

سند راهبردی دانشگاه شیراز

(گزارش مدیریتی)

ویرایش دوم
خرداد ماه ۱۳۹۴



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



پیشگفتار

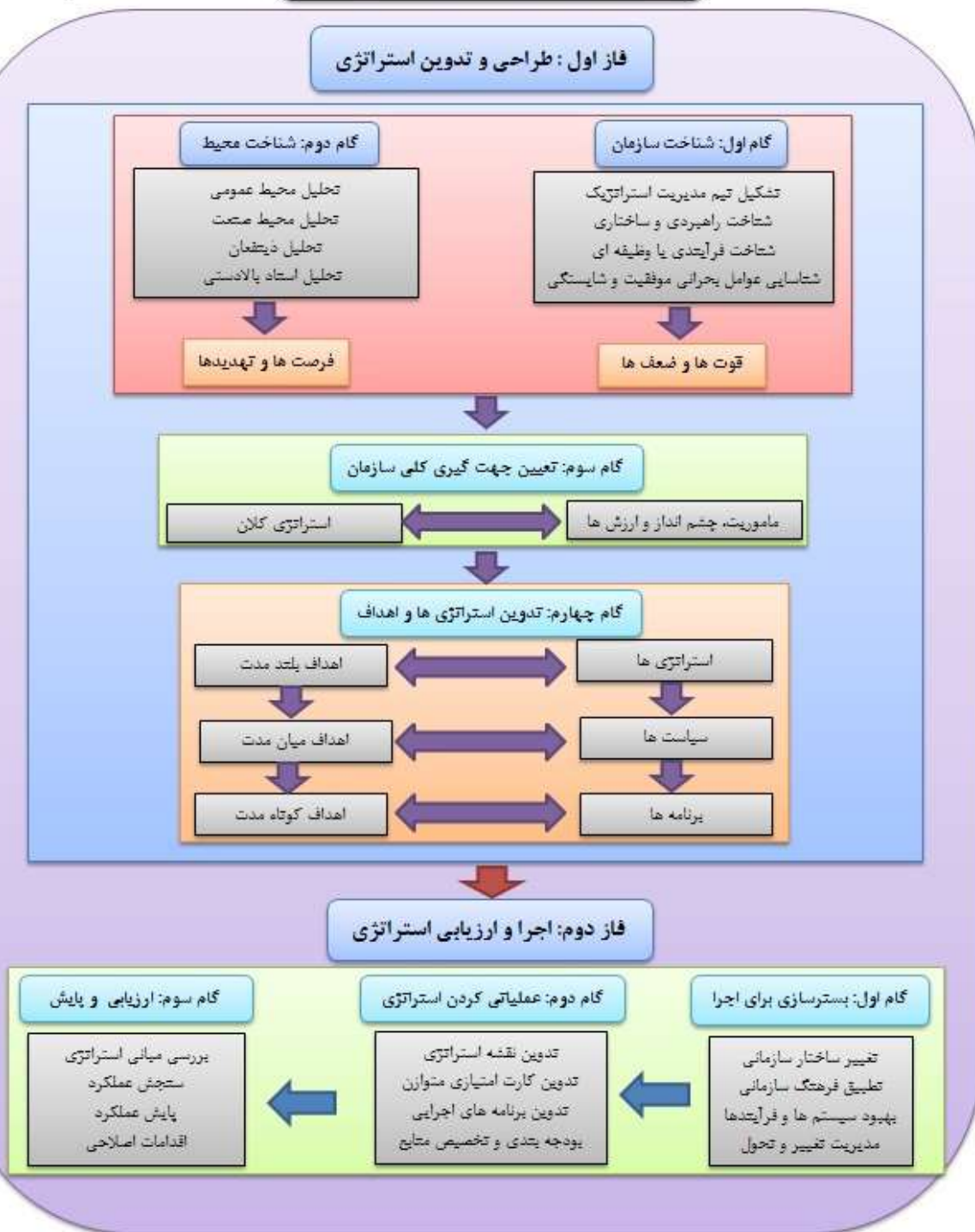
در سال‌های اخیر دلایل متعددی باعث شده است تا مدیران دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود. پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط متغیر جهان امروز، مدیران را با چنان دشواری‌هایی مواجه ساخته است که کوچک‌ترین لغزش و عدم توجه آنها نسبت به مسایل، پیامدهای غیرقابل جبرانی به دنبال 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 استراتژی، برنامه جامع و عملی است که جهت‌گیری‌های عمده 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 درازمدت بودن آنها، دانشگاه شیراز با عنایت به اهمیت و جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی، اقدام به تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی خود نموده است. مدل مورد استفاده برای تدوین برنامه راهبردی مدل جامع برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد. که در شکل زیر نمایش داده شده است.

در این گزارش، سند راهبردی دانشگاه شیراز بر اساس برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز ارائه گردیده است. این سند مشتمل بر پنج فصل است. در فصل اول روش و مراحل تدوین استراتژی و برنامه عملیاتی تشریح گشته است. نتایج حاصل از ارزیابی عوامل محیط بیرونی و درونی بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نظرسنجی از خبرگان در فصل دوم ارائه گردیده است. در فصل سوم با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عوامل محیط بیرونی و درونی، تحلیل موقعیت استراتژیک دانشگاه شیراز انجام شده است و در فصل چهارم، با توجه به امتیازات عوامل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل محیط درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) استراتژی‌هایی تدوین گردیده است. در فصل پنجم، برنامه‌های عملیاتی جهت پیاده‌سازی استراتژی‌های پیشنهادی ارائه گردیده است.

مدل جامع برنامه ریزی استراتژیک

۱





شناسنامه طرح

عنوان فارسی	خلاصه مدیریتی برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه شیراز
عنوان انگلیسی	Shiraz University Strategic and Operational Plan Managerial Report
کد گزارش	SHZ-SOP-RN02
تعداد صفحات	۳۳
مجری طرح	دکتر مسلم علی محمد لو
کمیته فنی	دکتر ابوالقاسم ابراهیمی و دکتر مهدی محمدی
همکار طرح	یاسر امیری
تاریخ آخرین ویرایش	۱۳۹۴/۰۳/۳۱



فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۳	پیشگفتار
۷	فصل اول: روش‌شناسی تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی و درونی
۱۰	فصل دوم: ارزیابی عوامل محیط بیرونی و درونی
۲۱	فصل سوم: تحلیل موقعیت استراتژیک
۲۳	فصل چهارم: چشم انداز، مأموریت، اهداف کلان و استراتژیها
۲۸	فصل پنجم: اهداف و برنامه های عملیاتی

فصل اول: روش‌شناسی تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی و درونی

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

۱-۱- تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی

به منظور تحلیل و ارزیابی محیط بیرونی، چهار مرحله به صورت زیر طی شده است:

۱-۱-۱- مرحله اول: استخراج عوامل محیط بیرونی بر اساس بررسی اسناد بالادستی

در این مرحله با بررسی اسناد بالادستی از جمله سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، سیاست‌های کلی نظام، نقشه جامع علمی کشور، سند تحول راهبردی علم و فناوری، برنامه توسعه پنجم، ضوابط ملی آمایش سرزمین، تحلیل ذینفعان و بررسی وضعیت رقبا و برنامه راهبردی وزارت علوم، عوامل محیطی تاثیرگذار بر استراتژی‌های دانشگاه شیراز مشخص گردید. در این مرحله ۱۶۲ عامل به عنوان عوامل موثر بیرونی شناسایی گردید.

۱-۱-۲- مرحله دوم: طراحی پرسشنامه

پس از بازنگری مجدد عوامل شناسایی شده در مرحله قبل و حذف برخی عوامل مشابه، تعداد عوامل به ۱۳۱ مورد تقلیل یافت. بر اساس این عوامل پرسشنامه نهایی تحلیل محیط بیرونی طراحی شده است. در این پرسشنامه برای هر عامل دو پرسش مطرح شده است که بدین ترتیب میزان اهمیت و میزان تاثیر هر عامل مشخص می‌گردد. ساختار کلی این پرسشنامه به صورت زیر می‌باشد.

شدت و نوع تاثیر این عامل بر تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز											میزان اهمیت این عامل در تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز				
عوامل محیط بیرونی											□بی‌اهمیت	□کم‌اهمیت	□متوسط	□مهم	□بسیارمهم
-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	+۵	۱. عامل ۱				
														
														
											۱۳۱. عامل ۱۳۱				

۱-۱-۳- مرحله سوم: نظرسنجی از خبرگان

پس از تدوین پرسشنامه، پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در مورد هر عامل در پرسشنامه مشخص سازند. در نهایت پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از نظرات ۳۴ نفر در تحلیل محیط بیرونی استفاده گردید.

۱-۱-۴- مرحله چهارم: ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی

داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط خبرگان وارد نرم‌افزار اکسل گردیده و عامل‌های محیط بیرونی مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های حاصل از این ارزیابی در فصل دوم ارائه شده است.

۲-۱- تحلیل و ارزیابی محیط درونی

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

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

در این مرحله با استفاده از بررسی وضعیت موجود و همچنین به استناد مطالعات انجام شده و نظر خبرگان عوامل محیطی درونی تاثیرگذار بر استراتژی‌های دانشگاه شیراز مشخص گردید. در این مرحله ۱۴۰ عامل به عنوان عوامل موثر درونی شناسایی گردید.

۱-۲-۲- مرحله دوم: طراحی پرسشنامه



پس از بازنگری مجدد عوامل شناسایی شده در مرحله قبل و حذف برخی عوامل مشابه، تعداد عوامل به ۱۲۵ مورد تقلیل یافت. بر اساس این عوامل پرسشنامه نهایی تحلیل محیط درونی طراحی شده است. در این پرسشنامه برای هر عامل دو پرسش مطرح شده است که بدین ترتیب میزان اهمیت و وضعیت موجود هر عامل مشخص می گردد. ساختار کلی این پرسشنامه به صورت زیر می باشد.

وضعیت موجود دانشگاه شیراز					عوامل محیط درونی	میزان اهمیت این عامل در تحقق راهبردهای دانشگاه شیراز										
ضعف						قوت										
-۵	-۴	-۳	-۲	-۱	نمیدانم	+۱	+۲	+۳	+۴	+۵	۱. عامل	<input type="checkbox"/> بی اهمیت	<input type="checkbox"/> کم اهمیت	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> مهم	<input type="checkbox"/> بسیار مهم
															
															
											۱۲۵. عامل					

۱-۲-۳- مرحله سوم: نظرسنجی از خبرگان

پس از تدوین پرسشنامه، پرسشنامه بین خبرگان توزیع شده و از آنها خواسته شد تا نظر خود را در مورد هر عامل در پرسشنامه مشخص سازند. در نهایت پس از جمع آوری پرسشنامه ها از نظرات ۱۵ نفر در تحلیل محیط درونی استفاده گردید.

۱-۲-۴- مرحله چهارم: ارزیابی و تحلیل محیط درونی

داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه های تکمیل شده توسط خبرگان وارد نرم افزار اکسل گردیده و عاملهای محیط درونی مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. یافته های حاصل از این ارزیابی در فصل دوم ارائه شده است.

۱-۳- تحلیل موقعیت

تحلیل موقعیت به منظور تعیین جهت گیری اصلی حرکت سازمان انجام می گیرد. بدین منظور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی برای تعیین استراتژی های غالب سازمان استفاده می شود. بدین منظور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی-بیرونی (IE) استفاده می گردد. نتایج حاصل از تحلیل موقعیت استراتژیک دانشگاه شیراز در فصل سوم ارائه شده است.

۱-۴- تدوین استراتژی

پس از شناسایی و اولویت بندی عوامل محیط بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل محیط درونی (قوت ها و ضعف ها) و با توجه به ماتریس عوامل درونی-بیرونی (تحلیل موقعیت) به طور کلی می توان ۴ گونه استراتژی ارائه کرد: استراتژی های SO، استراتژی های WO، استراتژی های ST و استراتژی های WT. به منظور تدوین استراتژی های ۴ گونه فوق، از یک ماتریس ۹ خانه ای استفاده می شود. چهارخانه از این ماتریس در بر دارنده عوامل اصلی محیط درونی (نقاط قوت (S) و ضعف (W)) و محیط بیرونی (فرصت ها (O) و تهدیدها (T)) می باشد. چهارخانه نیز استراتژی ها را نشان می دهند و یک خانه خالی (سفید) است. چهارخانه ای که نشان دهنده استراتژی ها هستند دارای عنوان های WT, ST, WO, SO می باشند و پس از تکمیل شدن چهارخانه ای که دارای عامل اصلی هستند (یعنی خانه های T, O, W, S) این خانه ها به وجود می آیند. یافته های این بخش در فصل چهارم ارائه شده است.

۱-۵- تدوین برنامه عملیاتی

در این بخش برنامه های عملیاتی و بهبود جهت پیاده سازی استراتژی های پیشنهادی ارائه می گردد. بر این اساس برای هر استراتژی معیارهایی جهت ارزیابی وضع موجود و هدف گذاری در آینده تعیین گردیده و اقدامات و برنامه های عملیاتی جهت بهبود که لازم است جهت تحقق استراتژی های مطرح شده اجرا گردد، تعیین شده است. یافته های این بخش در فصل پنجم ارائه شده است.

۱-۶- تدوین برنامه عملیاتی معاونت ها

در این بخش بر اساس استراتژیها و برنامه های عملیاتی فصل پنجم، شاخصها و برنامه عملیاتی به تفکیک هر معاونت آورده شده است.



در این بخش به نتایج حاصل از ارزیابی عوامل محیط بیرونی و درونی پرداخته می‌شود:

۱-۲- ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE)

به منظور تعیین اولویت توجه به هر یک از عوامل بیرونی شناسایی شده‌ها لازم است به امتیازدهی و ارزیابی این عوامل پرداخته شود. همانگونه که در قسمت قبل اشاره گردید بدین منظور از خبرگان خواسته شده است تا نظرات خود را پیرامون میزان اهمیت هر شاخص و همچنین شدت و تاثیر هر یک از این شاخصها در قالب پرسشنامه تحلیل محیط بیرونی و به صورت زیر مشخص سازند:

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

میزان تاثیر: به منظور تعیین رتبه دانشگاه شیراز در هر یک از شاخصهای محیط بیرونی، شدت و نوع تاثیر این شاخصها بر تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه شیراز سنجیده شده است. بدین منظور از خبرگان خواسته شده است تا نظر خود را پیرامون شدت و نوع تاثیر شاخصها در قالب گزینه های (+۵)، (+۴)، ...، ۰، ...، (-۴)، (-۵) مشخص سازند. علامت مثبت به معنای این است که شاخص مورد نظر برای دانشگاه شیراز یک فرصت محسوب می شود در حالی که علامت منفی مبین تهدیدات پیش روی دانشگاه شیراز خواهد بود. بر این اساس مقدار (+۵) به معنای این است که دانشگاه شیراز می تواند از شاخص مورد نظر به عنوان یک فرصت به میزان خیلی زیاد استفاده نماید. هم چنین مقدار (-۵) بیانگر این است که شاخص مورد نظر یک تهدید جدی برای دانشگاه شیراز در تحقق راهبردهای آموزشی و پژوهشی است. به طور کلی هر چه قدر مطلق امتیاز اده شده بیشتر باشد به معنای شدت و تاثیر بیشتر شاخص مورد نظر است و علامت در نظر گرفته شده بیانگر فرصتها و تهدیدات است.

به منظور تعیین و اولویت بندی فرصتها و تهدیدهای محیطی دانشگاه شیراز از حاصل ضرب میزان اهمیت در میزان تاثیر استفاده گردیده است. لازم به ذکر است که بر اساس مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید، ابتدا لازم است امتیازات میزان اهمیت به صورت نرمالایز شده محاسبه شود (یعنی مجموع امتیاز اهمیت کلیه شاخصها برابر ۱ گردد) و سپس امتیازات میزان اهمیت نرمالایز شده در میزان تاثیر ضرب گردد تا امتیاز نهایی هر شاخص برای اولویت بندی فرصتها و تهدیدات تعیین گردد.

متوسط امتیازات تخصیص داده شده به اهمیت و شدت تاثیر هر یک از شاخصها پس از میانگین گیری از نظرات خبرگان به صورت جدول زیر می باشد. در جدول (۱) شاخصهایی که امتیاز نهایی آنها مثبت باشد به معنای این است که شاخص مورد نظر به عنوان یک فرصت در نظر گرفته می شود و در صورتی که علامت امتیاز نهایی منفی باشد به معنای تهدیدات است.

جدول ۱: ارزیابی عوامل محیط بیرونی

عوامل	میزان اهمیت	میزان اهمیت (نرمالایز)	وضعیت موجود	امتیاز نهایی
احساس نیاز صنعت به تحقیق و توسعه	4.441176	0.0085674	-4.38235	-0.0375452
ارتباط منطقی و قانونی بین مرجع ثبت اختراعات و مراکز تحقیقاتی و پژوهشی	3.705882	0.0071489	-4.05882	-0.0290162
ارتباطات بین المللی از طریق شبکه های الکترونیکی	4.382353	0.0084539	4.058824	0.0343129
ارتباطات بین المللی و همکاری منطقه ای و بین المللی در برودادهای علمی	3.235294	0.0062411	-3.41176	-0.0212933
استقبال مدیریت کلان کشور (مجلس، معاونت برنامه ریزی راهبردی ریاست جمهوری و ...) از پژوهش	3.911765	0.0075461	3.941176	0.0297405
اطلاع پژوهشگران از نیازهای دستگاههای اجرایی و مراکز صنعتی	3.294118	0.0063546	-4.52941	-0.0287826
اعتبار پروژههای پژوهشی انجام شده در دانشگاهها	4.529412	0.0087376	-3.82353	-0.0334084



-0.0356646	-4.02941	0.0088511	4.588235	اعتبار گرنت سالانه
0.0337655	3.941176	0.0085674	4.441176	اعتبارات پژوهشی کشور با توجه به توانایی مالی دولت
0.0342695	4	0.0085674	4.441176	اعتبارات مربوط به امور دانشجویی و فرهنگی
0.0341026	3.852941	0.0088511	4.588235	اعضای هیأت علمی متعهد و نخبه
-0.0234326	-3.5	0.006695	3.470588	اقتصاد مشوق فعالیتهای غیرتولیدی و غیرپژوهشی
0.0358114	4.264706	0.0083972	4.352941	امکانات و سخت افزارهای مناسب تحقیقاتی در برخی از مراکز پژوهشی
0.0294769	4.058824	0.0072624	3.764706	امکانات و قابلیت‌های بخش صنعتی و دفاعی برای پژوهش و فناوری
0.0357447	4.117647	0.0086809	4.5	اولویت‌های آموزش و پژوهش برای تأمین نیازهای کشور
0.0360184	4.176471	0.0086241	4.470588	ایجاد معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری
0.0356646	4.029412	0.0088511	4.588235	آزمایشگاه‌های مجهز با امکانات منحصر بفرد
-0.0312457	-3.64706	0.0085674	4.441176	آموزش محور بودن دانشگاه‌ها
0.0350438	4.117647	0.0085106	4.411765	آموزش‌های مرتبط با فناوری‌های نو شامل ریزفناوری و فناوری‌های زیستی، اطلاعات و ارتباطات، زیست محیطی، هوافضا و هسته‌ای
-0.0137305	-2	0.0068652	3.558824	باور به کارگیری یافته‌های پژوهشی در امور اجرایی
0.0264831	4.058824	0.0065248	3.382353	باور فرهنگی خانواده‌های ایرانی نسبت به علم و پژوهش و فناوری
-0.0344965	-4	0.0086241	4.470588	برنامه و ضوابط تقویت و توسعه دانشگاهها و موسسات علمی و پژوهشی غیر دولتی
-0.0156195	-2.35294	0.0066383	3.441176	برنامه‌های دانشگاهها در حوزه آموزش و پژوهش و فناوری و نیازهای کشور
0.0340642	4.029412	0.0084539	4.382353	برنامه‌ریزی برای تغییر میزان نقش دانشگاه‌ها
0.0299491	4.029412	0.0074326	3.852941	بکارگیری تکنولوژی و اطلاع رسانی از طریق آن
0.035436	4.029412	0.0087943	4.558824	بکار گیری فناوریها و روشهای جدید آموزشی
-0.0291765	-4.14706	0.0070355	3.647059	بکارگیری یافته‌های پژوهشی در امور اجرایی
-0.0178473	-2.02941	0.0087943	4.558824	بودجه اختصاص یافته برای پژوهش و فناوری
0.0282353	4.147059	0.0068085	3.529412	تجربیات سازمانی در زمینه‌های علمی، پژوهشی و اجرایی در سایر کشورها
-0.0118081	-1.79412	0.0065816	3.411765	تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران و دشواری دستیابی به فناوری چند منظوره
-0.0050013	-0.79412	0.0062979	3.264706	تحقق سیاستهای حمایتی و اعتباری مناسب با اهداف کمی پیش بینی شده در برنامه چهارم
-0.0309454	-3.58824	0.0086241	4.470588	تصدی دولت در اقتصاد
0.0295035	4	0.0073759	3.823529	تصویب قوانینی جهت انجام پژوهش توسط سازمان‌های دولتی با همکاری دانشگاه‌ها
-0.0251915	-4	0.0062979	3.264706	تعداد ثبت اختراعات بین‌المللی و ملی پژوهشگران
-0.0148102	-2.08824	0.0070922	3.676471	تعداد دانشجویان
0.0329362	3.794118	0.0086809	4.5	تعریف، شناسایی، هدایت، پرورش، جذب و بکارگیری استعدادهای درخشان



0.0300943	3.735294	0.0080567	4.176471	تعمیر نقش و عملکرد شهر شیراز به عنوان مرکزی با عملکرد فراملی
0.030635	4.029412	0.0076028	3.941176	تعمیر ساختاری در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (اصلاح نگرش ها)
0.0274043	4.058824	0.0067518	3.5	تعمیر سطح تکنولوژی در جامعه
0.034363	3.882353	0.0088511	4.588235	تقاضا برای تحصیلات تکمیلی
-0.0047876	-0.55882	0.0085674	4.441176	تمایل دانشجویان نخبه و برتر در ورود به مقاطع تحصیلات تکمیلی
-0.0227785	-2.67647	0.0085106	4.411765	تمرکزگرایی در فرآیند جذب اعضاء هیأت علمی
-0.0126158	-1.85294	0.0068085	3.529412	تناسب فن آوری و فرایندها
0.0331514	3.794118	0.0087376	4.529412	تنوع آموزش عالی
0.0292966	3.882353	0.0075461	3.911765	توانایی مالی دولت
0.0317497	3.705882	0.0085674	4.441176	توانمندی های پژوهشگران
-0.0273192	-4.5	0.0060709	3.147059	توجه به تحقیقات بنیادی در کشور
-0.0306383	-4.5	0.0068085	3.529412	توجه به زمینه های پژوهشی میان رشته ای
0.0310889	3.970588	0.0078298	4.058824	توسعه آموزش متناسب با نیازهای ملی و منطقه ای و با تکیه بر قابلیتها و استعدادهای بومی
0.0362954	4.264706	0.0085106	4.411765	توسعه علم
0.0264431	3.352941	0.0078865	4.088235	توسعه فناوری در سیاستهای کلان ملی
0.0342695	4	0.0085674	4.441176	توسعه مراکز دانشجویی از جمله انجمنهای علمی
0.0240801	3.264706	0.0073759	3.823529	جایگاه علم و فناوری کشور در سند چشم انداز جمهوری اسلامی
-0.0327209	-4.47059	0.0073191	3.794118	جذب و پرورش دانشجویان تحصیلات تکمیلی به شیوه پژوهش محور
0.0272057	4.029412	0.0067518	3.5	جووانان با هوش، مستعد و خلاق و علاقمند به کسب تحصیلات دانشگاهی
-0.0214468	-2.47059	0.0086809	4.5	حضور اعضاء هیأت علمی در کرسیهای علمی بین المللی و تولید دانش
0.0304113	3.941176	0.0077163	4	حمایت دستگاههای اجرایی و مراکز صنعتی از پژوهشهای کاربردی در قالب طرح ادرصد
0.0375202	4.294118	0.0087376	4.529412	حمایت رهبری از توسعه فعالیت های علمی کشور
-0.0143679	-2.05882	0.0069787	3.617647	خرید دانش فنی از خارج و انتقال تکنولوژی از خارج
-0.0132165	-1.94118	0.0068085	3.529412	خودباوری و اطمینان به پژوهشگران و فناوران داخلی
-0.0317063	-4.47059	0.0070922	3.676471	دوره های موثر در پژوهش دانشگاهی مانند دوره پسادکتری
0.0348836	3.941176	0.0088511	4.588235	دوره های سیاست گذاری علم و فناوری در دانشگاههای کشور
0.025577	3.441176	0.0074326	3.852941	راهبردهای توسعه ملی کشور در زمینه دانایی محوری
-0.0126908	-1.91176	0.0066383	3.441176	رشد فقط کمی مؤسسات آموزش عالی غیرانتفاعی
0.0330096	3.852941	0.0085674	4.441176	روحیه ابتکار و کارآفرینی
-0.0132165	-2.11765	0.0062411	3.235294	زیرساختهای قانونی، فرهنگی و ساختاری مالکیت فکری
0.0356946	4.058824	0.0087943	4.558824	ساختار آموزش عالی کشور
-0.0140709	-2	0.0070355	3.647059	سرعت تغییر فناوری در مقایسه با وظایف اداری



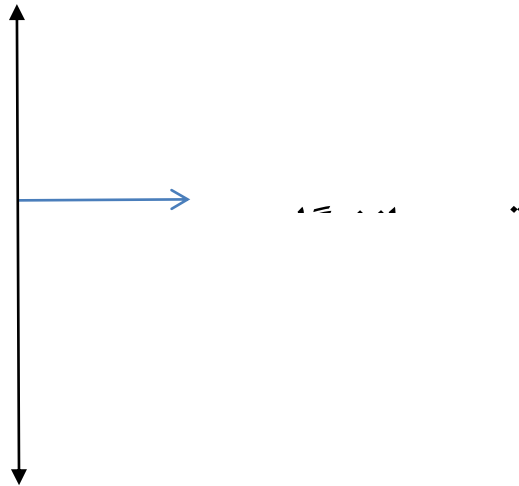
0.0297372	3.882353	0.0076596	3.970588	سرمایه گذاری بخش خصوصی
0.0301877	3.941176	0.0076596	3.970588	سرمایه گذاری بخش غیردولتی در توسعه پژوهش و فناوری
-0.0197881	-2.88235	0.0068652	3.558824	سطح آگاهی و انتظارات ذی نفعان
0.0340175	3.970588	0.0085674	4.441176	سند تحول راهبردی نظام علم و فناوری کشور
-0.0192841	-3.14706	0.0061277	3.176471	سهم محصولات صنایع با فناوری بالا و مرتبط
0.0352073	4.029412	0.0087376	4.529412	سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر
0.0356312	4	0.0089078	4.617647	سیاست‌های فناوری در برنامه پنجم
-0.0276029	-4.08824	0.0067518	3.5	شبکه های علمی جهت استفاده از توان جمعی اعضای هیات علمی
0.0329412	4.147059	0.0079433	4.117647	شکل گیری توجه به پژوهش و فناوری در صنعت و ایجاد مراکز تحقیق و توسعه
-0.0305815	-4.52941	0.0067518	3.5	شناخت دانشگاهیان از نیازهای صنعت
-0.0293617	-4.5	0.0065248	3.382353	شناخت و اطمینان صنعت به توانمندی های دانشگاهیان
-0.0209261	-3.35294	0.0062411	3.235294	ضریب ریسک در فعالیتهای نوآورانه و پژوهش
-0.0129696	-1.97059	0.0065816	3.411765	ضریب ریسک در فعالیتهای نوآورانه و پژوهشی
0.0241502	3.176471	0.0076028	3.941176	طرح نقشه جامع علمی کشور
0.0255152	4.088235	0.0062411	3.235294	ظرفیتهای اجتماعی، فرهنگی و علمی شهر شیراز
-0.0134168	-1.97059	0.0068085	3.529412	ظهور فناوری‌های نوینی که دستیابی به آنها نیازمند زیر ساخت‌های فناوری است.
-0.0121485	-1.91176	0.0063546	3.294118	فاصله صنعت کشور با فناوری
-0.0284706	-4.14706	0.0068652	3.558824	فرصتهای شغلی برای نخبگان علمی در خارج از کشور
0.0321068	3.823529	0.0083972	4.352941	فضای مجازی و امکان استفاده از آن در راستای آموزش، پژوهش و فناوری
-0.0030638	-0.35294	0.0086809	4.5	فعالیت علمی کشور و موضوعات فراوان دانش
0.0292783	4.264706	0.0068652	3.558824	قابلیتهای فن آوری در جهت ارتقا سیستم
0.0264831	4.058824	0.0065248	3.382353	قطبها و انجمنهای علمی
0.035436	4.029412	0.0087943	4.558824	کارآفرینی و نوآوری
0.0299574	3.882353	0.0077163	4	کمک‌های مردمی و مشارکت سازمان‌های دولتی و غیر دولتی
-0.0063829	-0.73529	0.0086809	4.5	کمی گرای در ارزیابی عملکرد آموزشی و پژوهشی اعضای هیات علمی
-0.009053	-1.02941	0.0087943	4.558824	کیفیت تولیدات علمی
0.0347935	4.088235	0.0085106	4.411765	محتوای آموزش در کلیه سطوح تحصیلی
-0.0382912	-4.52941	0.0084539	4.382353	مدرک‌گرایی
-0.0288962	-4.58824	0.0062979	3.264706	مراجعه مختلف تصمیم گیری در علوم، تحقیقات و فناوری
0.0313208	4.029412	0.0077731	4.029412	مراکز رشد و پارکهای علم و فناوری در کشور
-0.0060525	-0.91176	0.0066383	3.441176	مراکز و موسسات تخصصی سیاست پژوهشی
0.0367893	4.294118	0.0085674	4.441176	مراکز بین رشته‌ای
0.0324038	4.294118	0.0075461	3.911765	مزیت های نسبی (نظیر نفت و معادن) در کشور



-0.0140709	-2	0.0070355	3.647059	مشکلات تکنولوژیکی، اجتماعی و فرهنگی در جامعه
0.0259791	4.088235	0.0063546	3.294118	منابع علمی قابل دسترس در شبکه اطلاعات جهانی
-0.0123888	-1.88235	0.0065816	3.411765	منابع مالی پایدار در دانشگاه
0.0325724	3.852941	0.0084539	4.382353	مناسبات منطقهای و همکاری‌های بین‌المللی
-0.0380342	-4.35294	0.0087376	4.529412	مهاجرت برخی از برگزیدگان المپیادها و فارغ التحصیلان دانشگاه های معتبر کشور
-0.0074193	-1.11765	0.0066383	3.441176	میزان رضایت از دریافت خدمات آموزشی و پژوهشی
-0.012776	-1.94118	0.0065816	3.411765	میزان رضایت از دریافت خدمات پژوهش و فناوری
0.0386884	4.235294	0.0091348	4.735294	نخبگان علمی ایرانی داخل و خارج از کشور
-0.0304381	-4.47059	0.0068085	3.529412	نسبت نیروی محقق به جمعیت خصوصا در بخش صنعت
0.0261627	3.941176	0.0066383	3.441176	نشاط اعضاء هیأت علمی و دانشجویان برای انجام فعالیتهای آموزشی-پژوهشی
0.0352073	4.029412	0.0087376	4.529412	نظام آموزش الکترونیک و زیرساختهای فناوری اطلاعات
-0.012791	-2.14706	0.0059574	3.088235	نظام آموزشی کشور و نیازهای پژوهشی و فناوری
0.0337922	3.970588	0.0085106	4.411765	نظام پذیرش دانشجو به ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی
0.0351773	4	0.0087943	4.558824	نظام راتبه (بورس) تحصیلی دانشجویان مستعد
0.036	4.147059	0.0086809	4.5	نظام مالکیت معنوی در کشور
-0.0081352	-1.14706	0.0070922	3.676471	نظام یافتگی فرآیند سیاستگذاری و تفکیک وظایف میان برخی نهادهای موجود
-0.0071256	-1.02941	0.006922	3.588235	نقش بخش خصوصی در تامین منابع مالی توسعه فناوری
0.0352774	4.117647	0.0085674	4.441176	نوآوری و نظریه پردازی علمی
-0.0223946	-3.23529	0.006922	3.588235	نوسانات درآمد عمومی کشور و نرخ تورم در جامعه
-0.024297	-3.82353	0.0063546	3.294118	نهاد و متولی مشخص برای سیاست گذاری پژوهش و نداشتن اولویت پژوهشی
0.0265532	3.441176	0.0077163	4	نهیضت نرم‌افزاری در کشور
0.0284355	4.176471	0.0068085	3.529412	نیروی انسانی جوان، تحصیل کرده، مستعد و علاقمند به یادگیری در کشور، در مقایسه با دیگر کشورهای خاورمیانه و دور
0.036272	4.205882	0.0086241	4.470588	نیاز پنهان بخش صنعتی به تحقیق و توسعه
0.033567	3.970588	0.0084539	4.382353	نیاز صنعت به تحقیق و توسعه
0.0261327	3.970588	0.0065816	3.411765	نیروهای متخصص در دانشگاهها
-0.013864	-1.97059	0.0070355	3.647059	وابستگی فرایندهای ارائه خدمات به فن آوری
0.0342428	3.970588	0.0086241	4.470588	وجدان کاری در بین اساتید و دانشجویان
0.0338356	4.029412	0.0083972	4.352941	ورودی محور بودن منابع مالی پژوهشی دانشگاهی
-0.0071256	-1.02941	0.006922	3.588235	همانگی در تخصیص منابع مالی پژوهش و فناوری در سطح ملی
0.026433	3.882353	0.0068085	3.529412	هیات علمی جوان، پر انرژی و تحصیلکرده ایرانی
1.0562754		1	518.382355	مجموع

تحلیل محیط خارجی نشان می دهد که امتیاز کل عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدات) برابر ۱/۰۵۶ است. با توجه به اینکه این امتیاز یک مقدار مثبت است این نتیجه حاصل می شود که به طور کلی فرصتهای پیش روی دانشگاه شیراز برای تحقیق راهبردهای

آموزشی و پژوهشی بیش از تهدیدات است و با تکیه بر نقاط قوت خود می تواند از این فرصتها در جهت ارتقای عملکرد دانشگاه برای تحقیق بخشیدن به راهبردهای خود استفاده نماید. هرچند که مقدار نه چندان زیاد امتیاز کل عوامل خارجی (۱/۰۵۶) در مقایسه با مقدار حداکثر ممکن (۵) نشان می دهد که نباید از تهدیدات پیش روی دانشگاه شیراز نیز غافل شد. بنابراین جایگاه دانشگاه شیراز از نظر تحلیل محیط بیرونی به صورت نمودار (۱) مشخص می گردد.



شکل ۱: موقعیت دانشگاه شیراز در ارزیابی تحلیل محیط بیرونی



۲-۲- ارزیابی عوامل محیط درونی (IFE)

به منظور تعیین اولویت توجه به هر یک از عوامل درونی شناسایی شده لازم است به امتیازدهی و ارزیابی این عوامل پرداخته شود. همانگونه که در قسمت قبل اشاره گردید بدین منظور از خبرگان خواسته شده است تا نظرات خود را پیرامون میزان اهمیت هر شاخص و همچنین وضعیت موجود هر یک از این شاخصها در دانشگاه شیراز در قالب پرسشنامه تحلیل محیط درونی و به صورت زیر مشخص سازند:

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

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

به منظور تعیین و اولویت بندی نقاط قوت و نقاط ضعف محیطی دانشگاه شیراز از حاصل ضرب میزان اهمیت در میزان تاثیر استفاده گردیده است. لازم به ذکر است که ابتدا لازم است امتیازات میزان اهمیت به صورت نرمالایز شده محاسبه شود (یعنی مجموع امتیاز اهمیت کلیه شاخصها برابر ۱ گردد) و سپس امتیازات میزان اهمیت نرمالایز شده در امتیاز وضعیت موجود ضرب گردد تا امتیاز نهایی هر شاخص برای اولویت بندی نقاط قوت و ضعف تعیین گردد.

متوسط امتیازات تخصیص داده شده به اهمیت و وضعیت موجود هر یک از شاخصها پس از میانگین گیری از نظرات خبرگان به صورت جدول (۲) می باشد. در جدول زیر شاخصهایی که امتیاز نهایی آنها مثبت باشد به معنای این است که شاخص مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت در نظر گرفته می شود و در صورتی که علامت امتیاز نهایی منفی باشد به معنای نقاط ضعف است.

جدول ۲: ارزیابی عوامل محیط درونی

شاخصها	میزان اهمیت	میزان اهمیت (نرمالایز)	وضعیت موجود	امتیاز نهایی
اجرای طرحهای مشترک بین دانشگاهی	3.25	0.006453	-2.5	-0.01613
اجرای کامل و به موقع اهداف و برنامه های دانشگاه	4.18	0.0083	-2.85714	-0.02371
اختیارات متناسب با مسؤلیتها	4.125	0.008191	0.875	0.007167
ارتباط اساتید با صنعت	4.5	0.008935	-1.875	-0.01675
ارتباط با سازمانها و نهادهای دولتی	3.875	0.007694	-1.375	-0.01058
ارتباط با مجامع علمی داخلی و بین المللی	4.125	0.008191	-1	-0.00819
ارتباط بخش ها با صنعت در جهت کاربردی کردن پایان نامهها	4.44	0.008816	-2.125	-0.01873
ارتباط دانشجویان با صنعت	4.68	0.009293	-2.75	-0.02556



-0.0211	-2.5	0.008439	4.25	ارزیابی دوره‌ای عملکرد کارکنان
-0.01337	-1.57143	0.00851	4.285714	ارزیابی و پایش دوره ای اهداف و برنامه های دانشگاه
0.017871	2.25	0.007943	4	اعتبار علمی و به روز بودن پایان نامه ها
-0.02269	-2.85714	0.007943	4	انجمن های علمی
-0.00385	-0.5	0.007694	3.875	انطباق تشکیلات مصوب و وضع موجود
0.005496	0.714286	0.007694	3.875	آشنایی اعضای هیات علمی و دانشجویان با اصول پژوهش و استفاده از نتایج آن
-0.00558	-0.625	0.008935	4.5	آشنایی اعضای هیات علمی و کارکنان با قوانین و مقررات
-0.0076	-0.875	0.008687	4.375	آشنایی دانشجویان با قوانین و مقررات
-0.02125	-2.5	0.008499	4.28	برنامه های علمی فرهنگی
-0.02064	-2.325	0.008876	4.47	بودجه تخصیص یافته به تشکل های دانشجویی
-0.00279	-0.375	0.007446	3.75	به روز بودن قوانین و مقررات
-0.00112	-0.125	0.008935	4.5	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای
-0.02646	-3.25	0.008141	4.1	پراکندگی واحد های دانشگاه
-0.02065	-3.25	0.006354	3.2	تبادل استاد با سایر دانشگاهها و مراکز آموزش عالی
-0.01787	-2.5	0.007148	3.6	تبادل دانشجو با سایر دانشگاهها و مراکز آموزش عالی
-0.0217	-2.57143	0.008439	4.25	تسهیلات امور عمومی و اداری(سرویس رفت و آمد، رایانه، تجهیزات اداری)
-0.02102	-2.75	0.007645	3.85	تسهیلات دانشجویی وام مسکن تحصیلی شهریه /امور تغذیه
-0.02788	-3.25	0.008578	4.32	تسهیلات رفاهی و خوابگاه دانشجویی
-0.02355	-2.875	0.008191	4.125	تسهیلات و امکانات ورزشی دانشجویان
0.016382	2	0.008191	4.125	تصویر ذهنی از دانشگاه شیراز در جامعه
-0.00255	-0.28571	0.008935	4.5	تعداد اعضای هیات علمی آموزشی
-0.01589	-2	0.007943	4	تعداد اعضای هیات علمی پژوهشی
-0.02138	-2.42	0.008836	4.45	تعداد انجمن های مذهبی فرهنگی
-0.02125	-2.5	0.008499	4.28	تعداد پستهای غیرهیات علمی
-0.02079	-2.625	0.007921	3.989	تعداد پستهای هیات علمی
0.006733	0.875	0.007694	3.875	تعداد دانشجویان در مقاطع تحصیلی مختلف
-0.00956	-1.375	0.00695	3.5	تعداد دوره های آموزشی مشترک بین المللی منجر به مدرک
-0.00099	-0.125	0.007943	4	تعداد رایانه های متصل به اینترنت (دراختیار دانشجویان)
-0.00503	-0.75	0.006702	3.375	تعداد رشته های مرتبط با علوم اسلامی در دانشگاه
-0.02288	-2.5	0.009154	4.61	تعداد کل بازنده های علمی برگزار شده
0.008687	1.25	0.00695	3.5	تعداد کل رشته های دایر در دانشگاه
-0.01862	-2.5	0.007446	3.75	تعداد نیروی انسانی در مشاغل غیر حاکمیتی
0.002234	0.25	0.008935	4.5	تفویض اختیار به دانشکده ها و بخش ها
-0.0044	-0.5	0.008794	4.428571	تناسب اهداف و برنامه ها با ظرفیتهای و شرایط محیطی
-0.02269	-2.85714	0.007943	4	تناسب آزمایشگاه ها و کارگاه ها و مراکز تحقیقاتی
-0.00422	-0.5	0.008439	4.25	تناسب تحصیلات و تجربه کارکنان با شغل
-0.0067	-1	0.006702	3.375	تناسب تعداد کارکنان با حجم فعالیت های آن
0.002978	0.375	0.007943	4	تناسب، سادگی و شفافیت قوانین و مقررات
-0.00372	-0.5	0.007446	3.75	تنوع دوره های بین رشته ای و جدید
0.008935	1.125	0.007943	4	تنوع دوره های تحصیلات تکمیلی
-0.01985	-2.375	0.00836	4.21	توانایی دانشگاه در جذب دانشجویان خارجی
-0.01536	-1.875	0.008191	4.125	توجه به کار تیمی



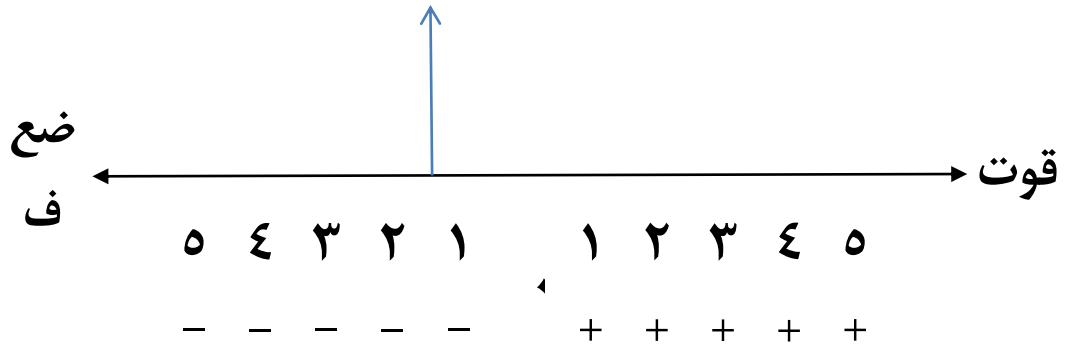
-0.01092	-1.375	0.007943	4	توجه به همکاری بین بخشی و بین رشته‌ای
-0.00695	-0.875	0.007943	4	توزیع مناسب اعتبارات بین دانشکده‌ها و بخشها
0.005957	0.75	0.007943	4	حجم برنامه‌های پژوهشی اعضای هیات علمی نسبت به فعالیت‌های آموزشی
-0.0045	-0.625	0.007198	3.625	حجم فعالیتهای اجرایی اعضای هیات علمی
-0.01815	-2.28571	0.007943	4	حقوق و بیمه کارکنان
-0.02615	-2.85714	0.009154	4.61	درآمد اختصاصی دانشگاه
-0.02398	-2.875	0.00834	4.2	درآمدهای حاصل از پژوهش و تجاری سازی
-0.02553	-2.85714	0.008935	4.5	درصد انجام مکانیزه امور رفاهی
-0.01961	-2.28571	0.008578	4.32	دسترسی به بانکها و پایگاههای اطلاعاتی علمی
-0.01204	-1.28571	0.009361	4.714286	دستیابی به اهداف و برنامه های دانشگاه
-0.0041	-0.5	0.008191	4.125	رضایت مشتریان خدمات پژوهشی از کیفیت خدمات
-0.01347	-1.75	0.007694	3.875	روند گردش کار (بروکراسی اداری) در دانشگاه
-0.00949	-1.125	0.008439	4.25	زیرساخت های اطلاعاتی و ارتباطی
-0.01635	-2.125	0.007694	3.875	سرانه فضای اتاق کار برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی
-0.01086	-1.25	0.008687	4.375	سرانه فضای کارگاه، آزمایشگاه، مزرعه و کلاس درس
-0.00819	-1	0.008191	4.125	سیستم اطلاع رسانی در سطح دانشگاه و واحدها
-0.00308	-0.42857	0.007198	3.625	شرایط قطبهای علمی
-0.02119	-2.57143	0.00824	4.15	شرایط تجاری سازی یافته های تحقیقاتی
-0.00894	-1.28571	0.00695	3.5	شرایط چاپ و نشر
0.006143	0.75	0.008191	4.125	شرایط و کیفیت مقالات چاپ شده
0.008935	1.125	0.007943	4	شفاف بودن ارزشهای سازمانی و پایداری به آنها
0.001024	0.125	0.008191	4.125	ضمانت اجرایی قوانین و مقررات
-0.00558	-0.75	0.007446	3.75	طرح کارایی دانشگاه
0.002978	0.375	0.007943	4	عملکرد قطب های علمی دانشگاهی
0.006515	0.875	0.007446	3.75	عملکرد مرکز کارآفرینی دانشگاه
0.010238	1.25	0.008191	4.125	فرایند ارتقا اعضای هیات علمی
-0.00869	-1.25	0.00695	3.5	فرایند ارتقا کارکنان
-0.01722	-1.875	0.009184	4.625	فرایند انگیزش اعضای هیات علمی
-0.02215	-2.625	0.008439	4.25	فرایند انگیزش کارکنان
0.002978	0.375	0.007943	4	فرایند آموزش و توانمند سازی اعضای هیات علمی
-0.01191	-1.5	0.007943	4	فرایند آموزش و توانمند سازی کارکنان
-0.00344	-0.375	0.009184	4.625	فرایند جذب اعضای هیات علمی
-0.00481	-0.625	0.007694	3.875	فرایند جذب کارکنان
0.002978	0.375	0.007943	4	فرهنگ انتشار، توزیع و تسهیم یافته‌ها
-0.01086	-1.25	0.008687	4.375	فضای خلاقیت و نوآوری
-0.01489	-1.875	0.007943	4	فضای فیزیکی و کالبدی دانشگاه
0.006733	0.875	0.007694	3.875	کیفیت طرحهای پژوهشی انجام شده
0.008997	1.25	0.007198	3.625	کیفیت مجلات تخصصی
-0.00794	-1	0.007943	4	کیفیت و خدمات کتابخانه ای
0.002978	0.375	0.007943	4	کیفیت و محتوای کتب تالیفی و ترجمه ای
0.006515	0.875	0.007446	3.75	کیفیت همایش های برگزار شده در دانشگاه
-0.02196	-2.57143	0.008538	4.3	کانونهای فرهنگی، هنری و اجتماعی در دانشگاه



-0.02156	-2.71429	0.007943	4	مساجد و نمازخانه
0.005585	0.75	0.007446	3.75	مستند بودن فرایندها
-0.00705	-0.85714	0.008226	4.142857	مشارکت فعال کارکنان و اعضای هیات علمی در تدوین و بازنگری اهداف و برنامه های دانشگاه
-0.01092	-1.375	0.007943	4	مشخص بودن شاخص های کلیدی عملکرد
0.014427	1.875	0.007694	3.875	مشخص و مدون بودن وظایف و مسئولیتها
0.011022	1.142857	0.009645	4.857143	معین بودن اهداف و برنامه های دانشگاه
-0.01229	-1.5	0.008191	4.125	مکانیزم دریافت و پرداخت درآمدهای حاصل از قراردادها
-0.01768	-2.125	0.00832	4.19	مکانیزم کردن خدمات اداری و مالی
-0.01752	-2.375	0.007379	3.716	مکانیزم کردن بایگانی اسناد
0.004468	0.75	0.005957	3	میانگین سنوات دانشجویان
-0.02215	-2.625	0.008439	4.25	میزان اعتبارات هزینه شده در فعالیتهای علمی فرهنگی
-0.01092	-1.375	0.007943	4	میزان انجام پروژه های تحقیقاتی در سطح بین المللی
-0.02059	-2.71429	0.007585	3.82	میزان آگاهی کارکنان و اعضای هیات علمی از اهداف و برنامه های دانشگاه
0.002792	0.375	0.007446	3.75	میزان برخورداری از پایان نامه های تحصیلات تکمیلی برتر
0.010238	1.375	0.007446	3.75	میزان توجه به تحقیقات بنیادی و نظری
0.007021	1.285714	0.005461	2.75	میزان دانشجویان محروم از تحصیل
-0.02144	-2.71429	0.007899	3.978	نرم افزار یکپارچه اداری و مالی
-0.00894	-1	0.008935	4.5	نسبت اعضای هیات علمی به دانشجویان
-0.00782	-1.125	0.00695	3.5	نسبت کارکنان به اعضای هیات علمی
-0.0208	-2.375	0.008757	4.41	نشریات دانشجویی
-0.00168	-0.25	0.006702	3.375	نظام جبران خدمات پژوهشی اعضای هیات علمی
-0.0211	-2.5	0.008439	4.25	وبلاگ و وبگاه زیر مجموعه معاونت فرهنگی
0.014334	1.75	0.008191	4.125	وجود تشکیلات و واحدهای ساختار یافته و منسجم
-0.02833	-3.25	0.008717	4.39	وضعیت استخدام نیروی انسانی
-0.01886	-2.5	0.007545	3.8	وضعیت امکانات رفاهی دانشگاه
-0.00695	-0.875	0.007943	4	وضعیت پرداختی به اعضای هیات علمی
0.000838	0.125	0.006702	3.375	وضعیت تشکل های دانشجویی
-0.00782	-0.875	0.008935	4.5	وضعیت درآمدهای اختصاصی دانشگاه
0.000838	0.125	0.006702	3.375	وضعیت رضایت دانشجویان از وام های دانشجویی
-0.00782	-1.125	0.00695	3.5	وضعیت و تعداد جلسات عمومی رئیس دانشگاه با دانشجویان
-0.00482	-0.57143	0.008439	4.25	همسویی فرایندها با استراتژیهای دانشگاه
-0.00235	-0.28571	0.008226	4.142857	همسویی فعالیتهای آموزشی، پژوهشی و دانشجویی با اهداف و برنامه های دانشگاه
-0.0211	-2.5	0.008439	4.25	همکاری با سایر دانشگاههای داخلی و خارجی
-1.08709		1	503.614	مجموع

تحلیل محیط درونی نشان می دهد که امتیاز کل عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) برابر $1/0.87$ است. با توجه به اینکه این امتیاز یک مقدار منفی است این نتیجه حاصل می شود که به طور کلی نقاط ضعف دانشگاه شیراز برای تحقیق راهبردهای خود بیش از نقاط قوت آن است. بنابراین جایگاه دانشگاه شیراز از نظر تحلیل محیط درونی به صورت نمودار (۲) مشخص می گردد.

موقعیت دانشگاه شیراز



شکل ۲: موقعیت دانشگاه شیراز در ارزیابی تحلیل محیط درونی

فصل سوم: تحلیل موقعیت استراتژیک

تحلیل موقعیت به منظور تعیین جهت‌گیری اصلی حرکت سازمان انجام می‌گیرد. بدین منظور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی برای تعیین استراتژی‌های غالب سازمان استفاده می‌شود. بر این اساس در ادامه به تشریح این ماتریس پرداخته می‌شود.

۳-۱- ماتریس ارزیابی عوامل درونی-بیرونی (IE)

ماتریس ارزیابی عوامل درونی-بیرونی* از یک ماتریس چهارخانه‌ای تشکیل شده است. در ماتریس عوامل درونی-بیرونی چهارخانه-ای، امتیاز نهایی بر روی محور افقی از (-۵) تا صفر (+) نشان‌دهنده ضعف داخلی و از صفر (+) تا (+۵) بیانگر قوت سازمان است. به همین ترتیب امتیاز نهایی بر روی محور عمودی از (-۵) تا صفر (+) بیانگر تهدید برای سازمان و از صفر (+) تا (+۵) بیانگر فرصت برای سازمان است.

طرح کلی ماتریس عوامل درونی-بیرونی چهارخانه‌ای در نمودار (۳) نشان داده شده است.



امتیاز نهایی عوامل درونی (IFE)

شکل ۳: ماتریس عوامل درونی-بیرونی

قرار گرفتن در هر یک از خانه‌های ماتریس درونی و بیرونی (IE) چهارخانه‌ای، مفاهیم استراتژیک خاصی دارد. برای سازمان‌هایی که در خانه (۱) قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که موقعیت این سازمان‌ها هم از نظر محیط داخلی و هم از لحاظ محیط خارجی عالی است و بهتر است استراتژی تهاجمی را مدنظر قرار دهند. وضعیت سازمان‌هایی که در خانه (۲) قرار می‌گیرند حاکی از آن است که موقعیت این سازمان‌ها در محیط خارجی بسیار خوب و عالی است ولی از نظر محیط داخلی وضع خوبی ندارند و استراتژی مناسب این سازمان‌ها استراتژی محافظه‌کارانه است.

* بر اساس مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید؛ منبع:

؛ David, F. R. (2004). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall; 10th edition.

اعرابی، سیدمحمد و مقدم، علیرضا (۱۳۸۶)، هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۸)، ص ۱۷.

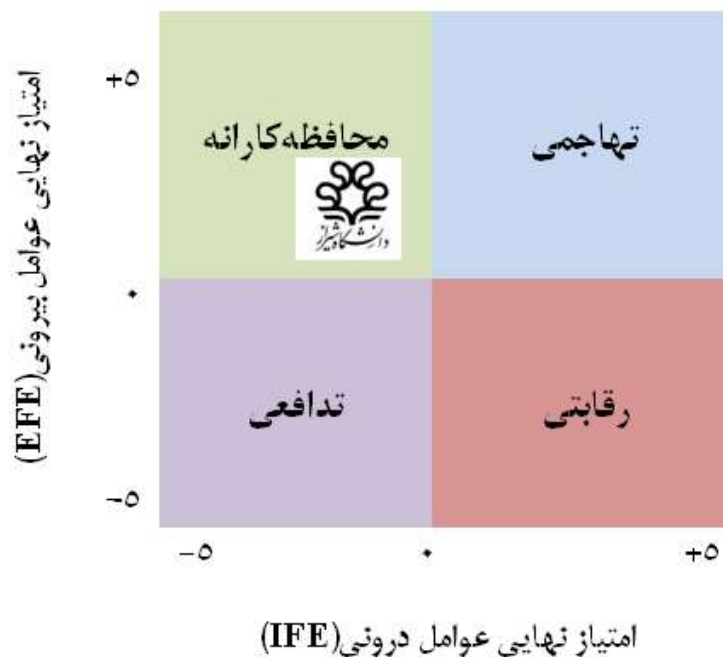
وضعیت سازمان‌هایی که در خانه (۳) قرار می‌گیرند حاکی از آن است که از نظر محیط داخلی عالی ولی از نظر محیط خارجی وضع مناسبی ندارند و استراتژی مناسب برای آنها استراتژی رقابتی است. وضعیت سازمان‌هایی که در خانه (۴) قرار می‌گیرند حاکی از آن است که هم در محیط خارجی و هم در محیط داخلی در وضعیت خوبی قرار ندارند و سازمان باید جهت استراتژیک تدافعی را انتخاب نماید.

۳-۲- تحلیل موقعیت استراتژیک دانشگاه شیراز

بر اساس امتیازات محاسبه شده برای محیط درونی و محیط بیرونی مطابق با جدول (۳)، موقعیت استراتژیک دانشگاه شیراز مطابق با نمودار (۴) خواهد بود.

جدول ۳: امتیازات محاسبه شده برای محیط درونی و محیط بیرونی

امتیاز نهایی	تحلیل محیطی
-۱/۰۸۷	ارزیابی محیط درونی (IFE)
+۱/۰۵۶	ارزیابی محیط بیرونی (EFE)



شکل ۴: موقعیت استراتژیک دانشگاه شیراز

همانگونه که از نمودار فوق مشخص است موقعیت استراتژیک دانشگاه شیراز، موقعیت محافظه‌کارانه است و این بدان معناست که استراتژی‌های غالب دانشگاه شیراز می‌بایست به گونه‌ای باشد که دانشگاه شیراز بتواند با بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی در دسترس بر نقاط ضعف درونی خود فائق آید و آنها را کاهش دهد.



فصل چهارم: چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی ها

۴-۱- چشم انداز دانشگاه شیراز

در افق ۱۴۰۴ دانشگاه شیراز یک دانشگاه کارآفرین و مهارت گرا و یکی از دو دانشگاه جامع برتر کشور با اعتبار جهانی در تولید علم و فن آوری است. که در آموزش و پژوهشهای بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای نقش برجسته‌ای به عنوان مرجع حل مسائل اساسی جامعه دارد.

۴-۲- ارزش‌ها و باورها:

- ✓ اخلاق حرفه‌ای
- ✓ کرامت انسانی
- ✓ خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
- ✓ رعایت حق مالکیت معنوی
- ✓ مشارکت و کار گروهی



۴-۳- ماموریت دانشگاه

اجزا ماموریت	
خدمت گیرندگان (مخاطبین)	<ul style="list-style-type: none"> - جامعه علمی و متقاضیان آموزش عالی - نهاد ها و موسسات و مراکز صنعتی خدماتی اقتصادی اجتماعی فرهنگی و سیاسی
خدمات	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد محیطی مناسب جهت تربیت نیروهای متعهد و وارسته متخصص، خلاق و کارآمد. - ارتقای کمی و کیفی آموزش و پژوهش در راستای اداره علمی امور کشور و بهبود رفاه عمومی - برقراری ارتباط مستمر و منظم با جامعه به منظور شناخت نیازها و تلاش در ارائه راه کارهای علمی در ترویج و تأکید بر شایسته سالاری تأمین آنها
قلمرو موضوعی فعالیت	<ul style="list-style-type: none"> - دانشگاه جامع
حوزه جغرافیایی	<ul style="list-style-type: none"> - سطح ملی و منطقه ای و بین المللی
مزیت کلیدی	<ul style="list-style-type: none"> - اساتید برجسته - کارکنان شایسته
ارزشهای سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> - رعایت حق مالکیت معنوی - اخلاق حرفه ای - کرامت انسانی - خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی - مشارکت و کار گروهی
توجه به انتظارات جامعه	<ul style="list-style-type: none"> - مرجع اصلی در حل مسایل اساسی جامعه - مشارکت در توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جامعه
فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - بهره گیری از فناوری های نوین آموزشی و کمک آموزشی و کارگاه ها و آزمایشگاه های مجهز

بیانیه ماموریت

دانشگاه شیراز به عنوان یک دانشگاه جامع در ایجاد محیطی مناسب جهت تربیت نیروهای متعهد و وارسته، متخصص، خلاق و کارآمد؛ ارتقای کمی و کیفی آموزش و پژوهش در راستای اداره علمی امور کشور و بهبود رفاه عمومی؛ و برقراری ارتباط مستمر و منظم با جامعه به منظور شناخت نیازها و تلاش در ارائه راه کارهای علمی در ترویج و تأکید بر شایسته سالاری تأمین آنها فعالیت دارد.

این دانشگاه با بهره مندی از اساتید و کارکنان شایسته و بهره گیری از فناوری های نوین و کارگاه ها و آزمایشگاه های مجهز با تأکید بر حق مالکیت معنوی، کرامت انسانی، اخلاق حرفه ای، خلاقیت و نوآوری و مشارکت و کار گروهی به تربیت نیرو های متخصص و کارآفرین، خلق نظریه های علمی و ایفای نقش فعال در حل مسایل اساسی جامعه می پردازد.

۴-۴- اهداف دانشگاه شیراز:

بر اساس مطالعات صورت گرفته در مراحل قبلی، هدف کلان دانشگاه شیراز به صورت زیر تعریف می شود:

هدف کلان:

ارتقای جایگاه ملی، منطقه ای و بین المللی دانشگاه شیراز

□ یکی از دو دانشگاه جامع برتر کشور

□ یکی از ۱۰ دانشگاه برتر منطقه

□ یکی از ۳۰۰ دانشگاه برتر جهان

به منظور تحقق هدف کلان، اهداف استراتژیک دانشگاه شیراز به صورت زیر تعیین گردیده است:

اهداف استراتژیک :

- توسعه دوره های بین رشته ای و تحصیلات تکمیلی و افزایش کیفیت آموزشی
- توسعه سرمایه های انسانی
- توسعه استفاده از فناوری اطلاعات
- توسعه زیرساختها
- توسعه فعالیتهای دانشجویی-فرهنگی
- بهبود و تجدید ساختار و فرایندها
- تولید ثروت
- توسعه شهرت و برتری دانشگاه
- توسعه مشارکت و همکاریهای داخلی و خارجی
- توسعه کمیت و کیفیت پژوهش
- توسعه کارآفرینی و پژوهش های کاربردی

۴-۵- استراتژی های دانشگاه شیراز

بر اساس هدف کلان، اهداف استراتژیک و استراتژی‌های پیشنهادی، نقشه استراتژی دانشگاه شیراز به صورت نمودار (۶) نشان داده می شود.

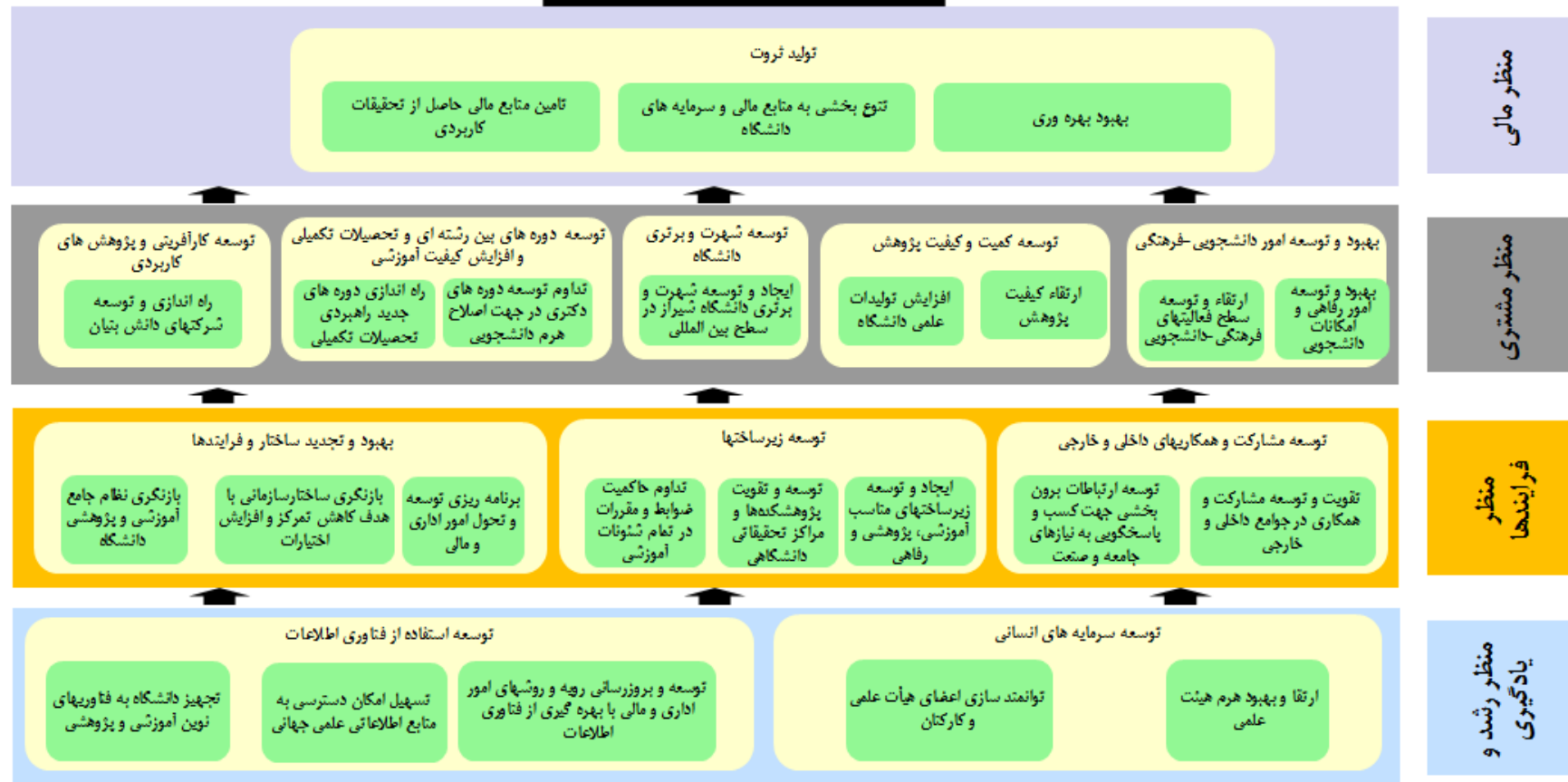
همانگونه که مشخص است به منظور دستیابی به هدف کلان، تحقق اهداف استراتژیک الزامی است. از طرفی دیگر به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک، توجه به استراتژی‌های تدوین شده ضروری خواهد بود.

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



نقشه استراتژی

ارتقاء جایگاه ملی، منطقه ای و بین المللی دانشگاه شیراز



شکل ۵: نقشه استراتژی دانشگاه شیراز

فصل پنجم: تدوین اهداف و برنامه های عملیاتی

در بخشهای قبل این گزارش به ارزیابی و تحلیل محیط بیرونی و درونی پرداخته شد و موقعیت استراتژیک دانشگاه شیراز تعیین گردید. سپس بر اساس هدف کلان و اهداف استراتژیک دانشگاه شیراز، استراتژی های جهت تحقق اهداف مذکور پیشنهاد گردید.

در این بخش قصد داریم برنامه های عملیاتی و بهبود جهت پیاده سازی استراتژی های پیشنهادی ارائه گردد. بر این اساس برای هر استراتژی معیارها و سنجه هایی (*measure*) جهت ارزیابی وضع موجود و هدف گذاری در آینده تعیین گردیده و اقدامات و برنامه های عملیاتی جهت بهبود (*initiative*) که لازم است جهت تحقق استراتژی های مطرح شده اجرا گردد، تعیین شده است.

بر اساس شاخص های رتبه بندی ISC هدفگذاری برای دو سال آینده و افق چشم انداز (۱۴۰۴) به شرح زیر است



اهداف عملیاتی بر مبنای شاخص های ISC تنظیم شده است که به شرح زیر می باشد

عبار	شاخص	وزن	رتبه کشوری دانشگاه شیراز (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۴۰۴
پژوهش (وزن کل: ۵۷)	A1	۱۵	۲۵	۲۰	۱۵	۵
	A2	۱۵	۳	۲	۲	۱
	A3	۱۵	۳	۲	۲	۱
	A4	۵	۲۲	۱۸	۱۵	۵
	A5	۵	۳۱	۲۰	۱۵	۵
	A6	۲	۹	۸	۶	۳



معیار	شاخص	وزن	رتبه کشوری دانشگاه شیراز (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۴۰۴	
آموزش (وزن کل: ۳۲)	B1	اعضای هیأت علمی دارای جایزه		۶	۹	۷	۳	
	B2	اساتید پراستاد Highly cited researchers	استانداردهای ISI	۳	۳	۲	۱	
			استانداردهای OIC	۵				
	B3	نسبت اعضای هیأت علمی دارای مدرک Ph.D. به کل اعضای هیأت علمی		۴	۴	۳	۱	
	B4	فارغ التحصیلانی که جایزه گرفته‌اند		۳	۲	۲	۱	
	B5	فارغ التحصیلان پر استناد	استانداردهای ISI	۱	۸	۷	۶	۲
			استانداردهای OIC	۲				
	B6	نسبت اعضای هیأت علمی به دانشجو		۳	۲۰	۱۵	۱۲	۵
B7	نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان		۲	۷	۶	۵	۲	
B8	دانشجویان دارای جایزه در المپیادهای بین‌المللی		۳	۴	۴	۳	۲	



معیار	شاخص	وزن	رتبه کشوری دانشگاه شیراز (وضع موجود)	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۴۰۴
وجهه بین المللی (وزن کل: ۶,۵)	C1	نسبت اعضای هیأت علمی بین المللی به کل اعضای هیأت علمی	۲	۱۱	۱۰	۸	۵
	C2	نسبت دانشجویان بین المللی به کل دانشجویان	۱	۲۱	۲۰	۱۵	۵
	C3	نسبت اعضای هیأت علمی دارای مدرک Ph.D. خارجی (دکتری خارجی) به کل اعضای هیأت علمی دارای مدرک Ph.D. (دکتری)	۱,۵	۱۰	۱۰	۹	۵
	C4	کنفرانس های بین المللی	۱,۵	۹	۸	۷	۳
	C5	همکاری های بین المللی	۰,۵	۱	۱	۱	۱
تسهیلات (امکانات) (وزن کل: ۲)	D1	سرانه تعداد عناوین کتاب به ازای هر دانشجو	۱	۱۶	۱۴	۱۰	۵
	D2	تعداد مؤسسات / مراکز تحقیقاتی دانشگاه	۱	۲	۲	۲	۱
فعالیت اجتماعی - اقتصادی (وزن کل: ۲,۵)	E1	تعداد مؤسسات و شرکت های spin-off	۱	۱۳	۱۰	۸	۵
	E2	تعداد مراکز رشد (به صورت مستقل یا در درون پارک های علم و فناوری)	۱	۴	۴	۳	۲

برای دستیابی به اهداف و چشم انداز برنامه های زیر در نظر گرفته شده است :

برنامه های آموزشی

- راه اندازی رشته های جدید آموزشی در مقاطع تحصیلی مختلف متناسب با جهت گیری های منطقه ای، ملی و بین المللی
- توسعه دوره های تحصیلات تکمیلی بین رشته ای
- توسعه دوره های پژوهش محور
- جذب هیات علمی توانمند و متعهد در رشته های مختلف جهت ارتقای سطح کیفی آموزش
- تسهیل روند جذب اعضای هیات علمی با هدف تقویت جذب هیات علمی شایسته
- حمایت و تشویق فرصت های مطالعاتی دانشجویان دکتری (برای اعزام و پذیرش)
- حمایت از دوره های پسادکتری
- ارتقای مستمر کمی و کیفی تجهیزات و امکانات آموزشی

برنامه های پژوهشی

- طراحی مکانیزم هایی جهت تشویق اساتید و دانشجویان به تولید علم (انتشار مقاله، تالیف کتاب، ترجمه کتاب)
- افزایش میزان ماموریت های علمی و فرصت مطالعاتی اعضای هیئت علمی
- ایجاد شرکتهای علمی - اقتصادی دانش بنیان برای تجاری شدن نتایج تحقیقات دانشگاهی
- تلاش در جهت تقویت فرایند تبدیل ایده به محصول
- ساماندهی نظام مالکیت فکری در حوزه های پژوهش و فناوری
- تامین دسترسی آسان بدون محدودیت زمانی و مکانی به پایگاه های اطلاعاتی و منابع علمی
- توسعه کتابخانه دیجیتال
- ساماندهی و هدایت پژوهش های دانشگاهی به سوی هم افزایی و شبکه سازی
- جهت دهی پژوهش ها و پایان نامه ها با هدف کاربردی بودن نتایج
- ارتقای مستمر کمی و کیفی تجهیزات و امکانات پژوهشی

برنامه همکاری ها و روابط داخلی و خارجی

- گسترش تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای با صنایع در جهت حمایت از پژوهش‌ها و اجرایی نمودن آنها
- گسترش قراردادهای با صنایع در جهت حمایت تجهیز آزمایشگاه‌های تخصصی در دانشگاه
- ایجاد تسهیلات لازم برای برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز علمی خارجی
- حمایت از کارگاه‌های آموزشی و پژوهشی و همایش‌های علمی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
- افزایش تفاهم‌نامه‌های مبادله استاد و دانشجو با دانشگاه‌های معتبر جهان و اجرایی نمودن آنها