

بناام خدا



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه تفرش

برنامه راهبردی توسعه دانشگاه تفرش  
(سند چشم انداز پنج ساله و افق دور)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## چکیده

مدیریت استراتژیک علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف و مقاصد خود دست یابد. هر سازمانی برای کسب موفقیت در حیطه فعالیت خود بایستی اهداف بلندمدت و کلان معقول و مناسبی داشته باشد. تعیین شایسته چنین اهدافی و دستیابی به آن، بدون شناسایی وضعیت فعلی سازمان و برخورداری از برنامه‌ای مدون برای رسیدن به اهداف، امکانپذیر نیست. مسیر حرکت از وضعیت فعلی به سوی وضعیت مطلوب سازمان (دستیابی اهداف بلندمدت) به صورت مدون و نظام‌یافته در قالب برنامه استراتژیک تدوین می‌گردد. به بیان دیگر، برنامه استراتژیک یک طرح همه جانبه و تلفیقی است که در آن با شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی سازمان، مسیر دستیابی به اهداف اصلی سازمان تعیین می‌گردد.

برنامه استراتژیک دانشگاه تفرش برای کسب موفقیت بیشتر و توسعه دانشگاه در راستای اجرای سیاست‌های کلان کشور و انجام مأموریت‌های محوله به این دانشگاه، تدوین گردیده است. این برنامه بر اساس چارچوب جامع تدوین استراتژی و تجزیه و تحلیل SWOT، تنظیم شده است. بر این مبنا ابتدا مناسبترین استراتژی‌ها برای دانشگاه تفرش تعیین و سپس با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، استراتژی‌های منتخب، اولویت‌بندی شده‌اند و سرانجام، برنامه عملیاتی دانشگاه تفرش ارائه شده است. این سند خلاصه‌ای است از اولین نسخه برنامه استراتژیک دانشگاه تفرش که در دسترس عموم قرار داده شده است.

به منظور نظارت بر اجرای برنامه، ارزیابی عملکرد مجریان، میزان تحقق اهداف برنامه و به روز نمودن آن در طول اجرای برنامه، کمیته‌ای مرکب از ۵ نفر تحت عنوان کمیته نظارت بر اجرای برنامه و بازنگری دوره‌ی آن تشکیل شده و وظایف مذکور را عهده‌دار شده است. لازم به ذکر است که هنگام تدوین این برنامه سند آمایش آموزش عالی کشور تدوین و تصویب نشده و در دسترس قرار نداشت. در نظر است پس از ابلاغ سند مذکور کمیته فوق‌الذکر اصلاحات لازم را با عنایت به سند مذکور در تدوین نسخه‌های بعدی برنامه استراتژیک دانشگاه تفرش اعمال نمایند.

شناسنامه گزارش	
عنوان	برنامه استراتژیک دانشگاه تفرش (سند چشم انداز پنج ساله و افق دور)
مجریان	دکتر علی حسین میرزایی، دکتر بهزاد اشجری، دکتر مجتبی پیشوایی و دکتر محمد قاسم سحاب
مشاوران	دکتر مهدی جعفری پناه، دکتر ناصر راسخی نژاد، دکتر محمد قاسم سحاب، دکتر همایون مشگین کلک و دکتر محمد حبیبی
کمیته نظارت بر اجرای برنامه و به روزرسانی آن	دکتر علی حسین میرزایی دبیر کمیته دکتر مجتبی پیشوایی، دکتر مهدی جعفری پناه، دکتر بهزاد اشجری دکتر محمدافضلی نژاد اعضای کمیته
تاریخ تهیه	۹۴/۵/۱۵

این برنامه در جلسه عمومی شورای دانشگاه تفرش مورخ ۹۴/۷/۲۷ به تصویب رسیده و طی نامه شماره

۳۱/۷۳۹ مورخ ۹۴/۸/۱۳ به کلیه واحدهای دانشگاه ابلاغ گردیده است.

## مأموریت‌های دانشگاه تفرش

با نگرش منطقه‌ای، ملی و فراملی و بر اساس مطالعه اسناد بالادستی و بررسی و تحلیل وضعیت موجود دانشگاه تفرش، مأموریت‌های اصلی این دانشگاه به شرح زیر تعیین گردیده است.

- ۱- تربیت نیروی متخصص، متعهد، متفکر، توانمند و کارآفرین مورد نیاز جامعه.
- ۲- پاسخگویی به نیازهای تحقیقاتی و پژوهشی به ویژه پژوهش‌های کاربردی مورد نیاز کشور، منطقه و استان مرکزی.
- ۳- رشد و ارتقا سطح علمی و فرهنگی کشور و منطقه از طریق تعاملات علمی داخلی و خارجی.

## اهداف برنامه راهبردی ۵ ساله

با عنایت به مأموریت‌های در نظر گرفته شده برای دانشگاه تفرش، ارزیابی و شناخت وضع موجود آن و امکانات بالفعل و بالقوه‌ای که این دانشگاه دارد؛ اهداف زیر برای برنامه ۵ ساله و افق دور آن در نظر گرفته شده است.

- ۱) توسعه کمی به منظور استفاده از امکانات و ظرفیت‌های موجود که قابلیت بهره‌برداری بیشتری دارند (با توجه به سوابق گذشته پذیرش دانشجو، توسعه کمی برای پذیرش ۲۵۰۰ دانشجو (با اولویت‌دهی به افزایش ظرفیت در مقاطع تحصیلات تکمیلی هدف قرار گرفته است).
- ۲) توسعه کیفی دانشگاه در تمامی حوزه‌های فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، اداری، خدماتی و رفاهی تا رسیدن به حد مطلوب شاخص‌های ارزیابی کیفی به گونه‌ای که دانشگاه تفرش از جهت درجه‌بندی<sup>۱</sup> در بین دانشگاه‌های دولتی کشور جزو ۴۰ دانشگاه برتر قرار گیرد.
- ۳) افزایش توانایی‌های دانشگاه در حوزه‌های فناوری و کاربردی مورد نیاز کشور و استان در راستای تربیت فارغ‌التحصیلان کار آفرین به نحوی که نسبت فارغ‌التحصیلان شاغل دانشگاه تفرش بیش از متوسط کشوری باشد.

---

<sup>۱</sup> Rank

۴) نیل به مرتبه برتر پژوهشی در رشته‌های موجود در بین دانشگاه‌های استان.

### برنامه راهبردی دانشگاه تفرش

با بررسی و مقایسه نقاط قوت و ضعف داخلی دانشگاه تفرش و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی که متوجه این دانشگاه می‌باشد و بر اساس ماموریت‌ها و اهداف دانشگاه تفرش، انواع استراتژی‌های WO، ST، SO و WT برای این دانشگاه در جدول (۱) ارائه شده است.

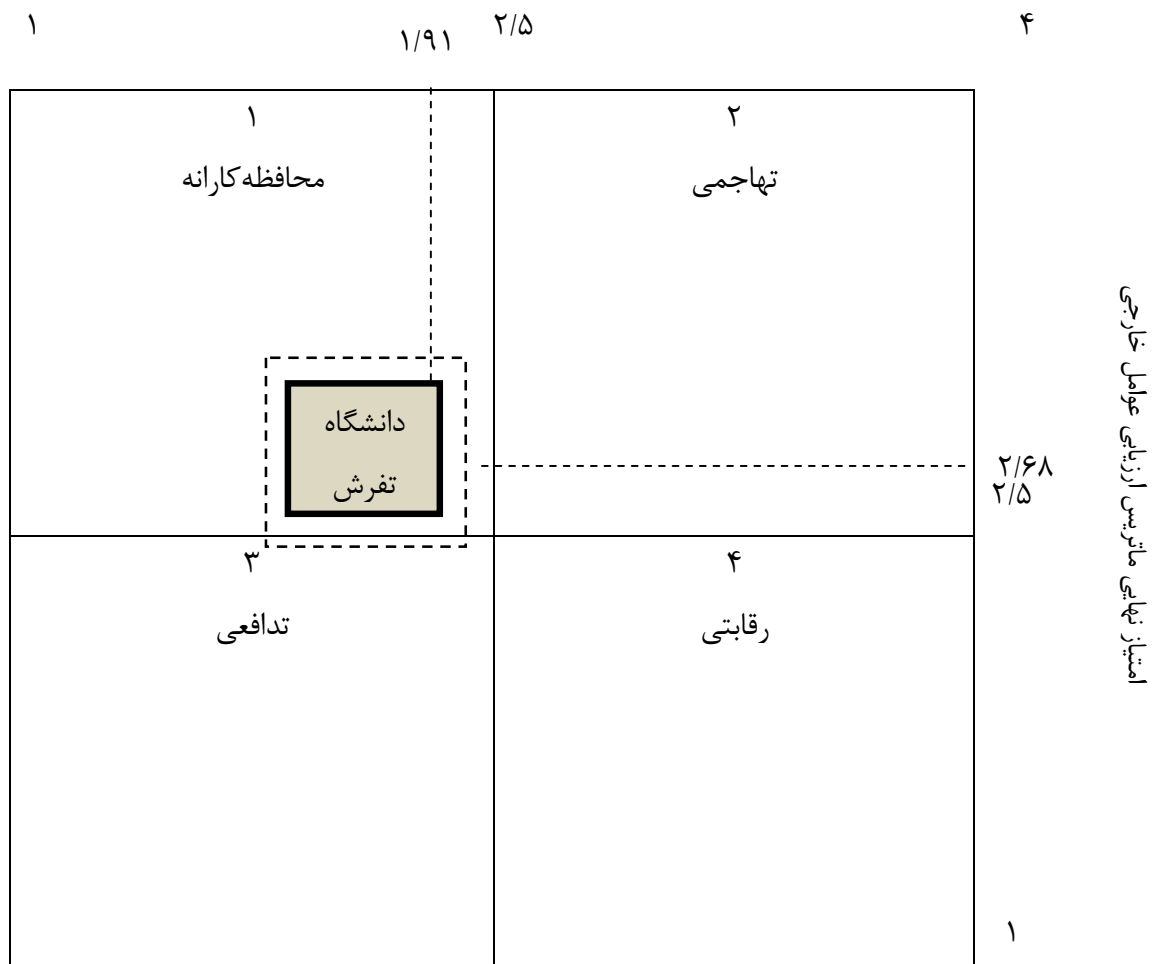
جدول ۱. انواع استراتژی‌های تدوین شده برای دانشگاه تفرش بر اساس مقایسه عوامل داخلی و خارجی و با توجه به

#### اهداف و ماموریت‌های دانشگاه تفرش

نوع استراتژی	استراتژی	هدف	شماره استراتژی
WT	بهبود شرایط موجود به لحاظ فیزیکی و تجهیزاتی و بالابردن متوازن و حساب شده ظرفیت‌های پذیرش	الف	S۱
SO	تاسیس رشته‌های جدید به ویژه در سطح کارشناسی ارشد با عنایت به قابلیت‌های ویژه محلی و منطقه‌ای دانشگاه تفرش	الف	S۲
WT	بهبود سطح آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانشجویی، اداری و رفاهی اساتید و دانشجویان و افزایش بهره‌وری	ب	S۳
WO	ایجاد و تقویت گروه‌های پژوهشی تخصصی فناوری و کاربردی، پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان	ج	S۴
ST	بازنگری و جهت‌دهی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه جهت تربیت فارغ‌التحصیلان نوآور، کارآمد و آشنا با نیازهای تخصصی کشور	ج	S۵
WO	تدارک منابع غیردولتی و منابع ایجاد درآمد	ج	S۶
WO	سیاست‌گذاری در جهت مشارکت حداکثری اعضای هیات علمی در فعالیت‌های پژوهشی کلان به صورت گروهی	د	S۷

در جدول ۱، ستون هدف، بیانگر هدف اصلی است که استراتژی بر اساس آن تدوین شده است. در جدول فوق، استراتژی‌های مختلفی برای موقعیت‌های متفاوت، WO، ST، SO و WT، بیان شده است. به منظور تعیین استراتژی مناسب برای دانشگاه تفرش، می‌بایست موقعیت استراتژیک دانشگاه را از دیدگاه عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) تعیین کرد. برای تجزیه و تحلیل

همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. ماتریس داخلی و خارجی مربوط به دانشگاه تفرش در شکل (۲) نشان داده شده است. امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



شکل ۲. ماتریس داخلی و خارجی

مطابق این شکل چنانچه موقعیت سازمان از دیدگاه امتیازهای عوامل داخلی و خارجی در خانه ۱ باشد، استراتژی محافظه کارانه (نگهداری - حمایت درونی)، اگر در خانه ۲ باشد، استراتژی تهاجمی (رشد و توسعه)،

<sup>۱</sup> Internal & External (IE) matrix

چنانچه در خانه ۳ باشد، استراتژی تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش، انحلال) و سرانجام اگر در خانه ۴ باشد، استراتژی رقابتی (نگهداری-حمایت بیرونی) توصیه می‌شود.

امتیاز حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی دانشگاه تفرش، ۱/۹۱ می‌باشد. از سوی دیگر، امتیاز حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی دانشگاه تفرش ۲/۶۸ است. بنابراین، همانگونه که در شکل ۲ نیز ملاحظه می‌شود، موقعیت استراتژیک دانشگاه تفرش در خانه شماره ۱ و در حالت محافظه‌کارانه قرار دارد. از این رو، با توجه به موقعیت استراتژیک دانشگاه تفرش، باید از میان استراتژی‌های ارائه شده در جدول ۱، استراتژی‌های نوع WO (استراتژی‌های شماره S۴، S۶ و S۷) را برای توسعه این دانشگاه برگزید. به عبارت دیگر، دانشگاه تفرش می‌بایست با استفاده از فرصت‌های بیرونی پیش روی خود بر نقاط ضعف خود غلبه کند. برای افزایش دقت و بهبود داوری در مورد انتخاب استراتژی‌های مناسب برای دانشگاه تفرش از دیدگاه امتیازهای بدست آمده از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و موقعیت در ماتریس داخلی و خارجی، شایسته است که فقط به یک نقطه معین (تقاطع امتیازهای ۱/۹۱ از عوامل داخلی و ۲/۶۸ از عوامل خارجی) اکتفا نشود و با در نظر داشتن امکان وجود انحراف در مقادیر امتیازهای نهایی عوامل داخلی و خارجی، منطقه‌ای از ماتریس داخلی و خارجی برای انتخاب استراتژی‌ها مورد توجه قرار گیرد. امتیاز نهایی دانشگاه تفرش از نظر عوامل داخلی ۱/۹۱ می‌باشد و با فرض وجود حداکثر ۳۰ درصد انحراف در این امتیاز نیز، همچنان موقعیت استراتژیک دانشگاه در ماتریس داخلی و خارجی بدون تغییر باقی می‌ماند. امتیاز نهایی دانشگاه از دیدگاه عوامل خارجی ۲/۶۸ است و تنها با فرض وجود کمتر از ۱۰ درصد انحراف در این امتیاز، موقعیت استراتژیک دانشگاه در ماتریس داخلی و خارجی از خانه شماره ۱ و حالت محافظه‌کارانه به خانه شماره ۳ و حالت تدافعی تغییر می‌یابد. بنابراین، بهتر است از میان استراتژی‌های مطرح شده در جدول ۱، علاوه بر استراتژی‌های WO استراتژی‌های WT (استراتژی‌های شماره S۱ و S۳) را نیز در نظر داشت.

بر این اساس از میان استراتژی‌های مختلفی بیان شده لازم است با اولویت‌بندی استراتژی‌های مذکور، استراتژی‌های جذاب‌تر برای برنامه‌ریزی‌های آتی دانشگاه تفرش انتخاب گردند. در آخرین مرحله از چارچوب جامع تدوین برنامه استراتژیک، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی<sup>۱</sup>، گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله قبل (با استفاده از ماتریس SWOT و ماتریس داخلی و خارجی)، ارزیابی می‌شوند و جذابیت نسبی هریک از استراتژی‌های فوق تعیین می‌گردد. بر این اساس، جذابترین

---

<sup>۱</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)



استراتژی‌ها انتخاب می‌شوند که از اولویت بالاتری نسبت به سایر استراتژی‌ها برخوردارند. اولویت‌بندی استراتژی‌های منتخب دانشگاه تفرش با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی در جدول ۲ ارائه شده است. در صورتی که یک استراتژی بدون جذابیت باشد، نمره ۱؛ تا حدی جذاب باشد، نمره ۲؛ دارای جذابیت معقول، نمره ۳ و اگر بسیار جذاب باشد، نمره ۴ به آن استراتژی اختصاص داده می‌شود. امتیاز یک استراتژی به ازای هر یک از عوامل برابر با حاصلضرب ضریب اهمیت نسبی در نمره جذابیت نسبی آن استراتژی است. اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس مجموع امتیازات هر یک از استراتژی‌ها تعیین می‌شود.

جدول ۲. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی دانشگاه تفرش

انواع استراتژی‌های قابل اجرا										ضریب اهمیت نسبی	عامل اصلی
S۷		S۶		S۴		S۳		S۱			
امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت		
<b>تهدیدها</b>											
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	بیکاری افراد با تحصیلات دانشگاهی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	بالا بودن نرخ تورم و افزایش هزینه‌های تحصیل
۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	بالا بودن نرخ تورم و افزایش هزینه‌های آموزش
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	وضعیت بد اقتصادی و کاهش بودجه دانشگاه
۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۰۵	نرخ رشد جمعیت
۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۰۵	توزیع سنی جمعیت
۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	عدم جذابیت دانشگاه تفرش برای دانشجویان هنگام انتخاب رشته به دلیل محدودیت‌های شهر تفرش
۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	توسعه ظرفیت دانشگاه‌های دولتی بزرگ
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	توسعه ظرفیت دانشگاه‌های آزاد و پیام نور در منطقه
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱	۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۲	۲	۰/۰۱	توسعه روش‌های جدید آموزش (مانند روش‌های غیر حضوری)
۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۱	۲	۰/۰۵	دسترسی و مسیر نامناسب به شهر تفرش
۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۱۲	۳	۰/۱۶	۴	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	نبود امکانات کافی برای اسکان اساتید و دانشجویان (کوچک بودن شهرستان تفرش)
۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	سیاست وزارت علوم بر ادغام دانشگاه‌های کوچک

انواع استراتژی‌های قابل اجرا										ضریب اهمیت نسبی	عامل اصلی
S۷		S۶		S۴		S۳		S۱			
امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت		
<b>فرصت‌ها</b>											
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	نگرش جامعه نسبت به داشتن تحصیلات دانشگاهی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۱۶	۴	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	تقاضای دانشجویان برای آموزش با کیفیت بالا
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	افزایش تقاضا برای دوره‌های تحصیلات تکمیلی
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نیاز صنایع به دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	موقعیت جغرافیایی دانشگاه و پتانسیل ایجاد تمایز در برخی رشته‌ها (مانند نجوم)
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	وجود صنایع مختلف در استان مرکزی
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	پتانسیل ایجاد شرکت‌های دانش بنیان و گروه‌های پژوهشی در منطقه
۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۱	۲	۰/۰۵	نزدیکی نسبی به شهرهای بزرگ (مانند تهران، قم و اراک)
<b>قوت‌ها</b>											
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	سرانه مناسب زمین و زیربنا نسبت به تعداد دانشجویان
۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۱	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	بهره بردن از هیات علمی با توان بالا در آموزش
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	مکانیزه بودن سیستم‌های اطلاعاتی در اکثر حوزه‌های دانشجویی
۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	توانایی بالای اساتید در پژوهش (مناسب بودن مقدار سرانه ارائه مقالات)

انواع استراتژی‌های قابل اجرا										ضریب اهمیت نسبی	عامل اصلی
S۷		S۶		S۴		S۳		S۱			
امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت		
۰/۱۲	۴	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	امکان استفاده از ابررایانه در پروژه‌های پژوهشی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۹	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	برخورداری از کتابخانه و فضای مطالعه مناسب
<b>ضعف‌ها</b>											
۰/۰۵	۱	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	کمبود فضای آموزشی
۰/۱	۲	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	کمبود فضا و تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی
۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	بالا بودن هزینه‌های حق‌التدریس، خدمات دانشجویی و ...
۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	وجود نیروی انسانی مازاد در بخش‌های مختلف
۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	بهره‌وری پایین کارکنان
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	ساختار سازمانی نامناسب
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	کمبود امکانات رفاهی در بخش خوابگاهی
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	فرسودگی خوابگاه‌ها
۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	عدم استفاده بهینه از امکانات و فضاهای دانشگاه
۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۴	۲	۰/۰۶	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	فقدان سیستم اطلاعاتی جامع در حوزه پژوهشی
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	عدم یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی در بخش‌های مختلف
۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	عدم تشویق و حمایت از اساتید در پژوهش
۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	ارتباط ضعیف با صنعت

انواع استراتژی‌های قابل اجرا										ضریب اهمیت نسبی	عامل اصلی
S۷		S۶		S۴		S۳		S۱			
امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت	امتیاز	نمره جذابیت		
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۹	۳	۰/۰۳	کمبود منابع آبی دانشگاه
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	خرید مواد اولیه از خرده‌فروشان
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	عدم وجود سیستم کنترلی مناسب برای انبار و عدم نظارت بر اموال سرمایه‌ای
۴/۱۹		۴/۸۵		۵/۱۹		۴/۸۵		۴/۰۲		۲	مجموع امتیازات

بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۲، فهرست استراتژی‌های منتخب دانشگاه تفرش به ترتیب اولویت در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. اولویت‌بندی استراتژی‌های منتخب دانشگاه تفرش

شماره استراتژی	استراتژی	نوع استراتژی	اولویت	مجموع امتیاز
S۴	ایجاد و تقویت گروه‌های پژوهشی تخصصی فناوری و کاربردی، پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان	WO	۱	۵/۱۹
S۶	تدارک منابع غیردولتی و منابع ایجاد درآمد	WO	۲	۴/۸۵
S۳	بهبود سطح آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانشجویی، اداری و رفاهی اساتید و دانشجویان و افزایش بهره‌وری	WT	۲	۴/۸۵
S۷	سیاست‌گذاری در جهت مشارکت حداکثری اعضای هیات علمی در فعالیتهای پژوهشی کلان به صورت گروهی	WO	۳	۴/۱۹
S۱	بهبود شرایط موجود به لحاظ فیزیکی و تجهیزاتی و بالابردن متوازن و حساب شده ظرفیت‌های پذیرش	WT	۴	۴/۰۲

همانگونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، سه استراتژی S۴، S۶ و S۳ از بیشترین اولویت برخوردارند. بنابراین، شایسته است در تدوین برنامه‌های عملیاتی دانشگاه تفرش، پشتیبانی از استراتژی‌های فوق، مدنظر قرار گیرد.

### برنامه‌های عملیاتی دانشگاه تفرش در حوزه‌های مختلف

بر اساس استراتژی‌های منتخب دانشگاه تفرش، برنامه‌های عملیاتی دانشگاه در حوزه‌های مختلف در یک افق برنامه‌ریزی ۵ ساله تدوین گردیده است که در جداول ۴ الی ۹ ارائه شده است.

جدول ۴- برنامه عملیاتی معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه تفرش در افق برنامه‌ریزی ۵ ساله

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۴/۹	۴/۲۷	۳/۶۵	۳/۰۳	۲/۴۱	۱/۷۹	سرانه آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها (متر مربع)	ارتقا کمی و کیفی زیرساخت‌ها، تجهیزات و امکانات آموزشی و کمک آموزشی	S۳ و S۴
۲/۲	۲	۱/۸۱	۱/۶۲	۱/۴۴	۱/۲۶	سرانه فضای کلاس‌ها (متر مربع)		
۰/۸	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۷۲	۰/۷	۰/۶۸	سرانه فضای کمک آموزشی (متر مربع)		
۱/۱	۱/۰۴	۰/۹۸	۰/۹۲	۰/۸۷	۰/۸۲	سرانه فضای پشتیبانی آموزشی (متر مربع)		
۳۰	۳۹	۴۷	۵۵	۶۳	۷۱	تعداد مدرسین مدعو	کاهش هزینه‌های آموزشی	S۳
۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	۱۸	تعداد واحدهای کارشناسی ارشد ارائه شده در سال توسط اساتید مدعو		
۹	۹	۹	۹	۹	۹	تعداد واحدهای دکتری ارائه شده در سال توسط اساتید مدعو		
۰/۹۵	۰/۹	۰/۸۵	۰/۸	۰/۷۵	۰/۷	نسبت تعداد دروس با ظرفیت کامل به کل دروس ارائه شده		
۲۵۰۰	۲۴۵۰	۲۳۵۰	۲۲۵۰	۲۱۵۰	۲۱۵۰	تعداد کل دانشجویان	کیفی‌سازی و تنوع‌بخشی آموزشی	S۴
۰/۳	۰/۲۷	۰/۲۳	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۱۴	تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان		
۱۰	۶	۴	۲	۱	۰	تعداد دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی برگزار شده برای صنایع		
۱۰	۹	۸	۶	۴	۲	تعداد تفاهم‌نامه‌ها با سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش داخلی و خارجی		

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
تاسیس کارشناسی ارشد محیط زیست	تاسیس رشته بین رشته‌ای مهندسی ابنیه تاریخی و میراث فرهنگی (بین رشته - ای عمران و مکانیک)	تجهیز آزمایشگاه آموزشی تحقیقاتی اسپکتروسکوپی و راه - اندازی رشته مهندسی فتونیک (بین رشته‌ای بین برق و قیژیک)	تاسیس رصدخانه و رشته نجوم	احداث موزه تاریخ طبیعی، علوم و فناوری	-	توسعه فعالیت‌ها در زمینه‌های دارای مزیت نسبی برای دانشگاه تفرش		
۱۰۰۰	۷۵۰	۶۰۰	۴۵۰	۳۰۰	۰	تعداد اعضای جامعه فارغ‌التحصیلان دانشگاه	حمایت از فارغ‌التحصیلان دانشگاه تفرش	S۳
۱۰	۶	۴	۲	۱	۰	تعداد قرارداد و تفاهم‌نامه با صنایع برای کارآفرینی و اشتغال دانشجویان پس از فارغ‌التحصیلی		



جدول ۵- برنامه عملیاتی حوزه دانشجویی دانشگاه تفرش در افق برنامه‌ریزی ۵ ساله

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
%۱۰۰	%۹۰	%۷۵	%۶۰	%۴۵	%۳۰	درصد استقرار سیستم نظارت و کنترل پیوسته یا دوره‌ای در انبارداری تغذیه، روش‌های طبخ و کنترل کیفیت غذای طبخ شده	بهینه‌سازی فرآیند طبخ غذا	S۳
%۶۵	%۶۰	%۵۵	%۵۰	%۴۵	%۴۰	درصد برونسپاری خدمات تغذیه		
-	-	-	%۱۰۰	%۷۰	%۳۰	آماده‌سازی و تجهیز فاز دوم آشپزخانه سلف سرویس دانشجویی دانشگاه و راه‌اندازی رستوران‌های آزاد دانشگاه		
۱	۱	۱	۱	۱	۱	تعداد خوابگاه‌های ملکی تعمیر و نوسازی شده در هر سال	توسعه و نوسازی خوابگاه-های دانشجویی	S۳
-	-	-	%۱۰۰	%۷۵	%۳۰	درصد استقرار سیستم اتوماسیون خوابگاه‌ها		
-	%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۲۵	%۰	درصد ساخت دو خوابگاه آقایان و خانم‌ها در محوطه دانشگاه یا خرید یا اجاره در سطح شهر به کمک خیرین و وام‌های صندوق رفاه دانشجویی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	توسعه امکانات رفاهی	S۳
-	%۱۰۰	%۷۵	%۵۰	%۳۰	%۰	مجهر کردن اتوبوس‌ها به دستگاه کارت خوان به منظور اخذ تدریجی هزینه-های سرویس ایاب و ذهاب درون دانشگاهی و درون شهری از دانشجو		
%۱۰۰	%۷۵	%۶۰	%۴۵	%۳۰	%۱۵	درصد پیشرفت فیزیکی ساخت استخر و سالن شنای دانشگاه	توسعه امکانات ورزشی دانشگاه	S۳
%۱۰۰	%۸۰	%۶۰	%۴۰	%۲۰	%۰	درصد پیشرفت ساخت ساختمان اداره تربیت بدنی و فوق برنامه در مجاورت مجموعه ورزشی دانشگاه		
-	%۱۰۰	%۹۰	%۶۰	%۳۰	%۰	درصد پیشرفت ساخت اتاق تندرستی در مجاورت خوابگاه‌های امیرکبیر و چمران (پسران)		
-	-	%۱۰۰	%۸۰	%۵۰	%۱۰	ساخت زمین پینت بال در مجاورت سالن ورزشی دانشگاه		

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
-	%۱۰۰	%۹۰	%۶۰	%۳۰	%۰	ساخت زمین اسکیت و والیبال در خوابگاه کوثر (دختران)		
-	%۱۰۰	%۹۰	%۶۰	%۳۰	%۰	محوطه‌سازی اطراف سالن استخر و سالن ورزشی دانشگاه		
-	-	%۱۰۰	%۹۰	%۸۰	%۷۰	درصد تکمیل مرکز بهداشت، درمان و مشاوره دانشگاه	توسعه خدمات بهداشتی و مشاوره‌ای ارائه شده به دانشجویان	S۳

جدول ۶- برنامه عملیاتی حوزه فرهنگی-اجتماعی دانشگاه تفرش در افق برنامه‌ریزی ۵ ساله

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
-	%۱۰۰	%۹۰	%۶۰	%۳۰	%۰	درصد تکمیل ساختمان دانشجویی و فرهنگی	تکمیل ساختمان مجموعه دانشجویی و فرهنگی	S۳
۴	۴	۴	۴	۴	۴	تعداد جلسات برگزار شده	نهادینه کردن فرهنگ برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی با ایجاد راه-کارهای مناسب	S۳
۵	۴	۴	۳	۳	۲	مراسم‌های معارفه و دانش‌آموختگی	توسعه کمی و کیفی	S۳

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۶	۶	۵	۴	۳	۲	تعداد کارگاه‌های مرتبط با آسیب‌های اجتماعی	فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی	
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	تعداد کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی		
۹	۸	۷	۶	۵	۵	تعداد اردوها و بازدیدهای علمی و فرهنگی		
۵	۵	۵	۴	۲	۱	طراحی، تدوین و اجرای برنامه جهت ارتقای بینش و بصیرت سیاسی دانشجویان		
%۳۵	%۳۰	%۲۵	%۲۰	%۱۵	%۱۰	جلب حمایت و مشارکت تمام دانشگاهیان به ویژه استادان در برنامه‌های فرهنگی دانشگاه		
%۸۰	%۸۰	%۷۵	%۷۰	%۶۰	%۵۰	ساماندهی و گسترش هر چه بیشتر فعالیت‌های جمعی دانشجویان، کارمندان و استادان در قالب تشکل‌ها و ...		
۵	۵	۵	۴	۲	۱	طراحی و اجرای برنامه‌هایی در جهت تعمیق هویت علمی، اخلاقی، دینی و اجتماعی دانشگاهیان		
۱	۱	۱	۱	۱	۱	برگزاری کارگاه‌های ویژه برای خانواده‌های دانشجویان جدیدالورود		
۳	۳	۳	۲	۲	۱	برگزاری محافل انس با قرآن کریم	توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های قرآنی و دینی	S۳
۲۰	۲۰	۱۵	۱۵	۱۰	۵	برگزاری مراسم مذهبی		
۴	۴	۳	۳	۳	۱	برگزاری مسابقات قرآنی درون دانشگاهی		
۴	۳	۳	۲	۲	۱	برگزاری دوره‌های آموزش قرآنی		
۱	۱	۱	۱	۱	۱	برگزاری جشنواره داخلی حرکت	توسعه کمی و کیفی	S۳

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۱	۱	۱	۱	۱	۱	برگزاری نمایشگاه دائمی جهت نمایش تألیفات و آثار برتر اساتید و دانشجویان	فعالیت‌های انجمن‌های علمی	S۲
%۱۰۰	%۸۵	%۷۰	%۵۵	%۴۰	%۳۰	درصد ساماندهی و گسترش نشریات فرهنگی - اجتماعی		
%۱۰۰	%۸۵	%۷۰	%۵۵	%۴۰	%۳۰	تقویت روحیه مطالبه‌گری، پرسش‌گری و نقد منصفانه		
۳	۳	۳	۲	۱	۱	برگزاری مسابقات دانشجویی (رباتیک، راب گلد برگ و ...)		
۳	۳	۲	۲	۱	۱	برگزاری سمینارهای علمی (نانو، صنایع، شیمی، مکانیک و ...)		
۳	۳	۳	۳	۲	۱	برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی انجمن‌های علمی (رزومه نویسی، مصاحبه شغلی و ...)		
%۱۰۰	%۸۵	%۷۰	%۵۵	%۴۰	%۳۰	تقویت و توسعه فعالیت کانون‌های هنری	توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های کانون‌های فرهنگی، هنری و اجتماعی	
۵	۴	۳	۲	۲	۱	برگزاری همایش و سمینارهای علمی-دینی جهت تبیین مفاهیم دینی بر اساس تحولات روز		
۵	۴	۳	۲	۲	۱	برگزاری کلاس‌های مرتبط با پوشش اسلامی و نقد دینی و اجتماعی ارتباط دختر و پسر		
۵	۴	۳	۲	۲	۱	برگزاری نشست‌های تخصصی و همایش‌های دینی برای تبیین مفاهیم دینی و رفع شبهات		
۵	۴	۳	۲	۲	۱	برگزاری همایش و سخنرانی به مناسبت ایام مذهبی و انقلابی		
۱	۱	۱	۱	۱	۱	برگزاری جشنواره رویش داخلی		

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۵	۴	۳	۲	۲	۱	برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های زندگی (ازدواج، سبک زندگی ایرانی اسلامی و ....)		
۵	۴	۳	۲	۲	۱	برگزاری بازی‌های فکری (احیای بازی‌های محلی بومی و ....)		

جدول ۷- برنامه عملیاتی معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه تفرش در افق برنامه‌ریزی ۵ ساله

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۱۰	۹	۷	۵	۳	۲	تعداد دستورات عمل‌ها و آیین‌نامه‌های پژوهشی اجرا شده	بهبود فرآیندهای پژوهشی	S۴
-	-	۱۰۰	۷۵	۵۰	۳۰	درصد اتوماسیون فرآیند جمع‌آوری و پردازش اطلاعات پژوهشی		
۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۲۰	میزان ساعات آموزش کارکنان		
۱	۱	۱	۱	۱	۱	تعداد آزمایشگاه‌های پیشرفته تاسیس و به‌سازی شده	توسعه زیرساخت‌ها و منابع پژوهشی	S۴
-	-	۱۰۰	۸۰	۵۰	۲۰	درصد تکمیل آزمایشگاه مرکزی		
۲۸	۲۸	۲۴	۲۴	۲۰	۱۶	پهنای باند اینترنت دانشگاه (mb/s)		
۱۰۰	۹۵	۸۵	۷۰	۵۰	۲۵	درصد راه‌اندازی و بهره‌برداری از ابررایانه		
۸۰	۶۰	۴۵	۳۰	۱۵	۰	درصد پیشرفت تاسیس پژوهشکده پدافند غیرعامل و گروه‌های پژوهشی وابسته		
۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	۰	درصد پیشرفت تاسیس پژوهشکده مطالعات محیط زیست و گروه‌های پژوهشی وابسته		
۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰	درصد پیشرفت تاسیس پژوهشکده گیاهان دارویی و گروه‌های پژوهشی وابسته		
۵	۴	۳	۲	۱	۰	تعداد گروه‌های پژوهشی دانشجویی فعال		
۳۰	۱۹	۱۳	۹	۶	۴	تعداد قراردادهای با صنعت		
۴	۴	۳	۳	۲	۱	تعداد شرکت‌های مرکز رشد		
۱۲	۱۰	۸	۶	۵	۴	تعداد واحدهای پیشرو مرکز رشد		
۱۰	۷	۵	۲	۱	۰	تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان		

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۵	۴	۳	۳	۲	۱	تعداد تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای همکاری آموزشی و پژوهشی بین‌المللی منعقد شده		
%۴۰	%۳۰	%۲۰	%۱۰	%۵	%۳	درصد پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی دارای حمایت از مراکز صنعتی و سازمان‌های اجرایی		
۲	۲	۲	۲	۲	۱	تعداد همایش‌ها، سمینارها و مسابقات علمی برگزار شده		
۷۰	۶۰	۵۰	۴۰	۳۰	۲۵۰	میزان بودجه برای تقویت، تکمیل و بهسازی و بروزرسانی مستمر وب سایت دانشگاه (میلیون ریال)		
۷	۶	۵	۴	۳	۲	تعداد فرصت‌های مطالعاتی و ماموریت پژوهشی اعضای هیات علمی		
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	تعداد اعضای هیات علمی اعزام شده به مجامع علمی خارج از کشور برای ارائه مقاله		
۲۲۰	۱۹۰	۱۶۰	۱۳۰	۱۰۰	۷۰	میزان حمایت از انتشار نتایج فعالیت‌های پژوهشی (تحقیق، اختراع، اکتشاف و ...) در سطح ملی و بین‌المللی (میلیون ریال)	حمایت از اعضای هیات علمی در حوزه پژوهش	S۳ و S۴
۷۰۰۰	۶۰۰۰	۵۰۰۰	۴۰۰۰	۳۰۰۰	۲۰۰۰	میزان حمایت مالی از اساتید به منظور فعالیت تمام وقت (میلیون ریال)		
۱۰۰۰	۹۰۰	۸۰۰	۷۰۰	۶۰۰	۵۰۰	میزان حمایت مالی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی به منظور فعالیت تمام وقت (میلیون ریال)		

جدول ۸۱. برنامه عملیاتی دانشگاه تفرش در حوزه معاونت اداری-مالی و مدیریت منابع در افق ۵ ساله

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۹۰	۸۷	۸۴	۷۹	۷۵	۷۲	تعداد اعضای هیات علمی	اصلاح ساختار سازمانی	S۳
۲۰/۸۳	۱۹/۴۴	۱۷/۹۴	۱۶/۷۹	۱۵/۵۸	۱۵/۰۳	نسبت تعداد دانشجو به تعداد مدرسین (اعضای هیات علمی و مدعوین)		
۱۸۱	۱۹۳	۲۰۳	۲۱۱	۲۱۷	۲۲۱	تعداد کارکنان		
۱/۵۱	۱/۵۳	۱/۵۵	۱/۵۷	۱/۵۷	۱/۵۵	نسبت تعداد کارکنان به تعداد مدرسین (اعضای هیات علمی و مدعوین)		
۲/۰۱	۲/۲۲	۲/۴۲	۲/۶۷	۲/۸۹	۳/۰۷	نسبت تعداد کارکنان به تعداد اعضای هیات علمی		
%۹۵	%۹۵	%۹۰	%۶۰	%۳۰	%۰	درصد پیاده‌سازی و اجرای حسابداری تعهدی	جایگزین‌سازی سیستم حسابداری تعهدی بجای سیستم نقدی موجود	S۳
%۱۰	%۹	%۷	%۵	%۵	%۳	درصد صرفه‌جویی در استفاده از منابع مختلف از جمله آب، انرژی و حمل و نقل نسبت به سال ۹۳	بهبود مدیریت منابع	S۳
%۱۰۰	%۸۰	%۶۰	%۴۰	%۲۰	%۱۰	درصد استقرار نظام ارزیابی درونی برای ارزیابی مستمر و دوره‌ای عملکرد قسمت‌های مختلف دانشگاه		
۱۰	۸	۷	۵	۳	-	تعداد فرآیندهای و دستورالعمل‌های اجرایی اصلاح شده در حوزه‌های مختلف	ارتقای نظام برنامه‌ریزی و بهبود فرآیند گردش امور	S۳
%۵	%۴	%۳	%۲	%۱	%۱	درصد میزان تشویق واحدهای با بهبود در بهره‌وری		
۳	۳	۲	۲	۱	-	تعداد واحدهای با افزایش بهره‌وری		
%۱	%۱	%۱	%۱	%۰/۱۵	%۰/۱۵	نسبت بودجه رفاهی به بودجه پرسنلی	افزایش انگیزش، تعلق سازمانی، تعهد	S۳



سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۱۰	۱۰	۱۰	۵	۵	۴	تعداد جلسات و نظرسنجی از اعضای هیات علمی درباره مسائل مختلف دانشگاه	کاری	
۵	۵	۴	۳	۳	۲	تعداد جلسات و نظرسنجی از کارکنان درباره مسائل مختلف دانشگاه		
۱۰	۱۰	۱۰	۵	۵	۳	تعداد جلسات و نظرسنجی از دانشجویان درباره مسائل مختلف دانشگاه		
%۱۰	%۸	%۶	%۴	%۲	%۱	درصد جذب کمک‌های مردمی و خیرین به بودجه عمرانی دانشگاه	توسعه منابع مالی و بازنگری در شیوه‌های کسب درآمد و بهره‌گیری از منابع غیردولتی و توسعه درآمد اختصاصی	S۶
%۱/۱۵	%۱/۲۵	%۱/۲۵	%۱/۲۵	%۱	%۰/۲۵	درصد درآمد از منابع غیردولتی به بودجه دانشگاه		
%۳۰	%۲۶	%۲۲	%۱۸	%۱۴	%۱۰	نسبت تعداد کارکنان آموزش دیده به کل تعداد کارکنان	نهادینه کردن سیستم آموزش حین خدمت به منظور آموزش مستمر کارکنان و بروزرسانی دانش آنان	S۳
۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۵	۵	تعداد نفر-ساعت دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی کارکنان		
%۸۰	%۶۵	%۵۰	%۴۰	%۳۰	%۲۰	درصد انطباق رشته تحصیلی، تخصص و مهارت‌های نیروهای جایگزین پست‌های حساس (کارمندی)		

جدول ۹. برنامه عملیاتی دانشگاه تفرش در حوزه عمرانی، فنی و فضای سبز در افق ۵ ساله

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
۱۷۷۵۰	۱۵۳۶۱	۱۵۵۲۵	۱۰۴۶۲	۸۲۷۷	۶۵۵۰	فضای آموزشی شامل کلاس‌ها، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها (متر مربع)	بهبود و توسعه فضای کالبدی دانشگاه*	S۳
۲۰۰۰	۱۸۸۶	۱۷۳۹	۱۶۲۰	۱۵۰۵	۱۴۶۰	فضای کمک آموزشی (متر مربع)		
۲۷۵۰	۲۵۵۰	۲۳۰۰	۲۰۷۰	۱۸۷۰	۱۷۶۰	فضای پشتیبانی آموزشی (متر مربع)		
۱۲۵۰۰	۱۱۵۱۵	۱۰۳۴۰	۹۲۲۵	۸۱۷۰	۷۵۲۵	فضای رفاهی-ورزشی (متر مربع)		
۳۷۵۰	۳۲۰۰	۲۶۵۰	۲۱۴۰	۱۶۵۰	۱۲۶۵	فضای سلف دانشجویی (متر مربع)		
۲۵۰۰	۲۴۰۰	۲۲۱۰	۲۱۱۵	۱۹۸۰	۱۹۳۰	فضای فرهنگی (متر مربع)		
۵۰۰۰۰	۴۴۴۵۰	۳۸۳۰۰	۳۲۵۰۰	۲۷۱۰۰	۲۳۱۰۰	فضای خوابگاهی (متر مربع)		
%۱۰۰	%۸۰	%۶۰	%۴۰	%۲۰	%۵	میزان واگذاری فضای خوابگاهی به بخش خصوصی		
%۱۰۰	%۸۰	%۶۰	%۴۰	%۲۰	%۱۰	درصد استقرار سیستم برنامه‌ریزی تعمیرات پیشگیرانه	برنامه‌ریزی و اجرای تعمیرات پیشگیرانه سالیانه (مکانیکی-برقی-ساختمانی) تاسیسات خوابگاهی، اداری و آموزشی	S۳
%۷۰	%۶۰	%۴۵	%۳۰	%۱۵	%۵	درصد پیشرفت فیزیکی	احداث شبکه دفع فاضلاب دانشگاه و تاسیس تصفیه‌خانه یا پکیج تصفیه فاضلاب و بهره-گیری از پس‌آب فاضلاب برای فضای سبز	S۳

سال						معیار	محور برنامه عملیاتی	محور استراتژیک
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶	۹۵	۹۴ (وضع موجود)			
-	-	-	-	٪۱۰۰	٪۷۰	درصد پیشرفت فیزیکی	احداث دریاچه مصنوعی ذخیره آب	S۳

## منابع

- [۱] شاخص‌های ارزیابی آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران، شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۴.
- [۲] نقشه جامع علمی کشور، شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۴.
- [۳] سند چشم‌انداز بیست ساله ایران، مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۴.
- [۴] سیاست‌های علم و فناوری، مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۹۳.
- [۵] مطالعات آمایش استان مرکزی، استانداری استان مرکزی، ۱۳۸۸.
- [۶] دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.
- [۷] هانگر و ویلن، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- [۸] استونر و همکاران، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.
- [۹] سید محمد اعرابی، هاشم آقازاده و هوشنگ نظامی‌وند چگینی، دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۵.