترین دانشکده از نظر اعضای هیئت علمی می‌باشند.

✓ دانشکده‌های علوم تربیتی و روانشناسی، مهندسی کامپیوتر، حمل و نقل دارای نسبت دانشجو به استاد بالای ۲۵ می‌باشند.

✓ نسبت دانشجو به کارمند و نسبت هیئت علمی به کارمند برای دانشگاه اصفهان به ترتیب ۱۰ و ۰/۵۱ می‌باشد. به نظر می‌رسد تعداد کارمندان دانشگاه بیشتر از مقادیر معمول است.

✓ سرانه مقالات معتبر چاپ شده در انواع مجلات برای اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، ۲/۶۸ می‌باشد؛ این در حالی است که مقدار این سرانه برای دانشکده‌های ادبیات و علوم انسانی، مهندسی کامپیوتر، اهل بیت و حمل و نقل زیر یک می‌باشد. سرانه طرح‌های پژوهشی برای اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، ۰/۱۹ است. در بین دانشکده‌های مختلف، دانشکده جغرافیا و برنامه‌ریزی با فاصله زیادی در بهترین وضعیت قرار دارد؛ به طوری که به ازای هر عضو هیئت علمی، یک طرح پژوهشی وجود دارد. این سرانه برای دانشکده‌های فنی و مهندسی و علوم تربیتی و روانشناسی وضعیت نسبتاً خوبی دارد.

جدول (۳-۵). شاخص‌های کلی دانشگاه اصفهان و دانشکده‌های آن به تفکیک

ردیف	نام دانشکده	میانگین سن هیئت علمی	نسبت هیئت علمی به دانشجو	نسبت دانشجو به کارمند	نسبت هیئت علمی به کارمند	سرانه مقالات ISI	انواع مقالات	سرانه طرح پژوهشی
۱	ادبیات و علوم انسانی	۴۸,۲۳	۱۵,۲۶	۳۷,۰۶	۲,۴۳	۰,۰۲	۱,۵۸	۰,۰۸
۲	اهل بیت	۳۶,۴۳	۱۲,۶۳	۱۰۱,۰۰	۸,۰۰	۰,۰۰	۰,۲۵	۰,۰۰
۳	علوم تربیتی و روانشناسی	۴۷,۷۷	۲۷,۸۸	۶۵,۹۱	۲,۳۶	۰,۲۹	۴,۸۷	۰,۳۳
۴	علوم	۴۶,۶۸	۱۴,۷۶	۲۷,۴۵	۱,۹۱	۱,۳۹	۲,۲۹	۰,۰۴
۵	شیمی	۴۵,۹۳	۱۲,۷۴				۴,۴۸	۴,۵۲
۶	زبان‌های خارجی	۴۴,۷۵	۲۰,۴۹	۴۱,۷۷	۲,۰۴	۰,۱۳	۲,۲۶	۰,۰۰
۷	فنی و مهندسی	۴۰,۴۵	۲۰,۲۰	۵۵,۰۹	۲,۵۵	۱,۳۳	۲,۰۱	۰,۴۶
۸	مهندسی کامپیوتر	۴۵,۹۳	۲۵,۹۶				۱,۰۰	۱,۸۶
۹	حمل و نقل	۴۶,۴	۳۰,۶۰	-	-	۰,۰۰	۰,۴۰	۰,۰۰
۱۰	فناوری‌های نوین	۳۷,۳۶	۱۱,۳۵	۳۷,۸۳	۳,۳۳	۱,۷۰	۲,۳۵	۰,۲۰
۱۱	تربیت بدنی و علوم ورزشی	۴۶,۰۷	۲۰,۷۴	۵۶,۲۹	۲,۷۱	۰,۵۸	۳,۲۱	۰,۲۱
۱۲	جغرافیا و برنامه‌ریزی	۴۸,۷۸	۱۷,۸۲	۶۵,۳۳	۳,۶۷	۰,۷۳	۵,۶۴	۱,۰۰
۱۳	علوم اداری و اقتصاد	۴۶,۴۱	۱۹,۰۱	۷۵,۱۸	۳,۹۵	۰,۲۵	۳,۳۸	۰,۱۶
۱۴	دانشگاه	۴۵,۳۶	۱۹,۶۳	۱۰,۰۰	۰,۵۱	۰,۸۹	۲,۶۸	۰,۱۹

فصل چهارم: چشم انداز، ماموریت و اهداف کلان دانشگاه اصفهان و نقاط قوت و

ضعف حوزه های مختلف دانشگاه

۱-۴- چشم انداز دانشگاه اصفهان

دانشگاه اصفهان پرورش دهنده دانش آموختگانی کارآمد با هویت ایرانی- اسلامی، پیشرو در پژوهش های بنیادین و کاربردی و زمینه ساز کارآفرینی و تجاری سازی دانش است و با برخورداری از سرمایه های غنی انسانی و نمادین در محیطی پرنشاط و چشم نواز، جزو سه دانشگاه برتر جامع کشور، با مرجعیت علمی و فرهنگی در جهان اسلام و پنج دانشگاه برتر ایران در رتبه بندی جهانی قرار دارد.

۲-۴- مأموریت دانشگاه اصفهان

دانشگاه اصفهان به عنوان نماد علمی پایتخت فرهنگ تمدن اسلامی، از اعضای هیئت علمی برجسته و کارکنان مسئولیت پذیر و کارآمد و فضای کالبدی کم نظیر برخوردار بوده و برنامه های آموزشی بروز، تخصصی و کاربردی با کیفیت مطلوب را در مقاطع مختلف تحصیلی به دانشجویان ایرانی و خارجی در زمینه علوم انسانی، علوم پایه و مهندسی ارائه می کند.

دانشگاه اصفهان همواره می کوشد با بهره گیری از سرمایه انسانی غنی و گسترش ارتباطات موثر با دانشگاه های معتبر جهانی به تولید و ترویج دانش در قالب دستاوردهای پژوهشی پرداخته و برای مسائل مختلف جامعه در سطح ملی و منطقه ای راه حل علمی ارائه نماید و موقعیت خود را در چارچوب استانداردهای شناخته شده جهانی در عرصه های آموزش و پژوهش تقویت کند.

دانشگاه اصفهان از طریق پرورش دانش آموختگانی توانمند، خلاق و متعهد و فراهم نمودن بسترهای لازم کارآفرینی و تجاری سازی دانش و تولید ثروت، در راستای تبدیل شدن به دانشگاه نسل سوم و ایجاد منابع مالی پایدار گام برداشته و در محقق شدن تحول بنیادین علمی مشارکت می نماید.

دانشگاه اصفهان با درک مسئولیت اجتماعی خویش، با افزایش آگاهی و سطح دانش و تولید الگوی سبک زندگی اسلامی- ایرانی در کنار ارتقاء فرهنگ جامعه، کیفیت زندگی را افزایش می دهد.

۳-۴- اهداف کلان دانشگاه اصفهان

۱. پرورش دانش آموختگان توانمند، ماهر، خلاق با هویت ایرانی - اسلامی
۲. انجام پژوهش های بنیادین در جهت گسترش مرزهای دانش
۳. ارائه راه حل های علمی برای مسائل و مشکلات جامعه
۴. پشتیبانی از اقتصاد دانش بنیان و کسب درآمد پایدار
۵. ارتقا سرمایه های انسانی، فرهنگی، اجتماعی و نمادین
۶. کسب مرجعیت علمی و فرهنگی در جهان اسلام
۷. ارتقا فرهنگ و کیفیت زندگی با تاکید بر سبک زندگی ایرانی - اسلامی
۸. ایجاد فضای آزاداندیشی و فراهم نمودن محیطی پرنشاط

۴-۴- نقاط قوت و ضعف حوزه های مختلف دانشگاه اصفهان

الف- حوزه آموزش

الف-۱- نقاط قوت

- ۱- تنوع رشته ها و رشته های بین رشته ای و ابداعی
- ۲- سابقه فعالیت طولانی برخی گروه ها و رشته ها
- ۳- نسبت مطلوب دانشجو به استاد
- ۴- ورود داوطلبان با رتبه های برتر در برخی از رشته ها
- ۵- بازنگری مستمر و بروز بودن برنامه ها و سرفصل های درسی
- ۶- ارائه خدمات پشتیبانی آموزشی بروز و باکیفیت به روش الکترونیکی
- ۷- وجود زیرساخت مناسب جهت توسعه آموزش الکترونیکی
- ۸- وجود آرشیو الکترونیکی سوابق آموزشی دانش آموزان

الف-۲- نقاط ضعف

- ۱- عدم ارتباط کافی موثر بین گروه های آموزشی
- ۲- عدم تناسب بین گسترش برخی از رشته ها و اعضای هیات علمی
- ۳- کمیت گرایی و عدم توجه کافی به کیفیت رشته ها
- ۴- هرم نامناسب هیات علمی (نسبت دانشیار و استاد به کل اعضای هیات علمی)
- ۵- عدم ارائه برنامه های آموزشی کاربردی متناسب با نیاز جامعه
- ۶- جذب نامتناسب دانشجویان نوبت دوم در مقاطع مختلف تحصیلی
- ۷- عدم تناسب جذب دانشجویان مهمان در مقایسه با امکانات آموزشی
- ۸- ناکارآمد بودن فرآیند نظارت و ارزشیابی اساتید
- ۹- عدم توانایی در جذب داوطلبان مستعد در برخی رشته ها
- ۱۰- وجود رشته ها و گروه های موازی یا مشابه در دانشگاه
- ۱۱- عدم تناسب جمعیت دانشجویی در مقاطع تحصیلی و گروه های آموزشی
- ۱۲- عدم پوشش سرفصل های آموزشی در برخی دروس توسط مدرسان
- ۱۳- جذب بیش از اندازه اعضای هیات علمی از فارغ التحصیلان دانشگاه اصفهان در برخی از رشته ها
- ۱۴- امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی آموزشی ناکافی (فنی)
- ۱۵- تسلط ناکافی اعضای هیات علمی و دانشجویان به زبان خارجی
- ۱۶- عدم ارتباط مناسب با صنعت و جامعه حین آموزش
- ۱۷- عدم برگزاری کارگاه های آموزشی در طول دوره آموزش

ب- حوزه پژوهش**ب- ۱- نقاط قوت**

- ۱- وجود کتابخانه های تخصصی و عمومی غنی
- ۲- فراوانی و تنوع مجلات علمی
- ۳- وجود آزمایشگاه های پیشرفته با امکانات لازم
- ۴- توانایی اعضای هیات علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در ارائه خدمات پژوهشی در زمینه های متنوع
- ۵- وجود قطب های علمی و نهادهای پژوهشی
- ۶- نسبت مناسب دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان
- ۷- وجود مرکز رشد بارویکرد علوم انسانی
- ۸- وجود تفاهم نامه های متعدد پژوهشی با مراکز صنعتی و اجتماعی
- ۹- تدوین و بازنگری آیین نامه های داخلی متعدد پژوهشی
- ۱۰- وجود کرسی های نظریه پردازی

ب- ۲- نقاط ضعف

- ۱- کاهش یافتن کیفیت برخی پایان نامه ها و رساله ها
- ۲- عدم توجه کافی پایان نامه ها به مسائل جامعه
- ۳- عدم کیفیت مناسب انتخاب، نشر و توزیع کتب توسط انتشارات دانشگاه
- ۴- تعداد کم کتب تالیفی با کیفیت
- ۵- عدم ارتباط قوی با صنعت و جامعه خصوصا بخش خصوصی
- ۶- توجه بیش از اندازه به چاپ مقالات در فعالیت های پژوهشی
- ۷- عدم توجه کافی اعضای هیات علمی به پژوهش اصیل
- ۸- عدم وجود مجلات با نمایه های بین المللی
- ۹- عدم برگزاری همایش ها، سمینارهای تخصصی ملی و بین المللی شاخص
- ۱۰- عدم توجه به کیفیت مقالات و دستاوردهای پژوهشی در ارتقا اعضای هیات علمی
- ۱۱- نداشتن دستاورد در حوزه تجاری سازی علم و دانش
- ۱۲- نداشتن امتیاز حق مالکیت معتبر خارجی
- ۱۳- عدم اقدام موثر در مقوله کارآفرینی و شرکت های دانش بنیان
- ۱۴- دسترسی ناکافی و موثر به منابع و پایگاه های علمی

۱۵- عدم ارتباط کافی بین گروه های مختلف جهت انجام فعالیت های پژوهش بین رشته ای و تحقیقات کاربردی

۱۶- عدم ارتباط کافی بین اعضای هیات علمی و اساتید دانشگاه های داخل و خارج از کشور

۱۷- عدم مشارکت کافی برای انجام پژوهش های مشارکتی

ج - حوزه فرهنگی**ج-۱- نقاط قوت**

- ۱- فعال بودن تشکل ها و کانون های فرهنگی و هنری در دانشگاه
- ۲- کسب رتبه برتر در فعالیت های فرهنگی در سطح کشور
- ۳- وجود اساتید صاحب نظر و کارکنان علاقه مند به موضوعات فرهنگی
- ۴- وجود دانشجویان با انگیزه و خوش فکر جهت مشارکت در فعالیتهای فرهنگی
- ۵- انتصاب معاونت فرهنگی دانشجویی در سطح دانشکده ها
- ۶- وجود فضای مناسب جهت اجرا و پشتیبانی از فعالیت های فرهنگی

ج-۲- نقاط ضعف

- ۱- عدم توجه کافی اعضای هیات علمی به مسائل فرهنگی دانشجویان
- ۲- مشارکت پایین دانشجویان تحصیلات تکمیلی در فعالیت های فرهنگی
- ۳- تعامل ضعیف با نهادهای فرهنگی خارج دانشگاه
- ۴- کم توجهی برخی از مدیران به اهمیت مأموریت فرهنگی دانشگاه
- ۵- عدم هماهنگی لازم بین نهادهای فرهنگی دانشگاه در سیاستگذاری و اجرای فعالیتهای فرهنگی
- ۶- عدم توجه لازم به استفاده از فضای مجازی به منظور تحقق اهداف فرهنگی
- ۷- ضعف در نیازسنجی علمی و منظم از مطالبات فرهنگی دانشجویان
- ۸- تأکید بر فراوانی تعداد برنامه های فرهنگی به جای کیفیت گرایی و اثربخشی آنها
- ۹- عدم توجه کافی مدیران فرهنگی به فرصتهای جذب منابع مالی خارج از دانشگاه
- ۱۰- عدم وجود نمادهای فرهنگی الهام بخش در سطح دانشگاه

د- حوزه دانشجویی**د-۱- نقاط قوت**

- ۱- راه اندازی رستوران های آزاد دانشجویی
- ۲- وجود اماکن ورزشی مناسب
- ۳- وجود ظرفیت های مناسب خوابگاهی
- ۴- وجود رستوران های دانشجویی با فضای مناسب و کیفیت مطلوب
- ۵- وجود مرکز مشاوره فعال و تخصصی
- ۶- وجود بازارچه ها و غرفه های خدماتی و رفاهی در مجموعه خوابگاه ها
- ۷- وجود امکانات خاص و مرکز مشاوره برای دانشجویان نابینا
- ۸- وجود امکانات IT به نحو مطلوب در خوابگاه ها
- ۹- وجود کتابخانه های مطلوب در خوابگاه ها
- ۱۰- تجهیزات الکترونیکی حضور و غیاب و تردد دانشجویان خوابگاهی

د-۲- نقاط ضعف

- ۱- سیستم نامنظم حمل و نقل درون دانشگاه
- ۲- عدم گسترش و توسعه کافی خوابگاه ها
- ۳- عدم نظارت موثر بر خدمات رفاهی
- ۴- ضعف در برون سپاری خدمات دانشجویی
- ۵- عدم وجود فضای مناسب برای فعالیت های فوق برنامه خوابگاهی
- ۶- مبلمان شهری نامناسب در محوطه خوابگاه
- ۷- عدم وجود خوابگاه جهت دانشجویان متاهل
- ۸- بی بهره بودن مجموعه خوابگاه ها از سالن های چند منظوره ورزشی سرپوشیده

ه- حوزه اداری و مالی

ه- ۱- نقاط قوت

- ۱- مشارکت با خیرین دانشگاه ساز در طرح های توسعه
- ۲- فرآیندهای انجام امور اداری به روش الکترونیکی
- ۳- توزیع بودجه بصورت غیرمتمرکز در واحدهای مختلف
- ۴- پرداخت حقوق و مزایای به موقع کارکنان
- ۵- امکانات رفاهی مناسب برای هیات علمی و کارکنان
- ۶- بسترسازی اجرای حسابداری تعهدی
- ۷- ساماندهی امور قراردادهای دانشگاه
- ۸- تسری آیین نامه اداری و استخدامی دانشگاه به بازنشستگان

ه- ۲- نقاط ضعف

- ۱- عدم پایداری به ساختار سازمانی در تخصیص کارکنان
- ۲- عدم تناسب شغل و شاغل
- ۳- کارکنان غیرمتخصص و ناکارآمد در بدنه کارشناسی
- ۴- کمبود تعداد کارکنان متخصص و کارآمد
- ۵- بالا بودن نسبت تعداد کارکنان به اعضای هیات علمی و دانشجویان
- ۶- عدم وجود سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد منسجم و کارا
- ۷- عدم وجود سازو کار مناسب تشویق و تنبیه
- ۸- ضعف ساختارهای الکترونیکی یکپارچه
- ۹- توزیع نامناسب کارمندان در حوزه های مختلف ستادی
- ۱۰- دقت ناکافی در اجرای بودجه
- ۱۱- کافی نبودن دوره آموزش بدو خدمت و ضمن خدمت کارکنان و مدیران
- ۱۲- تخصیص نامناسب فضاها به کاربری های مختلف
- ۱۳- نبود آموزش بدو خدمت اعضای هیات علمی در زمینه امور اداری
- ۱۴- نبود روحیه تحول گرا و موجد تغییر
- ۱۵- نبود برنامه جامع حمل و نقل در دانشگاه
- ۱۶- فراهم نبودن فضا و امکانات مناسب برای استقرار دانشجویان دکتری
- ۱۷- برون سپاری اندک امور حجمی به بخش خصوصی

- ۱۸- عدم استقرار نظام های مدیریتی (پیشنهادها، تعیین مسیر شغلی، مدیریت دانش و تکریم ارباب رجوع)
- ۱۹- عدم استفاده مناسب از ظرفیت های دانشگاه برای کسب درآمد
- ۲۰- عدم آموزش مدیران در سطوح مختلف مدیریتی
- ۲۱- ناکافی بودن امکانات رفاهی در شان دانشگاه به دلیل سرمایه گذاری کم در این زمینه
- ۲۲- سنتی بودن و تخصصی نبودن سیستم بایگانی اسناد

و- حوزه فراگیر مدیریت**و- ۱- نقاط قوت**

- ۱- پیشینه درخشان دانشگاه در آموزش عالی کشور
- ۲- موقعیت مناسب جغرافیایی در شهر اصفهان
- ۳- فضای کالبدی وسیع و دلنشین
- ۴- سرمایه نمادین (brand)
- ۵- جامع بودن
- ۶- مرجع بودن دانشگاه اصفهان در زمینه های آموزشی، پژوهشی و دانشجویی در منطقه
- ۷- وجود چهره های شاخص در دانشگاه اصفهان
- ۸- قرار داشتن در بین دانشگاه های برتر کشور
- ۹- پایداری زمانی مدیریت دانشگاه
- ۱۰- برگزاری آزمون های مختلف در دانشگاه اصفهان
- ۱۱- دانش آموختگان تاثیر گذار علمی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی (alumni)

و- ۲- نقاط ضعف

- ۱- ناهمگون بودن دانشکده ها از نظر تعداد دانشجو، اعضای هیات علمی، تناسب رشته ای
- ۲- ضعف ارتباطات با دانشگاه های داخلی و بین المللی و سایر مراکز علمی
- ۳- اشتغال برخی از اعضای هیات علمی در خارج دانشگاه
- ۴- تعدد مسوولیت اجرایی برخی از اعضای هیات علمی
- ۵- طولانی و کند بودن فرآیند ارتقای اعضای هیات علمی
- ۶- بهینه نبودن سامانه های مصرف حامل های انرژی
- ۷- فرسودگی و غیر استاندارد بودن تعداد قابل توجهی از ساختمان های دانشگاه
- ۸- شبکه اطلاع رسانی ضعیف (وب سایت، پست الکترونیک و...)
- ۹- ارتباط و تعامل ضعیف با دانش آموختگان دانشگاه
- ۱۰- تغییر مداوم برنامه ها و اولویت ها با تغییر مدیران
- ۱۱- تعدد و بهره وری پایین جلسات
- ۱۲- انگیزه پایین اعضای هیات علمی برای مشارکت در انواع فعالیت های دانشگاهی
- ۱۳- محدود بودن حوزه اثر دانشگاه و عدم تاثیر گذاری بر تصمیمات مراکز تصمیم استانی
- ۱۴- عدم وجود نظام جامع اطلاعات و آمار
- ۱۵- استفاده اندک از پتانسیل نیروی انسانی بازنشسته

- ۱۶- تحت تاثیر قرار گرفتن از جریان های سیاسی و سیاست زدگی
- ۱۷- وجود طرح های ناتمام عمرانی
- ۱۸- تعداد بسیار کم دانشجویان خارجی
- ۱۹- پایین بودن نشاط و شادابی اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان
- ۲۰- وابستگی شدید مالی به بودجه دولتی

فصل پنجم: راهبردهای کلان، عملیاتی و شاخص‌های پایش برنامه

با توجه به اینکه رویکرد برنامه راهبردی تدوین شده بر مبنای شناخت دقیق وضعیت موجود دانشگاه بوده است، به منظور دقت بیشتر در مورد توجه قرارداد بخش‌های مختلف دانشگاه و سهیم شدن آنها در برنامه راهبردی متناسب با جدول SWOT بخشی بیست راهبرد کلان، پنج راهبرد تلفیقی و صد و پنجاه شاخص پایش تدوین شده است.

راهبردهای تلفیقی:

- ۱- ارتقاء سطح کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاه
- ۲- تقویت بنیه مالی، متنوع سازی منابع درآمدی و مدیریت هزینه دانشگاه
- ۳- تقویت کارکردهای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه و ارتقاء سلامت جسمی و روحی خانواده دانشگاه
- ۴- ارتقاء کارایی فرایند برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی

راهبردهای کلان:

۱. ارتقاء کیفیت آموزشی
۲. متناسب سازی جمعیت دانشجویی
۳. افزایش تعاملات بین دانشگاهی
۴. گسترش و تنوع مخاطبین برنامه های آموزشی دانشگاه
۵. ارتقای سطح کیفیت دستاوردهای متنوع پژوهشی
۶. ارتقای زیرساخت های پژوهشی
۷. گسترش پژوهش های کاربردی با استانداردهای جهانی
۸. استقلال مالی دانشگاه
۹. بسترسازی و ترغیب موضوعات کارآفرینی، تجاری سازی دانش و تولید ثروت
۱۰. گسترش تعاملات آموزشی و پژوهشی میان رشته‌ای
۱۱. گسترش فعالیت‌های فرهنگی با پوشش حداکثری دانشجویی

۱۲. ارتقا سرمایه اجتماعی دانشگاه
 ۱۳. تقویت سرمایه فرهنگی (نمادین) دانشگاه و تشکیل خانواده بزرگ دانشگاه اصفهان
 ۱۴. توسعه زیرساخت های رفاهی دانشجویان با تاکید بر منابع مالی بخش خصوصی
 ۱۵. ارتقا سلامت دانشجویان و تبیین سبک زندگی سالم
 ۱۶. توانمندسازی کارکنان و روز آمدی محتوای شغلی
 ۱۷. تاثیر گذاری فرهنگی بر جامعه پیرامون با مشارکت سایر نهادهای فرهنگی
 ۱۸. ارتقا سطح امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان
 ۱۹. ارتقاء بهره وری فرآیندهای مختلف دانشگاه
 ۲۰. استقرار نظام پایدار برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی
- در ادامه به منظور عملیاتی شدن برنامه هریک از این راهبردهای کلان به راهبردهای عملیاتی تبدیل شده است که برای هریک از راهبردهای عملیاتی نیز شاخص پایش برنامه تدوین گردیده است. برای هریک از شاخص ها دوره بروزرسانی و واحد متولی و پیگیری شاخص تعیین شده تا در مقاطع زمانی مشخص توسط واحد مسوول گزارش مربوطه ارائه گردد.

۱- ارتقای کیفیت آموزشی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت آموزشی	متوسط ساعات شرکت اعضای هیئت علمی در دوره های آموزشی	ارتقای توانمندی های آموزشی اعضای هیئت علمی
سالانه	معاونت آموزشی	رضایت فارغ التحصیلان و کارفرمایان از محتوای آموزشی	بهبود و حفظ روزآمدی محتوای آموزشی
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد کل رشته ها به تعداد رشته های بازنگری شده	
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	تعداد بازدیدهای علمی به تعداد دروس نیازمند بازدید	افزایش ارتباط با جامعه و صنعت در حین آموزش
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد دوره های کارورزی انجام شده به کل دانشجویان	
سالانه	معاونت توسعه منابع	متوسط قدمت فضاهای آموزشی	بازسازی و نوسازی فضاهای آموزشی
سالانه	معاونت توسعه منابع	امتیاز برخورداری از کیفیت تاسیسات	
سالانه	معاونت توسعه منابع	مساحت فضای آموزشی بازسازی شده به مساحت فضاهای با قدمت بیش از ده سال بازسازی نشده	
سالانه	معاونت آموزشی	میانگین رتبه دانشگاه های فارغ التحصیلی اعضای هیات علمی جذب شده (داخلی و خارجی به تفکیک)	جذب اعضای هیئت علمی برتر و نخبه
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد آزمایشگاه ها و کارگاه های دارای استاندارد	بهبود سازی امکانات کارگاهی و آزمایشگاهی
سالانه	معاونت آموزشی	مدت ماندگاری دانشجویان در مقاطع مختلف تحصیلی	جذب داوطلبان ورود به دانشگاه با رتبه های برتر
سالانه	معاونت آموزشی	متوسط رتبه پذیرفته شدگان در مقاطع مختلف و گروه های عمده آموزشی (فنی مهندسی، علوم پایه و ...)	
سالانه	معاونت پژوهشی	افتخارات ملی و بین المللی اعضای هیئت علمی	ماموریت گرا و تخصصی نمودن فعالیت های اعضای هیئت علمی
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	نسبت تعداد کل واحدهای ارائه شده به تعداد اعضای هیئت علمی	افزایش تناسب رشته ها با تخصص اعضای هیئت علمی
سالانه	معاونت آموزشی	نسبت تعداد رشته ها به اعضای هیات علمی	
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	انحراف معیار واحدهای تدریس شده اعضای هیئت علمی	
سالانه	معاونت آموزشی	نسبت امتیاز موجود کسب رشته به امتیاز موردنیاز در مقاطع مختلف	

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	تعداد واحدهای تدریس شده توسط دانشجویان دکتری	بهره گیری از دانشجویان دکتری در آموزش
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد دانشجویان دکتری با تجربه تدریس	
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	میانگین نمره ارزشیابی دانشگاه	تقویت فرایندهای نظارت و ارزیابی موثر آموزشی
سالانه	معاونت آموزشی	میزان تحقق ارزیابی درونی گروه های آموزشی	

۲- متناسب سازی جمعیت دانشجویی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت آموزشی	سهم فارغ التحصیلان دانشگاه های برتر از پذیرفته شدگان کارشناسی ارشد	متناسب سازی ظرفیت پذیرش دانشجویان مقطع کارشناسی با هدف ارتقا کیفیت داوطلبان مقطع بعدی
سالانه	معاونت آموزشی	سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی از کل دانشجویان دانشگاه	ترمیم هرم دانشجویی با لحاظ قابلیت های موجود
سالانه	معاونت آموزشی	انحراف معیار نسبت دانشجو به اعضای هیئت علمی در گروه های آموزشی	ساماندهی شاخص نسبت دانشجو به اعضای هیئت علمی در گروه های آموزشی
سالانه	معاونت آموزشی	مدت ماندگاری دانشجویان انتقالی	ساماندهی ظرفیت پذیرش دانشجویان مهمان و انتقالی
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد دانشجویان مهمان به کل دانشجویان	

۳- افزایش تعاملات بین دانشگاهی ملی و بین المللی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	مدیریت بین الملل	تعداد دوره های آموزشی مشترک برگزار شده با دانشگاه های و مراکز علمی معتبر داخلی و خارجی	گسترش دوره های آموزشی مشترک
سالانه	مدیریت بین الملل	تعداد دانشجوی مبادله شده (پذیرفته و اعزام شده) به کل دانشجویان تحصیلات تکمیلی	تبادل اعضای هیئت علمی و دانشجو
سالانه	مدیریت بین الملل	درصد دانشجویان با یک تجربه بین المللی	
سالانه	مدیریت بین الملل	تعداد عضو هیئت علمی مبادله شده به کل اعضای هیئت علمی	
سالانه	مدیریت بین الملل	سرانه ساعات کارگاه ها و کلاس های برگزار شده نسبت به اعضای هیئت علمی	توانمندسازی اعضای هیئت علمی برای تعامل با دانشگاه های بین المللی
سالانه	معاونت پژوهشی	میانگین رتبه دانشگاه های مقصد فرصت مطالعاتی اعضای هیئت علمی و دانشجویان دکتری	استفاده از فرصت های مطالعاتی مفید و موثر توسط اعضای هیئت علمی و دانشجویان دکتری
ترم تحصیلی	معاونت پژوهشی	تعداد فرصت مطالعاتی اعضای هیات علمی و دانشجویان دکتری	
سالانه	معاونت پژوهشی	ارزش ریالی طرح های پژوهشی در حال انجام بصورت مشترک با دانشگاه ها و مراکز علمی معتبر	انجام طرحهای پژوهشی مشترک
سالانه	معاونت پژوهشی	ارزش ریالی گرنت های بین المللی	
سالانه	معاونت پژوهشی	ارزش ریالی آزمایشگاه ها و کارگاه های راه اندازی شده با مشارکت سایر دانشگاه های داخل و خارج	ساماندهی و تجمیع سرمایه های آزمایشگاهی و کارگاهی
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد آزمایشگاه های مورد استفاده اشتراکی به کل	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد مقالات مشترک با اعضای هیئت علمی سایر دانشگاه های معتبر	ارائه بروندهای پژوهشی مشترک شاخص
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد کتب مشترک با اعضای هیئت علمی سایر دانشگاه های معتبر	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد ثبت حق امتیازهای مشترک با سایر دانشگاه های معتبر	

۴- گسترش و تنوع مخاطبین برنامه های آموزشی دانشگاه (معاونت آموزشی)

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد شرکت کنندگان دوره های آموزشی با مخاطبین خاص	گسترش دوره های آموزشی با مخاطبین خاص
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد تدریس های ارائه شده به متقاضیان	ارائه برنامه های آموزشی تکدرس
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد شرکت کنندگان دوره های آموزش مجازی	گسترش دوره های آموزش مجازی
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد دروس ارائه شده بصورت مجازی	

۵- ارتقای سطح کیفیت دستاوردهای متنوع پژوهشی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت پژوهشی	سرانه ساعات کارگاه ها و کلاس های برگزار شده نسبت به اعضای هیئت علمی	ارتقای مهارت های اعضای هیئت علمی در ارائه دستاوردهای پژوهشی باکیفیت
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد اعضای هیئت علمی عضو editorial board مجلات نمایه شده در Scopus و سایر پایگاه های تخصصی	
سالانه	معاونت پژوهشی	عضویت در سازمانها، انجمن ها و گروه های علمی تخصصی	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد شرکت کنندگان همایش ها و سمینارهای علمی شاخص ملی و بین المللی	برگزاری همایش ها و سمینارهای علمی شاخص
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد حق امتیاز ثبت شده و نظریه های تایید شده ملی و بین المللی	تولید حق امتیاز اختراع و نظریه پردازی در سطح بین المللی
سالانه	معاونت پژوهشی	میانگین استناد مقالات چاپ شده ملی و بین المللی	گسترش برون دادهای پژوهشی ملی و بین المللی پراستناد
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد کتب منتشر شده به زبان های بین المللی	
سالانه	معاونت پژوهشی	تیراژ واقعی کل کتب منتشر شده	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد نشریات با نمایه های معتبر بین المللی	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد پژوهشگران تشویق شده با دستاوردهای پژوهشی اصیل	تشویق پژوهشگران با دستاوردهای پژوهشی اصیل

۶- ارتقای زیرساخت های پژوهشی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت پژوهشی	سرانه استفاده از منابع علمی (الکترونیکی و هاردکپی)	توسعه امکان دسترسی به منابع علمی معتبر
سالانه	معاونت پژوهشی	سرانه سواد اطلاعاتی کاربران	
سالانه	معاونت پژوهشی	سرانه فضای اختصاصی دانشجویان دکتری (کلاس، سایت، کتابخانه تخصصی و سالن مطالعه)	تأمین فضای موردنیاز برای استقرار تمام وقت دانشجویان تحصیلات تکمیلی
سالانه	معاونت پژوهشی	دستاوردهای علمی قطبها و انجمن های علمی	تقویت قطبها و انجمن های علمی
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد قطب ها و انجمن های علمی	
سالانه	مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات	پوشش شبکه بی سیم اینترانت دانشگاه/ پهنای باند	توسعه زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات
سالانه	مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات	ظرفیت پردازش مرکز محاسبات پیشرفته	
سالانه	معاونت پژوهشی	میانگین قدمت و سطح فناوری تجهیزات و وسایل کلیدی آزمایشگاهی و کارگاهی	توسعه و بروزرسانی امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی مطابق با استاندارد جهانی
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد آزمایشگاه های تخصصی و عمومی	

۷- گسترش پژوهش های کاربردی با استانداردهای جهانی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد قراردادهای فعال با سازمانها	انجام طرحهای پژوهشی مسئله محور
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد سازمانهای با قرارداد فعال	
سالانه	معاونت پژوهشی	سرانه سازمانی قراردادها	
سالانه	معاونت پژوهشی	مجموع مبلغ طرح های پژوهشی مسئله محور	
سالانه	معاونت پژوهشی	میزان رضایت سازمان های طرف قرارداد	

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت پژوهشی	حجم و تعداد قراردادهای منعقد شده از طریق پژوهشکده های تخصصی مشترک	راه اندازی واحدهای پژوهشی و فناوری تخصصی با مشارکت سایر نهادها و سازمانها
سالانه	معاونت پژوهشی	حجم بالقوه تفاهم نامه ها با مراکز صنعتی و خدماتی	گسترش تفاهم نامه های موثر با مراکز صنعتی و خدماتی بویژه بخش خصوصی
سالانه	معاونت پژوهشی	نسبت تعداد تفاهم نامه های عملیاتی شده به کل تفاهم نامه ها	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد فرصت های مطالعاتی داخلی و دوره های پسادکتری	گسترش فرصتهای مطالعاتی داخلی و مرتبط با صنعت و دوره های پسادکتری

۸- استقلال مالی دانشگاه (افزایش نسبت درآمد اختصاصی به کل بودجه)

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت توسعه منابع	نسبت جذب مشارکت خیرین به بودجه عمرانی	استفاده از پتانسیل خیرین، فارغ التحیلان
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد خیرین مشارکت کننده در تامین مالی دانشگاه	
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد فارغ التحصیلان مشارکت کننده در تامین مالی دانشگاه	
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم درآمد ناشی از موقوفات از منابع اختصاصی دانشگاه	تعامل با واقفین و استفاده از سنت حسنه وقف
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم درآمد طرح های پژوهشی از منابع اختصاصی دانشگاه	بهره گیری از منابع طرح های پژوهشی
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم درآمد مرکز تجاری کالا و خدمات علمی و مشاوره ای از طریق مشارکت با بخش خصوصی	راه اندازی مرکز تجاری کالا و خدمات علمی و مشاوره ای از طریق مشارکت با بخش خصوصی
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم درآمد ناشی از ظرفیت های کالبدی از منابع اختصاصی دانشگاه	جذب منابع مالی از طریق گسترش استفاده از ظرفیت های کالبدی
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم درآمد خدمات آموزشی دوره نوبت دوم و پردیس از منابع اختصاصی دانشگاه	گسترش خدمات آموزشی از طریق پذیرش دانشجو در دوره های نوبت دوم و پردیس دانشگاه و آموزش الکترونیکی
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم درآمد حاصل از دوره های آموزشی آزاد از منابع اختصاصی دانشگاه	استفاده از منابع حاصل از دوره های آموزشی آزاد

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم حق امتیاز بین المللی از منابع اختصاصی دانشگاه	حمایت از تاسیس شرکتهای دانش بنیان و حق امتیاز
سالانه	معاونت توسعه منابع	سهم شرکت های دانش بنیان از منابع مالی دانشگاه	

۹- بسترسازی و ترغیب موضوعات کارآفرینی، تجاری سازی دانش و تولید ثروت

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد واحدهای انتقال یافته از مرکز رشد به پارک	راه اندازی پارک علم و فناوری و مراکز رشد کارآمد با موضوعات خاص
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد واحدهای ارتقا یافته از مرحله پیش رشد به مرحله رشد	
سالانه	معاونت پژوهشی	درآمد واحدهای مستقر در پارک	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد جوایز کسب شده توسط دانشگاه اصفهان در جشنواره های معتبر داخلی و بین المللی	مشارکت در جشنواره های معتبر داخلی و بین المللی با محوریت تجاری سازی دانش
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد شرکت کنندگان از دانشگاه اصفهان در جشنواره های معتبر داخلی و بین المللی	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد رویدادها و شرکت کنندگان در رویدادهای ویژه کارآفرینی	برگزاری رویدادهای ویژه کارآفرینی (استارت آپ ویکند و بورس ایده)

۱۰- گسترش تعاملات آموزشی و پژوهشی میان رشته‌ای

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	تعداد دانشجویان دوره های آموزشی میان رشته ای	راه اندازی دوره های آموزشی میان رشته ای کاربردی
سالانه	معاونت آموزشی	تعداد دوره های آموزشی میان رشته ای	
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد پایان نامه ها و رساله های با راهنمایی مشترک گروه های آموزشی	انجام پژوهش های میان رشته ای
سالانه	معاونت پژوهشی	تعداد مقالات با همکاری مشترک گروه های آموزشی	

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت پژوهشی	ارزش ریالی طرح های پژوهشی با همکاری مشترک گروه های آموزشی	بکارگیری اعضای هیئت علمی تخصصی سایر گروه های آموزشی
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	تعداد واحدهای ارائه شده به صورت مشترک بین گروه های آموزشی	
ترم تحصیلی	معاونت آموزشی	تعداد واحدهای ارائه شده تخصصی توسط گروه های آموزشی در سایر گروه ها	

۱۱- گسترش فعالیت های فرهنگی با پوشش حداکثری مخاطبین

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد اعضای علمی شرکت کننده در برنامه های فرهنگی	زمینه سازی جهت جلب مشارکت اعضای هیئت علمی نسبت در اجرای برنامه های فرهنگی
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد کانون های فرهنگی و هنری	گسترش کمی و کیفی کانون های دینی، فرهنگی و هنری
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد برنامه های برگزار شده و مخاطبین	
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد دانشجویان فعال در کانون های فرهنگی و هنری	
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد دانشجویان شرکت کننده در قالبهای جذاب	استفاده از قالب های جذاب (کرسی آزاداندیشی، مناظره و تریبون آزاد و غیره)
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد قالب های جذاب برگزار شده به کل برنامه های فرهنگی	
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی مشارکت کننده در فعالیتهای فرهنگی	جلب مشارکت دانشجویان تحصیلات تکمیلی در فعالیتهای فرهنگی
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد کارکنان شرکت کننده در برنامه های فرهنگی دانشگاه به کل کارکنان	آگاه سازی و جلب مشارکت کارکنان در اجرای برنامه های فرهنگی
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد دانشجویان عضو در کانون ها، انجمن های علمی دانشجویی و تشکل ها به کل دانشجویان	تشویق دانشجویان به عضویت و فعالیت در کانون ها، انجمن های علمی دانشجویی و تشکل ها

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	بررسی نتایج سنجش و ارزیابی فرهنگی	کارآمد کردن نهادهای فرهنگی دانشگاه اعم از تشکل ها، انجمن های علمی و کانون ها
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	پوشش دانشجویی برنامه های فرهنگی دانشگاه (بررسی نتایج سنجش و ارزیابی فرهنگی)	تنوع بخشی به برنامه ها جهت پوشش سلايق مختلف دانشگاهیان

۱۲- ارتقا سرمایه اجتماعی دانشگاه

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت توسعه منابع	میزان رضایت کارمندان از اعضای هیئت علمی	ایجاد روحیه همدلی و همکاری بین اعضای هیئت علمی و کارمندان
سالانه	معاونت توسعه منابع	میزان رضایت اعضای هیئت علمی از کارمندان	
سالانه	حوزه ریاست	تغییر مدیران دانشگاه در یکسال بعد از انتخابات ریاست جمهوری	استقلال مدیریت دانشگاه از تحولات سیاسی
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد اعضای هیئت علمی مشاور و مامور در سازمان ها و نهادهای تصمیم گیری	تاثیرگذاری بر تصمیمات مراکز تصمیم گیری ملی، استانی و شهری
سالانه	حوزه ریاست	تعداد پیشنهادات موثر ارائه شده توسط اعضای هیئت علمی و کارکنان	افزایش انگیزه اعضای هیئت علمی و کارکنان برای مشارکت در امور دانشگاه
سالانه	حوزه ریاست	تعداد پست های مدیریتی انتخابی به کل پستهای مدیریتی دانشگاه	تقویت ساختارهای انتخاب مدیران به جای انتصاب آنها (انتخاب از پایین به بالا)

۱۳- تقویت سرمایه فرهنگی (نمادین) دانشگاه و تشکیل خانواده بزرگ دانشگاه اصفهان

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	مدیریت ارتباطات	احساس رضایت و افتخار فارغ التحصیلان دانشگاه	راه اندازی سیستم ارتباط با فارغ التحصیلان
سالانه	مدیریت ارتباطات	تعداد فارغ التحصیلان ردگیری شده در مسیر کار و تحصیل	
سالانه	روابط عمومی	میزان آشنایی مردم با دانشگاه اصفهان	معرفی دانشگاه اصفهان در منطقه غرب آسیا و جهان اسلام
سالانه	روابط عمومی	میزان بازدید از وب سایت توسط مخاطبین بین المللی	
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد نیروی انسانی بازنشسته در نقش مشاور و آموزش دهنده	ارتباط با نیروی انسانی بازنشسته
سالانه	معاونت دانشجویی	تعداد برنامه های تشویق دانشجویان استعدادهای درخشان	تقدیر از چهره های شاخص به نحو شایسته
سالانه	معاونت فرهنگی	تعداد برنامه های تشویق دانشجویان شاهد و ایثارگر	
سالانه	روابط عمومی	تعداد چهره های شاخص (دانشجو، کارمند، هیات علمی) تقدیر شده	
سالانه	روابط عمومی	گزارش کیفی	ایجاد نماد فرهنگی الهام بخش دانشگاه اصفهان
سالانه	رابط عمومی	میزان مشارکت دانش آموختگان در جشنهای دانش آموختگی	برگزاری جشنهای سالگرد دانش آموختگی

۱۴- توسعه زیرساخت های رفاهی دانشجویان با تاکید بر منابع مالی بخش خصوصی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت دانشجویی	سرانه خوابگاه های دانشجویی	توسعه و گسترش خوابگاه های دانشجویی
سالانه	معاونت دانشجویی	میزان رضایت دانشجویان از خوابگاه های دانشجویی، رستوران ها و سلف سرویس	ارتقاء کیفیت محیط خوابگاهی و امکانات آن

۱۵- ارتقا سلامت دانشجویان و تبیین سبک زندگی سالم

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت دانشجویی	درصد دانشجویان تحت پوشش بیمه های تکمیلی	گسترش بیمه های تکمیلی دانشجویان
سالانه	معاونت دانشجویی	تعداد دانشجویان دریافت کننده خدمات مشاوره و بهداشتی از مرکز مربوطه	گسترش خدمات مرکز مشاوره و بهداشت برای دانشجویان بویژه ساکنین خوابگاه
سالانه	معاونت دانشجویی	تعداد خدمات ارائه شده توسط مرکز مشاوره و بهداشت	
سالانه	معاونت دانشجویی	تعداد فعالیتهای ورزشی همگانی	ترغیب دانشجویان به شرکت در فعالیتهای ورزشی
سالانه	معاونت دانشجویی	سهم دانشجویان مشارکت کننده در فعالیتهای ورزشی از کل دانشجویان	
سالانه	معاونت دانشجویی	انطباق محتوای غذایی (انرژی، پروتئین، ویتامین و...)	ارائه تغذیه سالم
سالانه	معاونت دانشجویی	میزان رضایت دانشجویان از تغذیه (برنامه) دانشگاه	
سالانه	معاونت دانشجویی	تعداد شکایات مطرح شده نسبت به رستورانها و خوابگاه ها	نظارت بر رستورانها و خوابگاه های دانشجویی

۱۶- توانمندسازی کارکنان و روز آمدی محتوای شغلی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت توسعه منابع	سرانه ساعات دوره های آموزشی شغلی و تخصصی	برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت
سالانه	معاونت توسعه منابع	درصد پیشرفت بازنگری شرح شغل و طبقه بندی مشاغل	بازنگری شرح شغل و طبقه بندی مشاغل

۱۷- تاثیرگذاری فرهنگی بر جامعه پیرامون با مشارکت سایر نهادهای فرهنگی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	اعتبار مالی جذب شده از بودجه فرهنگی استان به بودجه فرهنگی دانشگاه	جذب اعتبارات مالی از بودجه فرهنگی استان از طریق مشارکت در برنامه‌های کلان فرهنگی
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد پژوهش‌های مساله محور فرهنگی (پایان نامه و طرح پژوهشی)	ارائه و گسترش الگوی سبک زندگی ایرانی-اسلامی با همکاری نهادهای فرهنگی خارج دانشگاه
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد افراد موثر در تصمیم سازی فرهنگی (عضویت در شوراهای کمیته هاو ...)	
سالانه	معاونت فرهنگی و اجتماعی	تعداد نهادهای شاخص فرهنگی همکار با معاونت فرهنگی در برگزاری برنامه ها	بهره گیری از توانمندی ها و تجربیات نهادهای فرهنگی خارج از دانشگاه

۱۸- ارتقا سطح امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد مسکن واگذار شده توسط تعاونی مسکن به اعضای هیئت علمی و کارکنان	تأمین مسکن اعضای هیئت علمی و کارکنان با تقویت نقش تعاونی مسکن
سالانه	معاونت توسعه منابع	سرانه تخفیف کسر شده از فروشگاه‌های بزرگ معتبر	بهره گیری از تخفیفات خرید گروهی از فروشگاه‌های بزرگ معتبر
سالانه	معاونت توسعه منابع	بودجه تخصیص داده شده به امور رفاهی و تفریحی به تعداد اعضای هیات علمی و کارکنان	گسترش و ارتقاء زیرساخت ها و فعالیت های رفاهی و تفریحی
سالانه	معاونت توسعه منابع	سرانه وام کم بهره پرداخت شده به اعضای هیات علمی و کارکنان	اعطای وام های کم بهره با همکاری بانک ها و موسسات مالی و اعتباری

۱۹- ارتقاء بهره وری فرآیندهای مختلف دانشگاه

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	معاونت توسعه منابع	درصد پیشرفت اصلاح ساختار سازمانی دانشگاه	اصلاح ساختار سازمانی دانشگاه
ماهانه	معاونت توسعه منابع	نسبت گاز مصرفی به مساحت ساختمانهای در حال بهره برداری و تعداد دانشجویان	بهینه سازی مصرف آب و حامل های انرژی
ماهانه	معاونت توسعه منابع	سرانه حجم آب مصرفی (شرب و فضای سبز)	
ماهانه	معاونت توسعه منابع	نسبت برق مصرفی به مساحت ساختمانهای در حال بهره برداری و تعداد دانشجویان	
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد اعضای هیئت علمی با بیش از دو پست سازمانی	تسطیح مسوولیت های اجرایی اعضای هیئت علمی
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد بازنشستگان فعال در کمیته های مشورتی	تشکیل کمیته های مشورتی با افراد بازنشسته و صاحب نظر
سالانه	معاونت توسعه منابع	درصد پیشرفت نظام های مدیریتی در دانشگاه	استقرار نظام های مدیریتی (پیشنهادها، تعیین مسیر شغلی، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت و تکریم ارباب رجوع)
سالانه	معاونت توسعه منابع	نسبت ارزش ریالی فعالیتهای حجمی برون سپاری شده به کل ارزش ریالی فعالیتهای حجمی	برون سپاری فعالیتهای حجمی دانشگاه
سالانه	معاونت توسعه منابع	کاغذ مصرف شده در امور اداری	نفوذ فناوری اطلاعات در اجرای فرآیندها
سالانه	معاونت توسعه منابع	تعداد فرآیندهای الکترونیکی دانشگاه به کل فرآیندهای اجرایی	
سالانه	معاونت توسعه منابع	رتبه وبومتریک دانشگاه	

۲۰- استقرار نظام پایدار برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی

دوره اندازه گیری	واحد متولی	شاخص	راهبرد عملیاتی
سالانه	مدیریت راهبردی	درصد پیشرفت ساختار کارای ارزیابی عملکرد (به تفکیک حوزه ها)	استقرار ساختار کارای ارزیابی عملکرد
سالانه	مدیریت راهبردی	درصد محقق شدن آمارنامه الکترونیکی	طراحی و استقرار نظام جامع اطلاعات و آمار
سالانه	مدیریت راهبردی	درصد پیشرفت تشکیلات سازمانی نظام برنامه ریزی راهبردی	ایجاد تشکیلات سازمانی نظام برنامه ریزی راهبردی

سالانه	مدیریت راهبردی	درصد تحقق سامانه بودجه ریزی عملیاتی راهبردی	بودجه ریزی عملیاتی راهبردی
--------	----------------	---	----------------------------

فصل ششم : ساختار سازمانی

با توجه به اینکه مهمترین ایزار محقق شدن برنامه راهبردی در سازمان شکل گیری ساختار سازمانی مرتبط با آن می باشد، پس از تدوین راهبردها، لازم است ساختار سازمانی مربوطه تدوین گردد. ساختار سازمانی دانشگاه اصفهان نیز متشکل از حوزه ریاست و پنج معاونت اصلی به شرح زیر می باشد:

۱- معاونت آموزشی

۲- معاونت پژوهشی و فناوری

۳- معاونت توسعه منابع و پشتیبانی

۴- معاونت دانشجویی

۵- معاونت فرهنگی و اجتماعی

اجزای حوزه ریاست و هریک از معاونت ها مطابق جداول زیر پیش بینی شده است:

الف- حوزه ریاست:

سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱
اداره امور حقوقی	دفتر ریاست، امور حقوقی و روابط عمومی	حوزه ریاست
اداره روابط عمومی		
گروه برنامه و بودجه	مدیریت برنامه ریزی راهبردی، بودجه و تشکیلات	
گروه آمار و اطلاعات		
گروه تشکیلات و بهبود روش ها		
گروه برنامه ریزی و نظارت راهبردی		
گروه سرمایه گذاری و مشارکت ها	مدیریت نظارت و ارزیابی	
گروه نظارت و ارزیابی استانی		
اداره همکاری های علمی و بین الملل	مدیریت بین الملل و ارتباطات	
اداره دانشجویان غیر ایرانی		
اداره ارتباط با دانش آموختگان		
اداره تشریفات	دبیرخانه هیات اجرایی جذب	
-		
-	اداره حراست	

ب- معاونت آموزشی:

سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
معاونت آموزشی	مدیریت برنامه ریزی و نظارت آموزشی	گروه برنامه ریزی آموزشی گروه نظارت آموزشی
	مدیریت امور آموزشی	اداره پذیرش اداره خدمات آموزشی اداره دانش آموختگان
	مدیریت آموزش الکترونیکی و آزاد	اداره آموزش الکترونیکی اداره آموزش آزاد
	گروه جذب و هدایت استعدادها درخشان	-

ج- معاونت پژوهشی و فناوری:

سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
معاونت پژوهشی و فناوری	مدیریت برنامه ریزی و سیاستگذاری پژوهشی	گروه برنامه ریزی و نظارت پژوهشی گروه علم سنجی
	مدیریت ارتباط با جامعه و صنعت	اداره امور پژوهشی و تحصیلات تکمیلی اداره سیاستگذاری و نظارت واحدهای پژوهشی اداره ارتباطات برون دانشگاهی
	مدیریت امور فناوری، نوآوری و کارآفرینی	اداره کارآفرینی و مرکز رشد اداره مالکیت فکری، نوآوری و تجاری سازی
	مدیریت پشتیبانی و منابع علمی	کتابخانه و منابع علمی آزمایشگاه مرکزی اداره انتشارات

د- معاونت فرهنگی و اجتماعی:

سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
معاونت فرهنگی و اجتماعی	مدیریت برنامه ریزی و نظارت فرهنگی و اجتماعی	
	مدیریت حمایت و پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی	

	اداره دانشجویان شاهد و ایثارگر
--	---------------------------------------

ه- معاونت توسعه منابع و پشتیبانی:

سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
معاونت توسعه منابع و پشتیبانی	مدیریت منابع انسانی	اداره کارگزینی کارکنان
		اداره کارگزینی هیات علمی
		اداره برنامه ریزی، نظارت و آموزش کارکنان
		اداره رفاه کارکنان
	مدیریت امور مالی	اداره دریافت و پرداخت
		اداره اعتبارات و تنظیم حساب ها
		اداره رسیدگی به اسناد
		اداره اموال و انبار
		اداره حقوق و دستمزد
	مدیریت برنامه ریزی و نظارت طرح های عمرانی و امور فنی	گروه ابنیه
		گروه تاسیسات
		گروه خدمات و فضای سبز
	مدیریت پشتیبانی و امور قراردادها	اداره انتظامات و حفاظت فیزیکی
اداره امور پشتیبانی (تدارکات و امور قراردادها نقلیه)		
دبیرخانه مرکزی		
	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات	-

و- معاونت دانشجویی:

سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
معاونت دانشجویی	مدیریت امور دانشجویی	اداره رفاه دانشجویان
		اداره امور خوابگاه ها
	مدیریت ورزش، سلامت و بهداشت	اداره تربیت بدنی
		مرکز مشاوره، بهداشت و درمان

