



# خلاصه گزارش مدیریتی برنامه راهبردی

## دانشگاه محقق اردبیلی

(۱۳۹۴-۱۴۰۴)

(کمیته تهیه و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه)

مرداد ماه ۱۳۹۵



## اعضای شورای راهبردی دانشگاه محقق اردبیلی:

۱. دکتر گودرز صادقی هشجین (رئیس دانشگاه).
۲. دکتر احمد یوسفیان دارانی (معاون اجرایی).
۳. دکتر ولی رسولی شریانی (معاون اداری و مالی).
۴. دکتر محمد نریمانی (معاون پژوهش و فناوری).
۵. دکتر مرتضی ابراهیمی (معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی).
۶. دکتر عباس فنی اصل (معاون فرهنگی و دانشجویی).
۷. اعضای کمیته تدوین برنامه راهبردی.

## اعضای کمیته تهیه و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه:

۱. دکتر احمد یوسفیان دارانی (معاون اجرایی).
۲. دکتر حبیب ابراهیم پور (مشاور علمی).
۳. دکتر عیسی ثمری (مشاور علمی).
۴. دکتر یوسف عباس پور (عضو کمیته).
۵. دکتر ترحم مصری (عضو کمیته).
۶. دکتر رامین محرمی (ویراستار ادبی).
۷. آقای محسن عبدی (مدیر برنامه، بودجه و تشکیلات و مسئول اجرایی کمیته).
۸. آقای حجت اصنافی (عضو کمیته و کارشناس تدوین برنامه).
۹. آقای نقی مألوفی (عضو کمیته و کارشناس تدوین برنامه).
۱۰. آقای خسرو پرویزی (عضو کمیته و کارشناس تدوین برنامه).

## فهرست کلی مطالب

بخش اول: کلیات طرح برنامه راهبردی دانشگاه محقق اردبیلی (وضع موجود دانشگاه)

بخش دوم: چشم‌انداز، رسالت، و ارزش‌های محوری اهداف راهبردی

بخش سوم: ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی و تدوین استراتژی و تحلیل موقعیت

بخش چهارم: برنامه‌های عملیاتی دانشگاه

خدا را سپاسگزارم که فرصتی مهیا شد تا با ارائه گزارش از وضع موجود دانشگاه محقق اردبیلی بتوانیم مسیر تصمیم‌گیری برای آینده و برنامه‌های راهبردی را هموار کنیم. هدف طرح برنامه راهبردی، شناسایی موضوعات راهبردی دانشگاه است. نظام سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاه مبتنی بر مشارکت اعضای آن، باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که بتواند اولویت‌های راهبردی را تعیین کند. نتایج مهم این طرح عبارتند از: توانایی در تعیین اولویت‌های راهبردی، شناسایی و تحلیل به موقع تحولات و تغییرات محیطی، طراحی اولویت‌های سیاستی برای فعالیت در حوزه‌های مختلف دانشگاه، بازنگری مستمر در اولویت‌های راهبردی و هدایت منابع به اولویت‌ها و ارتقای مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی، این طرح در نهایت، کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری را ارتقا می‌دهد و به کارکردهای مطلوب در زمینه شاخص‌های کیفی دانشگاه منجر می‌شود.

امید دارم با اتکا به قدرت لایزال الهی و با پشتوانه توانمندی‌ها و مشارکت همه‌جانبه جامعه دانشگاهی در مسیر تحقق آرمانهای نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران گام برداشته و جزو دانشگاه‌های برتر منطقه و کشور با اعتبار بین‌المللی باشیم.

**دکتر گودرز صادقی هاشجین**

**رئیس دانشگاه**

## پیش‌گفتار

تغییرات و تحولاتی که در چند دهه اخیر در تمامی شئون علمی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی جوامع بشری پدیدار شده است، بیش از پیش بر اهمیت نقش نظام‌های آموزشی، به‌ویژه آموزش عالی و دانشگاه‌ها، افزوده است. امروزه تغییر برای آموزش عالی و مؤسسه‌های آن، یک ضرورت است نه یک فرصت. در چنین شرایطی آموزش عالی باید با دقت بیشتری به محیط اطراف و درون خود و پویایی‌ها و پیچیدگی‌های آن‌ها توجه کند. مدیریت آموزش عالی با پذیرفتن پیچیدگی و پویایی سیستم آموزش عالی و مؤسسه‌های آن در حکم سیستمی زنده، باید به طور دائم در پی درک حالاتی باشد که سیستم آموزش عالی به خود می‌گیرد تا بتواند وضعیت آن را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی آن، در جهت اثربخشی و موفقیت بیشتر بهبود بخشد. چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع توجه به برنامه‌ریزی راهبردی، تفکر برنامه‌ریزی و توسعه و مدیریت آموزش عالی را نیز بیش از پیش مورد تأکید قرار داده است. بدین دلیل در دنیای نامعین و متغیر، وجود یک چشم‌انداز برای آینده دانشگاه ضروری است.

تحقق اهداف و مأموریت‌های دانشگاه در راستای نقشه جامع علمی کشور و سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، از جمله کسب جایگاه نخست علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی و دستیابی به جامعه توسعه‌یافته متکی بر اصول اخلاقی، دستیابی به جامعه برخوردار از ویژگی دانش پیشرفته و توانا در تولید علم و فناوری، ارزش‌های اسلامی و هویت ملی، مستلزم مجموعه‌ای از اقدامات منظم و هدفمند با یک تفکر برنامه‌ای و شناخت راهبردهای تعالی و توسعه‌میسر است. در این برنامه که نوعی برنامه‌ریزی راهبردی است، قرار است حرکت از وضعیت موجود به وضع مطلوب که نقشه راه را نشان می‌دهد، صورت پذیرد. در این برنامه، تصویری از شاخص‌های عملکرد گذشته، وضع موجود و برنامه‌ریزی برای رسیدن به وضعیت مطلوب ارائه می‌شود. این گام‌ها در قالب سند راهبردی دانشگاه، که تصویر ده‌ساله آینده دانشگاه و راهبردهای اساسی را برای تحقق رسالت خطیر دانشگاه نشان می‌دهد، صورت می‌گیرد.

دانشگاه محقق‌آرذیبیلی، با توجه به ضرورت تدوین برنامه راهبردی، به دلیل وجود عوامل مهمی چون: تغییر و تحولات اجتماعی، سیاسی و فناورانه، پیچیدگی محیط خارجی سازمان‌ها، ارتباط گسترده سازمان با محیط و گسترش اغلب برنامه‌ها و درازمدت بودن آن‌ها، اقدام به تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی خود کرده است. سند راهبردی دانشگاه بر اساس مدل‌های نظری بومی‌شده برای مقتضیات دانشگاه تدوین شده است. عناصر این سند، شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف کلان، راهبردهای کلان، راهبردهای عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی است. این سند برای افق ده ساله (۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴) تدوین شده است اما با توجه به احتمال بروز تغییرات و پویایی شرایط محیطی که می‌تواند بر برخی از عناصر این سند مؤثر باشد، ارزیابی، پایش و به‌روزرسانی برنامه راهبردی مدون دانشگاه به عنوان یکی از برنامه‌های عملیاتی این سند پیش‌بینی شده است.

برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه محقق اردبیلی در چهار بخش کلی تدوین شده، که از این قرار است:

در بخش یکم به ضرورت طرح برنامه راهبردی و مراحل و فرایند تدوین برنامه راهبردی پرداخته شده و وضعیت موجود دانشگاه در شاخص‌های مهم کلیدی با هدف شناخت محیط درونی بررسی شده است.

در بخش دوم، راهبرد، برنامه راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی، توضیح داده شده و در ادامه به تشریح مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و تجربه برنامه راهبردی در دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور پرداخته شده است. همچنین با توجه به ضرورت اسناد بالادستی موجود در حوزه آموزش عالی و دانشگاهی، به مرور این اسناد، از جمله: سند آمایش آموزش عالی و سیاست‌های کلان اشاره‌شده در نقشه جامع علمی کشور و مانند آن پرداخته شده است.

در بخش سوم با توجه به بخش‌های یکم و دوم، گزارش چشم‌انداز ده‌ساله دانشگاه، مؤلفه‌های مورد توجه در بیانیه رسالت دانشگاه، رسالت دانشگاه محقق اردبیلی، محورها و حوزه‌های مختلف مورد توجه در تدوین اهداف دانشگاه، ارزش‌های محوری و اهداف کلان دانشگاه و نتایج تحلیل عوامل محیط داخلی و خارجی بر مبنای تحلیل SWOT بیان شده است.

در بخش چهارم، راهبردهای اساسی دانشگاه و برنامه عملیاتی دانشگاه تدوین شده است.

در تهیه و تدوین گزارش، مجموعه‌ای از همکاران دانشگاهی، در بخش‌های مختلف، نقش اساسی ایفا کرده‌اند که به این وسیله از مشاوران علمی طرح، اعضای کمیته تدوین برنامه، شورای برنامه‌ریزی دانشگاه، اعضای هیئت رئیسه و همچنین از آقای دکتر محمد باشکوه (عضو هیات علمی دانشگاه) که در مراحل اولیه تدوین برنامه در بخش‌های گوناگون از دیدگاه‌هایشان بهره گرفتیم، تقدیر و تشکر می‌شود.

**دکتر احمد یوسفیان دارانی**

**معاون اجرایی دانشگاه محقق اردبیلی**

## نیمرخ دانشگاه محقق اردبیلی

دانشگاه محقق اردبیلی در سال ۱۳۵۷ با نام «دانشکده کشاورزی» و وابسته به دانشگاه تبریز، فعالیت-های آموزشی و علمی خود را آغاز کرد. این دانشگاه در سال ۱۳۷۲ از دانشگاه تبریز جدا شد و مدتی به صورت مجتمع آموزش عالی مستقل، زیر نظر وزارت فرهنگ و آموزش عالی به فعالیت خود ادامه داد و در سال ۱۳۷۵ با تبدیل آن به دانشگاه تحت عنوان «دانشگاه اردبیل» موافقت شد. نام این دانشگاه، همزمان با برگزاری کنگره بزرگداشت عالم ربّانی، «احمد بن محمد اردبیلی» (معروف به «مقدس اردبیلی» و «محقق اردبیلی») در این دانشگاه، با موافقت شورای عالی انقلاب فرهنگی به «دانشگاه محقق اردبیلی» تغییر یافت. این دانشگاه در مرکز استان (شهر اردبیل) واقع شده و تنها دانشگاه جامع دولتی استان است. در حال حاضر، دانشگاه محقق اردبیلی از دانشگاه‌های تأثیرگذار و در حال توسعه کشور است که به‌تازگی در حوزه تحصیلات تکمیلی، تولید علم و چاپ مقاله‌های علمی پژوهشی و جذب استادان جوان و صاحب علم و فن، رشد و پیشرفت‌های زیادی داشته است.

دانشگاه محقق اردبیلی متشکل از نه (۹) دانشکده است که به ترتیب حروف الفبا از این قرارند:

- ۱- دانشکده ادبیات و علوم انسانی؛ ۲- دانشکده علوم پایه؛ ۳- دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی؛
  - ۴- دانشکده علوم ریاضی؛ ۵- دانشکده علوم کشاورزی؛ ۶- دانشکده فناوری‌های نوین نمین؛ ۷- دانشکده فنی - مهندسی؛ ۸- دانشکده کشاورزی مشگین‌شهر؛ ۹- دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی مغان.
- در این دانشکده‌ها، چهل و هشت (۴۸) گروه آموزشی فعالیت علمی دارند. سیصد و چهل و هشت (۳۴۸) عضو هیئت علمی نیز در این دانشکده‌ها مشغول به کار هستند که از این شمار، نوزده (۱۹) نفر استاد، نود و پنج (۹۵) نفر دانشیار، یکصد و نود و هفت (۱۹۷) نفر استادیار و سی و هفت (۳۷) نفر مربی هستند.



## بخش اول

### کلیات طرح برنامه‌ی راهبردی دانشگاه محقق اردبیلی

#### (وضع موجود دانشگاه)

#### شناخت و تحلیل وضعیت آموزشی

#### جمعیت دانشجویی و اعضای هیئت علمی

تعداد دانشجو و اعضای هیئت علمی و تناسب میان آن‌ها از مهم‌ترین متغیرهای پایه برای تحلیل وضعیت آموزشی است. اطلاعات اصلی و تفکیکی حوزه آموزش را در سال پایه (۱۳۹۴) نشان می‌دهد.

جدول ۱-۱-۱: تعداد دانشجویان به تفکیک در اردبیل، نمین، مغان و مشکین شهر

جمع	دانشکده کشاورزی مشگین شهر	دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی مغان	دانشکده فناوری‌های نوین نمین	سایت اردبیل	به تفکیک سایت
۱۲۰۴۷	۱۰۷	۱۵۶	۳۴۴	۱۱۴۴۰	نفر
۱۰۰	۰/۷	۱/۳	۳	۹۵	درصد

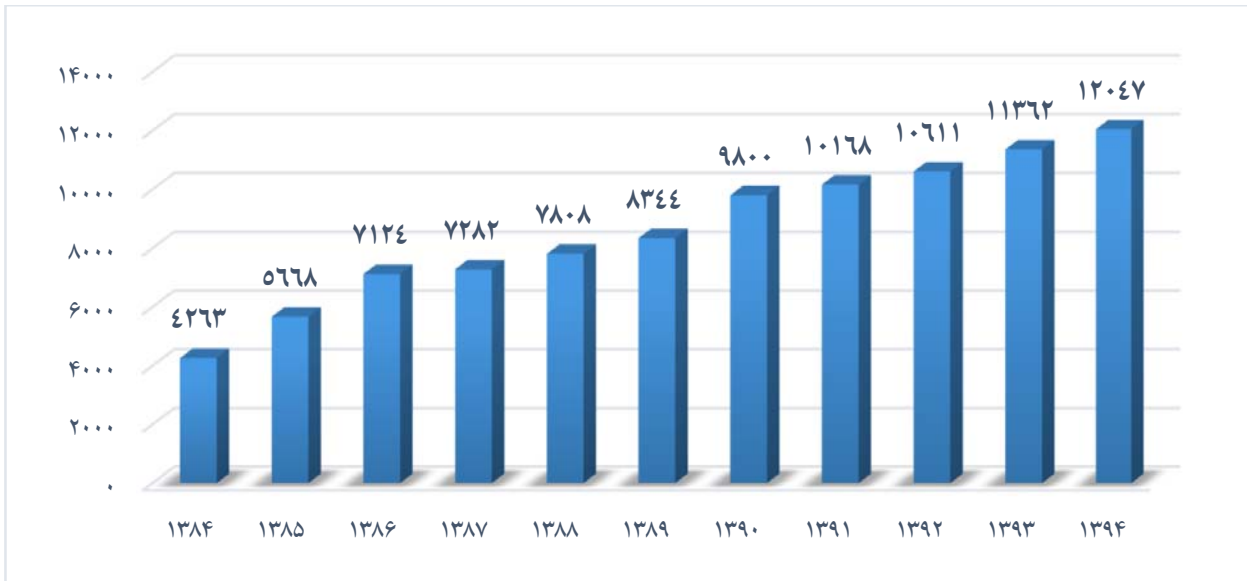
تاریخ استخراج: اسفندماه سال ۱۳۹۴ - منبع: مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات

جدول ۱-۲-۲: تعداد اعضای هیئت علمی به تفکیک در اردبیل، نمین، مغان و مشکین شهر

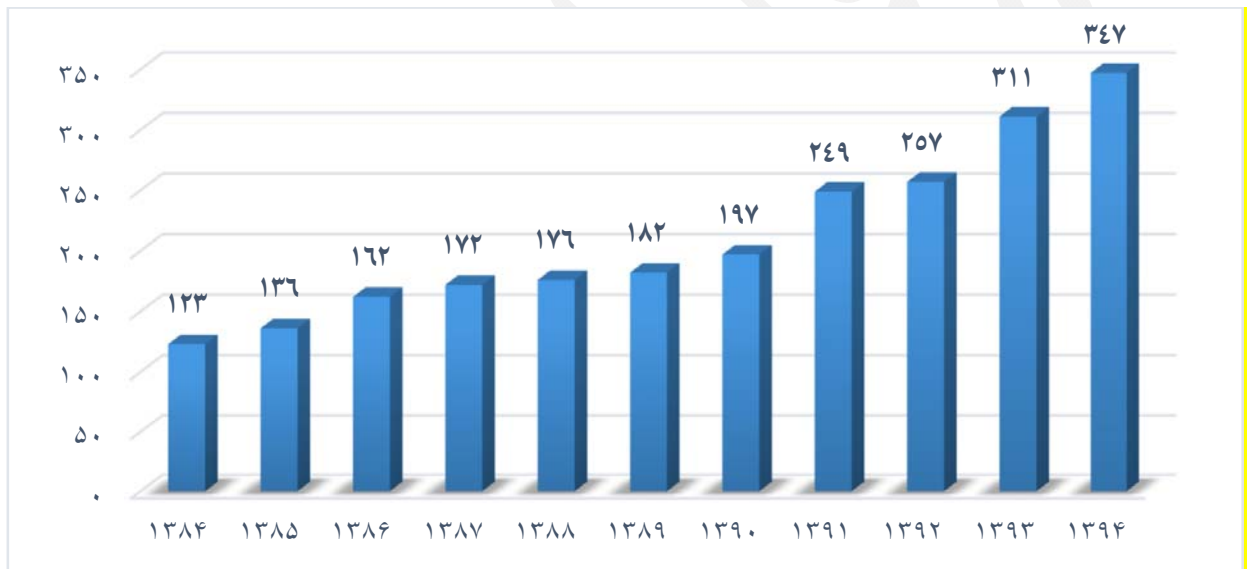
جمع	دانشکده کشاورزی مشگین شهر	دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی مغان	دانشکده فناوری‌های نوین نمین	سایت اردبیل	به تفکیک سایت
۳۴۷	۵	۱۹	۶	۳۱۷	نفر
۱۰۰	۱	۶	۲	۹۱	درصد

تاریخ استخراج: اسفندماه سال ۱۳۹۴ - منبع: مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات

نمودار ۱-۱: روند تغییرات تعداد دانشجویان (نفر)



نمودار ۱-۲: روند تغییرات اعضای هیئت علمی (نفر)



### شناخت و تحلیل وضعیت پژوهش، فناوری

در ارزیابی اهداف و رسالت دانشگاه‌ها، حوزه پژوهش و فناوری، جایگاه بسیار برجسته‌ای دارد؛ به گونه‌ای که در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها، بیشترین سهم امتیازات متعلق به فعالیت‌های پژوهشی و فناوری است. بنابراین، هماهنگ با رویکردهای جدید کارآفرینی و مشارکت فعال و جدی در تولید و توسعه، تقویت جایگاه پژوهش و فناوری الزامی است. در این بخش، ضمن مرور فعالیت‌های اصلی پژوهشی، شاخص‌های مهم آن طی سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴ بررسی می‌شود.

### سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیئت علمی

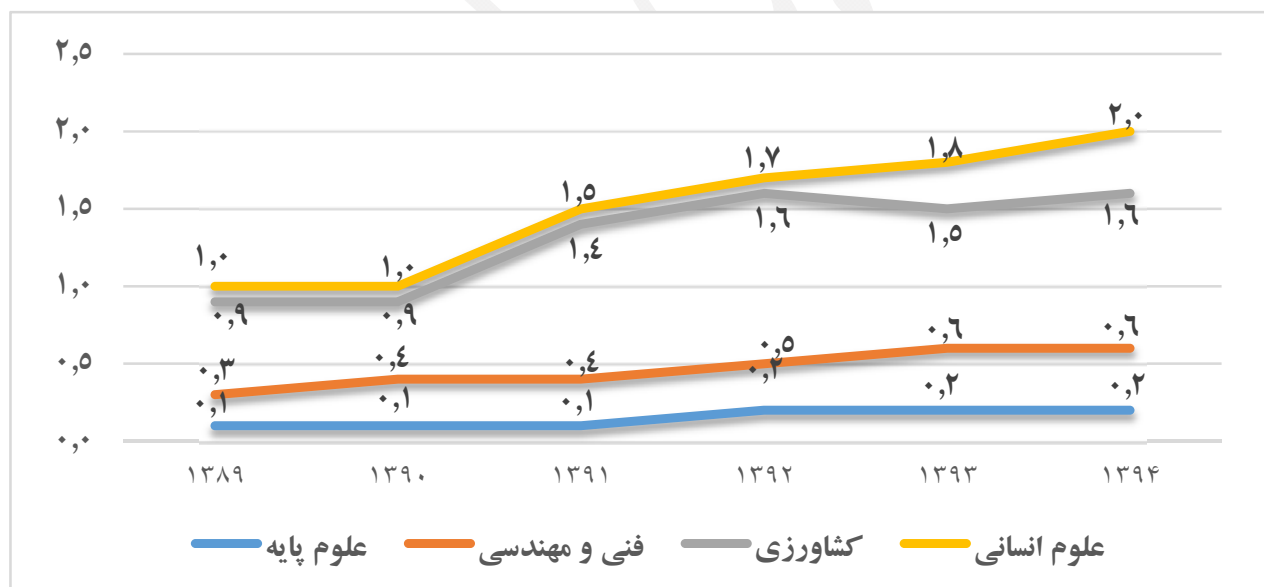
این شاخص همواره مورد نظر مراجع ارزش‌یابی بوده و به عنوان یکی از شاخص‌های مهم فعالیت‌های پژوهشی لحاظ شده است. جدول ۴-۱، سرانه مقالات اعضای هیئت علمی را به تفکیک دانشکده و نوع مقاله در سال ۱۳۹۴ نشان می‌دهد.

جدول ۴-۱: سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیئت علمی در سال ۱۳۹۴

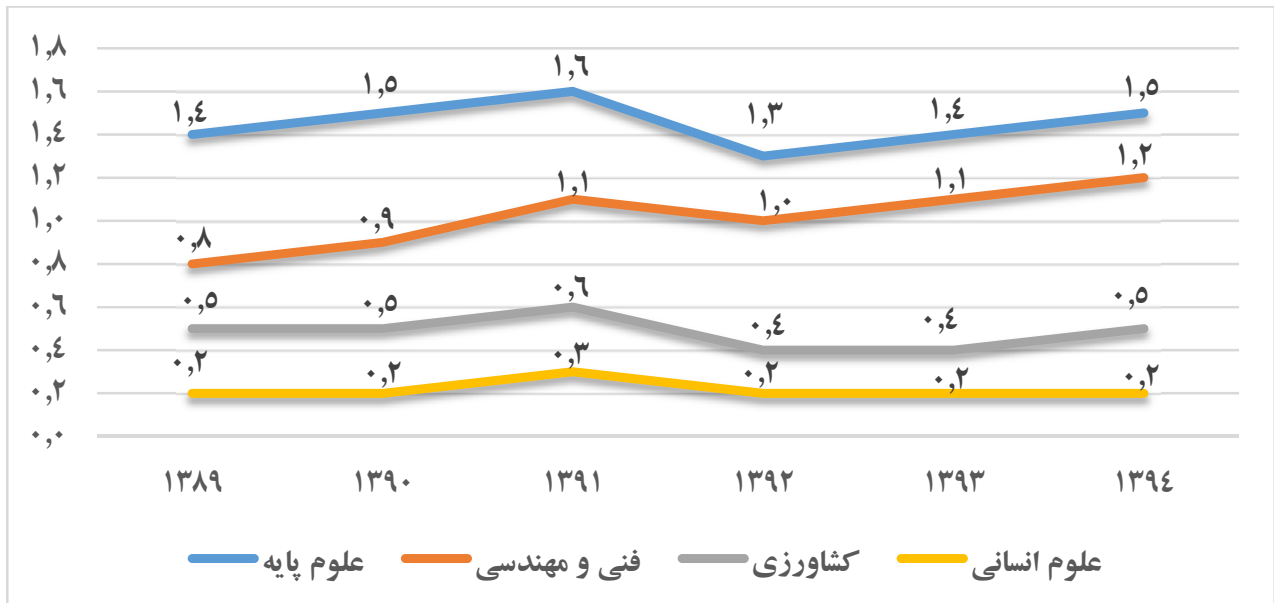
نوع مقاله	چاپ‌شده در مجلات ISI	چاپ‌شده در مجلات ISC و مجلات داخلی	ارائه‌شده در همایش‌های داخلی	ارائه‌شده در همایش‌های خارجی
علوم	۱,۵	۰,۲	۱,۶	۰,۵
فنی و مهندسی	۱,۲	۰,۶	۲,۲	۰,۳
کشاورزی	۰,۵	۱,۶	۲,۴	۰,۴
علوم انسانی	۰,۲	۲	۲,۳	۰,۲
متوسط دانشگاه	۰,۷۳	۱,۲	۲,۲	۰,۳

تاریخ استخراج: اسفندماه سال ۱۳۹۴ - منبع: معاونت پژوهشی و فناوری

نمودار ۳-۱: روند تغییرات سرانه مقاله‌های چاپ‌شده اعضای هیئت علمی در مجلات ISC



نمودار ۴-۱: روند تغییرات سرانه مقاله‌های چاپ‌شده اعضای هیئت علمی در مجلات ISI



### تحلیل وضعیت فناوری

توسعه مرکز رشد واحدهای فناوری و جهت‌دهی به فعالیتهای مرکز از اقدامهای آغازین دانشگاه در توجه به توسعه و کاربرد فناوری است. جدول‌های شماره ۶-۱ و ۷-۱، مهم‌ترین اقدامهای فناورانه و کارآفرین دانشگاه را نشان می‌دهند.

جدول ۶-۱: فعالیت آموزشی و ترویجی مرتبط با مرکز رشد

تعداد پایان‌نامه‌های منتهی شده به طرح‌های کسب و کار	تعداد ایده‌های تجاری‌سازی شده	تعداد واحدهای مستقر در مراکز رشد			تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان	درآمد خدمات آزمایشگاهی به خارج دانشگاه ۴۵۰ میلیون ریال
		پیش‌رشد	رشد	تحقیق و توسعه		
-	۱۷	۱۶	۳۰	۰	۹	

منبع: مرکز رشد دانشگاه - تاریخ استخراج آمار: ۱۳۹۴

جدول ۷-۱: فعالیتهای آموزشی و ترویجی مرتبط با کارآفرینی

برگزاری دوره‌های آموزشی	بازدید از محل کار کارآفرینان	برگزاری همایش مرتبط با کارآفرینی	طرح‌های پژوهشی مرتبط با کارآفرینی	حمایت از پایان‌نامه‌های مرتبط با کارآفرینی
۶	۶	۷	-	-

منبع: معاونت پژوهشی و فناوری - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۱۲/۲۸

## شناخت و تحلیل همکاری‌های علمی بین‌المللی

ارتقای دانشگاه‌ها در تراز جهانی و رویکرد بین‌المللی شدن فعالیت‌های کنشگران حقیقی و حقوقی علم و فناوری اعم از دولتی و غیردولتی، یک برنامه‌ی محوری برای توسعه‌ی کیفی آموزش عالی، پژوهش، فرهنگ، علم، تبدیل ایده به فناوری و تجاری‌سازی فناوری کشور به شمار می‌آید. در سند چشم‌انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، بر گسترش همکاری‌های علمی و فناوری با مراکز معتبر علمی بین‌المللی به عنوان یکی از اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور تأکید شده است.

## شناخت و تحلیل وضعیت اداری و پشتیبانی

فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، نیازمند حمایت‌های مالی و پشتیبانی است. تناسب میان فعالیت‌های صف با فعالیت‌های پشتیبانی، شرط لازم برای ارتقای جایگاه دانشگاه است و هر گونه توسعه‌ی فضای عمرانی، تأمین نیروی انسانی و سایر برنامه‌های پشتیبانی باید متناسب با آن‌ها باشد. در این بخش به شناسایی زیربخش‌های اصلی اداری و پشتیبانی پرداخته می‌شود.

## اداری - پرسنلی

جدول شماره ۸-۱، ساختار پرسنلی اعضای غیرهیئت علمی دانشگاه را به تفکیک وضعیت استخدامی و مدرک تحصیلی نشان می‌دهد.

جدول ۸-۱: توزیع کارکنان به تفکیک مدرک تحصیلی و وضعیت استخدامی

درصد از کل	جمع	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	مدرک تحصیلی / استخدام
۴۳/۶	۱۳۹	۰	۲۹	۸۸	۹	۸	۵	رسمی
۵۶/۴	۱۸۰	۰	۸	۷۶	۱۶	۱۹	۶۱	قراردادی
۱۰۰	۳۱۹	۰	۳۷	۱۶۴	۲۵	۲۷	۶۶	جمع
	۱۰۰	.	۱۱/۶	۵۱/۴	۷/۸	۸/۵	۲۰/۷	درصد از کل

منبع: مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۱۲/۲۸

جدول ۱۰-۱: فضاهای آموزشی و کمک‌آموزشی به تفکیک دانشکده‌ها (متر مربع)

وضعیت دانشکده	موجود	در دست احداث	تعداد دانشجوی روزانه	سرانه نسبت به کل دانشجویان	سرانه مطلوب
علوم پایه و علوم ریاضی	۱۵۲۰۰	۵۰۰۰	۱۸۰۲	۱۱/۲۱	۱۲
علوم انسانی و علوم تربیتی	۵۰۰۰	۵۰۰۰	۲۸۹۹	۳/۴۵	۱۰
کشاورزی و منابع طبیعی	۱۲۶۰۰	۵۰۰۰	۲۰۸۷	۸/۴۳	۱۴
فنی و مهندسی	۱۳۶۰۰	۲۵۰۰	۲۰۱۰	۸/۰۱	۱۴
جمع	۴۶۴۰۰	۱۷۵۰۰	۸۷۹۸	-	-

منبع: مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۱۲/۲۸

جدول ۱۱-۱: سایر فضاهای خدماتی، رفاهی و پژوهشی

زیربنا (متر مربع)		کاربری
در دست احداث	موجود	
-	۷۲۹۰	سالن‌های ورزشی و فضاهای جانبی دانشجویی
-	۵۵۱۰	سلف سرویس مرکزی و آشپزخانه
-	۲۴۹۸۶	خوابگاه‌ها
۶۰۰۰	۲۸۰۰	کتابخانه مرکزی، مرکز همایش‌ها و سالن‌ها و مرکز رشد
-	۲۲۰۲۹	فضای اداری، خدماتی، فرهنگی و رفاهی
۶۰۰۰	۱۰۹۰۱۵	جمع

منبع: مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۱۲/۲۸

## بودجه و امور مالی

دانشگاه همواره در معرض انواع تصمیمات مالی بوده؛ و افزایش کارایی آن منوط به اختصاص منابع محدود به اولویت‌دارترین نیازهاست.

بودجه دانشگاه عمدتاً از منابع مصوب جاری و عمرانی مندرج در قوانین بودجه، درآمدهای اختصاصی و کمک حاصل از ردیف‌های متمرکز تأمین می‌شود. جدول زیر وزن منابع مختلف را در سال ۱۳۹۳ نشان می‌دهد.

جدول ۱۲-۱: منابع درآمدی دانشگاه محقق اردبیلی در سال ۱۳۹۴ (میلیون ریال)

عنوان	بودجه عمومی	بودجه عمرانی	درآمد اختصاصی	ردیف‌های متمرکز وزارت	جمع
مبلغ	۶۰۹۱۲۲	۶۸۱۸۵	۱۰۰۹۰۰	۲۵۷۳۶	۸۰۳۹۴۳
سهم (درصد)	۷۶	۸	۱۳	۳	۱۰۰

منبع: مدیریت برنامه، بودجه و تشکیلات - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۱۲/۲۸

### ساختار هزینه

حدود ۸۶ درصد اعتبارات دانشگاه به صورت اجتناب‌ناپذیر هزینه می‌شود. به دلیل شرایط عمومی حاکم بر کشور و دانشگاه، کاهش این هزینه‌ها با دشواری‌های زیادی همراه، و اختیار مدیران در خصوص آن‌ها عملاً محدود است. باقی‌مانده اعتبار نیز بین حوزه‌های پژوهش، امور دانشجویی و فرهنگی، دانشکده‌ها و حوزه اداری - مالی دانشگاه توزیع می‌شود. این اعتبارات به اندازه‌ای ناچیز است که تنها صرف امور پشتیبانی بسیار مهم و ضروری می‌شود.

### شناخت و تحلیل وضعیت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی

#### رفاهی - دانشجویی

توسعه خدمات رفاهی دانشجویان به فراخور منابع مالی از برنامه‌های محوری و مستمر دانشگاه است. اداره امور خوابگاه‌ها، تغذیه، تربیت‌بدنی، بهداشت و مشاوره از ارکان خدمات حوزه دانشجویی دانشگاه است.

#### خوابگاه‌ها

در میان فعالیت‌های گسترده و متنوع این بخش، تناسب ظرفیت خوابگاه‌ها با جمعیت دانشجویی از محورهای کلیدی دانشگاه است.

جدول شماره ۱۴-۱، جمعیت ساکن خوابگاه‌ها، فضای فیزیکی خوابگاه‌ها و سرانه فضای فیزیکی موجود و مطلوب را در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ نشان می‌دهد.

جدول ۱۴-۱: فضای فیزیکی خوابگاه‌های ملکی و خودگردان دانشگاه محقق اردبیلی در سال ۹۵-۱۳۹۴

عنوان خوابگاه	زیربنای موجود خوابگاه های دانشگاه	ظرفیت استاندارد	ظرفیت اسکان یافته
خوابگاه ملکی خواهران	۱۵۳۸۶	۹۵۰	۱۰۰۰
خوابگاه ملکی برادران	۹۶۰۰	۴۹۰	۷۷۰
خوابگاه خودگردان خواهران	۴۰۰۰	۳۸۰	۳۸۵
خوابگاه خودگردان برادران	۱۵۰۰	۱۸۰	۱۸۰
جمع	۳۰۴۸۶	۲۰۰۰	۲۳۳۵

منبع: معاونت دانشجویی - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۱۲/۲۸

جدول ۱۵-۱: توزیع دانشجویان دختر و پسر در خوابگاه‌ها

شرح	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	جمع
ساکن خوابگاه دختران	۱۰۱۵	۳۰۰	۷۰	۱۳۸۵
ساکن خوابگاه پسران	۶۲۰	۲۳۰	۱۰۰	۹۵۰
نسبت دانشجویان دختر ساکن در خوابگاه به کل دانشجویان دختر	٪۲۵	٪۲۰	٪۳۱	٪۲۴
نسبت دانشجویان پسر ساکن خوابگاه به کل دانشجویان پسر	٪۱۴	٪۱۸	٪۲۰	٪۱۵
نسبت کل دانشجویان ساکن خوابگاه به کل دانشجویان دانشگاه	٪۱۹	٪۱۹	٪۲۹	٪۱۹

منبع: معاونت دانشجویی - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۱۲/۲۸

## شناخت محیط بیرونی: تحلیل جایگاه رقابتی دانشگاه در کشور و منطقه

### جایگاه دانشگاه در مقایسه با دانشگاه‌های هدف

برای تعیین جایگاه دانشگاه در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها می‌توان از شاخص‌های متعددی استفاده کرد ولی به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات کامل در این بررسی، از مهم‌ترین شاخص‌های در دسترس، ترجیحاً از دانشگاه‌های مراکز استان منطقه شمال غرب و غرب کشور استفاده شده است.



جدول ۱۸- جایگاه دانشگاه محقق اردبیلی در مقایسه با دانشگاه‌های هدف (۱۳۹۳)

نسبت دانشجو به هیات علمی	سرانه تعداد مقالات (ISI)	سرانه اعتبارات هزینه ای	سرانه فضاهای آموزشی و کمک آموزشی	نسبت هیات علمی به کارمند	نسبت درآمد اختصاصی به اعتبار عمومی	نسبت اعتبار تملک به اعتبار هزینه ای
۴	۴	۷	۷	۱	۳	۷

منبع: دانشگاه تبریز - دبیرخانه مدیران طرح و برنامه دانشگاه‌های منطقه غرب و شمال غرب کشور - تاریخ استخراج: آبان‌ماه ۱۳۹۴

جدول ۱۹-۱: رتبه دانشگاه محقق اردبیلی در مقایسه با سایر دانشگاه‌های کشور

رتبه از لحاظ نسبت دانشجو به استاد	رتبه از لحاظ تعداد هیات علمی در سال ۹۴	رتبه از لحاظ تعداد دانشجویان روزانه در سال ۹۴	رتبه از لحاظ تعداد اعتبارات عمومی در سال ۹۴	رتبه از لحاظ نسبت دانشجو به استاد
مبلغ	۶۰۹۱۲۲	۶۸۱۸۵	۱۰۰۹۰۰	۲۵۷۳۶
سهم (درصد)	۷۶	۸	۱۳	۳

## بخش دوم

### چشم‌انداز، رسالت، و ارزش‌های محوری اهداف راهبردی

#### چشم‌انداز دانشگاه

دستیابی به جایگاه مناسب تا افق ۱۴۰۴

دانشگاه محقق اردبیلی، دانشگاهی پیشرو در آموزش، پژوهش و فناوری و پاسخ‌گو به نیازهای منطقه و کشور است. این دانشگاه در توسعه مفاهیم الهام‌بخش علمی و پژوهش‌های بنیادی و ارتقای تحقیقات توسعه-ای و کاربردی علم و فناوری مؤثر بوده، دارای نقش خلاق در گسترش مرزهای دانش و فناوری در مقیاس ملی و منطقه‌ای با مرجعیت علمی - اسلامی است.

- دستیابی به رتبه ۱۵ در بین دانشگاه‌های کشور در ۱۴۰۴
- کسب رتبه دوم در بین دانشگاه‌های منطقه شالغرب و غرب کشور
- رتبه چهارم در بین دانشگاه‌های اتحادیه قفقاز

#### مؤلفه‌های مورد توجه در بیانیه رسالت و مأموریت دانشگاه

۱. مخاطبان (خدمت‌گیرندگان).
۲. خدمات.
۳. محل جغرافیایی.
۴. فلسفه وجودی.
۵. ویژگی‌های متمایز.
۶. منابع انسانی.
۷. فناوری.
۸. تعالی.
۹. نیازهای جامعه.

## مأموریت دانشگاه

۱. نقش مؤثر در حفظ و ارتقای هویت اسلامی و فرهنگی جامعه و ارتباط عمیق با ارزش‌ها و آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران.
۲. آموزش و تربیت جوانان مؤمن، خلاق، آزاداندیش، برخوردار از اعتماد به نفس و فضایل اخلاقی و معنوی در کلیه سطوح آموزش عالی با استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی **با توجه به نیاز بومی استان و منطقه**.
۳. ایجاد رشته‌های مورد نیاز، از جمله رشته‌های میان‌رشته‌ای و حذف رشته‌های نامتناسب با نیازهای **بازار کار و جامعه (صنعت، خدمات و بنگاه‌های اقتصادی استان و منطقه)**
۴. دستیابی به کمال و تنوع در آموزش و تربیت دانشجویان با ایجاد محیط شاداب، فعال و پویا در دانشگاه.
۵. پژوهش، مطالعه، تحقیقات بنیادی و کاربردی با ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر نیازهای بومی و منطقه و کشور.
۶. شرکت در توسعه مرزهای دانش بشری با مشارکت در انتشار منابع معتبر علمی و سهیم شدن در تولید علم در سطح استانی (منطقه) و ملی و بین‌المللی.
۷. سرعت‌بخشی به توسعه توانمندی‌ها و استفاده اثربخش از اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی و دانشجویان دانشگاه.
۸. فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای مشارکت و همکاری با سازمان‌ها، مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های دیگر به منظور شناسایی و رفع نیازهای استان و منطقه و کشور.
۹. ارتباط مؤثر بین دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی با صنعت و بخش‌های مربوط به جامعه در استان و منطقه و سطح ملی.
۱۰. نقش مؤثر و تاثیرگذاری دانشگاه در نظام سیاست‌گذاری و مدیریت استانی برای تسهیل و تسریع فرایند توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی.
۱۱. تولید و گسترش علم و توسعه پژوهش‌های کاربردی، تقاضامحور و ثروت‌آفرین بر اساس نیازهای کشور، منطقه و استان.

## ارزش‌های محوری دانشگاه

۱. تعالی سازمانی با محوریت ارزش‌های والای دین مبین اسلام.
۲. تکریم ارزش‌های والای انسانی و ترویج روحیه‌ی خودباوری، شهامت علمی، خلاقیت و نوآوری.
۳. بسترسازی ارتقای مستمر کیفیت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی و دانشجویان.
۴. دانایی‌محور بودن و ترجیح فعالیت‌های گروهی بر تلاش‌های فردی به عنوان گفتمان مسلط شایسته‌سالاری.
۵. بسترسازی برای بیان اندیشه‌های مختلف و تقویت فرهنگ آزاداندیشی، خردورزی و نقدپذیری علمی در چارچوب قوانین.
۶. تعهد به ارتقای توان رقابتی دانشگاه.

## اهداف راهبردی دانشگاه

۱. ایجاد محیط یادگیری پویا و خلاق و پرورش مدرسان، پژوهشگران و کارآفرینان متعهد و مؤمن به انقلاب اسلامی.
۲. دستیابی، حفظ و توسعه‌ی جایگاه پژوهشی و افزایش سهم تولیدات علمی دانشگاه در سطح استان، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی.
۳. تقویت و توسعه‌ی رشته‌های علوم انسانی و ارتباط با حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی و سیاست‌گذار، ایجاد نهضت نرم‌افزاری، کسب فنآوری‌های نوین (از جمله ریزفناوری، فنآوری زیستی، اطلاعات و ارتباطات، زیست‌محیطی، هوا و فضا و هسته‌ای)، و کاربردی کردن و تجاری‌سازی دستاوردهای علمی و پژوهشی.
۴. برخورداری از نیروی انسانی مستعد، بالنده و خلاق، مؤمن، معتقد به اصل مترقی ولایت مطلقه فقیه و نظام جمهوری اسلامی ایران.
۵. فراهم آوردن منابع مالی پایدار.
۶. تحقق فرهنگ و معارف اسلامی، تقویت فضایل اخلاقی و ایمان، و اشاعه‌ی روحیه‌ی ایثار و امید به آینده بر پایه‌ی قرآن، مکتب اهل بیت علیهم‌السلام و ارزش‌های انقلاب اسلامی.
۷. توسعه و تقویت استقلال دانشگاه.

۸. ارتقای جایگاه ملی و منطقه‌ای دانشگاه.
۹. توسعه و ارتقای فضای مجازی متناسب با توسعه سایر بخش‌های دانشگاه.
۱۰. ایجاد فضا و عوامل محیطی مناسب، منطبق با استانداردهای علمی - آموزشی روز دنیا و برخوردار از فرهنگ دینی و ملی.
۱۱. بهره‌برداری از ظرفیت قانونی مناطق آزاد استان در زمینه شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد.

## آموزش

۱. تهیه نظام جامع آموزشی دانشگاه.
۲. توسعه تحصیلات تکمیلی در سایت اردبیل.
۳. تثبیت آمار دانشجویان در حدود دوازده هزار دانشجو در پایان برنامه.
۴. توسعه رشته‌های میان‌رشته‌ای و حذف رشته‌های غیرضروری با توجه به نیازهای منطقه.
۵. افزایش توان علمی برخی رشته‌ها برای تبدیل شدن به قطب علمی کشور.
۶. بهبود نظام نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه.
۷. افزایش جذابیت دانشگاه برای جذب و حفظ اعضای هیئت علمی و دانشجویان برتر.
۸. ایجاد و توسعه آموزش‌های مجازی و مراکز آموزش آزاد.
۹. بهبود هرم اعضای هیئت علمی دانشیار به بالا.
۱۰. درآمدزایی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه.
۱۱. توانمندسازی اعضای هیئت علمی.
۱۲. توسعه همکاری‌های علمی و آموزشی با مراکز معتبر منطقه ای و بین‌المللی.
۱۳. ایجاد محیط آموزشی خلاق و نوآور.
۱۴. استفاده از روش‌ها و تجهیزات نوین آموزشی.
۱۵. به‌روزرسانی رشته‌ها و برنامه‌های درسی بر اساس نیاز جامعه (استان و منطقه).
۱۶. افزایش اختیارات و مسئولیت‌های دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی.
۱۷. ایجاد و تقویت همکاری‌های بین‌رشته‌ای.
۱۸. تقویت دوره‌های آموزشی میدانی.

۱۹. پاسخ‌گویی به چالش‌های تئوریک و عملیاتی در حوزه علوم انسانی.
۲۰. سامان‌دهی تعداد بخش‌ها و دانشکده‌ها و تجمیع دانشکده‌های موازی.

۱۴۰۴	۱۳۹۹	۱۳۹۳	اهداف کمی آموزشی دانشگاه
۱۹	۲۴	۲۹	نسبت دانشجو به هیئت علمی
۱,۹	۱,۷	۱,۵	هرم اعضای هیئت علمی دانشگاه <sup>۱</sup>
۱,۹	۱,۷۵	۱,۶۸	هرم مقاطع آموزشی دانشگاه <sup>۲</sup>
۴۵	۴۳	۴۱	متوسط سن اعضای هیئت علمی
% ۱۲	% ۷	% ۳	درصد رشته‌های نو و میان‌رشته‌ای از تعداد کل رشته‌های دایر در دانشگاه
% ۸	% ۴	% ۰	نسبت واحدهای درسی آموزش مجازی به کل واحدهای درسی
% ۶۰	% ۵۶	% ۵۱	نسبت هزینه‌های آموزشی به کل هزینه‌های دانشگاه
% ۴۰	% ۴۰	% ۴۰	نسبت درآمدهای آموزشی به کل درآمد اختصاصی دانشگاه (میلیون ریال)
% ۱۰	% ۵	% ۰	نسبت مبلغ قراردادهای آموزشی به تعداد اعضای هیئت علمی دانشگاه (میلیون ریال)
۱۲	۹	۴	تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزارشده و توانمندسازی اعضای هیئت علمی در سال

## پژوهش و فناوری

۱. تدوین نظام جامع پژوهشی و فناوری دانشگاه.
۲. افزایش کمی و کیفی تولیدات علمی دانشگاه.
۳. توسعه ارتباط دانشگاه با جامعه، صنعت و مراکز و دستگاه‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر.
۴. افزایش تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای منعقد با سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در راستای حل مشکلات سازمان‌های مذکور.
۵. گسترش پژوهش‌های کاربردی و تقاضامحور.
۶. تقویت و ایجاد پژوهشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی و شرکت‌های دانش‌بنیان مورد نیاز منطقه و کشور.
۷. تأسیس انتشارات و مرکز پشتیبانی و چاپ تولیدات علمی.
۸. ایجاد، توسعه و تقویت مرکز کارآفرینی، رشد و پارک فناوری.
۹. ارتقای نقش دانشگاه در تحقق اقتصاد دانش‌بنیان.
۱۰. ایجاد و توسعه مراکز تحقیقاتی مشترک با مراکز علمی و تحقیقاتی بین‌المللی.
۱۱. ایجاد نظام نظارت و ارزیابی پژوهشی و فناوری دانشگاه.

۱۲. افزایش تعداد مجلات علمی - پژوهشی دانشگاه و نمایه‌سازی مجلات موجود در پایگاه‌های معتبر علمی.

۱۳. هدایت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی در راستای رفع نیازهای جامعه.

۱۴. توسعه امکانات و تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری دانشگاه.

۱۵. افزایش درآمدهای پژوهشی دانشگاه.

۱۴۰۴	۱۳۹۹	۱۳۹۳	اهداف کمی پژوهشی دانشگاه
۲	۱,۸۴	۱,۶	سرانه مقالات چاپ‌شده در مجلات معتبر ملی و بین‌المللی
۲۰	۱۰	۳	تعداد پایان‌نامه‌های حمایت مالی خارج از دانشگاه
۱۵%	۱۲,۵%	۱۰%	نسبت هزینه‌های پژوهشی و فناوری به کل هزینه‌های دانشگاه
۱۵%	۸%	۱,۷%	نسبت درآمدهای پژوهشی به کل درآمد اختصاصی دانشگاه (میلیون ریال)
۲۰%	۱۰%	۱%	نسبت فرصت‌های مطالعاتی به کل اعضای هیئت علمی
۲۵۰	۱۵۰	۵۰	پهنای باند اینترنتی دانشگاه (MB)
۶	۴	۲,۸	فعالیت پژوهشی هر گروه آموزشی ۱
۱۶	۱۲	۷	تعداد عناوین مجلات و نشریات پژوهشی
۱۰۰۰۰۰	۸۰۰۰۰	۶۵۰۰۰	تعداد عناوین کتاب‌های موجود در دانشگاه
۱,۵	۱	۰	نسبت مراکز تحقیقاتی به تعداد دانشکده
۲۵%	۲۵%	۲۵%	نسبت هزینه‌های پایان‌نامه دانشجویان تحصیلات تکمیلی به بودجه پژوهشی
۲	۲	۱	تعداد مراکز رشد
۸۰	۶۰	۳۶	تعداد واحدهای هسته فناوری مستقر در مرکز رشد
۴	۲	۰	تعداد انجمن‌های علمی و قطب‌های علمی
۶	۴	۲	تعداد موزه‌های علوم و دفاتر مطالعاتی پژوهشی
۴۰	۲۰	۱۰	تعداد ثبت اختراعات دانشگاه
۲۰۰	۱۳۵	۹۰	تعداد طرح‌های درون و برون سازمانی
۸۰	۶۰	۳۵	تعداد کتاب‌های چاپ‌شده در دانشگاه

۱۶. ارتقای رتبه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی ملی و بین‌المللی.

۱. فعالیت‌های پژوهشی هر گروه آموزشی، مجموع تعداد مقالات منتشرشده، کتاب‌ها، طرح‌های پژوهشی داخلی و خارجی، ثبت اختراعات و مقالات چاپ‌شده در همایش‌ها است.

## دانشجویی و فرهنگی

۱. گسترش و تعمیق فرهنگ فضایل دینی و اخلاقی و کاهش ناهنجاری‌های فرهنگی.
۲. تقویت فرهنگی و ارائه راهکارهای مناسب برای تبادل فرهنگی بین دانشگاه و جامعه.
۳. افزایش مشارکت دانشجویان در مسائل فرهنگی و سیاسی به منظور ارتقای جایگاه شخصیت و منزلت دانشجویان.
۴. گسترش و ارتقای سطح فعالیت‌های بهداشتی و درمانی دانشگاه و دانشگاهیان.
۵. ارتقای کمی و کیفی خدمات رفاهی به دانشجویان در زمینه اسکان، تغذیه و تلاش برای جذب سرمایه‌های مردمی به منظور بهینه کردن تسهیلات رفاهی دانشجویان.
۶. جلب مشارکت نیکوکاران خوابگاه‌ساز و وقفیات برای تأمین خوابگاه‌های مورد نیاز دانشگاه.
۷. تقویت بنیه مالی صندوق قرض‌الحسنه دانشجویی برای تأمین وام مورد نیاز دانشجویان در مواردی مانند تأمین مسکن، ازدواج، بیماری، نیازهای ضروری و ...
۸. بهبود خدمات رفاهی و اسکان در خوابگاه‌ها.
۹. بهبود شرایط تغذیه در دانشگاه.
۱۰. بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های سلامت جسمانی و بهداشت روان.
۱۱. صیانت از حرمت علم و عالم.
۱۲. تقویت مشارکت و همکاری دانشگاهیان در برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی.
۱۳. تقویت معرفت، بصیرت و ارزش‌های دینی در دانشگاه.

۱۴۰۲	۱۳۹۸	۱۳۹۳	اهداف کمی فرهنگی و دانشجویی دانشگاه
%۵۰	%۴۰	%۲۰	نرخ دانشجویان ساکن خوابگاه به کل دانشجویان روزانه پسر
%۶۰	%۴۷	%۲۲	نرخ دانشجویان ساکن خوابگاه به کل دانشجویان روزانه دختر
%۵۰	%۳۰	۰	نرخ دانشجویان ساکن خوابگاه متاهلین به کل دانشجویان متأهل
%۳	%۲,۵	%۱,۸	نرخ دانشجویان فعال در امور اجرایی دانشگاه
%۵۰	%۴۵	%۲۵	نرخ دانشجویان شرکت‌کننده در سفرهای زیارتی و سیاحتی
%۵۰	%۴۲,۵	%۳۵	نرخ اعضای تشکلهای دانشجویی
%۱	%۰,۶۵	%۰,۴	نرخ نشریه‌های علمی و فرهنگی موجود
%۱	%۰,۷۴	%۰,۳	نرخ برنامه‌های فرهنگی به تفکیک همایش‌های فرهنگی - اجتماعی و نمایشگاهی
%۳۰	%۲۰	%۹,۵	نرخ دانشجویان شرکت‌کننده در مسابقات علمی، فرهنگی و ورزشی
%۱۵	%۱۴	%۱۳	نسبت درآمدهای دانشجویی و فرهنگی به کل درآمدهای اختصاصی دانشگاه (میلیون ریال)
%۱۵	%۱۵	%۱۵	نسبت هزینه‌های دانشجویی و فرهنگی به کل هزینه‌های دانشگاه
%۵	%۳,۶۵	%۱,۴	نرخ کتاب‌های فرهنگی موجود

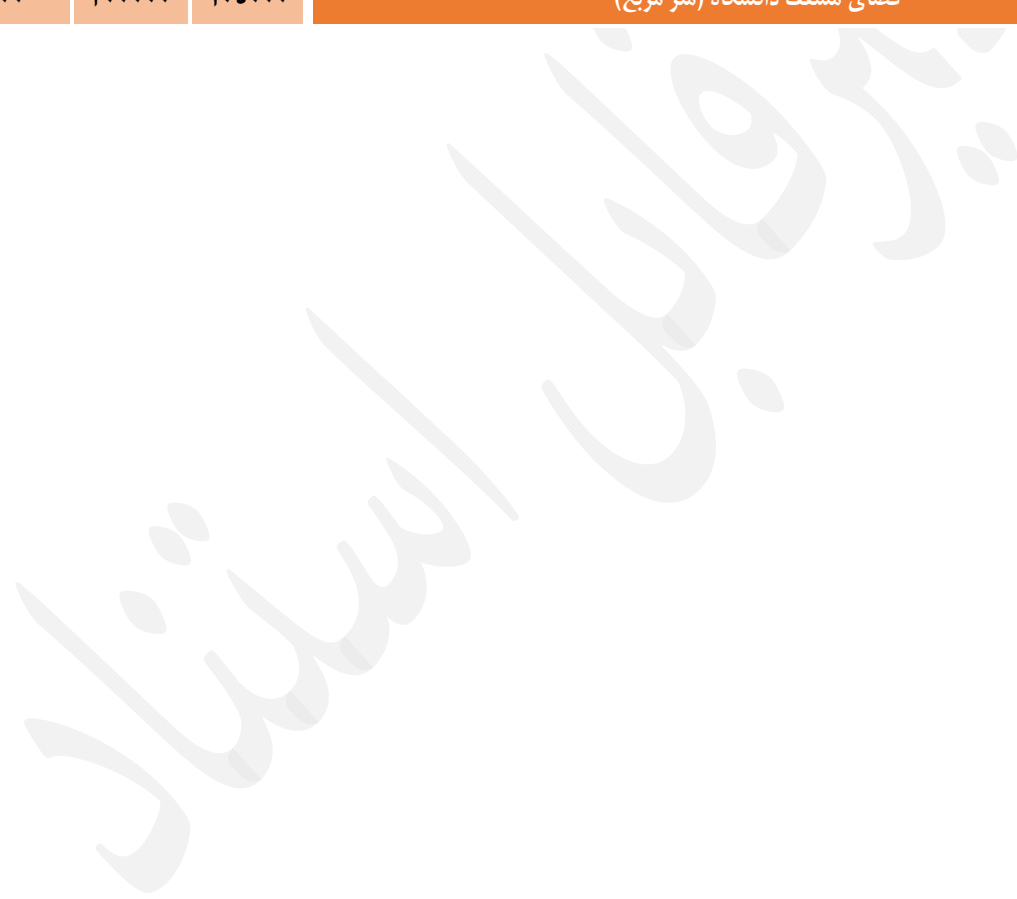


## اداری - پشتیبانی و زیرساخت‌ها

۱. تهیه برنامه جامع نیروی انسانی.
۲. بهبود و توسعه نظام نیروی انسانی (اعضای هیئت علمی) با کاهش سرانه هیئت علمی ۱ به ۱۹ نفر دانشجو و تعیین نسبت ۱,۱ اعضای غیر هیئت علمی نسبت به اعضای هیئت علمی.
۳. بازنگری و اصلاح ساختار کلان و تفصیلی دانشگاه.
۴. تدوین طرح جامع فضاهای کالبدی دانشگاه.
۵. ایجاد فضای آموزشی و کمک آموزشی با سرانه ۲۰ متر مربع برای هر دانشجو.
۶. تأمین سرانه فضای خوابگاهی ۸ متر مربع برای هر دانشجوی متقاضی (حدود ۵۰ درصد کل دانشجویان).
۷. ایجاد نظام جامع مدیریت بودجه و مالی دانشگاه.
۸. بهبود نظام ارزیابی عملکرد.
۹. افزایش بهره‌وری و تحول اداری و ارتقای سرعت و شفافیت فرایندهای دانشگاه.
۱۰. افزایش امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی.
۱۱. گسترش برون سپاری برخی از فعالیت‌های دانشگاه.
۱۲. افزایش درآمدهای عمومی و اداری دانشگاه.

۱۴۰۲	۱۳۹۸	۱۳۹۳	اهداف کمی اداری - پشتیبانی دانشگاه
۳۰٪	۱۲٪	۹,۳٪	نرخ خوداتکایی دانشگاه
۱,۱٪	۱,۱٪	۱,۱٪	نسبت تعداد کارکنان به تعداد اعضای هیئت علمی
۴۰٪	۳۵٪	۳۱٪	نسبت مدرک تحصیلی کارکنان کارشناسی ارشد و بالاتر به کل کارکنان
۳۰٪	۳۳٪	۳۶٪	نسبت درآمدهای اداری و پشتیبانی به کل درآمدهای اختصاصی دانشگاه
۱۰٪	۱۵٪	۲۰٪	نسبت هزینه‌های اداری و پشتیبانی به کل هزینه‌های دانشگاه
۱۰٪	۱۱٪	۱۲٪	نسبت هزینه‌های خدمات قراردادی به کل هزینه‌های دانشگاه
۲۱۰٪	۱۳۰٪	۵۶,۷٪	سرانه تربیت دانشجو (میلیون ریال)
۳۵٪	۳۰٪	۲۰٪	سرانه فضای سبز به فضای سبز استاندارد (متر مربع)
۱۵٪	۱۲٪	۸,۵٪	نسبت اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای (ملی) به کل اعتبارات دانشگاه
۵۰٪	۴۶٪	۴۴٪	نسبت اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای از محل درآمد اختصاصی به کل درآمد اختصاصی دانشگاه

۱۴۰۲	۱۳۹۸	۱۳۹۳	اهداف کمی زیر ساختی دانشگاه
۱۰	۶	۴,۷	سرانه فضاهای آموزشی
۱,۸	۱	۰,۴	سرانه فضاهای کتابخانه‌ای
۱۰	۶	۴	سرانه فضاهای خوابگاهی (مجردان و متأهلان)
۱,۵	۱,۲	۰,۸۶	سرانه فضاهای تربیت بدنی
۱,۲	۰,۸	۰,۴	سرانه فضاهای اداری
۰,۹	۰,۷	۰,۵	سرانه فضاهای فرهنگی
۱,۵	۱	۰,۶	سرانه فضاهای سالن غذاخوری
۱,۵	۱	۰,۶	سرانه فضاهای منازل استادان
۰,۶	۰,۴	۰,۲	سرانه فضاهای آمفی تئاتر
۰,۲	۱	۰,۰۴	سرانه سایر فضاها
۳۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	۱۰۵۰۰۰	فضای مسقف دانشگاه (متر مربع)



## بخش سوم

# ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی و تدوین استراتژی و تحلیل موقعیت

### ارزیابی و تحلیل عوامل محیط داخلی و خارجی بر مبنای تحلیل SWOT

#### نقاط قوت

۱. وجود زمینه‌های اجرای برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی.
۲. برخورداری از اعضای هیئت علمی جوان.
۳. تجربه ۳۵ ساله در امر آموزش عالی.
۴. استقرار در استان مرزی و سهولت روابط بین‌المللی با کشور همسایه.
۵. به‌روز بودن پژوهش‌های دانشگاه و حرکت در مرز دانش.
۶. توزیع بودجه بر اساس عملکرد اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی.
۷. برنامه مدون و سهولت در هزینه‌کرد اعتبارات.
۸. جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته و به تبع آن، برخورداری از نیروی متخصص.
۹. فرایندهای مشارکتی در انتخاب رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه.
۱۰. ارزان بودن کار و خدمات در منطقه، نسبت به سایر نقاط کشور.

#### نقاط ضعف

۱. محدودیت امکانات زیرساختی، رفاهی و نبود دوره‌های آموزشی الکترونیکی و مجازی.
۲. عدم تجاری‌سازی نتایج پژوهشی و کمبود کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان.
۳. ناکافی بودن همکاری‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی.
۴. بوروکراسی زاید و فرایند طولانی انجام کار.
۵. بالا بودن شاخص نسبت تعداد دانشجو به تعداد اعضای هیئت علمی.
۶. وابستگی دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و فقدان تنوع در منابع مالی و سهم بالای هزینه‌های پرسنلی از بودجه.

۷. توانایی محدود برای جذب نخبگان و مشکل در حفظ نیروهای موجود.
۸. ضعف در توزیع همگون تخصص‌ها بین گرایش‌های رشته‌های تحصیلی.
۹. نبود امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه.
۱۰. احتیاط و تمایل به استمرار عادات و روش‌های موجود.

### فرصت‌ها

۱. توجه ویژه به ارتقای سطح علم و فرهنگ در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران.
۲. ایجاد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های معتبر خارجی و همکاری متقابل با آنها.
۳. رشد چشمگیر تقاضا برای تحصیلات تکمیلی و سیاست وزارت متبوع در خصوص موضوع در دانشگاه‌های برتر.
۴. وجود زمینه‌های مناسب برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی.
۵. سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر.
۶. همجواری با جمهوری آذربایجان و پتانسیل مربوط.
۷. وجود استعداد و پتانسیل بالقوه کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری در استان.
۸. نبود دانشگاه‌های دولتی رقیب در سطح استان.
۹. وجود اعتقادات و باورهای مذهبی قوی در اردبیل.
۱۰. تنوع جغرافیایی و جاذبه‌های طبیعی برای جلب پژوهشگران و دانشجویان.

### تهدیدها

۱. ضعف تحقیق و توسعه در بخش خصوصی و دولتی.
۲. محدودیت منابع مالی.
۳. خلأ حمایت از مالکیت معنوی.
۴. عدم توجه به کیفیت تولیدات علمی و پژوهشی.
۵. توسعه‌نیافتگی و صنعتی نبودن استان.
۶. ضعف در تصاحب کرسی‌های علمی ملی و بین‌المللی.
۷. عدم تمایل دستگاه‌های اجرایی و مراکز صنعتی در اختصاص بودجه‌های پژوهشی مربوط به دانشگاه.

۸. وجود دانشگاه‌های موازی برای جذب دانشجوی.
۹. توقف رشد جمعیت منطقه و احتمال ریزش تعداد دانشجوی.
۱۰. فاصله بین دستاوردهای پژوهشی با نیازهای پژوهشی منطقه.

پایزفا قبل اسلستان

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای دانشگاه محقق اردبیلی (IFE)

نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل داخلی
نقاط قوت			
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	وجود زمینه‌های اجرای برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی
۰,۱۶۵	۳	۰,۰۵۵	برخورداری از اعضای هیئت علمی جوان
۰,۱۶۵	۳	۰,۰۵۵	تجربه ۳۵ ساله در امر آموزش عالی
۰,۱۷۵	۳,۵	۰,۰۵	استقرار در استان مرزی و سهولت روابط بین‌المللی با کشور همسایه
۰,۱۷۵	۳,۵	۰,۰۵	به‌روز بودن پژوهش‌های دانشگاه و حرکت در مرز دانش
۰,۰۶	۱,۵۰	۰,۰۴	توزیع بودجه بر اساس عملکرد اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی
۰,۰۶	۱,۵	۰,۰۴	برنامه‌مدون و سهولت در هزینه‌کرد اعتبارات
۰,۱۷۵	۲,۵	۰,۰۷	جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته و به تبع آن، برخورداری از نیروی متخصص
۰,۰۶	۱,۵	۰,۰۴	فرایندهای مشارکتی در انتخاب رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	ارزان بودن کار و خدمات در منطقه، نسبت به سایر نقاط کشور
نقاط ضعف			
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	محدودیت امکانات زیرساختی، رفاهی و نبود دوره‌های آموزشی الکترونیکی و مجازی
۰,۱۸۹	۳,۵	۰,۰۵۴	عدم تجاری‌سازی نتایج پژوهشی و کمبود کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان
۰,۰۷۸	۱,۵	۰,۰۵۲	ناکافی بودن همکاری‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	بوروکراسی زاید و فرایند طولانی انجام کار
۰,۱۳	۲,۶	۰,۰۵	بالا بودن شاخص نسبت تعداد دانشجو به تعداد اعضای هیئت علمی
۰,۱۶۸	۲,۸	۰,۰۶	وابستگی دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و فقدان تنوع در منابع مالی و سهم بالای هزینه‌های پرسنلی از بودجه
۰,۱۵	۲,۵	۰,۰۶	توانایی محدود برای جذب نخبگان و مشکل در حفظ نیروهای موجود
۰,۰۶	۱,۵	۰,۰۴	ضعف در توزیع همگون تخصص‌ها بین گرایش‌های رشته‌های تحصیلی
۰,۰۶	۱,۵	۰,۰۴	نبود امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه
۰,۰۸۸	۲	۰,۰۴۴	احتیاط و تمایل به استمرار عادات و روش‌های موجود
۲,۴۱۸			

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای دانشگاه محقق اردبیلی (EFE)

نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
فرصت‌ها			
۰,۱	۲	۰,۰۵	توجه ویژه به ارتقای سطح علم و فرهنگ در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	ایجاد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های معتبر خارجی و همکاری متقابل با آن‌ها
۰,۱۸۵	۳,۷	۰,۰۵	رشد چشمگیر تقاضا برای تحصیلات تکمیلی و سیاست وزارت متبوع در خصوص موضوع در دانشگاه‌های برتر
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	وجود زمینه‌های مناسب برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	همجواری با جمهوری آذربایجان و پتانسیل مربوط
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	وجود استعداد و پتانسیل بالقوه کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری در استان
۰,۲۱۶	۳,۶	۰,۰۶	نبود دانشگاه‌های دولتی رقیب در سطح استان
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	وجود اعتقادات و باورهای مذهبی قوی در اردبیل
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	تنوع جغرافیایی و جاذبه‌های طبیعی برای جلب پژوهشگران و دانشجویان
تهدیدها			
۰,۲	۴	۰,۰۵	ضعف تحقیق و توسعه در بخش خصوصی و دولتی
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	محدودیت منابع مالی
۰,۰۵۴	۱,۵	۰,۰۳۶	خلأ حمایت از مالکیت معنوی
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	عدم توجه به کیفیت تولیدات علمی و پژوهشی
۰,۱۲۵	۲,۵	۰,۰۵	توسعه‌نیافتگی و صنعتی نبودن استان
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	ضعف در تصاحب کرسی‌های علمی ملی و بین‌المللی
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	عدم تمایل دستگاه‌های اجرایی و مراکز صنعتی در اختصاص بودجه‌های پژوهشی مربوط به دانشگاه
۰,۲۱	۳,۵	۰,۰۶	وجود دانشگاه‌های موازی برای جذب دانشجو
۰,۲	۴	۰,۰۵	توقف رشد جمعیت منطقه و احتمال ریزش تعداد دانشجو
۰,۱۷۶	۴	۰,۰۴۴	فاصله بین دستاوردهای پژوهشی با نیازهای پژوهشی منطقه
۳,۳۳۶			

## ماتریس SWOT دانشگاه محقق اردبیلی

فهرست نقاط ضعف	فهرست نقاط قوت	عوامل داخلی
<p>W1. محدودیت امکانات زیرساختی، رفاهی و نبود دوره‌های الکترونیکی و مجازی</p> <p>W2. عدم تجاری‌سازی نتایج پژوهشی و کمبود کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان</p> <p>W3. ناکافی بودن همکاری‌های منطقه‌ای و ملی و بین‌المللی</p> <p>W4. بوروکراسی زیاد و فرایند طولانی انجام دادن کار</p> <p>W5. بالا بودن شاخص نسبت تعداد دانشجو به تعداد اعضای هیئت علمی</p> <p>W6. وابستگی دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و فقدان تنوع در منابع مالی و سهم بالای هزینه‌های پرسنلی از بودجه.</p> <p>W7. توانایی محدود برای جذب نخبگان و مشکل در حفظ نیروهای وجود</p> <p>W8. ضعف در توزیع همگون تخصص‌ها بین گرایش‌های رشته‌های تحصیلی.</p> <p>W9. نبود امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه</p> <p>W10. احتیاط و تمایل به استمرار عادات و روش‌های موجود</p>	<p>S1. وجود زمینه‌های اجرای برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی</p> <p>S2. برخورداری از اعضای هیئت علمی جوان</p> <p>S3. تجربه ۳۵ ساله در امر آموزش عالی</p> <p>S4. استقرار در استان مرزی و سهولت روابط بین‌المللی با کشور همسایه</p> <p>S5. به‌روز بودن پژوهش‌های دانشگاه و حرکت در مرز دانش</p> <p>S6. توزیع بودجه بر اساس عملکرد اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>S7. برنامه مدون و سهولت در هزینه‌کرد اعتبارات</p> <p>S8. جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته و برخورداری از نیروی متخصص</p> <p>S9. فرایندهای مشارکتی در انتخاب رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه</p> <p>S10. ارزان بودن کار و خدمات در منطقه، نسبت به سایر نقاط کشور</p>	<p>عوامل خارجی</p>
<p>O<sub>1</sub>W<sub>3</sub> و O<sub>2</sub>W<sub>3</sub> برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و خارجی و انعقاد همکاری‌های بین‌المللی و منطقه‌ای با دانشگاه‌ها</p> <p>O<sub>3</sub>W<sub>7</sub> تقویت امکانات زیرساختی، رفاهی برای نگهداشت دانشجویان نخبه در تحصیلات تکمیلی</p> <p>O<sub>4</sub>W<sub>7</sub>W<sub>1</sub>W<sub>1</sub> بستر سازی مناسب برای نگهداشت اعضای هیئت علمی</p> <p>O<sub>5</sub>W<sub>2</sub>W<sub>6</sub> حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های کاربردی برای ایجاد منابع مالی جدید</p> <p>O<sub>6</sub>W<sub>6</sub>W<sub>9</sub> ایجاد تناسب در تحصیلات تکمیلی</p> <p>O<sub>7</sub>W<sub>9</sub>W<sub>9</sub> ایجاد پژوهشکده‌های کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری</p> <p>O<sub>8</sub>W<sub>1</sub> ایجاد و بستر سازی مناسب برای توسعه آموزش‌های الکترونیکی و مجازی</p>	<p>O<sub>1</sub>S<sub>1</sub> توسعه و اجرای برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی مطابق سند چشم‌انداز</p> <p>O<sub>2</sub>S<sub>6</sub> توسعه تحصیلات تکمیلی دانشگاه با توجه به نیازهای منطقه‌ای و ملی</p> <p>O<sub>3</sub>S<sub>2</sub>S<sub>5</sub>S<sub>6</sub> گسترش فعالیت‌های پژوهشی با استفاده از قابلیت‌های اعضای هیئت علمی</p> <p>O<sub>4</sub>S<sub>2</sub>S<sub>3</sub> توسعه رشته‌های مرتبط با ویژگی‌های منطقه</p> <p>O<sub>5</sub>S<sub>10</sub>S<sub>10</sub> استفاده از قابلیت رشته‌های موجود و متنوع با تأکید بر میان رشته‌ای و نیروی متخصص برای توسعه پژوهشی مرتبط با نیاز منطقه و بازار کار</p> <p>O<sub>6</sub>S<sub>6</sub>S<sub>6</sub> توسعه نقش دانشگاه در ارتباط با صنایع و خدمات (ایجاد شرکت‌های دانش بنیان، واحدهای رشد و فناوری و پارک‌های علم و فناوری)</p> <p>O<sub>7</sub>S<sub>6</sub> توسعه گروه‌ها و هسته‌های علمی و پژوهشی میان رشته‌ای با رویکرد کارآفرینی</p>	<p>O<sub>1</sub>. توجه ویژه به ارتقای سطح علم و فرهنگ در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران</p> <p>O<sub>2</sub>. ایجاد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های معتبر خارجی و همکاری متقابل با آن‌ها</p> <p>O<sub>3</sub>. رشد چشمگیر تقاضا برای تحصیلات تکمیلی و سیاست وزارت متبوع در خصوص موضوع در دانشگاه‌های برتر</p> <p>O<sub>4</sub>. وجود زمینه‌های مناسب برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی</p> <p>O<sub>5</sub>. سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر</p> <p>O<sub>6</sub>. همجواری با جمهوری آذربایجان و پتانسیل مربوط</p> <p>O<sub>7</sub>. وجود استعداد و پتانسیل باقوة کشاورزی، زیست محیطی و گردشگری در استان</p> <p>O<sub>8</sub>. نبود دانشگاه‌های دولتی رقیب در سطح استان</p> <p>O<sub>9</sub>. وجود اعتقادات و باورهای مذهبی قوی در اردبیل</p> <p>O<sub>10</sub>. تنوع جغرافیایی و جاذبه‌های طبیعی برای جلب پژوهشگران و دانشجویان</p>
<p>T<sub>1</sub>W<sub>6</sub>W<sub>6</sub> سامان‌دهی وضعیت منابع و هزینه‌های دانشگاه</p> <p>T<sub>2</sub>W<sub>1</sub>W<sub>4</sub> اصلاح روش‌های سنتی در اجرای برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و اداری</p> <p>T<sub>3</sub>W<sub>6</sub> سامان‌دهی منابع انسانی دانشگاه و تلاش برای اخذ منابع مالی</p> <p>T<sub>4</sub>T<sub>7</sub>W<sub>2</sub> فعال‌سازی ارتباط دانشگاه با صنعت و الزام یافته‌های پژوهشی در راستای حل مشکلات صنعت منطقه.</p> <p>T<sub>5</sub>W<sub>7</sub>W<sub>9</sub> بردسازی دانشگاه</p> <p>T<sub>6</sub>W<sub>10</sub> احصای نیازهای پژوهشی و مشاوره رایگان به صنایع استان در طی مکانیزم توسعه‌مدار</p>	<p>T<sub>1</sub>S<sub>7</sub> توسعه واحدهای پژوهشی، پژوهشکده‌های تخصصی برای ارتباط با صنعت و دستگاه‌های ملی و بین‌المللی و ترغیب اعضای هیئت علمی به ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان (تحقیقات مسئله‌محور)</p> <p>T<sub>2</sub>S<sub>2</sub> ایجاد تنوع درآمدی در دانشگاه با استفاده از قابلیت نیروهای انسانی جوان</p> <p>T<sub>3</sub>S<sub>6</sub> استفاده از مشارکت‌های مدنی (مردمی) برای توسعه بودجه‌های علمی، رفاهی و پژوهشی دانشگاه</p> <p>T<sub>4</sub>S<sub>1</sub> توسعه اخلاق حرفه‌ای و علمی و تخصصی</p> <p>T<sub>5</sub>S<sub>6</sub> توجه به کیفیت تولیدات علمی و تجاری سازی تحقیقات و توزیع بودجه بر اساس کیفیت تولیدات علمی</p> <p>T<sub>6</sub>S<sub>7</sub>S<sub>7</sub> ایجاد مشوق‌های پژوهشی برای پژوهشگران دانشگاهی و حمایت از پژوهش‌ها در سطح ملی و بین‌المللی</p> <p>T<sub>7</sub>S<sub>7</sub>S<sub>7</sub> توسعه ارتباط معاونت پژوهشی و ارتباط با صنعت برای جذب بودجه پژوهشی سازمان‌ها</p> <p>T<sub>8</sub>S<sub>7</sub>S<sub>7</sub> ایجاد مشوق برای حمایت از خدمات مشاوره‌ای اعضای هیئت علمی به جامعه</p> <p>T<sub>9</sub>S<sub>7</sub>S<sub>7</sub> استفاده از درآمدهای پژوهشی و مشارکت‌های مدنی برای توسعه امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه</p> <p>T<sub>10</sub>S<sub>7</sub>S<sub>7</sub> حمایت از اعضای هیئت‌علمی برای مدیریت در دستگاه‌های دیگر</p> <p>T<sub>11</sub>S<sub>7</sub>S<sub>7</sub> توسعه رشته‌های دارای بازار کار با رویکرد کارآفرینی</p>	<p>T<sub>1</sub>. ضعف تحقیق و توسعه در بخش خصوصی و دولتی</p> <p>T<sub>2</sub>. محدودیت منابع مالی</p> <p>T<sub>3</sub>. خلأ حمایت از مالکیت معنوی</p> <p>T<sub>4</sub>. عدم توجه به کیفیت تولیدات علمی و پژوهشی</p> <p>T<sub>5</sub>. توسعه‌نیافتگی و صنعتی نبودن استان</p> <p>T<sub>6</sub>. ضعف در تصاحب کرسی‌های علمی ملی و بین‌المللی</p> <p>T<sub>7</sub>. عدم تمایل دستگاه‌های اجرایی و مراکز صنعتی در اختصاص بودجه‌های پژوهشی مربوط به دانشگاه</p> <p>T<sub>8</sub>. وجود دانشگاه‌های موازی برای جذب دانشجو</p> <p>T<sub>9</sub>. توقف رشد جمعیت منطقه و احتمال ریزش تعداد دانشجو</p> <p>T<sub>10</sub>. فاصله بین دستاوردهای پژوهشی با نیازهای پژوهشی منطقه</p>

پرسش: صنایع

پرسش: تولیدات



## کاربرگ ۵-۳- شناسایی راهبردهای قابل قبول

ترکیب عوامل مورد نظر		
فرصت O	قوت S	راهبردهای SO
<p>01. توجه ویژه به ارتقای سطح علم و فرهنگ در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران</p> <p>02. ایجاد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های معتبر خارجی و همکاری متقابل با آن‌ها</p> <p>03. رشد چشمگیر تقاضا برای تحصیلات تکمیلی و سیاست وزارت متبوع در خصوص موضوع در دانشگاه‌های برتر</p> <p>04. وجود زمینه‌های مناسب برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی</p> <p>05. سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر</p> <p>06. همجواری با جمهوری آذربایجان و پتانسیل مربوط</p> <p>07. وجود استعداد و پتانسیل بالقوه کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری در استان</p> <p>08. نبود دانشگاه‌های دولتی رقیب در سطح استان</p> <p>09. وجود اعتقادات و باورهای مذهبی قوی در اردبیل</p> <p>010. تنوع جغرافیایی و جاذبه‌های طبیعی برای جلب پژوهشگران و دانشجویان</p>	<p>S1. وجود زمینه‌های اجرای برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی</p> <p>S2. برخورداری از اعضای هیئت علمی جوان</p> <p>S3. تجربه ۳۵ ساله در امر آموزش عالی</p> <p>S4. استقرار در استان مرزی و سهولت روابط بین‌المللی با کشور همسایه</p> <p>S5. به‌روز بودن پژوهش‌های دانشگاه و حرکت در مرز دانش</p> <p>S6. توزیع بودجه بر اساس عملکرد اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>S7. برنامه مدون و سهولت در هزینه‌کرد اعتبارات</p> <p>S8. جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته و به تبع آن برخورداری از نیروی متخصص</p> <p>S9. فرایندهای مشارکتی در انتخاب روسای دانشکده‌ها و مدیران گروه</p> <p>S10. ارزان بودن کار و خدمات در منطقه، نسبت به سایر نقاط کشور</p>	<p>O1.S1 توسعه و اجرای برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی مطابق سند چشم‌انداز</p> <p>O2.S2 توسعه تحصیلات تکمیلی دانشگاه با توجه به نیازهای منطقه‌ای و ملی</p> <p>O3.S3 گسترش فعالیت‌های پژوهشی با استفاده از قابلیت‌های اعضای هیئت علمی</p> <p>O4.S4 توسعه رشته‌های مرتبط با ویژگی‌های منطقه</p> <p>O5.S5 استفاده از قابلیت رشته‌های موجود و متنوع با تأکید بر میان‌رشته‌ای و نیروی متخصص برای توسعه پژوهش‌های مرتبط با نیاز منطقه و بازار کار</p> <p>O6.S6 توسعه نقش دانشگاه در ارتباط با صنایع و خدمات (ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، واحدهای رشد و فناوری و پارک‌های علم و فناوری)</p> <p>O7.S7 توسعه گروه‌ها و هسته‌های علمی و پژوهشی میان‌رشته‌ای با رویکرد کارآفرینی</p>
تهدید T	قوت S	راهبردهای ST
<p>T1. ضعف تحقیق و توسعه در بخش خصوصی و دولتی</p> <p>T2. محدودیت منابع مالی</p> <p>T3. خلأ حمایت از مالکیت منوی</p> <p>T4. عدم توجه به کیفیت تولیدات علمی و پژوهشی</p> <p>T5. توسعه‌نیافتگی و صنعتی نبودن استان</p> <p>T6. ضعف در تصاحب کرسی‌های علمی ملی و بین‌المللی</p> <p>T7. عدم تمایل دانشگاه‌های اجرایی و مراکز صنعتی در اختصاص بودجه‌های پژوهشی مربوط به دانشگاه</p> <p>T8. وجود دانشگاه‌های موزاری برای جذب دانشجوی</p> <p>T9. توقف رشد جمعیت منطقه و احتمال ریزش تعداد دانشجو</p> <p>T10. فاصله بین دستاوردهای پژوهشی با نیازهای پژوهشی منطقه</p>	<p>S1. وجود زمینه‌های اجرای برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی</p> <p>S2. برخورداری از اعضای هیئت علمی جوان</p> <p>S3. تجربه ۳۵ ساله در امر آموزش عالی</p> <p>S4. استقرار در استان مرزی و سهولت روابط بین‌المللی با کشور همسایه</p> <p>S5. به‌روز بودن پژوهش‌های دانشگاه و حرکت در مرز دانش</p> <p>S6. توزیع بودجه بر اساس عملکرد اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی</p> <p>S7. برنامه مدون و سهولت در هزینه‌کرد اعتبارات</p> <p>S8. جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته و به تبع آن برخورداری از نیروی متخصص</p> <p>S9. فرایندهای مشارکتی در انتخاب روسای دانشکده‌ها و مدیران گروه</p> <p>S10. ارزان بودن کار و خدمات در منطقه، نسبت به سایر نقاط کشور</p>	<p>T1.S1 توسعه واحدهای پژوهشی و پژوهشکده‌های تخصصی برای ارتباط با صنعت و دستگاه‌های ملی و بین‌المللی و ترغیب اعضای هیئت علمی به ایجاد شرکت‌های دانش - بنیان (تحقیقات مسئله‌محور)</p> <p>T2.S2 ایجاد تنوع درآمدی در دانشگاه با استفاده از قابلیت نیروهای انسانی جوان</p> <p>T3.S3 استفاده از مشارکت‌های مدنی (مردمی) برای توسعه بودجه‌های علمی، رفاهی و پژوهشی دانشگاه</p> <p>T4.S4 توسعه اخلاق حرفه‌ای و علمی و تخصصی</p> <p>T5.S5 توجه به کیفیت تولیدات علمی و تجاری‌سازی تحقیقات و توزیع بودجه بر اساس کیفیت تولیدات علمی</p> <p>T6.S6 ایجاد مشوق‌های پژوهشی برای پژوهشگران دانشگاهی و حمایت از پژوهش‌ها در سطح ملی و بین‌المللی</p> <p>T7.S7 توسعه ارتباط معاونت پژوهشی و ارتباط با صنعت برای جذب بودجه پژوهشی سازمان‌ها</p> <p>T8.S8 ایجاد مشوق برای حمایت از خدمات مشاوره‌ای اعضای هیئت علمی به جامعه</p> <p>T9.S9 استفاده از درآمدهای پژوهشی و مشارکت‌های مدنی برای توسعه امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه.</p> <p>T10.S10 حمایت از اعضای هیئت علمی برای مدیریت در دستگاه‌های دولتی</p> <p>T11.S11 توسعه رشته‌های دارای بازار کار و کاربردی با رویکرد کارآفرینی.</p>
فرصت O	ضعف W	راهبردهای WO
<p>O1. توجه ویژه به ارتقای سطح علم و فرهنگ در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران</p> <p>O2. ایجاد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های معتبر خارجی و همکاری متقابل با آن‌ها</p> <p>O3. رشد چشمگیر تقاضا برای تحصیلات تکمیلی و سیاست وزارت متبوع در خصوص موضوع در دانشگاه‌های برتر</p> <p>O4. وجود زمینه‌های مناسب برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی</p> <p>O5. سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر</p> <p>O6. همجواری با جمهوری آذربایجان و پتانسیل مربوط</p> <p>O7. وجود استعداد و پتانسیل بالقوه کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری در استان</p> <p>O8. نبود دانشگاه‌های دولتی رقیب در سطح استان</p> <p>O9. وجود اعتقادات و باورهای مذهبی قوی در اردبیل</p> <p>O10. تنوع جغرافیایی و جاذبه‌های طبیعی برای جلب پژوهشگران و دانشجویان</p>	<p>W1. محدودیت امکانات زیرساختی، رفاهی و نبود دوره‌های آموزشی الکترونیکی و مجازی</p> <p>W2. عدم تجاری‌سازی نتایج پژوهشی و کمبود کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان</p> <p>W3. ناکافی بودن همکاری‌های منطقه‌ای و ملی و بین‌المللی</p> <p>W4. بوروکراسی زاید و فرایند طولانی انجام دادن کار</p> <p>W5. بالا بودن شاخص نسبت تعداد دانشجو به تعداد اعضای هیئت علمی</p> <p>W6. وابستگی دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و فقدان تنوع در منابع مالی و سهم بالای هزینه‌های پرسنلی از بودجه</p> <p>W7. توانایی محدود برای جذب نخبگان و مشکل در حفظ نیروهای وجود</p> <p>W8. ضعف در توزیع همگون تخصص‌ها بین گرایش‌های رشته‌های تحصیلی.</p> <p>W9. نبود امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه</p> <p>W10. احتیاط و تمایل به استمرار عادات و روش‌های موجود</p>	<p>WO1. برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و خارجی و انعقاد همکاری‌های بین‌المللی و منطقه‌ای با دانشگاه‌ها.</p> <p>WO2. تقویت امکانات زیرساختی، رفاهی برای نگه داشتن دانشجویان نخبه در تحصیلات تکمیلی</p> <p>WO3. بسترسازی مناسب برای نگه داشتن اعضای هیئت علمی</p> <p>WO4. حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های کاربردی برای ایجاد منابع مالی جدید</p> <p>WO5. ایجاد تناسب در تحصیلات تکمیلی</p> <p>WO6. ایجاد پژوهشکده‌های کشاورزی، زیست محیطی و گردشگری</p> <p>WO7. ایجاد و بسترسازی مناسب برای توسعه آموزش‌های الکترونیکی و مجازی</p>
تهدید T	ضعف W	راهبردهای WT
<p>T1. ضعف تحقیق و توسعه در بخش خصوصی و دولتی</p> <p>T2. محدودیت منابع مالی</p> <p>T3. خلأ حمایت از مالکیت منوی</p> <p>T4. عدم توجه به کیفیت تولیدات علمی و پژوهشی</p> <p>T5. توسعه‌نیافتگی و صنعتی نبودن استان</p> <p>T6. ضعف در تصاحب کرسی‌های علمی ملی و بین‌المللی</p> <p>T7. عدم تمایل دانشگاه‌های اجرایی و مراکز صنعتی در اختصاص بودجه‌های پژوهشی مربوط به دانشگاه</p> <p>T8. وجود دانشگاه‌های موزاری برای جذب دانشجو</p> <p>T9. توقف رشد جمعیت منطقه و احتمال ریزش تعداد دانشجو</p> <p>T10. فاصله بین دستاوردهای پژوهشی با نیازهای پژوهشی منطقه</p>	<p>W1. محدودیت امکانات زیرساختی، رفاهی و نبود دوره‌های آموزشی الکترونیکی و مجازی</p> <p>W2. عدم تجاری‌سازی نتایج پژوهشی و کمبود کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان</p> <p>W3. ناکافی بودن همکاری‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی</p> <p>W4. بوروکراسی زاید و فرایند طولانی انجام دادن کار</p> <p>W5. بالا بودن شاخص نسبت تعداد دانشجو به تعداد اعضای هیئت علمی</p> <p>W6. وابستگی دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و فقدان تنوع در منابع مالی و سهم بالای هزینه‌های پرسنلی از بودجه</p> <p>W7. توانایی محدود برای جذب نخبگان و مشکل در حفظ نیروهای وجود</p> <p>W8. ضعف در توزیع همگون تخصص‌ها بین گرایش‌های رشته‌های تحصیلی</p> <p>W9. عدم وجود امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه</p> <p>W10. احتیاط و تمایل به استمرار عادات و روش‌های موجود</p>	<p>WT1. سامان‌دهی وضعیت منابع و هزینه‌کردهای دانشگاه</p> <p>WT2. اصلاح روش‌های سنتی در اجرای برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و اداری</p> <p>WT3. سامان‌دهی منابع انسانی دانشگاه و تلاش برای اخذ منابع مالی</p> <p>WT4. تسهیل فرایند طولانی انجام دادن کار</p> <p>WT5. حل مشکلات صنعت منطقه</p> <p>WT6. بسترسازی مناسب برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه</p> <p>WT7. احصای نیازهای پژوهشی و مشاوره رایگان به صنایع استان در طی مکانیزم توسعه‌مدار</p>

راهبرد ۱: برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و خارجی و انعقاد همکاری‌های بین‌المللی و منطق‌های با دانشگاه‌ها	راهبرد ۲: تقویت امکانات زیرساختی، رفاهی برای نگه‌داشت دانشجویان نخبه در تحصیلات تکمیلی	راهبرد ۳: بسترسازی مناسب برای نگه‌داشت اعضای هیئت علمی	راهبرد ۴: حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های کاربردی برای ایجاد منابع مالی جدید	راهبرد ۵: ایجاد تناسب در تحصیلات تکمیلی	راهبرد ۶: ایجاد پژوهشکده‌های کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری	راهبرد ۷: ایجاد وبسترسازی مناسب برای توسعه آموزش‌های الکترونیکی و مجازی
--	---	---	--	--	---	--

راهبردهای ناحیه ۳ (محافظه کارانه)

فرصت‌ها

عوامل خارجی

نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع	نوع
<b>فرصت‌ها (O):</b>																			
۰.۰۵	۳	۱۵	۴	۲	۳	۱۵	۴	۲	۳	۱۵	۴	۲	۳	۱۵	۴	۲	۳	۱۵	توجه ویژه به ارتقای سطح علم و فرهنگ در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران
۰.۰۶	۴	۲۴	۱	۱	۳	۱۸	۲	۱۲	۳	۱۸	۲	۱۲	۳	۱۸	۲	۱۲	۳	۱۸	ایجاد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های معتبر خارجی و همکاری متقابل با آنها
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۳	۱	۴	۰.۰۵	۱	۱	۲	۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۱	۲	۱۵	۳	۰.۰۵	رشد چشمگیر تقاضا برای تحصیلات تکمیلی و سیاست وزارت متبوع در خصوص موضوع در دانشگاه‌های برتر
۰.۰۶	۳	۱۸	۳	۲	۲	۱۸	۳	۲	۲	۱۸	۳	۲	۲	۱۸	۳	۲	۲	۲	وجود زمینه‌های مناسب برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان برای انجام دادن فعالیت‌های پژوهشی
۰.۰۴	۳	۱۲	۳	۳	۳	۱۲	۳	۱	۳	۱۲	۳	۱	۳	۱۲	۳	۱	۳	۱۲	سیاست وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مبنی بر گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های برتر
۰.۰۶	۴	۲۴	۱	۱	۲	۱۸	۲	۲۴	۴	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۲۴	۴	۲	۲	۱۸	همجواری با جمهوری آذربایجان و پتانسیل مربوط
۰.۰۶	۳	۱۸	۱	۱	۲	۱۸	۳	۰.۰۶	۱	۱۲	۲	۰.۰۶	۱	۲۴	۴	۲	۲	۱۸	وجود استعداد و پتانسیل بالقوه کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری در استان
۰.۰۶	۲	۱۲	۳	۱	۱	۱۲	۲	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۸	۳	۱۲	۲	۱	۱	۱۲	نبود دانشگاه‌های دولتی رقیب در سطح استان
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۱	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۲	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	وجود اعتقادات و باورهای مذهبی قوی در اردبیل
۰.۰۴	۳	۱۲	۴	۱	۲	۱۲	۳	۰.۰۴	۲	۱۲	۳	۰.۰۴	۲	۱۲	۳	۰.۰۴	۲	۱۲	تنوع جغرافیایی و جاذبه‌های طبیعی برای جلب پژوهشگران و دانشجویان
<b>تهدیدها (T):</b>																			
۰.۰۵	۳	۱۵	۲	۱	۲	۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۱۵	ضعف تحقیق و توسعه در بخش خصوصی و دولتی
۰.۰۴	۳	۱۲	۳	۱	۱	۱۲	۳	۰.۰۴	۳	۱۲	۳	۰.۰۴	۳	۱۲	۳	۰.۰۴	۳	۱۲	محدودیت منابع مالی
۰.۰۳۶	۱	۰.۰۳۶	۱	۱	۱	۰.۰۳۶	۱	۰.۰۳۶	۲	۱.۰۸	۳	۰.۰۳۶	۱	۰.۰۳۶	۱	۰.۰۳۶	۱	۰.۰۳۶	خلأ حمایت از مالکیت معنوی
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۲	۱	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۲	۱۲	۲	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	عدم توجه به کیفیت تولیدات علمی و پژوهشی
۰.۰۵	۲	۱۵	۳	۱	۲	۱۵	۳	۰.۰۵	۳	۱۵	۳	۰.۰۵	۳	۱۵	۳	۰.۰۵	۳	۱۵	توسعه‌نیافتگی و صنعتی نبودن استان
۰.۰۵	۲	۱۵	۳	۱	۱	۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	ضعف در تصاحب کرسی‌های علمی ملی و بین‌المللی
۰.۰۶	۱	۱۸	۳	۱	۱	۱۸	۳	۰.۰۶	۳	۱۸	۳	۰.۰۶	۳	۱۸	۳	۰.۰۶	۳	۱۸	عدم تمایل دستگاه‌های اجرایی و مراکز صنعتی در اختصاص بودجه‌های پژوهشی مربوط به دانشگاه
۰.۰۶	۱	۱۲	۲	۱	۲	۱۲	۲	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	وجود دانشگاه‌های موازی برای جذب دانشجو
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۲	۱	۲	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۲	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	توقف رشد جمعیت منطقه و احتمال ریزش تعداد دانشجو
۰.۰۴۴	۱	۰.۰۴۴	۲	۱	۱	۰.۰۴۴	۱	۰.۰۴۴	۳	۰.۰۴۴	۱	۰.۰۴۴	۱	۰.۰۴۴	۱	۰.۰۴۴	۱	۰.۰۴۴	فاصله بین دست آورد‌های پژوهشی با نیازهای پژوهشی منطقه
۲.۲۸		۲.۰۸۴		۱.۷۷		۲.۴۴۴		۲.۲۷۲		۲.۰۸		۲.۲		۲.۲		۱۰۰٪			جمع:

راهبردهای ناحیه ۳  
(محافظة کارانه)

توسعه و پیشرفت

راهبرد ۱:  
برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و خارجی و انعقاد همکاری‌های بین‌المللی و منطق‌های با دانشگاه‌ها

راهبرد ۲:  
تقویت امکانات زیرساختی، رفاهی برای نگاه‌داشت دانشجویان نخبه در تحصیلات تکمیلی

راهبرد ۳:  
بسترسازی مناسب برای نگاه‌داشت اعضای هیئت علمی

راهبرد ۴:  
حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های کاربردی برای ایجاد منابع مالی جدید

راهبرد ۵:  
ایجاد تناسب در تحصیلات تکمیلی

راهبرد ۶:  
ایجاد پژوهشکده‌های کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری

راهبرد ۷:  
ایجاد وسترسازی مناسب برای توسعه آموزش‌های الکترونیکی و مجازی

عوامل خارجی

ردیف	نوع	ردیف	نوع	ردیف	نوع	ردیف	نوع	ردیف	نوع	ردیف	نوع	ردیف	نوع	ردیف	نوع	ردیف	نوع
<b>نقاط قوت: (S)</b>																	
۰۰۴	۲	۰۸	۲	۰۸	۲	۰۸	۲	۰۸	۲	۰۸	۲	۰۸	۲	۰۰۴	۲	۰۸	۲
وجود زمینه‌های اجرایی برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و مذهبی																	
۰۰۵	۳	۱۶۵	۲	۱۱۰	۲	۱۶۵	۳	۱۶۵	۳	۱۱۰	۲	۱۶۵	۳	۰۰۵	۳	۱۶۵	۳
برخوردری از اعضای هیئت علمی جوان																	
۰۰۵	۳	۱۶۵	۳	۱۱۰	۲	۱۱۰	۲	۱۱۰	۲	۱۱۰	۲	۱۶۵	۳	۰۰۵	۳	۱۶۵	۳
تجربه ۲۵ ساله در امر آموزش عالی																	
۰۰۵	۳	۱۵	۳	۰۵	۱	۱۰	۲	۱۰	۲	۰۵	۱	۱۵	۳	۰۰۵	۳	۱۵	۳
استقرار در استان مرزی و سهولت روابط بین‌المللی با کشور همسایه																	
۰۰۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۵	۳	۱۰	۲	۱۰	۲	۱۵	۳	۰۰۵	۳	۱۵	۳
به‌روز بودن پژوهش‌های دانشگاه و حرکت در مرز دانش																	
۰۰۴	۱	۰۸	۲	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۸	۲	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۰۴	۱	۰۸	۲
توزیع بودجه بر اساس عملکرد اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی																	
۰۰۴	۲	۰۸	۳	۱۲	۳	۱۲	۳	۱۲	۳	۱۲	۳	۰۸	۲	۰۰۴	۲	۰۸	۲
برنامه‌مدون و سهولت در هزینه‌کرد اعتبارات																	
۰۰۷	۳	۲۱	۱	۰۷	۱	۱۴	۲	۱۴	۲	۰۷	۱	۲۱	۳	۰۰۷	۳	۲۱	۳
جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته و به تبع آن، برخورداری از نیروی متخصص																	
۰۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۸	۲	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۰۴	۱	۰۴	۱
فرایندهای مشارکتی در انتخاب رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه																	
۰۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۱۲	۲	۱۲	۲	۱۲	۲	۰۶	۱	۰۰۶	۱	۰۶	۱
ارزان بودن کار و خدمات در منطقه، نسبت به سایر نقاط کشور																	
<b>نقاط ضعف: (W)</b>																	
۰۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۰۶	۱	۰۶	۱
محدودیت امکانات زیرساختی، رفاهی و نبود دوره‌های آموزشی الکترونیکی و مجازی																	
۰۰۵۴	۲	۱۰۸	۲	۰۵۴	۱	۰۵۴	۱	۰۵۴	۱	۰۵۴	۱	۱۰۸	۲	۰۰۵۴	۲	۱۰۸	۲
عدم تجاری‌سازی نتایج پژوهشی و کمبود کارآفرینی و شرکت‌های دانش‌بنیان																	
۰۰۵۲	۲	۱۰۴	۲	۰۵۲	۱	۱۰۴	۲	۰۵۲	۱	۰۵۲	۱	۱۰۴	۲	۰۰۵۲	۲	۱۰۴	۲
ناکافی بودن همکاری‌های منطقه‌ای و ملی و بین‌المللی																	
۰۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۰۴	۱	۰۴	۱
بورورکسی زاید و فرایند طولانی انجام دادن کار																	
۰۰۵	۱	۰۵	۱	۰۵	۱	۰۵	۱	۰۵	۱	۰۵	۱	۰۵	۱	۰۰۵	۱	۰۵	۱
بالا بودن شاخص نسبت تعداد دانشجو به تعداد اعضای هیئت علمی																	
۰۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۰۶	۱	۰۶	۱
وابستگی دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و فقدان تنوع در درآمدزایی و سهم بالای هزینه‌های پرسنلی از بودجه																	
۰۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۱۲	۲	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۶	۱	۰۰۶	۱	۰۶	۱
توانایی محدود برای جذب نخبگان و مشکل در حفظ نیروهای وجود																	
۰۰۴	۲	۰۸	۲	۰۴	۱	۰۸	۲	۰۸	۲	۰۴	۱	۰۸	۲	۰۰۴	۲	۰۸	۲
ضعف در توزیع همگون تخصص‌ها بین گرایش‌های رشته‌های تحصیلی																	
۰۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۴	۱	۰۰۴	۱	۰۴	۱
نبود امکانات رفاهی استاندارد برای کارکنان و دانشجویان دانشگاه																	
۰۰۴۴	۱	۰۴۴	۱	۰۴۴	۱	۰۴۴	۱	۰۴۴	۱	۰۴۴	۱	۰۴۴	۱	۰۰۴۴	۱	۰۴۴	۱
احتیاط و تمایل به استمرار عادات و روش‌های موجود																	
۱,۷۸۵		۱,۴۴		۱,۴		۱,۶۷۷		۱,۶۴۵		۱,۳۴		۱,۷۸۴		۱۰۰%		جمع:	

**\*جدول جذابیت راهبردهای ناحیه ۳ (محافظه کارانه) نسبت به عوامل خارجی و داخلی (سورت نشده)**

رتبه راهبرد	میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	راهبردهای ناحیه ۳ (محافظه کارانه)
۴	۱.۹۹۳	۱.۷۸۶	۲.۲	برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و خارجی و انعقاد همکاری‌های بین‌المللی و منطق‌های با دانشگاه‌ها
۶	۱.۷۱	۱.۳۴	۲.۰۸	تقویت امکانات زیرساختی، رفاهی برای نگاه‌داشت دانشجویان نخبه در تحصیلات تکمیلی
۵	۱.۹۵۸۵	۱.۶۴۵	۲.۲۷۲	بسترسازی مناسب برای نگاه‌داشت اعضای هیئت علمی
۱	۲.۰۶۰۵	۱.۶۷۷	۲.۴۴۴	حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های کاربردی برای ایجاد منابع مالی جدید
۷	۱.۵۸۵	۱.۴	۱.۷۷	ایجاد تناسب در تحصیلات تکمیلی
۳	۲.۰۱۲	۱.۴۴	۲.۵۸۴	ایجاد پژوهشکده‌های کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری
۲	۲.۰۳۲۵	۱.۷۸۵	۲.۲۸	ایجاد و بسترسازی مناسب برای توسعه آموزش‌های الکترونیکی و مجازی

**\*\*جدول جذابیت راهبردهای ناحیه ۳ (محافظه کارانه) نسبت به عوامل خارجی و داخلی (سورت شده)**

رتبه راهبرد	میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	راهبردهای ناحیه ۳ (محافظه کارانه)
۱	۲.۰۶۰۵	۱.۶۷۷	۲.۴۴۴	حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های کاربردی برای ایجاد منابع مالی جدید
۲	۲.۰۳۲۵	۱.۷۸۵	۲.۲۸	ایجاد و بسترسازی مناسب برای توسعه آموزش‌های الکترونیکی و مجازی.
۳	۲.۰۱۲	۱.۴۴	۲.۵۸۴	ایجاد پژوهشکده‌های کشاورزی، زیست‌محیطی و گردشگری
۴	۱.۹۹۳	۱.۷۸۶	۲.۲	برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و خارجی و انعقاد همکاری‌های بین‌المللی و منطق‌های با دانشگاه‌ها
۵	۱.۹۵۸۵	۱.۶۴۵	۲.۲۷۲	بسترسازی مناسب برای نگهداشت اعضای هیئت علمی
۶	۱.۷۱	۱.۳۴	۲.۰۸	تقویت امکانات زیرساختی، رفاهی برای نگاه‌داشت دانشجویان نخبه در تحصیلات تکمیلی
۷	۱.۵۸۵	۱.۴	۱.۷۷	ایجاد تناسب در تحصیلات تکمیلی

## بخش چهارم

### برنامه‌های عملیاتی دانشگاه

در این بخش برنامه‌های عملیاتی و بهبود برای پیاده‌سازی راهبردهای پیشنهادی ارائه شده است. بر این اساس، برای هر راهبرد معیارها و سنجه‌هایی برای هدف‌گذاری در آینده تعیین شده است و اقدامات و برنامه‌های عملیاتی لازم برای بهبود است در تحقق راهبردهای مطرح شده اجرا گردد، تعیین شده است

#### برنامه عملیاتی آموزشی دانشگاه

اهداف	برنامه عملیاتی
تدوین نظام جامع آموزشی دانشگاه	برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای جامعه و امکانات و منابع دانشگاه
	اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت‌های آموزشی
	افزایش کارآمدی مراکز آموزشی
	افزایش امکان دسترسی به منابع اطلاعاتی معتبر علمی
	گسترش متوازن کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی
	تنوع بخشی شیوه‌های آموزشی و ارتقاء کیفی آموزش
	راه اندازی دوره‌های مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز علمی معتبر
	طراحی و به کارگیری روش‌های مناسب برای جذب دانشجویان نخبه و توانمند
	توسعه و تقویت برنامه‌های آموزشی دانشگاه
	شناسایی و جذب دانشجویان ممتاز و نخبه کشوری با تأمین بورس برای دانشجویان مقطع دکتری
افزایش جذابیت دانشگاه برای جذب و حفظ اعضای هیئت علمی و دانشجویان برتر	تأمین اعتبارات تشویقی پژوهشی برای دانشجویان مستعد و تلاشگر
	گزینش ویژه دانشجویان برای جذب دانشجویان خلاق و مستعد و بالنده
	واگذاری دفتر کار اختصاصی و استاندارد به اعضای هیئت علمی و برخورداری از تجهیزات اداری مناسب
	رایزنی برای افزایش حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی
ایجاد و توسعه آموزش‌های مجازی و مراکز آموزش آزاد	تدوین آیین‌نامه‌های آموزشی، استانداردها، فرایندهای تولید، عرضه و ارزیابی دروس مجازی
	ایجاد زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات و شبکه‌سازی
	محتواسازی رشته‌های دارای امکان آموزش مجازی
بهبود هرم اعضای هیئت علمی	افزایش جذابیت دانشگاه برای جذب و حفظ اعضای هیئت علمی برتر
	ایجاد ساز و کار برای انتقال اعضای هیئت علمی با مرتبه علمی دانشیار از دانشگاه‌های دیگر
	فراهم کردن زمینه مشارکت اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های فرهنگی - تربیتی - اجتماعی
	ارتقا کیفیت و کمیت تدریس اعضای هیئت علمی
	فراهم کردن زمینه مشارکت اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های پژوهشی - فناوری
	فراهم کردن زمینه مشارکت اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های علمی - اجرایی
درآمدزایی فعالیت‌های آموزشی دانشگاه	تفاهم‌نامه همکاری‌های آموزشی با سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی
	طراحی و برگزاری آموزش‌های کوتاه‌مدت کاربردی
	توسعه دوره‌های آموزشی شبانه و ایجاد و توسعه آموزش‌های مجازی
	ایجاد واحدهای پردیس در نقاط مرزی و مناطق آزاد استان

## ادامه برنامه عملیاتی آموزشی دانشگاه

اهداف	برنامه عملیاتی
توانمندسازی اعضای هیئت علمی	نیازسنجی از گروه‌های آموزشی برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی طراحی نظام بالندگی اعضای هیات علمی و برگزاری برنامه‌های آموزشی و توان‌افزایی اعضای هیئت علمی کارآمدسازی و افزایش اثربخشی فرصت‌های مطالعاتی و نظارت بر بهره‌گیری از آورده‌های علمی آن‌ها برگزاری کارگاه‌های توان‌افزایی ویژه اعضای هیئت علمی حضور اعضای هیئت علمی در سمینارها، کنفرانس‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی اصلاح و بازنگری نظام ارزیابی آموزشی موجود تدوین نظام جدید ارزیابی آموزشی شناسایی مراکز علمی معتبر بین‌المللی تنظیم تفاهم‌نامه آموزشی مراکز علمی معتبر بین‌المللی طراحی و اجرای دوره آموزشی مشترک با مراکز مزبور شناسایی و تنظیم تفاهم‌نامه برای ایجاد شعبه دانشگاه و همکاری‌های علمی متقابل
بهبود نظام نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه	استفاده از روش‌های آموزش مبتنی بر حل مسئله به کارگیری روش تدریس کارگاهی و مبتنی بر کارگروهی برگزاری سمینارهای علمی در سطح گروه‌های آموزشی تخصیص دفتر مطالعه و تحقیق مشترک برای دانشجویان دکتری تجهیز گروه‌ها و کلاس‌ها به تجهیزات کمک آموزشی استفاده از روش آموزش کارگاهی استفاده از دستیار آموزشی (Teaching assistant) بهره‌گیری از روش‌های آموزش الکترونیکی
توسعه همکاری‌های علمی و آموزشی با مراکز معتبر بین‌المللی	استفاده اعضای هیئت علمی از روش پروفایل آموزشی دروس (Teaching profile) تفویض اختیارات برخی از امور کمیسیون‌ها و کارگروه‌های دانشگاه به دانشکده‌ها تفویض اختیار سازماندهی گروه‌ها و بخش‌ها به دانشکده‌ها بررسی و تعیین سایر موضوعات و حوزه‌های قابل تفویض به دانشکده‌ها و گروه‌ها شناسایی رشته و گرایش‌های جدید تحصیلات تکمیلی راه اندازی رشته‌ها و گرایش‌های بین رشته‌ای بازنگری واحدهای درسی غیر ضروری جایگزینی رشته‌های اشباع شده و غیر ضروری با رشته‌های نو و میان رشته‌ای بررسی تطبیقی رشته‌ها و گرایش‌های جدید بین رشته‌ای در دانشگاه امکان‌سنجی ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های شناسایی شده راه‌اندازی رشته‌ها و گرایش‌های بین رشته‌ای
ایجاد محیط آموزشی خلاق و نوآور	تنظیم تفاهم‌نامه همکاری (Internship) بین دانشگاه و بخش‌های جامعه تعمیم اعمال واحد کارورزی در برنامه درسی رشته‌های واجد شرایط ارتقای محتوای کتب و رشته‌های علوم انسانی در جهت گسترش حوزه نقد در دایره علوم انسانی متناسب با نیازهای واقعی جامعه برگزاری جلسات و نشست‌های علمی و تخصصی با مراکز و نهادهای اجتماعی- فرهنگی سیاست‌گذار توسعه کرسی‌های نظریه‌پردازی و آزاداندیشی بازنگری در شاخص‌های جذب و استخدام اعضای هیئت علمی برنامه‌ریزی جذب اعضای هیئت علمی دانش‌آموخته از دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی دعوت به همکاری اساتید ممتاز از دانشگاه‌های داخل و خارج کشور گزینش ویژه علمی و عمومی برای جذب اعضای هیئت علمی مستعد، بالنده، خلاق و مومن و متعهد به انقلاب، نظام جمهوری اسلامی و لزوم استمرار در صلاحیت‌های علمی و عمومی شناسایی گروه‌ها و بخش‌های با عملکرد بالا تبدیل گروه‌های واجد شرایط به بخش تبدیل بخش‌های همگن به دانشکده
استفاده از روش‌ها و تجهیزات نوین آموزشی	
افزایش اختیارات دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی	
بروز رسانی رشته‌ها و برنامه‌های درسی بر اساس نیاز جامعه	
ایجاد و تقویت همکاری‌های بین رشته‌ای	
تقویت دوره‌های آموزشی میدانی	
پاسخ‌گویی به چالش‌های تئوریک و عملیاتی در حوزه علوم انسانی	
جذب اعضای هیئت علمی توانمند متخصص و متعهد به نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران	
ساماندهی تعداد بخش‌ها و دانشکده‌ها	

## برنامه عملیاتی پژوهشی و فناوری دانشگاه

اهداف	برنامه اجرایی
تدوین نظام جامع پژوهشی دانشگاه	طراحی و تعیین دقیق اهداف و چشم‌انداز پژوهشی برنامه‌ریزی فعالیت‌های پژوهشی مبتنی بر نیازهای جامعه و امکانات و منابع دانشگاه اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت‌های پژوهشی افزایش کارآمدی مراکز پژوهشی افزایش امکان دسترسی به منابع اطلاعاتی معتبر علمی تنوع بخشی فعالیت‌های پژوهشی و ارتقاء کیفی آن انجام طرح‌های پژوهشی مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز علمی معتبر طراحی و به کارگیری روش‌های مناسب برای جذب پژوهشگران نخبه و توانمند برقراری و تقویت رابطه علمی و پژوهشی با دانشگاه‌های دیگر
ارتقای تولیدات علمی دانشگاه	تنظیم تفاهم‌نامه‌های پژوهشی با مرکز علمی و صنعتی فعال و معتبر اصلاح و بهبود سیاست‌های تشویقی به منظور افزایش کمی و کیفی تولیدات علمی شناسایی بخش‌ها و گروه‌ها به منظور ایجاد مراکز تحقیقاتی بازنگری و ارزیابی دقیق مراکز به منظور ایجاد و تقویت، ادغام و یا جذب مراکز و در نهایت تبدیل آن‌ها به پژوهشکده کمک به عملکرد آن‌ها در راستای تولید فناوری‌های نوین و تقاضا محور افزایش تعامل میان مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ها تأمین بودجه مستقل برای مراکز تحقیقاتی به منظور حرکت به سمت استقلال آن‌ها ایجاد بانک نرم‌افزاری مقالات، طرح‌ها، کتب و تألیفات تسهیل و کمک به فرایند انتشار مقالات، طرح‌ها و کتب راه اندازی مرکز مشاوره و راهنمایی پژوهشگران به منظور انتشار تولیدات خود در پایگاه‌های علمی معتبر شناساندن تولیدات علمی به جامعه با ایجاد نمایشگاه‌های فصلی و دائمی و انتشار نشریات و بسته‌های ویژه افزایش کیفی و کمی دسترسی به منابع معتبر علمی کشور و جهان ایجاد مرکز کارآفرینی در دانشکده‌ها و توسعه فرهنگ کارآفرینی کمک به ارتقای مراکز رشد واحدهای فناوری
ایجاد و تقویت مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ها	ارتقای همکاری مرکز رشد واحدهای فناوری دانشگاه با پارک‌های علم و فناوری شناسایی حوزه‌های مستعد و تعیین اولویت‌های پژوهشی و فناوری و پروژه‌هایی بر اساس نیازهای روز جامعه برگزاری دوره‌های ویژه برای فعالان اقتصادی با محوریت دانشگاه و اقتصاد دانش‌بنیان ترغیب و تشویق محققان دانشگاه به ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و حمایت از آن‌ها ایجاد مرکز ارتباط با صنعت در دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها ارتباط تنگاتنگ با مراکز کارآفرین و رشد و پارک علم و فناوری و صنعت برقراری و توسعه ارتباط دانشگاه با انجمن‌ها، سازمان‌ها و مراکز علمی صنعتی و پژوهشی تهیه استانداردهای لازم برای توسعه و تأمین نیازهای فناوری دانشگاه همکاری بخش فناوری با بخش‌های دیگر دانشگاه در زمینه بروز نمودن نیازها بر اساس اولویت‌ها و سیاست‌های دانشگاه ارتقای مستمر کیفیت تجهیزات و امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای دانشگاهی
تأسیس مرکز یشتیبانی و چاپ تولیدات علمی	ایجاد دفاتر تحقیقاتی مشترک با مراکز علمی بر پایه نیازها و بسترهای قابل کارکرد و تنظیم تفاهم‌نامه همکاری‌های مشترک تبادل استاد و پژوهشگر با مراکز یاد شده و تهیه امکانات لازم برای جذب فرصت‌های مطالعاتی برگزاری دوره‌های آموزشی و پژوهشی و ارائه طرح‌های مشترک و در ابعاد وسیع با مراکز در حوزه‌های مورد هدف پالایش و پاک‌سازی تولیدات علمی از موارد غیر مجاز بهبود ساز و کارهای نظارتی در تخصیص منابع نظارت بر خروجی طرح‌های پژوهشی متناسب با اهداف کلان پژوهشی دانشگاه حمایت مستمر از طرح‌های ارزنده و طراحی مکانیزم پیشگیری و رسیدگی به تقلب‌های علمی و پژوهشی
توسعه مراکز کارآفرینی، رشد و پارک های فناوری	ایجاد و توسعه مراکز تحقیقاتی مشترک با مراکز علمی و تحقیقاتی بین‌المللی
ارتقای نقش دانشگاه در تحقق اقتصاد دانش بنیان	ایجاد نظام نظارت و ارزیابی پژوهشی و فناوری دانشگاه
تقویت و توسعه ارتباط با صنعت	
توسعه امکانات و تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری دانشگاه	

### ادامه برنامه عملیاتی پژوهشی و فناوری دانشگاه

اهداف	برنامه اجرایی
افزایش تعداد مجلات علمی پژوهشی دانشگاه	کمک به گروه‌ها و انجمن‌های علمی برای راه اندازی نشریات علمی - پژوهشی
	ارائه پاداش‌ها و مشوق‌ها برای تولیدات علمی
هدایت پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی بر اساس نیازهای جامعه	طراحی و تدوین مکانیزم و فرایند اخذ مجوز مجلات علمی - پژوهشی
	طراحی و تدوین مکانیزم و فرایند ارتقای سطح مجلات علمی - پژوهشی
افزایش درآمدهای پژوهشی دانشگاه	ارائه تسهیلات خاص برای طرح‌های پژوهشی مبتنی بر نیاز جامعه
	همانگی لازم مراکز ارتباط با صنعت، رشد و پارک‌های برای شناسایی بسترهای لازم در جهت حمایت از پایان نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی
	طراحی مکانیزم افزایش قراردادهای پژوهشی بین دانشگاه با مراکز صنعتی
	رایزنی با مراکز صنعتی و سازمان‌ها برای جذب همکاری‌های پژوهشی
	شناسایی حوزه‌های علمی درآمدزا به منظور ایجاد مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی
	طراحی مکانیزمی در جهت تخصیص امتیاز ویژه پژوهشی به طرح‌های پژوهشی درآمدزا
	طراحی مکانیزم تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی در جهت ایجاد درآمد
	طراحی کلینیک‌های تخصصی مشاوره صنعت

### برنامه عملیاتی فرهنگی و دانشجویی دانشگاه

اهداف	برنامه اجرایی
بهبود اسکان در خوابگاه‌ها	تأمین و افزایش ظرفیت و زیرساخت‌های اساسی خوابگاه‌ها
	برنامه‌ریزی و اجرای پشتیبانی‌های استاندارد از خوابگاه‌ها
بهبود شرایط تغذیه در دانشگاه	برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل کیفی بر خوابگاه‌های دانشجویی
	مطالعه، برنامه‌ریزی و نظارت بر خوابگاه‌های دانشجویی غیردولتی
بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های سلامتی جسمانی و بهداشت روان	نظارت و کنترل کیفی مستمر بر امور تغذیه
	ایجاد ساز و کار و برنامه‌ریزی در استفاده از مشاوره تغذیه دانشگاهیان
بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با سلامت جسمانی، ورزش همگانی، تفریحی و قهرمانی دانشگاهیان	تأمین و اصلاح زیرساخت‌های اساسی و تأسیسات آشپزخانه و رستوران‌ها
	بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با بهداشت روان دانشگاهیان
بهبود برنامه‌ریزی برای بهبود فضاها، زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی	برنامه‌ریزی و نظارت بر توسعه تربیت بدنی و ورزش دانشگاهیان
	بهبود برنامه‌ها و فعالیت‌ها و نظارت مرتبط با بهداشت و درمان جسمانی دانشگاهیان
بهبود وساماندهی تسهیلات مالی و وام دانشجویان	تقویت روحیه تفکر علمی و حقیقت‌جویی در بین دانشگاهیان
	تقویت حرمت، منزلت و شان متقابل استاد ودانشجو با توجه به اقتدار استادان و آزادی دانشجویان
صیانت از حرمت علم و عالم	تبیین مفهومی و بسترسازی گسترش عملی عدالت تربیتی در بین دانشگاهیان
	تعمیق هویت علمی، اخلاقی، دینی و اجتماعی دانشگاهیان
	تقویت روحیه مطالبه‌گری، پرسش‌گری و نقد منصفانه



## ادامه برنامه عملیاتی فرهنگی و دانشجویی دانشگاه

اهداف	برنامه اجرایی
تقویت مشارکت و همکاری اعضای دانشگاه در برنامه‌های فرهنگی واجتماعی	تقویت مشارکت در فعالیتهای اجتماعی مانند انتخابات، راهپیمایی‌ها و مناسبت‌ها
	جلب حمایت و مشارکت تمام دانشگاهیان به ویژه استادان در برنامه‌های فرهنگی دانشجویی و غیردانشجویی
	ساماندهی و گسترش هر چه بیشتر فعالیتهای جمعی دانشجویان، کارمندان و استادان در قالب تشکلهای غیره
	حمایت از برنامه‌های ترویجی و تبلیغی در راستای هویت ملی و انقلابی و فرهنگ وطن‌دوستی
	توسعه و تقویت مسئولیت‌پذیری همگانی و نظارت اجتماعی دانشگاهیان نسبت به یکدیگر به منظور حل معضلات فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
	تقویت و توسعه فعالیت کانون‌های هنری
	شکوفاسازی و تقویت استعدادهای هنری دانشگاهیان
	ساماندهی اوقات فراغت دانشجویان در جهت ارزش‌های اجتماعی
	ساماندهی و گسترش نشریات فرهنگی - اجتماعی
	تشکیل و توسعه کانون‌های ترویج فرهنگ دینی و اسلامی به ویژه در مورد ارزش‌های اساسی مانند امر به معروف و نهی از منکر
تقویت معرفت، بصیرت و ارزش‌های دینی در دانشگاه	برگزاری جشنواره‌های دینی و مناسبتی
	هدم‌کردن نظارت، ارزیابی و پایش برنامه‌ها و فعالیتهای دینی - مذهبی
	برگزاری همایش و سمینارهای علمی - دینی به منظور تبیین مفاهیم دینی بر اساس تحولات روز
	تقویت و توسعه فرهنگ آشنایی با قرآن کریم و استفاده از آن
	تقویت ارزش‌های زیربنایی دینی در بین اқشار دانشگاهی با استفاده از ظرفیت فرهنگی حوزه‌های علمیه

## برنامه عملیاتی اداری، پشتیبانی و زیرساختی دانشگاه

اهداف	برنامه اجرایی
تدوین برنامه جامع نیروی انسانی، اداری و پشتیبانی دانشگاه	تدوین نظام مدیریت منابع انسانی اعضای غیر هیئت علمی
	ساماندهی و طراحی پروژه برنامه ریزی نیروی انسانی دانشگاه به منظور متناسب سازی نیروی انسانی و بازنگری و اصلاح کمی و کیفی هرم کارمندان با توجه به تخصص و صلاحیتهای حرفه‌ای موردنیاز
	بازنگری و اصلاح ساز و کارهای تصمیم‌گیری در شوراها، کمیته‌ها و ...
	طراحی نظام مدیریت دانش در سطح دانشگاه
	بررسی امکان تفویض اختیارات و واگذاری آن‌ها به واحدهای عملیاتی
	ایجاد ساز و کار نظارت بر حسن انجام برنامه‌های راهبردی دانشگاه
ایجاد نظام جامع مدیریت بودجه و مالی دانشگاه	شناسایی و تدوین روش‌های اجرایی مناسب در راستای ایجاد انضباط مالی
	شناسایی و تعیین شاخص‌ها و معیارهای تدوین بودجه
	استقرار سازو کار اثربخش بر نحوه هزینه‌کرد بودجه و وصول صحیح درآمدها
	استقرار و اجرای نظام بودجه‌ریزی عملیاتی
	تغییر رویکرد از روش حسابداری نقدی به نظام حسابداری تعهدی (خدمات و فعالیت)
تدوین طرح جامع فضای کالبدی دانشگاه	بازنگری و اصلاح آیین‌نامه مالی و معاملاتی دانشگاه
	تهیه برنامه توسعه عمرانی دانشگاه شامل تعمیر و تجهیز و محوطه سازی و طرح‌های عمرانی مورد نیاز
	جانمایی فضاهای کالبدی موردنیاز
	مطالعه زیباسازی محوطه و فضای سبز دانشگاه

## ادامه برنامه عملیاتی اداری، پشتیبانی و زیرساختی دانشگاه

اهداف	برنامه اجرایی
افزایش و بهبود فضاهای فیزیکی دانشگاه	توسعه فضاهای آموزشی و کمک آموزشی
	توسعه فضاهای رفاهی و خوابگاهی دانشگاه
	توسعه فضاهای ورزشی سرپوشیده و روباز
	توسعه فضاهای اداری و پشتیبانی
	توسعه فضای مهمان‌سرای دانشگاه
بهبود نظام ارزیابی عملکرد	مطالعه، هدف‌گذاری و تعیین الگوی مناسب ارزیابی عملکرد دانشگاه
	تدوین و شناسایی شاخص‌ها، استانداردها و روش‌های اندازه‌گیری آن‌ها
	تعیین برنامه‌های بهبود عملکرد دانشگاه
	توجه و پیگیری امور مربوط به سلامت اداری
	احصای فرایندهای کلان، زیرفرایندها، فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی دانشگاه و مستندسازی فرایندهای شناسایی شده و اصلاح آنها
افزایش بهره‌وری و تحول اداری و ارتقای سرعت و شفافیت فرایندهای دانشگاه	مطالعه و انجام طرح نیازسنجی و نظام آموزش کارکنان و برنامه‌ریزی مستمر آموزشی
	برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برنامه‌ریزی شده و مصوب
	ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده و بازنگری در برنامه‌های آموزشی آینده
	مطالعه، بازنگری و طراحی ساختار سازمانی کلان دانشگاه
	مطالعه، بازنگری و طراحی تشکیلات تفصیلی دانشگاه
بهبود و بازنگری در ساختار و تشکیلات اداری دانشگاه	بازنگری و اصلاح شرح وظایف مشاغل دانشگاه
	توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی و بهداشت کاری کارکنان
	طراحی مکانیزم ایجاد تعادل زندگی کاری و شخصی مدیران در جهت نشاط روحی، جسمی و اجتماعی آنها
	کمک به شرکت‌های تعاونی، صندوق‌های قرض‌الحسنه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه
	طراحی ساز و کار مناسب برای توسعه بیمه‌های سلامت پرسنل دانشگاه و خانواده آنها
گسترش برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های دانشگاه	بازنگری در واگذاری امور مهمان‌سرا و سالن‌های غذاخوری دانشگاه به بخش خصوصی
	بازنگری واگذاری امور حمل و نقل دانشگاه به بخش خصوصی
	بازنگری واگذاری فضای سبز دانشگاه به بخش خصوصی
	بازنگری واگذاری امور نظافت خوابگاه‌ها و ساختمان‌های آموزشی و اداری به بخش خصوصی
	واگذاری امور تعمیرات و نگهداری تأسیسات دانشگاه به بخش خصوصی
افزایش درآمدهای عمومی و اداری دانشگاه	بازنگری واگذاری امور غذاخوری دانشجویان به بخش خصوصی
	برنامه‌ریزی برای فروش خوابگاه‌های فرسوده سطح شهر و ساخت یا خرید خوابگاه جدید
	برنامه‌ریزی برای واگذاری فضاهای خدماتی، عمومی و فضاهای مازاد دانشگاه به بخش خصوصی
	ارتقای فعالیت مهمان‌سرای دانشگاه و استفاده از فضاهای خوابگاهی در فصل تابستان به منظور جذب گردشگر
	بسترسازی و ارائه همکاری در انجام فعالیت‌های درآمدزای دانشگاه