



# سند راهبردی دانشگاه شیراز

مدیریت برنامه ریزی بودجه و تحول سازمانی

۱۴۰۰-۱۴۰۴

تهیه و تدوین:

دکتر روح اله شهنازی؛

دانشیار بخش اقتصاد و مدیریت برنامه ریزی بودجه و تحول سازمانی دانشگاه شیراز

دکتر مسلم علی محمدلو؛

دانشیار بخش مدیریت و مچری طرح پژوهشی تسوین برنامه ریزی راهبردی دانشگاه شیراز

دکتر قاسم سلیمی؛

دانشیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی و مدیر نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه شیراز

اعظم نژاد مزارع بیهبانی؛

رئیس گروه برنامه ریزی راهبردی دانشگاه شیراز

هاله اسماعیلی؛

رئیس گروه آمار و اطلاعات دانشگاه شیراز



سند راهبردی  
دانشگاه شاهرود  
(۱۴۰۰ - ۱۴۰۴)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰ - ۱۴۰۴)

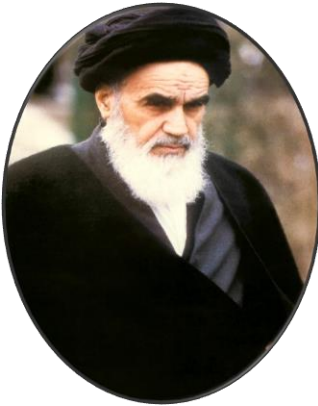
### شناسنامه گزارش

عنوان فارسی	برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز
عنوان انگلیسی	Shiraz University Strategic and Operational Plan
کد گزارش	SHZU-SP
مجری طرح	دکتر مسلم علی محمدلو
همکار طرح	دکتر روح‌اله شهنازی، دکتر قاسم سلیمی، اعظم نژادمزارع بهبهانی، هاله اسماعیلی فرد شیرازی
ویراستار	اعظم نژادمزارع بهبهانی
طراح جلد و حاشیه صفحات	فاطمه فرهادی
تاریخ آخرین ویرایش	بهمن ماه ۱۳۹۹
تاریخ تصویب	۱۲ مرداد ۱۳۹۹





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰ - ۱۴۰۴)



### بنیان‌گذار کبیر انقلاب اسلامی؛ حضرت امام خمینی (ره):

« بزرگ‌ترین فاجعه برای ملت ما این وابستگی فکری است که گمان می‌کنند همه چیز از غرب است و ما در همه ابعاد فقیر هستیم و باید از خارج وارد کنیم. شما استادان و فرهنگیان و دانشجویان دانشگاه‌ها و دانش‌سراها و نویسندگان و روشنفکران و دانشمندان معظم باید کوشش کنید و مغزها را از این وابستگی فکری شستشو دهید و با این خدمت بزرگ و ارزنده، ملت و کشور خود را نجات دهید. (صحیفه امام، ج ۰، ص ۷۹)

### مقام معظم رهبری؛ حضرت آیت الله خامنه‌ای (مد ظله العالی):

دانشگاه، نقطه‌ی برهم‌زننده‌ی ایستایی جامعه است؛ رکود و رخوت را از تن جوامع بیرون می‌کند؛ الفت به زندگی عادی را در می‌شکند؛ مرز عادت را درهم می‌ریزد و با ایده‌ها و نوآوری‌ها و ابتکارات و اختراعات، آفاق جدیدی را در فرایند می‌نهد و صحیفه‌های ناخوانده را در برابر دیدگان خواب‌آلود می‌گشاید و برق از چشمان خفته می‌ریاید. این آذرخش، گرچه دایمی نیست، اما آنگاه که سر می‌زند و خود را می‌نمایاند، برق‌ها می‌فکند و جان‌هایی را به تب و تاب می‌اندازد. (سخنرانی در دانشگاه تهران، به مناسبت آغاز سال تحصیلی ۱۳۶۵/۷/۵)



### رئیس جمهور؛ دکتر حسن روحانی:

« بی‌تردید دانشگاه‌ها مسئولیت سنگینی بر دوش دارند و متقابلاً جامعه و دولت هم در مقابل دانشگاه مسئول است. معتقدیم فضای کمی و کیفی در دانشگاه‌ها باید کنار هم مورد توجه قرار بگیرد و خوشبختانه در این راستا اقدامات خوبی، انجام شده است. محور اصلی در دانشگاه نباید علم باشد، البته علم در بسیاری از امور پایه مهارت و پیشرفت و توسعه است اما نباید صرفاً به علم اکتفا شود، علم باید کنار نیازمندی‌های جامعه قرار بگیرد. (سخنرانی حسن روحانی در دانشگاه تهران ۲۴ مهر ۱۳۹۱)



### رئیس دانشگاه شیراز؛ دکتر حمید نادگران:

دانشگاه شیراز، به یاری خداوند متعال و هم‌اندیشی و تلاش بی‌وقفه‌ی خانواده‌ی بزرگ خود، اعم از اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان، تداوم جریان سیال آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه و ارتباط مستمر آن با جامعه را همچون گذشته سرلوحه‌ی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری خود نموده است؛ ما معتقدیم پیشرفت، توسعه و اعتلای کشور در گرو همت و تلاش خانواده‌ی بزرگ آموزش عالی است؛ از این‌رو همگی دست در دست هم می‌نهمیم و تهدیدهای پیش‌رو را به فرصت بدل کرده و با عزمی راسخ با برنامه‌ریزی برای اجرای فعالیت‌ها و مشارکت در پیشبرد توسعه‌ی علمی و حل مسائل و مشکلات جامعه در همه‌ی زمینه‌ها تلاش خواهیم نمود. رویکرد اصلی دانشگاه شیراز در مقطع کنونی، کیفیت آموزش و پژوهش با تکیه بر همه‌ی ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل پژوهشی، با حضور مستمر و مؤثر اعضای دانشگاه است و حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم در جهت نوآوری و کارآفرینی است.





## مقدمه

ارکان یک مدیریت اثر بخش و کارا علاوه بر جنبه‌های مختلف می‌تواند به وضوح شامل برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، رصد و مستندسازی باشد. برنامه‌ریزی سالانه می‌تواند به تنظیم برنامه و خط‌مشی در مقیاس کوچک اطلاق شود ولی همه برنامه‌ریزی‌های کوچک مقیاس، نهایتاً باید دارای یک الگوی کلی به منزله نقشه‌ی راه و یک جهت‌گیری عمومی منطبق بر اهداف خرد و کلان سازمان و بر مبنای مأموریت‌های قانونی محوله‌ی آن باشد.

نقشه‌ی راه بزرگ مقیاس، در حقیقت تعمیم هدف‌دار و فاخر برنامه‌های کوچک مقیاس است. برنامه‌ی بزرگ مقیاس با اغماض به برنامه‌ی راهبردی نیز موسوم است گرچه اختلافات تخصصی ظریفی بین آن‌ها وجود دارد. برنامه‌ی راهبردی را می‌توان از منظری دیگر تبیین لحظه‌ای موقعیت، وضعیت و مختصات زمانی برنامه‌ها دانست که جهت حرکت، مقصد سازمان و انتظار مجامع بیرونی از سازمان را مشخص می‌کند.

لذا برنامه‌ی راهبردی بر اساس هماهنگی استاندارد، انطباق علمی و قابلیت رصد بین ظرفیت‌های داخلی و فرصت‌های بیرونی و بهره‌گیری از این هماهنگی در راستای تحقق استراتژی سازمان تدوین می‌شود.

«دانشگاه شیراز» به عنوان بزرگترین سرمایه‌ی علمی، مادی و معنوی جنوب کشور بر اساس رهنمود مقام معظم رهبری که می‌فرمایند «دانشگاه در شیراز، یعنی دارالعلمی در دارالعلم؛ پایگاهی در قلب یک پایگاه» بر خود لازم می‌داند به دنبال ترویج علم، گسترش مرزهای دانش، فناوری و نوآوری با لحاظ منافع اجتماعی باشد.

از این‌رو دانشگاه شیراز در راستای دستیابی به اهداف علم و فناوری و ملاحظه مسئولیت‌پذیری اجتماعی، برنامه راهبردی خود برای دوره ۱۴۰۴-۱۴۰۰ را تدوین می‌نماید. در این برنامه عوامل مهمی از جمله تغییر و تحولات فناوری، اجتماعی و سیاسی، پیچیدگی محیط خارجی سازمان‌ها، ارتباط گسترده‌ی سازمان با محیط و گسترش اغلب برنامه‌ها و دراز مدت بودن آن‌ها منظور گردیده است.

در این برنامه، دانشگاه شیراز پنج اولویت راهبردی شامل:

۱- سرآمدی در آموزش و پژوهش

۲- ارتقای کارآفرینی، نوآوری و ثروت‌آفرینی

۳- افزایش تعامل‌گرایی و مسئولیت‌پذیری

۴- بهبود قابلیت‌ها و زیرساخت‌های پشتیبانی متوازن

را مدنظر قرار داده است، با تحقق این راهبردها، دانشگاه شیراز باید به دانشگاهی نوآور و جامعه‌محور تبدیل شود و دستاوردهای دانشی، فناوری و نوآوری این دانشگاه در راستای توسعه‌ی متوازن و پایدار ملی و به طور خاص در منطقه جنوب کشور مورد بهره‌برداری قرار گیرد.



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

در پایان این برنامه باید چالش‌های مسیر پر تلاطم دانشگاه‌های نسل سوم را شناسایی و ارزیابی کرده و در عبور از آن‌ها موفق عمل کرده باشد به گونه‌ای که در پایان برنامه به عنوان یک دانشگاه کارآفرین و نوازش‌آفرین مبتنی بر علم و فناوری در راستای مأموریت‌های دانشگاه‌های نسل سوم تلقی گردد.

این برنامه در راستای تحقق اولویت‌های راهبردی چهارگانه حاوی ۳۰ راهبرد و ۱۸۸ برنامه است.

یکی از چالش‌های پیش روی هر برنامه راهبردی، تأمین منابع اعتباری جهت اجرای آن‌هاست. گرچه اعتبارات دانشگاه‌ها همیشه از نقصان و کمبودهای عارضه‌ای خاص رنج می‌برده است ولی دانشگاه شیراز بر این اعتقاد است که چنانچه برنامه‌های عملیاتی هر واحد کوچک از دانشگاه، مبتنی بر ورودی و خروجی‌های مشخصی تنظیم شده و اتصال قانونمند، عقلانی و ضروری با اعتبارات ذی‌ربط داشته باشد باز هم می‌توان بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ای دانشگاه را جلو برد و در پرتو آن، جامعه را در حل مشکلات خود به‌خوبی یاری نمود.

در این راستا دانشگاه شیراز در حال حاضر بر مبنای برنامه‌ی راهبردی از واحدهای خود برنامه‌ی کوتاه مدت و بلند مدت درخواست می‌نماید و ضرورت اجرای این برنامه‌ها ضمن تطابق با برنامه‌ی راهبردی ضریب اجرا می‌گیرد و کاملاً با اعتبارات دانشگاه به لحاظ فنی و نظام بودجه ریزی نوین منطبق می‌گردد. در همین راستا با اهتمام به رصد، نظارت و ارزیابی بودجه‌های تخصصی، پیشرفت برنامه‌ها در فرایند اجرا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

امید است با اجرای این برنامه، گام مؤثری در راستای تحقق اهداف عالی‌هی کشور، منطقه جنوب و اهداف آموزش عالی کشور برداشته شود.

با آرزوی توفیق الهی

حمید نادگران

رئیس دانشگاه شیراز و دبیر هیأت امناء



## پیشگفتار

علم و فناوری، مهم‌ترین ابزار پیشرفت کشور و پیش‌نیاز رقابت در عرصه‌ی جهانی است. رشد و تعالی دانش و فناوری در گرو پیشرفت همه‌ارکان آموزشی و پژوهشی از جمله در دانشگاه‌ها می‌باشد. یکی از ویژگی‌هایی که جامعه‌ی ایرانی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران از آن برخوردار است، دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه‌ی اجتماعی در تولید ملی می‌باشد. دستیابی به الگوی مطلوب و توسعه‌ی پایدار دانش و فناوری در کشور نیازمند بررسی همه‌جانبه‌ی آموزش، پژوهش و فناوری است. با بررسی درست عملکرد ارکان آموزشی و پژوهشی در کشور می‌توان نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به درستی شناسایی کرد و در راستای دستیابی به سند چشم‌انداز توسعه‌ی کشور و نقشه‌ی جامع علمی کشور قدم برداشت. دانشگاه شیراز به عنوان یکی از دانشگاه‌های پیشرو در کشور نقش به‌سزایی در رشد علم و فناوری ایفا کرده است و همراه با دیگر دانشگاه‌های برتر کشور در عرصه‌ی جهانی حضور موثقی داشته است.

در راستای دستیابی به اهداف علم و فناوری برای کمک به توسعه‌ی کشور، برنامه‌ریزی دقیق و رصد آن در دانشگاه اهمیت زیادی دارد. زیرا تصمیم‌گیری بدون برنامه به جز سرگردانی دستاوردی نخواهد داشت. پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط متغیر جهان امروز، مدیران را با چنان دشواری‌هایی مواجه ساخته است که کوچک‌ترین لغزش و عدم توجه آن‌ها نسبت به مسائل، پیامدهای غیرقابل‌جبرانی به دنبال خواهد داشت. با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و نسبت به محیط خود به درستی و به موقع واکنش نشان دهند. راهبرد یا استراتژی عبارت است از الگو و طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. همچنین تدوین راهبرد، برنامه‌ی جامع و عملی است که جهت‌گیری‌های عمده‌ی سازمان را معین کرده و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت ارائه می‌دهد.

با توجه به ضرورت تدوین برنامه‌ی راهبردی و برنامه‌ی عملیاتی مبتنی بر آن، به دلیل وجود عوامل مهمی از جمله تغییر و تحولات فناوری، اجتماعی و سیاسی، پیچیدگی محیط خارجی سازمان‌ها، ارتباط گسترده‌ی سازمان با محیط و گسترش اغلب برنامه‌ها و بلندمدت بودن آن‌ها، دانشگاه شیراز اقدام به تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی خود برای سال‌های ۱۴۰۴-۱۴۰۰ نموده است. گزارش حاضر سند برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز را ارائه می‌کند.

گزارش حاضر مشتمل بر پنج فصل می‌باشد، در فصل اول، به شناخت محیط درونی پرداخته شده است. بدین منظور پس از ارائه‌ی روش‌شناسی شناخت محیط درونی، حوزه‌های مختلف محیط درونی شامل حوزه‌ی اهداف و برنامه‌ها، حوزه‌ی منابع انسانی، حوزه‌ی ساختار و فرایند، حوزه‌ی فرهنگ و قوانین، حوزه‌ی بودجه و اعتبارات، حوزه‌ی ارتباطات، روابط و همکاری‌ها و عملکرد دانشگاه به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشگاه شیراز تشریح شده است.



شناخت محیط بیرونی در فصل دوم ارائه شده است. در این فصل ضمن تشریح روش‌شناسی شناخت محیط بیرونی، اسناد بالادستی به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی بررسی گردیده است. این اسناد شامل: سند چشم‌انداز بیست‌ساله‌ی کشور، سیاست‌های کلی نظام، نقشه‌ی جامع علمی کشور، سند تحول راهبردی علم و فناوری، برنامه‌ی توسعه‌ی ششم، ضوابط ملی آمایش سرزمین و برنامه‌ی راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشد. در ادامه به شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان پرداخته شده و وضعیت رقبا بررسی شده است..

در فصل سوم، ارزیابی حاصل از محیط بیرونی با بیان فرصت‌ها و تهدیدات در قالب عوامل محیط دولتی، قانونی و سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری ارائه شده است و همچنین ارزیابی عوامل درونی براساس حوزه‌های کارکردی چندگانه‌ی آموزشی، پژوهشی و فناوری و نوآوری، دانشجویی و فرهنگی، تعاملات بین‌الملل و سرمایه‌های سازمانی با بیان قوت‌ها و ضعف‌ها تشریح گشته است.

در فصل چهارم، ارکان جهت‌ساز و راهبردها و نقشه‌ی راهبردی دانشگاه شیراز و در فصل پنجم شاخص‌های اختصاصی دانشگاه شیراز و برنامه‌های عملیاتی جهت پیاده‌سازی راهبردهای پیشنهادی ارائه گردیده است. بر این اساس برای هر استراتژی شاخص‌هایی جهت ارزیابی وضع موجود و هدف‌گذاری در آینده تعیین گردیده و اقدامات و برنامه‌های عملیاتی که لازم است جهت تحقق راهبردهای مطرح شده اجرا گردد، تعیین شده است. در پایان، لازم می‌دانیم که از هم‌اندیشی و زحمات اساتید بزرگوار دانشگاه شیراز که در تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز نقش به‌سزایی ایفا کرده‌اند، تشکر نماییم.

دکتر مسلم علی محمدلو

مجری طرح و دانشیار بخش مدیریت دانشگاه شیراز





## فهرست مطالب

۱	روش شناسی.....
۳	فصل اول: شناخت محیط درونی .....
۴	۱-مقدمه .....
۴	۱-۱-روش شناسی شناخت محیط درونی .....
۶	۱-۲-بررسی حوزه‌های مختلف محیط درونی .....
۶	۱-۲-۱-حوزه‌ی اهداف و برنامه‌ها .....
۸	۱-۲-۲-حوزه‌ی منابع انسانی .....
۸	اعضای هیأت علمی.....
۲۴	دانشجویان.....
۳۲	کارکنان .....
۳۶	۱-۲-۳-حوزه‌ی ساختار .....
۴۳	۱-۲-۴-حوزه‌ی فرهنگ و قوانین.....
۴۴	۱-۲-۵-حوزه‌ی بودجه و اعتبارات.....
۶۲	۱-۲-۶-حوزه‌ی ارتباطات، روابط و همکاری‌ها .....
۶۵	۱-۲-۷-عملکرد دانشگاه.....
۸۲	فصل دوم: شناخت محیط بیرونی.....
۸۳	۲-مقدمه.....
۸۳	۲-۱-روش شناسی شناخت محیط بیرونی .....
۸۴	۲-۲-بررسی اسناد بالادستی به منظور شناخت محیط بیرونی .....
۸۴	۲-۲-۱-سند چشم انداز بیست ساله‌ی کشور .....
۸۵	۲-۲-۲-سیاست‌های کلّی نظام.....
۸۷	سیاست‌های کلّی نظام در بخش شبکه‌های اطلاع رسانی رایانه‌ای (ابلاغی - مصوّب ۱۳۷۷/۰۷/۱۱).....
۸۸	سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه‌ی فنآوری.(مصوّب ۱۳۸۳/۰۱/۲۲).....
۹۱	ابلاغ سیاست‌های کلّی برنامه‌ی ششم توسعه‌ی ابلاغی رهبر معظم انقلاب اسلامی ( ابلاغی - مصوّب ۱۳۹۴/۰۴/۰۹).....
۹۲	سیاست‌های کلی نظام اداری (ابلاغی - مصوّب ۱۳۸۹/۰۲/۰۱).....
۹۳	۲-۲-۳- نقشه‌ی جامع علمی کشور .....
۱۰۰	۲-۲-۴- سند تحول راهبردی علم و فنآوری .....
۱۰۵	۲-۲-۵- برنامه‌ی پنج ساله‌ی ششم توسعه .....
۱۱۲	۲-۲-۶- ضوابط ملی آمایش سرزمین.....
۱۱۳	۲-۲-۷- برنامه‌ی راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فنآوری.....
۱۱۷	۲-۲-۸- سند راهبردی گفتمان توسعه‌ی نظام آموزش پژوهش و فنآوری کشور.....



- ۱۱۷ ..... ۲-۲-۹- سند دانشگاه اسلامی
- ۱۱۸ ..... ۲-۲-۱۰- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی
- ۱۱۹ ..... ۲-۲-۱۱- بیانیه‌ی گام دوم انقلاب اسلامی ایران
- ۱۳۴ ..... ۲-۳- شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان
- ۱۴۴ ..... ۲-۴- بررسی وضعیت رقبا
- ۱۴۴ ..... ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه تربیت مدرس
- ۱۴۴ ..... ۱- چشم‌انداز دانشگاه تربیت مدرس
- ۱۴۴ ..... ۲- ارزش‌های محوری دانشگاه تربیت مدرس
- ۱۴۵ ..... ۳- اولویت‌های راهبردی دانشگاه تربیت مدرس
- ۱۴۵ ..... ۴- اهداف و روال‌های راهبردی دانشگاه تربیت مدرس
- ۱۴۹ ..... ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه تهران
- ۱۴۹ ..... ۱- چشم‌انداز دانشگاه تهران
- ۱۵۰ ..... ۲- مهم‌ترین مأموریت‌های دانشگاه تهران
- ۱۵۰ ..... ۳- ارزش‌های دانشگاه تهران
- ۱۵۱ ..... ۴- اهداف و راهبردهای کلان و راهبردهای دانشگاه تهران
- ۱۵۲ ..... ۵- جهت‌گیریهای دانشگاه تهران
- ۱۵۳ ..... ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه صنعتی امیرکبیر (۱۴۰۰-۱۳۹۵)
- ۱۵۳ ..... ۱- بیانیه‌ی مأموریت دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- ۱۵۳ ..... ۲- چشم‌انداز دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- ۱۵۴ ..... ۳- اصول و ارزش‌های دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- ۱۵۴ ..... ۴- اهداف کلان دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- ۱۵۴ ..... ۵- راهبردهای کلان دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- ۱۵۵ ..... ۶- اهداف و راهبردهای عملیاتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر
- ۱۵۹ ..... ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه صنعتی شریف
- ۱۵۹ ..... ۱- چشم‌انداز (تصویر مطلوب آینده) دانشگاه صنعتی شریف
- ۱۵۹ ..... ۲- بیانیه مأموریت دانشگاه صنعتی شریف
- ۱۶۰ ..... ۳- ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی شریف
- ۱۶۰ ..... ۴- اهداف دانشگاه صنعتی شریف
- ۱۶۵ ..... ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه فردوسی مشهد
- ۱۶۵ ..... ۱- چشم‌انداز ده ساله دانشگاه فردوسی مشهد
- ۱۶۵ ..... ۲- مأموریت ده ساله دانشگاه فردوسی مشهد
- ۱۶۶ ..... ۳- ارزش‌های محوری دانشگاه فردوسی مشهد



۱۶۶	۴- اهداف کلان ۱۰ ساله‌ی دانشگاه فردوسی مشهد .....
۱۶۷	۵- راهبردهای کلان دانشگاه فردوسی مشهد .....
۱۶۹	۵-۲- جمع بندی شناخت محیط بیرونی در قالب فرصت‌ها و تهدیدها .....
۱۷۰	فصل سوم: ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE) و محیط درونی (IFE) .....
۱۷۱	۳-مقدمه .....
۱۷۱	۳-۱- ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE) .....
۱۷۱	فرصت‌ها و تهدیدهای محیط دولتی، قانونی، سیاسی - P .....
۱۷۲	فرصت‌ها و تهدیدهای محیط اقتصادی - E .....
۱۷۳	فرصت‌ها و تهدیدهای محیط اجتماعی، فرهنگی - S .....
۱۷۳	فرصت‌ها و تهدیدهای محیط فناوری - T .....
۱۷۵	۳-۲- ارزیابی عوامل محیط درونی (IFE) .....
۱۷۵	نقاط قوت و ضعف حوزه‌ی آموزشی .....
۱۷۶	نقاط قوت و ضعف حوزه‌ی پژوهش، فناوری و نوآوری .....
۱۷۷	نقاط قوت و ضعف حوزه‌ی دانشجویی و فرهنگی - اجتماعی .....
۱۷۷	نقاط قوت و ضعف تعاملات بین‌المللی .....
۱۷۸	نقاط قوت و ضعف سرمایه‌های سازمانی .....
۱۸۰	فصل چهارم: ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه شیراز .....
۱۸۱	۴-مقدمه .....
۱۸۱	۴-۱- ارکان جهت ساز برنامه‌ی راهبردی دانشگاه شیراز .....
۱۸۱	۴-۱-۱- مأموریت دانشگاه شیراز .....
۱۸۳	۴-۱-۲- چشم‌انداز دانشگاه شیراز .....
۱۸۴	۴-۱-۳- ارزش‌ها و باورهای محوری دانشگاه شیراز .....
۱۸۵	۴-۱-۴- اهداف کلان دانشگاه شیراز .....
۱۸۵	۴-۲- راهبردها و نقشه‌ی راهبردی دانشگاه شیراز .....
۱۹۰	فصل پنجم: برنامه‌های عملیاتی دانشگاه شیراز .....
۱۹۱	۵-مقدمه .....
۱۹۱	۵-۱- شاخص‌های برنامه‌های عملیاتی دانشگاه شیراز .....
۲۱۱	۵-۲- برنامه‌های اجرایی دانشگاه .....
۲۳۲	۵-۳- برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه‌ها در دانشگاه .....
۲۶۶	۵-۴- بودجه‌ریزی اجرای برنامه‌ها .....
۲۶۷	منابع .....



## فهرست جداول

- جدول ۱-۱- ترکیب اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸..... ۸
- جدول ۲-۱- ترکیب اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸..... ۹
- جدول ۳-۱- وضعیت تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۵-۹۷..... ۱۰
- جدول ۴-۱- وضعیت بازنشستگی و استخدام اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۸۰-۹۸..... ۱۲
- جدول ۵-۱- تعداد اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مختلف دانشگاه شیراز در دوره زمانی ۸۳-۹۷..... ۱۳
- جدول ۶-۱- تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک مقطع تحصیلی ۹۷-۹۸..... ۲۴
- جدول ۷-۱- تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک دانشکده و مقطع تحصیلی ۹۷-۹۸..... ۲۵
- جدول ۸-۱- روند تغییرات تعداد دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۵-۹۸..... ۲۷
- جدول ۹-۱- ترکیب دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز بر اساس مقطع و جنسیت در سال تحصیلی ۹۷-۹۸..... ۲۹
- جدول ۱۰-۱- توزیع دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده‌های دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸..... ۳۰
- جدول ۱۱-۱- تعداد کل کارمندان دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸..... ۳۲
- جدول ۱۲-۱- کارکنان دانشگاه شیراز در سال‌های مختلف به تفکیک وضعیت استخدامی..... ۳۳
- جدول ۱۳-۱- استخدام و بازنشستگی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۴-۹۸..... ۳۴
- جدول ۱۴-۱- تعداد هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز به تعداد کارکنان آن‌ها (۸۵-۹۷)..... ۳۵
- جدول ۱۵-۱- فهرست دانشکده‌ها و بخش‌های آموزشی دانشگاه..... ۳۸
- جدول ۱۶-۱- وضعیت بودجه‌ی هزینه‌ای (جاری) دانشگاه شیراز در سال‌های مختلف به میلیون ریال..... ۴۴
- جدول ۱۷-۱- وضعیت درآمد اختصاصی دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۲-۹۷ به میلیون ریال..... ۴۵
- جدول ۱۸-۱- وضعیت بودجه‌ی عمرانی ملی و استانی دانشگاه شیراز به تفکیک مصوب و تخصیص یافته (میلیون ریال)..... ۴۷
- جدول ۱۹-۱- اعتبارات و سرانه پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۵-۹۷..... ۴۸
- جدول ۲۰-۱- اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی دانشگاه شیراز از محل بودجه‌ی جاری طی سال‌های ۸۱-۹۸..... ۴۹
- جدول ۲۱-۱- منابع مالی حاصل از قراردادهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۵-۹۸..... ۵۱
- جدول ۲۲-۱- بودجه‌ی پژوهشی بخش‌های مختلف (هزینه‌ها) طی سال‌های ۸۵-۹۸ (ارقام به میلیون ریال)..... ۵۴
- جدول ۲۳-۱- بودجه‌ی پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۸۵-۹۸ (ارقام به میلیون ریال)..... ۵۵
- جدول ۲۴-۱- جدول اعزام اعضای هیأت علمی به مجامع علمی خارج از کشور به منظور ارائه مقاله طی سال‌های ۸۰-۹۷..... ۵۶
- جدول ۲۵-۱- بودجه نشریات، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع پژوهشی دانشگاه طی سال‌های ۸۵-۹۸..... ۵۷
- جدول ۲۶-۱- بودجه‌ی مراکز پژوهشی دانشگاه (کارآفرینی، قطب‌های علمی و مراکز) طی سال‌های ۹۰-۹۸..... ۵۸
- جدول ۲۷-۱- بودجه‌ی سمینارها و همایش‌های دانشگاه طی سال‌های ۸۵-۹۸..... ۶۰
- جدول ۲۸-۱- اعتبارات و سرانه بودجه‌ی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۵-۹۷..... ۶۱
- جدول ۲۹-۱- تعداد و مبلغ قراردادهای پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۰-۹۸..... ۶۲
- جدول ۳۰-۱- تعداد و مبلغ قراردادهای آموزشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۰-۹۷..... ۶۴



جدول ۱-۳۱- وضعیت تولید علم در کشور در ۲۰۱۹ .....	۶۵
جدول ۱-۳۲- رتبه بندی دانشگاه‌های جامع کشور در سال ۱۳۹۸ بر اساس روش شناسی ISC .....	۶۶
جدول ۱-۳۳- وضعیت خوابگاه‌های دانشجویی دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۵-۹۷ .....	۶۸
جدول ۱-۳۴- فعالیت اداره رفاه دانشجویی در سال‌های ۸۴-۹۷ .....	۶۸
جدول ۱-۳۵- فعالیت مرکز مشاوره دانشجویان دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۵-۹۷ .....	۶۹
جدول ۱-۳۶- فهرست نشریات دارای مجوز دانشجویی، فرهنگی دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۸ .....	۶۹
جدول ۱-۳۷- تعداد انجمن‌ها و تشکل‌های دانشجویی دانشگاه در سال‌های ۸۹-۹۸ .....	۷۰
جدول ۱-۳۸- تعداد نشریات دانشجویی دانشگاه در طی سال‌های ۸۸-۹۷ .....	۷۱
جدول ۱-۳۹- نشریات انجمن‌های علمی دانشجویی در دانشکده‌های مختلف در سال ۱۳۹۸ .....	۷۲
جدول ۱-۴۰- زیربنای کل فضاهای کالبدی موجود دانشگاه شیراز .....	۷۳
جدول ۱-۴۱- اطلاعات فضاهای کالبدی موجود و در دست احداث گروه‌های آموزشی دانشگاه شیراز در سال ۹۰ .....	۷۳
جدول ۱-۴۲- اطلاعات فضاهای کالبدی تسهیلات زیربنایی، رفاهی و کمک آموزشی موجود و در دست احداث دانشگاه شیراز در سال ۹۰ .....	۷۴
جدول ۱-۴۳- وضعیت پروژه‌های عمرانی در دست اجرا دانشگاه شیراز سال ۱۳۹۷ .....	۷۴
جدول ۱-۴۴- طرح‌های عمرانی در دست احداث دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۱ .....	۷۶
جدول ۱-۴۵- مجله‌های علمی پژوهشی، ملی و بین‌المللی دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۸ .....	۷۸
جدول ۱-۴۶- فهرست کتابخانه‌های دانشگاه شیراز و تعداد و عناوین کتاب‌های فارسی و لاتین این کتابخانه‌ها در سال ۱۳۹۶ .....	۷۹
جدول ۱-۲- شاخص‌های آموزشی و پژوهشی .....	۱۱۰
جدول ۲-۲- عناصر راهبردی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی .....	۱۱۸
جدول ۲-۳- مشخصات انواع ذی‌نفعان .....	۱۴۰
جدول ۲-۴- نیازمندی‌ها و انتظارات ذی‌نفعان دانشگاه شیراز .....	۱۴۳
جدول ۴-۱- مأموریت دانشگاه شیراز .....	۱۸۱
جدول ۲-۴- اهداف کلان، اهداف راهبردی و راهبردهای دانشگاه شیراز .....	۱۸۶
جدول ۳-۴- اولویت‌های راهبردی و اهداف راهبردی دانشگاه شیراز .....	۱۸۷
جدول ۴-۴- اولویت‌های راهبردها .....	۱۸۸
جدول ۱-۵- شاخص‌های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح اول .....	۱۹۲
جدول ۲-۵- شاخص‌های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح دوم .....	۱۹۳
جدول ۳-۵- لیست برنامه‌ها و برنامه‌ریزی اجرایی دانشگاه شیراز .....	۲۳۴
جدول ۴-۵- شاخص‌ها و برنامه‌های دانشگاه شیراز .....	۲۱۱
جدول ۵-۵- اولویت بندی برنامه‌ها .....	۲۳۳
جدول ۶-۵- خلاصه وضعیت برنامه‌های تدوین شده .....	۲۶۴





## فهرست شکل‌ها

- شکل شماره ۱-۱- سه محور اصلی رسالت دانشگاه شیراز ..... ۶
- شکل شماره ۱-۲- ساختار تشکیلاتی مصوب دانشگاه شیراز ..... ۳۶
- شکل شماره ۲-۱- رویکرد به کار گرفته شده برای اولویت‌بندی حوزه‌های علم و فناوری ..... ۱۰۲
- شکل شماره ۲-۲- ذی‌نفعان سازمان در یک مدل عمومی عمومی ..... ۱۳۴
- شکل شماره ۲-۳- مدل مفهومی ارتباطات ذی‌نفعان دانشگاه در حوزه‌ی پژوهش و فناوری ..... ۱۳۶
- شکل شماره ۲-۴- گروه‌های مختلف ذی‌نفعان ..... ۱۳۸
- شکل شماره ۲-۵- فرآیندهای مدیریت ذی‌نفعان ..... ۱۳۹
- شکل شماره ۴-۱- اهداف کلان دانشگاه شیراز ..... ۱۸۵
- شکل شماره ۴-۲- نقشه راهبردی دانشگاه شیراز ..... ۱۸۹
- شکل شماره ۵-۱- نحوه اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود ..... ۲۳۳



## فهرست نمودارها

- نمودار شماره ۱-۱- ترکیب علمی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۹
- نمودار شماره ۲-۱- توزیع اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در دانشکده‌های دانشگاه در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۱۰
- نمودار شماره ۳-۱- روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز بر اساس مرتبه طی سال‌های ۸۵-۹۷ ..... ۱۱
- نمودار شماره ۴-۱- روند بازنشستگی و استخدام اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۸۰-۹۸ ..... ۱۲
- نمودار شماره ۵-۱- مقایسه‌ی تعداد و مرتبه‌ی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۷ ..... ۱۸
- نمودار شماره ۶-۱- مقایسه‌ی روند تغییرات اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مختلف با مرتبه مرتبی طی سال‌های ۸۳-۹۷ ..... ۱۹
- نمودار شماره ۷-۱- مقایسه روند تغییرات اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مختلف با مرتبه استادیاری طی سال‌های ۸۳-۹۷ ..... ۲۰
- نمودار شماره ۸-۱- مقایسه روند تغییرات اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مختلف با مرتبه دانشیاری طی سال‌های ۸۵-۹۷ ..... ۲۱
- نمودار شماره ۹-۱- مقایسه روند تغییرات اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مختلف با مرتبه استادی طی سال‌های ۸۵-۹۷ ..... ۲۲
- نمودار شماره ۱۰-۱- نمودار کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک مقطع تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۲۴
- نمودار شماره ۱۱-۱- تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک دانشکده در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۲۶
- نمودار شماره ۱۲-۱- کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک جنسیت در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۲۶
- نمودار شماره ۱۳-۱- تعداد کل دانشجویان به تفکیک جنسیت در دانشکده‌های مختلف در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۲۷
- نمودار شماره ۱۴-۱- روند تغییرات تعداد دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸ تا ۹۸ ..... ۲۸
- نمودار شماره ۱۵-۱- توزیع دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده‌های مختلف دانشگاه در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۲۹
- نمودار شماره ۱۶-۱- ترکیب دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز بر اساس مقطع تحصیلی در سال ۹۷-۹۸ ..... ۲۹
- نمودار شماره ۱۷-۱- مقایسه نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان دانشکده‌ها در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۳۱
- شکل شماره ۱۸-۱- تعداد دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد دانشکده‌های مختلف در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۳۱
- نمودار شماره ۱۹-۱- تعداد دانشجویان مقطع دکترای تخصصی دانشکده‌های مختلف در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۳۲
- نمودار شماره ۱۹-۱- تعداد دانشجویان مقطع دکترای تخصصی دانشکده‌های مختلف در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۳۲
- نمودار شماره ۲۰-۱- تفکیک کارکنان دانشگاه شیراز بر حسب استخدام در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ ..... ۳۳
- نمودار شماره ۲۱-۱- روند تغییرات کارمندان دانشگاه شیراز به تفکیک نوع استخدام ..... ۳۳
- نمودار شماره ۲۲-۱- روند استخدام و بازنشستگی کارمندان دانشگاه شیراز (۸۴-۹۸) ..... ۳۴
- نمودار شماره ۲۳-۱- نسبت تعداد اعضای هیأت علمی به تعداد کارکنان هر دانشکده در سال ۱۳۹۷ ..... ۳۶
- نمودار شماره ۲۴-۱- توزیع بخش‌های آموزشی دانشگاه در دانشکده‌ها ..... ۳۸
- نمودار شماره ۲۵-۱- روند تغییرات بودجه هزینه‌ای (تخصیص یافته) دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۲-۹۷ ..... ۴۵
- نمودار شماره ۲۶-۱- نمودار وضعیت درآمد اختصاصی دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۲-۹۷ ..... ۴۶



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

- نمودار شماره ۱-۲۷- نمودار وضعیت بودجه عمرانی ملی و استانی دانشگاه شیراز در سال‌های ۹۷-۸۴..... ۴۸
- نمودار شماره ۱-۲۸- نمودار اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی دانشگاه شیراز از محل بودجه جاری در سال‌های ۹۸-۸۱..... ۵۰
- نمودار شماره ۱-۲۹- اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی از محل بودجه جاری در مقایسه با بودجه جاری طی سال‌های ۹۷-۸۵..... ۵۰
- نمودار شماره ۱-۳۰- روند تغییرات سرانه پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۷-۸۵..... ۵۱
- نمودار شماره ۱-۳۱- تعداد قراردادهای آموزشی طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۵۲
- نمودار شماره ۱-۳۲- روند تغییرات تعداد و مبلغ قراردادهای آموزشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۵۲
- نمودار شماره ۱-۳۳- روند تغییرات تعداد قراردادهای پژوهشی و خدماتی و مشاوره ای دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۵۳
- نمودار شماره ۰- روند تغییرات تعداد و مبلغ قراردادهای پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۵۳
- نمودار شماره ۱-۳۵- مقایسه بودجه پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۵۵
- نمودار شماره ۱-۳۶- سرانه اعتبارات طرح کارایی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال‌های مختلف..... ۵۶
- نمودار شماره ۱-۳۷- تعداد اعزام اعضای هیأت علمی به مجامع علمی خارج از کشور به منظور ارائه مقاله..... ۵۷
- نمودار شماره ۱-۳۸- مقایسه بودجه نشریات، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع پژوهشی دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۵۸
- نمودار شماره ۱-۳۹- مقایسه بودجه مراکز پژوهشی دانشگاه (کارآفرینی و قطب‌های علمی) طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۵۹
- نمودار شماره ۱-۴۰- روند تغییرات بودجه سمینارها و همایش‌های دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۵..... ۶۰
- نمودار شماره ۱-۴۱- نسبت بودجه تحصیلات تکمیلی به تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی طی سال‌های ۹۷-۸۵..... ۶۱
- نمودار شماره ۱-۴۲- روند تغییرات مبالغ قراردادهای پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۰..... ۶۳
- نمودار شماره ۱-۴۳- روند تغییرات مبالغ قراردادهای آموزشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۷-۸۰..... ۶۵
- نمودار شماره ۱-۴۴- روند تغییرات تعداد انجمن‌ها و تشکل‌های دانشجویی دانشگاه در سال‌های ۹۸-۸۹..... ۷۱
- نمودار ۱-۵- خلاصه وضعیت برنامه‌های تدوین شده..... ۲۶۴
- نمودار ۲-۵- روند بودجه مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها..... ۲۶۶



## روش شناسی

در سال‌های اخیر دلایل متعددی باعث شده است تا مدیران دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود. پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط متغیر جهان امروز، مدیران را با چنان دشواری‌هایی مواجه ساخته است که کوچک‌ترین لغزش و عدم توجه آن‌ها نسبت به مسائل، پیامدهای غیرقابل جبرانی به دنبال خواهد داشت. با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و نسبت به محیط خود به درستی و به موقع واکنش نشان دهند. راهبرد یا استراتژی عبارت است از الگو و طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. همچنین تدوین راهبردها، برنامه‌ی جامع و عملی است که جهت‌گیری‌های عمده‌ی سازمان را معین کرده و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت ارائه می‌دهد.

با توجه به ضرورت تدوین برنامه راهبردی به دلیل وجود عوامل مهمی از جمله تغییر و تحولات فناوری، اجتماعی و سیاسی، پیچیدگی محیط خارجی سازمان‌ها، ارتباط گسترده سازمان با محیط و گسترش اغلب برنامه‌ها و بلندمدت بودن آن‌ها، دانشگاه شیراز با عنایت به اهمیت و جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی، اقدام به تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی خود نموده است.

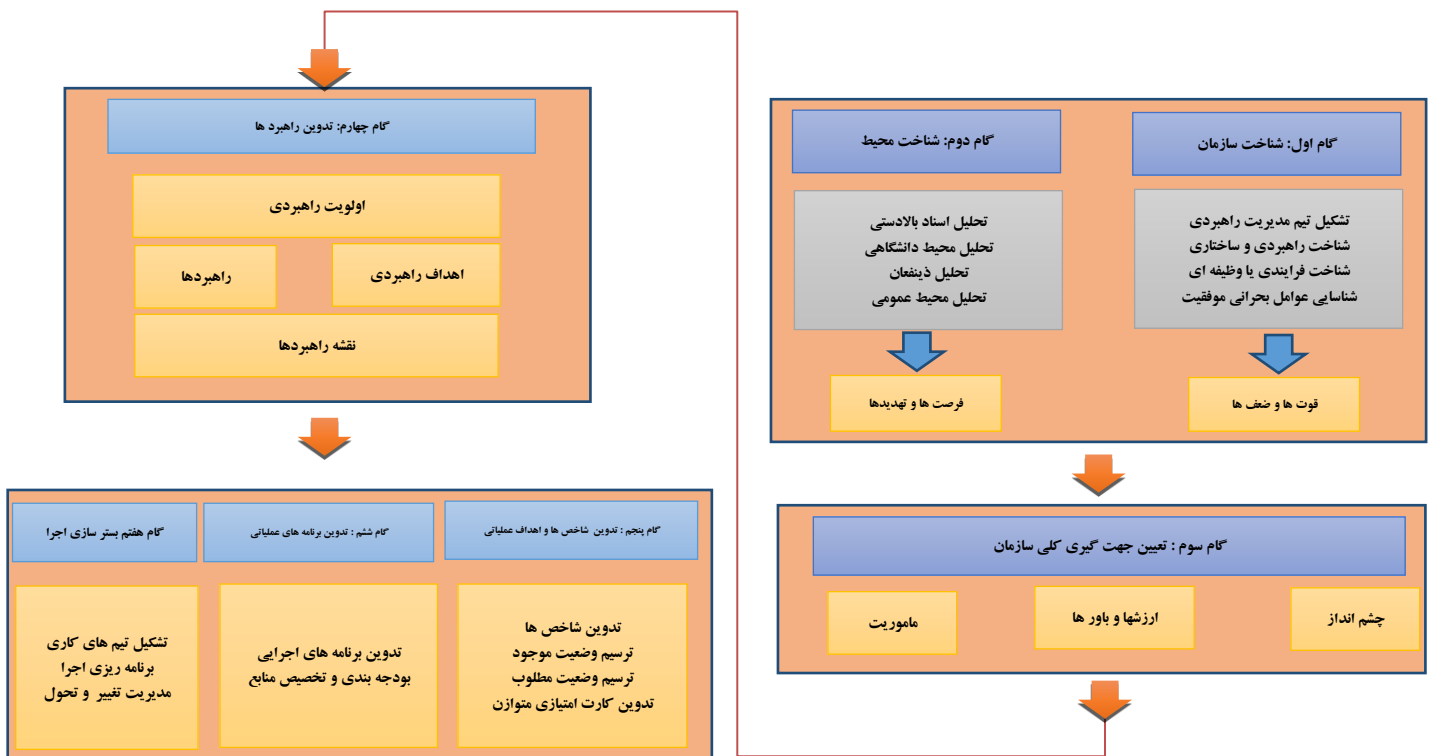
در سال‌های اخیر دلایل متعددی باعث شده است تا مدیران دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود. پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط متغیر جهان امروز، مدیران را با چنان دشواری‌هایی مواجه ساخته است که کوچک‌ترین لغزش و عدم توجه آن‌ها نسبت به مسائل، پیامدهای غیرقابل جبرانی به دنبال خواهد داشت. با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند و نسبت به محیط خود به درستی و به موقع واکنش نشان دهند. راهبرد یا استراتژی عبارت است از: الگو و طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. همچنین تدوین راهبرد، برنامه‌ی جامع و عملی است که جهت‌گیری‌های عمده‌ی سازمان را معین کرده و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت ارائه می‌دهد.

با توجه به ضرورت تدوین برنامه‌ی راهبردی به دلیل وجود عوامل مهمی از جمله تغییر و تحولات فناوری، اجتماعی و سیاسی، پیچیدگی محیط خارجی سازمان‌ها، ارتباط گسترده‌ی سازمان با محیط و گسترش اغلب برنامه‌ها و بلندمدت بودن آن‌ها، دانشگاه شیراز با عنایت به اهمیت و جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی، اقدام به تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی خود نموده است.



مدل مورد استفاده برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه شیراز، مدل جامع برنامه‌ریزی راهبردی دیوید می‌باشد که در شکل زیر نمایش داده شده است:

### مدل جامع برنامه‌ریزی راهبردی



مدل برنامه‌ریزی راهبردی که در اینجا ارائه می‌گردد، نشان‌دهنده تکنیک‌های مختلف و متعددی است که از نظر کارشناسان، مشاوران و اساتید دانشگاه تأیید شده‌اند. پنج مرحله‌ی این فرآیند عبارتند از: مرحله‌ی اول، تحلیل محیط که شامل انجام تحلیلی از ذی‌نفعان؛ تحلیل محیط داخلی سازمان و تحلیل محیط خارجی آن می‌باشد. در مرحله‌ی دوم، به تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) و تحلیل رویکردهای راهبردی پرداخته می‌شود. با این تحلیل درک روشنی از موقعیت دانشگاه در حال و آینده به دست می‌آید که مبنای طراحی و تدوین راهبردها قرار خواهد گرفت. مرحله‌ی سوم به بیان ارکان جهت‌سازی و راهبردهای پرداخته خواهد شد. مرحله‌ی چهارم شامل تدوین شاخص‌های عملیاتی و اهداف و برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر راهبردهای تدوین شدن در مرحله قبل می‌باشد.





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

## فصل اوّل:

# شناخت محیط درونی



## ۱- مقدمه

در این قسمت به شناخت محیط درونی پرداخته می‌شود. بر این اساس در ادامه روش‌شناسی شناخت محیط درونی ذکر شده و سپس حوزه‌های مختلف محیط درونی، از جمله حوزه‌ی اهداف و برنامه‌ها، حوزه‌ی منابع انسانی، حوزه‌ی ساختار، حوزه‌ی فرهنگ و قوانین، حوزه‌ی بودجه و اعتبارات، حوزه‌ی ارتباطات، روابط و همکاری‌ها و عملکرد دانشگاه تشریح خواهد شد.

### ۱-۱- روش‌شناسی شناخت محیط درونی

یکی از ویژگی‌ها و تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی راهبردی با دیگر انواع برنامه‌ریزی، توجه مستقیم و صریح به عوامل محیطی سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است. منظور از عوامل محیطی هرگونه رخداد، شکل‌گیری روند، تغییرات در منابع، توانمندی‌ها و پدیده‌های محیطی سازمان است که به نحوی بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارد. آن دسته از عوامل محیطی که در «اختیار و کنترل» مدیریت سازمان بوده و مدیریت می‌تواند به طور مستقیم بر روی آن تأثیر بگذارد، مربوط به محیط داخلی سازمان و یا عوامل و توانمندی‌های داخلی خوانده می‌شوند و بقیه عوامل که از دسترس مدیریت دور بوده و بر رخداد و پیامدهای آن نمی‌تواند چندان اثرگذار باشد مربوط به محیط خارجی سازمان می‌شود.

آنچه که یک سازمان را قادر می‌سازد تا بر اساس شناخت محیطی که در آن فعالیت می‌کند، بتواند از فرصت‌ها به بهترین شکل بهره‌برداری نموده و از گزند آسیب‌های محیطی در امان باشد، توانمندی و قابلیت‌های درون سازمانی است. در عصر امروز که محیط کسب و کار به صورت پیوسته در تلاطم بوده و هر روزه مسائل جدیدی پیش روی سازمان‌هاست، شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان می‌تواند راه را برای استفاده‌ی مناسب از این عوامل هموار سازد.

ارزیابی محیط داخلی منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای سازمان یعنی مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی خواهد شد. با مشخص شدن روابط بین این واحدها می‌توان توانمندی و ناتوانی واحدها را تبیین نمود. لذا پس از شناسایی باید امکاناتی فراهم نمود که نقاط قوت برجسته شده و نقاط ضعف کم‌رنگ‌تر یا تبدیل به نقاط قوت گردند. تجربه سازمان‌های بزرگ و کوچک آشکار ساخته است که ارزیابی داخلی در تدوین راهبردهای موفق نقش حیاتی دارد.

فرآیند بررسی عوامل داخلی درست موازی و هم‌جهت با فرآیند بررسی عوامل خارجی انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل داخلی برای استفاده از فرصت‌های محیطی و محافظت از خطرات، فرآیند مشخص کردن قدرت یک سازمان با تجزیه و تحلیل زیرمجموعه‌های داخلی و منابع آن، به شمار می‌آید. این فرآیند در رابطه با این که سازمان برای انجام چه کارهایی



قابلیت دارد و دارای کدام منابع می‌باشد بررسی می‌گردد. به طوری که نتیجه‌ی پایانی که همان نقاط قوت و ضعف شرکت می‌باشد، را ماحصل تلاش‌ها و عقاید و اظهار نظرهای خود بدانند.

برای مشخص کردن فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی دانشگاه شیراز ابتدا استفاده از گزارش راهبردی قبلی فهرستی از عوامل محیط داخلی تدوین می‌گردد. سپس، با تهیه‌ی پرسشنامه‌ی «داخلی» بودن و تأثیرگذاری هر یک، مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت، عوامل مهم‌تر مشخص خواهند گردید. این فصل در چارچوب پیشنهاد طرح مصوب و بر اساس داده‌های موجود و در هفت حوزه‌ی اصلی تحلیل محیط داخلی دانشگاه تهیه شده است. در هر یک از بخش‌های مورد بررسی ابتدا وضع موجود آن بخش ارائه و سپس تحلیل آسیب‌شناسی مقدماتی آن بخش آورده شده است.



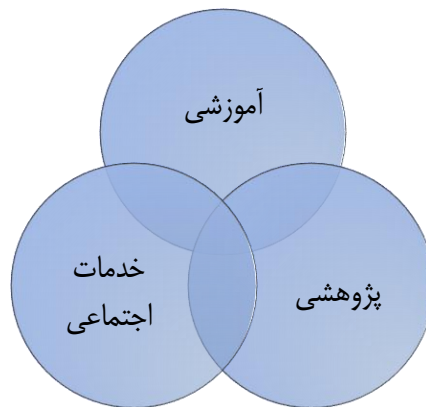


## ۱-۲- بررسی حوزه‌های مختلف محیط درونی

در این بخش حوزه‌های مختلف مرتبط با محیط درونی دانشگاه شیراز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۱-۲-۱- حوزه‌ی اهداف و برنامه‌ها

هسته‌ی اولیه دانشگاه شیراز در سال ۱۳۲۵ با تأسیس آموزشگاه عالی بهداری که به تربیت متخصص در زمینه‌ی علوم پزشکی می‌پرداخت به وجود آمد. آموزشگاه مزبور که دارای دوره‌ی چهارساله بود، بعداً در سال ۱۳۲۸ به دانشکده‌ی پزشکی تبدیل شد. سپس در این دانشکده به ترتیب آموزشگاه عالی پرستاری نمازی در سال ۱۳۳۲، دانشکده کشاورزی، دانشکده ادبیات و علوم ایجاد شد. در سال ۱۳۳۵ از طرف وزیر فرهنگ و وقت، دانشگاه شیراز تأسیس شد. بر اساس قانون تأسیس دانشگاه که در بیست و هشتم خردادماه هزار و سیصد و چهل و سه شمسی به تصویب مجلس وقت رسیده است، هدف از تأسیس این دانشگاه تعلیم و ترویج و نشر علوم و فنون و ادبیات و انجام تحقیقات و مطالعات علمی و فنی، اقتصادی و اجتماعی و شناساندن تمدن و فرهنگ ایران بوده است. دانشگاه شیراز با توجه به این که به عنوان یک دانشگاه بین‌المللی مطرح بوده از همان سال نیز دارای هیأت‌امنا بوده است. از لابه‌لای متون قانون تأسیس دانشگاه شیراز و سایر اسناد رسمی موجود می‌توان به وظایف، رسالت‌ها و اهداف اساسی رسمی دانشگاه شیراز پی برد. وظیفه‌ی اصلی دانشگاه شیراز توسعه و گسترش اهداف انقلاب شکوهمند اسلامی و نگهداری میراث کهن فرهنگ و تمدن ایران اسلامی و پیشبرد اصول انقلاب است. این دانشگاه وظیفه دارد تلاش نیروهای انسانی خود را در راه رسیدن به اهداف آموزش عالی به کار گیرد. رسالت رسمی دانشگاه شیراز جدا از رسالت آموزش عالی نبوده که می‌توان آن را در سه محور آموزشی، پژوهشی و خدمات اجتماعی بیان کرد.



شکل شماره ۱-۱- سه محور اصلی رسالت دانشگاه شیراز



لذا رسالت دانشگاه شیراز تربیت نیروی انسانی که بتواند تغییراتی در روند امور کشور ایجاد کرده و باعث ارتقاء سطح فرهنگ و رفاه عمومی جامعه گردد. تلاش در گسترش مرزهای دانش و حلّ معضلات اجتماعی از طریق اجرای تحقیقات محض و کاربردی از دیگر رسالت‌های رسمی دانشگاه شیراز محسوب می‌شود.

بر اساس ماده‌ی دو قانون تأسیس دانشگاه شیراز مصوّب ۱۳۴۳/۳/۲۷ مجلسین وقت هدف اصلی از تأسیس دانشگاه شیراز تربیت نیروی متخصص و متعهد، تعلیم و ترویج و نشر علوم و فنون و ادبیات و انجام تحقیقات و مطالعات علمی و فنی و اقتصادی و اجتماعی و شناساندن تمدن و فرهنگ ایران اسلامی است. در راستای این هدف اصلی، وظایف و اهداف جزئی دیگر که در طول زمان دست‌خوش تغییرات شده‌اند نیز وجود داشته است.

بر اساس آخرین ویرایش، اهداف و راهبردهای کلان دانشگاه شیراز به شرح زیر تدوین شده است:

- ارتقاء موقعیت دانشگاه شیراز در سطح ملی و بین‌المللی به عنوان یکی از دانشگاه‌های برتر جهان.
- توسعه‌ی دوره‌های آموزشی به‌ویژه تحصیلات تکمیلی با تأکید بر افزایش اثربخشی آموزش‌های دانشگاهی و رویداشت به رهیافت‌های جدید علمی در حوزه‌های معرفتی و فناوری‌های نوین.
- ارتقاء کیفیت و شیوه‌ی آموزش و نیز توسعه‌ی اخلاق علمی و حرفه‌ای در راستای پرورش همه‌جانبه‌ی دانش‌آموختگان و افزایش اثر بخشی حرفه‌ای و التزام اجتماعی آن‌ها.
- افزایش دسترسی به آموزش عالی به ویژه با تأکید بر توسعه‌ی آموزش‌های مجازی .
- ارتقاء منزلت علمی و التزام اجتماعی دانشجویان و تأمین رفاه، سلامت و نشاط جسمی و روانی آنان در راستای احیاء هویت ملی و دینی و رشد خلاقیت‌های دانشجویی.
- افزایش سهم دانشگاه شیراز در تولید و نشر علم و توسعه‌ی مرزهای دانش به ویژه در راستای برنامه‌ی توسعه‌ی کشور.
- افزایش بهره‌وری و نظارت و ارزیابی مستمر در همه‌ی سطوح اجرایی، آموزشی و پژوهشی.
- توسعه و تنوع منابع مالی با استفاده از ظرفیت‌های گسترده‌ی دانشگاه مانند انجام فعالیت‌های پژوهشی به ویژه با مشارکت دانشجویان دوره‌های تکمیلی و نیز تبدیل دانش به محصول و فروش فناوری.
- این برنامه‌ها در قالب ساختار تدوین‌شده معاونت‌ها و مدیریت‌های مختلف دانشگاه دنبال شده و در قالب آیین‌نامه، دستورالعمل و بخشنامه‌ها به واحدهای مختلف ارائه می‌شود.

با توجه به اینکه در این طرح ارزیابی این حوزه بر اساس مستندات موجود میسر نگردید، مطالعه وضعیّت موجود برنامه‌ها و راهبردهای دانشگاه در قالب پرسش‌نامه‌ی تحلیل محیط درونی و بر اساس معیارهایی همچون معین بودن اهداف و





برنامه‌های دانشگاه، تناسب اهداف و برنامه‌ها با ظرفیت‌ها و شرایط محیطی، مشارکت فعال کارکنان و اعضای هیأت علمی در تدوین و بازنگری اهداف و برنامه‌های دانشگاه، اجرای کامل و به موقع اهداف و برنامه‌های دانشگاه، ارزیابی و پایش دوره‌ای اهداف و برنامه‌های دانشگاه، دستیابی به اهداف و برنامه‌های دانشگاه، میزان آگاهی کارکنان و اعضای هیأت علمی از اهداف و برنامه‌های دانشگاه و هم‌سویی فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و دانشجویی با اهداف و برنامه‌های دانشگاه خواهد شد.

## ۲-۱-۲- حوزه‌ی منابع انسانی

امروزه نقش و جایگاه منابع انسانی در حوزه علم و فناوری، نقشی حیاتی و انکارناپذیر است که می‌تواند سهم به‌سزایی در موفقیت و توسعه‌ی این حوزه داشته باشد. دانشگاه شیراز یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های ایران به شمار می‌رود. بر همین اساس یکی از جنبه‌های مورد بررسی در این طرح، بررسی وضعیت موجود منابع انسانی دانشگاه در حوزه پژوهش و فناوری است.

## اعضای هیأت علمی

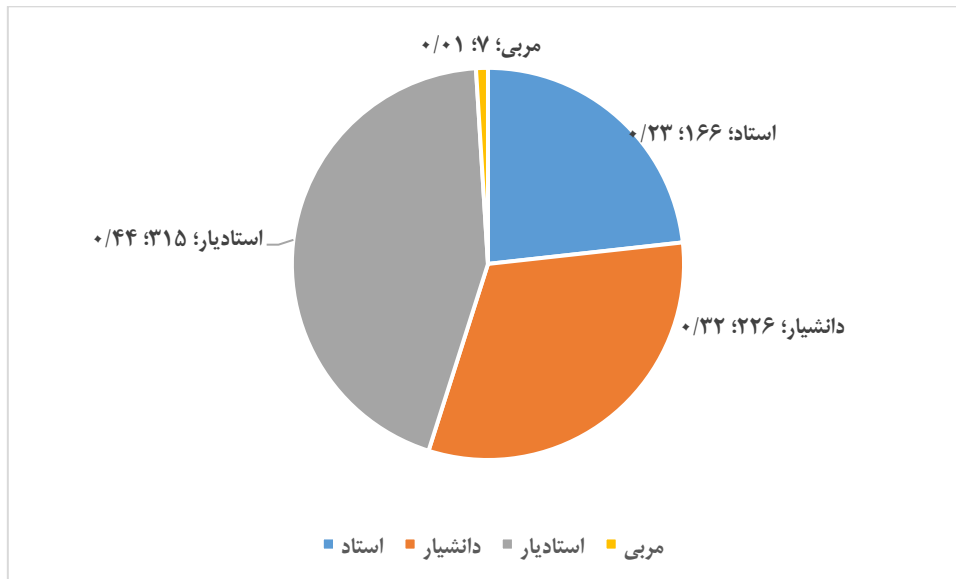
تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ برابر ۷۱۴ نفر بوده که ترکیب آن‌ها به شرح جدول زیر است:

جدول ۱-۱- ترکیب اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

جنسیت	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	جمع
مذکر	۱۵۷	۱۹۴	۲۱۴	۶	۵۷۱
مؤنث	۹	۳۲	۱۰۱	۱	۱۴۳
کل	۱۶۶	۲۲۶	۳۱۵	۷	۷۱۴

از کل تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه ۲۳ درصد دارای مرتبه استادی، ۳۲ درصد دانشیاری، ۴۴ درصد استادیاری و

۰/۹۸ درصد مربی هستند.



نمودار شماره ۱-۱- ترکیب علمی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

این تعداد اعضای هیأت علمی در دانشکده‌های ادبیات و علوم انسانی، اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، حقوق و علوم سیاسی، دامپزشکی، علوم، علوم تربیتی و روان‌شناسی، کشاورزی، دانشکده‌های مهندسی و هنر و معماری در حال فعالیت هستند. ترکیب اعضای هیأت علمی در هر یک از این دانشکده‌ها به شرح جدول زیر است:

جدول ۱-۲- ترکیب اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

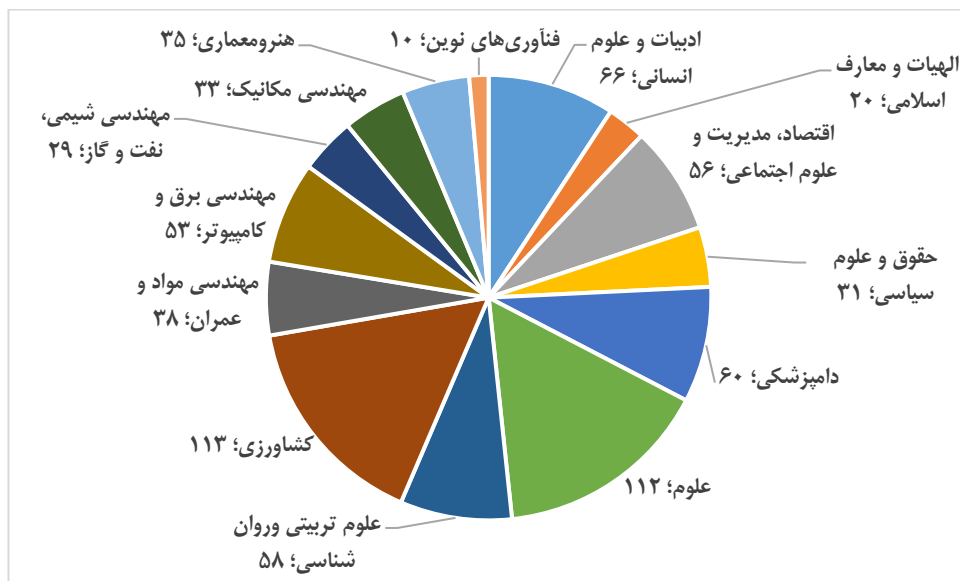
دانشکده	استاد		دانشیار		استادیار		مربی		جمع	
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
ادبیات و علوم انسانی	۱۳	۱	۱۹	۴	۱۷	۱۲	۰	۰	۴۹	۱۷
الهیات و معارف اسلامی	۲	۰	۵	۰	۹	۴	۰	۰	۱۶	۴
اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی	۱۰	۱	۱۸	۰	۱۶	۹	۲	۰	۴۶	۱۰
حقوق و علوم سیاسی	۳	۰	۶	۰	۲۰	۲	۰	۰	۲۹	۲
دامپزشکی	۱۹	۳	۱۲	۴	۱۳	۹	۰	۰	۴۴	۱۶
علوم	۳۰	۳	۶	۶	۲۵	۱۶	۰	۰	۸۷	۲۵
علوم تربیتی و روان‌شناسی	۷	۰	۱۳	۹	۱۴	۱۴	۱	۰	۳۵	۲۳
کشاورزی	۲۴	۱	۳	۳	۲۳	۲۰	۰	۰	۸۹	۲۴
مهندسی عمران و مواد	۱۵	۰	۱	۱	۱۰	۲	۰	۰	۳۵	۳
مهندسی برق و کامپیوتر	۱۵	۰	۲	۲	۱۶	۰	۲	۰	۵۱	۲
مهندسی شیمی، نفت و گاز	۷	۰	۲	۲	۱۳	۲	۰	۰	۲۵	۴



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

جمع			مربی		استادیار		دانشیار		استاد		دانشکده
کل	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	
۳۳	۳۲	۱	۰	۰	۱۵	۱	۶	۰	۱۱	۰	مهندسی مکانیک
۳۵	۲۸	۷	۳	۱	۲۱	۶	۳	۰	۱	۰	هنر و معماری
۱۰	۵	۵	۰	۰	۲	۴	۳	۱	۰	۰	فناوری های نوین
۷۱۴	۵۷۱	۱۴۳	۶	۱	۲۱۴	۱۰۱	۱۹۴	۳۲	۱۵۷	۹	جمع

ترکیب اعضای هیأت علمی در دانشکده های دانشگاه شیراز به صورت نمودار زیر است. همان گونه که ملاحظه می شود، دانشکده های علوم، کشاورزی، ادبیات و علوم انسانی بیشترین تعداد اعضای هیأت علمی و دانشکده فناوری های نوین کمترین تعداد عضو هیأت علمی را دارند.



نمودار شماره ۱-۲- توزیع اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در دانشکده های دانشگاه در سال تحصیلی ۹۷-۹۸

روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز از سال تحصیلی ۸۶-۸۵ تا ۹۸-۹۷ به صورت زیر بوده است:

جدول ۱-۳- وضعیت تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز طی سال های ۹۷-۸۵

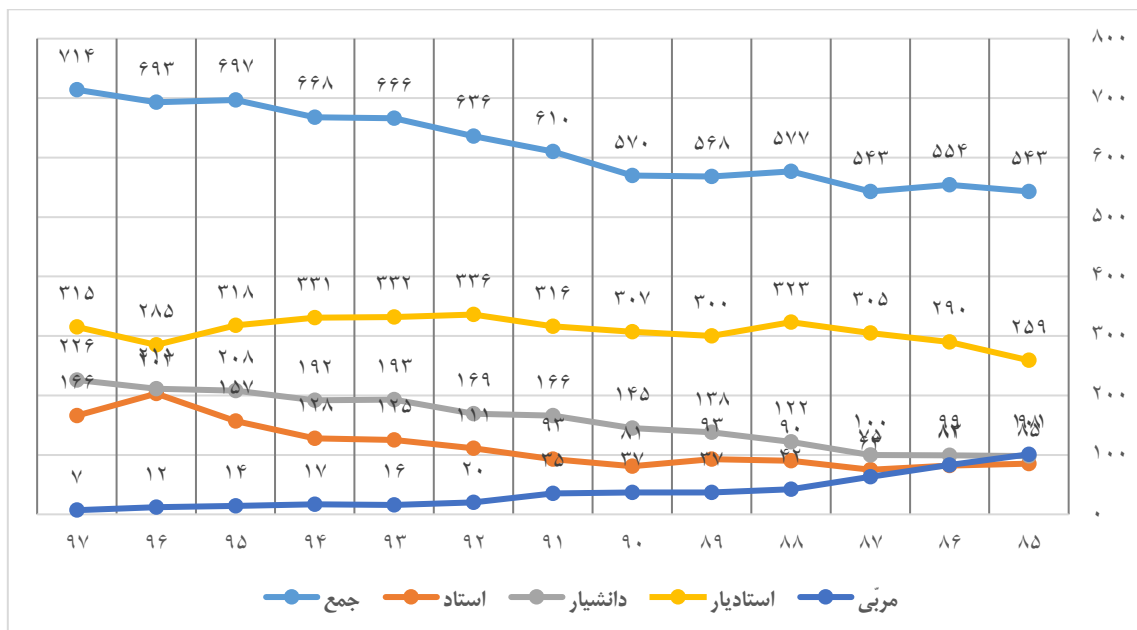
سال تحصیلی	مربی	استادیار	دانشیار	استاد	جمع	درصد رشد
۸۵	۱۰۱	۲۵۹	۹۸	۸۵	۵۴۳	-
۸۶	۸۳	۲۹۰	۹۹	۸۲	۵۵۴	۲
۸۷	۶۳	۳۰۵	۱۰۰	۷۵	۵۴۳	-۲
۸۸	۴۲	۳۲۳	۱۲۲	۹۰	۵۷۷	۶.۳



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

سال تحصیلی	مرئی	استادیار	دانشیار	استاد	جمع	درصد رشد
۸۹	۳۷	۳۰۰	۱۳۸	۹۳	۵۶۸	-۱.۶
۹۰	۳۷	۳۰۷	۱۴۵	۸۱	۵۷۰	۰.۴
۹۱	۳۵	۳۱۶	۱۶۶	۹۳	۶۱۰	۰.۷
۹۲	۲۰	۳۳۶	۱۶۹	۱۱۱	۶۳۶	۴.۳
۹۳	۱۶	۳۳۲	۱۹۳	۱۲۵	۶۶۶	۴.۷
۹۴	۱۷	۳۳۱	۱۹۲	۱۲۸	۶۶۸	۰.۳
۹۵	۱۴	۳۱۸	۲۰۸	۱۵۷	۶۹۷	۰.۰۴
۹۶	۱۲	۲۸۵	۲۱۱	۲۰۳	۶۹۳	-۰.۰۵
۹۷	۷	۳۱۵	۲۲۶	۱۶۶	۷۱۴	۳

نمودار زیر تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه را در سال‌های ۸۵ تا ۹۷ نشان می‌دهد:



نمودار شماره ۱-۳- روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز بر اساس مرتبه طی سال‌های ۸۵-۹۷

همان گونه که ملاحظه می‌شود تعداد اعضای هیأت علمی در سال‌های ۸۶ و ۸۸ نسبت به سال قبل دارای رشد بوده و در سال‌های ۸۷ و ۸۹ و ۹۶ دارای نرخ رشد منفی بوده است. همچنین نرخ رشد اساتید با رتبه‌ی استادی و دانشیاری در طول دوره مورد بررسی دارای رشد بوده و نرخ رشد اعضای هیأت علمی با رتبه‌ی مرئی دارای رشد منفی بوده است. علت این امر می‌تواند تبدیل وضعیت اعضای هیأت علمی، به مراتب بالاتر باشد.

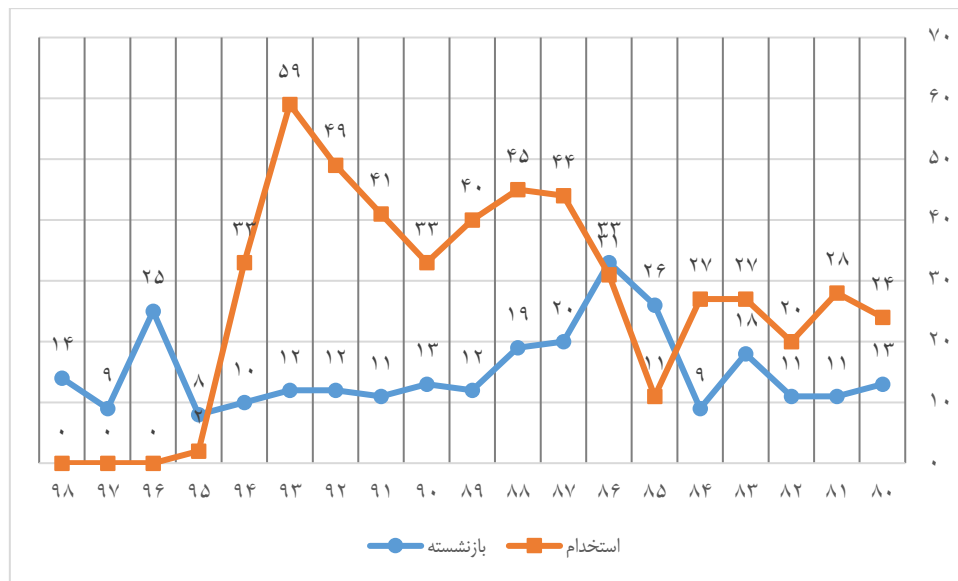


از سوی دیگر وضعیت بازنشستگی و استخدام اعضای هیأت علمی می‌تواند در تحلیل بخشی از تغییرات نرخ رشد کمک کند. جدول زیر وضعیت بازنشستگی و استخدام اعضای هیأت علمی را در سال‌های ۸۰ تا ۹۸ نشان می‌دهد.

جدول ۱-۴- وضعیت بازنشستگی و استخدام اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۰

سال تحصیلی	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸
بازنشسته	۱۳	۱۱	۱۱	۱۸	۹	۲۶	۳۳	۲۰	۱۹	۱۲	۱۳	۱۱	۱۲	۱۲	۱۰	۸	۲۵	۹	۱۴
استخدام	۲۴	۲۸	۲۰	۲۷	۲۷	۱۱	۳۱	۴۴	۴۵	۴۰	۳۳	۴۱	۴۹	۵۹	۳۳	۲	۰	۰	۰

نمودار زیر روند تغییرات بازنشستگی و استخدامی اعضای هیأت علمی را نشان می‌دهد:



نمودار شماره ۱-۴- روند بازنشستگی و استخدام اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۰

### مقایسه‌ی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سطح دانشکده

داده‌های مربوط به تعداد و رتبه‌ی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز طی سال‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۷ در

جدول زیر آورده شده است:



جدول ۱-۵- تعداد اعضای هیأت علمی دانشکده های مختلف دانشگاه شیراز در دوره زمانی ۹۷-۸۳

دانشکده	سال تحصیلی	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	کل
دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی	۸۳-۸۴	۳	۱۱	۲۴	۱۲	۵۰
	۸۴-۸۵	۳	۱۰	۳۴	۹	۵۶
	۸۵-۸۶	۴	۱۱	۲۷	۹	۵۱
	۸۶-۸۷	۳	۱۰	۳۱	۷	۵۱
	۸۷-۸۸	۳	۹	۳۰	۳	۴۵
	۸۸-۸۹	۲	۱۰	۳۱	۱	۴۴
	۸۹-۹۰	۴	۱۴	۳۰	۴	۵۲
	۹۰-۹۱	۴	۱۷	۳۲	۰	۵۳
	۹۱-۹۲	۷	۱۸	۲۹	۰	۵۴
	۹۲-۹۳	۸	۱۸	۳۴	۰	۶۰
	۹۳-۹۴	۸	۲۲	۲۹	۰	۵۹
	۹۴-۹۵	۹	۲۳	۳۳	۰	۶۵
	۹۵-۹۶	۱۵	۲۱	۲۹	۰	۶۵
	۹۶-۹۷	۱۵	۲۲	۳۰	۰	۶۷
دانشکده‌ی الهیات و معارف اسلامی	۸۳-۸۴	۰	۰	۷	۶	۱۳
	۸۴-۸۵	۰	۰	۸	۵	۱۳
	۸۵-۸۶	۰	۲	۸	۳	۱۳
	۸۶-۸۷	۰	۲	۸	۳	۱۳
	۸۷-۸۸	۰	۳	۸	۳	۱۴
	۸۸-۸۹	۰	۳	۱۰	۱	۱۴
	۸۹-۹۰	۱	۲	۱۱	۱	۱۵
	۹۰-۹۱	۱	۲	۹	۱	۱۳
	۹۱-۹۲	۱	۲	۸	۱	۱۲
	۹۲-۹۳	۳	۱۲	۲۱	۲	۳۸
	۹۳-۹۴	۲	۲	۱۵	۰	۱۹
	۹۴-۹۵	۲	۳	۱۴	۰	۱۹
	۹۵-۹۶	۲	۶	۱۳	۰	۲۱
	۹۶-۹۷	۲	۶	۱۵	۰	۲۳
دانشکده‌ی اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی	۸۳-۸۴	۴	۵	۲۰	۷	۳۶
	۸۴-۸۵	۳	۵	۲۰	۷	۳۵
	۸۵-۸۶	۳	۶	۲۰	۶	۳۵
	۸۶-۸۷	۳	۶	۲۰	۵	۳۴
	۸۷-۸۸	۳	۵	۲۰	۵	۳۳
	۸۸-۸۹	۳	۷	۲۲	۴	۳۶
	۸۹-۹۰	۳	۱۰	۱۸	۳	۳۴
	۹۰-۹۱	۳	۷	۲۰	۴	۳۴
۹۱-۹۲	۴	۱۰	۲۱	۳	۳۸	





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ ۱۴۰۰)

کل	مربی	استادیار	دانشیار	استاد	سال تحصیلی	دانشکده
۲۸	۲	۲۱	۱۲	۳	۹۳-۹۲	دانشکده‌ی حقوق و علوم سیاسی
۴۸	۲	۲۴	۱۹	۳	۹۴-۹۳	
۴۴	۲	۱۸	۱۵	۹	۹۵-۹۴	
۴۸	۲	۱۹	۱۶	۱۱	۹۶-۹۵	
۵۱	۲	۲۱	۱۷	۱۱	۹۷-۹۶	
۱۷	۳	۱۱	۳	۰	۸۴-۸۳	
۱۸	۳	۱۱	۴	۰	۸۵-۸۴	
۲۰	۴	۱۳	۳	۰	۸۶-۸۵	
۲۱	۳	۱۵	۳	۰	۸۷-۸۶	
۱۷	۴	۱۱	۲	۰	۸۸-۸۷	
۲۴	۴	۱۶	۴	۰	۸۹-۸۸	
۲۳	۲	۱۹	۲	۰	۹۰-۸۹	
۲۳	۴	۱۵	۴	۰	۹۱-۹۰	
۲۲	۱	۱۶	۵	۰	۹۲-۹۱	
۲۴	۳	۱۵	۵	۱	۹۳-۹۲	
۲۶	۱	۲۰	۴	۱	۹۴-۹۳	
۲۷	۱	۱۹	۵	۲	۹۵-۹۴	
۲۸	۱	۱۸	۷	۲	۹۶-۹۵	
۳۱	۱	۲۱	۶	۳	۹۷-۹۶	
۴۴	۱۳	۲۶	۴	۱	۸۴-۸۳	دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی
۵۱	۱۵	۲۹	۴	۳	۸۵-۸۴	
۳۱	۱۰	۱۳	۶	۲	۸۶-۸۵	
۵۰	۱۳	۲۹	۶	۲	۸۷-۸۶	
۵۰	۸	۳۴	۵	۳	۸۸-۸۷	
۴۸	۵	۳۳	۷	۳	۸۹-۸۸	
۴۶	۴	۳۱	۸	۳	۹۰-۸۹	
۴۴	۵	۲۸	۸	۳	۹۱-۹۰	
۴۳	۲	۳۱	۷	۳	۹۲-۹۱	
۴۶	۱	۳۲	۹	۴	۹۳-۹۲	
۵۱	۲	۲۶	۱۸	۵	۹۴-۹۳	
۵۲	۱	۲۶	۱۹	۶	۹۵-۹۴	
۵۲	۱	۲۲	۲۰	۹	۹۶-۹۵	
۵۷	۱	۲۷	۲۱	۸	۹۷-۹۶	
۱۱۵	۲۳	۵۱	۱۸	۲۳	۸۴-۸۳	دانشکده‌ی علوم
۱۱۷	۲۵	۴۷	۱۹	۲۶	۸۵-۸۴	
۱۱۷	۲۳	۴۴	۲۳	۲۷	۸۶-۸۵	
۱۱۵	۱۷	۴۸	۲۴	۲۶	۸۷-۸۶	
۱۰۷	۱۰	۴۷	۲۵	۲۵	۸۸-۸۷	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

کل	مربی	استادیار	دانشیار	استاد	سال تحصیلی	دانشکده
۱۲۴	۱۱	۵۰	۳۴	۲۹	۸۹-۸۸	
۱۰۸	۸	۳۶	۳۴	۳۰	۹۰-۸۹	
۱۰۹	۶	۴۴	۳۵	۲۴	۹۱-۹۰	
۱۱۷	۵	۴۷	۳۸	۲۷	۹۲-۹۱	
۱۲۹	۳	۶۴	۲۹	۳۳	۹۳-۹۲	
۱۲۰	۲	۵۴	۲۸	۳۶	۹۴-۹۳	
۱۲۱	۳	۵۴	۲۸	۳۶	۹۵-۹۴	
۱۰۸	۱	۳۴	۳۳	۴۰	۹۶-۹۵	
۱۰۸	۱	۴۳	۳۲	۳۲	۹۷-۹۶	
۴۷	۳	۱۷	۱۷	۱۰	۸۴-۸۳	
۴۷	۳	۱۳	۱۹	۱۲	۸۵-۸۴	
۴۶	۱	۱۳	۱۵	۱۷	۸۶-۸۵	
۴۶	۰	۱۳	۱۵	۱۸	۸۷-۸۶	
۴۷	۰	۱۷	۱۳	۱۷	۸۸-۸۷	
۵۲	۰	۲۱	۱۲	۱۹	۸۹-۸۸	
۵۴	۰	۲۲	۱۴	۱۸	۹۰-۸۹	
۵۶	۰	۲۳	۱۶	۱۷	۹۱-۹۰	
۶۰	۱	۲۵	۱۶	۱۸	۹۲-۹۱	
۶۱	۰	۲۶	۱۵	۲۰	۹۳-۹۲	
۵۷	۰	۲۳	۱۲	۲۲	۹۴-۹۳	
۵۶	۰	۲۱	۱۴	۲۱	۹۵-۹۴	
۴۶	۰	۱۰	۱۶	۲۰	۹۶-۹۵	
۵۶	۰	۱۷	۲۰	۱۹	۹۷-۹۶	
۷۲	۱۴	۲۷	۱۵	۱۶	۸۴-۸۳	دانشکده‌ی کشاورزی
۷۷	۱۶	۳۱	۱۵	۱۵	۸۵-۸۴	
۸۷	۷	۵۰	۱۵	۱۵	۸۶-۸۵	
۸۳	۳	۵۱	۱۷	۱۲	۸۷-۸۶	
۹۲	۴	۶۱	۱۷	۱۰	۸۸-۸۷	
۹۹	۲	۶۹	۱۵	۱۳	۸۹-۸۸	
۹۹	۲	۶۶	۱۶	۱۵	۹۰-۸۹	
۱۰۱	۳	۶۵	۱۹	۱۴	۹۱-۹۰	
۱۱۰	۲	۶۷	۲۸	۱۳	۹۲-۹۱	
۹۷	۰	۴۵	۳۵	۱۷	۹۳-۹۲	
۱۰۳	۰	۴۳	۴۱	۱۹	۹۴-۹۳	
۱۰۰	۰	۴۳	۳۹	۱۸	۹۵-۹۴	
۱۰۹	۰	۴۲	۴۱	۲۶	۹۶-۹۵	
۱۱۱	۰	۴۴	۴۱	۲۶	۹۷-۹۶	
۳۱	۱	۱۵	۸	۷	۸۴-۸۳	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

کل	مربی	استادیار	دانشیار	استاد	سال تحصیلی	دانشکده
۳۲	۰	۱۷	۸	۷	۸۵-۸۴	دانشکده‌ی مهندسی عمران و مواد
۲۸	۰	۱۷	۶	۵	۸۶-۸۵	
۲۷	۰	۱۴	۶	۷	۸۷-۸۶	
۳۰	۰	۱۴	۷	۹	۸۸-۸۷	
۲۷	۰	۱۰	۸	۹	۸۹-۸۸	
۲۹	۰	۱۱	۸	۱۰	۹۰-۸۹	
۲۶	۰	۱۱	۹	۶	۹۱-۹۰	
۲۹	۰	۱۲	۱۰	۷	۹۲-۹۱	
۳۱	۰	۱۳	۸	۱۰	۹۳-۹۲	
۳۳	۰	۱۴	۸	۱۱	۹۴-۹۳	
۳۳	۰	۱۴	۶	۱۳	۹۵-۹۴	
۳۶	۰	۱۵	۶	۱۵	۹۶-۹۵	
۳۷	۰	۱۳	۹	۱۵	۹۷-۹۶	
۳۶	۹	۲۱	۵	۱	۸۴-۸۳	
۳۶	۴	۲۶	۵	۱	۸۵-۸۴	
۳۵	۴	۲۴	۶	۱	۸۶-۸۵	
۳۶	۵	۲۳	۷	۱	۸۷-۸۶	
۴۳	۲	۳۳	۷	۱	۸۸-۸۷	
۴۴	۱	۳۰	۹	۴	۸۹-۸۸	
۴۳	۲	۲۶	۱۳	۲	۹۰-۸۹	
۴۳	۳	۲۶	۱۲	۲	۹۱-۹۰	
۴۳	۳	۲۴	۱۲	۴	۹۲-۹۱	
۵۲	۳	۳۰	۱۵	۴	۹۳-۹۲	
۵۳	۰	۲۹	۱۸	۶	۹۴-۹۳	
۵۳	۰	۲۹	۱۷	۷	۹۵-۹۴	
۲۹	۰	۱۵	۸	۶	۹۶-۹۵	
۵۳	۱	۲۰	۲۰	۱۲	۹۷-۹۶	
۱۲	۱	۵	۳	۳	۸۴-۸۳	دانشکده‌ی مهندسی شیمی، نفت و گاز
۱۲	۰	۶	۳	۳	۸۵-۸۴	
۱۴	۱	۷	۲	۴	۸۶-۸۵	
۱۲	۰	۶	۰	۶	۸۷-۸۶	
۶	۱	۲	۲	۱	۸۸-۸۷	
۱۶	۰	۹	۲	۵	۸۹-۸۸	
۱۴	۰	۷	۳	۴	۹۰-۸۹	
۱۵	۰	۸	۳	۴	۹۱-۹۰	
۱۶	۰	۵	۶	۵	۹۲-۹۱	
۱۷	۰	۸	۶	۳	۹۳-۹۲	
۲۲	۰	۱۰	۷	۵	۹۴-۹۳	

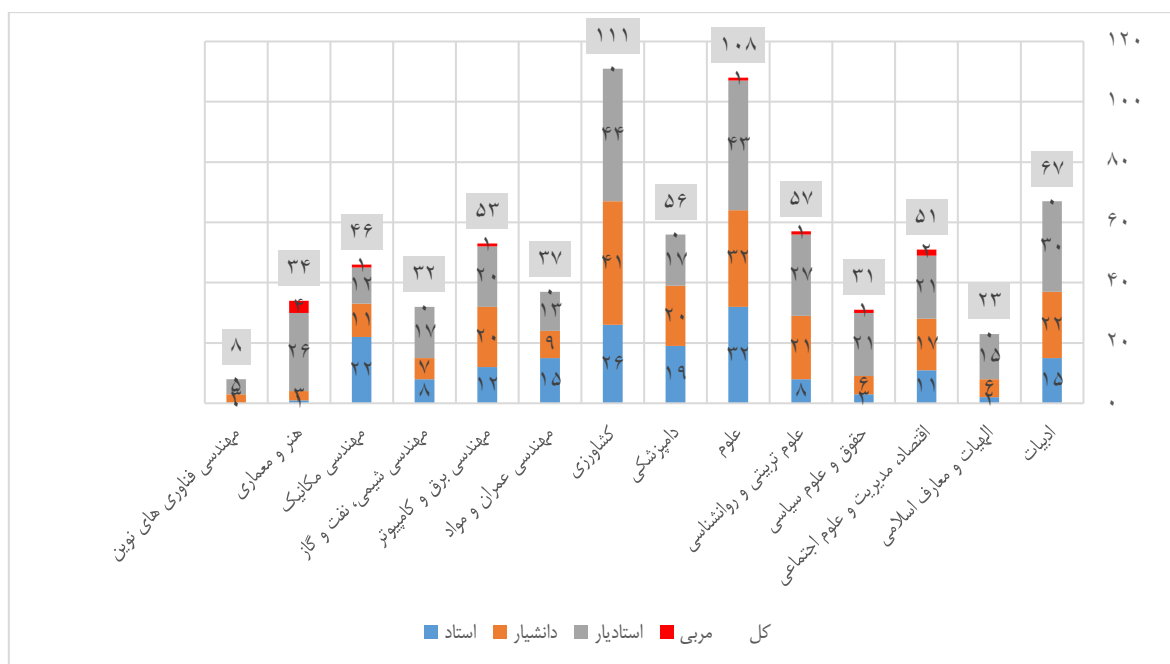


سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

کل	مربی	استادیار	دانشیار	استاد	سال تحصیلی	دانشکده
۲۸	۰	۱۸	۷	۳	۹۵-۹۴	
۲۹	۰	۱۵	۸	۶	۹۶-۹۵	
۳۲	۰	۱۷	۷	۸	۹۷-۹۶	
۲۵	۳	۱۹	۰	۳	۸۴-۸۳	دانشکده‌ی مهندسی مکانیک
۲۵	۲	۲۰	۰	۳	۸۵-۸۴	
۲۴	۲	۱۵	۴	۳	۸۶-۸۵	
۲۴	۱	۱۸	۲	۳	۸۷-۸۶	
۲۰	۱	۱۱	۵	۳	۸۸-۸۷	
۲۵	۲	۹	۱۱	۳	۸۹-۸۸	
۲۴	۱	۹	۱۱	۳	۹۰-۸۹	
۲۸	۰	۱۲	۱۳	۳	۹۱-۹۰	
۲۴	۰	۱۶	۱۴	۴	۹۲-۹۱	
۳۳	۰	۱۴	۱۳	۶	۹۳-۹۲	
۳۳	۰	۱۴	۱۲	۷	۹۴-۹۳	
۳۳	۰	۱۴	۱۲	۷	۹۵-۹۴	
۵۵	۰	۱۸	۱۳	۲۴	۹۶-۹۵	
۴۶	۱	۱۲	۱۱	۲۲	۹۷-۹۶	
۰	۰	*	*	*	۹۱-۹۰	
۰	۰	*	*	*	۹۲-۹۱	
۰	۰	*	*	*	۹۳-۹۲	
۷	۰	۷	۰	۰	۹۴-۹۳	
۸	۰	۷	۱	۰	۹۵-۹۴	
۸	۰	۵	۳	۰	۹۶-۹۵	
۸	۰	۵	۳	۰	۹۷-۹۶	
۱۷	۱۱	۶	۰	۰	۸۴-۸۳	دانشکده‌ی هنر و معماری
۲۱	۱۵	۶	۰	۰	۸۵-۸۴	
۲۰	۱۳	۷	۰	۰	۸۶-۸۵	
۲۰	۱۲	۸	۰	۰	۸۷-۸۶	
۲۴	۱۱	۱۳	۰	۰	۸۸-۸۷	
۲۴	۱۱	۱۳	۰	۰	۸۹-۸۸	
۲۴	۱۰	۱۴	۰	۰	۹۰-۸۹	
۲۵	۱۱	۱۴	۰	۰	۹۱-۹۰	
۲۸	۱۱	۱۷	۰	۰	۹۲-۹۱	
۳۱	۸	۲۱	۲	۰	۹۳-۹۲	
۳۴	۹	۲۳	۲	۰	۹۴-۹۳	
۳۱	۸	۲۱	۲	۰	۹۵-۹۴	
۳۴	۶	۲۴	۳	۱	۹۶-۹۵	
۳۴	۴	۲۶	۳	۱	۹۷-۹۶	



با توجه به نمودار زیر مشاهده می‌شود که در سال ۱۳۹۷ اعضای هیأت علمی دانشکده‌های فناوری‌های نوین، دامپزشکی، کشاورزی، مهندسی عمران و مواد، مهندسی شیمی، نفت و گاز، فاقد عضو هیأت علمی با مرتبهی مربی می‌باشند. همچنین دانشکده‌ی فناوری‌های نوین در این سال فاقد مربی استادی نیز می‌باشد. سه دانشکده با بالاترین تعداد استادیار و تعداد دانشیار به ترتیب دانشکده‌ی کشاورزی، علوم، ادبیات و علوم انسانی و از نظر تعداد استاد، دانشکده کشاورزی، دانشکده علوم و دانشکده مهندسی مکانیک می‌باشد.



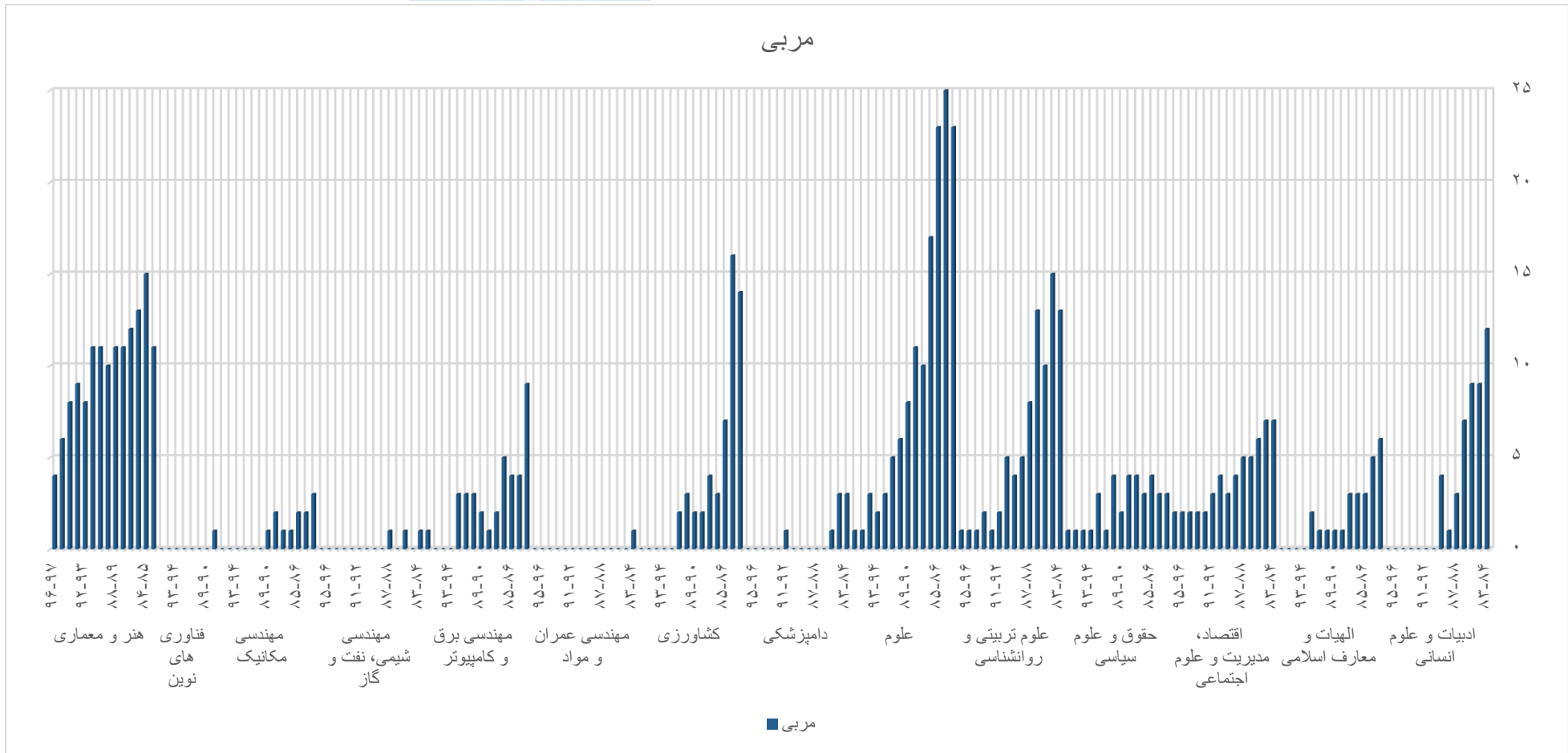
#### نمودار شماره ۱-۵- مقایسه‌ی تعداد و مرتبه‌ی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۷

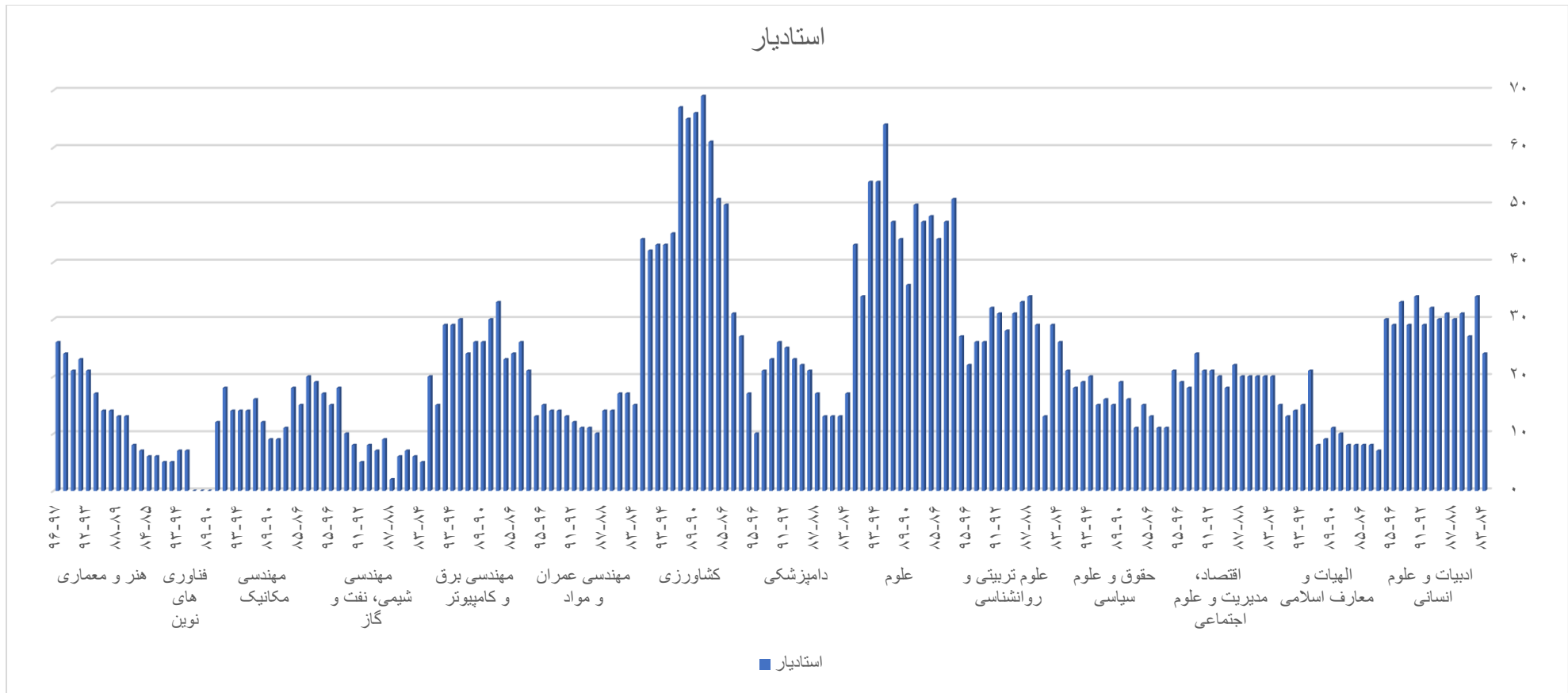
روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز طی سال‌های ۸۵ تا ۹۷ در مرتبه‌ی مربی به صورت شکل زیر است. در طی دوره‌ی مورد بررسی تقریباً روند تعداد مربیان همه دانشکده‌های مختلف در این دوره نزولی بوده است. شدت کاهش تعداد اعضای هیأت علمی در دانشکده‌های دامپزشکی، کشاورزی، مهندسی عمران و مواد، مهندسی برق، مهندسی شیمی، مهندسی فناوری‌های نوین بیش از سایر دانشکده‌ها بوده است به طوری که در سال ۹۷ این دانشکده‌ها فاقد عضو مربی می‌باشند. این امر نشان از تبدیل وضعیت اعضای هیأت علمی در این دانشکده‌ها یا بازنشستگی آنها باشد.



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

### مرئی



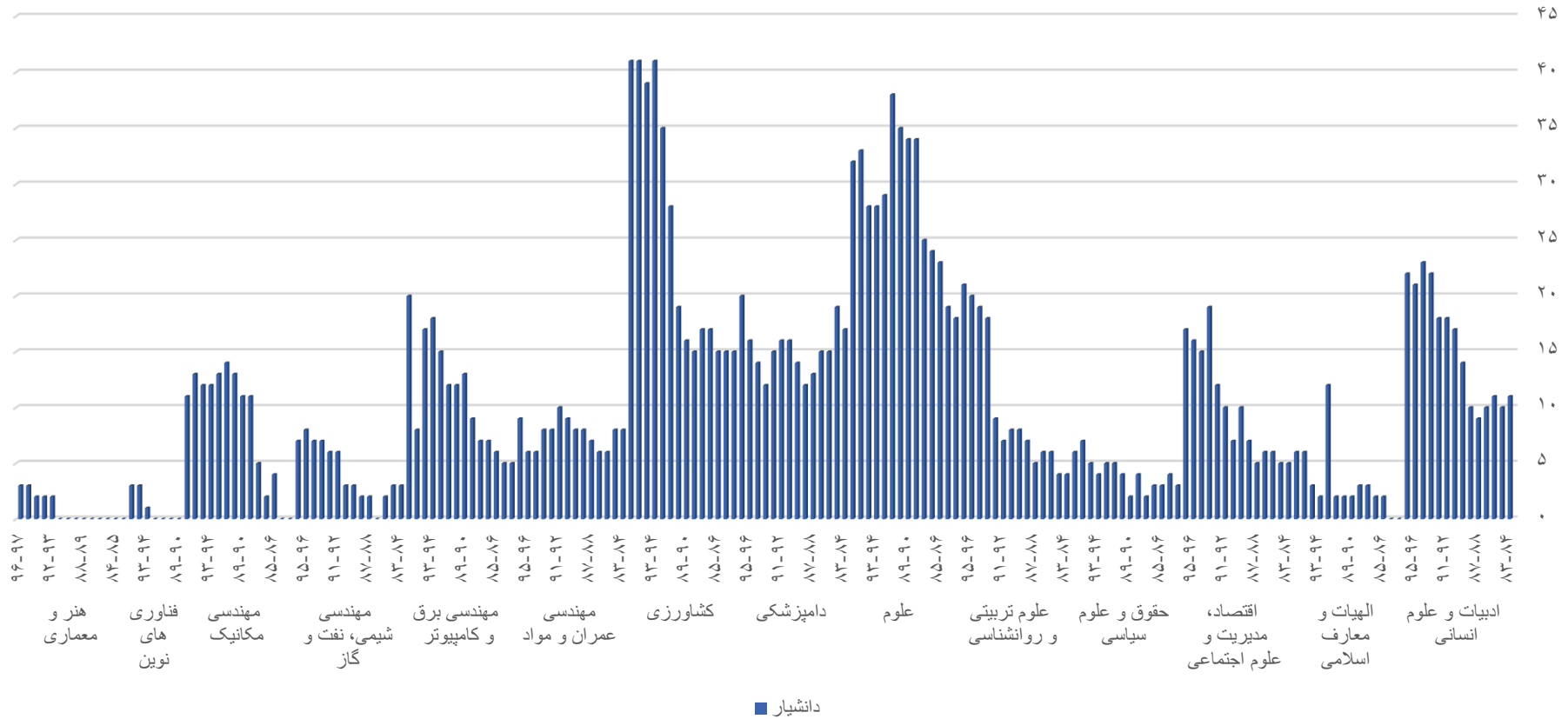


نمودار شماره ۱-۷- مقایسه روند تغییرات اعضای هیأت علمی دانشکده های مختلف با مرتبه استادیاری طی سال های ۹۷-۸۳

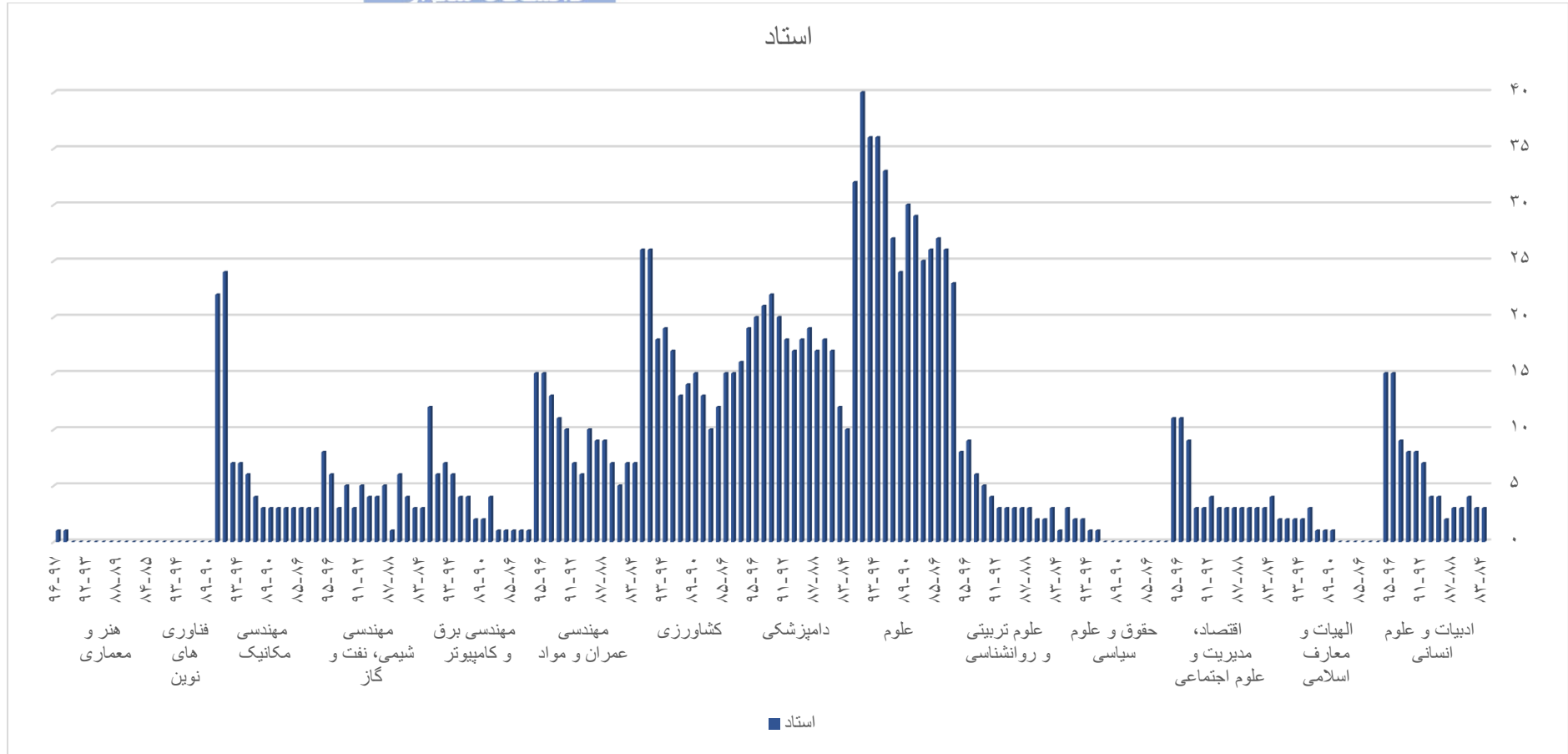




### دانشیار



نمودار شماره ۸-۱- مقایسه روند تغییرات اعضای هیأت علمی دانشکده های مختلف با مرتبه دانشیاری طی سال های ۸۵-۹۷



نمودار شماره ۱-۹- مقایسه روند تغییرات اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مختلف با مرتبه استادی طی سال‌های ۸۵-۹۷



روند تغییرات استادیاران دانشکده‌های مختلف دانشگاه طی دوره‌ی ۹۷-۸۵ به صورت شکل ۸-۱ بوده است. همان گونه که ملاحظه می‌شود روند تغییرات در دانشکده‌های ادبیات و علوم انسانی، دانشکده الهیات و معارف اسلامی، حقوق و علوم سیاسی، اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، علوم تربیتی و روان‌شناسی، مهندسی عمران و مواد، مهندسی شیمی، نفت و گاز، هنر و معماری صعودی بوده است که ناشی از جذب اعضای هیأت علمی و تبدیل وضعیّت از مرتبه‌ی مربّی به استادیاری بوده است. این در حالی است که در دانشکده‌های علوم، دامپزشکی، کشاورزی، برق، مکانیک، فنّاوری‌های نوین این روند نزولی بوده است. توجّه به روند تغییرات مرتبه‌ی دانشیاری و مربّی و همچنین روند تغییرات کلی تعداد اعضای هیأت علمی این دانشکده‌ها نشان می‌دهد که روند نزولی تعداد استادیاران در این دانشکده‌ها بیشتر ناشی از ارتقای مرتبه‌ی اساتید بوده است.

روند تغییرات دانشیاران دانشکده‌های مختلف دانشگاه طی دوره‌ی ۹۷-۸۵ به صورت شکل ۹-۱ بوده است. همان گونه که قبلاً اشاره شد در سال ۹۷، دانشکده‌ی کشاورزی، علوم و ادبیات و علوم انسانی در کنار تعداد بیشتر اعضای هیأت علمی با مرتبه‌ی دانشیاری دارای رشد قابل توجّه اعضای هیأت علمی با این مرتبه نیز بوده‌اند. در سایر دانشکده نیز شاهد رشد نسبی اعضای هیأت علمی با مرتبه‌ی دانشیاری هستیم.

روند تغییرات استادان دانشکده‌های مختلف دانشگاه طی دوره‌ی ۹۷-۸۵ به صورت شکل ۱۰-۱ بوده است. در این دوره تعداد اعضای هیأت علمی با مرتبه‌ی استادی در دانشکده‌های کشاورزی، علوم و ادبیات و علوم انسانی دارای رشد بوده‌اند. البته در دانشکده‌های علوم و کشاورزی نرخ رشد تعداد اعضای هیأت علمی با مرتبه‌ی استادی بیش از سایر دانشکده‌ها بوده است. دانشکده‌ی مهندسی فنّاوری‌های نوین فاقد استاد بوده است.

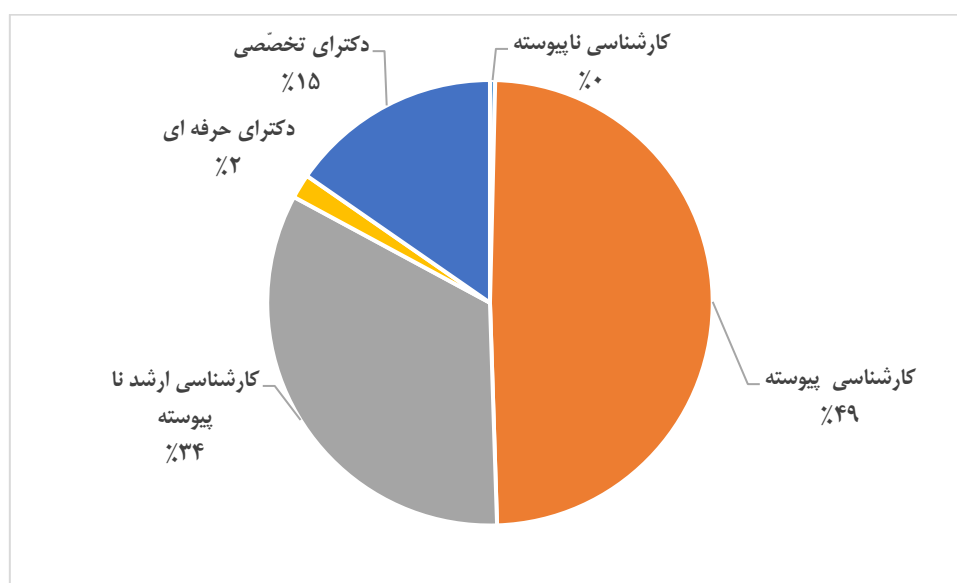


## دانشجویان

تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ در جدول و نمودار زیر نشان داده شده است. همان طور که مشاهده می شود از تعداد دانشجویان دانشگاه شیراز ۴۹ درصد کارشناسی، ۳۴ درصد کارشناسی ارشد ناپیوسته، ۱۵ درصد دکترای تخصصی دارند. همچنین تعداد دانشجویان نوبت دوم بیشتر از تعداد دانشجویان روزانه بوده است.

جدول ۱-۶- تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک مقطع تحصیلی ۹۸-۹۷

مقطع تحصیلی	روزانه		نوبت دوم		جمع کل	
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
کارشناسی ناپیوسته	۰	۰	۴۷	۱۲	۴۷	۱۲
کارشناسی پیوسته	۳۰۴۰	۳۶۰۵	۵۷۹	۵۱۰	۳۶۱۹	۴۱۱۵
کارشناسی ارشد ناپیوسته	۲۰۱۱	۲۱۶۹	۶۷۲	۴۰۴	۲۶۸۳	۲۵۷۳
دکترای حرفه ای	۱۴۸	۱۲۲	۳	۷	۱۵۱	۱۲۹
دکترای تخصصی	۹۸۷	۹۳۰	۲۶۲	۲۳۸	۱۲۴۹	۱۱۶۸
جمع	۶۱۸۶	۶۸۲۶	۱۵۶۳	۱۱۷۱	۷۷۴۹	۷۹۹۷
	۱۳۰۱۲		۲۷۳۴		۱۵۴۷۶	



نمودار شماره ۱-۱-۰- نمودار کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک مقطع تحصیلی ۹۸-۹۷



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک دانشکده و مقطع تحصیلی در جدول زیر آورده شده است. تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ برابر ۱۵۷۴۶ نفر بوده است که از این تعداد ۷۷۹۳ نفر در مقطع کارشناسی (۴۹ درصد) و ۷۹۵۳ نفر در مقاطع کارشناسی ارشد، دکترای حرفه‌ای و دکترای تخصصی (۵۱ درصد) مشغول به تحصیل هستند. دانشکده‌های علوم با ۲۲۷۴ نفر بیشترین تعداد دانشجو و دانشکده‌های فناوری‌های نوین با ۵۲ نفر کم‌ترین تعداد دانشجو را دارد. توزیع دانشجویان در بین دانشکده‌های دانشگاه به صورت زیر است

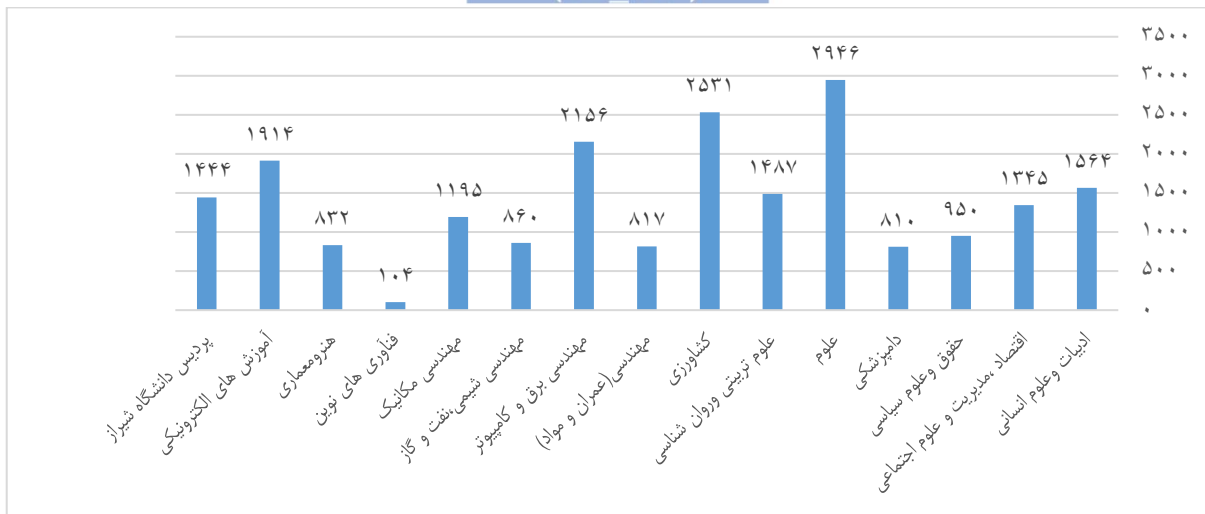
جدول ۱-۷- تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک دانشکده و مقطع تحصیلی ۹۸-۹۷

کل	دکتری		دکترای حرفه‌ای		کارشناسی ارشد		کارشناسی		کارشناسی ناپیوسته		دانشکده
	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	
۱۲۲۴	۸۳	۹۶	۰	۰	۱۳۹	۲۰۱	۲۲۲	۴۸۳	۰	۰	ادبیات و علوم انسانی
۱۱۶۰	۵۷	۴۷	۰	۰	۶۹	۱۱۶	۳۰۳	۵۶۸	۰	۰	اقتصاد، مدیریت و علوم
۷۰۴	۵۲	۳۰	۰	۰	۱۴۲	۱۰۴	۱۵۹	۲۱۷	۰	۰	حقوق و علوم سیاسی
۴۹۶	۱۱۱	۷۱	۱۵۱	۱۲۹	۱۵	۱۹	۰	۰	۰	۰	دامپزشکی
۲۲۷۴	۱۱۵	۲۲۵	۰	۰	۲۵۲	۴۲۰	۴۱۰	۸۵۲	۰	۰	علوم
۱۱۴۶	۶۶	۹۷	۰	۰	۱۰۵	۲۳۶	۲۳۴	۴۰۸	۰	۰	علوم تربیتی و روان شناسی
۱۸۷۴	۱۳۲	۲۰۴	۰	۰	۲۶۰	۳۹۷	۳۳۱	۵۵۰	۰	۰	کشاورزی
۶۱۱	۸۳	۳۵	۰	۰	۱۲۹	۷۷	۲۱۲	۷۵	۰	۰	مهندسی عمران و مواد
۱۵۷۳	۱۲۸	۷۲	۰	۰	۳۶۷	۲۱۶	۵۹۰	۲۰۰	۰	۰	مهندسی برق و کامپیوتر
۶۲۱	۴۹	۳۰	۰	۰	۱۵۱	۸۸	۲۴۴	۵۹	۰	۰	مهندسی شیمی، نفت و گاز
۸۱۴	۱۰۵	۲۰	۰	۰	۲۸۵	۹۶	۲۶۸	۴۰	۰	۰	مهندسی مکانیک
۵۲	۰	۰	۰	۰	۲۸	۲۴	۰	۰	۰	۰	فناوری‌های نوین
۶۵۰	۰	۰	۰	۰	۴۷	۱۳۵	۱۸۴	۲۸۴	۰	۰	هنر و معماری
۱۳۵۶	۰	۰	۰	۰	۴۰۱	۱۵۷	۴۲۰	۳۱۹	۴۷	۱۲	آموزش‌های الکترونیکی
۹۷۲	۲۶۲	۲۳۸	۰	۰	۲۴۶	۲۲۶	۰	۰	۰	۰	پرديس دانشگاه شیراز
۱۵۷۴	۱۲۴	۱۱۶	۱۵۱	۱۲۹	۲۶۸	۲۵۷	۳۶۱	۴۱۱	۴۷	۱۲	جمع کل

از نظر تعدادی، دانشکده علوم با ۲۲۷۴ دانشجو بیشترین تعداد دانشجو را دارد. دانشکده‌ی کشاورزی، دانشکده‌ی مهندسی برق و کامپیوتر و آموزش‌های الکترونیکی رتبه‌های بعدی از نظر بیشترین تعداد دانشجو را به خود اختصاص داده‌اند.



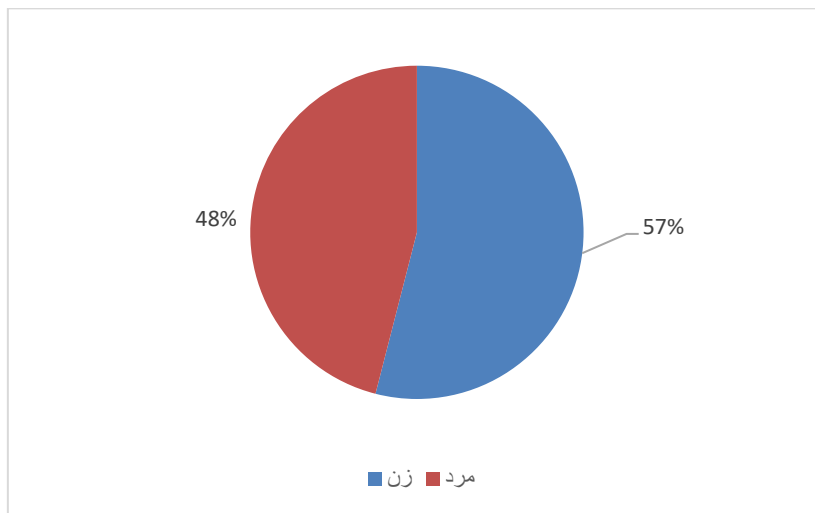
سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)



نمودار شماره ۱-۱۱- تعداد کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک دانشکده در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

از نظر ترکیب جنسیتی، دانشجویان زن ۴۸ درصد و دانشجویان مرد ۵۲ درصد از دانشجویان دانشگاه را در سال

۹۸-۹۷ تشکیل داده‌اند.

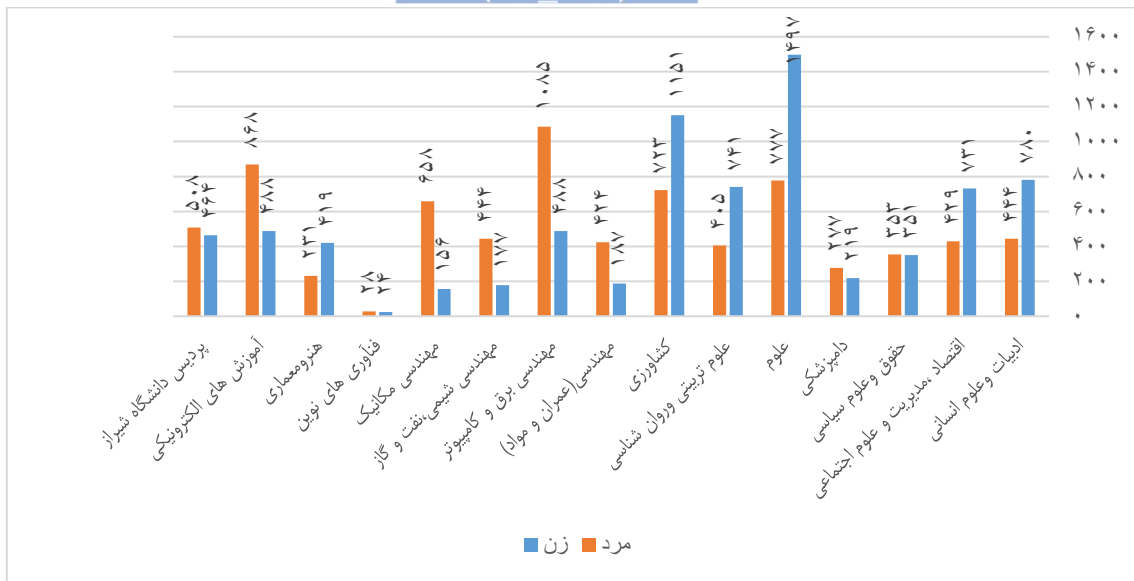


نمودار شماره ۱-۱۲- کل دانشجویان دانشگاه شیراز به تفکیک جنسیت در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

ترکیب جنسیتی دانشجویان به تفکیک دانشکده‌ها در نمودار شکل زیر نشان داده شده است. در دانشکده‌ی

ادبیات و علوم انسانی، اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، علوم، هنر و معماری تعداد دانشجویان زن بیشتر از مردان

بوده است. برعکس در سایر دانشکده‌ها مردان بیشتر از زنان بوده‌اند.



نمودار شماره ۱-۱۳- تعداد کل دانشجویان به تفکیک جنسیت در دانشکده های مختلف در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

### دانشجویان تحصیلات تکمیلی

وضعیت تغییرات تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی طی سال های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۸ در جدول زیر آورده شده

است:

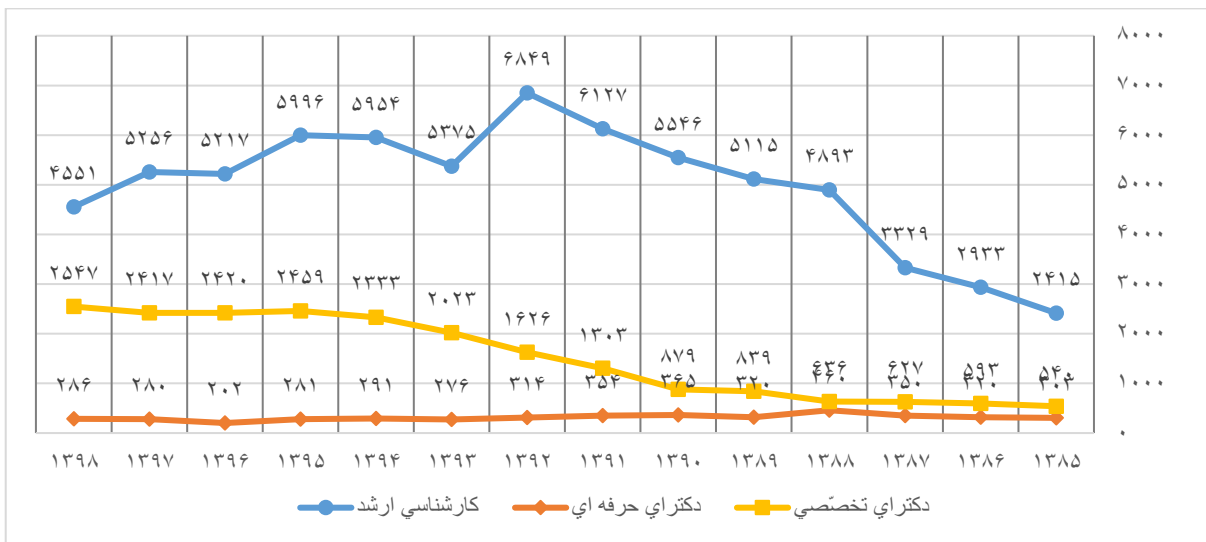
جدول ۱-۸- روند تغییرات تعداد دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز طی سال های ۹۸-۸۵

مقطع	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸
کارشناسی	۲۴۱۵	۲۹۳۳	۳۳۲۹	۴۸۹۳	۵۱۱۵	۵۵۴۶	۶۱۲۷	۶۸۴۹	۵۳۷۵	۵۹۵۴	۵۹۹۶	۵۲۱۷	۵۲۵۶	۴۵۵۱
دکترای	۳۰۳	۳۲۰	۳۵۰	۴۶۰	۳۲۰	۳۶۵	۳۵۴	۳۱۴	۲۷۶	۲۹۱	۲۸۱	۲۰۲	۲۸۰	۲۸۶
نرخ رشد مقطع	-	۰.۲۰	۰.۱۳	۰.۴۶	۰.۰۲	۱۴.۱	۳.۰-	۱۱.۳	-	۱۲.۱	۵.۴	-۰.۱۳	۰.۰۲	-۰.۱۲
دکترای	۵۴۰	۵۹۳	۶۲۷	۶۳۶	۸۳۹	۸۷۹	۱۳۰۳	۱۶۲۶	۲۰۲۳	۲۳۳۳	۲۴۵۹	۲۴۲۰	۲۴۱۷	۲۵۴۷
نرخ رشد مقطع	-	۰.۱۰	۰.۰۶	۰.۰۱	۰.۳۲	۴.۷۷	۴۸.۲۴	۲۴.۷۹	۲۴.۴۲	۱۵.۳۲	۰.۰۵	۰.۰۱	-۰.۰۰۱	۰.۰۵
جمع	۳۲۵۸	۳۸۴۶	۴۳۰۶	۵۹۸۹	۶۲۷۴	۶۷۹۰	۷۷۸۴	۸۷۸۹	۷۶۷۴	۸۵۷۸	۸۷۳۶	۷۸۳۹	۷۹۵۳	۷۳۸۴
نرخ رشد دانشجویان	-	۰.۱۸	۰.۱۲	۰.۳۹	۰.۰۵	۸.۲۲	۱۴.۶۴	۱۲.۹۱	۰.۸۷	۱۱.۷۸	۱.۸	-۰.۱	۰.۰۱	-۰.۰۷





همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری حرفه‌ای در سال‌های اول دوره مورد بررسی با نرخ ۲۰ و ۱۳ درصد رشد داشته‌اند و در سال ۱۳۸۸ با رشد ۴۶ درصدی، روند افزایش قابل توجهی داشته‌اند که این روند در سال ۱۳۸۹ با نرخ رشد دو درصدی کند شده است. اما در مقطع دکتری تخصصی در سال‌های ۸۶ تا ۸۸ روند رشد تعداد دانشجویان مقطع دکتری کاهش داشته و از نرخ رشد ۱۰ درصد در سال ۱۳۸۶ به یک درصد در سال ۱۳۸۸ کاهش یافته است. اما در سال ۱۳۸۹ با رشد ۳۲ درصدی نسبت به سال قبل تعداد دانشجویان مقطع دکتری تخصصی از ۶۳۶ نفر به ۸۳۹ نفر افزایش یافته است. تعداد دانشجویان در مقطع دکتری تخصصی در طی این سال‌ها روند صعودی داشته است اما سایر مقاطع روند متغیری مشاهده می‌شود.

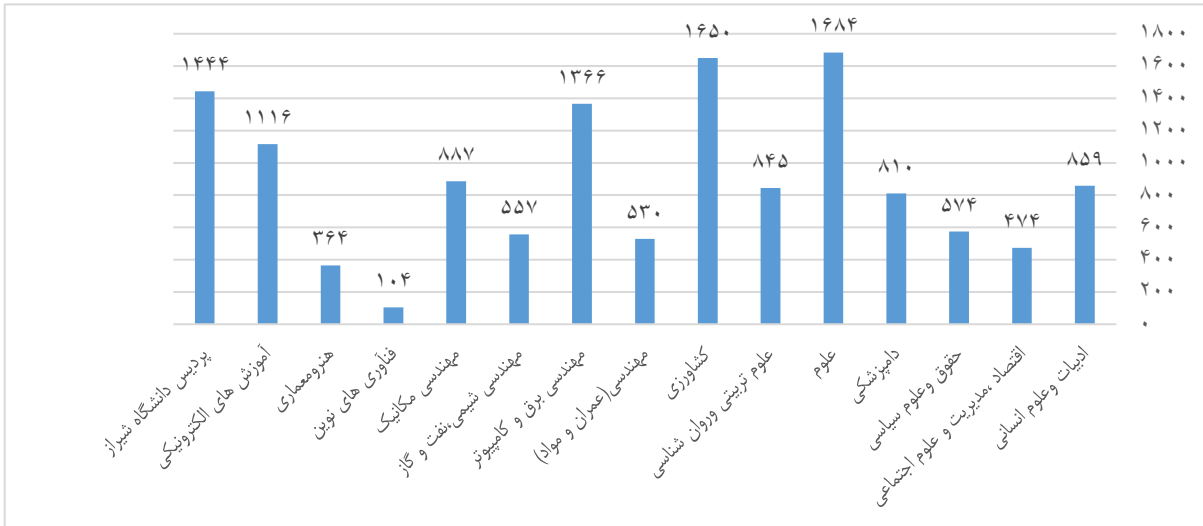


#### نمودار شماره ۱-۱۴- روند تغییرات تعداد دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۵

تعداد کل دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز در مقاطع کارشناسی ارشد، دکتری حرفه‌ای و دکتری تخصصی در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ برابر ۷۹۵۳ نفر بوده است که ۵۱ درصد از کل دانشجویان را شامل می‌شود. دانشکده‌های علوم با ۱۰۱۲ نفر بیشترین تعداد و دانشکده‌ی فناوری‌های نوین با ۵۲ نفر کم‌ترین تعداد دانشجوی تحصیلات تکمیلی را دارد. توزیع دانشجویان تحصیلات تکمیلی در بین دانشکده‌های دانشگاه به صورت زیر است:



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

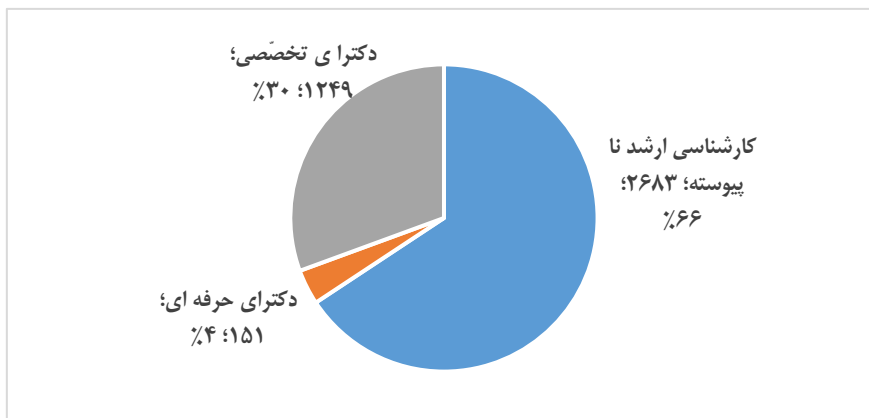


نمودار شماره ۱-۱۵- توزیع دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده‌های مختلف دانشگاه در سال تحصیلی ۹۷-۹۸  
جدول زیر ترکیب جنسیتی دانشجویان دانشگاه شیراز را به تفکیک مقطع تحصیلی در سال ۹۷-۹۸ نشان می‌دهد.

جدول ۱-۹- ترکیب دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز بر اساس مقطع و جنسیت در سال تحصیلی ۹۷-۹۸

مقطع تحصیلی	زن	مرد	جمع
کارشناسی ارشد نا پیوسته	۲۵۷۳	۲۶۸۳	۵۲۵۶
دکترای حرفه ای	۱۲۹	۱۵۱	۲۸۰
دکترای تخصصی	۱۱۶۸	۱۲۴۹	۲۴۱۷
جمع ستون	۷۹۹۷	۷۷۴۹	۱۵۷۴۶

بنا به داده‌های موجود در سال تحصیلی ۹۷-۹۸، از بین دانشجویان تحصیلات تکمیلی ۶۶ درصد دانشجویان در مقطع کارشناسی ارشد و ۳۰ درصد در مقطع دکتری تخصصی و ۴ درصد در مقطع دکتری حرفه‌ای در حال تحصیل بوده‌اند.



نمودار شماره ۱-۱۶- ترکیب دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز بر اساس مقطع تحصیلی در سال ۹۷-۹۸



توزیع دانشجویان مقاطع تحصیلی مختلف در دانشکده‌های دانشگاه شیراز در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۱-۱- توزیع دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده‌های دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

درصد دانشجویان تحصیلات تکمیلی	کل دانشجویان	تحصیلات تکمیلی	دکتری	دکترای حرفه‌ای	کارشناسی ارشد	کارشناسی	دانشکده
۴۲	۱۲۲۴	۵۱۹	۱۷۹	۰	۳۴۰	۷۰۵	ادبیات و علوم انسانی
۲۴	۱۱۶۰	۲۸۹	۱۰۴	۰	۱۸۵	۸۷۱	اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی
۵۳	۲۱۹	۱۱۷	۹	۰	۱۰۸	۱۰۲	الهیات و معارف اسلامی
۴۶	۷۰۴	۳۲۸	۸۲	۰	۲۴۶	۳۷۶	حقوق و علوم سیاسی
۲۳	۴۹۶	۲۱۶	۱۸۲	۲۸۰	۳۴	۰	دامپزشکی
۴۴	۲۲۷۴	۱۰۱۲	۳۴۰	۰	۶۷۲	۱۲۶۲	علوم
۴۳	۱۱۴۶	۵۰۴	۱۶۳	۰	۳۴۱	۶۴۲	علوم تربیتی و روان‌شناسی
۵۲	۱۸۷۴	۹۹۳	۳۳۶	۰	۶۵۷	۸۸۱	کشاورزی
۵۳	۶۱۱	۳۲۴	۱۱۸	۰	۲۰۶	۲۸۷	مهندسی عمران و مواد
۴۹	۱۵۷۳	۷۸۳	۲۰۰	۰	۵۸۳	۷۹۰	مهندسی برق و کامپیوتر
۵۱	۶۲۱	۳۱۸	۷۹	۰	۲۳۹	۳۰۳	مهندسی شیمی، نفت و گاز
۶۲	۸۱۴	۵۰۶	۱۲۵	۰	۳۸۱	۳۰۸	مهندسی مکانیک
۱۰۰	۵۲	۵۲	۰	۰	۵۲	۰	فناوری‌های نوین
۲۸	۶۵۰	۱۸۲	۰	۰	۱۸۲	۷۳۹	هنر و معماری
۴۱	۱۳۵۶	۵۵۸	۰	۰	۵۵۸	۰	آموزش‌های الکترونیکی
۱۰۰	۹۷۲	۹۷۲	۵۰۰	۰	۴۷۲	۰	پرديس دانشگاه شیراز
۴۸	۱۵۷۴۶	۷۶۷۳	۲۴۱۷	۲۸۰	۵۲۵۶	۷۷۳۴	جمع کل

در بین دانشکده‌های دانشگاه شیراز، بیشترین دانشجویان تحصیلات تکمیلی مربوط به دانشکده علوم با ۱۰۱۲ نفر، کشاورزی با ۹۹۳ نفر و پردیس بین‌الملل با ۹۷۲ نفر و کمترین تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی مربوط به فناوری‌های نوین با ۵۲ نفر، الهیات و معارف اسلامی با ۱۱۷ نفر و دانشکده هنر و معماری با ۱۸۲ نفر بوده است. از نگاهی دیگر به موضوع بیشترین نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشکده‌های فناوری‌های نوین و پردیس بین‌الملل با ۱۰۰ درصد، مهندسی مکانیک با ۶۲ درصد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان دانشکده بوده است. این در حالی است که دانشکده‌های دامپزشکی با ۲۳ درصد، اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی با ۲۴ درصد و هنر و معماری با ۲۸ درصد کم‌ترین نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان دانشکده را دارند.

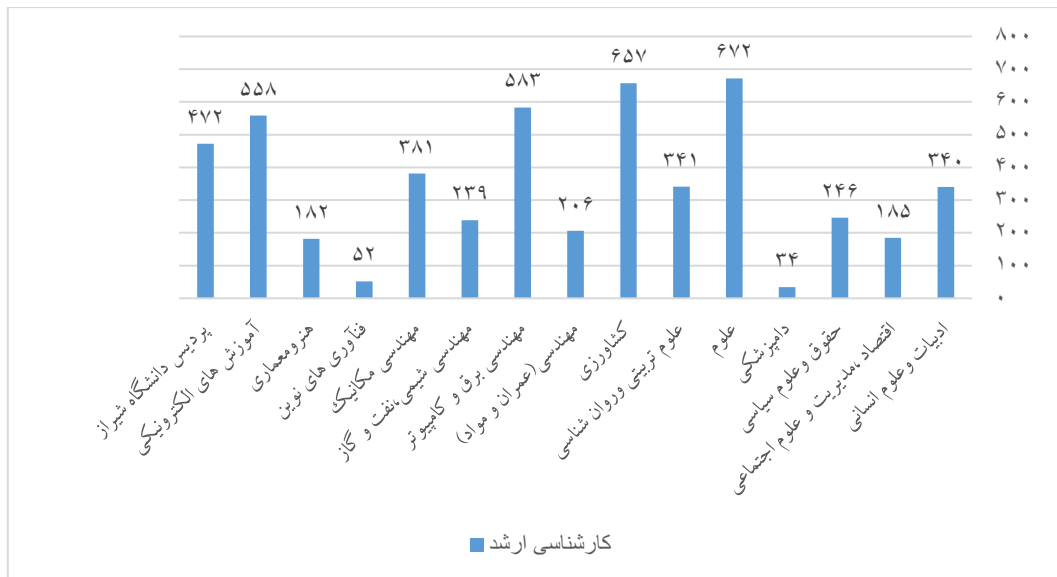


درصد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان دانشکده ها



نمودار شماره ۱-۱۷- مقایسه نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان دانشکده ها در سال تحصیلی ۹۷-۹۸

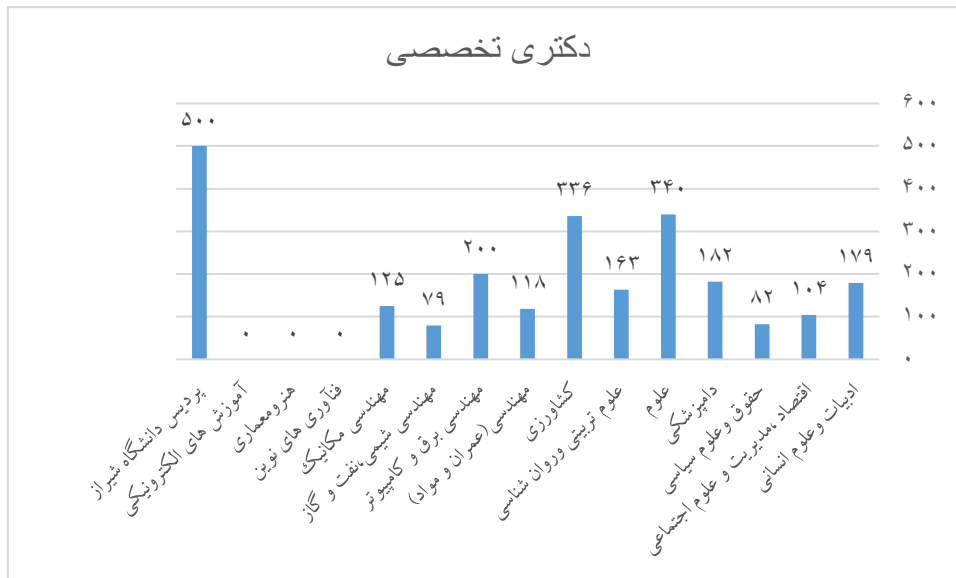
وضعیت تعداد دانشجویان کارشناسی ارشد در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ در نمودار زیر نشان داده است. براساس این داده نشان می دهد که بیشترین تعداد دانشجویان کارشناسی ارشد در دانشکده های علوم و کشاورزی و مهندسی برق و کامپیوتر و آموزش های الکترونیکی مشغول به تحصیل هستند. دانشکده های دامپزشکی، فناوری های نوین و هنر و معماری کمترین تعداد دانشجوی کارشناسی ارشد را در این سال داشته اند.



نمودار شماره ۱-۱۸- تعداد دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد دانشکده های مختلف در سال تحصیلی ۹۷-۹۸



در سال تحصیلی ۹۷-۹۸، در مقطع دکترای تخصصی دانشکده‌های هنر و معماری، آموزش‌های الکترونیک و فناوری‌های نوین فاقد دانشجوی دکترای تخصصی هستند. در بین دانشکده‌هایی که در مقطع دکترای تخصصی دانشجو دارند، دانشکده‌های علوم، کشاورزی و مهندسی برق و کامپیوتر و پردیس بین‌الملل بیشترین تعداد دانشجو در این مقطع تحصیلی دارند.



نمودار شماره ۱-۱۹- تعداد دانشجویان مقطع دکترای تخصصی دانشکده‌های مختلف در سال تحصیلی ۹۷-۹۸

### کارکنان

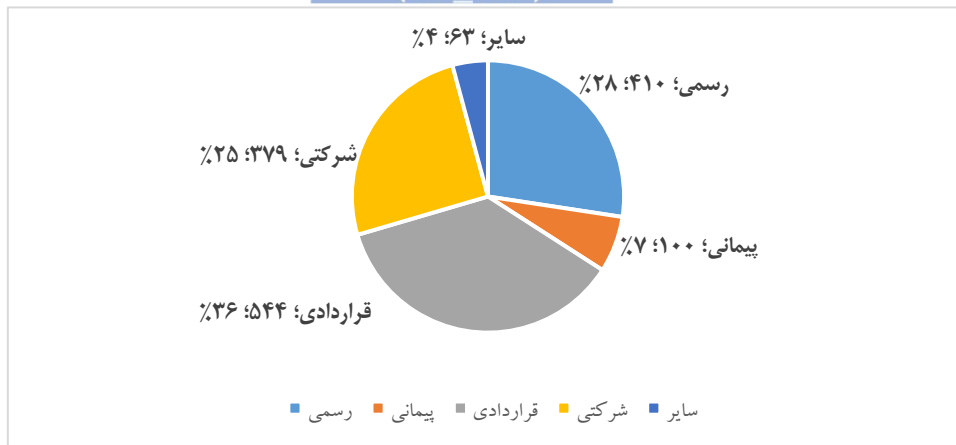
دانشگاه شیراز به عنوان یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های کشور تعداد ۱۴۹۶ نفر کارمند دارد که به صورت‌های رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و سایر در خدمت دانشگاه هستند. وضعیت کارمندان دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ بر اساس نوع استخدام مطابق جدول و شکل زیر است. همان‌طور که مشاهده می‌شود تعداد ۳۵ درصد از کارکنان دارای رابطه‌ی استخدامی رسمی پیمانی و ۳۶ درصد دارای رابطه‌ی استخدامی قراردادی می‌باشند و ۲۹ درصد شرکتی و سایر رابطه‌های استخدامی را دارند.

جدول ۱-۱۱- تعداد کل کارمندان دانشگاه شیراز در سال تحصیلی ۹۷-۹۸

وضعیت استخدامی	تعداد
رسمی	۴۱۰
پیمانی	۱۰۰
قراردادی	۵۴۴
شرکتی	۳۷۹
سایر	۶۳
کل	۱۴۹۶



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

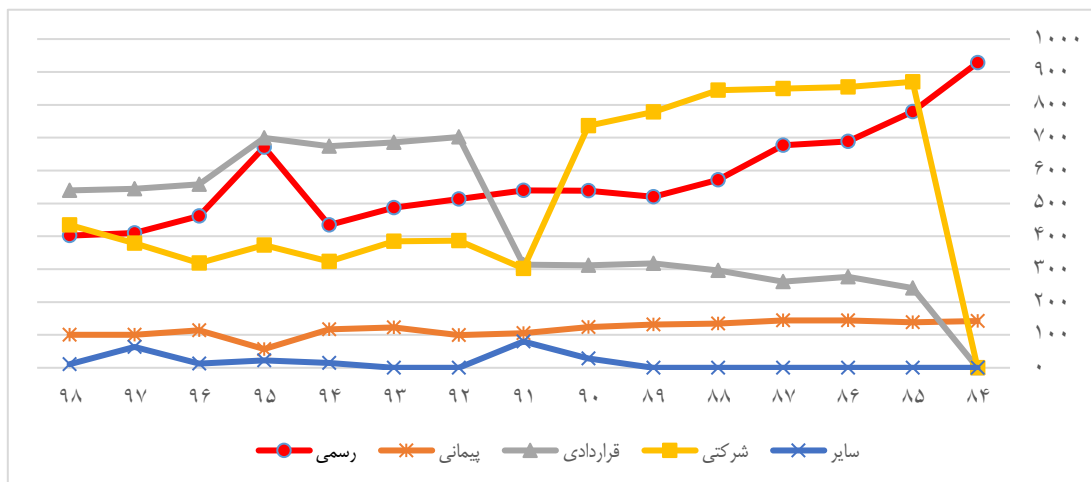


نمودار شماره ۲۰-۱- تفکیک کارکنان دانشگاه شیراز بر حسب استخدام در سال تحصیلی ۹۸-۹۷

تعداد و وضعیت استخدامی کارکنان دانشگاه شیراز در دوره‌ی زمانی ۸۵ تا ۹۸ در جدول و شکل زیر نشان داده شده است. همان گونه که مشاهده می‌شود در طی این دوره زمانی، تعداد کارکنان دانشگاه شیراز در هر سال کمتر شده است. تبدیل بخشی از کارکنان شرکتی به قراردادی، قطع همکاری تعدادی از پرسنل شرکتی و کاهش تعداد پرسنل رسمی از تغییرات تعداد پرسنل در این دوره است.

جدول ۱۲-۱- کارکنان دانشگاه شیراز در سال‌های مختلف به تفکیک وضعیت استخدامی

نوع	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸
رسمی	۹۲۸	۷۷۹	۶۸۹	۶۷۷	۵۷۲	۵۲۰	۵۳۹	۵۴۰	۵۱۳	۴۸۷	۴۳۴	۶۷۱	۴۶۲	۴۱۰	۴۰۲
پیمانی	۱۴۲	۱۳۸	۱۴۴	۱۴۴	۱۳۴	۱۳۲	۱۲۴	۱۰۵	۹۹	۱۲۳	۱۱۷	۵۷	۱۱۴	۱۰۰	۱۰۰
قراردادی	-	۲۴۳	۲۷۷	۲۶۲	۲۹۶	۳۱۸	۳۱۲	۳۱۴	۷۰۲	۶۸۶	۶۷۴	۶۹۹	۵۵۸	۵۴۴	۵۴۰
شرکتی	-	۸۷۰	۸۵۴	۸۴۹	۸۴۴	۷۷۸	۷۳۶	۳۰۲	۳۸۷	۳۸۵	۳۲۳	۳۷۳	۳۱۹	۳۷۹	۴۳۴
سایر	-	-	-	-	-	-	۲۸	۸۰	-	-	۱۵	۲۲	۱۳	۶۳	۱۱
کل	۱۰۷۰	۲۰۳۰	۱۹۶۴	۱۹۳۲	۱۸۴۶	۱۷۴۸	۱۷۳۹	۱۶۴۱	۱۷۰۱۱	۱۶۸۱۱	۱۵۶۳۳	۱۸۲۲۲	۱۴۶۶۶	۱۴۹۹۶	۱۴۸۷



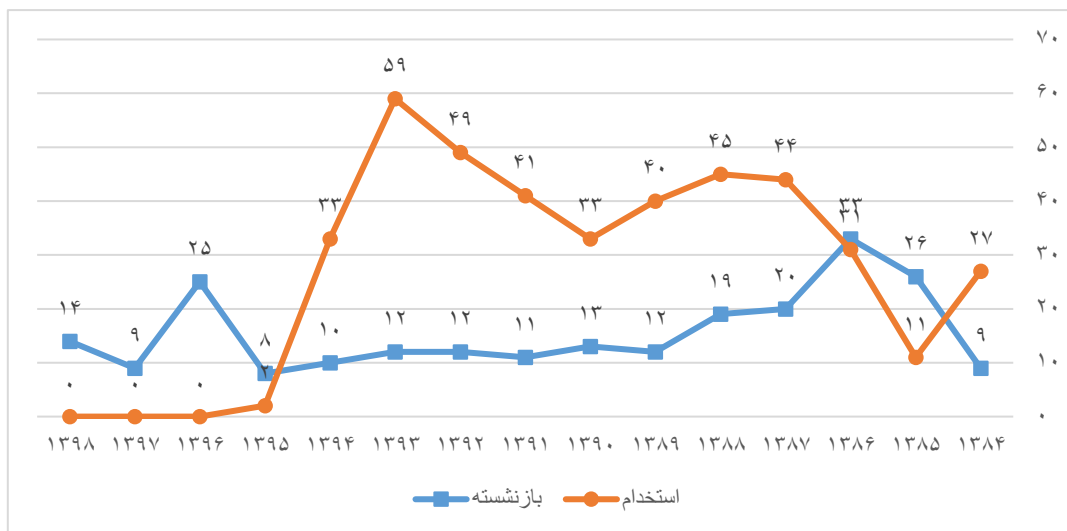
نمودار شماره ۲۱-۱- روند تغییرات کارمندان دانشگاه شیراز به تفکیک نوع استخدام



تعداد کارکنان بازنشسته و استخدام شده دانشگاه شیراز در دوره زمانی ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۸ در جدول و شکل زیر آورده شده است. همان گونه که ملاحظه می شود در این دوره تعداد افراد استخدام شده با یک سال تأخیر و بیش از تعداد افراد بازنشسته بوده است. علت این امر بیشتر ناشی از تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان بوده است که از افراد شرکتی به افراد قراردادی تبدیل شده اند. زیرا همان گونه که در شکل زیر دیده می شود، به طور کلی تعداد پرسنل در این دوره روند نزولی داشته است.

جدول ۱-۱۳- استخدام و بازنشستگی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال های ۹۸-۸۴

سال تحصیلی	بازنشسته	استخدام
۱۳۸۴	۹	۲۷
۱۳۸۵	۲۶	۱۱
۱۳۸۶	۳۳	۳۱
۱۳۸۷	۲۰	۴۴
۱۳۸۸	۱۹	۴۵
۱۳۸۹	۱۲	۴۰
۱۳۹۰	۱۳	۳۳
۱۳۹۱	۱۱	۴۱
۱۳۹۲	۱۲	۴۹
۱۳۹۳	۱۲	۵۹
۱۳۹۴	۱۰	۳۳
۱۳۹۵	۸	۲
۱۳۹۶	۲۵	۰
۱۳۹۷	۹	۰
۱۳۹۸	۱۴	۰



نمودار شماره ۱-۲۲- روند استخدام و بازنشستگی کارمندان دانشگاه شیراز (۹۸-۸۴)





در دانشکده‌های دانشگاه، نسبت تعداد اعضای هیأت علمی به ازای هر کارمند در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱-۱۴- تعداد هیأت علمی دانشکده‌های دانشگاه شیراز به تعداد کارکنان آن‌ها (۹۲-۸۵)

نام دانشکده	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷
دانشکده ادبیات و علوم انسانی	۱.۳۳	۱.۲۵	۱.۱۸	۱.۲۳	۲.۹۱	۱.۵۰	۱.۵۱	۱.۶۱	۱.۷۵	۱.۷۶		۲.۳۵
دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی	۱.۱۲	۳.۴	۲.۷۵	۱.۳۳	۱.۰۹	۱.۴۰	۱.۴۲	۱.۵۱	۱.۵۷	۱.۵۸		۱.۸۶
دانشکده حقوق و علوم سیاسی	۰.۶۸	۰.۷۷	۰.۵۶	۰.۸۰	۱.۰۴	۰.۸۵	۰.۸	۰.۷۸	۰.۷۷	۰.۷۷		۱.۷۲
دانشکده دامپزشکی	۰.۴۱	۰.۴۳	۰.۴۵	۰.۵۰	۰.۵۳	۰.۵۸	۰.۶	۰.۶۶	۰.۶۷	۰.۶۷		۰.۶۵
دانشکده علوم	۰.۸۷	۰.۸۶	۰.۸۵	۱.۰۵	۰.۹۲	۱.۱۳	۱.۵	۱.۰۴	۱.۰۳	۱.۰۴		۱.۱۹
دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی	۰.۸۶	۱.۵۶	۱.۴۲	۱.۳۷	۱.۲۷	۱.۸۴	۱.۸	۱.۷۵	۱.۷۳	۱.۷۲		۲.۱۴
دانشکده کشاورزی	۰.۳۳	۰.۴۰	۰.۵۰	۰.۵۴	۰.۵۵	۰.۶۶	۰.۶۷	۰.۶۶	۰.۶۶	۰.۶۶		۰.۷۶
دانشکده مهندسی عمران و مواد	۰.۵۵	۰.۶۴	۰.۶۲	۰.۶۰	۱.۳۷	۱.۳۱	۱.۲	۱.۰۱	۰.۹۹	۰.۹۸		۱.۱۸
دانشکده هنر و معماری	۰.۵۰	۰.۵۰	۰.۵۵	۰.۶۱	۱.۰۴	۰.۸۲	۰.۸۲	۰.۸۲	۰.۸۱	۰.۸۱		۱.۰۶
واحد بین‌الملل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
دانشکده آموزش‌های الکترونیکی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
دانشکده الهیات و معارف اسلامی												۲
دانشکده فنآوری‌های نوین												۳.۳۳

از نظر نسبت اعضای هیأت علمی به کارمند دانشکده‌ی فنآوری‌های نوین، علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی، دانشکده‌ی الهیات و معارف اسلامی نسبت به سایر دانشکده‌ها در وضعیت بهتری هستند. البته علت این امر در تعداد کم اعضای هیأت علمی بوده که موجب بالارفتن این نسبت شده است.



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ ۱۴۰۰)

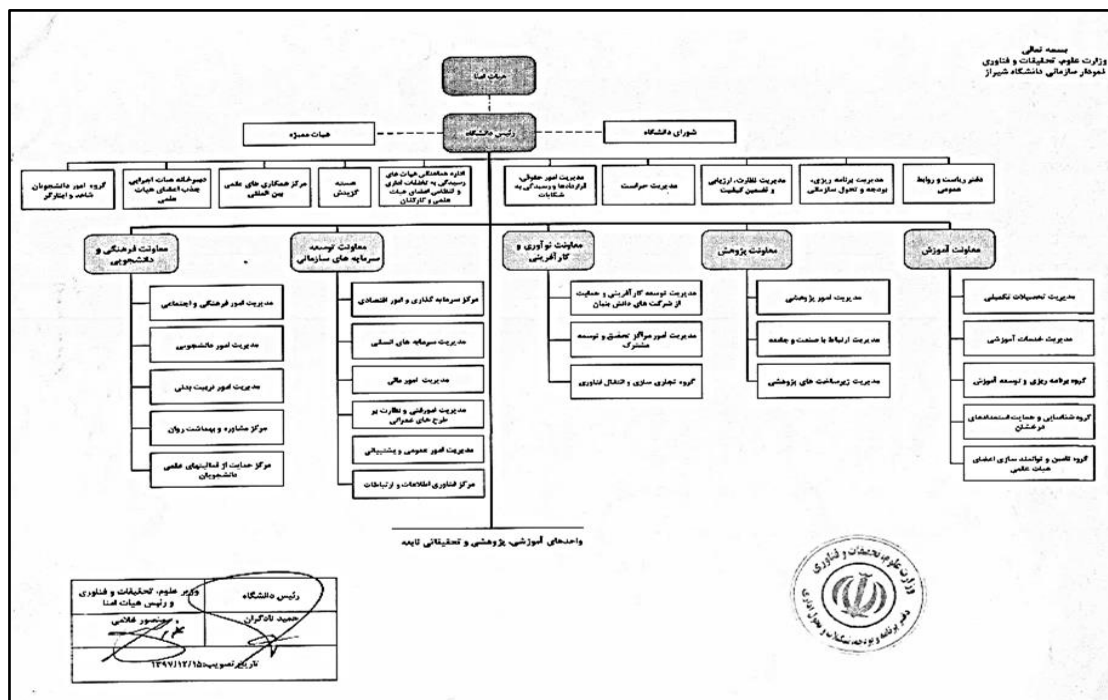


نمودار شماره ۱-۲۳- نسبت تعداد اعضای هیأت علمی به تعداد کارکنان هر دانشکده در سال ۱۳۹۷

### ۳-۲-۱- حوزه‌ی ساختار

ساختار تشکیلاتی مصوب دانشگاه شیراز مطابق شکل زیر است. البته در عمل ممکن است تفاوت‌هایی وضعیتی

موجود با وضعیتی مصوب داشته باشد.



شکل شماره ۱-۲- ساختار تشکیلاتی مصوب دانشگاه شیراز



## واحدهای آموزشی دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۸

واحدهای آموزشی دانشگاه در سال ۹۸ عبارتند از:

مهندسی برق و کامپیوتر: دو بخش مهندسی برق و الکترونیک و مهندسی کامپیوتر به عنوان دانشکده‌ی مهندسی برق و کامپیوتر از سال ۱۳۸۷ از دانشکده‌ی مهندسی جدا و به صورت دانشکده‌ای مستقل در آمد. مهندسی شیمی، نفت و گاز: این دانشکده از سال ۱۳۸۷ از دانشکده‌ی مهندسی جدا و به صورت دانشکده‌ای مستقل در آمد.

مهندسی مکانیک: دو بخش مهندسی مکانیک و مهندسی هسته‌ای به عنوان دانشکده‌ی مهندسی مکانیک از سال ۱۳۸۸ از دانشکده‌ی مهندسی جدا و به صورت دانشکده‌ای مستقل در آمد. اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی: این دانشکده در آذر ۱۳۸۲ از دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی جدا و به صورت دانشکده‌ای مستقل در آمد.

پردیس دانشگاه شیراز: این واحد از مهر ماه ۱۳۸۳ کار خود را آغاز کرد. هم‌اکنون این دانشکده و دانشکده‌ی آموزش‌های الکترونیکی، مرکز آموزش‌های آزاد، مرکز آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان (آزفا) و مرکز زبان انگلیسی در مجموعه‌ی پردیس بین‌الملل و آموزش‌های تخصصی فعالیت می‌نمایند.

دانشکده‌ی آموزش‌های الکترونیکی: این واحد به عنوان اولین دانشکده‌ی الکترونیکی کشور در اواخر سال ۱۳۸۲ فعالیت خود را آغاز نمود و رسماً توسط وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری در اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۳ افتتاح گردید و از مهر ماه ۱۳۸۳ به پذیرش دانشجو اقدام نمود.

دانشکده‌ی فناوری‌های نوین: این واحد در سال ۱۳۸۸ اقدام به پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد نموده است.

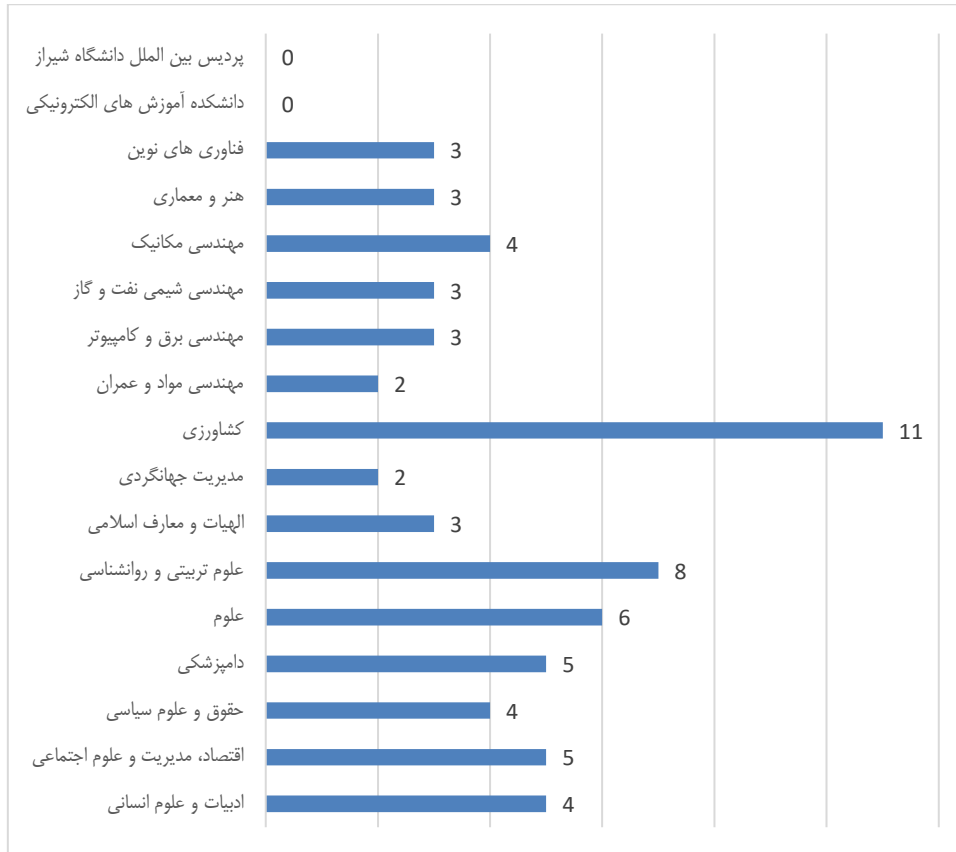
دانشکده‌ی الهیات و معارف اسلامی: این دانشکده در سال ۱۳۹۲ از دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی جدا و به صورت دانشکده‌ای مستقل در آمد.

بدین ترتیب بر اساس داده‌های مربوط به سال ۱۳۹۸، دانشگاه شیراز ۱۶ دانشکده‌ی فعال دارد که در کنار آن پردیس بین‌الملل نیز فعالیت دارد. همچنین دانشکده‌ی کارآفرینی نیز در سال‌های مصوب شده که در دانشگاه شکل نگرفته است.



این دانشکده‌ها مأموریت خود را در قالب ۶۶ بخش آموزشی انجام می‌دهند که توزیع آن‌ها در شکل زیر نمایش

داده شده است.



نمودار ۱-۲۴- توزیع بخش های آموزشی دانشگاه در دانشکده ها

فهرست دانشکده‌ها و بخش‌های آموزشی دانشگاه در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۱-۱۵- فهرست دانشکده ها و بخش های آموزشی دانشگاه

نام بخش	نام دانشکده	نام بخش	نام دانشکده
اقتصاد کشاورزی	کشاورزی	زبانهای خارجی و زبان شناسی	ادبیات و علوم انسانی
ترویج و آموزش کشاورزی		زبان و ادبیات فارسی	
زراعت و اصلاح نباتات		تاریخ	
علوم باغبانی		زبان و ادبیات عربی	
علوم خاک			
علوم دامی			
علوم و صنایع غذایی			
گیاه پزشکی			
مهندسی منابع طبیعی و محیط زیست			



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰ - ۱۴۰۴)

نام دانشکده	نام بخش	نام دانشکده	نام بخش
	مهندسی بیو سیستم مهندسی آب بیو تکنولوژی		
مهندسی	مهندسی عمران مهندسی مواد	اقتصاد جامعه شناسی و برنامه ریزی اجتماعی حسابداری مدیریت جغرافیا	اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی
مهندسی برق و کامپیوتر	مهندسی مخابرات و الکترونیک مهندسی قدرت و کنترل مهندسی علوم کامپیوتر و فناوری اطلاعات	حقوق جزا و جرم شناسی حقوق خصوصی و اسلامی حقوق عمومی و بین الملل علوم سیاسی	حقوق و علوم سیاسی
مهندسی شیمی مهندسی نفت مهندسی گاز	مهندسی شیمی نفت و گاز	علوم پایه پاتوبیولوژی بهداشت و کنترل مواد غذایی علوم درمانگاهی دامپزشکی	دامپزشکی
مهندسی مکانیک جامدات مهندسی مکانیک حرارت و سیالات مهندسی انرژی هوا و فضا مهندسی هسته ای	مهندسی مکانیک	آمار ریاضی زیست شناسی شیمی علوم زمین فیزیک	علوم
شهرسازی هنر معماری	هنر و معماری	آموزش کودکان استثنایی مبانی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی علوم تربیتی روانشناسی بالینی روانشناسی تربیتی علم اطلاعات و دانش شناسی تربیت بدنی و علوم ورزشی	علوم تربیتی و روانشناسی
نانو مهندسی شیمی مهندسی نانو الکترونیک	فناوری های نوین	علوم قرآن و حدیث فلسفه و کلام اسلامی	الهیات و معارف اسلامی



نام بخش	نام دانشکده	نام بخش	نام دانشکده
پردیس بین الملل دانشگاه شیراز		مدیریت جهانگردی	مدیریت جهانگردی
		مدیریت هتلداری	مدیریت جهانگردی
		دانشکده آموزش های الکترونیکی	

### قطب های علمی

قطب علمی به گروهی از اعضای هیأت علمی در یک مؤسسه با توان علمی بالا اطلاق می شود که با برتری در یک زمینه علمی - تخصصی در علوم بنیادی یا کاربردی از طریق تمرکز و انسجام بخشیدن به فعالیت های خود در آن زمینه، بر اساس برنامه ای مشخص برای نوآوری و دستیابی به کیفیت برتر علمی در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی و پاسخگویی به نیازهای اساسی کشور می کوشد. اهداف قطب علمی عبارت است از: مشارکت در گسترش مرزهای دانش و اعتلای موقعیت علمی کشور، ایجاد محیط علمی پویا و مولد علم، تقویت فعالیت های علمی و فناورانه گروهی، تولید هدفمند دانش کاربردی برای پاسخگویی به نیازهای اساسی کشور، دستیابی به آخرین یافته های علمی و فناوری های نوین در زمینه خاص، فراهم ساختن زمینه تربیت پژوهشگران و دانشمندان طراز اول، کسب مرجعیت علمی و فناوری در زمینه تخصصی خاص، مشاوره و تصمیم سازی در برنامه ریزی علمی و اجرایی، آینده نگری و تدوین راهبرد علمی در زمینه تخصصی مربوط، فراهم آوردن زمینه برای مشارکت مراکز علمی بین المللی در مسیر تولید علم و توسعه فناوری در کشور.

### پژوهشکده ها

۷ پژوهشکده در دانشگاه شیراز ثبت شده و در حال فعالیت هستند.

- علوم اجتماعی .
- نجوم، اختر فیزیک و فناوری، ابزارهای نجومی.
- نانو تکنولوژی.
- صنایع نفت و گاز فراساحلی.
- علوم و فنون هوا و دریا.
- ازدیاد برداشت از مخازن نفت و گاز.
- بیوتکنولوژی.



## مراکز تحقیقاتی

در حال حاضر ۱۳ مرکز پژوهشی تحقیقاتی و یک گروه پژوهشی در زمینه‌های مختلف علمی اعم از مهندسی، علوم پایه، کشاورزی، دامپزشکی، حقوق، علوم انسانی، علوم اجتماعی و علوم تربیتی در دانشگاه شیراز ایجاد و در حال انجام فعالیت‌های علمی می‌باشند.

- گروه پژوهشی فرآوری آبزیان .
- مرکز تحقیقات بیماری‌های پرندگان .
- مرکز تحقیقات تابش .
- مرکز تحقیقات دورسنجی و سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS.
- مرکز تحقیقات محیط زیست در صنایع نفت و گاز .
- مرکز زمین‌شناسی پزشکی .
- مرکز محیط زیست و توسعه پایدار.
- مرکز مطالعات ادبیات کودک .
- مرکز مطالعات خشکسالی .
- مرکز پژوهشی گیاه‌شناسی باغ ارم .
- مرکز تحقیقات ویروس‌شناسی گیاهی.
- مرکز پژوهش‌های جوی و اقیانوسی .
- مرکز پژوهش‌های ادبیات فارسی .
- مرکز مطالعات راهبردی خلیج فارس.

## آزمایشگاه‌ها

علاوه بر آزمایشگاه‌هایی که در دانشکده‌های مختلف دانشگاه شیراز وجود دارد آزمایشگاه مرکزی دانشگاه در سال ۱۳۹۴ فعالیت خود را با هدف ساماندهی امکانات و تجهیزات پیشرفته‌ی کلان آزمایشگاهی مورد نیاز رشته‌های مختلف، استفاده‌ی بهتر از ظرفیت‌های آزمایشگاهی کشور، تأمین نیروی متخصص کارآموده آزمایشگاهی، صرفه‌جویی در هزینه‌کرد پروژه‌ها، ایجاد ارتباط بیشتر بین پژوهشگران و انتقال اطلاعات، دسترسی پژوهشگران به فضاها و امکانات پژوهشی و پرهیز از انحصاری شدن دستگاه‌ها و تجهیزات موجود آغاز کرد و در این راه همواره سعی در ایجاد بستری مناسب برای ارائه‌ی خدمات آزمایشگاهی به پژوهشگران دانشگاهی و صنعتی دارد.



در حال حاضر خدماتی همچون میکروسکوپ پیمایشی الکترونی SEM، کروماتوگرافی گازی، طیف‌سنج جرمی GC-MS، میکروسکوپ نیروی اتمی AFM و ... در این آزمایشگاه ارائه می‌شود.

### کارگاه‌های آموزشی و پژوهشی

همچنین در کنار آزمایشگاه‌ها، تعداد ۱۸ کارگاه آموزشی و پژوهشی در واحدهای مختلف دانشگاه به شرح زیر وجود دارند که به عنوان زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- ۱۱ دانشکده هنر و معماری .
- ۳ دانشکده مهندسی مکانیک .
- ۱ دانشکده مهندسی (عمران و مواد) .
- ۱ بخش شیمی دانشکده علوم پایه .
- ۲ بخش فیزیک دانشکده علوم پایه .

### مجله‌های علمی و بین‌المللی

دانشگاه شیراز در حال حاضر ۱۱ مجله‌ی علمی بین‌المللی (به زبان انگلیسی) و ۸ مجله‌ی علمی - پژوهشی فارسی و ۱ مجله‌ی علمی - پژوهشی به زبان عربی منتشر می‌نماید که ۶ مجله‌ی بین‌المللی دانشگاه در فهرست مؤسسه تامسون رویترز (ISI) قرار دارند. تعداد مجلات ملی چاپ شده در ISC، ۱۸ مجله می‌باشد. همچنین ۴ نشریه مشترک دانشگاه و مؤسسات خارجی موجود می‌باشد.

### کتابخانه‌های دانشگاه

دانشگاه شیراز دارای چندین کتابخانه‌ی تخصصی در دانشکده‌های مختلف می‌باشد علاوه بر آن کتابخانه‌ی مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه سال ۱۳۶۵ با جدا شدن از کتابخانه‌ی دانشکده علوم (ملاصدرا) کار خود را آغاز کرد که جزو کتابخانه‌های دانشگاهی بزرگ کشور محسوب می‌شود. هدف اصلی کتابخانه‌ی مرکزی، کمک به ارتقاء سطح کیفی آموزش در دانشگاه از طریق تأمین منابع اطلاعاتی چاپی و الکترونیکی لازم و کافی و فراهم نمودن محیطی مناسب جهت استفاده از این منابع در راستای آموزش در کوتاه‌ترین زمان و مفیدترین شرایط ممکن است. ساختمان فعلی کتابخانه در سه طبقه، مساحتی قریب به ۱۱۰۰۰ متر مربع را در بر می‌گیرد. لیست کتابخانه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- کتابخانه‌ی میرزای شیرازی (کتابخانه‌ی مرکزی).





- کتابخانه‌ی بخش ادبیات فارسی.
- کتابخانه‌ی خوارزمی (دانشکده‌ی مهندسی).
- کتابخانه‌ی ملّاصدرا (دانشکده‌ی علوم).
- کتابخانه‌ی شهید مفتح (دانشکده‌ی کشاورزی).
- کتابخانه‌ی دانشکده‌ی هنر و معماری.
- کتابخانه‌ی شهید هاشمی نژاد (دانشکده‌ی دامپزشکی).
- کتابخانه‌ی دانشکده‌ی حقوق و علوم سیاسی.
- کتابخانه‌ی دانشکده‌ی کشاورزی و منابع طبیعی داراب.
- کتابخانه‌ی پژوهشکده‌ی علوم اجتماعی.

### مراکز رایانه

دانشگاه شیراز، چندین مرکز رایانه دارد که به ارائه‌ی خدمات الکترونیکی می‌پردازند. نشانی وب سایت

دانشگاه شیراز عبارت است از: [www. Shirazu.ac.ir](http://www.Shirazu.ac.ir)

### ۴-۲-۱- حوزه فرهنگ و قوانین

در مطالعه‌ای که در مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی منتشر شده است، عمده‌ترین کاستی‌های نظام فرهنگی آموزش عالی در راه پژوهش و تولید علم را می‌توان به قرار زیر دانست:

\* بیشتر رؤسا و مسئولان دانشگاه‌ها شخصیت‌های آموزشی دارند نه پژوهشی و از دانشگاه‌هایی آموزشی فارغ‌التحصیل شده‌اند و سبک مدیریتی آن‌ها آموزشی است. در نتیجه این پیشینه‌ی دانشگاهی زمینه‌ی حاکمیت مدیریت آموزشی را در دانشگاه‌ها فراهم آورده و بیشتر فارغ‌التحصیلان دانشگاهی با شخصیت‌های آموزشی از دانشگاه خارج می‌شوند و این زنجیره‌ی آموزش و نظام مدیریت آن ادامه دارد.

\* در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها نیز با توجه به سنت دانشگاهی کشور، بیشتر شخصیت‌های آموزشی غالب است و آموزش بخش اصلی مسیر حرفه‌ای شدن به حساب می‌آید.

\* آیین‌نامه‌ها، مقررات، قوانین، سیاست‌ها، ساختار ظاهری دانشگاه، کلاس‌ها و حتی هیأت ممیزه دانشگاه‌ها نیز

صورت‌بندی آموزشی دارند.



- \* برنامه‌های دانشگاهی بیشتر جنبه آموزشی دارند تا پژوهشی، به همین جهت بیشتر دانشجویان به صورت آموزشی تربیت می‌شوند. بنابراین دانشگاه کم‌تر پژوهشگر تربیت می‌کند.
- \* ارتباط قوی و مستمر پژوهشی با جامعه برقرار نیست.
- \* دانشگاهیان در مورد پژوهش نظریه‌پردازی نکرده‌اند و پژوهش در دانشگاه بخشی از دانشگاه تلقی نشده است.

### ۵-۲-۱- حوزه‌ی بودجه و اعتبارات

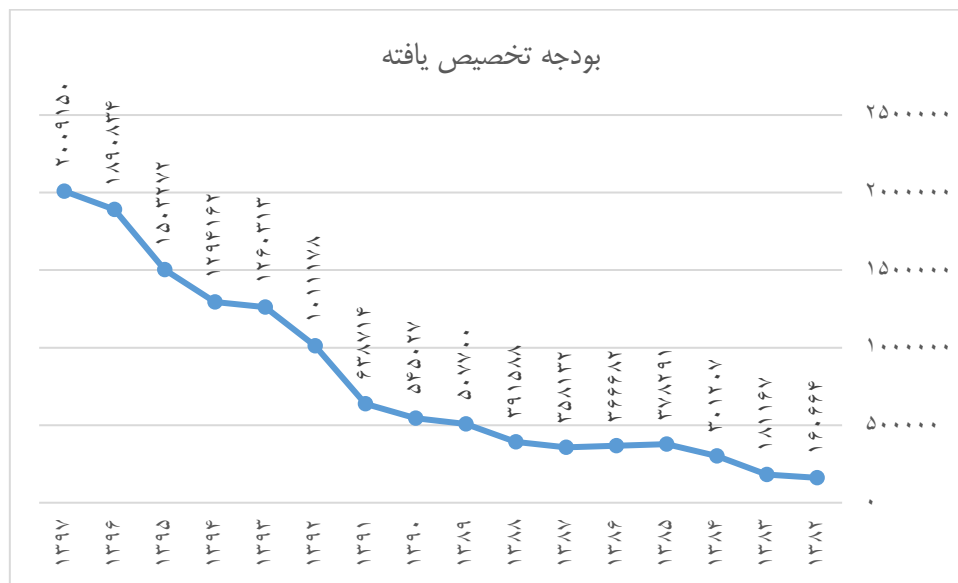
جدول زیر وضعیت بودجه‌ی مصوب و تخصیص یافته دانشگاه شیراز را نشان می‌دهد، همان‌گونه که مشاهده می‌شود، میزان درصد بودجه‌ی تخصیص یافته به کل در سال ۹۶، ۱۰۰ درصد و در سال ۹۷، ۹۱ درصد بوده است. اطلاعات مربوط به بودجه‌ی تخصیص یافته در سال ۱۹۳۹۸ به دلیل عدم اتمام سال مالی در زمان ارائه‌ی گزارش حاضر، ارائه نشده است.

جدول ۱-۱۶- وضعیت بودجه‌ی هزینه‌ای (جاری) دانشگاه شیراز در سال‌های مختلف به میلیون ریال

سال	بودجه مصوب و متمم	بودجه تخصیص یافته	درصد تخصیص یافته نسبت به مصوب
۱۳۸۲	۱۶۷۱۷۸	۱۶۰۶۶۴	۹۷٪
۱۳۸۳	۱۸۱۱۶۷	۱۸۱۱۶۷	۱۰۰٪
۱۳۸۴	۳۰۵۱۷۹	۳۰۱۲۰۷	۹۸.۷۰٪
۱۳۸۵	۳۸۶۷۶۱	۳۷۸۲۹۱	۹۷.۸۰٪
۱۳۸۶	۳۶۶۶۸۲	۳۶۶۶۸۲	۱۰۰٪
۱۳۸۷	۳۶۳۲۵۷	۳۵۸۱۳۲	۹۸.۵۰٪
۱۳۸۸	۳۹۱۸۲۸	۳۹۱۵۸۸	۹۹.۹۰٪
۱۳۸۹	۵۰۷۷۰۰	۵۰۷۷۰۰	۱۰۰٪
۱۳۹۰	۵۵۰۲۵۰	۵۴۵۰۲۷	۹۹.۱٪
۱۳۹۱	۷۵۷۳۷۶	۶۳۸۷۱۴	۸۴.۳٪
۱۳۹۲	۱۰۱۱۱۷۸	۱۰۱۱۱۷۸	۱۰۰٪
۱۳۹۳	۱۲۶۰۳۱۳	۱۲۶۰۳۱۳	۹۹.۸۲٪
۱۳۹۴	۱۴۶۴۰۴۶	۱۲۹۴۱۶۲	۸۸.۳۹٪
۱۳۹۵	۱۶۵۱۹۴۸	۱۵۰۳۲۷۲	۹۱٪
۱۳۹۶	۱۸۹۰۸۳۴	۱۸۹۰۸۳۴	۱۰۰٪
۱۳۹۷	۲۱۸۹۶۴۵	۲۰۰۹۱۵۰	۱۰۰٪
۱۳۹۸	۲۶۰۲۹۹۴	-	-



در طی سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۷، بودجه‌ی تخصیص یافته به دانشگاه شیراز روند صعودی داشته است. شایان توجه است در سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ بودجه‌ی دانشگاه نسبت به سال‌های قبل از خود دارای رشد منفی بوده است در حالی که هر ساله تعداد دانشجویان دانشگاه دارای رشد بوده است. سرانه‌ی بودجه‌ی هزینه‌ای به ازای هر دانشجو در سال ۸۵ برابر ۳۰ میلیون ریال بوده که با کاهش متوالی در سال‌های بعد به ۲۲ میلیون ریال در سال ۱۳۸۸ تنزل یافته است. اما در سال ۱۳۸۹ مجدداً سرانه بودجه‌ی هزینه‌ای به ازای هر دانشجو به همان مبلغ ۳۰ میلیون ریال رسیده است.



نمودار شماره ۱-۲۵- روند تغییرات بودجه هزینه‌ای (تخصیص یافته) دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۲-۹۷

در کنار بودجه‌ی هزینه‌ای دانشگاه، درآمد اختصاصی دانشگاه نیز در دوره ۸۲ تا ۹۸ به صورت زیر بوده است.

جدول ۱-۱۷- وضعیت درآمد اختصاصی دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۲-۹۷ به میلیون ریال

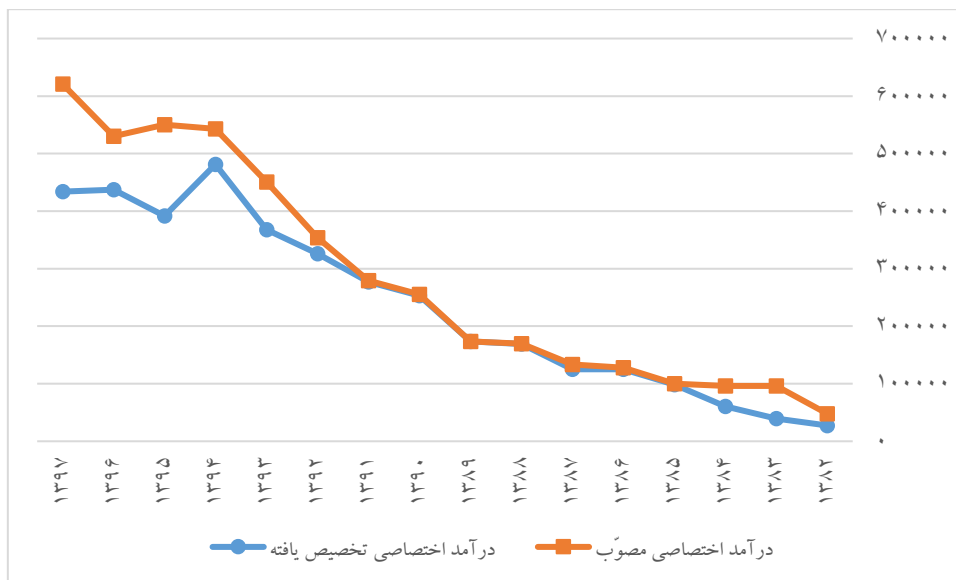
سال	درآمد اختصاصی مصوب	درآمد اختصاصی تخصیص یافته
۱۳۸۲	۴۷۹۵۳	۲۷۴۴۱
۱۳۸۳	۹۶۰۰۰	۳۹۱۹۵
۱۳۸۴	۹۶۰۰۰	۶۰۵۱۸
۱۳۸۵	۱۰۰۰۰۰	۹۸۵۵۴
۱۳۸۶	۱۲۸۰۰۰	۱۲۵۰۹۶
۱۳۸۷	۱۳۳۶۳۸	۱۲۴۹۸۲
۱۳۸۸	۱۶۹۵۷۳	۱۶۹۰۳۳



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

سال	درآمد اختصاصی مصوب	درآمد اختصاصی تخصیص یافته
۱۳۸۹	۱۷۳۴۷۱	۱۷۳۴۷۱
۱۳۹۰	۲۵۵۲۵۰	۲۵۳۲۸۱
۱۳۹۱	۲۷۹۰۶۰	۲۷۷۱۴۰
۱۳۹۲	۳۵۳۷۶۰	۳۲۵۹۷۰
۱۳۹۳	۴۵۰۷۵۴	۳۶۷۸۷۲
۱۳۹۴	۵۴۳۲۰۶	۴۸۱۲۴۵
۱۳۹۵	۵۵۰۰۰۰	۳۹۱۸۲۳
۱۳۹۶	۵۳۰۲۵۶	۴۳۷۰۵۱
۱۳۹۷	۶۲۰۷۹۹	۴۳۴۰۹۶
۱۳۹۸	۶۲۰۸۰۰	-

برخلاف نوسانات بودجه‌ی هزینه‌ای دانشگاه، درآمد اختصاصی تا سال ۱۳۹۴ دارای رشد مناسبی بوده است اما در سال ۹۵ یک کاهش و سپس روند افزایشی در پیش گرفته است.



نمودار شماره ۱-۲۶- نمودار وضعیت درآمد اختصاصی دانشگاه شیراز در سال‌های ۸۲-۹۷

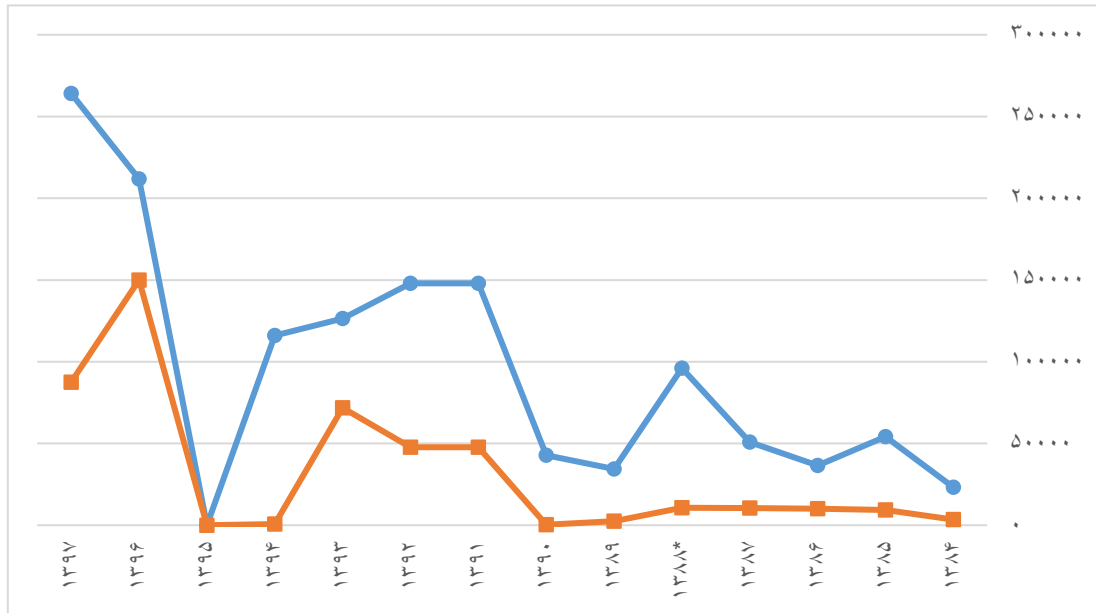
وضعیت بودجه‌ی عمرانی ملی و استانی دانشگاه شیراز به تفکیک مصوب و تخصیص یافته در سال‌های مختلف در جدول شماره ۱-۲۱ نشان داده شده است.



جدول ۱-۱۸- وضعیت بودجه‌ی عمرانی ملی و استانی دانشگاه شیراز به تفکیک مصوب و تخصیص یافته (میلیون ریال)

عمرانی استانی		عمرانی ملی		سال
تخصیص یافته	مصوب	تخصیص یافته	مصوب	
۳۴۵۰	۳۴۵۰	۲۳۲۰۰	۴۷۳۰۰	۱۳۸۴
۹۲۳۲	۹۶۴۰	۵۴۱۸۵	۵۴۱۸۵	۱۳۸۵
۱۰۱۸۶	۱۳۴۸۶	۳۶۴۴۷	۵۳۲۰۷	۱۳۸۶
۱۰۴۲۱	۱۲۹۰۰	۵۰۸۵۳	۶۷۰۰۰	۱۳۸۷
۱۰۷۲۵	۱۱۰۵۰	۹۵۹۸۳	۱۰۰۰۰۰	۱۳۸۸*
۲۴۰۰	۲۴۰۰	۳۴۳۱۱	۶۳۹۸۴	۱۳۸۹
۳۰۰	۲۶۲۰۰	۴۲۸۰۶	۲۱۵۵۹۹	۱۳۹۰
۴۷۶۲۵	۶۴۰۰۰	۱۴۷۹۶۸	۲۴۹۱۳۶	۱۳۹۱
۴۷۶۲۵	۵۷۲۰۰	۱۴۷۹۶۸	۲۴۹۱۳۶	۱۳۹۲
۷۱۷۰۲	۱۲۶۴۹۸	۱۲۶۴۹۸	۲۳۷۵۱۴	۱۳۹۳
۷۰۰	۵۰۰۰	۱۱۶۱۱۸	۳۱۹۸۸۸	۱۳۹۴
۰	۰	۰	۳۰۶۳۵۲	۱۳۹۵
۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۲۱۱۷۱۰	۲۹۵۹۷۹	۱۳۹۶
۸۷۵۰۰	۸۷۵۰۰	۲۶۴۱۳۸	۲۹۱۶۸۷	۱۳۹۷
-	-	-	۳۵۴۷۸۷	۱۳۹۸

\* با توجه به جدا شدن مجتمع آموزش عالی کازرون و دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی داراب از دانشگاه شیراز، از سال ۱۳۸۸ به بعد بودجه‌های عمرانی ملی و استانی بدون دو واحد فوق محاسبه شده است.



نمودار شماره ۱-۲۷- نمودار وضعیت بودجه عمرانی ملی و استانی دانشگاه شیراز در سال‌های ۹۷-۸۴

بخش مهمی از بودجه و هزینه‌ی دانشگاه در حوزه‌ی پژوهشی است. بر اساس اطلاعات سالنامه‌ی آماری دانشگاه

شیراز از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۳۹۷ وضعیت اعتبارات پژوهشی و سرانه‌ی اعتبارات به صورت زیر بوده است.

جدول ۱-۱۹- اعتبارات و سرانه پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۷-۸۵

سال	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱	۹۰	۸۹	۸۸	۸۷	۸۶	۸۵	بودجه دریافتی
اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی از محل بودجه‌ی جاری (میلیون ریال)	۱۰۴۹۳۴	۱۰۴۸۴۴	۲۰۶۴۳	۶۹۴۰۸	۲۶۴۷۵	۲۶۶۵۱	۲۷۶۹۷	۳۶۱۶۳	۳۱,۷۲۰	۲۰,۷۹۰	۲۲,۵۰۰	۲۲,۹۵۴	۲۴,۸۶۵	اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی از محل بودجه‌ی جاری (میلیون ریال)
کل بودجه‌ی جاری مصوب دانشگاه (به میلیون ریال)	۲۱۸۹۶۴۵	۱۸۹,۸۳۴	۱۶۵۱۹۴۸	۱۲۹۴۱۶۲	۱۲۵۵۴۳۱	۱۰۱۱۱۷۷	۶۳۸۷۱۴	۵۴۵۰۲۷	۵۰۷,۷۰۰	۳۹۱,۵۸۸	۳۵۸,۱۳۲	۳۶۶,۳۱۶	۳۷۸,۲۹۱	کل بودجه‌ی جاری مصوب دانشگاه (به میلیون ریال)
نسبت بودجه‌ی پژوهشی به بودجه جاری	۰.۰۵	۰.۰۶	۰.۰۱	۰.۰۵	۰.۰۲	۰.۰۳	۰.۰۴	۰.۰۷	۰.۰۶	۰.۰۵	۰.۰۶	۰.۰۶	۰.۰۷	نسبت بودجه‌ی پژوهشی به بودجه جاری
تعداد اعضای هیأت علمی	۷۱۴	۶۹۳	۶۹۷	۶۶۸	۶۶۶	۶۳۶	۶۱۰	۵۷۰	۵۶۸	۵۷۷	۵۴۳	۵۵۴	۵۴۳	تعداد اعضای هیأت علمی
سرانه بودجه‌ی پژوهشی به تعداد اعضای هیأت علمی (میلیون ریال)	۱۴۷	۱۵۱	۳۰	۱۰۴	۴۰	۴۲	۴۵	۶۳	۵۶	۳۶	۴۱	۴۱	۴۶	سرانه بودجه‌ی پژوهشی به تعداد اعضای هیأت علمی (میلیون ریال)
اعتبارات تخصیص یافته جهت دانشجویان تحصیلات تکمیلی (میلیون ریال)	۲۰۰۰۰	۱۷۶۵۵	۱۹۰۰۰	۱۹۰۰۰	۱۹۰۰۰	۱۹۰۰۰	۱۷۵	۵۴۷	۸,۰۰۰	۶,۶۳۴	۵,۹۳۷	۶,۹۶۷	۷۴۹	اعتبارات تخصیص یافته جهت دانشجویان تحصیلات تکمیلی (میلیون ریال)



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

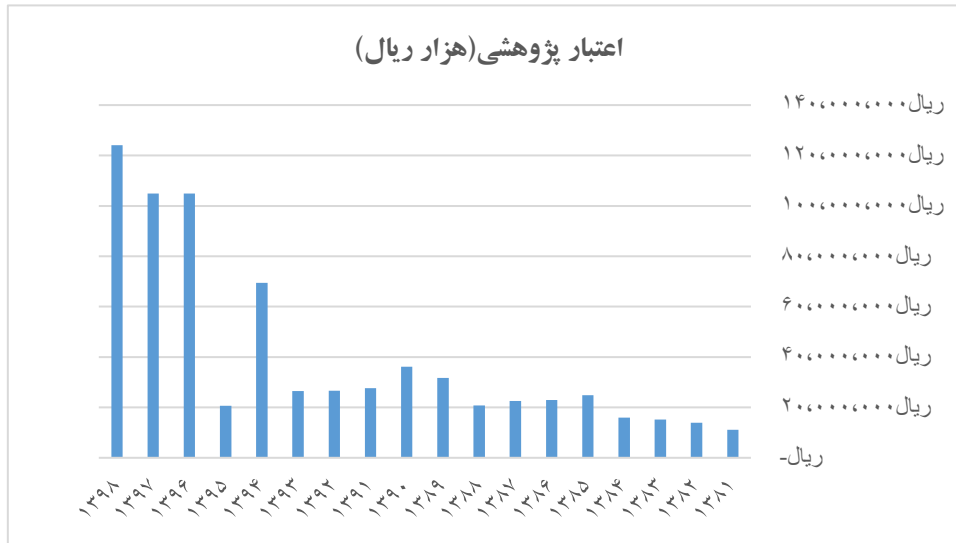
۹۷	۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱	۹۰	۸۹	۸۸	۸۷	۸۶	۸۵	بودجه دریافتی
۷۹۵۳	۷۸۳۹	۸۷۳۶	۸۵۷۸	۷۶۷۴	۸۷۸۹	۷۷۸۴	۶۷۹۰	۶۲۷۴	۵۹۸۹	۴۳۰۶	۳۸۴۶	۳۲۵۸	تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی
۲.۵۱	۲.۲۵	۲.۱۷	۲.۲۱	۲.۴۸	۲.۱۶	۰.۱۱	۰.۰۸	۱.۲۸	۱,۱۰۸	۱,۳۷۹	۱,۸۱۱	۲۳۰	سزانه بودجه‌ی تحصیلات تکمیلی به تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی (هزار ریال)

در دوره‌ی ۱۸ ساله‌ی منتهی به سال ۱۳۹۸، در مجموع اعتبارات تخصیص یافته‌ی پژوهشی دانشگاه شیراز از محل بودجه‌ی جاری به جز سال ۱۳۹۵، از روندی افزایشی برخوردار بوده است، به ویژه در سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۸ این رشد بیشتر دیده می‌شود.

جدول ۱-۲۰- اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی دانشگاه شیراز از محل بودجه‌ی جاری طی سال‌های ۹۸-۸۱

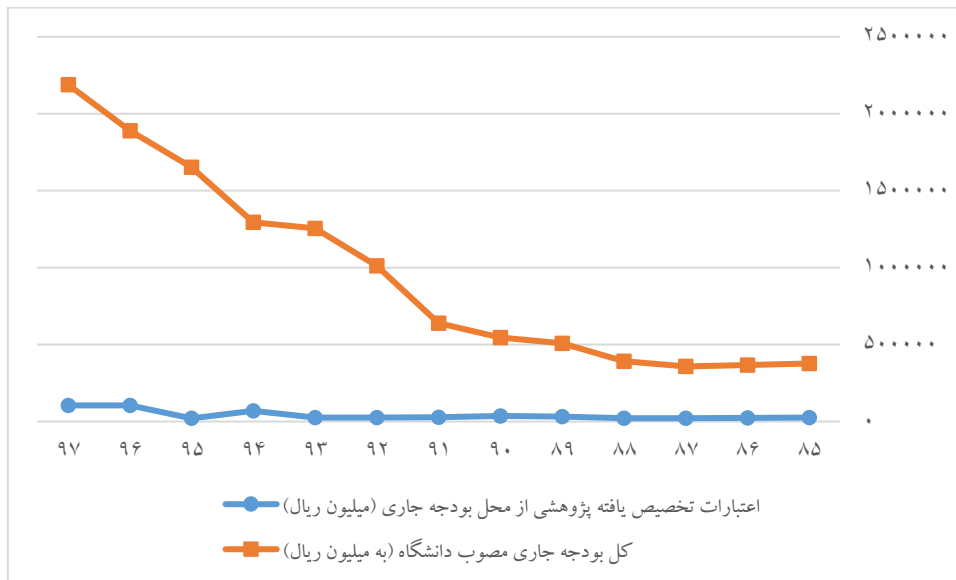
اعتبار (هزار ریال)	سال
۲۷.۶۹۷.۶۷۳	۱۳۹۱
۲۶.۶۵۱.۴۶۷	۱۳۹۲
۲۶.۴۷۵.۴۳۲	۱۳۹۳
۶۹.۴۰۸.۰۰۰	۱۳۹۴
۲۰.۶۴۳.۶۰۰	۱۳۹۵
۱۰۴.۸۴۴.۰۹۰	۱۳۹۶
۱۰۴.۹۳۴.۶۳۷	۱۳۹۷
۱۲۴.۰۳۸.۱۷۸	۱۳۹۸

اعتبار (هزار ریال)	سال
۱۱.۱۸۰.۰۰۰	۱۳۸۱
۱۳.۹۳۰.۰۰۰	۱۳۸۲
۱۵.۱۴۴.۰۰۰	۱۳۸۳
۱۵.۸۹۰.۰۰۰	۱۳۸۴
۲۴.۸۶۵.۴۲۵	۱۳۸۵
۲۲.۹۵۴.۰۰۰	۱۳۸۶
۲۲.۵۰۰.۰۰۰	۱۳۸۷
۲۰.۷۹۰.۲۳۷	۱۳۸۸
۳۱.۷۲۰.۰۰۰	۱۳۸۹
۳۶.۱۶۳.۰۰۰	۱۳۹۰



نمودار شماره ۱-۲۸- نمودار اعتبارات تخصیص یافته‌ی پژوهشی دانشگاه شیراز از محل بودجه‌ی جاری در سال‌های ۸۱-۹۸

در سال‌های مورد بررسی بودجه‌ی جاری دانشگاه دارای رشد قابل توجهی بوده است در حالی که اعتبارات پژوهشی تخصیص یافته از محل بودجه‌ی جاری نتوانسته هم‌گام با بودجه‌ی جاری رشد داشته باشد.

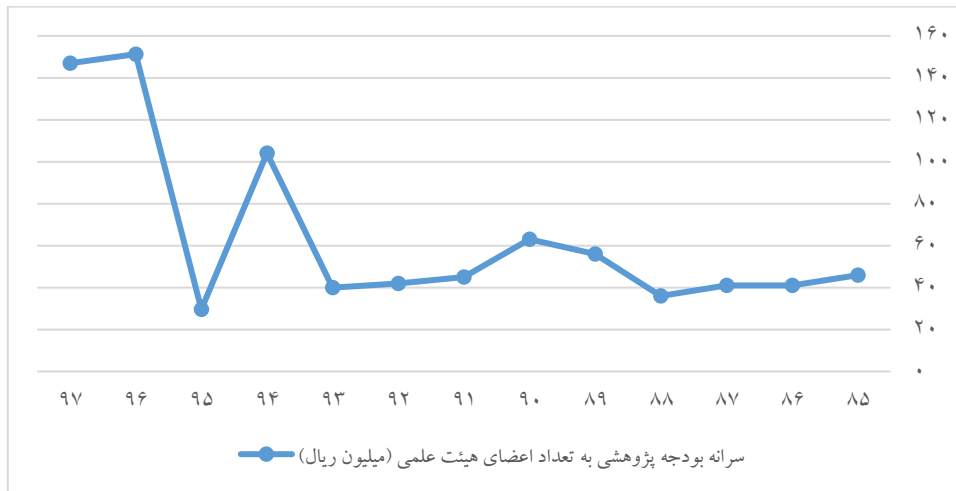


نمودار شماره ۱-۲۹- اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی از محل بودجه‌ی جاری در مقایسه با بودجه‌ی جاری طی سال‌های ۸۵-۹۷





نسبت اعتبارات پژوهشی از محل بودجه‌ی جاری به تعداد اعضای هیأت علمی نیز در طی دوره تا سال ۱۳۸۸ دارای کاهش بوده، اما در سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۸۹ رشد نسبی قابل توجهی اما از سال ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۳ دوباره کاهش و در سال ۱۳۹۴ یک جهش افزایشی و در سال ۱۳۹۵ یک کاهش زیاد مشاهده شده که در سال ۹۶ افزایش و در سال ۹۷ کاهش وجود داشته است. همان‌طور که مشاهده شد نوسانات زیادی در سرانه‌ی بودجه‌ی پژوهشی به تعداد اعضای هیأت علمی در طی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۷ وجود داشته است.



نمودار شماره ۱-۳۰- روند تغییرات سرانه‌ی پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۷-۸۵

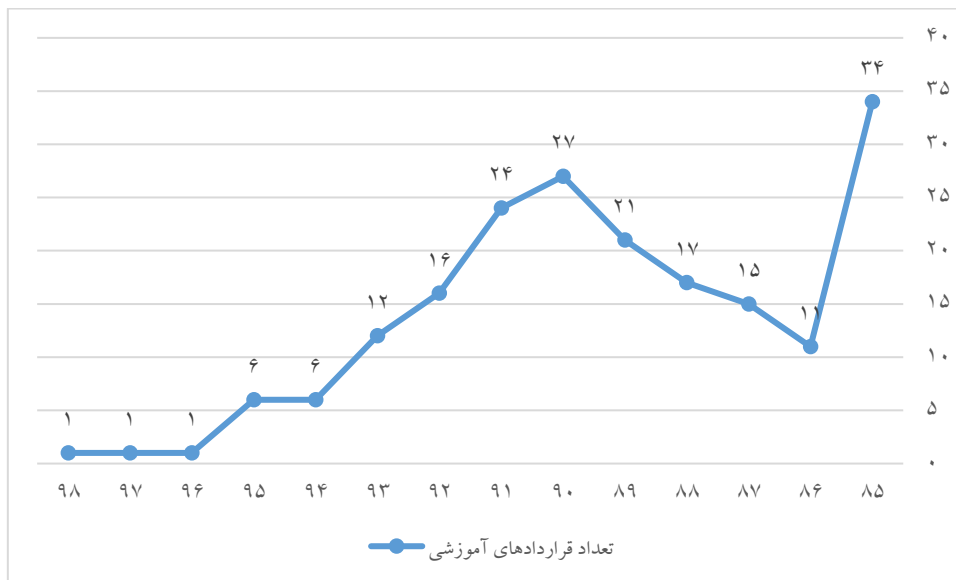
بخش دیگری از منابع مالی فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه از محل درآمدهای حاصل از قراردادهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه است. جدول زیر نشان دهنده داده‌های قراردادهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه طی سال‌های ۸۵ تا ۹۸ است.

جدول ۱-۲۱- منابع مالی حاصل از قراردادهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۵

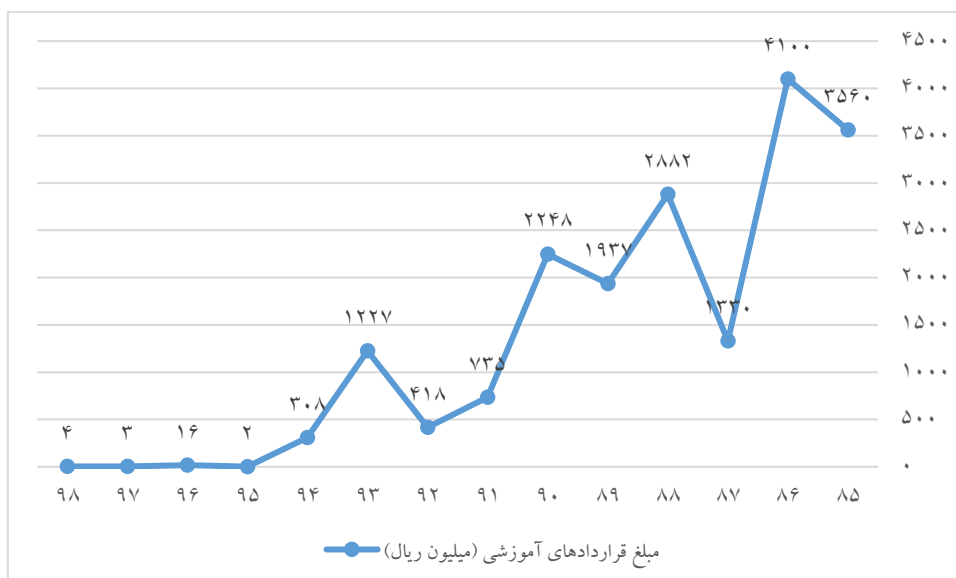
سال	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱	۹۰	۸۹	۸۸	۸۷	۸۶	۸۵	بودجه دریافتی
تعداد قراردادهای آموزشی	۱	۱	۱	۶	۶	۱۲	۱۶	۲۴	۲۷	۲۱	۱۷	۱۵	۱۱	۳۴	
مبلغ قراردادهای آموزشی (میلیون ریال)	۳,۵۵۹	۳,۲۳۱	۱۶	۱,۶۷۸	۳۰,۸	۱۲,۲۷	۴۱۸	۷۳۵	۲۲۴۸	۱,۹۳۷	۲,۸۸۲	۱,۳۳۰	۴,۱۰۰	۳,۵۶۰	
تعداد قراردادهای پژوهشی، خدماتی و مشاوره‌ای	۳۸	۱۱۴	۷۹	۳۶	۵۴	۱۱۹	۸۵	۱۱۸	۸۸	۸۳	۸۷	۹۸	۱۵۸	۱۷۰	
مبلغ قراردادهای پژوهشی، خدماتی و مشاوره‌ای (میلیون ریال)	۶۵,۹۷۸	۹۷,۹۹۶	۱۲۲,۱۳۴	۱۱۸,۸۱۹	۶۶۳,۱۵	۲۳۳,۶	۶۳۹,۳	۱۱۵,۱	۴۷۸,۴	۵۶,۲۰۵	۵۴,۴۷۹	۳۲,۸۲۲	۶۰,۸۹۶	۴۱,۹۴۸	



علیرغم این که تعداد قراردادهای آموزشی دانشگاه در سال ۱۳۸۶ به طور قابل توجهی کاهش داشته است، اما مبلغ قراردادها افزایش داشته و این امر نشان دهنده این است که ارزش متوسط هر قرارداد بیش از سال ۱۳۸۵ بوده است. اما در سال ۱۳۸۷ این امر برعکس شده و درآمد قراردادهای آموزشی برخلاف افزایش تعدادی کمتر شده است. اما با یک نگاه کلی می توان گفت درآمد قراردادهای آموزشی دانشگاه در این دوره دارای نرخ کاهنده بوده است به گونه ای که در سه سال پایانی این دوره (از سال ۹۶ تا ۹۸) تنها یک قرارداد آموزشی منعقد شده است.



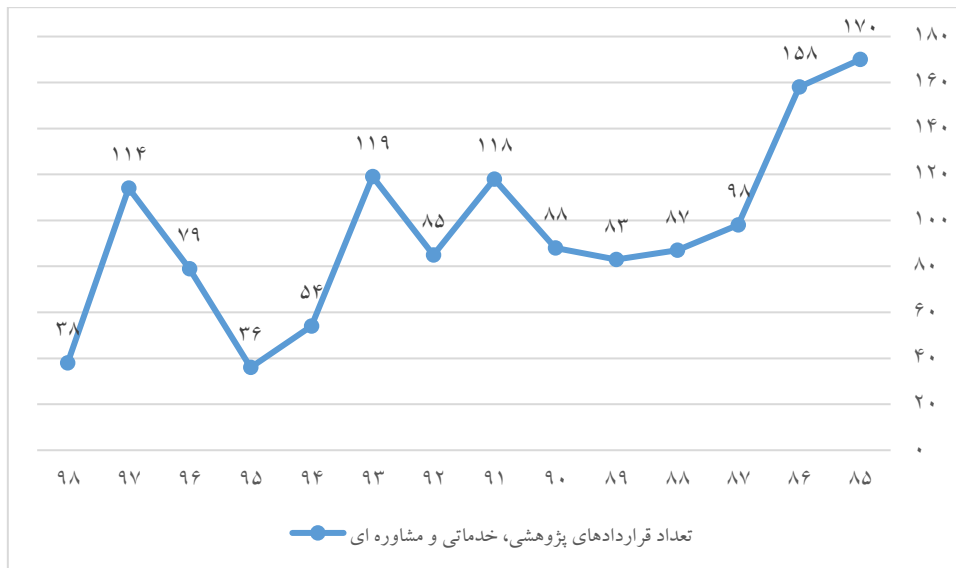
نمودار شماره ۱-۳۱- تعداد قراردادهای آموزشی طی سال های ۸۵-۹۸



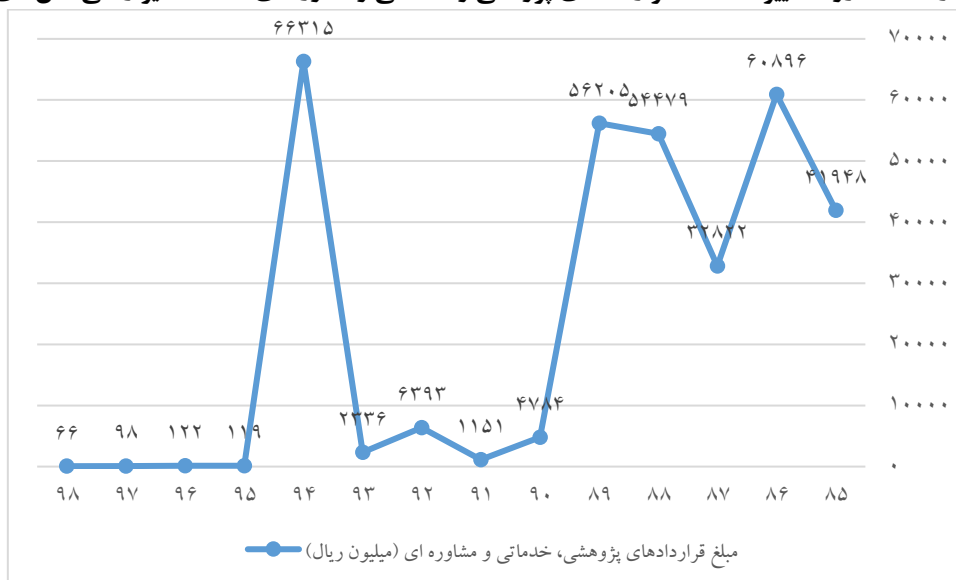
نمودار شماره ۱-۳۲- روند تغییرات تعداد و مبلغ قراردادهای آموزشی دانشگاه شیراز طی سال های ۸۵-۹۸



تعداد قراردادهای پژوهشی و مشاوره‌ای دانشگاه در طول دوره‌ی دارای نوساناتی قابل توجهی بوده است اما به طور کلی روند کاهشی داشته است به طوری که از ۱۷۰ فقره قرارداد در سال ۱۳۸۵ به ۳۸ فقره در سال ۱۳۹۸ رسیده است. همچنین مجموع مبالغ قراردادها در طی این دوره از روند کاهشی برخوردار بوده است. به جز سال‌های ۸۶، ۸۹ و ۹۴ که افزایش قابل توجهی مشاهده می‌شود.



نمودار شماره ۱-۳۳- روند تغییرات تعداد قراردادهای پژوهشی و خدماتی و مشاوره‌ای دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۵



نمودار شماره ۰- روند تغییرات تعداد و مبلغ قراردادهای پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۵



بر اساس داده‌های اخذ شده از واحد مالی دانشگاه وضعیت مصارف بودجه‌ی پژوهشی دانشگاه در سال‌های ۸۵

تا ۹۸ به صورت جدول زیر است.

جدول ۱-۲۲- بودجه‌ی پژوهشی بخش‌های مختلف (هزینه‌ها) طی سال‌های ۹۸-۸۵ (ارقام به میلیون ریال)

بودجه دریافتی	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸
اعتبارات طرح کارایی اعضای هیأت علمی (میلیون ریال)	۱۱,۷۳۴	۱۸,۷۲۱	۲۰,۵۱۸	۱۶,۸۰۶	۲۵,۱۲۰	۳۸,۸۷۶	۴۸,۰۰۰	۶۳,۰۰۰	۵۱,۹۳۳	۵۱,۹۳۳	۵۱,۹۳۳	*	*	*
گرانتهای (میلیون ریال)	۲,۷۱۳	۳,۵۴۹	۳,۹۲۷	۵,۵۳۱	۶,۳۴۹	۱۲,۶۵۰	۱۱,۱۹۰	۲۲,۰۰۸	۹۶۶۸	۴۵۴۴۴	۸۷۵۷	۷۴۸۸۶	۵۵۵۸۷	۶۵۳۷
کتاب و نشریات (میلیون ریال)	۳۷۹	۵۶۲	۸۹۰	۱,۳۲۸	۱,۴۴۲	۱,۲۷۶	۱۲۷۳	۶۲	۸۳۹	۲۰۸۱	۶۸۱	۲۶۰۰	۲۶۰۰	۹۵۵
پایگاه‌های اطلاعاتی (میلیون ریال)	۶۲	۵	۴	۴	*	۳,۶۰۵	۶۰۰۵	۶۱	۷۵۱	۱۸۳۰	۱۰۹۲۲	۱۲۰۶	*	*
کارآفرینی (میلیون ریال)	۱۹۰	۴۰۰	۳۶۹	۴۸۸	۲۰۰	۵۱۶	۳۲۳	۴۷۸	۱۳۵	۷۴۲	۲۸۶	۴۲۸	۷۳۵	۶۲۲
قطب‌های علمی (میلیون ریال)	۲,۱۹۸	۳,۱۷۸	۳,۱۳۰	۳,۲۷۸	۷۷۳	۱,۵۴۷	۷۲۹	۴۱۷	۱۳۷	-	۲۸۵	۱۱۴۱	۱۸۹۹	۶۵
بودجه‌های فرصت مطالعاتی (میلیون ریال)	۱,۱۴۰	۱,۵۸۶	۲,۵۰۰	۲,۳۵۰	۲۲۰,۰۰۰	۲,۷۲۷	-	۸۰	۱۳۷	۱۸۶	۴	۸۵۰۰	۲۵۳۱	۹۲۶
طرح‌های مصوب پژوهشی (میلیون ریال)	۷۶	۴۶	۱۶	*	۸	*	-	۷۹۰۷	۷۴۵۸	۱۶۴۹۰	۴۳۷۶	*	*	*
سمینار علمی (میلیون ریال)	۱۹۷	۵۰۵	۳۹۳	۵۱۵	*	۲۹۱	۳۲۴	۱۱۲	۲۴۰	۴۶۷	۶۷	۲۱۱	۴۰۷	۳۳۳
مأموریت‌های علمی (میلیون ریال)	۲۵	۲۰	۱۶	۵۴	۶۲۸	۶۵	۸۳	۷۰	۳۱۱	۲۵۲	۳۴۳	۱۹۷۴	۱۸۶۴۷	*
چاپ مجلات (میلیون ریال)	۹۵	۳۹۹	۳۹۹	۳۹۰	۵۸۵	۱۲۴	۳۹۳	۱۱۷۸	۷۵۴	۱۲۶۴	۳۴۲	۳۸۹	۱۱۱۴	۶۱۶
هزینه‌های جاری-سایر (میلیون ریال)	۱,۹۸۲	۱,۶۷۲	۱,۵۲۱	۱,۵۷۹	۱,۴۱۰	۱,۳۳۶		۷۹۷	۱۰۶۵	۱۱۵۸	۲۲۸	۱۰۱	۲۴۴	۳۴۳
نشریات خارجی (میلیون ریال)	۲,۹۰۰	۲,۰۱۳	۲,۴۰۰	۲,۴۰۰	۳۰۰۰	۳۶۰۰	۳۸۰۰	۴۰۰۰	۶۵۰۰	۸۸۰۰	۱۳۰۰۰	*	*	*
حق کارایی (اساتید) (میلیون ریال)	۵,۰۷۰	۵,۰۰۰	۱۴,۸۰۰	۱۳,۳۹۵	۲۴۷۶۶	۱۴۵۳۴	۳۲۴۱۰	۹۸۶۴۳	۷۹۵۷۰	۱۰۷۹۴۲	۴۵۰۰۰	*	*	*
تجهیزات قطب	۱,۳۱۸	۴۰۳	۱,۳۳۲	۵۰۵	۷۸۸	۸۱۱	۱۱۳	*	۳۱۴	۸۳	*	۱۲۴۶۴	۸۹	*
تجهیزات گرانتهای	*	۴,۵۱۷	۶۹۴	۴,۲۵۰	*	*	۳۸۱۷۴	۱۹۴۹۶	۱۸۵۹۳	۱۵۲۶۵	۲۸۲۶	۱۷۷۱۹	۲۰۷۲۸	*
تجهیزات نانو	*	۷۷	*	*	*	*	۲۵۸	۲۰۶	۴۰۶	۶۰۰۰	۳۹۸۹	*	*	*

\* داده‌های این سرفصل در سال مورد نظر در دسترس نبوده است.

با توجه به ماهیت هزینه‌ها می‌توان سرفصل‌های اشاره شده در جدول فوق را در قالب پنج گروه هزینه‌ی پژوهشی اعضای هیأت علمی، نشریات و مجلات، مراکز و قطب‌ها، سمینارها و دانشجویان تحصیلات تکمیلی تقسیم‌بندی نمود. در ادامه هر یک از گروه‌های اشاره شده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### هزینه‌ی پژوهشی اعضای هیأت علمی

در دوره‌ی مورد بررسی در سال ۱۳۸۸ هم‌زمان با کاهش اعتبارات پژوهشی دانشگاه، اعتبارات طرح کارایی اعضای هیأت علمی نیز کاهش داشته، اما در بقیه سال‌ها بودجه طرح کارایی افزایش داشته است. در مورد اعتبارات

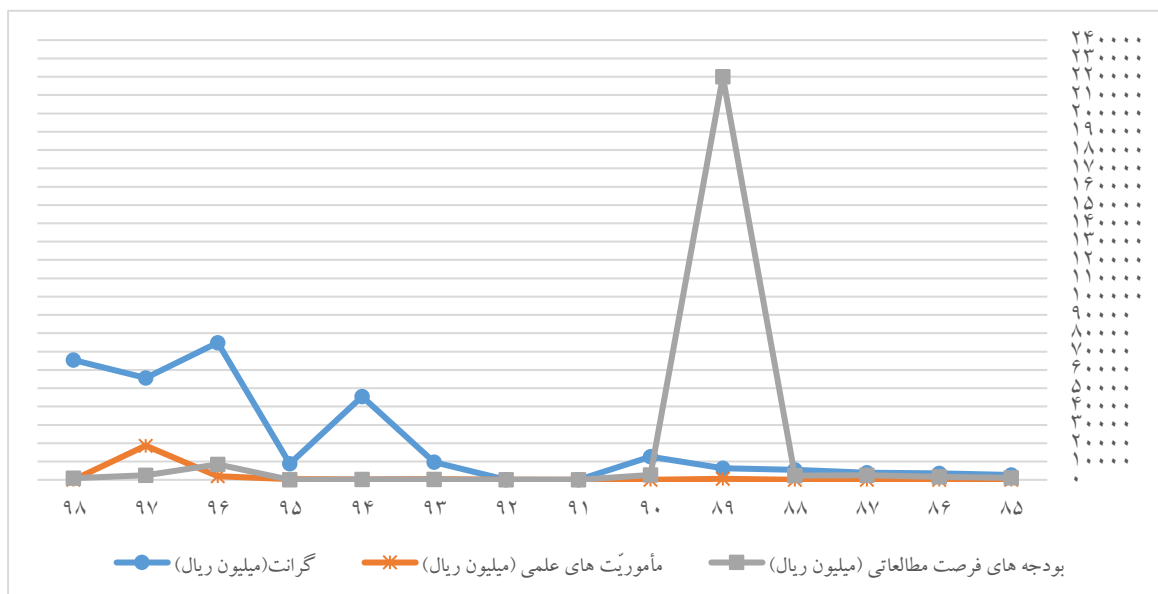


سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰ ۱۴۰۴)

گران‌ت و بودجه‌ی فرصت‌های مطالعاتی در طول دوره‌ی نرخ رشد را شاهد هستیم، در عین حال که نرخ رشد گران‌ت در سال‌های اخیر رشد بیشتری را نسبت به سال‌های قبل داراست.

جدول ۱-۲۳- بودجه‌ی پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۵ (ارقام به میلیون ریال)

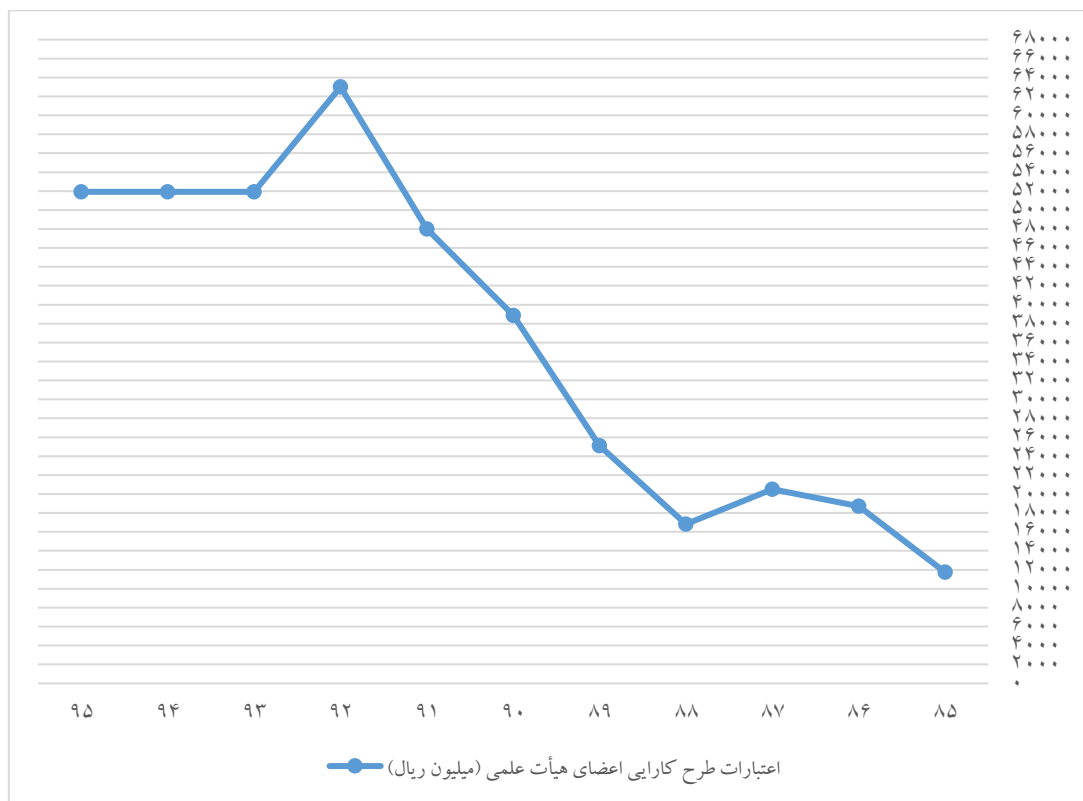
۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱	۹۰	۸۹	۸۸	۸۷	۸۶	۸۵	بودجه دریافتی
*	*	*	۵۱.۹۳۳	۵۱.۹۳۳	۵۱.۹۳۳	۶۳.۰۰۰	۴۸.۰۰۰	۳۸.۸۷۶	۲۵.۱۲۰	۱۶.۸۰۶	۲۰.۵۱۸	۱۸.۷۲۱	۱۱.۳۳۴	اعتبارات طرح کارایی اعضای هیأت علمی (میلیون ریال)
۶۵۳۷۷	۵۵۵۸۷	۷۴۸۸۶	۸۷۵۷	۴۵۴۴۴	۹۶۶۸	۲۲.۰۰۸	۱۱.۱۹۰	۱۲.۶۵۰	۶.۳۴۹	۵.۵۳۱	۳.۹۲۷	۳.۵۴۹	۲.۷۱۳	گران‌ت (میلیون ریال)
۹۲۶	۲۵۳۱	۸۵۰۰	۴	۱۸۶	۱۳۷	۸۰	-	۲.۷۲۷	۲۲۰.۰۰۰	۲.۳۵۰	۲.۵۰۰	۱.۵۸۶	۱.۱۴۰	بودجه‌های فرصت مطالعاتی (میلیون ریال)
*	۱۸۶۴۷	۱۹۷۴	۳۴۳	۲۵۲	۳۱۱	۷۰	۸۳	۶۵	۶۲۸	۵۴	۱۶	۲۰	۲۵	مأموریت‌های علمی (میلیون ریال)
*	*	*	۴۵.۰۰۰	۱۰.۷۹۴۲	۷۹۵۷۰	۹۸۶۴۳	۳۲۴۱۰	۱۴۵۴۴	۲۳۷۶۶	۱۳.۳۹۵	۱۴.۸۰۰	۵.۰۰۰	۵.۰۷۰	حق کارایی (اساتید) (میلیون ریال)
.	۲۰.۷۲۸	۱۷۷۱۹	۲۸۲۶	۱۵۲۶۵	۱۸۵۹۳	۱۹۴۹۶	۳۸۱۷۴	*	*	۴.۲۵۰	۶۹۴	۴.۵۱۷	*	تجهیزات گران‌ت



نمودار شماره ۱-۳۵- مقایسه بودجه‌ی پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه طی سال‌های ۸۵-۹۸



بررسی اعتبارات طرح کارایی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ نشان می‌دهد که علیرغم ثبات نسبی تعداد کل اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در این سال‌ها اعتبارات طرح کارایی از روندی افزایشی برخوردار بوده است. نکته‌ی قابل اعتنا در زمینه‌ی اعتبارات طرح کارایی، بررسی آن با مرتبه‌ی علمی اعضای هیأت علمی می‌باشد. بر این اساس با افزایش مرتبه‌ی علمی اعضای هیأت علمی، اعتبارات طرح کارایی را نیز افزایش نشان می‌دهد.

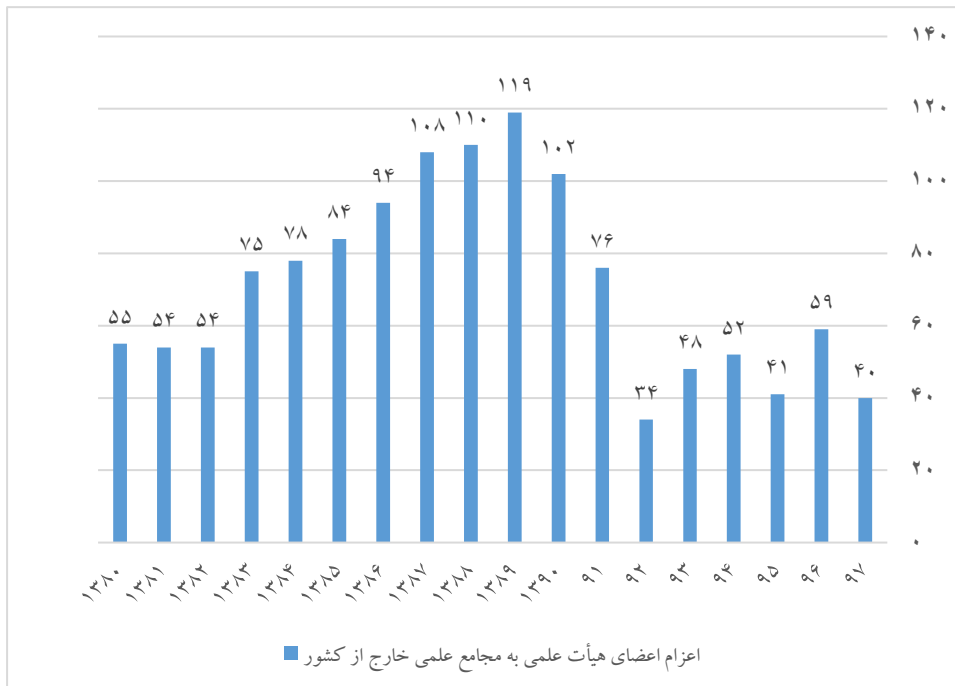


نمودار شماره ۱-۳۶- سرانه اعتبارات طرح کارایی اعضای هیأت علمی دانشگاه شیراز در سال‌های مختلف

روند اعزام اعضای هیأت علمی به مجامع علمی خارج از کشور به منظور ارائه‌ی مقاله در جدول زیر آورده شده است. همان‌گونه که بررسی این روند نشان می‌دهد، این شاخص از روندی افزایشی اما با شیب ملایم برخوردار بوده است، اما کاهش شدید آن تا سال ۹۷ باید مورد توجه قرار گیرد.

جدول ۱-۲۴- جدول اعزام اعضای هیأت علمی به مجامع علمی خارج از کشور به منظور ارائه مقاله طی سال‌های ۹۷-۸۰

سال	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷
تعداد	۵۵	۵۴	۵۴	۷۵	۷۸	۸۴	۹۴	۱۰۸	۱۱۰	۱۱۹	۱۰۲	۷۶	۳۴	۴۸	۵۲	۴۱	۵۹	۴۰



نمودار شماره ۱-۳۷- تعداد اعزام اعضای هیأت علمی به مجامع علمی خارج از کشور به منظور ارائه مقاله

### بودجهی نشریات، مجلات و پایگاه های علمی

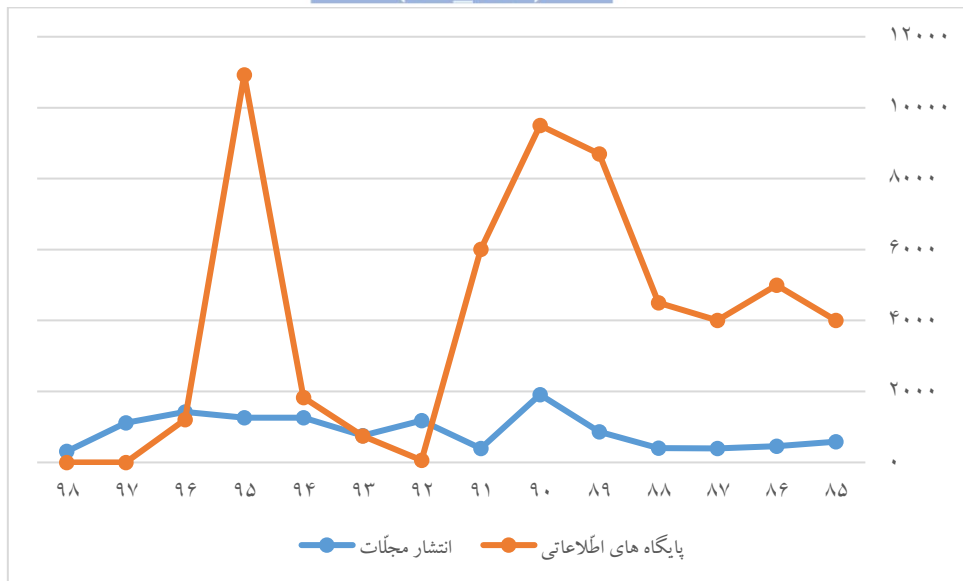
هزینه‌هایی از قبیل کتب و نشریات، پایگاه‌های اطلاعاتی، چاپ مجلات، نشریات خارجی و بودجهی اینترنت در

این گروه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱-۲۵- بودجه نشریات، پایگاه های اطلاعاتی و منابع پژوهشی دانشگاه طی سال های ۸۵-۹۸

بودجه دریافتی	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸
انتشار مجلات	۵۸۷	۴۶۰	۳۹۹	۴۰۰	۸۶۸	۱,۹۱۲	۳۹۳	۱۱۷۸	۷۵۴	۱۲۶۴	۱۲۶۴	۱۴۲۰	۱۱۱۴	۳۰۹
پایگاه های اطلاعاتی	۴۰۰۰	۵۰۰۰	۴۰۰۰	۴۵۰۰	۸۷۰۰	۹,۵۰۰	۶,۰۰۵	۶۱	۷۵۱	۱۸۳۰	۱۰,۹۲۲	۱۲۰۶	۰	۰

در بین هزینه‌های این گروه، هزینه‌ی پایگاه‌های اطلاعاتی از سایر هزینه‌ها بالاتر بوده و در سال‌هایی که داده‌ی آن‌ها در دسترس بوده روند افزایشی کاهشی داشته است که در سه سال اخیر کاهشی بوده است. روند رشد انتشار مجلات نیز در طی سال‌های ۸۵ تا ۹۸ دارای نوسان‌های کاهشی - افزایشی بوده است که در سال ۹۶ پس از افزایش حداکثری در تمام دوره‌ی بررسی در سال ۹۷ و ۹۸ روند کاهشی را دنبال کرده است.



نمودار شماره ۱-۳۸- مقایسه بودجه‌ی نشریات، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع پژوهشی دانشگاه طی سال‌های ۸۵-۹۸

### بودجه‌ی مراکز پژوهشی

هزینه‌های کارآفرینی، قطب‌های علمی، تجهیزات نانو، بیو، جمعیت‌شناسی و پژوهشی نیز در قسمت هزینه‌های

مراکز بررسی می‌شوند.

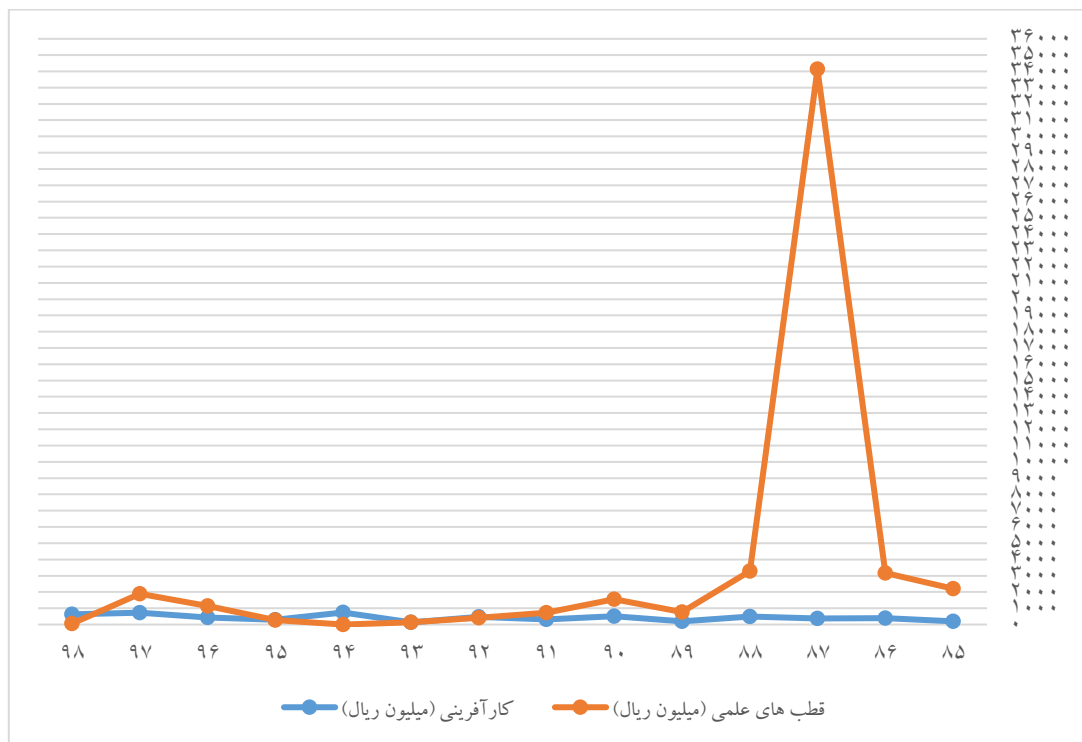
جدول ۱-۲۶- بودجه‌ی مراکز پژوهشی دانشگاه (کارآفرینی، قطب‌های علمی و مراکز) طی سال‌های ۹۰-۹۸

بودجه دریافتی	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸
کارآفرینی (میلیون ریال)	۱۹۰	۴۰۰	۳۶۹	۴۸۸	۲۰۰	۵۱۶	۳۲۳	۴۷۸	۱۳۵	۷۴۲	۲۸۵	۲۸۶	۷۳۵	۶۲۲
قطب‌های علمی (میلیون ریال)	۲,۱۹۸	۳,۵۸۱	۴,۷۴۵	۲,۴۶۷	۳,۷۵۰	۸۱۱	۷۲۹	۴۱۷	۱۳۷	*	۲۸۵	۱۱۴۱	۱۸۹۹	۶۵
تجهیزات نانو	*	۷۷	*	*	*	*	۲۵۸	۲۰۶	۴۰۶	۶۰۰۰	۳۹۸۹	*	*	*
تجهیزات بیو	*	۲۰۰	۲۹۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تجهیزات جمعیت‌شناسی	۱۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تجهیزات پژوهشی	*	*	۱,۲۱۹	*	۱,۹۷۶	۵,۰۵۴	*	۲۳۴۱۱	۱۸۵۹۳	۱۸۵۷۹	۱۸۵۷۹	۳۰۱۸۳	۲۰۸۱۷	*





با توجه به اینکه در مورد تجهیزات نانو، بیو، جمعیت‌شناسی دارای تعداد داده مناسب برای تعیین روند نیستند، تنها به بررسی برخی موارد اکتفا می‌شود. اگرچه بودجه‌ی کارآفرینی نسبت به سایر هزینه‌های مبلغ کمتری بوده است، اما در طی دوره‌ی مورد بررسی، نوساناتی افزایشی - کاهش می‌شود. بودجه‌ی قطب‌های علمی نیز در این دوره نوساناتی داشته است اما به طور میانگین تا سال ۱۳۹۸، روند کاهش قابل مشاهده است. این کاهش در حالی است که بودجه‌ی پژوهشی دانشگاه در این سال‌ها از رشد خوبی برخوردار بوده است. علت این امر می‌تواند ناشی از تخصیص بودجه‌ی پژوهشی به امر پژوهشی و کارایی اعضای هیأت علمی باشد هر چند به دلیل فقدان داده‌های این سال در برخی سرفصل‌ها، این تحلیل دارای احتیاط است. همچنین آمارهای مربوط به بودجه‌ی تجهیزات پژوهشی نشان از روند افزایشی بودجه در این حوزه می‌باشد.



نمودار شماره ۱-۳۹- مقایسه بودجه‌ی مراکز پژوهشی دانشگاه (کارآفرینی و قطب‌های علمی) طی سال‌های ۸۵-۹۸

### بودجه‌ی سمینارها

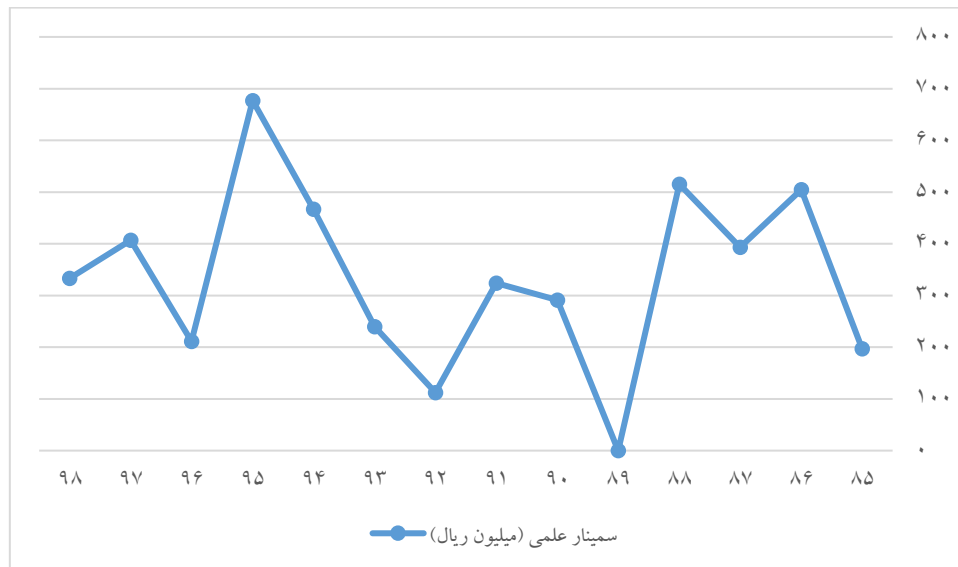
بخش دیگری از هزینه‌های پژوهشی دانشگاه در حوزه‌ی سمینارها و همایش‌ها است که هزینه‌ی سمینارها در سال‌های مورد بررسی به صورت زیر است.



جدول ۱-۲۷- بودجه‌ی سمینارها و همایش‌های دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۵

۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱	۹۰	۸۹	۸۸	۸۷	۸۶	۸۵	بودجه دریافتی
۳۳	۴۰	۲۱	۶۷	۴۶	۲۴	۱۱	۳۲	۲۹		۵۱	۳۹	۵۰	۱۹	سمینار علمی (میلیون ریال)
۳	۷	۱	۷	۷	۰	۲	۴	۱	*	۵	۳	۵	۷	

بودجه‌ی سمینارهای علمی دانشگاه شیراز در سال ۸۶ نسبت به سال ۸۵ دارای رشد بیش از ۱۵۰ درصدی بوده که در سال بعد با کاهش تقریبی ۴۰ درصدی به ۳۹۳ میلیون ریال رسیده است. مجدداً در سال ۱۳۸۸ هزینه‌ی سمینارهای علمی دانشگاه به ۵۱۵ میلیون ریال افزایش پیدا کرده است. در طی سال‌های ۹۰ تا ۹۳ روندی متغییری (کاهش و افزایش) مشاهده می‌شود و در سال‌های ۹۴ و ۹۵ روند افزایشی شده اما در سال ۹۶ کاهش یافته و به نسبت اندک در سال ۹۷ افزایش و سپس در ۹۸ کاهش یافته است.



نمودار شماره ۱-۴۰- روند تغییرات بودجه‌ی سمینارها و همایش‌های دانشگاه طی سال‌های ۹۸-۸۵

#### اعتبارات تخصیص یافته به دانشجویان تحصیلات تکمیلی

برای داشتن تصویری واقعی‌تر از اعتبارات تخصیص یافته جهت دانشجویان تحصیلات تکمیلی «شاخص سرانه‌ی اعتبارات تخصیص یافته جهت دانشجویان تحصیلات تکمیلی» می‌تواند سودمندتر باشد. براساس این شاخص ملاحظه می‌گردد که سرانه اعتبارات تخصیص یافته به دانشجویان تحصیلات تکمیلی پس از سال ۱۳۸۶ در کل

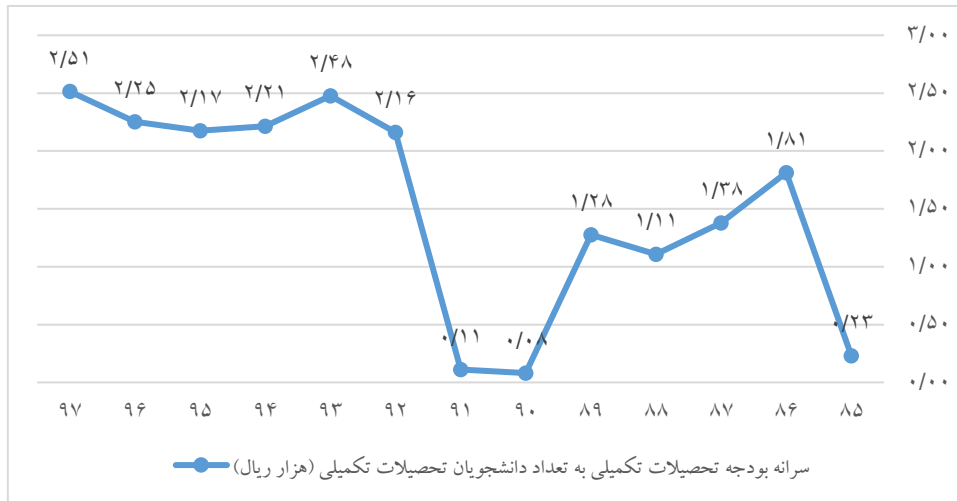


روندی نزولی را نشان می‌دهد. بنابراین به نظر می‌رسد در تخصیص اعتبارات متناسب با تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی و به ویژه با نگاه به ارتقاء کیفیت پژوهش در این بخش، دقت نظر بیشتری صورت گیرد.

سرانه‌ی بودجه‌ی تحصیلات تکمیلی به تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی در طول دوره نیز از تغییرات قابل توجهی برخوردار بوده است. در سال ۱۳۸۶ مبلغ سرانه‌ی بودجه‌ی تحصیلات تکمیلی از ۲۳۰ هزار ریال به ۱۸۱۱ هزار ریال رشد داشته، اما در سال‌های بعد با روند نزولی به ۱۱۰۸ هزار ریال در سال ۸۸ رسیده است. در سال ۱۳۸۹ با تغییر روند تغییرات، مبلغ سرانه دانشجویان تحصیلات تکمیلی به ۱۲۷۵ هزار ریال رسیده است. سپس در سال ۹۰ و ۹۱ کاهش فزاینده‌ای مشاهده می‌شود اما در سال ۹۲ و ۹۳ روند افزایشی و سپس سال ۹۴ و ۹۵ روند کاهشی و در سال ۹۶ و ۹۷ روند افزایشی وجود داشته است. بررسی روند سال‌های اخیر اعتبارات تخصیص یافته جهت دانشجویان تحصیلات تکمیلی نشان می‌دهد، علیرغم روند شتابان افزایش تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی اما - بودجه‌ی اختصاص یافته به این دانشجویان کمتر می‌باشد.

جدول ۱-۲۸- اعتبارات و سرانه بودجه‌ی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۷-۸۵

بودجه دریاقتی	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷
اعتبارات تخصیص یافته جهت دانشجویان تحصیلات تکمیلی (میلیون ریال)	۷۴۹	۶,۹۶۷	۵,۹۳۷	۶,۶۳۴	۸,۰۰۰	۵۴۷	۸۷۵	۱۹۰۰۰	۱۹۰۰۰	۱۹۰۰۰	۱۹۰۰۰	۱۷۶۵۵	۲۰۰۰۰
تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۳۲۵۸	۳۸۴۶	۴۳۰۶	۵۹۸۹	۶۲۷۴	۶۷۹۰	۷۷۸۴	۸۷۸۹	۷۶۷۴	۸۵۷۸	۸۷۳۶	۷۸۳۹	۷۹۵۳
سرانه بودجه‌ی تحصیلات تکمیلی به تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی (هزار ریال)	۲۳۰	۱,۸۱۱	۱,۳۷۹	۱,۱۰۸	۱,۲۸	۰,۰۸	۰,۱۱	۲,۱۶	۲,۴۸	۲,۲۱	۲,۱۷	۲,۲۵	۲,۵۱



نمودار شماره ۱-۴۱- نسبت بودجه‌ی تحصیلات تکمیلی به تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی طی سال‌های ۹۲-۸۵

#### ۶-۲-۱- حوزه‌ی ارتباطات، روابط و همکاری‌ها

بررسی وضعیت قراردادهای پژوهشی، خدماتی و مشاوره‌ای منعقد شده بین دانشگاه و صنعت نشان می‌دهد که در سال‌های اولیه دهه ۱۳۸۰، این قراردادها هم از نظر تعداد و هم از نظر ارزش ریالی روندی صعودی داشته‌اند، اما همانند قراردادهای آموزشی این سیر صعودی در سال ۱۳۹۰ متوقف و به شدت کاهش یافته است. پس از این افت مجدداً وضعیت قراردادهای پژوهشی با صنعت بهبود یافته اما تا سال ۹۸ نوسانی کاهشی و افزایشی مشاهده می‌شود. در مورد قراردادهای پژوهشی نیز همانند قراردادهای آموزشی دانشگاه شیراز با توجه به مزیت‌های نسبی خود از فرصت و ظرفیت بالقوه‌ای برای همکاری با صنعت برخوردار می‌باشد.

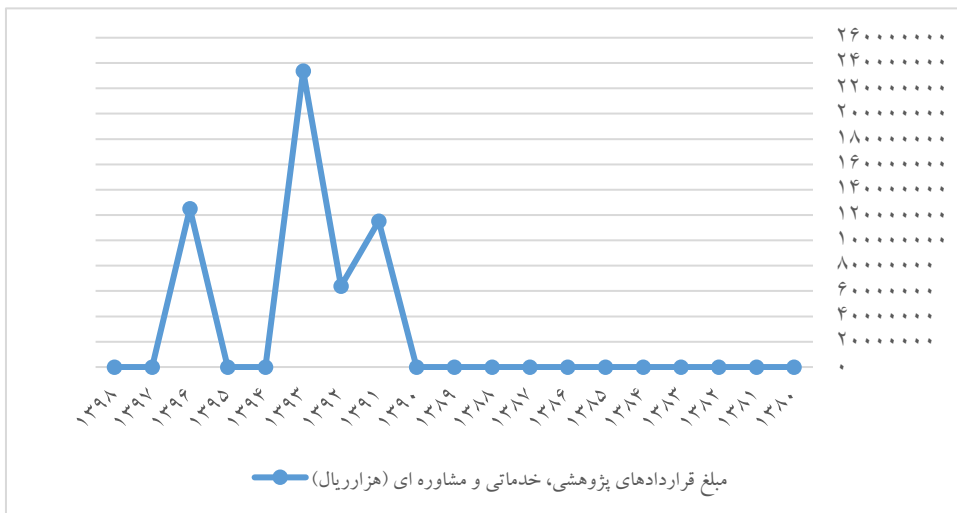
جدول ۱-۲۹- تعداد و مبلغ قراردادهای پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۸-۸۰

پژوهشی، خدماتی و مشاوره‌ای		نوع قرارداد سال
مبلغ کل (هزارریال)	تعداد	
۷.۶۹۲.۹۰۸	۷۲	۱۳۸۰
۷.۶۹۴.۷۷۰	۸۳	۱۳۸۱
۲۶.۶۵۷.۱۸۱	۱۳۰	۱۳۸۲
۳۱.۵۵۹.۵۹۸	۱۳۶	۱۳۸۳
۳۲.۳۰۹.۴۷۸	۱۴۲	۱۳۸۴
۴۱.۹۴۸.۶۹۲	۱۷۰	۱۳۸۵
۶۰.۸۹۶.۲۶۰	۱۵۸	۱۳۸۶



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

پژوهشی، خدماتی و مشاوره ای		نوع قرارداد
مبلغ کل (هزارریال)	تعداد	سال
۳۲,۸۲۲,۲۷۹	۹۸	۱۳۸۷
۵۴,۴۷۹,۴۲۶	۸۷	۱۳۸۸
۵۶,۲۰۵,۰۲۹	۸۳	۱۳۸۹
۴۷,۸۴۲,۰۰۰	۸۸	۱۳۹۰
۱۱۵,۱۱۹,۰۰۰	۱۱۸	۱۳۹۱
۶۳,۹۳۴,۶۴۱	۸۵	۱۳۹۲
۲۳۳,۶۴۷,۴۳۱	۱۱۹	۱۳۹۳
۶۶,۳۱۵,۱۷۷	۵۴	۱۳۹۴
۱۱۸,۸۱۹,۸۰۴	۳۶	۱۳۹۵
۱۲۴,۹۶۶,۲۰۲	۸۲	۱۳۹۶
۹۷,۹۹۶,۸۷۸,۰۲۲	۱۱۴	۱۳۹۷
۶۵,۹۷۸,۶۰۵,۱۳۳	۳۸	۱۳۹۸



نمودار شماره ۱-۴۲- روند تغییرات مبالغ قراردادهای پژوهشی دانشگاه شیراز طی سال های ۹۸-۸۰

### \*آمار طرح های برون دانشگاهی

به نظر می رسد از نظر ارتباط با صنعت دانشکده های مهندسی، علوم، کشاورزی و اقتصاد و مدیریت و علوم اجتماعی به نسبت سایر دانشکده ها موفقیت بیشتری داشته اند. در عین حال طرح های اجرا شده در مراکز و پژوهشکده های دانشگاه نیز نقش قابل توجهی در اجرای طرح های برون دانشگاهی دارد.



### قراردادهای آموزشی دانشگاه با صنعت

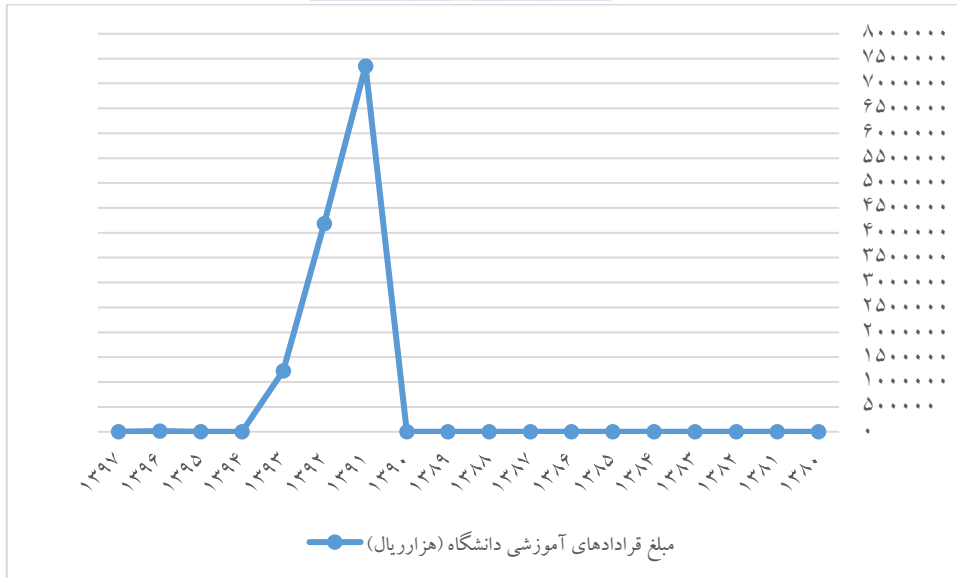
در دهه گذشته قراردادهای آموزشی دانشگاه با صنعت هم از نظر تعداد و هم از نظر ارزش ریالی تا سال ۹۱ روند کاهشی داشته اما پس از سال ۹۱ دوباره کاهش یافته است. به نظر می‌رسد با توجه به پتانسیل دانشگاه شیراز و برند، قدمت و سابقه‌ی دیرینه آن و نیز روند صنعتی شدن استان، باید در طی سال‌های اخیر شاهد افزایش در تعداد و ارزش قراردادهای آموزشی دانشگاه با صنعت باشیم اما این روند مشاهده نمی‌شود.

جدول ۱-۳۰- تعداد و مبلغ قراردادهای آموزشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۷-۸۰

آموزشی		نوع قرارداد سال
مبلغ کل (هزارریال)	تعداد	
۷.۱۱۷.۱۰۰	۵۵	۱۳۸۰
۵.۹۴۶.۳۰۰	۵۶	۱۳۸۱
۴.۴۳۰.۶۰۸	۴۹	۱۳۸۲
۴.۰۴۸.۵۲۰	۵۰	۱۳۸۳
۳.۲۲۸.۱۰۰	۳۵	۱۳۸۴
۳.۵۶۰.۰۰۰	۳۴	۱۳۸۵
۴.۱۰۰.۰۰۰	۱۱	۱۳۸۶
۱.۳۳۰.۵۱۰	۱۵	۱۳۸۷
۲.۸۸۲.۸۰۰	۱۷	۱۳۸۸
۱.۹۳۷.۳۰۰	۲۱	۱۳۸۹
۲.۲۴۸.۸۰۰	۲۷	۱۳۹۰
۷۳۵.۰۰۰	۲۴	۱۳۹۱
۴۱۸۴۰.۵۰	۱۶	۱۳۹۲
۱۲۲۷۸۳۱	۱۲	۱۳۹۳
۳.۰۸۰.۰۰۰	۶	۱۳۹۴
۱.۶۷۷.۷۸۹	۶	۱۳۹۵
۱۶۳۳۳	۱	۱۳۹۶
۲۶۷.۱۰۰	۴	۱۳۹۷
۰	۰	۱۳۹۸



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ ۱۴۰۰)



نمودار شماره ۱-۴۳- روند تغییرات مبالغ قراردادهای آموزشی دانشگاه شیراز طی سال‌های ۹۷-۸۰

### ۷-۲-۱- عملکرد دانشگاه

به استناد گزارش مجامع معتبر بین‌المللی در تولید علم، وضعیت کشور در سال ۲۰۱۹ به صورت زیر بوده است:

جدول ۱-۳۱- وضعیت تولید علم در کشور در ۲۰۱۹

رتبه جهانی تولید علم	تعداد مدارک	سهم از کل تولید علم جهان	
۱۵	۶۴۹۶۸	۲/۰۵	scopus
۱۶	۵۸۶۳۰	۲/۰۱	ISI
۱	۶۴۹۶۸	۱۸/۰۲	ISC

مآخذ: گزارش اداره روابط عمومی و همکاری های علمی بین المللی مرکز منطقه ای اطلاع رسانی علوم و فناوری و پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)،

۱۳۹۸

جدول زیر رتبه‌ی دانشگاه‌های جامع کشور در سال ۱۳۹۸ بر اساس روش‌شناسی ISC را نشان می‌دهد همان‌طور که مشخص است رتبه‌ی دانشگاه شیراز رتبه‌ی ۸ در بین دانشگاه‌های ایران و رتبه‌ی ۴ در بین دانشگاه‌های جامع کشور و همچنین رتبه‌ی ۴۰ در بین کشورهای جهان اسلام را به خود اختصاص داده است.



جدول ۱-۳۲- رتبه بندی دانشگاه‌های جامع کشور در سال ۱۳۹۸ بر اساس روش شناسی ISC

رتبه در جهان اسلام	رتبه کشوری	نام دانشگاه
۱۰	۱	دانشگاه تهران
۱۱	۲	دانشگاه علوم پزشکی تهران
۲۶	۳	دانشگاه صنعتی شریف
۳۳	۴	دانشگاه صنعتی اصفهان
۳۶	۵	دانشگاه صنعتی امیرکبیر
۳۸	۶	دانشگاه علوم پزشکی شهیدبهشتی
۳۹	۷	دانشگاه تربیت مدرس
۴۰	۸	دانشگاه شیراز
۴۶	۹	دانشگاه فردوسی مشهد
۶۰	۱۰	دانشگاه علم و صنعت ایران

### عملکرد دانشجویی و فرهنگی و اجتماعی

حوزه‌ی معاونت دانشجویی دانشگاه شیراز یکی از فعال‌ترین حوزه‌ها در سطح دانشگاه است که تعیین‌کننده سیاست‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، اجرا و نظارت بر ارائه‌ی خدمات رفاهی به دانشجویان و همچنین بسترسازی جهت تسهیل امور آموزش و یادگیری، اجرای فعالیت‌های مختلف دانشجویان با استفاده بهینه از امکانات موجود در بخش‌های مختلف مدیریتی خویش شامل مدیریت امور دانشجویی و مدیریت تربیت‌بدنی است. عمده‌ی وظایف این معاونت بدین شرح است:

- اداره‌ی کلیه‌ی امور دانشجویی دانشگاه.
- مطالعه و اتخاذ تصمیم درباره‌ی مسائل و مشکلات دانشجویی.
- نظارت بر اجرای قوانین و آیین‌نامه‌های دانشجویی.
- نظارت بر واحدهای وابسته به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای وظایف آن‌ها.
- نظارت بر توسعه و تعمیم رشته‌های مختلف ورزشی در دانشگاه و ایجاد تسهیلات لازم در این زمینه.
- اعمال خط‌مشی و سیاست‌های شورای دانشگاه در معاونت دانشجویی.
- نظارت و کنترل بر فعالیت‌های مراکز و مدیریت‌های تحت سرپرستی.
- شرکت در جلسات شورای فرهنگی دانشگاه.
- نظارت و کنترل در جلسات شورای مدیران معاونت دانشجویی.





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ ۱۴۰۰)

- شرکت در جلسات کمیته‌ی انضباطی تجدید نظر دانشجویان.
  - هم‌سو نمودن فعالیت‌های مراکز و مدیریت‌های معاونت در راستای سیاست‌های دانشگاه، وزارت علوم و دولت.
  - هماهنگی بین مدیریت‌های معاونت.
  - اعمال مدیریت در حالت‌های بحرانی دانشگاه و اتخاذ تصمیم لازم در موارد ویژه و حل مسائل به‌وجود آمده به صورتی که حداقل هزینه را برای دانشجو و دانشگاه داشته باشد.
  - نظارت و کنترل بر فعالیت‌های کمیته‌ی نظارت ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد.
  - نظارت و کنترل بر فعالیت‌های کمیته‌ی انضباطی بدوی دانشجویان دانشگاه.
  - نظارت و کنترل بر فعالیت‌های امور حسابداری در معاونت.
  - نظارت و کنترل ویژه بر ادارات خدمات دانشجویی، خوابگاه‌ها و تغذیه و راهنمایی لازم در مواقع خاص.
  - هدایت اقدامات جاری و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های واحدهای تابعه.
  - برنامه‌ریزی، تقسیم کار و زمان بندی کار بین واحدهای تابعه.
  - رسیدگی به پیشنهادها و انتقادهای دانشجویان در رابطه با فعالیت‌های معاونت.
  - مطالعه و اتخاذ تصمیم در مورد مسائل مطروحه‌ی دانشجویی.
  - تهیه و پیشنهاد آئین‌نامه‌های مختلف دانشجویی و نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های مصوب.
  - انجام کلیه‌ی اموری که بر طبق آئین‌نامه دانشگاه به معاونت دانشجویی محول گردیده است.
  - نظارت بر نحوه‌ی اجرای آئین‌نامه کمک هزینه، وام، بورسیه تحصیلی و سایر کمک‌های رفاهی.
  - نظارت بر نحوه‌ی اخذ تعهد از دانشجویان.
  - پیش‌بینی و برآورد نیازهای خدماتی و تدارکاتی مربوط به دانشجویان و تعیین اولویت آن‌ها و ارجاع آن به واحدهای ذیربط جهت رسیدگی.
  - ایجاد یک سیستم اطلاعاتی حوزه‌ای جهت استفاده در برنامه‌ریزی و کنترل بهتر و ارائه آن به واحدهای ذیربط.
  - بررسی مشکلات دانشجویان و ارشاد آن‌ها در زمینه‌های مختلف مشکلات فردی، اجتماعی، عاطفی و روحی.
  - نظارت بر اجرای مصوبات کمیسیون موارد خاص که به تصویب هیأت رئیسه دانشگاه می‌رسد و سرپرستی کمیسیون دانشجویی.
- از جمله فعالیت‌های امور دانشجویی تأمین خوابگاه‌های مناسب دختران، پسران و متأهلی است. بر اساس آمار این معاونت، در سال ۱۳۹۷ تعداد ۲۴ خوابگاه دایر بوده و مجموعاً ۶۷۷۴ نفر گنجایش دارد.



جدول ۱-۳۳- وضعیت خوابگاه‌های دانشجویی دانشگاه شیراز در سال‌های ۹۷-۸۵

سال	تعداد باب خوابگاه‌های مجردی پسران، دختران، متاهلین	خوابگاه دختران		خوابگاه پسران	
		ظرفیت استاندارد	ظرفیت موجود	ظرفیت استاندارد	ظرفیت موجود
۱۳۸۵	۲۲	۲۵۰۰	۲۷۰۰	۲۱۵۰	۲۵۰۰
۱۳۸۶	۲۲	۲۵۰۰	۳۰۰۰	۲۱۵۰	۲۶۰۰
۱۳۸۷	۲۲	۲۵۰۰	۳۳۰۰	۲۱۵۰	۲۸۰۰
۱۳۸۸	۲۲	۲۵۰۰	۳۶۰۰	۲۱۵۰	۳۱۰۰
۱۳۸۹	۲۴	۲۵۰۰	۳۱۰۰	۲۱۵۰	۳۰۰۰
۱۳۹۰	۲۴	۲۵۰۰	۳۴۰۰	۲۱۵۰	۳۲۵۰
۱۳۹۱	۲۵	۲۵۰۰	۳۱۴۰	۲۳۰۰	۳۴۵۰
۱۳۹۲	۲۳	۲۵۰۰	۲۶۳۱	۲۳۰۰	۳۴۰۳
۱۳۹۳	۲۳	۲۵۰۰	۲۵۰۰	۲۳۰۰	۳۶۷۸
۱۳۹۴	۲۳	۲۵۰۰	۲۵۰۰	۲۳۰۰	۳۶۷۸
۱۳۹۵	۲۳	۲۵۰۰	۲۵۰۰	۲۳۰۰	۳۶۷۸
۱۳۹۶	۲۴	۲۳۲۲	۲۸۸۸	۲۷۲۸	۳۳۴۵
۱۳۹۷	۲۴	۱۹۶۴	۳۱۰۶	۲۵۸۷	۳۱۸۸

از دیگر وظایف معاونت دانشجویی، تأمین و کمک به رفاه دانشجویان است. وضعیت پرداختی انواع وام‌های رفاهی دانشجویان به شرح جدول شماره ۱-۴۱ است.

جدول ۱-۳۴- فعالیت اداره رفاه دانشجویی در سال‌های ۹۷-۸۴

نوع خدمات	۱۳	۱۳۸	۱۳۸	۱۳	۱۳۸	۱۳۸	۱۳۹	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷
وام تحصیلی	۳۸۲	۳۶۹۴	۳۷۵۲	۴۱۳	۳۷۶۲	۵۵۶۹	۷۷۹۷	۵۷۵۵	۶۴۵۵	۴۷۴۹	۴۷	۴۷۴۹	۳۲۳۲	۲۵۰۱
وام ازدواج و ضروری	۳۷۴	۲۳۸	۳۰۳	۱۷۹	۴۱۳	۳۵۹	—	۲۴۸	۵۴۰	۶۵۴	۶۵	۶۵۴	۱۷۴	۱۲۸
وام ودیعه مسکن	۴۲	۳۴	۳۳	۵۸	۱۲۳	۴۷	۲۵	۸۸	۱۳۱	۱۱۰	۱۱	۱۱۰	۱۱۹	۸۱
صدور دفترچه تقسیط	۱۴۲	۱۲۶۵	۸۵۴	۱۴۸	۱۹۷۰	۱۱۶۰	۱۲۰۰	۱۳۰۰	۱۳۰۰	۱۸۶۹	۱۸	۱۸۶۹	۲۶۳۰	۳۵۹۰
تسویه حساب نقدی	۱۰۷	۸۴۵	۱۶۵۰	۸۴۵	۱۸۵۷	۸۵۰	۱۵۰۰	۲۷۰۰	۲۷۰۰	۳۰۸۸	۳۰	۳۰۸۸	۳۰۵۰	۱۰۷۰
وام خدمات درمانی	۲۹۵	۳۲۸	۲۵۲	۲۰۱	۶۷	۷۹	۷۳	۵۸	۵۹	—	—	—	—	—
وام شاهد	۶۸۴	۶۸۰	۳۸۶	۷۶۱	۸۵۴	۰	۰	۲۱۲	۲۱۲	—	—	—	—	—
بیمه حوادث (دانا)	۱۳۰	۱۴۵۷۶	۱۲۹۶۵	۱۳۸	۱۵۳۳۱	۱۶۳۲۰	۱۸۹۰	۱۵۰۰۰	۱۴۲۱	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶۲۵۷	۱۶۷۰۱
تعداد دفترچه بیمه	۳۸۰	۴۰۰	۳۳۵	۲۷۰	۱۰۰	۱۲۰	۱۱۵	۱۱۵	۱۳۰	۱۰۹	۱۰	۱۰۹	۱۰۵	—
تعداد نفرات اعزامی به	۱۲۰	—	۵۵	۴۹	۲۲	۴۳	۲۷۰	۲۴۱	۱۸۳	—	—	—	—	۵۵
وام شهریه (نوبت دوم)	—	۲۸۱۳	۳۰۸۹	۲۲۸	۱۸۱۴	۱۴۲۰	۱۳۰۱	۱۱۷۹	۶۶۰	۷۸۳	۷۸	۷۸۳	۵۳۹	۴۲۱



وضعیت فعالیت مرکز مشاوره دانشجویان دانشگاه شیراز در جدول زیر نمایش داده شده است. همان گونه که ملاحظه می شود رشد تعداد جلسات روان درمانی در سال های ۸۶ تا ۹۷ دارای نوسان است که با داده های در دسترس امکان تحلیل وجود ندارد.

جدول ۱-۳۵- فعالیت مرکز مشاوره دانشجویان دانشگاه شیراز در سال های ۸۵-۹۷

سال	روان درمانی انفرادی و روان پزشکی
۱۳۸۵	۳۲۵۰ جلسه
۱۳۸۶	۳۹۴۷ جلسه
۱۳۸۷	۳۶۰۰ جلسه
۱۳۸۸	۳۹۸۶ جلسه
۱۳۸۹	۴۳۰۰ جلسه
۱۳۹۰	۴۵۵۳ جلسه
۱۳۹۱	۵۹۰۲ جلسه
۱۳۹۲	۴۷۷۱ جلسه
۱۳۹۳	۶۱۹۹ جلسه
۱۳۹۴	۶۱۹۹ جلسه
۱۳۹۵	۶۱۹۹ جلسه
۱۳۹۶	۹۲۳۸ جلسه
۱۳۹۷	۱۷۵۸۹ جلسه

همچنین تعداد ۹۴ نشریه ی دانشجویی فرهنگی از این معاونت مجوز دارند که فهرست آن ها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱-۳۶- فهرست نشریات دارای مجوز دانشجویی، فرهنگی دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۸

ردیف	نام نشریه	ردیف	نام نشریه	ردیف	نام نشریه
۱	آب فام	۳۳	چکاوک	۶۵	فردوس
۲	آذرخش	۳۴	حسابداری بهینه	۶۶	فرهنگ
۳	آرمان شهر	۳۵	حفاظت	۶۷	فریاد
۴	آفتاب	۳۶	خرداد	۶۸	کورسو
۵	آمایش	۳۷	خشت	۶۹	گفتگو
۶	آموزه های حقوقی	۳۸	خوارزمی	۷۰	گفتمان
۷	ایران زمین	۳۹	داد	۷۱	ماشینست
۸	آوا	۴۰	دالی	۷۲	مدبر
۹	آوای ایل	۴۱	دخترانه	۷۳	مزرعه آفتاب



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

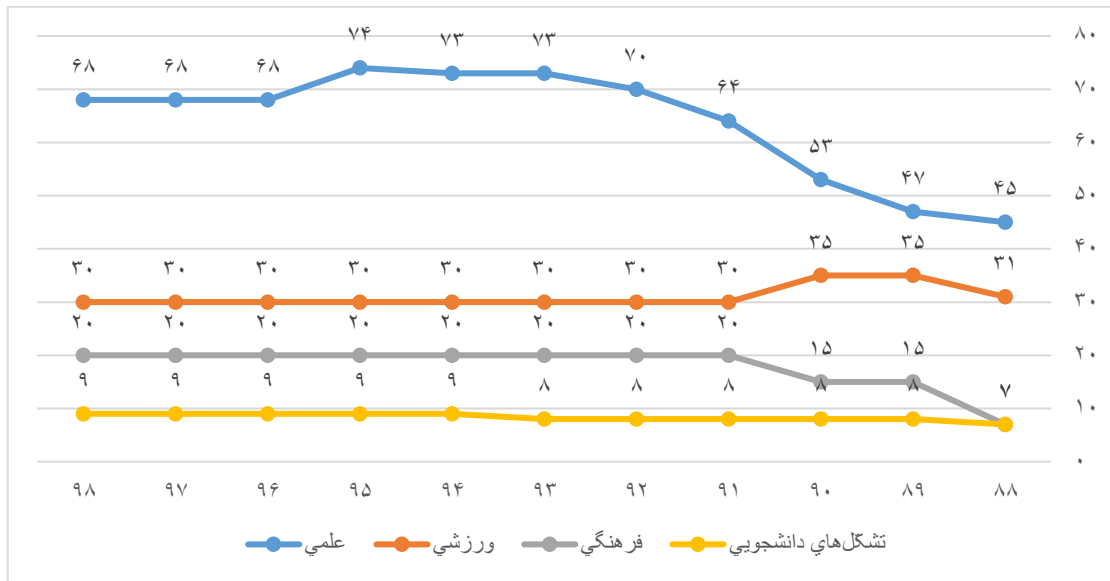
نام نشریه	ردیف	نام نشریه	ردیف	نام نشریه	ردیف
نارون	۷۴	دو کلام حرف حساب	۴۲	آوای سبز	۱۰
ندای دانشجوی	۷۵	دیدگاه	۴۳	آئینه روان	۱۱
ندای مهر	۷۶	رآکتور	۴۴	انتظار سبز	۱۲
نسیم	۷۷	راست قامتان	۴۵	انعکاس	۱۳
نفیر	۷۸	راه	۴۶	ایثار	۱۴
نقطه عطف	۷۹	راه ابریشم	۴۷	برهان	۱۵
وهومن	۸۰	راهی به سوی اسلام ناب	۴۸	بهین	۱۶
هاتل علم	۸۱	رزوانس	۴۹	بهینه مدیریت	۱۷
هفت	۸۲	روایت ۵۷	۵۰	بیداری	۱۸
فردا از آن ماست	۸۳	روزنه	۵۱	بیوتکنولوژی	۱۹
صدای سکوت	۸۴	رویش	۵۲	بوم	۲۰
صریر	۸۵	رویش حیات	۵۳	پارسه	۲۱
عبور	۸۶	رهیافت	۵۴	پایا	۲۲
عصر نانو	۸۷	زیست بوم	۵۵	پیچ پیچ	۲۳
جوانه	۸۸	زیست پیک	۵۶	پرچم	۲۴
چاو	۸۹	زیست فناوری	۵۷	پردیس	۲۵
چرخ ریسک	۹۰	زیر گنبد کبود	۵۸	پویش	۲۶
صامت	۹۱	ستاک	۵۹	تابش	۲۷
هم آوا	۹۲	سپیده	۶۰	تخته سیاه	۲۸
هویت	۹۳	سخن اهل دل	۶۱	ترنم	۲۹
یارمهربان	۹۴	سیمای روان	۶۲	تریون	۳۰
		سیحون	۶۳	جامعه پویا	۳۱
		شمیم	۶۴	جان و خرد	۳۲

جدول ۱-۳۷- تعداد انجمن ها و تشکل های دانشجویی دانشگاه در سال های ۹۸-۸۹

انجمن و تشکل	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸
علمی	۴۵	۴۷	۵۳	۶۴	۷۰	۷۳	۷۳	۷۴	۶۸	۶۸	۶۸
ورزشی	۳۱	۳۵	۳۵	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
فرهنگی	۷	۱۵	۱۵	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
تشکل های دانشجویی	۷	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹
جمع	۱۰۱	۱۱۴	۱۱۸	۱۲۲	۱۲۲	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۳	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷



در این میان انجمن‌های علمی فرهنگی دارای رشد قابل توجهی بوده و انجمن‌های ورزشی و تشکل‌های دانشجویی دارای رشد چندانی نبوده‌اند.



نمودار شماره ۱-۴۴- روند تغییرات تعداد انجمن‌ها و تشکل‌های دانشجویی دانشگاه در سال‌های ۹۸-۸۹

همچنین تعداد نشریات دانشجویی دانشگاه در طی این دوره از رشد قابل توجهی (۲۳۲ درصد) برخوردار بوده

است.

جدول ۱-۳۸- تعداد نشریات دانشجویی دانشگاه در طی سال‌های ۹۷-۸۸

ردیف	متغیرهای تشکیل دهنده شاخص‌های مصوب	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷
۱	تعداد کل دانشجویان عضو تشکل‌های دانشجویی	۴۰۰۰	۱۰۴۵۰	۱۰۵۰۰	۵۵۰۰	۵۵۰۰	۵۵۰۰	۵۵۰۰	۵۵۰۰	۶۹۰۴	۸۱۱۲
۲	تعداد نشریات دانشجویی	۷۳	۱۰۰	۱۲۸	۱۷۰	۱۷۰	۱۷۰	۱۷۰	۱۷۰	۲۰۶	۲۲۱
۳	تعداد تسهیلات فرهنگی ارائه شده از طریق کارت‌های الکترونیک	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	تعداد تسهیلات فرهنگی ارائه شده توسط دانشگاه	۳۰۰۰	۷۶۴	۱۱۴۳	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۰
۴	تعداد کل تسهیلات فرهنگی ارائه شده توسط دانشگاه	۸۵۰	۲۰۷۰	۲۰۷۰	۲۰۷۰	۲۰۷۰	۲۰۷۰	۲۰۷۰	۲۰۷۰	۰	۰



به علاه نشریات انجمن‌های علمی دانشجویی در دانشکده‌های مختلف به صورت جدول زیر است:

جدول ۱-۳۹- نشریات انجمن‌های علمی دانشجویی در دانشکده‌های مختلف در سال ۱۳۹۸

ردیف	دانشکده	بخش	نام نشریه
۱	دانشکده‌ی ادبیات و علوم انسانی	تاریخ	پارسه
		فارسی	سخن اهل دل
		الهیات	طه
		عربی	اکسیر الحیوه
۲	دانشکده‌ی علوم اجتماعی	مدیریت	بهینه مدیریت
		حسابداری	حسابداری بهینه
		جامعه شناسی	مانا
۳	دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان شناسی	پیش دبستانی	اتل متل
		کودکان استثنایی	پویش
		کتابداری	کاوشگر
۴	دانشکده‌ی حقوق و علوم سیاسی	حقوق	حقوق پویا
		علوم سیاسی	ره یافت
		حقوق	حقوق امروز
۵	دانشکده‌ی علوم	فیزیک	تابش
		زیست شناسی	حیات
		زیست شناسی	رویش
۶	دانشکده‌های مهندسی	زیست شناسی	زیست شناسی
		برق	آذرخش
		شیمی	رادیکال
۷	دانشکده‌ی کشاورزی	مهندسی آب	آب فام
		اقتصاد کشاورزی	چاو.
		منابع طبیعی	رویش و حیات
		زراعت	مزرعه آفتاب
۸	دانشکده‌ی کشاورزی داراب	صنایع غذایی	هاتل علم
		آبیاری داراب	برگاب
		باغبانی داراب	شقایق



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

ردیف	دانشکده	بخش	نام نشریه
		زراعت داراب	شالیزار
		مرتع و آبخیز داری داراب	کوچ خاک
۹	دانشکده‌ی دامپزشکی	دامپزشکی	وهومن

مجموع فضاهای کالبدی دانشگاه شیراز بیش از ۴۲۴ هزار مترمربع است که به صورت جدول زیر در بخش‌های مختلف توزیع شده است.

جدول ۱-۴۰- زیربنای کل فضاهای کالبدی موجود دانشگاه شیراز

کاربری فضا	زیر بنا (متر مربع)	کاربری فضا	زیر بنا (متر مربع)
آموزشی	۲۵۹۰۶۳	ورزشی	۱۳۵۱۳
کمک آموزشی (کتابخانه و آمفی تئاتر)	۲۱۸۵۰	اداری	۱۷۱۷۵
خوابگاهی**	۱۱۳۸۸۹	منازل سازمانی استادان	۴۸۰۰
سلف سرویس	۸۸۰۰	فرهنگی و نمازخانه	۳۶۰۰
سایر فضاهای خدماتی و رفاهی	۴۷۵۴۳		
جمع کل فضاهای کالبدی دانشگاه: ۴۲۴.۵۹۸ متر مربع			
** مجردین: ۹۰۳۷۹ متاهلین: ۱۱۴۸۰			

از کل فضاهای کالبدی آموزشی دانشگاه شیراز ۲۱۱۹۲۶ متر مربع معادل ۵۰/۷۳ درصد فضاهای فرسوده و با عمری بالای سی سال ساخت می‌باشند.

فضای کالبدی گروه‌های آموزشی

جدول ۱-۴۱- اطلاعات فضاهای کالبدی موجود و در دست احداث گروه‌های آموزشی دانشگاه شیراز در سال ۹۰

کاربری	زیر بنا (مترمربع)		سرانه موجود (مترمربع)	سرانه مطلوب (مترمربع)	سرانه قابل قبول در برنامه (مترمربع)
	موجود	در دست احداث			
گروه علوم پایه	۳۹۱۱۷	۲۷۸۰۰	۲۴/۶۶	۱۲	۱۰/۵
گروه علوم انسانی و هنر	۵۱۷۶۶	۵۳۰۰	۱۲/۹۲	۱۰	۸
گروه فنی و مهندسی	۷۳۹۶۵	-	۳۵/۸۷	۱۴	۱۲/۵
گروه کشاورزی و دامپزشکی	۶۸۰۳۵	۲۵۴۰	۲۸/۶۱	۱۷	۱۳/۵
گروه تحقیقات دانشگاهی	۴۹۳۵	۴۱۰۰	-	-	-
جمع کل	۲۳۷۸۱۸	۳۹۷۴۰	۱۰۲/۰۶	۵۳	۴۴/۵



جدول ۱-۴۲- اطلاعات فضاهای کالبدی تسهیلات زیربنایی، رفاهی و کمک آموزشی موجود  
و در دست احداث دانشگاه شیراز در سال ۹۰

سرانه قابل قبول در برنامه (متر مربع)	سرانه مطلوب (متر مربع)	سرانه موجود (متر مربع)	کاربری		کاربری
			زیر بنا (متر مربع)		
			در دست احداث	موجود	
۱	۱/۵	۰/۶۶	۱۶۰۰	۶۶۲۳	سالن ورزشی سرپوشیده
۱/۳	۱/۵	۰/۸۸	-	۸۸۰۰	سلف سرویس و آشپزخانه
۱/۵	۱/۸	۱/۹۱	-	۱۹۲۰۰	کتابخانه
۷	۸	۹/۳۶	۷۰۷۰	۹۳۹۰۹	خوابگاه دانشجویان (پسران و دختران)
۲/۸	۲/۸	۱/۱۴	۳۸۵۰	۱۱۴۸۰	خوابگاه دانشجویان (متاهلین)
۱/۵	۱/۵	۰/۴۸	-	۴۸۰۰	منازل سازمانی اساتید
۰/۷	۰/۹	۰/۳۶	-	۳۶۰۰	فرهنگی و نمازخانه
۰/۵	۰/۶	۰/۲۶	-	۲۶۵۰	آمفی تئاتر
۱/۲	۱/۲	۰/۸۳	۶۸۰۰	۸۳۶۵	اداری
۰/۲	۰/۲	-	-	-	مهمانسرای اساتید
۷	۷	۵/۰۸	-	۵۰۹۷۳	سایر فضاهای خدماتی و رفاهی
۲۴/۷	۲۷	۲۰/۶	۱۹۳۲۰	۲۱۰۴۰۰	جمع کل

در کنار فضای کالبدی موجود، دانشگاه شیراز نیز پروژه‌هایی در دست دارد که فهرست این پروژه‌ها و درصد پیشرفت آن‌ها در جدول شماره \* آورده شده است.

جدول ۱-۴۳- وضعیت پروژه‌های عمرانی در دست اجرا دانشگاه شیراز سال ۱۳۹۷

ردیف	عنوان پروژه	زیر بنا (متر مربع)	درصد پیشرفت فیزیکی	سال شروع	سال خاتمه
۱	احداث دانشکده علوم پایه (فیزیک و شیمی)	۲۴۷۰۰	۹۸	۷۱	۹۹
۲	مطالعه و احداث دانشکده‌ی گردشگری	۵۰۰۰	۵	۸۷	۱۴۰۰
۳	مطالعه و احداث دانشکده‌ی فناوری‌های نوین	۶۰۰۰	۴۵	۸۷	۹۹
۴	مطالعه و احداث دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست	۴۲۰۰	۴۰	۸۹	۹۹





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

ردیف	عنوان پروژه	زیر بنا (متر مربع)	درصد پیشرفت فیزیکی	سال شروع	سال خاتمه
۵	مطالعه و احداث پژوهشکده‌ی تولیدات کشاورزی (بخش ساختمان)	۱۱۰۰	۵	۹۳	۹۹
۶	مطالعه و احداث پژوهشکده‌ی پتروشیمی و نفت	۱۱۰۰	۵۰	۹۱	۹۹
۷	مطالعه و احداث دانشکده‌ی برق و کامپیوتر	۱۲۰۰۰	۴۵	۸۹	۱۴۰۰
۸	مطالعه و احداث دانشکده‌ی هنر و معماری	۵۰۰۰	۵	۹۱	۱۴۰۰
۹	مطالعه و احداث مرکز آموزش عالی اقلید	۲۵۰۰	۴۰	۸۹	۹۹
۱۰	مطالعه و احداث مرکز آموزش عالی آباده	۲۵۰۰	۴۰	۹۰	۹۹
۱۱	مطالعه و احداث مرکز آموزش عالی استهبان	۲۵۰۰	۸۵	۹۰	۹۸
۱۲	مطالعه و احداث مرکز آموزش عالی لار	۲۵۰۰	۲۰	۹۰	۱۴۰۰
۱۳	مطالعه و احداث مرکز آموزش عالی لامرد	۲۵۰۰	۴۵	۹۰	۹۹
۱۴	مطالعه و احداث مرکز آموزش عالی مرودشت	۲۵۰۰	۳۵	۹۰	۹۹
۱۵	مطالعه و احداث مرکز آموزش عالی فیروزآباد	۲۵۰۰	۵	۹۱	۱۴۰۰
۱۶	مرکز تحقیقات لرزه‌نگاری جنوب کشور	۲۰۰۰	۱۲	۷۸	۹۹
۱۷	احداث دانشکده علوم پایه (ریاضی امار)	۱۵۶۰۰	۴۰	۹۳	۱۴۰۰
۱۸	تکمیل یادمان شهدا و محوطه اطراف	۱۰۰ متر مربع یادمان ۲۵۰۰ متر مربع محوطه	۳۰	۹۳	۹۹
۱۹	تکمیل بخش جدید باغبانی	۱۷۶۰	۵۰	۹۳	۹۹
۲۰	خوابگاه امامت	۲۳۰۰	۲۳	۸۷	۹۸

همچنین طرح‌های عمرانی دانشگاه به مترافز بیش از ۷۷ هزار مترمربع در حال اجرا است که به مجموع فضاهای

موجود اضافه خواهد شد.



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ ۱۴۰۰)

جدول ۱-۴۴- طرح های عمرانی در دست احداث دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۱

ردیف	نام طرح	زیر بنا (متر مربع)	کاربری		
			آموزشی، پژوهشی	کمک آموزشی	فرهنگی رفاهی
۱	ساختمان و تجهیز دانشکده علوم پایه	۲۹۳۰۰	*		
۲	احداث خوابگاه دانشجویی پسران	۸۳۰۰			*
۳	احداث بال دوم سازمان مرکزی دانشگاه	۶۸۰۰			*
۴	احداث ساختمان فضای مشترک دانشکده های حقوق و علوم تربیتی	۲۵۰۰	*		
۵	محوطه سازی و تأسیسات زیربنایی	کل دانشگاه			*
۶	تعمیرات اساسی و خرید تجهیزات	کل دانشگاه			*
۷	احداث مسجد و مرکز فرهنگی دانشکده کشاورزی	۱۸۰۰			*
۸	احداث تونل باد	-	*		
۹	احداث ساختمان ایزولاسیون (تمیز زیستی)	۱۲۰	*		
۱۰	احداث ساختمان شماره ۳ دانشکده هنر و معماری	۲۰۰۰	*		
۱۱	توسعه ای سالن غذا خوری اساتید دانشکده کشاورزی	۱۵۰			*
۱۲	تکمیل و تجهیز میز زلزله ای دانشگاه شیراز	۲۰۰۰	*		
۱۳	تکمیل خوابگاه شماره دو دانشجویان دوره دکترا	۳۸۵۰			*
۱۴	احداث سوله ورزشی کشاورزی	۸۰۰			*
۱۵	مسقف کردن زمین تنیس - دانشجویان پردیس ارم	۱۶۰۰			*
۱۶	احداث ساختمان فنآوری آبیان دانشکده کشاورزی	۳۰۰	*		
۱۷	احداث دانشکده ای کارآفرینی	۳۳۰۰	*		
۱۸	پژوهشکده ای دانشجویی	۲۱۰۰	*		
۱۹	احداث خوابگاه دختران (فاطمه زهرا)	۲۳۰۰			*
۲۰	دانشکده ای فنآوری های نوین	۱۰۰۰۰	*		
	جمع کل:	۷۷۲۲۰			



## زیرساخت‌های پژوهشی

از زیرساخت‌های پژوهشی نیز قطب‌های علمی، پژوهشکده‌ها، کتابخانه‌ی مرکزی و مرکز اسناد، مراکز تحقیقاتی، مرکز نشر، مراکز مشاوره‌ای و حمایتی و مجلات علمی دانشگاه است.

### قطب‌های علمی دانشگاه شیراز عبارتند از:

- پالایش گاز.
- انجیر دیم.
- ویروس‌شناسی گیاه.
- مدیریت آب در مزرعه.
- زمین‌شناسی زیست‌محیطی.
- پژوهش‌های فرهنگ و ادب فارسی.
- افزاره‌های سوئیچینگ الکترونیک نوری.
- مطالعات ترکیبات ضد میکروبی طبیعی.
- مطالعات تولید مثل گاوهای شیری پر تولید.
- **پژوهشکده‌های دانشگاه شیراز عبارتند از:**
- پژوهشکده‌ی نجوم، اخترفیزیک و فناوری ابزارهای نجومی.
- پژوهشکده‌ی صنایع نفت و گاز فراصنعتی.
- پژوهشکده‌ی علوم و فنون هوادریا.
- پژوهشکده‌ی علوم اجتماعی.
- پژوهشکده‌ی نانو تکنولوژی.
- پژوهشکده‌ی بیو تکنولوژی.
- **مراکز تحقیقاتی دانشگاه شیراز عبارتند از:**
- مرکز مطالعات راهبردی خلیج فارس.
- موزه‌ی تاریخ طبیعی و تکنولوژی.
- مرکز محیط زیست و توسعه‌ی پایدار.
- مرکز مطالعات خشکسالی



- مرکز پژوهش‌های علوم جوی و اقیانوسی.
- مرکز پژوهشی گیاه‌شناسی باغ ارم.
- مرکز تحقیقات دورسنجی و سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS.
- مرکز تحقیقات تابش.
- مرکز مطالعات ادبیات کودک.
- مرکز تحقیقات بیماری‌های پرندگان.
- گروه پژوهشی فرآورده‌های آبزیان.
- مرکز تحقیقات ویروس‌شناسی گیاهی.
- مرکز تحقیقات محیط زیست در صنایع نفت و گاز.
- مرکز پیشرفته ازدیاد برداشت از مخازن نفتی.
- مراکز مشاوره‌ای و حمایتی دانشگاه شیراز عبارتند از:
  - دفتر مالکیت فکری و فناوری.
  - مرکز کارآفرینی.

با استفاده از اطلاعات سالنامه‌ی آماری دانشگاه شیراز وضعیت زیرساخت‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه شیراز به اختصار به صورت زیر است.

جدول ۱-۴۵- مجله‌های علمی پژوهشی، ملی و بین‌المللی دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۸

مجلات علمی بین‌المللی	مجلات علمی ملی (علمی-پژوهشی)
Iranian Journal of Science and Technology Transactions of Mechanical Engineering (ISI)	فصلنامه‌ی اندیشه‌ی دینی
Iranian Journal of Science and Technology Transactions of Civil Engineering (ISI)	مجله‌ی شعر پژوهی (بوستان ادب سابق)
Iranian Journal of Veterinary Research (ISI)	مجله‌ی پیشرفت‌های حسابداری
Iranian Journal of Materials Forming	مجله‌ی مطالعات آموزش و یادگیری
Persian Literary Studies Journal	مجله‌ی آموزش مهارت‌های زبان
Iranian Journal of Economic Studies	مجله‌ی مطالعات ادبیات کودک
Iranian Journal of Science and Technology Transactions of Electrical Engineering (ISI)	مجله‌ی مطالعات حقوق
Iranian Journal of Science and Technology transaction	مجله‌ی پژوهش‌های برنامه‌درسی



مجلات علمی بین المللی	مجلات علمی ملی (علمی-پژوهشی)
(Sciences) (ISI)	
Iran Agricultural Research	مجله مطالعات اقتصادی
Journal of Molecular Biology Research Communications	دراسات في تعليم اللغه و تعلمها (زبان عربی)
Journal of Teaching Language Skills	

جدول ۱-۴۶- فهرست کتابخانه‌های دانشگاه شیراز و تعداد و عناوین کتاب‌های فارسی و لاتین  
این کتابخانه‌ها در سال ۱۳۹۶

تعداد کتاب‌های موجود				نام کتابخانه
فارسی		لاتین		
جلد	عنوان	جلد	عنوان	
۱۲۶۸۹۹	۷۲۷۳۴	۹۱۱۶۹	۹۷۴۷۱	میرزای شیرازی
۷۲۴۵	۵۳۹۸	۶۰	۵۲	بخش فارسی
۳۰۸۸۰	۱۳۶	۳۳۰۰	۳۰۰۰	حقوق و علوم سیاسی
۷۹۷۰	۴۱۰۲	۱۱۸۲۶	۷۴۸۷	دامپزشکی
۱۱۹۲۷	۵۶۱۱	۴۲۴۹۱	۲۸۰۲۴	علوم پایه
۱۲۰۹۶	۸۱۹۱	۱۶۱۳۱	۹۹۹۰	کشاورزی
۱۱۴۳۲	۸۴۰۸	۵۴۲۳۳	۳۵۲۰۷	دانشکده‌های مهندسی (خوارزمی)
۱۰۹۳۱	۷۳۷۴	۳۰۷۰	۲۵۵۹	هنر و معماری
۲۱۹۳۸۰	۱۱۱۹۵۴	۲۲۲۲۸۰	۱۸۳۷۹۰	جمع کل

\*باتوجه به ادغام کتابخانه‌ی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی و مرکز جمعیت‌شناسی در کتابخانه‌ی میرزای شیرازی، آمار کتاب‌های این دو واحد در کتابخانه میرزای شیرازی آورده شده است.

### قطب‌های علمی

- مطالعات عملکرد تولید و تولیدمثل در گاوهای شیری پرتولید.
- مکانیک محاسباتی.
- مدیریت آب در مزرعه.
- پژوهش‌های فرهنگی و ادبی فارس.
- ویروس‌شناسی گیاهی.



- کاتالیست در سنتز مواد.

- زمین شناسی زیست محیطی.

- پالایش گاز.

- آموزش زبان انگلیسی.

خالص سازی و بررسی ویژگی های بیوشیمیایی، فارماکولوژی، فیزیولوژیکی و عملکرد ترکیبات ضد میکروبی طبیعی.

### موزهی تاریخ طبیعی و تکنولوژی.

منظور بالا بردن سطح دانش عمومی درباره عالم خلقت و شناخت ارزش وجودی گیاهان و جانوران و همچنین کمک به آموزش بهتر علوم و جبران کمبود آزمایشگاه های مراکز آموزشی، این موزه در اسفند ماه سال ۱۳۵۳ تأسیس و در سال ۱۳۵۶ به ساختمان کنونی زیر بنای حدود ۵۰۰۰ متر مربع انتقال یافت. این موزه شامل بخش های جانوری، گیاهی، زمین شناسی، حشره شناسی، نجوم، تکنولوژی، آناتومی، تمبر و سگه و کارگاه تاکسیدرمی می باشد که فعالیت های آنها در سه محور آموزشی، پژوهشی و نمایشی صورت می گیرد.

بخش های مختلف موزه تاریخ طبیعی شامل:

- جانور شناسی
- تکنولوژی
- حشره شناسی
- نجوم
- گیاه شناسی
- تمبر- سگه و اسکناس
- زمین شناسی
- مردم شناسی
- آناتومی
- کتابخانه
- تاکسیدرمی
- کافی شاپ
- سمعی بصری



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰ ۱۴۰۴)

همچنین موزهی نارنجستان قوام و موزه باغ گیاه‌شناسی ارم نیز از دیگر زیرساخت‌های پژوهشی دانشگاه شیراز به شمار می‌رود.

### پایگاه‌های اطلاعاتی لاتین

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

- Scence Direct
- Proquest
- Springer
- Scopus
- Academic Search Premier
- Business Source Premier
- Regional Business News
- Computer Source
- Professional Development Collection
- Library, Information science & Technology Abstracts
- Ei Compendex
- MathSciNet
- American Chemical Society
- The American Physical Society
- American Institute of Physics
- American Society of Civil Engineers
- American Society of mechanical Engineers
- IEEE



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰ ۱۴۰۴)

## فصل دوم:

# شناخت محیط بیرونی





## ۲- مقدمه

در این بخش ابتدا به روش شناسی شناخت محیط بیرونی پرداخته شده و سپس اسناد بالادستی به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی بررسی می‌گردد.

### ۲-۱- روش شناسی شناخت محیط بیرونی

شناخت محیط بیرونی یکی از مراحل اساسی در تدوین برنامه‌ی راهبردی می‌باشد. در این مرحله فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی که شامل محیط دولتی، قانونی و سیاسی؛ اقتصادی؛ اجتماعی؛ فرهنگی و فناوری می‌باشد شناسایی شده و اولویت هر یک بر اساس میزان تأثیرگذاری بر سازمان تعیین می‌گردد. به منظور شناخت محیط بیرونی (شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات) در راستای تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز گام‌های زیر طی شده است:

#### گام اول: بررسی اسناد بالادستی شامل:

- سند چشم‌انداز بیست ساله کشور.
- سیاست‌های کلی نظام.
- نقشه‌ی جامع علمی کشور.
- سند تحول راهبردی علم و فناوری.
- برنامه‌ی ششم توسعه.
- ضوابط ملی آمایش سرزمین.
- برنامه‌ی راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- سند دانشگاه اسلامی.
- سند آمایش سرزمینی استان فارس.
- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی.
- بیانیه‌ی گام دوم انقلاب اسلامی ایران.

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

- وزارت علوم، از لحاظ نقش توسعه‌ای و وظیفه‌ی آموزش عالی کشور
- هیأت رئیسه دانشگاه.
- دانشجویان و فارغ‌التحصیلان.
- اعضای هیأت علمی.
- کارکنان



- مدیران مجموعه‌های سازمان.
- سایر دانشگاه‌ها.
- مؤسّسات آموزشی و پژوهشی.
- مؤسّسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور.
- محققین و پژوهشگران.

گام سوم: بررسی وضعیت رقبا شامل بررسی راهبردها، اهداف و اقدامات اجرایی دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس، امیرکبیر، فردوسی مشهد و صنعتی شریف

گام چهارم: جمع‌بندی فرصت‌ها و تهدیدات در قالب عوامل محیط دولتی، قانونی و سیاسی؛ اقتصادی؛ اجتماعی، فرهنگی و فناوری.

## ۲-۲- بررسی اسناد بالادستی به منظور شناخت محیط بیرونی

در این بخش اسناد بالادستی به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۲-۲-۱- سند چشم‌انداز بیست ساله‌ی کشور

با ارزیابی و تحلیل سیر تاریخی و توانمندی‌های کشور و با عنایت به تحولات کنونی جهان در تمامی ابعاد، با تدوین تصویر آینده ایران در افق ۲۰ ساله که تصویری شفاف، امیدبخش و روشن از آنچه که می‌خواهیم به آن برسیم و تبیین روشنی از نیات راهبردی، ارزش‌ها و اهداف عالی جامعه است، می‌توان اولویّت‌ها، اهداف، جهت‌ها، ابزار و فرایندهای اجرائی را در بین تمامی اقشار جامعه، سازمان‌ها، نهادها و مراکز علمی و دانشگاهی تعیین کرد.

در راستای تحقّق این هدف، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران تصویری از آینده‌ی ایران را به صورت شفاف، مطلوب و در عین حال واقعی، قابل اجرا و انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازها و قابلیت‌های اصلی کشور، با توجّه به آرمان‌ها و بهره‌گیری از منابع ملی و توانمندی‌های کشور نمایان می‌کند.

در چشم‌انداز بیست ساله (افق ۱۴۰۴ هجری شمسی) ایران کشوری است توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.



## ویژگی جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز در زمینه پژوهش و فناوری

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

در تهیه و تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز، باید این نکته مورد توجه قرار گیرد که شاخص‌های کمی کلان آن‌ها باید متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز، تنظیم و تعیین گردد و این سیاست‌ها و هدف‌ها به صورت کامل مراعات شود.

### ۲-۲-۲- سیاست‌های کلی نظام

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

- ۱- توسعه‌ی متوازن کمی و کیفی نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی با هدف:
  - تولید علم.
  - تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی به ویژه در علوم انسانی.
  - تربیت نیروی انسانی کارآمد و مؤمن، ارتقای توانمندی و سطح علمی منابع انسانی.
  - توسعه‌ی نوآوری و نظریه‌پردازی علمی.
  - تحکیم پیوند میان نظام آموزش عالی با زنجیره‌ی تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای، فناوری و تولید با اولویت نیازهای کشور.
  - ایجاد بسترهای مناسب جهت دستیابی آسان به تحصیل علم، کسب مهارت‌های فنی و تخصصی معتبر برای افراد مستعد و علاقمند با تنوع بخشی به نظام آموزش عالی، حمایت از بخش خصوصی و استفاده از مشارکت مردمی.
- ۲- هدایت نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی کشور در جهت توسعه‌ی علوم پایه و تحقیقات بنیادی، افزایش خلاقیت، روزآمد ساختن دانشگاه‌ها با تأکید بر:
  - ارتقاء منزلت و بهبود معیشت استادان.



- اهتمام به علوم انسانی و زبان و ادب فارسی.
- تعیین اولویت‌ها در آموزش و پژوهش برای تأمین نیازهای کشور و نیل به جایگاه اول علمی و فنی در منطقه.
- توجه به مبانی و احیای تاریخ علمی و فرهنگی اسلام و ایران به منظور تقویت هویت اسلامی و ملی و خودباوری دانشجویان و پژوهشگران.
- توسعه‌ی مناسبات منطقه‌ای و همکاری‌های بین‌المللی.
- ۳- بهینه‌سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور با هدف ارتقای بهره‌وری و شکوفایی علمی با تأکید بر:
  - تقویت منابع مالی پایدار و متنوع در دانشگاه‌ها و تجهیز زیربنای آموزشی و پژوهشی و ارتقای شاخص‌های توسعه‌ی علوم و فناوری با توجه به استانداردهای جهانی.
  - اصلاح نظام پذیرش دانشجو.
  - استقرار نظام مالکیت معنوی در کشور.
  - طراحی و تدوین متون، کتب و برنامه‌های درسی بر اساس مبانی فکری اسلام به ویژه در رشته‌های علوم انسانی در نظام آموزشی و پژوهشی کشور و اهتمام به بسط نظریه‌پردازی در این زمینه.
  - اصلاح و توسعه‌ی نظام آموزشی کشور در جهت متناسب نمودن ترکیب نیروی انسانی ماهر و متخصص نیازها، مزیت‌ها، ظرفیت‌ها و تحولات علمی در داخل و خارج کشور.
  - ایجاد نظام شایسته‌سالاری در مدیریت آموزشی و تحقیقاتی کشور مبتنی بر تخصص و تعهد.
  - بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته در نظام آموزش و تحقیقات کشور.
  - ایجاد ساختار مناسب برای تحکیم پیوند حوزه و دانشگاه و تقویت همکاری‌های مستمر راهبردی در عرصه‌های اجتماعی، آموزشی، علمی و تحقیقاتی با تأکید بر نظریه‌پردازی علمی به ویژه در علوم انسانی، تبادل استاد و دانشجو، ایجاد مراکز علمی شامل بین‌رشته‌ای، دوره‌ها و پژوهش‌های مشترک و نظریه‌پردازی علمی در زمینه‌ی الگوهای توسعه و رابطه‌ی علم و دین با هدف تحقق آرمان‌های انقلاب اسلامی.
- ۴- اهتمام به اصل پرورش در کنار آموزش و پژوهش، ارتقای کیفیت عقیدتی، علمی و عملی هیأت‌های علمی موجود و تربیت اساتید و معلمان مؤمن به اسلام و متعهد به انقلاب و علاقه‌مند به اعتلای کشور.
- ۵- ساماندهی به نظام اعتبارسنجی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها مبتنی بر توانایی، کارآیی و اثربخشی و سازماندهی به نظام ارتقای هیأت علمی و ارزیابی پژوهشگران با معیار تولید علم و فعالیت‌های کاربردی و توسعه‌ای و رفع نیازها و مشکلات علمی و فنی کشور.



۶- ساماندهی به نظام آمار و اطلاعات علمی و پژوهشی دولتی و غیردولتی به ویژه حوزه‌های علمی و ایجاد ساختارهای لازم برای تبدیل نتایج فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی به تجربه‌های انباشته و قابل دسترسی.

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

۸- برنامه‌ریزی برای افزایش نقش دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و فرهنگستان‌ها در ارتقای کارآمدی نظام، دفاع از مرزهای اعتقادی، وحدت و امنیت ملی و صیانت از فرهنگ و هویت ملی - اسلامی در برابر تهاجم فکری و فرهنگی بیگانگان.

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

- توسعه نوآوری از طریق ارائه‌ی آموزش‌های کاربردی و متنوع.
- تقویت منابع مالی پایدار در دانشگاه.
- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته در نظام آموزش.
- ایجاد بسترهای مناسب جهت هدایت و پرورش و جذب استعدادهای درخشان.
- ساماندهی به نظام اعتبارسنجی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها مبتنی بر توانایی، کارآیی و اثربخشی.
- سازماندهی به نظام ارتقای هیأت علمی.
- ارتقاء منزلت استادان.
- توجه بیشتر به علوم انسانی.
- ایجاد مراکز بین‌رشته‌ای.
- اصلاح و توسعه‌ی نظام آموزشی دانشگاه متناسب با تخصص‌های مورد نیاز.
- اصلاح نظام پذیرش دانشجو به ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی.

#### سیاست های کلی نظام در بخش شبکه‌های اطلاع رسانی رایانه‌ای (ابلاغی - مصوب ۱۳۷۷/۰۷/۱۱)

- ایجاد، ساماندهی و تقویت نظام ملی اطلاع‌رسانی رایانه‌ای و اعمال تدابیر و نظارت‌های لازم به منظور صیانت از امنیت سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و جلوگیری از جنبه‌ها و پیامدهای منفی شبکه‌های اطلاع‌رسانی.
- توسعه‌ی کمی و کیفی شبکه اطلاع‌رسانی ملی و تأمین سطوح و انواع مختلف خدمات و امکانات این شبکه برای کلیه‌ی متقاضیان به تناسب نیاز آنان و با رعایت اولویت‌ها و مصالح ملی.



- ایجاد دسترسی به شبکه‌های اطلاع‌رسانی جهانی صرفاً از طریق نهادها و مؤسسات مجاز.
- حضور فعال و اثرگذار در شبکه‌های جهانی و حمایت از بخش‌های دولتی و غیردولتی در زمینه تولید و عرضه اطلاعات و خدمات ضروری و مفید با تأکید بر ترویج فرهنگ و اندیشه اسلامی.
- ایجاد و تقویت نظام حقوقی و قضایی متناسب با توسعه شبکه‌های اطلاع‌رسانی به ویژه در جهت مقابله کارآمد با جرائم سازمان‌یافته الکترونیکی.
- توسعه فناوری اطلاعات (به ویژه حفاظت از اطلاعات) و آینده‌نگری در خصوص آثار تحولات فناوری اطلاعات در سطح ملی و جهانی و گسترش مطالعات و تحقیقات و تربیت نیروی انسانی متخصص در این زمینه.
- اقدام مناسب برای دستیابی به میثاق‌ها و مقررات بین‌المللی و ایجاد اتحادیه‌های اطلاع‌رسانی با سایر کشورها به ویژه کشورهای اسلامی به منظور ایجاد توازن در عرصه اطلاع‌رسانی بین‌المللی و حفظ و صیانت از هویت و فرهنگ ملی و مقابله با سلطه جهانی.
- آنچه که از این سیاست‌ها برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز می‌توان بهره برد، ایجاد ساماندهی و تقویت نظام اطلاع‌رسانی رایانه‌ای در سطح دانشگاه، حضور فعال و اثرگذار در شبکه‌های جهانی و توسعه فناوری اطلاعات است.

### سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری. (مصوب ۱۳۸۳/۰۱/۲۲)

بر اساس بند اول اصل یکصد و دهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و در اجرای اوامر مورخ ۱۳۷۷/۱/۱۵ مقام معظم رهبری، نظر مشورتی نهایی شورای مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری در کشور طی ۴ ماده و ۲۵ بند به شرح ذیل به تصویب رسید.

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

- ۱-۱- تقویت عزم ملی برای رشد و توسعه فناوری.
- ۱-۲- سیاست‌گذاری و تدوین برنامه‌های راهبردی و اصلاح ساختار نظام مدیریتی برای دستیابی به فناوری‌های پیشرفته و حمایت از آن، زیر نظر ریاست جمهوری.
- ۱-۳- تعیین اولویت در حمایت از فناوری بر اساس نیازها، مزیت‌ها و ظرفیت‌های کشور.
- ۱-۴- تأکید بر تربیت نیروی انسانی کارآمد، خلاق و متعهد، شناسایی نخبگان، پرورش استعدادها درخشان، حفظ و جذب سرمایه‌های انسانی و ارتقاء روحیه خودباوری و خوداتکایی.



- ۵-۱- تقویت و ساماندهی همکاری میان دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و فرهنگستان‌ها با بخش‌های صنعتی و فنی و خدماتی دولتی و غیر دولتی .
- ۶-۱- اصلاح و تکمیل قوانین و مقررات به ویژه در بخش‌های بازرگانی و گمرکی با هدف تغییر روند ورود کالا و خدمات از خارج به فرآیند انتقال فناوری، کسب دانش طراحی و ساخت برای تولید محصولات در داخل کشور و برنامه‌ریزی برای ایجاد تناسب میان مؤلفه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در توسعه فناوری .
- ۷-۱- تقویت حمایت کلیه دستگاه‌ها از افزایش توانمندی‌های فناوری در کشور .
- ۸-۱- حمایت از مالکیت معنوی و بسترسازی برای توسعه تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای و نوآوری در زمینه‌های مختلف علوم .
- ۹-۱- ارتقای نقش فرهنگستان‌ها در ارائه‌ی سمت‌گیری صحیح در توسعه فناوری و شکوفایی علمی.
- ۱۰-۱- تقویت همکاری‌های بین‌المللی با تأکید بر توسعه منابع انسانی، تقویت بخش‌های نرم‌افزاری فناوری داخلی، جذب سرمایه‌ها و نخبگان ایرانی و غیر ایرانی، بازاریابی برای فناوری ایرانی و ارتقای کیفیت منطبق با شاخص‌های جهانی .
- ۲- تقویت زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های ملی فناوری در کشور بر اساس:
- ۱-۲- اهتمام جدی به ارتقای سطح کیفی علوم پایه و آموزش مهارت‌های عملی و تقویت روحیه خلاقیت در تمام مراحل نظام آموزشی و نهادینه کردن تحقیق و جهت‌دهی علمی به تحقیقات در حوزه فناوری .
- ۲-۲- توسعه صنایع و خدمات مبتنی بر فناوری‌های جدید با هدف تحکیم استقلال، رفع نیازهای داخلی و کسب سهم مناسب از بازار جهانی.
- ۳-۲- نوسازی صنایع و اصلاح و تکمیل ظرفیت‌های فناوری موجود بر اساس بازنگری مداوم .
- ۴-۲- ایجاد نظام اطلاعات فناوری کارآمد شامل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش و اطلاع‌رسانی .
- ۵-۲- تأکید بر افزایش سهم تحقیق در فناوری از تولید ناخالص ملی از طریق اختصاص بودجه مناسب و تشویق مالی و معنوی بخش‌های غیر دولتی و تنظیم شاخص‌های مناسب برای توسعه پژوهش، ارزیابی و نظارت مستمر در اجرای سیاست‌ها.
- ۶-۲- حمایت از تولید و صدور محصولات متکی بر فناوری‌های بومی و سنتی .
- ۷-۲- حمایت از تأسیس و توسعه شهرک‌ها و پارک‌های علوم و فناوری .
- ۳- تبیین و ترویج مبانی فرهنگی توسعه فناوری از طریق :



- ۳-۱- افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه‌ی علم و فناوری در کشور .
  - ۳-۲- اصلاح الگوی مصرف.
  - ۳-۳- ترویج فرهنگ استانداردها و ارتقای کیفیت در تولید جهت تشویق مردم به استفاده از کالاهای ساخت داخل در فرهنگ عمومی کشور.
  - ۳-۴- اهمیت دادن به علاقه و استعداد در نظام گزینش، آموزش و اشتغال و مبنا قرار دادن تخصص‌های علمی، فنی و حرفه‌ای در استخدام‌های مرتبط .
  - ۳-۵- تقویت و ارزش‌گذاری به کلیه مشاغل، به خصوص مشاغل فنی و حرفه‌ای در فرهنگ عمومی کشور .
  - ۳-۶- تشویق فرهنگ کارآفرینی فنی در کشور .
  - ۳-۷- ترویج روحیه‌ی کار جمعی، وجدان کاری و خودباوری .
  - ۳-۸- فرهنگ‌سازی جهت اولویت‌دادن به منافع ملی بر منافع شخصی و صنفی در امور مرتبط با واردات کالا و خریدهای تجهیزاتی و فنی .
- ۴- اهتمام به حفظ ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و موازین اسلامی در استفاده از فناوری .
- مصوبه‌ی فوق مشتمل بر چهار (۴) ماده و بیست و پنج (۲۵) بند در جلسه‌ی رسمی روز شنبه مورخ بیست و دوم فروردین ماه یک هزار و سیصد و هشتاد و سه شورای مجمع تشخیص مصلحت نظام به تصویب رسید.
- آنچه که از این سیاست‌ها برای تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز می‌توان بهره برد عبارتند از :
- توسعه‌ی فناوری با هدف ارتقای جایگاه دانشگاه در فناوری جهانی و تولید دانش.
  - سیاست‌گذاری و تدوین برنامه‌های راهبردی حوزه‌ی فناوری.
  - تقویت و ساماندهی همکاری میان دانشگاه شیراز با سایر دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، فرهنگستان‌ها و همچنین با بخش‌های صنعتی و فنی و خدماتی دولتی و غیر دولتی.
  - افزایش توانمندی‌های فناوری دانشگاه .
  - حمایت از مالکیت معنوی و بسترسازی برای توسعه‌ی تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای و نوآوری در زمینه‌های مختلف علوم.
  - تولید و صدور محصولات متکی بر فناوری‌های بومی و سنتی.
  - تأسیس و توسعه‌ی شهرک‌ها و پارک‌های علوم و فناوری.
  - تبیین و ترویج مبانی فرهنگی توسعه‌ی فناوری.





- اهتمام به حفظ ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و موازین اسلامی در استفاده از فناوری.

ابلاغ سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم توسعه ابلاغی رهبر معظم انقلاب اسلامی (ابلاغی - مصوب ۱۳۹۴/۰۴/۰۹) سیاست‌های کلی برنامه‌ی پنجم توسعه‌ی در پنج بخش، امور فرهنگی، امور علمی و فناوری، امور اجتماعی، امور اقتصادی و امور سیاسی، دفاعی و امنیتی در در ۴۵ بند تدوین شده است. با توجه به هدف این گزارش به بخش علم و فناوری که بندهای ۷۴ تا ۸۰ سند را شامل می‌شود پرداخته می‌شود. سیاست‌های کلی برنامه‌ی پنجم در حوزه‌ی آموزش عالی و علم و فناوری عبارت اند از:

۷۴- دستیابی به رتبه‌ی اول منطقه در علم و فناوری و تثبیت آن با اهتمام به تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری.  
۷۵- اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تأکید بر دوران تحصیلی کودکی و نوجوانی.  
۷۶- افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور.  
۷۷- توسعه‌ی علوم پایه و تحقیقات بنیادی، نظریه‌پردازی و نوآوری در چارچوب سیاست‌های کلی علم و فناوری و نقشه‌ی جامع علمی کشور.

۷۷-۱- ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری جامع و کارآمد.  
۷۷-۲- تحول و ارتقاء علوم انسانی به‌ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی.  
۷۸- تنظیم رابطه‌ی متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه‌ی جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال.

۷۹- گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام‌بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به‌ویژه جهان اسلام و توسعه‌ی تجارت و صادرات محصولات دانش‌بنیان.  
۸۰- توسعه‌ی و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسأله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری، و توسعه‌ی نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش‌بنیان.

آن‌چه که از این سیاست‌ها برای تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز می‌توان بهره برد عبارتند از:  
- ایفای نقش فعال دانشگاه شیراز در دستیابی به جایگاه اول علمی و فناوری در منطقه و تثبیت آن در برنامه‌ی ششم.

- ارتباط مؤثر بین دانشگاه شیراز با سایر دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و همچنین با صنعت و بخش‌های مربوط جامعه.



- تلاش در جهت توسعه‌ی علوم پایه و تحقیقات بنیادی، نظریه‌پردازی و نوآوری.
- ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی و ترویج نظریه‌پردازی، نقد و آزاداندیشی.
- تحوّل و ارتقاء جایگاه و منزلت علوم انسانی به ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی.
- گسترش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فنآوری از طریق: ارتقاء منزلت اجتماعی، ارتقاء سطح علمی و مهارتی، رفع دغدغه‌ی خطرپذیری مالی در مراحل پژوهشی و آزمایشی نوآوری‌ها، کمک به تجاری‌سازی دستاوردهای آنان.
- حمایت از پژوهش‌های مسأله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری.
- توسعه‌ی نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش‌بنیان.
- حرکت در جهت دستیابی به اهداف نقشه‌ی جامع علمی کشور.

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

- سیاست‌های کلی نظام اداری شامل ۱۶ بند است که در بندهای ۴، ۱۶ و ۲۶ به نوعی به موضوعات مرتبط با پژوهش و فنآوری اشاره نموده است.
- بند ۴ - دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.
- بند ۱۶ - دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی.
- بند ۲۶ - حمایت از روحیه‌ی نوآوری و ابتکار و اشاعه‌ی فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری.
- آنچه که از این سیاست‌ها برای تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز می‌توان بهره برد عبارتند از:
- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری در حوزه‌ی پژوهش و فنآوری دانشگاه.
  - دانش‌بنیان کردن نظام اداری دانشگاه از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی.
  - حمایت از روحیه‌ی نوآوری و پژوهش در دانشگاه.



### ۳-۲-۲- نقشه‌ی جامع علمی کشور

مقوله‌ی آموزش و پژوهش 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 خواهد بود.

بی‌شک تحقق این اهداف نیازمند ترسیم نقشه‌ی راهی است که در آن نحوه‌ی 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 تدوین چشم‌انداز و راهبردهای علم و فناوری در سطح کلان و عملیاتی‌تر نظیر برنامه‌های توسعه‌ای پنج‌ساله ضروری می‌باشد.

در تدوین سند جامع علمی کشور به‌عنوان نقشه‌ی راه در مسیر علم و فناوری، کوشش شده با الهام‌گیری از اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و با بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز علم و فناوری در افق ۱۴۰۴ تهیه گردد که خود نیز مجموعه‌ای جامع، شفاف، هماهنگ، 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 ساله‌ی کشور و بر اساس مبانی ارزشی و بومی کشور، تجربیات گذشته، نظریه‌ها، نمونه‌ها و تجارب علمی می‌باشد.

در این سند «جمهوری اسلامی ایران با اتکال به قدرت لایزال الهی و با احیای فرهنگ و برپایی تمدن نوین اسلامی- ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام‌بخشی در جهان، کشوری برخوردار از انسان‌های صالح، فرهیخته، سالم و تربیت‌یافته در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در تراز برترین‌های جهان؛ توانا در تولید و توسعه‌ی علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن و پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان خواهد بود».

بر این اساس نظام آموزش عالی کشور به‌عنوان بخش تأثیرگذار، نیازمند تقویت مبانی، اصول و نظام کاری متناسب با آرمان‌های مطرح در سند چشم‌انداز و سند 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.



عناصر نقشه‌ی علمی کشور عبارتند از:

## ارزش‌ها

- ۱- حاکمیت جهان‌بینی توحیدی اسلام در کلیه‌ی ابعاد علم و فناوری؛
- ۲- علم هدایت‌گر و هدفمندی آخرت‌گرایانه‌ی علم و فناوری؛
- ۳- عدالت‌محوری، پرورش استعدادها و دستیابی همگان به خصوص مستضعفان در حوزه‌ی علم و فناوری، و تقویت خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری در علم؛
- ۴- کرامت انسان با تکیه بر فطرت حقیقت‌جو، عقل‌گرا، علم‌طلب و آزادگی وی؛
- ۵- آزاداندیشی و تبادل آراء و تضارب افکار (جدال احسن)؛
- ۶- توجه به اصل عقلانیت، تکریم علم و عالم، ارزشمندی ذاتی علم و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش‌های فکری - علمی؛ و دستاوردهای علمی بشری و بهره‌گیری از آنها در چارچوب نظام ارزشی اسلام؛
- ۷- علم و فناوری کمال‌آفرین، توانمندساز، ثروت‌آفرین و هماهنگ با محیط زیست و سلامت معنوی و جسمی و روانی و اجتماعی آحاد جامعه؛
- ۸- ایجاد تحول بنیادین علمی به خصوص در بازمینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان‌بینی اسلامی؛
- ۹- تعامل فعال و الهام‌بخش با محیط جهانی و فرآیندهای توسعه‌ی علم و فناوری در جهان؛
- ۱۰- اخلاق محوری، تقدّم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی، تقویت روحیه‌ی تعاون و مشارکت و مسئولیت‌پذیری آحاد جامعه‌ی علمی و نهادهای مرتبط با آن.

## چشم‌انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی در علم و فناوری، با اتکال به قدرت لایزال الهی و با برپایی تمدن نوین اسلامی- ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام‌بخشی در جهان، کشوری خواهد بود:

- برخوردار از انسان‌های صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در تراز برترین‌های جهان.



- توانا در تولید و توسعه‌ی علم و فناوری و نوآوری و به‌کارگیری دستاوردهای آن.
- پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان.

### اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور

- ۱- دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته‌ی علمی و الهام بخش در جهان.
- ۲- استقرار جامعه‌ی 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 روحیه‌ی خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان.
- ۴- دستیابی به توسعه‌ی علوم و فناوری‌های نوین و نافع، متناسب با اولویت‌ها و نیازها و مزیت‌های نسبی کشور. و انتشار و به‌کارگیری 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 معتبر بین‌المللی.

### 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 دوره‌ی تحصیلات عمومی.
- ۳- ایجاد نظام آموزشی مناسب برای هدایت دانش‌آموزان در جهت:
  - کسب فضایل، شناخت مسئولیت‌ها و وظایف در برابر خدا خود، جامعه و خلقت.



- تقویت قدرت تفکر و خردورزی.
- کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده.
- حضور مسئولانه و مؤثر در نظام اجتماعی.
- پرورش استعداد های شغلی و پدید آوردن آینده‌ی شغلی بر برآوردن نیازهای جامعه.
- پرورش استعداد های علمی برای ورود به دوره‌ی 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 رتبه‌ی نخست در رتبه‌بندی 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 سطح‌بندی دانشگاه‌ها و نیازهای کشور.
- ۷- ارتقاء سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی. تثبیت جایگاه کشور در:
  - علوم و فناوری‌های حوزه‌ی نفت و گاز به منظور دستیابی به نقش محوری در منطقه.
  - فناوری اطلاعات به منظور کسب جایگاه اوّل در حوزه‌ی علم و فناوری در جهان اسلام.
  - فناوری زیستی به منظور کسب ۳ درصد از بازار جهانی مربوطه.
  - فناوری‌های نانو و میکرو به منظور کسب ۲ درصد از بازار جهانی مربوطه.
- ۸- 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 با مشارکت جهان اسلام و همکاری‌های، (GEO) زمین‌آهنگ بین‌المللی.

### راهبردهای کلان توسعه‌ی علم و فناوری در کشور

- راهبرد کلان ۱: اصلاح ساختارها و نهادهای علم و فناوری و انسجام بخشیدن به آنها و هماهنگ‌سازی نظام تعلیم و تربیت، در مراحل سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان.



**راهبرد کلان ۲:** توجه به علم و تبدیل آن به یکی از گفتمان‌های اصلی جامعه و ایجاد فضای مساعد، برای شکوفایی و تولید علم و فناوری بر مبنای آموزه‌های اسلامی از طریق توسعه و تعمیق و به کارگیری مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی.

**راهبرد کلان ۳:** جهت دادن چرخه‌ی علم و فناوری و نوآوری به ایفای نقشی مؤثرتر در اقتصاد.

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

**راهبرد کلان ۵:** نهادینه کردن نگرش اسلامی به علم و تسریع در فرایندهای اسلامی شدن نهادهای آموزشی و پژوهشی.

**راهبرد کلان ۶:** نوسازی نظام تعلیم و تربیت اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی به منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت اسلامی و تحقق اهداف کلان نقشه.

**راهبرد کلان ۷:** جهت‌دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری در مرزهای دانش برای تحقق مرجعیت علمی.

**راهبرد کلان ۸:** تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق و توانا در تولید علم و فناوری و نوآوری متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه.

**راهبرد کلان ۹:** تعامل فعال و اثرگذار در حوزه‌ی علم و فناوری با کشورهای دیگر به‌ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام.

**راهبرد کلان ۱۰:** متحول‌سازی و ارتقای کمی و کیفی علوم انسانی و هنر مبتنی بر معارف اسلامی.

**راهبرد کلان ۱۱:** جهت‌دهی به چرخه‌ی علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثرتر در حوزه‌ی علوم پزشکی و سلامت.

**راهبرد کلان ۱۲:** جهت‌دهی به چرخه‌ی علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثرتر حوزه‌ی فنی و مهندسی.

**راهبرد کلان ۱۳:** توسعه و تعمیق و تقویت آموزش و پژوهش در حوزه‌ی علوم پایه.

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



- تعمیق و گسترش آموزش‌های عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق و آزاداندیشی و روحیه‌ی خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان.
- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح‌بندی دانشگاه‌ها و نیازهای کشور.
- کسب رتبه‌ی نخست در رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاه‌های دنیا.
- ارتقاء سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی.
- ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی به منظور ایفای نقش مرجعیت علمی و ارتقای مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و توسعه و ترویج و انتشار علم و فناوری.
- نهادینه‌سازی نگرش اسلامی در برنامه‌ها و متون آموزشی.
- بازنگری برنامه‌ها و محتواهای آموزشی بر اساس مبانی نظری و ارزشی و نگرش اسلامی.
- ایجاد سازوکار برای توأم ساختن فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی با نقش تربیتی و اخلاقی آنان.
- انسجام‌بخشی و تقویت یکپارچگی در سیاست‌گذاری و نظارت و اعتبارسنجی در نظام آموزش عالی کشور.
- طراحی الگوی گسترش آموزش عالی کشور متناسب با حوزه‌های اولویت‌دار علم و فناوری، نوع مؤسسات، اوضاع اقلیمی و نیازهای جامعه و اشتغال فارغ‌التحصیلان مبتنی بر نقشه‌ی جامع علمی کشور.
- ارتقای بهره‌وری مؤسسات آموزشی عالی و پژوهشی در چارچوب نظام تعلیم و تربیت اسلامی.
- افزایش دسترسی همگانی به آموزش.
- تقویت نظام راتبه (بورس) تحصیلی دانشجویان مستعد به منظور ارتقای نظام آموزش عالی کشور.
- هدایت منابع و بودجه‌های آموزشی و پژوهشی به سوی نیازها و مأموریت‌های ملی.
- اصلاح و تدوین نظام برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشی بر اساس مبانی اسلامی با توجه به نیازهای واقعی جامعه و نهادهای متقاضی در کشور.
- استقرار نظام سنجش و پذیرش دانشجو در آموزش عالی کشور به منظور هماهنگی و انسجام‌بخشی در سطوح سیاست‌گذاری و نظارت و اجرا.
- جهت‌دهی دانشگاه‌های برتر کشور به اهتمام بیشتر در دوره‌های تحصیلات تکمیلی.
- ایجاد ساز و کارهای انگیزشی برای توسعه رقابت سالم در فعالیت‌های مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی.





- حمایت از به کارگیری فنآوری‌ها و روش‌های جدید آموزشی در آموزش عالی.
- طراحی و استفاده از ساز و کارهای انگیزشی مناسب برای جذب اعضای هیأت علمی متعهد و نخبه.
- تسهیل اخذ مجوز و فعالیت مؤسسات پژوهشی غیر دولتی و ایجاد نظام رتبه‌بندی و ارتقای علمی پژوهشگران آن‌ها.
- ایجاد سازوکار مناسب برای حضور تمام وقت اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌ها و افزایش تعاملات علمی استاد و دانشجو در خارج از کلاس با تأکید بر شاگرد پروری.
- توسعه‌ی نظام آموزش الکترونیک و زیرساخت‌های فنآوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه‌ی آموزش.
- افزایش سهم آموزش دوره‌ی عمومی از بودجه‌ی دولت و عملیاتی کردن آن.
- بازتعریف جایگاه و رسالت فرهنگستان‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی در تحلیل جریان علمی کشور و ارائه پیشنهادات در توسعه‌ی مرزهای دانش و نظریه‌پردازی.
- تشویق و هدایت مؤسسات علمی و آموزشی در توسعه‌ی علوم پایه به منظور گسترش مرزهای علم و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه.
- بازنگری و ارتقای روش‌ها و محتوای آموزش علوم پایه در کلیه سطوح تحصیلی.
- شبکه‌سازی مؤسسات آموزشی و پژوهشی در حوزه‌ی علوم پایه به منظور افزایش هماهنگی و همکاری و تقویت تحقیقات بین‌رشته‌ای از طریق اشتراک امکانات و تجهیزات، تقسیم کارهای پژوهشی و جذب نخبگان علمی.
- آن‌چه که از این سند برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز می‌توان بهره برد عبارتند از:
  - پایبندی به به ارزش‌های علم و فنآوری کشور.
  - پایبندی به چشم‌انداز علم و فنآوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و تدوین چشم‌انداز پژوهش و فنآوری دانشگاه در راستای آن.
  - تلاش در جهت دستیابی به اهداف کلان و بخشی نظام علم و فنآوری کشور با تدوین اهداف نظام پژوهش و فنآوری دانشگاه در راستای آن.
  - پایبندی به راهبردهای کلان توسعه‌ی علم و فنآوری در کشور و تدوین راهبردهای نظام پژوهش و فنآوری دانشگاه در راستای آن.
  - تعمیق و گسترش آموزش‌های عمومی و تخصصی.



- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی.
- کسب رتبه‌ی برتر در رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان اسلام.
- ارتقاء سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی.
- ساماندهی و تقویت انجمن‌های علمی به منظور توسعه و ترویج و انتشار علم و فناوری.
- بازنگری برنامه‌ها و محتواهای آموزشی بر اساس مبانی نظری و ارزشی و نگرش اسلامی.
- تقویت نظام راتبه (بورس) تحصیلی دانشجویان مستعد.
- توسعه‌ی رقابت سالم در فعالیت‌های مؤسّسات آموزش عالی و پژوهشی.
- حمایت از به کارگیری فناوری‌ها و روش‌های جدید آموزشی.
- جذب اعضای هیأت علمی متعهد و نخبه.
- ایجاد ساز و کار مناسب برای حضور تمام وقت اعضای هیأت علمی.
- توسعه‌ی نظام آموزش الکترونیک و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در حوزه آموزش.
- بازنگری و ارتقای روش‌ها و محتوای آموزش علوم پایه در کلیه سطوح تحصیلی.

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

این سند یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی در تدوین سند نقشه‌ی جامع علمی کشور بوده است. عناصر این سند

عبارتند از:

##### ۱-۲-۲-۴- ارزش‌های بنیادین سند

مبانی ارزشی نظام علم و فناوری کشور که در تمامی عرصه‌های نظام جریان داشته و حاکمیت می‌یابد و مشخص‌کننده جهت‌گیری‌های نظام، اولویّت‌ها و باید و نبایدها در عرصه‌های آموزش، پژوهش و فناوری است عبارتند از:

- توحیدمحوری علم و فناوری.
- علم هدایت‌گر و هدف‌مندی آخرت‌گرایانه علم و فناوری.
- عدالت‌محوری، فرصت‌های عادلانه و پرورش استعدادها متناسب با الگوی مردم سالاری دینی.
- کرامت انسان با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه‌ی تبعّ و بررسی علمی.
- آزاد اندیشی و تبادل آراء و تضارب افکار (جدال احسن).



- تکریم علم و عالم، ارزشمندی فعالیت علمی و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش‌های فکری.
- علم توانمندساز و ثروت‌آفرین (علم نافع).
- صف‌شکنی علمی به خصوص در بازمینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان‌بینی اسلامی.
- تقدّم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی و تقویت روحیه همکاری و مشارکت.

#### ۲-۲-۴-۲- چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

برخوردار از انسان‌های شایسته، فرهیخته و تربیت‌شده در مکتب اسلام در تراز برترین دانشمندان جهانی، پیشتاز در مرزهای دانش‌بشری، فناوری‌های نوین، مولد ثروت و اقتدار ملی، فرصت‌های آموزشی مادام‌العمر و امکان دسترسی به اطلاعات و دانش برای همه آحاد جامعه، بهره‌مند از سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی غنی و نهادها و شبکه‌های علمی و فناوری کارآمد، در جایگاه اول علم و فناوری منطقه، سازنده تمدن اسلامی نوین و در خدمت اهداف عالی‌ه امت اسلامی و جامعه‌ی بشری.

#### ۲-۲-۴-۳- بیانیه‌ی مأموریت نظام علم و فناوری

- گسترش و تقویت بنیان‌های محیط آموزشی خلاق و فضیلت‌پرور، مشوق یادگیری مستمر و مادام‌العمر برای آحاد جامعه و نهادینه کردن تفکر هوشمندانه و نقادانه.
- نهادینه‌سازی پژوهش محوری و نوآوری در افراد و سازمان‌ها با استفاده بهینه از فرصت‌های جهانی با هدف پاسخگویی به سوالات، نیازها و رفع چالش‌های کشور.
- ایجاد، انتقال، جذب، بومی‌سازی، انتشار و به کارگیری فناوری به همراه کارآفرینی و اخلاق حرفه‌ای در سطح ملی با هدف افزایش اقتدار ملی و تولید ثروت و تأمین رفاه اجتماعی جامعه.
- مشارکت فعال و الهام‌بخش در توانمندسازی علمی کشورهای قطب جهان اسلام و حرکت به سمت تقسیم کار بین‌المللی و انجام مأموریت‌های مشترک میان کشورهای مذکور.

#### ۲-۲-۴-۴- اهداف بنیادین نظام علم و فناوری کشور

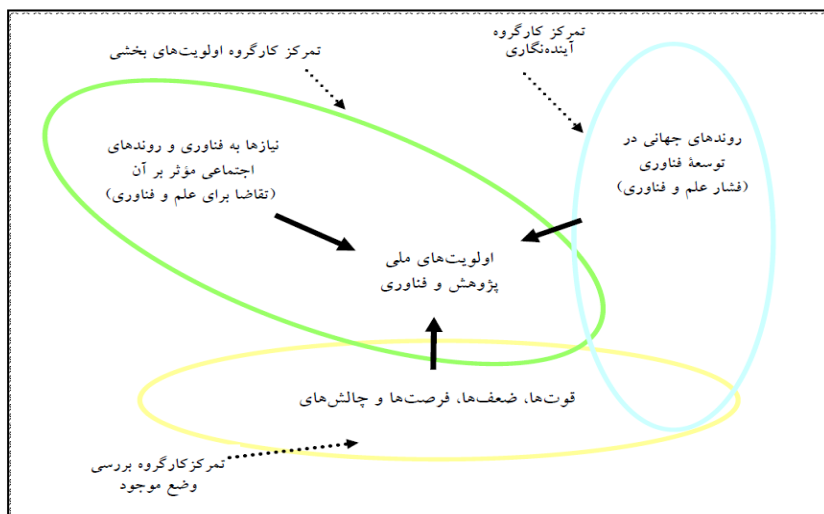
- دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در منطقه و اثرگذاری و الهام‌بخشی علمی در جهان.
- استقرار جامعه‌ی دانش‌بنیان و عدالت‌محور جهان اسلام با مشارکت کشورهای اسلامی برای احراز مرجعیت علمی در جهان.



- تعمیق و گسترش آموزش‌های عام و تخصصی همراه با تقویت موفقیت دینی، آزاد اندیشی و روحیه‌ی خلاقیت و پرسش‌گری به طور مستمر در بین آحاد جامعه به ویژه نسل جوان.
- دستیابی و توسعه‌ی علوم و فناوری‌های نوین و نافع، متناسب با اولویت‌ها و نیازهای کشور و انتشار و به کارگیری آن‌ها در نهادهای مختلف آموزشی، صنعتی و خدماتی به طور مستمر.
- افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری به حداقل ۵۱ درصد تولید ناخالص داخلی کشور.
- سرآمدی نسبت به کشورهای منطقه و احراز جایگاه برجسته در جهان از طریق ارتقاء و بهبود مستمر کلبه‌ی شاخص‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری کشور.

#### ۵-۲-۲-۴-۲- اولویت‌های راهبردی علم و فناوری

- شناسایی و معرفی اولویت‌های ملی در علم و فناوری با هدف جهت‌دهی به منابع و امکانات محدود و بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی، مالی و زیرساختی در کوتاه‌ترین زمان ممکن از مهم‌ترین کارکردهای سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور است.
- بررسی اولویت‌های فناورانه ملی و جهانی بر اساس مطالعات فراگیر و تحلیل محتوای اسناد کشورهای مختلف، بررسی فرآیندهای اولویت‌گذاری پیش‌تازان جهانی علم و فناوری و همچنین بررسی حوزه‌های پیشرو در دانش جهانی بر اساس مطالعه‌ی روند شکل‌گیری جبهه‌های دانش در سال‌های اخیر صورت گرفته است.



شکل ۲-۱- رویکرد به کار گرفته شده برای اولویت‌بندی حوزه‌های علم و فناوری



## نتیجه اولویت‌بندی به شرح زیر است :

- ۱- علوم دینی و معرفتی
- ۲- در علوم انسانی و هنر
  - در علوم پایه.
  - ریاضیات.
  - فیزیک.
  - شیمی.
  - زیست‌شناسی.
  - زمین‌شناسی.
- ۳- در علوم کاربردی
  - هوا و فضا.
  - فنآوری هسته‌ای.
  - فنآوری اطلاعات و ارتباطات.
  - انرژی.
  - سلامت.
  - ساخت و تولید پیشرفته.
  - زلزله و بلایای طبیعی.
  - حمل و نقل.
  - عمران.
  - مواد نو.
  - دریا و اقیانوس.
  - کشاورزی، آب و منابع طبیعی.
- ۴- در علوم نوظهور و میان‌حوزه‌ای
  - ریزفنآوری.
  - زیست‌فنآوری.



- جامعه‌شناسی زیستی.

- علوم شناختی.

## ۶-۴-۲- راهبردهای دستیابی به وضعیت مطلوب

### راهبرد بنیادین:

- سازگاری و یکپارچگی مؤلفه‌ها و سیاست‌های نظام علم، فنآوری و نوآوری با اهداف و سیاست‌های پیشرفت ملی و گسترش عدالت در راستای تحوّل از الگوی منابع پایه به دانش پایه و تقسیم کار بین‌المللی در راستای تقویت و معماری تمدن اسلامی نوین.

### راهبرد ملی اول:

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

### راهبرد ملی دوم:

- توسعه و ایجاد فضای امن و محیط بالنده و شکوفا موکد علم و فنآوری بر مبنای معرفت توحیدی با تعمیق سرمایه‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جهت ایجاد و تعامل الهام‌بخش با دانش جهانی.

### راهبرد ملی سوم:

- معماری و استقرار نظام ملی و محلی علم، فنآوری و نوآوری با تأکید بر بهبود کیفیت، تقاضامحوری، کارآفرینی و ارتباط میان عناصر و اجزای شکل‌دهنده‌ی نظام و حفظ یکپارچگی فعالیت‌های آنان در چارچوب اصول و اهداف آمایش سرزمین.

### راهبرد ملی چهارم:

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

### راهبرد ملی پنجم:

- ایفای نقش مؤثر چرخه‌ی علم، فنآوری و نوآوری برای تبدیل اقتصاد منابع پایه به اقتصاد دانش پایه.



#### راهبرد ملی ششم:

- توسعه‌ی متوازن درون‌دادها و برون‌دادهای نظام علم، فناوری و نوآوری کشور متناسب با استانداردهای برتر جهانی.

#### راهبرد ملی هفتم:

- تعامل فعال و اثرگذار با کشورهای عضو قطب جهان اسلام و بهره‌برداری از ظرفیت‌های علمی و فناوری کشورهای پیشرو جهانی و مشارکت فعال در شکل‌گیری جامعه‌ی اطلاعاتی.

#### راهبرد ملی هشتم:

- ارتقاء کمی و کیفی در علوم انسانی، معارف اسلامی و هنر.

تحقق هر یک از راهبردهای ملی هشت‌گانه مستلزم تحقق راهبردهای میانی و عملیاتی مربوطه است. در این بخش فهرستی از راهبردهای میانی و عملیاتی که ضامن تحقق هر یک از راهبردهای ملی هشت‌گانه است ارائه می‌شود.

آنچه که از این سند برای تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز می‌توان بهره‌برد عبارتند از:

- پایبندی به ارزش‌های بنیادین علم و فناوری کشور.
- پایبندی به چشم‌انداز و مأموریت علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ و تدوین چشم‌انداز دانشگاه در راستای آن.
- تلاش در جهت دستیابی به اهداف کلان و بخشی نظام علم و فناوری کشور با تدوین اهداف نظام آموزش و پژوهش دانشگاه در راستای آن.
- در اولویت قرار دادن حوزه‌ها و اولویتهای راهبردی علم و فناوری.
- پایبندی به راهبردهای علم و فناوری کشور و تدوین برنامه‌ی راهبردی و عملیاتی دانشگاه در راستای آن.

#### ۵-۲-۲- برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی ششم توسعه

بخش ۱۲، قانون برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی ششم کشور به حوزه‌ی آموزش عمومی، آموزش عالی و فناوری اختصاص دارد که در مواد قانونی ۶۴، ۶۵ و ۶۶ برای حوزه آموزش عالی وظایف و اختیاراتی را مشخص نموده است که عبارتند از:



ماده ۶۴- به منظور تحقق اقتصاد دانش بنیان، افزایش بهره‌وری، تنظیم رابطه متقابل تحصیل و اشتغال، گسترش همکاری و تعاملات فعال بین‌المللی و افزایش نقش مردم در مدیریت علمی و فناوری کشور:

الف- به دولت اجازه داده می‌شود به منظور ارتقای علمی و رقابت بین دانشگاه‌های کشور و تعاملات بین‌المللی در طی اجرای قانون برنامه نسبت به ایجاد واحدها و شعب آموزش عالی با مشارکت دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فنی و حرفه‌ای و دانشگاه جامع علمی- کاربردی در داخل کشور در چهارچوب سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی اقدام نماید. نحوه سرمایه‌گذاری مشترک، تسهیل تعاملات ارزی و تردد اعضای هیأت علمی و دانشجویان در آیین‌نامه‌ی اجرایی که با پیشنهاد سازمان، سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، مشخص می‌شود.

ب- کلیه دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری و دستگاه‌های موضوع ماده (۵۰) قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۱) مصوب ۱۳۸۴/۸/۱۵ مکلفند علاوه بر اعتبارات پژوهشی که ذیل دستگاه در قوانین بودجه‌ی سالانه منظور شده است، یک درصد (۱٪) از اعتبارات تخصیص یافته هزینه‌ای به استثنای فصول (۱) و (۶) و در مورد شرکت‌های دولتی از هزینه‌های غیرعملیاتی را برای امور پژوهشی و توسعه‌ی فناوری هزینه کنند.

تبصره ۱- دستگاه‌های مذکور ضمن رعایت چهارچوب نقشه‌ی جامع علمی کشور و اولویتهای تحقیقاتی دستگاه ذی‌ربط که به تصویب شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری می‌رسد مکلفند نحوه‌ی هزینه‌کرد این بند را هر شش ماه یک‌بار به شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری و مرکز آمار ایران گزارش دهند. شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری موظف است گزارش عملکرد این بند را به‌طور سالانه حداکثر تا پایان مردادماه به مجلس شورای اسلامی ارائه کند. همچنین مرکز آمار ایران مکلف است سالانه اطلاعات مربوط به هزینه‌کرد تحقیق و توسعه را منتشر نماید.

تبصره ۲- دولت نسبت به تحوّل و ارتقای علوم انسانی در دانشگاه‌ها در ابعاد اسلامی‌سازی، بومی‌سازی، کارآمدی و روزآمدی با ایجاد تغییرات یا اصلاحات در امور مربوط به سرفصل‌ها و کتاب‌های درسی و تربیت استاد و انتخاب دانشجو اهتمام ورزیده و آن‌را در اولویتهای قرار دهد.

پ- کلیه شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی و شرکت‌های وابسته و تابعه به استثنای صندوق‌های بیمه و بازنشستگی موظفند به منظور حمایت از پژوهش‌های مسأله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری، در اجرای سیاست‌های کلی برنامه‌ی ششم معادل حداقل سه درصد (۳٪) از سود قابل تقسیم سال قبل خود را برای





مصرف در امور تحقیقاتی و توسعه‌ی فناوری در بودجه‌ی سالانه، زیر نظر شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری منظور نمایند.

ت- دستگاه‌های اجرائی موظفند به منظور افزایش بهره‌وری نظام ملی نوآوری، اجتناب از اجرای پژوهش‌های تکراری و انتشار اطلاعات و ایجاد شفافیت در انجام طرح‌های (پروژه‌های) تحقیقاتی و با هدف شناسایی و به کارگیری و تجاری‌سازی دستاوردهای حاصل از پژوهش و توسعه، فهرست طرح‌های پژوهشی و فناوری و پایان‌نامه‌ها و رساله‌های خود را در سامانه «سمات» ثبت کنند. سازمان و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موظفند ظرف مدت یک‌سال از تاریخ لازم‌الاجراء شدن این قانون، ساز و کار اجرائی مورد نیاز را تهیه کنند و به تصویب هیأت وزیران برسانند.

تبصره- نحوه‌ی عمل در خصوص اطلاعات و داده‌ها با موضوعات امنیتی، دفاعی و دارای طبقه‌بندی، موضوع قانون مجازات انتشار و افشای اسناد محرمانه و سری دولتی- مصوب ۱۳۵۳/۱۱/۲۹- و آیین‌نامه اجرائی آن- مصوب ۱۳۵۴- در آیین‌نامه‌ای که سازمان و وزارت خانه‌های دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، اطلاعات و علوم، تحقیقات و فناوری پس از تأیید ستاد کل نیروهای مسلح تهیه می‌کنند و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، معین می‌شود.

ث- تمامی دستگاه‌های اجرائی موضوع این قانون موظفند به منظور شناساندن و تکریم مفاخر و مشاهیر ایران و حمایت از نخبگان علمی، فرهنگی و هنری کشور و تکریم پیشکسوتان حوزه‌های مذکور و بهره‌گیری از توان و ظرفیت آنان برای توسعه‌ی کشور، طی مدت یک‌سال، برنامه‌های عملیاتی خود را منطبق با سند راهبردی کشور در امور نخبگان، با هماهنگی بنیاد ملی نخبگان تهیه کرده و از سال دوم اجرای قانون برنامه به مرحله‌ی اجراء درآورند. بنیاد ملی نخبگان مکلف است گزارش سالانه‌ی عملکرد این بند را به کمیسیون آموزش، تحقیقات و فناوری مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

ج- دولت مجاز است به منظور پیشتازی در اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، برای توسعه و انتشار فناوری و حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان مطابق قانون بودجه‌ی سنواتی نسبت به حمایت مالی از پژوهش‌های تقاضامحور مشترک با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و حوزه‌های علمیه در موارد ناظر به حل مشکلات کشور، مشروط به این که حداقل پنجاه و یک درصد (۵۱٪) از هزینه‌های آن را کارفرما و یا بهره‌بردار تأمین و تعهد کرده باشد، اقدام نماید.

چ- دستگاه‌های اجرائی موضوع این قانون برای گسترش بهره‌وری دانش‌بنیان و ارتقای سطح فناوری در شرکت‌های ایرانی تمهیدات لازم را جهت تسهیل مشارکت شرکت‌های دانش‌بنیان و فن‌آور و فعالان اقتصادی کشور



در زنجیره تولید بین‌المللی فراهم آورند. سازمان مکلف است طرح «ارتقای مشارکت فعالان اقتصادی در زنجیره تولید بین‌المللی» را مطابق قانون بودجه‌ی سنواتی و قوانین موضوعه حد‌اکثر تا پایان سال اول اجرای قانون برنامه تدوین و پس از تصویب هیأت وزیران، عملیاتی نماید.

ح- سازمان مکلف است مطابق قانون بودجه سنواتی در راستای مأموریت جهاد دانشگاهی در سند نقشه‌ی جامع علمی کشور و بهره‌برداری از توانمندی‌های نهاد مذکور در جهت تحقق توسعه فرهنگی، علمی و فناوری و آموزشی و تسهیل اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها با هماهنگی سایر مراجع ذی‌ربط برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهد.

خ- دستگاه‌های اجرائی مجازند در راستای توسعه، انتشار و کاربست فناوری، مالکیت فکری، دانش فنی و تجهیزاتی را که در چهارچوب قرارداد با دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی و فناوری دولتی ایجاد و حاصل شده است، به دانشگاه‌ها و مؤسسات یاد شده واگذار نمایند.

د- به دانشگاه پیام‌نور اجازه داده می‌شود با همکاری دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی و دانشگاه‌های داخلی نسبت به ایجاد قطب (هاب) بین‌المللی جهت ارائه‌ی آموزش‌های مجازی (الکترونیکی)، نیمه حضوری، باز و از راه دور اقدام نماید.

ذ- وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مکلف است نسبت به ساماندهی مرییان حق‌التدریس آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای زیرمجموعه‌ی وزارت آموزش و پرورش که به وزارت مذکور انتقال یافته‌اند، تا سال دوم اجرای قانون برنامه اقدام نماید.

ر- شهریه‌ی دانشجویان داخل کشور تحت پوشش کمیته‌ی امداد امام خمینی (ره) و سازمان بهزیستی از محل اعتبارات برنامه‌ی مستقل توسط سازمان تأمین می‌شود.

الف- دولت مکلف است به منظور افزایش درون‌زایی اقتصاد با رعایت قانون تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی و قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات مصوب ۱۳۸۹/۸/۵ و اصلاحات و الحاقات بعدی از تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان در داخل کشور با مشارکت شرکت‌های خارجی صاحب صلاحیت و دارای دانش برای طراحی، مهندسی، ساخت، نصب تجهیزات و انتقال فناوری در حوزه‌های انرژی شامل بالادستی و پایین‌دستی نفت و گاز و تبدیل نیروگاهی و اعطای تسهیلات لازم در این زمینه در قالب قوانین بودجه‌ی سنواتی حمایت نماید.



تبصره- شرکت‌هایی که تحت عنوان انتقال فنآوری با طرف ایرانی قرارداد منعقد می‌نمایند باید شرکتی دانش‌بنیان با حداقل پنجاهویک (۵۱٪) سهم متخصصان و سرمایه‌گذاران ایرانی در داخل کشور برای این منظور به ثبت برسانند تا از طریق رشد فنآوری در گذر تغییرات زمان، بومی گردد.

ب- دولت موظف است به منظور افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی و اقتصاد دانش‌بنیان در طول اجرای قانون برنامه از طریق بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و افزایش منابع و تجهیزات نسبت به افزایش سهم دانشگاه فنی و حرفه‌ای و دانشگاه جامع علمی- کاربردی در نظام آموزشی کشور اقدام و تجهیزات آموزشی هنرستان‌ها، آموزشکده‌ها و دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای را به‌روز نماید.

وزارت علوم، تحقیقات و فنآوری مکلف است در قالب دانشگاه فنی و حرفه‌ای در مقاطع کاردانی و کارشناسی پیوسته و ناپیوسته به پذیرش دانشجو اقدام نماید.

پ- از ابتدای اجرای قانون برنامه‌ی دانشکده‌ها و آموزشکده‌های فنی‌حرفه‌ای زیرمجموعه وزارت آموزش و پرورش با کلیه امکانات، اموال منقول و غیرمنقول و نیروی انسانی و دارایی‌ها و تعهدات و مسئولیت‌ها از وزارت مذکور منتزع و به وزارت علوم، تحقیقات و فنآوری ملحق می‌گردد.

این حکم در طول اجرای قانون برنامه بر حکم تبصره (۳) ماده‌ی واحده قانون پذیرش دانشجوی آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای، مراکز تربیت معلم و دانشگاه شهید رجایی مصوب ۱۳۸۹/۲/۱۹ حاکم است.

تبصره- مبنای انتزاع و انتقال، دانشکده‌ها و آموزشکده‌های فنی‌حرفه‌ای است که در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۹ فعال بوده و مجوز داشته‌اند.

ت- دولت موظف است با رعایت قانون صندوق رفاه دانشجویان مصوب ۱۳۷۱/۱۱/۴ و اصلاحات و الحاقات بعدی، به منظور تحوّل در نظام اقتصاد آموزش عالی، هدفمندسازی یارانه‌ها و بهبود شرایط و امکانات رفاهی دانشجویان، ضمن تداوم و تقویت کمک به صندوق رفاه دانشجویان وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فنآوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از ابتدای اجرای قانون برنامه، نسبت به پیش‌بینی و تأمین اعتبار مورد نیاز یارانه‌ی غذایی دانشجویی از محل درآمدهای عمومی علاوه بر اعتبارات فعلی اقدام کند و این اعتبارات را برای کمک به دانشجویان کم‌بضاعت مالی به‌صورت متمرکز در اختیار صندوق‌های رفاه دانشجویان وزارتخانه‌های مذکور قرار دهد. صندوق‌ها مکلفند تا پایان اجرای قانون برنامه بخشی از یارانه را با تسهیلات بدون سود و بلندمدت جایگزین



نمایند. وجوه حاصل از بازپرداخت تسهیلات اعطایی در قالب درآمد اختصاصی صندوق‌ها برای پرداخت مجدد به دانشجویان به مصرف می‌رسد.

ث- دولت موظف است با تشویق خیرین و واقفین و رفع موانع موجود، به گونه‌ای برنامه‌ریزی نماید تا سهم وقف و خیریه از تأمین مالی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فناوری افزایش یابد. خیرینی که طرح‌هایی را برای حمایت و توسعه آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری‌های فناورانه به انجام برسانند، مشمول مزایا و حمایت‌های مربوط به خیرین مدرسه‌ساز خواهند شد.

در دوره‌ای که اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی برای احداث، توسعه و تکمیل و تجهیز فضاهای آموزشی و کمک آموزشی، پژوهشی، ورزشی و خدمات رفاهی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی هزینه نمایند این هزینه‌ها به عنوان هزینه‌های قابل قبول مالیاتی مورد محاسبه قرار گیرد.

ماده ۶۶- دولت موظف است به منظور حضور مؤثر نظام آموزش عالی کشور در تولید، توسعه و نشر علم و فناوری و تربیت دانشجو در سطح بین‌المللی و برقراری توازن و ارتقای کیفیت آموزش عالی و پژوهش و فناوری، در طول برنامه‌ی جداول شماره (۱۱) و (۱۲) و (۱۳۳) را اجرائی نمایند.

جدول ۱-۲- شاخص‌های آموزشی و پژوهشی

عنوان	واحد	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
درصد سهم دانشجویان خارجی	درصد	۸/۰	۱	۲/۱	۵/۱	۸/۱
سهم دانشجویان غیردولتی	نفر	۲/۴۴	۳/۴۴	۶/۴۴	۸/۴۴	۴۵
نسبت دانشجو به هیأت علمی تمام وقت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دستگاه‌های اجرایی (حضور)	نفر	۲۵	۲۴	۲۲	۲۰	۲۰
نسبت دانشجو به هیأت علمی تمام وقت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (حضور)	نفر	۱۱	۱۱	۱۰	۱۰	۱۰
نسبت دانشجو به هیأت علمی تمام وقت دانشگاه‌های غیردولتی	نفر	۵۳	۵۰	۴۷	۴۵	۴۳
نسبت هیأت علمی تمام وقت استادیار به بالا به کل هیأت علمی تمام وقت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (حضور)	نفر	۸۸	۸۹	۹۰	۹۱	۹۲



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	واحد	عنوان
۹۳	۹۲	۹۱	۸۹	۸۷	نفر	نسبت هیأت علمی تمام وقت استادیار به بالا به کل هیأت علمی تمام وقت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نفر (حضور)
۴۳۰۰۰۰۰	۴۳۲۰۰۰۰	۴۳۸۰۰۰۰	۴۴۶۱۰۰۰	۴۵۴۴۰۰۰	نفر	تعداد دانشجو
۵۴	۵۴	۷/۵۳	۰/۵۳	۹/۴۱	درصد	نرخ ناخالص ثبت نام (جمعیت)
۴۲۲۳۰۰۰	۴۲۲۵۰۰۰	۴۳۱۴۰۰۰	۴۴۰۵۰۰۰	۴۴۹۸۰۰۰	نفر	تعداد دانشجویان داخلی
۲۳	۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	درصد	سهم دانشجویان کاردانی به کل دانشجویان
۳۰	۳۰	۲۸	۲۶	۲۴	درصد	سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان
۵۰	۴۷	۴۳	۴۰	۳۸	درصد	سهم آموزش‌های مهارتی تا پایان برنامه در نظام آموزش و پرورش
۳۰	۲۷	۲۴	۲۲	۲۰	درصد	آموزش‌های رسمی آموزش متوسطه و آموزش عالی
۳۸۷۰۰۰	۳۷۰۰۰۰	۳۶۲۶۰۰	۳۳۹۸۰۰	۳۱۸۴۰۰	نفر	تعداد دانشجویان گروه علوم پایه به کل دانشجویان
۱۴۳۰۰۰	۱۳۵۰۰۰	۱۲۹۰۰۰	۱۱۷۰۰۰	۱۰۶۰۰۰	نفر	تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی گروه علوم پایه
۱۰	۹	۸	۷	۶	عدد	تعداد دانشگاه‌های در زمره صد دانشگاه برتر آسیا
۱۶	۱۳	۱۰	۸	۶	عدد	تعداد شعب خارجی دانشگاه‌های کشور
۱۲	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	رتبه	رتبه تولید کمی مقالات در دنیا
۴۰	۴۱	۴۱	۴۲	۴۲	رتبه	شاخص هرش در جهان
۵/۱	۳۵/۱	۲۳/۱	۱۵/۱	۱/۱	درصد	سهم اعتبارات پژوهش و فناوری بخش دولتی از تولید ناخالص
۵۰	۴۷	۴۳	۳۹	۳۴	تعداد	تعداد اختراعات و ابداعات ثبت شده در سال در مراجع بین‌المللی
۵۰	۴۸	۴۵	۴۲	۳۹	درصد	درصد محصولات با فناوری متوسط به بالا از کل محصولات صنعتی
۵	۲/۴	۴/۳	۵/۲	۵/۱	درصد	سهم محصولات با فناوری متوسط به بالا از تولید ناخالص داخلی



عنوان	واحد	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
رتبه صادرات محصولات با فناوری بالا از کل صادرات در منطقه	رتبه	۶	۵	۴	۳	۳
سرانه سالانه مقالات SCOPUS به تعداد اعضای هیأت علمی تمام وقت	نفر/مقاله	۶۴/۰	۷۲/۰	۷۹/۰	۸۵/۰	۹۵/۰
درصد تعداد مقالات مشترک با محققان خارجی از کل	درصد	۲۵	۲۷	۳۰	۳۳	۳۵
تعداد پژوهشگران به یک میلیون نفر جمعیت	نفر	۱۹۱۰	۲۰۹۲	۲۲۹۰	۲۵۱۰	۲۶۰۰
<b>به میزان دو برابر وضع فعلی در پایان برنامه</b>						
تعداد مقالات نمایه شده در پایگاه استنادی جهان اسلام (ISC)						
تعداد نشریات ایرانی نمایه شده در پایگاه بین المللی علم و دارای ضریب تأثیر	۴۵	۵۰	۵۵	۶۰	۶۵	۷۰

#### ۶-۲-۲- ضوابط ملی آمایش سرزمین

جهت گیری های ملی آمایش سرزمین که در راستای تبیین فضایی سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران و ترسیم الزامات تحقق آن در توسعه بلندمدت کشور و مبتنی بر اصول مصوب آمایش سرزمین، شامل ملاحظات امنیتی و دفاعی، کارآیی و بازدهی اقتصادی، وحدت و یکپارچگی سرزمین، گسترش عدالت اجتماعی و تعادل های منطقه ای، حفاظت محیط زیست و احیای منابع طبیعی، حفظ هویت اسلامی، ایرانی و حراست از میراث فرهنگی، تسهیل و تنظیم روابط درونی و بیرونی اقتصاد کشور، رفع محرومیت ها، به خصوص در مناطق روستایی کشور تنظیم شده است.

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

- توسعه علوم، آموزش، پژوهش و فناوری و گسترش و تجهیز مراکز آموزشی، پژوهشی، شهرک ها و پارک های علمی - فناوری کشور (با تأکید بر توسعه فناوری های نوین، نظیر فناوری اطلاعات و ارتباطات، بیوتکنولوژی، نانو تکنولوژی و ...) متناسب با نیازهای ملی و منطقه ای و با تکیه بر قابلیت ها و استعداد های بومی هر منطقه در راستای کاهش سهم منابع طبیعی و افزایش سهم در تولیدات ملی.
- تأکید بر استفاده از ظرفیت های اجتماعی، فرهنگی و علمی استان ها و مناطق کشور، به ویژه شهرهای تهران، شیراز، اصفهان، مشهد، تبریز، اهواز و یزد با محدود نمودن توسعه کمی سطوح پایین آموزش عالی به نفع سطوح



بالاتر و ارتقای سطح کیفی مؤسسات آموزش عالی و مراکز پژوهشی و فنآوری آنها برای توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی و ایفای نقش واسط بین کشورهای منطقه و کشورهای پیشرفته علمی.

- تأکید بر توسعه صنایع شیمیایی و پتروشیمی، صنایع معدنی (ذوب فلزات و کانی‌های غیر فلزی)، صنایع مرتبط با حمل و نقل و صنایع ICT به عنوان صنایع اولویت دار، با توجه به مزیت‌های نسبی کشور در این صنایع.
- سازماندهی و تقویت خدمات اجتماعی و خدمات برتر، از جمله رسته‌های خدمات: مهندسی مشاور، حقوقی، حسابداری، بیمه، مالی، بازاریابی، بورس و خدمات اطلاعات و ارتباطات برای ارائه خدمات پشتیبانی فرآیندهای توسعه ملی و پاسخ به تقاضای کشورهای منطقه، با رعایت ملاحظات مندرج در بندهای (۲) و (۳).
- تحوّل بنیادی در ساختار بخش خدمات و افزایش سهم خدمات نوین و دانش پایه.
- آنچه که از این سند برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز می‌توان بهره برد عبارتند از:
- جهت‌دهی پژوهش و فنآوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضات کشور با توجه به آمایش سرزمین.

- استفاده از ظرفیت‌های اجتماعی، فرهنگی شهر شیراز با محدود نمودن توسعه کمی سطوح پایین آموزش عالی به نفع سطوح بالاتر و ارتقای سطح کیفی مؤسسات آموزش عالی و مراکز پژوهشی و فنآوری آنها برای توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی.

## ۲-۲-۲- برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فنآوری

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

- بیانات و رهنمودهای مقام معظم رهبری.
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴.
- سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فنآوری.
- مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- سند نقشه‌ی جامع علمی کشور.



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

- برخورداری از انسان‌های صالح، فرهیخته، سال و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و دانشمندانی در تراز برترین‌های جهان .

- استقرار جامعه‌ی دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسان‌های شایسته، فرهیخته و نخبه .

- کسب جایگاه اوّل علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته‌ی علمی در جهان .

- ساختار، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرایندهای روزآمد در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسّسات پژوهشی و فناوری .

- نقش‌آفرینی دانشگاه‌ها و مؤسّسات پژوهشی و فناوری در توسعه‌ی پایدار کشور، گسترش نگرش علمی، فرهنگ‌پذیری و مسئولیت‌پذیری در سطح جامعه.

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

- هم‌خوانی پیشرفت علم و فناوری در دانشگاه‌ها و مؤسّسات پژوهشی و فناوری با پیشرفت‌های علمی جهان و نیازهای توسعه‌ای کشور و آمایش سرزمین.

- دانش‌آموختگان کارآفرین، برخوردار از توان علمی و کارآزمودگی عملی متناسب با نیازهای کشور .

- دانشگاه‌ها، محور همگانی‌سازی علم و گسترده شدن دستاوردهای علمی و فناوری در جامعه.

- محیط‌های دانشگاهی، برخوردار از پویایی و عقلانیت، به دور از سیاست‌زدگی، علم محور، قانون‌گرا و آینده‌نگر.

همچنین در این برنامه، سیاست‌های کلان و اجرایی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بدین شرح عنوان شده است:

- افزایش بودجه‌ی تحقیق و پژوه به ۳درصد تولید ناخالص داخلی تا پایان برنامه‌ی پنجم.

- دستیابی به نرخ ورود ۲۰ درصدی دانش‌آموختگان دوره کارشناسی به دوره‌های تحصیلات تکمیلی .

- دستیابی به جایگاه دوم علمی و فناوری در منطقه و تثبیت آن .

- ارتباط مؤثر بین دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی با صنعت و بخش‌های مربوط جامعه .





- توانمند سازی بخش غیردولتی برای مشارکت در تولید علم و فناوری .
  - دستیابی به فناوری های پیشرفته مورد نیاز .
  - تحوّل و ارتقای علوم انسانی با تقویت جایگاه این علوم، جذب افراد مستعد و با انگیزه.
  - اصلاح و بازنگری در متون و برنامه ها و روش های آموزشی، ارتقای کمی و کیفی مراکز و فعالیت های پژوهشی و ترویج نظریه پردازی، نقد و آزاد اندیشی .
  - گسترش حمایت های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری از طریق ارتقای امنیت اجتماعی، ارتقای سطح علمی و مهارتی، رفع دغدغه های خطرپذیری مالی در مراحل پژوهشی و آزمایشی نوآوری ها، کمک به تجاری سازی دستاوردهای آنان.
  - تکمیل و اجرای نقشه ی جامع علمی کشور.
- بر اساس این برنامه، مهم ترین موضوعات راهبردی پیش روی نظام علم و فناوری کشور به شرح زیر است:
- نقش فرهنگی، انسان ساز و تمدن ساز دانشگاه ها.
  - نقش دانشگاه در طراحی و پیاده سازی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفته.
  - تحوّل و ارتقای علوم انسانی.
  - انسجام در نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری.
  - مسئولیت پذیری و پاسخگویی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی و فناوری.
  - کیفیت آموزش عالی، چستی و چگونگی.
  - رقابت پذیری دانشگاه ها، مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی در سطح منطقه و جهان.
  - توسعه ی هدفمند و متوازن آموزش عالی.
  - آموزش عالی و مهارت آموزی.
  - آموزش و پژوهش تقاضامحور.
  - توسعه ی فناوری و نوآوری.
  - تعامل با نهادهای علمی و دانشگاهی معتبر جهانی.
  - جذب نخبگان علمی داخل و خارج کشور.
  - جایگاه بخش غیردولتی در آموزش، پژوهش و فناوری.



- نظام سنجش و پذیرش دانشجو.

- منابع و زیرساخت‌ها.

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

- توجه و اعتقاد ویژه مقام معظم رهبری به پیشرفت علمی کشور.
- دیدگاه‌های ریاست محترم جمهور.
- مرجعیت علمی و اجتماعی جامعه‌ی دانشگاهی در نگاه مردم.
- شکل‌گیری همکاری‌های حوزه و دانشگاه.
- پررنگ بودن فرهنگ علم‌آموزی در کشور.
- وجود دانش‌آموختگان توانمند و با انگیزه.
- وجود قوانین و مقررات و اسناد بالادستی خاص در حوزه علم و فناوری.
- سرعت بالای رشد علمی کشور.
- توسعه‌ی کمی قابل قبول آموزش عالی در کشور.
- گسترده‌ی جغرافیایی آموزش عالی.
- توسعه‌ی تحصیلات تکمیلی و کاهش اعزام دانشجویان به خارج.
- تنوع بخشی در نظام‌های عرضه‌ی آموزش عالی.
- ورود بخش خصوصی به آموزش عالی.
- استقرار نسبی زیرساخت‌های پژوهشی در کشور.
- شکل‌گیری نسبی ارتباط دانشگاه با صنعت.
- توسعه‌ی نسبی فناوری‌های نوین (نانو، بیو، هوافضا و ...).
- بالابودن میزان بیکاری دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها.
- افزایش بی‌رویه‌ی مهاجرت دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها.
- عدم انسجام در نظام سیاست‌گذاری و اجرا در آموزش، پژوهش و فناوری.
- عدم تناسب توانمندی‌های دانش‌آموختگان با نیازهای کشور.
- عدم تناسب بین رشد کمی و کیفی آموزش عالی، پژوهش و فناوری.



- تمرکزگرایی در مدیریت آموزش عالی .

- ضعف زنجیره‌ی تبدیل دانش به فناوری و محصول.

#### ۸-۲-۲- سند راهبردی گفتمان توسعه‌ی نظام آموزش پژوهش و فناوری کشور

سند راهبردی گفتمان توسعه‌ی نظام آموزش پژوهش و فناوری کشور به شماره ثبت ۱۲۵۳۱۰ مورخ

۱۳۹۴/۰۷/۰۷ به تصویب و توشیح مقام عالی وزارت علوم تحقیقات و فناوری رسیده است .

در مرحله‌ی نخست چهار چالش اصلی و متناظر با آن چهار راهبرد بنیادین اصلاحی با نگاه عمیق و اسناد بالادستی

از یک سو و رسالت‌ها و مأموریت‌های وزارت علوم و تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

پژوهشی و فناوری از سوی دیگر به مثابه مبانی تدوین این سند تعریف شده‌اند :

#### چالش‌ها :

- آموزش عالی عرضه‌محور و ضعف در پاسخگویی به تقاضای بازار در نیازهای جامعه و توسعه‌ی کشور .

- گستره‌ی پهناور آموزش عالی و پژوهش کشور در یک نظام بسته و بدون انتظام بخشی لازم .

- نظام حکم‌روایی واگرا در عرصه‌ی آموزش عالی و پژوهش کشور .

- کاهش سرمایه‌ی اجتماعی و ضعف در کارایی رویکردهای فرهنگی و اجتماعی .

#### راهبردهای بنیادین :

- ارتقاء کیفیت جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه و توسعه‌ی کشور .

- لزوم درجه‌بندی سطح‌بندی آمایش آموزش عالی در گستره جغرافیایی کشور و تعامل بین‌المللی کارآمد .

- پی‌ریزی کارایی سپهر نظام حکم‌روایی آموزش عالی و پژوهش کشور .

- ارتقاء وضعیت فرهنگی و اجتماعی دانشگاهیان ( اساتید و دانشجویان ) و مفتخر شدن آن‌ها به خود و ایرانی

بودن.

#### ۹-۲-۲- سند دانشگاه اسلامی

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هر جامعه، معرف بالاترین سطح از تفکر و علم آن جامعه محسوب می‌شوند و

اصول جهان‌بینی و نظام اعتقادی و ارزشی جامعه را در خود متجلی می‌سازند و با تربیت متفکران و دانشمندان و

مدیران آینده در جهت بخشیدن به حرکت‌های گوناگون فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه مؤثر واقع

می‌شوند. احیای هویت تمدنی و پیشرفت جمهوری اسلامی، مستلزم رشد متوازن و همه‌جانبه‌ی ابعاد علمی،



فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور است که در مسیر تعالی آن، آموزش عالی کشور نقش پیشران و موتور محرکه را برعهده خواهد داشت. از این رو در جلسه‌ی ۲۸۵ مورخ ۹۴/۰۷/۲۰ شورای اسلامی شدن دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مبنی بر اجرایی شدن اقدامات سند دانشگاه اسلامی در مرحله‌ی اول اقدامات تأکیدی ابلاغ گردید. این اقدامات در چهار بخش اقدامات نظام فرهنگی اقدامات نظام آموزشی اقدامات نظام پژوهشی و اقدامات نظام مدیریتی تنظیم شده است. در مرحله‌ی بعد اقدامات تأسیسی قرار است ابلاغ گردد.

### ۱۰-۲-۲- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

با هدف تأمین رشد پویا و بهبود شاخص‌های مقاومت اقتصادی و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی با رویکردی جهادی، انعطاف‌پذیر، فرصت‌ساز، مولد، درون‌زا، پیشرو و برون‌گرا ابلاغ گردید که به شرح زیر است.

جدول ۲-۲- عناصر راهبردی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

عناصر برنامه راهبردی	متن سند مرتبط با عناصر برنامه راهبردی دانشگاه
چشم‌انداز/اهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دانشگاهی کارآفرین</li> <li>* دانشگاهی توانمند در تربیت نیروی انسانی</li> <li>* دانشگاهی پیشتاز در اقتصاد دانش‌بنیان</li> <li>* توسعه‌ی کارآفرینی</li> <li>* مشارکت دانشگاهیان در فعالیت‌های اقتصادی</li> <li>* توانمندسازی نیروی کار</li> </ul>
راهبردها	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تأمین شرایط و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی دانشگاه به منظور توسعه‌ی کارآفرینی</li> <li>* به حداکثر رساندن مشارکت آحاد دانشگاهیان در فعالیت‌های اقتصادی با تسهیل و تشویق همکاری‌های جمعیتی</li> <li>* پیشتازی اقتصاد دانش‌بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه‌ی جامع علمی کشور</li> <li>* محور قراردادن رشد بهره‌وری در اقتصاد با توانمندسازی نیروی کار و به کارگیری ظرفیت و قابلیت‌های متنوع در منطقه</li> <li>* تقویت فرهنگ جهادی در ایجاد ارزش افزوده، تولید ثروت، بهره‌وری، کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و اشتغال مولد و اعطای نشان اقتصاد مقاومتی به اشخاص دارای خدمات برجسته در این زمینه.</li> <li>* تبیین ابعاد اقتصاد مقاومتی و گفت‌وگو با سازمان‌سازی آن در دانشگاه</li> </ul>



## ۲-۱۱- بیانیه‌ی گام دوم انقلاب اسلامی ایران

بیانیه‌ی «گام دوم انقلاب» تجدید مطّلعی است خطاب به ملت ایران و به‌ویژه جوانان که به‌مثابه منشوری برای «دومین مرحله‌ی خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی» خواهد بود و «فصل جدید زندگی جمهوری اسلامی» را رقم خواهد زد.

این گام دوم، انقلاب را «به آرمان بزرگش که ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی (ارواح‌نفاذ) هست» نزدیک خواهد کرد.

متن کامل این بیانیه به شرح زیر است.

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله الطاهرين و صحبه المنتجبين و من تبعهم باحسان الى يوم الدين.

### ▪ ورود انقلاب اسلامی به دومین مرحله‌ی خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی

از میان همه‌ی ملت‌های زیر ستم، کم‌تر ملتی به انقلاب همت می‌گمارد؛ و در میان ملت‌هایی که به‌پاخاسته و انقلاب کرده‌اند، کمتر دیده شده که توانسته باشند کار را به نهایت رسانده و به‌جز تغییر حکومت‌ها، آرمان‌های انقلابی را حفظ کرده باشند. اما انقلاب پُرشکوه ملت ایران که بزرگ‌ترین و مردمی‌ترین انقلاب عصر جدید است، تنها انقلابی است که یک چله‌ی پُرافتخار را بدون خیانت به آرمان‌هایش پشت سر نهاده و در برابر همه‌ی وسوسه‌هایی که غیر قابل مقاومت به نظر می‌رسیدند، از کرامت خود و اصالت شعارهایش صیانت کرده و اینک وارد دومین مرحله‌ی خودسازی و جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی شده است. درودی از اعماق دل بر این ملت؛ بر نسلی که آغاز کرد و ادامه داد و بر نسلی که اینک وارد فرایند بزرگ و جهانیِ چهل سال دوم می‌شود.

### ▪ پیروزی انقلاب اسلامی؛ آغازگر عصر جدید عالم

آن روز که جهان میان شرق و غرب مادی تقسیم شده بود و کسی گمان یک نهضت بزرگ دینی را نمی‌برد، انقلاب اسلامی ایران، با قدرت و شکوه پا به میدان نهاد؛ چهارچوب‌ها را شکست؛ کهنگی کلیشه‌ها را به رخ دنیا کشید؛ دین و دنیا را در کنار هم مطرح کرد و آغاز عصر جدیدی را اعلام نمود. طبیعی بود که سردمداران گمراهی و ستم واکنش نشان دهند، اما این واکنش ناکام ماند. چپ و راست مدرنیته، از تظاهر به نشیدن این صدای جدید و متفاوت، تا تلاش گسترده و گونه‌گون برای خفه کردن آن، هرچه کردند به اجل محتوم خود نزدیک‌تر شدند. اکنون با گذشت چهل جشن سالانه‌ی انقلاب و چهل دهه‌ی فجر، یکی از آن دو کانون دشمنی نابود شده و دیگری



با مشکلاتی که خبر از نزدیکی احتضار می دهند، دست و پنجه نرم می کند! و انقلاب اسلامی با حفظ و پایداری به شعارهای خود همچنان به پیش می رود.

### ■ شعارهای جهانی، فطری، درخشان و همیشه زنده‌ی انقلاب اسلامی

برای همه چیز می توان طول عمر مفید و تاریخ مصرف فرض کرد، اما شعارهای جهانی این انقلاب دینی از این قاعده مستثنا است؛ آن‌ها هرگز بی مصرف و بی فایده نخواهند شد، زیرا فطرت بشر در همه‌ی عصرها با آن سرشته است. آزادی، اخلاق، معنویت، عدالت، استقلال، عزت، عقلانیت، برادری، هیچ یک به یک نسل و یک جامعه مربوط نیست تا در دوره‌ای بدرخشد و در دوره‌ای دیگر افول کند. هرگز نمی توان مردمی را تصور کرد که از این چشم اندازهای مبارک دل زده شوند. هرگاه دل زدگی پیش آمده، از روی گردانی مسئولان از این ارزش های دینی بوده است و نه از پایداری به آن‌ها و کوشش برای تحقق آن‌ها.

### ■ دفاع ابدی از نظریه‌ی نظام انقلابی

انقلاب اسلامی همچون پدیده‌ای زنده و بارآده، همواره دارای انعطاف و آماده‌ی تصحیح خطاهای خویش است، اما تجدیدنظرپذیر و اهل انفعال نیست. به نقدها حساسیت مثبت نشان می دهد و آن را نعمت خدا و هشدار به صاحبان حرف های بی عمل می شمارد، اما به هیچ بهانه‌ای از ارزش هایش که بحمدالله با ایمان دینی مردم آمیخته است، فاصله نمی گیرد. انقلاب اسلامی پس از نظام سازی، به رکود و خموشی دچار نشده و نمی شود و میان جوشش انقلابی و نظم سیاسی و اجتماعی تضاد و ناسازگاری نمی بیند، بلکه از نظریه‌ی نظام انقلابی تا ابد دفاع می کند.

### ■ جمهوری اسلامی و فاصله‌ی میان بایدها و واقعیت‌ها

جمهوری اسلامی، متحجر و در برابر پدیده‌ها و موقعیت‌های نو به نو، فاقد احساس و ادراک نیست، اما به اصول خود شدت پایند و به مرزبندی‌های خود با رقیبان و دشمنان به شدت حساس است. با خطوط اصلی خود هرگز بی‌مبالاتی نمی کند و برایش مهم است که چرا بماند و چگونه بماند. بی‌شک فاصله‌ی میان بایدها و واقعیت‌ها، همواره وجدان‌های آرمان خواه را عذاب داده و می دهد، اما این، فاصله‌ای طی شدنی است و در چهل سال گذشته در مواردی بارها طی شده است و بی‌شک در آینده، با حضور نسل جوان مؤمن و دانا و پُرانگیزه، با قدرت بیشتر طی خواهد شد.

### ■ انقلاب اسلامی؛ مایه‌ی سربلندی ایران و ایرانی

انقلاب اسلامی ملت ایران، قدرتمند اما مهربان و باگذشت و حتی مظلوم بوده است. مرتکب افراط‌ها و چپ‌روی‌هایی که مایه‌ی ننگ بسیاری از قیام‌ها و جنبش‌ها است، نشده است. در هیچ معرکه‌ای حتی با آمریکا و



صدام، گلوله‌ی اوّل را شلیک نکرده و در همه‌ی موارد، پس از حمله‌ی دشمن از خود دفاع کرده و البته ضربت متقابل را محکم فرود آورده است. این انقلاب از آغاز تا امروز نه بی‌رحم و خون‌ریز بوده و نه منفعل و مردّد. با صراحت و شجاعت در برابر زورگویان و گردن‌کشان ایستاده و از مظلومان و مستضعفان دفاع کرده است. این جوانمردی و مروّت انقلابی، این صداقت و صراحت و اقتدار، این دامنه‌ی عمل جهانی و منطقه‌ای در کنار مظلومان جهان، مایه‌ی سربلندی ایران و ایرانی است، و همواره چنین باد.

### ■ برای برداشتن گام‌های استوار در آینده، باید گذشته را درست شناخت

اینک در آغاز فصل جدیدی از زندگی جمهوری اسلامی، این بنده‌ی ناچیز مایلم با جوانان عزیزم، نسلی که پا به میدان عمل می‌گذارد تا بخش دیگری از جهاد بزرگ برای ساختن ایران اسلامی بزرگ را آغاز کند، سخن بگویم. سخن اوّل درباره‌ی گذشته است.

عزیزان! نادانسته‌ها را جز با تجربه‌ی خود یا گوش سپردن به تجربه‌ی دیگران نمی‌توان دانست. بسیاری از آنچه را ما دیده و آزموده‌ایم، نسل شما هنوز نیازموده و ندیده است. ما دیده‌ایم و شما خواهید دید. دهه‌های آینده دهه‌های شما است و شما باید کارآزموده و پُرانگیزه از انقلاب خود حراست کنید و آن را هرچه بیشتر به آرمان بزرگش که ایجاد تمدن نوین اسلامی و آمادگی برای طلوع خورشید ولایت عظمی (ارواح‌نافه) است، نزدیک کنید. برای برداشتن گام‌های استوار در آینده، باید گذشته را درست شناخت و از تجربه‌ها درس گرفت؛ اگر از این راهبرد غفلت شود، دروغ‌ها به جای حقیقت خواهند نشست و آینده مورد تهدیدهای ناشناخته قرار خواهد گرفت. دشمنان انقلاب با انگیزه‌ای قوی، تحریف و دروغ‌پردازی درباره‌ی گذشته و حتی زمان حال را دنبال می‌کنند و از پول و همه‌ی ابزارها برای آن بهره می‌گیرند. رهنمان فکر و عقیده و آگاهی بسیارند؛ حقیقت را از دشمن و پیاده‌نظامش نمی‌توان شنید.

### ■ آغاز انقلاب و نظام اسلامی از نقطه‌ی صفر

انقلاب اسلامی و نظام برخاسته از آن، از نقطه‌ی صفر آغاز شد؛ اوّلًا: همه‌چیز علیه ما بود، چه رژیم فاسد طاغوت که علاوه بر وابستگی و فساد و استبداد و کودتایی بودن، اوّلین رژیم سلطنتی در ایران بود که به دست بیگانه - و نه به زور شمشیر خود - بر سر کار آمده بود، و چه دولت آمریکا و برخی دیگر از دولت‌های غربی، و چه وضع به شدت نابسامان داخلی و عقب‌افتادگی شرم‌آور در علم و فنّآوری و سیاست و معنویّت و هر فضیلت دیگر.

ثانیًا: هیچ تجربه‌ی پیشینی و راه طی شده‌ای در برابر ما وجود نداشت. بدیهی است که قیام‌های مارکسیستی و امثال آن نمی‌توانست برای انقلابی که از متن ایمان و معرفت اسلامی پدید آمده است، الگو محسوب شود. انقلابیون



اسلامی بدون سرمشق و تجربه آغاز کردند و ترکیب جمهوری و اسلامیت و ابزارهای تشکیل و پیشرفت آن، جز با هدایت الهی و قلب نورانی و اندیشه‌ی بزرگ امام خمینی، به دست نیامد. و این نخستین درخشش انقلاب بود.

### ■ تقابل دوگانه‌ی جدید «اسلام و استکبار»؛ پدیده‌ی برجسته‌ی جهان معاصر

پس آن‌گاه انقلاب ملت ایران، جهان دوقطبی آن روز را به جهان سه‌قطبی تبدیل کرد و سپس با سقوط و حذف شوروی و امارش و پدید آمدن قطب‌های جدید قدرت، تقابل دوگانه‌ی جدید «اسلام و استکبار» پدیده‌ی برجسته‌ی جهان معاصر و کانون توجه جهانیان شد. از سویی نگاه امیدوارانه‌ی ملت‌های زیر ستم و جریان‌های آزادی‌خواه جهان و برخی دولت‌های مایل به استقلال، و از سویی نگاه کینه‌ورزانه و بدخواهانه‌ی رژیم‌های زورگو و قلد‌های باج‌طلب عالم، بدان دوخته شد. بدین‌گونه مسیر جهان تغییر یافت و زلزله‌ی انقلاب، فرعون‌های در بسترِ راحت آرمیده را بیدار کرد؛ دشمنی‌ها با همه‌ی شدت آغاز شد و اگر نبود قدرت عظیم ایمان و انگیزه‌ی این ملت و رهبری آسمانی و تأییدشده‌ی امام عظیم‌الشأن ما، تاب آوردن در برابر آن‌همه خصومت و شقاوت و توطئه و خیانت، امکان‌پذیر نمی‌شد.

### ■ مدیریت جهادی و اعتقاد به اصل «ما می‌توانیم»؛ عامل عزت و پیشرفت ایران در همه‌ی

#### عرصه‌ها

به‌رغم همه‌ی این مشکلات طاقت‌فرسا، جمهوری اسلامی روزبه‌روز گام‌های بلندتر و استوارتری به جلو برداشت. این چهل سال، شاهد جهادهای بزرگ و افتخارات درخشان و پیشرفت‌های شگفت‌آور در ایران اسلامی است. عظمت پیشرفت‌های چهل‌ساله‌ی ملت ایران آنگاه به درستی دیده می‌شود که این مدت، با مدت‌های مشابه در انقلاب‌های بزرگی همچون انقلاب فرانسه و انقلاب اکتبر شوروی و انقلاب هند مقایسه شود. مدیریت‌های جهادی الهام‌گرفته از ایمان اسلامی و اعتقاد به اصل «ما می‌توانیم» که امام بزرگوار به همه‌ی ما آموخت، ایران را به عزت و پیشرفت در همه‌ی عرصه‌ها رسانید.

#### ◆ برکات بزرگ انقلاب اسلامی

انقلاب به یک انحطاط تاریخی طولانی پایان داد و کشور که در دوران پهلوی و قاجار به شدت تحقیر شده و به شدت عقب مانده بود، در مسیر پیشرفت سریع قرار گرفت؛ در گام نخست، رژیم ننگین سلطنت استبدادی را به حکومت مردمی و مردم‌سالاری تبدیل کرد و عنصر اراده‌ی ملی را که جان‌مایه‌ی پیشرفت همه‌جانبه و حقیقی است در کانون مدیریت کشور وارد کرد؛ آن‌گاه جوانان را میدان‌دار اصلی حوادث و وارد عرصه‌ی مدیریت کرد؛ روحیه





و باور «ما می‌توانیم» را به همگان منتقل کرد؛ به برکت تحریم دشمنان، اتکاء به توانایی داخلی را به همه آموخت و این منشأ برکات بزرگ شد:

### ■ یک) ثبات و امنیت و حفظ تمامیت ارضی ایران

اولاً: ثبات و امنیت کشور و تمامیت ارضی و حفاظت از مرزها را که آماج تهدید جدی دشمنان قرار گرفته بود ضمانت کرد و معجزه‌ی پیروزی در جنگ هشت‌ساله و شکست رژیم بعثی و پشتیبانان آمریکایی و اروپایی و شرقی‌اش را پدید آورد.

### ■ دو) موتور پیشران کشور در عرصه‌ی علم و فناوری و ایجاد زیرساخت‌های حیاتی و اقتصادی و عمرانی

ثانیاً: موتور پیشران کشور در عرصه‌ی علم و فناوری و ایجاد زیرساخت‌های حیاتی و اقتصادی و عمرانی شد که تا اکنون ثمرات بالنده‌ی آن روزبه‌روز فراگیرتر می‌شود. هزاران شرکت دانش‌بنیان، هزاران طرح زیرساختی و ضروری برای کشور در حوزه‌های عمران و حمل‌ونقل و صنعت و نیرو و معدن و سلامت و کشاورزی و آب و غیره، میلیون‌ها تحصیل‌کرده‌ی دانشگاهی یا در حال تحصیل، هزاران واحد دانشگاهی در سراسر کشور، ده‌ها طرح بزرگ از قبیل چرخه‌ی سوخت هسته‌ای، سلول‌های بنیادی، فناوری نانو، زیست‌فناوری و غیره با رتبه‌های نخستین در کل جهان، شصت برابر شدن صادرات غیرنفتی، نزدیک به ده برابر شدن واحدهای صنعتی، ده‌ها برابر شدن صنایع از نظر کیفی، تبدیل صنعت مونتاژ به فناوری بومی، برجستگی محسوس در رشته‌های گوناگون مهندسی از جمله در صنایع دفاعی، درخشش در رشته‌های مهم و حساس پزشکی و جایگاه مرجعیت در آن و ده‌ها نمونه‌ی دیگر از پیشرفت، محصول آن روحیه و آن حضور و آن احساس جمعی است که انقلاب برای کشور به ارمغان آورد. ایران پیش از انقلاب، در تولید علم و فناوری صفر بود، در صنعت به‌جز مونتاژ و در علم به‌جز ترجمه هنری نداشت.

### ■ سه) به اوج رسانیدن مشارکت مردمی و مسابقه‌ی خدمت‌رسانی

ثالثاً: مشارکت مردمی را در مسائل سیاسی مانند انتخابات، مقابله با فتنه‌های داخلی، حضور در صحنه‌های ملی و استکبارستیزی به اوج رسانید و در موضوعات اجتماعی مانند کمک‌رسانی‌ها و فعالیت‌های نیکوکاری که از پیش از انقلاب آغاز شده بود، افزایش چشمگیر داد. پس از انقلاب، مردم در مسابقه‌ی خدمت‌رسانی در حوادث طبیعی و کمبودهای اجتماعی مشتاقانه شرکت می‌کنند.



#### ▣ چهار) ارتقاء شگفت‌آور بینش سیاسی آحاد مردم

رابعاً: بینش سیاسی آحاد مردم و نگاه آنان به مسائل بین‌المللی را به گونه‌ی شگفت‌آوری ارتقاء داد. تحلیل سیاسی و فهم مسائل بین‌المللی در موضوعاتی همچون جنایات غرب به خصوص آمریکا، مسأله‌ی فلسطین و ظلم تاریخی به ملت آن، مسأله‌ی جنگ‌افروزی‌ها و رذالت‌ها و دخالت‌های قدرت‌های قلدر در امور ملت‌ها و امثال آن را از انحصار طبقه‌ی محدود و عزلت‌گزیده‌ای به نام روشنفکر، بیرون آورد؛ این گونه، روشنفکری میان عموم مردم در همه‌ی کشور و همه‌ی ساحت‌های زندگی جاری شد و مسائلی از این دست حتی برای نوجوانان و نونهالان، روشن و قابل فهم گشت.

#### ▣ پنج) سنگین کردن کفه‌ی عدالت در تقسیم امکانات عمومی کشور

خامساً: کفه‌ی عدالت را در تقسیم امکانات عمومی کشور سنگین کرد. نارضایتی این حقیر از کارکرد عدالت در کشور به دلیل آنکه این ارزش والا باید گوهر بی‌همتا بر تارک نظام جمهوری اسلامی باشد و هنوز نیست، نباید به این معنی گرفته شود که برای استقرار عدالت کار انجام نگرفته است. واقعیت آن است که دستاوردهای مبارزه با بی‌عدالتی در این چهار دهه، با هیچ دوره‌ی دیگر گذشته قابل مقایسه نیست. در رژیم طاغوت بیشترین خدمات و درآمدهای کشور در اختیار گروه کوچکی از پایتخت‌نشینان یا همسانان آنان در برخی دیگر از نقاط کشور بود. مردم بیشتر شهرها به ویژه مناطق دوردست و روستاها در آخر فهرست و غالباً محروم از نیازهای اولیه‌ی زیرساختی و خدمت‌رسانی بودند. جمهوری اسلامی در شمار موفق‌ترین حاکمیت‌های جهان در جابه‌جایی خدمت و ثروت از مرکز به همه‌جای کشور، و از مناطق مرفه‌نشین شهرها به مناطق پایین‌دست آن بوده است. آمار بزرگ راه‌سازی و خانه‌سازی و ایجاد مراکز صنعتی و اصلاح امور کشاورزی و رساندن برق و آب و مراکز درمانی و واحدهای دانشگاهی و سد و نیروگاه و امثال آن به دورترین مناطق کشور، حقیقتاً افتخار آفرین است؛ بی‌شک این همه، نه در تبلیغات نارسای مسئولان انعکاس یافته و نه زبان بدخواهان خارجی و داخلی به آن اعتراف کرده است؛ ولی هست و حسنه‌ای برای مدیران جهادی و با اخلاص نزد خدا و خلق است. البته عدالت مورد انتظار در جمهوری اسلامی که مایل است پیرو حکومت علوی شناخته شود، بسی برتر از این‌ها است و چشم امید برای اجرای آن به شما جوان‌ها است که در ادامه بدان خواهم پرداخت.

#### ▣ شش) افزایش چشمگیر معنویت و اخلاق در فضای عمومی جامعه

سادساً: عیار معنویت و اخلاق را در فضای عمومی جامعه به گونه‌ای چشمگیر افزایش داد. این پدیده‌ی مبارک را رفتار و منش حضرت امام خمینی در طول دوران مبارزه و پس از پیروزی انقلاب، بیش از هر چیز رواج داد؛ آن



انسان معنوی و عارف و وارسته از پیرایه‌های مادی، در رأس کشوری قرار گرفت که مایه‌های ایمان مردمش بسی ریشه‌دار و عمیق بود. هرچند دست تطاول تبلیغات مروج فساد و بی‌بندوباری در طول دوران پهلوی‌ها به آن ضربه‌های سخت زده و لجن‌زاری از آلودگی اخلاقی غربی را به درون زندگی مردم متوسط و به خصوص جوانان کشانده بود، ولی رویکرد دینی و اخلاقی در جمهوری اسلامی، دل‌های مستعد و نورانی بویژه جوانان را مجذوب کرد و فضا به سود دین و اخلاق دگرگون شد. مجاهدت‌های جوانان در میدان‌های سخت از جمله دفاع مقدس، با ذکر و دعا و روحیه‌ی برادری و ایثار همراه شد و ماجراهای صدر اسلام را زنده و نمایان در برابر چشم همه نهاد. پدران و مادران و همسران با احساس وظیفه‌ی دینی از عزیزان خود که به جبهه‌های گوناگون جهاد می‌شتافتند دل‌کنند و سپس، آن‌گاه که با پیکر خون‌آلود یا جسم آسیب‌دیده‌ی آنان روبه‌رو شدند، مصیبت را با شکر همراه کردند. مساجد و فضاهای دینی رونقی بی‌سابقه گرفت. صف نوبت برای اعتکاف از هزاران جوان و استاد و دانشجو و زن و مرد و صف نوبت برای اردوهای جهادی و جهاد سازندگی و بسیج سازندگی از هزاران جوان داوطلب و فداکار آکنده شد. نماز و حج و روزه‌داری و پیاده‌روی زیارت و مراسم گوناگون دینی و انفاقات و صدقات واجب و مستحب در همه‌جا به ویژه میان جوانان رونق یافت و تا امروز، روزه‌روز بیشتر و باکیفیت‌تر شده است. و این‌ها همه در دورانی اتفاق افتاده که سقوط اخلاقی روزافزون غرب و پیروانش و تبلیغات پُر حجم آنان برای کشاندن مرد و زن به لجن‌زارهای فساد، اخلاق و معنویت را در بخش‌های عمده‌ی عالم منزوی کرده است؛ و این معجزه‌ای دیگر از انقلاب و نظام اسلامی فعال و پیشرو است.

#### ■ هفت) ایستادگی روزافزون در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان

سابقاً: نماد پُراپهت و باشکوه و افتخارآمیز ایستادگی در برابر قلدران و زورگویان و مستکبران جهان و در رأس آنان آمریکای جهان‌خوار و جنایت‌کار، روزه‌روز برجسته‌تر شد. در تمام این چهل سال، تسلیم‌ناپذیری و صیانت و پاسداری از انقلاب و عظمت و هیبت الهی آن و گردن برافراشته‌ی آن در مقابل دولت‌های متکبر و مستکبر، خصوصیت شناخته‌شده‌ی ایران و ایرانی به ویژه جوانان این مرز و بوم به‌شمار می‌رفته است. قدرت‌های انحصارگر جهان که همواره حیات خود را در دست‌اندازی به استقلال دیگر کشورها و پایمال کردن منافع حیاتی آن‌ها برای مقاصد شوم خود دانسته‌اند، در برابر ایران اسلامی و انقلابی، اعتراف به ناتوانی کردند. ملت ایران در فضای حیات‌بخش انقلاب توانست نخست دست‌نشانده‌ی آمریکا و عنصر خائن به ملت را از کشور براند و پس از آن هم تا امروز از سلطه‌ی دوباره‌ی قلدران جهانی بر کشور با قدرت و شدت جلوگیری کند.



## ◆ انقلاب چهل ساله و گام بزرگ دوم

جوانان عزیز! اینها بخشی محدود از سرفصل‌های عمده در سرگذشت چهل‌ساله‌ی انقلاب اسلامی است؛ انقلاب عظیم و پایدار و درخشانی که شما به توفیق الهی باید گام بزرگ دوم را در پیشبرد آن بردارید. محصول تلاش چهل‌ساله، اکنون برابر چشم ما است: کشور و ملت‌ی مستقل، آزاد، مقتدر، باعزت، متدین، پیشرفته در علم، انباشته از تجربه‌هایی گران‌بها، مطمئن و امیدوار، دارای تأثیر اساسی در منطقه و دارای منطق قوی در مسائل جهانی، رکورددار در شتاب پیشرفت‌های علمی، رکورددار در رسیدن به رتبه‌های بالا در دانش‌ها و فناوری‌های مهم از قبیل هسته‌ای و سلول‌های بنیادی و نانو و هوافضا و امثال آن، سرآمد در گسترش خدمات اجتماعی، سرآمد در انگیزه‌های جهادی میان جوانان، سرآمد در جمعیت جوان کارآمد، و بسی و یزگی‌های افتخارآمیز دیگر که همگی محصول انقلاب و نتیجه‌ی جهت‌گیری‌های انقلابی و جهادی است. و بدانید که اگر بی‌توجهی به شعارهای انقلاب و غفلت از جریان انقلابی در برهه‌هایی از تاریخ چهل‌ساله نمی‌بود - که متأسفانه بود و خسارت بار هم بود - بی‌شک دستاوردهای انقلاب از این بسی بیشتر و کشور در مسیر رسیدن به آرمان‌های بزرگ بسی جلوتر بود و بسیاری از مشکلات کنونی وجود نمی‌داشت.

## ■ اقتدار انقلاب اسلامی و تغییر چالش‌ها و شکست مستکبران

ایران مقتدر، امروز هم مانند آغاز انقلاب با چالش‌های مستکبران روبه‌رو است اما با تفاوتی کاملاً معنی‌دار. اگر آن روز چالش با آمریکا بر سر کوتاه کردن دست عمال بیگانه یا تعطیلی سفارت رژیم صهیونیستی در تهران یا رسوا کردن لانه‌ی جاسوسی بود، امروز چالش بر سر حضور ایران مقتدر در مرزهای رژیم صهیونیستی و برچیدن بساط نفوذ نامشروع آمریکا از منطقه‌ی غرب آسیا و حمایت جمهوری اسلامی از مبارزات مجاهدان فلسطینی در قلب سرزمین‌های اشغالی و دفاع از پرچم برافراشته‌ی حزب‌الله و مقاومت در سراسر این منطقه است. و اگر آن روز، مشکل غرب جلوگیری از خرید تسلیحات ابتدایی برای ایران بود، امروز مشکل او جلوگیری از انتقال سلاح‌های پیشرفته‌ی ایرانی به نیروهای مقاومت است. و اگر آن روز گمان آمریکا آن بود که با چند ایرانی خودفروخته یا با چند هواپیما و بالگرد خواهد توانست بر نظام اسلامی و ملت ایران فائق آید، امروز برای مقابله‌ی سیاسی و امنیتی با جمهوری اسلامی، خود را محتاج به یک ائتلاف بزرگ از ده‌ها دولت معاند یا مرعوب می‌بیند و البته باز هم در رویارویی، شکست می‌خورد. ایران به برکت انقلاب، اکنون در جایگاهی متعالی و شایسته‌ی ملت ایران در چشم جهانیان و عبور کرده از بسی‌گردنه‌های دشوار در مسائل اساسی خویش است.



## ■ جوانان؛ محور تحقق نظام پیشرفته‌ی اسلامی

اما راه طی شده فقط قطعه‌ای از مسیر افتخارآمیز به سوی آرمان‌های بلند نظام جمهوری اسلامی است. دنباله‌ی این مسیر که به گمان زیاد، به دشواری گذشته‌ها نیست، باید با همت و هشیاری و سرعت عمل و ابتکار شما جوانان طی شود. مدیران جوان، کارگزاران جوان، اندیشمندان جوان، فعالان جوان، در همه‌ی میدان‌های سیاسی و اقتصادی و فرهنگی و بین‌المللی و نیز در عرصه‌های دین و اخلاق و معنویت و عدالت، باید شانه‌های خود را به زیر بار مسئولیت دهند، از تجربه‌ها و عبرت‌های گذشته بهره گیرند، نگاه انقلابی و روحیه‌ی انقلابی و عمل جهادی را به کار بندند و ایران عزیز را الگوی کامل نظام پیشرفته‌ی اسلامی بسازند.

## ■ نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی؛ مهم‌ترین ظرفیت

### امیدبخش کشور

نکته‌ی مهمی که باید آینده‌سازان در نظر داشته باشند، این است که در کشوری زندگی می‌کنند که از نظر ظرفیت‌های طبیعی و انسانی، کم‌نظیر است و بسیاری از این ظرفیت‌ها با غفلت دست‌اندرکاران تاکنون بی‌استفاده یا کم‌استفاده مانده است. همت‌های بلند و انگیزه‌های جوان و انقلابی، خواهند توانست آنها را فعال و در پیشرفت مادی و معنوی کشور به معنی واقعی جهش ایجاد کنند.

مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور، نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی است. جمعیت جوان زیر ۴۰ سال که بخش مهمی از آن نتیجه‌ی موج جمعیتی ایجادشده در دهه‌ی ۶۰ است، فرصت ارزشمندی برای کشور است. ۳۶ میلیون نفر در سنین میانه‌ی ۱۵ و ۴۰ سالگی، نزدیک به ۱۴ میلیون نفر دارای تحصیلات عالی، رتبه‌ی دوم جهان در دانش‌آموختگان علوم و مهندسی، انبوه جوانانی که با روحیه‌ی انقلابی رشد کرده و آماده‌ی تلاش جهادی برای کشورند، و جمع چشمگیر جوانان محقق و اندیشمندی که به آفرینش‌های علمی و فرهنگی و صنعتی و غیره اشتغال دارند؛ این‌ها ثروت عظیمی برای کشور است که هیچ اندوخته‌ی مادی با آن مقایسه نمی‌تواند شد.

## ■ فهرست طولانی فرصت‌های مادی کشور

به‌جز اینها، فرصت‌های مادی کشور نیز فهرستی طولانی را تشکیل می‌دهد که مدیران کارآمد و پُرانگیزه و خردمند می‌توانند با فعال کردن و بهره‌گیری از آن، درآمدهای ملی را با جهشی نمایان افزایش داده و کشور را ثروتمند و بی‌نیاز و به معنی واقعی دارای اعتمادبه‌نفس کنند و مشکلات کنونی را برطرف نمایند. ایران با دارا بودن یک درصد جمعیت جهان، دارای ۷ درصد ذخایر معدنی جهان است: منابع عظیم زیرزمینی، موقعیت استثنائی



جغرافیایی میان شرق و غرب و شمال و جنوب، بازار بزرگ ملی، بازار بزرگ منطقه‌ای با داشتن ۱۵ همسایه با ۶۰۰ میلیون جمعیت، سواحل دریایی طولانی، حاصل خیزی زمین با محصولات متنوع کشاورزی و باغی، اقتصاد بزرگ و متنوع، بخش‌هایی از ظرفیت‌های کشور است؛ بسیاری از ظرفیت‌ها دست‌نخورده مانده است. گفته شده است که ایران از نظر ظرفیت‌های استفاده‌نشده‌ی طبیعی و انسانی در رتبه‌ی اول جهان است. بی‌شک شما جوانان مؤمن و پرتلاش خواهید توانست این عیب بزرگ را برطرف کنید. دهه‌ی دوم چشم‌انداز، باید زمان تمرکز بر بهره‌برداری از دستاوردهای گذشته و نیز ظرفیت‌های استفاده‌نشده باشد و پیشرفت کشور از جمله در بخش تولید و اقتصاد ملی ارتقاء یابد.

### گام دوم و سرفصل‌ها و توصیه‌های اساسی در پرتو امید و نگاه خوش‌بینانه به آینده

اکنون به شما فرزندان عزیزم در مورد چند سرفصل اساسی توصیه‌هایی می‌کنم. این سرفصل‌ها عبارتند از: علم و پژوهش، معنویت و اخلاق، اقتصاد، عدالت و مبارزه با فساد، استقلال و آزادی، عزت ملی و روابط خارجی و مرزبندی با دشمن، سبک زندگی.

اما پیش از همه چیز، نخستین توصیه‌ی من امید و نگاه خوش‌بینانه به آینده است. بدون این کلید اساسی همه‌ی قفل‌ها، هیچ گامی نمی‌توان برداشت. آنچه می‌گویم یک امید صادق و متکی به واقعیت‌های عینی است. اینجانب همواره از امید کاذب و فریبنده دوری جستم، اما خود و همه را از نومی‌دی بیجا و ترس کاذب نیز برحذر داشته‌ام و برحذر می‌دارم. در طول این چهل سال - و اکنون مانند همیشه - سیاست تبلیغی و رسانه‌ای دشمن و فعال‌ترین برنامه‌های آن، مایوس‌سازی مردم و حتی مسئولان و مدیران ما از آینده است. خبرهای دروغ، تحلیل‌های مغرضانه، وارونه‌نشان دادن واقعیت‌ها، پنهان کردن جلوه‌های امیدبخش، بزرگ کردن عیوب کوچک و کوچک‌نشان دادن یا انکار محسنات بزرگ، برنامه‌ی همیشگی هزاران رسانه‌ی صوتی و تصویری و اینترنتی دشمنان ملت ایران است؛ و البته دنباله‌های آنان در داخل کشور نیز قابل مشاهده‌اند که با استفاده از آزادی‌ها در خدمت دشمن حرکت می‌کنند. شما جوانان باید پیش‌گام در شکستن این محاصره‌ی تبلیغاتی باشید. در خود و دیگران نهال امید به آینده را پرورش دهید. ترس و نومی‌دی را از خود و دیگران برانید. این نخستین و ریشه‌ای‌ترین جهاد شما است. نشانه‌های امیدبخش - که به برخی از آن‌ها اشاره شد - در برابر چشم شما است. رویش‌های انقلاب بسی فراتر از ریزش‌ها است و دست‌و‌دل‌های امین و خدمتگزار، به مراتب بیشتر از مفسدان و خائنان و کیسه‌دوختگان است. دنیا به جوان ایرانی و پایداری ایرانی و ابتکارهای ایرانی، در بسیاری از عرصه‌ها با چشم تکریم و احترام می‌نگرد. قدر خود را بدانید و با قوت خداداد، به سوی آینده خیز بردارید و حماسه بیافرینید.



و اما توصیه‌ها:

### ■ یک) علم و پژوهش

۱) علم و پژوهش: دانش، آشکارترین وسیله‌ی عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دوست‌ساله فراهم کند و با وجود تهیدستی در بنیان‌های اخلاقی و اعتقادی، با تحمیل سبک زندگی غربی به جوامع عقب‌مانده از کاروان علم، اختیار سیاست و اقتصاد آن‌ها را به دست گیرد. ما به سوءاستفاده از دانش مانند آنچه غرب کرد، توصیه نمی‌کنیم، اما مؤکداً به نیاز کشور به جوشاندن چشمه‌ی دانش در میان خود اصرار می‌ورزیم. بحمدالله استعداد علم و تحقیق در ملت ما از متوسط جهان بالاتر است. اکنون نزدیک به دو دهه است که رستاخیز علمی در کشور آغاز شده و با سرعتی که برای ناظران جهانی غافل‌گیرکننده بود - یعنی یازده برابر شتاب رشد متوسط علم در جهان - به پیش رفته است. دستاوردهای دانش و فناوری ما در این مدت که ما را به رتبه‌ی شانزدهم در میان بیش از دوست کشور جهان رسانید و مایه‌ی شگفتی ناظران جهانی شد و در برخی از رشته‌های حساس و نوپدید به رتبه‌های نخستین ارتقاء داد، همه‌وهمه در حالی اتفاق افتاده که کشور دچار تحریم مالی و تحریم علمی بوده است. ما با وجود شنا در جهت مخالف جریان دشمن ساز، به رکوردهای بزرگ دست یافته‌ایم و این نعمت بزرگی است که به‌خاطر آن باید روز و شب خدا را سپاس گفت.

اما آنچه من می‌خواهم بگویم این است که این راه طی شده، با همه‌ی اهمیتش فقط یک آغاز بوده است و نه بیشتر. ما هنوز از قله‌های دانش جهان بسیار عقیم؛ باید به قله‌ها دست یابیم. باید از مرزهای کنونی دانش در مهم‌ترین رشته‌ها عبور کنیم. ما از این مرحله هنوز بسیار عقیم؛ ما از صفر شروع کرده‌ایم. عقب‌ماندگی شرم‌آور علمی در دوران پهلوی‌ها و قاجارها در هنگامی که مسابقه‌ی علمی دنیا تازه شروع شده بود، ضربه‌ی سختی بر ما وارد کرده و ما را از این کاروان شتابان، فرسنگ‌ها عقب‌نگه داشته بود. ما اکنون حرکت را آغاز کرده و با شتاب پیش می‌رویم ولی این شتاب باید سال‌ها با شدت بالا ادامه یابد تا آن عقب‌افتادگی جبران شود. اینجانب همواره به دانشگاه‌ها و دانشگاہیان و مراکز پژوهش و پژوهندگان، گرم و قاطع و جدی در این باره تذکر و هشدار و فراخوان داده‌ام، ولی اینک مطالبه‌ی عمومی من از شما جوانان آن است که این راه را با احساس مسئولیت بیشتر و همچون یک جهاد در پیش گیرید. سنگ بنای یک انقلاب علمی در کشور گذاشته شده و این انقلاب، شهیدانی از قبیل شهدای هسته‌ای نیز داده است. به‌پاخیزید و دشمن بدخواه و کینه‌توز را که از جهاد علمی شما به شدت بیمناک است ناکام سازید.





## ۲ (دو) معنویت و اخلاق

۲) معنویت و اخلاق: معنویت به معنی برجسته کردن ارزش‌های معنوی از قبیل: اخلاص، ایثار، توکل، ایمان در خود و در جامعه است، و اخلاق به معنی رعایت فضیلت‌هایی چون خیرخواهی، گذشت، کمک به نیازمند، راستگویی، شجاعت، تواضع، اعتماد به نفس و دیگر خلقیات نیکو است. معنویت و اخلاق، جهت‌دهنده‌ی همه‌ی حرکت‌ها و فعالیت‌های فردی و اجتماعی و نیاز اصلی جامعه است؛ بودن آنها، محیط زندگی را حتی با کمبودهای مادی، بهشت می‌سازد و نبودن آن حتی با برخورداری مادی، جهنم می‌آفریند.

شعور معنوی و وجدان اخلاقی در جامعه هرچه بیشتر رشد کند برکات بیشتری به بار می‌آورد؛ این، بی‌گمان محتاج جهاد و تلاش است و این تلاش و جهاد، بدون همراهی حکومت‌ها توفیق چندانی نخواهد یافت. اخلاق و معنویت، البته با دستور و فرمان به دست نمی‌آید، پس حکومت‌ها نمی‌توانند آن را با قدرت قاهره ایجاد کنند، اما اولاً، خود باید منش و رفتار اخلاقی و معنوی داشته باشند، و ثانیاً، زمینه را برای رواج آن در جامعه فراهم کنند و به نهادهای اجتماعی در این باره میدان دهند و کمک برسانند؛ با کانون‌های ضد معنویت و اخلاق، به شیوه‌ی معقول بستیزند و خلاصه اجازه ندهند که جهنمی‌ها مردم را با زور و فریب، جهنمی کنند.

ابزارهای رسانه‌ای پیشرفته و فراگیر، امکان بسیار خطرناکی در اختیار کانون‌های ضد معنویت و ضد اخلاق نهاده است و هم‌اکنون تهاجم روزافزون دشمنان به دل‌های پاک جوانان و نوجوانان و حتی نونهالان با بهره‌گیری از این ابزارها را به چشم خود می‌بینیم. دستگاه‌های مسئول حکومتی در این باره وظایفی سنگین بر عهده دارند که باید هوشمندانه و کاملاً مسئولانه صورت گیرد. و این البته به معنی رفع مسئولیت از اشخاص و نهادهای غیرحکومتی نیست. در دوره‌ی پیش‌رو باید در این باره برنامه‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت جامعی تنظیم و اجرا شود؛ ان شاء الله.

## ۳ (سه) اقتصاد

۳) اقتصاد: اقتصاد یک نقطه‌ی کلیدی تعیین‌کننده است. اقتصاد قوی، نقطه‌ی قوت و عامل مهم سلطه‌ناپذیری و نفوذناپذیری کشور است و اقتصاد ضعیف، نقطه‌ی ضعف و زمینه‌ساز نفوذ و سلطه و دخالت دشمنان است. فقر و غنا در مادیات و معنویات بشر، اثر می‌گذارد. اقتصاد البته هدف جامعه‌ی اسلامی نیست، اما وسیله‌ای است که بدون آن نمی‌توان به هدف‌ها رسید. تأکید بر تقویت اقتصاد مستقل کشور که مبتنی بر تولید انبوه و باکیفیت، و توزیع عدالت‌محور، و مصرف به‌اندازه و بی‌اسراف، و مناسبات مدیریتی خردمندانه است و در سال‌های اخیر از سوی اینجانب بارها تکرار و بر آن تأکید شده، به‌خاطر همین تأثیر شگرفی است که اقتصاد می‌تواند بر زندگی امروز و فردای جامعه بگذارد.





انقلاب اسلامی راه نجات از اقتصاد ضعیف و وابسته و فاسد دوران طاغوت را به ما نشان داد، ولی عملکردهای ضعیف، اقتصاد کشور را از بیرون و درون دچار چالش ساخته است. چالش بیرونی تحریم و وسوسه‌های دشمن است که در صورت اصلاح مشکل درونی، کم‌اثر و حتی بی‌اثر خواهد شد. چالش درونی عبارت از عیوب ساختاری و ضعف‌های مدیریتی است.

مهم‌ترین عیوب، وابستگی اقتصاد به نفت، دولتی بودن بخش‌هایی از اقتصاد که در حیطه‌ی وظایف دولت نیست، نگاه به خارج و نه به توان و ظرفیت داخلی، استفاده‌ی اندک از ظرفیت نیروی انسانی کشور، بودجه‌بندی معیوب و نامتوازن، و سرانجام عدم ثبات سیاست‌های اجرائی اقتصاد و عدم رعایت اولویت‌ها و وجود هزینه‌های زائد و حتی مسرفانه در بخش‌هایی از دستگاه‌های حکومتی است. نتیجه‌ی این‌ها مشکلات زندگی مردم از قبیل بیکاری جوان‌ها، فقر در آمدی در طبقه‌ی ضعیف و امثال آن است.

راه‌حل این مشکلات، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی است که باید برنامه‌های اجرائی برای همه‌ی بخش‌های آن تهیه و با قدرت و نشاط کاری و احساس مسئولیت، در دولت‌ها پیگیری و اقدام شود. درون‌زایی اقتصاد کشور، مولد شدن و دانش‌بنیان شدن آن، مردمی کردن اقتصاد و تصدّی‌گری نکردن دولت، برون‌گرایی با استفاده از ظرفیت‌هایی که قبلاً به آن اشاره شد، بخش‌های مهم این راه‌حل‌ها است. بی‌گمان یک مجموعه‌ی جوان و دانا و مؤمن و مسلط بر دانسته‌های اقتصادی در درون دولت خواهند توانست به این مقاصد برسند. دوران پیش‌رو باید میدان فعالیت چنین مجموعه‌ای باشد.

جوانان عزیز در سراسر کشور بدانند که همه‌ی راه‌حل‌ها در داخل کشور است. اینکه کسی گمان کند که «مشکلات اقتصادی صرفاً ناشی از تحریم است و علت تحریم هم مقاومت ضد استکباری و تسلیم نشدن در برابر دشمن است؛ پس راه‌حل، زانو زدن در برابر دشمن و بوسه زدن بر پنجه‌ی گرگ است» خطایی نابخشودنی است. این تحلیل سراپا غلط، هرچند گاه از زبان و قلم برخی غفلت‌زدگان داخلی صادر می‌شود، اما منشأ آن، کانون‌های فکر و توطئه‌ی خارجی است که با صد زبان به تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران و افکار عمومی داخلی القاء می‌شود.

#### ■ چهار عدالت و مبارزه با فساد

۴) عدالت و مبارزه با فساد: این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. فساد اقتصادی و اخلاقی و سیاسی، توده‌ی چرکین کشورها و نظام‌ها و اگر در بدنه‌ی حکومت‌ها عارض شود، زلزله‌ی ویرانگر و ضربه‌زننده به مشروعیت آن‌ها است؛ و این برای نظامی چون جمهوری اسلامی که نیازمند مشروعیتی فراتر از مشروعیت‌های مرسوم و مبنائی تراز مقبولیت اجتماعی است، بسیار جدی‌تر و بنیانی‌تر از دیگر نظام‌ها است. وسوسه‌ی مال و مقام و ریاست، حتی در علوی‌ترین



حکومت تاریخ یعنی حکومت خود حضرت امیرالمؤمنین (علیه السلام) کسانی را لغزاند، پس خطر بروز این تهدید در جمهوری اسلامی هم که روزی مدیران و مسئولانش مسابقه‌ی زهد انقلابی و ساده‌زیستی می‌دادند، هرگز بعید نبوده و نیست؛ و این ایجاب می‌کند که دستگاهی کارآمد با نگاهی تیزبین و رفتاری قاطع در قوای سه‌گانه حضور دائم داشته باشد و به‌معنای واقعی با فساد مبارزه کند، به ویژه در درون دستگاه‌های حکومتی.

البته نسبت فساد در میان کارگزاران حکومت جمهوری اسلامی در مقایسه با بسیاری از کشورهای دیگر و به خصوص با رژیم طاغوت که سرتاپا فساد و فسادپرور بود، بسی کمتر است و به حمدالله مأموران این نظام غالباً سلامت خود را نگاه داشته‌اند، ولی حتی آنچه هست غیر قابل قبول است. همه باید بدانند که طهارت اقتصادی شرط مشروعیت همه‌ی مقامات حکومت جمهوری اسلامی است. همه باید از شیطان حرص برحذر باشند و از لقمه‌ی حرام بگریزند و از خداوند در این باره کمک بخواهند و دستگاه‌های نظارتی و دولتی باید با قاطعیت و حساسیت، از تشکیل نطفه‌ی فساد پیشگیری و با رشد آن مبارزه کنند. این مبارزه نیازمند انسان‌هایی باایمان و جهادگر، و منیع الطبع با دستانی پاک و دل‌هایی نورانی است. این مبارزه بخش اثرگذاری است از تلاش همه‌جانبه‌ای که نظام جمهوری اسلامی باید در راه استقرار عدالت به کار برد.

عدالت در صدر هدف‌های اولی‌ه‌ی همه‌ی بعثت‌های الهی است و در جمهوری اسلامی نیز دارای همان شأن و جایگاه است؛ این، کلمه‌ای مقدّس در همه‌ی زمان‌ها و سرزمین‌ها است و به‌صورت کامل، جز در حکومت حضرت ولی‌عصر (ارواح‌نافداه) میسر نخواهد شد ولی به‌صورت نسبی، همه جا و همه وقت ممکن و فریضه‌ای بر عهده‌ی همه به ویژه حاکمان و قدرتمندان است. جمهوری اسلامی ایران در این راه گام‌های بلندی برداشته است که قبلاً بدان اشاره‌ای کوتاه رفت؛ و البته در توضیح و تشریح آن باید کارهای بیشتری صورت گیرد و توطئه‌ی واژگونه‌نمایی و لااقل سکوت و پنهان‌سازی که اکنون برنامه‌ی جدی دشمنان انقلاب است، خنثی گردد.

با این همه، اینجانب به جوانان عزیزی که آینده‌ی کشور، چشم‌انتظار آن‌ها است صریحاً می‌گویم آنچه تاکنون شده با آنچه باید می‌شده و بشود، دارای فاصله‌ای ژرف است. در جمهوری اسلامی، دل‌های مسئولان به‌طور دائم باید برای رفع محرومیت‌ها بتپد و از شکاف‌های عمیق طبقاتی به شدت بیمناک باشد. در جمهوری اسلامی کسب ثروت نه تنها جرم نیست که مورد تشویق نیز هست، اما تبعیض در توزیع منابع عمومی و میدان دادن به ویژه‌خواری و مدارا با فریب‌گران اقتصادی که همه به بی‌عدالتی می‌انجامد، بشدت ممنوع است؛ همچنین غفلت از قشرهای نیازمند حمایت، به‌هیچ‌رو مورد قبول نیست. این سخنان در قالب سیاست‌ها و قوانین، بارها تکرار شده است ولی



برای اجرای شایسته‌ی آن، چشم امید به شما جوان‌ها است؛ و اگر زمام اداره‌ی بخش‌های گوناگون کشور به جوانان مؤمن و انقلابی و دانا و کاردان - که بحمدالله کم نیستند - سپرده شود، این امید برآورده خواهد شد؛ ان شاء الله.

### ۵. پنج) استقلال و آزادی

۵) استقلال و آزادی: استقلال ملی به معنی آزادی ملت و حکومت از تحمیل و زورگویی قدرت‌های سلطه‌گر جهان است. و آزادی اجتماعی به معنای حق تصمیم‌گیری و عمل کردن و اندیشیدن برای همه‌ی افراد جامعه است؛ و این هر دو از جمله‌ی ارزش‌های اسلامی‌اند و این هر دو عطیة الهی به انسان‌هاست و هیچ کدام تفضّل حکومت‌ها به مردم نیستند. حکومت‌ها موظف به تأمین این دو اند. منزلت آزادی و استقلال را کسانی بیشتر می‌دانند که برای آن جنگیده‌اند. ملت ایران با جهاد چهل‌ساله‌ی خود از جمله‌ی آن‌ها است. استقلال و آزادی کنونی ایران اسلامی، دستاورد، بلکه خون‌آوردِ صدها هزار انسان والا و شجاع و فداکار است؛ غالباً جوان، ولی همه در رتبه‌های رفیع انسانیت. این ثمر شجره‌ی طیّبه‌ی انقلاب را با تأویل و توجیه‌های ساده‌لوحانه و بعضاً مغرضانه، نمی‌توان در خطر قرار داد. همه -مخصوصاً دولت جمهوری اسلامی- موظف به حراست از آن با همه‌ی وجودند. بديهی است که «استقلال» نباید به معنی زندانی کردن سیاست و اقتصاد کشور در میان مرزهای خود، و «آزادی» نباید در تقابل با اخلاق و قانون و ارزش‌های الهی و حقوق عمومی تعریف شود.

### ۶. شش) عزت ملی، روابط خارجی، مرزبندی با دشمن

۶) عزت ملی، روابط خارجی، مرزبندی با دشمن: این هر سه، شاخه‌هایی از اصل «عزت، حکمت، و مصلحت» در روابط بین‌المللی‌اند. صحنه‌ی جهانی، امروز شاهد پدیده‌هایی است که تحقّق یافته یا در آستانه‌ی ظهورند: تحرّک جدید نهضت بیداری اسلامی بر اساس الگوی مقاومت در برابر سلطه‌ی آمریکا و صهیونیسم؛ شکست سیاست‌های آمریکا در منطقه‌ی غرب آسیا و زمین‌گیر شدن همکاران خائن آن‌ها در منطقه؛ گسترش حضور قدرتمندانه‌ی سیاسی جمهوری اسلامی در غرب آسیا و بازتاب وسیع آن در سراسر جهان سلطه.

این‌ها بخشی از مظاهر عزت جمهوری اسلامی است که جز با شجاعت و حکمت مدیران جهادی به دست نمی‌آید. سردمداران نظام سلطه نگرانند؛ پیشنهادهای آن‌ها عموماً شامل فریب و خدعه و دروغ است. امروز ملت ایران علاوه بر آمریکای جنایت‌کار، تعدادی از دولت‌های اروپایی را نیز خدعه‌گر و غیر قابل اعتماد می‌داند. دولت جمهوری اسلامی باید مرزبندی خود را با آنها با دقّت حفظ کند؛ از ارزش‌های انقلابی و ملی خود، یک گام هم عقب‌نشینی نکند؛ از تهدیدهای پوچ آنان نهراسد؛ و در همه‌حال، عزت کشور و ملت خود را در نظر داشته باشد و



حکیمانه و مصلحت جویانه و البته از موضع انقلابی، مشکلات قابل حل خود را با آنان حل کند. در مورد آمریکا حل هیچ مشکلی متصور نیست و مذاکره با آن جز زیان مادی و معنوی محصولی نخواهد داشت.

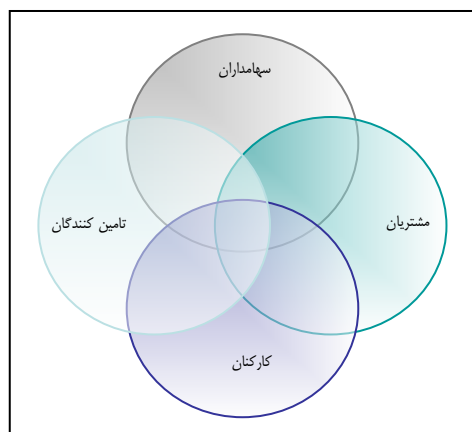
### ■ هفت) سبک زندگی

۷) سبک زندگی: سخن لازم در این باره بسیار است. آن را به فرصتی دیگر وامی گذارم و به همین جمله اکتفا می کنم که تلاش غرب در ترویج سبک زندگی غربی در ایران، زیان های بی جبران اخلاقی و اقتصادی و دینی و سیاسی به کشور و ملت ما زده است؛ مقابله با آن، جهادی همه جانبه و هوشمندانه می طلبد که باز چشم امید در آن به شما جوان ها است.

در پایان از حضور سرافرازانه و افتخار انگیز و دشمن شکن ملت عزیز در بیست و دوم بهمن و چهلمین سالگرد انقلاب عظیم اسلامی تشکر می کنم و پیشانی سپاس بر درگاه حضرت حق می سایم. سلام بر حضرت بقیة الله (ارواح حافده)؛ سلام بر ارواح طیبه شهیدان و الامقام و روح مطهر امام بزرگوار؛ و سلام بر همه ی ملت عزیز ایران و سلام ویژه به جوانان.

### ۳-۲- شناسایی و تحلیل ذی نفعان

یکی از بهترین نقاط شروع برای ایجاد دگرگونی، تحوّل و بهبود در یک مجموعه، شناخت و درک نیازهای ذی نفعان کلیدی و روش پاسخگویی به آنهاست. در بررسی و شناخت ذی نفعان کلیدی و تاثیر گذار در هر سازمان می توان از الگوهای متداول استفاده کرد در این پژوهش از مدلی عمومی برای شناسایی ذی نفعان دانشگاه شیراز استفاده می شود. در شکل زیر چهار دسته اصلی ذی نفعان نشان داده شده است.



شکل ۲-۲- ذی نفعان سازمان در یک مدل



هر چند این ذی‌نفعان مستقل از یکدیگرند، اما دارای روابط متقابل هستند. بسیاری از سازمان‌ها بر روی اهدافی تأکید می‌کنند که صرفاً بیانگر منافع یک گروه خاص از ذی‌نفعان است و بنابراین برنامه‌های آن‌ها اغلب به نتایج محدودی ختم می‌شود، زیرا آن‌ها قادر به ایجاد تعادل بین نیازهای سایر ذی‌نفعان نشده‌اند. به عنوان یک اصل کلی نیروی محرکه موجود در نیازهای ذی‌نفعان چیزی است که باعث نگهداری کل مجموعه به عنوان یک سیستم می‌شود.

دانشگاه شیراز با ذی‌نفعان متعددی چه در داخل و چه در خارج از دانشگاه در تعامل می‌باشد، که هر یک می‌توانند بر آن اثر گذاشته و دانشگاه را خود متأثر سازند.

سازمان‌های پشتیبان، تأمین‌کنندگان، مشتریان و رقبا از مهم‌ترین ذی‌نفعان خارجی سازمان به حساب می‌آیند. اهمیت این دسته از ذی‌نفعان در آن است که ارتباط سازمان را با دنیای خارج مرتبط می‌سازند و باعث می‌شوند تا سازمان در ارائه‌ی وظایف خود بهتر عمل نمایند.

هر یک از ذی‌نفعان دلایل قابل توجهی دارند که انتظار داشته باشند که دانشگاه جهت برآورده ساختن ادعای آن‌ها گام بردارد. به طور کلی، سازمان‌های بالادستی ادعای بازده مناسب را دارند، کارکنان در پی رضایت شغلی هستند، مشتریان آنچه را برایش پول می‌پردازند می‌خواهند، تأمین‌کنندگان در جستجوی خریداران قابل اتکا می‌باشند، دولت پیروی از قانون را و رقبا رقابت عادلانه می‌خواهند. لذا دانشگاه می‌بایست به نیازهای اصلی تمامی گروه‌های ذی‌نفع توجه نماید و در پی برآورده نمودن آن‌ها باشد.

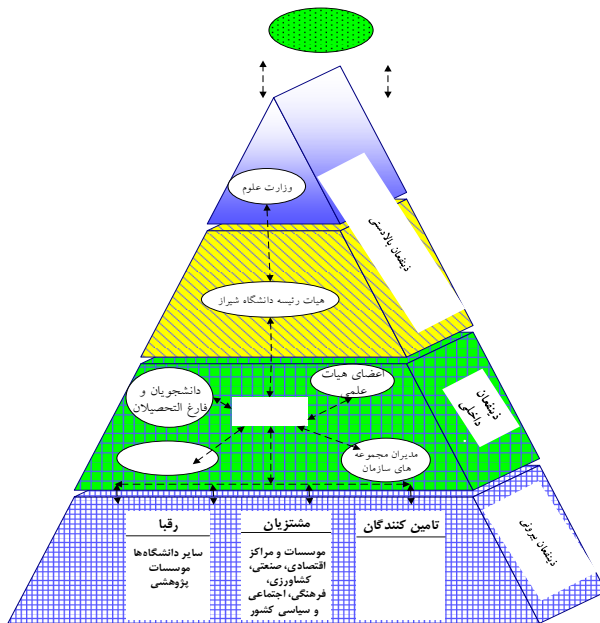
دانشگاه شیراز نیز جهت انجام فعالیت‌های خود با واحدهای بسیاری درگیر می‌باشد. برخی از این سازمان‌ها عبارتند از:

- وزارت علوم، از لحاظ نقش توسعه‌ای و وظیفه‌ی آموزش عالی کشور.
- هیأت رئیسه دانشگاه .
- دانشجویان و فارغ‌التحصیلان.
- اعضای هیأت علمی .
- کارکنان.
- مدیران مجموعه های سازمان.
- سایر دانشگاه‌ها.
- مؤسّسات آموزشی و پژوهشی.



- مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور.
- محققین و پژوهشگران.

نمودار تعاملات ذی‌نفعان را می‌توان در شکل زیر مشاهده نمود.



شکل ۲-۳- مدل مفهومی ارتباطات ذی‌نفعان دانشگاه در حوزه پژوهش و فناوری

## مدل ارزیابی ذی‌نفعان

هر مجموعه‌ای جهت ساماندهی روش برخورد خود با ذی‌نفعان مختلف نیاز به درک اهمیت نسبی هر ذی‌نفع در مقایسه با اهداف راهبردی خود و میزان نحوه تأثیرگذاری (یا تأثیرپذیری) سازمان از آنان دارد. در این مدل جهت ارزیابی ذی‌نفعان دانشگاه با هدف اولویت‌بندی بین آنان ارائه می‌گردد.

فرض بنیادین این مدل دسته‌بندی ذی‌نفعان و تعیین موقعیت آنان براساس داشتن یک، دو یا هر سه ویژگی قدرت<sup>۱</sup>، مشروعیت<sup>۲</sup> و فوریت<sup>۳</sup> است. این سه ویژگی در فرآیند تعیین ذی‌نفعان دارای اهمیت فراوانی می‌باشند.

<sup>۱</sup> - Power  
<sup>۲</sup> - Legitimacy  
<sup>۳</sup> - Urgency



### قدرت:

متداول ترین تعریف قدرت عبارتست از: «حالتی که در آن یکی از ایفاکنندگان نقش، در متن روابط اجتماعی در موقعیتی باشد که بتواند علیرغم وجود مقاومت‌هایی خواسته یا خواسته‌های خود را تحمیل نماید.» بنابراین قدرت «نوعی رابطه بین بازیگران عرصه‌ی اجتماع است که در آن یکی از بازیگران، می‌تواند بازیگر دیگری، را وارد به انجام کاری کند.»

### مشروعیت:

مشروعیت به صورت «تفسیر و یا برداشتی عمومی از این که فعالیت و عمل یک مجموعه‌ی منطقی، متناسب و منطبق بر استانداردها، ارزش‌ها، اعتقادات و تعاریف ساختاریافته و پذیرفته شده از طرف جامعه است.» تعریف می‌گردد. در این تعریف به وجه پذیرفته شده از طرف جامعه به مفهوم مواردی که از طرف بخش بزرگی از اعضای جامعه پذیرفته شده و مفهومی مشترک در میان آنان تشکیل می‌دهد اشاره گشته و تطابق فعالیت و عملکرد سازمان با این مفاهیم مشترک و پذیرفته شده را مبنای مشروعیت و یا عدم مشروعیت فعالیت خاص اعلام شده است.

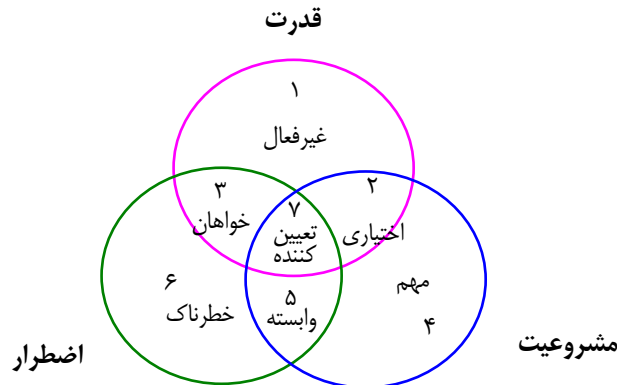
### فوریت:

فوریت براساس تعریف ارائه شده «نیاز به توجه و عمل فوری» می‌باشد. ضرورت یا حالت اورژانس تنها هنگامی ظهور پیدا می‌کند که دو شرط زیر تحقق پیدا کند. موضوع و مسأله به وجود آمده (از نظر نتایجی که ممکن است حاصل گردند) نسبت به پارامتر زمان حساس باشد.

اصل مسأله و ارتباط، از نقطه نظر ارتباط با ذی‌نفعان مهم و یا بحرانی باشد. بنابراین فوریت عبارت است از مواردی که ادعاهای حقوقی مهم ذی‌نفعان نسبت به زمان نیز حساس بوده و با گذشت زمان شرایط وخیم‌تر گردد.

### دسته‌بندی ذی‌نفعان دانشگاه

براساس سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت و میزان هم‌پوشانی این سه ویژگی می‌توان هشت گروه مختلف از ذی‌نفعان را مشخص نمود. این هفت گروه در نمودار زیر آورده شده‌اند. همچنین توصیف دقیق‌تری از هر یک و اصول راهبردی برخورد با آن‌ها نیز در جدول ۱ و ۲ ارائه شده است.



شکل ۲-۴- گروه های مختلف ذی نفعان

در بین این هشت دسته، سه گروه فقط دارای یک ویژگی می باشند، سه گروه به طور هم زمان دو ویژگی و یک گروه هر سه ویژگی را داراست در آخر نیز گروهی وجود دارند که دارای هیچ یک از این ویژگی ها نمی باشد. به عبارت دیگر نه دارای قدرت، نه مشروعیت و نه فوریت می باشند. گروه های کم اهمیت (مناطق ۱ و ۲ و ۳) که فقط دارای یک ویژگی می باشند، ذی نفعان پنهان<sup>۴</sup> نامیده می شوند. گروه هایی که دارای دو ویژگی یا برآیندی از دو ویژگی بوده گروه های نسبتاً مهم بوده و به علت آن که احتمال بروز چیزی از جانب آنان می رود به آنان ذی نفعان مورد انتظار<sup>۵</sup> گفته می شود (مناطق ۴ و ۵ و ۶). ترکیبی از هر سه ویژگی (شامل روابط و تأثیرات متقابل دینامیک بین هر سه ویژگی) تعریف کننده ذی نفعان بسیار مهم<sup>۶</sup> (منطقه ۷) می باشد.

در نهایت افراد یا گروه هایی که دارای هیچ یک از سه ویژگی فوق الذکر نباشد به آنان ذی نفعان بعید اطلاق می شود از این گروه از افراد و سازمان ها انتظار بروز ادعای حقوقی و یا هر چیز دیگری بعید می باشد. و در ادامه در جدول شماره ۳ ذی نفعان دانشگاه شیراز مورد تحلیل قرار گرفته اند.

نقش مدیریت ذی نفعان «سعی و تلاش در جهت دستیابی ذی نفعان مقدم به اهداف مورد انتظارشان و همچنین مدیریت ذی نفعان درجه دو به نحوی که آنان هم تا حد امکان اقناع گردند» می باشد.

با این دیدگاه مدیریت ذی نفعان را فرآیند کسب اطلاعات و شناخت ذی نفعان، جهت پیش بینی رفتار آنان و تعیین نحوه برخورد با عملکرد آنان و نهایتاً مدیریت نمودن موقعیت و هدایت شرایط و فاکتورهای مؤثر به سمت دستیابی به اهداف می داند. بنابراین «مهم ترین وظایف فرآیند مدیریت ذی نفعان عبارت است از: توصیف، درک و

<sup>۴</sup> - Latent Stakeholders

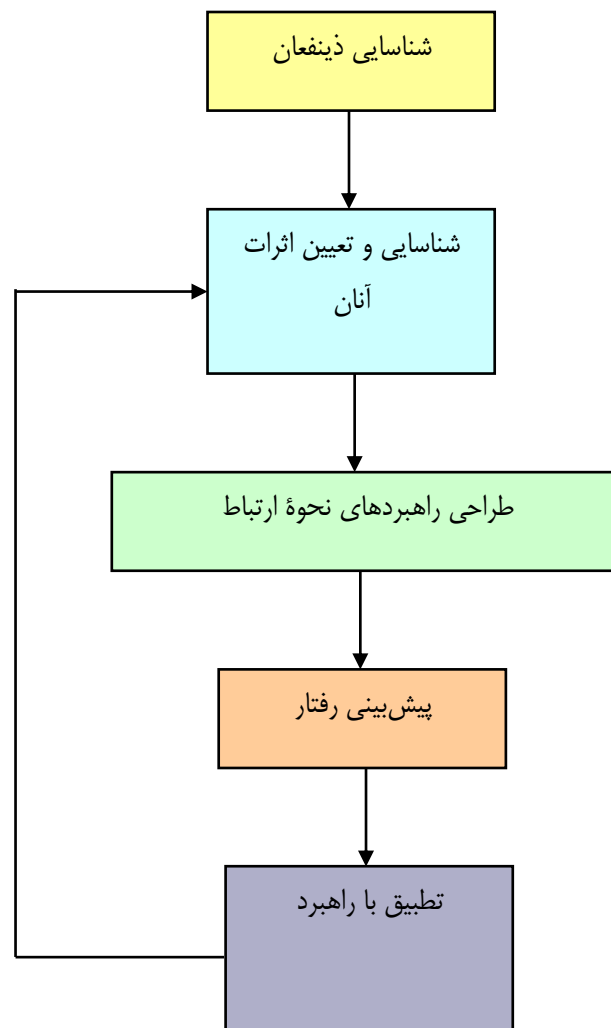
<sup>۵</sup> - Expectant Stakeholders

<sup>۶</sup> -Definitive





کسب شناخت، آنالیز و در نهایت مدیریت می‌باشد.» فرآیند مدیریت ذی‌نفعان را براساس کارهای انجام شده ابزاری می‌داند که «به سازمان امکان تغییر و اصلاح راهبردهای آن و ملحوظ نمودن علایق مختلف را می‌دهد.» که در این راستا با شناخت دقیق وضعیّت موجود ارتباط دانشگاه شیراز با ذی‌نفعانش می‌توان نوع ذی‌نفعان را مشخص کرد و با توجه به شناسایی اثرات آنان جهت تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی عمل نمود و مدیریتی مناسب بر ارتباط با ذی‌نفعان جهت دستیابی به اهداف و سیاست‌های دانشگاه شیراز اعمال نمود.



شکل ۲-۵- فرآیندهای مدیریت ذی‌نفعان



جدول ۲-۳- مشخصات انواع ذی نفعان

فاکتورهای عمده یک راهبرد بر خورد مناسب	مشخصات	انواع ذی نفعان
<b>آن گروه از ذی نفعانی که فقط دارای یک از خصوصیات "مشروعیت"، "قدرت" و یا "فوریت" می باشند.</b>		
سیستم مدیریت ذی نفعان باید به صورت مرتب و همیشگی و با صرف انرژی و زمان کم وضعیتی غیر فعال را مدنظر داشته و به محض آنکه ذی نفع سایر ویژگی‌ها یا یکی از آن دو (مشروعیت و ادعای فوریت) را کسب نمود تغییر وضعیت و افزایش تقدم را درک و نسبت به اتخاذ تصمیمات مناسب اقدام به عمل آورد.	ویژگی ذی نفعان غیر فعال، قدرت و توان آنان است ذی نفعان غیر فعال توان و قدرت لازم برای تحمیل نمودن خواسته‌ی خود بر سازمان را دارا می باشند ولی در غیاب مشروعیت و نداشتن ادعای فوریت، این قدرت بلااستفاده می ماند.	ذی نفعان غیر فعال
ادعاهایی که از طرف این گونه ذی نفعان مطرح می گردد بر دو دسته می باشند: الف - ادعاهایی که نسبت به رسالت سازمان می باشد. ب - ادعاهایی که نسبت به برخی جنبه‌های فعالیت سازمان از دیدگاه خیرخواهانه و نوع دوستی وجود دارد. در مواردی که ادعاها به برخی مسئولیت‌های اجتماعی سازمان برمی گردد بهتر است مدیریت نسبت به این ادعاها عکس العمل و پاسخ مناسبی ارائه کند.	ذی نفعان اختیاری دارای مشروعیت بوده ولی از ویژگی‌های قدرت و فوریت لازم جهت تأثیر گذاری بر سیستم ذی نفعان سازمان بی بهره اند دلیلی نیز جهت ایجاد وضعیت فوریت در روابط خود با سیستم ذی نفعان سازمان ندارند. بنابراین ادعاهای حقوقی آنان نیز بیشتر به صورت یک پیشنهاد و وضعیت خوب مطرح می باشد.	ذی نفعان اختیاری
از آن جا که دلیلی برای پاسخ به خواسته این گروه وجود ندارد بهتر است سازمان فقط به صورت دائم موقعیت آنان را از نظر تغییر وضعیت و میزان اهمیت (تغییرات احتمالی در ویژگی، مثلاً کسب مشروعیت) تحت نظر داشته باشد.	هنگامی که تنها ویژگی یک ذی نفع ویژگی «فوریت» باشد به آنان ذی نفعان خواهان گفته می شود. ذی نفعان خواهان در غیاب ویژگی‌های «مشروعیت» و «قدرت» نظیر سر و صدای مزاحمی می مانند که دائما در گوش تصمیم گیرندگان می پیچد ولی خطرناک نمی باشند و چیزی بیش از جلب توجه نمی توانند داشته باشند.	ذی نفعان خواهان
<b>در مقایسه با ذی نفعانی که تنها دارای یک ویژگی می باشند، ذی نفعان دارای دو ویژگی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و در حالت نسبتا فعال تری نسبت به سیستم ذی نفعان سازمان می باشند و تأثیر پذیری سازمان از آنان قابل انتظار و قریب الوقوع می باشد.</b>		
سازمان ها باید توجه زیادی به ادعاهای حقوقی ذی نفعان مهم نمایند حتی اگر که این ادعاها به نظر فوری نرسند چرا که عموماً به نفع سازمان است که خواسته‌های این گونه ذی نفعان را قبل از اینکه حالت فوریت پیدا کنند پاسخ گوید.	زمانی که ذی نفع دارای دو ویژگی مشروعیت و قدرت باشد احتمال اثر گذاری آن بر سازمان زیاد است داشتن ادعای حقوقی مشروع نسبت به سازمان و همچنین داشتن توان و قدرت پیگیری و اعمال این ادعاهای حقوقی به مفهوم قطعی بودن پیگیری این ادعاهای حقوقی از طرف این دسته از ذی نفعان نیست.	ذی نفعان مهم



فاکتورهای عمده یک راهبرد بر خورد مناسب	مشخصات	انواع ذی نفعان
انتظار می‌رود که ذی نفعان وابسته در جهت کسب قدرت و توان حرکت کنند. بنابراین بهتر است در مواردی که خواسته و ادعاهای ذی نفعان وابسته هم راستا با رسالت تعریف شده برای سازمان است و یا خواسته‌های «ذی نفعان مهم» مطابقت می‌کند از قدرتمند شدن آنان ممانعتی به عمل نیاید و حتی آنان را در جهت ارتقاء میزان اهمیتشان در سیستم ذی نفعان یاری نمود. در صورتی که این روند اتخاذ نگردد باید انتظار این را داشت که در آینده این گونه ذی نفعان به ذی نفعان تعیین کننده اما با روابطی غیر دوستانه تبدیل گردند.	ذی نفعانی که دارای قدرت و توان لازم نبوده ولی ادعاهای حقوقی مشروع و فوری دارند از آنجا که برای پیگیری ادعاهای خود نیاز به قدرت سایر ذی نفعان دارند ذی نفعان وابسته نامیده می‌شوند. ذی نفعان وابسته به ناچار باید از وکالت و یا حفاظت سایر ذی نفعان استفاده نمایند.	ذی نفعان وابسته
سازمان باید از جلب توجه و ایجاد موقعیت مناسب برای بروز ادعاهای فوری از طرف ذی نفعانی که دارای قدرت اعمال خواسته‌های نامشروع خود هستند خودداری کند و یا در صورت مواجهه با چنین موقعیتی، ادعای ارائه شده از طرف ذی نفع را مورد ارزیابی مجدد قرار داده و در صورت وجود رگه‌هایی از مشروعیت، قبل از آنکه عدم پاسخگویی منجر به اعمال زور شود به آنها پاسخ گوید در مواردی که تسلیم در مقابل اینگونه ادعاها منجر به صدمه خوردن به منافع و ارزش های سایر ذی نفعان مشروع گردد باید با استفاده از تمامی ابزارهای مشروع در مقابل این خواسته‌ها مقاومت کند.	زمانی که ضرورت و قدرت مشخص‌های ذی نفعانی فاقد مشروعیت باشد ذی نفعان به شدت گرایش به مهاجم بودن و استفاده از قدرت و زور جهت دستیابی به اهداف خود دارند بنابراین این دسته از ذی نفعان اصطلاحاً برای سیستم ذی نفعان سازمان و حتی سایر ذی نفعان «خطرناک» محسوب می‌گردند.	ذی نفعان خطرناک
<b>آن دسته از ذی نفعانی که دارای هر سه ویژگی «مشروعیت»، «قدرت» و یا «اضطرار» می‌باشند.</b>		ذی نفعان تعیین کننده
اعمال بیشترین توجه به خواسته‌های این گروه بهترین واکنش می‌باشد. این ادعاها باید بالاترین اهمیت و بیشترین اولویت را در تصمیمات تصمیم گیرندگان سازمان داشته باشد. چرا که نوع رابطه با اینگونه ذی نفعان لست که «تعیین کننده» احتمال موفقیت مورد انتظار در سیستم مدیریت ذی نفعان می‌باشد. با این نوع نگاه، ذی نفعان تعیین کننده با مقدم‌ترین ذی نفعان می‌باشند و ذی نفعانی هستند که بدون پشتیبانی آنان حیات سازمان به خطر می‌افتد.	بر طبق تعاریف ارائه شده، ذی نفعانی که دارای مشروعیت و قدرت باشند متعلق به گروه ذی نفعان مهم می‌باشند. حال اگر ذی نفعی از این گروه ادعای حقوقی فوری نیز بنماید مدیریت سیستم ذی نفعان سازمان باید بررسی این ادعا و خواسته‌های حقوقی را در اولویت قرار دهند. در واقع متداول ترین روند در این راستا، تبدیل ذی نفعان مهم به ذی نفعان تعیین کننده با طرح دعوی فوریت از طرف ذی نفع می‌باشد.	ذی نفعان تعیین کننده



انواع ذی نفعان										
تعیین کننده	مورد انتظار			ذینفعان پنهان			قدرت	فوریت	مشروعیت	ذینفعان
	مشروعیت و قدرت و فوریت (تعیین کننده)	قدرت و فوریت (خطرناک)	مشروعیت و فوریت (وابسته)	مشروعیت و قدرت (مهم)	خواهان (فوریت)	اختیاری (مشروعیت)				
							✓	✓	✓	وزارت علوم، از لحاظ نقش توسعه- ای و وظیفه‌ی آموزش عالی کشور
							✓	✓	✓	هیأت ریس دانشگاه
								✓	✓	دانشجویان
								✓	✓	فارغ التحصیلان
							✓	✓	✓	اعضای هیأت علمی
									✓	کارکنان
									✓	سایر دانشگاه‌ها
									✓	مؤسسات آموزشی و پژوهشی
							✓		✓	مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور
									✓	محققین و پژوهشگران



## نیازمندی‌ها و انتظارات ذی نفعان

بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته با ذی نفعان دانشگاه و بررسی و تحلیل اسناد بالادستی نیازمندی‌ها و انتظارات ذی نفعان دانشگاه شیراز به صورت جدول زیر است:

جدول ۲-۴- نیازمندی‌ها و انتظارات ذی نفعان دانشگاه شیراز

نیازمندی‌ها و انتظارات ذی نفعان	ذی نفعان دانشگاه
<ul style="list-style-type: none"> <li>رعایت قوانین و مقررات کشور.</li> <li>دستیابی به اهداف چشم انداز ۱۴۰۴.</li> <li>حرکت در جهت نقشه‌ی جامع علمی کشور.</li> <li>حرکت در جهت برنامه‌های کلان راهبردی علم و فناوری</li> </ul>	<p><b>نیازمندی‌ها و انتظارات وزارت علوم، از لحاظ نقش توسعه‌ای و وظیفه آموزش عالی کشور</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>رعایت قوانین و مقررات دانشگاه.</li> <li>حرکت در جهت برنامه‌های راهبردی دانشگاه.</li> <li>دستیابی به اهداف کمی پژوهش و فناوری</li> </ul>	<p><b>نیازمندی‌ها و انتظارات هیأت رئیسه دانشگاه</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>فراهم شدن امکانات پژوهش.</li> <li>حرکت از آموزش صرف به آموزش و پژوهش توأم.</li> <li>فراهم شدن مشارکت دانشجویان تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه.</li> <li>فراهم شدن مشارکت دانشجویان دکتری در فعالیت‌های آموزشی دانشگاه.</li> <li>تعیین اولویت‌های پژوهشی در رشته‌های مرتبط.</li> <li>برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌رشته‌ای</li> </ul>	<p><b>نیازمندی‌ها و انتظارات دانشجویان و فارغ‌التحصیلان</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>فراهم شدن امکانات پژوهش</li> <li>به بازی گرفتن آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه</li> </ul>	<p><b>نیازمندی‌ها و انتظارات مدیران مجموعه‌های سازمان</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>فراهم شدن امکانات پژوهش</li> <li>حرکت از آموزش صرف به آموزش و پژوهش توأمان</li> <li>به بازی گرفتن آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه</li> <li>برقراری مشوق‌های پژوهش به اندازه کافی و سهولت در دسترسی به آن‌ها</li> <li>برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی فنی-مدیریتی</li> <li>برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی بین رشته‌ای با مشارکت اساتید رشته‌های مختلف</li> </ul>	<p><b>نیازمندی‌ها و انتظارات اعضای هیأت علمی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>سهیم بودن آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه</li> </ul>	<p><b>نیازمندی‌ها و انتظارات کارکنان</b></p>



نیازمندی‌ها و انتظارات ذی‌نفعان	ذینفعان دانشگاه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با حوزه‌ی فعالیت‌های کارکنان جهت ارتقای سطح دانش و بهره‌وری</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برقراری تبادلات اطلاعات طرح‌های پژوهشی .</li> <li>• برقراری طرح‌های پژوهشی مشترک .</li> <li>• امکان استفاده از امکانات و زیرساخت‌های همدیگر .</li> <li>• برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک به ویژه در سطح تحصیلات تکمیلی.</li> <li>• استفاده از تخصص هیأت علمی یک دانشگاه در سایر دانشگاه‌ها.</li> </ul>	نیازمندی‌ها و انتظارات سایر دانشگاه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به بازی گرفتن آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه .</li> </ul>	نیازمندی‌ها و انتظارات مؤسسات آموزشی و پژوهشی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کاربردی بودن پژوهش‌های صورت گرفته .</li> <li>• ارتباط نزدیک دانشگاه با صنعت و مراکز اقتصادی.</li> <li>• نیازمندی‌ها و انتظارات محققین و پژوهشگران .</li> <li>• به بازی گرفتن آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه.</li> <li>• ارائه آموزش‌های کاربردی فنی و صنعتی.</li> </ul>	نیازمندی‌ها و انتظارات مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور

#### ۴- بررسی وضعیت رقبا

در این بخش به بررسی چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای دانشگاه‌های معتبر پرداخته می‌شود.

#### ارکان جهت‌ساز و راهبردهای دانشگاه تربیت مدرس

چشم‌انداز، اهداف، راهبردهای دانشگاه تربیت مدرس بر مبنای برنامه‌ی تحول راهبردی دانشگاه (۱۳۹۵-۳۹۹) به شرح زیر می‌باشد.

##### ۱- چشم‌انداز دانشگاه تربیت مدرس

هم‌پایی با دانشگاه‌های برتر جهانی، خوداتکاء، پیشرو در آموزش و پژوهش، فنآوری، نوآوری و کارآفرینی و تلاش برای قرار گرفتن در تراز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و سه دانشگاه برتر منطقه.

##### ۲- ارزش‌های محوری دانشگاه تربیت مدرس

ارزش‌های ده‌گانه که بیانگر شخصیت امضای دانشگاه هستند، حول ارزش محوری اخلاق دانشگاهی مبتنی بر باورهای دینی معنا می‌یابند.



- به روز بودن.
- انسان دوستی و دغدغه‌ی جامعه.
- کلان نگری و بلوغ اندیشه.
- دانایی و خلق اندیشه.
- روحیه‌ی تیمی و جمعی.
- خلاقیت و نوآوری.
- سخت کوشی و امیدواری و شایسته سالاری.
- اصالت.
- خوداتکایی.
- احترام، صداقت و راستگویی.

### ۳- اولویت‌های راهبردی دانشگاه تربیت مدرس

- سرآمدی همه جانبه در کیفیت.
- تعامل شبکه‌ای و میان‌رشته‌ای.
- خوداتکایی و پایداری.
- برون‌گرایی و حضور فعال بین‌المللی.

### ۴- اهداف و روال‌های راهبردی دانشگاه تربیت مدرس

#### اولویت سرآمدی همه جانبه در کیفیت

#### حوزه آموزش

#### اهداف ۱۴۰۴

- ۱۰ هزار دانشجوی داخلی و ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی-دوسوم دانشجوی کارشناسی ارشد و بقیه‌ی مقطع دکتری و پسادکتری (۸۰۰ محقق پسا دکتری).
- تخصیص ۲۰ درصد بودجه‌ی طرح تحول راهبردی در سه سال اول برنامه برای ارتقای جهشی کیفی آموزش.
- ارائه‌ی الکترونیکی ۵ تا ۷۵ درصد هر درس در چارچوب راهبرد آموزش ترکیبی تا سال ۱۳۹۹.
- دانشگاه برخوردار از رشد ارگانیک و خودتنظیمی گروه‌های آموزشی پیشرو با هدف ۷۰ درصد رشته‌های دانشگاه با تقاضای متوسط به بالا و ۱۰۰ درصد گروه‌های آموزشی با کیفیت قابل قبول و بالاتر در سال ۱۳۹۹.



## روال‌های راهبردی

- سرآمدی آموزش و ایجاد توازن بین آموزش و پژوهش در فرایندهای توسعه‌ی هیأت علمی.
- پویایی و بالندگی مستمر اعضای هیأت علمی ایجاد مرکز پویایی اعضای هیأت علمی و توسعه‌ی فنآوری‌های یاددهی-یادگیری.
- آموزش ترکیبی (حضوری + الکترونیکی).
- نظام‌مندی توسعه‌ی آموزشی دانشگاه (گروه‌ها/رشته‌ها) با تأکید بر دوره‌های آموزشی میان‌رشته‌ای.
- اثرگذاری متقابل آموزش و اشتغال و ارتقای اثربخشی آموزش و غنی‌سازی با آموزش‌های نوین مهارتی.
- دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های بین‌المللی.

## حوزه‌ی پژوهش و فنآوری و نوآوری

### هدف ۱۴۰۴

- جزو سه دانشگاه برتر منطقه هدف CIS - MENA و در رده‌ی ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان طبق مراجع رتبه‌بندی مطرح جهانی.
- ۲۰٪ اساتید دانشگاه مشمول طرح متمرکز پژوهشی با برون‌داد تراز شاخص جهانی - شدت و نفوذ پژوهشی در درجه‌ی بسیار خوب در استاندارد‌های جهانی (QS).
- هدف در حوزه‌ی نوآوری و کارآفرینی ۱۴۰۴.
- مشارکت یک سوم دانشجویان کارشناسی ارشد در مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های دانشگاه و کسب مقام‌های شاخص در رقابت‌های نوآوری و تیم‌های فنآور در کشور، منطقه و جهان.

## روال‌های راهبردی حوزه‌ی پژوهش و فنآوری

- تقویت تعامل دانشگاه با دولت و صنعت به منظور برقراری ارتباط متخصصان تأثیرگذار دو حوزه.
- بهبود مستمر نگرش، دانش و مهارت‌های پژوهش‌های علمی و نوآورانه.
- ایجاد محیط یکپارچه دسترسی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی و تقویت مستمر دسترسی به پایگاه‌های معتبر موجود.
- بهبود، ساماندهی، و مدیریت بودجه‌های تحقیقاتی دانشگاه.
- ساماندهی، ارتقاء و روزآمد کردن امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی.
- ساماندهی برون‌دادهای علمی دانشگاه و تحوّل در نگرش دانشگاهی.
- تنوّع در ارزیابی برون‌دادهای پژوهشی.





- متمرکز و هدایت منابع در قلمروهای پژوهشی و فناوری نوظهور و پیشرو (کلیدی ترین و پرهزینه ترین روال راهبردی دانشگاه تربیت مدرس).
- توسعه خدمات ابری برای پژوهش.

### روال های راهبردی حوزه نوآوری و کارآفرینی

- متمرکز بر خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط و فضای مناسب توسعه خلاقیت و نوآوری در جهت کارآفرینی فناورانه در دانشگاه تربیت مدرس.
- بازارسازی و کمپین معرفی دانشگاه در فعالیتهای کارآفرینی با هدف تقویت شهرت و خوشنامی دانشگاه در توجّه خاص به نوآوری.

### حوزه سرمایه‌ی انسانی

#### هدف ۱۴۰۴

- نیروهای کارشناسی و مدیریتی با قابلیت تعامل بین‌المللی و مسلط به زبان‌های خارجی.
- ۲۰٪ کارکنان با گواهینامه‌های تراز جهانی دانشگاهی.
- افزایش سالیانه ۵٪ متوسط امتیاز سالیانه‌ی ترفیع استادیاران دانشگاه.
- افزایش سالیانه ۵٪ در سطح عملکرد دانشگاه در منشور مسئولیت‌های اجتماعی.
- اهداف حوزه‌ی منابع.
- برند دانشگاهی در منطقه‌ی هدف با حداقل یک سوم گروه‌های آموزشی با جایگاه استنادی در منطقه.
- استقرار سیستم به روز اتوماسیون دانشگاهی تا ۱۳۹۹.
- سرمایه‌گذاری متوسط ۷٪ بودجه‌ی طرح تحول راهبردی در سه سال اول برنامه در فناوری اطلاعات با اولویت برون‌سپاری سرویس‌ها.
- رتبه‌ی دانشگاه جزو سه ردیف اول در جستجوهای متنوع فضای وب.

### روال‌های راهبردی

- توسعه سرمایه انسانی دانشگاه با تمرکز بر بین‌المللی شدن دانشگاه.
- توسعه منشور حقوق و مسئولیت‌های اجتماعی کارکنان، اعضای هیأت علمی و دانشجویان و آموزش آن.
- پویایی و بالندگی مستمر اعضای هیأت علمی ایجاد مرکز پویایی اعضای هیأت علمی و توسعه فناوری‌های یاددهی-یادگیری.
- روانسازی و تسهیل مقررات آموزشی.
- روانسازی و تسهیل مقررات و فرایندهای پژوهشی.
- برون‌سپاری خدمات رفاهی دانشجویان و امور پشتیبانی دانشگاه.



- زیرساخت حضور دیجیتال و کمپین معرفی دانشگاه در محیط‌های مجازی.
- ایجاد محیط یکپارچه‌ی دسترسی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی و تقویت مستمر دسترسی به پایگاه‌های معتبر موجود.
- روان سازی و تسهیل فرآیندهای دانشگاه با تأکید بر کاهش جهشی بوروکراسی و استفاده از سیستم‌های یکپارچه اتوماسیون اداری.
- حضور مؤثر در فضای مجازی و ارتباط با جامعه هدف.
- توسعه و پیاده‌سازی سیستم اتوماسیون جامع دانشگاهی Solution Campus University.
- توسعه‌ی خدمات ابری برای پژوهش.

### اولویت تعاملات شبکه‌ای و میان‌رشته‌ای

#### حوزه‌ی آموزش و پژوهش

هدف ۱۴۰۴

- رسیدن به ۱۰۰۰ عضو هیأت علمی و نسبت ۴۰٪ استاد - ۴۰٪ دانشیار و ۲۰٪ استادیار در بلوغ دانشگاه در ۱۴۱۴.
- جذب ۱۰ عضو هیأت علمی خارجی تا ۱۳۹۹ و ارتقای این نسبت تا ۵٪ اعضای هیأت علمی تا ۱۴۱۴ با اولویت میان‌رشته‌ای.

### روال‌های راهبردی

- سرآمدی آموزش و ایجاد توازن بین آموزش و پژوهش در فرایندهای توسعه‌ی هیأت علمی.
- اثرگذاری متقابل آموزش و اشتغال و ارتقای اثربخشی آموزش و غنی‌سازی با آموزش‌های نوین مهارتی.
- تمرکز بر خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط و فضای مناسب توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری در جهت کارآفرینی فناورانه در دانشگاه.

### اولویت خوداتکایی پایدار

هدف ۱۴۰۴

- حداکثر ۷۰٪ بودجه‌ی دانشگاه از محل بودجه‌ی دولت.
- در ادامه‌ی طرح تحول دانشگاه لازم است اقدامات لازم برای اتکای حداکثر ۵۰٪ بودجه‌ی دانشگاه از محل دولت تا سال ۱۴۱۴ پیش‌بینی گردد.
- بهبود سالیانه‌ی ۵٪ در شاخص CHP و سایر شاخص‌های زیست‌محیطی دانشگاه.



## روال های راهبردی

### حوزه های پشتیبانی و مدیریت منابع و پژوهش و فناوری و آموزش و محیط زیست

- پایداری اقتصادی دانشگاه و افزایش دارایی های موقوفه ی دانشگاه.
- بازاریابی و کمپین معرفی دانشگاه به هدف جذب بیشتر منابع موقوفه درآمدا.
- توسعه ی اقتصاد پایدار آموزشی.
- تخصیص اعتبار ویژه ی کافی و هدفمند و مدیریت هزینه کرد آن به منظور ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات پژوهش.
- تقویت توانمندی مالی دانشگاه تربیت مدرس از طریق رشد جهشی انجام پژوهش های کاربردی و توسعه ای.
- جذب منابع مالی خیرین در حوزه ی علم و فناوری.
- کمپین حفظ محیط زیست در منطقه ی پیرامون دانشگاه با همکاری دانشجویان.
- تقویت پایداری زیست محیطی دانشگاه و برنامه ی جامع نگهداری با اولویت فضاهای آموزشی و دانشجویی.

### اولویت برون گرایی و حضور فعال بین المللی

#### هدف ۱۴۰۴

- کل پروژه های تحقیقاتی دانشگاه به صورت پژوهش مشترک با شبکه های تحقیقاتی و دانشگاه های مطرح جهانی و سازمان های بین المللی.
- شادابی فضای اجتماعی و فرهنگی دانشگاه با بلوغ فکری و ۹۵٪ آگاهی عمومی در بین جوانان کشور از ارائه ی تجربه ی زندگی دانشگاهی متمایز توسط دانشگاه تربیت مدرس.
- افزایش سالیانه ۱۰٪ به حجم فعالیت های دانشجویی تا سال ۱۳۹۹.
- حفظ تعداد دانشجویان دانشگاه در سطح ۱۰۰۰۰ دانشجوی تا سال ۱۳۹۹.
- افزایش تعداد دانشجویان تا ۱۲۰۰۰ دانشجوی با ترکیب ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی در سال ۱۳۹۹.

## روال های راهبردی

- توسعه ی جهشی فضاهای فعالیت دانشجویی Student Union.
- گسترش فعالیت های انجمن دانش آموختگان (تقویت انجمن دانش آموختگان در بازخوردهای عملکرد آموزش).

### ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه تهران

#### ۱- چشم انداز دانشگاه تهران

دانشگاه تهران در افق ۱۴۰۴، دانشگاهی جامع و ممتاز در رشد علم و فناوری خواهد بود که از نظر علمی، در سطح ملی و منطقه ای مرز شکن، تربیت کننده انسان هایی مؤمن، فرهیخته، آزاداندیش و کارآفرین



است. دانشگاه تهران با سابقه ای گهربار، همواره الهام بخش توسعه علمی و پژوهش‌های بنیادی بوده و همچنان در تحقیقات کاربردی در علم و فناوری پیشرو خواهد بود. در این روند، دانشگاه تهران از ظرفیت توانمندسازی دانش آموختگان و مراکز پژوهشی برای شکل‌دهی به الگوی دانش‌بنیان توسعه ملی، مبتنی بر مکتب اسلام برخوردار است.

## ۲- مهم‌ترین مأموریت‌های دانشگاه تهران

دانشگاه تهران به عنوان نماد آموزش عالی کشور، دانشگاهی جامع و بین‌المللی بوده که در حوزه‌های آموزش، پژوهش و فناوری در سطح ملی و بین‌المللی فعالیت دارد و قلمرو همه علوم از جمله علوم انسانی، علوم اجتماعی و رفتاری، فنی و مهندسی، علوم پایه، کشاورزی، هنر و معماری و علوم نوین را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده است و با بهره‌گیری از آموزش‌های دین مبین اسلام و ارزش‌های بنیادین انقلاب اسلامی و با بهره‌مندی از اساتید، اندیشمندان، فرهیختگان و کارکنان مؤمن، شایسته و متدین تولیدکننده‌ی نظریه‌های علمی و تأمین‌کننده‌ی نیازهای فکری و علمی جامعه اسلامی می‌باشد. این دانشگاه ضمن حفظ کرامت علم و عالمان با برقراری عدالت، اقدام به ایجاد فرصت‌های برابر جهت شکوفایی و پرورش استعدادهای علمی و فنی کشور نموده و درصدد است، اولین دانشگاه جامع نمونه در جهان اسلام شود. از طرفی با تربیت انسان‌های مؤمن، فرهیخته و با توان علمی بالا، تولید علم، نوآوری و فناوری‌های نوین را برای سربلندی و موفقیت هرچه بیشتر ایران اسلامی و جهان اسلام در زمان حال و آینده برنامه‌ریزی می‌کند. همچنین با مرزشکنی علمی و تعامل با دانشگاه‌ها و اندیشمندان سایر ملل دنیا علی‌الخصوص دانشگاه‌ها و اندیشمندان جهان اسلام در زمینه‌ی نظریه‌های جدید، پژوهش‌های بنیادین، فناوری و نوآوری علمی و کاربردی اهتمام ویژه داشته و جهت موفقیت بیشتر، خود را به حرکت و گذر از مرزهای دانش و رقابت‌های علمی در جهت توسعه‌ی علوم و تکنولوژی‌های همسو با اصول و ارزش‌های اسلامی ملزم می‌داند. این دانشگاه ضمن همکاری همه جانبه با سایر دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی، دانشگاه را محیط پرورش اندیشمندان، محققین و متخصصین و مکانی برای همکاری، هم‌افزایی و اشاعه‌ی فکرهای نوین برای اعتلای زندگی فردی و اجتماعی در فضای مناسب آزاد اندیشی فکری و نقدپذیری علمی بر اساس اصول و مبانی دین مبین اسلام می‌داند. همچنین دانشگاه تهران با تعامل با مجموعه اجرایی کشور، تأمین‌کننده نیروهای مؤمن و متخصص در عرصه‌های علمی، فنی، اقتصادی و اجتماعی بوده و با انجام پژوهش‌ها و تحقیقات بنیادی، تأمین نیازهای علمی و کاربردی جامعه در تمامی سطوح را از وظائف خود می‌داند.

## ۳- ارزش‌های دانشگاه تهران

- توجه ویژه به حاکمیت جهان بینی توحیدی اسلام در ابعاد مختلف علم.
- نگرش هدایت‌گرانه و آخرت‌گرایانه به علم و فناوری.
- عدالت محوری، پرورش استعدادها و تقویت خلاقیت و نوآوری در علم.



- حفظ کرامت انسان با تکیه بر فطرت حقیقت‌جو، عقل‌گرا، علم‌طلب و آزادگی.
- آزاد اندیشی، تبادل آراء و افکار سازنده در دانشگاه.
- تکریم علم و عالم و احترام (حقوقی و اخلاقی) به دستاوردهای فکری و علمی و بهره‌گیری از آنها در چارچوب نظام ارزشی اسلام.
- اعتقاد به علم و فناوری کمال‌آفرین، توانمندساز، ثروت‌آفرین و هماهنگ با محیط زیست، بر اساس سلامت معنوی، جسمی، روحی، روانی و اجتماعی آحاد جامعه.
- ایجاد تحول بنیادین علمی به خصوص در علوم انسانی و در چارچوب جهان‌بینی اسلامی.
- تعامل فعال و الهام بخش برای توسعه علم و فناوری در سطح بین‌المللی.
- اخلاق محوری، تقدّم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی، تقویت روحیه تعاون.
- مشارکت و مسئولیت‌پذیری جامعه‌ی علمی و مجموعه‌های مرتبط با آن.
- مرزشکنی علمی و حرکت در مرزهای دانش جهانی.
- مرجعیت علمی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی.

#### ۴-اهداف و راهبردهای کلان و راهبردهای دانشگاه تهران

الف) ارتقای جایگاه بین‌المللی دانشگاه و حضور مؤثر در چرخه‌ی تولید علم و فناوری جهانی

##### راهبردها

- ۱-گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی.
- ۲-تقویت فعالیت‌های پژوهشی و فناوری بین‌المللی.
- ۳-بهبودسازی زیرساخت‌ها و فرایندهای همکاری بین‌المللی.

ب) نوآوری و حرکت به سوی دانشگاه ایده‌پرداز و کارآفرین

##### راهبردها

- ۱-هدایت پژوهش‌های دانشگاه به سوی ایده‌پردازی و تجاری‌سازی.
- ۲-پرورش سرمایه‌ی انسانی ایده‌پرداز و کارآفرین.
- ۳-ارتقای زیرساخت‌های لازم برای شکل‌گیری زنجیره‌ی اندیشه تا محصول.
- ۴-اصلاح نظام مدیریتی و تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه.



## ج - ارتقای اخلاق و مسئولیت پذیری اجتماعی

### راهبردها

- ۱- تقویت اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت پذیری.
- ۲- حفظ محیط زیست، حرکت به سوی دانشگاه سبز.
- ۳- گسترش محیط حمایتی و ارتقای سلامت اهالی دانشگاه.

## ۵- جهت گیریهای دانشگاه تهران

### الف - جهت گیریهای آموزشی

۱. کسب رتبه اول دانشگاه‌های منطقه در نظام رده‌بندی دانشگاهی جهان.
۲. کسب رتبه اول در بین دانشگاه‌های کشورهای مسلمان.
۳. جذب دانشجوی مطابق با استانداردهای جهانی و بر اساس رزومه، برنامه‌های آتی و پروژه‌های مطالعاتی افراد.
۴. جذب اساتید برجسته جهانی، خصوصاً اساتید شناخته شده و برجسته ایرانی به عنوان هیأت علمی دانشگاه.
۵. ایفای نقش الهام‌بخشی و قطب بودن برای دانشگاه‌های عرضه‌محور، در سطح ملی و منطقه‌ای.
۶. ارائه رشته‌های نوین.
۷. توسعه همکاری‌های بین‌المللی و ایفای نقش مرکزی در همکاری‌های علمی بین‌المللی.
۸. توسعه دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های معتبر جهانی و ایفای نقش همکار منطقه‌ای برای دانشگاه‌های بزرگ جهانی.
۹. جامع بودن دانشگاه از منظر ارائه آموزش در حوزه‌های علوم انسانی، اجتماعی و رفتاری، فنی و مهندسی، علوم پایه، کشاورزی، هنر و معماری و علوم نوین.
۱۰. تسهیل مبادله دانشجویی با دانشگاه‌های منطقه و جهان.
۱۱. سرمایه‌گذاری در آموزش از راه دور و در نتیجه سرمایه‌گذاری بر روی زیرساخت فناوری اطلاعات که امکان همگامی با دنیای خارج را فراهم می‌کند.
۱۲. راه‌اندازی دوره‌های کوتاه‌مدت با حضور اساتید و پژوهش‌گران دانشگاه‌های معتبر جهانی با هدف جذب دانش‌های تخصصی و همچنین کسب اعتبار در سطح منطقه و جهان.

### ب - جهت گیریهای پژوهشی

۱. همکاری با شبکه‌های بین‌المللی پژوهشی و آموزشی و ایفای نقش مرکزیت فعالیت‌های بین‌المللی پژوهشی کشور.
۲. تمرکز بر پژوهش‌های بنیادین کشور مشارکت در بانک داده‌ها و اطلاعات جهانی.



۳. ایفای نقش مرجعیت پژوهشی منطقه‌ای در چند حوزه‌ی فناوری پیشرفته و منتخب، به همراه برخورداری از امکانات آزمایشگاهی منحصر به فرد در سطح منطقه در حوزه‌های منتخب.
۴. مدیریت پروژه‌های تحقیقاتی بزرگ کشور که نیازمند همکاری دانشگاه‌های مختلف داخلی و مراکز تحقیقات دولتی است.
۵. توسعه و اشاعه‌ی پژوهش‌های جهانی پیشرفته در کشور.
۶. همکاری در پژوهش‌های متن باز.
۷. مبادله‌ی پژوهشگر با مؤسسات تحقیقاتی منطقه‌ای و جهانی.

### ج- جهت‌گیری‌های فناورانه

۱. توسعه‌ی کارآفرینی بر اساس فناوری‌های پیشرفته جهانی در کشور.
۲. افزایش ارتباط میان دانشگاه و صنعت خصوصاً در صنایع پیشرفته.
۳. تسهیل در سرریز فناوری از دانشگاه به صنعت با تنظیم قوانین مناسب.
۴. حرکت نظام فناوری و صنعت به سمت متن بازها.
۱۵. تمرکز بر آموزش‌های دانشگاهی و عدم تمرکز بر آموزش‌های حین کار با توجه به جایگاه دانشگاه تهران.
۶. پایش وضعیت تغییرات جهانی و ایفای نقش سیاستگذار در خصوص پیوستن به پروتکل‌ها و پیمان‌های جهانی و عمل به پروتکل‌های بین‌المللی، خصوصاً در زمینه‌ی فناوری‌های پیشرفته.
۷. تقویت همکاری با سازمان‌های استاندارد و تنظیم مقررات کشور در خصوص فناوری‌های پیشرفته و تلاش در خصوص همکاری با مؤسسات مشابه جهانی و بین‌المللی.

## ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه صنعتی امیرکبیر (۱۴۰۰-۱۳۹۵)

### ۱- بیانیه‌ی مأموریت دانشگاه صنعتی امیرکبیر

مأموریت دانشگاه صنعتی امیرکبیر خدمت به جامعه ایران اسلامی و جامعه جهانی از طریق آموزش توسعه‌ی علم و فناوری و انجام پژوهش‌هایی است که منجر به نوآوری و تربیت نیروی انسانی کارآفرین برای کسب مزیت رقابتی صنعتی و شکوفایی اقتصاد کشور می‌گردد.

### ۲- چشم انداز دانشگاه صنعتی امیرکبیر

دانشگاه صنعتی امیرکبیر، بهره‌مند از سیستم‌های آموزشی و پژوهشی برتر؛ متعهد به پرورش پیشگامان علوم و فناوری با بالاترین سطوح منطقه‌ای و بین‌المللی در بین ۱۰۰ دانشگاه برتر جهان می‌باشد. دانشگاه صنعتی امیرکبیر در زمره



دانشگاه‌های نسل سوم جهان است که فرایندهای پژوهش و آموزش آن در کلاس جهانی بوده و فارغ‌التحصیلان آن را پیشگام در توسعه‌ی علم و فناوری در سطح منطقه و جهان قلمداد می‌نمایند.

### ۳- اصول و ارزش‌های دانشگاه صنعتی امیرکبیر

- مرتفع نمودن نیازهای صنعتی، علمی و اجتماعی.
- احترام متقابل و تکریم علم و عالم.
- توجه به تفکر خلاق، تعامل و تبادل افکار
- التزام در به کارگیری مؤثرترین روش‌های آموزشی.
- نوآوری، خلاقیت و توسعه‌ی کارآفرینی.
- ترویج اخلاق مهندسی.
- ارج نهادن به دانش و فناوری که موجب رفاه و رفع نیازهای اجتماعی مردم می‌گردد.

### ۴- اهداف کلان دانشگاه صنعتی امیرکبیر

- اهداف کلان دانشگاه به این صورت تدوین شده است که دانشگاه صنعتی امیرکبیر در سال ۱۴۰۴:
- در زمره‌ی ۱۰۰ دانشگاه برتر دنیا قرار گرفته است.
- برترین دانشگاه صنعتی منطقه‌ی خاورمیانه است.
- در زمره‌ی دانشگاه‌های کارآفرین (نسل سوم) قرار گرفته است.

### ۵- راهبردهای کلان دانشگاه صنعتی امیرکبیر

- راهبردهای کلان دانشگاه صنعتی امیرکبیر برای تحقق اهداف تبیین شده به شرح زیر می‌باشد:
- ارتقاء و به روز نگهداری دوره‌های آموزشی در کلاس جهانی.
- توسعه‌ی زیرساخت‌های آموزش، پژوهش و فناوری در دانشگاه.
- تقویت روند تولیدات علمی و نوآوری دانشگاه
- توسعه و مدیریت منابع درآمدی پایدار و تنوع بخشی آن.
- گسترش و مدیریت شبکه‌ی فعالیت‌های ارتباط با صنعت.
- تقویت ارتباط با دانش‌آموختگان.
- تقویت تأثیرات فعالیت‌های علمی دانشگاه در افزایش ثروت ملی.
- توسعه‌ی همکاری‌های بین‌دانشگاهی بین‌المللی.
- برندینگ و قطب‌سازی رشته‌های تخصصی در سطح منطقه.
- تقویت خودباوری و هویت بخشی به جامعه‌ی دانشگاهی.





- توسعه‌ی زیرساخت‌های دانشگاه نسل سوم.

## ۶-اهداف و راهبردهای عملیاتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر

### اهداف و راهبردهای حوزه‌ی آموزش و تحصیلات تکمیلی

#### اهداف حوزه‌ی آموزش و تحصیلات تکمیلی

۱. اصلاح نسبت استاد به دانشجو.
۲. اصلاح هرم آموزشی، تعداد دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری.
۳. پذیرش بهترین دانشجویان در مقاطع مختلف در آزمون‌های سراسری.
۴. ارتقاء موقعیت دانشگاه در المپیادها و رتبه‌بندی‌های علمی دانشجویی.
۵. ارتقاء و به روز نگه‌داری دوره‌های آموزشی در کلاس جهانی.
۶. بهره‌گیری از شیوه‌های نوین و ارتقاء بسترهای الکترونیکی آموزش و یادگیری.
۷. در اختیار عموم قرار دادن محتوای دروس ارائه شده در دانشگاه از طریق شبکه اینترنت.
۸. ارتقاء همسویی پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی، منطبق با نیازهای صنعت و توسعه‌ی دانش و فناوری.
۹. ساخت یک مجتمع کلاس چند منظوره‌ی استاندارد برای ارائه‌ی دروس عمومی، علوم پایه و دروس اصلی پرجمعیت دوره‌ی کارشناسی.
۱۰. اصلاح هرم علمی و رتبه‌های علمی اعضای هیأت علمی طبق بازه‌ی زمانی معمول و متعارف پیش‌بینی شده در آئین‌نامه‌ها.
۱۱. اصلاح ساختار وضعیت استخدامی اعضای هیأت علمی پیمانی، رسمی آزمایشی، رسمی طبق بازه‌ی زمانی معمول و متعارف پیش‌بینی شده در آئین‌نامه‌ها.
۱۲. افزایش سطح تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در سطح دانشگاه‌های سطح اول.

### راهبردهای حوزه‌ی آموزش و تحصیلات تکمیلی

۱. بازنگری و اصلاح برنامه‌های آموزشی دوره‌های کارشناسی و تحصیلات تکمیلی.
۲. هدفمند نمودن دوره‌های آموزشی با نیازهای فنی و مهندسی جامعه و توسعه‌ی دانش و فناوری.
۳. بازنگری و اصلاح آیین‌نامه‌ها و فرآیندهای آموزشی
۴. توسعه و استانداردسازی زیرساخت‌ها و فضاهای آموزشی.
۵. جذب و ارتقاء کادر هیأت علمی کیفی و بالا بردن انگیزه آن‌ها برای مشارکت در حصول اهداف.
۶. بازنگری و اصلاح ساختار و فرآیندهای نظارت و ارزیابی سیستم آموزش دانشگاه.
۷. تقویت شهرت ملی و بین‌المللی دانشگاه در زمینه فعالیت‌های آموزشی.
۸. پذیرش دانشجویان کیفی داخلی و بین‌المللی با رویکرد تقویت درآمدزایی.



۹. افزایش سطح همکاری‌ها با وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و مراکز تصمیم‌گیری کشور.
۱۰. تقویت ارتباط با دانش‌آموختگان دانشگاه.
۱۱. افزایش سطح همکاری‌ها با بخش‌های صنعت و خدمات و مراکز آموزش عالی و پژوهشی داخلی و خارجی.

## اهداف و راهبردهای حوزه‌ی پژوهش و فناوری

### اهداف حوزه‌ی پژوهش و فناوری

۱. افزایش تعداد شرکای تجاری دانشگاه صنعتی امیرکبیر در قالب شرکتهای دانش‌بنیان.
۲. افزایش تعداد ثبت اختراع در سطح ملی و بین‌المللی.
۳. افزایش تعداد قرارداد لیسانس بهره‌برداری از ۱۰ فناوری بین دانشگاه و شرکای تجاری.
۴. افزایش تعداد مقالات نمایه‌شده بین‌المللی دانشگاه در سال.
۵. افزایش نسبت مقالات دارای ارجاع بین‌المللی دانشگاه به تعداد کل مقالات دانشگاه.
۶. افزایش تعداد استنادات بین‌المللی مقالات دانشگاه به ازای هر استاد.
۷. افزایش حجم قراردادهای صنعتی دانشگاه.
۸. افزایش بودجه‌ی هزینه‌ای معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه به بیش از ۵.۳ برابر بودجه سال ۱۳۹۳.
۹. افزایش سهم درآمد اختصاصی پژوهش و فناوری ۵۰٪ کل درآمد اختصاصی دانشگاه.
۱۰. قرارگیری نشریه‌ی علمی امیرکبیر در زمره‌ی نشریات نمایه‌شده بین‌المللی ISI.

### راهبردهای حوزه‌ی پژوهش و فناوری

۱. بهبود مستمر فرآیندهای جاری پژوهشی دانشگاه به منظور کاهش اتلافات، تسریع امور و استفاده بهینه از امکانات.
۲. توسعه‌ی زیرساخت‌های لازم به منظور حمایت از فرایند ایده تا محصول.
۳. ایجاد ساختارهای اجرایی منعطف و چابک برای شناسایی و توسعه‌ی فناوری و تولید محصولات دانش‌بنیان.
۴. ایجاد تیم‌های پژوهشی کلاس جهانی در دانشگاه از طریق توسعه‌ی توانمندی‌های حرف‌های اساتید و دانشجویان.
۵. توسعه‌ی فرهنگ نوآوری و کارآفرینی از طریق ایجاد شور و انگیزه در اساتید و دانشجویان.
۶. اطلاع‌رسانی و آگاهی جامعه از موقعیت‌ها و فرصت‌های ممکن در برنامه‌ی نوآوری دانشگاه.
۷. ارتقاء جایگاه ملی و بین‌المللی دانشگاه در جهت ایفای نقش مؤثر در نظام نوآوری کشور.
۸. تأمین منابع مالی لازم برای حمایت از برنامه‌ی توسعه‌ی نوآوری در دانشگاه.



## اهداف و راهبردهای حوزه‌ی امور بین الملل

### اهداف حوزه‌ی امور بین الملل

۱. افزایش تعداد دانشجویان بین‌المللی و اساتید همکار خارجی.
۲. افزایش سطح همکاری‌های بین‌المللی در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و صنعتی.
۳. ارتقاء شهرت علمی - تخصصی دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی.
۴. ارتقاء بنیه‌ی مالی قوی در راستای ارتقای زیرساخت‌های دانشگاه.

### راهبردهای حوزه‌ی امور بین الملل

۱. افزایش تعداد متقاضیان خارجی تحصیل در دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۲. ایجاد یک زیر ساخت توانمند در دانشگاه به منظور اجرای دوره‌های مشترک و آموزش دانشجویان خارجی.
۳. اتخاذ راهکارهای مناسب در جلب همکاری اساتید خارجی و ایرانیان متخصص و صاحب‌نظر خارج از کشور.
- ۴- ایجاد فضای تعامل فرهنگی ویژه‌ی دانشجویان بین‌الملل.
۵. برقراری ارتباطات بین‌المللی بین دانشگاه صنعتی امیرکبیر و دیگر مراکز معتبر علمی در حوزه‌های آموزشی.
۶. انعقاد تفاهم‌نامه و قراردادهای بین‌المللی با دانشگاه‌های منتخب.
۷. ایجاد بسترهای بین‌المللی در زمینه‌ی تحقیقات صنعتی و کارآفرینی در سطح محققین دانشگاهی.
۸. ایجاد ساز و کار لازم جهت تقویت تحقیقات آکادمیک دانشجویی.
۹. تهیه‌ی برنامه‌ی جامع معرفی دانشگاه صنعتی امیرکبیر در سطح بین‌المللی.
۱۰. اجرای دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های جهان که دارای رتبه‌های بالا هستند.
۱۱. کسب درآمد از زیرساخت‌هایی که در بخش پردیس بین‌الملل به منظور جذب دانشجوی خارجی به وجود آمده است.

## اهداف و راهبردهای حوزه‌ی توسعه و مدیریت منابع

### اهداف حوزه‌ی توسعه و مدیریت منابع

۱. تقویت بنیه‌ی مالی و ارتقاء درآمد اختصاصی دانشگاه با افزایش و تنوع بخشی به منابع خصوصاً بخش پژوهشی.
۲. بهبود هرم و توانمندسازی کارکنان.
۳. بهبود کیفیت اجرای امور اداری، مالی، عمرانی، معیشت و نشر در دانشگاه.
۴. توسعه‌ی فضای کالبدی و زیرساخت‌های دانشگاه (خصوصاً سایت مرکزی).



### راهبردهای حوزه توسعه و مدیریت منابع

۱. ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و بهبود نظام ارزیابی عملکرد کارکنان.
۲. توسعه سایت اصلی دانشگاه و احداث سایت‌های جدید به منظور توسعه دانشگاه.
۳. ارتقاء سیستم‌های یکپارچه الکترونیکی در ارائه خدمات.
۴. بهینه‌سازی عملکرد اعتبارات دانشگاه ارتقاء سطح رفاه اساتید و کارکنان.
۶. بهبود نشر علم و فناوری دانشگاه در عرصه ملی و بین‌الملل.

### اهداف و راهبردهای حوزه فرهنگی و دانشجویی

#### اهداف حوزه فرهنگی و دانشجویی

۱. افزایش نقش و مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های فوق برنامه.
۲. تقویت ارزش‌ها و باورهای دینی-ملی و صیانت از فرهنگ اسلامی-ایرانی.
۳. ارتقای روحیه التزام به قانون، مسئولیت‌پذیری و نظم‌پذیری و نیز پایبندی به اخلاق مهندسی در میان دانشجویان.
۴. افزایش کیفیت خدمات رفاهی دانشجویان.
۵. ارتقای سلامت جسمی و بهداشت روان دانشجویان.
۶. افزایش توانمندی و کارآمدی ساختار فرهنگی و نیز بهبود فضای فعالیت دانشجویی.

### راهبردهای حوزه فرهنگی و دانشجویی

۱. ارتقای بنیه علمی، مهارت‌آموزی و فعالیت‌های فوق برنامه فرهنگی دانشجویان.
۲. افزایش نشاط، امید و پویایی و هویت‌بخشی به جامعه دانشگاهی.
۳. تقویت خردورزی، آزاداندیشی و پاسخگویی در فضای عمومی و علمی دانشگاه.
۴. ارتقاء کیفی و کمی خدمات تغذیه، خوابگاه و رفاهی دانشجویی.
۵. حفظ و ارتقاء مستمر ایمنی و سلامت جسمی و روانی دانشجویان، اساتید و کارکنان.
۶. بهبود کارکرد و بهینه‌سازی نقش گروه‌های دانشجویی و تربیت فارغ‌التحصیل کارآمد.
۷. تقویت ارتباط با دانش‌آموختگان دانشگاه جهت افزایش سطح همکاری‌ها با بخش‌های صنعت و خدمات.



## اهداف و راهبردهای حوزه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات

### اهداف حوزه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات

۱. تقویت و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در دانشگاه.
۲. تبدیل به قطب اطلاع‌رسانی در حوزه‌ی علوم، تحقیقات و فناوری در سطح ملی و بین‌المللی.
۳. افزایش تنوع و کیفیت نرم‌افزارها به صورت کاربر پسند و قابل رقابت با دانشگاه‌های برتر جهان.

### راهبردهای حوزه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات

۱. سازماندهی و ترمیم واحدهای فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT).
۲. توسعه‌ی زیرساخت شبکه‌ی دانشگاه و ارتقاء سرویس‌های اینترنت.
۳. ایجاد مرکز خدمات ابری یکپارچه‌ی دانشگاه.
۴. توسعه و بهبود نرم‌افزاری.
۵. ایجاد و توسعه‌ی مداوم زیرساخت نظارتی و امنیت اطلاعات در دانشگاه.

## ارکان جهت‌ساز و راهبردهای دانشگاه صنعتی شریف

### ۱- چشم‌انداز (تصویر مطلوب آینده) دانشگاه صنعتی شریف

دانشگاه صنعتی شریف در سال ۱۴۰۵ (افق ده ساله)، دانشگاهی تخصصی است پیشگام، الگوساز و مرجع، که از بالاترین اعتبار علمی در سطح کشور برخوردار است و در سطح بین‌المللی نیز دانشگاهی شاخص شناخته می‌شود. این دانشگاه با جذب و شکوفا کردن استعداد بهترین دانشجویان و استادان، در حل مسائل اساسی کشور، توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و توسعه‌ی پایدار جامعه، نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند، به نحوی که فعالیت‌های آن موجب ارتقای موقعیت علمی و افتخار کشور در سطح منطقه و سطح بین‌المللی است. این دانشگاه همچنین به طور نسبی از خودگردانی مالی و استقلال عملیاتی برخوردار خواهد بود.

### ۲- بیانیه مأموریت دانشگاه صنعتی شریف

گسترش مرزهای دانش و مشارکت مؤثر در توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی و توسعه‌ی پایدار جامعه از طریق آموزش و تربیت نسل آینده‌ی پژوهشگران، متخصصان و رهبران صنعتی و اقتصادی کشور و نیز توسعه و به‌کارگیری علوم، دانش‌ها و فناوری‌های نوین با اولویت تأمین نیازهای اساسی کشور.



### ۳- ارزش‌های محوری دانشگاه صنعتی شریف

ما در دانشگاه صنعتی شریف، عمیقاً به ارزش‌های محوری زیر باور داریم و پایبندیم:

(۱) اعتبار و کیفیت علمی.

(۲) اثربخشی اجتماعی.

(۳) خرد جمعی.

(۴) نظم و انضباط.

(۵) همبستگی درون سازمانی.

(۶) اخلاق محوری.

(۷) آزاداندیشی و پرسش‌گری.

### ۴- اهداف دانشگاه صنعتی شریف

#### ۱- اهداف لایه‌ی فرایندها در دانشگاه صنعتی شریف

#### اهداف آموزشی در دانشگاه صنعتی شریف

- ارائه آموزش‌های روزآمد و بنیادین در سه حوزه‌ی علوم، مهندسی و مدیریت در تراز جهانی.
- ارتقای شیوه‌های آموزش (شیوه‌های یاددهی و یادگیری).
- توسعه‌ی برنامه‌های فرارشته‌ای، چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای و توجه به مباحث توسعه‌ی پایدار (مانند آب، انرژی و محیط زیست) در برنامه‌ریزی درسی و ایجاد رشته‌های جدید.
- افزایش مهارت‌های شغلی و ارتقای سطح خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و اخلاق حرفه‌ای دانشجویان.
- توسعه‌ی آموزش‌های تخصصی برای مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها.
- توسعه‌ی آموزش‌های مجازی.
- برقراری ارتباط مؤثرتر میان پایان‌نامه‌های ارشد / دکتری و مسائل کشور.

#### اهداف پژوهشی در دانشگاه صنعتی شریف

- ارتقای سطح پژوهش‌های بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای در تراز جهانی با تمرکز بر حل مسائل ملی.
- توسعه‌ی طرح‌های پژوهشی و ارتباط با صنعت در حوزه‌های منتخب.
- توسعه‌ی پژوهش‌های فرارشته‌ای، چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای.



- ارتقای توان پژوهش و نوآوری دانشگاهیان (استادان، پژوهشگران و دانشجویان).
- برقراری ارتباط مؤثرتر میان پایان‌نامه‌های ارشد/ دکتری و مسائل کشور.
- ارتقای هم‌افزایی و کارآمدی پژوهشکده‌ها و انسجام آن‌ها با دیگر نهادهای دانشگاه (به ویژه دانشکده‌ها).
- افزایش مشارکت اعضای هیأت علمی در پروژه‌های پژوهشی و ارتباط با صنعت (افزایش تعداد استادانی که پروژه پژوهشی و صنعتی دارند) به ویژه ارتقای مشارکت اعضای هیأت علمی رشته‌های مختلف در اجرای طرح‌هایی با ابعاد ملی و بین‌المللی.
- ارتقای شیوه‌های پژوهش و مدیریت پژوهش در دانشگاه.
- توسعه‌ی برنامه‌های پسا دکتری.

### اهداف توسعه‌ی فناوری و تجاری سازی در دانشگاه صنعتی شریف

- توسعه‌ی کمی و کیفی شتاب دهنده‌ها.
- مراکز رشد و مراکز نوآوری در دانشگاه و یا در کنار دانشگاه.
- افزایش تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان زایشی برآمده از تحقیقات در دانشگاه.
- افزایش ثروت آفرینی از طریق تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی.
- ارتقای هم‌افزایی و کارآمدی پژوهشکده‌ها و انسجام آن‌ها با دیگر نهادهای دانشگاه (به ویژه دانشکده).
- بهبود فرآیندها و ساز و کارهای ثبت اختراعات و حفاظت از مالکیت فکری.

### اهداف امور رفاهی و خدمات دانشجویی در دانشگاه صنعتی شریف

- بهبود فضای آموزشی (با نشاط و برانگیزاننده).
- توسعه‌ی امکانات و بهبود خدمات رفاهی دانشجویان (اسکان، تغذیه و ...).
- ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی دانشجویان.
- ارتقای امکانات ورزشی.

### اهداف امور فرهنگی در دانشگاه صنعتی شریف

- افزایش سطح پایبندی دانشجویان به اصول مذهبی، فرهنگی و اخلاق حرفه‌ای.
- افزایش سطح تعلّق و تعهد دانشجویان به کشور و دانشگاه صنعتی شریف.



- ارتقای آگاهی دانشجویان نسبت به تاریخ و فرهنگ ملی .
- ارتقای سطح مهارت‌های اجتماعی دانشجویان و ترویج فرهنگ خلاقیت، نوآوری و انجام کار تیمی در میان دانشگاهیان (دانشجویان، استادان و کارکنان).
- افزایش انگیزه، نشاط و مسئولیت‌پذیری در میان دانشگاهیان .
- ارتقای کیفیت ارتباط استاد با دانشجو .
- ارتقای توجه به حقوق دانشجویان.
- توسعه و ارتقای کیفیت فعالیت‌های فوق برنامه (انجمن‌های علمی و...).

#### اهداف ارتباط با فارغ‌التحصیلان، ذی‌نفعان و جامعه در دانشگاه صنعتی شریف

- ارتباط مؤثر و مستمر با فارغ‌التحصیلان .
- ارتقای سطح تعامل با نهادهای حاکمیتی .
- ارتقای سطح تعامل با سازمان‌ها و شرکت‌های مهم .
- ارتقای سطح تعامل با جامعه‌ی عمومی .
- ارتقای سطح تعامل با جامعه‌ی علمی - حرفه‌ای کشور.

#### اهداف ارتباط با فارغ‌التحصیلان، ذی‌نفعان و جامعه در دانشگاه صنعتی شریف

- افزایش کمی و کیفی دانشجویان خارجی در دانشگاه.
- ارتقای سطح روابط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی شاخص در منطقه (کشورهای همسایه)، کشورهای جهان اسلام، کشورهای در حال توسعه، و کشورهای پیشرفته جهان.
- افزایش حجم پروژه‌های مشترک با دیگر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در جهان.
- افزایش انتشار مقالات، کتب و گزارش‌های علمی و ثبت اختراعات و تولید دیگر محصولات علمی مشترک با استادان و محققان دیگر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در جهان.
- افزایش تعداد دوره‌های آموزشی مشترک با دیگر دانشگاه‌های جهان.
- افزایش تعداد و ارتقای کیفیت فرصت‌های مطالعاتی و سفرهای علمی استادان و محققان دانشگاه و نیز فرصت مطالعاتی محققان خارجی در دانشگاه .





- افزایش تعداد و ارتقای کیفیت بازدیدها/ سفرهای علمی دانشجویان، استادان و محققین برجسته‌ی بین‌المللی از/ به دانشگاه صنعتی شریف .
- افزایش تعداد و کیفیت دستاوردها و محصولات علمی مشترک با اساتید و محققان دیگر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در جهان.

## ۲- اهداف لایه‌ی زیرساخت‌ها در دانشگاه صنعتی شریف

اهداف مربوط به فرایندهای پشتیبانی و توانمندسازها به شرح زیر در لایه‌ی زیرساخت‌ها تعریف شده‌اند:

### سرمایه‌های انسانی

- ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان فنی و اداری.
- ارتقای سطح دانش و مهارت مدیریتی مدیران دانشگاه .

### سرمایه‌های اطلاعاتی

- توسعه‌ی زیرساخت‌های IT.
- توسعه‌ی سیستم مدیریت یکپارچه‌ی اطلاعات در پیوند با فرایندهای دانشگاه.
- توسعه‌ی مدیریت دانش .

### سرمایه‌های سازمانی

- توسعه و تقویت مدیریت مالی دانشگاه.
- توسعه و تقویت نظام اداری دانشگاه.
- اصلاح ساز و کارهای تصمیم‌گیری (بهبود نظام حاکمیتی دانشگاه) در جهت تفویض اختیار به واحدهای مختلف دانشگاه برای افزایش اثربخشی و کارایی و در جهت تقویت اقتدار مدیریتی دانشگاه.
- بهبود نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی و کارکنان .
- ارتقای فرایند جذب، ترفیع و تبدیل وضعیت و بازنشستگی اعضای هیأت علمی.
- ارتقای فرایند جذب پژوهشگران.
- بهبود فرایند جذب، به کارگیری و ارتقای شغلی و بازنشستگی کارکنان فنی (پژوهشگران و کارشناسان) و کارکنان اداری .

- تقویت توان دانشگاه برای نظارت، بهبود و اصلاح مستمر فرایندها و ساز و کارهای اداره دانشگاه.
- تقویت انسجام درونی بین واحدهای مختلف دانشگاه.



### امکانات کالبدی

- توسعه‌ی فضای فیزیکی در چهارچوب طرح جامع دانشگاه .
- توسعه و بهبود امکانات آموزشی، کارگاهی، آزمایشگاهی و پژوهشی .
- بهبود فرایندها و مکانیزم‌های نگهداری و تعمیرات تأسیسات و ساختمان‌ها .
- بهینه‌سازی مصرف انرژی، حفاظت از محیط زیست و ارتقای سطح ایمنی در طراحی، ساخت و نگهداری ساختمان‌ها و تأسیسات.

- توسعه‌ی زیرساخت‌های مورد نیاز (به غیر از IT و پهنای باند).
- افزایش نرخ بهره برداری از دارایی‌ها.
- مدیریت بهینه‌ی منابع مالی و سرمایه‌ها .
- توسعه‌ی امکانات رفاهی (رستوران، باشگاه و ...).
- زیباسازی محوطه دانشگاه (نورپردازی، مکان‌های عاری از خودرو، تناسب رنگ‌ها، فضای سبز و ...).

### ۳- اهداف راهبردی در دانشگاه صنعتی شریف

- ارائه آموزش‌های روزآمد و بنیادین در سه حوزه‌ی علوم، مهندسی و مدیریت در تراز جهانی.
- توسعه‌ی برنامه‌های فرارشته‌ای، چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای.
- برقراری ارتباط مؤثرتر میان پایان‌نامه‌های ارشد/ دکتری و مسائل کشور.
- توسعه‌ی آموزش‌های تخصصی برای مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها.
- افزایش مهارت‌های شغلی و ارتقای سطح خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و اخلاق حرفه‌ای دانشجویان.
- افزایش کیفی و کمی دانشجویان خارجی در دانشگاه.
- توسعه‌ی برنامه‌های پسادکتری.
- ارتقای سطح پژوهش‌های بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای در تراز جهانی با تمرکز بر حل مسایل مالی.
- افزایش درآمد از محل پژوهش و ارتباط با صنعت در حوزه‌های منتخب با تمرکز بر طرح‌های ملی و پروژه‌های بزرگ.

- افزایش سهم دانشگاه از دستاوردهای اقتصادی تجاری‌سازی دانش (ثبت اختراعات و حفاظت از مالکیت فکری، سهام شرکت‌های off-Spin و ...).

- ارتقاء سطح تعامل Partnership با سازمان‌ها و شرکت‌های مهم.



- افزایش حجم پروژه‌های مشترک با دیگر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در جهان.
- توسعه و تقویت مدیریت مالی و نظام اداری دانشگاه (به منظور تسهیل و تسریع در اجرای طرح‌های پژوهشی بزرگ و ملی) و نیز تمرکززدایی مالی و اداری در سطح دانشگاه و چابک‌سازی و تحرک بخشی به دانشکده‌ها.
- افزایش درآمد از محل موقوفات و هدایا.
- توسعه سیستم مدیریت یکپارچه‌ی اطلاعات.
- بهبود و ارتقاء فضاها و زیربنای دانشگاه (آزمایشگاه‌ها، امکانات کالبدی و امکانات رفاهی) برای فعالیت مؤثرتر آموزشی پژوهشی.
- افزایش ارتباط مؤثر و مستمر با فارغ‌التحصیلان.
- ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری در اساتید، دانشجویان و کارکنان و صیانت و برخوردارشدن از وجدان کاری، اخلاق حرفه‌ای و رفتار مناسب اجتماعی و شخصی.

## ارکان جهت ساز و راهبردهای دانشگاه فردوسی مشهد

### ۱- چشم انداز ده ساله دانشگاه فردوسی مشهد

دانشگاه فردوسی مشهد یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشور در تولید علم، نظریه‌پردازی و توسعه‌ی فناوری، برخوردار از جایگاه معتبر در بین ۱۰ دانشگاه اول جهان اسلام و جزء ۵۰۰ دانشگاه ممتاز جهان با هویتی اسلامی و ایرانی است.

### ۲- مأموریت ده ساله دانشگاه فردوسی مشهد

دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان برترین دانشگاه جامع در نیمه شرقی کشور و با برخورداری از قطب‌های ممتاز علمی می‌کوشد با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام و با اتکاء به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد، ضمن رعایت اخلاق حرفه‌ای به تربیت انسان‌های متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین پردازد و از این رهگذر پاسخ‌گوی نیازهای جامعه باشد و در راستای اعتلای فرهنگی آن اهتمام ورزد. این مأموریت را از طریق به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، رعایت استانداردهای جهانی و تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی تحقق می‌بخشد و برای تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی تلاش می‌نماید.



### ۳- ارزش‌های محوری دانشگاه فردوسی مشهد

- توحید محوری، عدالت محوری و اعتلای اصل مترقی ولایت فقیه.
- اعتلای فرهنگ اسلامی- ایرانی.
- اعتلای کرامت و منزلت انسانی، تکریم علم و عالم و شاگردپروری.
- مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در قبال نیازهای علمی و در سطح ملی و بین‌المللی.
- دانش‌آفرینی، دانش‌گستری و ارج نهادن به آفرینش‌های فکری.
- خودباوری، نوآوری، رقابت‌پذیری و آزاداندیشی علمی.
- پای‌بندی به مصالح عمومی و تقویت روحیه مشارکت جمعی.
- تعامل سازنده و مؤثر در همکاری‌های علمی و فرهنگی بین‌المللی.
- اعتلای زبان فارسی در شمار یکی از زبان‌های علمی بین‌المللی.

### ۴- اهداف کلان ۱۰ ساله دانشگاه فردوسی مشهد

- ۱- افزایش جذب دانشجویان نخبه و مستعد، دست‌یابی به جایگاه ممتاز آموزشی به ویژه در تحصیلات تکمیلی، توسعه محیط یادگیری خلاق و جذاب، ارتقاء اثربخشی آموزش، تأسیس حوزه‌های میان‌رشته‌ای و تربیت دانش‌آموختگان توانمند و متعهد هم‌سو با نیازهای جامعه.
- ۲- افزایش کمی و کیفی تولیدات علمی، توسعه متوازن واحدهای پژوهشی و دست‌یابی به جایگاه ممتاز پژوهشی در سطح ملی و فراملی.
- ۳- ارتقای توانمندی در کارآفرینی، افزایش ظرفیت در تولید فنآوری، توسعه قابلیت‌های بهره‌برداری و انتقال فنآوری‌های نوین و تولید و ارائه محصولات / خدمات تخصصی دانش‌بنیان.
- ۴- تقویت تعلق و تعهد به اسلام و ایران، تعمیق فضایل اخلاقی و ارزش‌های انقلاب اسلامی، تقویت مشارکت جمعی و انضباط اجتماعی و ارتقای سلامت جسمانی و نشاط روانی و اجتماعی.
- ۵- استقرار مدیریت اثربخش، پاسخگو و مبتنی بر خرد جمعی و نظام مشارکتی.
- ۶- برخورداری از منابع انسانی کارآمد، شایسته و ملتزم به ارزش‌های محوری دانشگاه.
- ۷- مدیریت مؤثر منابع مالی، جذب منابع مالی متنوع و پایدار و گسترش زمینه‌های استقلال مالی.
- ۸- گسترش و تعمیق تعاملات سازنده و هم‌افزا با مراکز علمی، فرهنگی، اجتماعی، ورزشی، اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی.



- ۹- ارتقای تعلق خاطر دانشجویان و دانش‌آموختگان به دانشگاه.
- ۱۰- توسعه و ارتقای روزآمد فضاها، کالبدی و زیرساخت‌های تجهیزاتی، فن‌آورانه و کالبدی.
- ۱۱- توسعه و ارتقای روزآمد قابلیت‌ها و کاربست‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات.
- ۱۲- تحقق دانشگاه سبز و ایفای نقش مؤثر و حفظ و بهبود محیط زیست.

#### ۵- راهبردهای کلان دانشگاه فردوسی مشهد

- بهبود نظام جامع پژوهشی دانشگاه.
- بهبود نظام جامع آموزشی دانشگاه.
- طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی (اعضای هیأت علمی) دانشگاه.
- توسعه همکاری‌ها و تعاملات مؤثر دانشگاه با جامعه.
- بسترسازی برای افزایش تولیدات علمی دانشگاه.
- استقرار نظام هوشمندی رقابتی دانشگاه.
- بهبود و توسعه همکاری‌ها و تعاملات بین‌المللی دانشگاه.
- ایجاد شرایط مطلوب برای تجاری‌سازی نتایج پژوهشی.
- توسعه علوم انسانی مبتنی بر مبانی و ارزش‌های اسلامی-ایرانی.
- حمایت و توانمندسازی علمی رشته‌های دارای قابلیت تبدیل شدن به قطب علمی در دانشگاه.
- توسعه نظام مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه.
- طراحی و اصلاح ساختار سازمانی دانشگاه.
- طراحی و اصلاح فرایندهای سازمانی دانشگاه.
- طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد دانشگاه.
- بهبود نظام مالی و بودجه‌ریزی دانشگاه.
- طراحی و استقرار نظام مدیریت مبتنی بر اطلاعات.
- طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی (کارکنان) دانشگاه.
- تجهیز دانشگاه به امکانات زیرساختی و فن‌آوری‌های نوین.
- بهبود و ساماندهی امور دانشجویی دانشگاه.



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۲)

- بهبود طرح جامع فضای فیزیکی دانشگاه.
- توسعه‌ی امور زیست محیطی.
- توسعه‌ی فعالیت‌های فرهنگی در دانشگاه.



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

اگر تجزیه و تحلیل محیط خارجی را فرایند شناسایی عوامل عمده‌ی محیطی، ریشه‌یابی علل، تبیین روابط و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر و بر روی ساختار و رفتار سازمان و پیش‌بینی روند و زمان بروز آن‌ها در آینده که منجر به ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی سازمان می‌گردد، تعریف کنیم. در این صورت برای شناسایی و تحلیل آن نیازمند متدلوژی خاصی می‌باشیم. برای تجزیه و تحلیل محیط خارجی روش‌های متعددی از جمله <sup>۱</sup> STEEPLE، <sup>۲</sup> PESTLE، <sup>۳</sup> SLEPT، <sup>۴</sup> STEEPLE و <sup>۵</sup> PESTLIED ارائه شده است.

اگر چه متدلوژی‌های بیان شده ابزاری برای شناخت، بخش‌بندی و تحلیل محیط خارجی سازمان‌ها فراهم می‌کنند ولی هر کدام از آن‌ها الزامات و تفاوت‌هایی با سایرین دارند. در بین متدلوژی‌های ارائه شده، متدلوژی PEST از مزایای زیر برخوردار است:

- گستردگی استفاده در سایر تحقیقات.
- مقبولیت و محبوبیت بیشتر در بین محققین و صاحب‌نظران.
- سادگی و سهولت در شناخت و اجرا.

به دلایل مذکور در فوق، متدلوژی PEST، جهت تحلیل محیط بیرونی دانشگاه شیراز انتخاب شده است. در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل‌های انجام شده در چارچوب مدل PEST ارائه می‌شود:

- محیط دولتی، قانونی، سیاسی P
- محیط اقتصادی E
- محیط اجتماعی، فرهنگی S
- محیط فناوری T

در فصل بعد به بیان فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی پرداخته خواهد شد.

<sup>۱</sup>. Social/Demographic, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical

<sup>۲</sup>. Political, Economic, Sociological, Technological, Legal, Environmental

<sup>۳</sup>. Social, Legal, Economic, Political, Technological

<sup>۴</sup>. Social/Demographic, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical

<sup>۵</sup>. Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic



سند راهبردی  
دانشگاه شاهرود  
(۱۴۰۰ - ۱۴۰۴)

## فصل سوم:

ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE)

و محیط درونی (IFE)





### ۳- مقدمه

در این فصل براساس بررسی ها و تحلیل های صورت گرفته براساس داده های حاصل از بررسی محیط درونی و بیرونی دانشگاه، به ارزیابی این محیط ها و بیان فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی و قوت و ضعف های محیط درونی پرداخته شده است.

### ۳-۱- ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE)

به منظور شناسایی عوامل محیط بیرونی فعالیت های زیر صورت گرفته است:

- ◆ تحلیل محتوای مستندات اسناد بالادستی (از جمله سند چشم انداز بیست ساله ی کشور، سیاست های کلی نظام، نقشه جامع علمی کشور، سند تحول راهبردی علم و فناوری، برنامه ی توسعه ی پنجم، ضوابط ملی آمایش سرزمین، تحلیل ذی نفعان و بررسی وضعیت رقبا و برنامه راهبردی).
  - ◆ انجام مصاحبه با ذی نفعان دانشگاه شیراز.
  - ◆ برگزاری جلسات متعدد کارشناسی با مدیران و کارشناسان دانشگاه.
- براساس این فعالیت ها فرصت های و تهدیدهای محیط بیرونی بر مبنای روش شناسی PEST به صورت زیر می باشد:

### فرصتها و تهدیدهای محیط دولتی، قانونی، سیاسی - P

#### الف) فرصتها

- ◆ وجود اسناد بالادستی جهت دهنده به فعالیت های آموزش عالی (مانند: سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۰، نقشه جامع علمی کشور، سند دانشگاه اسلامی، برنامه ی ششم توسعه، منشور فرهنگی انقلاب اسلامی در حوزه ی علم و فناوری، سیاست های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری و ...).
- ◆ سیاست تولید علم و نهضت نرم افزاری در کشور.
- ◆ تصویب قوانینی جهت انجام پژوهش توسط سازمان های دولتی با همکاری دانشگاه ها. (طرح ۱٪)
- ◆ گسترش نگاه به ارتباط صنعت و دانشگاه مانند گرایش به ایجاد مراکز تحقیق و توسعه ی مشترک.
- ◆ سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه های برتر.
- ◆ زمینه ارتباطات مناسب با مراکز، نهادها و سازمان های استانی و کشوری اعم از استانداری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی و ...



### ب) تهدیدها

- ◆ عدم استقلال کافی دانشگاه‌ها در حوزه‌های سیاست‌گذاری علمی، اداری و مالی.
- ◆ هم‌راستا نبودن حوزه آموزش با حوزه پژوهش در نظام آموزش عالی.
- ◆ ارتباطات بین‌المللی ضعیف و عدم همکاری منطقه‌ای و بین‌المللی در برون‌دادهای علمی.
- ◆ دوربودن از مرکز اصلی سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در حوزه‌ی علم و فناوری و عدم تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌ها.

- ◆ وجود مراجع مختلف تصمیم‌گیری در علوم، تحقیقات و فناوری.
- ◆ فقدان زیرساخت‌های قانونی، فرهنگی و ساختاری برای حمایت از مالکیت فکری.

### فرصتها و تهدیدهای محیط اقتصادی - E

#### الف) فرصتها

- ◆ امکانات و قابلیت‌های بخش صنعتی و دفاعی برای پژوهش و فناوری.
- ◆ ظرفیت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه‌ی آموزش و پژوهش و فناوری.
- ◆ نیاز پنهان بخش‌های اقتصادی به تحقیق و توسعه.
- ◆ امکان جذب کمک‌های مردمی و مشارکت سازمان‌های دولتی و غیردولتی در توسعه‌ی علم و فناوری (واقفان علم).

### ب) تهدیدها

- ◆ کاهش توانایی مالی دولت و متعاقب آن کاهش بودجه‌ی واقعی دانشگاه‌ها.
- ◆ بودجه‌ی ناکافی اختصاص یافته برای پژوهش و فناوری.
- ◆ سهم اندک آموزش عالی کشور از بودجه‌ی عمومی کشور.
- ◆ تحریم‌های بین‌المللی.
- ◆ وجود اقتصاد مشوق فعالیت‌های سوداگرانه، غیرتولیدی و غیرپژوهشی.
- ◆ بودجه‌ی ناکافی اختصاص یافته برای پژوهش و فناوری.
- ◆ نرخ بالای تورم در کشور.
- ◆ تصدّی زیاد دولت در عرصه‌ی اقتصاد.
- ◆ پایین بودن سهم محصولات صنایع با فناوری بالا و مرتبط از کل محصولات صنعتی.



## فرصتها و تهدیدهای محیط اجتماعی ، فرهنگی - S

### الف ( فرصت‌ها

- ◆ وجود سرمایه‌های انسانی مستعد و خلاق در کشور.
- ◆ علاقمندی به کسب تحصیلات دانشگاهی.
- ◆ وجود یک نسل هیأت علمی و نخبگان تحصیل کرده‌ی ایرانی در کشورهای پیشرفته .
- ◆ رشد قابل توجه تقاضا برای تحصیلات تکمیلی.

### ب ( تهدیدها

- ◆ مدرک گرایی.
- ◆ وجود سازمان‌های بین‌المللی برای رصد نخبگان و دعوت از آنها برای مهاجرت و مهاجرت برخی از برگزیدگان المپیادها و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر کشور. (پدیده فرار مغزها).
- ◆ عدم اطمینان به پژوهشگران داخلی و عدم تمایل و نبود باور جدی برای کاربست یافته‌های پژوهشی و محصولات علم و فناوری در امور اجرایی.
- ◆ گسترش کمی و بدون برنامه آموزش عالی.
- ◆ عدم حمایت کافی از زمینه‌های آموزشی و پژوهشی میان‌رشته‌ای و فرارشته‌ای.
- ◆ مبتنی نبودن نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بر فعالیت‌های پژوهشی .
- ◆ مسأله‌محور نبودن فعالیت‌های علمی کشور.
- ◆ شناخت و اطمینان ناکافی صنعت به توانمندی‌های دانشگاه.

## فرصتها و تهدیدهای محیط فناوری - T

### الف ( فرصت‌ها

- ◆ گسترش فضای مجازی و امکان استفاده از آن در راستای تقویت پژوهش و فناوری .
- ◆ وجود منابع علمی و مدیریتی قابل دسترس در شبکه‌ی اطلاعات جهانی.
- ◆ وجود تجربیات مثبت توسعه‌ی علم و فناوری در سایر کشورها.
- ◆ وجود قطب‌ها و انجمن‌های علمی در آموزش عالی.
- ◆ وجود مراکز تحقیقات صنعتی در بخش غیردولتی و ظرفیت تعامل و همکاری با آنها.



- ◆ تأسیس و توسعه‌ی مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری در کشور.
- ◆ امکان بهره‌مندی از دانش محققین ایرانی در خارج از کشور.
- ◆ ظرفیت فناوری در راستای برندسازی دانشگاهی.
- ◆ روند رو به رشد توسعه‌ی علم و فناوری در دنیا و کشور.

### ب) تهدیدها

- ◆ بالا بودن ضریب ریسک در فعالیتهای نوآورانه و پژوهشی و فناورانه.
- ◆ ضعف نهادهای دولتی در شکل‌دهی به سازوکارهای توسعه‌ی سرمایه‌گذاری خطرپذیرهای مالی.
- ◆ تعدد مراکز تصمیم‌گیری و عدم هماهنگی در تخصیص منابع مالی پژوهش و فناوری در سطح ملی.
- ◆ محدودیت در انتقال فناوری.
- ◆ فاصله‌ی بین گسترش آموزش عالی کشور بر اساس الگوها و استانداردهای علمی و جهانی



## ۲-۳- ارزیابی عوامل محیط درونی (IFE)

با توجه به ارزیابی و تحلیل‌های صورت گرفته درباره محیط درونی دانشگاه شیراز (بر مبنای اطلاعات ارائه شده در فصل اول) نقاط قوت و ضعف محیط درونی دانشگاه شیراز در حوزه‌های کارکردی آموزشی، پژوهش، فنآوری و نوآوری، دانشجویی و فرهنگی، تعاملات بین‌المللی، سرمایه‌های سازمانی به صورت زیر می‌باشد:

### نقاط قوت و ضعف حوزه آموزشی

#### نقاط قوت آموزشی

- ◆ جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته‌ای و سابقه، اعتبار و نام نیک دانشگاه .
- ◆ تنوع دوره‌های تحصیلات تکمیلی.
- ◆ تعداد دانشجویان در مقاطع تحصیلی مختلف.
- ◆ وجود اساتید شاخص در دانشگاه.
- ◆ هرم متناسب اعضای هیأت علمی.
- ◆ سابقه فعالیت طولانی برخی گروه‌ها و رشته‌ها.
- ◆ بستر مناسب آموزش الکترونیکی.

#### نقاط ضعف آموزشی

- ◆ پایین بودن تبادل استاد با سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و در سطح بین‌المللی.
- ◆ کمبود و توزیع نامناسب فضای مطالعاتی برای دانشجویان.
- ◆ عدم به روز رسانی سرفصل‌ها و دروس متناسب با نیازهای جامعه.
- ◆ عدم ارتباط با دانش‌آموختگان.
- ◆ عدم توانایی دانشگاه در جذب دانشجویان خارجی.
- ◆ نسبت نامناسب دانشجو به هیأت علمی .
- ◆ نسبت نامناسب هیأت علمی به کارمندان.
- ◆ عدم ارتباط کافی مؤثر بین گروه‌های آموزشی.
- ◆ عدم توجه جدی به کارآموزی و کارورزی برای دانشجویان.
- ◆ عملکرد ناکافی قطب‌های علمی.
- ◆ عدم استقلال کافی دانشکده‌ها و بخش‌ها در تصمیم‌گیری‌ها.



## نقاط قوت و ضعف حوزه پژوهش، فناوری و نوآوری

### نقاط قوت پژوهش، فناوری و نوآوری

- ◆ کیفیت طرح‌های پژوهشی انجام شده.
- ◆ کیفیت برخی از مجلات تخصصی.
- ◆ شرایط و کیفیت مقالات پژوهشی در دانشگاه.
- ◆ سیاست‌گذاری تدوین برنامه‌ی جهت‌دار پژوهشی پنج‌ساله‌ی اعضای هیأت علمی.
- ◆ وجود آزمایشگاه‌های پژوهشی و آموزشی و آزمایشگاه مرکزی مجهز.
- ◆ وجود شتاب‌دهنده و شرکت‌های نوپا در دانشگاه.
- ◆ در نظر گرفتن واحد سازمانی مستقل در حوزه‌ی کارآفرینی و نوآوری و فعالیت‌های مرتبط.

### نقاط ضعف پژوهش، فناوری و نوآوری

- ◆ مناسب نبودن برنامه‌های دانشگاه در حوزه‌ی پژوهش و فناوری با نیازهای کشور.
- ◆ ضعف زنجیره‌ی تبدیل دانش به فناوری و محصول و پایین بودن تجاری‌سازی یافته‌های تحقیقاتی.
- ◆ ضعف انتشارات دانشگاه در زنجیره‌ی انتخاب، نشر و توزیع کتاب.
- ◆ ارتباط ضعیف دانشجویان با صنعت.
- ◆ پایین بودن درآمدهای حاصل از پژوهش و خدمات آموزشی.
- ◆ نبود سیاست مناسب برای جذب و پذیرش دانشجویان خارجی و پایین بودن همکاری و تعاملات علمی با سایر دانشگاه‌های داخلی و بین‌المللی.
- ◆ کمی‌گرایی در ارزیابی عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی.
- ◆ پایین بودن میزان ثبت اختراعات بین‌المللی و ملی.
- ◆ شناخت ناکافی دانشگاهیان از نیازهای صنعت و ارتباط ضعیف آن‌ها با صنعت.
- ◆ ناکافی بودن اعتبار پژوهانه سالانه.
- ◆ ضعف مجلات دانشگاه در نمایه‌های بین‌المللی.
- ◆ بالاسری نامتعادل در انجام فعالیت‌های پژوهشی دانشگاهی.



❖ کاربردی و به روز نبودن برخی پایان نامه ها.

## نقاط قوت و ضعف حوزه‌ی دانشجویی و فرهنگی - اجتماعی

### نقاط قوت دانشجویی و فرهنگی

- ❖ وجود تشکل‌های دانشجویی و انجمن‌های علمی فعال و قوی در دانشگاه.
- ❖ سرویس تغذیه مناسب.
- ❖ ظرفیت خوابگاهی مناسب.
- ❖ تنوع فعالیت‌های فرهنگی و تعداد اماکن فرهنگی.
- ❖ تسهیلات و امکانات ورزشی مناسب برای دانشجویان.
- ❖ طرح پایش سلامت برای کلیه‌ی دانشجویان جدیدالورود.
- ❖ مشارکت بالای دانشجویان در فعالیت‌های دانشجویی.

### نقاط ضعف دانشجویی و فرهنگی

- ❖ نبود نظام ارزشیابی فعالیت‌های فرهنگی.
- ❖ تسهیلات و امکانات ناکافی خوابگاهی و فرسودگی آن‌ها.
- ❖ میزان اعتبارات هزینه شده در فعالیت‌های فرهنگی و دانشجویی.
- ❖ کافی نبودن مهارت در زندگی اجتماعی در بین دانشجویان.

## نقاط قوت و ضعف تعاملات بین‌المللی

### نقاط قوت تعاملات بین‌المللی

- ❖ تعداد مناسب تفاهم نامه‌های بین‌المللی.
- ❖ وجود پردیس بین‌الملل در دانشگاه به عنوان بستری مناسب برای ایجاد تعاملات بین‌المللی.
- ❖ وجود اساتید برجسته و شناخته‌شده‌ی بین‌المللی جهت ایجاد ارتباطات دوسویه‌ی بین‌المللی.

### نقاط ضعف تعاملات بین‌المللی

- ❖ ضعف تسلط اساتید به زبان‌های خارجی.
- ❖ ضعف شهرت دانشگاه در دنیا.



- ◆ ضعف آگاهی اعضای هیأت علمی از ظرفیت‌های موجود و موقعیت‌ها و زمینه‌های همکاری‌های بین‌المللی.
- ◆ انعقاد تفاهم‌نامه‌ها بدون پشتیبانی اجرایی.
- ◆ عدم حضور جدی اعضای هیأت علمی در محافل و مجامع علمی بین‌المللی.
- ◆ کمبود بودجه برای آمد و شد اعضای هیأت علمی و کارشناسان دانشگاه برای حضور در عرصه‌های بین‌المللی.
- ◆ نبود سیستم مناسب برای جذب و پذیرش دانشجویان خارجی.

### نقاط قوت و ضعف سرمایه‌های سازمانی

#### نقاط قوت سرمایه‌های سازمانی

- ◆ مشخص و مدون بودن وظایف و مسئولیت‌ها.
- ◆ تغییرات ساختاری در دانشگاه با نگاه دانشگاه نسل سوم.
- ◆ وجود نگاه راهبردی در دانشگاه.
- ◆ تهیه و تدوین آئین‌نامه‌های داخلی مورد نیاز و بهبود و به‌روزرسانی برخی آئین‌نامه‌های داخلی موجود.
- ◆ پهنای باند مناسب دانشگاه.
- ◆ در نظر گرفتن واحد سازمانی مستقل در حوزه مالی، اقتصادی و سرمایه‌گذاری.
- ◆ تصویر ذهنی خوب و مناسب از دانشگاه شیراز در جامعه.
- ◆ دارا بودن صندوق‌های قرض الحسنه متعدد جهت ارائه وام‌های با بهره کم.
- ◆ دارا بودن سیستم بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد برای دانشکده‌ها و بودجه‌ریزی برنامه‌ای برای واحدهای ستادی.

#### نقاط ضعف سرمایه‌های سازمانی

- ◆ شفاف نبودن ارزش‌های سازمانی.
- ◆ ضعف دانش تخصصی برخی کارشناسان.
- ◆ پائین بودن درآمد اختصاصی و اتکای زیاد به بودجه‌های دولتی و تأثیر نوسانات بودجه در دانشگاه.
- ◆ ضعف در جذب خیرین و سرمایه‌گذاران.
- ◆ عدم ارتباط مناسب با بازنشستگان.
- ◆ فرسوده بودن زیرساخت‌ها.
- ◆ روند نامناسب استخدام نیروی انسانی.
- ◆ پراکندگی واحدهای دانشگاه.





- ◆ عدم اجرای کامل و به موقع اهداف و برنامه‌های دانشگاه.
- ◆ میزان پایین بودن آگاهی کارکنان و اعضای هیأت علمی از اهداف و برنامه‌های دانشگاه.
- ◆ ساختار متمرکز دانشگاه و عدم تفویض اختیار به دانشکده و بخش‌ها.
- ◆ روند کند اداری در بسیاری از موارد مانند آموزش، پژوهش و ارتباط با صنعت و ...
- ◆ انگیزش پایین دانشجویان / کارمندان / هیأت علمی و نامناسب بودن فرایند ایجاد انگیزش .
- ◆ عدم توزیع دقیق فضای فیزیکی.
- ◆ به روز نبودن وظایف اداری متناسب با سرعت تغییر فناوری.



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰ - ۱۴۰۴)

## فصل چهارم:

# ارکان جهت‌ساز و راهبردهای دانشگاه شیراز



#### ۴-مقدمه

در این فصل به بررسی ارکان جهت‌ساز دانشگاه شیراز (چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و باورهای محوری، اهداف کلان) پرداخته شده است. همچنین، پس از بیان راهبردهای کلان دانشگاه بر مبنای اهداف، نقشه‌ی راهبردی دانشگاه ترسیم و ارائه شده است.

#### ۴-۱- ارکان جهت‌ساز برنامه‌ی راهبردی دانشگاه شیراز

مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی، تصمیمات کلان و جهت‌گیری‌های سازمان را به چشم‌اندازها و راهبردهای اساسی دانشگاه پیوند داده و اقدامات و فعالیت‌های واحدهای سازمانی را با هم هماهنگ نموده و هدایت می‌کند. در این بخش مهم‌ترین عناصر جهت‌ساز دانشگاه شیراز به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

##### ۴-۱-۱- مأموریت دانشگاه شیراز

مأموریت را شاید بتوان اصلی‌ترین جزء از اجزاء سه‌گانه ارکان جهت‌ساز نامید که بیانگر فلسفه‌ی وجودی هر سازمان است. بیانیه‌ی مأموریت دانشگاه شیراز به شرح زیر است:

جدول ۴-۱- مأموریت دانشگاه شیراز

شرح	اجزا مأموریت
- متقاضیان علوم، تحقیقات و فناوری (شامل متقاضیان آموزش عالی، مراکز علمی، دانشگاهیان، نهادها و مؤسسات خصوصی و عمومی، جامعه)	خدمت‌گیرندگان (مخاطبین)
- آموزش: فراهم‌سازی فرصت دسترسی آموزش برای عموم تربیت نیروهای وارسته، مسئولیت‌پذیر، خلاق و توانمند توسعه‌ی برنامه‌های درسی کارآمد، پویا و مهارت‌افزا تضمین آینده‌شغلی دانشجویان توجه به آموزش میان‌رشته‌ای، فرارشته‌ای و چندرشته‌ای - پژوهش و فناوری: توسعه‌ی مرزهای دانش و فناوری توجه به پژوهش میان‌رشته‌ای، فرارشته‌ای و چندرشته‌ای - نوآوری: نوآوری، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و کارآفرینی - جامعه محوری:	خدمات



شرح	اجزا مأموریت
مرجع حل مسائل جامعه نقش آفرین در سیاست گذاری های کلان کمک به کسب مزیت رقابتی پایدار و شکوفایی اقتصاد کشور	
- دانشگاه جامع	<b>قلمرو موضوعی فعالیت</b>
- سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	<b>حوزه‌ی فعالیت (جغرافیایی)</b>
- سرمایه‌های فیزیکی - سرمایه‌های انسانی شایسته - سرمایه‌ی فکری و اجتماعی - شبکه‌ی ارتباطات و تعاملات اثربخش و کارا	<b>مزیت کلیدی</b>
- کرامت انسانی - خردورزی و آزاد اندیشی - خودباوری - خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی - تفکر انتقادی - اخلاق حرفه‌ای - مشارکت‌های تیمی - مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	<b>ارزش‌های سازمانی</b>
- مرجع حل مسائل جامعه - نقش آفرین در سیاست گذاری های کلان - کمک به کسب مزیت رقابتی پایدار و شکوفایی اقتصاد کشور	<b>توجه به انتظارات جامعه</b>
- بهره‌گیری از فنآوری‌های نوین آموزشی و کمک آموزشی - کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های مجهز - بهره‌گیری از فنآوری‌های صنعت ۴ در آموزش عالی	<b>فنآوری</b>



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

## بیانیه مأموریت دانشگاه شیراز

### بیانیه مأموریت دانشگاه شیراز

دانشگاه شیراز به عنوان یک **دانشگاه جامع** با توسعه برنامه‌های درسی کارآمد، پویا و مهارت‌افزا؛ گسترش مرزهای دانش و فناوری؛ ترویج نوآوری، تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و کارآفرینی و با بهره‌گیری از آموزش و پژوهش میان‌رشته‌ای، فرارشته‌ای و چندرشته‌ای به تربیت نیروهای وارسته، مسئولیت‌پذیر، خلاق و توانمند پرداخته و آینده شغلی دانشجویان را تضمین می‌نماید.

این دانشگاه با **نگاه بین‌المللی** با بهره‌مندی از **سرمایه‌های فیزیکی، انسانی، فکری، اجتماعی و ارتباطی**، با استفاده از فناوری‌های **صنعت ۴** در آموزش عالی و تأکید بر **کرامت انسانی، خردورزی و آزاد اندیشی، خودباوری، خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، تفکر انتقادی، اخلاق حرفه‌ای، مشارکت-های تیمی و مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی؛ مرجع حل مسائل جامعه، نقش‌آفرین در سیاست‌گذاری-های کلان و بسترساز کسب مزیت رقابتی پایدار و شکوفایی اقتصاد منطقه‌ای و ملی** است.

## ۲-۱-۴ - چشم‌انداز دانشگاه شیراز

### چشم‌انداز دانشگاه شیراز

دانشگاه شیراز «دارالعلمی در دارالعلم» در افق ۱۴۰۴،

در پرتو انوار الهی، دانشگاهی نوآور و جامعه‌محور است که بنیان‌های استواری‌اش را بر پایه‌ی حقیقت‌طلبی، حکمت‌مداری و انسان‌سازی نهاده است. این دانشگاه، با نگاهی جهانی به دنبال ترویج علم، گسترش مرزهای دانش، فناوری و نوآوری و توسعه‌ی متوازن و پایدار ملی با تأکید بر منطقه‌ی جنوب کشور است.



بیانیه‌ی چشم‌انداز، تصویری است کلامی از آنچه دانشگاه شیراز قصد دارد به آن دست یابد. توافق درباره آینده‌ی دانشگاه، همه اعضای دانشگاه را هم‌سو و هم‌جهت ساخته و آرمان مشترکی را بین آنها فراهم می‌سازد.

### ۳-۱-۴ - ارزش‌ها و باورهای محوری دانشگاه شیراز

ارزش‌های سازمانی زیربنای فرهنگ و نمایانگر عقاید اصولی نسبتاً پایداری هستند که از نظر فردی، گروهی، سازمانی و یا اجتماعی نوعی رفتار برتر شمرده می‌شوند. ارزش‌ها همان بایدها و نبایدهای سازمان هستند که در تحقق مأموریت که بیانگر فلسفه‌ی وجودی سازمان می‌باشد و دستیابی به چشم‌انداز که بیانگر وضعیت ایده‌آل و خواست مطلوب از تحقق مأموریت‌هاست از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

#### ارزش‌ها و باورهای دانشگاه شیراز

دانشگاه شیراز در تمامی فرایندها و فعالیت‌های خود با اتکاء بر باورها و اعتقادات اصیل ایرانی اسلامی، ارزش‌های محوری زیر را مبنای تصمیم‌گیری‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات خود قرار خواهد داد:

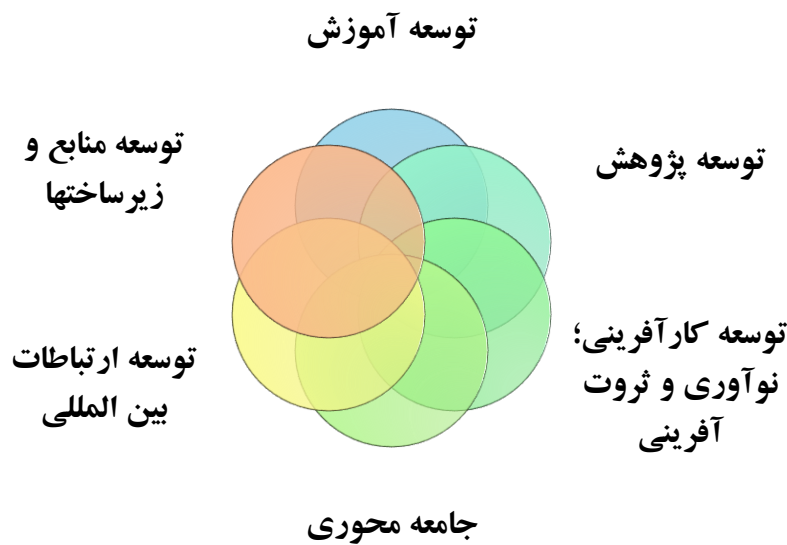
- ❖ کرامت انسانی
- ❖ خردورزی و آزاد اندیشی
- ❖ خودباوری
- ❖ خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
- ❖ تفکر انتقادی
- ❖ اخلاق حرفه‌ای
- ❖ مشارکت‌های تیمی
- ❖ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی



#### ۴-۱-۱-۴- اهداف کلان دانشگاه شیراز

اهداف راهبردی از ارکان جهت‌ساز سازمان استخراج می‌شوند و بیانگر نتایج مورد انتظار از اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی هستند. هر سازمانی تلاش می‌کند که این نتایج را برای تأمین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی به‌دست آورد.

اهداف کلان دانشگاه شیراز به صورت زیر تعیین گردیده است:



شکل ۴-۱-۱- اهداف کلان دانشگاه شیراز

#### ۴-۲- راهبردها و نقشه‌ی راهبردی دانشگاه شیراز

بر اساس اهداف کلان، اهداف راهبردی و راهبردهای پیشنهادی، نقشه‌ی راهبردی دانشگاه شیراز به صورت شکل (۶-۱)، نشان داده می‌شود.

همان‌گونه که مشخص است به منظور دستیابی به هدف کلان، تحقق اهداف راهبردی الزامی است. از طرفی دیگر به منظور دستیابی به اهداف راهبردی، توجه به راهبردهای تدوین شده ضروری خواهد بود.

بر اساس نقشه‌ی راهبردی ترسیم شده توجه توأم به ۴ منظر رشد و یادگیری، فرایندها، مشتری و منظر مالی در نهایت منجر به تحقق اهداف کلان دانشگاه شیراز خواهد شد.

بر اساس هدف کلان، اهداف راهبردی و راهبردهای پیشنهادی به شرح جدول زیر تدوین شده است.

همان‌گونه که مشخص است به منظور دستیابی به هدف کلان، تحقق اهداف راهبردی الزامی است. از طرفی دیگر به منظور دستیابی به اهداف راهبردی، توجه به راهبردهای تدوین شده ضروری خواهد بود.



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

جدول ۴-۲- اهداف کلان، اهداف راهبردی و راهبردهای دانشگاه شیراز

اولویت‌های راهبردی	اهداف راهبردی	راهبردها	
سرآمدی در آموزش و پژوهش	دستیابی به کیفیت برتر در آموزش	۱. ساماندهی، بازنگری و به‌روزرسانی برنامه‌های درسی در راستای هرم آموزشی	
		۲. توسعه آموزش مجازی، آزاد و تخصصی	
		۳. بهره‌گیری از روش‌های نوین یاددهی و یادگیری دانشگاهی	
		۴. مهارت‌افزایی دانشجویان	
	تحقق نظام پژوهش اثرگذار	۵. توسعه پژوهش‌های بنیادی و گسترش مرزهای دانش	
		۶. توسعه پژوهش‌های تقاضامحور	
کارآفرینی، نوآوری و ثروت آفرینی	ایجاد زیست بوم نوآوری و کارآفرینی	۷. ایجاد دره‌ی فناوری دانشگاه و تقویت مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان	
	تجاری‌سازی دانش	۸. توسعه ظرفیت‌های و زیرساخت‌های مالکیت فکری	
تعامل‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و پایداری	ارتقاء سرمایه‌های ارتباطی	۹. تعامل آموزشی با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی	
		۱۰. تعامل پژوهشی با دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و صندوق‌های حمایت از پژوهش	
		۱۱. گسترش ارتباط با صنعت و جامعه	
	تقویت پایداری و شهرت دانشگاه	۱۲. توسعه روابط و همکاری‌های بین‌المللی	
		۱۳. نقش آفرینی در سیاست‌گذاری و توسعه منطقه‌ای و ملی	
		۱۴. توسعه فعالیت‌های اجتماعی دانشگاه	
بسترسازی و تقویت فعالیت‌های فرهنگی و دانشجویی	مدیریت مؤثر بر منابع مالی و افزایش استقلال مالی دانشگاه	۱۵. حفظ محیط زیست در راستای دانشگاه سبز	
		۱۶. برندسازی	
	مدیریت زیرساخت‌ها و سرمایه‌های فیزیکی	مدیریت مؤثر بر منابع مالی و افزایش استقلال مالی دانشگاه	۱۷. ساماندهی اولویت‌های فرهنگی، تربیتی و اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه
			۱۸. توسعه فعالیت‌های دانشجویی
			۱۹. متنوع‌سازی درآمدهای اختصاصی
			۲۰. مدیریت بهره‌وری
قابلیت‌ها و زیرساخت‌های پشتیبانی متوازن	مدیریت زیرساخت‌ها و سرمایه‌های فیزیکی	۲۱. ساماندهی و توسعه فضای آموزشی، پژوهشی و آزمایشگاهی	
		۲۲. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش	
		۲۳. ساماندهی و توسعه تجهیزات و فضای کالبدی و اداری	
	بهبودی ساختار و فرآیندها	۲۴. توسعه امکانات رفاهی و تجهیزات ورزشی	
		۲۵. به‌روزرسانی و تقویت زیرساخت‌های قانونی	
مدیریت نظام‌مند سرمایه‌ی انسانی	بهبودی ساختار و فرآیندها	۲۶. ساماندهی ساختار حرفه‌ای متناسب با ویژگی‌های دانشگاه نسل سوم و چهارم	
		۲۷. روان‌سازی فرآیندها	
	مدیریت نظام‌مند سرمایه‌ی انسانی	۲۸. ساماندهی نظام مدیریت سرمایه‌ی انسانی برای اعضای هیأت علمی	
		۲۹. ساماندهی نظام مدیریت سرمایه‌ی انسانی برای اعضای غیر هیأت علمی	
		۳۰. توسعه شایستگی‌های مدیران در الگوسازی تحول در دانشگاه	

اولویت‌های راهبردی و اهداف راهبردی دانشگاه شیراز به صورت زیر تعیین گردیده است:





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

جدول ۳-۴- اولویت‌های راهبردی و اهداف راهبردی دانشگاه شیراز

اهداف راهبردی	اولویت‌های راهبردی
دستیابی به کیفیت برتر در آموزش	سرآمدی در آموزش و پژوهش
تحقق نظام پژوهش اثرگذار	
ایجاد زیست بوم نوآوری و کارآفرینی	کارآفرینی، نوآوری و ثروت آفرینی
تجاری‌سازی دانش	
ارتقاء سرمایه‌های ارتباطی	تعامل‌گرایی، مسئولیت‌پذیری و پایداری
تقویت پایداری و شهرت دانشگاه	
بسترسازی و تقویت فعالیت‌های فرهنگی و دانشجویی	قابلیت‌ها و زیرساخت‌های پشتیبانی متوازن
مدیریت مؤثر بر منابع مالی و افزایش استقلال مالی دانشگاه	
مدیریت زیرساخت‌ها و سرمایه‌های فیزیکی	
بهبودی ساختار و فرآیندها	
مدیریت نظام‌مند سرمایه‌ی انسانی	

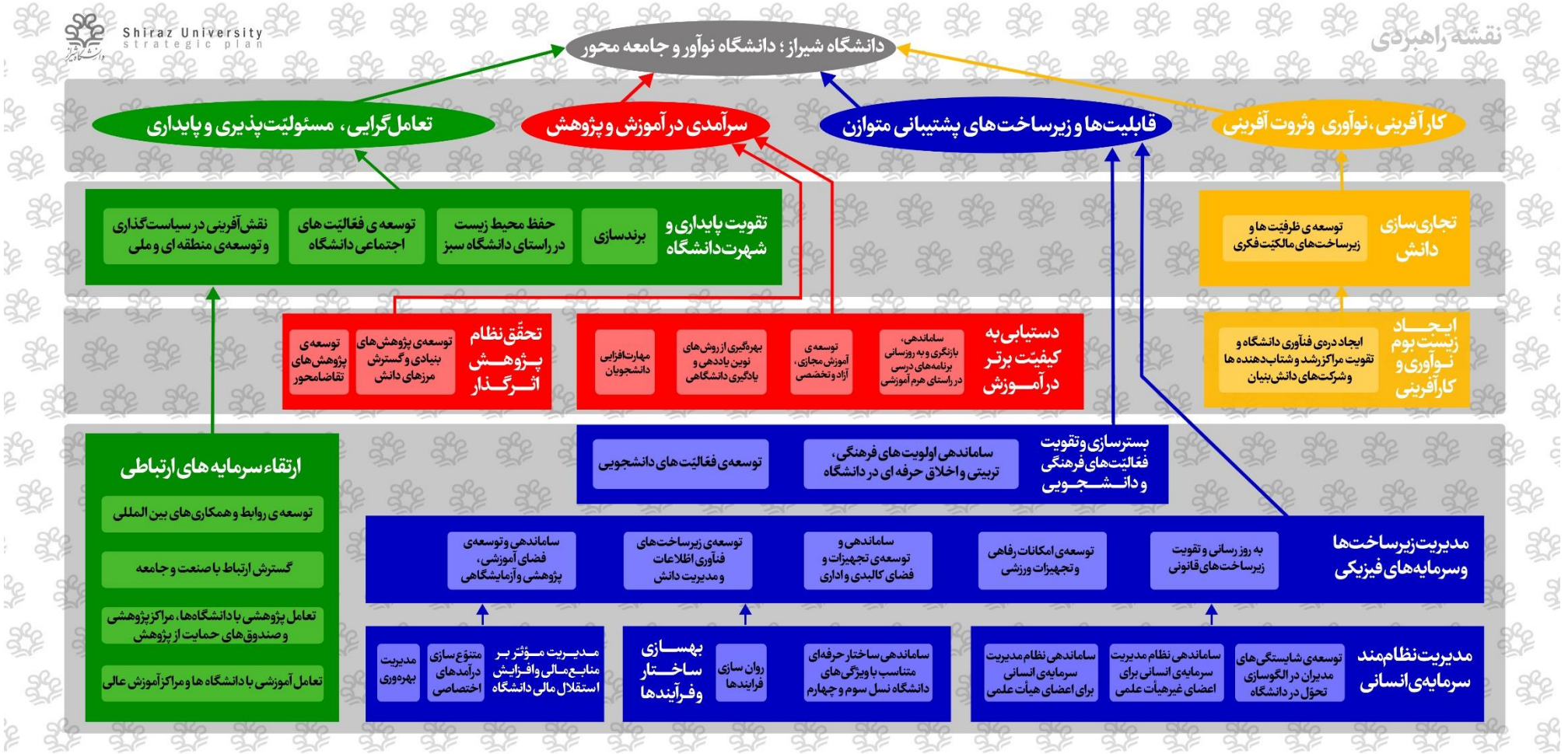


اولویت راهبردها به شرح زیر است :

جدول ۴-۴- اولویت راهبردها

اولویت	امتیاز	استراتژی
۱	۱۰	۶. توسعهی پژوهش‌های تقاضامحور
۲	۹	۱۹. متنوع سازی درآمدهای اختصاصی
۳	۸.۹	۱۱. گسترش ارتباط با صنعت و جامعه
۴	۸.۷۵	۱۲. توسعهی روابط و همکاری‌های بین‌المللی
۵	۸.۵	۵. توسعهی پژوهش‌های بنیادی و گسترش مرزهای دانش
۶	۸.۱	۹. تعامل آموزشی با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی
۷	۸.۱	۱۰. تعامل پژوهشی با دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و صندوق‌های حمایت از پژوهش
۸	۸	۳. بهره‌گیری از روش‌های نوین یاددهی و یادگیری دانشگاهی
۹	۷.۸	۱. ساماندهی، بازنگری و به‌روزرسانی برنامه‌های درسی در راستای هرم آموزشی
۱۰	۷.۷۵	۴. مهارت‌افزایی دانشجویان
۱۱	۷.۷	۷. ایجاد دره فناوری دانشگاه و تقویت مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان
۱۲	۷.۴	۲۱. ساماندهی و توسعهی فضای آموزشی، پژوهشی و آزمایشگاهی
۱۳	۷.۲۵	۲۸. ساماندهی نظام مدیریت سرمایه‌ی انسانی برای اعضای هیأت علمی
۱۴	۷.۲	۲۲. توسعهی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش
۱۵	۷	۲۶. ساماندهی ساختار حرفه‌ای متناسب با ویژگی‌های دانشگاه نسل سوم و چهارم
۱۶	۶.۹	۱۷. ساماندهی اولویت‌های فرهنگی، تربیتی و اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه
۱۷	۶.۹	۱۸. توسعهی فعالیت‌های دانشجویی
۱۸	۶.۵	۲. توسعهی آموزش مجازی، آزاد و تخصصی
۱۹	۵.۸	۱۶. برندسازی
۲۰	۵.۷۵	۸. توسعهی ظرفیت‌های و زیرساخت‌های مالکیت فکری
۲۱	۵.۵	۲۳. ساماندهی و توسعهی تجهیزات و فضای کالبدی و اداری
۲۲	۵.۳	۳۰. توسعهی شایستگی‌های مدیران در الگوسازی تحول در دانشگاه
۲۳	۵.۲	۲۹. ساماندهی نظام مدیریت سرمایه‌ی انسانی برای اعضای غیرهیأت علمی
۲۴	۵	۲۷. روان‌سازی فرایندها
۲۵	۴.۸	۲۰. مدیریت بهره‌وری
۲۶	۴.۵	۱۴. توسعهی فعالیت‌های اجتماعی دانشگاه
۲۷	۴.۱	۲۴. توسعه امکانات رفاهی و تجهیزات ورزشی
۲۸	۴	۱۳. نقش‌آفرینی در سیاست‌گذاری و توسعهی منطقه‌ای و ملی
۲۹	۳.۷۵	۱۵. حفظ محیط زیست در راستای دانشگاه سبز
۳۰	۳	۲۵. به‌روزرسانی و تقویت زیرساخت‌های قانونی

در ادامه نقشه‌ی راهبردی دانشگاه شیراز نیز ترسیم شده است:



شکل ۴-۲- نقشه راهبردی دانشگاه شیراز



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

## فصل پنجم:

# برنامه‌های عملیاتی دانشگاه شیراز



## ۵- مقدمه

در بخش‌های قبل این گزارش به ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی و درونی پرداخته شد. سپس بر اساس هدف کلان و اهداف راهبردی دانشگاه شیراز، راهبردهای جهت تحقق اهداف مذکور پیشنهاد گردید.

در این بخش قصد داریم برنامه‌های عملیاتی و بهبود جهت پیاده‌سازی راهبردهای پیشنهادی ارائه گردد. بر این اساس برای هر راهبرد معیارها و سنجه‌هایی (*measure*) جهت ارزیابی وضع موجود و هدف‌گذاری در آینده تعیین گردیده و اقدامات و برنامه‌های عملیاتی جهت بهبود (*initiative*) که لازم است جهت تحقق راهبردهای مطرح شده اجرا گردد، تعیین شده است.

### ۵-۱- شاخص‌های برنامه‌ی عملیاتی دانشگاه شیراز

شایان ذکر است که شیوه‌ی تعیین معیارها و شاخص‌های کلان دانشگاه بدین گونه بوده است، مدیریت برنامه‌ریزی، بودجه و تحول سازمانی در راستای تدوین و به روزرسانی برنامه راهبردی دانشگاه جهت سال‌های ۱۴۰۳-۱۳۹۹، با برگزاری جلسات متعدد اقدام به بازبینی و تجمیع کلیه شاخص‌های اختصاصی دانشگاه نمود. بر این مبنا کلیه شاخص‌های موجود در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه مصوب ۱۳۹۴، شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد دانشگاه در سامانه‌ی تسمای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و سامانه‌ی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شاخص‌های پایش سالانه‌ی دانشگاه‌ها توسط وزارت علوم، شاخص‌های اختصاصی دانشگاه جهت ارتقاء به رتبه‌ی بین‌المللی، نظام‌های ارزیابی و رتبه‌بندی مشهور دنیا و ویژه دانشگاه‌ها اعم از شانگهای، تایمز، QS، سایماگو، لایدن، ملی تایوان، وبومتریک، دانشگاه‌های سبز جهان بررسی و تحلیل شده و سپس شاخص‌های اختصاصی منتخب، دسته‌بندی شده و در چارچوب حاضر آماده شد.

لازم به ذکر است مؤلفه‌های دانشگاه نسل سوم و چهارم رویکرد کارآفرینانه و ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت را مدنظر دارد، که این نگاه نیز در شاخص‌های اختصاصی و دسته‌بندی آن در نظر گرفته شد و نهایتاً تمامی شاخص‌های اختصاصی در حوزه‌های آموزش، پژوهش، نوآوری و کارآفرینی، دانشجویی، فرهنگی و اجتماعی، همکاری‌های بین‌المللی، بودجه و مالی و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای، سرمایه انسانی و فناوری اطلاعات، تفکیک و دسته‌بندی و در قالب گزارش حاضر آماده شد.

در تهیه‌ی برنامه راهبردی دانشگاه بر اساس دو روش معمول در تعیین شاخص‌های مرتبط با راهبردهای سازمان (در سه سطح: راهبردهای سطح سازمان، راهبردهای سطح کسب و کار و راهبردهای سطح وظیفه‌ای) از روش بالا به پائین و همچنین با مهندسی معکوس از پائین به بالا استفاده می‌شود، در گزارش حاضر با رویکرد مهندسی معکوس و از پائین به بالا، ابتدا شاخص‌های سطح وظیفه‌ای تهیه و تدوین شده تا در گام‌های بعدی با تدوین استراتژی‌های دو سطح دیگر در جمع‌بندی نهایی استفاده شود. سپس با تلفیق آن‌ها با دستاوردهای روش بالا به پائین، شاخص‌های دانشگاه در این سه سطح، تدوین نهایی گردد که به شرح زیر می‌باشد:



### شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح اول

راهبردها یا شاخص های سطح ۱ عبارتند از: شاخص هایی که به بالاترین اهداف دانشگاه اشاره دارد و دربردارنده دو عنوان بسیار مهم برای دانشگاه شیراز، در نظر گرفته شده و شاخص ها و راهبردهای لایه های بعدی در راستای تحقق این موارد در نظر گرفته می شوند. لازم به ذکر است این شاخص ها با توجه به بررسی های صورت گرفته بر روی نظام های رتبه بندی جهانی شامل شانگهای، تایمز، QS، سایماگو، لایدن و ... و در نهایت پس از بررسی شاخص ها و شیوه های رتبه بندی هر یک، بر اساس نظام های تایمز و QS به شکل زیر در نظر گرفته شد:

جدول ۵-۱- شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح اول

شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح اول									
پیش بینی					وضعیت موجود			شاخص	ردیف
۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷		
۲۰۲۵	۲۰۲۴	۲۰۲۳	۲۰۲۲	۲۰۲۱	۲۰۲۰	۲۰۱۹	۲۰۱۸	۲۰۱۷	
۴۵/۹۴	۴۰/۹۱	۳۶/۴۵	۳۲/۵۰	۲۸/۹۹	۲۵/۸۸	۲۲/۵۶	۲۰/۹۱	۱۹/۳۶	امتیاز رتبه بندی تایمز

### شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح دوم

در سطح دوم همانند سطح یک، نظام های رتبه بندی مختلف همچون شانگهای، تایمز، QS، سایماگو و لایدن بررسی شد که هر یک دارای ویژگی هایی به شرح زیر بودند:

- در نظام رتبه بندی «شانگهای» بدون در نظر گرفتن نظرسنجی، رتبه دانشگاه ها را مشخص می نمود ولی نگاهی سخت گیرانه بر آن حاکم بود؛

- نظام رتبه بندی «لایدن»، به نوعی دارای تعدد شاخص ها و عمدتاً به بررسی شاخص های پژوهشی می پردازد و شاخص های آموزشی و همین طور شاخص های ارتباط با صنعت در آن مورد غفلت قرار گرفته است؛

- نظام رتبه بندی «سایماگو» شباهت زیادی به نظام لایدن دارد؛

- نظام رتبه بندی «یورپ» از نظام های رتبه بندی جدید و با نفوذ بین المللی تقریباً پائین است؛

- در نهایت، نظام های رتبه بندی «QS» و «تایمز»، با توجه به این که هر دو با نظرسنجی کار می کنند و هر دو از حیث روش تقریباً مشابه هم بوده و دیرزمانی نیست که از هم جدا شده اند و مشترکات زیادی دارند و با توجه به این که در نظام رتبه بندی

«QS» انتخاب افرادی که از آن ها نظرسنجی راجع به شاخص های مرتبط می شود را با پرسش از خود دانشگاه ها انتخاب می کنند و با این کار احتمال تبانی در آن وجود دارد، نهایتاً نظام رتبه بندی «تایمز» مورد توجه قرار گرفت.



جدول ۵-۲- شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح دوم

شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح دوم										
ردیف	شاخص	وضعیت موجود			پیش بینی					
		۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱			۱۴۰۲
۱	امتیاز دانشگاه در حوزهی آموزش (محیط یادگیری)	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰	۲۰۲۱	۲۰۲۲	۲۰۲۳	۲۰۲۴	۲۰۲۵
		۱۹/۱	۲۲/۹	۲۲/۱	۲۴/۸	۲۷/۲۸	۳۰/۰۱	۳۳/۰۱	۳۶/۳۱	۳۹/۹۴
۲	امتیاز دانشگاه در حوزهی پژوهش (حجم، درآمد و شهرت تحقیقات)	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰	۲۰۲۱	۲۰۲۲	۲۰۲۳	۲۰۲۴	۲۰۲۵
		۱۹/۴	۲۰/۵	۲۲/۴	۲۵	۲۷/۷۵	۳۰/۸۰	۳۴/۱۹	۳۷/۹۵	۴۲/۱۳
۳	امتیاز دانشگاه در حوزهی استنادها (تأثیر پژوهش)	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰	۲۰۲۱	۲۰۲۲	۲۰۲۳	۲۰۲۴	۲۰۲۵
		۱۷/۷	۱۸/۴	۲۱/۴	۲۷/۲	۳۱/۵۵	۳۶/۶۰	۴۲/۴۶	۴۹/۲۵	۵۷/۱۳
۴	امتیاز دانشگاه در حوزهی وجهی بین‌المللی (اعضای هیأت علمی، دانشجویان و پژوهش)	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰	۲۰۲۱	۲۰۲۲	۲۰۲۳	۲۰۲۴	۲۰۲۵
		۱۵/۲	۱۶/۶	۱۷/۱	۱۸/۱	۱۹/۹۱	۲۱/۹۰	۲۴/۰۹	۲۶/۵۰	۲۹/۱۵
۵	امتیاز دانشگاه در حوزهی درآمد صنعتی (انتقال دانش)	۲۰۱۷	۲۰۱۸	۲۰۱۹	۲۰۲۰	۲۰۲۱	۲۰۲۲	۲۰۲۳	۲۰۲۴	۲۰۲۵
		۵۴/۷	۴۵/۳	۶۰/۴	۵۷	۶۰/۹۹	۶۵/۲۶	۶۹/۸۳	۷۴/۷۲	۷۹/۹۵





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ ۱۴۰۰)

جدول ۵-۳- شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم (شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)																		
ردیف	شاخص	بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی						وضعیت موجود				پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق						
		ISC	سایماکو	لایسن	URAP	QS	تایمز	شانگهای	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷		۱۳۹۸					
<b>آموزشی</b>																		
۱	تعداد فارغ التحصیلان ممتاز دارای جوایز ملی (خوارزمی، رازی، جایزه مشترک علوم و وزارت بهداشت، فارابی، علامه جعفری، دکتر آشتیانی)												۵۰	در دسترس نیست (برنامه ای برای رصد کردن فعالیتهای دانش امویختگان باید وجود داشته باشد)	✓			
۲	تعداد فارغ التحصیلان ممتاز دارای جوایز بین المللی												۲۰	در دسترس نیست (برنامه ای برای رصد کردن فعالیتهای دانش امویختگان باید وجود داشته باشد)	✓			
۳	تعداد اعضای هیأت علمی برنده جایزه ملی (خوارزمی، رازی، جایزه مشترک علوم و وزارت بهداشت، فارابی، علامه جعفری، دکتر آشتیانی)											۱۰	۱	۵	✓			
۴	تعداد اعضای هیأت علمی برنده جایزه بین المللی												۲۰	۱۰	۷	۱	✓	
۵	نسبت دانشجویان به هیأت علمی							✓		✓			۲۰	۲۲.۶۷	۲۳.۷	۲۵.۰۷	✓	
۶	نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان								✓				۰.۵۲	۰.۴۸	۰.۴۷	۰.۴۸	۰.۴۵	✓





**شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم**  
**(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)**

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقیق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایتن	URAP	QS	تایمز	شاتکهای		
۰.۰۴	۰.۰۱	۰.۰۳	۰.۰۲	۰.۰۲								نسبت ایجاد برنامه - های درسی جدید تدوین شده به کل برنامه ها	۷
۰.۰۵	۰.۰۱	۰.۰۱	۰.۰۱	۰.۰۱								نسبت برنامه های درسی بازنگری شده از کل برنامه های درسی	۸
۲۰	۲۴	۲۲.۰۵	۲۲.۶	۲۳.۷								نسبت دانشجویان به اعضای هیأت علمی	۹
۰.۶	۰.۴۳	۰.۴۷	۰.۴۸	۰.۴۵								نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان	۱۰
۰.۶	۰.۵۶	۰.۵۴	۰.۵۴	۰.۵۷								نسبت اعضای هیأت علمی با مرتبه علمی دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی	۱۱
۰.۳	۰.۲۹	-	-	-								نسبت درآمدهای آموزش مجازی، آزاد و تخصصی به کل بودجه دانشگاه	۱۲
۵	۲	-	-	-								تعداد دوره های مرتبط با روش های نوین یاددهی و یادگیری	۱۳
۹۰	۱۸	-	-	-								تعداد دستیاران پژوهشی فعال	۱۴



**شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم**  
**(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)**

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایبن	URAP	QS	تایمز	شاتکهای		
-	-	-	-	-								نسبت دانشجویان شرکت کننده در دوره های کارآموزی و کارورزی به کل دانشجویان	۱۵
۱۰۰	-	-	-	-								درصد اجرای تفاهم نامه های منعقد و اجرا شده با سازمان فنی حرفه ای	۱۶
۱۰۰	۲۰	-	-	-								تعداد رویدادهای در حوزه نوآوری و کارآفرینی از جمله سمینارها، همایش ها و جشنواره ها	۱۷
<b>پژوهشی</b>													
۱		۰	۰	۰							✓	تعداد مقالات نیچر و ساینس	۱۸
۲۰		۱۰	۱۱	۱۶								تعداد مقالات نیچر ایندکس	۱۹
۴		۲.۴۱	۲.۲۴	۲.۳۶				✓	✓		✓	سرانه مقالات در scopus	۲۰
۴		۲.۰۸	۲.۱	۲.۰۱				✓	✓		✓	سرانه مقالات در web of Science <sup>۱</sup>	۲۱
۲.۵		۱.۲	۲.۲۷	۱.۹۲								سرانه مقالات در ISC	۲۲
%۴۵		%۳۰	%۲۵	%۲۶								درصد مقالات Q۱ JCR از کل مقالات	۲۳
%۵۰		%۴۰	%۳۶	%۳۵								درصد مقالات Q۱ SJR از کل مقالات	۲۴



**شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم**  
**(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)**

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایبن	URAP	QS	تایمز	شاتکهای		
۰.۲۰	۰.۱۲	۰.۱۹	۰.۱۶	۰.۱۵								سرانه کل کتاب به تعداد اعضای هیأت علمی	۲۵
۴	۰	۰	-	-								تعداد کرسی های نظریه پردازی شکل - گرفته داخلی	۲۶
بعداً هدفگذاری می شود.	-	-	-	-								تعداد پایان نامه - ها/رساله های حمایت شده	۲۷
<b>استادها</b>													
۳		۱	۰	۰		✓					✓	تعداد مقالات داغ	۲۸
۲۵		۱۳	۸	۸		✓					✓	تعداد مقالات پر ارجاع	۲۹
۱۶۰		۱۱۸	۱۰۴	۹۲								H ایندکس کل دانشگاه بر اساس scopus	۳۰
۱۰۰		۶۸.۲۵	۵۵.۵۷	۲۵.۶۴		✓	✓	✓	✓	✓	✓	سرانه ی تعداد استادها به هیأت علمی	۳۱
۵۰		۲۶	۱۵	۱۰		✓					✓	تعداد محققان پر استاد با H بالای ۲۰	۳۲
<b>نوآوری</b>													
۵۰		۲۸	۳۴	۲۲								تعداد اختراعات	۳۳
۵		۱	۱	۱								تعداد شرکت های زایشی	۳۴
۵۰		۳۱	۳۱	۳۱								تعداد شرکت های دانش بنیان	۳۵



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایدن	URAP	QS	تایمز	شاتکهای		
	-	-	-	-								میزان جذب سرمایه - های خطرپذیر	۳۶
بعداً هدنگذاری می شود.	-	-	-	-								تعداد رساله ها/ پایان - نامه های به مرحله تجاری سازی رسیده	۳۷
۱۰	۳	-	-	-								برگزاری دوره های خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی (مدرسه نوکا)	۳۸
۱۰	۳	-	-	-								تعداد دوره های آموزشی در حوزه ی مالکیت فکری	۳۹
۳۰	-	-	-	-								تعداد مشاوره های ثبت مالکیت فکری	۴۰
<b>وجه بین المللی</b>													
۴۰	۲۲	-	-	-								تعداد تفاهم نامه های بین المللی	۴۱
۲		۰.۳	۰.۴	۰.۵	✓	✓	✓	✓	✓	✓		درصد دانشجویان خارجی به داخلی	۴۲
۰.۵		۰	۰	۰	✓	✓	✓	✓	✓	✓		نسبت اعضای هیأت علمی خارجی به داخلی	۴۳
۱۰۰۰		۴۵۹	۳۷۲	۳۲۲	✓	✓	✓	✓		✓		تعداد مقالات منتشر شده با همکاری سایر کشورها	۴۴



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایسن	URAP	QS	تایمز	شانگهای		
۱۰۰۰	۵۶۸	۴۵۹	۳۷۲	۳۲۲								نسبت مقالات منتشر شده با همکاری سایر کشورها	۴۵
۱۶۵	۸۵	۷۳	۵۴	۶۸								تعداد دانشجویان مبادله شده (وارد شده به دانشگاه)	۴۶
۱۳۷	۷۰	۶۵	۵۰	۶۰								تعداد دانشجویان مبادله شده (خارج شده از دانشگاه)	۴۷
-	۱	-	۲۱	۱۵								تعداد دوره های مشترک آموزشی با دانشگاه های خارجی (رتبه ۱ تا ۵۰۰ QS دانشگاه برتر)	۴۸
-	-	-	-	-								تعداد دوره های مشترک آموزشی با دانشگاه های خارجی (رتبه ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ QS دانشگاه برتر)	۴۹
۱۰	-	-	-	-								تعداد پایان نامه های مشترک بین المللی	۵۰
۱۰	۴	۳	۹	۵								تعداد کتاب های منتشر شده اعضای هیأت علمی با مشارکت پژوهشگران خارجی	۵۱
-	-	-	-	-								تعداد کتاب های منتشر شده اعضای	۵۲



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایتن	URAP	QS	فایمز	شاتکهای		
												هیات علمی دانشگاه توسط ناشران بین- المللی	
۱۰۰۰۰۰ یورو	-	۶.۱۰۰ میلیون ریال ۳۰۰۰۰+ یورو	-	-								مقدار درآمد اختصاصی دانشگاه از محل قراردادهای پژوهشی خارجی (دلار/یورو)	۵۳
۲۰	۳	۷	۶	۸								تعداد فرصت های مطالعاتی بلند مدت اعضای هیأت علمی خارج از کشور	۵۴
۵۰	۲۳	۱۸	-	-								تعداد فرصت های مطالعاتی کوتاه مدت اعضای هیأت علمی خارج از کشور	۵۵
۷۰	۱۷	۳۰	۷۰	-								تعداد فرصت های مطالعاتی دانشجویان	۵۶
۲	۱	۱	-	-								شعب دانشگاه موجود در خارج از کشور	۵۷
۲	-	-	-	-								دفاتر نمایندگی دانشگاه در دانشگاه- های خارج	۵۸
۳۶۸	۱۶۰	-	-	-								ظرفیت اسکان دانشجوی خارجی	۵۹
۱۴۲	۷۳	-	-	-								تعداد همکاری علمی با اساتید خارج از کشور	۶۰



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایسن	URAP	QS	تایمز	شاتکهای		
۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵								تعداد اندیشمندان و پژوهشگران برجسته خارجی دعوت شده به کارگاه های علمی	۶۱
-	-	-	-	-									
۵۰۰۰۰ یورو	-	-	-	-								میزان سرمایه گذاری خارجی جذب شده جهت توسعه زیر ساخت های پژوهشی	۶۲
-	-	-	-	-									
<b>تعامل گرایی، مسئولیت پذیری و پایداری</b>													
-	-	-	-	-								تعداد تفاهم نامه های آموزشی داخلی	۶۳
۲	-	-	-	-								تعداد دوره / رشته های آموزشی مشترک با دانشگاه های معتبر داخلی	۶۴
-	۲۱	-	-	-								تعداد تفاهم نامه های پژوهشی داخلی	۶۵
-	۱۸	۷	-	-								تعداد فرصت های مطالعاتی بلندمدت داخل کشور	۶۶
۰.۰۵	-	-	-	-								نسبت طرح پژوهشی و طرح تحقیقاتی	۶۷



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایسن	URAP	QS	فایبر	شاخصهای		
												مشترک داخلی به کل طرح ها	
۴۶۰	۹۶	-	-	-								میزان اعتبارات جذب شده برای طرح های پژوهشی (میلیارد ریال)	۶۸
۴۵	۰	۰	۰	۰								تعداد فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی در صنعت و جامعه	۶۹
۲ درصد	-	-	-	-								تعداد اعضای هیأت علمی دارای مسئولیت اجرایی در سطح مدیران اجرایی کلان کشور تا استان	۷۰
۲۰ درصد	-	-	-	-								تعداد اعضای هیأت علمی عضو در کمیته های و کمیسیون های کشوری و استانی	۷۱
--	-	-	-	-								امتیاز مسئولیت اجتماعی دانشگاه	۷۲
۲۰۰	۳۸	۱۱۴	۸۲	۳۶								تعداد قراردادهای برون دانشگاهی منعقد با بخش های صنعتی و خدماتی	۷۳

قابلیت ها و زیرساخت های پشتیبانی متوازن (دانشجویی و فرهنگی و نیروی انسانی)





شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایدن	URAP	QS	تایمز	شاتکهای		
۸	۶	۶	۶	-								تعداد کل کرسی های آزاداندیشی برگزار شده	۷۴
۵	۱	-	-	-								تعداد رویدادهای استارت‌آپی فرهنگی و اجتماعی	۷۵
۸۰	-	-	۳۴	۲۳								تعداد کل دانشجویان موفق به اخذ جوایز فرهنگی (دانشگاهی، استانی، منطقه‌ای، کشوری، ملی و بین المللی)	۷۶
۰.۵	۰.۴۵	۰.۴۷	۰.۴۵	۰.۴۵								سرانه فضاهای فرهنگی به دانشجویان	۷۷
۱۰	۵	-	-	-								تعداد دوره های معرفت افزایی و بصیرت افزایی	۷۸
۵	۲	-	-	-								تعداد دوره های اخلاق حرفه ای	۷۹
-	-	-	-	-								تعداد رویدادهای فرهنگی، اجتماعی، هنری و سیاسی (مسابقه، کنفرانس، جشنواره، نشست، سمینار، نمایشگاه،	۸۰



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایتن	URAP	QS	تایمز	شاگهای		
												بزرگداشت، گردهمایی)	
۱۹۰ هزار ساعت	۱۱۴ هزار ساعت	-	-	-								سرانه ی ساعت کار دانشجویی	۸۱
۰.۳۵	۰.۱۷	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۱۶								دانشجویان شرکت کننده در اردوها به کل دانشجویان	۸۲
۰.۵	۰.۴۶	۰.۴۱	۰.۴۵	۰.۴۵								نسبت دانشجویان وام گیرنده به کل دانشجویان	۸۳
۰.۰۰۵	۰.۰۱	۰.۰۱	۰	۰								نسبت ناهنجاری های روانی در حوزه بهداشت روان دانشجویان (ترک تحصیل، خودکشی و خودآزاری دانشجوی) به کل دانشجویان	۸۴
۲.۵	۰.۶	۱	۱	۰.۸								سرانه فضاهای ورزشی (سرپوشیده و فضای باز)	۸۵
-	-	-	-	-								میزان رضایت دانشجویان از کیفیت خدمات تغذیه (با نظرسنجی از دانشجویان)	۸۶



### شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایتن	URAP	QS	فایمز	شاتکهای		
۴	۱.۶۳	۱.۶۳	۱.۵۷	۱.۵۷								نسبت مساحت خوابگاه ها به تعداد کل دانشجویان خوابگاهی (سرانه خوابگاه دانشجویی) متر مربع	۸۷
۲۰۰	۱۱۸	۱۶۴	۱۴۶	۱۴۴								تعداد کل نشریات دانشجویی منتشر شده (عنوان)	۸۸
۵۰۰	۲۱۰	۳۴۸	۳۰۰	۴۵۰								تعداد رویدادهای علمی دانشجویی (مسابقه، کنفرانس، جشنواره، نشست، سمینار، نمایشگاه، بزرگداشت، گردهمایی علمی)	۸۹
<b>درآمد اختصاصی و هزینه ها</b>													
٪۴۰		۱۹.۸۲٪	۲۳.۱۱٪	۳۴.۸۴٪						✓		درآمد اختصاصی از کل بودجهی دانشگاه	۹۰
٪۱۵		٪۸.۷۸	٪۷.۶۲	٪۹.۶۶						✓		درآمد اختصاصی پژوهشی و آموزشی از کل بودجهی دانشگاه	۹۱
۱۱۲۰	۲۲۸	۶۹۷	۶۵۲	۴۸۱								نسبت درآمد اختصاصی پژوهشی و آموزشی دانشگاه به	۹۲



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقیق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایدن	URAP	QS	تایمز	شاخصهای		
												اعضای هیأت علمی (میلیون ریال)	
۶۰٪	-	۷۲٪	۶۸٪	۶۹٪								نسبت هزینه های پرسنلی به کل هزینه ها	۹۳
۲ درصد بودجه دانشگاه	-	-	-	-								مبلغ جذب منابع مالی از خیرین واقف علم و فنآوری	۹۴
<b>سایر</b>													
۱.۱	۲.۱۳	۲.۳۲	۲.۱۳	۲.۳۸								نسبت اعضاء غیر هیأت علمی به هیأت علمی	۹۵
۵۵۰۰	۴۳۲۵	۴۴۰۰	-	-								امتیاز در رتبه بندی دانشگاه های سبز (عمومی)	۹۶
-	-	-	-	-								امتیاز در شهرت علمی دانشگاه	۹۷
-	-	-	-	-								امتیاز در شهرت در بازار کار	۹۸
۱۰۰۰	۳۸۴	۱۱۵	-	-								تعداد صفحات مرتبط با آدرس اینترنتی دانشگاه بر اساس موتور جستجوی گوگل (هزار مورد)	۹۹
۱۴۱۰۰۰۰	۷۲۴۶۲۹	۵۵۸۶۹۱	-	-								تعداد لینک های ارجاع شده به سایت دانشگاه بر اساس	۱۰۰



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم  
(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایسن	URAP	QS	تایمز	شاتکهای		
												پایگاه اطلاعاتی AHREFS	
-	-	-	-	-								مقدار بهره وری دانشگاه (شامل بهره- وری کل عوامل و بهره وری جزئی)	۱۰۱
۱۰۰ درصد	۳۵ درصد	-	-	-								میزان تحقق بودجه- ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۰۲
۱۶	۱۵.۵۷	۱۵.۷۴	۱۵.۳۱	۱۵.۰۹								سرانه فضاهای آموزشی (متر مربع)	۱۰۳
-	-	-	-	-								تعداد کلاس های مجهز به وسایل کمک آموزشی نوین	۱۰۴
-	-	-	-	-								سرانه فضاهای آزمایشگاهی و کارگاهی، گلخانه ای و ... به اعضای هیأت علمی مشمول	۱۰۵
-	-	-	-	-								درصد آزمایشگاه ها، کارگاه ها، گلخانه ها و ... دارای گواهی استاندارد	۱۰۶
-	-	-	-	-								درصد آزمایشگاه- های شبکه شده به کل آزمایشگاه های دانشگاه	۱۰۷
۱۵	۸	۶	۷	۷								تعداد مجلات نمایه شده در ISI	۱۰۸



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایدن	URAP	QS	فایمز	شاتکهای		
۲۵	۱۸	۱۸	۱۶	۱۵								تعداد مجلات نمایه شده در ISC	۱۰۹
۱۵	۱۳	۱۳	۱۳	۱۲								میزان عضویت در پایگاه های علمی داخلی و خارجی	۱۱۰
-	-	-	-	-								تعداد نشر دیجیتال	۱۱۱
-	-	-	-	-								تعداد مقاله های در حال انجام ( Working paper ) منتشر شده در سامانه دانشگاه	۱۱۲
-	-	-	-	-								تعداد هسته ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده های میان رشته ای	۱۱۳
۱۰۰ درصد	۳۰ درصد	-	-	-								میزان تحقق یکپارچه سازی سامانه ها	۱۱۴
-	-	-	-	-								تعداد کتاب های کتابخانه دیجیتال	۱۱۵
۲۰ درصد	-	-	-	-								تعداد تجربیات ثبت شده مدیران	۱۱۶
-	-	-	-	-								سرانه ی فضاهای اداری	۱۱۷
-	-	-	-	-								سرانه ی فضاهای رفاهی	۱۱۸



**شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم**  
**(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)**

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایتن	URAP	QS	فایمز	شاتکهای		
-	-	-	-	-								سرانه های فضاهای ورزشی نسبت به دانشجویان	۱۱۹
-	-	-	-	-								میزان رضایت دانشجویان از خدمات رفاهی و ورزشی	۱۲۰
-	-	-	-	-								تعداد قوانین بازنگری شده	۱۲۱
۵۰	-	۲۱	۱۰	۲۸								نسبت مصوبات راهبردی به کل مصوبات هیأت امناء	۱۲۲
۹۰	-	-	-	-								میزان تحقق سالیانه برنامه راهبردی	۱۲۳
۱۰۰	-	-	-	-								نسبت تخصیص بودجه بر اساس برنامه راهبردی نسبت به کل بودجه سالیانه	۱۲۴
-	-	-	-	-								میزان واگذاری مسئولیت از ستاد به صف	۱۲۵
۸۰	۴۰	-	-	-								میزان تناسب شغل و شاغل	۱۲۶
۱۰۰ درصد	-	-	-	-								درصد فعالیت های به سامانه سپرده شده	۱۲۷
۸۰ درصد	-	-	-	-								میزان بلوغ فرایندها (سنجش و پایش میدانی)	۱۲۸



شاخص های اختصاصی دانشگاه شیراز در سطح سوم

(شاخص های مشترک در نظام های رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی)

پیش بینی ۱۴۰۴ بر اساس وضعیت قابل تحقق	وضعیت موجود				بررسی وجود شاخص در نظام های رتبه بندی							شاخص	ردیف
	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	۱۳۹۵	ISC	سایماگو	لایبن	URAP	QS	تایمز	شاتلجی		
۱۰۰ درصد	-	-	-	-								درصد اعضای هیأت علمی عضو در شبکه های اجتماعی، علمی و پژوهشی مانند Google scholar ...	۱۲۹
۷۰ درصد	-	-	-	-								میزان رضایت اعضای هیأت علمی از خدمات رفاهی (سنجش و پایش میدانی)	۱۳۰
۱۵۰۰ از ۱۰۰۰ امتیاز	-	-	-	-								میزان تعالی سرمایه انسانی (سنجش و پایش میدانی)	۱۳۱
۱۷۰ از ۱۰۰ امتیاز	-	-	-	-								امتیاز شایستگی مدیران (سنجش و پایش میدانی)	۱۳۲





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

## ۲-۵- برنامه‌های اجرایی دانشگاه

بر اساس اولویّت‌ها و اهداف راهبردی و راهبردهای دانشگاه، شاخص‌ها و برنامه‌های دانشگاه به شرح زیر تدوین شده است:

جدول ۴-۵- شاخص‌ها و برنامه‌های دانشگاه شیراز



برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آسیب شناسی همه جانبه ی برنامه ریزی آموزش دانشگاه و ارزیابی میزان کاربردی بودن دوره / رشته ای موجود بر اساس نیازهای کشور و مزیت رقابتی و بازنگری دوره / رشته های موجود هم راستا با رسالت اجتماعی و رفع نیازهای جامعه</li> <li>- نیازسنجی، تعریف و تدوین برنامه گسترش رشته ها، میان رشته ها، فرارشته ها و چندرشته ها</li> <li>- احیای سیستم کهد و مهاد در دانشگاه شیراز</li> <li>- ساماندهی تعداد پذیرش دانشجو در مقاطع کارشناسی</li> <li>- ساماندهی تعداد پذیرش دانشجو در رشته گرایش های تحصیلات تکمیلی</li> <li>- تثبیت نسبت جذب دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به ترتیب نسبت ۱، ۱، ۰/۵ (۶۰ درصد تحصیلات تکمیلی)</li> </ul>	برنامه ششم	۲۰	۲۴	۲۲.۰۵	۲۲.۶	۲۳.۷	نسبت ایجاد برنامه های درسی جدید تدوین شده به کل برنامه ها	۱. ساماندهی، بازنگری و به روزسانی برنامه های درسی در راستای هرم آموزشی	دستیابی به کیفیت برتر در آموزش	سرآمدی در آموزش و پژوهش
	برنامه ششم	۰.۶	۰.۴۳	۰.۴۷	۰.۴۸	۰.۴۵	نسبت برنامه های درسی بازنگری شده از کل برنامه های درسی			
		۰.۶	۰.۵۶	۰.۵۴	۰.۵۴	۰.۵۷	نسبت اعضای هیأت علمی با مرتبه ی علمی دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی			
		۰.۳	۰.۲۹	-	-	-	نسبت درآمدهای آموزش مجازی، آزاد و تخصصی به کل بودجه دانشگاه			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه ی آموزش های آزاد و تخصصی</li> <li>- توسعه ی آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان</li> <li>- توسعه ی دوره های زبان انگلیسی</li> <li>- توسعه ی آموزش های مجازی</li> </ul>		۵	۲	-	-	-	تعداد دوره های مرتبط با روش های نوین یاددهی و یادگیری	۲. توسعه ی آموزش مجازی، آزاد و تخصصی		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- راه اندازی مرکز تعالی یاددهی و یادگیری (SUTLEC) Shiraz University Teaching (And Learning Excellence Center)</li> </ul>							تعداد دوره های مرتبط با روش های نوین یاددهی و یادگیری	۳. بهره گیری از روش های نوین یاددهی و یادگیری دانشگاهی		



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
تشکیل حلقه های کیفیت آموزشی (Educational Quality Circles) جهت بحث و تبادل نظر در مورد موضوعات آموزشی و تقویت تدریس تیمی										
توسعه و اجرای آموزش های کارآفرینانه و توانمندساز مهارتی دانشجویان		پس از اجرای برنامه پیاده سازی طرح رصد دانش آموختگان هدفگذاری می شود	-	-	-	-	تعداد فارغ التحصیلان ممتاز دارای جوایز ملی (خوارزمی، رازی، جایزه مشترک علوم و وزارت بهداشت، فارابی، علامه جعفری، دکتر اشتیانی)	۴. مهارت افزایی دانشجویان		
توانمندسازی پژوهشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی		پس از اجرای برنامه پیاده سازی طرح رصد دانش آموختگان هدفگذاری می شود	-	-	-	-	تعداد فارغ التحصیلان ممتاز دارای جوایز بین المللی (محدوده مشخص شود)			
ارشادگری پژوهشی (Research Mentoring)							تعداد دستیاران پژوهشی فعال			
دانشجویان تحصیلات تکمیلی							نسبت دانشجویان شرکت کننده در دوره های کارآموزی و کارورزی به کل دانشجویان			
بهره گیری از دانش آموختگان دانشگاه شیراز به عنوان دستیار پژوهشی		۹۰	۱۸	-	-	-	درصد اجرای تفاهم نامه های منعقد و اجرا شده با سازمان فنی حرفه ای			
تقویت و توسعه دوره های کارآموزی و کارورزی دانشجویان در صنایع		-	-	-	-	-	تعداد رویدادهای در حوزه نوآوری و کارآفرینی از جمله سمینارها، همایش ها و جشنواره ها			
پیاده سازی طرح رصد دانش آموختگان							- تعداد مقالات نیچر و ساینس			
قراردادن دروس مربوط به کارآفرینی و نوآوری به عنوان درس اختیاری در تمامی رشته های دانشگاهی	تفاهم نامه دربرم اجرای نشده است.	۱۰۰	-	-	-	-				
اجرای طرح کارگاه در جوار خوابگاه		۱۰۰	۲۰	-	-	-				
انعقاد تفاهم نامه با سازمان فنی حرفه ای										
برگزاری سمینارها، همایش ها و جشنواره ها در حوزه نوآوری و کارآفرینی										
		۱	۰	۰	۰	۰				



برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
- ساماندهی مراکز پژوهشی با تأکید بر ایجاد مراکز پژوهشی علوم میان رشته ای دانشگاه	۳۰	۱۱	۱۰	۱۱	۱۶	- تعداد مقالات نیچر ایندکس	۵. توسعهی پژوهش های بنیادی و گسترش مرزهای دانش	تحقق نظام پژوهش اثرگذار		
- توسعه قطب های علمی و هسته های علمی پژوهشی برای توسعهی تحقیقات گروهی و هدفمند	۳.۵	۲.۵	۲.۴۱	۲.۲۴	۲.۳۶	- سرانه مقالات در SCOPUS				
- حمایت از کارگاه های آموزشی و پژوهشی و همایش های علمی در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی	۴	۲.۳۴	۲.۰۸	۲.۰۱	۲.۰۱	- سرانه ی مقالات در WoS				
- پیاده سازی برنامه جهت دار پژوهشی اعضای هیأت علمی	۱	۰.۵	۱.۲	۲.۲۷	۱.۹۲	- سرانه ی مقالات در ISC				
- تخصیص پژوهانه تیمی و میان رشته ای دانشگاه در راستای ترغیب تولید دانش تیمی / ساماندهی هسته های پژوهشی تیمی و میان رشته ای	%۵۰	%۳۴	%۳۰	%۲۵	%۲۶	- درصد مقالات JCR Q۱ از کل مقالات				
- تدوین نظام نامه تشویق و ترغیب اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به انجام پژوهش های کیفی و اصیل و انتشار نتایج در مراجع با درجه کیفی بالا و بین المللی (انتشار مقاله، تألیف کتاب، ترجمه کتاب و اختراع)	%۶۰	%۵۱	%۴۰	%۳۶	%۳۵	درصد مقالات SJR Q۱ از کل مقالات				
	۵	۱	۱	۰	۰	تعداد مقالات داغ				
	۳۰	۱۳	۱۳	۸	۸	تعداد مقالات پر ارجاع				
	۱۸۰	۱۲۲	۱۱۸	۱۰۴	۹۲	H ایندکس کل دانشگاه بر اساس SCOPUS				
	۶۵	۴۶.۸۴	۲۸.۲۵	۵۵.۵۷	۲۵.۶۴	سرانه تعداد اسنادها به هیأت علمی				
	۴۰	۲۷	۲۶	۱۵	۱۰	تعداد محققان پر استناد با H بالای ۲۰				
	۰.۲۰	۰.۱۲	۰.۱۹	۰.۱۶	۰.۱۵	سرانه کل کتاب به تعداد اعضای هیأت علمی				



برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
		۴	۰	۰	-	-	تعداد کرسی های نظریه پردازی شکل گرفته داخلی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی نیازهای بازارهای هدف برای پژوهش های بنیادی، توسعه ای و کاربردی دانشگاه</li> <li>- هدایت موضوع پایان نامه های دانشجویی به سوی حل مشکلات جامعه، صنایع و سازمان ها با تدوین بسته های حمایتی هدفگذاری می شود.</li> <li>- تدوین برنامه ی بازاریابی پژوهشی ( Research Marketing Plan)</li> </ul>			-	-	-	-	تعداد پایان نامه ها/رساله های حمایت شده	۶. توسعه ای پژوهش های تقاضا محور		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فراهم کردن زیرساخت های مورد نیاز برای ایجاد و توسعه ای دره ی فناوری دانشگاه</li> <li>- طرح توسعه ای مرکز فناوری و ایجاد شتاب دهنده دانش و فناوری و نوآوری دانشگاه ( Knowledge, Technology and Innovation Accelerator Center)</li> <li>- توسعه ای همکاری های مشترک با پارک علم و فناوری جهت تقویت مراکز رشد</li> <li>- بستر سازی ورود شتاب دهنده ها به دانشگاه</li> <li>- حمایت از جذب سرمایه های خطر پذیر</li> </ul>	٪۱۵	۵۶	۲۸	۲۶	۳۴	۲۲	تعداد اختراعات	۷. ایجاد دره ی فناوری دانشگاه و تقویت مراکز رشد و شتاب دهنده ها و شرکت های دانش بنیان	ایجاد زیست بوم نوآوری و کارآفرینی	کارآفرینی، نوآوری و ثروت آفرینی
		۳	۱	۱	۱	۱	تعداد شرکت های زایشی (تجمعی)			
		۶۰	۳۱	۳۱	۳۱	۳۱	تعداد شرکت های دانش بنیان (تجمعی)			
			-	-	-	-	میزان جذب سرمایه های خطرپذیر			
			-	-	-	-	تعداد رساله ها/ پایان نامه های به مرحله تجاری سازی رسیده			
		۱۰	۳	-	-	-	برگزاری دوره های خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی (مدرسه نوکا)			



برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حمایت از تجاری سازی رساله ها / پایان نامه ها و سایر دستاوردهای پژوهشی و تشکیل پایگاه اطلاعاتی مرتبط</li> <li>- حمایت از ایجاد شرکت های دانش بنیان با محوریت اعضای هیأت علمی</li> <li>- حمایت از جذب اعتبارات صندوق توسعه ملی برای طرح های نوآورانه</li> <li>- حمایت از جذب اعتبارات ارزی جهت تجهیز کارگاه ها و آزمایشگاه های دانشگاه در چارچوب قوانین بالادستی</li> <li>- برگزاری نمایشگاه های سالانه برای بازاریابی و فروش محصولات و ایده های دانشگاهیان</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش و فرهنگ سازی در حوزه ی مالکیت فکری</li> <li>- مشاوره و کمک به دانشگاهیان برای ثبت مالکیت فکری آثار</li> </ul>		۱۰	۳	-	-	-	تعداد دوره های آموزشی در حوزه ی مالکیت فکری	۸ توسعه ی ظرفیت های و زیرساخت های مالکیت فکری	تجاری سازی دانش	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انعقاد و اجرای تفاهم نامه های آموزشی</li> <li>- استفاده از ظرفیت جلسات مشترک مدیران دانشگاه با سایر دانشگاه ها</li> <li>- طراحی و ایجاد دوره / رشته های آموزشی مشترک با دانشگاه های معتبر داخلی</li> </ul>		-	-	-	-	-	تعداد تفاهم نامه های آموزشی داخلی	۹. تعامل آموزشی با دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی	ارتقا سرمایه های ارتباطی	تعامل گرایی، مسئولیت پذیری و پایداری
		۲	-	-	-	-	تعداد دوره / رشته های آموزشی مشترک با دانشگاه های معتبر داخلی			



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
- برگزاری کارگاه های آموزشی تخصصی به صورت مشترک با دانشگاه های معتبر داخلی										
- انعقاد و اجرای تفاهم نامه های پژوهشی		-	۲۱	-	-	-	تعداد تفاهم نامه های پژوهشی داخلی	۱۰. تعامل پژوهشی با دانشگاه ها، مراکز پژوهشی و صندوق های حمایت از پژوهش		
- تعریف و اجرای طرح پژوهشی و طرح تحقیقاتی مشترک با مراکز سیاست گذاری و حمایت گر، مراکز پژوهشی و دانشگاه های برتر داخلی در راستای اولویت های پژوهش، فنآوری و نوآوری دانشگاه		-	۱۸	۷	-	-	تعداد فرصت های مطالعاتی بلندمدت داخل کشور			
- توسعه تعامل و همکاری مشترک با دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی استان فارس در حوزه های مختلف پژوهشی		۰.۰۵	-	-	-	-	نسبت طرح پژوهشی و طرح تحقیقاتی مشترک داخلی به کل طرح ها			
- استفاده از ظرفیت صندوق های حمایت از پژوهش و پژوهشگران	۲۰ درصد بودجه اختصاصی (اختصاصی)	۴۶۰	۹۶	-	-	-	میزان اعتبارات جذب شده برای طرح های پژوهشی (میلیارد ریال)			
- حمایت از فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی داخل کشور	۳۵ درصد کل بودجه، رشد									
- حمایت از فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی داخل کشور	۱۶ درصد کل (بودجه)									
- انعقاد و اجرای تفاهم نامه با صنایع و دستگاه های اجرایی در استان و کشور	۰.۵ درصد	۴۵	.	.	.	.	تعداد فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی در صنعت و جامعه	۱۱. گسترش ارتباط با صنعت و جامعه		
- گسترش قراردادهای با صنایع و دستگاه های اجرایی در استان و کشور		۲۰۰	۳۸	۱۱۴	۸۲	۳۶	تعداد قراردادهای برون دانشگاهی منعقد شده با بخش های صنعتی و خدماتی			
- توسعه مراکز تحقیق و توسعه مشترک با صنایع و دستگاه های اجرایی در استان و کشور										



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بهره گیری از پتانسیل دستاوردهای پژوهشی دانشگاه در راستای جذب منابع پژوهشی دولتی و بخش خصوصی</li> <li>- ایجاد سامانه مدیریت پروژه های ارتباط با صنعت</li> <li>- حمایت از فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی در صنعت کشور</li> <li>- نیازسنجی، طراحی و برگزاری دوره های تخصصی مورد نیاز صنعت و جامعه</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش تفاهم نامه های مبادله استاد و دانشجو با دانشگاه های معتبر جهان</li> <li>- برگزاری کارگاه های آموزشی تخصصی (حضور یا مجازی) به صورت مشترک با دانشگاه های معتبر بین المللی</li> <li>- برگزاری دوره های آموزشی به ویژه دکتری مشترک با همکاری دانشگاه های خارج از کشور</li> <li>- برگزاری دوره های مشترک تخصصی کوتاه مدت</li> <li>- سرمایه گذاری در حوزه های خاص پژوهشی و تولید دانش مشترک با دانشگاه های برتر دنیا</li> <li>- راه اندازی مجلات علمی و پژوهشی بین المللی با همکاری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی بین المللی معتبر</li> </ul>		۴۰	۲۲	-	-	-	تعداد تفاهم نامه های بین المللی	۱۲. توسعه روابط و همکاری های بین المللی		
		۱.۸	۰.۷۸	۰.۶۲	۰.۶	۰.۵۹	درصد دانشجویان خارجی به داخلی			
	۲ از ۹۰۰	۰.۰۰۲	۰	۰	۰	۰	نسبت اعضای هیأت علمی خارجی به داخلی			
	رشد ۱۰ درصد	۱۰۰۰	۵۶۸	۴۵۹	۳۷۲	۳۲۲	نسبت مقالات منتشر شده با همکاری سایر کشورها			
	رشد ۱۰ درصد	۱۶۵	۸۵	۷۳	۵۴	۶۸	تعداد دانشجویان مبادله شده (وارد شده به دانشگاه)			
	رشد ۱۰ درصد	۱۳۷	۷۰	۶۵	۵۰	۶۰	تعداد دانشجویان مبادله شده (خارج شده از دانشگاه)			
		-	۱	-	۲۱	۱۵	تعداد دوره های مشترک آموزشی با دانشگاه های خارجی (رتبه ۱ تا ۵۰۰ دانشگاه برتر QS)			





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی و معرفی سازمان های بین المللی (از جمله DAAD, GFG و ... ) و اولویت های پژوهشی مرتبط</li> <li>- حمایت از اجرای طرح پژوهشی مشترک اعضای هیأت علمی با نهادهای سیاستگذاری جهانی حمایت گر پژوهش، مراکز پژوهشی و دانشگاه های خارجی</li> <li>- حمایت از فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی</li> <li>- حمایت از فرصت مطالعاتی دانشجویان تحصیلات تکمیلی</li> <li>- حمایت از فرصت های مطالعاتی کوتاه مدت تابستانه اعضای هیأت علمی</li> <li>- حمایت از فرصت های مطالعاتی غیر حضوری (مجازی) برای اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی</li> <li>- حمایت از دعوت اندیشمندان و پژوهشگران برجسته ی خارجی جهت برگزاری کارگاه های علمی</li> <li>- حمایت از حضور اعضای هیأت علمی و دانشجویان در کنفرانس ها و همایش های بین المللی</li> <li>- حمایت از تعریف پایان نامه های مشترک با اساتید دانشگاه های خارجی</li> <li>- توسعه ی آزمایشگاه مرکزی دانشگاه با تأکید بر تعاملات بین المللی و سرمایه گذاری خارجی</li> </ul>		-	-	-	-	-	تعداد دوره های مشترک آموزشی با دانشگاه های خارجی (رتبه ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ دانشگاه برتر QS)			
	داده ها مجدد بررسی شود	۱۰	-	-	-	-	تعداد پایان نامه های مشترک بین المللی			
		۱۰	۴	۳	۹	۵	تعداد کتاب های منتشر شده اعضای هیأت علمی با مشارکت پژوهشگران خارجی			
		-	-	-	-	-	تعداد کتاب های منتشر شده اعضای هیأت علمی دانشگاه توسط ناشران بین المللی			
	۱۰۰۰۰۰ یورو	-	-	۶.۱۰۰ میلیون ریال +۳۰۰۰ یورو	-	-	مقدار درآمد اختصاصی دانشگاه از محل قراردادهای پژوهشی خارجی (دلار/یورو)			
	۲۰	۳	۷	۶	۸		تعداد فرصت های مطالعاتی بلند مدت اعضای هیأت علمی خارج از کشور			
	۵۰	۲۳	۱۸	-	-		تعداد فرصت های مطالعاتی کوتاه مدت اعضای هیأت علمی خارج از کشور			
	۷۰	۱۷	۳۰	۷۰	-		تعداد فرصت های مطالعاتی دانشجویان			
	۲	۱	۱	-	-		شعب دانشگاه موجود در خارج از کشور			
	۲	-	-	-	-		دفاتر نمایندگی دانشگاه در دانشگاه های خارج			



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
- توسعهی آزمایشگاه انرژی و محیط زیست با تأمین مالی خارجی - راه اندازی شعبه های خارجی با توجه به ظرفیت های علمی دانشگاه	متناسب با تعداد دانشجویان خارجی	۳۶۸	۱۶۰	-	-	-	ظرفیت اسکان دانشجوی خارجی			
	رشد ۱۰ درصد	۱۴۲	۷۳	-	-	-	تعداد همکاری علمی با اساتید خارج از کشور			
	-	-	-	-	-	-	تعداد اندیشمندان و پژوهشگران برجسته خارجی دعوت شده به کارگاه های علمی			
	۵۰۰۰۰ یورو	-	-	-	-	-	میزان سرمایه گذاری خارجی جذب شده جهت توسعهی زیرساخت های پژوهشی			
- حمایت دانشگاه از فعالیت های اجرایی و مشاوره ای اعضای هیأت علمی در تصمیم سازی در سطح استان و کشور - حمایت دانشگاه از عضویت اعضا هیأت علمی در کمیته ها و کمیسیون های کشوری و استانی	از سوفا	۲ درصد	-	-	-	-	تعداد اعضای هیأت علمی دارای مسئولیت اجرایی در سطح مدیران اجرایی کلان کشور تا استان	۱۳. نقش آفرینی در سیاست گذاری و توسعهی منطقه ای و ملی	<b>تقویت پایداری و شهرت دانشگاه</b>	
		۲۰ درصد	-	-	-	-	تعداد اعضای هیأت علمی عضو در کمیته های و کمیسیون های کشوری و استانی			
- طراحی مدل مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه - ارزیابی مستمر پیامدها و تأثیرات اجتماعی استراتژی های دانشگاه و تهیه گزارش های دوره ای پایداری و مسئولیت اجتماعی - رصد پیامدها و تحولات جامعه و استفاده از ظرفیت های علمی و پژوهشی دانشگاه برای حل مشکلات جامعه (در زمان بحران هایی مانند بیماری های همه گیری، سیل و ...)		-	-	-	-	-	امتیاز مسئولیت اجتماعی دانشگاه	۱۴. توسعهی فعالیت های اجتماعی دانشگاه		



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از ظرفیت مرکز مشاوره دانشگاه برای حمایت از سلامت روان جامعه</li> <li>- طراحی و اجرای کارگاه ها و دوره های آموزشی مسئولیت اجتماعی برای ارتقای فرهنگ و مسئولیت پذیری جامعه</li> <li>- تعامل با سازمان های غیردولتی و عام المنفعه</li> <li>- ارتقای شفافیت و پاسخگویی در راستای پیشگیری از وقوع فساد اداری و مالی</li> <li>- در نظر گرفتن شرایط دانشجویان آسیب پذیر و اعطای کمک های حمایتی تحصیلی به افراد واجد صلاحیت و فاقد توان مالی</li> <li>- پشتیبانی از فعالیت های خیریه و اقدامات داوطلبانه و فعالیت های اجتماعی دانشگاهیان</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حفاظت از محیط زیست و پرهیز آسیب رساندن به محیط زیست</li> <li>- استفاده بهینه از انرژی های تجدید پذیر</li> <li>- صرفه جویی در مصرف انرژی</li> <li>- مدیریت پسماند و کاهش ضایعات</li> <li>- توسعه حمل و نقل پاک</li> </ul>		۵۵۰۰	۴۳۲۵	۴۴۰۰	-	-	امتیاز در رتبه بندی دانشگاه های سبز	۱۵. حفظ محیط زیست در راستای دانشگاه سبز		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهیه برنامه برندسازی دانشگاه شیراز</li> </ul>	QS	-	-	-	-	-	امتیاز در شهرت علمی دانشگاه	۱۶. برندسازی		



برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
- تهیهی بروشورهایی به صورت اینترنتی به منظور شناساندن دانشگاه شیراز و پتانسیل های موجود - انعکاس رسانه ای فعالیت های علمی دانشگاه در سطوح ملی و بین المللی - راه اندازی و توسعهی شبکه دانشجویان بین المللی	QS	-	-	-	-	-	امتیاز در شهرت در بازار کار			
		۱۰۰۰	۳۸۴	۱۱۵	-	-	تعداد صفحات مرتبط با آدرس اینترنتی دانشگاه بر اساس موتور جستجوی گوگل (هزار مورد)			
	رشد ۱۰ درصدی	۱۴۱۰۰۰۰	۷۲۴۶۲۹	۵۵۸۶۹۱	-	-	تعداد لینک های ارجاع شده به سایت دانشگاه بر اساس پایگاه اطلاعاتی AHREFS			
- ساماندهی مراکز، تشکلهای و کانونها در راستای توسعهی برنامهی فرهنگی مرتبط با تعمیق معرفت دینی - ساماندهی فضاهای فرهنگی مذهبی - بهره برداری از ظرفیت های فضای مجازی جهت فعالیت های فرهنگی و دانشجویی - ساماندهی فعالیت های فرهنگی خوابگاهها - توسعهی دوره های معرفت افزایی، بصیرت افزایی و اخلاق حرفه ای - طرح تکریم ارباب رجوع و صیانت از حقوق شهروندی - تدوین برنامه جامع اخلاق حرفه ای در دانشگاه		۸	۶	۶	۶	-	تعداد کل کرسی های آزاداندیشی برگزار شده	۱۷. ساماندهی اولویت های فرهنگی، تربیتی و اخلاق حرفه ای در دانشگاه	بسترسازی و تقویت فعالیت های فرهنگی و دانشجویی	قابلیت ها و زیرساخت های پشتیبانی متوازن
		۵	۱	-	-	-	تعداد رویدادهای استارتاپی فرهنگی و اجتماعی			
	رشد ۳۰ درصدی	۸۰	-	-	۳۴	۲۳	تعداد کل دانشجویان موفق به اخذ جوایز فرهنگی (دانشگاهی، استانی، منطقه ای، کشوری، ملی و بین المللی)			
		۰.۵	۰.۴۵	۰.۴۷	۰.۴۵	۰.۴۵	سرانه فضاهای فرهنگی به دانشجویان			
	رشد ۱۰ درصدی	۱۰	۵	-	-	-	تعداد دوره های معرفت افزایی و بصیرت افزایی			
		۵	۲	-	-	-	تعداد دوره های اخلاق حرفه ای			



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
- ایجاد و توسعه کمیته ای اخلاق حرفه ای در دانشگاه (رصد و پایش ارزش های اخلاق حرفه ای، صدور کد اخلاق پژوهش و ...)		-	-	-	-	-	تعداد رویدادهای فرهنگی، اجتماعی، هنری و سیاسی (مسابقه، کنفرانس، جشنواره، نشست، سمینار، نمایشگاه، بزرگداشت، گردهمایی)			
- هدفمندسازی و گسترش مشارکت دانشجویان در امور دانشگاه در قالب کار دانشجویی	۱۰ درصد رشد	۱۹۰ هزار ساعت	۱۱۴ هزار ساعت	-	-	-	سرانه ای ساعت کار دانشجویی			
- ساماندهی اردوهای علمی و زیارتی - سیاحتی		۰.۳۵	۰.۱۷	۰.۲۴	۰.۳۲	۰.۱۶	دانشجویان شرکت کننده در اردوها به کل دانشجویان			
- توسعه تسهیلات رفاهی دانشجویی							نسبت دانشجویان وام گیرنده به کل دانشجویان			
- اطلاع رسانی در حوزه بهداشت، تغذیه و مسایل رفاهی		۰.۵	۰.۴۶	۰.۴۱	۰.۴۵	۰.۴۵				
- ساماندهی فضاهای ورزشی								۱۸. توسعه		
- ساماندهی خوابگاه های دانشجویی							نسبت ناهنجاری های روانی در حوزه بهداشت روان دانشجویان (ترک تحصیل، خودکشی و خودآزاری دانشجو) به کل دانشجویان	فعالیت های دانشجویی		
- توسعه فعالیت انجمن های علمی و ایده های برتر		۰.۰۰۵	۰.۰۱	۰.۰۱	۰	۰				
- فراهم آوردن زیرساخت لازم برای توسعه نشریات و مجلات آموزشی و فرهنگی							سرانه فضاهای ورزشی (سرپوشیده و فضای باز)			
- در نظر گرفتن تسهیلات ویژه برای دانشجویان دارای مقام در فعالیت های دانشجویی و فرهنگی	استاندارد وزارت عتف	۲.۵	۰.۶	۱	۱	۰.۸				
- سنجش میزان رضایت از کیفیت خدمات تغذیه	پس از طرح سنجش میزان رضایت از کیفیت خدمات تغذیه هدفگذاری می شود	-	-	-	-	-	میزان رضایت دانشجویان از کیفیت خدمات تغذیه (با نظر سنجی از دانشجویان)			



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی	
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵					
	الگوبرداری	۴	۱.۶۳	۱.۶۳	۱.۵۷	۱.۵۷	نسبت مساحت خوابگاه ها به تعداد کل دانشجویان خوابگاهی (سرانه خوابگاه دانشجویی) متر مربع				
		۲۰۰	۱۱۸	۱۶۴	۱۴۶	۱۴۴	تعداد کل نشریات دانشجویی منتشر شده (عنوان)				
		۵۰۰	۲۱۰	۳۴۸	۳۰۰	۴۵۰	تعداد رویدادهای علمی دانشجویی (مسابقه، کنفرانس، جشنواره، نشست، سمینار، نمایشگاه، بزرگداشت، گردهمایی علمی)				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلیل درآمدهای اختصاصی از محل آموزش، پژوهش و فناوری و برنامه ریزی جهت ارتقای منابع مالی دانشگاه</li> <li>- سنجش ظرفیت های درآمدزایی و سرمایه گذاری و تهیه بسته سرمایه گذاری روی ظرفیت های شناسایی شده</li> <li>- مذاکره جهت تعیین سرمایه گذار بخش خصوصی</li> <li>- شناسایی و بهره برداری از ظرفیت های خیرین واقف علم و فناوری</li> <li>- ساماندهی دارایی های دانشگاه</li> </ul>		٪۲۰	۶٪	-	-	-	درآمد اختصاصی سهم دانشگاه از کل بودجه دانشگاه	۱۹. متنوع سازی درآمدهای اختصاصی	<b>مدیریت موثر بر منابع مالی و افزایش استقلال مالی دانشگاه</b>		
		٪۱۲	۲.۴٪	-	-	-	درآمد اختصاصی پژوهشی و آموزشی سهم دانشگاه از کل بودجه دانشگاه				
		۱۱۲۰	۲۲۸	۶۹۷	۶۵۲	۴۸۱	نسبت درآمد اختصاصی پژوهشی و آموزشی دانشگاه به اعضای هیأت علمی (میلیون ریال)				
		٪۶۰	-	۷۲٪	۶۸٪	۶۹٪	نسبت هزینه های پرسنلی به کل هزینه ها				
		۲ درصد	-	-	-	-	مبلغ جذب منابع مالی از خیرین واقف علم و فناوری				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اندازه گیری و ارتقای بهره وری</li> <li>- پیاده سازی و تقویت بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد</li> </ul>		-	-	-	-	-	مقدار بهره وری دانشگاه (شامل بهره وری کل عوامل و بهره وری جزئی)	۲۰. مدیریت بهره وری			



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی	
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بازنگری قراردادهای بیرونی دانشگاه با هدف مدیریت هزینه</li> <li>- ایجاد بسترهای لازم برای بهره گیری حداکثری از راهکارهای مبتنی بر تلنگر در پیشبرد تمامی برنامه های دانشگاه</li> </ul>		۱۰۰ درصد	۳۵ درصد	-	-	-	میزان تحقق بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای آموزشی</li> <li>- نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز آموزشی</li> <li>- تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای پژوهشی</li> <li>- نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز پژوهشی</li> <li>- ساماندهی مراکز پژوهشی دانشگاه شامل پژوهشکده ها، مراکز کارآفرینی، مشاوره</li> <li>- به روزرسانی و استانداردسازی آزمایشگاه ها، کارگاه ها، گلخانه و ...</li> <li>- شبکه سازی بین آزمایشگاه های دانشگاه با محوریت آزمایشگاه مرکزی</li> <li>- توسعه ای آزمایشگاه های مرجع و استاندارد برای ارائه خدمات تخصصی</li> <li>- شبکه سازی بین کتابخانه های دانشگاه</li> </ul>		۱۶	۱۵.۵۷	۱۵.۷۴	۱۵.۳۱	۱۵.۰۹	سرانه فضاهای آموزشی (متر مربع)	۲۱. ساماندهی و توسعه فضای آموزشی، پژوهشی و آزمایشگاهی	<b>مدیریت زیرساخت ها و سرمایه های فیزیکی</b>		
	<small>بعد از طرح نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز آموزشی هدفگذاری می شود.</small>	-	-	-	-	-	تعداد کلاس های مجهز به وسایل کمک آموزشی نوین				
	<small>بعد از طرح تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای پژوهشی هدفگذاری می شود.</small>	-	-	-	-	-	سرانه فضاهای آزمایشگاهی و کارگاهی، گلخانه ای و ... به اعضای هیأت علمی مشمول				
	<small>بعد از طرح تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای پژوهشی هدفگذاری می شود.</small>	-	-	-	-	-	درصد آزمایشگاه ها، کارگاه ها، گلخانه ها و ... دارای گواهی استاندارد				
	<small>بعد از طرح شبکه سازی بین آزمایشگاه های دانشگاه با محوریت آزمایشگاه مرکزی هدفگذاری می شود.</small>	-	-	-	-	-	درصد آزمایشگاه های شبکه شده به کل آزمایشگاه های دانشگاه				
		۱۵	۸	۶	۷	۷	تعداد مجلات نمایه شده در ISI				
		۲۵	۱۸	۱۸	۱۶	۱۵	تعداد مجلات نمایه شده در ISC				
		۱۵	۱۳	۱۳	۱۳	۱۲	میزان عضویت در پایگاه های علمی داخلی و خارجی				
	<small>بعد از اجرای برنامه بهسازی فرایند نشر دانشگاهی با تأکید بر توسعه نشر دیجیتال هدفگذاری می شود.</small>	-	-	-	-	-	تعداد نشر دیجیتال				



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴-۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<p>- توسعهی مرکز اسناد دانشگاه و تمرکز کلیهی اسناد دانشگاه در آن</p> <p>- ساماندهی مجلات علمی و پژوهشی</p> <p>- ساماندهی و تقویت دسترسی به پایگاه های علمی موردنیاز پژوهش و فناوری</p> <p>- نصب و استقرار سامانه دانش آرا</p> <p>- بهسازی فرایند نشر دانشگاهی با تأکید بر توسعهی نشر دیجیتال</p> <p>- ایجاد سامانهی برای انتشار مقاله های در حال انجام (Working paper)</p> <p>- ساماندهی توسعهی هسته ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده های میان رشته ای</p> <p>- تشکیل و به روز نمودن بانک اطلاعات مقالات و پروژه های تحقیقاتی</p>	<p>بعد از اجرای طرح ایجاد سامانه برای انتشار مقاله های در حال انجام (Working paper) هدفگذاری می شود.</p> <p>بعد از اجرای طرح ساماندهی توسعه هسته ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده های میان رشته ای هدفگذاری شود.</p>	-	-	-	-	-	<p>تعداد مقاله های در حال انجام ( Working paper) منتشر شده در سامانه دانشگاه</p> <p>تعداد هسته ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده های میان رشته ای</p>			
<p>- نیازسنجی و تأمین سخت افزار، نرم افزار و شبکهی مورد نیاز فناوری اطلاعات</p> <p>- بستر سازی و بهره برداری از فناوری های صنعت ۴.۰ در دانشگاه (University 4.0)</p> <p>- طراحی نظام یکپارچهی فناوری اطلاعات دانشگاه با قابلیت تعامل سامانه های موجود (آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی، اداری و مالی)</p>	۱۰۰ درصد	۳۰ درصد	-	-	-	-	<p>میزان تحقق یکپارچه سازی سامانه ها</p> <p>تعداد کتاب های کتابخانه دیجیتال</p> <p>تعداد تجربیات ثبت شده مدیران</p>	۲۲. توسعهی زیرساخت های فناوری اطلاعات و مدیریت دانش		
	-	-	-	-	-	-				
	۲۰ درصد	-	-	-	-	-				





برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- راه اندازی مرکز محاسبات سریع</li> <li>- تهیه ی طرح بهره گیری همه جانبه از بسترهای فضای مجازی</li> <li>- توسعه ی زیرساخت کتابخانه دیجیتال</li> <li>- ایجاد مکانیسم انتقال تجربیات سرمایه های انسانی با تجربه به نیروهای کم تجربه تر</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای اداری</li> <li>- نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز اداری</li> <li>- طراحی و اجرای سردر ورودی اصلی دانشگاه</li> </ul>	بعد از تهیه طرح تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای اداری هدفگذاری می شود.	-	-	-	-	-	سرانه ی فضاهای اداری	۲۳. ساماندهی و توسعه ی تجهیزات و فضای کالبدی و اداری		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای رفاهی و ورزشی</li> <li>- نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز رفاهی و ورزشی</li> </ul>	بعد از تهیه طرح تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای رفاهی هدفگذاری می شود.	-	-	-	-	-	سرانه ی فضاهای رفاهی			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزیابی مستمر رستوران های آزاد و سلف سرویس های دانشگاه</li> <li>- توسعه و بازسازی خوابگاه ها</li> <li>- ساماندهی مسکن اعضای هیأت علمی و غیرهیأت علمی</li> <li>- اشتراک گذاری بهینه ی فضاهای رفاهی دانشگاه با سایر دانشگاه ها و سازمان های دولتی</li> </ul>	بعد از تهیه طرح تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای ورزشی هدفگذاری می شود.	-	-	-	-	-	سرانه ی فضاهای ورزشی نسبت به دانشجویان			
		-	-	-	-	-	میزان رضایت دانشگاهیان از خدمات رفاهی و ورزشی	۲۴. توسعه ی امکانات رفاهی و تجهیزات ورزشی		



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<p>– شناسایی خلأهای قانونی با توجه به رسالت های دانشگاه و اهداف برنامه راهبردی</p> <p>– تدوین و به روزرسانی آیین نامه ها</p> <p>– اطلاع رسانی کامل قوانین مرتبط، آیین نامه ها و دستورالعمل ها به ذی نفعان (قراردادن قوانین و مقررات، آیین نامه ها و دستورالعمل ها در وب سایت دانشگاه و به روز رسانی آن ها برای دسترسی در هر زمان و مکان و تهیه بروشورها، اطلاعیه ها و تابلو اعلانات الکترونیکی جهت اطلاع رسانی روزآمد قوانین و مقررات و آیین نامه ها)</p> <p>– طرح ارتقای بهره برداری از ظرفیت های قانونی هیأت امنا در راستای استفاده بیشتر در حوزه های راهبردی به جای فعالیت های جاری</p> <p>– الزام قانونی ارکان دانشگاه به رعایت برنامه راهبردی در تهیه هرگونه برنامه عملیاتی، آیین نامه و فعالیت اجرایی</p> <p>– الزام هرگونه تخصیص بودجه به واحدهای دانشگاه بر اساس رعایت برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی</p>	پس از اجرای طرح شناسایی خلأهای قانونی با توجه به رسالت های دانشگاه و اهداف برنامه راهبردی هدفگذاری می شود.	-	-	-	-	-	تعداد قوانین بازنگری شده	<p>۲۵. به روز رسانی و تقویت زیرساخت های قانونی</p>		
	۵۰	-	۲۱	۱۰	۲۸	نسبت مصوبات راهبردی به کل مصوبات هیأت امنا				
	۹۰	-	-	-	-	میزان تحقق سالیانه برنامه راهبردی				
	۱۰۰	-	-	-	-	نسبت تخصیص بودجه بر اساس برنامه راهبردی نسبت به کل بودجه سالیانه				
<p>– تدوین برنامه برای تمرکززدایی از وظایف ستاد در راستای گسترش اختیارات صف</p>	بعد از انجام طرح تدوین برنامه برای تمرکززدایی از وظایف ستاد در راستای گسترش اختیارات صف هدفگذاری می شود.	-	-	-	-	-	میزان واگذاری مسئولیت از ستاد به صف	<p>۲۶. ساماندهی ساختار حرفه ای متناسب با</p>	<p>بهبودی ساختار و فرآیندها</p>	
	۸۰	۴۰	-	-	-	میزان تناسب شغل و شاغل				



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴-۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
- تدوین برنامه جهت پیاده سازی ساختار سازمانی در دانشگاه مبتنی بر ویژگی های دانشگاه نسل سوم و چهارم - به روز رسانی طرح طبقه بندی مشاغل							ویژگی های دانشگاه نسل سوم و چهارم			
- تهیه طرح مدیریت فرآیندها - تکمیل به سامانه سپاری (الکترونیکی کردن) وظایف عملیاتی و پشتیبانی و اداری - کارسنجی فعالیت ها	۱۰۰ درصد	-	-	-	-	-	درصد فعالیت های به سامانه سپرده شده میزان بلوغ فرایندها (سنجش و پایش میدانی)	۲۷. روان سازی فرایندها		
- برنامه ریزی جذب اعضای هیأت علمی مبتنی بر برنامه استراتژیک آموزش با تأکید بر جذب استعدادهای برتر و شناسایی و بورسیه دانشجویان دکتری توانمند دانشگاه های سطح یک دنیا - توان افزایی اعضای هیأت علمی در فرآیند یاددهی - یادگیری - توانمندسازی پژوهشی اعضای هیأت علمی - تدوین ساز و کار افزایش انگیزه اعضای هیأت علمی - حمایت از اعضای هیأت علمی فعال آموزشی و پشتیبانی از تدریس تیمی و گروهی و ایجاد تیم های تدریس در تراز بین المللی - تهیه پوشه ی کار (پورتفولیو) اعضای هیأت علمی جهت بهبود و تعالی آموزش (توسعه ی سامانه های اداری- آموزشی اعضای هیأت علمی)	۲۰	۶	۱۰	۱	۵	۵	تعداد اعضای هیأت علمی برنده جایزه ملی (خوارزمی، رازی، جایزه مشترک علوم و وزارت بهداشت، فارابی، علامه جعفری، دکتر آشتیانی) تعداد اعضای هیأت علمی برنده ی جایزه بین المللی نسبت اعضاء غیر هیأت علمی به هیأت علمی درصد اعضاء هیأت علمی عضو در شبکه های اجتماعی، علمی و پژوهشی مانند Google scholar, ... میزان رضایت اعضای هیأت علمی از خدمات رفاهی (سنجش و پایش میدانی)	۲۸. ساماندهی نظام مدیریت سرمایه انسانی برای اعضای هیأت علمی	مدیریت نظام مند سرمایه انسانی	
	۲۰	۶	۱۱	۷	۶	۶				
	۱.۱	۲.۱۳	۲.۱۲	۱.۶۸	۱.۶۵	۱.۶۵				
	۱۰۰ درصد	-	-	-	-	-				
	۷۰ درصد	-	-	-	-	-				



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
<p>- طرح منتورینگ یا ارشادگری پژوهشی ( Research Mentoring)</p> <p>- بازنگری طرح کارایی دانشگاه با لحاظ اهداف برنامه‌ی راهبردی</p> <p>- تشویق عضویت فعال اعضای هیأت علمی در گروه‌های اجتماعی- پژوهشی مانند RG و Google scholar و ORCID</p> <p>- اجرای برنامه تقدیر از اساتید پیشکسوت و سرآمد در هر سال</p>										
<p>- آسیب شناسی مستمر وضعیت مدیریت منابع انسانی دانشگاه</p> <p>- عملیاتی سازی طرح برنامه‌ریزی نیروی انسانی</p> <p>- توسعه و بهسازی نیروی انسانی</p> <p>- بهسازی ارزیابی عملکرد اعضای غیر هیأت علمی در راستای افزایش بهره‌وری</p> <p>- برنامه‌ریزی ارتقای سلامت و رفاه اعضای غیر هیأت علمی</p> <p>- ساماندهی فرآیند ارتقا و کارراهه شغلی اعضای غیر هیأت علمی</p>	۵۰۰ از ۱۰۰۰ امتیاز					میزان تعالی سرمایه انسانی (سنجش و پایش میدانی)	۲۹. ساماندهی نظام مدیریت سرمایه انسانی برای اعضای غیر هیأت علمی			
<p>- تعریف ساز و کار انتخاب مدیران شایسته‌ی دانشگاه</p>	۷۰ از ۱۰۰ امتیاز					امتیاز شایستگی مدیران (سنجش و پایش میدانی)	۳۰. توسعه‌ی شایستگی های			



دانشگاه شیراز

سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

برنامه ها	هدف گذاری		وضعیت عملکردی				شاخص ها	راهبردها	اهداف راهبردی	اولویت های راهبردی
	مبنا	۱۴۰۴	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵				
- سنجش شایستگی مدیران فعلی - طراحی دوره آموزشی و تدوین برنامه های آموزش و بهسازی به منظور افزایش شایستگی و حرفه ای گرای در بین مدیران							مدیران در الگوسازی تحوّل در دانشگاه			



### ۳-۵- برنامه‌ریزی برای اجرای برنامه‌ها در دانشگاه

بعد از تدوین برنامه‌ها باید با برنامه‌ریزی اجرایی، بسترسازی‌های لازم جهت پیاده‌سازی آن‌ها فراهم شود. برای این منظور باید موارد زیر برای هر برنامه مشخص شود.

- مسئول اجرا
- نوع برنامه ( طرح پژوهشی، پروژه اجرایی، اقدام اجرایی)
- مدت زمان (ماه)
- نوع روال ( روال موجود یا جدید، نیازمند بودجه با عدم نیاز به بودجه)
- میزان بودجه‌ی مورد نیاز
- اولویت‌بندی

برنامه‌های پیشنهادی به چهار دسته قابل تقسیم است:

**روال موجود نیازمند بودجه‌ی جدید:** این برنامه‌ها در راستای اقدامات گذشته انجام می‌شود ولی برای بهتر انجام شدن و توسعه‌ی آن نیازمند بودجه‌ی جدید فراتر از بودجه موجود است.

**روال موجود بدون نیاز به بودجه‌ی جدید:** این برنامه‌ها در راستای اقدامات گذشته انجام می‌شود ولی با استفاده از بودجه‌ی موجود و با برنامه‌ریزی بهتر قابل انجام است.

**روال جدید نیازمند بودجه‌ی جدید:** این برنامه‌ها جدید، برای اجرای آن‌ها بودجه‌ی جدید نیاز است.

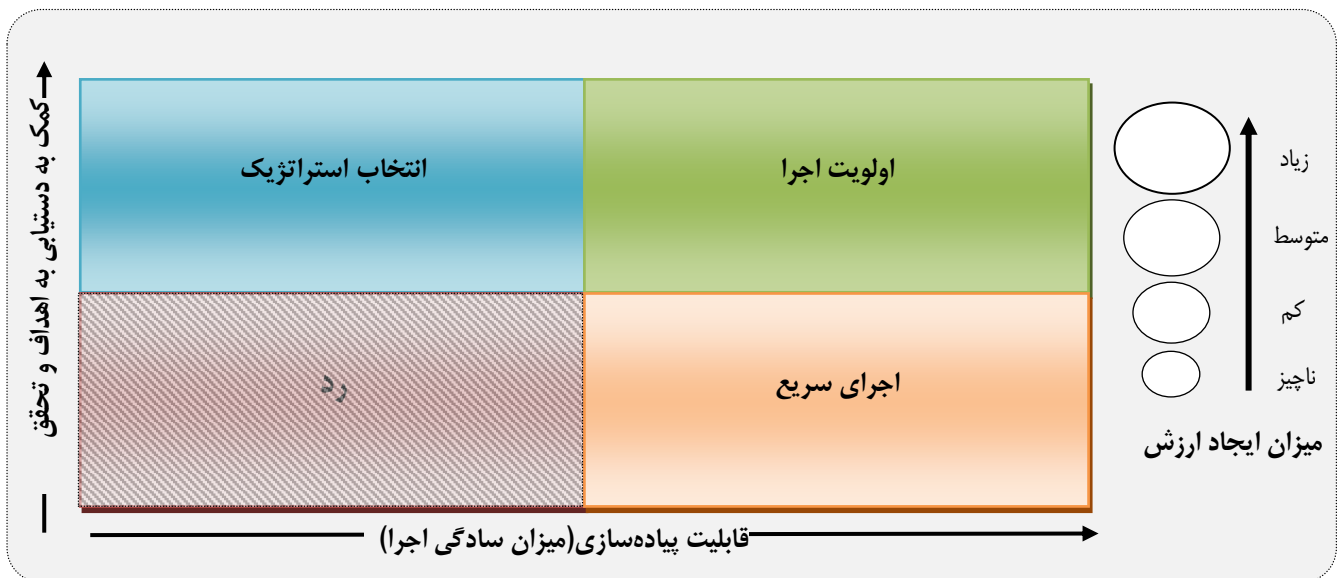
**روال جدید بدون نیاز به بودجه‌ی جدید:** این برنامه‌ها جدید هستند ولی تنها نیازمند برنامه‌ریزی است و بودجه‌ی جدیدی نیاز ندارد.



برنامه‌های تعیین شده بر اساس سه شاخص زیر اولویت‌بندی می‌شود. در ادامه هر یک از شاخص‌های مذکور تشریح شده است:

جدول ۵-۵- اولویت‌بندی برنامه‌ها

شاخص‌ها	معیارها	شاخص‌ها
محدودیت‌های قانونی و محیطی / ریسک طولانی بودن سطح نوآوری و تکنولوژی مورد استفاده	محدودیت‌ها / خطرات	قابلیت پیاده‌سازی (میزان سادگی اجرا)
دانش، شایستگی، توانمندی / نگرش به تغییر	قابلیت‌ها	
جمع کل سرمایه مورد نیاز / منابع داخلی و خارجی مورد نیاز	نیازمندی‌های سرمایه‌گذاری	
پیچیدگی داخلی (تعداد منابع و ...) / پیچیدگی خارجی (تعداد تأمین‌کنندگان، میزان وابستگی به تأمین‌کنندگان و ...)	پیچیدگی مدیریت	
زمان انجام پروژه / زمان دستیابی به نتایج	دوره‌ی زمانی پروژه	
میزان کمک به دستیابی به اهداف و تحقق استراتژی‌ها	میزان کمک به دستیابی به اهداف و تحقق استراتژی‌ها	میزان کمک به دستیابی به اهداف و تحقق استراتژی‌ها
افزایش درآمدهای مستقیم دانشگاه / کاهش هزینه‌های مستقیم دانشگاه	میزان ایجاد ارزش مالی	میزان ایجاد ارزش مالی



شکل ۵-۱- نحوه اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود

در ادامه لیست برنامه‌ها و برنامه‌ریزی اجرایی آن‌ها مشاهده می‌شود:

جدول ۵-۳- لیست برنامه‌ها و برنامه‌ریزی اجرایی دانشگاه شیراز



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۵	۴						۶	طرح پژوهشی	معاونت آموزشی (گروه برنامه- ریزی و توسعه آموزشی)	آسیب شناسی همه جانبه برنامه ریزی آموزش دانشگاه و ارزیابی میزان کاربردی بودن دوره/ رشته ای موجود بر اساس نیازهای کشور و مزیت رقابتی و بازنگری دوره/ رشته های موجود هم راستا با رسالت اجتماعی و رفع نیازهای جامعه	۱	۱. ساماندهی، بازنگری و به روزسانی برنامه های درسی در راستای هرم آموزشی
-	۳	۳						۵	طرح پژوهشی	معاونت آموزشی (کمیته برنامه ریزی دانشگاه)	نیازسنجی، تعریف و تدوین برنامه ی گسترش رشته- ها، میان رشته ها، فرارشته ها و چندرشته ها	۲	
-	۳	۳						۵	طرح پژوهشی	معاونت آموزشی	احیای سیستم کهد و مهاد در دانشگاه شیراز	۳	
-	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی (مدیریت خدمات آموزشی)	ساماندهی تعداد پذیرش دانشجو در مقاطع کارشناسی	۴	





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	-	۵	۴					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی (مدیریت تحصیلات تکمیلی)	ساماندهی تعداد پذیرش دانشجو در رشته گرایش های تحصیلات تکمیلی	۵	
	-	۵	۳					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	تثبیت نسبت جذب دانشجویان کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به ترتیب نسبت ۱، ۱، ۰/۵ (۶۰ درصد تحصیلات تکمیلی)	۶	
	۵	۵	۳					مستمر	اقدام اجرایی	پردیس بین الملل	توسعه آموزش های آزاد و تخصصی	۷	۲. توسعه آموزش مجازی، آزاد و تخصصی
	۴	۵	۳					مستمر	اقدام اجرایی	پردیس بین الملل	توسعه آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان	۸	
	۴	۵	۳					مستمر	اقدام اجرایی	پردیس بین الملل	توسعه دوره های زبان انگلیسی	۹	
	۴	۵	۴					مستمر	اقدام اجرایی	پردیس بین الملل	توسعه آموزش های مجازی	۱۰	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۵	۳	۲۰۰					۴+	اجرای مستمر	معاونت آموزشی (گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی)	راه اندازی کارگروه تعالی یاددهی و یادگیری (SUTLEC) (Shiraz University Teaching And Learning Excellence Center)	۱۱	۳. بهره گیری از روش های نوین یاددهی و یادگیری دانشگاهی
-	۵	۳	۲۰۰					۴+	اجرای مستمر	معاونت آموزشی (گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی)	تشکیل حلقه های کیفیت آموزشی (Educational Quality Circles) جهت بحث و تبادل نظر در مورد موضوعات آموزشی و تقویت تدریس تیمی	۱۲	
-	۵	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	توسعه و اجرای آموزش های کارآفرینانه و توانمندساز مهارتی دانشجویان	۱۳	
-	۵	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	توانمندسازی پژوهشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۱۴	۴. مهارت افزایی دانشجویان
-	۳	۴	۲۰۰					۴	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	ارشادگری پژوهشی (Research Mentoring) دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۱۵	
-	۴	۴	۱۲۰۰۰ سالیانه					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	بهره گیری از دانش آموختگان دانشگاه شیراز به عنوان دستیار پژوهشی	۱۶	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۵	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی (مدیریت ارتباط با صنعت و جامعه)	تقویت و توسعه دوره‌های کارآموزی و کارورزی دانشجویان در صنایع	۱۷	
-	۲	۳	۵۰۰					۴+ مستمر	طرح پژوهشی	معاونت آموزشی	پایه‌سازی طرح رصد دانش‌آموختگان	۱۸	
-	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	قراردادن دروس مربوط به کارآفرینی و نوآوری به عنوان درس اختیاری در تمامی رشته‌های دانشگاهی	۱۹	
-	۴	۳	۵۰۰					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی دانشجویی	اجرای طرح کارگاه در جوار خوابگاه	۲۰	
-	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی دانشجویی	انعقاد تفاهم نامه با سازمان فنی حرفه‌ای	۲۱	
-	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	برگزاری سمینارها، همایش‌ها و جشنواره‌ها در حوزه نوآوری و کارآفرینی	۲۲	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۲	۴	۱۰۰					۴	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	ساماندهی مراکز پژوهشی با تأکید بر ایجاد مراکز پژوهشی علوم میان رشته‌ای دانشگاه	۲۳	۵. توسعه پژوهش‌ها ی بنیادی و گسترش مرزهای دانش
-	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی (مدیریت امور پژوهشی)	توسعه ی قطب‌های علمی و هسته‌های علمی پژوهشی برای توسعه ی تحقیقات گروهی و هدفمند	۲۴	
-	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی (مدیریت امور پژوهشی)	حمایت از کارگاه‌های آموزشی و پژوهشی و همایش‌های علمی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی	۲۵	
-	۴	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی (مدیریت امور پژوهشی)	پیااده‌سازی برنامه جهت‌دار پژوهشی اعضای هیأت علمی	۲۶	
-	۴	۴	۵۰۰۰ برای یک سال					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	تخصیص پژوهانه‌ی تیمی و میان‌رشته‌ای دانشگاه در راستای ترغیب تولید دانش تیمی / ساماندهی هسته‌های پژوهشی تیمی و میان‌رشته‌ای	۲۷	
-	۳	۵	۲۰۰					۳	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	تدوین نظام‌نامه تشویق و ترغیب اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به انجام پژوهش‌های کیفی و اصیل و انتشار نتایج در مراجع	۲۸	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

اولویت بندی				روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی	سادگی اجرا	بودجه (میلیون ریال)	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
											با درجه‌ی کیفی بالا و بین‌المللی (انتشار مقاله، تألیف کتاب، ترجمه‌ی کتاب و اختراع)		
-	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	شناسایی نیازهای بازارهای هدف برای پژوهش‌های بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی دانشگاه	۲۹	۶. توسعه پژوهش‌ها
-	۵	۵						۴+ مستمر	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	هدایت موضوع پایان‌نامه‌های دانشجویی به سوی حل مشکلات جامعه، صنایع و سازمان‌ها با تدوین بسته‌های حمایتی	۳۰	ی تقاضامحور
-	۴	۴	۲۰۰					۴	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	تدوین برنامه‌ی بازاریابی پژوهشی (Research Marketing Plan)	۳۱	
-	۵	۲	۱۰۰۰۰ سالیانه					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	فراهم کردن زیرساخت‌های مورد نیاز برای ایجاد و توسعه‌ی دره‌ی فناوری دانشگاه	۳۲	۷. ایجاد دره فناوری دانشگاه و
-	۴	۲	۱۰۰۰۰ سالیانه					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	طرح توسعه‌ی مرکز فناوری و ایجاد شتاب‌دهنده دانش و فناوری و نوآوری دانشگاه (Knowledge, Technology and Innovation Accelerator Center)	۳۳	تقویت مراکز رشد و شتاب دهنده‌ها و
-	۴	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	توسعه‌ی همکاری‌های مشترک با پارک علم و فناوری جهت تقویت مراکز رشد	۳۴	شرکت‌های دانش بنیان



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
۳	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	بستر سازی ورود شتاب دهنده ها به دانشگاه	۳۵	
۴	۵	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	حمایت از جذب سرمایه های خطر پذیر	۳۶	
۲	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از تجاری سازی رساله ها / پایان نامه ها و سایر دستاوردهای پژوهشی و تشکیل پایگاه اطلاعاتی مرتبط	۳۷	
۳	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	حمایت از ایجاد شرکت های دانش بنیان با محوریت اعضای هیأت علمی	۳۸	
۳	۴	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	حمایت از جذب اعتبارات صندوق توسعه ملی برای طرح های نوآورانه	۳۹	
۵	۵	۱						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	حمایت از جذب اعتبارات ارزی جهت تجهیز کارگاه ها و آزمایشگاه های دانشگاه در چارچوب قوانین بالادستی	۴۰	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی			روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی	سادگی اجرا	بودجه (میلیون ریال)	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	۲	۴	۳	۲۰۰۰				مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	برگزاری نمایشگاه‌های سالانه برای بازاریابی و فروش محصولات و ایده‌های دانشگاهیان	۴۱	
	-	۵	۴					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	آموزش و فرهنگ‌سازی در حوزه مالکیت فکری	۴۲	۸. توسعه ظرفیت‌های و
	-	۵	۴					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت نوآوری و کارآفرینی	مشاوره و کمک به دانشگاهیان برای ثبت مالکیت فکری آثار	۴۳	زیرساخت‌های مالکیت فکری
	-	۲	۵					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	انعقاد و اجرای تفاهم‌نامه‌های آموزشی	۴۴	۹. تعامل آموزشی با
	-	۴	۵					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	استفاده از ظرفیت جلسات مشترک مدیران دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها	۴۵	دانشگاه‌ها و مراکز
	-	۵	۲					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	طراحی و ایجاد دوره / رشته‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های معتبر داخلی	۴۶	آموزش عالی



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی به صورت مشترک با دانشگاه‌های معتبر داخلی	۴۷	
-	۲	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	انعقاد و اجرای تفاهم‌نامه‌های پژوهشی	۴۸	
۵	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	تعریف و اجرای طرح پژوهشی و طرح تحقیقاتی مشترک با مراکز سیاست‌گذاری و حمایت‌گر، مراکز پژوهشی و دانشگاه‌های برتر داخلی در راستای اولویت‌های پژوهش، فن‌آوری و نوآوری دانشگاه	۴۹	۱۰. تعامل پژوهشی با دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و
-	۳	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	توسعه‌ی تعامل و همکاری مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان فارس در حوزه‌های مختلف پژوهشی	۵۰	صندوق‌های حمایت از
۴	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	استفاده از ظرفیت صندوق‌های حمایت از پژوهش و پژوهشگران	۵۱	پژوهش
-	۳	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از فرصت مطالعاتی اعضای هیأت‌علمی داخل کشور	۵۲	
-	۲	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	انعقاد و اجرای تفاهم‌نامه با صنایع و دستگاه‌های اجرایی در استان و کشور	۵۳	۱۱. گسترش





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
۵	۵	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	گسترش قراردادهای با صنایع و دستگاه‌های اجرایی در استان و کشور	۵۴	ارتباط با صنعت و جامعه
۴	۵	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	توسعه‌ی مراکز تحقیق و توسعه‌ی مشترک با صنایع و دستگاه‌های اجرایی در استان و کشور	۵۵	
۴	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	بهره‌گیری از پتانسیل دستاوردهای پژوهشی دانشگاه در راستای جذب منابع پژوهشی دولتی و بخش خصوصی	۵۶	
-	۳	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	ایجاد سامانه مدیریت پروژه‌های ارتباط با صنعت	۵۷	
-	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی در صنعت کشور	۵۸	
۳	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	نیازسنجی، طراحی و برگزاری دوره‌های تخصصی مورد نیاز صنعت و جامعه	۵۹	
-	۲	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	افزایش تفاهم‌نامه‌های مبادله‌ی استاد و دانشجو با دانشگاه‌های معتبر جهان	۶۰	۱۲. توسعه روابط و همکاری‌های بین‌المللی
-	۲	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	برگزاری کارگاه‌های آموزشی تخصصی (حضور یا مجازی) به صورت مشترک با دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی	۶۱	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	برگزاری دوره‌های آموزشی به‌ویژه دکتری مشترک با همکاری دانشگاه‌های خارج از کشور	۶۲	
-	۳	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	برگزاری دوره‌های مشترک تخصصی کوتاه‌مدت	۶۳	
-	۴	۱						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	سرمایه‌گذاری در حوزه‌های خاص پژوهشی و تولید دانش مشترک با دانشگاه‌های برتر دنیا	۶۴	
-	۳	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	راه‌اندازی مجلات علمی و پژوهشی بین‌المللی با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بین‌المللی معتبر	۶۵	
-	۲	۵						مستمر	اقدام اجرایی	مرکز همکاری‌های بین‌المللی	شناسایی و معرفی سازمان‌های بین‌المللی (از جمله DAAD، GFG و ...) و اولویت‌های پژوهشی مرتبط	۶۶	
-	۳	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از اجرای طرح پژوهشی مشترک اعضای هیأت علمی با نهادهای سیاست‌گذاری جهانی حمایت‌گر پژوهش، مراکز پژوهشی و دانشگاه‌های خارجی	۶۷	
-	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از فرصت مطالعاتی اعضای هیأت علمی	۶۸	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	حمایت از فرصت مطالعاتی دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۶۹	
-	۵	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از فرصت‌های مطالعاتی کوتاه‌مدت تابستانه اعضای هیأت علمی	۷۰	
-	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از فرصت‌های مطالعاتی غیرحضوری (مجازی) برای اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۷۱	
-	۳	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از دعوت اندیشمندان و پژوهشگران برجسته خارجی جهت برگزاری کارگاه‌های علمی	۷۲	
-	۳	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	حمایت از حضور اعضای هیأت علمی و دانشجویان در کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی	۷۳	
-	۴	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	حمایت از تعریف پایان‌نامه‌های مشترک با اساتید دانشگاه‌های خارجی	۷۴	
۴	۵	۲	بند الف تبصره ۳ بودجه					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	توسعه آزمایشگاه مرکزی دانشگاه با تأکید بر تعاملات بین‌المللی و سرمایه‌گذاری خارجی	۷۵	
۴	۵	۱	بند الف تبصره ۳ بودجه					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	توسعه آزمایشگاه انرژی و محیط‌زیست با تأمین مالی خارجی	۷۶	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی			بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی	سادگی اجرا		عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید						
	۵	۵	۱	۲۰۰۰۰					مستمر	اقدام اجرایی	پرديس بين الملل	راه اندازی شعبه های خارجی با توجه به ظرفیت های علمی دانشگاه	۷۷	
	-	۵	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه های سازمانی	حمایت دانشگاه از فعالیت های اجرایی و مشاوره ای اعضای هیأت علمی در تصمیم سازی در سطح استان و کشور	۷۸	۱۳. نقش آفرینی در سیاست گذاری
	-	۴	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه های سازمانی	حمایت دانشگاه از عضویت اعضای هیأت علمی در کمیته ها و کمیسیون های کشوری و استانی	۷۹	و توسعه منطقه ای و ملی
	-	۳	۴	۱۰۰					۳	طرح پژوهشی	معاونت توسعه سرمایه های سازمانی	طراحی مدل مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه	۸۰	
	-	۵	۴						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت	ارزیابی مستمر پیامدها و تأثیرات اجتماعی استراتژی های دانشگاه و تهیه گزارش های دوره ای پایداری و مسئولیت اجتماعی	۸۱	۱۴. توسعه فعالیت های اجتماعی دانشگاه
	-	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	دفتر ریاست و روابط عمومی	رصد پیامدها و تحولات جامعه و استفاده از ظرفیت های علمی و پژوهشی دانشگاه برای حل مشکلات جامعه (در زمان بحران هایی مانند بیماری های همه گیری، سیل و ...)	۸۲	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

راهبرد	برنامه	عنوان برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	نوع برنامه	مدت زمان (ماه)	روال موجود		روال جدید		بودجه (میلیون ریال)	اولویت بندی		
						نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید		ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی	سادگی اجرا
	۸۳	حمایت از سلامت روان جامعه	مرکز مشاوره و بهداشت روان	اقدام اجرایی	مستمر						۴	۵	-
	۸۴	مسئولیت پذیری جامعه	دفتر ریاست و روابط عمومی	اقدام اجرایی	مستمر						۵	۳	-
	۸۵	تعامل با سازمان‌های غیردولتی و عام‌المنفعه	دفتر ریاست و روابط عمومی	اقدام اجرایی	مستمر						۵	۴	-
	۸۶	ارتقای شفافیت و پاسخگویی در راستای پیشگیری از وقوع فساد اداری و مالی	معاونت توسعه سرمایه‌های سازمانی	اقدام اجرایی	مستمر						۲	۵	-
	۸۷	در نظر گرفتن شرایط دانشجویان آسیب‌پذیر و اعطای کمک‌های حمایتی تحصیلی به افراد واجد صلاحیت و فاقد توان مالی	معاونت فرهنگی و دانشجویی (مدیریت امور دانشجویی)	اقدام اجرایی	مستمر					خیرین	۳	۵	-
	۸۸	پشتیبانی از فعالیت‌های خیریه و اقدامات داوطلبانه و فعالیت‌های اجتماعی دانشگاهیان	معاونت توسعه سرمایه‌های سازمانی	اقدام اجرایی	مستمر						۵	۳	-



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
-	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه گذاری و امور اقتصادی	حفاظت از محیط زیست و پرهیز آسیب رساندن به محیط زیست	۸۹	
۴	۵	۲	سرمایه گذاری بخش خصوصی					مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه گذاری و امور اقتصادی	استفاده بهینه از انرژی‌های تجدیدپذیر	۹۰	۱۵. حفظ محیط
۳	۵	۲	۶۰۰۰					مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت امور فنی نظارت بر طرح‌های عمرانی	صرفه جویی در مصرف انرژی	۹۱	زیست در راستای دانشگاه سبز
۳	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه‌های سازمانی	مدیریت پسماند و کاهش ضایعات	۹۲	
-	۴	۱						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت امور عمومی و پشتیبانی	توسعه حمل و نقل پاک	۹۳	
-	۵	۴	۲۰۰					۴+ مستمر	طرح پژوهشی	دفتر ریاست و روابط عمومی	تهیه برنامه برندسازی دانشگاه شیراز	۹۴	۱۶. برندسازی



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی	سادگی اجرا	بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
					عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید						
	-	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	دفتر ریاست و روابط عمومی	تهیه ی بروشورهایی به صورت اینترنتی به منظور شناساندن دانشگاه شیراز و پتانسیل های موجود	۹۵	
	-	۴	۵						مستمر	اقدام اجرایی	دفتر ریاست و روابط عمومی	انعکاس رسانه های فعالیت های علمی دانشگاه در سطوح ملی و بین المللی	۹۶	
	-	۳	۳	۵۰۰					مستمر	اقدام اجرایی	مرکز همکاری های علمی بین المللی	راه اندازی و توسعه ی شبکه ی دانشجویان بین المللی	۹۷	
	-	۴	۴						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی و دانشجویی	ساماندهی مراکز، تشکل ها و کانون ها در راستای توسعه ی برنامه فرهنگی مرتبط با تعمیق معرفت دینی	۹۸	۱۷. ساماندهی اولویت های
	-	۵	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی و دانشجویی	ساماندهی فضا های فرهنگی مذهبی	۹۹	فرهنگی، تربیتی و اخلاقی
	-	۵	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی و دانشجویی	بهره برداری از ظرفیت های فضای مجازی جهت فعالیت های فرهنگی و دانشجویی	۱۰۰	حرفه ای در دانشگاه



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	۵	۲	۱۰۰۰					۴+ مستمر	پروژه اجرایی	معاونت فرهنگی و دانشجویی	تأسیس خانه‌ی فرهنگ (مرکز نوآوری فرهنگی هنری)		
	-	۴	۳					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی و دانشجویی	ساماندهی فعالیت‌های فرهنگی خوابگاه‌ها	۱۰۱	
	-	۳	۵					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی (گروه تامین و توانمندی سازی اعضای هیات علمی)	توسعه‌ی دوره‌های معرفت‌افزایی، بصیرت‌افزایی و اخلاق حرفه‌ای	۱۰۲	
	-	۵	۴					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه‌های سازمانی	طرح تکریم ارباب رجوع و صیانت از حقوق شهروندی	۱۰۳	
	-	۳	۴	۱۰۰				۴	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	تدوین برنامه‌ی جامع اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه	۱۰۴	
	-	۵	۳					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	ایجاد و توسعه‌ی کمیته‌ی اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه (رصد و پایش ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای، صدور کد اخلاق پژوهش و ...)	۱۰۵	





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

راهبرد	برنامه	عنوان برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	نوع برنامه	مدت زمان (ماه)	روال موجود		روال جدید		اولویت بندی		
						نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید			
۱۸. توسعه فعالیت‌های دانشجویی	۱۰۶	امور دانشگاه در قالب کار دانشجویی	معاونت فرهنگی دانشجویی	اقدام اجرایی	مستمر					۵	۳	
	۱۰۷	ساماندهی اردوهای علمی و زیارتی - سیاحتی	معاونت فرهنگی دانشجویی	اقدام اجرایی	مستمر					۴	۴	
	۱۰۸	توسعه‌ی تسهیلات رفاهی دانشجویی	معاونت فرهنگی دانشجویی	اقدام اجرایی	مستمر					۳	۵	
	۱۰۹	تأسیس مرکز تولید محتوای فرهنگی	معاونت فرهنگی دانشجویی	اقدام اجرایی	مستمر					۲	۴	۱۰۰۰
	۱۱۰	ساماندهی فضاهای ورزشی	معاونت فرهنگی دانشجویی	اقدام اجرایی	مستمر					۳	۴	
	۱۱۱	ساماندهی خوابگاه‌های دانشجویی	معاونت فرهنگی دانشجویی	اقدام اجرایی	مستمر					۳	۵	
	۱۱۲	توسعه‌ی فعالیت انجمن‌های علمی و ایده‌های برتر	معاونت فرهنگی دانشجویی	اقدام اجرایی	مستمر					۵	۴	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
		۳	۳					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی دانشجویی	فراهم آوردن زیرساخت لازم برای توسعه‌ی نشریات و مجلات آموزشی و فرهنگی	۱۱۳	
		۳	۴					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی دانشجویی	در نظر گرفتن تسهیلات ویژه برای دانشجویان دارای مقام در فعالیتهای دانشجویی و فرهنگی	۱۱۴	
		۳	۵					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت فرهنگی دانشجویی	سنجش میزان رضایت از کیفیت خدمات تغذیه	۱۱۵	
		۳	۵					مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه گذار	تحلیل درآمدهای اختصاصی از محل آموزش، پژوهش و فنآوری و برنامه‌ریزی جهت ارتقای منابع مالی دانشگاه	۱۱۶	۱۹. متنوع سازی درآمدهای اختصاصی
		۳	۴					مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه گذار	سنجش ظرفیت‌های درآمدزایی و سرمایه‌گذاری و تهیه‌ی بسته‌ی سرمایه‌گذاری روی ظرفیتهای شناسایی شده	۱۱۷	
		۲	۵					مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه گذار	مذاکره جهت تعیین سرمایه‌گذار بخش خصوصی	۱۱۸	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
۳	۴	۴						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه گذاری	شناسایی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های خیرین واقف علم و فناوری	۱۱۹	
۵	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه گذاری	ساماندهی دارایی‌های دانشگاه	۱۲۰	
۴	۵	۳	۵۰۰					۴+ مستمر	طرح پژوهشی	مدیریت برنامه، بودجه و تحول سازمانی	اندازه‌گیری و ارتقای بهره‌وری	۱۲۱	۲۰. مدیریت بهره‌وری
	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت برنامه، بودجه و تحول سازمانی	پیاده‌سازی و تقویت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	۱۲۲	
۴	۴	۴						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت امور عمومی و پشتیبانی	بازنگری قراردادهای بیرونی دانشگاه با هدف مدیریت هزینه	۱۲۳	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
											ایجاد بسترهای لازم برای بهره‌گیری حداکثری از راهکارهای مبتنی بر تلنگر در پیشبرد تمامی برنامه‌های دانشگاه	۱۲۴	
	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای آموزشی	۱۲۵	۲۱. ساماندهی و توسعه فضای آموزشی، پژوهشی و آزمایشگاهی
	۵	۲					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت آموزشی	نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز آموزشی	۱۲۶		
	۴	۳					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای پژوهشی	۱۲۷		
	۴	۲					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز پژوهشی	۱۲۸		
	۴	۲					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	ساماندهی مراکز پژوهشی دانشگاه شامل پژوهشکده‌ها، مراکز کارآفرینی، مشاوره	۱۲۹		
	۴	۲					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	به روزرسانی و استانداردسازی آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها، گلخانه و ...	۱۳۰		
	۵	۲	۱۰۰۰				۱۲	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	شبکه‌سازی بین آزمایشگاه‌های دانشگاه با محوریت آزمایشگاه مرکزی	۱۳۱		
۳	۴	۲	۵۰۰۰۰ سالیانه				۱۲	پروژه اجرایی	معاونت پژوهشی	توسعه‌ی آزمایشگاه‌های مرجع و استاندارد برای ارائه خدمات تخصصی	۱۳۲		



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
		۴	۲	۱۰۰۰				۱۲	پروژه اجرایی	معاونت پژوهشی	شبکه‌سازی بین کتابخانه‌های دانشگاه	۱۳۳	
		۲	۳	۵۰۰				۹	پروژه اجرایی	معاونت پژوهشی	توسعه‌ی مرکز اسناد دانشگاه و تمرکز کلیه‌ی اسناد دانشگاه در آن	۱۳۴	
		۳	۳	۲۵۰۰				مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	ساماندهی مجلات علمی و پژوهشی (با تأکید بر برون‌سپاری نشر مجلات به ناشران بین‌المللی)	۱۳۵	
		۳	۳					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	ساماندهی و تقویت دسترسی به پایگاه‌های علمی موردنیاز پژوهش و فناوری	۱۳۶	
		۳	۳	۱۰۰۰				۱۲	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	نصب و استقرار سامانه‌ی دانش‌آرا	۱۳۷	
		۳	۳					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	به‌سازی فرایند نشر دانشگاهی با تأکید بر توسعه‌ی نشر دیجیتال	۱۳۸	
		۴	۲	۵۰۰				۶	طرح پژوهشی	معاونت پژوهشی	ایجاد سامانه‌ی برای انتشار مقاله‌های در حال انجام (Working paper)	۱۳۹	
		۵	۲	۳۰۰۰ سالیانه				مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	ساماندهی توسعه‌ی هسته‌ها، مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌های میان‌رشته‌ای	۱۴۰	
		۲	۲					مستمر	اقدام اجرایی	معاونت پژوهشی	تشکیل و به روز نمودن بانک اطلاعات پروژه‌های تحقیقاتی	۱۴۱	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	۳	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه سازمانی	نیازسنجی و تأمین سخت افزار، نرم افزار و شبکه‌ی مورد نیاز فناوری اطلاعات	۱۴۲	
	۵	۱	۳۰۰۰ سالیانه					مستمر	طرح پژوهشی	معاونت توسعه سرمایه سازمانی	بسترسازی و بهره‌برداری از فناوری‌های صنعت ۴.۰ در دانشگاه (University ۴.۰)	۱۴۳	
	۵	۲	۵۰۰۰ سالیانه					مستمر	پروژه اجرایی	معاونت توسعه سرمایه سازمانی	طراحی نظام یکپارچه فناوری اطلاعات دانشگاه با قابلیت تعامل سامانه‌های موجود (آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی، اداری و مالی)	۱۴۴	۲۲. توسعه زیرساخته
	۴	۲	۲۰۰۰۰ سالیانه					مستمر	پروژه اجرایی	معاونت توسعه سرمایه سازمانی	راه‌اندازی مرکز محاسبات سریع	۱۴۵	ای فناوری اطلاعات و مدیریت دانش
	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه سازمانی	تهیه‌ی طرح بهره‌گیری همه‌جانبه از بسترهای فضای مجازی	۱۴۶	
	۴	۳	۲۰۰۰ سالیانه					مستمر	طرح پژوهشی	معاونت توسعه سرمایه سازمانی	توسعه‌ی زیرساخت و ایجاد کتابخانه دیجیتال	۱۴۷	
	۳	۳						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه های سازمانی	ایجاد مکانیسم انتقال تجربیات سرمایه‌های انسانی با تجربه‌ی به نیروهای کم تجربه‌تر	۱۴۸	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	۳	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه های سازمانی	تهیه و اجرای طرح ساماندهی فضاهای اداری	۱۴۹	۲۳. ساماندهی و توسعه تجهیزات و فضای کالبدی و اداری
	۳	۲						مستمر	اقدام اجرایی	معاونت توسعه سرمایه های سازمانی	نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز اداری	۱۵۰	
	۳	۲	۵۰۰۰					۱۲	پروژه اجرایی	معاونت توسعه سرمایه های سازمانی	طراحی و اجرای سردر ورودی اصلی دانشگاه	۱۵۱	
	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	اجرای طرح ساماندهی فضاهای رفاهی	۱۵۲	۲۴. توسعه امکانات رفاهی و تجهیزات ورزشی
	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت امور تربیت بدنی	نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز ورزشی	۱۵۳	
	۲	۵						مستمر	اقدام اجرایی	مرکز سرمایه گذار و امور اقتصادی	ارزیابی مستمر رستوران های آزاد و سلف سرویس های دانشگاه	۱۵۴	
	۵	۲	۱۰۰۰۰۰ سالیانه					مستمر	پروژه اجرایی	مدیریت امور دانشجویی	توسعه و بازسازی خوابگاه ها	۱۵۵	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

راهبرد	برنامه	عنوان برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	نوع برنامه	مدت زمان (ماه)	روال موجود		روال جدید		بودجه (میلیون ریال)	اولویت بندی		
						نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید		ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی	سادگی اجرا
	۱۵۶	ساماندهی مسکن اعضای هیأت علمی و غیرهیأت علمی	مدیریت سرمایه های انسانی	اقدام اجرایی	مستمر						۱	۴	
	۱۵۷	اشتراک گذاری بهینه فضاهای رفاهی دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها دولتی	مدیریت سرمایه های انسانی	اقدام اجرایی	مستمر						۵	۲	
۲۵. به روز رسانی و تقویت زیرساخت های قانونی	۱۵۸	شناسایی خلأهای قانونی با توجه به رسالت‌های دانشگاه و اهداف برنامه‌ی راهبردی	مدیریت امور حقوقی، قراردادهای و رسیدگی به شکایات	اقدام اجرایی	مستمر						۳	۴	
	۱۵۹	تدوین و به روزرسانی آیین‌نامه‌ها	مدیریت سرمایه های سازمانی	اقدام اجرایی	مستمر						۳	۳	
	۱۶۰	اطلاع‌رسانی کامل قوانین مرتبط، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها به ذی‌نفعان (قرار دادن قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در وب سایت دانشگاه و به روز رسانی آن‌ها برای دسترسی در هر زمان و مکان و تهیه بروشورها، اطلاعیه‌ها و تابلو	مدیریت سرمایه های سازمانی	اقدام اجرایی	مستمر							۵	۲





سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴ - ۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
											اعلانات الکترونیکی جهت اطلاع رسانی روزآمد قوانین و مقررات و آیین نامه‌ها)		
	۵	۴						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت برنامه، بودجه و تحول سازمانی	طرح ارتقای بهره برداری از ظرفیت‌های قانونی هیأت امناء در راستای استفاده بیشتر در حوزه‌های راهبردی به جای فعالیت‌های جاری	۱۶۱	
	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت برنامه، بودجه و تحول سازمانی	الزام قانونی ارکان دانشگاه به رعایت برنامه‌ی راهبردی در تهیه‌ی هرگونه برنامه‌ی عملیاتی، آیین نامه و فعالیت اجرایی	۱۶۲	
	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت برنامه، بودجه و تحول سازمانی	الزام هرگونه تخصیص بودجه به واحدهای دانشگاه بر اساس رعایت برنامه‌ی راهبردی و برنامه‌ی عملیاتی	۱۶۳	
	۵	۲						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه‌های سازمانی	تدوین برنامه برای تمرکززدایی از وظایف ستاد در راستای گسترش اختیارات صف	۱۶۴	۲۶. ساماندهی ساختار حرفه‌ای متناسب با
	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه‌های سازمانی	تدوین برنامه‌ی جهت پیاده‌سازی ساختار سازمانی در دانشگاه مبتنی بر ویژگی‌های دانشگاه نسل سوم و چهارم	۱۶۵	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۴\_۱۴۰۰)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	۳	۴						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های سازمانی	به روز رسانی طرح طبقه بندی مشاغل	۱۶۶	ویژگی های دانشگاه نسل سوم و چهارم
	۴	۳	۲۰۰۰					۱۲	طرح پژوهشی	مدیریت سرمایه های سازمانی	تهیه ی طرح مدیریت فرآیندها	۱۶۷	۲۷. روان سازی فرایندها
	۵	۲	۲۰۰۰					۱۲	طرح پژوهشی	مدیریت سرمایه های سازمانی	تکمیل به سامانه سپاری (الکترونیکی کردن) وظایف عملیاتی و پشتیبانی و اداری	۱۶۸	
	۳	۳	۲۰۰۰					۱۲	طرح پژوهشی	مدیریت سرمایه های سازمانی	کارسنجی فعالیت ها	۱۶۹	
	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی	برنامه ریزی جذب اعضای هیأت علمی مبتنی بر برنامه ی استراتژیک آموزش با تأکید بر جذب استعداد های برتر و شناسایی و بورسیه ی دانشجویان دکتری توانمند دانشگاه های سطح یک دنیا	۱۷۰	۲۸. ساماندهی نظام مدیریت
	۴	۴						مستمر	اقدام اجرایی	گروه تأمین و توانمندسازی	توان افزایی اعضای هیأت علمی در فرآیند یاددهی - یادگیری	۱۷۱	سرمایه انسانی برای



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
										اعضای هیأت علمی			اعضای هیأت علمی
	۴		۴					مستمر	اقدام اجرایی	گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی	توانمندسازی پژوهشی اعضای هیأت علمی	۱۷۲	
	۴		۳					مستمر	اقدام اجرایی	گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی	تدوین ساز و کار افزایش انگیزه‌ی اعضای هیأت علمی	۱۷۳	
	۴		۲					مستمر	اقدام اجرایی	گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی	حمایت از اعضای هیأت علمی فعال آموزشی و پشتیبانی از تدریس تیمی و گروهی و ایجاد تیم‌های تدریس در تراز بین‌المللی	۱۷۴	
	۳		۳					مستمر	اقدام اجرایی	گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی	تهیه‌ی پوشه کار (پورتفولیو) اعضای هیأت علمی جهت بهبود و تعالی آموزش (توسعه‌ی سامانه‌های اداری- آموزشی اعضای هیأت علمی)	۱۷۵	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰\_۱۴۰۴)

اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	۳	۳						مستمر	اقدام اجرایی	گروه تأمین و توانمندسازی اعضای هیأت علمی	طرح منتورینگ یا ارشادگری پژوهشی (Research Mentoring)	۱۷۶	
	۴	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت امور پژوهشی	بازنگری طرح کارایی دانشگاه با لحاظ اهداف برنامه راهبردی	۱۷۷	
	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت امور پژوهشی	تشویق عضویت فعال اعضای هیأت علمی در گروه‌های اجتماعی- پژوهشی مانند RG و ORCID و Google scholar	۱۷۸	
	۲	۵						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت امور پژوهشی	اجرای برنامه تقدیر از اساتید پیشکسوت و سرآمد در هر سال	۱۷۹	
	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	آسیب شناسی مستمر وضعیت مدیریت منابع انسانی دانشگاه	۱۸۰	۲۹. ساماندهی نظام مدیریت سرمایه انسانی برای
	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	عملیاتی سازی طرح برنامه ریزی نیروی انسانی	۱۸۱	
	۵	۳						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	توسعه و به سازی نیروی انسانی	۱۸۲	



سند راهبردی  
دانشگاه شیراز  
(۱۴۰۰-۱۴۰۴)

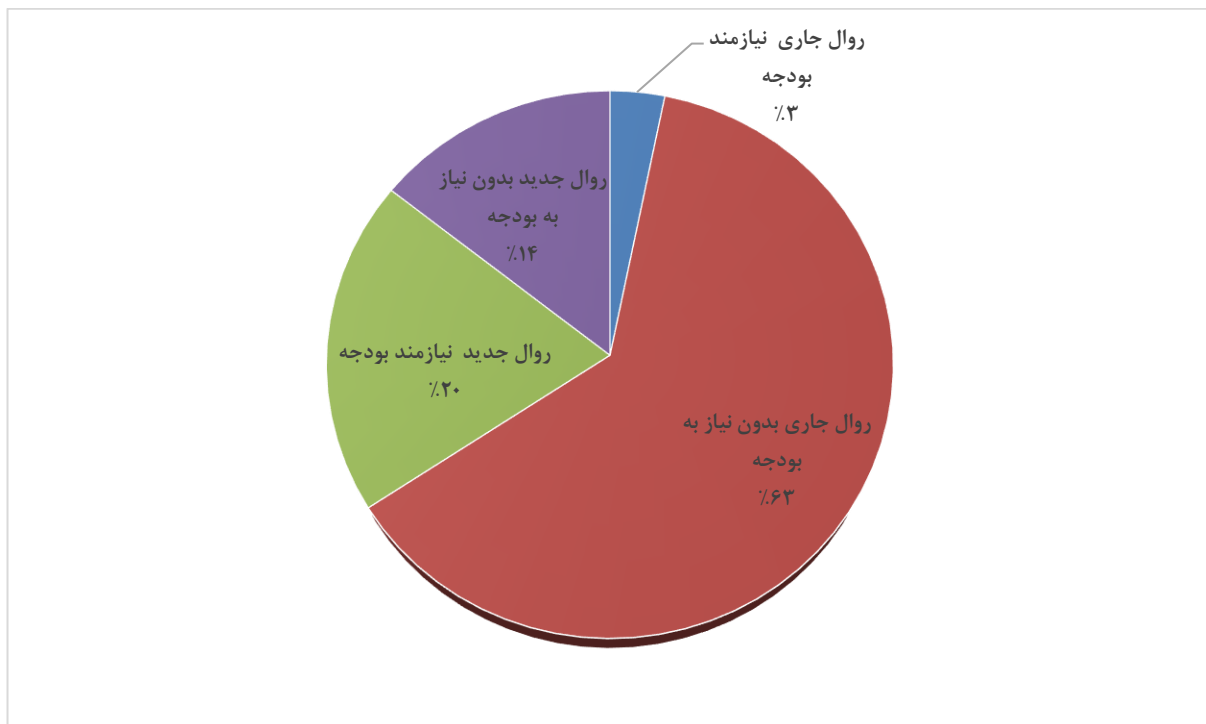
اولویت بندی	اولویت بندی		بودجه (میلیون ریال)	روال جدید		روال موجود		مدت زمان (ماه)	نوع برنامه	مسئول اجرا (معاونت)	عنوان برنامه	برنامه	راهبرد
	ارزش آفرینی مالی	کمک به تحقق استراتژی		سادگی اجرا	عدم نیاز به بودجه جدید	نیاز به بودجه جدید	عدم نیاز به بودجه جدید						
	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	به سازی ارزیابی عملکرد اعضای غیر هیأت علمی در راستای افزایش بهره وری	۱۸۳	اعضای غیر هیأت علمی
	۵	۲						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	برنامه ریزی ارتقای سلامت و رفاه اعضای غیر هیأت علمی	۱۸۴	
	۴	۲						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	ساماندهی فرآیند ارتقا و کار راهی شغلی اعضای غیر هیأت علمی	۱۸۵	
	۴	۳	۳۰۰					۴	طرح پژوهشی	مدیریت سرمایه های انسانی	تعریف ساز و کار انتخاب مدیران شایسته دانشگاه	۱۸۶	۳۰. توسعه شایستگی ها
	۳	۳	۲۰۰					۴	طرح پژوهشی	مدیریت سرمایه های انسانی	سنجش شایستگی مدیران فعلی	۱۸۷	ی مدیران در الگوسازی
	۳	۵						مستمر	اقدام اجرایی	مدیریت سرمایه های انسانی	طراحی دوره آموزشی و تدوین برنامه های آموزش و به سازی به منظور افزایش شایستگی و حرفه ای گری در بین مدیران	۱۸۸	تحول در دانشگاه



خلاصه‌ی وضعیت برنامه‌های تدوین شده به شرح زیر است

جدول ۵-۶- خلاصه وضعیت برنامه‌های تدوین شده

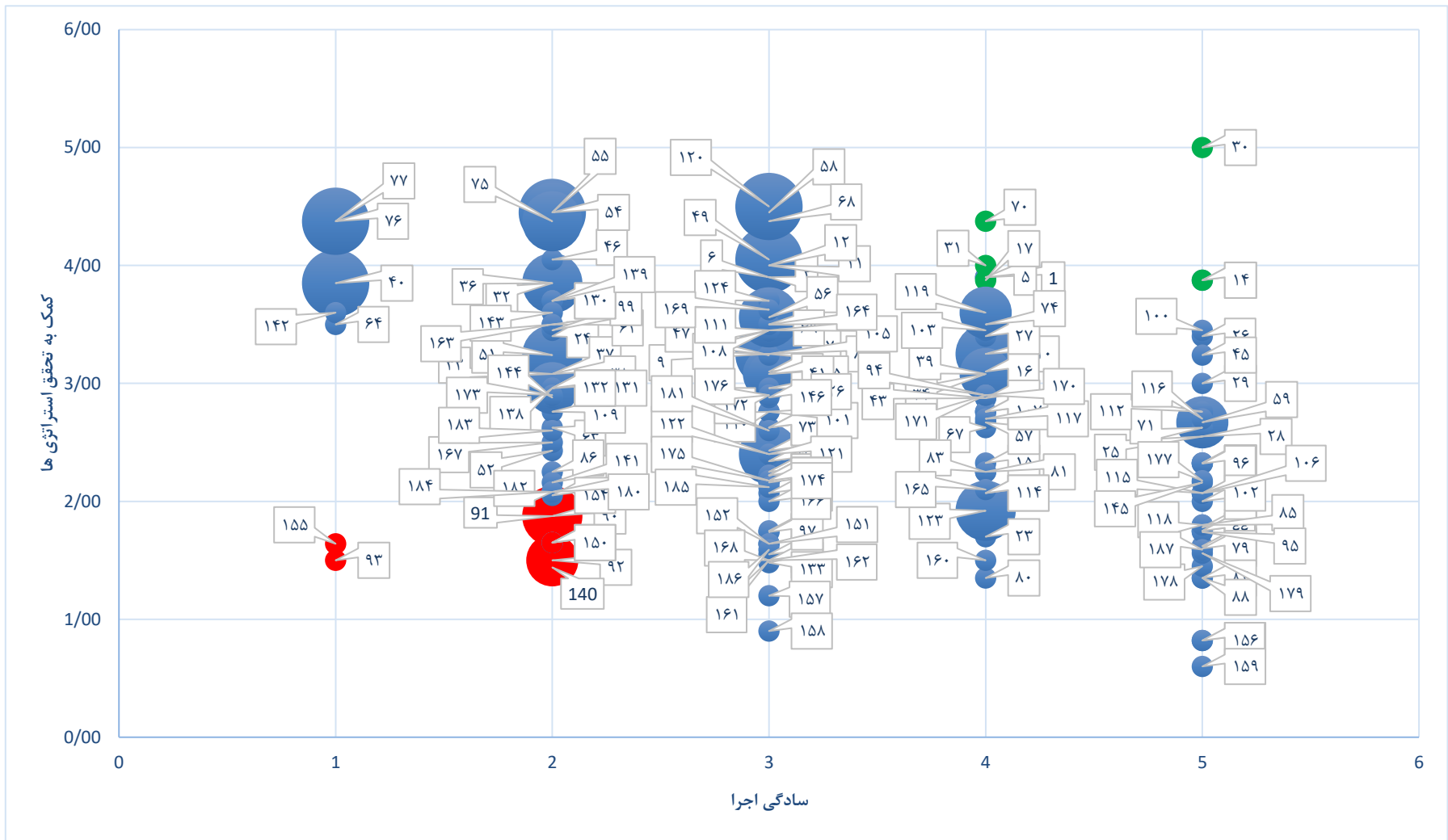
نیازمند بودجه	عدم نیازمند بودجه	جمع
تعداد: ۶ بودجه (میلیون ریال): ۵۱۰۰۰۰	تعداد: ۱۱۷ بودجه (میلیون ریال): ۵۱۰۰۰۰	تعداد: ۱۲۳ بودجه (میلیون ریال): ۵۱۰۰۰۰
تعداد: ۳۷ بودجه (میلیون ریال): ۶۳۰۰۰۰	تعداد: ۲۷ بودجه (میلیون ریال): ۶۳۰۰۰۰	تعداد: ۶۴ بودجه (میلیون ریال): ۶۳۰۰۰۰
تعداد: ۴۳ بودجه (میلیون ریال): ۱۱۴۰۰۰۰	تعداد: ۱۴۴ بودجه (میلیون ریال): ۱۱۴۰۰۰۰	تعداد: ۱۸۷ بودجه (میلیون ریال): ۱۱۴۰۰۰۰



نمودار ۵-۱- خلاصه‌ی وضعیت برنامه‌های تدوین شده

اولویت برنامه‌های با توجه به مدل معرفی شده و امتیازبندی صورت گرفته به شرح زیر است. لازم به ذکر است که محور افقی میزان سادگی اجرا، محور عمودی میزان کمک به تحقق راهبردها و اندازه دایره‌ها میزان ارزش آفرینی مالی برنامه‌ها هستند. میزان کمک به تحقق راهبردها با توجه به اهمیت راهبردهای مرتبط، تعدیل شده است.

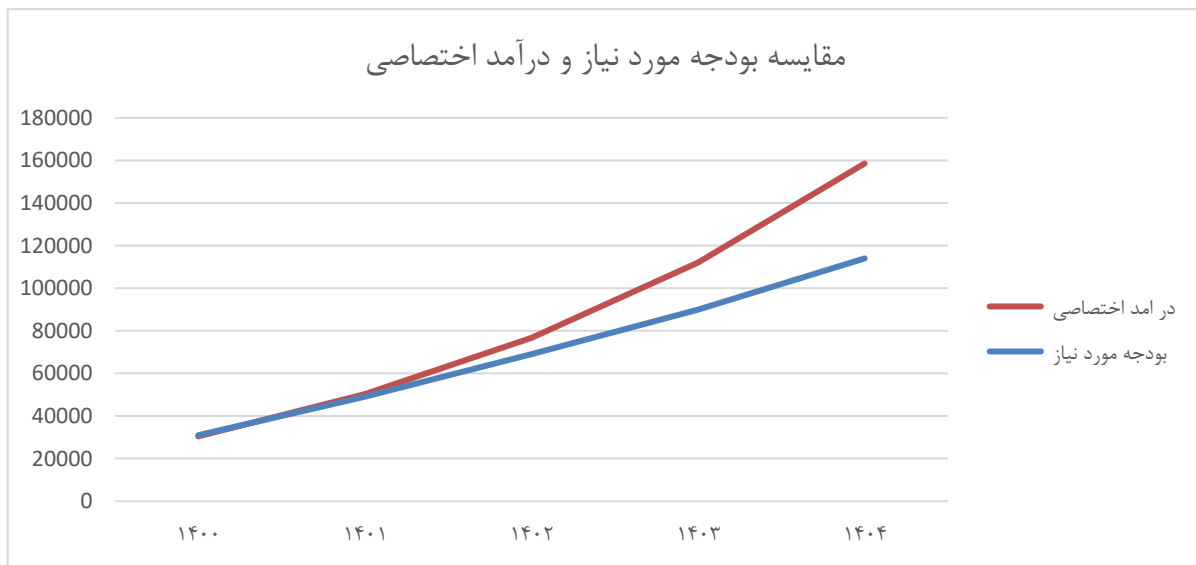
برنامه‌های سبز رنگ در اولویت اصلی و برنامه‌ی قرمز رنگ در اولویت آخر قرار دارند.





#### ۴-۵- بودجه ریزی اجرای برنامه‌ها

بودجه‌ی مورد نیاز تحقق برنامه‌ها از محل درآمد اختصاصی تأمین خواهد شد. با توجه به این که برنامه‌ی دانشگاه بر افزایش درآمد اختصاصی است؛ به طور کامل بودجه‌ی مورد نیاز برنامه‌ها را فراهم می‌سازد. در نمودار زیر مقایسه درآمد اختصاصی پیش‌بینی شده با بودجه‌ی مورد نیاز در ۵ سال برنامه نشان داده شده است.



#### نمودار ۵-۲- روند بودجه‌ی مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها

البته قابل پیش‌بینی است که بودجه مورد نیاز طبق پیش‌بینی‌ها محقق نشود، این موضوع مشکلی برای پیاده‌سازی برنامه‌ها ایجاد نمی‌کند. در ادامه سه سناریو برای تحقق بودجه‌ی مورد نیاز مورد بررسی قرار گرفته است.

#### سناریو ۱) عدم تخصیص هیچ بودجه‌ی اضافی :

در این سناریو، اجرای برنامه‌های پیش‌بینی شده متوقف نمی‌شود. با توجه به این که سعی شده است که برنامه‌های کمترین وابستگی را به بودجه‌ی جدید داشته باشد ۱۱۷ برنامه‌ی روال عادی و ۲۷ برنامه روال جدید با برنامه‌ریزی دقیق منابع موجود شروع می‌شود. استفاده از درآمدهای اختصاصی برای کمک به اجرای بهتر این برنامه نیز در دستور کار قرار می‌گیرد.

#### سناریو ۲) تخصیص ۵۰ درصد بودجه‌ی مورد نیاز :

در صورت تحقق ۵۰ درصد بودجه‌ی درخواستی، علاوه بر ۱۴۴ برنامه بدون بودجه، برنامه روال عادی که نیازمند بودجه است (۶ برنامه) نیز پیاده‌سازی می‌شود. در این سناریو دانشگاه به تقویت وضع موجود می‌پردازد.

#### سناریو ۳) تخصیص ۱۰۰ درصد بودجه‌ی مورد نیاز :

در این سناریو کلیه ۱۸۷ برنامه‌ی پیش‌بینی شده پیاده‌سازی می‌شود و دانشگاه به اهداف خود به طور تمام و کامل دست می‌یابد.





۱. آمار و اطلاعات دریافتی از واحد حسابداری دانشگاه شیراز، ۱۳۹۸.
۲. برنامه راهبردی و عملیاتی پنج ساله دانشگاه شیراز، مدیریت طرح و توسعه دانشگاه شیراز، ۱۳۹۵.
۳. پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه امیرکبیر، <http://aut.ac.ir>.
۴. پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه اصفهان، <http://www.ui.ac.ir>.
۵. پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه تهران، <http://ut.ac.ir>.
۶. پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه شهید بهشتی، <http://www.sbu.ac.ir>.
۷. پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه صنعتی شریف، <http://www.sharif.ir>.
۸. پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه علامه طباطبایی، <http://www.atu.ac.ir>.
۹. پایگاه اطلاع رسانی دانشگاه علم و صنعت، <http://www.iust.ac.ir>.
۱۰. خلاصه عملکرد پژوهش و فناوری دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های پژوهشی کشور در سال ۱۳۸۸، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۸۹.
۱۱. خلاصه وضعیت و عملکرد پژوهش و فناوری (دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی کشور)، معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم تحقیقات و فناوری، ۱۳۸۹.
۱۲. سالنامه آماری دانشگاه شیراز ۹۰-۸۹ تا ۹۷-۹۸ مدیریت طرح و توسعه دانشگاه شیراز، ۱۳۹۸.
۱۳. گزارش سنجش و ارزیابی بخش‌ها و دانشکده‌های دانشگاه شیراز بر اساس اطلاعات آموزشی سال تحصیلی ۸۷-۸۸ و اطلاعات پژوهشی سال ۱۳۸۷، مدیریت طرح و توسعه دانشگاه شیراز، دی ماه ۱۳۸۹.
۱۴. گزارش مستندسازی و بهبود فرایندهای دانشگاه شیراز، واحد پژوهش و فناوری دانشگاه شیراز، ۱۳۹۱.
۱۵. مصلح شیرازی، علینقی، اولین برنامه راهبردی دانشگاه شیراز، تیرماه ۱۳۸۶.
۱۶. سند چشم انداز بیست ساله کشور
۱۷. سیاست‌های کلی نظام
۱۸. نقشه جامع علمی کشور
۱۹. سند تحول راهبردی علم و فناوری
۲۰. برنامه توسعه ششم
۲۱. ضوابط ملی آمایش سرزمین
۲۲. برنامه‌ها، اهداف، سیاست‌ها، اولویت‌های توسعه دانشگاه شیراز
۲۳. برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری