



۱۳۹۵-۱۴۰۴

راهبردی

تحول

طرح

خبرنامه

## راه اندازی سامانه های:

جستجوی هوشمند مقررات آموزشی

تسویه حساب الکترونیکی دانشجویان

و سامانه جامع یکپارچه دانشگاهی



## بنام خداوند بخشناد



### طرح تحول راهبردی ۱۳۹۵-۱۴۰۴ چرا تحول؟ Strat 16-25

#### برون‌گرایی و حضور

دسترس بودن منابع حمایت از تحول و تعهد مدیریت در اختصاص زمان کافی. زمانی که این شرایط فراهم باشد برای حل و فصل مطالب سازمانی که در عارضه‌یابی شناسایی شد، برنامه‌های تحول طراحی می‌شود. اگر آمادگی برای تحول کم باشد، باید برنامه‌های تحول را برای افزایش اشتیاق سازمان به تغییر و تحول طراحی کنیم.

#### قابلیت تحول

مدیریت تحول برنامه‌ریزی شده، نیازمند دانش و مهارت خاص است که شامل توانایی تحریک و ایجاد انگیزه تحول، هدایت تحول، توسعه حمایت‌های سیاسی، مدیریت گذار و حرکت آنی می‌باشد. اگر اعضای سازمان این قابلیت‌ها را نداشته باشند پیش از شرکت فعال و معنادار اعضا در طراحی برنامه‌های تحول به برنامه آموزشی اولیه نیاز دارند.

#### بافت فرهنگی

فرهنگ ملی که از طریق آن سازمان متجلی می‌شود تأثیر شدیدی بر واکنش اعضا نسبت به تحول می‌گذارد. بنابراین طراحی برنامه‌های تحول باید ارزش‌ها و مفروضات فرهنگی اعضای سازمان را مدنظر قرار دهد. بویژه هنگامی که از برنامه‌های تحولی که در یک فرهنگ ایجاد شده است، در فرهنگ دیگر استفاده می‌کنیم باید این برنامه‌ها را به منظور متناسب سازی با فرهنگ محلی، تعدیل و اصلاح کنیم.

#### شروط مربوط به هدف تحول

هدف برنامه‌های تحول در توسعه سازمان، تغییر مشخصه‌های خاص یا بخش‌هایی از سازمان است. این اهداف تحول، تمرکز اصلی برنامه‌های تحول بوده و محققان دو شرط کلیدی مرتبط با اهداف تحول را مشخص کرده‌اند که می‌تواند بر موفقیت برنامه‌های تحول، اثرگذار باشد: ۱- آن دسته از مسائل سازمانی که هدف برنامه تحول، حل و فصل آنهاست - ۲ سطحی از سیستم سازمان که انتظار می‌رود برنامه تحول روی آن اثری مستقیم و فوری داشته باشد.

#### موضوعات سازمانی

سازمان‌ها باید برای اثربخش کردن فعالیت خود به موضوعات اساسی توجه کنند. این موضوعات اساسی و برنامه‌های تحول، توسعه سازمان را نشان می‌دهد که هدف آن حل و فصل آنهاست.

#### تعامل شبکه‌ای و

تحول سازمانی، حرکت از شناخته شده‌ها به ناشناخته‌هاست. از آنجا که آینده، نامعین است و می‌تواند اثر متفاوتی بر شایستگی‌ها، ناتوانی‌ها و قابلیت‌های افراد بگذارد، اعضای سازمان معمولاً از تحول حمایت نمی‌کنند مگر آنکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای آن بیابند. سازمان‌ها نیز با توجه به شرایط فعلی خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و در مقابل تغییر آن برای کسب سودهای نامعین در آینده مقاومت می‌کنند. موضوع کلیدی در برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، نحوه ایجاد انگیزه و تعهد نسبت به تحول سازمانی است.

معمولاً سازمان‌ها متحول می‌شوند تا باز و جهانی شوند و در آنها فکر و روح افراد چه بصورت فردی و چه به صورت گروهی برای رسیدن به اهداف همه‌گروهی‌های ذی‌نفع بسیج شوند و به هر حال این انسانها هستند که نیروی مولد و محرک برای تغییر سیستم‌ها، ساختارها و سازمان‌ها هستند.

معمولاً تغییرات سازمانی و تحول برای گذار از یک مرحله توسعه به مرحله دیگر هم ممکن است ایجاد شود، سازمان‌ها با گذار از مراحل مختلف توسعه، بالغ می‌شوند.

پیش از تصمیم‌گیری در مورد اینکه بهسازی کدام یک از جنبه‌های سازمان ضرورت دارد، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در این میان، ارزیابی نیازها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

تغییر سازمانی نخست مستلزم بررسی و تشخیص مشکل است. شناخت مشکل و ارائه صورت مساله واقعی نیمی از تغییر است؛ چنانچه مدیران که در سناریوی تغییرات هستند، در تعریف از مشکلات دچار خطا و لغزش شوند، هزینه‌های گزافی را خواهند پرداخت؛ چرا که سازمان و منابع آن را به سمت اهدافی هدایت خواهند نمود که در جهت نیازهای واقعی سازمان طراحی نشده و پاسخگوی مشکلات نمی‌تواند باشد. مدیریت تغییر بیش از هر اقدامی باید راهکارهای حل مساله و ابعاد آن را مورد بررسی و شناخت دقیق قرار دهد.

#### آمادگی برای تحول

موفقیت برنامه‌های تحول به آمادگی سازمان برای تحول برنامه‌ریزی شده بستگی دارد. نشانه‌های آمادگی برای تحول عبارتند از: حساسیت نسبت به فشار برای تحول، نارضایتی از حالت فعلی، در

اگر هر عادت، تفکر و رفتاری را ضروری یا خوشایند می‌دانید، حتماً می‌توانید آن را پرورش دهید.



## در جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه؛ بر ارائه سازوکار و راهنمای عملی مشارکت دانشکده ها در طرح تحول، تأکید شد



در چهل و ششمین جلسه  
کمیته راهبری طرح تحول  
راهبردی دانشگاه که هشتم بهمن  
ماه با حضور رئیس و اعضای کمیته  
برگزار شد، نسبت به ارائه plan،  
سازوکار و راهنمای عملی مشارکت  
دانشکده ها در طرح تحول از سوی واحد  
PMO مرکزی تأکید گردید.

در این نشست ضمن بحث پیرامون لزوم تکمیل فرم های  
اختتام برای بسته های موج ۵ و تعریف بسته های موج ۶ طبق  
تقویم جدید طرح تحول، بر لزوم اطلاع رسانی واحد های PMO  
در خصوص بسته های موفقیت لغو شده یا در شرف لغو موج پنجم به  
واحد PMO مرکزی و دبیرخانه تأکید شد و مقرر گردید واحد های PMO  
موارد مربوط به اینگونه بسته ها را طی نامه ای با قید دلایل و نوع لغو (دائمی،  
موقت و قابل اجرا در موج های بعدی) به دبیرخانه ارسال کنند.  
در ادامه با توجه به زمان بر بودن بخش مستندسازی فرایندهای جاری  
معاونت ها، مقرر شد در صورت صلاحدید حوزه معاونت پشتیبانی به عنوان  
متولی "طرح مهندسی مجدد فرایندهای دانشگاه"، معاونت ها این بخش از  
فعالیت های مرتبط با طرح مذکور را در موج آتی به صورت بسته تعریف و  
تا پایان موج، نتایج را مستند نمایند.  
همچنین در این نشست در خصوص بسته جذب خیرین حوزه معاونت

پشتیبانی مقرر گردید با صلاحدید  
دکتر فتح الهی نایب رئیس بنیاد  
خیرین مدرّس، فعالیت ها و برنامه  
های پیش بینی شده پژوهش در  
این زمینه اجرایی شوند.

در چهل و ششمین جلسه کمیته  
راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه،  
برگزاری نشست تجدید میثاق معاونت ها و مدیران  
ستادی با طرح تحول، با هدف بررسی شفاف و جامع  
مسائل و مشکلات پیشبرد طرح و بینش افراد نسبت به طرح  
تحول راهبردی، مطرح و مقرر شد پس از بحث و تبادل نظر و  
جمع بندی در این نشست، چنانچه مسائل به قوت خویش باقی ماند  
در مرحله بعدی تصمیمات لازم از سوی ستاد طرح تحول و بر اساس گزارش  
گروه ارزیابی میزان اثربخشی جلسه مذکور اتخاذ شود.  
در ادامه نشست کمیته راهبری، مجدداً نسبت به ارائه plan، سازوکار و  
راهنمای عملی مشارکت دانشکده ها در طرح تحول از سوی واحد PMO  
مرکزی تأکید و قرار شد ظرف مدت دو هفته راهنمای مربوط ارائه شود. قبل  
از ارائه Template یاد شده، پیشنهاد بررسی تجربه پژوهش در این راستا  
و همچنین بررسی وضعیت درخواست های مکرر دانشکده ها برای ارائه و  
تصویب بسته های موفقیت که در راستا مأموریت خاص و هدفمند نیستند،  
مطرح گردید.

### در نشست کارگروه جذب نخبگان تخصصی مطرح شد؛

## ایجاد شبکه شناسایی نخبگان در دانشگاه

هیأت علمی وابسته بین المللی در دانشگاه تربیت مدرس  
در هیأت امنای دانشگاه تصویب شده است، مقرر شد شیوه  
نامه اجرایی برای اعضای هیأت علمی وابسته بین المللی در  
دانشگاه توسط دکتر سعیدی و دکتر حسینخانی طراحی و  
ارائه گردد.

در پنجمین نشست کارگروه جذب نخبگان تخصصی  
بر شناسایی گروه های آموزشی دارای توان و پتانسیل بین  
المللی شدن (توسط معاون آموزشی) تأکید شد. همچنین  
مقرر گردید از کارگروه جذب نخبگان تخصصی برای معرفی  
و شناسایی افراد نخبه برای بین المللی شدن، استفاده شود.

همچنین مقرر شد فلوچارتی از روال جذب نخبگان تخصصی طراحی  
و ارائه گردد و شیوه نامه جذب نخبگان و نحوه اجرای آن بعد از یکسال  
بازنگری شود. همچنین طرح بهره مندی دانشگاه از "دستیار پژوهش" با  
همکاری معاون پژوهشی و فناوری، تهیه و برای تصویب به هیأت رئیسه  
دانشگاه ارسال شود.



پنجمین جلسه کارگروه جذب نخبگان تخصصی  
۷ اسفند با حضور دکتر احمدی، دکتر سمنان بیان  
و اعضای کارگروه برگزار و طی آن بر ایجاد شبکه  
شناسایی نخبگان در دانشگاه تأکید شد.

در این نشست که با تأکید رییس دانشگاه بر اهمیت  
کارگروه در پیشرفت و توسعه دانشگاه آغاز شد، مقرر گردید  
شبکه شناسایی نخبگان در دانشگاه ایجاد شود. همچنین  
هسته اصلی جذب نخبگان گسترش یابد و افراد خاص با  
توانمندی های ویژه شناسایی و مشاوره قوی در تور نخبه  
گزینی وجود داشته باشد.

در این جلسه با یادآوری وظیفه کارگروه جذب نخبگان تخصصی که  
کشف استعدادهای جدید و حفظ استعدادهای فعلی است، بر آورده سازی  
حداقل انتظارات نخبگان، مورد تأکید قرار گرفت. همچنین پیش نویس نحوه  
حمایت و شرح وظایف نخبگان وابسته دانشگاه تربیت مدرس (پیشنهاد شده  
توسط دکتر حسینخانی) مطرح شد و از آنجایی که دستورالعمل عضویت

## تشریح برخی دستاوردهای طرح تحول راهبردی در حوزه مدیریت آموزشی دانشگاه در گفتگو با دکتر یوسفیان



شده است و برای نخستین بار از ۲۳ بهمن ماه ۹۷ بطور عمومی در اختیار کاربران قرار گرفت.

مدیر آموزشی دانشگاه در اشاره به مزیت های این سامانه اظهار داشت: در این سامانه معاون و مدیران

آموزشی دانشگاه در ارتباط با دانشکده ها به سادگی از برنامه های هفتگی، ماهانه و یا ادواری مطلع می شوند و افراد می توانند به لحاظ ساختاری اطلاعات و جدول تقویمی رویدادها را به اشتراک بگذارند. این قابلیت، در همگام سازی اقدامات گروه های آموزشی، دانشکده ها و دانشگاه سهم مؤثری دارد.

دکتر یوسفیان اضافه کرد: این سامانه می تواند با ارسال یادآورهای مکرر به طرق مختلف مانند ایمیل و یا پیامک به اعضای هیأت علمی، مدیران و معاون آموزشی، پاره ای از اقدامات آتی و رویدادهای مهم را یادآوری کند. این سامانه در حال حاضر بطور کامل برای معاونت آموزشی بارگذاری شده و امیدواریم در نیمسال دوم سال تحصیلی ۹۷-۹۸ از بهار آینده با اطلاع رسانی بیشتر مزایای این تقویم، آن را در سطح دانشکده ها گسترش دهیم تا بطور روزانه و هفتگی در اختیار قرار بگیرد و جزء وظایف و امورات جاری هر دانشکده شود.

وی تأکید کرد: در فاز بعدی، دیگر معاونت ها نیز به سامانه می پیوندند و طبق پیش بینی تا پایان سال ۹۸، تقویم جامع یکپارچه دانشگاهی راه اندازی خواهد شد.

مدیر آموزشی دانشگاه ضمن بیان این نکته که سامانه جامع تقویم دانشگاهی یک نوع خلاقیت و نوآوری است که تنها دانشگاه تربیت مدرس از آن استفاده می کند، افزود: بارگذاری چارت سازمانی دانشگاه بطور کامل، یکی از کارهایی است که با موفقیت انجام شد. بدین ترتیب افراد دارای دسترسی هستند و امکان ثبت رویداد هفتگی،

مدیر آموزشی دانشگاه از بسته های موفقیت سامانه جامع تقویم دانشگاهی، سامانه جستجوی هوشمند مقررات آموزشی، تسویه حساب دانشجویی و سایر اقدامات از جمله تفویض اختیار به شوراهای

آموزشی، به عنوان اقدامات ارزنده ای که ذیل روال راهبردی تسهیل فرایند ها و مقررات، پیاده سازی سامانه های هوشمند و چابک سازی فرایندهای تحصیلی در حال اجراست نام برد.

دکتر یوسفیان در خصوص بسته موفقیت سامانه جامع تقویم دانشگاهی گفت: از یک سال و نیم پیش این بسته با محوریت مدیریت آموزشی دانشگاه در دستور کار قرار گرفت و مقرر شد در فاز نخست با همکاری یک شرکت نرم افزاری، به عنوان یک تقویم آموزشی برای معاونت (آموزشی) استفاده شود و پس از آن به تقویم جامع یکپارچه دانشگاهی تبدیل شود.

وی از بارگذاری تقویم آموزشی دانشگاه و بهره برداری اولیه آن در ایام دهه فجر خبر داد و افزود: در فاز نخست سامانه جامع تقویم دانشگاهی، بخش مربوط به اطلاعات معاونت آموزشی بارگذاری و قابل استفاده شده و همزمان با ایام دهه فجر امکان بهره برداری اولیه فراهم شده است.

دکتر یوسفیان تشریح کرد: در این سامانه رویدادهای جاری معاونت و اقدامات آموزشی در دو سطح مجریان و بهره برداران بارگذاری شده است. در این راستا مجموعه رویدادهای تقویمی و اقدامات آموزشی از ثبت نام دانشجو تا انجام مصاحبه دکترا و تعیین ظرفیت ها و همچنین اقدامات جاری معاونت گردآوری، ارزیابی دقیق و کارشناسی شد و سپس در قالب یک نرم افزار پیاده سازی گردید. در حال حاضر اطلاعات تقویمی معاونت آموزشی بالغ بر ۱۱۳ رویداد بطور کامل در این سامانه بارگذاری

**سامانه جستجوی هوشمند مقررات آموزشی، دسترسی های بدیع و خلاقانه در اختیار تمامی کاربران قوانین آموزشی قرار می دهد.**

توان یادگیری و به کار بستن با شتاب آموخته بزرگ ترین امتیاز رقابتی را در اختیار سازمان می گذارد.



ارتباط با کارشناسان و مدیران بالادستی فراهم شده و برنامه‌ها برای اقدام مشترک، همگام می‌شود. به عنوان مثال کلیه افرادی که در معاونت آموزشی در اقدامات و رویدادهای مختلف مانند ثبت نام تا جشن دانش آموختگی دانشجوی، فرایندهای ترفیع، برگزاری کلاس‌های آموزش آزاد، تعیین ظرفیت

و... دخیل هستند، در یک طرح زمان بندی شده با یکدیگر همگام می‌شوند و بدین ترتیب انحراف از برنامه و اقدامات به حداقل کاهش می‌یابد.

دکتر یوسفیان با اشاره به این مهم که سامانه تقویم آموزشی، سامانه جستجوی هوشمند مقررات آموزشی و سایر اقدامات از جمله تفویض اختیار به شوراهای آموزشی، ذیل روال راهبردی تسهیل فرایندها و مقررات، پیاده سازی سامانه‌های هوشمند و چابک سازی فرایندهای تحصیلی انجام شده‌اند، خاطر نشان کرد: تمرکز اصلی در مدیریت آموزشی بر امور مربوط به فرایند دوره تحصیل دانشجو (از ثبت نام تا دفاع و دانش آموختگی) است اما در ۶ ماه گذشته کلیه فرایندهای مدیریت آموزشی احصاء شد و با ارزیابی دقیق، ادغام و تصحیح برخی فرایندها توسط PMO معاونت، ۵۰ فرایند مربوط به مدیریت آموزش گام به گام بررسی شد و با شرح وظایف همکاران، زمان بندی و تدوین و در نهایت در قالب یک فایل قرار گرفت تا برآورد صحیحی از حجم امور داشته باشیم. بدین ترتیب مشخص خواهد شد که هر کارمند در هر فرایند و در هر مرحله، چه میزان بازده داشته و امکان رصد و پایش فعالیت‌ها نیز فراهم گردید.

وی در تشریح "سامانه جستجوی هوشمند مقررات آموزشی" گفت: یکی دیگر از دستاوردهای مدیریت آموزشی که با پشتیبانی واحد PMO معاونت، دبیرخانه طرح تحول و معاون آموزشی در چند ماه گذشته انجام و به مرحله بهره برداری اولیه رسیده، راه اندازی سامانه جستجوی هوشمند مقررات آموزشی است. این سامانه دسترسی‌های بدیع و خلاقانه در اختیار تمامی کاربران قوانین آموزشی قرار می‌دهد.

دکتر یوسفیان تصریح کرد: در گذشته مشکلاتی در موارد تغییر آئین نامه‌ها و مراجع به قوانین وجود داشت. در پاره‌ای مواقع شیوه نامه‌های مختلف برای پیاده سازی امور و پیگیری مسائل بر حسب زمان ورود دانشجویان و سنوات آنها وجود دارد. در این سامانه تمامی آئین نامه‌ها (آئین نامه‌های بالادستی وزارت علوم)، شیوه نامه‌های مصوب دانشگاه، دستورالعمل‌های اجرایی معاونت



آموزشی در هر ۵ حوزه مدیریتی معاونت و تمامی مقررات، بازنگری، تکمیل و سپس در این سامانه بارگذاری شده و امکان جستجوی آنها به طرق مختلف مانند جستجوی یک آئین نامه، جستجوی کلید واژه‌ها، جستجو بر اساس فیلدهای جستجو، جستجو بر حسب تقویم زمانی، فراهم است. بدین

ترتیب تمامی افرادی که نیاز به اطلاعات دارند می‌توانند با مراجعه به سامانه و جستجوی ساده کلمات، دسترسی داشته باشند. این سامانه در تصمیم‌گیری‌های شوراها و آموزشی نیز بسیار کمک کننده خواهد بود.

مدیر آموزشی دانشگاه در ادامه به بسته "تسویه حساب دانشجویی" اشاره کرد و اظهار داشت: یکی دیگر از اقدامات ارزنده که در سطح ۳ معاونت (پژوهشی، دانشجویی و آموزشی) بطور مشترک انجام شد و جزو معدود پروژه‌های گروهی موفق محسوب می‌شود، بسته موفقیت تسویه حساب است. طرح اولیه این پروژه از یکسال و نیم گذشته آغاز و مقرر شد با ۴ دانشکده (علوم انسانی، علوم پایه، مهندسی شیمی، فنی و مهندسی) بطور آزمایشی شروع شود و پس از تعیین نقاط قوت، بررسی نقاط ضعف و رفع موانع، پیاده سازی عمومی گردد. بسته تسویه حساب در فاز نخست با مساعدت ۴ دانشکده پایلوت در نیمه آذرماه سال جاری اجرا شد.

وی تشریح کرد: تسویه حساب، فرایند بسیار پیچیده‌ای داشته و تمامی بخش‌های ستادی در آن دخیل هستند. با اجرای این بسته در کوتاه‌ترین زمان (۱۲ ساعت) برای دانشجویانی که مشکلی در پرونده خود ندارند، تسویه حساب انجام می‌شود. اولین دانشجویی که با این روش فرایند تسویه حساب خود را انجام داد، یکی از دانشجویان بین‌المللی دانشکده علوم انسانی اهل سنگال بود. در دوره آزمایشی ۸۰ دانشجو از این طریق تسویه حساب کرده و فارغ‌التحصیل شدند.

دکتر یوسفیان از فراگیری این طرح از ۱۳ بهمن ماه ۹۷ خبر داد و گفت: به منظور آشنایی دست‌اندرکاران تسویه حساب الکترونیکی در سامانه گلستان، تا کنون چند ورکشاپ در معاونت پژوهشی، دانشجویی و آموزشی برگزار شده است. مدیریت‌های مختلف بطور مشترک فرایند تسویه حساب را تسهیل می‌کنند و تعامل سازنده آنها به فرایند، سرعت می‌بخشد. برای دانشکده‌ها نیز جلسات توجیهی برگزار خواهد شد تا در نهایت در بهار ۹۸ این پروژه در کل دانشکده‌ها تجربه و نواقص مشخص و ظرفیت‌های مثبت نیز شناسایی و گزارش شود.

## باز راه اندازی سامانه

### تسویه حساب

### الکترونیکی

## دانشجویی، حجم

## مراجعات حضوری

## دانشجویان کاهش

### می‌یابد.

## تفویض اختیارات به

### دانشکده‌ها با

### هدف تسهیل

### و چابک سازی

## فرایندهای تحصیل

### دانشجویان،

### کاهش میزان

## مراجعات، کاهش

## بور و کراسی‌های

## اداری، ذخیره زمان

## و... انجام می‌شود



مدیریت آموزشی، آنها را در شوراهای آموزشی مطرح و نتایج را اعلام می کنند. امیدواریم در بهار ۹۸ حجم زیادی از پرونده های ارجاعی کاهش یابد.

دکتر یوسفیان با تأکید بر این موضوع که مدیریت آموزشی قصد محول کردن وظایف خود به دانشکده ها را ندارد اظهار داشت: تفویض اختیارات به دانشکده ها با هدف تسهیل و چابک سازی فرایندهای تحصیل دانشجویان، کاهش میزان مراجعات، کاهش بوروکراسی های اداری، ذخیره زمان و... انجام می شود و قصد محول

کردن امور خود به دانشکده ها را نداریم. با این اقدام دانشکده ها در پاره ای از امور تصمیم گیرنده خواهند شد.

وی از ارزیابی عملکرد دانشکده ها در ۲ نیمسال خبر داد و گفت: مدیریت آموزشی پس از ارزیابی عملکرد دانشکده ها، امور حساس تر را نیز به آنها واگذار می کند و اختیار تصمیم گیری بیشتری به دانشکده ها می دهد. همچنین آنها را در فرایند تصمیم سازی مشارکت خواهد داد.

دکتر یوسفیان هدف از این چابک سازی را وارد شدن مدیریت آموزشی به سطح جدیدی از تحول راهبردی دانست و ادامه داد: تا پایان موج دهم طرح تحول راهبردی، مأموریت های جدیدی برای ادارات تعریف می شود. به عنوان مثال مدیریت آموزشی دانشگاه در ۲ و نیم سال آینده دیگر به امور جاری نمی پردازد. نقش مدیریت آموزشی از مرکز ستاد خدمت رسانی به مرکز نظارت بر عملکرد آموزشی دانشکده ها و حمایت و پشتیبانی از آنها تغییر می کند. بدین ترتیب شرح وظایف جدید نیز برای نیروها با اولویت راهبردی نوشته می شود. نقش های سنتی و رویه های اداری بوروکراتیک را از دو طریق شامل واسپاری امور به سامانه ها و واگذاری اختیارات به دانشکده ها کمتر می کنیم.

وی در پایان در خصوص چشم انداز پیش روی مدیریت راستای اهداف طرح تحول راهبردی مدیریت آموزشی دانشگاه ظرف دو سال آینده، روند های خلاقانه، کم هزینه، سریع و سهل الوصول را برای دانشجویان، اساتید و بخش های مختلف فراهم می کند.



وی تأکید کرد: تا آخر سال جاری قطعاً مراجعات حضوری دانشجویان کمتر خواهد شد اما امیدواریم از سال تحصیلی آتی با اجرای کامل این بسته موفقیت، حجم بسیاری از مراجعات حضوری کاسته شود و کار مشترک این ۳ معاونت تعدیل گردد.

مدیر آموزشی دانشگاه از تشکیل شوراهای آموزشی دانشکده ها به عنوان یکی از اقدامات مهم انجام شده نام برد و افزود: شوراهای آموزشی با ایده تمرکز زدایی و تفویض اختیارات تشکیل شدند. اختیارات در ستاد نهاده شده و

گروه های آموزشی و دانشکده ها وابسته هستند و حتی به منظور تصمیم گیری در امور جاری خود به ستاد تکیه دارند. با در نظر گرفتن این وضعیت شیوه نامه ای تعریف و شوراهای آموزشی دانشکده ها تشکیل شدند.

وی ادامه داد: شوراهای آموزشی مستقل در ۷ دانشکده ی علوم پایه، فنی و مهندسی، کشاورزی، منابع طبیعی و علوم دریایی، علوم انسانی، علوم پزشکی و هنر شکل گرفتند و به صورت ادواری، در جلساتی که دوهفته یکبار یا ماهانه برگزار می کنند، به امور جاری آموزشی دانشکده می پردازند.

دکتر یوسفیان در خصوص اقدامات آتی مدیریت آموزشی گفت: از جمله اقدامات پیش رو که در نیمسال دوم سال تحصیلی جاری پیاده سازی می شود، تفویض اختیارات مدیریت آموزشی به دانشکده بطور تدریجی است. در این راستا پس از سطح بندی امور بر اساس اولویت ها ( غیر حساس تا حساس) و ایجاد ساز کارهای لازم در سامانه گلستان، در اولین قدم تابستان سال آتی، بخشی از اختیارات مربوط به امور غیر حساس با دانشکده ها واگذار می شود. وی اضافه کرد: بر این اساس دانشکده ها در خصوص

مطالبات و درخواست های دانشجویان خود با استفاده از خرد جمعی، اظهار نظر و تصمیم گیری می کنند و تنها موارد خاص را به مدیریت آموزشی اعلام می کنند. با اجرای گام به گام تفویض اختیارات، به تدریج پاره ای از امور مدیریت آموزشی از حوزه معاونت به دانشکده ها هدایت می شود و دانشکده ها به جای ارجاع امور خود به

**در راستای اهداف طرح تحول راهبردی مدیریت آموزشی دانشگاه ظرف دو سال آینده، روند های خلاقانه، کم هزینه، سریع و سهل الوصول را برای دانشجویان، اساتید و بخش های مختلف فراهم می کند.**

زمانی دست از کار بکشید که کار شما انجام شده باشد نه آنجا که خسته شده اید.



# نشست PMO حوزه ریاست دانشگاه با محوریت «اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی» برگزار شد



نشست PMO حوزه ریاست دانشگاه با محوریت «اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی» ۲۹ دی ماه برگزار شد.

در ابتدای جلسه دکتر شجاع الساداتی در خصوص PMO حوزه ریاست و بسته هایی که در طرح تحول راهبردی در این حوزه طراحی شده توضیحاتی ارائه نمود. وی همچنین در خصوص بسته پیشنهادی رییس دانشگاه با عنوان «اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی» مطالبی را عنوان کرد.

در ادامه دکتر نیک بخش مواردی را در خصوص عدم آموزش مدیران دانشگاه و آسیب هایی که از سبک کاری موجود ایجاد می شود مطرح نمود.

وی تصریح کرد: اکثر مدیران می خواهند کارها را خودشان انجام بدهند که درست نیست و باید روی بحث های مدیریتی و کارشناسی کار کنیم تا از این آسیب بیرون بیایم.

دکتر البدوی نیز با ارائه مطالبی در خصوص PMO حوزه ریاست مطالبی اظهار داشت: برای همه ساختارهای اجرایی دانشگاه باید یکسری کارهایی انجام شود و در این خصوص بسته های موفقیتی تعریف شود تا کار پیش برود.

وی افزود: با توجه به نظر رییس دانشگاه در خصوص حضور حوزه ریاست در طرح تحول راهبردی، دو موضوع اصلی بحث بین المللی سازی و ساختار دانشگاه مطرح می باشد که کارهای مربوط به آن با محوریت PMO حوزه ریاست در حال انجام است.

این موارد پروژه های بزرگی است که باید فراتر از PMO دیده شود و به عنوان ابر پروژه تعریف شوند که بعد از این دو ابر پروژه، ریاست دانشگاه بحث روش حکمرانی و تصمیم سازی یا همان رهبری را مطرح کردند که بالاتر از اینها باید دیده شود و بالای سر همه پروژه های دانشگاه می باشد.

در ادامه دکتر دانایی فرد در خصوص مدیریت و تصمیم گیری و اینکه باید نقشه راهی برای رسیدن به هدف طراحی شود مطالبی را ارائه کرد.

وی خاطر نشان ساخت: تعریف ها در خصوص رهبری کردن و مدیریت کردن متفاوت است و در بحث رهبری موضوع رهنمود دادن است و باید اکثر کارها به دانشکده ها واگذار شود و در این قالب کارشناسان طوری آموزش ببینند که کیفیت کار را بالا ببرند. اگر این ساختار دانشگاه تقسیم شود به اینکه

چه کسی رهبری می کند چه کسی مدیریت می کند، ستاد دانشگاه ترکیبی از دو مورد است.

در ادامه دکتر البدوی اظهار داشت: هدف این است که لایه های کارشناسی و اجرایی (تصمیم سازی)، لایه مدیریت (تصمیم گیری) و لایه ریاست (جهت دهی و استراتژی) را به عهده دارند و موظفند کار خودشان را انجام دهند و تفکیک وظایف باید صورت بگیرد.

وی در انتهای صحبت های خود سه مبحث هدایت و جهت گیری های استراتژی دانشگاه، حراست از منابع دانشگاه و بودجه سالیانه دانشگاه و نظارت را به عنوان مسائل کلیدی مطرح و توضیحاتی در این خصوص ارائه نمود.

وی تصریح کرد: روش باید این باشد که کل دیده شود و برای شروع می توان مواردی که برای پیگیری به حوزه ریاست دانشگاه می رسد را بررسی کرد که چه میزان مربوط به ریاست است و چه میزان باید در واحدهای تابعه انجام شود و می توان در این خصوص دستورات هیأت رئیسه و سیستم اتوماسیون اداری (چارگون) را کنترل و پایش کرد. چه مشکلاتی به اینجا می رسد در صورتی که نباید به اینجا می آمده. مشکل چه بوده که به ستاد رسیده است. ضمناً به طور هماهنگ فرهنگ سازی انجام شود که اینگونه کارها بالا نیاید و ارجاع به بالا یک کار بد تلقی شود.

در ادامه دکتر سحری نیز مطالبی را در این خصوص ارائه و اظهار داشت: که در راستای مطالب مطرح شده باید برخی قوانین را هم بررسی و در صورت لزوم تغییر داد.

در پایان دکتر شجاع الساداتی اظهار داشت: موضوع «اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی» باید روشن تر شود تا بهتر تعریف شود و باید تصمیم بگیریم که چه کاری را باید انجام دهیم و چه وظایفی به عهده ستاد می باشد.

وی افزود: ابتدا باید یک نفر به عنوان مدیر این بسته مشخص شود و تعدادی از افراد متخصص در این امر با ایشان همکاری نمایند.

در نهایت دکتر سحری به عنوان مسئول بسته «اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی» معرفی شدند و مقرر شد که افراد متخصص در این خصوص شناسایی و معرفی شوند و کمک گرفته شود و در جلسه آینده برای این بسته تصمیم نهایی گرفته شود.

## هدایت و

## جهت گیری های

## استراتژی دانشگاه،

## حراست از منابع

## و بودجه سالیانه

## دانشگاه و نظارت

## به عنوان مسائل

## کلیدی باید مورد

## توجه قرار گیرد.

## ادامه روند بررسی بسته های موفقیت موج ششم در چهل و هشتمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی

در چهل و هشتمین نشست کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه که ۶ اسفندماه با حضور رئیس و اعضای کمیته برگزار شد، ضمن ادامه روند بررسی بسته های موفقیت موج ششم، مقرر گردید بسته احصاء مستندسازی و فرایندهای جاری معاونت ها تعریف شود و یک تیم مجرب هدایت این بسته را در کل دانشگاه به عهده بگیرد.

در این نشست مقرر شد همه واحدهای PMO ضمن تکمیل شناسنامه بسته ها، به عناوین بسته ها و محتوای شرح بسته هم از بعد نگارش و هم از بعد مفهومی توجه بیشتر داشته

باشند تا ارتباط بسته با روال مرتبط و اولویت های ۴گانه طرح، مشخص و خروجی های آن ملموس و برای مخاطب قابل فهم باشد. همچنین بودجه مورد نیاز هر بسته و محل تأمین آن را مشخص کنند.

در ادامه این جلسه مقرر گردید بسته احصاء مستندسازی و فرایندهای جاری معاونت ها با همکاری واحد PMO معاونت پشتیبانی برای موج ۶ تعریف شود. همه معاونت ها به غیر از معاونت پشتیبانی و معاونت آموزشی ملزم به تعریف بسته ای با این عنوان شدند. در این راستا معاونت آموزشی باید برای تکمیل بسته مذکور که در موج پنجم خود، تعریف کرده است، برنامه ریزی و اقدام کند. همچنین مقرر گردید یک تیم مجرب به سرپرستی یکی از اعضای هیأت علمی متخصص در این زمینه، هدایت این بسته را در کل دانشگاه به عهده بگیرد تا ضمن ارائه آموزش

های لازم به همکاران، از الگوی یکپارچه و یکسانی استفاده شود. مدل انجام کار نیز به صورت تعاملی و مشاوره ای با معاونت ها باشد به نحوی که نظر تخصصی آنها لحاظ شود.

چهل و هشتمین جلسه کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه، با بررسی ادامه بسته های موفقیت حوزه معاونت آموزشی و بسته های موفقیت معاونت های پشتیبانی و فرهنگی در موج ششم اجرای طرح تحول راهبردی

ادامه یافت.

در حوزه معاونت آموزشی، ۴ بسته ی "بازنگری کیفیت تدریس دروس نظری و طراحی کاربرگ ارزشیابی دروس عملی"، "تهیه فیلم آموزشی از تدریس استید مجرب دانشگاه"، "طرح همترازی کیفیت آموزشی در دوره های شهریه پرداز و دوره های روزانه" و "راهکارسنجی و اجرای مطلوب تفاهم نامه های آموزشی با رویکرد تقاضا محور" مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت.



در ادامه این نشست، ۱۴ بسته موفقیت شامل؛ بسته "اصلاح فرایندهای معاونت

پشتیبانی-فاز دوم بهینه سازی

فرایندها"، بسته "تدوین تشکیلات تفصیلی"، بسته "طراحی و اجرای سند برنامه نیروی انسانی"، بسته "پیشنهاد و تصویب دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارمندان دانشگاه"، بسته "دوره آموزشی شامل: سبک مدیریت، نحوه روابط، محیط کار (رسمی/غیر رسمی) و نحوه برخورد با اشتباهات برای کارمندان"، بسته "اجرای ۲۰ برنامه درآمدزایی از پیشنهاد های دانشکده ها"، بسته "تبلیغات محیطی و برگزاری اولین نشست خیرین دانشگاه"، بسته "استقرار کامل تفکیک از مبدا در پردیس مرکزی و انجام آموزش های مرتبط به کارکنان"، بسته "ایجاد و استقرار تصفیه خانه فاضلاب استخر و رستوران پردیس مرکزی"، بسته "انجام دو دوره آموزش تفکیک از مبدا با دانشجویان"، بسته "برون سپاری خدمات نقلیه"،

بسته "توسعه منشور حقوق

و مسئولیت های اجتماعی

کارکنان، اعضای هیأت علمی

و دانشجویان و آموزش آن"،

بسته "توسعه جهشی فضاهای

فعالیت دانشجویی" و بسته

"ایجاد و پایش پرونده سلامت

کارکنان، اساتید و دانشجویان"

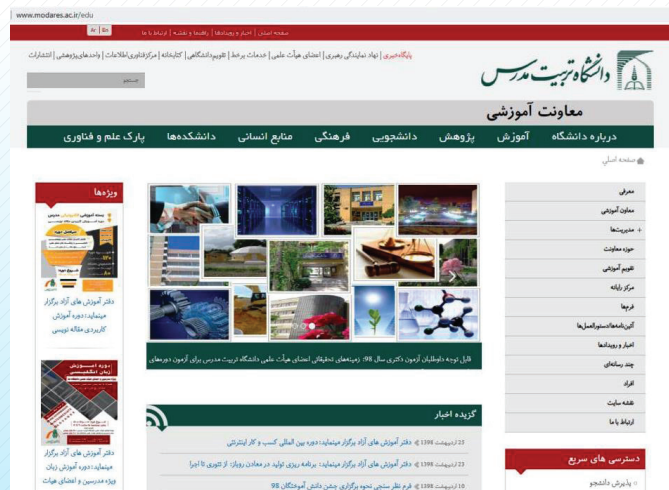
در حوزه معاونت پشتیبانی و بسته "سره نمای فرهنگی" در حوزه

معاونت فرهنگی و اجتماعی نیز بررسی شد.

رمزبرد و پیروزی روشن است: بگوئیم تا در یک زمینه دوبار بازنده نشویم.



# در چهل و هفتمین نشست کمیته راهبری طرح تحول راهبردی بسته های موفقیت موج ششم معاونت آموزشی بررسی شد



**چهل و هفتمین نشست کمیته راهبری طرح تحول راهبردی دانشگاه، ۲۹ بهمن ماه با حضور اعضای کمیته برگزار شد.**

در ابتدای نشست بسته های تعریف شده موج ششم حوزه ریاست و معاونت آموزشی بررسی شد. دو بسته حوزه ریاست با عنوان "مطالعه و طراحی روش های بازاریابی و جذب دانشجوی بین المللی با تمرکز بر کشور های هدف" و "توسعه حضور دانشگاه تربیت مدرس در فضای مجازی با هدف بازاریابی و جذب دانشجوی خارجی" از سوی دکتر شجاع الساداتی مطرح و بحث و تبادل نظر تایید شد.

در ادامه نشست، بسته های موفقیت موج ششم معاونت آموزشی با عنوان "طراحی و اجرای الکترونیکی فرایند ارزیابی جامع"، "طراحی و پیاده سازی پیشخوان درخواست صدور مدارک دانشگاهی در سامانه گلستان و ارسال پستی آن"، "بازنگری و تحول در فرایند ثبت نام دانشجویان نو ورود"، "روان سازی فرایند تعیین و اعلام زمینه های تحقیقاتی اعضای هیات علمی دانشگاه"، "طراحی ساز و کار ایجاد دوره های میان رشته ای بین المللی و "مطالعه تطبیقی و تصویب آیین نامه مرکز بالندگی و توانمند سازی دانشگاه (فاز ۱)" تایید شد.

همچنین بسته "شناسایی بازارهای هدف نهفته به تفکیک حوزه های تخصصی توسط دانشکده های مادر" با اعمال اصلاحاتی مورد تایید قرار گرفت.

در خصوص بسته "بررسی راهکارهای آموزشی ارتقای مهارت های کاربردی دانشجویان برای دنیای واقعی" نیز عنوان شد؛ این بسته یکی از مهمترین بسته های آموزش

محسوب می شود و تا حدی هم بسته فراگیر و بین بخشی در دانشگاه است و می توان از تشریح مساعی با معاونت پژوهشی، مرکز مطالعات مدیریت و... نیز بهره برد.

مقرر شد در قالب این بسته متناسب با ماهیت رشته ها در دو زمینه آموزش مهارت های اشتغال پذیری و راه اندازی کسب و کار و تعریف دروس انتخابی مرتبط و دروس عملی، برنامه مشخصی ارائه گردد.

در ادامه بسته "تدوین و اجرای شیوه نامه به کارگیری مدرسین مدعو خبره در یک یا چند جلسه بر اساس سرفصل ها تعیین شده در واحد درسی مربوطه" مورد بررسی قرار گرفت و ضمن تاکید بر اهمیت بسته مقرر شد بررسی تکمیلی و مشورت با افراد با تجربه در این زمینه انجام شود.

در پایان نشست مباحث فناوری اطلاعات طرح تحول مورد بررسی قرار گرفت و مقرر شد در جلسه ای تخصصی، درخواست های مشخص واحدهای اجرایی برنامه راهبردی مطرح و جمع بندی شده و در خصوص تسریع و تسهیل در انجام امور از جمله رادیوی اینترنتی، بارگذاری اخبار فوری در صفحه خانگی و اختصاص فضا برای طرح تحول مذاکره خواهد شد.

همچنین دکتر شفیع نژاد نسبت به پذیرش تولید محتوا برای سایت طرح تحول از سوی یکی از همکاران تاکید نمود و درخواست کرد ضمن تهیه نقشه سایت، واحدهای متولی متعهد شوند تا صفحات مرتبط با وب خود را به روز نمایند.

**در زمینه آموزش مهارت های اشتغال پذیری و راه اندازی کسب و کار و تعریف دروس انتخابی مرتبط و دروس عملی باید برنامه مشخص ارائه گردد.**

**تمام رویاهای ما به واقعیت تبدیل می شوند؛ اگر جرات دنبال کردن آنها داشته باشیم.**

## نشست نیم روزه بررسی راهکارهای بهبود و اصلاح روند اجرای طرح تحول راهبردی



رفع مشکلات در زمینه پیش گیری اقدام مناسب انجام شود. رئیس دانشگاه تأکید کرد: تحول باید صورت بگیرد و این تنها راه است. بی شک ایجاد تحول مشکل خواهد بود اما با دانش و تخصص مؤلفین طرح تحول راهبردی و راهنمایی های آنان، همچنین بکارگیری افراد چابک در برخی PMO ها که تاکنون کارایی مناسبی نداشتند، می توان به اهداف طرح دست یافت.

### دکتر کلباسی

معاون آموزشی دانشگاه گفت: باید ضعف ها را بیان و برای رفع آنها راه حل ارائه کنیم. یکی از نقاط ضعف که بر طرح تحول حادث شده، تضعیف PMO مرکزی است. PMO مرکزی در آغاز، ورود بسیار خوبی داشت و با دخالت جدی این واحد، امور پیش می رفت اما در حال حاضر ارتباطات گسسته شده و هر واحد در حوزه خود نوآوری می کند. وی افزود: یکی دیگر از مشکلات مهم، بحث بدنه ی اجرایی بسته های موفقیت است. نیروی کارشناسی و کارمندی که اغلب مشغول امور دیگری هستند، تمایل قلبی به همراهی ندارند چرا که فرایندهای جدید، کار و مسئولیت های جدید با خود می آورد. برخی بسته ها در لایه های مختلف دانشگاه ایجاد نارضایتی کرده و این امر باعث می شود همراهی با اجرای طرح، کاهش یابد.

دکتر کلباسی ادامه داد: در خصوص برخی بسته های موفقیت، فاز مطالعاتی انجام شده اما بستر اجرای آن فراهم نیست. نیروی انسانی و بودجه و اعتبارات کافی نداریم. ساختار اجرای طرح طوری تعریف نشده است که بسته ها در لایه های مختلف دانشگاه اجرایی شوند و بتوانیم بگوییم بدنه ی دانشگاه را فراگرفته است. در کل نتایج جدی ملموس که باعث تحول مثبت شده باشد، دیده نمی شود.

وی به اهمیت بحث IT اشاره کرد و گفت: برای اجرایی شدن برخی مسائل و همچنین برای اینکه بعضی بسته ها توسعه یابند و دائمی شوند، به تحول جدی در بحث IT نیاز داریم. در خصوص انتقال مالکیت مشکل داریم و برخی حوزه ها آن را نمی پذیرند.

دکتر کلباسی تأکید کرد: باید مسیر طی شده در موج های گذشته را تحلیل کنیم و نقاط ضعیف را بیابیم. باید از هم اکنون موج های آینده را به تفکیک معاونت ها تعریف کنیم و در تعریف بسته های موفقیت دقت کنیم که معاونت ها به یکدیگر نزدیک تر شوند.

**ایجاد تحول  
مشکل خواهد بود  
اما با دانش و  
تخصص مؤلفین  
طرح  
تحول راهبردی  
و راهنمایی های  
آنان و بکارگیری  
افراد چابک در  
PMO ها  
می توان به  
اهداف طرح  
دست یافت.**

نشست نیم روزه بررسی راهکارهای بهبود و اصلاح روند اجرای طرح تحول راهبردی پنجشنبه اسفندماه با حضور هیات ریسه دانشگاه برگزار شد. در آغاز این نشست که با هدف آسیب شناسی و بررسی روش های

اجرایی برنامه های طرح تحول راهبردی صورت گرفت، دکتر احمدی به بروز برخی معضلات اشاره کرد و گفت: برخی معضلات بصورت چشمگیر مانع حرکت به سمت اهداف طرح هستند. هدف ما از برگزاری نشست با مؤلفین طرح این است که با راهنمایی متخصصین روش های حل مشکلات را پیدا کنیم و در صورت نیاز در برخی از روش ها اصلاحاتی ایجاد

کنیم. رئیس دانشگاه خاطر نشان کرد: بحث جامع IT باید بررسی شود و سرمایه گذاری مناسب صورت گیرد. در این خصوص باید نیروی انسانی لازم به کار گرفته شود تا جوابگوی طیف وسیع خواسته های روزافزون IT دانشگاه باشد. در مورد مسئله مدیران ناکارآمد در PMO ها نیز باید موضوع در جلسه ای مورد بررسی قرار گیرد و در صورت امکان اصلاح، اصلاح شود و در غیر این صورت مدیری که صلاحیت مدیریت یک محیط پویا و در حال تغییر را دارد، جایگزین گردد.

دکتر احمدی اظهار داشت: در این جلسه از مؤلفین طرح می خواهیم با توجه به شناختی که از اکوسیستم فرهنگی ایران و ادارات دارند و با در نظر گرفتن تجربیات خود در مدیریت تغییر، پیرامون نحوه جلب مشارکت صف، آموزش مداوم حامیان شامل مدیران و کارمندان ( برای تقویت دانش و باور قلبی آنها به لزوم تغییر)، نحوه ایجاد ساختارهای جدید، نحوه ارتباطات و تعاملات جدید و مواردی دیگر که بحث هایی تخصصی و فنی هستند، راهکار ارائه دهند.

وی به اجرای ۲۰۰ بسته موفقیت در دو سال گذشته اشاره کرد و افزود: باید میزان جامعیت بسته ها و اینکه آیا تمامی روال ها را پوشش داده اند؟ بررسی شود. دخالت مؤثر PMO مرکزی، آسیب شناسی بسته های ناموفق، میزان پیشبرد بسته های فراگیر و بین حوزه ای، نحوه برخورد با کارمندانی که با تغییر همراه نمی شوند، بررسی دلایل عدم رشد مناسب حوزه IT، مسائلی هستند که باید مورد بررسی دقیق قرار بگیرند. برخی موارد مطرح شده مانند جذب نیروی انسانی و یا کمبود تجهیزات به طرح تحول مربوط نیست و در واقع اینها مشکل دانشگاه هستند اما برخی مسائل تخصصی که از جنس فرهنگ تغییر می باشند باید بررسی شود. در این خصوص باید ضمن





## دکتر مینایی

دکتر مینایی بر لزوم یک نگرش سیستمی در اجرای طرح تحول تأکید کرد و گفت: در مرحله تدوین طرح تحول راهبردی دانشگاه، این مهم که برای رسیدن به اهداف مورد نظر طرح هر یک از حوزه‌ها، معاونت‌ها و بخش‌های مختلف باید چه فعالیت‌هایی انجام دهند، دیده شده است اما در مرحله اجرا به دلیل ساختار جزیره‌ای و جداگانه معاونت‌ها، یکپارچگی کم‌رنگ است.

وی در ادامه به تشریح چالش‌های موجود پرداخت و افزود: یکی از چالش‌های مهم در حوزه منابع مالی است. ما هم از نظر تأمین و هم از نظر تخصیص بودجه مشکلاتی داریم. یکی از مسائل کلان طرح تحول بحث عدم تأمین بودجه است که در این خصوص ضمن صرفه‌جویی در هزینه‌ها باید به منابع مالی جایگزین فکر کنیم. اما از بعد تخصیص با مشکل بوروکراسی مواجه هستیم که باعث اتلاف زمان می‌شود.

دکتر مینایی اضافه کرد: یک چالش دیگر در حوزه منابع انسانی است. بحث فرهنگ کاری و چالش بی‌انگیزگی افراد (لزوم توجه به بسته‌های انگیزشی)، عدم برخورداری از صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز به ویژه در کارمندان (لزوم برگزاری دوره‌های آموزشی-مهارتی)، متصل نبودن نظام ارزیابی عملکرد به منافع سرمایه‌انسانی (لزوم توجه به تشویق‌ها و پاداش‌ها)، ذهنیت افراد به طرح تحول و میزان مقبولیت آن در بین اساتید و کارکنان، برخی معضلات موجود در حوزه نیروی انسانی هستند که به اجرای طرح آسیب زده و باید در کمیته‌ای به صورت دقیق بررسی شوند.

وی از نظام سلسله‌مراتبی موجود در حوزه اداری که بر روان‌سازی امور سایه‌انداخته است به عنوان یکی دیگر از مشکلات اجرای طرح تحول راهبردی نام برد و تصریح کرد: نظام سلسله‌مراتبی و مرزبندی‌هایی که در ساختار اداری وجود دارد مشکلاتی را ایجاد می‌کند که باید توسط طرح تحول حل شود. برخی مشکلات به بحث جزیره‌ای عمل کردن معاونت‌ها برمی‌گردد اما بخشی از امور که انجام نمی‌شود به دلیل وجود سلسله‌مراتب است. در مسائل اساسی که با خط‌مشی‌ها مرتبط هستند باید کمیته‌ها تصمیم بگیرند اما در بعضی مسائل روزمره نباید درگیر سلسله‌مراتب شویم. ساختار قدیمی موجود مشکل طرح تحول نیست اما باعث بروز مانع در مسیر اجرای آن می‌شود.

دکتر مینایی به نحوه مشارکت دانشکده‌ها در طرح تحول و لزوم ارائه‌الگوی خاص برای این امر اشاره کرد و افزود: در این خصوص باید کارگروهی از متخصصین تشکیل شود و مدلی برای مشارکت تهیه گردد. بسیاری از بسته‌های موفقیت به ستاد مربوط می‌شود و به درستی در ستاد تعریف و اجرا می‌

گردد اما در برخی موارد با هدف روان‌سازی امور باید بسته‌ها به دانشکده‌ها انتقال داده شود البته باید برای مشارکت هرچه بیشتر دانشکده‌ها، به جای اینکه بسته‌هایی در ستاد تعریف و به دانشکده‌ها بسپاریم، تلاش کنیم مسیری فراهم شود که خود دانشکده‌ها بسته تعریف کنند. همچنین در مورد بسته‌های فراگیر و بین‌بخشی هم لزوم ارائه یک رویه مشخص و الگواساس می‌شود.

وی در ادامه ضمن اشاره به نقش زیربنایی مباحث IT در تحول دانشگاه گفت: یکی دیگر از مشکلات موجود، تعامل و ارتباط با مرکز فناوری اطلاعات است. با توجه به اهمیت IT و نقش کلیدی و بنیادی آن در ایجاد تحول دانشگاه و به روز شدن و رقابت با دیگر دانشگاه‌ها چه در عرصه ملی و در چه در عرصه بین‌المللی، سرعت حرکت مباحث مربوط به IT کم است. در این مقوله کمبود نیرو و امکانات دیده می‌شود و در ساختار فعلی عملیاتی کردن برخی موارد دشوار است.

## دکتر البدوی

دکتر البدوی به اهمیت مرحله انتقال در فرایند تحول اشاره کرد و گفت: از ابتدای اجرای طرح تحول و در کارگاه‌هایی که برگزار شد همواره بر این مطلب تأکید کردیم که در فرایند تحول یک وضعیت جاری داریم و به دنبال دستیابی به یکسری اهداف نیز هستیم. مرحله انتقال از وضعیت موجود و اینکه ما چگونه تغییر را در دوران گذار مدیریت کنیم، بسیار مهم است. بررسی وضعیت پس از گذشت دو سال از اجرای طرح تحول و عارضه‌هایی که با آن مواجه شدیم، نشان می‌دهد این انتقال، خوب مدیریت نمی‌شود.

وی افزود: ما در طرح تحول، نگاه تکاملی داریم. در بحث تکامل و با اجرای بسته‌ها، فرصتی برای تغییر رفتار سازمانی ایجاد می‌شود. وقتی می‌توانیم بگوییم تغییر کرده‌ایم که رفتار سازمانی ما عوض شده باشد پس بنابراین حتی اگر بسته‌ها به نتیجه برسند اما رفتار سازمانی تغییر نکند، تحول صورت نگرفته است. آنچه هر سازمانی را معرفی می‌کند، نوع تفکر و رفتار مدیران و کارکنان آن است. طرح تحول در واقع می‌خواهد رفتار سازمانی را تغییر دهد.

دکتر البدوی اضافه کرد: از ابتدا بر این مهم تأکید کردیم که همه معاونت‌ها و PMOها باید به این مسئله که "چگونه ایجاد تحول را به دغدغه افراد تبدیل کنیم؟"، فکر کنند. افراد باید به طرح وابستگی داشته باشند و در عمل، رفتار خودشان را تغییر دهند. در مکانیزم تکامل امکان ندارد هیچ فردی به تنهایی دیگران را تغییر دهد. افراد باید برای تغییر رفتار از دورن خودشان اقدام کنند.

**نظام سلسله  
مراتبی موجود در  
حوزه اداری که  
بر روان‌سازی امور  
سایه انداخته  
است یکی از  
مشکلات اجرای  
طرح تحول  
راهبردی  
می‌باشد.**



وی به دو قابلیت موجود در سازمان های پیشرو دنیا اشاره کرد و گفت: بزرگترین موفقیت سازمان های پیشرو وجود دو قابلیت در آنهاست. I - Operation و I - tegration دو قابلیت سخت و پیچیده ای است که با زحمت بسیار پس از سال ها ایجاد می شود.

دکتر البدوی ادامه داد:

باید در خصوص مدیریت دوران انتقال بیشتر تلاش کنیم. تنها راهی که می توان افراد را تغییر داد، درگیر کردن آنها در یک فعالیت ملموس در راستای طرح تحول است. پس بنابراین تعریف بسته ها، اثرگذار و ضروری است اما اگر بسته ای ضعیف طراحی شده و یا مربوط به امور جاری یک حوزه بوده است، باید خودمان را مقصر بدانیم و به تعریف بسته های مؤثرتر مبادرت کنیم. مادر مسیر "فرایند گذار" قرار داریم. این مسیر، مسیر درستی است و جز آن راه دیگری نیست.

وی تأکید کرد: باید برای فرایند گذار وقت بیشتری اختصاص دهیم. PMO ها باید افراد را شناسایی و به آنها فرصت دهند تا وارد قطار تغییر شوند. تنها راهی که می توان به توسط آن فرایند تغییر را تکثیر کرد، پشتیبانی و صبر است و به جای رویکرد دستوری باید رویکرد حمایتی داشت. در این راستا باید حامیانی که وقت و انرژی بیشتری صرف طرح تحول می کنند، بیشتر مورد تشویق و ترغیب قرار گیرند و آنهايي که توان اجرای بسته را دارند، شناسایی شده و بر روی کار متمرکز شوند تا به نتایج بهتری دست یابیم.

دکتر البدوی اظهار داشت: گفتمان طرح تحول شکل گرفته و به دغدغه ی بسیاری از افراد تبدیل شده است اما با مشکلاتی نیز مواجه شدیم که برای حل آنها باید مدیران و مسئولین بیش از پیش وارد عمل شوند. معاونت ها باید بسته های خود را بررسی کرده و علل عدم توفیق برخی از آنها را بیابند و به سمت تعریف بسته های تحول آفرین حرکت کنند. در مجموع اگر ساختار PMO مرکزی اشکالاتی دارد باید ابزارها و تفکرات را اصلاح کنیم تا فرایند تغییر به سمت جلو حرکت کند.

وی در خصوص اهمیت تعریف بسته های موفقیت در فرایند تغییر گفت: ترغیب افراد به تغییر رفتار بسیار مهم است و برخی افراد مایل به تحول هستند اما در ساختار حاکم و روال های موجود، قفل می شوند. در حالیکه ما افراد را به تغییر تشویق و ترغیب می کنیم باید فرایند ها را روان سازی کنیم. بسته های موفقیت، تغییر رفتار نهایی را روان سازی می کنند. در واقع بسته، روشی برای مستندسازی، ارزیابی و یادگیری است.

## دکتر دگردي

دکتر دگردي با بیان این مطلب که وجود بازخورد مثبت یا منفی نسبت به طرح تحول نشان دهنده اثربخش بودن آن است، گفت: اگر تغییر و تحول می توانست به سرعت صورت بگیرد، بسسپاری از سازمان ها دست به این اقدام می زدند. درصد کمی از سازمان بزرگ دنیا که در کشورهای پیشرفته اقدام به تغییر و تحول می کنند، به موفقیت می رسند. تغییر،



فرایند سخت و دشواری است که با انواع مقاومت از سوی افراد مواجه می شود. وی افزود: تفاوت برنامه راهبردی با سایر برنامه ها و یکی از محاسنی که طرح تحول دارد، این است که به صورت practice برنامه ها را جلو می برد. برنامه راهبردی یک نوآوری داشت و به جای اینکه سطوح بالا را درگیر کنیم، بدنه را درگیر و تحول را به

دغدغه ی افراد تبدیل کردیم.

دکتر دگردي در ادامه به زمانبر بودن کارهای بزرگ مانند طرح تحول، اهمیت درگیر شدن افراد در اجرای بسته ها و تکثیر تغییر در سازمان، نقش دانشکده ها و مدیران گروه های آموزشی در اجرای طرح، اهمیت طراحی بسته های با کیفیت، اهمیت تشویق افرادی که در حال ایجاد تغییر هستند و نام بردن از آنها به عنوان افراد موفق دانشگاه، اشاره کرد.

## دکتر نیک بخش

دکتر نیک بخش در اشاره به برخی اشکالات کلی طرح تحول گفت: کند بودن روند تصمیم گیری و صرفه جویی در بودجه طرح تحول در فاز نخست اجرایی شدن، دو اشکال وارده شده به طرح است. برخی امور نیازمند نیروی انسانی تمام وقت است در حالیکه افراد موظف به انجام امور روزانه خود هستند از طرفی بعضی کارشناسان تحت تسلط PMO نیستند. همچنین برای اجرای برخی پروژه های خاص به افراد متخصص نیاز داریم و صرفه جویی در نیروی انسانی، به کیفیت طرح تحول آسیب می زند. ارزیابی عملکرد افراد و تأثیر آن در انگیزه و روحیه ی دست اندرکاران نیز یکی دیگر از نکاتی است که باید بررسی شود.

وی اضافه کرد: جایگاه PMO معاونت باید شفاف باشد و تمامی مدیران ستادی، کارشناسان ستادی و دانشکده ها انجام امور مربوط به طرح تحول را جزئی از وظایف روزانه خود بدانند تا کارها به موقع تمام شود. باید یک دیدگاه سیستمی همه جانبه نگر داشته باشیم و مسائل را با هم ببینیم و صلاح کل را در نظر بگیریم.

## دکتر موسوی

معاون پشتیبانی و منابع انسانی با بیان این مطلب که تغییر آهسته و آرام صورت می گیرد بر اهمیت تحول در نیروی انسانی تأکید کرد و گفت: تا زمانی که بدنه دانشگاه چه در سطح اعضای هیأت علمی و چه در سطح کارمندی تغییر نکند، تحول ایجاد نمی شود. ما برای ایجاد تحول باید بر روی روش تغییر نگاه نیروی انسانی کار کنیم. تحول واقعی نه با تعریف و اجرای پروژه ها بلکه با تغییر در رفتار و عملکرد نیروی انسانی صورت می گیرد. بسته های موفقیت و پروژه ها ممکن است انجام و خاتمه یابند اما تحول ایجاد نشود.

دکتر موسوی اضافه کرد: بدنه ی دانشگاه باید به این باور برسد که نگاهش را تغییر دهد. به ویژه در صف باید این دیدگاه ایجاد و همراهی صورت گیرد. فرایند تغییر باید یک جریان

تنها راهی که  
 می توان توسط  
 آن فرایند تغییر  
 را تکثیر کرد،  
 پشتیبانی و  
 صبر است  
 و به جای رویکرد  
 دستوری باید  
 رویکرد حمایتی  
 داشت.



مستمر، پیوسته و مداوم باشد و مرحله به مرحله ارزیابی شود. به نظر من باید در سطح کلان برای هر حوزه در یک بازه زمانی برنامه‌ی راهبردی تبیین شود. این برنامه توسط هیأت امنای تصویب و به هر معاونت ابلاغ گردد و طی آن مقرر شود در ۲ یا ۵ سال آینده، مأموریت‌های تعیین شده اجرا و در مسیر اهداف حرکت کنند و بطور مداوم توسط دفتر نظارت، فعالیت‌های آنها رصد شود.

## دکتر فتح الهی

معاون پژوهشی و فناوری دانشگاه به اهمیت تحلیل مسیر اشاره کرد و گفت: برای اینکه آینده خوبی ترسیم شود نیازمند تحلیل مسیر طی شده هستیم. در این دوره‌ی جدید، اهداف جدیدی طراحی شد تا به سمت دانشگاه‌های کارآفرین حرکت کنیم.

وی افزود: برای رسیدن به اهداف تعیین شده نیازمند برنامه هستیم. یکی از اشکالات اجرای طرح تحول راهبردی، برنامه کاری آن است. باید یک برنامه کاری مستند که بتواند دائماً به آن رجوع کرد، نوشته می‌شود. در حال حاضر فرهنگ تحول در دانشگاه ایجاد نشده و در سطح گروه‌های آموزشی به طرح توجه نمی‌شود. تفویض اختیارات بصورت کامل انجام نشده و این ساختار مانع خلاقیت در دانشگاه است.

در ادامه هر یک از اعضاء در خصوص موضوعات مربوط به طرح تحول راهبردی اظهار نظر کردند. دکتر احمدی اظهار داشت: این کاری که آغاز شده باید به صورت تحولی دائمی ادامه پیدا کند.

دکتر موسوی نیز تصریح کرد: طرح تحول نباید شبیه به یک بنگاه شود و تصور اینگونه باشد که افراد بسته تعریف می‌کنند و پول می‌گردند و معیارها باید به گونه‌ای تعریف شود که افراد نگاه تحولی داشته باشند.

دکتر مینایی خاطر نشان کرد: تشویق کارکنان برای مشارکت و به انجام رساندن بسته‌های طرح تحول را می‌توان با روش‌های دیگری غیر از پرداخت مالی نیز انجام داد اما نمی‌توان به طور کلی پرداخت‌ها را حذف کرد.

دکتر کلباسی اظهار داشت: رفتار و فرهنگ سازمانی منشعب از رفتار کشور است ما باید طرح را ماموریت محور کنیم و برای هر حوزه ماموریت‌هایی تعریف شود و هر مدیر چند ماموریت را انجام دهد و در بدنه دانشگاه نهادینه کند و جزء کارها و رویه‌های دانشگاه قرار بگیرد.

دکتر احمدی گفت: بسته‌ها نباید به گونه‌ای باشد که افراد احساس کنند یک کار جدید برای آنها ایجاد شده، بلکه باید با این بسته‌ها کارها روان تر و آسان تر پیش برود.

دکتر البدوی در خصوص به کارگیری نیروی کارآمد و ریسک پذیر از خارج دانشگاه برای انجام برخی بسته‌ها گفت: قطعاً فردی که از بیرون دانشگاه آورده شود نمی‌تواند به خوبی از جزئیات کار برآید و به جای این کار باید در داخل دانشگاه در زمینه جابجایی نیروها آزادی بیشتری داشته باشیم.



وی ادامه داد: باید بر این موضوع تاکید شود که تغییر در دانشگاه اختیاری نیست بلکه اجباری است و ما نیز نمی‌خواهیم امور به صورت کنترلی و دستوری پیش رود و در این راستا باید تعامل صورت گیرد اگر فردی از عهده مسئولیت خود بر نمی‌آید باید اعلام کند که نمی‌توانم اما اینکه نمی‌خواهد این کار را انجام دهد مورد قبول نخواهد بود.

دکتر البدوی گفت: برای کاهش وزن اجرایی بسته‌ها باید واگذاری مسئولیت صورت گیرد تا در دل دانشکده‌ها اجرایی شود مسئولان بسته‌ها باید تکنیک‌های شبکه‌سازی یا واگذاری مسئولیت را یاد بگیرند و برای این کار دوره‌های لازم را ببینند.

دکتر کلباسی با اشاره به بازنشستگی نیروهای با تجربه دانشگاه گفت: نیروهای با تجربه توان اجرای بسیاری از کارهای بزرگ را دارند و باید تا قبل از بازنشستگی از حضور آنها نهایت استفاده را بنماییم و با ماموریت‌گرایی تعداد مشخصی از امور را در ظرف مدت مشخص انجام دهیم.

دکتر البدوی در خصوص نظام تشویقی حامیان بسته‌های طرح تحول تاکید کرد: باید روش‌های ارتقای شغلی را منحصر در حوزه طرح تحول متمرکز کنیم و در میان مدت، تشویق‌های مالی به تشویق شایسته سالاری و نظام ارتقای شغلی تبدیل شود.

وی در خصوص نحوه برخورد با حامیان بسته‌های ناموفق خاطر نشان کرد: سه دسته افراد در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند؛ دسته اول مقاومتین فعال که افرادی هستند که دل به کار ندارند اما اجباراً در کار مشارکت می‌کنند، دسته دوم افرادی که مقاومت کرده و در کار مشارکت نمی‌کنند و دسته سوم که دسته خطرناکی هستند افرادی که کنار می‌نشینند و افراد فعال و حاضر در کار را با برچسب‌هایی بدنام می‌کنند.

وی افزود: در زمینه به انجام نرسیدن بسته‌ها باید بررسی شود که چه افرادی با چه نیتی در کار حضور داشتند و علت به انجام نرسیدن بسته‌ها چه مواردی بوده است.

دکتر فتح الهی گفت: بسته‌ها باید به دو گروه تقسیم شود؛ بسته‌های که محیط تمرین تعاملی کارمند بوده و در تعالی دانشگاه نقش مهمی نداشته و گروه دیگر بسته‌های که وزن بالایی در pmo مرکزی داشته و باید کارشناس متخصص آن را پیدا کنیم تا کار پیش برود.

در ادامه در خصوص نحوه مشارکت دانشکده بحث شد که آیا باید صرف اختیار ستادی صورت گیرد یا در هر دانشکده pmo داشته باشیم تا بتواند در ساختار دانشکده بسته‌های تحولی ایجاد کند.

دکتر نیک بخش در این باره گفت: ما نمی‌توانیم روال‌ها را به دانشکده‌ها بسپاریم؛ بلکه باید زیرساخت‌ها را درست کنیم و اجرایی کردن آن را به دانشکده‌ها بسپاریم.

دکتر احمدی نیز تصریح کرد: ارتباط ستاد و صف در بسته‌هایی که مشارکت دانشکده‌ها مهم است باید برای آنها توجیه شود که کدام بخش بسته مربوط به دانشکده است و باید در خصوص آن تصمیم‌گیری صورت گیرد.

# بررسی بسته های موفقیت واحدهای مختلف دانشگاه در پنجاهمین نشست شورای راهبری طرح تحول راهبردی

معرفی شود. خروجی های ملموس برای بسته از جمله تربیت نیرو و گزارش مستند از روند برنامه ریزی، اجرا و محتوای مباحث و جمع بندی ها در بخش گام ها و خروجی های کاربرگ شناسنامه پیش بینی و قید شود.

شایان ذکر است پس از اعمال اصلاحات مذکور، درباره بودجه پیشنهادی تصمیم گرفته خواهد شد

در ادامه نشست بسته های دانشکده منابع طبیعی شامل بسته برنامه یاری رسانی اجتماعی

(Outreach program)، اجرای برنامه آزمایشگاه من (My Lab Program)، پودمان آموزش مدیریت کسب و کار برای دانشجویان و دانش آموختگان منابع طبیعی، آموزش های پروژه محور خوداتکا - فاز امکان سنجی و فاز اجرایی، جایزه جوان نخبه خارج از دانشگاه، بسته استفاده از امکانات و فضاهای بلااستفاده دانشکده منابع طبیعی و علوم دریایی برای درآمدزایی و مهارت افزایی دانشجویان و بسته تشکیل گروه های بین رشته ای برای کمک به توسعه دریامحور - (Blue Growth) فاز اول: تشکیل گروه اکوسیستم های مانگرو ایران مورد بررسی قرار گرفت.

در خصوص بسته های دانشکده منابع طبیعی تصریح شد: در این موج با هدف حمایت از ایده های ارائه شده و افزایش انگیزه همکاران، بسته های پیشنهادی بررسی و مواردی با در نظر داشتن رویکرد مساعدت و ایجاد انگیزش بیشتر مورد پذیرش واقع شد، بنابراین توصیه گردید، دانشکده تلاش نموده و بیشتر بر ۱-۲ مأموریت ویژه و خاص متمرکز شود از جمله یکی از آن ها تمرکز بر درآمدزایی است که با توجه به امکانات و پتانسیل موجود بسیار قابل توصیه می باشد.

در پایان این نشست مقرر شد؛ واحدهای PMO تلاش نمایند از تعریف بسته های کاینی (بهبودی) پرهیز نمایند. هر واحد PMO صرفاً ۲-۳ بسته کاینی می تواند تعریف و اجرا کند. حق الزحمه همکاران این گونه بسته ها از محل درآمدهای واحد مربوط و در قالب ضوابط پرداخت پاداش ها قابل پرداخت است.

چنانچه معاونت ها تشخیص می دهند که امکان اجرای یک روال خاص و یا برخی بسته های تحولی را ندارند و اساساً جایگاه روال یا بسته از ابتدا مناسب تعریف نشده است، می توانند برای انتقال مالکیت به واحد مرتبط و برخوردار از قابلیت های انجام کار، با واحد PMO مرکزی (یا دبیرخانه طرح تحول) مکاتبه نمایند.



پنجاهمین نشست شورای راهبری طرح تحول راهبردی، ۲۷ اسفند ماه با حضور اعضای آن برگزار شد.

در ابتدای این نشست دکتر مینایی اظهار داشت: سعی ما بر این است که عوامل و تحولات محیطی کمترین تأثیر را بر کار ما بگذارند تا به سلامت از مشکلات موجود عبور کنیم.

وی افزود: در چند جلسه گذشته ما تلاش کردیم بسته های موج ششم، بررسی و تکلیف برای واحدهای پیشنهاد دهنده

مشخص شود. در این جلسه بسته های باقیمانده را بررسی خواهیم کرد در ادامه بسته های حوزه معاونت دانشجویی شامل بسته تهیه RFP نرم افزار مدیریت سلامت دانشگاهیان، بسته طرح معاینات غربالگری سلامت کارکنان، بسته ارزیابی سن آمادگی جسمانی در کارکنان دانشگاه، صنعتی کردن آشپزخانه تالار شکرانه، تغییر کاربری خوابگاه مدرس ۱ از متاهلی به مجردی و بسته طرح ساماندهی آلاچیق ها و رستوران آزاد دانشجویی و بسته سیستمی شدن فرایندهای مرکز تربیت بدنی فاز اجرایی مورد بررسی قرار گرفت.

در ادامه نشست دو بسته راهاندازی دفتر هنر و رسانه (موج اول) و تهیه مقدمات صدور ریز نمرات به زبان انگلیسی از بسته های حوزه ریاست و بسته های سره نمای فرهنگی، بسته آموزش جامع مهارت های نگارشی، تدوین تاریخ شفاهی دانشگاه و سیستمی شدن فرایندهای کاری معاونت فرهنگی و اجتماعی در سامانه گلستان از بسته های معاونت فرهنگی و اجتماعی مورد بررسی قرار گرفت.

در خصوص بسته های پیشنهادی دکتر میرخانی نیز عنوان شد: با توجه به این که اغلب بسته های پیشنهادی رویداد-محور و مبهم بودند و در محتوای ارائه شده، نتایج تحول آفرین و اثربخش که قابلیت ماندگاری داشته باشند، مشاهده نشد و از سوی دیگر در طراحی شناسنامه ها، اصول پایه رعایت نشده بود، در این موج صرفاً با بسته «برگزاری نشست های میان رشته ای در موضوعات علمی تخصصی» به شرط اعمال موارد اصلاحی موافقت اولیه شد. در این خصوص تأکید شد: عنوان بسته کلی است و پیشنهاد می شود براساس خروجی اصلاح شود و همچنین عنوان بسته به بحث های میان رشته ای در حوزه فقهی و حقوقی محدود شود.

همچنین با مشورت دکتر موحدین و تشکل بانوان دانشگاه، محتوای بسته بازنگری و تکمیل شده و نیز یک نفر مدیر کمکی برای اجرای بسته انتخاب و

موفقیت به این معنا نیست که مرکز اشتباه نکنید، بلکه یعنی یک اشتباه را دوباره تکرار نکنید.



# ادامه بررسی موضوع "اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی" در نشست PMO حوزه ریاست

نشست PMO حوزه ریاست با موضوع "اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی" چهارم اسفندماه برگزار شد.

در این نشست که با حضور دکتر احمدی رئیس دانشگاه، دکتر شجاع الساداتی مدیر PMO حوزه ریاست، دکتر سحری مدیر کل حوزه ریاست، دکتر ذگردی جانشین مدیر دفتر PMO مرکزی و سایر اعضای جلسه برگزار شد، بررسی موضوع "اصلاح روش حکمرانی و تصمیم سازی" ادامه یافت.



نمی شود مشکل کجاست؟ بحث دیگری است. در دانشگاه و در سطح حکمرانی باید سیاست ها و راهبردها تدوین و بعد از آن باید نظارت و پایش شود تا مطمئن شویم درست اجرا می شود.

وی تعریف حکمرانی و تصمیم سازی در سطح جهانی را در سه سطح مورد بررسی قرار داد و بر جذب نخبگان در همه حوزه های دانشگاه تأکید کرد و گفت: باید تصمیمات تعریف و مشخص شود چه تصمیماتی تفویض اختیار شود و چه تصمیماتی به سطح بالاتر و ریاست بیاید. تصمیم

گیری و تصمیم سازی در همه لایه ها باید اتفاق بیفتد و همزمان مکانیزم های کنترلی را طراحی کنیم.

دکتر ذگردی به اهمیت نیروی انسانی خوب در بحث حکمرانی اشاره کرد و افزود: در سطوح مدیریتی برخی از پست ها وجود دارد که لازم است یک عضو هیأت علمی در آن پست قرار بگیرد. بعضی از پست های مدیریتی مثل مدیر گروهی چرخشی هستند و در برخی موارد می شود مدیر توانا را از بیرون سازمان آورد تا کارها به خوبی اداره گردد. این بسته باید یک خروجی داشته باشد که ما را در استفاده از اعضای هیأت علمی در پست های مدیریتی، تعویض و انتخاب و انتصاب مدیران و بهره مندی از افراد دارای پتانسیل و توانمندی بالا کمک کند.

در ادامه دکتر سحری در خصوص مراجعان به دفتر ریاست تصریح کرد: وقتی مراجعان به دفتر ریاست مراجعه می کنند به این معنی است که کار در واحد مربوطه انجام نشده است. در حال حاضر مسائل را تا حد ممکن حل و فصل و پیگیری می کنیم اما این رویه برای دفتر ریاست وقت گیر است و به وظایف و امور اصلی دفتر لطمه می زند. باید در این بسته این مسائل را پیش بینی کنیم تا مراجعه بی ربط برای مسئولین ذیربط هزینه داشته باشد.

در پایان این نشست به پیشنهاد دکتر احمدی مقرر شد کمیته اجرایی متشکل از دکتر سحری، دکتر شجاع الساداتی، دکتر انوار رستمی و دکتر نیک بخش به صورت هفته ای برای بررسی مسائلی شامل دیسپلین ها (ریاست و راهبری، مدیریت، کارشناسی، تدوین مقررات و قوانین و دستورالعمل، آموزش، سنجش و نظارت) و آموزش در زمینه های (برونگرایی و کشف فرصت ها، اتکالی به فناوری اطلاعات، اتکالی به مطالعه مستمر، تخصیص زمان برای لابی، حد تخصیص زمان برای همایش ها و مناسبت ها، حد تخصیص وقت به جلسات، توجه به اهم وظایف رئیس دانشگاه، نحوه اجاع کار به هیأت علمی / کارشناس، روش انتخاب مدیر، میزان انعطاف پذیری در مدیریت، میزان ریسک پذیری قابل تحمیل به رده های پایین تر) جلساتی را برگزار کند.

در این جلسه دکتر شجاع الساداتی با بیان مطالبی پیرامون مدیریت، رهبری و لایه های مختلف در این حوزه ها اعم از کارشناسی - مدیریتی و ریاستی اظهار داشت: هدف این است که کارها در لایه های اولیه به سرانجام برسد و نیاز به دخالت و یا مشورت مکرر با ریاست در بیشتر امور نباشد.

در ادامه دکتر احمدی به لزوم طراحی یک فرایند مناسب برای حل مشکلات و مسائل در واحدهای ذیربط اشاره کرد و گفت: در حال حاضر تمام حوزه ها در صورت مواجه شدن با هر مشکلی و یا در صورت عدم دستیابی به نتایج دلخواه برای رفع موانع به دفتر ریاست مراجعه می کنند. این مسئله باید به صورت علمی بررسی و یک فرایند مناسب طراحی شود که افراد کارها و شکایات خود را در واحدهای ذیربط مطرح نمایند.

وی افزود: این مورد هم اکنون به صورت یک چالش درآمده و باید مورد بررسی قرار گیرد. اینکه حوزه ریاست باید در کجا دخالت کند و در کجا اصلا وارد نشود، حائز اهمیت است. مکانیزم انتخاب افراد برای مسئولیت ها، روند تصمیم سازی ها و تصمیم گیری های (بهره مندی از مشاورین، معاونین و شوراها)، استفاده از نظر افراد متخصص برای تعریف فرایندها، مسئله برونگرایی و میزان وقت و انرژی برای کارهای تعریف نشده مهم است. بالقوه باید به شکار فرصت ها رفت و دچار مسائل روزمره نشد.

رئیس دانشگاه خاطر نشان کرد: در خصوص تفویض اختیاری که به معاونت ها و دانشکده ها داده می شود، بعضی وقت ها طرح های خوب با برداشت های اشتباه به مسیر اشتباه می رود. این مستلزم آن است که همه خانواده دانشگاه به صورت سازمانی هم دل و همزبان باشند. در مواردی سلیقه و تفاوت های فردی، درک مشترک را به چالش می کشد که این موارد باید بررسی و راه کار درستی برای آن مطرح شود.

در بخش دیگری از این نشست دکتر انواری رستمی با طرح ۳ موضوع قانون مداری (تا چه حد آیین نامه و ... درست استفاده می شود)، مشروعیت بخشیدن به کارها و مشارکت کردن توضیح داد: سیاست ها را حکمران ها می گذارند و اینکه آیا در اجرا درست عمل می شود و اگر درست اجرا

خوش بینی تنها مؤلفه ای است که بیشتر از هر چیز دیگری با موفقیت و خوشبختی در ارتباط است.

## بازدید هیات آکادمیک دانشگاه ساپینزا ایتالیا از دانشگاه



نمایندگان دانشگاه ساپینزا ایتالیا ضمن بازدید از دانشگاه تربیت مدرس، بر لزوم اجرایی شدن تفاهم نامه منعقد شده در سال ۲۰۱۵ و توسعه همکاری ها تأکید کردند.

دکتر کارلو چروتی معاون همکاری های بین المللی دانشگاه ساپینزا ایتالیا و دکتر گراز بیلا گالینون رئیس بخش تبادل این دانشگاه سیزدهم اسفندماه ضمن بازدید از دانشگاه تربیت مدرس، در نشست مشترک با حضور دکتر شجاع الساداتی (رئیس واحد بین الملل)، دکتر سعیدی (مدیر همکاری های علمی بین المللی دانشگاه)، دکتر ضمیر (معاون واحد بین الملل) و دکتر مهدوی نژاد (عضو هیات علمی دانشکده هنر) شرکت کردند.

در ابتدای این نشست دکتر سعیدی به معرفی دانشگاه پرداخت و با اشاره به تفاهم نامه منعقد شده با دانشگاه ساپینزا در سال ۲۰۱۵، بر لزوم همکاری در راستای اجرایی شدن سند منعقد شده و توسعه تعاملات در قالب برنامه اراسموس پلاس تأکید کرد.

در ادامه دکتر چروتی توضیحاتی در خصوص دانشگاه ساپینزا ارائه داد و گفت: دانشگاه ساپینزا از بهترین دانشگاه

های دولتی ایتالیا است و تعدادی از نو بلیست ها جز مجموعه این دانشگاه می باشند. جایگاه این دانشگاه در نظام های رتبه بندی جهانی نیز قابل قبول است. این دانشگاه دارای ۲۰۰۰ دانشجوی خارجی است که ۲۰۰ دانشجوی از ایران در دانشگاه ساپینزا مشغول به تحصیل هستند.

وی با اشاره به این مطلب که دانشگاه ساپینزا علاقمند به همکاری در حوزه Mobility می باشد، در خصوص همکاری در قالب مدرک دوگانه و همکاری اساتید دانشگاه تربیت مدرس با دانشگاه ساپینزا اعلام آمادگی و توضیحاتی ارائه کرد.

طرف ایتالیایی همچنین پیشنهاد نمود برنامه اجرایی برای تفاهم نامه منعقد شد امضا گردد و شرایط اعزام استادان دانشگاه ساپینزا به دانشگاه تربیت مدرس را نیز برشمرد.

در این نشست مشترک دکتر ضمیر در خصوص درخواست ادامه تحصیل دانشجویی از دانشگاه مذکور در حوزه باستان شناسی و دکتر مهدوی نژاد نیز موارد همکاری مشخص طرفین در حوزه معماری را مطرح کرد. دکتر شجاع الساداتی نیز از آمادگی دانشگاه



زمینه تبادل دانشجو خبر داد.

زمینه تبادل دانشجو خبر داد.



## اعلام برنامه های معاونت دانشجویی برای رفع موانع مشارکت اعضای هیات علمی خانم در فعالیت های بدنی

ورزشی ویژه مادر و کودک ۲۹ خرداد ماه ۹۸ از ساعت ۱۳:۳۰ تا ۱۵ در سالن میرحسنی دانشکده علوم انسانی برگزار خواهد شد.

ارسال بروشورها و پیام های ورزشی برای ایجاد انگیزش به صورت هفتگی، پایش مجدد سلامت و تندرستی برای داوطلبین اعضای هیات علمی دانشگاه در مرکز تندرستی و مشاوره ورزشی و معرفی سالن های ورزشی به همراه زمان بندی آن از طریق بروشورهای تبلیغاتی از دیگر برنامه های طرح تحول معاونت دانشجویی برای رفع موانع مشارکت اعضای هیات علمی خانم در فعالیت های بدنی می باشد.

معاونت دانشجویی در راستای طرح تحول راهبردی دانشگاه، بسته موفقیت راهکارهای رفع موانع مشارکت اعضای هیات علمی خانم در فعالیت های بدنی را تعریف کرده است.

در این راستا کارگاه های تاثیر فعالیت جسمانی در سلامت و تندرستی (ویژه بانوان) اول اسفند ماه و کارگاه تغذیه سالم و آموزش الگوهای صحیح وضعیت بدنی ۱۴ اسفند ماه از ساعت ۱۰ تا ۱۲ در سالن میرحسنی دانشکده علوم انسانی برگزار می شود.

کارگاه عملی آشنایی با دستگاه های بدنسازی و حرکات ورزشی ۱۰ اردیبهشت ماه ۹۸ در سالن ورزشی بانوان (کوشش) و کارگاه تمرینات

مهم نیست که می دانید چه کاری انجام می دهید؛ مهم این است که کاری را که می دانید درست است انجام دهید



رییس دانشگاه در گردهمایی دانشجویان بین المللی:

## اعتبار ویژه به اساتید راهنمای دانشجویان غیر ایرانی اعطای می شود

های دانشجویان غیرایرانی را سرلوحه فعالیت های خود قرار داده اند.

وی تصریح کرد: دانشگاه تربیت مدرس طی ماه های اخیر مجوز ایجاد مرکز آموزش زبان فارسی جهت برگزاری دوره های آموزش زبان فارسی به دانشجویان غیرایرانی را اخذ کرده است و احتمالاً تعداد بسیار زیادی دانشجویان غیرایرانی در دانشگاه اضافه شوند تا هم از دوره های این مرکز استفاده کنند و هم در دانشگاه در دوره های تخصصی تحصیل کنند و تجربه شما دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس در جهت تشویق آنان برای تحصیل در این دانشگاه، حاکی از رضایت شما از خدمات این دانشگاه خواهد بود.

وی از اعطای اعتبار ویژه به اساتید راهنمای دانشجویان غیر ایرانی خبر داد و گفت: به اساتید راهنمای دانشجویان غیر ایرانی اعتبار ویژه ای تخصیص می یابد تا دارای مجوزهای مالی باشند و بتوانند برخی از مسائل زندگی دانشجویان را مورد پشتیبانی های اندک خود قرار دهند. دکتر احمدی در ادامه بر لزوم برگزاری تورهای دسته جمعی جهت بازدید از دیدنی های ایران و مکان های جذاب فرهنگی، علمی، اجتماعی و تاریخی کشور برای دانشجویان غیرایرانی تاکید کرد و این امر را فرصتی برای تبادل فرهنگی بهتر عنوان نمود.



دکتر محمد تقی احمدی رییس دانشگاه در گردهمایی دانشجویان بین المللی که ۲۹ بهمن ماه برگزار شد، از اعطای اعتبار ویژه به اساتید راهنمای دانشجویان غیر ایرانی خبر داد.

در این نشست دکتر احمدی رییس دانشگاه در سخنانی ضمن ابراز خرسندی از حضور در نشست دانشجویان غیرایرانی اظهار کرد: امیدوارم این جلسه فرصتی باشد تا شما دانشجویان عزیز غیرایرانی بتوانید نظرات و دیدگاه های خود را بیان کنید و امکان آشنایی بیشتری شما با روندها و سیاست های دانشگاه فراهم شود. وی گفت: دانشگاه تلاش می کند تا دوران زندگی شما در ایران و دانشگاه تربیت مدرس به خوبی سپری شود و روند امور تسهیل گردد و شادابی، نشاط و تسهیل در امور اداری و اجرایی را برای شما بیش از پیش فراهم کند.

وی افزود: یک از مهمترین ارزش ها و شاخص های طرح تحول راهبردی دانشگاه، رشد کمی و افزایش رضایت و کیفیت تحصیلی دانشجویان غیرایرانی است و این امر برای ما بسیار حائز اهمیت است و ما به دنبال بهبود شرایط رفاهی و حفظ استانداردهای علمی و دانشگاهی در امور مربوط به تحصیل شما هستیم و رییس واحد بین الملل و معاون آموزشی دانشگاه نیز همواره روان سازی فعالیت

## عملکرد موفق تیم های ورزشی کارکنان دانشگاه در سال ۹۷

انفرادی رقابت های آمادگی جسمانی موفق به کسب یک مدال طلا، دو نقره و دو برنز شدند. عنوان چهارمی مسابقات سنگنوردی بانوان باشگاه های کشور، از دیگر عناوین کسب شده توسط بانوان ورزشکار دانشگاه در سال ۹۷ بود.

این گزارش در بخش آقایان از کسب عنوان نایب قهرمانی مسابقات سنگنوردی

باشگاه های کشور، کسب عنوان نایب قهرمانی مسابقات فوتسال هیأت علمی دانشگاه های تهران، کسب عنوان نایب قهرمانی مسابقات تنیس روی میز کارکنان دولت استان تهران (صعود به مسابقات کشوری) و کسب عنوان سوم مسابقات آمادگی جسمانی کارکنان دولت استان تهران (صعود به مسابقات کشوری) خبر می دهد. همچنین کسب مدال طلای انفرادی مسابقات دو و میدانی کارکنان دولت استان تهران از دیگر افتخارات ورزشی آقایان در سال ۹۷ است.



مقایسه عملکرد تیم های ورزشی کارکنان در سال های اخیر و عناوین و افتخارات کسب شده در مسابقات برون دانشگاهی نشان می دهد، تیم های ورزشی کارکنان دانشگاه در سال ۹۷، از عملکرد خوب و قابل قبولی برخوردار بودند. این نتایج با اجرای برنامه های هدفمند در راستای

اجرای طرح تحول راهبردی بدست آمده است.

بر اساس گزارش مرکز تربیت بدنی دانشگاه، تیم داژبال بانوان، عنوان قهرمانی در مسابقات کارکنان دولت استان تهران را برای دومین سال متوالی کسب کرد؛ این درحالی است که داژبال بانوان در سال ۹۵ هم صاحب عنوان نایب قهرمانی مسابقات مذکور بود. تیم آمادگی جسمانی بانوان دانشگاه نیز در مسابقات کارکنان دولت استان تهران سال ۹۷، عنوان نایب قهرمانی را از آن خود کرد و توانست به مسابقات کشوری صعود کند. بانوان در بخش

## گردهمایی دانشجویان بین المللی دانشگاه برگزار شد



المللی گفت: در حال حاضر رویه به این صورت است که دانشجویان بین المللی باید برای تمامی کارها شامل امور دانشجویی و رفاهی، آموزشی و کنسولی خود به واحد بین الملل دانشگاه رجوع کنند و کارشناسان این واحد بر اساس تقاضای مربوطه، کارها را از بخش مربوط به آن شامل امور کنسولی، امور دانشجویی و امور آموزشی پیگیری می کنند تا دانشجویان در واحدها و ادارات مختلف دانشگاه سرگردان نشوند.

در ادامه دکتر سعیدی مدیر دفتر همکاری های علمی و بین المللی اظهار داشت: ما در دفتر همکاری های علمی و بین المللی امور مربوط به ویزای دانشجویان را انجام می دهیم و پس از آماده شدن ویزای دانشجویان و ورود آنان به ایران، ویزای آنان تبدیل به اقامت دانشجویی می شود و نکته حائز اهمیت این است که دانشجویان برای خروج از کشور نیز باید مجوز خروج بگیرند تا دچار مشکل نشوند.

وی افزود: کارهای زیادی با همکاری واحد بین الملل دانشگاه انجام شده است که از جمله آن می توان به راه اندازی مرکز زبان و ادبیات فارسی در دانشگاه، راه اندازی دوره بین المللی کارشناسی ارشد به زبان انگلیسی، راه اندازی دوره دکتری پژوهش محور و مجوز گشایش دفتر کنسولی در دانشگاه اشاره کرد که امیدواریم این دفتر ظرف دو ماه آینده در دانشگاه راه اندازی شود تا دانشجویان غیرایرانی به سهولت امور کنسولی خود را انجام دهند.

در ادامه دکتر یوسفیان مدیر آموزشی دانشگاه اظهار کرد: نقش دانشگاه به عنوان محلی برای تعاملات میان فرهنگی در عصر جهانی شدن، بسیار حائز اهمیت می باشد. در کنار تحصیل و امور آموزشی و پژوهشی، رسالت دانشگاه به عنوان نمادی برای تعامل فرهنگ هاست و دانشگاه تربیت مدرس برای تبلیغ و ترویج ارزش های والای انسانی و اسلامی پیشگام می باشد.

وی افزود: معاونت آموزشی دانشگاه نیز تلاش می کند در کنار شورای بین الملل، مسیر و بستری را فراهم کند که دانشجویان غیرایرانی علاوه بر تحصیل علم و دانش از مواهب فرهنگی کشور ما نیز بهره مند شوند و به عنوان مبلغان فرهنگی در سطح بین المللی به معرفی ارزش های ایرانی و اسلامی ما بپردازند.

در ادامه دانشجویان غیر ایرانی حاضر در جلسه به بیان نظرات و دیدگاه های خود در زمینه امور آموزشی، دانشجویی و ... پرداختند. برنامه فرهنگی و اجرای موسیقی سنتی ایرانی از دیگر برنامه های این گردهمایی بود.

گردهمایی دانشجویان بین المللی دانشگاه، با حضور رییس دانشگاه، معاون آموزشی، جمعی از مدیران و مسئولان دانشگاه و دانشجویان غیر ایرانی دوشنبه ۲۹ بهمن ماه در سالن اجتماعات استاد مطهری برگزار شد.

در این نشست دکتر شجاع الساداتی رییس واحد بین الملل دانشگاه ضمن خیر مقدم به دانشجویان غیرایرانی حاضر در جلسه به معرفی کوتاهی از دانشگاه تربیت مدرس و رتبه این دانشگاه در میان دانشگاه های کشور و دنیا پرداخت.

وی خاطر نشان کرد: دانشگاه تربیت مدرس در میان دانشگاه های جامع کشور دارای رتبه دوم می باشد و اگر تعداد اعضای هیات علمی و دانشجویان نیز لحاظ گردد ما در رتبه اول در میان دانشگاه های جامع کشور قرار داریم. وی افزود: دانشگاه طی سی و اندی سال که از تاسیس آن می گذرد؛ توسعه و پیشرفت خوبی داشته است و بر اساس اعلام رنکینگ موسسه سایماگو، دانشگاه تربیت مدرس از رتبه ۷۱۳ در سال ۲۰۰۹ به رتبه ۴۸۹ در سال ۲۰۱۶ رسیده است و طبق برنامه راهبردی دانشگاه در سال ۱۴۰۴ باید در میان ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان قرار بگیریم.

رییس واحد بین الملل خطاب به دانشجویان غیر ایرانی حاضر در جلسه گفت: شما نه تنها دانشجویان این دانشگاه، بلکه مهمان ما در ایران هستید و در فرهنگ ایرانی و اسلامی، مهمان جایگاه عزیز و بزرگی دارد و ما نیز این جلسه را برگزار کردیم تا نظرات شما را مورد ارزیابی قرار دهیم که آیا میزبان خوبی برای شما بوده ایم یا خیر؟

وی با اشاره به برنامه های راهبردی دانشگاه در حوزه بین الملل تصریح کرد: ما تا سال ۱۴۰۴ باید ۲۰۰ دانشجوی خارجی در دانشگاه داشته باشیم. همچنین در میان ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان طبق مراجع رتبه بندی مطرح جهانی و در میان سه دانشگاه برتر منطقه هدف باشیم. ۲۰ درصد از کارکنان دانشگاه نیز باید گواهینامه های تراز جهانی داشته باشند و ۲۰ درصد از کل پروژه های تحقیقاتی دانشگاه به صورت پژوهش مشترک با شبکه های تحقیقاتی و دانشگاه های مطرح جهانی و سازمان های بین المللی انجام شود. دکتر شجاع الساداتی در ادامه به معرفی اعضای شورای واحد بین الملل دانشگاه پرداخت.

وی همچنین با اشاره به فرایند پاسخگویی به تقاضای دانشجویان بین





# کارگاه آموزشی "علم و صنعت لوله و پروفیل فولادی به روش فرایند شکل دهی غلتکی سرد" برگزار شد



فرایند شکل دهی غلتکی لوله و پروفیل امکان تولید محصولات بسیار متنوع و پیچیده با سرعت و کیفیت بالا را دارد که توسط فرایندهای دیگر شکل دهی با صرف انرژی و زمان زیاد و سرعت پائین انجام می شود.

در اولین کارگاه آموزشی "علم و صنعت لوله و پروفیل فولادی به روش فرایند شکل دهی غلتکی سرد" که با همکاری سندیکای تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی ایران و انجمن مهندسی ساخت و تولید ایران برگزار شد، دکتر محمود فرزین فن آوری خم کاری لوله و پروفیل و خم کاری لوله های قطور برای تاسیسات نفتی و تاسیساتی و روش های کنترل ضخامت ورق را ارائه داد.

گفتنی است آزمایشگاه شکل دادن و اتصال مواد دانشگاه تربیت مدرس دارای بیش از ربع قرن تجربه در خصوص شبیه سازی، طراحی و ساخت دستگاه های شکل دهی غلتکی لوله و پروفیل بویژه دستگاههای پیشرفته و انعطاف پذیر، اجرای طرحهای تحقیقاتی کاربردی متعدد بین دانشگاه و صنعت و انجام بیش از ۴۰ رساله و پایان نامه دانشجویی، بیش از ۶۰ مقاله علمی به زبانهای فارسی، انگلیسی و ژاپنی راجع به این فرایند در مجلات علمی و پژوهشی داخل و خارج از کشور و بیش از ۸۰ مقاله در کنفرانسهای داخلی و خارجی است. همچنین با همکاری محققین خارجی و دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی و صنعتی لوله و پروفیل خارج از کشور تحقیقات مشترکی انجام داده است.

**طرح های تحقیقاتی  
متعددی میان  
دانشگاه تربیت  
مدرس و صنعت  
در زمینه طراحی و  
ساخت دستگاه های  
شکل دهی  
غلتکی لوله و  
پروفیل انجام شده  
است.**

اولین کارگاه آموزشی "علم و صنعت لوله و پروفیل فولادی به روش فرایند شکل دهی غلتکی سرد" در راستای اجرای طرح تحول راهبردی و با هدف ایجاد بستر هم اندیشی بین محققین دانشگاهی و متخصصین صنایع، دوم اسفندماه در دانشگاه برگزار شد.

این کارگاه آموزشی به منظور آشنا کردن تولیدکنندگان لوله و پروفیل فولادی با روشهای متعدد ساخت لوله و پروفیل فولادی به ویژه روشهای پیشرفته و انعطاف پذیر، شناخت عیوب بوجود آمده در حین طراحی و ساخت و بررسی روشهای مرتفع کردن آنها، استانداردهای لازم در صنعت لوله و پروفیل فولادی، محاسبه عرض لازم ورق برای ساخت یک محصول خاص و امکان بهینه کردن طراحی و ساخت فرایند، افزایش سرعت تولید. حداقل کردن مصرف مواد و انرژی، کاهش تعداد ایستگاههای مورد نیاز برای تولید یک محصول خاص و اصلاح روشها و بهتر کردن کیفیت محصولات و افزایش راندمان - تولید برگزار شد.

با توجه به پیچیدگی خاص این فرایند، اصولا طراحی و ساخت دستگاههای شکل دهی فلنگی براساس نقشه های قدیمی و تجربه مهندسين مجرب با سعی و خطای مکرر و صرف زمان زیاد انجام می شود بنابراین نیاز به انجام طراحی و ساخت براساس روشهای سیستماتیک ریاضی و نظریات مومسانی (پلاستیسیته) و نرم افزارهای تجاری احساس می شود.

دائماً چیزی که می خواهید فکر کنید، نه به چیزهایی که از آن ها می ترسید.

# خبرنامه راهبردی



◆ خبرنامه تخصصی  
طرح تحول راهبردی ۱۴۰۴ - ۱۳۹۵

تلفن: ۸۲۸۸۳۱۸۸  
دورنگار: ۸۸۰۰۴۵۳۵

E-mail: [newslett@modares.ac.ir](mailto:newslett@modares.ac.ir)

نشریه در چاپ، ویرایش و کوتاه نمودن مطالب آزاد است

سر دبیر: محمد حسن نصرتی

خبرنگاران: مینا طاهری، مرضیه رحیم

عکاسان: رضا فردوسیان، صفر عربگری

مدیریت روابط عمومی