

گزارش محتوایی مباحث مطرح شده در

سی و چهارمین گردهمایی مدیران گروه های آموزشی

سه شنبه ۹۸/۱۱/۱۵ - سالن اجتماعات استاد مطهری

سی و چهارمین گردهمایی مدیران گروه های آموزشی روز سه شنبه ۹۸/۱۱/۱۵ با حضور ۱۸۷ نفر از مدیران گروه های آموزشی، مدیران ستادی دانشگاه، اعضای هیأت رئیسه دانشکده ها و دانشگاه برگزار شد. محور بحث در این گردهمایی پایداری اقتصادی - راهکارهای عملیاتی و تجربه های موفق در نظر گرفته شده بود.

ابتدا آقای دکتر سعید مینایی دبیر گردهمایی به فرآیند تعیین دستور جلسات گردهمایی اشاره نمود و دلایل انتخاب این موضوع را به شرح زیر برشمرد.

- ❖ قرار گرفتن موضوع پایداری و خوداتکایی در ردیف یکی از اولویت های چهارگانه اصلی طرح تحول راهبردی دانشگاه
- ❖ محدودیت های مالی دانشگاه به عنوان یکی از چالش های اصلی و همچنین بازدارنده اجرای برنامه های ارتقاء کیفیت و تحولی در دانشگاه
- ❖ لزوم برنامه ریزی برای پایداری منابع مالی دانشگاه و مدیریت بهینه هزینه ها با توجه به شرایط کنونی اقتصاد کشور
- ❖ تکمیل بحث های مرتبط از گردهمایی های قبلی و پی جویی آن ها برای پیشنهاد بسته های سیاستی - اجرایی به مدیران ارشد دانشگاه

به این مسأله از جنبه های دیگر در ۴ گردهمایی قبلی نیز پرداخته شده است و این گردهمایی در صدد تکمیل آن موارد است. بحث پایداری اقتصادی و خوداتکایی مالی از اولویت های چهارگانه طرح تحول است و تاکنون در معاونت های دانشگاه، بسته های موفقیت منجر به خروجی های مشخص در این زمینه تعریف و اجرا شده است. ایشان سپس برخی از خروجی های بسته های یاد شده را بیان کردند.

در ادامه آقای دکتر بختیار استادی مجری مراسم گفتند که دانشگاه پایدار یعنی دانشگاهی که برخاسته از پارادایم اقتصادی و ناظر بر موضوعات اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی باشد. هدف دانشگاه این است که تا سال ۱۴۰۴ بتواند حداکثر ۷۰٪ از بودجه را از محل بودجه دولتی تأمین کند و در ۱۴۱۴ بتوانیم این رقم را به ۵۰٪ برسانیم. پس باید به مولفه های اصلی توجه کنیم که شامل نظام آموزشی پایدار، نظام پژوهشی پایدار، نظام مدیریتی پایدار، نظام زیست محیطی پایدار و نظام تأمین مالی پایدار است.

سخنان دکتر احمدی رئیس محترم دانشگاه

سپس آقای دکتر احمدی ضمن تشکر از حاضران و تبریک ایام دهه فجر، گفتند که این جلسات دوره ای هر ۶ ماه یکبار برگزار می شود تا برای عبور از چالش ها و مشکلات پیش رو از خرد جمعی دوستان بهره مند شویم . بحث استقلال دانشگاه از ابعاد مختلف مطرح است . هم بحث های قانونی و هم روال ها و تصمیمات برای پیشبرد آن ها و البته بحث منابع مالی که این روزها بسیار سخت شده است . همه دستگاه ها در این زمینه معضلاتی دارند ولی از زمان طراحی طرح تحول با الگو گرفتن از دانشگاه های بزرگ، بحث خوداتکایی مطرح شد و آن را جزء یکی از اولویت های طرح قرار دادیم . اقدامات خوبی هم تاکنون صورت گرفته است ولی در این برهه از زمان نیازمند اصلاح و بازنگری است . این اولویت ها بلندپروازانه بوده است و قرار بود که ظرف ۱۰ سال به ۲۰۰ دانشگاه برتر برسیم ولی با امکانات و مشکلات مالی پیش روی کشور و به تبع آن دانشگاه ها محقق نشده است . لازم به یادآوری است که با صرفه جویی و نیز همکاری و همیاری همکاران طرح تحول تاکنون پیشرفت های خوبی داشته ایم . به لحاظ بودجه، دانشگاه مطالبات زیادی از خزانه دارد ولی تأخیرهای زیادی هم در تخصیص ها داشته ایم . حدود ۶۰ میلیارد تومان از بودجه سال جاری مطالبات معوق داریم که در جلسات اخیر با سازمان برنامه و بودجه، قول هایی داده اند که ۱۰۰٪ آن ها تا پایان سال محقق شود و بتوانیم جبران زحمات همکاران در بخش های مختلف، حق التدریس و طرح های پژوهشی را بکنیم . اما پرسش اساسی این است که اصولاً چرا باید ما این قدر آسیب پذیر باشیم و دستخوش عوامل بیرونی باشیم؟ با وجود نخبگانی که داریم و می توانند تمام مسائل و مشکلات را تدبیر کنند، به نظر می رسد دانشگاه باید اول خودش از این تدابیر بهره مند باشد و باید از محل خدمات علمی - فنی و فناورانه بتواند محملی برای پشتیبانی از دانشگاه فراهم آورد . دانشگاه هایی داریم که مسائل ما را ندارند و از این مرحله عبور کرده اند . ما دیر شروع کردیم و نیاز به همت اساتید دانشگاه و پیگیری مدیران گروه ها داریم که راهکارهای اجرایی برای رفع این مشکلات و معضلات را ارائه نمایند و از یک دانشگاه صرفاً آکاد میک به دانشگاه جامع محور تبدیل شویم . این جبر زمانه است و معمولاً در سختی هاست که بسیاری از ابتکارات و خلاقیت ها بروز می کند . مثلاً همین بنیاد خیرین که ایجاد شده است قدمی است در حمایت از دانشگاه و البته نیاز به پشتیبانی داوطلبانه اساتید دارد که بتوانند در جذب خیرین یا موسسات خدمات اجتماعی، موفق عمل کنند.

از نمونه های دیگر باید به خدمات علمی متنوعی که می توان به جامعه فروخت و امور بین رشته ای اشاره کرد . باید دنبال مسائلی برویم که در جامعه خریدار دارد و دانشگاه کمتر به آنها پرداخته است و در این مسیر می توان از محمل پارک علم و فناوری، دانشکده فناوری های بین رشته ای، معاونت پژوهشی و ... استفاده کرد . به عنوان مثال اخیراً مذاکراتی با مپنا شده است که آنها حاضر به سرمایه گذاری در همه رشته ها هستند به شرطی که خروجی در جامعه داشته باشد و در این جا معاونت پژوهشی از اساتید محترم دعوت می کند که به این موضوع مهم بپیوندند .

مورد دیگر یکی از بزرگترین طرح های بین المللی است که با پشتیبانی یکی از کشورهای بزرگ در سال جاری داشته ایم و موفق هم بوده است.

بحث دیگر مسأله پرداختن به تربیت مدیران با توانایی حل مسأله است که کمتر به آن پرداخته شده است و در این زمینه مدرسه کسب و کار به ابتکار مرکز مطالعات مدیریت راه اندازی شده است که در جامعه خریدار هم دارد. از نمونه های دیگر می توان به دوره های شهر سع پرداز بخصوص در حوزه پردیس اشاره کرد که به تراز دکتری هم توسعه داده شده است. البته دانشگاه های دیگر در حوزه دانشجویان پردیسی بسیار متنوع تر عمل کرده اند ولی ما با توجه به اهمیت کیفیت، محدودتر عمل کرده ایم. در حال حاضر به شاخص هایی رسیده ایم که بتوانیم این پذیرفته شدگان را به دانشجویان نمونه و افراد مفیدی تبدیل کنیم. باید توجه داشته باشیم که اغلب این افراد پذیرفته شده در دوره های پردیس، افراد با تجربه هستند و می توانند پل های ارتباطی خوبی باشند. ما با تأخیر وارد این حوزه شده ایم ولی از تجربه دانشگاه های دیگر استفاده می کنیم که خطای کمتری داشته باشیم. ضمن این که بر قول مان با دانشکده ها و گروه ها پایبند هستیم که درآمدهای بدست آمده از سوی گروه ها و دانشکده ها به خودشان برگردانده شده تا سبب دلگرمی آن ها شود.

نکته دیگر در مورد تصویب کلیات چارت تشکیلاتی دانشگاه است که اساس آن بر پایه تمرکززدایی از ستاد و تفویض اختیار به دانشکده ها است که می تواند میدان انعطاف پذیری را در اختیار گروه ها و دانشکده ها قرار دهد. مورد دیگر بحث راه اندازی مرکز بالندگی اعضای هیأت علمی است و معاونت فناوری اطلاعات که باید موتور پیشرفت طرح های توسعه ای دانشگاه باشد.

برنامه دیگر طرح معلم مهر است که آقای دکتر آزاد فلاح توضیح خواهند داد که با اجرای این طرح درصدد رفع مشکلات دانشجویان هستیم.

در پایان تأکید می کنم که ما بشدت به راهنمایی شما بزرگواران محتاجیم و باید مانند یک خانواده در کنار هم باشیم تا از این روزهای سخت عبور کنیم. ان شاء اله که نتایج خوبی از این جلسه حادث شود.

سپس آقای دکتر استادی ضمن دعوت از اعضای میزگرد تخصصی، گفتند: نظام تأمین مالی پایدار یکی دیگر از مولفه های پایداری اقتصادی است که شامل تنوع منابع مالی و شفاف سازی مالی می شود که امروز به بحث تنوع منابع مالی خواهیم پرداخت.

میزگرد تخصصی

در ادامه برنامه، اعضای میزگرد تخصصی در جایگاه قرار گرفته و آقای دکتر مینایی ضمن معرفی اعضای میزگرد به شرح زیر از آقای دکتر مرتضوی درخواست کردند که بیانات خود را ارائه فرمایند.

۱. آقای دکتر مرتضوی: بیان تجربه های زیسته برون گرایی
۲. آقای دکتر استادی: سازوکارهای درآمدزایی و معرفی توانمندی ها و ارتباط دانشگاه با جامعه
۳. آقای دکتر رستگار: مدیریت هزینه و مولد کردن دارایی ها
۴. آقای دکتر اشتهاوردیان: بیان تجربیات در خصوص ارتباط با سازمان ها
۵. آقای دکتر خدارحمی: بودجه ریزی عملیاتی و درمانگری مالی

آقای دکتر مرتضوی در ابتدا یادآور شدند که دانشگاه نسل سوم و چهارم، دانشگاهی جامعه مدار است و ارتباط تنگاتنگی با جامعه دارد. جامعه در مقام تقاضا کننده است و دانشگاه در مقام عرضه کننده و ارائه کننده راه حل . در جامعه ما متأسفانه ارتباط بین عرضه و تقاضا دچار مشکل است. دیواری بین دانشگاه و جامعه کشیده شده است . این ها همان دیوارهایی هستند که داخل دیسپلین های علمی داریم. جامعه ما رشد یافته است ولی این رشد متوازن نیست و ما باید برای برداشتن این دیوارها راه حلی پیدا کنیم.

مشکلات در سمت تقاضا کم نیستند . ما در مرکز مطالعات مدیریت ، روال های سنتی را ظرف ۲-۳ سال اخیر کمی عقب رانده ایم. به عنوان مثال مسأله آب که همه به آن آگاه هستند . مصرف تهران یک میلیارد و پنجاه میلیون متر مکعب است ولی هر ساله به اندازه یک سد کرج، هدر رفت آب داریم. این مسأله روی میز جامعه است ولی ممکن است روی میز دانشگاه نباشد. هدر رفت مواد غذایی به همین صورت . مسائل جامعه چند وجهی است ولی ما در دانشگاه دیسپلین های علمی و مرزهای خاصی داریم که مانع پرداختن به این مسائل جامعه می شود.

اگر جامعه مسائل و مشکلاتش را بصورت سازماندهی شده به ما عرضه نکند، ما نباید به سراغ جامعه برویم؟ این مسائل ممکن است آشکار یا پنهان باشند. حتی لازم است که ما به سراغ مسائلی برویم که در دستور کار سازمان ها هم ممکن است نباشد. باید آن را در دستور قرار دهیم و به روش های مختلف به آن جواب بدهیم که البته این روش غیرمرسوم است. ولی اگر ما مسأله را مطرح کنیم و آن را درست تبیین کنیم مسأله آنها هم می شود.

ما باید یک میز مشترک درست کنیم. جامعه و مسائلش از یک سو و توانمند های ما از سوی دیگر . در ۲-۳ سال گذشته ما به سراغ سازمان های مختلف رفته ایم و حتی بعضاً بدون قرارداد و پرداختی شروع کرده ایم به کار کردن ولی نهایتاً به قرارداد و پرداخت هم منجر شده است . سپس با ذکر نمونه هایی به بیان تجارب خود در این زمینه پرداختند.

یک نمونه، ساماندهی زنجیره کالاهای راهبردی کشور است. همه می دانیم که کالاهای راهبردی گندم، برنج، روغن و شکر هستند. طبق قانون در شرایط بحرانی باید ذخیره به اندازه ۶ ماه و در شرایط عادی به اندازه ۳ ماه مصرف کشور باشد. ما انبارها، میزان خرید گندم از کشاورزان، سیلوها، کارخانه های آرد و ... را بررسی کردیم . مسائل بهداشتی و هدر رفت های محصول و حمل های مضاعف را نیز بررسی کردیم و به این نتیجه رسیدیم که داخل این زنجیره اتلاف و نابهره وری بسیار زیاد است . از لحاظ تکنولوژی عقب ماندگی وجود دارد. یک میز گرفتیم و بدون

قرارداد همه چیز را بررسی کردیم و زنجیره را رسم کرده و شروع به کار کردیم . پس از ۶ ماه به ما مکانی برای استقرار دادند و قرارداد بستند . در این حین از استان ها و کارخانه های مختلف بازدید کردیم . به این نتیجه رسیدیم که ضروری است دانشکده های برق، کشاورزی، اقتصاد و مدیریت نیز در این فرایند به ما کمک کنند . همینطور در خصوص شکر و روغن و برنج این بررسی ها را انجام دادیم.

نمونه دیگر قوه قضائیه است که بدون قرارداد به آن حوزه ورود کردیم و نیازها را بررسی کردیم . به این نتیجه رسیدیم که زندان ها بخش جدا افتاده ای از جامعه هستند که کسی با آن کاری ندارد و درهای آن نیز به روی جامعه بسته است. اکوسیستم زندان را رسم کردیم و دیدیم که باید درها را به روی جامعه شناسان، روانشناسان و ... باز کنند. باید مسئله زندان حل شود . با دانشکده حقوق و گروه جرم شناسی صحبت کردیم و خوشبختانه آنها در این زمینه بسیار کار کرده بودند و مقالات زیادی در این زمینه دارند . البته این کار نیازمند حمایت مالی است. پس با شرکت همراه اول صحبت کردیم و به آنها گفتیم که شما علاوه بر خدماتی که به مردم می دهید، مسئولیت اجتماعی هم در قبال مردم دارید و مدلی را آماده کرده ایم که در آن همراه اول تأمین مالی کند و اوقاف حمایت کننده مالی آن شود. بعد ریاست قوه قضائیه طرح را دیدند و خواستند که این موضوع را دنبال کنیم. ما دو سال کار کرده و این طرح را آماده نمودیم . اگر این کار را نکرده بودیم امروز که به سراغ ما آمده اند آمادگی نداشتیم ولی الان هم طرح آماده است و هم منابع مالی آن تأمین شده و هم قوه قضائیه دنبال آن است. ما در دانشگاه باید میزهای آب، زندان، آسیب های اجتماعی و... داشته باشیم.

طی نمونه ای دیگر، با اوقاف وارد مذاکره و بحث و گفتگو شدیم . ما یک میلیون زمین کشاورزی اوقافی داریم که بهترین آزمایشگاه برای دانشکده های ما است ولی متأسفانه ارتباطی با آنها نداریم . اوقاف ۷۰۰ هزار میلیارد تومان سرمایه دارد و درآمد آن ۶۰۰ هزار میلیارد تومان است که می توان نتیجه گرفت که بهره وری بسیار پایین است . ما پهنه بندی کردیم و پیشنهادهایی به آنها عرضه کردیم که مورد استقبال هم قرار گرفت و وارد قرارداد هم شدیم .

با شرکت خدماتی پیام وارد مذاکره شدیم. برای خلق ارزش مشترک در بستک فارس مدل بنگاه و صندوق اجرا شد و ۱۲۰ نفر را آموزش دادیم و هلدینگ آواکتان نیز اسپانسر بود . به آنها گفتیم که در مقابل واردات لباس و ضرری که به تولید کننده می زیند مسئولیت اجتماعی دارید و باید خدماتی به جامعه بدهید و موافقت آنها را جلب کردیم.

موارد بسیار زیادی است که می توانیم به سراغ آنها برویم . خدمات پس از فروش خودروسازی که زیان ده است با آن ها هم کار را بدون قرارداد شروع کردیم . با سازمان مدیریت برنامه و بودجه هم به همین ترتیب که در حال عقد قرارداد با آنها هستیم . ما باید این مصادیق را به کلاس های درس بیاوریم و دانشگاه باید برای آن ها میز داشته باشد.

مورد دیگر طرح توسعه فردی دانشجویان است که با همکاری دو دانشکده هنر و مدیریت در حال انجام است ولی هنوز تکمیل نشده است . دانشجویان را در ابتدای ورود ارزیابی می کنیم در میان و پایان دوره هم آن ها را می

سنجیم. مابقی مهارت هایی که دانشجویان باید کسب کنند و هنوز به آن دست نیافته اند را در مدرسه کسب و کار آموزش می دهیم. می خواهیم دانش آموختگان، توانمند باشند.

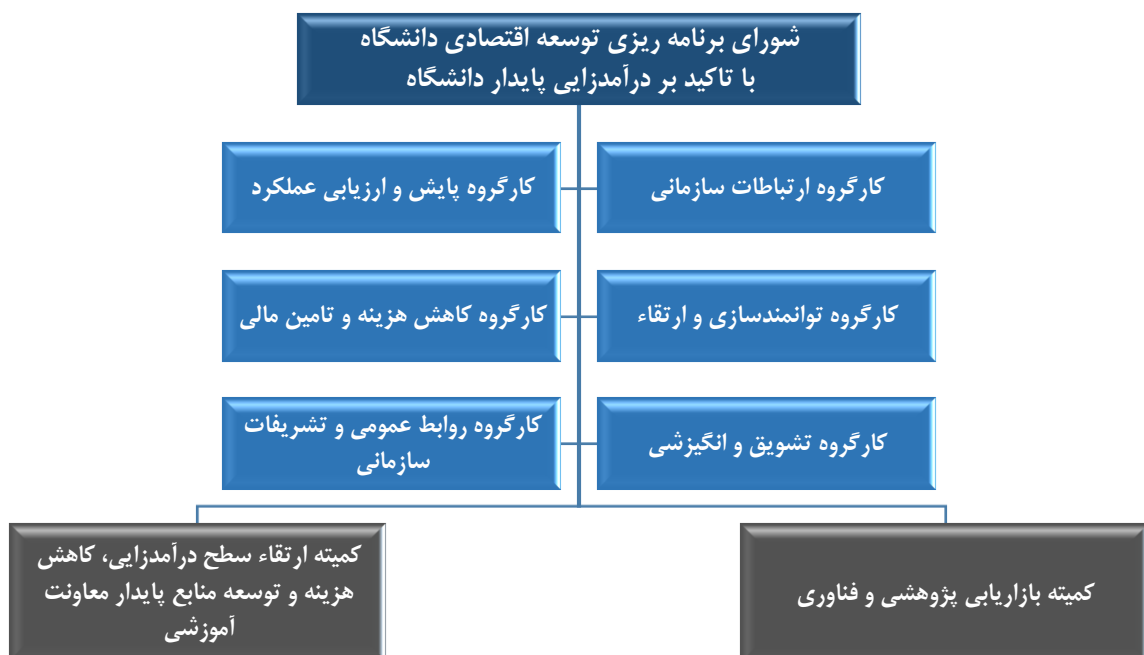
همچنین همکاری با APO در زمینه گردشگری و توریسم را شروع کرده ایم.

ما می توانیم تجاربی را که در مدت ۳ سال اخیر در این زمینه کسب کرده ایم با دانشکده ها به اشتراک بگذاریم.

سپس آقای دکتر استادی یکی دیگر از اعضای میزگرد در زمینه سازوکارهای درآمدزایی و توانمندسازی مواردی را بیان کردند. ایشان گفتند که وقتی درباره سازوکارهای درآمدزایی صحبت می کنیم باید تمرکز را بر دانشکده، گروه و استاد قرار دهیم.



ایشان یادآور شدند که یکی از زیرساخت هایی که ایجاد شده است شورای برنامه ریزی توسعه اقتصادی در زیر مجموعه معاونت پشتیبانی است که شامل دو کمیته بازاریابی پژوهشی و فناوری و کمیته ارتقاء سطح درآمدزایی و کاهش هزینه و توسعه منابع پایدار معاونت آموزشی است. این کمیته ها متشکل از ۶ کارگروه به شرح نمودار زیر است.



سیس ایشان توانمندی های قابل عرضه اعضای هیأت علمی به جامعه هدف را بدین ترتیب بر شمرند.

- خدمات آموزشی (رشته‌ها، دوره‌های نیمه‌متمرکز، دوره‌های بین‌الملل، دوره‌های کوتاه‌مدت و ...)
- خدمات آزمایشگاهی به صنعت یا نهادها و مراکز معتبر علمی
- طرحهای مطالعاتی/تحقیقاتی بنیادی
- طرحهای دارای ماهیت دانش فنی به شرح زیر:
 - ✓ دانش فنی ایجاد شده است.
 - ✓ دانش فنی قابل تبدیل به محصول است
 - ✓ دانش فنی به مرحله تولید رسیده، ثبت اختراع انجام شده و فروش آن
- طرحهای با ماهیت ارائه خدمات فنی مهندسی و مشاوره (طرحهای پژوهشی و کاربردی)
- طرحهای با ماهیت خدمات تخصصی عمومی (مانند کلینیکهای فنی، خانواده، حقوقی، مدیریتی و مراکز تخصصی وابسته به تخصص هر دانشکده)

آقای دکتر استادی در ادامه برخی از راهکارها و اقدامات متصور برای دانشکده / گروه آموزشی/استاد را به شرح زیر یادآور شدند.

- حضور درس‌خوانی ها و همراهی در همایش‌ها و کنفرانس‌ها و غرفه های مربوط
- آگاهی‌بخشی به سازمان از طریق کانال‌های ارتباطی فردی

- برگزاری نشست‌های تخصصی برای معرفی توانمندی‌های دانشکده، گروه‌های آموزشی و استادان به سازمانها در محل دانشگاه یا سازمانها و شرکتها
- برگزاری سمینارهای عمومی در موضوعات مرتبط با توانمندی های دانشکده، گروه‌های آموزشی و استادان و ارائه کاتالوگها و معرفی توانمندی به سازمانها در محل دانشگاه و یا سازمانها
- برگزاری نشست‌های تخصصی تجارب مجریان برای س ازمانها در محل سازمان ها و یا دانشگاه و دعوت از سازمان‌های هدف
- برگزاری جلسات با سازمان ها در محل دانشگاه یا سازمانها برای معرفی توانمندی های دانشکده، گروه های آموزشی و استادان
- تدوین پروپوزال برای مشاوره به دفتر پژوهش های کاربردی، دفتر آموزش های آزاد، مدیریت آموزش و ... به منظور انجام درست و اثربخش اقدامات معرفی توانمندی‌ها
- ارائه خدمات آزمایشگاهی به دانشجویان و صنعت
- مدیریت هزینه از طریق استفاده از دانش جویان/دانش آموختگان دانشگاه در آزمایشگاه و ...
- ایجاد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های خارج از کشور
- برگزاری دوره‌های کوتاه مدت آموزشی خاص برای دستگاه‌های اجرایی (تقاضا محور)
- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های کوتاه مدت آموزشی (عرضه محور)
- برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها و ...
- پذیرش دانشجو در دوره‌های شهریه‌پرداز
- پذیرش دانشجو به صورت بورسیه
- پذیرش دانشجوی بین الملل

سپس سامانه توانمندی های تولیدی و خدماتی به آدرس اینترنتی rmarketing.modares.ac.ir را معرفی کردند که از هم اکنون برای اعضای هیأت علمی قابل استفاده است.

سپس آقای دکتر اشتهاردیان عضو دیگر میزگرد تخصصی گفتند که با اصلاحاتی که در سال های اخیر در دانشگاه صورت گرفته است حرکت به سمت صنعت و جامعه انجام شده است . ایشان یادآور شدند که وقتی با صنعت ارتباط داریم یعنی درباره این ۳ زمینه صحبت می کنیم.

۱. ارتباط با صنعت یعنی گرفتن کار – بازاریابی
۲. انجام کار که مشخصاً به عهده اساتید است
۳. مسائل مالی و حقوقی

تاکنون هر سه کار را اعضای هیأت علمی انجام می دادند ولی در حال حاضر دانشگاه مورد اول را انجام می دهد که نیازمند کار گروهی است. در خصوص حلقه سوم بحث های مالی و حقوقی که دانشگاه آرام آرام به سمت آنها در حال حرکت است. باید بدانیم که وقتی وارد صنعت می شویم ما کارفرما نیستیم، در مسیر که پیش می رویم مشکلات بسیاری در زمینه امور مالی، بیمه، مالیات و مسائل حقوقی است که نیازمند تیم حقوقی فعالی است که در کنار هیأت علمی برای رفع این مشکلات باشد. علی رغم همه مشکلات به نظر من فضا به گونه ای است که امکان کار کردن وجود دارد ولی هنوز فکر می کنم که دانشگاه باید در خصوص حلقه اول و سوم بسیار قدرتمند وارد شود. پس از این که عضو هیأت علمی وارد این فضا شد، حالا باید خود را اثبات کند. خبر خوب این که هنوز نگاه مثبت به دانشگاه وجود دارد و اعضای هیأت علمی را افراد پاک دست می دانند ولی یک نگاه منفی هم به دانشگاه وجود دارد که فکر می کنند در دانشگاه ها فقط تئوری ها مطرح می شود و این هنر ماست که خود را به صنعت و جامعه اثبات کنیم. حتماً برای ارتباط با صنعت باید یک تیم قوی و چابک داشته باشیم.

به عنوان نمونه، ما کنفرانسی برگزار کردیم که از دل آن اعضای هیأت علمی دانشکده توانستند چندین پروژه در مناطق آزاد بگیرند. پس هنوز امکان کار کردن هست فقط باید حمایت دانشگاه را پشت خودمان در زمینه های فوق داشته باشیم.

در ادامه آقای دکتر رستگار عضو دیگر کارگروه تخصصی در خصوص مدیریت هزینه و مولدسازی دارایی ها در دانشگاه از منظر اجرایی و پیاده سازی مطالبی را بیان کردند.

ایشان یادآور شدند که وقتی در حوزه مدیریت هزینه صحبت می کنیم اول باید در بخش تهیه برنامه و بودجه و در بخش هزینه ها شفاف سازی کنیم و ببینیم تا چه حدودی می توانیم آن ها را مدیریت کنیم. در خصوص مدیریت هزینه به لحاظ اجرایی، ایده آل آن است که به دانشگاه ها و بخش های خدمات عمومی ما منابع کافی از محل منابع عمومی برسد و هزینه های را کاهش دهیم و البته آماده آن هم هستیم. ولی مشکل این است که منابع عمومی کفایت این هزینه ها را نمی کند. این روزها که با تحریم روبرو هستیم و منابع ناشی از درآمد نفت هم کاهش یافته است هم باید در بودجه نویسی بازنگری اتفاق بیفتد و هم بابت کسر بودجه ای که پدید آمده و همه آن را احساس می کنیم، باید به بحث مدیریت هزینه به صورت جدی بپردازیم و این مسأله باید حتی در شرایط عادی هم اتفاق بیفتد. آنچه مهم است بحث تغییر نگرش است. همه ما طبق قانون اساسی دنبال آموزش رایگان هستیم و همواره هم دنبال تأمین آن از منابع محدود موجود هستیم ولی وقتی با کمبود بودجه مواجه می شویم چقدر این تغییر نگرش را می توان در دیگران ایجاد کرد؟ هزینه هایی مانند آب، برق، کاغذ، تغذیه و دور ریز غذا و ... که واقعاً سرسام آور است و مستلزم یک عزم ملی برای تغییر نگرش است. در حوزه برنامه های انگیزشی موضوع این است که برنامه مشخصی نداریم. سرآمدی آموزش و پژوهش داریم ولی هیچ گاه از کسانی که مدیریت هزینه می کنند تقدیر نمی شود. اگر از آنها تقدیر شود می توانند الگویی برای سایرین شوند. بخشی دیگر از این موارد می تواند آثار زیست محیطی داشته باشد

مانند مصرف بی رویه سوخت و ... می بینید که در مقابل افزایش قیمت سوخت مقاومت می کنیم ولی در برابر افزایش قیمت شیر و گوشت که چه بسا بیشتر هم هست مقاومتی نمی کنیم.

مورد دیگر که در طرح تحول راهبردی دانشگاه برای کاهش هزینه ها و مدیریت آن ها مطرح است بحث سیستمی شدن خدمات است که در بخش های مختلف دانشگاه در حال انجام است. این مسأله منجر به تجمیع داده ها و تصمیم گیری دقیق و مدیریت هزینه ها می شود. بحث دیگر برون سپاری خدمات است که کارهای خوبی در این زمینه انجام شده است و هنوز هم می توانیم از ظرفیت های خالی موجود در دانشگاه استفاده کنیم که منجر به مولدسازی دارایی ها خواهد شد.

سپس آقای دکتر خدارحمی عضو دیگر میزگرد تخصصی درباره بودجه ریزی عملیاتی و درمانگری مالی صحبت کردند. ایشان یادآور شدند که در بدترین شرایط اقتصادی هستیم و باید به دنبال جراحی در برنامه و بودجه باشیم. بودجه عملیاتی قرار است چه بکند؟ بودجه ریزی عملیاتی یعنی نگاه هوشمندانه تر به منابع و مصارف. ما نیازمند برنامه ریزی دقیق تر هستیم و همزمان باید پیامد هزینه ها را هم بسنجیم. تا امروز فکر می کردیم که این امور وظیفه مدیران مالی دانشگاه هاست ولی باید بدانیم که امروز این وظیفه همه ما است. ما باید حداقل اطلاعات لازم را از هزینه کرد و پیامدهای آن داشته باشیم.

ما اگر در ساحت فردی و معیشتی خومان توجه کافی به مسائل مالی خودمان داشته باشیم قطعاً در محیط کاری هم تأثیر آن را می بینیم. پس انداز همیشه از رقم های کم شروع می شود. باید از مجموعه درخواست ها ببینیم کدام ها حیاتی هستند و به آن ها بپردازیم. در شرایط بحران ما باید تدبیر کوتاه مدت کنیم. ما به عنوان مدیران عملیاتی دانشگاه نیز باید در این شرایط تدبیر کوتاه مدت کنیم. باید به دنبال گذران کوتاه مدت و هوشمندانه باشیم. اگر به حساسیت های مالی توجه کنیم و تصمیم های هوشمندانه بگیریم، حتماً موفق خواهیم شد.

در ادامه تعدادی از مدیران حاضر در جلسه پرسش هایی را در این زمینه مطرح کردند و اعضای میزگرد به آن ها پاسخ گفتند.

سپس آقای دکتر مرتضوی درباره این مطلب که چرا ما به سراغ صنعت و جامعه برویم و باید آنها به سراغ ما بیایند، یادآور شدند: فرض من این است که ما نمی توانیم سمت تقاضا را عوض کنیم، پس باید خودمان را عوض کنیم و خودمان شروع کنیم. مسأله جامعه باید مسأله ما باشد. بخش زیادی از آب مصرفی در کشاورزی هدر می رود و ۵۰ سال است که هدر می رود. اگر وزیر کشاورزی و وزیر نیرو به سراغ دانشگاه نیاید، ما نیز نباید به دنبال آن ها برویم؟ کسی مسأله سرویس های بهداشتی بین راهی که یکی از معضلات توریسم است را مطرح نمی کند، آیا نباید برای ما مسأله باشد؟ بحث برقی کردن موتور سیکلت ها و بحث بازنشستگی را کسی مطرح نمی کند، آیا نباید برای ما مسأله باشد؟

من در اینجا پیشنهادی دارم، فکر می‌کنم لازم است که فصلنامه پژوهشی ایجاد شود و مقالاتی که از حل مشکلات و مسائل جامعه و صنعت ایجاد می‌شود در آن چاپ شود و امتیاز آن برابر مقالات دارای Impact factor باشد. شیب ما به این سمت باشد که ما خود را مالک مسأله بدانیم. اگر چنین باشد بسیاری از این مسائل حل خواهد شد.

سپس آقای دکتر استادی یادآور شدند که توانمندی‌هایی در حوزه پژوهش بررسی و شناسایی شده است و دفتر پژوهش‌های کاربردی برای نهایی کردن آن‌ها با دانشکده‌ها مجدداً جلسه خواهد گذاشت تا هماهنگی نهایی به عمل آید. در زمینه الگوگیری از اساتید نیز ایشان اشاره کردند: اساتیدی که دارای این ویژگی‌ها هستند شناسایی شده‌اند ولی مکانیسم کار هنوز فعال نشده است. ایشان اظهار کردند که هنوز فرهنگ صنعت کشور برای اتمام به ما عوض نشده است و این نیازمند نگاه و توجه از بالا است.

ایشان تأکید کردند که وزارت صمت سامانه تاپ (iranetop) را راه اندازی کرده است که یک سمت آن صنعت است و نیازهای آن‌ها و ما می‌توانیم در طرف دیگر از درخواست‌ها و نیازهای آن‌ها برای موضوعات پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها استفاده کنیم. به این ترتیب ارتباطی بین صنعت و دانشگاه بوجود خواهد آمد.

سپس آقای دکتر مینایی یادآور شدند که این موضوع که چه کسی به سراغ چه کسی برود فعلاً مطرح نیست. در حال حاضر ما دانشگاهیان باید دنبال آن‌ها برویم و البته آن‌ها هم باید امور را تسهیل نمایند. هر چند بهتر بود که دولت از بالا به پایین این کار را انجام می‌داد ولی فعلاً چیزی که جواب می‌دهد این است که ما به سراغ صنایع برویم. در انتهای مباحث میزگرد تخصصی، آقای دکتر استادی گفتند که دانشکده‌ها و مدیران محترم هر پیشنهادی در خصوص پایداری مالی و مدیریت هزینه‌ها و ... دارند می‌توانند به دبیرخانه شورای برنامه ریزی درآمذزایی که در معاونت پشتیبانی مشغول به فعالیت است ارسال نمایند.

در بخش بعدی برنامه آقای دکتر آزاد فلاح در زمینه نقش‌های بی‌بدیل استاد در زندگی دانشجویان سخنرانی کردند. ایشان گفتند که اگر پدر خانواده در فکر معیشت است، قدر مسلم نباید از فضای تربیتی و آموزشی فرزندان غافل شود. اعتلای فرزندان دغدغه آن پدر است و باید معیشت اندوختنی را هم به فرزندان خود بیاموزد. ایشان ضمن معرفی طرح «معلم مهر» بیان کردند که هدف از معرفی این طرح جلب مشارکت جمعی اساتید برای رسیدن به رسالت اصلی دانشگاه است. دانشگاه اهداف مختلفی را دنبال می‌کند که مسئولیت و رسالت اصلی دانشگاه آموزش و پرورش در معنای کلی جامعه است. اگر دنبال درآمذزایی هستیم برای آن است که در مسیر آموزش و پرورش هزینه کنیم، برای این است که جوانانی توانمند تربیت کنیم که چرخ اقتصاد را بچرخانند. نفیوت جوامع در مدیریت بخش‌های مختلف، در متفاوت بودن بهره‌وری آموزش و پرورش در آن کشورها است. چرا ما اینقدر مسأله و مشکل داریم؟ ریشه همه آن‌ها در آموزش و پرورش ما است. احساس می‌کنم آموزش و پرورش ما در جنبه‌های مختلف تحول، یکسان و متوازن حرکت نمی‌کند. چقدر در تربیت دانشجویان به همه جنبه‌ها توجه می‌کنیم؟ خیلی از دانشجویان ما سلامت

جسمانی ندارند، مشکلات روحی و روانی دارند، آداب ارتباطات را نمی دانند . سلامت در جنبه های زیستی، روانی، اجتماعی و معنوی باید همسان و همسو دیده شو د. ما هم مسئولیت داریم و باید به همه این جنبه ها توجه داشته باشیم. من و شمای معلم بیشترین نقش را داریم . هیچ نهاد و مدیریتی هر چند مسئول نمی تواند به اندازه من معلم نقش داشته باشد . نقش ما معلمان بسیار وسیع و گاهی مقدم بر علم آموزی است . اصلی ترین نهادهای دانشگاه، استاد و دانشجو هستند. بحث های خوبی که از صبح در سخنرانی ها و میزگرد تخصصی شنیدیم هیچ کدام محقق نمی شود اگر استاد خوبی نباشیم و فکر کنیم که وظیفه ما فقط انتقال دانش است . نقش معلم در فرهنگ شرق پیر فرزانه است که مراد است و راه و رسم زندگی را هم می آموزد.

چرا در دانشگاه ها مشکلات زیاد است؟ این که ما در مدیریت انرژی، اقتصاد و ... مشکل داریم مربوط به این است که من معلم نتوانستم از این فرصتی که در اختیارم بوده به خوبی استفاده کنم . ما در قالب طرح معلم مهر دست یاری به سوی شما بزرگوان دراز می کنیم تا به کمک هم در تأمین سلامت روانی، جسمانی و م‌عنوی دانشجویان بکوشیم.

سپس ایشان نقش های بنیادی معلم را به شرح زیر برشمردند.

۱. الگوی راستی - انصاف - اخلاق
۲. الگوی مهربانی - غمخواری - همراهی
۳. الگویی برای روابط بین فردی بالنده و فاخر
۴. الگویی برای پذیرش مسئولیت
۵. الگویی برای همدلی و احترام
۶. الگویی برای علاقه اجتماعی (ما داریم به رأس هرم خودشیفتگی نزدیک می شویم که باید برای آن چاره ای اندیشید).
۷. الگویی برای یادگیری مهارت و انضباط شخصی
۸. الگویی برای استفاده درست از زبان گفتاری و نوشتاری
۹. الگویی برای رفتار شهروندی

و کلام آخر این که وظیفه ما معلمان ترمیم آسیب های اجتماعی و پرورش دانشجویان و دانش آموختگان توانمند است.

در ادامه گرده مایی خانم دکتر نهاوندی گزارشی از ارزیابی پیشرفت طرح و اثربخشی آن ارائه کردند . ایشان تأکید کردند که یکی از مهمترین مراحل اجرای هر برنامه راهبردی، پایش و ارزیابی مستمر برنامه است تا میزان پیشرفت اجرای طرح مورد سنجش قرار گیرد . ابزار سنجش میزان تغییرات ازوضع موجود به وضع مطلوب ، «شاخص» است.

شاخص ویژگی و مشخصه قابل اندازه گیری است که به منظور پایش موضوع مشخص ومرتبط با اهداف تعیین میشود.

ایشان سپس مراحل ارزیابی پیشرفت طرح را به شرح زیر برشمردند.

۱. اقدامات راهبردی

۲. خروجی

۳. نتیجه

۴. اثر

در ادامه به عنوان نمونه وضعیت اجرای روال های پژوهشی را تا پایان موج ششم اجرای طرح برای حاضران بیان کردند و مطالبی درباره مدل ارزیابی اثربخشی طرح و شاخص های کلیدی طرح تحول در ارتباط با اولویت های چهارگانه طرح تحول را برای حاضران توضیح دادند.

در بخش پایانی برنامه، اعضای هیأت رئیسه دانشگاه در جایگاه قرار گرفته و میزگرد هیأت رئیسه برای پرسش و پاسخ تشکیل شد و مدیران حاضر در جلسه پرسش هایی را مطرح کرده و اعضای محترم هیأت رئیسه به آن ها پاسخ گفتند.

گردهمایی مدیران ساعت ۱۳ پایان یافت.