

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





دانشگاه تخصصی فناوری های نوین آمل  
فناور، کار آفرین، جامعه محور

## سند برنامه ریزی راهبردی پنج ساله (۱۴۰۳-۱۴۰۸)

تهیه کنندگان:

مصطفی محمدی

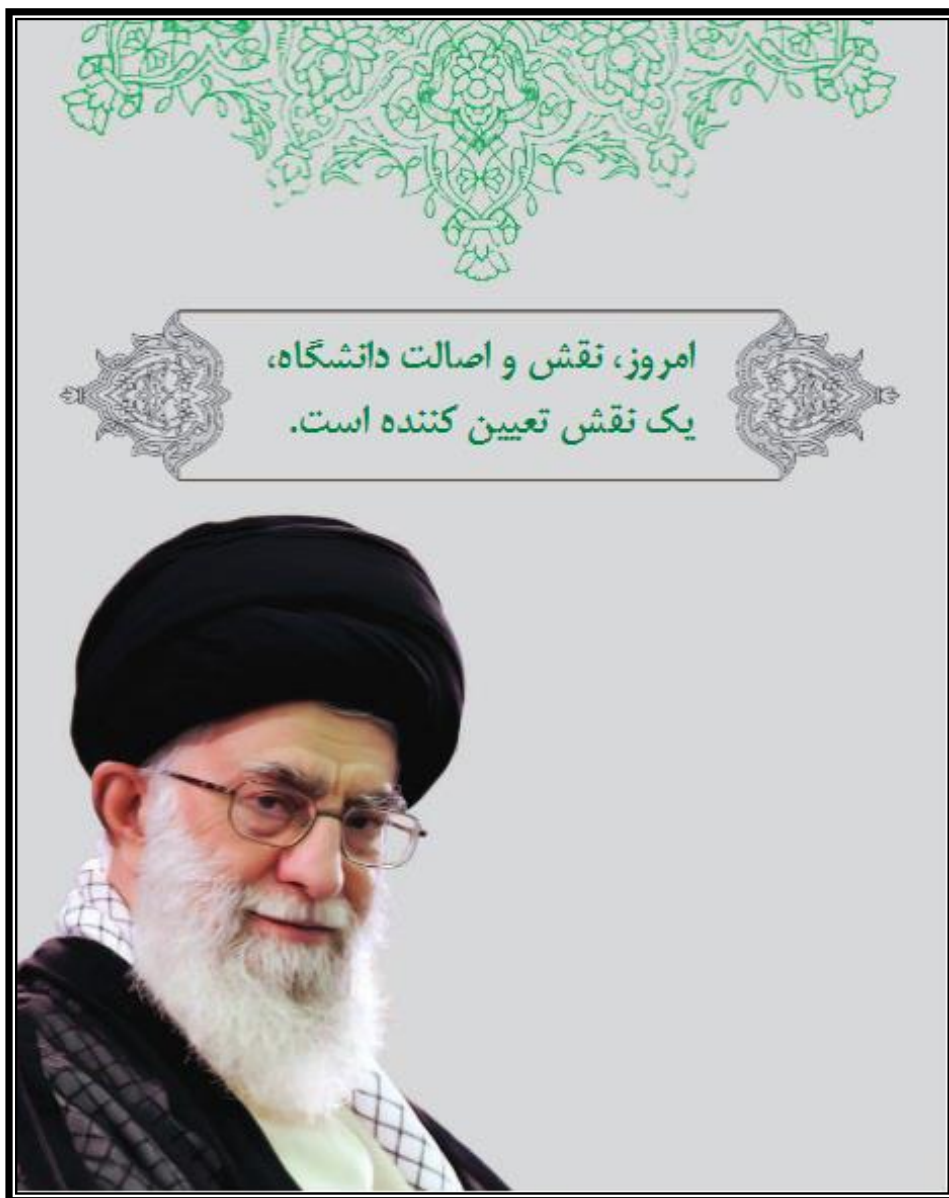
(دانشیار مدیریت دانشگاه مازندران)

سید محمد میر تقیان رودسری

(پژوهشگر دکتری دانشگاه علامه طباطبائی)

خرداد ۱۴۰۳

| شناسنامه گزارش  |                         |
|---|-------------------------|
| برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل   | عنوان فارسی             |
| Amol University of Special Modern Technologies Strategic Planning   | عنوان انگلیسی           |
| AUSMT-SP-FY-V02   | کد گزارش                |
| ۲۰۱ صفحه  | تعداد صفحات             |
| پنج‌ساله (۱۴۰۳-۱۴۰۸)  | افق زمانی               |
| دکتر مصطفی محمدی (دانشیار دانشگاه مازندران)   | مجری طرح                |
| دکتر سیدمحمد میرتقیان رودسری (پژوهشگر دکتری دانشگاه علامه طباطبائی)   | همکار اصلی              |
| شکوفه اسدی (دانشجوی مدیریت استراتژیک دانشگاه تربیت مدرس)  | همکاران اجرایی          |
| دکتر اکبر حاجی‌زاده مقدم؛ دکتر حسین عزیزی؛ دکتر بهرام جعفری؛ دکتر مجتبی رنجبر؛ دکتر محمد سلیمانی لشکناری؛ دکتر سعید سیفی؛ دکتر فرید صمصامی خداداد؛ دکتر امیر خاکی؛ دکتر محمود کیانی؛ دکتر مصطفی گواهی؛ دکتر علی نیک‌پی؛ دکتر هادی رضازاده؛ دکتر رسول حاجی‌زاده؛ دکتر سمیه رهایی؛ مهندس سیدقاسم حسنی و دکتر خدیجه سلحشور | اعضای شورای راهبردی     |
| دکتر مجتبی رنجبر؛ دکتر هاجر رجایی؛ دکتر حکیمه گاوزن   | امور آموزشی             |
| دکتر مجتبی رنجبر؛ دکتر محمدعلی حسین‌زاده؛ دکتر فواد مهري؛ دکتر حکیمه گاوزن  | امور پژوهشی             |
| دکتر محمد سلیمانی لشکناری؛ مهندس علی صفری؛ سیدرضا حسنی؛ حمید ذوالفقاری  | امور دانشجویی           |
| دکتر بهرام جعفری؛ مهندس حسین صفری؛ مهندس محمد ثقفی؛ دکتر سمیه رهایی   | توسعه مدیریت و منابع    |
| دکتر امیر خاکی؛ دکتر مصطفی گواهی؛ دکتر محمود کیانی؛ دکتر فرید صمصامی خداداد   | دانشکده‌ها              |
| دکتر حسین عزیزی؛ مهندس علیجان خرمانی؛ دکتر علی نیک‌پی؛ دکتر هادی رضازاده؛ دکتر علی اسفندیار   | حوزه ریاست              |
| ۱۷ خردادماه ۱۴۰۳  | تاریخ اتمام تدوین گزارش |
| ۷ تیرماه ۱۴۰۳   | تاریخ آخرین ویرایش      |
| دوم   | ویرایش                  |





دولت به توانایی دانشجویان و اساتید  
برای حل مشکلات و نیازهای کشور  
اعتقاد دارد.



ساختمان مرکزی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل



ساختمان مرکزی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل



ساختمان پردیس دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل



## فهرست مطالب

| عنوان   | صفحه |
|---|------|
| <b>فصل اول:</b>   |      |
| <b>کلیات برنامه‌ی راهبردی</b>   |      |
| ۱-۱- مقدمه.....   | ۱    |
| ۲-۱- طرح ایده.....  | ۱    |
| ۳-۱- اهداف.....   | ۴    |
| ۴-۱- اهمیت و ضرورت.....   | ۵    |
| ۵-۱- روش شناسی.....   | ۷    |
| ۶-۱- الزامات اجرایی.....  | ۸    |
| ۷-۱- تشکیل شورا و کارگروه‌های برنامه‌ی راهبردی.....                   | ۹    |
| ۸-۱- مفاهیم و واژه‌شناسی.....   | ۱۱   |
| <b>فصل دوم:</b>   |      |
| <b>کاربست اسناد بالادستی</b>  |      |
| ۱-۲- مقدمه.....   | ۱۷   |
| ۲-۲- اسناد ملی.....   | ۱۸   |
| ۱-۲-۲- سیاست‌های کلی نظام.....  | ۱۸   |
| الف) مرتبط با آموزش و پژوهش.....                                      | ۱۸   |
| ب) مرتبط با علم و فناوری.....   | ۱۹   |
| ۲-۲-۲- سند چشم‌انداز ۲۰ساله جمهوری اسلامی ایران.....                  | ۱۹   |
| ۳-۲-۲- سند ملی آمایش سرزمین.....                                      | ۲۰   |
| ۴-۲-۲- برنامه ششم توسعه در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی.....        | ۲۵   |
| ۵-۲-۲- لایحه برنامه هفتم توسعه در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی..... | ۲۶   |
| ۶-۲-۲- نقشه جامع علمی کشور.....                                       | ۳۲   |
| ۷-۲-۲- سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور.....                        | ۳۳   |

|    |   |
|----|---|
| ۳۴ | ۲-۲-۸- سیاست‌ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش آموزش عالی ..... |
| ۳۵ | ۲-۲-۹- سند دانشگاه اسلامی .....                               |
| ۳۵ | ۲-۲-۱۰- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی .....                    |
| ۳۷ | ۲-۳- اسناد استانی .....                                       |
| ۳۷ | ۲-۳-۱- سند آمایش استان مازندران .....                         |
| ۳۹ | ۲-۴- جمع بندی .....   |

## فصل سوم:

### بررسی وضعیت موجود

|    |  |
|----|--|
| ۴۵ | ۳-۱- مقدمه .....   |
| ۴۵ | ۳-۲- بررسی، شناخت و تحلیل وضعیت داخلی دانشگاه .....                  |
| ۴۵ | ۳-۲-۱- شناخت و تحلیل وضعیت آموزشی .....                              |
| ۴۵ | الف) دانشکده‌ها و گروه‌ها .....                                      |
| ۴۶ | ب) جمعیت دانشجویی .....  |
| ۴۹ | ج) جمعیت اعضای هیأت علمی .....                                       |
| ۵۲ | د) شاخص نسبت دانشجو به استاد (اعضای هیأت علمی) .....                 |
| ۵۴ | ۳-۲-۲- شناخت و تحلیل وضعیت پژوهشی .....                              |
| ۵۵ | الف) تعداد و سرانه انتشار انواع مقالات .....                         |
| ۵۶ | ب) تعداد مقالات اعضای هیأت علمی .....                                |
| ۵۷ | ج) تعداد و اعتبار طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها .....     |
| ۶۰ | د) تعداد آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها ..... |
| ۶۲ | ه) نشریات دانشگاه .....  |
| ۶۳ | ۳-۲-۳- شناخت و تحلیل وضعیت فناوری .....                              |
| ۶۳ | ۳-۲-۴- شناخت و تحلیل وضعیت بین‌المللی .....                          |
| ۶۴ | ۳-۲-۵- شناخت و تحلیل وضعیت فرهنگی - اجتماعی .....                    |
| ۶۶ | ۳-۲-۶- شناخت و تحلیل وضعیت دانشجویی - رفاهی .....                    |
| ۶۶ | الف) خوابگاه‌ها .....  |
| ۶۷ | ب) تغذیه .....   |

|  |    |
|--|----|
| ج) تربیت بدنی.....   | ۶۸ |
| د) مرکز مشاوره، بهداشت و سبک زندگی.....                                      | ۶۸ |
| ه) وام دانشجویی.....   | ۶۹ |
| ۳-۲-۷- شناخت و تحلیل وضعیت توسعه مدیریت و منابع.....                         | ۷۰ |
| الف) ساختار سازمانی.....   | ۷۰ |
| ب) نیروی انسانی.....   | ۷۱ |
| ج) عمرانی - کالبدی.....  | ۷۲ |
| د) بودجه و امور مالی.....  | ۷۵ |
| ۳-۲-۸- شناخت و تحلیل جایگاه رقابتی دانشگاه.....                              | ۷۹ |
| ۳-۲-۹- بررسی سابقه‌ی تدوین برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه.....               | ۸۳ |
| ۳-۳- بررسی و شناخت وضعیت خارج از دانشگاه و شهرستان.....                      | ۸۴ |
| ۳-۳-۱- فرصت‌ها (ظرفیت‌ها) و تهدیدهای (موانع) محیطی.....                      | ۸۵ |
| الف) فرصت‌ها و ظرفیت‌ها.....   | ۸۶ |
| الف-۱) استقرار دفتر نمایندگی اتاق بازرگانی مازندران در آمل.....              | ۸۶ |
| الف-۲) وجود صنایع، کارخانه‌ها، معادن و شهرک‌های صنعتی.....                   | ۸۶ |
| الف-۳) اقلیم و جغرافیای مناسب و متعادل.....                                  | ۸۸ |
| الف-۴) مشاهیر علمی، ادبی و دینی.....   | ۸۹ |
| الف-۵) گردشگری و اکوتوریسم.....  | ۸۹ |
| ب) تهدیدها و موانع.....  | ۸۹ |
| ب-۱) مشکلات زیست محیطی.....  | ۸۹ |
| ب-۲) کمبود زیرساخت‌های سخت و نرم.....  | ۹۰ |
| ب-۳) وجود مراکز و مؤسسات آموزشی- پژوهشی در شهرستان آمل و استان مازندران..... | ۹۰ |

## فصل چهارم:

### راهبردها و برنامه‌های اجرایی

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| ۴-۱- مقدمه.....                 | ۹۵ |
| ۴-۲- ماموریت (فلسفه وجودی)..... | ۹۵ |
| ۴-۳- ارزش‌های محوری.....        | ۹۶ |

|     |   |
|-----|---|
| ۹۶  | ۴-۴- شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی            |
| ۱۰۰ | ۴-۵- چشم انداز  |
| ۱۰۳ | ۴-۶- تعیین وضعیت راهبردی  |
| ۱۰۳ | ۴-۶-۱- تحلیل عوامل درونی دانشگاه (نقاط قوت و ضعف)                       |
| ۱۰۵ | ۴-۶-۲- تحلیل عوامل محیطی دانشگاه (فرصت‌ها و تهدیدها)                    |
| ۱۰۶ | ۴-۶-۳- تعیین جایگاه راهبردی   |
| ۱۰۷ | ۴-۶-۴- اهداف کلان راهبردی   |
| ۱۰۸ | ۴-۶-۵- تدوین راهبردهای دانشگاه  |
| ۱۰۹ | ۴-۷- تعیین و تحلیل ذیربطان  |
| ۱۱۱ | ۴-۸- نقشه‌ی راهبردی دانشگاه   |
| ۱۱۲ | ۴-۹- طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی-بخشی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل |
| ۱۳۴ | ۴-۱۰- نشانگرهای کلیدی عملکرد  |
| ۱۳۹ | ۴-۱۱- احکام تدوین ضوابط برنامه  |
| ۱۴۰ | ۴-۱۲- نظارت، پایش و بازنگری برنامه راهبردی                              |
| ۱۴۱ | ۴-۱۳- جمع بندی  |

## منابع و پیوست‌ها

|     |  |
|-----|--|
| ۱۴۵ | منابع  |
|     | پیوست ۱- روند سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی در دانشگاه و به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۴۰۲-۱۳۹۲) |
| ۱۴۶ | پیوست ۲- تعداد و اعتبار (میلیون تومان) طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۴۰۲-۱۳۹۲)          |
| ۱۵۱ | پیوست ۳- اطلاعات فضای کالبدی دانشگاه به تفکیک موقعیت مکانی   |
| ۱۵۷ | پیوست ۴- نقاط قوت و ضعف دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل  |
| ۱۶۳ | پیوست ۵- تحلیل وضعیت ذیربطان درونی و بیرونی  |

## فهرست جداول

| عنوان  | صفحه |
|--|------|
| فصل اول: کلیات برنامه‌ی راهبردی  |      |
| جدول (۱-۱) کلیدی‌ترین کلان‌روندهای شکل‌دهنده به آینده جهان و ایران مرتبط با علم و فناوری   | ۷    |
| جدول (۲-۱) روش‌شناسی طرح.....  | ۸    |
| جدول (۳-۱) الزامات اجرایی برنامه راهبردی.....  | ۸    |
| جدول (۴-۱) تشکیل شورای راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....                      | ۱۰   |
| جدول (۵-۱) تشکیل کارگروه‌های تخصصی برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل..... | ۱۰   |

### فصل دوم: کاربست اسناد بالا دستی

|   |    |
|---|----|
| جدول (۱-۲) اهداف کمی سنجه‌های عملکردی ارتقاء نظام علمی، فناوری و پژوهشی.....                          | ۲۷ |
| جدول (۲-۲) سازمان فضایی شهرستان آمل.....  | ۳۸ |
| جدول (۳-۲) سازمان فضایی مراکز خدمات مرتبط با شهرستان آمل.....   | ۳۹ |
| جدول (۴-۲) سازمان فضایی محورهای ارتباطی مرتبط با شهرستان آمل.....                                     | ۳۹ |
| جدول (۵-۲) کاربست اسناد بالادستی با حوزه‌های عملکردی دانشگاه مبتنی بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی..... | ۴۰ |

### فصل سوم: بررسی وضعیت موجود

|  |    |
|--|----|
| جدول (۱-۳) جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سال ۱۴۰۲ به تفکیک دانشکده (مهر ۱۴۰۲).....   | ۴۷ |
| جدول (۲-۳) تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به تفکیک دانشکده.....                   | ۵۰ |
| جدول (۳-۳) تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به تفکیک مرتبه-دانشکده در سال ۱۴۰۲..... | ۵۲ |

|  |    |
|--|----|
| جدول (۴-۳) شاخص نسبت دانشجو به استاد در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲).....         | ۵۳ |
| جدول (۵-۳) شاخص نسبت دانشجو به استاد در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سال (۱۴۰۲) به تفکیک دانشکده.....      | ۵۴ |
| جدول (۶-۳) تعداد و سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی سال ۱۴۰۲.....   | ۵۵ |
| جدول (۷-۳) تعداد مقالات "علمی و ISC" اعضای هیأت علمی.....  | ۵۷ |
| جدول (۸-۳) تعداد مقالات "ISI & Scopus" اعضای هیأت علمی.....  | ۵۷ |
| جدول (۹-۳) تعداد طرح‌های مصوب (طرح داخلی خاتمه یافته) دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)..... | ۵۸ |
| جدول (۱۰-۳) اعتبار (میلیون ریال) طرح‌های مصوب و داخلی خاتمه یافته دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها (۱۳۹۲-۱۴۰۲).....     | ۵۹ |
| جدول (۱۱-۳) تعداد طرح‌های برون دانشگاهی به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۴۰۲-۱۳۹۲).....                       | ۵۹ |
| جدول (۱۲-۳) اعتبار (میلیون ریال) طرح‌های برون دانشگاهی به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲).....        | ۵۹ |
| جدول (۱۳-۳) تعداد آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها.....                                       | ۶۱ |
| جدول (۱۴-۳) فضاهای تحقیقاتی بالقوه.....  | ۶۲ |
| جدول (۱۵-۳) فعالیت آموزشی و ترویجی مرتبط با مرکز رشد در سال ۱۴۰۲.....  | ۶۳ |
| جدول (۱۶-۳) فعالیت‌های آموزشی و ترویجی مرتبط با کارآفرینی در سال ۱۴۰۲.....   | ۶۳ |
| جدول (۱۷-۳) وضعیت فعالیت‌های بین‌المللی دانشگاه.....   | ۶۴ |
| جدول (۱۸-۳) وضعیت اقدامات و فعالیت‌های واحد فرهنگی-اجتماعی دانشگاه.....  | ۶۵ |
| جدول (۱۹-۳) فضای فیزیکی خوابگاه خودگردان (دانشگاه گردان).....  | ۶۶ |
| جدول (۲۰-۳) توزیع دانشجویان دختر و پسر در خوابگاه‌ها.....  | ۶۶ |
| جدول (۲۱-۳) وضعیت تغذیه دانشجویی.....  | ۶۷ |
| جدول (۲۳-۳) نوع و تعداد مراجعه به مراکز مشاوره در سال تحصیلی.....  | ۶۹ |
| جدول (۲۴-۳) گزارش عملکرد خدمات رفاهی (وام دانشجویی) دانشجویی در سال تحصیلی (۱۴۰۲-۱۴۰۳).....                        | ۷۰ |
| جدول (۲۵-۳) وضعیت نیروی انسانی به تفکیک وضعیت استخدامی- مدرک تحصیلی در سال ۱۴۰۲.....                               | ۷۲ |

|   |    |
|---|----|
| جدول (۳-۲۶) کل فضای آموزشی و کمک آموزشی دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها (مترمربع)                       | ۷۴ |
| (موجود در سال ۱۴۰۲).....  | ۷۴ |
| جدول (۳-۲۷) فضای خدماتی، رفاهی و پژوهشی دانشگاه (موجود در سال ۱۴۰۲).....                            | ۷۶ |
| جدول (۳-۲۸) ترکیب اعتبار مالی دانشگاه در بازه‌ی زمانی ۱۴۰۲-۱۳۹۲ (میلیون ریال).....                  | ۷۷ |
| جدول (۳-۲۹) ساختار هزینه دانشگاه (میلیون ریال).....   | ۸۰ |
| جدول (۳-۳۰) رتبه‌ی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ بر اساس رتبه‌بندی ISC..... | ۸۱ |
| جدول (۳-۳۱) رتبه‌ی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل از سال ۱۴۰۹ تا ۱۳۹۱ بر اساس رتبه‌بندی ISC..... | ۸۲ |
| جدول (۳-۳۲) بهره‌وری دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در تولید مقالات علمی بین‌المللی.....         | ۸۳ |
| جدول (۳-۳۳) رتبه‌ی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل بر اساس رتبه‌بندی در پایگاه‌های خارجی.....     | ۸۴ |
| جدول (۳-۳۴) مقایسه‌ی سند راهبردی (۱۴۰۴-۱۳۹۴) و سند برنامه‌ریزی راهبردی (۱۴۰۸-۱۴۰۳).....             | ۸۷ |
| جدول (۳-۳۵) صنایع، کارخانه‌ها، معادن و شهرک‌های صنعتی موجود در شهرستان آمل.....                     |    |

#### فصل چهارم: راهبردها و برنامه اجرایی

|  |     |
|--|-----|
| جدول (۴-۱) مشخصات مصاحبه‌های انجام شده.....  | ۹۷  |
| جدول (۴-۲) نقاط قوت و ضعف دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....                                 | ۹۸  |
| جدول (۴-۳) فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....                             | ۱۰۲ |
| جدول (۴-۴) ویژگی‌های چشم‌انداز دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....                            | ۱۰۳ |
| جدول (۴-۵) ماتریس ارزیابی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....    | ۱۰۵ |
| جدول (۴-۶) ماتریس ارزیابی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل..... | ۱۰۸ |
| جدول (۴-۷) تدوین راهبردهای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل تدوین.....                          | ۱۱۴ |
| جدول (۴-۸) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع.....                      |     |

|  |     |
|--|-----|
| ادامه جدول (۸-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع .....                   | ۱۱۵ |
| ادامه جدول (۸-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع .....                   | ۱۱۶ |
| ادامه جدول (۸-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع .....                   | ۱۱۷ |
| ادامه جدول (۸-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع .....                   | ۱۱۸ |
| جدول (۹-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی معاونت دانشجویی .....                                | ۱۱۹ |
| ادامه جدول (۹-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی معاونت دانشجویی .....                          | ۱۲۰ |
| جدول (۱۰-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی معاونت آموزشی و پژوهشی .....                        | ۱۲۱ |
| جدول (۱۱-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای مدیریت امور فرهنگی-اجتماعی .....                           | ۱۳۰ |
| ادامه جدول (۱۱-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای مدیریت امور فرهنگی-اجتماعی .....                     | ۱۳۱ |
| جدول (۱۲-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای میان‌حوزه‌ای .....   | ۱۳۲ |
| ادامه جدول (۱۲-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای میان‌حوزه‌ای .....                                   | ۱۳۳ |
| ادامه جدول (۱۲-۴) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای میان‌حوزه‌ای .....                                   | ۱۳۴ |
| جدول (۱۳-۴) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل .....       | ۱۳۵ |
| ادامه جدول (۱۳-۴) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل ..... | ۱۳۶ |
| ادامه جدول (۱۳-۴) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل ..... | ۱۳۷ |
| ادامه جدول (۱۳-۴) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل ..... | ۱۳۸ |
| جدول (۱۴-۴) زمان‌بندی نظارت و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل .....         | ۱۴۰ |

| عنوان   | صفحه |
|---|------|
| <b>فهرست شکل ها</b>   |      |
| <b>فصل اول: کلیات برنامه راهبردی</b>  |      |
| شکل (۱-۱) عوامل تمایز مدل برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از تجارت و کسب و کارها.....         | ۳    |
| شکل (۲-۱) الگوی ارتباطی اهداف فرعی طرح.....   | ۵    |
| <b>فصل دوم: کاربرست اسناد بالا دستی</b>   |      |
| شکل (۱-۲) اسناد بالادستی بررسی شده.....   | ۱۷   |
| <b>فصل سوم: بررسی وضعیت موجود</b>   |      |
| شکل (۱-۳) دانشکده‌ها و گروه‌های فعال (--) و غیرفعال (...) دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....                | ۴۶   |
| شکل (۲-۳) روند تغییرات جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی (۱۳۹۲-۱۴۰۲).....              | ۴۷   |
| شکل (۳-۳) جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی (۱۳۹۲-۱۴۰۲).....                           | ۴۸   |
| شکل (۴-۳) نسبت تغییرات جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی (۱۳۹۲-۱۴۰۲).....              | ۴۸   |
| شکل (۵-۳) روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)..... | ۵۱   |
| شکل (۶-۳) روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....                             | ۵۱   |
| شکل (۷-۳) درصد جمعیت اعضای هیأت علمی دانشگاه به تفکیک مرتبه در سال ۱۴۰۲.....                                    | ۵۲   |
| شکل (۸-۳) روند شاخص "نسبت دانشجو به استاد" در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.....                            | ۵۳   |
| شکل (۹-۳) روند شاخص "نسبت دانشجو به استاد" در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سال (۱۴۰۲).....              | ۵۴   |
| شکل (۱۰-۳) روند سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی سال ۱۴۰۲.....   | ۵۵   |

|  |    |
|--|----|
| شکل (۱۱-۳) تصویر صفحه اول سامانه ی نشریات دانشگاه                            | ۶۲ |
| شکل (۱۲-۳) ساختار سازمانی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل                  | ۷۱ |
| شکل (۱۳-۳) ترکیب اعتبار مالی دانشگاه در بازه‌ی زمانی ۱۳۹۲-۱۴۰۲ (میلیون ریال) | ۷۷ |
| شکل (۱۴-۳) ساختار هزینه دانشگاه (میلیون ریال)                                | ۷۸ |
| شکل (۱۵-۳) نقشه تقسیمات کشوری شهرستان آمل                                    | ۸۵ |
| شکل (۱۶-۳) دانشگاه‌های موجود در شهرستان آمل و دانشگاه‌های موجود در استان     | ۹۱ |

فصل چهارم: راهبردها و برنامه اجرایی

|  |     |
|--|-----|
| شکل (۱-۴) تصویرسازی فلسفه‌ی وجودی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل                          | ۹۵  |
| شکل (۲-۴) فرآیند دستیابی به چشم‌انداز  | ۱۰۱ |
| شکل (۳-۴) تعیین جایگاه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل                             | ۱۰۷ |
| شکل (۴-۴) الگوی شناسایی ذیربطان دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل                            | ۱۰۹ |
| شکل (۵-۴) نمودار تعاملات دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل با برخی از ذیربطان درونی و بیرونی | ۱۱۱ |
| شکل (۶-۴) نقشه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل                                     | ۱۱۳ |



## پیش‌گفتار

امروزه، دنیا با چنان سرعتی در حال تغییر، تحول و تطور است که خوش‌بین‌ترین کارشناسان نیز استفاده از روش‌ها و سازوکارهای قبلی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در حوزه توسعه را بر نمی‌تابند. تغییرات بنیادین در دنیای امروزی الزامات جدیدی را برای سیاست‌گذاری حوزه توسعه‌ای در سازمان‌ها و نهادهای مختلف فراهم آورده است. این الزامات در گام نخست تغییر رویکرد برنامه‌ریزان توسعه‌ای جامعه را از روش‌های سنتی به روش‌های نوین در پی داشته است و از این منظر استفاده از برنامه راهبردی سازمان‌ها را به سوی عملکردی بهتر و متناسب‌تر با شرایط و تغییرات محیط رهنمون می‌سازد. با توجه به تغییرات بنیادین و اساسی در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و محیطی در کشور و نتایج تبعی آن برای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، تدوین برنامه راهبردی در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل نیز اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

آنچه در ذیل تقدیم می‌گردد، برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل است (رجوع نمائید به پیوست ۱) که با بررسی دقیق و شناخت محیط‌های بیرونی و درونی، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف را در راستای تدوین راهبردهای موثر و پویا پیش‌بینی نموده است. در بخش اول، با به کارگیری روش‌های علمی موجود، به تدوین برنامه راهبردی دانشگاه پرداخته و با به کارگیری نقطه‌نظرات ارزنده‌ی خبرگان، ذی‌ربطان و نقش‌آفرینان دانشگاهی راهبردهای مختلف آموزشی، پژوهشی، فناوری و ساختار را در راستای توسعه همه‌جانبه، متوازن، فرصت‌محور، مزیت‌محور و نیازمحور احصاء نموده است. در ادامه، با مطالعه دقیق موضوعی به برنامه‌های عملیاتی مورد نیاز برای تحقق راهبردهای تعریف شده در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و فناوری، دانشجوئی، فرهنگی، اجتماعی، اداری و مالی پرداخته و در نهایت برنامه‌های عملیاتی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل نیز به دقت تدوین شده است.

تدوین این برنامه تنها با حمایت‌های همه‌جانبه و مشفقانه‌ی ریاست محترم و ارجمند دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، جناب آقای دکتر اکبر حاجی‌زاده‌مقدم و معاونین، مدیران و یاوران علمی گرامی امکان‌پذیر گردید.

گروه مشاورین

## سخن رییس دانشگاه

به نام خداوند جان و خرد

دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به عنوان نخستین دانشگاه دولتی شهرستان آمل، از سال ۱۳۹۲ خورشیدی، شروع به فعالیت کرده است. این دانشگاه توانسته است در طول یک دهه از فعالیت خود، پژوهش‌گرانی فرهیخته به جامعه معرفی کند که نتیجه آن قرار گرفتن ۲ نفر از اساتید در بین دانشمندان یک درصد برتر جهان است. ما با داشتن چنین همکارانی که برای دانشگاه خود افتخار آفرینی می‌کنند به خود می‌بالیم. با تلاش‌های انجام شده نام دانشگاه فناوری‌های نوین آمل در بعضی از رتبه بندی‌های معتبر بین‌المللی برای اولین بار ظاهر، و جایگاه آن در دو سال اخیر بهبود پیدا کرده است. دانشگاه با ایجاد جامعه خیرین و جلب حمایت آنان از فرصت‌های با ارزشی در توسعه فضای کالبدی دانشگاه بهره‌مند شده است و امیدواریم با برنامه ریزی و ارتباط بهتر با جامعه خیرین بتوانیم حمایت‌های بیشتری جلب کنیم.

نگاهی به روند تحولات و رویدادها در سطح ملی و بین‌المللی در زمینه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نشان می‌دهد، دستیابی به مأموریت‌ها و چشم‌انداز دانشگاه، بدون داشتن نگاهی راهبردی برای ایجاد هم‌سویی در توانمندی‌ها و منابع دانشگاه امری غیرممکن است. براساس قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۷-۱۴۰۳)؛ جایگاه مطلوب برای علم و فناوری کشور مورد تأکید قرار گرفته و پیشرفت در سایر حوزه‌های اقتصادی و صنعتی با تکیه بر علم و فناوری ترسیم شده است. احراز این جایگاه مناسب نیازمند برنامه‌ریزی منسجم و راهبردی مخصوصاً برای مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌هاست و از طرفی نیز خواستگاه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای تدوین برنامه راهبردی دانشگاه باعث شد، تدوین برنامه دوم راهبردی و نقشه راه ۵ ساله آینده دانشگاه در دستور کار قرار گیرد.

آنچه در تدوین این برنامه، بدیع و کم سابقه است بهره‌مندی توأمان از مبانی ارزشی، همراستایی با اسناد بالادستی در سطح ملی و منطقه‌ای، توجه به توانمندی‌های

شهرستان آمل و استان مازندران، مطالعات تطبیقی داخلی و خارجی، بهره‌مندی از نظرات ذینفعان و خبرگان، آینده پژوهی در حوزه آموزش عالی، استفاده از مدل‌های علمی و مشارکت خانواده دانشگاه است. در پرتو عنایات خداوند متعال این سند پس از ساعت‌ها مطالعه و تحقیق، جلسات متعدد هم‌اندیشی و کارشناسی و مصاحبه‌های تخصصی با ذینفعان، نهایی و در جلسه مورخ ۱۴۰۳/۰۴/۱۰ به تصویب هیأت امناء دانشگاه‌های استان مازندران رسید.

اینجانب به نمایندگی از خانواده بزرگ دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل مراتب سپاس خود را از تلاش و زحمات ارزشمند و صادقانه مشاور محترم سند راهبردی و همکارانشان، کارگروه تدوین برنامه راهبردی، معاونین محترم، رؤسای محترم دانشکده‌ها، اعضای محترم کمیته‌های تخصصی به ویژه دفتر برنامه و بودجه دانشگاه، اعضای محترم هیأت علمی و یاوران علمی در زمینه تدوین این برنامه، تقدیم می‌کنم و توفیقات، عزت و سربلندی دانشگاهیان عزیز را در مسیر تحول آتی و ساخت آینده‌ای درخشان برای دانشگاه از درگاه ایزدمنان مسألت دارم.

امید است با توکل بر الطاف خداوند متعال، بتوانیم با تلاش مستمر آحاد دانشگاهیان بزرگوار حرکتی منسجم و شتابان برای تحقق برنامه‌های راهبردی آغاز گردد و تشکیل شورای پایش راهبردی، بستر مناسبی برای استمرار تحقق اهداف و چاره‌اندیشی برای موانع احتمالی پیش رو فراهم سازد و از این رهگذر نقشی موثر در شکل‌گیری جهاد علمی و تحقق آرمان‌های دانشگاه داشته باشیم.

### **اکبر حاجی زاده مقدم**

رئیس دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

خرداد ماه ۱۴۰۳





# **فصل اول:**

**کلیات برنامه‌ی راهبردی**



## ۱-۱- مقدمه

در جهان پیچیده و رقابتی امروز، از جمله سازمان‌های مهم و موثر، مراکز و مؤسسات آموزشی هستند، و لذا، از آموزش عالی انتظار می‌رود که بیش از هر نهاد دیگر در تحولات اجتماعی تاثیر بگذارد و در راستای توسعه کشور گام بردارد. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، برای بقا و موفقیت هر چه بیشتر، بایستی به نیازها و انتظارات ذی‌ربطان و محیط درونی و بیرونی خود توجه کنند و با ارتقای کیفیت فعالیت‌ها، به نحو مناسبی به نیازها و انتظارات آنها پاسخ دهند و با چالش‌های حال و آینده مقابله نمایند. از این رو، برنامه‌ریزی به شکل سنتی قادر به حل مسائل و مشکلات نخواهد بود و دانشگاه‌ها نیازمند تدوین یک برنامه راهبردی صحیح و هوشمندانه هستند.

به دیگر سخن، برنامه‌ریزی راهبردی یکی از موضوعات مهمی است که امروزه مورد توجه گسترده قرار گرفته است. بر این اساس، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی برتر و موفق، دارای جهت‌گیری کلی، چشم‌اندازها و برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت هستند تا بدین سبب بتوانند به گونه‌ای هدفمند به سوی آینده همراه با موفقیت‌های چشم‌گیر گام بردارند.

## ۱-۲- طرح ایده

برنامه‌ریزی، فرآیندی است که بر اساس تحلیل ماموریت دانشگاه و ارزیابی محیط داخلی و خارجی آن اجرا می‌شود تا به اهداف تعریف‌شده دست یابد (باقری‌نژاد، ۱۳۸۹). برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی، یک فرآیند برنامه‌ریزی نظام‌مند طراحی شده برای هدایت تصمیم‌ها در مورد بهبود آموزش، تحقیق و توسعه، و فرآیندهای خدماتی و کاربردی است و همچنین، موجبات تخصیص منابع مالی و دیگر منابع، و تهیه منابع جدید را فراهم می‌سازد (عباسی‌کسانی و همکاران، ۱۳۹۶).

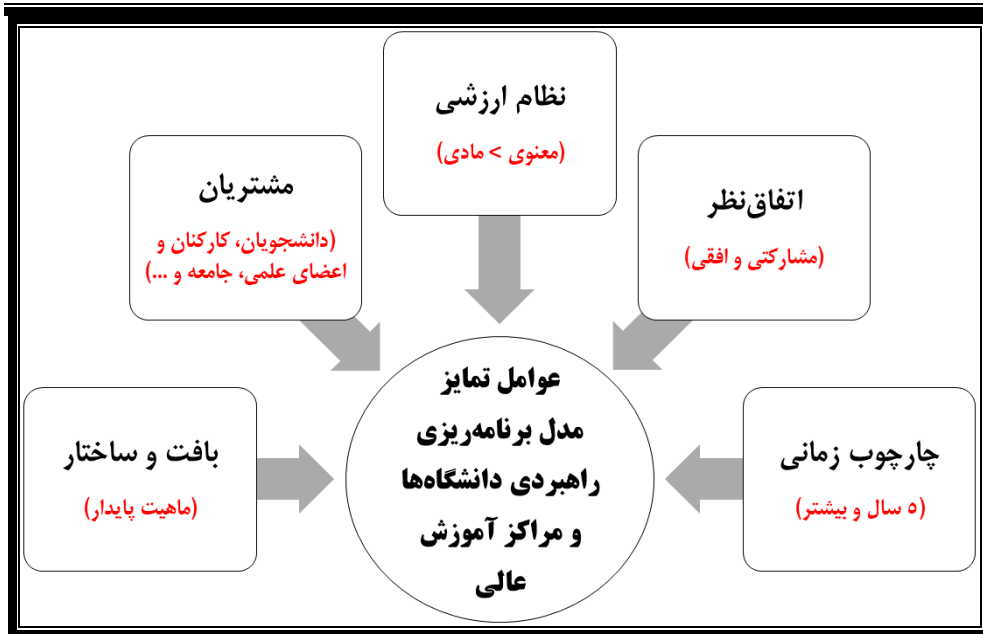
برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان ابزاری اساسی و کارآمد در مدیریت اثربخش دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به شمار می‌رود و آنها را قادر به شناسایی وجوه اشتراک خود با دیگر مراکز آموزشی و ویژگی‌های متمایزی که امکان حرکت‌های نوآورانه را فراهم می‌آورد، می‌سازد (عباسی‌کسانی و همکاران، ۱۳۹۶). بطورکلی، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند دانشگاه را برای رویارویی با پیچیدگی‌ها و فشارهای محیطی آماده سازد. این برنامه‌ریزی بخشی از فرآیند مدیریت

است و برای موفقیت دانشگاه حیاتی است. کلید نوآوری و تغییر، به ویژه برای مؤسسات آموزش عالی، برنامه‌ریزی راهبردی است.

فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی که در تجارت جهانی ریشه دارد، اغلب متمرکز بر ساختارها، فعالیت‌ها و منابع موردنظر است و در آنها بر خلاف مؤسسات آموزشی، سودآوری عنصر اصلی است. برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی بر خلاف برنامه‌ریزی خطی، دانشگاه را سیستمی باز دیده و به عوامل درونی و بیرونی موثر بر عملکرد توجه جدی دارد (یمینی‌دوزی سرخابی، ۱۳۸۲؛ یمینی-دوزی سرخابی و صالحی، ۱۳۹۳).

برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی از چند جهت با مدل برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکارها تفاوت دارد (شکل ۱-۱). با ذکر این تفاوت‌ها، و ایجاد تغییر در مدل‌های سنتی و متداول، دانشگاه‌ها می‌توانند بر شناخت خود از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و نحوه مشارکت تمامی تشکیلات مربوط بیفزایند.

- چارچوب زمانی: در کسب‌وکار، چارچوب زمانی مدل برنامه‌ریزی راهبردی دو تا سه سال است. در دانشگاه‌ها این چارچوب زمانی ۵ سال یا بیشتر است.
- *اتفاق نظر*: مدل کسب‌وکار عموماً از بالا به پایین است. در دانشگاه، اعضای دانشگاهی نمی‌توانند همانند کارکنان محیط‌های کسب‌وکار، تحت هدایت و فرمانبری قرار گیرند، زیرا مدیریت دانشگاهی متمرکز نیست و بیشتر ماهیت افقی دارد. لذا، مشارکت تمامی اعضا کلیدی است و ایجاد اتفاق نظر از آغاز برای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی اساسی است.
- *سیستم ارزشی*: اصول راهنمای دانشگاه، در سرمایه‌گذاری بلندمدت در آموزش افراد، متفاوت از رویکرد تولیدی کسب‌وکار است.
- *مشتریان*: دانشگاه‌ها، مشتری تعریف شده‌ی مشخصی ندارند. دانشجویان، یاوران علمی و اعضای هیأت علمی و جامعه همگی به عنوان مشتری نگریسته می‌شوند. در نتیجه، تعریف اهداف و اندازه‌گیری اثربخشی و سازگاری آن با ماموریت دانشگاه مشکل است.
- *بافت و ساختار*: اساساً دانشگاه‌ها را محیط‌هایی با ماهیت پایدار می‌دانند. بنابراین، تغییر در دانشگاه‌ها به سختی پذیرفته می‌شود (باقری‌نژاد، ۱۳۸۹).



شکل (۱-۱) عوامل تمایز مدل برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از تجارت و کسب‌وکارها

به دلیل تفاوت بین سازمان‌های خصوصی و مؤسسات آموزش عالی، سازگاری با رویکرد بخش خصوصی نیز در آموزش عالی ضروری است. برنامه‌ریزی در آموزش عالی به دلیل تمرکز بالای متخصصان و میزان قابل توجهی از انعطاف‌ناپذیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی، بیشتر از برنامه‌ریزی در بخش خصوصی دموکراتیک است. این فضای دموکراتیک‌شده که به حکمرانی مشارکتی نیاز دارد، به این معنی است که برنامه‌ریزی زمانی موثرتر است که مشارکت‌کننده داشته باشد و ذی‌ربطان بیشتری از موسسه را درگیر کند.

دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به عنوان یک دانشگاه دولتی پیشرو، با هدف ترویج علم و فرهنگ، در سال ۱۳۹۲ در شهرستان آمل، استان مازندران تاسیس شد. این دانشگاه با هدف ارتقاء برنامه‌های آموزش عالی، محیط آموزشی و علمی پویا و مطلوبی را برای دانشجویان و محققین فراهم ساخته است. دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل دارای ۴ دانشکده فعال شامل: دامپزشکی، زیست‌فناوری، گیاهان دارویی و مهندسی فناوری‌های نوین است. در حال حاضر، ۱۲ گروه آموزشی و ۴ مقطع تحصیلی وجود دارد؛ در مقطع کاردانی ۲ رشته، در مقطع

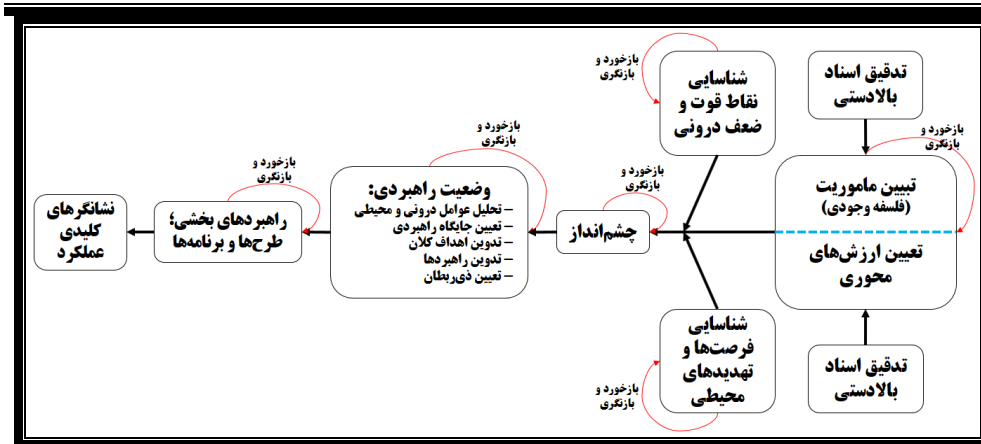
کارشناسی پیوسته ۹ رشته، در مقطع کارشناسی ناپیوسته ۲ رشته و در مقطع کارشناسی ارشد ۱۲ رشته.

هم اکنون پس از گذشت یک دهه از تأسیس این دانشگاه، با توجه به تغییرات مداومی که در محیط درونی و بیرونی دانشگاه رخ داده و خواهد داد، ایجاب می‌کند که دانشگاه بتواند برنامه‌های خود را با این تغییرات همگام نموده و دانش‌آموختگانی متناسب با نیازهای جامعه و بازار کار تربیت کند. در راستای توسعه‌ی دانشگاه و رساندن آن به جایگاه مطلوب در بین سایر دانشگاه‌های استان و کشور، تلاش‌هایی از سوی مسئولان دانشگاه در جریان است. به نظر می‌رسد که تدوین برنامه‌ی راهبردی به همگامی دانشگاه با تغییرات و تحولات کمک کند و تلاش‌های ۱۰ ساله را در مسیر مشخصی هدایت نموده و به شیوه‌ای موثرتر به سرمنزل مقصود برساند.

### ۳-۱- اهداف

بر اساس بیان مسئله، هدف اصلی طرح حاضر، تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل (۱۴۰۳-۱۴۰۸) است. با تحقق این هدف، اهداف فرعی (شکل ۱-۲) زیر نیز محقق خواهد شد:

- تبیین مأموریت و ارزش‌های محوری دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- شناسایی عوامل درونی و محیطی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- تدوین چشم‌انداز دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- تعیین وضعیت موجود-مطلوب راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛
- تدوین راهبردهای بخشی و نشانگرهای کلیدی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.



شکل (۱-۲) الگوی ارتباطی اهداف فرعی طرح

## ۱-۴- اهمیت و ضرورت

از جنبه‌های بسیاری، دانشگاه‌ها از ارزشمندترین مؤسسات هستند. اما آنها نیز تحت تاثیر نیروهای پویای بازار قرار می‌گیرند و اگر خود را با شرایط تطبیق ندهند، ارزشمندی و اثربخشی خود را به سرعت از دست خواهند داد. تغییر و نوآوری باید مورد توجه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی قرار داشته باشد، زیرا قرار است مرزهای دانش جدید را بیمایند.

برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان یک برنامه‌ریزی آینده‌نگر و با هدف ایجاد آینده‌ای بهتر، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا، این مهم در نهادها و سازمان‌های مختلف، از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، باید مورد توجه قرار گیرد. در باب اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها این موضوع شایان ذکر است که با توجه به تحولات و پیچیدگی‌های دنیای امروز و نیز، رقابت روزافزون میان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دانشگاهی موفق خواهد بود که نقاط قوت/ضعف و فرصت‌ها/تهدیدهای خود را به خوبی شناسایی کرده و برنامه‌ی راهبردی دانشگاه را همچون نقشه‌ی راهی مناسب برای فعالیت‌ها، اقدامات و تحقق اهداف تعیین شده، توسعه داده و اجرا نماید.

از مزایای برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود کیفیت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است و لذا، برای این امر مهم نباید تنها به تدوین سندی مکتوب اکتفا نمود؛ بلکه، ضمن اینکه برنامه، حمایت

کامل رئیس و مدیران ارشد را دارد، باید با مشارکت اعضای دانشگاه تدوین شود، تا میزان دستیابی به اهداف تعیین شده طی بازه زمانی مشخص افزایش یابد.

فرآیند و شیوه‌ی تدوین و توسعه و اجرای برنامه‌ی راهبردی دانشگاه می‌تواند موفقیت و یا عدم موفقیت دانشگاه در دستیابی به اهداف تعیین شده را منجر شود. لذا، مطالعات کارشناسی، دیدگاه‌ها و نظرات صاحب‌نظران و متخصصان، و مطالعه بررسی مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و اسناد برنامه راهبردی دانشگاه‌های معتبر خارجی و داخلی برای موفقیت در این مسیر اهمیت بسیار دارد.

تفکر و ضرورت برنامه‌ریزی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، مورد تاکید صاحب‌نظران مختلف قرار گرفته است. از جمله مزایای برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی:

- هدایت‌گر بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات دانشگاه را مشخص می‌کند و به عنوان راهنما عمل می‌کند (مقدسی، ۱۳۸۹)؛
- برنامه‌ریزی راهبردی منجر به شناخت جایگاه راهبردی سازمان، تعیین اهداف راهبردی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان می‌شود (امینی و مصدق‌راد، ۱۳۹۴)؛
- برنامه‌ریزی راهبردی سبب کنترل بیشتر سازمان، بهبود عملکرد مالی و استفاده موثر از منابع، ایجاد چارچوبی معتبر برای تصمیم‌گیری، کسب بازخورد و ارزیابی میزان پیشرفت سازمان، وحدت و یکپارچگی سازمان با ایجاد دیدگاه مشترک می‌شود (عباسی‌کسانی و همکاران، ۱۳۹۶)؛
- مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش داده و توفیق اقدامات مبتنی بر راهبردهای مصوب را تضمین می‌کند؛
- با نگرش بلندمدت به پیش‌بینی آینده می‌پردازد؛
- نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی دانشگاه را انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌دهد (مقدسی، ۱۳۸۹)؛ مبینی‌دهکردی و سلمان‌پور خویی، ۱۳۸۵).

علاوه بر ضرورت انجام برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه، ضرورت تعیین جهت آن نیز وجود دارد. با توجه به تغییرات و تحولات شتابان جهانی و ایران در آینده، ضرورت دارد، برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، آینده‌نگرانه و مبتنی بر فرصت‌های جهانی و ظرفیت‌های ملی باشد. یکی از کلیدی‌ترین کلان‌روندهای شکل‌دهنده به آینده‌ی جهان، "جهش فناورانه" است که در ایران نیز به عنوان مسئله و اولویت آینده مطرح شده است. روندهای مرتبط با تغییرات شتابان فناوری در جدول (۱-۱) به تفکیک جهان و ایران ارائه شده است. دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، می‌بایست در برنامه‌ریزی راهبردی خود در جهت این روندهای کلان برنامه‌های عملیاتی خود را تدوین نماید.

جدول (۱-۱) کلیدی‌ترین کلان‌روندهای شکل‌دهنده به آینده جهان و ایران مرتبط با علم و فناوری

| سطح   | روند                | ابعاد   |
|-------|---------------------|---|
| جهان  | جهش فناورانه        | فناوری هوش مصنوعی؛ بلاکچین؛ رباتیک؛ ذخیره‌ساز انرژی؛ دستکاری و ویرایش ژنی |
| ایران | فناورانه<br>راهبردی | علم و فناوری  |
|       |                     | فرهنگی  |
|       |                     | اقتصادی   |
|       |                     | تغییرات اقلیمی  |

منبع: اقتباس و تعدیل از (نصر اصفهانی و کوهی اصفهانی، ۱۴۰۱)

### ۱-۵- روش‌شناسی

طرح حاضر از نظر ماهیت، آمیخته (کیفی-کمی)، از نظر هدف، توصیفی-اکتشافی-تبیینی است و در زمره‌ی مطالعات موردی قرار می‌گیرد. سایر اطلاعات روش‌شناسی طرح در جدول (۱-۲) ارائه شده است.

جدول (۲-۱) روش‌شناسی طرح

| روش  | ویژگی‌ها              | مصادیق   |
|------|-----------------------|--|
| کیفی | جامعه و نمونه‌ی آماری | اسناد و مدارک مرتبط با اهداف طرح (اعم از اسناد سیاستی و علمی) اعضای هیأت علمی چهار دانشکده، رئیس و معاونین دانشگاه، کارشناسان و مسئولان حوزه‌های عملکردی دانشگاه (نمونه‌گیری با راهبرد گلوله برفی و روش قضاوتی)؛ مصاحبه با اعضای کارگروه‌های تعیین شده به صورت جلسات دلفی و انفرادی؛ |
|      | ابزار                 | تحلیل محتوای اسناد و مصاحبه‌ها/جلسات به شیوه‌ی کدگذاری؛  |
| کمی  | جامعه و نمونه‌ی آماری | اعضای هیأت علمی چهار دانشکده، رئیس و معاونین دانشگاه، کارشناسان و مسئولان حوزه‌های عملکردی دانشگاه (به دلیل محدود بودن تعداد اعضای جامعه، در این طرح، از نمونه‌گیری استفاده نشد و تمام اعضای جامعه مورد پیمایش قرار گرفتند (تمام‌شماری))؛  |
|      | ابزار                 | پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته.  |
|      | تحلیل                 | آمار توصیفی برای تحلیل پرسش‌نامه‌ها (نرم‌افزار excel و SPSS)   |

### ۶-۱- الزامات اجرایی

جهت اجرایی شدن برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل الزاماتی مورد نیاز است که در جدول (۳-۱) ارائه شده است.

جدول (۳-۱) الزامات اجرایی برنامه راهبردی

| ر | الزامات  | حوزه‌ی مسئول                            | زمان‌بندی                 | توضیحات                  |
|---|--|---|---------------------------|--------------------------|
| ۱ | جهت‌گیری سیاست‌گذارانه و ساختارسازی: تدوین شیوه‌نامه و تشکیل شورا و کارگروه‌های برنامه‌ی راهبردی | معاونت توسعه مدیریت و منابع             | ۱۵ روز                    | قبل اجرا و در زمان تدوین |
| ۲ | پشتیبانی و تامین مادی و معنوی جهت پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی                                  | معاونت توسعه مدیریت و منابع             | -                         | حین اجرای برنامه         |
| ۳ | قاعده‌مندسازی شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی متناسب با برنامه راهبردی                      | معاونت‌ها و مدیریت‌های ذیل حوزه‌ی ریاست | -                         | حین اجرای برنامه         |
| ۴ | شبکه‌سازی: تهیه‌ی برنامه‌ی عملیاتی همسو با برنامه‌ی راهبردی                                      | معاونت‌ها و مدیریت‌های ذیل حوزه‌ی ریاست | ۳۰ روز پس از ابلاغ برنامه | حین اجرای برنامه         |
| ۵ | هدف‌مندسازی: تهیه نقشه راه هر دانشکده همسو با برنامه‌ی راهبردی                                   | دانشکده                                 | ۹۰ روز پس از ابلاغ برنامه | حین اجرای برنامه         |

| ر | الزامات   | حوزه‌ی مسئول  | زمان بندی                 | توضیحات          |
|---|---|---------------|---------------------------|------------------|
| ۶ | نهادینه‌سازی و فرهنگ‌سازی در اشاعه و ترویج ارکان برنامه‌ی راهبردی   | روابط عمومی   | ۶۰ روز پس از ابلاغ برنامه | حین اجرای برنامه |
| ۷ | متناسب‌سازی اجرایی: گزارش عملکرد، پایش و بازنگری  | شورای راهبردی | هر ۶ ماه یکبار            | حین اجرای برنامه |
| ۸ | تهیه پیوست‌های آینده‌پژوهی (مصوب شورای راهبردی)، فرهنگی-اجتماعی (مصوب شورای فرهنگی) و پدافند غیرعامل (مصوب کمیته‌ی مدیریت بحران و پدافند غیرعامل) برای طرح‌های توسعه‌ای | -             | -                         | حین اجرای برنامه |

### ۱-۷- تشکیل شورا و کارگروه‌های برنامه‌ی راهبردی

تجربه و بررسی‌های پژوهشی نشان داده که در دانشگاه‌ها، مشکلات زیادی در خصوص "تدوین و پیاده‌سازی" راهبردها، پیش‌روی مدیران قرار دارد. از جمله، عدم پذیرش راهبردها توسط همه مدیران؛ درگیر نشدن برخی مدیران در برخی از مراحل و سطوح فرآیند تدوین راهبرد؛ محول کردن مسئولیت اصلی اجرای راهبردها بر عهده‌ی کارکنان؛ مشکل در هماهنگ‌سازی بودجه و برنامه عملیاتی، پایین بودن دانش کارکنان نسبت به جایگاه و اجرای راهبردها و غیره. به همین دلایل، با تکیه بر اصل ۲۰-۸۰، کمیته‌ی مرکزی و کارگروه‌های برنامه‌ی راهبردی با ترکیبی از بافت علمی-اداری دانشگاه تشکیل می‌شود تا با هم‌فکری و هم‌افزایی دانشی این گروه‌ها، هم در تدوین و هم در پیاده‌سازی راهبردها، از برنامه‌ی راهبردی حمایت شود.

در جلسه‌ی دوم شروع به کار مشاور در تاریخ ۱۴۰۲/۱۱/۱۸، فرم پیشنهادی مشاور برای تشکیل "شورا" و همچنین "کارگروه‌های" برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در هسته و شورای اولیه، معرفی و ارائه شد و پس از بررسی نهایی، به ترتیب، ترکیب و افراد (جدول‌های ۱-۴ و ۱-۵) به عنوان شورای راهبردی و کارگروه‌ها مدنظر قرار گرفته و معرفی شدند.

جدول (۴-۱) تشکیل شورای راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| ردیف | نام و نام خانوادگی        | سمت   |
|------|---------------------------|---|
| ۱    | دکتر اکبر حاجی‌زاده مقدم  | رئیس دانشگاه                                  |
| ۲    | دکتر حسین عزیزی           | رئیس دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین الملل |
| ۳    | دکتر بهرام جعفری          | معاون توسعه مدیریت و منابع                    |
| ۴    | دکتر مجتبی رنجبر          | معاون آموزشی و پژوهشی                         |
| ۵    | دکتر محمد سلیمانی لشکناری | معاون دانشجویی                                |
| ۶    | دکتر سعید سیفی            | عضو اسبق هیأت رئیسه                           |
| ۷    | دکتر فرید صمصامی خداداد   | عضو اسبق هیأت رئیسه                           |
| ۸    | دکتر امیر خاکی            | رئیس دانشکده دامپزشکی                         |
| ۹    | دکتر محمود کیانی          | رئیس دانشکده گیاهان دارویی                    |
| ۱۰   | دکتر مصطفی گواهی          | رئیس دانشکده زیست فناوری                      |
| ۱۱   | دکتر علی نیک‌پی           | رئیس گروه نظارت و ارزیابی                     |
| ۱۲   | دکتر هادی رضازاده         | مدیر امور فرهنگی                              |
| ۱۳   | دکتر رسول حاجی‌زاده       | مدیر اسبق طرح و برنامه                        |
| ۱۴   | دکتر سمیه رهایی           | مدیر طرح و برنامه                             |
| ۱۵   | مهندس سیدقاسم حسنی        | رئیس اداره فناوری اطلاعات و خدمات رایانه‌ای   |
| ۱۶   | دکتر خدیجه سلحشور         | دبیر کمیته                                    |

جدول (۵-۱) تشکیل کارگروه‌های تخصصی برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| نام کارگروه    | ردیف | نام و نام خانوادگی        | سمت   |
|----------------|------|---------------------------|---|
| امور آموزشی    | ۱    | دکتر مجتبی رنجبر          | معاون آموزشی و پژوهشی                         |
|                | ۲    | دکتر هاجر رجایی           | نماینده‌ی مدیریت امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی |
|                | ۳    | دکتر حکیمه گاوزن          | نماینده‌ی گروه آموزش‌های آزاد و مجازی         |
| امور پژوهشی    | ۱    | دکتر مجتبی رنجبر          | معاون آموزشی و پژوهشی                         |
|                | ۲    | دکتر محمدعلی حسین‌زاده    | نماینده‌ی مدیریت امور پژوهشی و فناوری         |
|                | ۳    | دکتر فواد مهری            | نماینده‌ی گروه کارافزینی و ارتباط با صنعت     |
|                | ۴    | دکتر حکیمه گاوزن          | نماینده‌ی کتابخانه مرکزی و مرکز اطلاع‌رسانی   |
| امور دانشجویی  | ۱    | دکتر محمد سلیمانی لشکناری | معاون دانشجویی                                |
|                | ۲    | مهندس علی صفری            | نماینده‌ی مدیریت امور دانشجویی                |
|                | ۳    | مهندس سیدرضا حسنی         | نماینده‌ی اداره تربیت بدنی                    |
|                | ۴    | مهندس حمید ذوالفقاری      | نماینده‌ی اداره رفاه و خدمات دانشجویی         |
| توسعه مدیریت و | ۱    | دکتر بهرام جعفری          | معاون توسعه مدیریت و منابع                    |

| نام کارگروه | ردیف | نام و نام خانوادگی      | سمت   |
|-------------|------|-------------------------|---|
| منابع       | ۲    | مهندس حسین صفری         | نماینده‌ی مدیریت امور اداری و پشتیبانی                |
|             | ۳    | مهندس محمد تقفی         | نماینده‌ی امور مالی                                   |
|             | ۴    | دکتر سمیه رهایی         | نماینده‌ی مدیریت طرح و برنامه                         |
| دانشکده‌ها  | ۱    | دکتر امیر خاکی          | نماینده‌ی دانشکده دامپزشکی                            |
|             | ۲    | دکتر مصطفی گواهی        | نماینده‌ی دانشکده زیست‌فناوری                         |
|             | ۳    | دکتر محمود کیانی        | نماینده‌ی دانشکده گیاهان دارویی                       |
|             | ۴    | دکتر فرید صمصامی خداداد | نماینده‌ی دانشکده مهندسی فناوری‌های نوین              |
| حوزه ریاست  | ۱    | دکتر حسین عزیزی         | نماینده‌ی روابط عمومی و امور بین‌الملل                |
|             | ۲    | مهندس علیجان خرمانی     | نماینده‌ی امور شاهد و ایثارگر                         |
|             | ۳    | دکتر علی نیکبایی        | نماینده‌ی نظارت و ارزیابی                             |
|             | ۴    | دکتر هادی رضازاده       | نماینده‌ی مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی                |
|             | ۵    | دکتر علی اسفندیار       | نماینده‌ی امور حقوقی، قراردادهای و پاسخگویی به شکایات |

## ۱-۸- مفاهیم و واژه‌شناسی

**برنامه‌ریزی:** تعیین هدف (اهداف) و راه‌های رسیدن به این هدف (اهداف) در طی زمان مشخص و با منابع مشخص.

**راهبرد:** چارچوبی که مجموع حرکات و اقدامات اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم می‌کند و چگونگی تخصیص کلی منابع را برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خنثی کردن تهدیدات در حال و آینده بیان می‌دارد.

**برنامه‌ریزی راهبردی:** برنامه‌ای است که جهت‌گیری کلی سازمان و راه‌های تحقق آن را مشخص می‌کند و هدف آن، ایجاد تغییرات اساسی در جهت‌گیری‌ها، فعالیت‌ها و نوع سازماندهی است. برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر تحلیل‌های درونی و محیط بیرون صورت گرفته و سرنوشت و بقای سازمان وابسته به تدوین و اجرای درست آن است. به طور معمول، سازمان‌ها هنگامی که با چالش‌های جدی شامل تغییرات محیطی یا معضلات درونی روبرو می‌شوند نیاز به تدوین یا بازنگری در برنامه راهبردی دارند.

**چشم‌انداز:** دورنمایی از دستیابی به نهایت اهداف برنامه در افق زمانی انتهایی برنامه است. توصیفی است از شرایط آینده سازمان و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت سازمان، زمانی که به اهداف و راهبردهای خود دست یافته باشد. بدین ترتیب توجیهی روشن، مشخص و قابل دفاع از اینکه چرا و چه انتظاری از سازمان می‌رود حاصل می‌شود و امکان موفقیت سازمان با

تصویر روشنی که از آینده آن بدست می‌آورند محتمل‌تر خواهد شد. از طرف دیگر توافق به آینده سازمان، همه‌ی نیروهای مجموعه را همسو و هم‌جهت ساخته، آرمان مشترکی را بین اعضاء مجموعه فراهم می‌سازد.

**بیانیه‌ی ماموریت/رسالت:** عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه (مانند دانشگاه) در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. بیانیه ماموریت سبب می‌شود تا ذریبطان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از اهداف آنان آگاهی یافته و در فعالیت‌های همسو و همراستا برای تحقق اهداف دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی، مشارکت نمایند.

**ارزش‌های محوری:** آن دسته از ارزش‌ها و باورهایی است که برای سازمان اولویت و اهمیت ویژه‌ای دارد و لازم است بر تمام فعالیت‌های سازمان حاکم باشد. ارزش‌ها، زیربنای فرهنگ سازمانی دانشگاه می‌باشند و همان بایدها و نبایدهای سازمانی هستند که چشم‌انداز مطلوب سازمان در راستای آنها شکل می‌گیرد.

**ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup>:** ارزیابی عوامل داخلی، ابزاری (ماتریسی) است که از طریق آن، استراتژیست‌ها هر یک از عوامل داخلی دانشگاه را مورد ارزیابی قرار داده و از بررسی این عوامل، نقاط قوت و ضعف دانشگاه را شناسایی می‌کنند. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای دانشگاه را تدوین و ارزیابی می‌نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌کند. برای تهیه این ماتریس، باید به قضاوت‌های شهودی تکیه نمود، بر همین اساس نباید روش‌های علمی را به گونه‌ای تفسیر کرد که آنها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد. به منظور تهیه این ماتریس باید پنج مرحله را به شرح زیر طی کرد:

(۱) در مرحله‌ی اول، پس از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی دانشگاه از طریق به‌کارگیری یکی از رویکردهای وظیفه‌ای، مالی و یا زنجیره ارزش، عوامل راهبردی شناخته‌شده فهرست شوند.

(۲) در مرحله دوم، می‌بایست به عواملی که در مرحله قبل فهرست شدند، به نسبت اهمیت آنها، وزن یا ضریب داده شود. این ضرایب بین صفر (بی‌اهمیت‌ترین) تا یک (مهمترین) بوده و نشانگر اهمیت نسبی هر عامل در موفقیت دانشگاه در صنعت مربوطه هستند.

<sup>۱</sup>- IFE: Internal Factor Evaluation

۳) در این مرحله به عوامل فهرست‌شده‌ی فوق، نمره داده می‌شود. این نمره باید عددی بین یک تا چهار باشد. عدد چهار به معنای قوت بسیار بالا، عدد سه به معنای نقطه قوت، عدد دو به معنای نقطه ضعف و عدد یک به معنای ضعف اساسی دانشگاه در آن عامل است.

۴) در مرحله چهارم، ضریب هر عامل در نمره‌ی مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید.

۵) در این مرحله برای تشخیص نمره‌های دانشگاه، نمره‌های همه عوامل با هم جمع می‌شود. اگر نمره نهایی دانشگاه کمتر از ۲/۵ باشد؛ یعنی دانشگاه از نظر عوامل داخلی دارای ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، یعنی دانشگاه از نظر عوامل درونی دارای قوت است.

**ارزیابی عوامل خارجی<sup>۱</sup>:** برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، مشابه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی عمل نموده؛ با این تفاوت که استراتژیست‌ها باید هر یک از عوامل راهبردی محیط‌های کلان و تخصصی خارجی را مورد ارزیابی قرار دهند. با استفاده از این ماتریس، می‌توان عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار داد.<sup>۲</sup>

**ماتریس جایگاه راهبردی (عوامل داخلی-خارجی)<sup>۳</sup>:** جهت تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی، از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را به ترتیب در ابعاد افقی و عمودی قرار داد تا موقعیت راهبردی دانشگاه در خانه‌های ماتریس، مشخص گردد. بر اساس تقاطع نمرات در محورهای افقی و عمودی می‌توان جایگاه سازمان را تعیین و رویکرد کلی تبیین راهبردهای توسعه را نیز مشخص نمود.

<sup>۱</sup>- EFE: External Factor Evaluation

<sup>۲</sup>- در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، در بهترین حالت مجموع نمره‌های نهایی برای دانشگاه برابر با چهار و در بدترین حالت برابر یک خواهد بود. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نمره چهار به این معناست که دانشگاه در حال حاضر از نظر عوامل داخلی از قوت بسیار خوبی برخوردار است. در مقابل عدد یک به معنای ضعف شدید دانشگاه در عوامل داخلی است و در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، نمره چهار به این معناست که دانشگاه در حال حاضر در برابر تهدیدها و فرصت‌های محیطی، بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد؛ به عبارتی در چنین وضعیتی، دانشگاه در راهبردهای خود به صورتی موفقیت‌آمیز از فرصت‌ها بهره‌مند شده و تأثیر تهدیدها را به حداقل می‌رساند و در مقابل عدد یک به معنای ضعف شدید دانشگاه در بهره‌گیری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها است.

<sup>۳</sup>- IEM: Internal & External Matrix





## **فصل دوم:**

### **کار بست اسناد بالادستی**



## ۱-۲- مقدمه

با توجه به اینکه یکی از ویژگی‌های نظام آموزشی آرمانی، تلاش مستمر برای ارتقاء کیفیت آن است و حرکت بالنده در مسیر کمال نیز در آن باید به رسالتی مهم تبدیل شود، لذا ضرورت دارد این مهم با سیاست‌های کلان کشور نیز هماهنگ باشد که خود نیازمند تفکر و تعمق بیشتری است. لذا نظام آموزش عالی کشور به عنوان یک بخش تأثیرگذار، نیازمند تقویت مبانی، اصول و نظام کاری متناسب با آرمان‌های مطرح شده در اسناد بالادستی و سیاست‌های مبتنی بر آنها خواهد بود. بر این اساس باید با اقتباس از اسناد بالادستی اقدام به تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل نمود، تا ضمن ارتقاء دانشگاه در تمامی جنبه‌ها، گامی موثر در دستیابی به اهداف اسناد بالادستی در حوزه علم و فناوری بردارد. بدین منظور در این فصل به بررسی اسناد بالادستی (شکل ۱-۲) مذکور پرداخته می‌شود.



شکل (۱-۲) اسناد بالادستی بررسی شده

## ۲-۲- اسناد ملی

### ۲-۲-۱- سیاست‌های کلی نظام

#### الف) مرتبط با آموزش و پژوهش

از سال ۱۳۷۷ تا اسفند ۱۳۸۴ جمعا ۲۸ مورد سیاست کلی توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام تصویب و تقدیم مقام معظم رهبری گردیده که از این میان تعداد ۱۴ سیاست کلی از سوی معظم‌له ابلاغ و ۱۴ مصوبه نیز جهت تصویب نهایی و ابلاغ تقدیم گردیده است. سیاست‌های مرتبط با آموزش و پژوهش عبارتند از:

- ۱) توسعه متوازن کمی و کیفی نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی؛
- ۲) هدایت نظام آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی کشور در جهت توسعه علوم پایه و تحقیقات بنیادی، افزایش خلاقیت، روزآمد ساختن دانشگاه‌ها؛
- ۳) بهینه‌سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور با هدف ارتقای بهره‌وری و شکوفایی علمی؛
- ۴) اهتمام به اصل پرورش در کنار آموزش و پژوهش، ارتقای کیفیت عقیدتی، علمی و عملی اعضای هیأت علمی موجود و تربیت اساتید و معلمان مومن به اسلام و متعهد به انقلاب و علاقه‌مند به اعتلای کشور؛
- ۵) ساماندهی به نظام اعتبارسنجی و رتبه‌بندی دانشگاه‌ها مبتنی بر توانایی، کارایی و اثربخشی و سازماندهی به نظام ارتقای هیأت علمی و ارزیابی پژوهشگران با معیار تولید علم و فعالیت‌های کاربردی و توسعه‌ای و رفع نیازها و مشکلات علمی و فنی کشور؛
- ۶) ساماندهی به نظام آمار و اطلاعات علمی و پژوهشی دولتی و غیردولتی به ویژه حوزه‌های علمیه و ایجاد ساختارهای لازم برای تبدیل نتایج فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی به تجربه‌های انباشته و قابل دسترسی؛
- ۷) تعریف، شناسایی، هدایت، پرورش، جذب و بکارگیری استعدادهای درخشان و ایجاد بسترهای مناسب جهت جذب و پیشگیری از مهاجرت نخبگان، استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج و جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها در صورت نیاز؛

۸) برنامه‌ریزی برای افزایش نقش دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و فرهنگستان‌ها در ارتقای کارآمدی نظام، دفاع از مرزهای اعتقادی، وحدت و امنیت ملی و صیانت از فرهنگ و هویت ملی - اسلامی در برابر تهاجم فکری و فرهنگی بیگانگان.

### ب) مرتبط با علم و فناوری

بر اساس بند اول اصل یکصد و دهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و در اجرای اوامر مورخ ۱۳۷۷/۱/۱۵ مقام معظم رهبری، نظر مشورتی نهایی شورای مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری در کشور طی ۴ ماده و ۲۵ بند به شرح ذیل به تصویب رسید:

۱) توسعه فناوری با هدف ارتقای جایگاه ایران در فناوری جهانی، تولید دانش، کسب ثروت و افزایش قدرت ملی؛

۲) تقویت زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های ملی فناوری در کشور؛

۳) تبیین و ترویج مبانی فرهنگی توسعه فناوری؛

۴) اهتمام به حفظ ارزش‌های فرهنگی، اجتماعی و موازین اسلامی در استفاده از فناوری.

### ۲-۲-۲- سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران

بررسی مفاد سند چشم‌انداز نشان می‌دهد که در این سند برای جامعه ایرانی در افق چشم‌انداز، هشت ویژگی در نظر گرفته شده است. از هشت ویژگی مذکور، دو ویژگی در ارتباط با بخش آموزش عالی است. این ویژگی‌های قابل طبقه‌بندی تحت عنوان «اهداف آرمانی» هستند که عبارت اند از:

- توسعه‌یافته، برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی؛
- کسب جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل.

## ۲-۲-۳- سند ملی آمایش سرزمین

شورای عالی آمایش سرزمین در جلسه مورخ ۱۳۹۹/۱۲/۱۱، در راستای عمل به تکلیف جزء ۱ بند الف ماده ۲۶ قانون برنامه ششم توسعه کشور و به استناد بند الف ماده ۳۲ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (مصوب ۱۳۹۵/۱۱/۱۰ مجلس شورای اسلامی)، سند آمایش سرزمین، شامل سند ملی (در افق ۱۴۲۴ مشتمل بر ۱۶ ماده) و اسناد استانی که ممه‌ور به مهر دبیرخانه شورای عالی آمایش سرزمین گردیده است را مصوب و مقرر نمود. ابعاد مرتبط با برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل شامل موارد زیر است.

- ماده ۳) اهداف: تحقق چشم‌انداز توسعه فضایی سرزمین، منوط به دستیابی به اهداف سند است. یکی از اهداف، دستیابی به اقتصاد متنوع، درونزا، برون‌گرا و ارزش‌آفرین مبتنی بر سرمایه انسانی، فناوری نوآورانه و تخصص‌ها و مزیت‌های منطقه‌ای است.
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۱): ایجاد و ارتقاء پیوندها و مناسبات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با کشورهای منطقه و جهان):
  - ❖ جزء ۱۳- تحول در کارکرد مناطق آزاد و ویژه اقتصادی کشور به قطب پردازش صادرات و جذب سرمایه، علم و فناوری و نقش‌آفرینی در اقتصاد ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی؛
  - ❖ جزء ۲۱- جذب مشارکت سرمایه‌گذاری دانش‌بنیان و فناوری پیشرفته بین‌المللی در مناطق دریایی و ساحلی کشور؛
  - ❖ جزء ۲۳- توسعه تجارت الکترونیک با تأکید بر فناوری‌های نوین و پیشرفته؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۲): تقویت نقش مفصلی کشور در شبکه گذرراه‌های ترانزیتی منطقه‌ای و بین‌المللی):
  - ❖ جزء ۳۶: هوشمندسازی و بکارگیری فناوری‌های نوین در فرآیندهای مدیریت، کنترل، بازرسی، پایش و نظارت در راستای حذف اختلالات در فرآیند ترانزیت و کاهش زمان عبور؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۳): شبکه‌سازی و ایجاد زنجیره‌های جدید تولید بین‌المللی و ارتقاء جایگاه بین‌المللی کشور در بازارهای جهانی به ویژه در زمینه انرژی و توسعه مبادلات منطقه‌ای و بین‌المللی):

❖ جزء ۴۲: تغییر رویکرد از زنجیره‌های تامین سنتی به شبکه‌های هوشمند تامین دیجیتال؛

- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۴): تنوع‌بخشی به اقتصاد متناسب با مزیت‌ها، قابلیت‌ها و تخصص‌های سرزمین):

❖ جزء ۵۲: افزایش ارزش افزوده در زنجیره صنایع نفت، گاز و پتروشیمی در جهت کاهش خام‌فروشی؛

❖ جزء ۵۳: پیشتازی اقتصاد دانش‌بنیان و دریامحور؛

❖ جزء ۵۴: توسعه دانش و فناوری‌های نوین بهره‌برداري پایدار از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های دریا

❖ جزء ۵۹: تطبیق برنامه‌های توسعه صنعتی (صنایع کشاورزی و صنایع مرتبط) با مزیت‌ها و ظرفیت‌های تولیدی محصولات کشاورزی در هر منطقه مبتنی بر توان اکولوژیک و آب قابل برنامه‌ریزی

❖ جزء ۶۰: توسعه محصولات دانش‌بنیان بر پایه مزیت‌های رقابتی و قابلیت‌های دانش و فناوری مناطق با استفاده از ظرفیت شبکه شهرهای همکار؛

❖ جزء ۶۱: توسعه مراکز رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات و مناطق دیجیتالی و شهرها و روستاهای سبز و هوشمند؛

❖ ایجاد و رشد زیست‌بوم‌های کارآفرینی نوآورانه با تمرکز بر رفع موانع و چالش‌های ارتباط مطلوب دانشگاه و صنعت؛

- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۵): تحول کشاورزی، اصلاح ساختار و نظام بهره‌برداری و استقرار کشاورزی هوشمند و پایدار با حصول اطمینان از امنیت غذایی، آب و محیط‌زیست):

❖ جزء ۷۴: توسعه فناوری‌های نوآورانه کشت و تولید انواع محصولات با استفاده از آب دریا (Seawater-farming: گلخانه‌هایی است که با استفاده از آب شور دریا و انرژی خورشیدی امکان رویش گیاهان را در زمین‌های غیرقابل کشت فراهم می‌کند)؛

- ❖ جزء ۷۶: استقرار کشاورزی حفاظتی، دقیق، هوشمند و سازگار به تغییرات اقلیمی و تامین‌کننده‌ی امنیت غذایی؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۶): ارتقاء بهره‌وری، کاهش شدت انرژی و تنوع‌بخشی به منابع تولید انرژی):
- ❖ جزء ۹۰: حمایت از تحقیقات کاربردی و تاسیس و تقویت شرکت‌های دانش بنیان در زمینه کسب فناوری‌های مرتبط با بهینه‌سازی مصرف انرژی و کاهش شدت انرژی؛
- ❖ جزء ۹۱: افزایش سهم انرژی‌های تجدیدپذیر در تولید و تأمین بهینه انرژی هر منطقه از کشور متناسب با ظرفیت هر منطقه (تولید انرژی زمین‌گرمایی؛ تولید انرژی زیست‌توده؛ تولید انرژی از امواج و تولید انرژی برق‌آبی)
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۸): سازگاری توسعه با محیط‌زیست و منابع طبیعی):
- ❖ جزء ۱۰۵: حفاظت، بازسازی و احیاء قلمروهای منحصر به فرد و ارزشمند طبیعی به‌ویژه ذخیره‌گاه‌های زیستی، تالاب‌های بین‌المللی، پارک‌های ملی و مناطق حفاظت شده (ساماندهی تامین چوب صنایع از طریق کشت فراسرزمینی و تغییر الگوی کشت اراضی کم بازده زراعی آبی به زراعت چوب به‌ویژه در استان‌های گلستان، گیلان و مازندران، لرستان، کهگیلویه و بویراحمد، کردستان، چهارمحال و بختیاری، اردبیل و آذربایجان شرقی؛ استقرار نظام بهره‌برداری پایدار از مراتع متکی بر اصول دانش بومی و مدیریت محلی تلفیق یافته؛)
- ❖ جزء ۱۰۶: مدیریت یکپارچه کانون‌های بحرانی محیط زیستی (استقرار و ارتقاء مدیریت هوشمند سیل در حوضه‌های آبخیز و مناطق آسیب پذیر شهری و روستایی؛ مدیریت مناطق تحت تأثیر زمین‌لغزش به‌ویژه در استان‌های گلستان، گیلان، مازندران، کهگیلویه و بویراحمد، ایلام، لرستان)؛
- ❖ جزء ۱۱۷: بهره‌مندی از فناوری‌های نوین تصفیه فاضلاب و رفع آلاینده‌های آن‌ها؛

- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۹): تأمین آب پایدار مورد نیاز بر مبنای الگوی مطلوب استقرار فعالیت و جمعیت):
  - ❖ جزء ۱۲۴: مدیریت هوشمند منابع آب مبتنی بر فناوری‌های نوآورانه نظیر منظومه‌های ماهواره‌ای سنجش از دور، پهپادها و سنجنده‌ها؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۱۱): ساماندهی استقرار صنایع کشور و شکل‌دهی به زنجیره فعالیت‌های صنعتی):
  - ❖ جزء ۱۴۴: استقرار فعالیت‌های صنعتی و معدنی اولویت‌دار ملی مبتنی بر تخصص‌ها و مزیت‌های منطقه‌ای؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۱۲): بازآرایی فضایی قلمروهای تولید محصولات کشاورزی):
  - ❖ جزء ۱۴۵: تولید محصولات کشاورزی راهبردی در پهنه‌های مستعد توسعه با تاکید بر استفاده از فناوری‌های نوآورانه (استان‌های مازندران و گیلان با اولویت برنج)؛
  - ❖ جزء ۱۴۶: تجاری‌سازی و برندسازی محصولات کشاورزی ویژه (صادراتی و ارزش افزوده بالا) با تأکید بر (... گیاهان دارویی و داروهای گیاهی کشور در مناطق مستعد)؛
  - ❖ جزء ۱۴۸: ساماندهی و توسعه زنجیره‌های ارزش و تأمین محصولات دام و طیور (گوشت قرمز، شیر، طیور، تخم پرندگان، عسل و نوغانداری)
  - ❖ جزء ۱۴۹: ساماندهی و توسعه زنجیره ارزش و تأمین شیلات
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۱۴): پیاده‌سازی الگوی مطلوب توسعه نظام سکونت‌گاهی در مناطق مختلف سرزمین):
  - ❖ جزء ۱۶۴: کاربریست رویکرد شهر هوشمند و خلاق به‌ویژه در شهرهای سطح یک با بکارگیری فناوری‌های نوآوری نظیر اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، پهپادها، ربات‌ها، مواد هوشمند، سنسورهای پیشرفته، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، چاپ سه‌بعدی و ...؛

- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۱۷): ارتقاء گردشگری و آوازه میراث فرهنگی، تاریخی و طبیعی ایران و گسترش گردشگری بوم‌آورد، اجتماع‌محور، فرهنگ-مبنا، خلاق و متنوع در پهنه سرزمین):
  - ❖ جزء ۱۸۹: توسعه و به‌کارگیری فناوری‌های نوین نظیر اینترنت اشیا و واقعیت گسترده (شامل واقعیت افزوده، واقعیت مجازی و...) در توسعه گردشگری و معرفی میراث فرهنگی کشور؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۱۸): توسعه شبکه ملی اطلاعات، ارتقاء ارتباطات بین‌المللی و ارتقاء دسترسی به آن در قلمروهای استقرار فعالیت و جمعیت):
  - ❖ جزء ۱۹۶: توسعه کاربرد هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، محاسبات کوانتومی و شبکه ابری برای ارتباطات داده‌ای پرسرعت و کاربردهای آن در پهنه کشور؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۱۹): سازماندهی و پیوستگی شبکه حمل و نقل ترکیبی و لجستیک متناسب با کانون‌های استقرار فعالیت و جمعیت):
  - ❖ جزء ۲۱۲: هوشمندسازی شبکه لجستیک با تاکید بر دیجیتال شدن فرآیندها، زنجیره تامین هوشمند، بکارگیری فناوری‌های نوآورانه (اینترنت اشیا، هوش مصنوعی، ربات‌ها، پهپادها، چاپ سه بعدی، پیشران‌های الکتریکی، ناوگان خودران،...) و تجارت الکترونیک؛
- ماده ۴) راهبردها و سیاست‌های سرزمینی (بند ۲۱): ارتقاء سرمایه‌ی اجتماعی و نظام حکمراوی سرزمینی عدالت‌محور و مردم‌گرا):
  - ❖ جزء ۲۲۶: توانمندسازی اجتماعات محلی و مشارکت دادن مردم در فرایندهای تصمیم‌سازی و اجرای برنامه‌های توسعه؛
  - ❖ جزء ۲۲۸: تسهیل در شکل‌گیری و تداوم فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد به عنوان یک عامل مؤثر در اقدامات توسعه‌ای؛
  - ❖ جزء ۲۲۹: فراهم نمودن دسترسی عادلانه به زیرساخت و خدمات به ویژه آموزشی، بهداشتی و درمانی با کیفیت مطلوب در سراسر کشور؛

## ۲-۲-۴- برنامه ششم توسعه در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی

مقام معظم رهبری در نامه‌ای به رئیس‌جمهور در تاریخ ۱۳۹۴/۰۴/۰۹ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه را ابلاغ کردند. این سیاست‌های کلی بر پایه‌ی محورهای سه‌گانه "اقتصاد مقاومتی"، "پیشتازی در عرصه علم و فناوری" و "تعالی و مقاوم‌سازی فرهنگی" و با در نظر گرفتن واقعیت‌های موجود در صحنه داخلی و خارجی تنظیم شده است تا با تحقق اهداف برنامه ششم، به ارائه الگوی برآمده از تفکر اسلامی در زمینه پیشرفت که به کلی مستقل از نظام سرمایه‌داری جهانی است، کمک کند. سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه دارای ۸۰ بند و شامل سرفصل‌های امور: "اقتصادی"، "فناوری اطلاعات و ارتباطات"، "اجتماعی"، "دفاعی و امنیتی"، "سیاست خارجی"، "حقوقی و قضایی"، "فرهنگی" و "علم، فناوری و نوآوری" است. اهم وظایف و سیاست‌های برنامه ششم در بخش آموزش عالی به شرح زیر است:

- دستیابی به رتبه اول منطقه در علم و فناوری و تثبیت آن با اهتمام به تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری؛
- افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور؛
- توسعه علوم پایه و تحقیقات بنیادی، نظریه‌پردازی و نوآوری در چارچوب سیاست‌های کلی علم و فناوری و نقشه جامع علمی کشور؛
- ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری جامع و کارآمد؛
- تحول و ارتقاء علوم انسانی به ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی؛
- تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال؛
- گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام‌بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به ویژه جهان اسلام و توسعه تجارت و صادرات محصولات دانش‌بنیان؛
- توسعه و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسئله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری و توسعه نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش‌بنیان.

## ۲-۲-۵- لایحه برنامه هفتم توسعه در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی<sup>۱</sup>

لایحه برنامه هفتم توسعه (۱۴۰۲-۱۴۰۶) در حوزه علم و فناوری و آموزش عالی با رویکرد ارتقاء نظام علمی، فناوری و پژوهشی و ارتقاء نظام آموزشی، شامل مقدمه‌ای کوتاه و در قالب ۱۱۸ ماده در تاریخ ۱۴۰۲/۰۳/۲۸ تقدیم مجلس شورای اسلامی شد. پیش از بررسی وظایف و سیاست‌های بخش ارتقاء نظام علمی، فناوری و پژوهشی در لایحه‌ی برنامه هفتم توسعه، ماده (۱۸) فصل (۳) مرتبط با اعتبارات هزینه‌ای قابل تامل است:

- ماده ۱۸: به منظور کاهش هزینه‌های جاری، ارتقای بهره‌وری منابع و ارتقای شفافیت در هزینه‌کرد دستگاه‌های اجرایی، اقدامات زیر انجام می‌پذیرد:

❖ بند (الف): سازمان مکلف است تا پایان سال دوم برنامه نسبت به استقرار تدریجی نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در دستگاه‌های اجرایی ارائه‌دهنده خدمت و محصول اقدام نماید، به نحوی که پیش‌بینی و پرداخت اعتبارات بر اساس فعالیت‌ها (محصولات و خدمات) متناسب با قیمت تمام‌شده و حجم فعالیت صورت گیرد. اعتباراتی که بر این اساس به دستگاه‌های اجرایی اختصاص می‌یابد، بدون الزام به رعایت قوانین و مقررات عمومی حاکم بر دستگاه‌های اجرایی و فقط بر اساس آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی، اداری و استخدامی هزینه می‌گردد. آیین‌نامه اجرایی مذکور شامل اعطای اختیارات به مدیران اجرایی و سازوکارهای تشویقی و همچنین معیارها و فهرست دستگاه‌های اجرایی مشمول این حکم و ضوابط اجرایی مربوطه بنا به پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

❖ تبصره‌ی بند (پ): به منظور جلوگیری از افزایش تعهدات بودجه‌ای، هر نوع تصمیم‌گیری توسط دستگاه‌های اجرایی و مراجع تصمیم‌گیری و شوراها مانند شورای عالی فضای مجازی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، هیأت‌های امنای دانشگاه‌ها و مجامع عمومی شرکت‌های دولتی، در خصوص افزایش تعهدات بودجه، بدون پیش‌بینی عنوان تصمیم و بار مالی آن به صورت شفاف در قانون بودجه، ممنوع است.

<sup>۱</sup>- <https://rc.majlis.ir/fa/news/show/1776775>

وظایف و سیاست‌های لایحه‌ی برنامه هفتم توسعه در بخش ارتقاء نظام علمی، فناوری و پژوهشی در فصل ۲۰، به شرح زیر است:

- ماده ۹۳: در اجرای بند بیستم سیاست‌های کلی برنامه و به منظور تحقق اهداف کمی زیر (جدول ۱-۲) مطابق با احکام این فصل، اقدام می‌شود.

جدول (۱-۲) اهداف کمی سنجه‌های عملکردی ارتقاء نظام علمی، فناوری و پژوهشی

| سنجه عملکردی  | واحد متعارف | هدف کمی در پایان برنامه |
|---|-------------|-------------------------|
| رتبه جهانی ایران از نظر کمیّت تولید علم به استناد پایگاه‌های معتبر بین‌المللی                     | رتبه        | ۱۲                      |
| رتبه کشور در جهان از لحاظ تعداد اختراعات ثبت شده خارجی  | رتبه        | ۵۰                      |
| سهم محصولات با فناوری متوسط به بالا از تولید ناخالص داخلی   | درصد        | ۷                       |
| رتبه شاخص نوآوری  | رتبه        | ۴۸                      |
| استقرار نظام آموزشی برنامه‌محوری در سطح دانشگاه‌های معین و تخصصی                                  | تعداد       | ۳۰                      |
| سهم آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای در کلیه زیر نظام‌های آموزش عالی و کلیه مقاطع بر اساس نیازهای جامعه | درصد        | ۵۰                      |
| شمار دانشجویان خارجی (حضور و الکترونیکی)  | نفر         | ۳۲۰.۰۰۰                 |

- تحقیقات و پژوهش (ماده ۹۴): به منظور ارتقای بهره‌وری و افزایش اثربخشی تحقیقات و پژوهش، نظام تأمین مالی تحقیقات دولتی (اعم از پروژه‌های پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها) دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سایر دستگاه‌های اجرایی به نحوی اصلاح می‌گردد که تا پایان برنامه حداقل پنجاه درصد (۵۰٪) منابع بودجه عمومی مربوط به این تحقیقات در قالب پروژه‌های تحقیقاتی هدفمند و اولویت‌دار مبتنی بر نیازها، مزیت‌ها و آینده‌پژوهی تحولات علمی و فناوری مندرج در سامانه نظام ایده‌ها و نیازها (نان) هزینه گردد.

❖ تبصره- وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مجازند تا سقف بیست درصد (۲۰٪) ظرفیت پذیرش دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترای تخصصی خود را برای جذب دانشجویان از میان افرادی که جزو بیست درصد (۲۰٪) بالاترین ورودی‌های رشته‌های هر سال

باشند، در قالب ضوابط دانشجویان ممتاز و با شیوه پذیرش استادمحور برای مشارکت دادن دانشجویان پذیرفته‌شده در اجرای طرح‌ها و پروژه‌های مرتبط با نیازهای کشور بر اساس اولویت‌های مندرج در سامانه نظام ایده‌ها و نیازها (نان) اختصاص دهند).

- آموزش (ماده ۹۵): به منظور وحدت رویه و تقویت هماهنگی و همگرایی در روند توسعه‌ی آموزش عالی و پژوهش و فناوری، شوراهای گسترش آموزش عالی مکلفند ظرف مدت شش ماه پس از ابلاغ برنامه، طرح خود مشتمل بر تعیین ظرفیت کل و سهم دانشجویان به تفکیک رشته، گرایش و مقطع تحصیلی و زیرنظام‌های آموزش عالی کشور، توزیع دانشجویان، در رشته، گرایش و مقاطع تحصیلی و نیز توسعه و ایجاد رشته، گرایش و مقاطع تحصیلی مورد نیاز در گروه‌های آموزش عالی مبتنی بر ملاحظات آمایش آموزش عالی و آمایش سرزمین را تهیه و پس از تایید سازمان، برای طی سایر مراحل تصویب، به شورای عالی انقلاب فرهنگی پیشنهاد نمایند.

❖ تبصره ۱: وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند در طرح پیشنهادی، نسبت به رفع هم‌پوشانی رشته‌ها و گرایش‌های فعال بر اساس سیاست‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی اقدام نمایند.

❖ تبصره ۲: وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در رشته‌های غیربالینی، موظفند در هر یک از مقاطع تحصیلی در رشته‌های ممکن در کنار دروس نظری، دروس عملی و مهارتی را نیز پیش‌بینی و ارائه نمایند به‌گونه‌ای که پس از فراغت از تحصیل در رشته مذکور، دانش‌آموخته‌ی دانشگاهی، حداقل در یک حوزه‌ی تخصصی دارای مهارت کاربردی مورد نیاز کشور باشد. دستگاه‌های اجرایی موظفند مشارکت لازم را برای دروس عملی در دستگاه اجرایی خود به عمل آورند. ...

- آموزش (ماده ۹۶): به منظور تحقق اهداف آمایش آموزش عالی، تنظیم ارتباط تحصیل و اشتغال، ارتقاء پاسخگویی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهش و فناوری به نیازهای بازار کار و تقاضای اجتماعی و افزایش جذابیت تحصیل در رشته‌های دارای

اولویت کشور، تأمین مالی تحصیلات عالی با رعایت اصل (۳۰) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران متناسب با قیمت تمام شده تحصیل بر مبنای سرانه‌های استاندارد آموزشی مقاطع مختلف تحصیلی به ترتیب زیر و منوط به کنترل کیفی و کمی خدمات آموزشی، توسط وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و سازمان از محل منابع عمومی انجام می‌گیرد.

❖ بند (الف): هزینه تحصیل و نیز کمک‌هزینه‌ی تحصیلی به دانشجویان نخبه برای تحصیل در رشته‌های اولویت‌دار بر اساس نقشه‌ی جامع علمی کشور، در سقف (۱۵٪) ظرفیت رشته‌محل‌های روزانه بر مبنای ظرفیت سال اول برنامه به صورت رایگان پرداخت می‌گردد.

- مرجعیت علمی (ماده ۹۷- بند الف): وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند با هدف تحقق دانشگاه تمدن‌ساز و حکمت‌بنیان و زمینه‌سازی انجام پژوهش‌های مأموریت‌گرا و مسأله‌محور و پاسخ‌گویی به نیازها و مسائل کشور، تحقق مرجعیت علمی و سرمایه‌ی جهانی در عرصه علوم و فناوری و ارتقای شتاب علمی، در سال اول برنامه اقدامات قانونی لازم را به منظور بازنگری و اصلاح شاخص‌های ارزیابی، برنامه‌های آموزشی و پژوهشی و فناوری و آیین‌نامه‌ها و مقررات مربوط به جذب، تبدیل وضعیت، ارتقا، ترفیع و آیین‌نامه جامع «مدیریت دانشگاه‌ها، نظام ارزیابی و انگیزش و نحوه ارائه خدمات موظفی اعضای هیأت علمی» بر اساس رویکرد برنامه‌محوری از جمله مأموریت‌گرایی و مسأله‌محوری، شاگردپروری و استادمحوری انجام دهند.

- مرجعیت علمی (ماده ۹۸): به منظور فعال کردن قابلیت‌های سرزمینی و موقعیت راهبردی جمهوری اسلامی ایران و تعامل مؤثر با محیط بین‌المللی و منطقه‌ای اقدامات زیر انجام می‌گیرد:

❖ بند (الف): در راستای ارتباط، جذب و بازگشت نخبگان و متخصصان و نقش‌آفرینی آنان در چرخه‌ی خدمت به کشور، معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری با همکاری وزارت امور خارجه موظف است ظرف سه ماه از لازم‌الاجرا شدن این قانون، آیین‌نامه‌ی اجرائی ارتباط نخبگان ایرانی

خارج از کشور را تهیه نموده و به تصویب هیأت وزیران برساند به نحوی که تا پایان برنامه امکان تعامل مؤثر با حداقل بیست درصد (۲۰٪) از جامعه هدف فراهم شود.

❖ بند (ب): وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مکلفند با همکاری وزارت امور خارجه، دانشجویان خارجی را در سقف ظرفیت دانشگاه‌های دولتی، غیردولتی و دانشگاه آزاد اسلامی با توسعه برنامه‌های تبادل دانشجو و تسهیل شرایط لازم برای پذیرش، رقابتی کردن قیمت‌گذاری شهریه، تقویت تبادل‌پذیری برنامه‌های درسی دانشگاه‌های کشور با دانشگاه‌های خارجی هدف و تسهیل حضور در دوران تحصیل به ویژه اعطای حق اقامت به مدت تحصیل، ورود و خروج مکرر، کار پاره‌وقت، بیمه درمانی و خدمات بانکی به دانشجویان خارجی پذیرش نمایند.

- منابع مالی (ماده ۹۹): با هدف ارتقای بهره و اثربخشی منابع آموزش عالی، پژوهش و فناوری، افزایش شتاب پیشرفت علمی، فناوری و نوآوری و کسب سهم هفت درصدی (۷٪) اقتصاد دانش‌بنیان از تولید ناخالص داخلی و رشد تولیدات محصولات با فناوری بالا:

❖ الف- پرداخت اعتباراتی که از محل منابع عمومی و در قالب بودجه‌های سنواتی به دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی موضوع ماده (۱) قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور اختصاص می‌یابد، بر اساس شاخص‌های هر یک از وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و موافقت‌نامه متبادله میان سازمان و دانشگاه‌ها و مؤسسات ذیربط است. انطباق هزینه‌کرد با شاخص‌های یادشده بر عهده رئیس مؤسسه یا دانشگاه است. ماده (۱) قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور بر مواد این قانون حاکم است.

❖ تبصره- بودجه و اعتبارات سالانه‌ی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سوی سازمان باید به گونه‌ای تنظیم شود که حداقل پانزده درصد

۱۵٪) اعتبارات برای امور پژوهشی و حداقل پنج درصد (۵٪) اعتبارات برای امور فرهنگی پیش‌بینی و واگذار شود.

❖ بند (ب): در راستای تقویت نظام تأمین مالی نوآوری، کمک به افزایش سرمایه صندوق نوآوری و شکوفایی یا سرمایه‌گذاری مشترک با مدیریت صندوق به عنوان مصادیق جزء (۲) بند «ت» ماده (۱۱) قانون جهش تولید دانش‌بنیان محسوب می‌شود.

❖ بند (ث): دولت (معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری) مکلف است با همکاری دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط و سازمان و با هدف تأمین زیرساخت یکپارچه مورد نیاز در جهت بهبود زیست‌بوم فناوری در حوزه‌های پیشران و اقتدار آفرین، جذب و توانمندسازی نخبگان و تسهیل دسترسی به زیرساخت‌ها با مشارکت بخش خصوصی و استفاده از ظرفیت‌های قانون جهش تولید دانش‌بنیان، در حوزه‌های زیر در سقف بودجه مصوب اقدامات لازم را انجام دهد: (هوش مصنوعی، بار الکتریکی (کوانتوم)، زیست‌مهندسی، مواد و ساخت پیشرفته، ریزفناوری و میکروالکترونیک، فناوری‌های عصبی، مغز علوم شناختی).

❖ بند (د): در راستای رفع گلوگاه‌های فناورانه دستگاه‌های اجرایی و داخلی‌سازی اقلام راهبردی موضوع ماده (۱) قانون جهش تولید دانش‌بنیان و اجرای طرح‌های پیشران، وزارت صنعت، معدن و تجارت مکلف است با همکاری معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری و با استفاده از ظرفیت‌های صندوق نوآوری و شکوفایی و سایر ظرفیت‌های قانونی، اقدامات لازم جهت داخلی‌سازی حداقل هر سال ده درصد (۱۰٪) از اقلام راهبردی مورد نیاز بخش خود موضوع ماده (۱) قانون مذکور را با بهره‌گیری از ظرفیت شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و جهاد دانشگاهی در صورت احراز توانمندی این شرکت‌ها و مؤسسات در تأمین کالا و خدمات موصوف توسط وزارتخانه ذیربط به عمل آورند.

## ۲-۲-۶- نقشه جامع علمی کشور

نقشه جامع علمی کشور بنا به تعریف، مجموعه‌ای است جامع، هماهنگ، پویا و آینده‌نگر؛ شامل مبانی، اهداف، راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله کشور. در این سند تلاش شده بر مبانی ارزشی و بومی کشور، تجربیات گذشته، نظریه‌ها، نمونه‌های علمی و تجارب عملی تکیه شود. با توجه به تکلیف برنامه پنجم، سند نقشه جامع علمی کشور تهیه و در تاریخ ۱۳۸۹/۱۴/۱۴ مصوب شد. راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور در این سند عبارت است از:

- دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته‌ی علمی و الهام‌بخشی در جهان؛
- استقرار جامعه‌ی دانش‌بنیان، عدالت‌محور و برخوردار از انسان‌های شایسته، فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان؛
- تعمیق و گسترش آموزش‌های عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق، آزاداندیشی و روحیه‌ی خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان؛
- دستیابی به توسعه‌ی علوم و فناوری‌های نوین و نافع، متناسب با اولویت‌ها، نیازها و مزیت‌های نسبی کشور و انتشار و به‌کارگیری آنها در نهادهای مختلف آموزشی، صنعتی و خدماتی؛
- افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور؛
- ارتقای جایگاه زبان فارسی در بین زبان‌های بین‌المللی علمی؛
- کمک به ارتقای علم و فناوری در جهان اسلام و احیای موقعیت محوری و تاریخی ایران در فرهنگ و تمدن اسلامی؛
- گسترش همکاری‌های علمی و فناوری با مراکز معتبر علمی بین‌المللی؛
- دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور متناسب با استانداردهای جهانی و در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه و بازار کار داخلی و بین‌المللی؛

- کسب رتبه‌ی نخست در رتبه‌بندی دانشگاه‌های جهان اسلام و احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاه‌های دنیا؛
- دستیابی به نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان متناسب با سطح‌بندی دانشگاه‌ها و نیازهای کشور؛
- دستیابی به سطح مطلوب تولید علم در علوم انسانی بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی؛

#### ۲-۲-۷- سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور

اصول و مبانی ارزشی نظام علم و فناوری کشور که در تمامی میدان‌های نظام جریان داشته و حاکمیت خواهد کرد و مشخص‌کننده‌ی جهت‌گیری‌های نظام، اولویت‌ها و باید و نبایدها در عرصه‌های آموزش، پژوهش و فناوری است عبارتند از:

- توحیدمحوری علم و فناوری؛
- علم هدایت‌گر و هدفمندی آخرت‌گرایانه علم و فناوری؛
- عدالت‌محوری، فرصت‌های عادلانه و پرورش استعدادها متناسب با الگوی مردم‌سالاری دینی؛
- کرامت انسان با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه بررسی علمی؛
- آزاداندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)؛
- تکریم علم و عالم، ارزشمندی فعالیت علمی و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش‌های فکری؛
- علم توانمندساز و ثروت‌آفرین (علم نافع)؛
- صف‌شکنی علمی به خصوص در بازبینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان بینی اسلامی؛
- تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی و تقویت روحیه همکاری و مشارکت.

## ۲-۲-۸- سیاست‌ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش آموزش عالی

جهت‌گیری‌های ملی آمایش سرزمین در راستای تبیین فضایی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران و ترسیم الزامات تحقق آن در توسعه بلندمدت کشور و مبتنی بر اصول مصوب آمایش سرزمین، شامل ملاحظات امنیتی و دفاعی، کارایی و بازدهی اقتصادی، وحدت و یکپارچگی سرزمین، گسترش عدالت اجتماعی و تعادل‌های منطقه‌ای، حفاظت محیط‌زیست و احیای منابع طبیعی، حفظ هویت اسلامی، ایرانی و حراست از میراث فرهنگی، تسهیل و تنظیم روابط درونی و بیرونی اقتصاد کشور، رفع محرومیت‌ها، به خصوص در مناطق روستایی کشور تنظیم شده است. در این ضوابط، الزاماتی در حوزه آموزش و پژوهش تبیین شده‌اند که عبارتند از:

- توسعه‌ی علوم، آموزش، پژوهش و فناوری و گسترش و تجهیز مراکز آموزشی، پژوهشی، شهرک‌ها و پارک‌های علمی فناوری کشور (با تاکید بر توسعه‌ی فناوری‌های نوین، نظیر فناوری اطلاعات و ارتباطات، بیوتکنولوژی، نانو تکنولوژی و غیره) متناسب با نیازهای ملی و منطقه‌ای و با تکیه بر قابلیت‌ها و استعدادهای بومی هر منطقه در راستای کاهش سهم منابع طبیعی و افزایش سهم در تولیدات ملی؛
- تاکید بر استفاده از ظرفیت‌های اجتماعی، فرهنگی و علمی استان‌ها و مناطق کشور، به ویژه شهرهای تهران، شیراز، اصفهان، مشهد، تبریز، اهواز و یزد با محدود نمودن توسعه کمی سطوح پایین آموزش عالی به نفع سطوح بالاتر و ارتقاء سطح کیفی مؤسسات آموزش عالی و مراکز پژوهشی و فناوری آنها برای توسعه همکاری‌های علمی بین-المللی و ایفای نقش واسط بین کشورهای منطقه و کشورهای علمی پیشرفته؛
- تاکید بر توسعه صنایع شیمیایی و پتروشیمی، صنایع معدنی (ذوب فلزات و کانی‌های غیرفلزی)، صنایع مرتبط با حمل و نقل و صنایع فناوری ارتباطات و اطلاعات به عنوان صنایع اولویت‌دار، با توجه به مزیت‌های نسبی کشور در این صنایع؛
- سازماندهی و تقویت خدمات اجتماعی و خدمات برتر از جمله رسته‌های خدمات: مهندسی مشاور، حقوقی، حسابرسی، بیمه، مالی، بازاریابی، بورس و خدمات اطلاعات و ارتباطات برای ارائه خدمات پشتیبانی فرآیندهای توسعه ملی و پاسخ به تقاضای کشورهای منطقه، با رعایت ملاحظات مندرج در بندهای (۲) و (۳)؛
- تحول بنیادی در ساختار بخش خدمات و افزایش سهم خدمات نوین و دانش پایه.

## ۲-۲-۹- سند دانشگاه اسلامی

مصوبه «سند دانشگاه اسلامی» که در جلسه ۷۳۵ مورخ ۱۳۹۲/۴/۲۵ شورای عالی انقلاب فرهنگی و بر اساس مصوبه شورای اسلامی شدن دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به تصویب رسیده است، اهم اقدامات برای تحقق راهبردهای اجرایی در این سند به شرح زیر است:

۱- طراحی، تدوین و تحقق نظام جامع فرهنگی تربیتی بر اساس مبانی، اصول، اهداف، مراحل و روش‌های فرهنگ و تربیت اسلامی؛

۲- تدوین آیین‌نامه هماهنگ‌کننده و انسجام بخش دیگر نظام‌های دانشگاهی با نظام جامع فرهنگی-تربیتی در محیط دانشگاه؛

۳- تدوین فلسفه‌ی تعلیم و تعلم ناظر به رشته‌های مختلف دانشگاهی؛

۴- تدوین آیین‌نامه رتبه‌بندی فرهنگی-تربیتی دانشگاه‌ها و بازتعریف تخصیص بودجه و ظرفیت‌های دانشگاه‌ها بر اساس آن؛

۵- ایجاد نهاد رتبه‌بندی و نظارت و ارزیابی دانشگاه‌ها در سطح ملی به صورت فرادستگاهی در جهت افزایش فضای رقابتی دانشگاه‌ها؛

۶- تدوین شاخص‌های تکریم و فرآیند شناسایی و انتخاب استادان الگو؛

۷- تدوین سازوکار فرهنگ‌سازی برای ارتقاء منزلت نخبگان و توجه به نخبه‌پروری؛

۸- طراحی و تدوین دوره‌های دانش‌افزایی در سطوح مختلف (اساتید، دانشجویان و یاوران علمی)؛

۹- حمایت از جلسات نقد، مناظره و کرسی‌های آزاداندیشی در جهت افزایش نشاط سیاسی دانشگاه‌ها؛

۱۰- آسیب‌شناسی روندهای مشارکتی موجود و طراحی و استقرار نظام مشارکت دانشگاهیان؛

۱۱- زمینه‌سازی و ارتقای انگیزه و روحیه مشارکت‌جویی دانشگاهیان و توسعه قابلیت‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی و گروهی ایشان.

## ۲-۲-۱۰- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی با ابلاغ سیاست‌های کلی «اقتصاد مقاومتی» بر اساس بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی که پس از مشورت با مجمع تشخیص

مصلحت نظام تعیین شده است، تأکید کردند: «پیروی از الگوی علمی و بومی برآمده از فرهنگ انقلابی و اسلامی، عامل شکست و عقب‌نشینی دشمن در جنگ تحمیلی اقتصادی علیه ملت ایران خواهد شد، همچنین اقتصاد مقاومتی خواهد توانست در بحران‌های رو به افزایش جهانی، الگویی الهام‌بخش از نظام اقتصادی اسلام را عینیت بخشد و زمینه و فرصت مناسب را برای نقش‌آفرینی مردم و فعالان اقتصادی در تحقق حماسه اقتصادی فراهم کند». با هدف تأمین رشد، پویا و بهبود شاخص‌های مقاومت اقتصادی و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی با رویکردی جهادی، انعطاف‌پذیر، فرصت‌ساز، مولد، درون‌زا، پیشرو و برون‌گرا ابلاغ می‌گردد:

- تأمین شرایط و فعال‌سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به منظور توسعه کارآفرینی و به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیت‌های اقتصادی؛
- پیشتازی اقتصاد دانش‌بنیان، پیاده‌سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش‌بنیان در منطقه؛
- محور قراردادن رشد بهره‌وری در اقتصاد با تقویت عوامل تولید، توانمندسازی نیروی کار، تقویت رقابت‌پذیری اقتصاد، ایجاد بستر رقابت بین مناطق و استان‌ها و به کارگیری ظرفیت و قابلیت‌های متنوع در جغرافیای مزیت‌های مناطق کشور؛
- سهم‌بری عادلانه عوامل در زنجیره تولید تا مصرف متناسب با نقش آنها در ایجاد ارزش، به ویژه با افزایش سهم سرمایه انسانی از طریق ارتقاء آموزش، مهارت، خلاقیت، کارآفرینی و تجربه؛
- افزایش تولید داخلی نهاده‌ها و کالاهای اساسی (به ویژه در اقلام وارداتی)، و اولویت دادن به تولید محصولات و خدمات راهبردی و ایجاد تنوع در مبادی تأمین کالاهای وارداتی با هدف کاهش وابستگی به کشورهای محدود و خاص؛
- مدیریت مصرف با تأکید بر اجرای سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و ترویج مصرف کالاهای داخلی همراه با برنامه ریزی برای ارتقاء کیفیت و رقابت‌پذیری در تولید؛

- توسعه‌ی حوزه عمل مناطق آزاد و ویژه‌ی اقتصادی کشور به منظور انتقال فناوری‌های پیشرفته، گسترش و تسهیل تولید، صادرات کالا و خدمات و تأمین نیازهای ضروری و منابع مالی از خارج؛
- افزایش قدرت مقاومت و کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد کشور؛
- تقویت فرهنگ جهادی در ایجاد ارزش‌افزوده، تولید ثروت، بهره‌وری، کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و اشتغال مولد و اعطای نشان اقتصاد مقاومتی به اشخاص دارای خدمات برجسته در این زمینه؛
- تبیین ابعاد اقتصاد مقاومتی و گفتمان‌سازی آن به ویژه در محیط‌های علمی، آموزشی و رسانه‌ای و تبدیل آن به گفتمان فراگیر و رایج ملی.

## ۲-۳- اسناد استانی

### ۲-۳-۱- سند آمایش استان مازندران

به استناد جزء یک بند (الف) ماده (۲۶) قانون برنامه‌ی ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران و ماده ۳۲ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه‌ی کشور، شورای عالی آمایش سرزمین در جلسه‌ی مورخ ۱۳۹۹/۱۲/۱۱، سند آمایش استان مازندران در افق ۱۴۱۴، در دو قسمت راهبردی و اجرایی به تصویب رسید. از اهداف بنیادین سند مرتبط با حوزه‌ی علم و فناوری، "تحول بنیادین در ساختار خدمات استان به سوی خدمات دانش‌بنیان و برتر در مقیاس منطقه‌ای و خدمات بازرگانی در مقیاس ملی و فراملی" است.

همچنین، یکی از نقش‌ها و وظایف تخصصی در تقسیم کار ملی و منطقه‌ای برای استان، ارائه‌ی "خدمات برتر" است که در بر گیرنده‌ی "ارائه‌ی خدمات آموزش با توجه به مراکز آموزش عالی در زمینه‌های کشاورزی، منابع طبیعی، پزشکی، مهندسی، علوم اجتماعی و علوم نظامی" است. به علاوه از ماموریت‌های توسعه‌ی استان، "مدیریت فعالیت‌های تحقیق و توسعه شمال کشور" و "جایگاه برتر صنعت دانش‌بنیان، مدرن و دوستدار محیط در کشور" است.

بر اساس سند، تخصص‌ها و اولویت‌های استان در حوزه‌ی آموزش عالی، شامل موارد زیر است: استانداردسازی سرانه‌ی فضای آموزشی و تراکم؛ ایجاد زمینه‌ی حضور بخش خصوصی در بهبود کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی با محوریت کشاورزی و صنعت؛ تأمین نیروی

انسانی آموزش دیده در زمینه‌ی فناوری‌های پیشرفته، انرژی و تولید صنعتی؛ ارتقای کیفی بخش آموزش عالی منطبق بر نیازهای توسعه‌ای.

با توجه به قرار گرفتن دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در شهرستان آمل، بر اساس اقتباس از سند آمایش استان مازندران (افق ۱۴۱۴)، شهرستان آمل از نظر سازمان فضایی دارای ویژگی‌هایی است که در جدول‌های (۲-۲) تا (۴-۲) گزارش شده است.

جدول (۲-۲) سازمان فضایی شهرستان آمل

| شبکه<br>همکار   | سیاست<br>فضایی | سطح‌بندی  |           | گونه‌بندی عملکرد  | مرکز<br>سکونت    |
|---|----------------|-----------|-----------|---|------------------|
|   |                | عملکردی   | جمعیتی    |   |                  |
| خردناحیه‌های<br>برنامه‌ریزی<br>آمل  | مهار روند رشد  | ملی**     | شهر بزرگ* | بازرگانی و حمل‌ونقل؛ صنعت؛ آموزش<br>عالی؛<br>خدمات فرهنگی؛ کشاورزی؛ درمانی و<br>گردشگری سلامت | آمل              |
| خردناحیه‌های<br>برنامه‌ریزی<br>آمل  | مهار روند رشد  | فرااستانی | روستا شهر | گردشگری مذهبی؛ کشاورزی  | امامزاده عبدالله |
| خردناحیه‌های<br>برنامه‌ریزی<br>آمل  | مهار روند رشد  | استانی    | روستا شهر | کشاورزی   | دابوشت           |
| خردناحیه‌های<br>برنامه‌ریزی<br>آمل  | مهار روند رشد  | استانی    | روستا شهر | گردشگری کوهستان   | رینه             |
| * شهر بزرگ (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)؛ شهر میانی بزرگ (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)؛ شهر میانی کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)؛ شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)؛ شهر بسیار کوچک (۱۰ تا ۲۵ هزار نفر) و روستا شهر (زیر ۱۰ هزار نفر).<br>** نقش فراملی؛ نقش ملی؛ نقش فرااستانی و نقش استانی. |                |           |           |   |                  |

جدول (۲-۳) سازمان فضایی مراکز خدمات مرتبط با شهرستان آمل

| گونه کلان          | گونه خرد (بر حسب سطح)                                | تعداد | شبکه همکار (خردناحیه‌های برنامه‌ریزی) | سیاست فضایی    |
|--------------------|--|-------|---------------------------------------|----------------|
| بهداشتی-<br>درمانی | بیمارستان منطقه‌ای آموزشی                            | ۳     | آمل- نور                              | ایجاد و توسعه  |
|                    | بیمارستان منطقه‌ای و غیر آموزشی و بیمارستان ناحیه‌ای | ۳     | آمل- نور                              | ایجاد و توسعه  |
| آموزش عالی         | مرکز آموزش عالی فراملی                               | -     | آمل-نور                               | ترمیم و پالایش |
| تحقیق و توسعه      | مرکز تحقیق و توسعه‌ی فراملی                          | -     | آمل-نور (در محمودآباد)                | ایجاد و توسعه  |
| ورزشی              | مرکز فرااستانی المپیک زمستانی                        | -     | آمل-نور (در بلده)                     | ایجاد و توسعه  |
| مالی حرفه‌ای       | سطح ۲ فرااستانی                                      | -     | آمل                                   | پالایش و ترمیم |

جدول (۲-۴) سازمان فضایی محورهای ارتباطی مرتبط با شهرستان آمل

| محور                         | گونه/نوع خردمحورها | سطح عملکرد محورها | سیاست فضایی    |
|------------------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| چالوس-رویان-چمستان-آمل-گرگان | جاده‌ای            | ملی               | ترمیم و پالایش |
| بهشهر-آمل                    | ریلی (مترو)        | استانی            | ایجاد و توسعه  |
| آمل-رامسر                    | ریلی (مترو)        | استانی            | ایجاد و توسعه  |

## ۲-۴- جمع‌بندی

در حال حاضر در کشورمان اسناد بالادستی زیادی وجود دارد به طوری که در هر حوزه می‌توان به آن استناد کرد، اما برخی اسناد بالادستی که با همت مسئولان نظام تهیه شده، بسیار مهم و اجرای آن ضامن پیشرفت کشور است. اصولاً توجه به این اسناد در تدوین برنامه‌ها، امری ضروری است و تمامی سازمان‌ها لازم است در راستای پیشبرد اهداف به اسناد بالادستی مرتبط با خود گام بردارند.

سیاست‌های کلی نظام، سند چشم‌انداز ۲۰ساله جمهوری اسلامی، سند ملی آمایش سرزمین، نقشه جامع علمی کشور، سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور، برنامه ششم توسعه، لایحه برنامه هفتم توسعه، سیاست‌ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش آموزش عالی، سند دانشگاه

اسلامی، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سند آمایش استان مازندران، از مهمترین اسناد بالادستی مشترک در همه حوزه‌ها به شمار می‌رود. اما در هر حوزه‌ای نیز به فراخور وظایف و مسئولیت‌ها اسنادی تدوین شده که در زمره‌ی اسناد بالادستی تخصصی به شمار می‌رود. پس از بررسی مهمترین و مرتبط‌ترین اسناد بالادستی به منظور ارائه‌ی پشتوانه‌ی قانونی-حقوقی و کاربست عقلانیت هماهنگ‌ساز در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، کاربست اسناد بالادستی با حوزه‌های عملکردی دانشگاه مبتنی بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی صورت پذیرفت که به شرح جدول (۲-۵) گزارش شده است.

جدول (۲-۵) کاربست اسناد بالادستی با حوزه‌های عملکردی دانشگاه مبتنی بر رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی

| ردیف | عنوان سند                          | مصادیق/جهت-دهی   | حوزه‌ی مرتبط در برنامه‌ریزی راهبردی/دانشگاه   |
|------|------------------------------------|--|---|
| ۱    | سیاست‌های کلی نظام                 | تعیین رویکردها و اولویت‌ها                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛</li> <li>- قطب‌نمای الگوی زیست پایدار دانشگاه برای اساتید، دانشجویان و یاوران علمی با محوریت حوزه‌های "دانشجویی" و "فرهنگی-اجتماعی" دانشگاه؛</li> <li>- قطب‌نمای الگوی مدیریت دانش با رویکرد بومی-جهانی با محوریت حوزه‌ی "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛</li> </ul> |
| ۲    | سند چشم‌انداز ۲۰ساله جمهوری اسلامی | تعیین اولویت‌ها، اهداف، جهت‌ها، ابزار و فرایندهای اجرایی | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛</li> <li>- قطب‌نمای مسیر رقابتی دانشگاه با محوریت حوزه‌ی "امور بین-الملل" دانشگاه؛</li> <li>- قطب‌نمای مسیر خلق ثروت دانشگاه با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛</li> </ul>   |
| ۳    | سند ملی آمایش سرزمین               | تاکید بر برنامه-ریزی فضایی و ماموریت‌گرایی علم و فناوری  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هدایت‌گری در تدوین چشم‌انداز چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛</li> <li>- تعیین چارچوب برنامه‌ریزی منطقه‌ای در تدوین برنامه‌های دانشگاه مبتنی بر "ماموریت عملکردی-وظیفه‌ای دانشگاه" و "مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه"؛</li> </ul>  |

| ردیف | عنوان سند                          | مصادیق/جهت-دهی   | حوزه‌ی مرتبط در برنامه‌ریزی راهبردی/دانشگاه   |
|------|------------------------------------|--|---|
| ۴    | نقشه جامع علمی کشور                | تعیین مبانی، اهداف، راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلام | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛</li> <li>- تعیین چارچوب آینده‌نگری-آینده‌نگاری در تدوین برنامه‌های دانشگاه؛</li> <li>- قطب‌نمای مسیر رقابتی و ارزش‌آفرینی دانشگاه با محوریت حوزه‌های "امور بین‌الملل" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛</li> <li>- تاکید بر ماموریت‌گرایی دانشگاه؛</li> <li>- قطب‌نمای مسیر خلق ثروت دانشگاه با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛</li> </ul>  |
| ۵    | سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور | تعیین اصول و مبانی ارزشی نظام علم و فناوری   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هدایت‌گری در تدوین فلسفه، ارزش‌های محوری و چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛</li> </ul>   |
| ۶    | برنامه ششم توسعه                   | تعیین کیفیت و جایگاه: پیش‌تاز و کاربردی بودن عرصه‌ی علم و فناوری                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قطب‌نمای جایگاه رقابتی دانشگاه؛</li> <li>- تعیین چارچوب "مسئله‌محوری"، "تجاری‌سازی" و "خلق ثروت" در تدوین برنامه‌ها با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛</li> </ul>  |
| ۷    | لایحه برنامه هفتم توسعه            | تعیین جایگاه: ارتقاء نظام علمی، فناوری و پژوهشی و نظام آموزشی                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- هدایت‌گری در تدوین چشم‌انداز چشم‌انداز برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه؛</li> <li>- تعیین چارچوب "بهره‌وری و شفافیت مدیریت منابع مالی" در تدوین برنامه‌ها با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع"،</li> <li>- تعیین مسیر و جایگاه رقابتی و مرجعیت علمی دانشگاه با محوریت حوزه‌های "امور بین‌الملل" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛</li> <li>- تعیین چارچوب الگوهای آموزشی "برنامه‌محور-مهارت‌محور" و الگوهای پژوهشی "مسئله/نیازمحور" با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛</li> </ul> |

| ردیف | عنوان سند  | مصادیق/جهت-دهی   | حوزه‌ی مرتبط در برنامه‌ریزی راهبردی/دانشگاه  |
|------|--|--|--|
|      |  |  | - قطب‌نمای مسیر خلق ثروت و ارزش‌آفرینی دانشگاه با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛  |
| ۸    | سیاست-ها و ضوابط اجرایی حاکم بر آمایش آموزش عالی | توسعه‌ی و کاربست علم و فناوری متناسب با نیازها-قابلیت‌ها بومی هر منطقه | - تعیین چارچوب "مسئله‌محوری"، "تجاری‌سازی" و "خلق ثروت" در تدوین برنامه‌ها با محوریت حوزه‌های "توسعه مدیریت و منابع" و "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه مبتنی بر "ماموریت عملکردی-وظیفه‌ای دانشگاه" و "مزیت‌های نسبی و رقابتی منطقه"؛ |
| ۹    | سند دانشگاه اسلامی                               | تعیین نظام جامع فرهنگی-تربیتی در محیط دانشگاه                          | - تعیین چارچوب نظری-عملیاتی جهت طراحی الگوی جامع فرهنگی-پرورشی دانشگاه در تدوین برنامه‌ها برای اساتید، دانشجویان و یاوران علمی با محوریت حوزه‌های "فرهنگی-اجتماعی" و "دانشجوئی" دانشگاه؛                                     |
| ۱۰   | سیاست-های کلی اقتصاد مقاومتی                     | تعیین چارچوب نظام تفکر بومی-عملکرد جهانی                               | - تعیین چارچوب الگوی مدیریت دانش با رویکرد "دانش بومی-کاربست جهانی" با محوریت حوزه‌ی "آموزشی-پژوهشی" دانشگاه؛  |
| ۱۱   |  | تاکید بر برنامه-ریزی فضایی و ماموریت‌گرایی علم و فناوری                | - تعیین چارچوب برنامه‌ریزی بومی در تدوین برنامه‌های دانشگاه مبتنی بر "ماموریت عملکردی-وظیفه‌ای" دانشگاه و "مزیت‌های نسبی و رقابتی شهرستان"؛  |



# فصل سوم:

بررسی وضعیت موجود



### ۳-۱- مقدمه

هدف از این فصل شناخت و درک وضعیت موجود و نیز شناخت دانشگاه در سطح ملی و منطقه‌ای است. از آنجا که رسالت اصلی دانشگاه ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی است، شاخص‌های مورد اشاره در این فصل با تأکید بر شاخص‌های پایه و مرتبط با این رسالت بررسی می‌شود. شایان ذکر است آمار تحلیل‌شده در این فصل با آمار موسسه‌ی پژوهش در مهرماه هر سال تحصیلی مطابقت دارد.

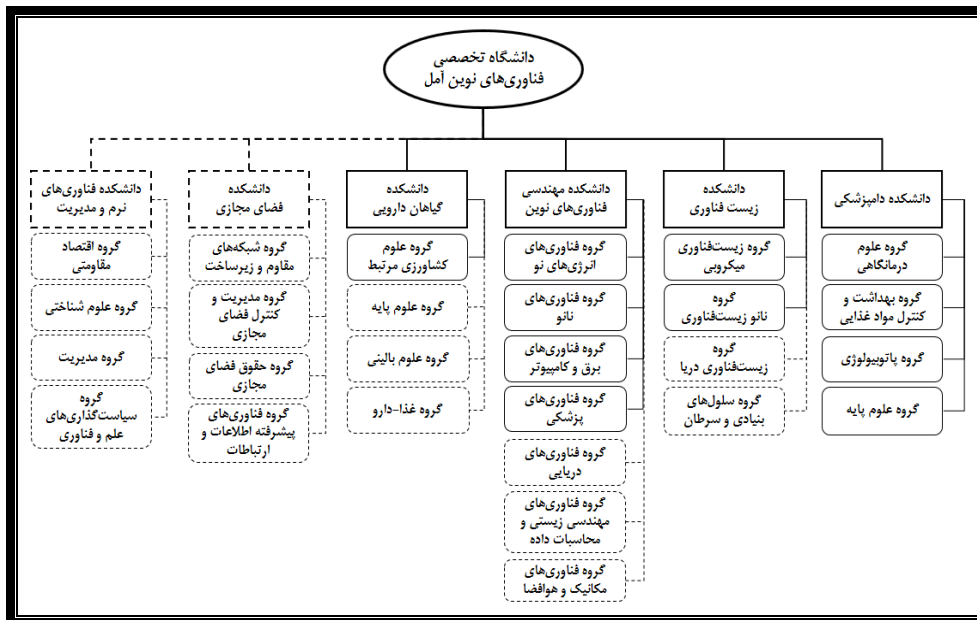
### ۳-۲- بررسی، شناخت و تحلیل وضعیت داخلی دانشگاه

#### ۳-۲-۱- شناخت و تحلیل وضعیت آموزشی

تعداد دانشجو و اعضای هیأت علمی و تناسب میان آنها از مهمترین متغیرهای پایه برای تحلیل وضعیت آموزشی است. در ادامه به منظور تحلیل وضعیت آموزشی دانشگاه فناوری‌های نوین آمل، سه متغیر "جمعیت دانشجویی"، "جمعیت اعضای هیأت علمی" و "شاخص نسبت دانشجو به استاد" مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته‌اند.

#### الف) دانشکده‌ها و گروه‌ها

دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل دارای چهار دانشکده فعال شامل: دانشکده‌های دامپزشکی، زیست‌فناوری، گیاهان دارویی و مهندسی فناوری‌های نوین و دو دانشکده غیرفعال شامل: دانشکده فضای مجازی و دانشکده فناوری‌های نرم و مدیریت است (شکل ۳-۱). در حال حاضر، در چهار دانشکده فعال، ۱۲ گروه آموزشی و ۴ مقطع تحصیلی وجود دارد؛ مقطع کاردانی ۲ رشته، مقطع کارشناسی پیوسته ۹ رشته، کارشناسی ناپیوسته ۲ رشته و در مقطع کارشناسی ارشد ۱۲ رشته.



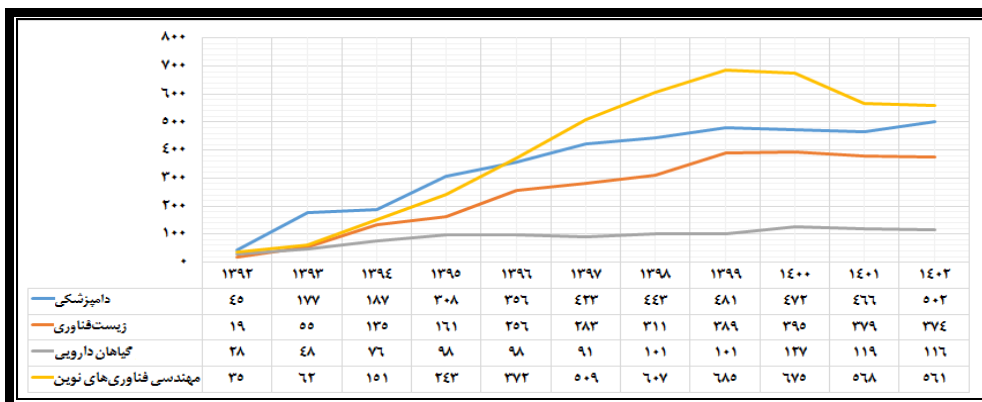
شکل (۱-۳) دانشکده‌ها و گروه‌های فعال (—) و غیرفعال (... ) دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

### ب) جمعیت دانشجویی

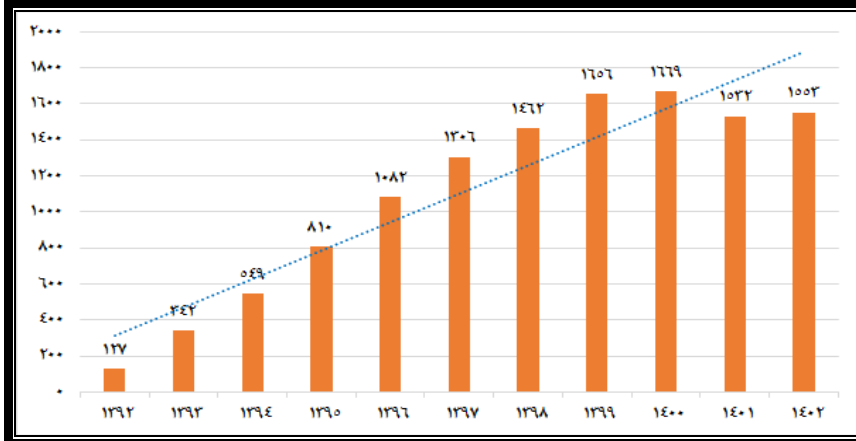
در بررسی وضعیت جمعیت دانشجویی، ویژگی‌هایی همچون مقاطع تحصیلی، نوع دوره (روزانه- شبانه) و تفکیک دانشکده‌ها مدنظر قرار گرفت و یافته‌ها در جدول (۱-۳) و شکل‌های (۲-۳) تا (۴-۳) ارائه شده است.

جدول (۱-۳) جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سال ۱۴۰۲ به تفکیک دانشکده (مهر ۱۴۰۲)

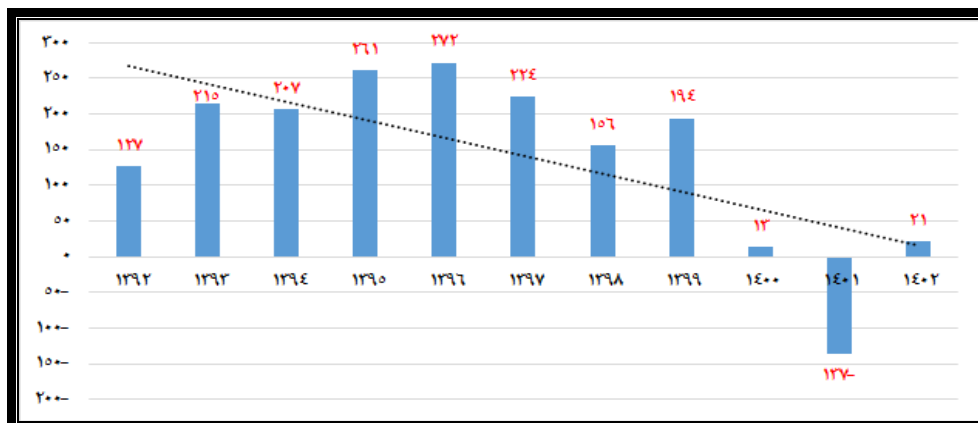
| مقطع<br>دانشکده                 | کاردانی   |           | کارشناسی   |            | کارشناسی ارشد |           | دکتری    |          | جمع مقاطع   |            | مجموع<br>(سهم<br>دانشکده)    |
|---------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|---------------|-----------|----------|----------|-------------|------------|------------------------------|
|                                 | بجانه     | روزانه    | بجانه      | روزانه     | بجانه         | روزانه    | بجانه    | روزانه   | بجانه       | روزانه     |                              |
| دامپزشکی                        | ۵۳        | ۲۳        | ۲۹۰        | ۹۴         | ۳۱            | ۱۱        | ۰        | ۰        | ۳۷۴         | ۱۲۸        | ۵۰۲ (۳۲٪)                    |
| زیست-<br>فناوری                 | ۰         | ۰         | ۲۴۱        | ۷۱         | ۵۲            | ۱۰        | ۰        | ۰        | ۲۹۳         | ۸۱         | ۳۷۴ (۲۴٪)                    |
| گیاهان<br>دارویی                | ۳۳        | ۱۸        | ۶۰         | ۱          | ۴             | ۰         | ۰        | ۰        | ۹۷          | ۱۹         | ۱۱۶ (۸٪)                     |
| مهندسی<br>فناوری‌های<br>نوین    | ۰         | ۰         | ۳۶۲        | ۱۱۸        | ۷۸            | ۳         | ۰        | ۰        | ۴۴۰         | ۱۲۱        | ۵۶۱ (۳۶٪)                    |
| <b>مجموع<br/>(سهم<br/>دوره)</b> | <b>۸۶</b> | <b>۴۱</b> | <b>۹۵۳</b> | <b>۲۸۴</b> | <b>۱۶۵</b>    | <b>۲۴</b> | <b>۰</b> | <b>۰</b> | <b>۱۲۰۴</b> | <b>۳۴۹</b> | <b>۱۵۵۳</b><br><b>(۱۰۰٪)</b> |



شکل (۲-۳) روند تغییرات جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)



شکل (۳-۳) جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)



شکل (۴-۳) نسبت تغییرات جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)

طبق یافته‌های مربوط به تحلیل جمعیت دانشجویی، می‌توان اینگونه اظهار نمود:

- ترکیب مقاطع آموزشی در دانشگاه به گونه‌ای است که سهم مقطع کارشناسی حدود ۷۹٪ از کل مقاطع است. نظر به نقش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در توسعه کیفی و ارتقای توان علمی و پژوهشی دانشگاه و نیز الگوی افزایشی تقاضا برای ورود به مقاطع تحصیلات تکمیلی، این سهم مناسب نیست. در حالی که ظرفیت مناسبی برای افزایش

سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی به ویژه دوره‌های دکتری در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل وجود دارد.

- الگوی پذیرش دانشجویان به تفکیک دوره‌های شبانه و روزانه (۲۲/۵٪ به ۷۷/۵٪) نامتوازن است. راهکار قابل توصیه، تبدیل ظرفیت‌ها و انتقال ظرفیت به دوره‌های شبانه و پردیس است. ذکر این نکته مهم است که یکی از راه‌های درآمد اختصاصی دانشگاه، وجود ظرفیت برای دانشجویان شبانه است که می‌بایست در سیاست‌های کاهش/افزایشی ظرفیت‌های روزانه، شبانه و پردیس مورد توجه قرار گیرد.
- روند جذب دانشجو در ۱۱ سال، برای کل دانشگاه، یک روند صعودی بوده است و بیشترین مقدار جذب را دانشکده‌ی مهندسی فناوری‌های نوین داشته است (دانشکده‌های دامپزشکی، زیست‌فناوری و گیاهان دارویی در رتبه‌های بعدی هستند). البته روند رو به رشد جذب دانشجو تا سال ۱۴۰۰ بوده و بعد از آن روند برای دو سال نزولی می‌شود. تحولات جمعیتی، گسترش انواع دانشگاه‌ها و شرایط بازار کار موجب شده تا ریزش دانشجو در برخی رشته‌های دانشگاهی به ویژه دوره‌های کارشناسی قابل توجه باشد. از این رو احتمال دارد این مسئله از موضوعی مدیریتی به مقوله‌ای راهبردی در سال‌های آینده تبدیل شود. لذا برنامه‌ریزی برای حذف در رشته‌های دارای ریزش بالا و جایگزینی آنها با رشته‌های مورد نیاز جامعه از اولویت‌های راهبردی بخش آموزش است. تنوع رشته و مقطع پیشنهاد می‌شود.
- بیشترین تعداد دانشجو، به ترتیب، مربوط به دانشکده‌ی مهندسی فناوری‌های نوین (۵۶۱ نفر - ۳۶٪)، دانشکده‌ی دامپزشکی (۵۰۲ نفر - ۳۲٪)، دانشکده‌ی زیست‌فناوری (۳۷۴ نفر - ۲۴٪) و دانشکده گیاهان دارویی (۱۱۶ نفر - ۸٪) است.
- روند نسبت تغییرات جمعیت دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی زمانی (۱۴۰۲-۱۳۹۲)، یک الگوی رفتاری سینوسی داشته است.

### ج) جمعیت اعضای هیأت علمی

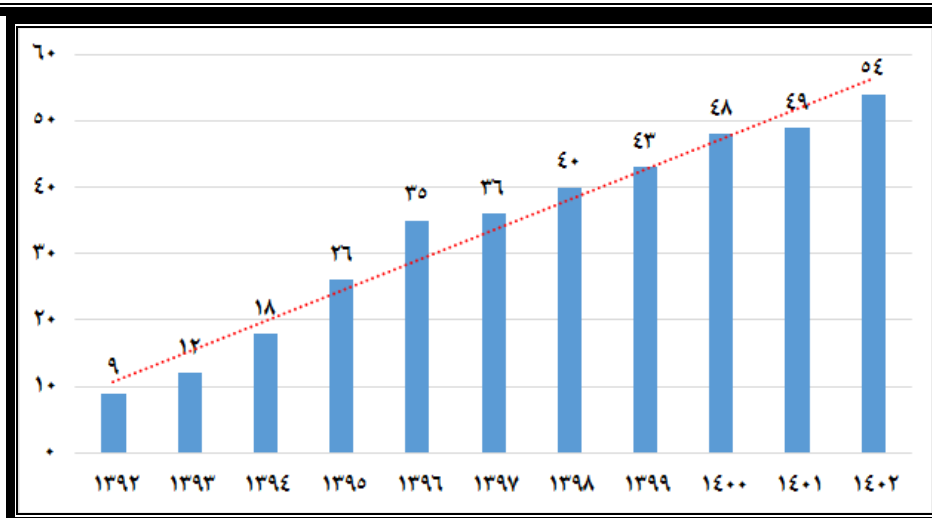
در بررسی وضعیت جمعیت اعضای هیأت علمی، ویژگی‌هایی همچون رتبه و تفکیک دانشکده‌ها مدنظر قرار گرفت. یافته‌های روندی در جدول (۲-۳) و شکل‌های (۳-۵) و (۳-۶) و یافته‌های

فراوانی ویژگی‌ها در جدول (۳-۳) و شکل (۳-۷) ارائه شدند. طبق یافته‌های مربوط به تحلیل جمعیت اعضای هیأت علمی، می‌توان اینگونه اظهار نمود:

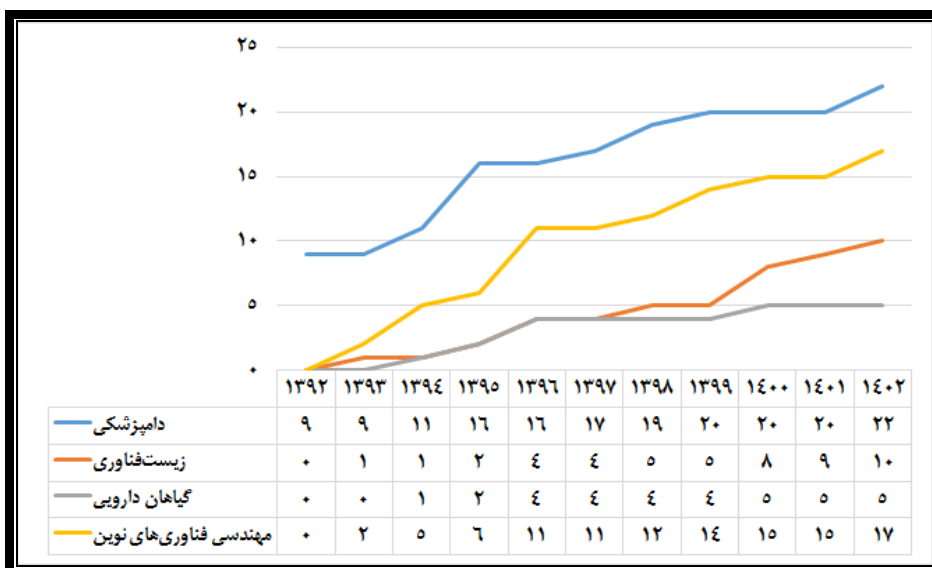
- روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه و همچنین به تفکیک دانشکده، در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)، صعودی بوده است. میزان جذب اعضای هیأت علمی به ترتیب بیشتر به کمتر، مربوط به دانشکده‌های دامپزشکی، مهندسی فناوری‌های نوین، زیست‌فناوری و گیاهان دارویی است.
- از شاخص‌های مهم کیفی آموزش، بالا بودن نسبت اعضای هیأت علمی دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی است که در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل پایین بوده و در شرایط مطلوب نیست. در پنج سال اخیر رشد تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تقریباً ۱/۵ برابر شده است و این مسأله تأثیر زیادی در پایین بودن این شاخص داشته است.

جدول (۳-۲) تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به تفکیک دانشکده

| سال<br>دانشکده               | ۱۳۹۲ | ۱۳۹۱ | ۱۳۹۰ | ۱۳۸۹ | ۱۳۸۸ | ۱۳۸۷ | ۱۳۸۶ | ۱۳۸۵ | ۱۳۸۴ | ۱۳۸۳ | کل<br>(سهم) |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|
| دامپزشکی                     | ۹    | ۹    | ۲۰   | ۲۰   | ۱۹   | ۱۷   | ۱۶   | ۱۶   | ۱۱   | ۹    | ۲۲ (۴۱٪)    |
| زیست-<br>فناوری              | ۰    | ۱    | ۸    | ۵    | ۵    | ۴    | ۴    | ۲    | ۱    | ۱    | ۱۰ (۱۹٪)    |
| گیاهان<br>دارویی             | ۰    | ۰    | ۵    | ۴    | ۴    | ۴    | ۴    | ۲    | ۱    | ۰    | ۵ (۹٪)      |
| مهندسی<br>فناوری‌های<br>نوین | ۰    | ۲    | ۱۵   | ۱۴   | ۱۲   | ۱۱   | ۱۱   | ۶    | ۵    | ۲    | ۱۷ (۳۱٪)    |
| مجموع                        | ۹    | ۱۲   | ۴۸   | ۴۳   | ۴۰   | ۳۶   | ۳۵   | ۲۶   | ۱۸   | ۱۲   | ۵۴ (۱۰۰٪)   |



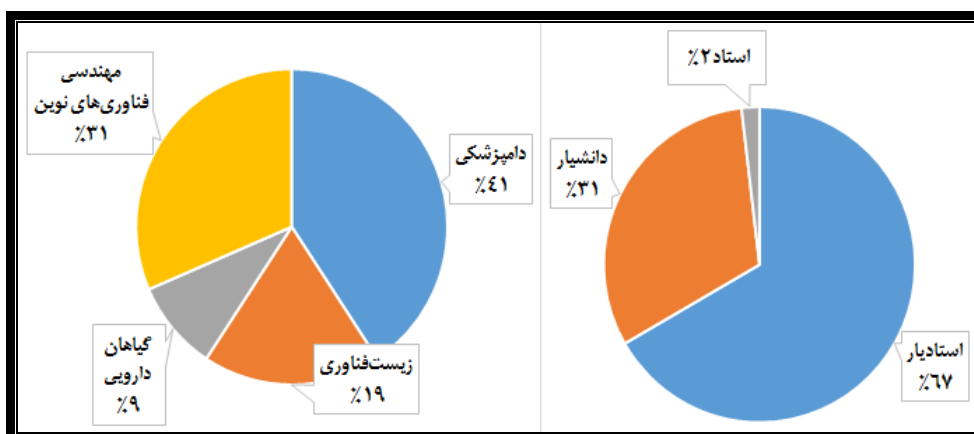
شکل (۳-۵) روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)



شکل (۳-۶) روند تغییرات تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

جدول (۳-۳) تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به تفکیک مرتبه-دانشکده در سال ۱۴۰۲

| دانشکده                | استادیار | دانشیار  | استاد  | مجموع (سهم دانشکده) |
|------------------------|----------|----------|--------|---------------------|
| دامپزشکی               | ۱۵       | ۶        | ۱      | ۲۲ (۴۱٪)            |
| زیست‌فناوری            | ۸        | ۲        | ۰      | ۱۰ (۱۹٪)            |
| گیاهان دارویی          | ۴        | ۱        | ۰      | ۵ (۹٪)              |
| مهندسی فناوری‌های نوین | ۹        | ۸        | ۰      | ۱۷ (۳۱٪)            |
| مجموع (سهم دانشگاه)    | ۳۶ (۶۷٪) | ۱۷ (۳۱٪) | ۱ (۲٪) | ۵۴ (۱۰۰٪)           |



شکل (۳-۷) درصد جمعیت اعضای هیأت علمی دانشگاه به تفکیک مرتبه-دانشکده در سال ۱۴۰۲

#### د) شاخص نسبت دانشجویان به استاد (اعضای هیأت علمی)

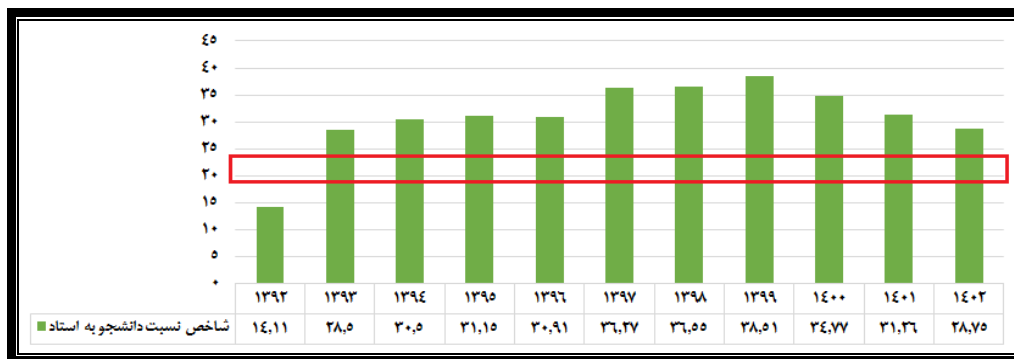
این نسبت از شاخص‌های مهم ارزیابی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است. اگرچه استاندارد مشخصی در این زمینه وجود ندارد، اما نسبت قابل قبول دانشجویان به استاد در دانشگاه‌های خوب کشور در فاصله ۱۸-۲۴ است. جدول (۳-۴) نسبت دانشجویان به استاد دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل را در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲) و شکل (۳-۸) روند این شاخص را نشان می‌دهد. طبق یافته‌های مربوط به تحلیل جمعیت دانشجویی و اعضای هیأت علمی، در مورد شاخص نسبت دانشجویان به استاد، می‌توان اینگونه اظهار نمود:

- شاخص نسبت دانشجویان به استاد (۱۳۹۲-۱۴۰۲)، عدم توازن (تعداد دانشجویان < تعداد اعضای هیأت علمی) را نشان داده است. عدم توازن در نسبت دانشجویان به استاد نشان‌دهنده‌ی عدم رشد هماهنگ بخش آموزش است.

- در بررسی این شاخص در سال ۱۴۰۲، مشخص گردید، نسبت دانشجو به استاد در دانشکده‌ی مهندسی فناوری‌های نوین و زیست‌فناوری نسبت به دو دانشکده‌ی دیگر بیشتر و در دانشکده‌ی گیاهان دارویی و دامپزشکی، دارای تناسب است.
- به احتمال زیاد، افزون بر نامتوازن بودن این نسبت بین دانشکده‌ها، در گروه‌های آموزشی نیز این عدم توازن بعضاً به شکلی شدیدتر وجود دارد. اصلاح شاخص مذکور، در گرو جذب هیأت علمی در گروه‌هایی است که این نسبت در آنها بالاست و در گروه‌هایی نیز که این نسبت در آنها پایین است، توسعه رشته‌های جدید و افزایش دانشجویان، توصیه می‌شود.

جدول (۳-۴) شاخص نسبت دانشجو به استاد در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)

| متغیرها               | سال   | ۱۳۹۲ | ۱۳۹۳ | ۱۳۹۴  | ۱۳۹۵  | ۱۳۹۶  | ۱۳۹۷  | ۱۳۹۸  | ۱۳۹۹  | ۱۴۰۰  | ۱۴۰۱  | ۱۴۰۲ |
|-----------------------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| تعداد اعضای هیأت علمی | ۹     | ۱۲   | ۱۸   | ۲۶    | ۳۵    | ۳۶    | ۴۰    | ۴۳    | ۴۸    | ۴۹    | ۵۴    |      |
| تعداد دانشجویان       | ۱۲۷   | ۳۴۲  | ۵۴۹  | ۸۱۰   | ۱۰۸۲  | ۱۳۰۶  | ۱۴۶۲  | ۱۶۵۶  | ۱۶۶۹  | ۱۵۳۲  | ۱۵۵۳  |      |
| نسبت دانشجو به استاد  | ۱۴/۱۱ | ۲۸/۵ | ۳۰/۵ | ۳۱/۱۵ | ۳۰/۹۱ | ۳۶/۲۷ | ۳۶/۵۵ | ۳۸/۵۱ | ۳۴/۷۷ | ۳۱/۲۶ | ۲۸/۷۵ |      |

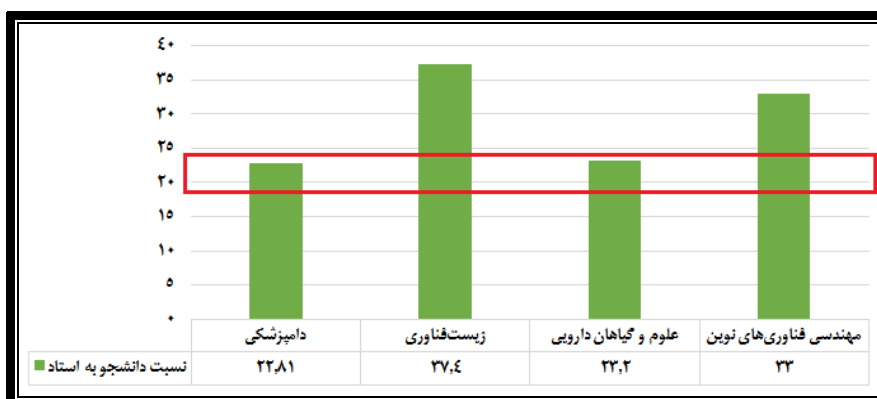


شکل (۳-۸) روند شاخص "نسبت دانشجو به استاد" در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

همچنین جدول (۳-۵) و شکل (۳-۹) نسبت دانشجو به استاد دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سال ۱۴۰۲ به تفکیک دانشکده را نشان می‌دهد.

جدول (۳-۵) شاخص نسبت دانشجو به استاد در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سال (۱۴۰۲) به تفکیک دانشکده

| دانشکده                | تعداد اعضای هیأت علمی | تعداد دانشجویان | نسبت دانشجو به استاد |
|------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|
| دامپزشکی               | ۲۲                    | ۵۰۲             | ۲۲/۸۱                |
| زیست‌فناوری            | ۱۰                    | ۳۷۴             | ۳۷/۴۰                |
| گیاهان دارویی          | ۵                     | ۱۱۶             | ۲۳/۲۰                |
| مهندسی فناوری‌های نوین | ۱۷                    | ۵۶۱             | ۳۳                   |



شکل (۳-۹) روند شاخص "نسبت دانشجو به استاد" در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سال (۱۴۰۲)

### ۳-۲-۲- شناخت و تحلیل وضعیت پژوهشی

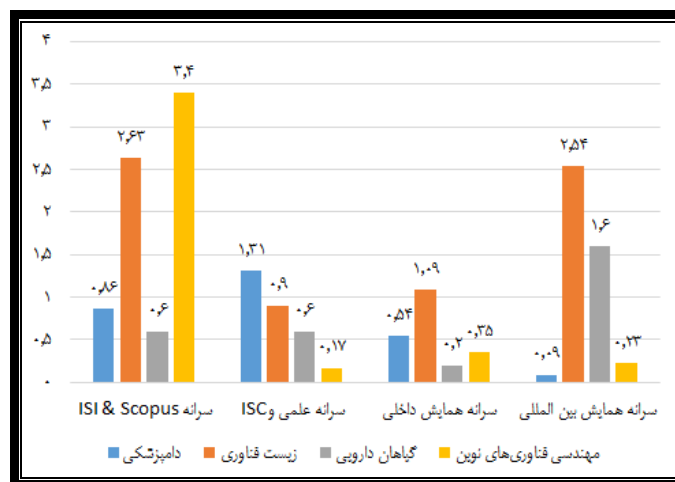
در ارزیابی اهداف و رسالت دانشگاه‌ها، حوزه‌ی پژوهش و فناوری جایگاه بسیار برجسته‌ای دارد. به‌گونه‌ای که در رتبه‌بندی دانشگاه‌ها بیشترین سهم امتیازات متوجه فعالیت‌های پژوهشی و فناوری است. بنابراین هماهنگی با رویکردهای جدید کارآفرینی و مشارکت فعال و جدی در تولید و توسعه، تقویت جایگاه پژوهش و فناوری الزامی است. به ویژه آنکه پژوهش و فناوری در دانشگاه به ضعف‌های مختلف مبتلا است. در این بخش ضمن مرور فعالیت‌های اصلی پژوهش، شاخص‌های مهم آن بررسی می‌شود.

### الف) تعداد و سرانه انتشار انواع مقالات

این شاخص همواره مورد نظر مراجع ارزشیابی بوده و به عنوان یکی از شاخص‌های مهم فعالیت‌های پژوهشی لحاظ شده است. جدول (۳-۶) و شکل (۳-۱۰)، سرانه مقالات اعضای هیأت علمی به تفکیک دانشکده و نوع مقاله در سال (۱۴۰۲) را نشان می‌دهد (پیوست ۲).

جدول (۳-۶) تعداد و سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی سال ۱۴۰۲

| سرانه همایش بین‌المللی، همایش بین‌المللی | سرانه همایش داخلی | سرانه علمی و ISC | علمی و ISC | سرانه ISI & Scopus | انتشار دانشکده         |
|--|-------------------|------------------|------------|--------------------|------------------------|
| ۰.۰۹                                     | ۲                 | ۰.۵۴             | ۱۲         | ۱.۳۱               | دامپزشکی               |
| ۲.۵۴                                     | ۲۸                | ۱.۰۹             | ۱۲         | ۰.۹                | زیست‌فناوری            |
| ۱.۶                                      | ۸                 | ۰.۲              | ۱          | ۰.۶                | گیاهان دارویی          |
| ۰.۲۳                                     | ۴                 | ۰.۳۵             | ۶          | ۰.۱۷               | مهندسی فناوری‌های نوین |
| ۰.۷۶                                     | ۴۲                | ۰.۵۶             | ۳۱         | ۰.۸۲               | کل                     |



شکل (۳-۱۰) روند سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی سال ۱۴۰۲

طبق یافته‌های مربوط به تحلیل تعداد و سرانه‌ی انتشار انواع مقالات توسط اعضای هیأت علمی در سال ۱۴۰۲، در کل دانشگاه و نیز به تفکیک دانشکده‌ها، می‌توان اینگونه اظهار نمود:

- توزیع فعالیت‌های پژوهشی در دانشگاه نامتوازن است.
- سرانه‌ی انتشار مقالات ISI و Scopus اعضای هیأت علمی در حال حاضر (۱۴۰۲)، ۱/۹۸ است. بیشترین مقالات در دانشکده‌ی مهندسی فناوری‌های نوین انتشار یافته‌اند. این سرانه فقط برای دانشکده‌ی زیست‌فناوری و مهندسی فناوری‌های نوین بیشتر از ۱ است.
- سرانه‌ی انتشار مقالات علمی اعضای هیأت علمی در حال حاضر (۱۴۰۲)، ۰/۸۲ است. بیشترین مقالات در دانشکده‌ی دامپزشکی انتشار یافته‌اند.
- سرانه‌ی انتشار مقالات همایشی (بین‌المللی) اعضای هیأت علمی در حال حاضر (۱۴۰۲)، ۰/۷۶ است. بیشترین مقالات در دانشکده‌ی زیست‌فناوری انتشار یافته‌اند.
- سرانه‌ی انتشار مقالات همایشی (داخلی) اعضای هیأت علمی در حال حاضر (۱۴۰۲)، ۰/۵۶ است. بیشترین مقالات در دانشکده‌ی زیست‌فناوری انتشار یافته‌اند.

#### ب) تعداد مقالات اعضای هیأت علمی

تعداد مقالات اعضای هیأت علمی از جنبه‌ی "علمی و ISC" (جدول ۳-۷) و "ISI & Scopus" (جدول ۳-۸) به تفکیک دانشکده‌ها-سال، اختلاف معناداری با هم دارد. این شاخص نشان می‌دهد که:

- بخش عمده‌ای از مقالات "علمی و ISC"، توسط اعضای هیأت علمی دانشکده‌های دامپزشکی نگارش می‌شود؛
- بخش عمده‌ای از مقالات "ISI & Scopus"، توسط اعضای هیأت علمی مهندسی فناوری‌های نوین نگارش می‌شود.
- این اختلاف معنادار در چاپ مقاله، اول از همه می‌تواند ناشی از تفاوت در تعداد اعضای هیأت علمی در دانشکده‌ها باشد و دوم اینکه تعداد نشریات بیشتری در حوزه‌های دامپزشکی و مهندسی فناوری‌ها در کشور و خارج از ایران وجود دارد و بستر انتشار مقاله وسیع‌تر است.

جدول (۷-۳) تعداد مقالات "علمی و ISC" اعضای هیأت علمی

| سال<br>دانشکده         | ۱۳۹۱ | ۱۳۹۰ | ۱۳۸۹ | ۱۳۸۸ | ۱۳۸۷ | ۱۳۸۶ | ۱۳۸۵ | ۱۳۸۴ | ۱۳۸۳ | ۱۳۸۲ | ۱۳۸۱ |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| دامپزشکی               | -    | -    | ۱۶   | ۲۳   | ۸    | ۹    | ۱۸   | ۹    | -    | -    | ۲۹   |
| زیست‌فناوری            | -    | -    | ۲    | ۰    | ۱    | ۳    | ۰    | ۰    | -    | -    | ۱۰   |
| گیاهان دارویی          | -    | -    | ۰    | ۱    | ۰    | ۱    | ۰    | ۰    | -    | -    | ۴    |
| مهندسی فناوری‌های نوین | -    | -    | ۱۰   | ۷    | ۴    | ۱    | ۳    | ۱    | -    | -    | ۳    |

\* اطلاعات سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ موجود نیست.

جدول (۸-۳) تعداد مقالات "ISI & Scopus" اعضای هیأت علمی

| سال<br>دانشکده         | ۱۳۹۱ | ۱۳۹۰ | ۱۳۸۹ | ۱۳۸۸ | ۱۳۸۷ | ۱۳۸۶ | ۱۳۸۵ | ۱۳۸۴ | ۱۳۸۳ | ۱۳۸۲ | ۱۳۸۱ |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| دامپزشکی               | -    | -    | ۴    | ۳    | ۶    | ۱۱   | ۷    | ۵    | -    | -    | ۱۹   |
| زیست‌فناوری            | -    | -    | ۳    | ۳    | ۱    | ۸    | ۱    | ۱    | -    | -    | ۲۹   |
| گیاهان دارویی          | -    | -    | ۰    | ۰    | ۰    | ۱    | ۰    | ۰    | -    | -    | ۳    |
| مهندسی فناوری‌های نوین | -    | -    | ۱۹   | ۱۰   | ۱۳   | ۴    | ۳    | ۱    | -    | -    | ۵۸   |

\* اطلاعات سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ موجود نیست.

طبق یافته‌های مربوط به تحلیل تعداد مقالات اعضای هیأت علمی از جنبه‌ی "علمی و ISC" و "ISI & Scopus"، می‌توان اینگونه اظهار نمود:

- این شاخص بیانگر آن است که بخش زیادی از اعضای هیأت علمی دانشگاه فعالیت زیادی در چاپ و انتشار مقالات نداشته و عملاً با رکود پژوهشی مواجه‌اند. به نظر می‌رسد علاوه بر افزایش سرانه تولیدات پژوهشی اعضای هیأت علمی، متوازن‌سازی بودجه پژوهشی و اعمال سیاست‌های توازن بخشی از راهبردهای کلیدی حوزه پژوهش است.

#### ج) تعداد و اعتبار طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها

از شاخص‌های مهم که در رویکرد جاری و آتی دانشگاه‌ها کلیدی قلمداد می‌شود، درآمدزایی از محل قراردادهای برون دانشگاهی است. به نظر می‌رسد دانشگاه با توجه به ساختار جمعیتی جوان

و پویا، ظرفیت مناسبی برای ارتقای فعالیت‌های پژوهشی درآمدزا دارد. کسب درآمد از طریق جذب طرح‌های پژوهشی، ارائه خدمات آزمایشگاهی، ارائه خدمات مشاوره فنی، و درآمد حاصل از فروش کتاب از منابع اصلی درآمد پژوهشی بوده و نیاز به برنامه‌ریزی منسجم دارد.

ارائه خدمات علمی و پژوهشی به محیط پیرامون و اثرگذاری بر آن، از اهداف و کارکردهای واقعی دانشگاه است. این مهم با تعامل هر چه بیشتر با خارج از دانشگاه، برگزاری جلسات علمی، سخنرانی، گردهمایی، حضور در شوراها و نهادهای تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار، مشارکت در برنامه‌های اجتماعی و تشکیل هسته‌های علمی و فناوری برای رفع تنگناهای عینی در عرصه‌های مختلف شهری، منطقه‌ای و کشوری به دست می‌آید. هر چند تعیین شاخص برای این مقوله دشوار است اما به هر حال یکی از راهبردهای اساسی حوزه پژوهش و فناوری به شمار آمده و داشتن برنامه برای آن‌ها در گروه‌ها و دانشکده‌ها می‌تواند از محورهای راهبردی سیاست‌گذاری حوزه پژوهش و فناوری باشد. طرح‌های تحقیقاتی نشان استحکام فعالیت‌های پژوهشی، مشارکت فعال در حوزه‌های نظری و عملی و تأثیرگذاری بر محیط پیرامون است. طی چند سال گذشته تلاش زیادی برای جذب و اجرای آنها شده است. تعداد و اعتبار طرح‌های مصوب (طرح داخلی خاتمه یافته) دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۴۰۲-۱۳۹۲) در جدول‌های (۳-۹) و (۳-۱۰) و همچنین، تعداد و اعتبار طرح‌های برون دانشگاهی به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۴۰۲-۱۳۹۲) در جدول‌های (۳-۱۱) و (۳-۱۲) ارائه شده است (پیوست ۳).

جدول (۳-۹) تعداد طرح‌های مصوب (طرح داخلی خاتمه‌یافته) دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۴۰۲-۱۳۹۲)

| ردیف                   | سال  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |   |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
|                        | ۱۴۰۲ | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۰ | ۱۳۹۹ | ۱۳۹۸ | ۱۳۹۷ | ۱۳۹۶ | ۱۳۹۵ | ۱۳۹۴ | ۱۳۹۳ | ۱۳۹۲ |   |
| دامپزشکی               | ۱۲۵  | ۱۳   | ۱۶   | ۱۲   | ۱۰   | ۱۸   | ۱۸   | ۲۲   | ۹    | ۷    | -    | - |
| زیست‌فناوری            | ۴۰   | ۸    | ۹    | ۴    | ۲    | ۷    | ۵    | ۰    | ۲    | ۳    | -    | - |
| گیاهان دارویی          | ۱۹   | ۱    | ۴    | ۱    | ۴    | ۲    | ۲    | ۴    | ۰    | ۱    | -    | - |
| مهندسی فناوری‌های نوین | ۸۹   | ۲    | ۱    | ۱۰   | ۱۵   | ۲۲   | ۲۱   | ۱۰   | ۳    | ۵    | -    | - |
| کل                     | ۲۷۳  | ۲۴   | ۳۰   | ۲۷   | ۳۱   | ۴۹   | ۴۶   | ۳۶   | ۱۴   | ۱۶   | -    | - |

\* اطلاعات سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ موجود نیست.

جدول (۳-۱۰) اعتبار (میلیون ریال) طرح‌های مصوب و داخلی خاتمه‌یافته دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها (۱۳۹۲-۱۴۰۲)

| سال<br>دانشکده               | ۱۳۹۲ | ۱۳۹۳ | ۱۳۹۴ | ۱۳۹۵ | ۱۳۹۶ | ۱۳۹۷ | ۱۳۹۸ | ۱۳۹۹ | ۱۴۰۰ | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲ | کل   |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| دامپزشکی                     | -    | -    | -    | -    | -    | ۳۷۳  | ۳۲۴  | ۳۶۶  | ۲۴۷  | ۲۵۶  | ۵۹۸  | ۳۲۵۷ |
| زیست‌فناوری                  | -    | -    | -    | -    | -    | ۰    | ۷۵   | ۱۸۴  | ۴۰   | ۱۸۵  | ۳۷۷  | ۱۲۸۴ |
| گیاهان دارویی                | -    | -    | -    | -    | -    | ۵۵   | ۳۰   | ۳۰   | ۱۰۲  | ۱۵   | ۱۹۰  | ۴۹۶  |
| مهندسی<br>فناوری‌های<br>نوین | -    | -    | -    | -    | -    | ۱۵۰  | ۳۱۰  | ۴۲۵  | ۴۱۵  | ۳۰۰  | ۳۰   | ۱۸۲۹ |
| کل                           | -    | -    | -    | -    | -    | ۵۷۸  | ۷۳۹  | ۱۰۰۵ | ۸۰۴  | ۸۵۶  | ۱۱۹۵ | ۶۸۶۶ |

\* اطلاعات سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ موجود نیست.

جدول (۳-۱۱) تعداد طرح‌های برون دانشگاهی به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)

| سال<br>دانشکده               | ۱۳۹۲ | ۱۳۹۳ | ۱۳۹۴ | ۱۳۹۵ | ۱۳۹۶ | ۱۳۹۷ | ۱۳۹۸ | ۱۳۹۹ | ۱۴۰۰ | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲ | کل |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| دامپزشکی                     | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۱  |
| زیست‌فناوری                  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۴  |
| گیاهان دارویی                | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۰  |
| مهندسی<br>فناوری‌های<br>نوین | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۱۸   | ۳    | ۳۹ |
| کل                           | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۱۸   | ۴    | ۴۴ |

\* اطلاعات سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ موجود نیست.

جدول (۳-۱۲) اعتبار (میلیون ریال) طرح‌های برون دانشگاهی به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)

| سال<br>دانشکده               | ۱۳۹۲ | ۱۳۹۳ | ۱۳۹۴ | ۱۳۹۵ | ۱۳۹۶ | ۱۳۹۷ | ۱۳۹۸ | ۱۳۹۹ | ۱۴۰۰ | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲ | کل    |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| دامپزشکی                     | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۲۵۰۰  |
| زیست‌فناوری                  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۱۲۰۰  |
| گیاهان دارویی                | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۰     |
| مهندسی<br>فناوری‌های<br>نوین | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۱۰۰  | -    | ۴۶۷۶۰ |
| کل                           | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | ۱۰۰  | -    | ۵۰۴۶۰ |

\* اطلاعات سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ موجود نیست.

طبق یافته‌های مربوط به تحلیل "تعداد و اعتبار" طرح‌های مصوب دانشگاه و برون‌دانشگاهی، می‌توان اینگونه اظهار نمود:

- در حال حاضر، بیشترین تعداد و اعتبار طرح‌های داخلی، مربوط به دانشکده‌های دامپزشکی است.
- در حال حاضر، بیشترین تعداد و اعتبار طرح‌های برون‌دانشگاهی، مربوط به دانشکده‌های مهندسی فناوری‌های نوین است.

#### **د) تعداد آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها**

طبق اطلاعات جدول (۳-۱۳)، هر یک از دانشکده‌ها دارای دو گونه آزمایشگاه تحقیقاتی و آموزشی می‌باشند. هر دانشکده دارای یک آزمایشگاه تحقیقاتی و دانشکده دامپزشکی دارای ۹، دانشکده مهندسی فناوری‌های نوین دارای ۶ و هر کدام از دانشکده‌های زیست‌فناوری و گیاهان دارویی دارای ۳ آزمایشگاه آموزشی هستند. تکمیل بودن آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها موجب قدرت توان آموزشی و به ویژه پژوهشی دانشگاه خواهد شد. تاسیس آزمایشگاه مرکزی و ایجاد شبکه آزمایشگاه‌های مرکزی و توسعه و تجهیز آزمایشگاه‌های موجود از محورهای قابل ارتقا توان پژوهشی دانشگاه است.

علاوه بر آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و آموزشی، دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل دارای فضاهای تحقیقاتی شامل مرکز نگهداری و تکثیر حیوانات آزمایشگاهی، مرکز پرورش طیور و کلینیک دامپزشکی بوده و در حال احداث سردخانه و گلخانه است (جدول ۳-۱۴).

جدول (۳-۱۳) تعداد آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها

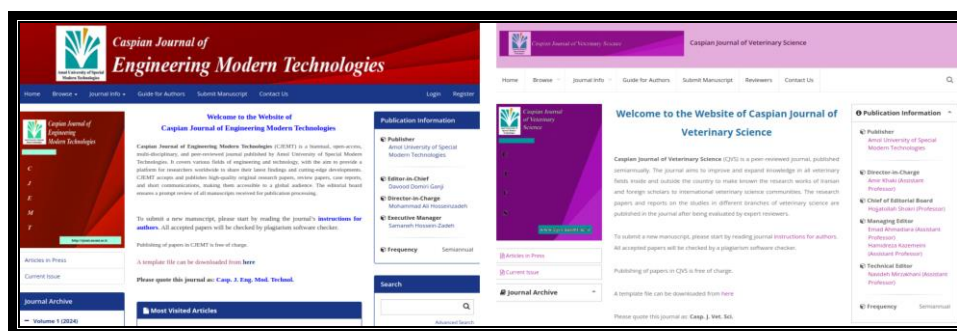
| نام آزمایشگاه/کارگاه              | تعداد آزمایشگاه/کارگاه |          | دانشکده                |
|-----------------------------------|------------------------|----------|------------------------|
|                                   | آموزشی                 | تحقیقاتی |                        |
| آزمایشگاه تحقیقاتی                | ۹                      | ۱        | دامپزشکی               |
| آزمایشگاه بافت و پاتولوژی         |                        |          |                        |
| آزمایشگاه انگل‌شناسی              |                        |          |                        |
| آزمایشگاه شیمی مواد غذایی         |                        |          |                        |
| آزمایشگاه ویروس و ایمنی‌شناسی     |                        |          |                        |
| آزمایشگاه کشت سلول                |                        |          |                        |
| آزمایشگاه باکتری و قارچ‌شناسی     |                        |          |                        |
| آزمایشگاه میکروب مواد غذایی       |                        |          |                        |
| آزمایشگاه فیزیولوژی و فارماکولوژی |                        |          |                        |
| آزمایشگاه کالبدشناسی و کالبدگشایی | ۳                      | ۱        | زیست‌فناوری            |
| آزمایشگاه تحقیقاتی                |                        |          |                        |
| آزمایشگاه میکروبیولوژی و ژنتیک    |                        |          |                        |
| آزمایشگاه کشت سلول                |                        |          |                        |
| آزمایشگاه کشت بافت                | ۳                      | ۱        | گیاهان دارویی          |
| آزمایشگاه فیزیولوژی گیاهی         |                        |          |                        |
| آزمایشگاه تحقیقاتی                |                        |          |                        |
| آزمایشگاه کشت بافت                |                        |          |                        |
| آزمایشگاه علوم پایه               | ۶                      | ۱        | مهندسی فناوری‌های نوین |
| آزمایشگاه تحقیقاتی                |                        |          |                        |
| آزمایشگاه برق و الکترونیک         |                        |          |                        |
| آزمایشگاه مهندسی کامپیوتر         |                        |          |                        |
| آزمایشگاه مهندسی شیمی             |                        |          |                        |
| آزمایشگاه علوم پایه               |                        |          |                        |
| کارگاه برق                        | ۱                      | ۱        | مهندسی فناوری‌های نوین |
| آنالیز دستگاهی                    |                        |          |                        |

جدول (۳-۱۴) فضاهای تحقیقاتی بالقوه

| عنوان                                   | در حال بهره‌برداری | در دست احداث |
|---|--------------------|--------------|
| مرکز نگهداری و تکثیر حیوانات آزمایشگاهی | ✓                  |              |
| مرکز پرورش طیور                         | ✓                  |              |
| کلینیک دامپزشکی                         | ✓                  |              |
| سردخانه                                 |                    | ✓            |
| گلخانه                                  |                    | ✓            |

### ۵) نشریات دانشگاه

دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، دارای دو نشریه به زبان انگلیسی در حوزه علوم مهندسی<sup>۱</sup> و نیز در حوزه دامپزشکی<sup>۲</sup> است (شکل ۳-۱۱). این نشریات، با هدف ایجاد یک موقعیت برای محققان در سراسر جهان شکل گرفته است تا جدیدترین یافته‌ها و پیشرفت‌های برجسته خود را به اشتراک بگذارند. این نشریات، مقالات پژوهشی اصیل و با کیفیت بالا را پذیرفته و منتشر می‌کنند و آنها را در دسترس محققین و پژوهشگران در سراسر جهان قرار می‌دهند. نشریات مذکور با رویکرد علمی و بین‌المللی منتشر می‌شوند و در حال حاضر (بهار ۱۴۰۳)، دارای درجه علمی و ضریب تاثیر و... نیستند.



شکل (۳-۱۱) تصویر صفحه اول سامانه‌ی نشریات دانشگاه

<sup>1</sup>- Caspian Journal of Engineering Modern Technologies (CJEMT): <https://cjemt.ausmt.ac.ir/>

<sup>2</sup>- Caspian Journal of Veterinary Science (CJVS): <https://cjvs.ausmt.ac.ir/>

### ۳-۲-۳- شناخت و تحلیل وضعیت فناوری

اگرچه شاخص‌های کمی از مهمترین شاخص‌های رتبه‌بندی پژوهشی دانشگاه‌ها است، اما در شاخص‌های جدید برای ارزیابی جایگاه و رتبه دانشگاه‌ها به شاخص‌های فناورانه نیز توجه زیادی می‌شود. گذار از دانشگاه‌های نسل دوم یعنی پژوهشی، به نسل سوم یعنی دانشگاه‌های کارآفرین و فناور، نیازمند توجه به اثرگذاری مستقیم عملکردهای فناورانه و بازدهی اقتصادی فعالیت‌های فناورانه دانشگاه است.

توجه به فناوری در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، متناسب با پژوهش، رشد و تحول چشم‌گیری نداشته است. جدول‌های (۳-۱۵) و (۳-۱۶) مهمترین اقدامات فناورانه و کارآفرینی دانشگاه را نشان می‌دهد.

جدول (۳-۱۵) فعالیت آموزشی و ترویجی مرتبط با مرکز رشد در سال ۱۴۰۲

| تعداد واحدهای مستقر در مراکز رشد | تعداد ایده‌های تجاری‌سازی شده | تعداد پایان‌نامه‌های منتهی شده به طرح کسب‌وکار | تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان |     | درآمد خدمات آزمایشگاهی به خارج از دانشگاه (هزار ریال) |
|----------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------|-----|---|
|                                  |                               |  | تحقیق و توسعه             | رشد |   |
| ۰                                | ۰                             | ۰  | ۰                         | ۰   | ۱.۱۸۰.۵۹۰   |

جدول (۳-۱۶) فعالیت‌های آموزشی و ترویجی مرتبط با کارآفرینی در سال ۱۴۰۲

| حمایت از پایان‌نامه‌های مرتبط با کارآفرینی | طرح‌های پژوهشی مرتبط با کارآفرینی | برگزاری همایش مرتبط با کارآفرینی | بازدید از محل کار کارآفرینان | برگزاری دوره‌های آموزشی |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| ۰  | ۰                                 | ۰                                | ۰                            | ۱۰                      |

### ۳-۲-۴- شناخت و تحلیل وضعیت بین‌المللی

به منظور بررسی وضعیت بین‌المللی دانشگاه، فعالیت‌های متداول بین‌المللی (جدول ۳-۱۷) بررسی گردید. همانگونه که قابل مشاهده است، دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل از نظر بسیاری از این فعالیت‌ها دارای ضعف بوده و نیاز به اقدامات کمی و کیفی بیشتری دارد.

جدول (۳-۱۷) وضعیت فعالیت‌های بین‌المللی دانشگاه

| فعالیت  | تعداد  |
|---|--|
| تفاهم‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری منعقد شده دانشگاه با همتایان خارجی  | ۴  |
| عضویت دانشگاه در سازمان‌های تخصصی بین‌المللی  | ۰  |
| تعداد کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها، دوره‌ها، سخنرانی‌های بین‌المللی و سمینارهای علمی بین‌المللی برگزار شده در دانشگاه‌ها             | ۳  |
| تعداد پروژه‌های مشترک با دیگر کشورها  | ۰  |
| تعداد مقالات مشترک با محققان دیگر کشورها و یا گزینت‌های بین‌المللی دریافت شده   | تعداد ۲۵۰ مقاله طی سال‌های ۲۰۲۴-۲۰۱۸   |
| تعداد سفرهای اعضای هیأت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به فرصت‌های مطالعاتی، سمینارها و کنفرانس‌های بین‌المللی (داخلی-خارجی) | ۴ نفر عضو هیأت علمی اعزام به فرصت مطالعاتی بدون حقوق و ۱ نفر عضو هیأت علمی اعزامی با حقوق  |
| پذیرش دانشجویان بین‌المللی  | ۳ - نفر شاغل به تحصیل از اتباع افریقا (ساحل عاج)؛<br>۵ - نفر انصرافی تبعه افغان به دلیل عدم مجوز؛<br>۲ - نفر انصراف تبعه یمن به دلیل بورس از سازمان به دانشگاه نوشیروانی؛<br>۳ - نفر انصراف تبعه عراق به دلیل عدم عضویت در لیست وزارت علوم عراق؛ |
| تعداد ارائه فرصت مطالعاتی (Post-Doc) به اعضای هیأت علمی و فارغ التحصیلان دیگر کشورها  | .  |

### ۳-۲-۵- شناخت و تحلیل وضعیت فرهنگی-اجتماعی

دانشگاه مرحله‌ای برای گذار دانشجویان از محیط مدرسه به جامعه است. بنابراین علاوه بر مسئولیت رشد علمی، مسئول آماده ساختن آنان برای ورود به بازار کار، رشد فکری و معنوی آنان و آماده‌سازی آنان برای پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی است. باید اذعان کرد که دانشگاه در این بخش برای تبدیل شدن به محیطی سالم، پویا و بانشاط و عاری از جلوه‌های نامطلوب مغایر با فرهنگ اسلامی تلاش زیادی انجام داده، لیکن با نقطه مطلوب فاصله دارد. از طرفی انواع انحرافات فکری، ناهنجاری‌های اجتماعی و صدمات ناشی از آنها بر مسیر زندگی اجتماعی دانشجویان تأثیر فراوانی می‌گذارد؛ که وجود آن در جامعه و به ویژه در دانشگاه نامطلوب است.

مفهوم فرهنگ بسیار فراتر از آن است که شکل‌دهی و تغییرات آن را در یک تشکیلات نام‌گذاری شده با عنوان معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه خلاصه نمود. خاصه آنکه دانشگاه با تمام ابعادش دارای رسالت فرهنگی و اجتماعی است. با این وجود پویایی در امور اجتماعی و فرهنگی در قالب طرح‌ها و برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی می‌تواند قابل جهت‌دهی و تاثیربخشی باشد که جلوه‌های آن را می‌توان در برنامه‌های دانشجویی، نشست‌های سیاسی و اقتصادی، جلسات نمایش فیلم و دیگر برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و ورزشی خودجوش دانشجویان مشاهده نمود. نیاز کنونی دانشگاه در این بخش، گسترش برنامه‌های فرهنگی، کیفی‌سازی و افزایش دامنه‌ی پوشش آنها است. وضعیت اقدامات و فعالیت‌های واحد اجتماعی-فرهنگی دانشگاه در جدول (۳-۱۸) قابل مشاهده است.

جدول (۳-۱۸) وضعیت اقدامات و فعالیت‌های واحد فرهنگی-اجتماعی دانشگاه

| عنوان       | تعداد گروه فعال | تعداد گروه راکد | تعداد کل فعالیت ثبت شده | هزینه (میلیون ریال) |
|-------------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------------|
| انجمن       | ۴               | ۰               | ۳۹                      | ۵۴۰                 |
| کانون       | ۷               | ۳               | ۷۲                      | ۸۷۵۲                |
| تشکل اسلامی | ۰               | ۰               | ۰                       | ۰                   |
| بسیج        | ۱               | ۰               | ۲۲                      | ۶۴۸                 |
| ستادی       | ۱               | ۰               | ۱۹                      | ۱۶۲۳                |
| مجموع       | ۱۳              | ۳               | ۱۵۲                     | ۱۱۵۶۳               |

اقدامات و فعالیت‌های اجتماعی-فرهنگی دانشگاه شامل تعداد انجمن‌ها، کانون‌ها و تشکل‌های اسلامی فعال دانشگاه و غیره، هم برای دانشجویان و هم برای اساتید و یاوران علمی دانشگاه است. هر چند در اینجا، شاخص مورد نظر کمی است، ولی باید در نظر داشت، کیفیت فعالیت این گروه‌ها مهم‌تر خواهد بود؛ زیرا ممکن است یک انجمن/کانون/تشکل اسلامی پویا بتواند اقداماتی انجام داد که با چند-ده از این گروه‌ها نتوان نقشی نو در انداخت. مسئله‌ی مهم دیگر، وجود اعتبارات مالی داخلی و خارجی این گروه‌ها و همکاری ذی‌ربطان برون‌سازمانی در تامین اعتبار است.

### ۳-۲-۶- شناخت و تحلیل وضعیت دانشجویی-رفاهی

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

#### الف) خوابگاه‌ها

در میان فعالیت‌های گسترده و متنوع این بخش تناسب ظرفیت خوابگاه‌ها با جمعیت دانشجویی از کلیدی‌ترین محورهای قابل توجه دانشگاه است. اطلاعات این مورد در جدول‌های (۳-۱۹) و (۳-۲۰) گزارش شده است. فضای فیزیکی دانشگاه برای اختصاص به خوابگاه (دختران و پسران)، صفر است و دانشگاه از طریق اتخاذ رویکرد خوابگاه خودگردان و اعمال نظارت بر آن (مجموعه‌ی خوابگاهی دانشگاه‌گردان)، نیازهای خوابگاهی را تا حدودی پوشش داده است.

شایان ذکر است، راه‌اندازی خوابگاه‌های دانشگاه‌گردان با تمرکز بر ارائه‌ی خدمات به دانشجویان خانم در سه فضای خوابگاهی ساختمان هلال احمر، ساختمان حوزه‌ی علمیه خواهران (آفتاب ۶) و خوابگاه دانشگاه علوم قرآنی بوده است.

جدول (۳-۱۹) فضای فیزیکی خوابگاه خودگردان (دانشگاه‌گردان)

| نام خوابگاه | زیربنای موجود | ظرفیت استاندارد | ظرفیت اسکان یافته |
|-------------|---------------|-----------------|-------------------|
| دختران      | ۸۰۰           | ۱۰۰             | ۱۴۰               |
| پسران       | ۴۵۰           | ۸۰              | ۸۰                |
| جمع         | ۱۲۵۰          | ۱۸۰             | ۲۲۰               |

جدول (۳-۲۰) توزیع دانشجویان دختر و پسر در خوابگاه‌ها

| شرح  | کاردانی | کارشناسی | ارشد | مجموع |
|--|---------|----------|------|-------|
| ساکن خوابگاه دختران                                      | ۵       | ۱۶۴      | ۲۲   | ۱۹۱   |
| ساکن خوابگاه پسران                                       | ۴       | ۷۴       | ۲    | ۸۰    |
| نسبت دانشجویان دختر ساکن در خوابگاه به کل دانشجویان دختر | ۰.۲۱    |          |      |       |
| نسبت دانشجویی پسر ساکن خوابگاه به کل دانشجویان پسر       | ۰.۱۳    |          |      |       |
| نسبت کل دانشجویان ساکن در خوابگاه به کل دانشجویان        | ۰.۱۸    |          |      |       |
| * (کل دانشجویان دختر ۸۹۷ نفر و کل دانشجویان پسر ۶۰۰ نفر) |         |          |      |       |

### ب) تغذیه

اهمیت موضوع تغذیه سالم و استاندارد در جامعه، به ویژه در فضاهای دانشگاهی بر هیچ کسی پوشیده نیست. ارائه یک الگوی تغذیه‌ی سالم و هدفمند در دانشگاه‌ها، می‌تواند به سلامت دانشجویان کمک مؤثری کند. این الگو، می‌بایست ترکیبی از ویژگی‌های کمی و کیفی تغذیه را در بر بگیرد که می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تدوین دستورالعمل و شیوه‌نامه‌ی کنترل سلامت غذا در آشپزخانه‌ها و غذاخوری‌های دانشجویی؛
  - آموزش مستمر تعداد واحدهای توصیه شده برای انواع گروه‌های غذایی.
  - طراحی و آماده‌سازی برنامه‌ی غذایی پیشنهادی یک‌ماهه در قالب دو فهرست غذایی در وعده‌های صبحانه، نهار و شام با بکارگیری اصول بهداشتی و تغذیه‌ای صحیح.
  - صنعتی‌سازی آشپزخانه‌ها و سالن‌های غذاخوری دانشگاه.
  - مقرون به صرفه بودن قیمت غذا و پرداخت یارانه غذا.
- وضعیت تغذیه‌ی دانشجویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در جدول (۳-۲۱) گزارش شده است. همانطور که قابل مشاهده است، با توجه به سطح دانشگاه، عمده‌ی اقدامات انجام گرفته در این زمینه مربوط به وعده‌ی ناهار است که در سلف دانشگاه ارائه می‌شود.

جدول (۳-۲۱) وضعیت تغذیه دانشجویی

| وعده‌های غذایی | سلف   |                       | بوفه   |                       |
|----------------|-------|-----------------------|--------|-----------------------|
|                | تعداد | هزینه (یک پرس / ریال) | تعداد  | هزینه (یک پرس / ریال) |
| صبحانه         | -     | -                     | -      | -                     |
| ناهار          | ۲۷۰۰۲ | ۷۵۰۰۰۰                | ۱۳۳۰۹  | ۵۰۰۰۰۰                |
| شام            | -     | -                     | ۳۴۷۶   | ۵۰۰۰۰۰                |
| تعداد جیره خشک | ۵۴۰   | هزینه هر کارت (ریال)  | ۶۰۰۰۰۰ |                       |

### ج) تربیت بدنی

مسئله‌ی تربیت بدنی در دانشگاه‌ها، به دو حیطة قابل تفکیک است: اداره‌ی تربیت بدنی و گروه علمی تربیت بدنی؛ آنچه در اینجا مدنظر است اداره‌ی تربیت بدنی است که به انجام وظیفه در حوزه‌ی ورزش‌های تربیتی، همگانی، قهرمانی-رقابتی و فناورانه می‌پردازد. وجود فضاها، زیرساخت‌ها و لوازم، آموزش و برگزاری رویدادها، نیروهای تخصصی و غیره می‌تواند در انجام رسالت این حوزه مثمر باشد. تنها فضای موجود برای دانشگاه در حوزه‌ی تربیت بدنی (جدول ۳-۲۲)، زمین چمنی است که در ابعاد ۱۳۰۰ مترمربع برای تربیت بدنی (آن هم با محدودیت‌های خاص) اختصاص پیدا کرده است.

جدول (۳-۲۲) فضاهای موجود تربیت بدنی

| اماکن ورزشی                  | زیربنا (مترمربع) | سرانه | سرانه استاندارد |
|------------------------------|------------------|-------|-----------------|
| سالن ورزشی سرپوشیده          | -                | -     | -               |
| اماکن ورزشی روباز (زمین چمن) | ۱۳۰۰             | ۰.۸۶  | ۲               |
| در دست احداث                 | -                | -     | -               |

### د) مرکز مشاوره، بهداشت و سبک زندگی

ورود به دانشگاه و شروع زندگی دانشجویی، به دلیل تغییرات عمده‌ای که در عرصه‌های مختلف زندگی برای فرد به وجود می‌آورد، استرس‌زاست و گاهی به دلیل عدم دسترسی به منابع حمایتی مطمئن، بحران‌هایی برای دانشجو ایجاد می‌شود. مرکز مشاوره دانشگاه با توجه به ضرورت‌های فوق و به منظور کمک به دانشجویان جهت اداره و مدیریت مسائل عمده دوران زندگی دانشجویی می‌تواند خدمات تخصصی ارائه کند.

با این حال باید توجه داشت که نباید نقش مراکز مشاوره در دانشگاه‌ها به کلینیکی برای یاری به دانشجویان مراجعه کننده محدود شود. مرکز مشاوره علاوه بر این نقش اولیه، می‌تواند فعالانه بر فضای انسانی دانشگاه نظارت داشته باشد و ضمن اقدامات پیشگیرانه در سطح دانشگاه به منظور کاهش آسیب‌ها و رشد انگیزش و پویایی دانشجویان، به نهادهای مدیریتی دانشگاه راهکارهای عملی ارائه طریق نماید. فعالیت‌هایی که این مرکز با نظارت دقیق و کنترل مرکز مشاوره و سبک زندگی در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به صورت مداخلات مختلف

و آن هم از طریق برون سپاری انجام می‌دهد. در جدول (۳-۲۳) بر حسب تعداد نفرات-ساعت و مراجعه‌ای که دانشجویان داشتند قابل مشاهده است.

با یک رویکرد روزآمد، عمده اهداف و فعالیت‌های این مرکز می‌تواند در قالب‌های زیر شکل گرفته و اجرایی شود:

- خدمات مشاوره‌ای، مداخله و درمان: مشاوره/روان‌درمانی، خدمات مشاوره غیرحضور، ارجاع، مددکاری اجتماعی، کمسیون موارد خاص، بستری، روان‌سنجی؛
- توسعه، آموزش و توانمندسازی: برگزاری کارگاه‌های آموزشی، درس مهارت‌های زندگی، سخنرانی و نشست‌های تخصصی؛
- پژوهش فناوری و انتشارات: کتابخانه، گردهمایی، جشنواره، کتاب و کتابچه، بروشور، وبسایت و تفاهم‌نامه؛
- خلاقیت و نوآوری: برنامه‌های خلاقانه، اپلیکیشن و بازی و ...؛

جدول (۳-۲۳) نوع و تعداد مراجعه به مراکز مشاوره در سال تحصیلی

| بر حسب ساعت |      |                            |      | بر حسب تعداد نفرات |      |                            |      |
|-------------|------|----------------------------|------|--------------------|------|----------------------------|------|
| ۱۴۰۲        | ۱۴۰۱ | مداخله                     | ردیف | ۱۴۰۲               | ۱۴۰۱ | مداخله                     | ردیف |
| ۴۴۲         | ۲۵۰  | روان‌درمانی                | ۱    | ۵۶                 | ۲۰   | روان‌درمانی                | ۱    |
| ۴۸          | ۱۲   | مشاوره                     | ۲    | ۱۲                 | ۴    | مشاوره                     | ۲    |
| ۶۰          | ۳۰   | مددکاری                    | ۳    | ۲۰                 | ۶    | مددکاری                    | ۳    |
| ۲۵          | ۰    | روان‌پزشکی                 | ۴    | ۵                  | ۰    | روان‌پزشکی                 | ۴    |
| ۰           | ۰    | روانسنجی                   | ۵    | ۰                  | ۰    | روانسنجی                   | ۵    |
| ۰           | ۰    | جلسات مشاوره گروهی         | ۶    | ۰                  | ۰    | جلسات مشاوره گروهی         | ۶    |
| ۵۲          | ۳۰   | ارجاع به کارگاه‌های آموزشی | ۷    | ۹۰                 | ۵۰   | ارجاع به کارگاه‌های آموزشی | ۷    |

### ۵) وام دانشجویی

یکی از تسهیلات مهمی که صندوق رفاه دانشجویی و وزارت علوم برای دانشجویان در نظر گرفته است، وام‌های دانشجویی هستند که به دلیل سود کم و یا بازپرداخت‌های طولانی این وام‌ها، مورد توجه بسیاری از دانشجویان قرار می‌گیرد. وام‌های دانشجویی دارای انواع (تحصیلی، مسکن، ازدواج، زیارت، شهریه، ضروری و غیره) و شرایط مختلفی است که دانشجویان می‌توانند

با توجه به نیازها و شرایط خود به گرفتن این تسهیلات اقدام کنند. آخرین عملکرد خدمات رفاهی (وام دانشجویی) حوزه‌ی دانشجویی دانشگاه در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ در جدول (۳-۲۴) قابل مشاهده است.

جدول (۳-۲۴) گزارش عملکرد خدمات رفاهی (وام دانشجویی) دانشجویی در سال تحصیلی (۱۴۰۳-۱۴۰۲)

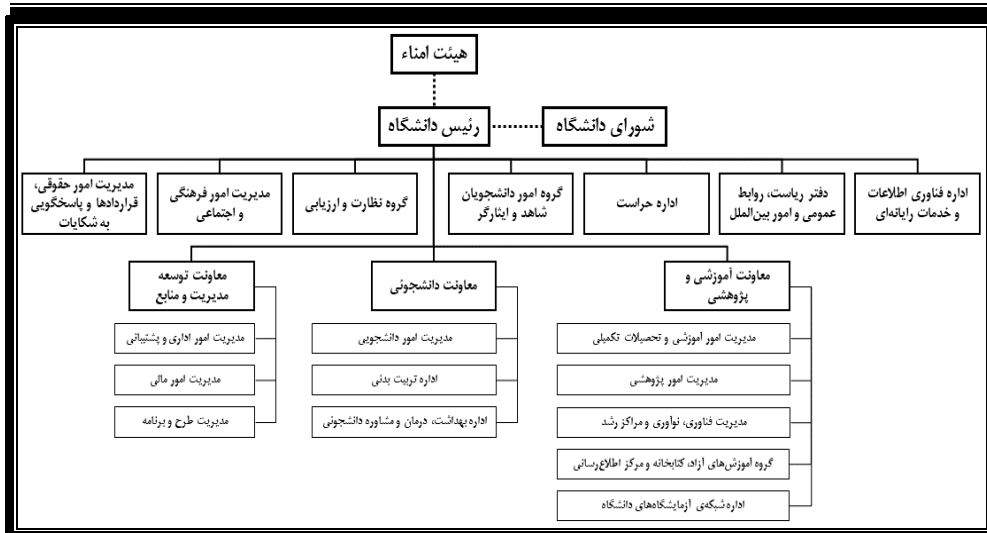
| ردیف | نوع وام    | تعداد دانشجویان وام گیرنده | مبلغ کل وام (تومان) |
|------|------------|----------------------------|---------------------|
| ۱    | وام تحصیلی | ۱۶۵                        | ۳۲۱/۰۰۰/۰۰۰         |
| ۲    | وام ضروری  | ۵۲                         | ۳۵۸/۰۰۰/۰۰۰         |
| ۳    | وام شهریه  | ۱۱                         | ۴۶/۰۰۰/۰۰۰          |

### ۳-۲-۷- شناخت و تحلیل وضعیت توسعه مدیریت و منابع

این بخش یکی از حوزه‌هایی است که وظایف گسترده‌ای در خصوص رسیدگی به امور (ستادی- پشتیبانی) دانشگاه به عهده دارد. این معاونت شامل حوزه اداری، مالی، حقوقی، پشتیبانی و خدمات، امور رفاهی، و عمرانی برای همه حوزه‌های دانشگاه (اساتید، یاوران علمی و دانشجویان) است. شاید، در نگاه اول و در ظاهر، این حوزه‌ها، در چشم‌انداز، رسالت و اهداف کلان دانشگاه جایگاه نداشته باشند، اما مثلث انسان (سرمایه‌ی انسانی: ایده‌پردازی و نیروی کار)، فضا و کالبد (زیرساخت فیزیکی و تجهیزات)، و پشتیبانی و مدیریت اعتبار و منابع، از حوزه‌هایی هستند که بن‌مایه‌های رسیدن به چشم‌انداز، رسالت و اهداف کلان دانشگاه را عملیاتی خواهند نمود.

#### الف) ساختار سازمانی

هر چند ساختار سازمانی، شمای کلی از روابط و سلسله‌مراتب میان حوزه‌های مختلف دانشگاه را به نمایش می‌گذارد، اما شکل‌گیری، پشتیبانی و مانایی آن در واحد توسعه و مدیریت و منابع هست و خواهد بود. مطابق با شکل (۳-۱۲) که ساختار سازمانی دانشگاه را نشان می‌دهد، این ساختار در نظر کلی چابک بوده اما در حوزه‌های معاونت آموزشی و پژوهشی (در عین آمیختگی دو حوزه‌ی آموزش و پژوهش) و معاونت توسعه مدیریت و منابع با انباشت وظایف و تراکم سطوح مدیریتی همراه است که نیاز به تفکیک و ترمیم دارد.



شکل (۳-۱۲) ساختار سازمانی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

### ب) نیروی انسانی

نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها اصلی‌ترین سرمایه‌ی در اختیار مدیران است و مدیریت منابع انسانی مهمترین و شاید اصلی‌ترین وظیفه مدیران است. کارمندان دانشگاه، نماد فرهیختگی و رفتار دانشگاهی هستند و در خط مقدم دانشگاه و در مراجعه حضوری و مجازی دانشجویان، خانواده‌ها و مردم عادی، رفتار آنها باعث فخر و مباهات دانشگاه است.

وضعیت نیروی انسانی دانشگاه از جهت نوع استخدام و مدرک تحصیلی در جدول (۳-۲۵) ارائه شده است. استخدام و بکارگیری نیروی متخصص (حداقل دارای مدرک تحصیلی مرتبط) و با سطح بالا، در یک سازمان علمی مانند دانشگاه ضرورت دارد. همانطور که مشاهده می‌شود، ۵۸٪ پرسنل دانشگاه دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۴٪ آنها دارای مدرک کارشناسی هستند.

جدول (۳-۲۵) وضعیت نیروی انسانی به تفکیک وضعیت استخدامی- مدرک تحصیلی در سال ۱۴۰۲

| مدرک تحصیلی<br>وضعیت استخدامی | دیپلم و<br>زیردیپلم | فوق-<br>دیپلم | کارشناسی | کارشناسی<br>ارشد | دکتری | جمع |
|-------------------------------|---------------------|---------------|----------|------------------|-------|-----|
| رسمی                          | ۰                   | ۰             | ۵        | ۱۷               | ۱     | ۲۳  |
| پیمانی                        | ۱                   | ۰             | ۲        | ۲                | ۰     | ۵   |
| قراردادی                      | ۰                   | ۲             | ۳        | ۱۱               | ۱     | ۱۷  |
| نیروی شرکتی                   | ۵                   | ۱             | ۴        | ۴                | ۰     | ۱۴  |
| جمع                           | ۶                   | ۳             | ۱۴       | ۳۴               | ۲     | ۵۹  |

این مورد خوب است، اما باید بررسی شود که آیا تخصص پرسنل با پست‌ها و وظایف محوله همخوان دارد یا خیر؟ هرچند که داشتن مدرک نمی‌تواند متضمن سواد و کارایی در انجام وظایف سازمانی باشد، اما شاخص اولیه خوبی برای کاربست شاخص‌های کیفی دیگر است. از طرفی، ۵۷٪ از نیروها به صورت رسمی، ۲۹٪ قراردادی و ۲۴٪ شرکتی هستند. تعیین تکلیف نسبت به وضعیت نیروهای پیمانی، قراردادی و شرکتی از طریق تبدیل وضعیت و یا هر اقدام عملی دیگر و تثبیت جایگاه شغلی آنها نیز می‌تواند قابل بررسی باشد.

### ج) عمرانی-کالبدی

دانشگاه، زیست‌گاه نخبه‌گان حال و آینده جامعه است و داعیه این را دارد که با تعامل با جامعه می‌تواند الگوی موفق برای دیگر نهادها و دیگر اجزای جامعه باشد. در عمران و معماری این چنین دانشگاهی، الزامات زیادی وجود دارد. حوزه‌ی عمرانی-کالبدی دانشگاه از سه منظر قابل بحث و بررسی است: وجود و یا تهیه موضع (زمین)، شکل (فرم) و محتوا:

- زمانی که دانشگاهی تاسیس می‌شود و یا اقدام به توسعه می‌نماید، وجود زمین و بستر، ساختمان و کالبد مناسب برای این کار ضروری است.
- مورد بعدی، شکل و ابعاد کمی زمین و ساختمان‌هاست که از نظر کفایت سرانه، ارتباط و یکپارچگی فضاها (عدم پراکندگی) باید مناسب باشد.
- همچنین در مورد محتوا، الزامیست، کارکرد و ماهیت هر بخش با عناصر فضایی زمین و ساختمان همخوانی داشته باشد.

➤ با رویکرد تخصصی: سردر دانشگاه باید نمادی از فلسفه و کارکرد آن دانشگاه را به نمایش بگذارد و یا طراحی بیرونی و داخلی دانشکده‌ی دامپزشکی (و یا هر دانشکده‌ی دیگر)، علاوه بر داشتن شرایط سازه‌ای و معماری آموزشی و دانشگاهی (عمومی)، باید نشانه‌هایی از دامپزشکی را در خود جای دهد؛ به طوری که در مواجهه‌ی هر فرد با ساختمان و یا فضای داخلی آن، موضوع یا تم‌های دامپزشکی به ذهن متبادر شود.

➤ با رویکرد عمومی: ضرورت بهبود مستمر کیفیت، حضورپذیری و زیست‌پذیری فضای کالبدی دانشگاه‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر این موارد شامل سرزندگی، زیبایی بصری و نگهداری و مراقبت از فضا به‌طور خاص، دسترسی مناسب و امنیت، تناسب و خوانایی، تنوع و همگانی بودن فضا، راحتی کالبدی و امکان نشستن و توقف کردن است.

وضعیت عمرانی و کالبدی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در جداول (۳-۲۶) و (۳-۲۷) بررسی شده است. همچنین، اطلاعات فضای کالبدی دانشگاه به تفکیک موقعیت مکانی برای پردیس دانشگاه واقع در کلاصفا، برای سایت مرکزی دانشگاه واقع در خیابان طالقانی و برای فضای آموزشی در آغوزبن در پیوست (۴) ارائه شده است. مهم‌ترین مسائل این بخش دانشگاه که شناسایی شده، شامل موارد زیر است:

- محدودیت زمین جهت توسعه؛
- پراکندگی زمین‌های موجود قابل بهره‌برداری دانشگاه.
- کمبود فضای فیزیکی برای کارکردهای مختلف دانشگاه.
- مداخلات کارکردی-فضایی بخش‌های مختلف دانشگاه.
- کمبود اعتبار جهت رفع این موارد.

جدول (۳-۲۶) کل فضای آموزشی و کمک آموزشی دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها (مترمربع) (موجود در سال ۱۴۰۲)

| وضعیت دانشکده          | موجود  | در دست احداث  |
|------------------------|--|---|
|                        |  |   |
| زیست فناوری            | موقتا، قسمتی از فضای دانشکده دامپزشکی در اختیار این دانشکده قرار دارد.                         | دانشگاه در مرحله اخذ مجوز ماده ۲۳ جهت ساخت دانشکده‌های زیست فناوری و گیاهان دارویی قرار دارد. |
| گیاهان دارویی          | موقتا، قسمتی از فضای سایت مرکزی (ساختمان اداری مرکزی) دانشگاه در اختیار این دانشکده قرار دارد. |   |
| مهندسی فناوری‌های نوین | موقتا، قسمتی از فضای سایت مرکزی (ساختمان اداری مرکزی) دانشگاه در اختیار این دانشکده قرار دارد. | -   |

جدول (۳-۲۷) فضای خدماتی، رفاهی و پژوهشی دانشگاه (موجود در سال ۱۴۰۲)

| کاربری                     | زیربنا (مترمربع) |              | توضیحات  |
|----------------------------|------------------|--------------|--|
|                            | موجود            | در دست احداث |  |
| بوغه‌های دانشجویی          | ۲۰۳              | ۹۶           | -  |
|                            | ۸۰               | -            | -  |
| سلف سرویس مرکزی و آشپزخانه | ۰                | -            | - در حال حاضر، قسمتی از فضای دانشکده دامپزشکی، واقع در پردیس دانشگاه، به عنوان سلف دانشجویان دانشکده‌های دامپزشکی و زیست-فناوری مورد استفاده قرار می‌گیرد.<br>- در سایت مرکزی دانشگاه، فضایی به مساحت ۱۹۲ مترمربع به عنوان سلف در حال استفاده است. |
| آزمایشگاه تحقیقاتی         | ۷۰۸              | ۵۲           | ۷۰۸ مترمربع از فضای دانشکده دامپزشکی در اختیار آزمایشگاه مرکزی قرار دارد.<br>۲۱۰ مترمربع از فضای سایت مرکزی به عنوان آزمایشگاه در حال استفاده است.   |
|                            | ۰                | ۰            | -  |
| خوابگاه‌ها                 | ۰                | ۳۷۵۰         | برادران<br>خواهران<br>در حال احداث   |
|                            | ۰                | ۰            | ۱۴۴ مترمربع از فضای دانشکده دامپزشکی (پردیس) در اختیار کتابخانه قرار دارد.<br>۶۲ مترمربع از فضای سایت مرکزی در اختیار کتابخانه قرار دارد.  |
| مرکز همایش‌ها و سالن‌ها    | ۰                | ۰            | ۴۵ مترمربع از فضای دانشکده دامپزشکی (پردیس) به عنوان مرکز  |

| توضیحات  | زیرینا (مترمربع) |       | کاربری                               |
|--|------------------|-------|--------------------------------------|
|  | در دست احداث     | موجود |                                      |
| همایش مورد استفاده قرار می‌گیرد.   |                  |       |                                      |
| ۴۶ مترمربع از فضای سایت مرکزی به عنوان مرکز همایش مورد استفاده قرار می‌گیرد. |                  |       |                                      |
| زمین چمن ورزشی.  | ۰                | ۱۳۰۰  | سالن های ورزشی و فضاهای جانبی        |
| -  | ۰                | ۰     | استخر سرپوشیده و فضاهای جانبی        |
| ۱۷۹ مترمربع در قالب ساختمان خدماتی.  | ۱۷۹              | ۰     | مسجد پردیس                           |
| -  | ۰                | ۱۱۷   | سایت مرکزی                           |
| -  | ۰                | ۱۹۷   | ساختمان تحقیقاتی (طیور و حیوان خانه) |

#### د) بودجه و امور مالی

دانشگاه به مثابه یک بنگاه دانش، فعالیت‌های تولید، توزیع، تبدیل و ترویج دانش را دنبال می‌کند. مهم‌ترین اهداف دانشگاه‌ها، ارایه‌ی خدمات آموزشی و پژوهشی به جامعه و ارتقای سرمایه‌های انسانی جامعه است. بدیهی است، چنانچه دانشگاه‌ها از اعتبارات مالی کافی برای تحقق اهداف خود برخوردار نباشند، در انجام وظایف خود با مشکل مواجه می‌شوند و نمی‌توانند به طور صحیح در جهت چرخه توسعه اقتصادی کشور عمل کنند. لذا تامین اعتبارات مالی مکفی یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی دانشگاه‌هاست.

یک الگوی مطلوب برای تامین مالی فعالیت‌های دانشگاه‌های دولتی، الگویی است که اولاً تمام فعالیت‌های یاد شده را دربر بگیرد، ثانياً سه اصل کارایی، کیفیت و عدالت را در دانشگاه‌ها تحقق ببخشد، ثالثاً دانشگاه‌ها را برای توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های خود برانگیزاند. در الگوی جاری تامین مالی دانشگاه‌های دولتی ایران، فقط بعضی از فعالیت‌های دانشگاه از نظر مالی تامین می‌شوند و انگیزه کافی برای توسعه کمی و کیفی فعالیت‌ها و بهبود کارایی اقتصادی وجود ندارد.

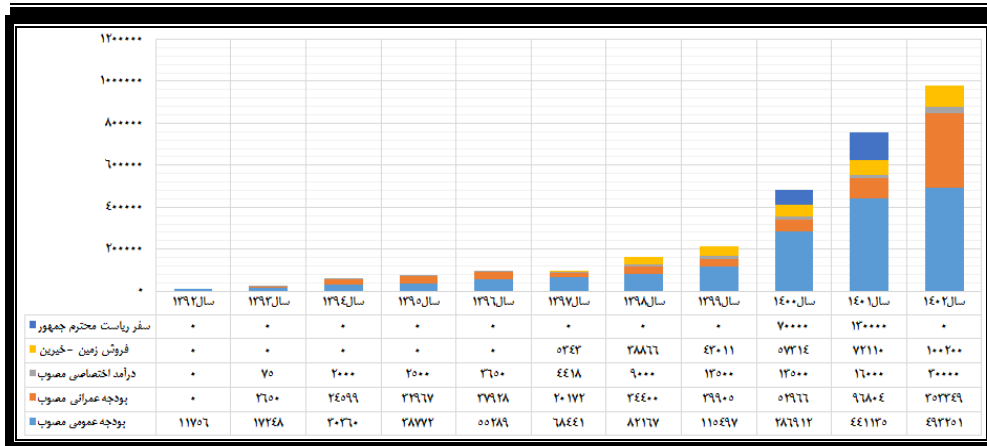
در جدول (۳-۲۸) و شکل (۳-۱۳)، ترکیب اعتبار مالی دانشگاه در بازه‌ی زمانی ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۲ قابل مشاهده است که شامل بودجه‌ی عمومی مصوب، بودجه عمرانی مصوب، درآمد

اختصاصی مصوب، فروش زمین (خیرین) و سفر ریاست جمهوری می‌شود. بررسی روند تمامی موارد از سال ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۲، یک روند صعودی را نمایش می‌دهد و تنها اعتبارات ناشی از سفر ریاست جمهوری است که در سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱، جهش چشمگیری را در ترکیب اعتبار مالی ایجاد نموده است.

عامل مهم دیگر که در مقوله‌ی اعتبارات دانشگاه نقش دارد، ساختار هزینه است. وضعیت این شاخص در جدول (۳-۲۹) و شکل (۳-۱۴) گزارش شده است. این ساختار شامل هزینه‌های پرسنلی، اداری، دانشجویی، پژوهشی و سایر موارد است. همانطور که مشاهده می‌شود، روند ساختار هزینه در دانشگاه در پرسنلی و اداری، دارای رشد و به صورت صعودی بوده است؛ روند ساختار هزینه برای دانشجویی و پژوهشی به صورت سینوسی بوده است.

جدول (۳-۲۸) ترکیب اعتبار مالی دانشگاه در بازه‌ی زمانی ۱۴۰۲-۱۳۹۲ (میلیون ریال)

| عنوان سال | بودجه عمومی مصوب | بودجه عمرانی مصوب | درآمد اختصاصی مصوب | فروش زمین (خیرین) | سفر ریاست محترم جمهور |
|-----------|------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| ۱۳۹۲      | ۱۱۷۵۶            | ۰                 | ۰                  | ۰                 | ۰                     |
| ۱۳۹۳      | ۱۷۲۴۸            | ۲۶۵۰              | ۷۵                 | ۰                 | ۰                     |
| ۱۳۹۴      | ۳۰۳۶۰            | ۲۴۵۹۹             | ۲۰۰۰               | ۰                 | ۰                     |
| ۱۳۹۵      | ۲۸۷۷۲            | ۳۲۹۶۷             | ۲۵۰۰               | ۰                 | ۰                     |
| ۱۳۹۶      | ۵۵۲۸۹            | ۳۷۹۲۸             | ۳۶۵۰               | ۰                 | ۰                     |
| ۱۳۹۷      | ۶۸۴۴۱            | ۲۰۱۷۲             | ۴۴۱۸               | ۵۳۴۳              | ۰                     |
| ۱۳۹۸      | ۸۲۱۶۷            | ۳۴۴۰۰             | ۹۰۰۰               | ۳۸۸۶۶             | ۰                     |
| ۱۳۹۹      | ۱۱۵۴۹۷           | ۳۹۹۰۵             | ۱۳۵۰۰              | ۴۳۰۱۱             | ۰                     |
| ۱۴۰۰      | ۲۸۶۹۱۲           | ۵۲۹۶۶             | ۱۳۵۰۰              | ۵۷۳۱۴             | ۷۰۰۰۰                 |
| ۱۴۰۱      | ۴۴۱۱۳۵           | ۹۶۸۰۴             | ۱۶۰۰۰              | ۷۲۱۱۰             | ۱۳۰۰۰۰                |
| ۱۴۰۲      | ۴۹۳۲۵۱           | ۳۵۳۳۴۹            | ۳۰۰۰۰              | ۱۰۰۲۰۰            | ۰                     |

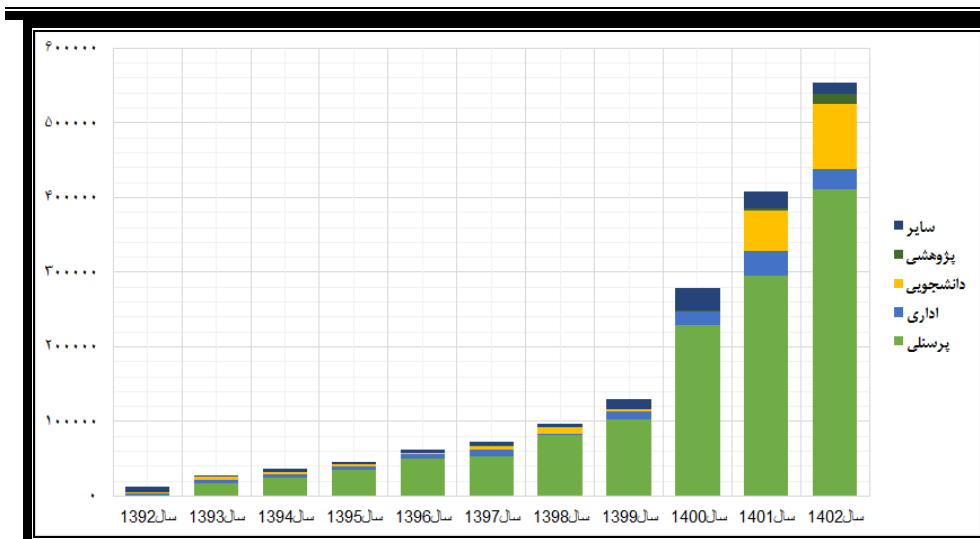


شکل (۳-۱۳) ترکیب اعتبار مالی دانشگاه در بازه‌ی زمانی ۱۳۹۲-۱۴۰۲ (میلیون ریال)

جدول (۳-۲۹) ساختار هزینه دانشگاه (میلیون ریال)

| سال<br>نوع<br>هزینه | ۱۳۹۲  | ۱۳۹۳  | ۱۳۹۴  | ۱۳۹۵  | ۱۳۹۶  | ۱۳۹۷  | ۱۳۹۸  | ۱۳۹۹   | ۱۴۰۰   | ۱۴۰۱   | ۱۴۰۲   |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| پرستلی              | ۱۲۸۰  | ۱۷۸۵۹ | ۲۴۳۴۵ | ۳۴۶۰۴ | ۵۰۷۳۲ | ۵۳۳۶۰ | ۸۱۲۹۱ | ۱۰۲۶۹۵ | ۲۲۸۹۳۶ | ۲۹۵۰۲۲ | ۴۱۱۵۴۵ |
| اداری               | ۲۱۶۰  | ۳۴۰۸  | ۴۵۴۴  | ۴۷۱۶  | ۶۱۷۳  | ۸۴۶۳  | ۲۷۸۴  | ۱۰۸۴۹  | ۱۸۲۹۰  | ۳۳۶۴۵  | ۲۷۰۵۸  |
| دانشجویی            | ۱۱۴۰  | ۴۶۴۰  | ۳۱۱۰  | ۳۵۰۸  | ۸۵۲   | ۵۶۳۰  | ۸۰۱۴  | ۲۱۸۷   | ۴۷۰    | ۵۳۱۸۶  | ۸۶۱۷۹  |
| پژوهشی              | ۲۲۰   | ۳۲۰   | ۱۰۰   | ۵۰۰   | ۲۲۴   | ۹۶۴   | ۵۵۶   | ۲۰۵    | ۵۷۲    | ۳۳۳۰   | ۱۴۲۳۱  |
| سایر <sup>۱</sup>   | ۷۲۹۶  | ۱۵۹۶  | ۵۰۱۲  | ۲۷۸۵  | ۵۰۷۹  | ۴۰۲۴  | ۴۵۳۴  | ۱۳۷۸۷  | ۳۱۰۰۶  | ۲۲۹۸۹  | ۱۵۳۳۰  |
| مجموع               | ۱۲۰۹۶ | ۲۷۸۲۳ | ۳۷۱۱۱ | ۴۶۱۱۳ | ۶۳۰۶۰ | ۷۲۴۴۱ | ۹۷۱۷۹ | ۱۲۹۷۲۳ | ۲۷۹۲۷۴ | ۴۰۸۱۷۲ | ۵۵۴۳۴۳ |

<sup>۱</sup> - قراردادهای حجمی / اداری / سوخت / دیون غیرپرستلی



شکل (۳-۱۴) ساختار هزینه دانشگاه (میلیون ریال)

دو بخش عمده در حوزه مالی دانشگاه، "تامین اعتبار" و "مدیریت هزینه" است که از آن تحت عنوان عقلانیت مالی یاد می‌شود:

- از جنبه‌ی تامین مالی: دانشگاه می‌بایست به دنبال راهکارهای افزایش استقلال مالی و کسب درآمد اختصاصی برای دانشگاه مانند (واگذاری بخشی از اختیارات هیأت امنای به روسای دانشگاه‌ها؛ تبیین دقیق بند الف ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه و تعیین حوزه مسئولیت ارگان‌های مختلف؛ تعیین قیمت تمام شده خدمات آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها توسط خود آنان؛ انتخاب حداقل یک نفر از اعضای هیأت امنای دانشگاه‌ها از میان مدیران بخش صنعت؛ تامین مالی خیرانه دانشگاه‌ها؛ تامین مالی آموزش-پژوهش‌های آزاد و صنعتی) باشد؛ و
- از جنبه‌ی مدیریت هزینه: دانشگاه می‌بایست بر مبنای بودجه‌ریزی بر مبنای پیش‌بینی عملکرد در سال اول، و "بودجه‌ریزی بر مبنای ستانده و بر مبنای پیش‌بینی عملکرد" برای سال‌های آتی اقدام نماید.

### ۳-۲-۸- شناخت و تحلیل جایگاه رقابتی دانشگاه

گذار پارادایمی آموزش عالی از ادبیات "علم برای علم" به "علم برای جامعه و علم برای مشتری"، تا جایی پیش رفته که نه تنها مسیر سازوکارهای کهن را در نوردیده، بلکه به جای تلقی صرف داشتن مزیت رقابتی، این نهاد را به سوی کاربرد فناوری‌های منحصربه‌فرد، آموزش، تحقیق و خدمات، تسلط بر بازار (سهم فروش) یا زنجیره تأمین متمرکز، استفاده خلاقانه از منابع نامشهود و ایجاد ارزش افزوده از فرایندها و زنجیره‌ی ارزش مزیت رقابتی سوق می‌دهد.

دانشگاه رکن تولید علم و تغییر در هر کشوری محسوب شده و بسیاری از دغدغه‌های حاکمیتی در حوزه‌ی توسعه و تولید سرمایه فکری در این نهاد تبلور پیدا می‌کند. اصلاح نظام تولید علم بدون توجه به سازوکارها، فلسفه و ارکان اصلی آن و نیز ارزشیابی عملکرد آموزشی، پژوهشی و خدماتی مراکز و مؤسسات آموزش عالی مقدور نخواهد بود.

یکی از روش‌های ارزشیابی عملکرد آموزشی، پژوهشی و خدماتی دانشگاه‌ها، نظام‌های ارزیابی است که جایگاه رقابتی دانشگاه را مشخص می‌کند. اهمیت روزافزون ارزیابی و رتبه‌بندی مراکز آموزش عالی در دنیا و تلاش و رقابت این مراکز برای تبدیل شدن به دانشگاه‌های تراز جهانی باعث می‌شود که نیاز به ابزاری ملی جهت ارزیابی همه‌جانبه عملکرد علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی در کشور بیشتر از همیشه احساس گردد. نظام‌های رتبه‌بندی با شناسایی دانشگاه، نقاط قوت و ضعف‌ها مسیر رشد و ارتقا را به دانشگاه‌ها نشان می‌دهند. بدین ترتیب دانشگاه‌ها قادرند با آگاهی و قوت خویش، همه جانبه از نقاط ضعف مسیر رشد و تعالی خود را ترسیم نمایند.

به منظور بررسی جایگاه رقابتی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، نظام رتبه‌بندی پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) مدنظر قرار گرفت که مربوط به سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ (جدول ۳-۳۰) و ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۱ (جدول ۳-۳۱) بوده است. همانطور که قابل مشاهده است معیارهای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در طی بازه‌ی زمانی ۱۳۹۹-۱۳۹۴، شامل معیارهای آموزش، پژوهش، وجهه‌ی بین‌المللی، تسهیلات (امکانات)، و فعالیت‌های اجتماعی-اقتصادی است و معیارهای رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در طی بازه‌ی زمانی ۱۴۰۱-۱۳۹۹، شامل معیارهای آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری، بین‌المللی‌سازی، اثرگذاری اقتصادی، و خدمات اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات است.

به منظور هم‌مقیاس‌سازی رتبه‌ی کل دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در طی این رتبه‌بندی‌ها (با معیارهای مختلف)، با توجه به تعداد کل دانشگاه‌های حاضر در رتبه‌بندی، رتبه‌های دانشگاه، دهک‌بندی شده و به طور میانگین، می‌توان گفت که عملکرد کلی دانشگاه در دهک هشتم بوده است و نیاز به یک جهش برای سال‌های آتی ضرورت دارد.

جدول (۳-۳) رتبه‌ی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ بر اساس رتبه‌بندی ISC

| رتبه‌بندی دهک کل | رتبه (امتیاز)              |                   |                 |            |            | رتبه کل (امتیاز)        | نوع دانشگاه | سال     |
|------------------|----------------------------|-------------------|-----------------|------------|------------|-------------------------|-------------|---------|
|                  | فعالیت‌های اجتماعی-اقتصادی | تسهیلات (امکانات) | وجهه بین-المللی | پژوهش      | آموزش      |                         |             |         |
| دهم              | ۱۲ (۲۸/۷)                  | ۱۸ (۲۱/۱)         | ۲۲ (۱۸/۴)       | ۲۲ (۱۷/۴)  | ۱۲ (۲۸/۴)  | ۲۰ از ۲۰ (۱۰۰ از ۱۰۰)   | صنعتی       | ۱۳۹۴-۹۵ |
| هشتم             | ۱۸ (۲۳/۹۶)                 | ۱۸ (۲۸/۰۸)        | ۱۷ (۲۷/۲۱)      | ۲۴ (۲۱/۵)  | ۱۴ (۲۹/۴۱) | ۲۱ از ۲۹ (۲۴/۲ از ۱۰۰)  | صنعتی       | ۱۳۹۵-۹۶ |
| هفتم             | ۵۹ (۲۲/۱۲)                 | ۶۶ (۲۴/۹)         | ۶۴ (۲۲/۶۷)      | ۵۴ (۲۶/۵۹) | ۴۴ (۲۹/۱)  | ۵۳ از ۸۴ (۲۶/۴۷ از ۱۰۰) | جامع        | ۱۳۹۶-۹۷ |
| هفتم             | ۶۰ (۲۱/۱۳)                 | ۷۸ (۲۰/۶۲)        | ۵۸ (۲۳/۶۹)      | ۵۴ (۲۶/۱۲) | ۵۵ (۲۳/۹۸) | ۵۲ از ۸۱ (۲۵/۵ از ۱۰۰)  | جامع        | ۱۳۹۷-۹۸ |
| ششم              | ۵۶ (۱۲/۸۶)                 | ۶۷ (۴/۲۷)         | ۴۸ (۲۳/۱۱)      | ۴۶ (۶۳/۲۷) | ۴۷ (۳۶/۵۸) | ۴۸ از ۷۲ (۴۸ از ۱۰۰)    | جامع        | ۱۳۹۸-۹۹ |

منبع: (برگرفته از سایت پایگاه استنادی علوم جهان اسلام: رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی ایران)

جدول (۳-۳۱) رتبه‌ی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل از سال ۱۳۹۱ تا ۱۴۰۹ بر اساس رتبه‌بندی ISC

| رتبه‌بندی رتبه کل | رتبه (امتیاز)                    |                  |                   |                 |               |               | رتبه کل  | نوع دانشگاه | سال          |
|-------------------|----------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|----------|-------------|--------------|
|                   | خدمات اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات | اثرگذاری اقتصادی | بین‌المللی - سازی | فناوری و نوآوری | پژوهش         | آموزش         |          |             |              |
| نهم               | ۷۱<br>(۲۵/۳۳)                    | ۶۵<br>(۱۴/۴۲)    | ۶۱<br>(۱۱/۰۶)     | ۵۸<br>(۱۱/۶۸)   | ۴۵<br>(۳۹/۸۸) | ۶۴<br>(۶۵/۰۹) | ۶۱ از ۷۴ | جامع        | ۱۳۹۹-<br>۴۰۰ |
| هشتم              | ۶۸<br>(۳۳/۳۴)                    | ۶۲<br>(۱۶/۳۱)    | ۵۱<br>(۱۴/۴۹)     | ۶۹<br>(۰/۰۷)    | ۳۶<br>(۵۸/۹۲) | ۶۰<br>(۸۲/۱۷) | ۵۴ از ۷۰ | جامع        | ۱۴۰۰-<br>۴۰۱ |

منبع: (برگرفته از سایت پایگاه استنادی علوم جهان اسلام: رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی ایران)

همچنین بر اساس گزارش بهره‌وری دانشگاه‌های کشور در تولید مقالات علمی بین‌المللی بر اساس پایگاه وب‌آوساینس (WoS) که توسط (ISC) در خرداد ۱۴۰۳ منتشر گردید، دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در بین ۲۷ دانشگاه جامع با قدمت زیر ۲۰ سال، حائز رتبه‌هایی شده که در جدول (۳-۳۲) ارائه شده است.

جدول (۳-۳۲) بهره‌وری دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در تولید مقالات علمی بین‌المللی

| سال        | تعداد اعضای هیأت علمی ۱۳۹۹  | تعداد اعضای هیأت علمی ۱۳۹۹            | تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی  | تعداد کل مقالات ۲۰۲۰            | مقالات Q1                                | تاثیر متوسط ضریب                 | ضریب تاثیر نشریه                 | مجموع مقالات در ضریب تاثیر نشریه | مقالات با مشارکت بین‌المللی       | مقالات نمایه نیچر                       | هم‌انتشاری و دانشگاه صنعت                 |
|------------|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---|---|
| ۲۰۲۰       | ۴۴                          | ۴۴                                    | ۲۰۸                             | ۱۱۸                             | ۴۵                                       | ۴                                | ۴                                | ۴۰۶                              | ۵۶                                | ۰                                       | ۲   |
| رتبه از ۲۷ | ۱                           | ۱                                     | ۱                               | ۶                               | ۷  | ۴                                | ۵                                | ۵                                | ۴                                 | ۱                                       | ۱   |
| سال        | سرانه مقاله اعضای هیأت علمی | سرانه مقالات دانشجویان تحصیلات تکمیلی | سرانه مقالات Q1 اعضای هیأت علمی | سرانه مقالات Q1 اعضای هیأت علمی | سرانه مقالات Q1 دانشجویان تحصیلات تکمیلی | سرانه مقالات در ضریب تاثیر نشریه | سرانه مقالات در ضریب تاثیر نشریه | سرانه مقالات در ضریب تاثیر نشریه | سرانه مقالات با مشارکت بین‌المللی | سرانه مقالات نمایه نیچر اعضای هیأت علمی | هم‌انتشاری صنعت و دانشگاه اعضای هیأت علمی |
| ۲۰۲۰       | ۲/۷۴                        | ۰/۵۷                                  | ۰/۸۱                            | ۰/۸۱                            | ۰/۱۷                                     | ۹/۴۴                             | ۹/۴۴                             | ۱/۹۵                             | ۱/۳۰۲                             | ۰/۰۰۰                                   | ۰/۰۴۷                                     |
| رتبه از ۲۷ | ۱                           | ۴                                     | ۳                               | ۳                               | ۴  | ۱                                | ۱                                | ۴                                | ۱                                 | -                                       | ۱   |

علاوه بر بررسی و گزارش رتبه و وضعیت رقابتی دانشگاه از نظر پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) دستاوردهای بین‌المللی شاخص در این حوزه برای دانشگاه در جدول (۳-۳۳) گزارش شده است.

جدول (۳-۳) رتبه‌ی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل بر اساس رتبه‌بندی در پایگاه‌های خارجی

| پایگاه‌های رتبه‌بندی خارجی  | سال  | اکنون                        |
|---|------|------------------------------|
| Scopus  | ۲۰۲۳ | رتبه در ایران: ۱۲۷ از ۱۶۴    |
|   |      | رتبه جهانی: ۷۲۳۴             |
| URAP <sup>۱</sup>   | ۲۰۲۳ | رتبه در ایران: ۶۵            |
|   |      | رتبه جهانی: ۲۵۰۰             |
| RUR   | ۲۰۲۴ | رتبه در ایران: ۳۲            |
|   |      | رتبه جهانی: ۱۱۴۰ از ۱۱۶۷     |
| D8  | ۲۰۲۴ | رتبه در ایران: ۷۹ از ۸۰      |
|   |      | رتبه جهانی: (۳۵۱-۴۰۰) از ۴۹۶ |
| - معرفی در فهرست رتبه‌بندی مجله تحلیلی خبری "یو-اس نیوز آند ورلد ریپورت" <sup>۲</sup> در سال ۲۰۲۴ |      |                              |
| - حضور دو (۲) استاد در جمع دانشمندان ۱٪ برتر در سال ۲۰۲۳  |      |                              |

### ۳-۲-۹- بررسی سابقه‌ی تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه

سابقه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، مربوط به سال (۱۳۹۴) می‌شود که برنامه‌ای با عنوان "سند راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل" با افق زمانی ۱۰ ساله (۱۳۹۴-۱۴۰۴) تدوین شد. این سند شامل چهار بخش "۱- مقدمه؛ ۲- تدوین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف راهبردی کلان؛ ۳- راهبردها، تحلیل میدانی و تشریح آنها؛ ۴- برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل" بود. پس از بررسی اجمالی سند، به منظور دستیابی به عمق تفکر راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، مقایسه‌ی میان سند مذکور و سند حاضر صورت پذیرفت که نتایج آن در جدول (۳-۳) ارائه شده است.

<sup>۱</sup>- نظام رتبه‌بندی یورپ (URAP: University Ranking by Academic Performance): امتیاز کل (۱۳۸/۹۸)، رتبه‌ی ملی (۶۵) و رتبه‌ی جهانی (۲۵۰۰)

<sup>۲</sup>- U.S. News and World Report

جدول (۳-۳) مقایسه‌ی سند راهبردی (۱۴۰۴-۱۳۹۴) و سند برنامه‌ریزی راهبردی (۱۴۰۳-۱۴۰۸)

| معیار مقایسه                                 | سند راهبردی (۱۳۹۴-۱۴۰۴)                         | سند برنامه‌ریزی راهبردی (۱۴۰۳-۱۴۰۸)   |
|--|---|---|
| افق زمانی                                    | ۱۰ ساله   | ۵ ساله  |
| روش‌مندی                                     | نامشخص و بدون گزارش                             | - الگوبرداری از مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید (شکل ۱-۲)؛<br>- ارائه‌ی روش‌شناسی تدوین سند (جدول ۱-۲)<br>- ارائه‌ی فرآیند چشم‌اندازسازی (شکل ۲-۴)  |
| مشارکت ارکان و حوزه‌های دانشگاه در تدوین سند | نامشخص و بدون گزارش                             | - تشکیل کارگروه‌ها و شورای راهبردی دانشگاه؛<br>- برگزاری جلسات برنامه‌ریزی راهبردی (مطابق با صورتجلسات پیوست ۵)<br>- مصاحبه با اعضای کارگروه‌ها و شورای راهبردی دانشگاه به میزان ۶۲۱ دقیقه (جدول ۱-۴)؛<br>- ارتباط و پیگیری‌های مستمر از طریق دبیر شورای راهبردی؛ |
| کاربست سند با اسناد بالادستی                 | نامشخص بدون گزارش                               | - بررسی و کاربست سند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه با ۱۰ سند بالادستی ملی و استانی (شکل ۱-۲ و جدول ۲-۵)؛  |
| تحلیل وضعیت موجود                            | ندارد   | - تحلیل وضعیت موجود دانشگاه به تفکیک حوزه‌های عملکردی (فصل سوم)؛<br>- تحلیل وضعیت محیطی دانشگاه (فصل سوم)   |
| تبیین وضعیت راهبردی                          | تبیین کیفی و ناقص                               | - تبیین کیفی و کمی به تفکیک حوزه‌های عملکردی و بخش‌های وضعیت راهبردی (فصل چهارم)؛<br>- تعیین جایگاه و رویکرد راهبردی دانشگاه (شکل ۳-۴)؛   |
| یکپارچگی سند                                 | نامشخص و بدون گزارش                             | - کدگذاری و ایجاد ارتباط میان ۵ بخش وضعیت راهبردی (تحلیل عوامل درونی و محیطی؛ تعیین جایگاه راهبردی، تدوین اهداف کلان؛ تدوین راهبردها، تعیین ذریبطان؛ تدوین برنامه‌ها و تعیین نماگرهای کلیدی) (فصل چهارم)  |
| مجری مشاور                                   | عضو هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل | - دانشگاه مازندران (مشاور: عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران)  |
| وضعیت  | تصویب نشده                                      | - قرارگیری در فرآیند تصویب  |

### ۳-۳- بررسی و شناخت وضعیت خارج از دانشگاه و شهرستان

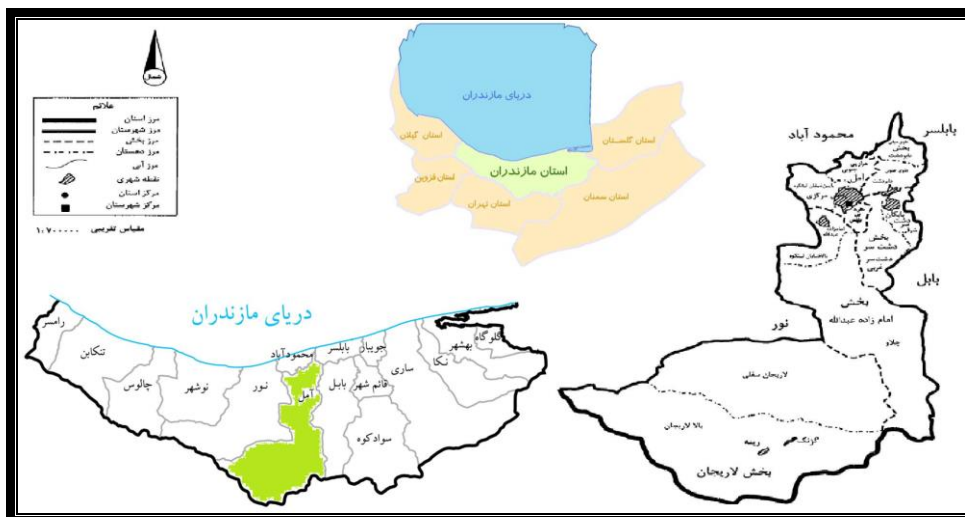
نظام دانشگاهی به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های نظام آموزش عالی و نظام اجتماعی مطرح است. بدین جهت، این نظام، متأثر از سایر بخش‌های سیاستی، اقتصادی، محیطی، اجتماعی و

فرهنگی است. در این بخش، به منظور بررسی وضعیت خارجی دانشگاه (فرصت‌ها و تهدیدها)، جنبه‌های مختلف تاثیرگذار مذکور در بالا بررسی و ارائه شدند.

### ۳-۳-۱- فرصت‌ها (ظرفیت‌ها) و تهدیدهای (موانع) محیطی

شهرستان آمل در مرکز استان مازندران قرار دارد و از شمال به شهرستان محمودآباد، از شمال شرق به شهرستان فریدون‌کنار و بابل، از غرب به شهرستان نور و از جنوب به استان تهران محدود می‌شود. مرکز این شهرستان شهر آمل بوده و با ارتفاع ۷۶ متر از سطح دریا قرار دارد. رودخانه هراز از مرکز شهر آمل عبور می‌کند. این شهرستان با  $3074/4$  کیلومتر مربع مساحت دارای شش شهر آمل، رینه، گزنک، دابودشت، بابکان و امامزاده عبدالله و پنج بخش مرکزی، لاریجان، دابودشت، دشت‌سر و امامزاده عبدالله است (شکل ۳-۱۵).

بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ مرکز آمار ایران، شهرستان آمل جمعیتی بالغ بر ۴۰۱۶۳۹ نفر داشته که از این تعداد ۲۴۶۳۵۵ نفر ساکن در نقاط شهری (۶۱/۳۴٪) و ۱۵۵۲۸۴ نفر ساکن در نقاط غیر شهری/روستایی (۳۸/۶۶٪) است. نرخ رشد جمعیت این شهرستان (در مقایسه با نرخ رشد ۱/۳۳ استان) برابر با ۱/۶۱٪ است.



شکل (۳-۱۵) نقشه تقسیمات کشوری شهرستان آمل

## الف) فرصت‌ها و ظرفیت‌ها

### الف-۱) استقرار دفتر نمایندگی اتاق بازرگانی مازندران در آمل

اتاق بازرگانی و صنایع و معادن مازندران در شهریور ماه ۱۳۷۴ با همت مسئولین وقت استان و اتاق ایران تأسیس گردید و تاکنون پنج دوره از فعالیت این اتاق نیز می‌گذرد. اتاق مازندران، دارای (۴) نمایندگی در شهرهای ساری، آمل، بابل و غرب استان (نوشهر) است. وجود نمایندگی اتاق در شهر آمل، می‌تواند در ایجاد هماهنگی بین بازرگانان، صاحبان صنایع، معادن و کشاورزی، همکاری با دستگاه‌های اجرایی، تشکیل نمایشگاه‌های تخصصی بازرگانی خارجی، تلاش در شناسایی بازار کالاهای صادراتی ایران در بازارهای کشورهای هدف، تشویق و ترغیب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در امور تولیدی، برگزاری کلاس‌های آموزشی، اشخاص علاقمند به اعتلای جایگاه بازرگانی و صادرات شهرستان و استان موثر باشد. تعامل و نقش‌آفرینی دانشگاه در هر یک از کارویژه‌های اتاق که در بالا مطرح شد، می‌تواند به ویژگی‌های آموزشی، مانور علمی و افزایش جذب اعتبار دانشگاه کمک نماید.

### الف-۲) وجود صنایع، کارخانه‌ها، معادن و شهرک‌های صنعتی

آمل، از جمله شهرهای صنعتی ایران قطب صنعت طیور کشور (گوشتی، تخم‌گذار و مرغ مادر) و قطب صنعتی استان مازندران است. ۴۸٪ کل صنعت و ۴۰٪ معادن استان مازندران در اختیار شهرستان آمل قرار دارد و بیش از ۸۰٪ صادرات مازندران از طریق واحدهای تولیدی و گمرک آمل صورت می‌گیرد.

در حال حاضر آمل، رتبه یک تولید برنج، گوشت، لبنیات، محصولات سردسیری و گل‌و گیاه زینتی استان مازندران را در اختیار خود دارد و تأمین نیاز بخش عمده کشور در این پنج محصول از آمل صورت می‌گیرد و در بخش لبنیات رتبه یک تولید و تأمین نیاز کشور ایران را دارا است.

در جدول (۳-۳۵) بسترها، مصادیق و فعالیت‌ها و محصولات صنایع، کارخانه‌ها و شهرک‌های صنعتی شهرستان را معرفی شده‌اند. این موارد، به لحاظ فرصت‌های تأمین اعتبار مالی، امکانات و فرصت‌های آموزشی-پژوهشی و اشتغال، هم برای مدیریت دانشگاه، هم اساتید و هم دانشجویان، ظرفیت‌های فراوانی دارد.

جدول (۳-۳۵) صنایع، کارخانه‌ها، معادن و شهرک‌های صنعتی موجود در شهرستان آمل

| بستر                 | مصدق   | فعالیت و محصول   |
|----------------------|--|--|
| شهرک صنعتی           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- شهرک صنعتی امامزاده عبدالله؛</li> <li>- شهرک صنعتی بابکان؛</li> <li>- شهرک صنعتی تخصصی دیزل؛</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکت آلومینیوم‌سازی خاورمیانه؛</li> <li>- واحد تولیدی آجر عایق نسوز؛</li> <li>- شرکت تولیدی لوازم نظافت؛</li> </ul>   |
| صنایع غذایی          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- غذای منجمد؛</li> <li>- پالایشگاه لبنی، مواد لبنی؛</li> <li>- کشتارگاه صنعتی؛</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکت لبنی کاله، شرکت لبنات هراز، شرکت لبنی دوشه، شرکت لبنیات گلا، شرکت آسیاب طلایی (دلوسه)، شرکت لبنی صالح؛</li> <li>- شرکت گوشتی کاله، شرکت زربال، شرکت بریان گوشت (بریون)؛</li> <li>- شرکت تولید قند کاترین؛</li> <li>- گروه صنعتی خوتکا؛</li> <li>- شرکت رافانو؛</li> <li>- آرد آسیابان؛</li> </ul>  |
| صنعت آب              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بسته‌بندی؛</li> <li>- پالایشگاه؛</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکت نستله واترز، شرکت آب معدنی پلور، شرکت البرز پلور با برند میوا، شرکت آب معدنی نوا، کارخانه آب معدنی آمولو (بسته‌بندی)</li> </ul>  |
| صنعت چوب             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- فرآوری؛</li> <li>- تولیدات چوبی؛</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- صنایع چوبی خزر کاسپین اولین تولیدکننده پارکت و MDF در ایران، تعاونی صنایع چوبی منتظران قائم آمل؛</li> <li>- واحد صنفی درودگران و بازار میل آمل در منطقه هلی‌کتی؛</li> <li>- استقرار بیش از ۱۰۶ واحد چوب بری و ۱۶۰ واحد تولید و فروش مصنوعات چوبی در آمل؛</li> </ul>   |
| گل‌و گیاه            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- گلخانه</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- گلخانه هیدروپونیک گل؛</li> </ul>  |
| صنعت چاپ             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- کارخانه تکاب</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تولید کاغذ اسناد بهادار، کاغذ اسکناس، چک، صفحات پاسپورت، کاغذ شناسنامه، چاپ پول.</li> </ul>   |
| فناوری               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- پارک علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکت فولادین آمل (در مرکز رشد آمل (ABI) با ۲۰ استارت‌آپ)، شرکت دانش‌بنیان خزر الکتریک (تولیدکننده دستگاه‌های صنعتی و کشاورزی در ایران)، شرکت طراحی سایت و برنامه‌نویسی داریا تکنولوژی</li> </ul>  |
| صنعت پیش‌ران و خودرو | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قطعه‌سازی؛</li> <li>- ماشین‌آلات صنعتی؛</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکت دانش‌بنیان دسا (صنعتی و تولیدی دیزل سنگین ایران)؛</li> <li>- فولادین ذوب (خط تولید قطعه‌سازی خودروهای سنگین)؛</li> <li>- شرکت ماشین‌سازی شونا صنعت آمل (تولیدکننده انواع دستگاه‌ها و ماشین‌آلات صنعتی در زمینه صنایع غذایی، ادوات کشاورزی، خوراک دام و طیور، بازیافت و معادن شن‌وماسه)؛</li> <li>- گروه صنعتی سوران صنعت (طراحی و ساخت سازه‌های).</li> </ul> |

### الف-۳) اقلیم و جغرافیای مناسب و متعادل

همجواری و نزدیکی شهرستان آمل به رشته‌کوه و جنگل‌های البرز و دریای خزر، و قرارگیری آن در یک منطقه‌ی جلگه‌ای و گسترش آن به سمت مناطق کوهستانی و بیلاقی، بسته‌ای از شرایط آب‌وهوایی مناسب و مساعد و نیز عناصر جغرافیایی را برای این شهرستان به ارمغان آورده است که می‌توان فعالیت‌های متنوعی را در این بستر انجام داد که از جمله‌ی آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- کشت، استحصال و فرآوری گیاهان دارویی، زینتی، معطر و ... (با توجه به این ظرفیت‌ها، بر اساس طرح جامع آمایش سرزمینی کشور، یکی از حوزه‌های اصلی فعالیت‌های اقتصادی، پژوهشی و آموزشی استان مازندران «گیاهان دارویی» تعریف شده است. افزون بر آن، در نقشه جامع علمی کشور نیز، فعالیت‌های حوزه گیاهان دارویی در اولویت الف قرار گرفته است. لذا در راستای نیل به اهداف عالیه این نقشه و قطع اتکا به منابع نفتی، با توجه به گستردگی زمینه‌های تحقیقاتی و پژوهشی در زمینه شناسایی، اصلاح، تولید و بهره‌برداری از این منابع عظیم خدادادی، ضرورت وجود تحقیقات بلندمدت منجسم، هماهنگ و هدف‌دار در برنامه‌ریزی‌های کلان کشوری ضروری به‌نظر می‌رسد. بر این اساس، دانشکده گیاهان دارویی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین فعالیت آموزشی و پژوهشی خود را با هدف تحقیقات در حوزه علوم نوین و همچنین تربیت نیروی انسانی متخصص آغاز نموده است. این دانشکده قادر است با پوشش کمبودها و نواقص موجود در این عرصه، در راستای تولید و بهره‌برداری علمی از گیاهان دارویی کشور، به‌عنوان یک صنعت پرسود و با ارزش افزوده بالا گام‌های بلند و موثری بردارد).
- وجود رودخانه دائمی هزاره‌ها برای پرورش ماهیان سرد و گرم آبی.
- توسعه‌ی گردشگری با رویکردهای طبیعی، ورزشی، علمی، خوراک، سلامت و ...
- مورد دیگر جغرافیای سیاسی آمل است که دارای مزیت نسبی ارتباط با کلانشهر تهران در قالب قرارگیری به عنوان مسیر دسترسی (مبدا ورود) و مسیر ترانزیت (عبوری) از پایتخت به استان مازندران و نیز مرکزیت جغرافیایی در استان از نظر فاصله با شهرستان‌های شرقی و غربی استان است.

#### الف-۴) مشاهیر علمی، ادبی و دینی

توجه به علم و ادب از دیرباز در آمل رواج داشته و پیشینه تاریخی دارد؛ شهرستان آمل دارای مفاخر، مشاهیر، بزرگان و دانشمندان فراوانی است از جمله محمدبن جریر طبری، طالب آملی، شریف العلما آملی، میرزا حسین طبرسی، سلطان‌العلما آملی، شیخ محمدتقی آملی، ابن فورک، میرقوام‌الدین حسینی مرعشی، آیت‌الله ملاعلی کنی، خواجه امام عمادالدین کجیج، عزالدین آملی، عماد طبرسی، میرزا ابراهیم مازندرانی، خلیل آملی، مولانا سراج‌الدین قمری، آیت‌الله العظمی حاج میرزا هاشم آملی، استاد علامه حسن زاده آملی.

#### الف-۵) گردشگری و اکوتوریسم

شهرستان آمل به دلیل برخورداری از شرایط اقلیمی مناسب و چهارفصل، موقعیت و عناصر جغرافیایی-طبیعی و وجود سایت‌های میراثی-تاریخی و آثار انسانی و فرهنگی، به همراه دسترسی مناسب در سطح استان و استان‌های گردشگری در اطراف، ویژگی‌های لازم برای تبدیل شدن به یک منطقه‌ی نمونه‌ی گردشگری را دارد.

#### ب) تهدیدها و موانع

مهمترین تهدیدهای موجود در شهرستان آمل که می‌تواند بر برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌ها نوین آمل اثرگذار باشد، شامل موارد زیر است:

#### ب-۱) مشکلات زیست‌محیطی

- مشکل زباله‌پراکنی در جنگل‌های آمل؛
- مشکلات مدیریت پسماند و زباله در منطقه شوکاشور و عمارت؛
- مشکل شیرابه‌ها و زباله‌های منطقه عمارت در نزدیکی تاج سد هراز و نگرانی‌ها از بابت آلوده شده آب شیرین سد هراز؛
- واقع شدن چند شرکت بزرگ و به‌نام در منطقه شهری و مسکونی شهرستان آمل و معضل پساب‌ها و ورد فاضلاب صنعتی به رودخانه‌ها؛
- گردشگری بدون برنامه (نبود زیرساخت‌ها و تجهیزات مناسب جهت استفاد از طبیعت غنی جنگلی و کوهستانی شهرستان برای توسعه گردشگری، زباله‌پراکنی توسط گردشگران و آسیب به طبیعت).

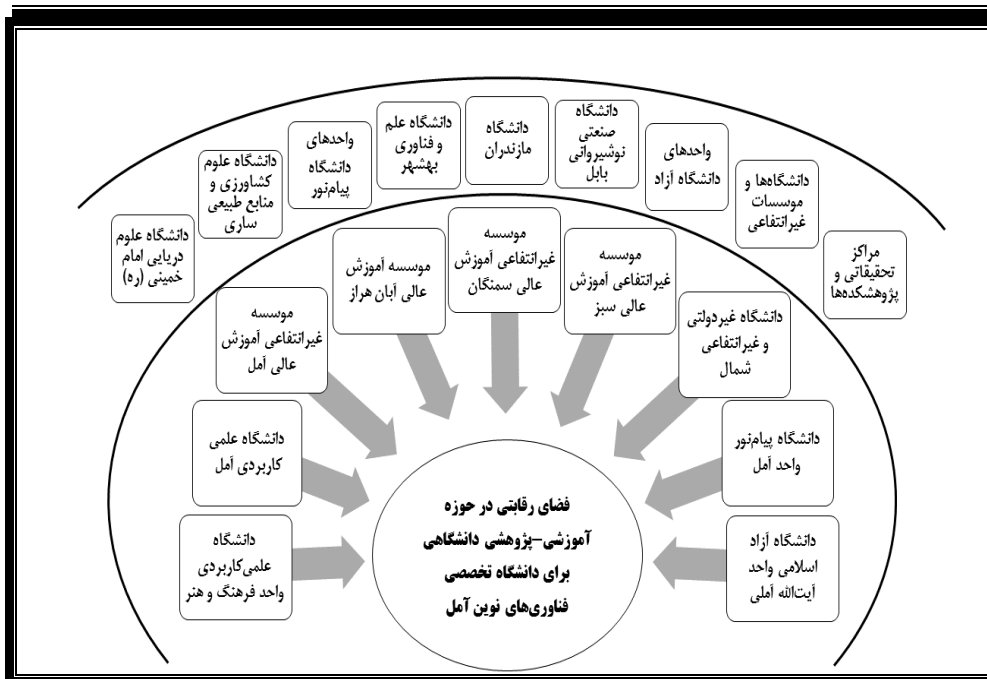
### ب-۲) کمبود زیرساخت‌های سخت و نرم

- پایین بودن کیفیت و مشخصات فنی راه‌های بین روستایی و کوهستانی؛
- نبود و فرسودگی راه‌های ارتباطی به مناطق جمعیتی و فعالیتی؛
- ساخت‌وساز غیرمجاز در حریم راه‌ها و رودخانه هراز و شخصی‌سازی مناطق طبیعی؛
- ضعف زیرساخت‌های عمران شهری و روستایی در بخش‌های حمل‌ونقل، سیستم تصفیه فاضلاب، جمع‌آوری آب‌های سطحی، دفع‌زباله، دیوارسازی رودخانه‌ها و فضای سبز؛
- ناهمواری قسمت جنوبی شهرستان و پراکندگی و کوچکی سکونتگاه‌های روستایی ناحیه کوهستانی جهت ارائه خدمات‌رسانی؛
- پایین بودن سطح کیفی امکانات، تجهیزات و فضاهای بهداشتی و درمانی، آموزشی، فرهنگی و ورزشی؛
- ضعف پوشش مخابراتی و شبکه‌های صداوسیما استانی و ملی در مناطق کوهستانی.


### ب-۳) وجود مراکز و مؤسسات آموزشی-پژوهشی در شهرستان آمل و استان مازندران

با توجه به وجود مراکز، مؤسسات و دانشگاه‌های مختلف در سطح شهرستان آمل و استان مازندران (دولتی، پیام‌نور، آزاد، غیرانتفاعی و ...) (شکل ۳-۱۶) و بنابر دلایل آموزشی، اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی مختلف، بسیاری از این دانشگاه‌ها، می‌توانند جایگزین دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل (به عنوان دانشگاه دولتی و خاص در استان مازندران) بوده و از جانب افراد برای تحصیل انتخاب شوند.

همانطور که در شکل دیده می‌شود، فضای رقابتی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل با دانشگاه‌های دیگر، بسیار شدید است؛ تنوع رشته‌ها و مقاطع در حوزه‌های مختلف، آسان بودن شرایط تحصیل، نزدیکی به محل زندگی، وجود امکانات رفاهی و دانشجویی، هزینه‌ی تحصیل، وجود دانشگاه مادر (دانشگاه مازندران)، وجود دانشگاه علم و فناوری به‌شهر و غیره، فضای رقابتی را برای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل شدیدتر نموده است.



شکل (۳-۱۶) دانشگاه‌های موجود در شهرستان آمل و دانشگاه‌های موجود در استان



**فصل چهارم:**  
**راهبردها و برنامه‌های**  
**اجرائی**

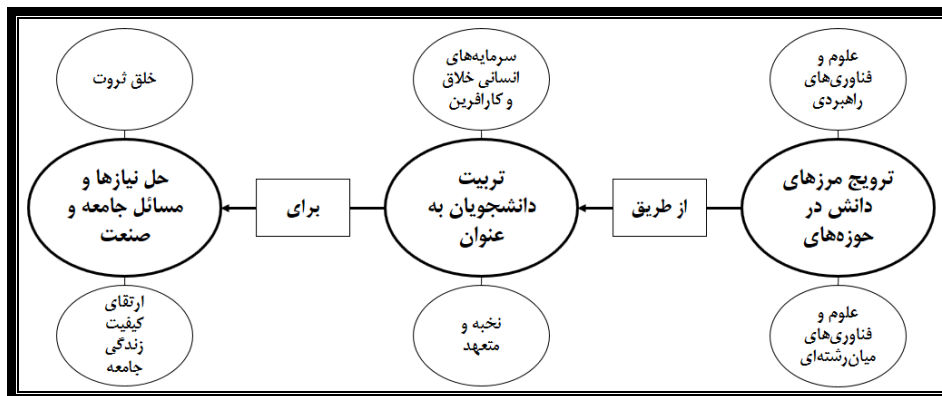
#### ۴-۱- مقدمه

با ملاحظه سیاست‌های عمومی در اسناد فرادستی، تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها - تهدیدها، ملاحظات هدف‌گذاری برای ارتقای جایگاه ملی و منطقه‌ای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، در ادامه، مواردی همچون چشم‌انداز، تبیین مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف کلان زیر به عنوان ارکان اساسی برنامه‌ریزی دانشگاه تدوین شدند.

#### ۴-۲- مأموریت (فلسفه وجودی)

دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به عنوان یک دانشگاه جامع در شمال کشور، با اتکا به سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و نهادی کارآمد و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ضمن رعایت اخلاق حرفه‌ای و ایفای نقش مسئولیت‌های اجتماعی در قبال جامعه، عهده‌دار مأموریت‌های زیر است (شکل ۴-۱):

- ترویج دانش در حوزه‌ی علوم و فناوری‌های راهبردی و میان‌رشته‌ای؛
- تربیت دانشجویان به عنوان سرمایه‌های انسانی خلاق و کارآفرین، نخبه و متعهد؛
- حل مسائل جامعه و صنعت با رویکرد خلق ثروت و ارتقای کیفیت زندگی جامعه.



شکل (۴-۱) تصویرسازی فلسفه‌ی وجودی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

### ۴-۳- ارزش‌های محوری

دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به ارزش‌های زیر اعتقاد داشته و پایبند است:

- خدامحوری با تاکید بر تکریم انسان و اخلاق‌گرایی؛
- عقلانیت یکپارچه‌ساز؛
- اتحاد و آمیختگی درون‌سازمانی؛
- سلامت سازمانی و عدالت‌محوری؛
- بلوغ اندیشه (دانایی‌محوری، ترویج فرهنگ آزاداندیشی علمی، نقادی و نقدپذیری علمی)؛
- استانداردهای خدمات؛
- بین‌المللی‌سازی دانشگاه؛
- بومی‌نگری و اعتلای جغرافیایی؛
- تجاری‌سازی دانش؛
- سبزشازی و طبیعت‌بنیانی؛
- تکریم و استقبال از مشارکت‌های مردمی، موقوفات و خیرین.

### ۴-۴- شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی

با توجه به عمر ۱۱ ساله دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل و یکتایی دانشکده‌های مستقر در آن، می‌توان گفت این دانشگاه در مقایسه با دانشگاه‌های با قدمت استان و کشور، در مرحله‌ی اکتشاف قرار دارد. انتظار می‌رود در افق برنامه، دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به دانشگاهی با سبدهای رشته‌ای جامع و بالغ تبدیل شود. به همین دلیل، بر اساس بحث، تبادل نظر و مصاحبه‌هایی که با کارگروه‌های ۶ گانه و شورای برنامه‌ی راهبردی دانشگاه انجام شد (جدول ۴-۱) (پیوست ۵)، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه، به منظور حرکت در مسیر بلوغ کامل و جامعیت در افق زمانی پنج‌ساله شناسایی گردید که به شرح زیر می‌باشند:

- نقاط قوت شناسایی شده شامل ۱۵ نقطه‌ی قوت است<sup>۱</sup> (جدول ۴-۲) (پیوست ۶)؛

<sup>۱</sup>- در مجموع، ۳۵ نقطه‌ی قوت از طریق کدگذاری باز از مصاحبه‌ها استخراج گردید. سپس با رویکرد کدگذاری محوری، این ۳۵ نقطه‌ی قوت به ۱۵ نقطه قوت تبدیل شدند.

- نقاط ضعف شناسایی شده شامل ۲۵ نقطه‌ی ضعف است<sup>۱</sup> (جدول ۴-۲) (پیوست ۶)؛
- فرصت‌های شناسایی شده شامل ۱۴ مورد می‌باشند (جدول ۴-۳)؛
- تهدیدهای شناسایی شده شامل ۱۱ مورد می‌باشند (جدول ۴-۳).

جدول (۴-۱) مشخصات مصاحبه‌های انجام شده

| نوبت  | تاریخ و ساعت شروع مصاحبه  | نام کارگروه                          | مدت زمان به دقیقه |
|-------|---------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| اول   | ۱۹ اسفند ۱۴۰۲ - ۰۹:۰۳ صبح | کارگروه دانشجویی-رفاهی               | ۹۰                |
| دوم   | ۱۹ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۰:۵۵ ظهر | کارگروه معاونت توسعه و منابع         | ۷۳                |
| سوم   | ۱۹ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۳:۱۹ عصر | ارزیابی و نظارت؛ امور ایثارگر و شاهد | ۴۶                |
| چهارم | ۱۹ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۴:۰۶ عصر | روابط عمومی و امور بین‌الملل         | ۳۲                |
| پنجم  | ۱۹ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۴:۴۰ عصر | امور فرهنگی و اجتماعی                | ۳۷                |
| ششم   | ۱۹ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۵:۲۰ عصر | فنی و عمران                          | ۱۹                |
| هفتم  | ۱۹ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۵:۴۱ عصر | حقوقی و امور قراردادها               | ۳۱                |
| هشتم  | ۲۰ اسفند ۱۴۰۲ - ۰۸:۳۰ صبح | شورای راهبردی                        | ۹۴                |
| نهم   | ۲۰ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۰:۴۸ صبح | کارگروه آموزش و پژوهش                | ۱۱۱               |
| دهم   | ۲۰ اسفند ۱۴۰۲ - ۱۴:۵۹ عصر | کارگروه روسای دانشکده‌ها             | ۸۸                |
|       | جمع                       |                                      | ۶۲۱               |

\* در هر نوبت، ۳ نفر به عنوان مصاحبه‌کننده از تیم مشاور و ۱ نفر نماینده‌ی دانشگاه (دبیر شورای راهبردی) حضور دائمی داشتند.

<sup>۱</sup>- در مجموع، ۷۵ نقطه‌ی ضعف از طریق کدگذاری باز از مصاحبه‌ها استخراج گردید. سپس با رویکرد کدگذاری محوری، این ۷۵ نقطه‌ی ضعف به ۲۵ نقطه ضعف تبدیل شدند.

**جدول (۴-۳) نقاط قوت و ضعف دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل**

| کد  | نقاط قوت   |
|-----|--|
| S1  | نزدیکی ظرفیت‌های مفهومی- عملیاتی دانشکده‌ها با فلسفه‌ی وجود دانشگاه                            |
| S2  | تعامل ریاست دانشگاه با حوزه‌ها و حمایت از اقدامات، پیشنهادات و درخواست‌های آنها                |
| S3  | وجود چارچوبی برای نیازسنجی مشکلات و چالش‌های حوزه‌های مختلف دانشگاه                            |
| S4  | همدلی و مشارکت درون و میان حوزه‌های  |
| S5  | وجود آمیخته‌ی نیروی انسانی متخصص، توانمند و باتجربه  |
| S6  | استقرار سامانه‌های به‌روز و کارآمد در دانشگاه  |
| S7  | قرارگیری دانشگاه در مسیر پیشگامی با تکیه بر پویایی و چابکی اساتید جوان                         |
| S8  | قرار گرفتن و مطرح شدن دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی                                 |
| S9  | نقش‌آفرینی در توانمندسازی مهارتی و تجربی دانشجویان   |
| S10 | زمینه‌سازی و شبکه‌سازی برای حضور در فعالیت‌های آزمایشگاهی و نوآورانه-فناورانه                  |
| S11 | توانایی و قابلیت بالای اساتید در امور پژوهشی و دستاوردهای علمی                                 |
| S12 | توانایی بالای دانشگاه و اساتید در زمینه‌ی ارتباط با صنعت                                       |
| S13 | وجود یکتا دانشکده‌های تخصصی در دانشگاه به نسبت سطح استان‌های شمالی و کشور                      |
| S14 | قابلیت بالای اتحاد استراتژیک دانشکده‌ها  |
| S15 | پایداری و استمرار فعالیت‌های عمرانی و توسعه‌ی کالبدی دانشگاه                                   |
| کد  | نقاط ضعف   |
| W1  | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های سخت و نرم در حوزه‌ی ارائه‌ی خدمات تغذیه                     |
| W2  | کمیت و کیفیت پایین تغذیه‌ی دانشجویی  |
| W3  | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های زیرساخت سخت در حوزه‌ی ورزش                                  |
| W4  | حرکت کم‌شتاب در حوزه‌ی ورزش‌های همگانی، قهرمانی و فناورانه                                     |
| W5  | نبود فضای کالبدی درمانی ملکی   |
| W6  | عدم وجود فضای خوابگاهی ملکی و استیجاری   |
| W7  | عدم تدوین پروتکل‌ها مکاتباتی و دستورالعمل‌های اجرائی-عملکردی در حوزه‌های مختلف دانشگاه         |
| W8  | ضعف در کاربست ساختار سازمانی موجود   |
| W9  | ناعادلانه بودن توزیع وظایف و سنجش عملکرد-پاداش   |
| W10 | عدم تخصیص بودجه و هزینه‌کرد مناسب  |
| W11 | نبود و کمبود شدید نیروی انسانی فنی-تخصصی در حوزه‌های عملکردی                                   |
| W12 | ضعف در ویژگی‌سازی (برندسازی) دانشگاه   |
| W13 | عدم یکپارچگی و پراکندگی زمین‌ها و فضاهای فیزیکی موجود دانشگاه                                  |
| W14 | نبود و کمبود شدید فضاهای فیزیکی در حوزه‌های مختلف دانشگاه                                      |
| W15 | تدوین و تنظیم قراردادهای در بخش‌های مختلف بدون توجه به مبانی و ساختار حقوقی و انطباق با قوانین |
| W16 | ضعف در مدیریت سامانه‌های دانشگاه   |

|     |   |
|-----|---|
| W17 | ضعف در مدیریت نشریات  |
| W18 | ضعف در ساختار و راه‌اندازی انتشارات دانشگاه   |
| W19 | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های آزمایشگاهی   |
| W20 | کمبود و نبود اعضای هیأت علمی در حوزه‌ی عمومی  |
| W21 | پایین بودن میزان فعالیت، تبلیغات و درآمدزایی مرکز آموزش‌های آزاد و مجازی                                  |
| W22 | پایین بودن میزان فرهنگ مشارکت دانشجویان، اساتید و پرسنل در فعالیت‌های فرهنگی-اجتماعی                      |
| W23 | مناسب نبودن شواهد فیزیکی (شرایط محیطی، آرایش فضائی و عملکرد آن، و علائم، نمادها و نشان‌ها) فضاهای دانشگاه |
| W24 | عدم آموزش‌های تخصصی-عمومی، نیروسازی و توانمندسازی منابع انسانی  |
| W25 | عدم دستیابی به رتبه‌های جهانی در نظام‌های رتبه‌بندی مختلف جهانی   |

جدول (۴-۳) فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

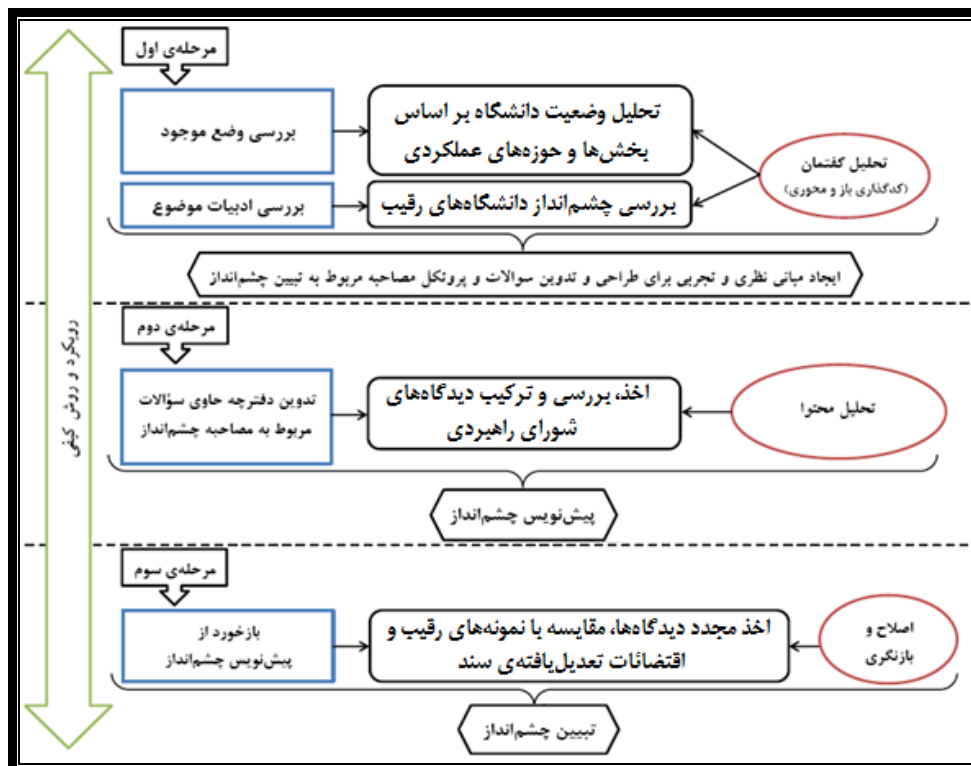
| فرصت‌ها  | اختصار |
|--|--------|
| تاکید و پیگیری بسیار زیاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای توسعه‌ی ورزش‌های فناورانه  | O1     |
| تاکید و پیگیری بسیار زیاد سازمان امور دانشجویان جهت توسعه و استانداردسازی خدمات مرکز مشاوره، بهداشت و سبک زندگی  | O2     |
| توجه و تاکید بیش‌ازپیش مرکز نظارت و ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هم از بُعد نظارتی و هم از جنبه‌ی بهره‌وری   | O3     |
| تعیین ماموریت (ماموریت‌گرایی) در مورد (Case) و حوزه‌ی خاص برای هر دانشگاه از جانب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری <sup>۱</sup> (به پیشنهاد خود دانشگاه و تصویب نهایی استانداری) | O4     |
| سرآمد بودن صنعت گیاهان دارویی در کشاورزی، اقتصاد، پزشکی، دارویی، غذایی و ... کشور و قرار گرفتن به عنوان یکی از محورهای مکمل اقتصاد نفتی و ارزآوری                            | O5     |
| موقعیت جغرافیایی و اقلیمی مناسب منطقه  | O6     |
| برخورداری شهرستان آمل از منابع طبیعی و فرهنگی غنی  | O7     |
| استقرار دفتر نمایندگی اتاق بازرگانی مازندران در آمل  | O8     |
| وجود صنایع، کارخانه‌ها، معادن و شهرک‌های صنعتی و فرصت‌های شغلی   | O9     |
| دسترسی آسان و سریع به مرکز استان و پایتخت (از نظر فاصله)   | O10    |
| حمایت مالی و اعطای زمین توسط خیرین   | O11    |
| وجود شبکه‌ی آزمایشگاهی فناوری‌های راهبردی  | O12    |
| محسوب شدن آمل به عنوان قطب صنعت طیور (گوشتی، تخم‌گذار و مرغ مادر) در کشور  | O13    |
| وجود منابع و ظرفیت‌های گردشگری   | O14    |

۱- ذیل این ماموریت‌ها، می‌توان برای اساتید، فرصت مطالعاتی تعریف نمود و حتی با دریافت بودجه، آزمایشگاه‌ها را تجهیز کرد. همچنین، اعضای هیئت علمی با انجام پروژه‌های تحقیقاتی در حوزه‌ی ماموریت‌ها، می‌توانند از کسب امتیاز چندبرابر برخوردار شوند.

| اختصار | تهدیدها   |
|--------|---|
| T1     | افزایش و رواج مصرف دخانیات و مواد مخدر میان دانشجویان دختر و پسر  |
| T2     | پایین بودن فرهنگ مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های فرهنگی (تشکل‌ها، انجمن‌ها، رویدادها و ...)                          |
| T3     | بی‌اعتمادی شرکت‌های خصوصی دانش‌بنیان به موضوع "اعتبار مالیاتی سال جاری و آتی" در راستای همکاری با دانشگاه           |
| T4     | عدم انگیزه، تمایل و استقبال دانشجویان برای حضور در دوره‌های علمی-آموزشی   |
| T5     | عدم ثبات در سیاست‌ها و رویکردهای وزارتخانه و دولت (سیاست‌گذاری‌های انقباضی و غیرآمایشی وزارت متبوعه)                |
| T6     | احتمال تجمیع دانشگاه‌های استان  |
| T7     | عدم حمایت مسئولین استانی-شهرستانی از کاربری ظرفیت‌ها و تخصص اساتید دانشگاهی در حل معضلات شهرستان                    |
| T8     | اخذ مجوز دوره‌ی دکتری عمومی دامپزشکی در دانشگاه آزاد اسلامی بابل با ظرفیت ۶۰۰ نفر دانشجو برای ورودی مهر و بهمن ۱۴۰۲ |
| T9     | نامشخص بودن وضعیت حضور/بازگشت اساتید دارای فرصت مطالعاتی  |
| T10    | وجود مراکز و مؤسسات آموزشی-پژوهشی در شهرستان آمل و استان مازندران   |
| T11    | کمبود زیرساخت سخت و نرم در شهرستان  |

#### ۴-۵- چشم‌انداز

چشم‌انداز، دورنمایی از وضعیت دانشگاه است که ویژگی‌های اصلی آن، جامعیت روشنی در بیان و سادگی در مفهوم است. چشم‌انداز باید جنبه‌ی شعاری هم داشته باشد تا بتواند شعور، انگیزه و هماهنگی دلخواه را در همسو کردن فعالیت‌های مدیران، اساتید، یاوران علمی و حتی دانشجویان فراهم سازد. در جهت تدوین چشم‌انداز دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل، پس از بررسی وضع موجود و ادبیات موضوع، شورای راهبردی دانشگاه به تعداد ۱۴ نفر مورد پرسش قرار گرفتند و نظرات ایشان پس از تحلیل محتوا، در قالب بیانیه‌ی چشم‌انداز ترکیب‌بندی (شکل ۴-۲) و ویژگی‌های آن در جدول (۴-۴) ارائه شد.



شکل (۴-۲) فرآیند دستیابی به چشم‌انداز

### دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین امل،

در افق زمانی سال ۱۴۰۸،

با تکیه بر «ساتید جوان، اندیشمند و متعهد»، «یاوران علمی

خبره» و «دانشجویان نوآور و یادگیرنده»،

دانشگاهی «پویا و بهره‌ور»، «جامعه‌بنیاد و خوداتکا»، «توسعه-

یافته در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی مطلوب و هوشمند»،

«شناخته‌شده در علوم و فناوری‌های میان‌رشته‌ای»، «مهارت-

**محور و بستر ساز کارآفرینی» و «مسئله‌محور و زمینه‌ساز تجاری‌سازی دانش» است.**  
 در افق این چشم‌انداز، دانشگاه با «حفظ اصالت ایرانی و هویت اسلامی» و «ایجاد فضایی امیدبخش و سرزنده برای جامعه»، در جمع ۵ دانشگاه جامع زیر بیست سال خواهد بود.

جدول (۴-۴) ویژگی‌های چشم‌انداز دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| ویژگی‌های چشم‌انداز  | دیدگاه‌ها و عناصر                                     |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- پویا و بهره‌ور؛</li> <li>- جامعه‌بنیاد و خوداتکا</li> </ul>   | دیدگاه مدیریتی-نهادی                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه‌یافته در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی باکیفیت و هوشمند؛</li> <li>- شناخته‌شده در علوم و فناوری‌های میان‌رشته‌ای</li> </ul> | دیدگاه آموزشی و پژوهشی                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد فضایی امیدبخش و سرزنده</li> <li>- حفظ اصالت ایرانی و هویت اسلامی</li> </ul>   | دیدگاه اجتماعی-فرهنگی                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارت‌محوری و بسترسازی در کارآفرینی؛</li> <li>- مسئله‌محوری و زمینه‌سازی در تجاری‌سازی دانش</li> </ul>                          | دیدگاه کارکردی-اقتصادی                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- زیر ۵</li> </ul>  | نگاه رتبه‌ای: رتبه در بین دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتقای جایگاه رقابتی در منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی</li> </ul>   | هدف بلندپروازانه                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش و پژوهش هوشمند و میان‌رشته‌ای؛</li> <li>- تولیدات دانش‌بنیان؛</li> <li>- کارآفرینی</li> </ul>                             | حوزه‌ی فعالیت   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ۱۴۰۸</li> </ul>   | افق زمانی   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اساتید جوان، اندیشمند و متعهد؛</li> <li>- یاوران علمی خیره؛</li> <li>- دانشجویان نوآور و یادگیرنده</li> </ul>                   | نیروی پیشران  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ✓</li> </ul>  | کوتاه و موجز  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ✓</li> </ul>  | الهام‌بخش   |

#### ۴-۶- تعیین وضعیت راهبردی

با بررسی آرشیوی، انجام مصاحبه و برگزاری جلسات کارشناسی مدون با کمیته‌ی مشورتی و کارگروه‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، ۱۵ نقطه قوت و ۲۵ نقطه ضعف، و همچنین، ۱۴ فرصت و ۱۱ تهدید شناسایی شده و بر اساس این موارد، پرسش‌نامه‌ی الکترونیکی<sup>۱</sup> طراحی شد و در اختیار کمیته‌ی مشورتی دانشگاه به تعداد (۱۴ نفر) قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا شاخص‌ها را ارزیابی و نمره‌ی عوامل درونی و محیطی را مشخص نمایند.

#### ۴-۶-۱- تحلیل عوامل درونی دانشگاه (نقاط قوت و ضعف)

یافته‌ها نشان دادند (جدول ۴-۵) که امتیاز وزنی نقاط قوت برابر با (۱/۶۵) و نقاط ضعف برابر با (۰/۹۳۸) است که بیانگر آن است که نقاط قوت دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل از نقاط ضعف آن به نسبت بیشتر است. در نتیجه، راهبردهای کلان برای دانشگاه باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان از نقاط قوت به نحو مطلوب‌تری در کاهش نقاط ضعف بهره برد. همچنین مجموع امتیاز وزنی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، برابر با ۲/۵۸۸ بوده است.

جدول (۴-۵) ماتریس ارزیابی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| کد  | نقاط قوت   | نمره | ضریب  | امتیاز |
|-----|--|------|-------|--------|
| S1  | نزدیکی ظرفیت‌های مفهومی-عملیاتی دانشکده‌ها با فلسفه‌ی وجود دانشگاه           | ۴    | ۰/۰۳۶ | ۰/۱۴۴  |
| S2  | تعامل و حمایت رئیس دانشگاه از پیشنهادات و درخواست‌های واحدهای مختلف دانشگاه  | ۴    | ۰/۰۴۷ | ۰/۱۸۸  |
| S3  | وجود چارچوبی برای نیازسنجی مشکلات و چالش‌های حوزه‌ها                         | ۳    | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۷۲  |
| S4  | همدلی و مشارکت درون و میان‌حوزه‌ای   | ۴    | ۰/۰۳۲ | ۰/۱۲۸  |
| S5  | وجود آمیخته‌ی نیروی انسانی متخصص، توانمند و باتجربه                          | ۴    | ۰/۰۳۳ | ۰/۱۳۲  |
| S6  | استقرار سامانه‌های به‌روز و کارآمد در دانشگاه                                | ۳    | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۷۲  |
| S7  | قرارگیری دانشگاه در مسیر پیشگامی با تکیه بر پویایی و چابکی اساتید جوان       | ۴    | ۰/۰۴۴ | ۰/۱۷۶  |
| S8  | قرار گرفتن و مطرح شدن دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی               | ۳    | ۰/۰۴۲ | ۰/۱۲۶  |
| S9  | نقش‌آفرینی در توانمندسازی مهارتی و تجربی دانشجویان                           | ۴    | ۰/۰۲۷ | ۰/۱۰۸  |
| S10 | زمینه‌سازی و شبکه‌سازی برای حضور در فعالیتهای آزمایشگاهی و نوآورانه-فناورانه | ۴    | ۰/۰۳۰ | ۰/۱۲۰  |
| S11 | توانایی و قابلیت بالای اساتید در امور پژوهشی و دستاوردهای علمی-اجرایی        | ۴    | ۰/۰۳۵ | ۰/۱۴۰  |
| S12 | توانایی بالای دانشگاه و اساتید در زمینه‌ی ارتباط با صنعت                     | ۴    | ۰/۰۳۰ | ۰/۱۲۰  |
| S13 | وجود یکتا دانشکده‌های تخصصی در دانشگاه به نسبت سطح استان‌های شمالی و کشور    | ۴    | ۰/۰۴۱ | ۰/۱۶۴  |
| S14 | قابلیت بالای اتحاد استراتژیک دانشکده‌ها                                      | ۴    | ۰/۰۲۵ | ۰/۱۰۰  |

<sup>۱</sup>- <https://docs.google.com/forms/d/16ietQ2owK-akUPiqTd9bWiifBD-rQ0sJCEiJwCBXnd4/edit>

| کد  | نقاط قوت  | نمره | ضریب  | امتیاز |
|---|---|------|-------|--------|
| S15                                       | پایداری و استمرار فعالیت‌های عمرانی و توسعه‌ی کالبدی دانشگاه                                | ۴    | ۰/۰۳۰ | ۰/۱۲۰  |
| جمع امتیاز وزنی نقاط قوت                  |   |      |       |        |
|   |   | -    | -     | ۱/۶۵   |
| W1  | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های سخت در حوزه‌ی ارائه‌ی خدمات تغذیه                        | ۱    | ۰/۰۱۴ | ۰/۰۱۴  |
| W2  | کمیت و کیفیت پایین تغذیه‌ی دانشجویی   | ۲    | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۴۸  |
| W3  | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های زیرساخت سخت در حوزه‌ی ورزش                               | ۲    | ۰/۰۱۸ | ۰/۰۳۶  |
| W4  | حرکت کم‌شتاب در حوزه‌ی ورزش‌های همگانی، قهرمانی و فناوریانه                                 | ۲    | ۰/۰۲۰ | ۰/۰۴۰  |
| W5  | نبود فضای کالبدی درمانی ملکی  | ۲    | ۰/۰۱۳ | ۰/۰۲۶  |
| W6  | عدم وجود فضای خوابگاهی ملکی و استیجاری  | ۱    | ۰/۰۱۴ | ۰/۰۱۴  |
| W7  | عدم تدوین پروتکل‌ها مکاتباتی و دستورالعمل‌های اجرایی-عملکردی در حوزه‌های مختلف دانشگاه      | ۲    | ۰/۰۲۳ | ۰/۰۴۶  |
| W8  | ضعف در کاربست ساختار سازمانی موجود  | ۲    | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۴۸  |
| W9  | ناعادلانانه بودن توزیع وظایف و سنجش عملکرد-پاداش  | ۲    | ۰/۰۱۸ | ۰/۰۳۶  |
| W10                                       | عدم تخصیص بودجه و هزینه‌کرد مناسب   | ۲    | ۰/۰۲۱ | ۰/۰۴۲  |
| W11                                       | نبود و کمبود شدید نیروی انسانی فنی-تخصصی در حوزه‌های عملکردی                                | ۲    | ۰/۰۱۶ | ۰/۰۳۲  |
| W12                                       | ضعف در ویژگی‌سازی (برندسازی) دانشگاه  | ۲    | ۰/۰۱۹ | ۰/۰۳۸  |
| W13                                       | عدم یکپارچگی و پراکندگی زمین‌ها و فضاهای فیزیکی موجود دانشگاه                               | ۲    | ۰/۰۲۰ | ۰/۰۴۰  |
| W14                                       | نبود و کمبود شدید فضاهای فیزیکی در حوزه‌های مختلف دانشگاه                                   | ۱    | ۰/۰۱۴ | ۰/۰۱۴  |
| W15                                       | تدوین و تنظیم قراردادهای بخش‌های مختلف بدون توجه به مبانی و ساختار حقوقی و انطباق با قوانین | ۲    | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۴۸  |
| W16                                       | ضعف در مدیریت سامانه‌های دانشگاه  | ۲    | ۰/۰۲۴ | ۰/۰۴۸  |
| W17                                       | ضعف در مدیریت نشریات  | ۲    | ۰/۰۲۰ | ۰/۰۴۰  |
| W18                                       | ضعف در ساختار و راه‌اندازی انتشارات دانشگاه   | ۲    | ۰/۰۲۰ | ۰/۰۴۰  |
| W19                                       | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های آزمایشگاهی   | ۲    | ۰/۰۱۷ | ۰/۰۳۴  |
| W20                                       | کمبود و نبود اعضای هیأت علمی در حوزه‌ی تخصصی و عمومی  | ۲    | ۰/۰۲۵ | ۰/۰۵۰  |
| W21                                       | پایین بودن میزان فعالیت، تبلیغات و درآمدزایی مرکز آموزش‌های آزاد و مجازی                    | ۲    | ۰/۰۲۱ | ۰/۰۴۲  |
| W22                                       | پایین بودن میزان فرهنگ مشارکت دانشجویان، اساتید و پرسنل در فعالیت‌های فرهنگی-اجتماعی        | ۲    | ۰/۰۲۳ | ۰/۰۴۶  |
| W23                                       | مناسب نبودن شواهد فیزیکی فضاهای دانشگاه   | ۲    | ۰/۰۲۰ | ۰/۰۴۰  |
| W24                                       | عدم آموزش‌های تخصصی-عمومی، نیروسازی و توانمندسازی منابع انسانی                              | ۲    | ۰/۰۲۳ | ۰/۰۴۶  |
| W25                                       | عدم دستیابی به رتبه‌های جهانی در نظام‌های رتبه‌بندی مختلف جهانی                             | ۲    | ۰/۰۲۵ | ۰/۰۵۰  |
| جمع امتیاز وزنی نقاط ضعف                  |   |      |       |        |
|   |   | -    | -     | ۰/۹۳۸  |
| <b>مجموع امتیاز وزنی (نقاط قوت و ضعف)</b> |   |      |       |        |
|   |   | -    | ۱     | ۲/۵۸۸  |

### ۴-۶-۲- تحلیل عوامل محیطی دانشگاه (فرصت‌ها و تهدیدها)

یافته‌ها نشان دادند (جدول ۴-۶) که امتیاز وزنی فرصت‌ها برابر با (۲/۱۸۲) و تهدیدها برابر با (۰/۸۴۱) است که بیانگر آن است که فرصت‌های دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل از تهدیدهای آن به نسبت بیشتر است. در نتیجه، راهبردهای کلان برای دانشگاه باید به گونه‌ای تدوین شود که بتوان از فرصت‌ها به نحو مطلوب‌تری بهره برد و تهدیدها را خنثی نمود (و یا به فرصت تبدیل کرد). همچنین یافته‌ها نشان دادند که مجموع امتیاز وزنی عوامل خارجی (فرصت-ها و تهدیدها)، برابر با ۳/۰۲۳ بوده است.

جدول (۴-۶) ماتریس ارزیابی عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| کد  | فرصت‌ها   | رتبه | ضریب  | امتیاز |
|-----|---|------|-------|--------|
| O1  | تاکید و پیگیری بسیار زیاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای توسعه‌ی ورزش‌های فناورانه   | ۴    | ۰/۰۲۹ | ۰/۱۱۶  |
| O2  | تاکید و پیگیری بسیار زیاد سازمان امور دانشجویان جهت توسعه و استانداردسازی خدمات مرکز مشاوره، بهداشت و سبک زندگی                                   | ۴    | ۰/۰۳۱ | ۰/۱۲۴  |
| O3  | توجه و تاکید بیش‌ازپیش مرکز نظارت و ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری هم از بُعد نظارتی و هم از جنبه‌ی بهره‌وری                                | ۳    | ۰/۰۳۴ | ۰/۱۰۲  |
| O4  | تعیین ماموریت برای هر دانشگاه از جانب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (به پیشنهاد خود دانشگاه و تصویب نهایی استانداری)                               | ۴    | ۰/۰۳۶ | ۰/۱۴۴  |
| O5  | سرآمد بودن صنعت گیاهان دارویی در کشاورزی، اقتصاد، پزشکی، دارویی، غذایی و ... کشور و قرار گرفتن به عنوان یکی از محورهای مکمل اقتصاد نفتی و ارزآوری | ۴    | ۰/۰۴۰ | ۰/۱۶۰  |
| O6  | موقعیت جغرافیایی و اقلیمی مناسب منطقه   | ۴    | ۰/۰۲۸ | ۰/۱۵۲  |
| O7  | برخورداری شهرستان آمل از منابع طبیعی و فرهنگی غنی   | ۴    | ۰/۰۲۸ | ۰/۱۵۲  |
| O8  | استقرار دفتر نمایندگی اتاق بازرگانی مازندران در آمل   | ۴    | ۰/۰۴۶ | ۰/۱۸۴  |
| O9  | وجود صنایع، کارخانه‌ها، معادن و شهرک‌های صنعتی و فرصت‌های شغلی  | ۴    | ۰/۰۴۱ | ۰/۱۶۴  |
| O10 | دسترسی آسان و سریع به مرکز استان و پایتخت (از نظر فاصله)  | ۴    | ۰/۰۴۳ | ۰/۱۷۲  |
| O11 | حمایت مالی و اعطای زمین توسط خیرین  | ۴    | ۰/۰۲۶ | ۰/۱۴۴  |
| O12 | وجود شبکه‌ی آزمایشگاهی فناوری‌های راهبردی   | ۴    | ۰/۰۶۱ | ۰/۲۴۴  |
| O13 | محسوب شدن آمل به عنوان قطب صنعت طیور (گوشتی، تخم‌گذار و مرغ مادر) در کشور   | ۴    | ۰/۰۲۷ | ۰/۱۰۸  |
| O14 | وجود منابع و ظرفیت‌های گردشگری  | ۴    | ۰/۰۵۴ | ۰/۲۱۶  |
|     | جمع امتیاز وزنی فرصت‌ها   | -    | -     | ۲/۱۸۲  |
| کد  | تهدیدها   | رتبه | ضریب  | امتیاز |
| T1  | افزایش و رواج مصرف دخانیات و مواد مخدر میان دانشجویان دختر و پسر  | ۲    | ۰/۰۳۳ | ۰/۰۶۶  |
| T2  | پایین بودن فرهنگ مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های فرهنگی (تشکل‌ها، انجمن‌ها، رویدادها و ...)  | ۲    | ۰/۰۲۷ | ۰/۰۷۴  |
| T3  | بی‌اعتمادی شرکت‌های خصوصی دانش‌بنیان به موضوع "اعتبار مالیاتی سال جاری و آتی" در راستای همکاری با دانشگاه   | ۲    | ۰/۰۴۱ | ۰/۰۸۲  |

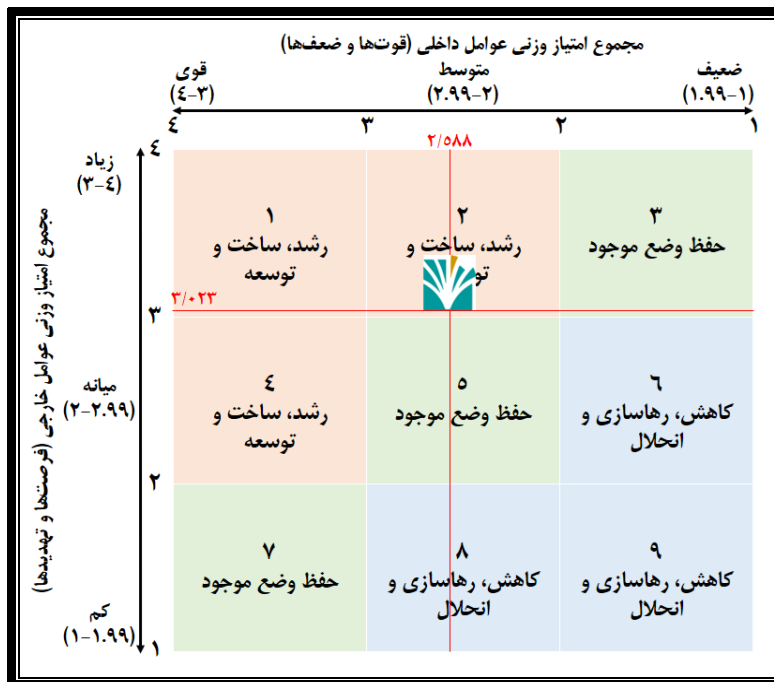
| کد  | فرصت‌ها   | رتبه | ضریب  | امتیاز |
|-----|---|------|-------|--------|
| T4  | عدم انگیزه، تمایل و استقبال دانشجویان برای حضور در دوره‌های علمی-آموزشی   | ۲    | ۰/۰۴۴ | ۰/۰۸۸  |
| T5  | عدم ثبات در سیاست‌ها و رویکردهای وزارتخانه و دولت (سیاست‌گذاری‌های انقباضی و غیرآمایشی وزارت)                                       | ۲    | ۰/۰۳۸ | ۰/۰۷۶  |
| T6  | احتمال تجمع دانشگاه‌های استان   | ۱    | ۰/۰۵۱ | ۰/۰۵۱  |
| T7  | عدم حمایت مسئولین استانی-شهرستانی از کاربرد ظرفیت‌ها و تخصص اساتید دانشگاهی در حل معضلات شهرستان (چالش پسماند و چالش سگ‌های آزدازی) | ۲    | ۰/۰۴۰ | ۰/۰۸۰  |
| T8  | اخذ مجوز دوره‌ی دکتری عمومی دامپزشکی در دانشگاه آزاد اسلامی بابل با ظرفیت ۶۰۰ نفر دانشجو برای ورودی مهر و بهمن ۱۴۰۲                 | ۲    | ۰/۰۴۱ | ۰/۰۸۲  |
| T9  | نامشخص بودن وضعیت حضور/بازگشت اساتید دارای فرصت مطالعاتی  | ۲    | ۰/۰۳۶ | ۰/۰۷۲  |
| T10 | وجود مراکز و مؤسسات آموزشی-پژوهشی در شهرستان آمل و استان مازندران   | ۲    | ۰/۰۴۷ | ۰/۰۹۴  |
| T11 | کمبود زیرساخت سخت و نرم در شهرستان  | ۲    | ۰/۰۳۸ | ۰/۰۷۶  |
|     | جمع امتیاز وزنی تهدیدها   | -    | -     | ۰/۸۴۱  |
|     | مجموع امتیاز (فرصت‌ها و تهدیدها)  | -    | ۱     | ۳/۰۲۳  |

#### ۴-۶-۳- تعیین جایگاه راهبردی

جهت تعیین جایگاه راهبردی، از ماتریس نه‌خانه‌ای عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود و برای تشکیل این ماتریس باید جمع نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی در ابعاد افقی و عوامل خارجی در ابعاد عمودی این ماتریس قرار گیرد. بر اساس تقاطع نمرات در محورهای افقی و عمودی می‌توان سه وضعیت و جایگاه راهبردی را تعیین و رویکرد کلی تبیین راهبردها را نیز مشخص نمود: وضعیت اول (خانه‌های ۱، ۲ و ۴)، مربوط به راهبرد رشد، ساخت و توسعه؛ وضعیت دوم (خانه‌های ۳، ۵ و ۷)، مربوط به راهبرد حفظ وضع موجود؛ و وضعیت سوم (خانه‌های ۶، ۸ و ۹)، مربوط به راهبرد کاهش، رهاسازی و انحلال.

همانطور که در شکل (۳-۴) قابل مشاهده است، نتایج حاصل از ترسیم تقاطع نمرات بدست آمده از ماتریس عوامل داخلی (با امتیاز وزنی ۲/۵۸۸) و ماتریس عوامل خارجی (با امتیاز وزنی ۳/۰۲۳) خانه‌ی شماره (۲) را نشان می‌دهد. این یعنی، جایگاه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در وضعیت "رشد، ساخت و توسعه" قرار دارد. این وضعیت، نشان‌دهنده‌ی این است که دانشگاه از فرصت‌های محیطی بالا و قابلیت راهبردی (قوت‌ها) قابل اعتنا و اتکا برخوردار است، به گونه‌ای که با تقویت نقاط قوت و بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های محیطی و تقویت تاثیرگذاری آنها، به بازدهی مورد انتظار دست یابد و عمده‌ی اشکال راهبردها باید به

شکل رسوخ در بازار آموزش، توسعه‌ی بازار آموزش، تنوع‌بخشی به خدمات و ایجاد ادغام‌های مورب رخ دهد.



شکل (۳-۴) تعیین جایگاه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

#### ۴-۶-۴- اهداف کلان راهبردی

رویکرد اصلی در تعیین اهداف کلان راهبردی دانشگاه، «رشد، ساخت و توسعه‌ی متوازن و معقولانه» در همه‌ی بخش‌های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی-اجتماعی، اداری و مالی است. گروه برنامه‌ریزی راهبردی با همفکری شورای راهبردی دانشگاه، "اهداف کلان ۶گانه" به این صورت تدوین شدند:

- مدیریت منابع مالی و انسانی؛
- حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها؛
- تعالی آموزشی؛

- بهسازی نظام پژوهش، فناوری و کارآفرینی؛
- تقویت جایگاه سرمایه‌ی ارتباطی؛
- اعتلای فرهنگی-اجتماعی.

#### ۴-۶-۵- تدوین راهبردهای دانشگاه

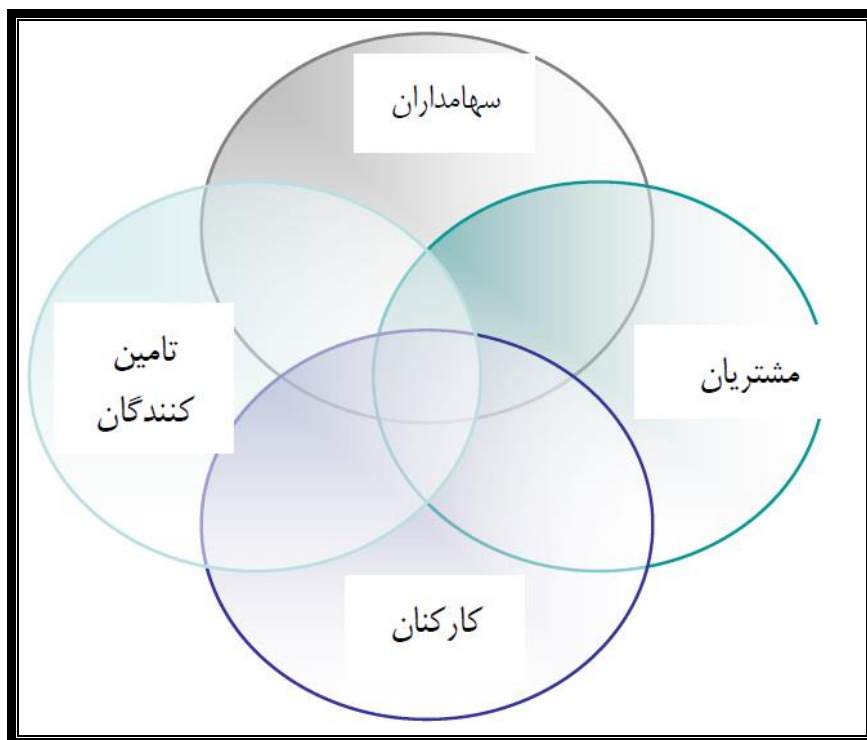
با توجه به ارزیابی ماتریس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و مواجهه دادن این عوامل با یکدیگر، جایگاه راهبردی دانشگاه و اهداف کلان راهبردی دانشگاه، با استفاده از نقطه نظرات متخصصان و کارشناسان دانشگاه، راهبردهای ۱۶گانه‌ی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل تدوین شدند (جدول ۴-۷). راهبردهای تدوین شده‌ی دانشگاه در تطبیق کامل با اهداف کلان قرار دارند.

جدول (۴-۷) تدوین راهبردهای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل تدوین

| کد  | اهداف کلان                            | کد  | راهبرد   |
|-----|---------------------------------------|-----|--|
| ۰۰۱ | مدیریت منابع مالی و انسانی            | ۰۱۱ | مدیریت کمی و کیفی سرمایه انسانی  |
|     |                                       | ۰۱۲ | مدیریت پایدار منابع مالی   |
|     |                                       | ۰۱۳ | تامین مالی پایدار و تنوع‌بخشی به درآمدها   |
| ۰۰۲ | حفظ و توسعه- ی زیرساخت‌ها             | ۰۲۱ | توسعه‌ی زیرساخت‌های نرم  |
|     |                                       | ۰۲۲ | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت  |
| ۰۰۳ | تعالی آموزشی                          | ۰۳۱ | ساماندهی مستمر و توسعه‌ی هدفمند شکل و محتوای دوره‌ها و رشته‌های دانشگاهی مبتنی بر آمایش آموزش عالی |
|     |                                       | ۰۳۲ | دستیابی به ثبات آموزشی در حوزه‌ی جذب اعضای هیأت علمی شایسته  |
|     |                                       | ۰۳۳ | جذب دانشجویان نخبه داخلی (در کلیه مقاطع) و دانشجویان بین‌المللی                                    |
| ۰۰۴ | بهسازی نظام پژوهش، فناوری و کارآفرینی | ۰۴۱ | بسترسازی در حوزه‌ی تسهیم و انتقال دانش   |
|     |                                       | ۰۴۲ | توسعه‌ی پژوهش‌ها و فناوری‌های میان‌رشته‌ای و بین‌المللی  |
|     |                                       | ۰۴۳ | تقویت مولفه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی در پژوهش‌ها   |
| ۰۰۵ | تقویت جایگاه سرمایه‌ی ارتباطی         | ۰۵۱ | تأثیرگذاری و نفوذ علمی-اجتماعی   |
|     |                                       | ۰۵۲ | بهبود روابط و همکاری‌های سازنده  |
|     |                                       | ۰۵۳ | گسترش همکاری‌های علمی با دانشگاه‌های کشورها اسلامی و همسایه و مرجع بین‌المللی                      |
| ۰۰۶ | اعتلای زیست پایدار دانشگاهی           | ۰۶۱ | ارتقای کمی و کیفی زیست دانشجویی  |
|     |                                       | ۰۶۲ | احیای فرهنگ مشارکت و کار گروهی   |

#### ۴-۷- تعیین و تحلیل ذی‌ربطان

یکی از بهترین نقاط شروع برای ایجاد دگرگونی، تحول و بهبود در یک مجموعه، شناخت و درک نیازهای ذی‌ربطان کلیدی و روش پاسخگویی به آنهاست. در بررسی و شناخت ذی‌ربطان کلیدی و تاثیرگذار در هر سازمان می‌توان از الگوهای متداول استفاده کرد. در این پژوهش از مدلی عمومی برای شناسایی ذی‌ربطان دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل استفاده شد. در شکل زیر چهار دسته اصلی ذی‌ربطان نشان داده شده است (شکل ۴-۴).



شکل (۴-۴) الگوی شناسایی ذی‌ربطان دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

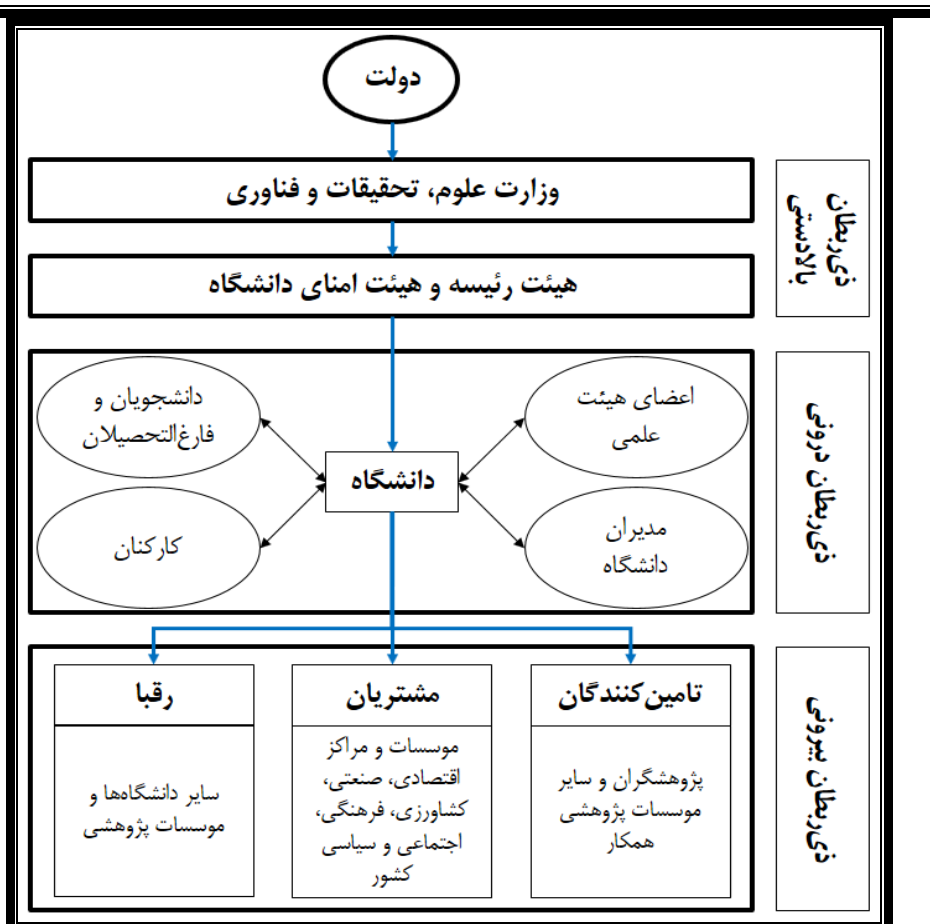
به طور کلی، ذی‌ربطان به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند:

- ذی‌ربطان درونی: شورای دانشگاه؛ رئیس دانشگاه؛ مدیران مجموعه‌های دانشگاه؛ یاوران علمی؛ اعضای هیأت علمی؛ دانشجویان؛ شورای تخصصی پژوهشی و فناوری؛ شورای

تخصصی فرهنگی و اجتماعی؛ شورای تخصصی آموزشی؛ و تشکل‌ها و انجمن‌های دانشجویی.

- ذی‌ربطان بیرونی: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ سازمان برنامه و بودجه؛ سازمان امور اداری و استخدامی؛ شورای گسترش آموزش عالی؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ دیوان محاسبات کشور؛ وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ سازمان امور مالیاتی کشور؛ سازمان بیمه تامین اجتماعی؛ استانداری و فرمانداری استان مازندران و شهرستان آمل؛ هیأت امنای دانشگاه؛ نماینده مجلس شورای اسلامی شهرستان آمل، امام جمعه شهرستان آمل؛ مجمع خیرین دانشگاه؛ مردم شهرستان آمل و استان مازندران؛ مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شهرستان آمل و استان مازندران؛ محققین و پژوهشگران؛ فارغ‌التحصیلان دانشگاه؛ سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور.

ذی‌ربطان دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل نیز می‌توانند در دو دسته‌ی زیر قرار گیرند. بر اساس الگوی بالا (شکل ۴-۴) و تقسیم‌بندی زیر، نمودار تعاملات دانشگاه با برخی از ذی‌ربطان درونی و بیرونی را می‌توان در شکل (۴-۵) مشاهده نمود. فعالیت‌های ذی‌ربطان درونی دانشگاه می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر فعالیت‌های دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل تأثیر بگذارد؛ ذی‌ربطان بیرونی هم می‌توانند به عنوان مشتری بیرونی دانشگاه قلمداد شوند و هم می‌توانند نقش تنظیم‌کننده فعالیت‌های دانشگاه را بر عهده داشته باشند. بنابراین، بررسی و ارزیابی ارتباط و میزان اهمیت هر یک از ذی‌ربطان، انتظارات آن‌ها از دانشگاه و به طور متقابل انتظارات دانشگاه از ذی‌ربطان، می‌تواند در ارتقای عملکرد دانشگاه مؤثر باشد که در جدول‌های (پیوست ۷) گزارش شده است.



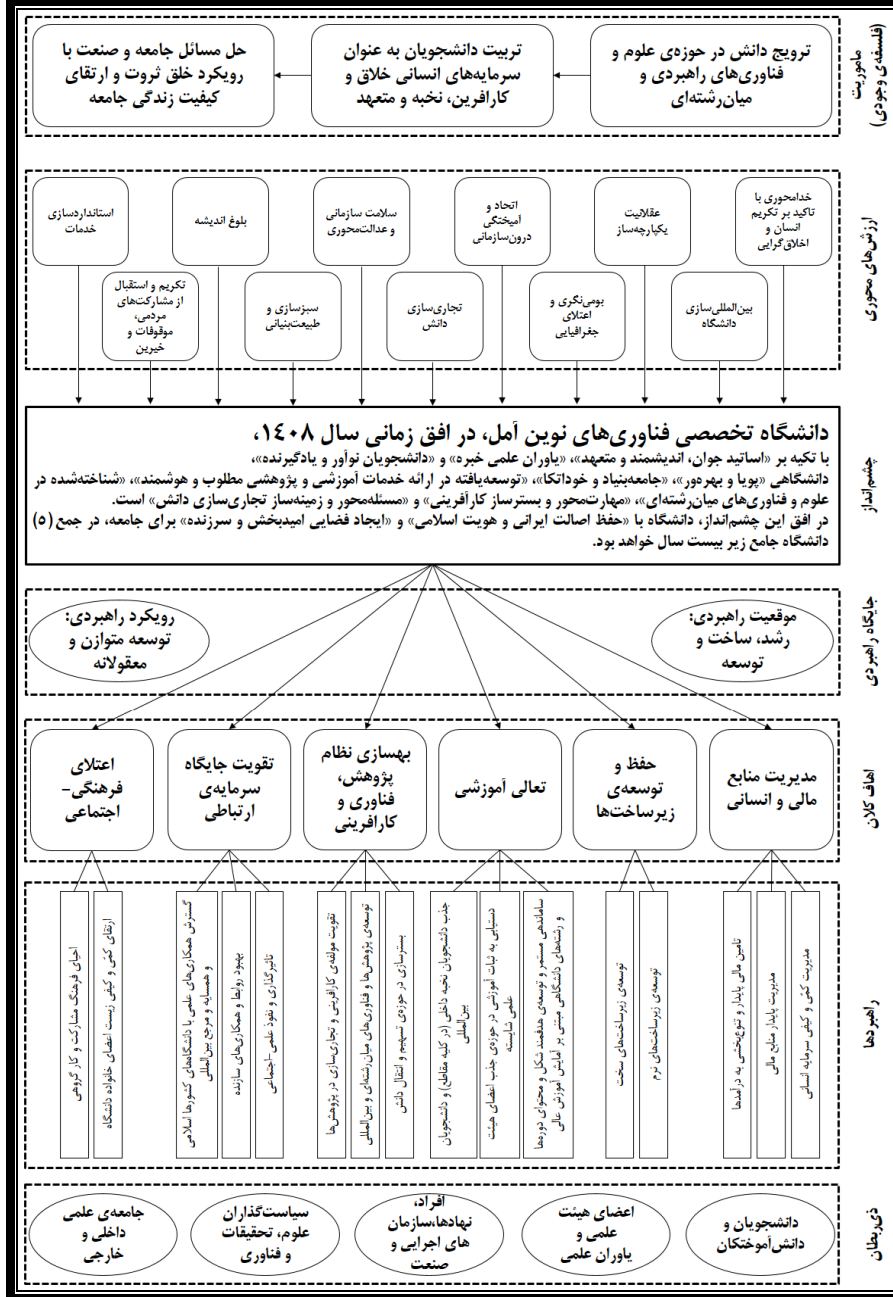
شکل (۴-۵) نمودار تعاملات دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل با برخی از ذی‌ربطان درونی و بیرونی

#### ۴-۸- نقشه‌ی راهبردی دانشگاه

مبتنی بر مأموریت، ارزش‌های محوری، چشم‌انداز، اهداف کلان راهبردی، راهبردها و ذی‌ربطان راهبردی دانشگاه، نقشه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در قالب شکل (۴-۶) نشان داده شده است.

## ۹-۴- طرح‌ها و برنامه‌های راهبردی-بخشی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

با تاکید بر گرفتن اهداف کلان و راهبردهای تدوین‌شده، برای برخی راهبردها، طرح‌های راهبردی در نظر گرفته شد و بر اساس آن برنامه‌های عمل ارائه گردید و برای بعضی راهبردها، به طور مستقیم، برنامه‌ی عمل ارائه شد. تاکید این برنامه بر حوزه‌های مختلف دانشگاه است که به تفکیک در جدول‌های (۸-۴) تا (۱۲-۴) ارائه شده است.



شکل (۴-۶) نقشه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

**جدول (۴-۸) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع**

| کد   | حوزه مسئول | حوزه همکار | مدیریت منابع مالی و انسانی       |         | هدف کلان     |      |      |      |      |      |   |   |
|--|------------|------------|----------------------------------|---------|--------------|------|------|------|------|------|---|---|
|  |            |            | مدیریت کمنی و کیفی سرمایه انسانی |         | راهبرد       |      |      |      |      |      |   |   |
|  |            |            | بهبود ساختار سازمانی و تشکیلاتی  |         | طرح          |      |      |      |      |      |   |   |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۱          | زمان‌بندی اجرا                   |         | عنوان برنامه |      |      |      |      |      |   |   |
| سال سوم  |            | سال دوم    |                                  | سال اول |              |      |      |      |      |      |   |   |
| سال پنجم   | سال چهارم  | سال پنجم   | سال چهارم                        | سال اول |              |      |      |      |      |      |   |   |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۱          | ۱۴۰۳                             | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵         | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷ | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹ | ۱۴۱۰ | اصلاح ساختار سازمانی مبتنی بر سازمان-های دانشگاهی   | ۱ |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۲          | زمان‌بندی اجرا                   |         | عنوان برنامه |      |      |      |      |      |   |   |
| سال سوم  |            | سال دوم    |                                  | سال اول |              |      |      |      |      |      |   |   |
| سال پنجم   | سال چهارم  | سال پنجم   | سال چهارم                        | سال اول |              |      |      |      |      |      |   |   |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۲          | ۱۴۰۳                             | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵         | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷ | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹ | ۱۴۱۰ | تدوین طرح سند تحول منابع انسانی   | ۱ |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۲          | ۱۴۰۳                             | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵         | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷ | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹ | ۱۴۱۰ | تدوین طرح شناسایی ظرفیت‌های قانونی و بومی‌سازی الگوهای تامین نیرو* و استقرار سیستم مدیریت دانش**                                    | ۲ |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۳          | ۱۴۰۳                             | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵         | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷ | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹ | ۱۴۱۰ | استقرار سیستم مدیریت دانش**   | ۳ |
| <p>* برای برنامه‌ی "تدوین طرح شناسایی ظرفیت‌های قانونی و بومی‌سازی الگوهای تامین نیرو" با کد (۰۰۱-۱۱-۲۲)، ظرفیت‌های طرح سرباز دولت‌یار، سرباز نخچی (جایگزین خدمت)، طرح همیار دانشجویی و برون‌سپاری وظایف.</p> <p>** برای برنامه‌ی "استقرار سیستم مدیریت دانش" با کد (۰۰۱-۱۱-۱۲)، استقرار زیرسیستم‌های فرهنگ مدیریت خطا، آموزش، توانمندسازی و نیروسازی برای یاوران علمی دانشگاه نیاز است.</p> |            |            |                                  |         |              |      |      |      |      |      |   |   |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۳          | زمان‌بندی اجرا                   |         | عنوان برنامه |      |      |      |      |      |   |   |
| سال سوم  |            | سال دوم    |                                  | سال اول |              |      |      |      |      |      |   |   |
| سال پنجم   | سال چهارم  | سال پنجم   | سال چهارم                        | سال اول |              |      |      |      |      |      |   |   |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۳          | ۱۴۰۳                             | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵         | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷ | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹ | ۱۴۱۰ | طراحی نظام فوق‌العاده بهره‌وری و انگیزش یاوران علمی با رویکرد متناسب-سازي پادارش-عملکرد بر مبنای خروجی سامانه‌ی ارزیابی یاوران علمی | ۱ |
| ۰۰۱  | ۰۱۱        | ۳          | ۱۴۰۳                             | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵         | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷ | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹ | ۱۴۱۰ | طراحی برنامه‌های انگیزشی و ارتقاء نشاط روحی در محیط کار (فرصت‌های مشارکتی، تفریحی، ورزشی، آموزشی)                                   | ۲ |

ادامه جدول (۴-۸) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع

| حوزه همکار   | حوزه مسئول                     | کد        |      | مدیریت منابع مالی و انسانی |      | هدف کلان   |
|--|--------------------------------|-----------|------|----------------------------|------|--|
|  |                                | ۰۰۱       | ۰۰۱  | کد                         | کد   | راهبرد   |
| همه‌ی حوزه‌ها  | مدیریت و منابع<br>معاونت توسعه | کد        |      | مدیریت منابع مالی          |      | مدیریت پایدار منابع مالی   |
|  |                                | ۰۱۲       | ۰۱۲  | کد                         | کد   | بودجه‌ریزی بر مبنای ستانده و پیش‌بینی عملکرد   |
| زمان‌بندی اجرا   |                                |           |      |                            |      |  |
| سال پنجم   |                                | سال چهارم |      | سال سوم                    |      | عنوان برنامه   |
| ۴۰۲۳   | ۴۰۲۲                           | ۴۰۲۳      | ۴۰۲۲ | ۴۰۲۳                       | ۴۰۲۲ |  |
| ✓  | ✓                              | ✓         | ✓    | ✓                          | ✓    | ۱ تخصیص اعتبار مبتنی بر بودجه‌ریزی بر مبنای پیش‌بینی عملکرد                                |
| حوزه همکار   | حوزه مسئول                     | کد        |      | مدیریت منابع مالی و انسانی |      | هدف کلان   |
| -  | مدیریت و منابع<br>معاونت توسعه | ۰۰۱       | ۰۱۳  | کد                         | کد   | راهبرد   |
|  |                                | کد        |      | مدیریت منابع مالی          |      | مدیریت پایدار و تنوع‌بخشی به درآمدها   |
|  |                                | کد        |      | رقابتی دانشگاه             |      | طرح  |
| زمان‌بندی اجرا   |                                |           |      |                            |      |  |
| سال پنجم   |                                | سال چهارم |      | سال سوم                    |      | عنوان برنامه   |
| ۴۰۲۳   | ۴۰۲۲                           | ۴۰۲۳      | ۴۰۲۲ | ۴۰۲۳                       | ۴۰۲۲ |  |
| ✓  | ✓                              | ✓         | ✓    | ✓                          | ✓    | ۱ شناسایی فرصت‌های قانونی دریافت بودجه از منابع قانونی بودجه‌ای*                           |
| * تقشیر قانون بودجه سالانه به منظور بهره‌برداری و یافتن فرصت‌های قانونی در جهت دریافت اعتبار در حوزه‌های عملکردی و جبران خدمات.  |                                |           |      |                            |      |  |
| حوزه همکار   | حوزه مسئول                     | کد        |      | مدیریت منابع مالی و انسانی |      | هدف کلان   |
| ریاست؛ معاونت آموزشی-ویژه‌های  | مدیریت و منابع<br>معاونت توسعه | ۰۰۱       | ۰۱۳  | کد                         | کد   | راهبرد   |
|  |                                | کد        |      | مدیریت منابع مالی          |      | مدیریت پایدار و تنوع‌بخشی به درآمد   |
|  |                                | کد        |      | خرانه و وقفی               |      | طرح  |
| زمان‌بندی اجرا   |                                |           |      |                            |      |  |
| سال پنجم   |                                | سال چهارم |      | سال سوم                    |      | عنوان برنامه   |
| ۴۰۲۳   | ۴۰۲۲                           | ۴۰۲۳      | ۴۰۲۲ | ۴۰۲۳                       | ۴۰۲۲ |  |
| ✓  | ✓                              | ✓         | ✓    | ✓                          | ✓    | ۱ طراحی بوم‌مدل‌های کسب‌وکار فناوری-های نو و محصولات دانش‌بنیان با رویکرد تامین مالی جمعی* |
| -  | -                              | -         | -    | ✓                          | ✓    | ۲ مشروعیت‌سازی به تامین مالی خیرانه: راه‌اندازی میز و نهضت خیرین دانشگاه‌ساز در دانشگاه**  |
| * استفاده از "مدل‌های تامین مالی جمعی" در راستای تجاری‌سازی فناوری‌های نو و محصولات دانش‌بنیان ضروری است. برای نمونه در تامین مالی جمعی با "مدل اهدایی"، پس از دریافت حمایت مالی از شخص، می‌توان عضویت افتخاری هیئت امنای دانشگاه و هر مورد غیر مالی را اعطا نمود.         |                                |           |      |                            |      |  |
| ** در راستای برنامه‌ی "راه‌اندازی میز خیرین دانشگاه‌ساز در دانشگاه" با کد (۰۰۱-۱۳-۲۲)، نیاز به انعقاد تفاهم‌نامه با اداره/اداره‌کل اوقاف، بنیادهای موقوفه‌های کشور، اداره/اداره‌کل امور مالیاتی و ... و فرهنگ‌سازی در حوزه‌ی خیرین دانشگاه‌ساز در سطح شهرستان و استان است. |                                |           |      |                            |      |  |



ادامه جدول (۴-۸) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی توسعه‌ی مدیریت و منابع

| ردیف     | عنوان برنامه  | زمان‌بندی اجرا                          |              |         |      |         |      |           |      |          |      | هدف کلان                 | راهبرد                  | طرح   |
|----------|---|---|--------------|---------|------|---------|------|-----------|------|----------|------|--------------------------|-------------------------|---|
|          |   | سال اول                                 |              | سال دوم |      | سال سوم |      | سال چهارم |      | سال پنجم |      |                          |                         |   |
|          |   | ۱۴۰۳                                    | ۱۴۰۴         | ۱۴۰۵    | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷    | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹      | ۱۴۱۰ | ۱۴۱۱     | ۱۴۱۲ |                          |                         |   |
| ۱        | سامان‌دهی و چابک‌سازی فضاهای حوزه‌های مختلف   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۲        | تامین امکانات و تسهیلات جانبی مورد نیاز فضای ورزشی رویاز موجود دانشگاه  | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت  | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۳        | بازطراحی پوسته‌ی فضای فیزیکی موجود دانشگاه با تأکید بر زیبایی‌شناختی و بومی بودن و نمادگرایی  | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۴        | طرح توسعه‌ی استقرار الگوی شواهد فیزیکی و سخته‌آزایی دانشگاه (منظر محیطی، پوشش گیاهی و فضای سبز، نمای ساختمان، توسعه پارکینگ، مسیرهای پیاده، سواره و دوچرخه، روشنایی و نورپردازی، مدیریت پسماند و تفکیک زباله) | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۵        | طراحی نمای ساختمان‌های آموزشی-پژوهشی دانشگاه مبتنی بر فلسفه‌ی کارکردی ساختمان   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۶        | طراحی سردر المانی مبتنی بر هویت و فلسفه‌ی دانشگاه رو به خیابان  | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| هدف کلان | طراحی سردر المانی مبتنی بر هویت و فلسفه‌ی دانشگاه رو به خیابان  | ✓                                       | ✓            | -       | -    | -       | -    | -         | -    | -        | -    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| راهبرد   | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت   | دانشجویی، آموزشی-پژوهشی و مدیریت فرهنگی | مدیریت توسعه | ۰۲۱     | کد   | ۱       | کد   | ۱         | کد   | ۱        | کد   | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| طرح      | توسعه‌ی فضای فیزیکی دانشگاه با تأکید بر نیازهای حوزه‌ی بخشی   | دانشجویی، آموزشی-پژوهشی و مدیریت فرهنگی | مدیریت توسعه | ۰۲۱     | کد   | ۱       | کد   | ۱         | کد   | ۱        | کد   | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ردیف     | عنوان برنامه <th colspan="10">زمان‌بندی اجرا</th> <th rowspan="2">هدف کلان</th> <th rowspan="2">راهبرد</th> <th rowspan="2">طرح</th>  | زمان‌بندی اجرا                          |              |         |      |         |      |           |      |          |      | هدف کلان                 | راهبرد                  | طرح   |
|          |   | سال اول                                 |              | سال دوم |      | سال سوم |      | سال چهارم |      | سال پنجم |      |                          |                         |   |
|          |   | ۱۴۰۳                                    | ۱۴۰۴         | ۱۴۰۵    | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷    | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹      | ۱۴۱۰ | ۱۴۱۱     | ۱۴۱۲ |                          |                         |   |
| ۱        | ساخت فضای کالبدی استاندارد طبخ و توزیع وعده‌های غذایی دانشجویان   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۲        | ساخت خوابگاه*   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۳        | ساخت دانشکده‌های زیست‌فناوری و گیاهان دارویی (اخذ مجوز ماده ۲۳)   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۴        | تاسیس مرکز تندرستی و پایش سلامت در پردیس کلاصفا   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۵        | ساخت فضای کالبدی آکادمی و کلینیک آزاد ورزش-های فناوریانه (دیجیتال، فیزیکی، رباتیکی و کینکت-VR)  | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۶        | تخصیص فضای کالبدی استاندارد توزیع وعده‌های غذایی اساتید و کارمندان  | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۷        | تخصیص فضای کالبدی استاندارد جهت برگزاری نشست‌های تخصصی، کارگاه‌های مهارت‌های زندگی و برنامه‌های مرتبط با سلامت روان   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۸        | ساخت مجتمع فرهنگی   | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |
| ۹        | ساخت فضای ورزشی سرپوشیده در پردیس کلاصفا  | ✓                                       | ✓            | ✓       | ✓    | ✓       | ✓    | ✓         | ✓    | ✓        | ✓    | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت | حفظ و ساماندهی زیرساخت‌های فضای موجود دانشگاه |

\* منطبق با طرح ملی ساخت ساختمان خوابگاه دانشگاه با پیش‌بینی مدت‌زمان ۳ سال.





ادامه جدول (۴-۹) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی معاونت دانشجویی

| حوزه همکار                               | حوزه مسئول      |           | کد        | کد      | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها  |         |         |         | هدف کلان  |   |      |
|--|-----------------|-----------|-----------|---------|---|---------|---------|---------|---|---|------|
|  |                 |           |           |         |   |         |         |         |   |   |      |
| -  | -               | -         | -         | -       | ✓   | ✓       | -       | -       | ۲ استقرار و پشتیبانی نرم‌افزار، سامانه و اتوماسیون مشاوره، بهداشت و سبک زندگی |   |      |
| -  | -               | -         | -         | -       | ✓   | ✓       | -       | -       | ۳ استقرار و پشتیبانی نرم‌افزار و اتوماسیون تربیت‌بدنی                         |   |      |
| حوزه همکار                               | حوزه مسئول      |           | کد        | کد      | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها  |         |         |         | هدف کلان  |   |      |
| حوزه ریاست و معاونت توسعه مدیریت و منابع | معاونت دانشجویی |           | ۰۲۲       | کد      | توسعه‌ی زیرساخت‌های سخت   |         |         |         | راهبرد  |   |      |
|  |                 |           | ۳         | کد      | تجهیز فضای فیزیکی دانشگاه مبتنی بر وظایف و عملکرد حوزه‌های-بخشی |         |         |         | طرح   |   |      |
| زمان‌بندی اجرا                           |                 |           |           |         |   |         |         |         |   |   |      |
|  |                 | سال چهارم |           | سال سوم |   | سال دوم |         | سال اول |   | عنوان برنامه  | ت.ق. |
| سال پنجم                                 | سال پنجم        | سال چهارم | سال چهارم | سال سوم | سال سوم   | سال دوم | سال دوم | سال اول | سال اول   |   |      |
| ۴۰                                       | ۴۰              | ۳۰        | ۳۰        | ۳۰      | ۳۰  | ۳۰      | ۳۰      | ۳۰      | ۳۰  |   |      |
| ✓  | ✓               | ✓         | ✓         | ✓       | ✓   | ✓       | ✓       | ✓       | ✓   | توسعه‌ی خدمات بهداشتی- پزشکی مبتنی بر طرح‌های برون‌سپاری، طرح مشارکت، طرح سربازی و کارورزی، طرح بنیاد نخبگان و غیره | ۱    |
| ✓  | ✓               | ✓         | ✓         | ✓       | ✓   | ✓       | ✓       | ✓       | ✓   | آماده‌سازی و حضور دانشجویان، اساتید و یاوران علمی در المپیاد ورزش‌های همگانی  | ۲    |
| ✓  | ✓               | ✓         | ✓         | ✓       | ✓   | ✓       | ✓       | ✓       | ✓   | تدوین طرح توسعه نظام ورزش‌های قهرمانی دانشگاه: از کلاس تا سکو   | ۳    |
| ✓  | ✓               | ✓         | ✓         | ✓       | ✓   | ✓       | ✓       | ✓       | ✓   | توسعه آموزش‌های مهارتی ورزش‌های همگانی و قهرمانی  | ۴    |
| ✓  | ✓               | ✓         | ✓         | ✓       | ✓   | ✓       | ✓       | ✓       | ✓   | برگزاری جلسات و انعقاد تفاهم‌نامه با فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی   | ۵    |

جدول (۴-۱۰) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای حوزه‌ی معاونت آموزشی و پژوهشی

| هدف کلان | تعالی آموزشی  | کد | ۰۰۳ | حوزه مسئول             | حوزه همکار | زمان بندی اجرا |         |         |           |          | عنوان برنامه   | توضیح |
|----------|---|----|-----|------------------------|------------|----------------|---------|---------|-----------|----------|--|-------|
|          |   |    |     |                        |            | سال اول        | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |  |       |
|          |   |    |     |                        |            | ۱۴۰۲           | ۱۴۰۳    | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵      | ۱۴۰۶     |  |       |
| راهبرد   | ساماندهی مستمر و توسعه‌ی هدفمند شکل و محتوای دوره‌ها و رشته‌های دانشگاهی مبتنی آمایش آموزش عالی | کد | ۰۳۱ | معاونت آموزشی و پژوهشی | -          | ✓              | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        | بهبود فرایند آموزشی از طریق افزایش استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی و واقعیت مجازی | ۱     |
| طرح      | کیفی‌سازی شیوه‌ها و محتوای آموزشی   | کد | ۱   |                        |            | ✓              | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        |  |       |
| هدف کلان | تعالی آموزشی  | کد | ۰۰۳ | حوزه مسئول             | حوزه همکار | زمان بندی اجرا |         |         |           |          | عنوان برنامه   | توضیح |
|          |   |    |     |                        |            | سال اول        | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |  |       |
|          |   |    |     |                        |            | ۱۴۰۲           | ۱۴۰۳    | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵      | ۱۴۰۶     |  |       |
| راهبرد   | ساماندهی مستمر و توسعه‌ی هدفمند شکل و محتوای دوره‌ها و رشته‌های دانشگاهی مبتنی آمایش آموزش عالی | کد | ۰۳۱ | معاونت آموزشی و پژوهشی | -          | ✓              | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        | طراحی الگوی آموزش مبتنی بر پروژه برای درس دارای قابلیت                             | ۲     |
| طرح      | گسترش دانشکده‌ها و رشته‌های نوین و میان‌رشته‌ای مبتنی بر همکاری میان‌دانشکده‌ای                 | کد | ۲   |                        |            | ✓              | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        | طراحی الگوی آموزش مبتنی بر مکان برای درس دارای قابلیت                              | ۳     |
|          |   |    |     |                        |            | ✓              | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        | فراهم‌سازی دسترسی به منابع آموزشی برخط   | ۴     |
|          |   |    |     |                        |            | ✓              | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        | طرح بازدیدهای علمی دانشجویان از مراکز صنعتی و دستگاه‌های اجرایی                    | ۵     |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | ۱ | اخذ مجوز دوره‌ی دکتری<br>عمومی دامپزشکی<br>(DVM)   |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | ۲ | پایش و ساماندهی در<br>رشته‌های مقاطع<br>تحصیلی مختلف (با<br>رویکرد کارکردی-بین-<br>المللی)   |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | ۳ | درخواست افزایش<br>ظرفیت تحصیلات<br>تکمیلی هم از جهت<br>تعداد رشته و هم از جهت<br>تعداد دانشجو  |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | - | - | ۴ | حمایت از دوره‌های<br>آموزشی پس‌دکتری   |
| - | - | - | - | ✓ | ✓ | - | - | - | - | ۵ | فعال‌سازی دانشکده‌ی<br>غیرفعال "فضای<br>مجازی"   |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | - | - | - | - | ۶ | فعال‌سازی گروه‌های<br>"فناوری‌های دریایی"،<br>"فناوری‌های مهندسی<br>زیستی و محاسبات داده"<br>و "فناوری‌های مکانیک<br>و هوافضا" از دانشکده<br>مهندسی فناوری‌های<br>نوین |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | - | - | - | - | ۷ | فعال‌سازی گروه‌های<br>"زیست‌فناوری دریا" و<br>"سلول‌های بنیادی و<br>سرطانی" دانشکده<br>زیست‌فناوری   |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | - | - | - | - | ۸ | فعال‌سازی گروه‌های<br>"علوم پایه" و "علوم<br>بالینی" و "غذا-داروها"<br>از دانشکده گیاهان<br>دارویی   |
| ✓ | ✓ | - | - | - | - | - | - | - | - | ۹ | فعال‌سازی دانشکده‌ی<br>غیرفعال "فناوری‌های<br>نرم و مدیریت"  |





| ۱۳۰۳  | ۱۳۱۳  | ۱۳۲۳   | ۱۳۳۳    | ۱۳۴۳    | ۱۳۵۳      | ۱۳۶۳     | ۱۳۷۳    | ۱۳۸۳    | ۱۳۹۳    |           |  |   |
|---|---|--|---------|---------|-----------|----------|---------|---------|---------|-----------|--|---|
|   |   |  |         |         |           |          |         |         | ✓       | ✓         | ارتقای سامانه‌های پژوهشی و لینک شدن آنها با سامانه‌ی آموزشی* | ۱ |
| * جهت محاسبه و ارزشیابی پایه‌های تشویقی و ترفیع سالیانه (پژوهش، آموزش و اجرایی) و پژوهانه: برای نمونه، لینک شدن سامانه‌ی آموزشی گلستان به سامانه پژوهشی زیر.  |   |  |         |         |           |          |         |         |         |           |  |   |
| هدف کلان  |   | بهبودی نظام پژوهش، فناوری و کارافزینی                              |         | کد      | ۰۰۴       |          |         |         |         |           |  |   |
| راهبرد  |   | بسترسازی در حوزه‌ی تسهیم و انتقال دانش                             |         | کد      | ۰۴۱       |          |         |         |         |           |  |   |
| طرح   |   | راه‌اندازی نشریات علمی و انتشارات دانشگاه و برگزاری رویدادهای علمی |         | کد      | ۱         |          |         |         |         |           |  |   |
| ردیف  | عنوان برنامه  | زمان بندی اجرا   |         |         |           |          |         |         |         |           |  |   |
|   |   | سال اول  | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم |  |   |
|   |   | ۱۳۰۳   | ۱۳۱۳    | ۱۳۲۳    | ۱۳۳۳      | ۱۳۴۳     | ۱۳۵۳    | ۱۳۶۳    | ۱۳۷۳    | ۱۳۸۳      | ۱۳۹۳   |   |
| ۱   | تاسیس و انتشار نشریه با رویکرد هر دانشکده یک نشریه*                                       | ✓  | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        | ✓       | ✓       | ✓       | ✓         | ✓  |   |
| ۲   | برگزاری کنفرانس- های داخلی و بین- المللی با رویکرد هر دانشکده یک کنفرانس                  | ✓  | ✓       | ✓       | ✓         | ✓        | ✓       | ✓       | ✓       | ✓         | ✓  |   |
| ۳   | طرح حضور اندیشمندان و پژوهشگران برجسته داخلی-خارجی در دانشگاه جهت برگزاری کارگاه‌های علمی | -  | -       | ✓       | ✓         | ✓        | ✓       | ✓       | ✓       | ✓         | ✓  |   |
| ۴   | راه‌اندازی موسسه انتشارات دانشگاه   | -  | -       | ✓       | ✓         | ✓        | ✓       | ✓       | ✓       | ✓         | ✓  |   |
| * در راستای برنامه‌ی "تاسیس و انتشار نشریه با رویکرد هر دانشکده یک نشریه" با کد (۰۰۴-۰۴۱-۱۱)، استفاده از قانون تعاون برای راه‌اندازی نشریه با توجه به نبود استاد تمام و همچنین، برون‌سپاری راه‌اندازی، توسعه و پشتیبانی مدیریت نشریات دانشگاه از طریق طرح‌های خدمات مشاوره، توصیه می‌شود. |   |  |         |         |           |          |         |         |         |           |  |   |



|                       |      |                        |      |            |      |  |      |         |      |  |      |
|-----------------------|------|------------------------|------|------------|------|--|------|---------|------|--|------|
|                       |      |                        |      |            |      |  |      |         |      | صنایع شهرستان و استان  |      |
| ✓                     | ✓    | ✓                      | ✓    | ✓          | ✓    | ✓  | ✓    | -       | -    | ایجاد شرکت زایشی دانش‌بنیان در دانشگاه                                       | ۸    |
| حوزه همکار            |      | حوزه مسئول             |      | ۰۰۴<br>۰۰۱ | کد   | بهسازی نظام پژوهش، فناوری و کارآفرینی مدیریت منابع مالی و انسانی                           |      |         |      | هدف کلان   |      |
| همه حوزه‌ها           |      | معاونت آموزشی و پژوهشی |      | ۰۴۳<br>۰۱۳ | کد   | تقویت مولفه‌ی کارآفرینی و تجاری‌سازی در پژوهش‌ها<br>تامین مالی پایدار و تنوع‌بخشی به درآمد |      |         |      | راهبرد   |      |
|                       |      |                        |      | ۰<br>۱     | کد   | -<br>کسب درآمد اختصاصی مبتنی بر مزیت‌های نسبی و رقابتی دانشگاه                             |      |         |      | طرح  |      |
| <b>زمان‌بندی اجرا</b> |      |                        |      |            |      |  |      |         |      |  |      |
| سال پنجم              |      | سال چهارم              |      | سال سوم    |      | سال دوم  |      | سال اول |      | عنوان برنامه   | ردیف |
| ۱۳۹۶                  | ۱۳۹۷ | ۱۳۹۸                   | ۱۳۹۹ | ۱۴۰۰       | ۱۴۰۱ | ۱۴۰۲   | ۱۴۰۳ | ۱۴۰۴    | ۱۴۰۵ |  |      |
| ✓                     | ✓    | ✓                      | ✓    | ✓          | ✓    | ✓  | ✓    | ✓       | ✓    | برگزاری کارگاه آموزشی جهت راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی و دوره‌های کارآفرینی | ۱    |
| ✓                     | ✓    | ✓                      | ✓    | ✓          | ✓    | ✓  | ✓    | ✓       | ✓    | بازاررسانی آموزش‌های آزاد و چندرسانه‌ای: موسسه آموزش کنکور                   | ۲    |



|                 |   |      |                |      |                   |  |                  |      |                 |      |  |
|-----------------|---|------|----------------|------|-------------------|--|------------------|------|-----------------|------|--|
|                 |   |      |                |      |                   |  |                  |      |                 |      | دانشجویان تحصیلات تکمیلی به تولید علم در عرصه ملی و بین‌المللی (انتشار مقاله، تألیف کتاب، ترجمه کتاب و اختراع) |
| <b>هدف کلان</b> | حفظ و توسعه‌ی زیرساخت‌ها                                  |      | <b>کد</b>      | ۰۰۲  | <b>حوزه مسئول</b> | حوزه همکار                               |                  |      |                 |      |  |
| <b>راهبرد</b>   | توسعه‌ی زیرساخت‌های نرم                                   |      | <b>کد</b>      | ۰۲۱  | معاونت            | حوزه ریاست و معاونت توسعه مدیریت و منابع |                  |      |                 |      |  |
| <b>طرح</b>      | تجهیز و توسعه‌ی سامانه‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی دانشگاهی |      | <b>کد</b>      | ۳    | آموزشی و پژوهشی   |  |                  |      |                 |      |  |
| <b>نقشه</b>     | <b>زمان‌بندی اجرا</b>                                     |      |                |      |                   |  |                  |      |                 |      | <b>عنوان برنامه</b>  |
|                 | <b>سال اول</b>  |      | <b>سال دوم</b> |      | <b>سال سوم</b>    |  | <b>سال چهارم</b> |      | <b>سال پنجم</b> |      |  |
|                 | ۱۳۹۰  | ۱۳۹۱ | ۱۳۹۲           | ۱۳۹۳ | ۱۳۹۴              | ۱۳۹۵                                     | ۱۳۹۶             | ۱۳۹۷ | ۱۳۹۸            | ۱۳۹۹ |  |
| ۱               | توسعه خدمات نرم‌افزاری مورد نیاز پژوهش و فناوری           |      |                |      |                   |  |                  |      |                 |      |  |
| ۲               | راه‌اندازی و توسعه‌ی کتابخانه دیجیتال                     |      |                |      |                   |  |                  |      |                 |      |  |

جدول (۴-۱۱) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای مدیریت امور فرهنگی-اجتماعی

| حوزه همکار              | حوزه مسئول | کد        | کد   | اعتلای زیست پایدار دانشگاهی |      | هدف کلان                                       |   |
|-------------------------|------------|-----------|------|-----------------------------|------|--|---|
|                         |            |           |      | کد                          | کد   | ارتقای کمی و کیفی زیست اعضای خانواده‌ی دانشگاه | راهبرد  |
| حوزه اجتماعی و فرهنگی - |            | ۰۰۶       | ۰۶۱  | -                           |      | طرح  |   |
| زمان بندی اجرا          |            |           |      |                             |      |  |   |
| سال پنجم                |            | سال چهارم |      | سال سوم                     |      | عنوان برنامه                                   |   |
| ۱۴۰۳                    | ۱۴۰۴       | ۱۴۰۵      | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷                        | ۱۴۰۸ |  |   |
| -                       | -          | -         | -    | -                           | -    | ۱  | تدوین طرح تقویم فرهنگی-اجتماعی دانشگاه  |
| -                       | -          | -         | -    | -                           | -    | ۲  | تدوین طرح الگوهای عملی اخلاق و معنویت   |
| -                       | -          | -         | -    | -                           | -    | ۳  | طراحی شناسنامه‌ی فرهنگی دانشجویان، یاوران علمی و اساتید فعال فرهنگی؛            |
| ✓                       | ✓          | ✓         | ✓    | ✓                           | ✓    | ۴  | بسته آموزشی/ فرهنگی ترویج سلامت و شفافیت سازمانی                                |
| ✓                       | ✓          | ✓         | ✓    | ✓                           | ✓    | ۵  | تدوین طرح نهادینه‌سازی دانشگاه سبز و مسئولیت‌پذیر                               |
| ✓                       | ✓          | ✓         | ✓    | ✓                           | ✓    | ۶  | ساماندهی و گسترش نشریات فرهنگی دانشگاه با هدف ارتقاء کیفی نشریات فرهنگی دانشگاه |
| ✓                       | ✓          | ✓         | ✓    | ✓                           | ✓    | ۷  | بهبود شاخص‌های سرمایه اجتماعی در دانشگاه  |
| ✓                       | ✓          | ✓         | ✓    | ✓                           | ✓    | ۸  | بررسی ایجاد نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه                            |





ادامه جدول (۴-۱۲) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای میان‌حوزه‌ای

| هدف کلان | تقویت جایگاه سرمایه‌ی ارتباطی                                      | کد  | ۰۰۵        | حوزه مسئول | حوزه همکار  | زمان‌بندی اجرا |     |         |     |         |     |           |     |          |   | رتبف |
|----------|--|---|------------|------------|-------------|----------------|-----|---------|-----|---------|-----|-----------|-----|----------|---|------|
|          |  |   |            |            |             | سال اول        |     | سال دوم |     | سال سوم |     | سال چهارم |     | سال پنجم |   |      |
|          |  | ۴۰۳   |            | ۴۰۴        |             | ۴۰۵            |     | ۴۰۶     |     | ۴۰۷     |     | ۴۰۸       |     | ۴۰۹      |   |      |
| راهبرد   | گسترش همکاری‌های علمی با دانشگاه‌های کشورها اسلامی، همسایه و مرجع  | کد  | ۰۵۳        | ریاست      | همه حوزه‌ها | ✓              | ✓   | ✓       | ✓   | ✓       | ✓   | ✓         | ✓   | ✓        | ✓ |      |
| طرح      | -  | کد  | ۰          |            |             | ✓              | ✓   | ✓       | ✓   | ✓       | ✓   | ✓         | ✓   | ✓        | ✓ |      |
| رتبف     | عنوان برنامه   | <p>۱ تهیه طرح توسعه‌ی برنامه‌های همکاری‌های علمی و بین‌المللی دانشگاه</p> <p>۲ تأسیس دبیرخانه‌ی جوایز بین‌المللی و دبیرخانه‌ی ارتباط با امور ایرانیان خارج از کشور</p> <p>۳ تأسیس اداره تشریفات و خدمات بین‌المللی در حوزه مدیریت همکاری‌های علمی بین‌المللی</p> <p>۴ ترجمه‌ی برنامه‌های درسی به زبان‌های انگلیسی و عربی و بارگذاری آنها بر روی پرتال دانشگاه</p> <p>۵ بارگذاری رزومه و طرح درس‌های متدانشکل به زبان انگلیسی در پرتال دانشگاه</p> <p>۶ عضویت و حضور در اتحادیه‌ها، بنیادها و سازمان‌های علمی-تخصصی منطقه‌ای و بین‌المللی</p> <p>۷ عضویت در شبکه‌های بین‌المللی نهادهای تضمین کیفیت آموزش عالی (INQAAHE)</p> <p>۸ برقراری خواهرخواندگی با برخی از دانشگاه‌ها و مراکز علمی معتبر بین‌المللی</p> <p>۹ انعقاد تفاهنامه‌های مبادله استاد با دانشگاه‌های کشورهای اسلامی، همسایه و مرجع بین‌المللی</p> |            |            |             |                |     |         |     |         |     |           |     |          |   |      |
| هدف کلان | تقویت جایگاه سرمایه‌ی ارتباطی                                      | کد  | ۰۰۵<br>۰۰۴ | حوزه مسئول | حوزه همکار  | زمان‌بندی اجرا |     |         |     |         |     |           |     |          |   | رتبف |
| راهبرد   | گسترش همکاری‌های علمی با دانشگاه‌های کشورها اسلامی، همسایه و مرجع  | کد  | ۰۵۳<br>۰۴۱ | ریاست      | همه حوزه‌ها | سال اول        |     | سال دوم |     | سال سوم |     | سال چهارم |     | سال پنجم |   | ۱    |
| طرح      | راه‌اندازی نشریات علمی و انتشارات دانشگاه و برگزاری رویدادهای علمی | کد  | ۰<br>۱     |            |             | ۴۰۳            | ۴۰۴ | ۴۰۵     | ۴۰۶ | ۴۰۷     | ۴۰۸ | ۴۰۹       | ۴۱۰ | ۴۱۱      |   |      |
| رتبف     | عنوان برنامه   | <p>توسعه نشر بین‌الملل دانشگاه: انتشار ارسال سالانه بورشور و کاتالوگ معرفی توانمندی‌های دانشگاه به سه زبان فارسی، انگلیسی و عربی.</p>   |            |            |             |                |     |         |     |         |     |           |     |          |   |      |

ادامه جدول (۴-۱۲) طرح‌ها و برنامه‌های راهبردهای میان‌حوزه‌ای

| هدف کلان | مدیریت منابع مالی و انسانی   | کد  | کد   | حوزه مسئول | حوزه همکار  | زمان‌بندی اجرا |      |         |      |         |      |           |      |          |      |  |     |
|----------|--|-----|------|------------|-------------|----------------|------|---------|------|---------|------|-----------|------|----------|------|--|-----|
|          |  |     |      |            |             | سال اول        |      | سال دوم |      | سال سوم |      | سال چهارم |      | سال پنجم |      |  |     |
| راهبرد   | مدیریت کمی و کیفی سرمایه انسانی  | کد  | کدها | ریاست      | همه حوزه‌ها | ۱۴۰۳           | ۱۴۰۴ | ۱۴۰۵    | ۱۴۰۶ | ۱۴۰۷    | ۱۴۰۸ | ۱۴۰۹      | ۱۴۱۰ | ۱۴۱۱     | ۱۴۱۲ | عنوان برنامه   | نوع |
| طرح‌ها   | بهبود ساختار سازمانی و تشکیلاتی<br>ساماندهی نیروی انسانی<br>انگیزه‌بخشی مادی و معنوی به نیروی انسانی | ۰۰۱ | ۰۱۱  | ۱          | ۲           | ۳              |      |         |      |         |      |           |      |          |      | تشکیل اتاق فکر اساتید و یاوران علمی دانشگاهی خانم جهت نیازسنجی، اولویت‌بندی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای حل موضوعات مسائل زنان و خانواده هر واحد یا رویکرد دانشگاه دوست دار خانواده | ۱   |
|          |  |     |      |            |             |                |      |         |      |         |      |           |      |          |      | توانمندسازی بانوان دانشگاهی (استاد، دانشجو و کارمند) در جهت مدیریت خانواده، روابط با فرزندان، روابط با همسر و تعامل کار و زندگی با برگزاری سلسله کارگاه‌ها و دوره‌های مختلف            | ۲   |
|          |  |     |      |            |             |                |      |         |      |         |      |           |      |          |      | برنامه‌ریزی مدون جهت برگزاری برنامه‌ها و اردوهای تفریحی، ورزشی و فرهنگی خارج از دانشگاه جهت ارتقای روحیه سلامت تن و روان ویژه اساتید، یاوران علمی و دانشجویان خانم                     | ۳   |
|          |  |     |      |            |             |                |      |         |      |         |      |           |      |          |      | طراحی جایزه‌ی یاوران علمی و استادان زن شایسته دانشگاه و دانشجویان دختر برتر دانشگاه  | ۴   |
|          |  |     |      |            |             |                |      |         |      |         |      |           |      |          |      | تاسیس مهدکودک استاندارد در چارچوب ارزشهای فرهنگی جامعه   | ۵   |

۴-۱۰- نشانگرهای کلیدی عملکرد

شاخص کلیدی عملکرد در واقع معیارهای قابل اندازه‌گیری هستند که به شما کمک می‌کنند تا بفهمید چقدر توانسته‌اید به اهداف خود نزدیک شوید. شاخص‌های کلیدی عملکرد بیشتر روی عملکرد سازمان در بخش‌های مختلف متمرکز هستند و بر اساس اهداف و عوامل موفقیت مشخص می‌کنند که تا چه اندازه موفقیت بوده‌اید. متناسب با اهداف و راهبردهای کلان در حوزه‌های مختلف دانشگاه، شاخص کلیدی عملکرد ارائه شده است (جدول ۴-۱۳).

جدول (۴-۱۳) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین امل

| اهداف کلان    | ردیف | حوزه راهبردی  | وضعیت موجود | پایان برنامه | سال‌های برنامه (۱۴۰۳-۱۴۰۸) |         |         |         |         |
|---------------|------|---|-------------|--------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
|               |      |   |             |              | ۴۰۳-۴۰۴                    | ۴۰۴-۴۰۵ | ۴۰۵-۴۰۶ | ۴۰۶-۴۰۷ | ۴۰۷-۴۰۸ |
| آموزشی-پژوهشی | ۱    | تعداد اعضای هیئت علمی                               | ۵۴          | ۱۱۵          | +۱۲                        | +۱۲     | +۱۲     | +۱۲     | +۱۳     |
|               | ۲    | هرم اعضای هیئت علمی                                 | ۱/۲         | ۱/۹          | ۱/۲                        | ۱/۳     | ۱/۵     | ۱/۷     | ۱/۹     |
|               | ۳    | تعداد دانشجویان                                     | ۱۵۵۳        | ۲۴۸۳         | +۲۰۰                       | +۲۰۰    | +۱۸۰    | +۱۸۰    | +۱۷۰    |
|               | ۴    | تعداد دانشجویان کاردانی و کارشناسی                  | ۱۳۶۴        | ۲۰۹۴         | +۱۴۰                       | +۱۴۰    | +۱۵۰    | +۱۵۰    | +۱۵۰    |
|               | ۵    | تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی                      | ۱۸۹         | ۳۹۹          | +۶۰                        | +۶۰     | +۳۰     | +۳۰     | +۲۰     |
|               | ۶    | نسبت دانشجو به استاد                                | ۲۸/۷۵       | ۱۸           | -۲/۰۵                      | -۲/۰۵   | -۲/۰۵   | -۲/۰۵   | -۲/۰۵   |
|               | ۷    | هرم مقاطع آموزشی                                    | ۱/۲         | ۱/۸          | ۱/۲                        | ۱/۳     | ۱/۴     | ۱/۶     | ۱/۸     |
|               | ۸    | تعداد گروه‌های آموزشی                               | ۱۱          | ۲۴           | +۲                         | +۴      | +۳      | +۲      | +۲      |
|               | ۹    | تعداد دانشکده‌ها                                    | ۴           | ۶            | ۰                          | +۱      | +۱      | ۰       | ۰       |
|               | ۱۰   | درصد گروه‌های دارای مقطع دکتری                      | ۰           | ۷            | ۰                          | ۳       | ۲       | ۱       | ۱       |
|               | ۱۱   | تعداد کد رشته-های آموزشی                            | ۲۴          | ۴۲           | +۶                         | +۶      | +۴      | +۴      | +۳      |
|               | ۱۲   | تعداد دوره‌های مهارت‌محوری                          | ۳۰          | ۹۰           | +۱۰                        | +۱۰     | +۱۰     | +۱۰     | +۲۰     |
|               | ۱۳   | سرانه فضای آموزشی و کمک آموزشی (متر به ازای هر نفر) | ۰/۴۱        | ۸/۵          | +۱/۶                       | +۱/۶    | +۱/۶    | +۱/۶    | +۱/۶    |
|               | ۱۴   | سهم درآمد آموزشی از کل درآمد اختصاصی موسسه          | % ۳۷        | % ۴۵         | +۱%                        | +۱%     | +۱%     | +۲%     | +۲%     |
|               | ۱۵   | درصد پایان‌نامه-های دارای حمایت مالی خارج از موسسه  | % ۲۹        | % ۳۹         | +۱%                        | +۱/۵%   | +۲%     | +۲/۵%   | +۳%     |

ادامه جدول (۴-۱۳) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| اهداف کلان     | ردیف | حوزه راهبردی  | وضعیت موجود | پایان برنامه | سال‌های برنامه (۱۴۰۳-۱۴۰۸) |         |         |         |         |
|----------------|------|---|-------------|--------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                |      |   |             |              | ۴۰۳-۴۰۴                    | ۴۰۴-۴۰۵ | ۴۰۵-۴۰۶ | ۴۰۶-۴۰۷ | ۴۰۷-۴۰۸ |
| پژوهش و فناوری | ۱    | تعداد طرح‌های پژوهشی بیرونی                         | ۴۴          | ۹۵           | +۶                         | +۱۰     | +۱۱     | +۱۲     | +۱۲     |
|                | ۲    | سرانه تعداد مقالات ISI & Scopus                     | ۱/۹۸        | ۲            | +۰/۰۰۴                     | +۰/۰۰۴  | +۰/۰۰۴  | +۰/۰۰۴  | +۰/۰۰۴  |
|                | ۳    | سرانه تعداد مقالات علمی                             | ۰/۸۲        | ۱/۷          | +۰/۱۸                      | +۰/۱۷   | +۰/۱۸   | +۰/۱۷   | +۰/۱۸   |
|                | ۴    | تعداد کتب منتشر شده اعضای هیئت علمی (تالیف و ترجمه) | ۴۰          | ۸۰           | +۶                         | +۷      | +۹      | +۱۰     | +۱۲     |
|                | ۵    | سرانه ارجاعات علمی                                  | ۱۱۳         | ۱۲۱          | +۱                         | +۱      | +۲      | +۲      | +۳      |
|                | ۶    | تعداد مجلات علمی انتشار یافته                       | ۰           | ۴            | ۰                          | +۱      | +۱      | +۱      | +۱      |
|                | ۷    | تعداد مجلات معتبر نمایه‌شده بین‌المللی              | ۰           | ۳            | ۰                          | ۰       | +۱      | +۱      | +۱      |
|                | ۸    | سهم درآمد اختصاصی پژوهشی به کل درآمدهای اختصاصی     | ٪ ۱۰        | ٪ ۲۵         | +٪ ۳                       | +٪ ۳    | +٪ ۳    | +٪ ۳    | +٪ ۳    |
|                | ۹    | پتنت ملی  | ۶           | ۱۷           | +۲                         | +۲      | +۲      | +۳      | +۲      |
|                | ۱۰   | تعداد قطب‌های علمی                                  | ۰           | ۱            | ۰                          | ۰       | ۰       | ۰       | +۱      |
|                | ۱۱   | تعداد هسته‌های علمی فناوری                          | ۰           | ۱۰           | +۲                         | +۲      | +۲      | +۲      | +۲      |
|                | ۱۲   | تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان و واحدهای فناور           | ۰           | ۲۹           | +۹                         | +۵      | +۵      | +۵      | +۵      |
|                | ۱۳   | سرانه فضای پژوهشی (متر به ازای هر نفر)              | ۰/۲         | ۵            | +۰/۹۶                      | +۰/۹۶   | +۰/۹۶   | +۰/۹۶   | +۰/۹۶   |

ادامه جدول (۴-۱۳) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| اهداف کلان                        | ردیف | حوزه راهبردی  | وضعیت موجود | پایان برنامه | سال‌های برنامه (۱۴۰۸-۱۴۰۳) |         |          |          |         |
|-----------------------------------|------|---|-------------|--------------|----------------------------|---------|----------|----------|---------|
|                                   |      |   |             |              | ۴۰۷-۴۰۸                    | ۴۰۶-۴۰۷ | ۴۰۵-۴۰۶  | ۴۰۴-۴۰۵  | ۴۰۳-۴۰۴ |
| دانشجویی و رفاهی                  | ۱۴   | تعداد آزمایشگاه-های دارای استاندارد آموزشی و پژوهشی | ۱۰          | ۱۳           | ۰                          | ۰       | ۰        | ۰        | +       |
|                                   | ۱    | سرانه فضای ورزشی (متر به ازای هر نفر)               | -/۸۳        | ۱/۵          | +۰/۱۳۴                     | +۰/۱۳۴  | +۰/۱۳۴   | +۰/۱۳۴   | +۰/۱۳۴  |
|                                   | ۲    | سرانه فضای خوابگاهی (متر به ازای هر نفر)            | ۰           | ۸            | +۱/۶                       | +۱/۶    | +۱/۶     | +۱/۶     | +۱/۶    |
|                                   | ۴    | تعداد تیم‌های ورزشی تشکیل شده (فناورانه)            | ۴           | ۱۲           | +۱                         | +۱      | +۱       | +۱       | +۲      |
|                                   | ۵    | تعداد تیم‌های تشکیل شده‌ی ورزش قهرمانی              | ۲           | ۸            | +۱                         | +۱      | +۱       | +۱       | +۲      |
| دفتر همکاری‌های علمی و بین‌المللی | ۱    | جذب دانشجوی بین‌المللی                              | ۰           | ۶۵           | ۳                          | ۹       | ۱۴       | ۱۷       | ۲۲      |
|                                   | ۲    | برگزاری کنفرانس‌های مشترک بین-المللی                | ۳           | ۵            | ۰                          | +۱      | ۰        | +۱       | ۰       |
|                                   | ۳    | برگزاری دوره‌های مشترک بین-المللی                   | ۰           | ۵            | ۱                          | ۱       | ۱        | ۱        | ۱       |
|                                   | ۴    | تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای بین-المللی               | ۵           | ۱۵           | +۲                         | +۲      | +۲       | +۲       | +۲      |
|                                   | ۵    | نمایه شدن دانشگاه در نظام-ها و پایگاه‌های رتبه‌بندی | -           | -            | QS                         | U.S.NEW | Shanghai | Shanghai | Times   |
| توسعه مدیریت و منابع              | ۱    | نسبت درآمد اختصاصی به بودجه عمومی                   | ۰/۰۶        | ۰/۳          | +٪ ۱                       | +٪ ۱    | +٪ ۱     | +٪ ۱     | +٪ ۱    |

ادامه جدول (۴-۱۳) نشانگرهای کلیدی عملکرد در برنامه‌ی راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| اهداف کلان   | ردیف | حوزه راهبردی   | وضعیت موجود | پایان برنامه | سال‌های برنامه (۱۴۰۳-۱۴۰۸)  |         |         |         |         |
|--|------|--|-------------|--------------|---|---------|---------|---------|---------|
|  |      |  |             |              | ۴۰۳-۴۰۴   | ۴۰۴-۴۰۵ | ۴۰۵-۴۰۶ | ۴۰۶-۴۰۷ | ۴۰۷-۴۰۸ |
|  | ۲    | نسبت اعضای غیرهیئت علمی فوق‌دیپلم به بالا به کل اعضای غیرهیئت علمی           | ۰/۸۵        | ۱            | +۰/۰۳   | +۰/۰۳   | +۰/۰۳   | +۰/۰۳   | +۰/۰۳   |
|  | ۳    | نسبت اعضای غیرهیئت علمی دانشگاه (رسمی، پیمانی و قراردادی) به اعضای هیئت علمی | ۱/۰۷        | ۱/۰۷         | حفظ وضع موجود   |         |         |         |         |
|  | ۴    | بودجه‌ریزی داخلی بر مبنای عملکرد   | -           | -            | تدوین طرح بودجه‌ریزی داخلی بر مبنای عملکرد و انجام از طریق سامانه |         |         |         |         |
|  | ۵    | ساماندهی منابع انسانی  | -           | -            | تدوین طرح سند تحول منابع انسانی در سال اول برنامه                 |         |         |         |         |
|  | ۱    | تعداد انجمن‌های علمی   | ۴           | ۴            | حفظ وضع موجود   |         |         |         |         |
| اجتماعی فرهنگی   | ۲    | تعداد نشریات دانشجویی  | ۰           | ۴            | +۱  | +۱      | +۱      | +۱      | ۰       |
|  | ۳    | تعداد کانون‌های فرهنگی   | ۶           | ۹            | ۰   | +۱      | ۰       | +۱      | +۱      |
| (+) افزایش متناسب با شکاف وضع موجود تا پایان برنامه.<br>(-) کاهش متناسب با شکاف وضع موجود تا پایان برنامه. |      |  |             |              |   |         |         |         |         |

#### ۴-۱۱- احکام تدوین ضمائم برنامه

- رؤسای دانشکده‌ها و معاونین دانشگاه موظفند برنامه‌ها و اقدامات اجرایی خود را در جهت تعریف/تعیین سهم خود از پوشش اهداف و برنامه‌های کمی و کیفی (با تاکید بر آموزش و پژوهش) مندرج در برنامه تهیه نمایند. برنامه‌ها پس از بررسی اولیه در دبیرخانه تدوین برنامه جهت تصویب به شورای دانشگاه ارائه خواهد شد.
- معاونت توسعه مدیریت و منابع موظف است پس از یک سال از زمان تصویب برنامه مدل حداکثرسازی اعتبارات بودجه عمومی دانشگاه را با تاکید بر ساختار پذیرش دانشجو، تحت عنوان "شناسایی فرصت‌های قانونی دریافت بودجه و اعتبار مبتنی بر قدرت چانه‌زنی" تهیه و در شورای دانشگاه تصویب نماید.
- معاونت توسعه مدیریت و منابع موظف است پس از شش ماه از زمان تصویب برنامه، "بهبود ساختار سازمانی و تشکیلاتی"، "سند تحول منابع انسانی"، "انگیزه‌بخشی مادی و معنوی به نیروی انسانی"، "طرح مدیریت پایدار منابع مالی"، "طرح تامین مالی پایدار و تنوع‌بخشی به درآمد" و "طرح برنامه جامع عمرانی" دانشگاه را تهیه و تدوین نماید.
- معاونت آموزشی و پژوهشی و فناوری موظف است پس از شش ماه از زمان تصویب برنامه، "طرح کارافرینی و تجاری‌سازی دانشگاهی" را با تاکید بر توسعه و توانمندسازی فناورانه تدوین و جهت تصویب به شورای دانشگاه ارائه نماید.
- معاونت دانشجویی دانشگاه، موظف است پس از سه ماه از زمان تصویب برنامه، طرح نیازسنجی زیرساخت‌های نرم و سخت حوزه‌های تغذیه، تربیت‌بدنی، خوابگاه و مشاوره، بهداشت و سبک زندگی دانشگاه را تهیه و تدوین و جهت تصویب به شورای دانشگاه ارائه نماید.
- مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی دانشگاه، موظف است پس از سه ماه از زمان تصویب برنامه، طرح تقویم رویدادهای فرهنگی-اجتماعی دانشگاه را تهیه و تدوین و جهت تصویب به شورای دانشگاه ارائه نماید.
- دفتر ریاست، روابط عمومی و روابط بین‌الملل، موظف است پس از سه ماه از زمان تصویب برنامه، برنامه توسعه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه را تهیه و تدوین و جهت تصویب به شورای دانشگاه ارائه نماید.

- مشارکت تمام یاوران علمی و اعضای هیأت علمی دانشگاه در تهیه هر گونه برنامه‌ی عملیاتی، آیین‌نامه و فعالیت اجرایی مبتنی بر برنامه‌ی راهبردی، الزامی است. به علاوه، هر گونه تخصیص بودجه به واحدهای دانشگاه می‌بایست بر اساس رعایت برنامه راهبردی و برنامه عملیاتی باشد.

#### ۴-۱۲- نظارت، پایش و بازنگری برنامه راهبردی

شرایط محیط بیرونی به طور مستمر در حال تغییر است و امکان پیش‌بینی همه این تغییرات در مدل و مطالعات حاضر مقدور ناست. به همین منظور گروه نظارت و ارزیابی موظف است با تدوین نشانگرها و شاخص‌های نظارتی و تشکیل کمیسیون‌ها و زیرگروه‌های تخصصی مرتبط (آموزشی-پژوهشی؛ دانشجویی؛ توسعه مدیریت و منابع؛ فرهنگی؛ روابط عمومی و امور بین‌الملل و ...)، ضمن اعمال تغییرات جدید، اقدام به ارزیابی نقش و عملکرد هر یک از معاونت‌ها و دانشکده‌ها و سایر واحدهای دانشگاه در تحقق برنامه نموده و سپس نتایج حاصله را طی گزارش‌های مدون، جامع و مستند به دبیرخانه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه ارائه نماید.

گروه نظارت و ارزیابی دانشگاه، موظف است با برگزاری جلسات بازنگری در زمان‌های معین (جدول ۴-۱۴) و بررسی نتایج، از اجرای صحیح برنامه پنج ساله و پیشرفت آن اطمینان حاصل نماید.

جدول (۴-۱۴) زمان‌بندی نظارت و بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| عنوان   | زمان اجرا                     |
|---|-------------------------------|
| نظارت و پایش اقدامات تعیین شده در احکام تدوین ضوابط برنامه  | پایان شهریور و آذرماه سال اول |
| پایش برنامه‌های تعیین شده هر حوزه   | پایان خرداد هر سال            |
| تدوین گزارش عملکرد راهبردی و تدوین سند لایحه بازنگری در برنامه جهت ارائه به شورای راهبردی دانشگاه | پایان تیر هر سال              |
| بازنگری در برنامه و بازنویسی احکام تدوین ضوابط برنامه   | نیمه‌ی مرداد هر سال           |
| رایزنی جهت تدوین برنامه‌ی راهبردی ۵ ساله‌ی دوم  | زمستان سال چهارم              |
| ارزیابی نهایی عملکرد برنامه راهبردی   | پایان خرداد سال پنجم          |

جلوگیری از انحراف برنامه‌های راهبردی دانشگاه نیازمند رصد مداوم و نظارت بر حسن اجرا توسط کمیته‌ها و یا شوراهای نظارتی است. لذا جلوگیری از انحراف‌های زمانی، هزینه‌ای و تخصیص منابع نیازمند داشتن برنامه مصوب پروژه در خلال برنامه‌های پنج‌ساله دانشگاهی است،

که به تایید ذی‌ربطان دانشگاهی رسیده باشد. این مهم می‌تواند در بازه‌ی زمانی مشخص جدول (۴-۱۴) به کمک رویکردهای مختلف زیر انجام پذیرد:

- جلوگیری از انحراف هزینه‌ای: پس از برآورد مقدار بودجه مورد نیاز دانشگاه برای تحقق برنامه مصوب راهبردی توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت و منابع، محاسبه هر گونه انحراف ریالی از هزینه‌های ثبت‌شده در حسابداری قیمت تمام شده (و یا برآورهای صورت‌گرفته در اول دوره) مندرج در اسناد حسابداری دانشگاه از ضروریات شناسایی و کنترل این‌گونه انحرافات مالی است.
- جلوگیری از انحراف زمانی: با توجه به برآورد زمانی مورد نیاز برای اجرای هر یک از برنامه‌های مصوب مندرج در جدول‌های (۴-۸ تا ۴-۱۲)، هر گونه انحراف زمانی از تاریخ واقعی برآورد شده اولیه، مبین یک انحراف زمانی است که لازم است توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت و منابع شناسایی و کنترل شود.
- جلوگیری از انحراف تخصیص منابع غیرمالی: با توجه به برآوردهای هزینه‌ای و زمانی طرح‌ها و برنامه‌ها، تعریف منابع غیرمالی شامل تخصیص چهار عنصر (منابع انسانی، مواد اولیه، ماشین‌آلات و تجهیزات و روش‌های انجام کار) به هریک از فعالیت‌های برنامه بسیار حائز اهمیت است که مبتنی بر نظام‌های برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در قالب نمودارهای (CPM) و یا (PERT) و غیره، توسط معاونت توسعه‌ی مدیریت و منابع و همکاری سایر حوزه‌های عملکردی دانشگاه تدوین شده و می‌بایست توسط ذی‌ربطان به تصویب برسد.

#### ۴-۱۳- جمع‌بندی

شرط لازم و ضروری برای ارائه تصویری روشن و کارآمد از آینده دانشگاه حرکت بر مبنای مدیریت راهبردی است. برای تدوین برنامه راهبردی گفتگوی وسیع در سطح دانشگاه درباره مسائل اهداف و راهبردهای آینده دانشگاه انجام شد تا مجریان برنامه اطلاعات کافی از فلسفه وجودی و ماهیت برنامه داشته باشند. در این برنامه نظام برنامه‌ریزی باید به تدریج به سمتی حرکت کند که اهداف برنامه تبدیل به اهداف تک‌تک اعضای دانشگاه شود و این کار نیازمند آگاهی بخشی مستمر است.

اعضای دانشگاه باید در گفتگوهای تحلیلی با مسائل و مشکلات موجود دانشگاه آشنا شوند و افزایش آگاهی راجع به مسائل دانشگاه باعث می‌شود که اعضای دانشگاه نسبت به اهداف و راهبردهای برنامه حساس شوند و در هر واحدی فعالیت می‌کنند، در حد توان در تحقق آن بکوشند و افزون بر آن چون در جریان تلاش‌های راهبردی قرار دارند، از خروجی این تلاش‌ها یعنی برنامه‌های اجرایی محافظت و از سیاست‌ها دفاع می‌کنند.

چنانچه توضیح داده شد سند راهبردی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل بر اساس مدل‌های نظری بومی شده برای مقتضیات دانشگاه تدوین شده است. عناصر این سند شامل مأموریت، ارزش‌های محوری، چشم‌انداز، اهداف کلان، راهبردها، طرح‌های راهبردهای و برنامه‌های عملیاتی است. این سند برای افق پنج ساله (۱۴۰۸-۱۴۰۳) نوشته شده است اما با توجه به احتمال بروز تغییرات و پویایی شرایط محیطی که می‌تواند بر برخی از عناصر این سند موثر باشد، پایش و به روزرسانی برنامه راهبردی مدون دانشگاه به عنوان یکی از الزامات این سند پیش‌بینی شده است.

همه ما به کرات شاهد برنامه‌های راهبردی‌ای بوده‌ایم که هیچ‌گاه، عملیاتی نشده‌اند و یا در رویارویی با موانع تحقق پیدا نکرده‌اند. مطالعات انجام گرفته در این راستا مشخص ساخته که بیش از ۷۰ درصد علت شکست راهبردها، در مرحله پیاده‌سازی آنها نهفته است. چرا سازمان‌ها در پیاده‌سازی راهبردهای خود ناتوانند؟ دو دلیل عمده در پاسخ به این سوال اساسی وجود دارد؛ اول اینکه سازمان‌ها معمولاً با قابلیت‌های مدیریتی و نه رهبری/راهبری اداره می‌شوند. دلیل دوم این امر شکافی است که بین لایه راهبردی (راهبری) و لایه عملیاتی (مدیریتی) سازمان‌ها وجود دارد. در بسیاری از مواردی که ما از نزدیک شاهد آن بوده‌ایم، در حالی که راهبردهای ارزشمندی بر روی کاغذ باقی مانده‌اند، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به راهبردها و سیاست‌ها به اجرا گذاشته می‌شود. هر چند این دو عامل تا اندازه زیادی با هم مرتبط است ولی فقدان یک سازوکار مناسب برای تبدیل راهبرد به برنامه و اهداف عملیاتی و روزمره نیز یک علت اصلی در ایجاد این شرایط به شمار می‌آید. بدین منظور دانشگاه می‌بایست در حل این مشکل تلاش لازم را انجام دهد.



# منابع و پیوستها



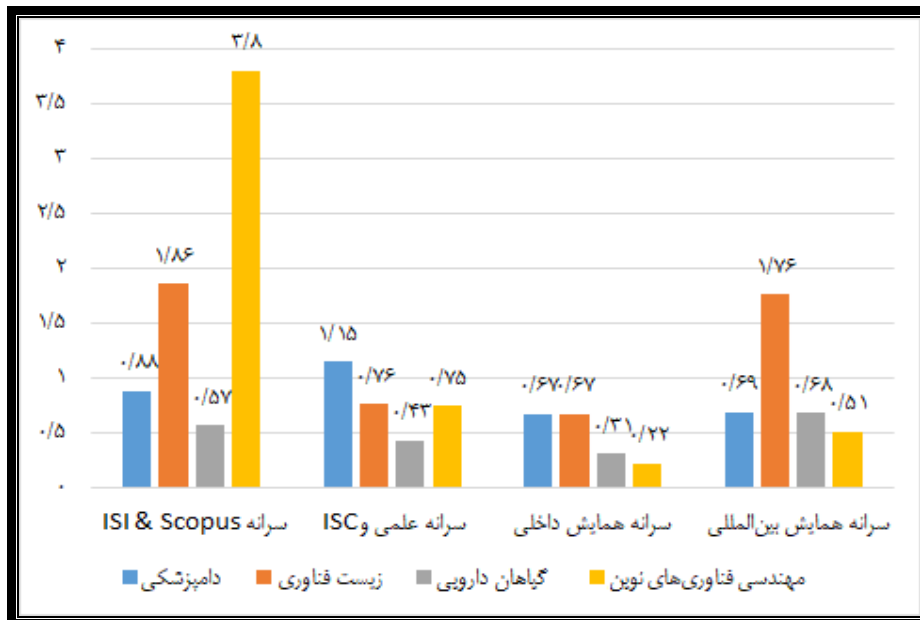
## منابع

- امینی، ف. و مصدق‌راد، ع.م. (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان بهزیستی. *نواندیش سبز*، ۹(۳۶)، ۵-۱۲.
- باقری‌نژاد، ج. (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزش عالی یک ضرورت یا انتخاب: مطالعه تطبیقی و تحلیل نیاز. *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، ۱(۲)، ۸۳-۱۱۲.
- عباسی‌کسانی، ح.، عباسی‌کسانی، س.، و باقری، پ. (۱۳۹۶). مطالعه تطبیقی برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم و دانشگاه‌های علوم پزشکی از منظر چشم‌اندازها، رسالت‌ها و ارزش‌ها. *راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی*، ۴(۱)، ۵۱-۶۷.
- مبینی‌دهکردی، ع. و سلمان پور خویی، م. (۱۳۸۵). درآمدی بر برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی. *راهبرد*، ۲(۶)، ۱۸۷-۲۰۲.
- مقدسی، ع. (۱۳۸۹). کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی در سازمان. *صنعت و کارآفرینی*، شماره ۵۵، بهمن ماه ۱۳۸۹، ۳۰-۳۴.
- نصرافهانی، ع. و کوهی‌افهانی، ا. (۱۴۰۱). *تحلیل کلان‌روندهای جهانی و روندهای آینده ایران برای برنامه هفتم توسعه*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس، دفتر مطالعات حکمرانی (گزارش: شماره مسلسل ۱۸۵۴۴ و کد موضوعی ۳۵۰).
- یمنی‌دوزی سرخابی، م. (۱۳۸۲). *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: مفاهیم، تجارب و نظریه‌ها*. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- یمنی‌دوزی سرخابی، م. و صالحی، م. (۱۳۹۳). از برنامه‌ریزی استراتژیک تا طراحی سازگار شونده در دانشگاه. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۶(۳)، ۱-۲۹.

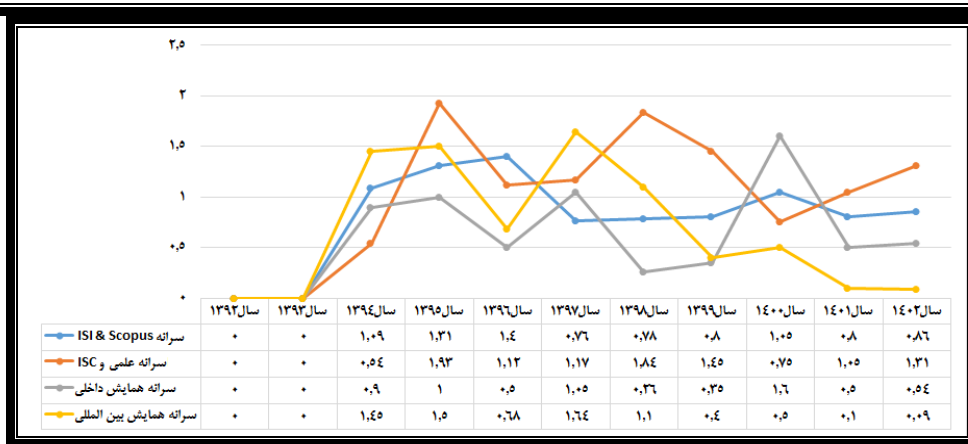
**پیوست ۱- روند سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی در دانشگاه و به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)**

تعداد و سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی

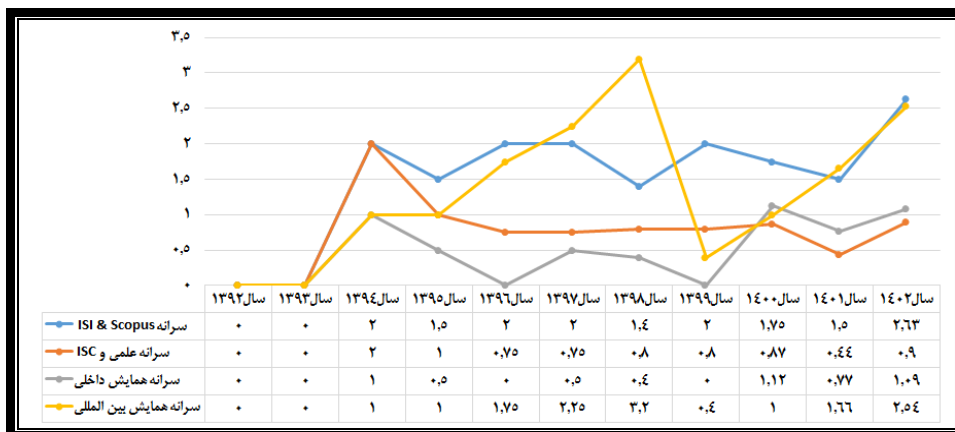
| سرانه همایش بین‌المللی | همایش بین‌المللی | سرانه همایش | همایش داخلی | سرانه علمی و ISC | علمی و ISC | سرانه ISI & Scopus | ISI & Scopus | انتشار دانشگاه         |
|------------------------|------------------|-------------|-------------|------------------|------------|--------------------|--------------|------------------------|
| ۰.۶۹                   | ۱۲۲              | ۰.۶۷        | ۱۱۸         | ۱.۱۵             | ۲۰۴        | ۰.۸۸               | ۱۵۶          | دامپزشکی               |
| ۱.۷۶                   | ۹۰               | ۰.۶۷        | ۳۴          | ۰.۷۶             | ۳۹         | ۱.۸۶               | ۹۵           | زیست‌فناوری            |
| ۰.۶۸                   | ۲۴               | ۰.۳۱        | ۱۱          | ۰.۴۳             | ۱۵         | ۰.۵۷               | ۲۰           | گیاهان دارویی          |
| ۰.۵۱                   | ۵۵               | ۰.۲۲        | ۲۴          | ۰.۷۵             | ۸۱         | ۳.۸                | ۴۱۱          | مهندسی فناوری‌های نوین |
| ۰.۷۸                   | ۲۹۱              | ۰.۵         | ۱۸۷         | ۰.۹۱             | ۳۳۹        | ۱.۸۴               | ۶۸۲          | کل                     |



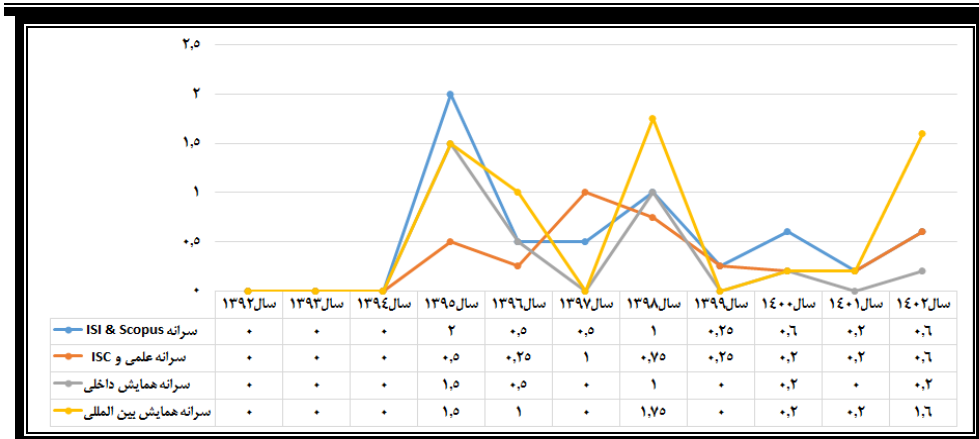
روند انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی



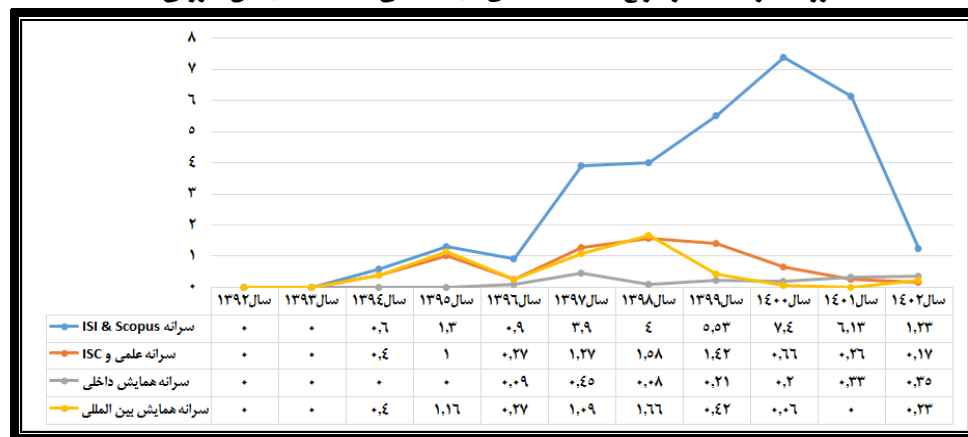
روند سرنانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی دانشکده دامپزشکی



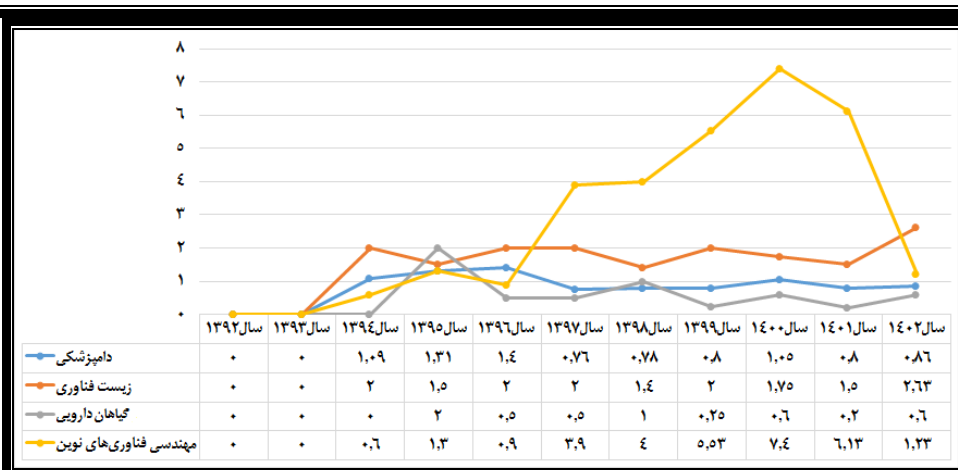
روند سرنانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی دانشکده زیست فناوری



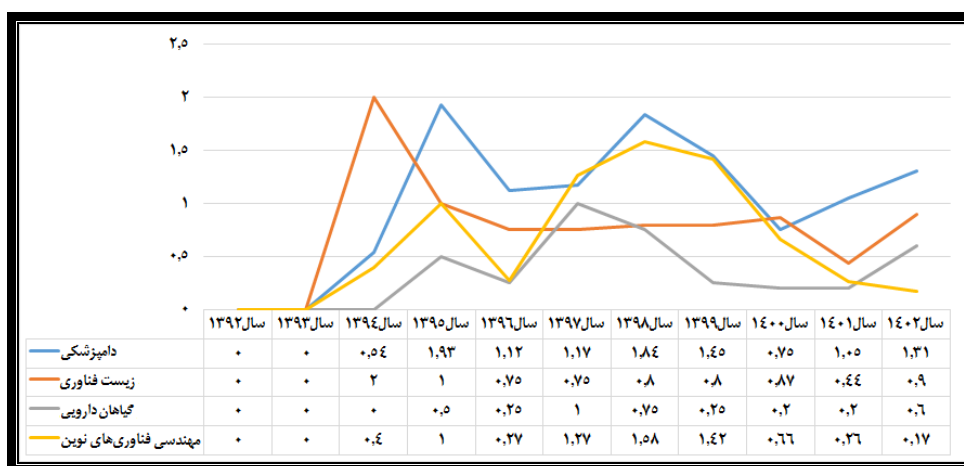
روند سرتانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی دانشکده گیاهان دارویی



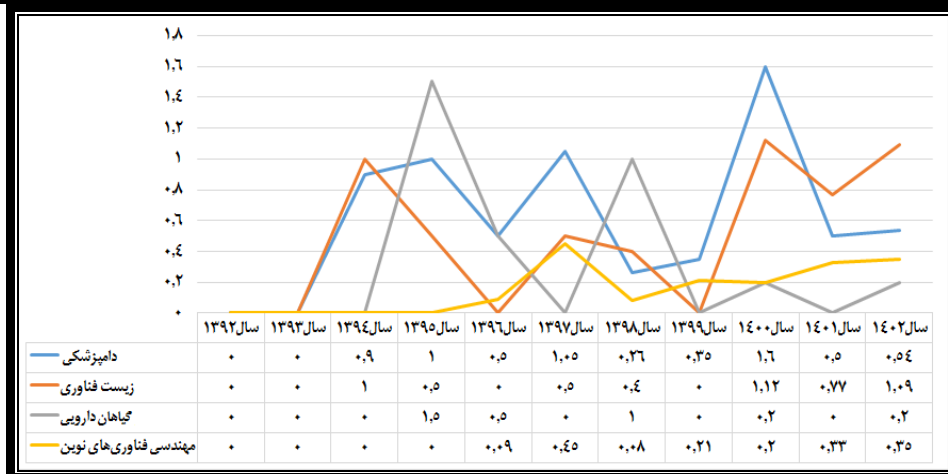
روند سرتانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی دانشکده مهندسی فناوری‌های نوین



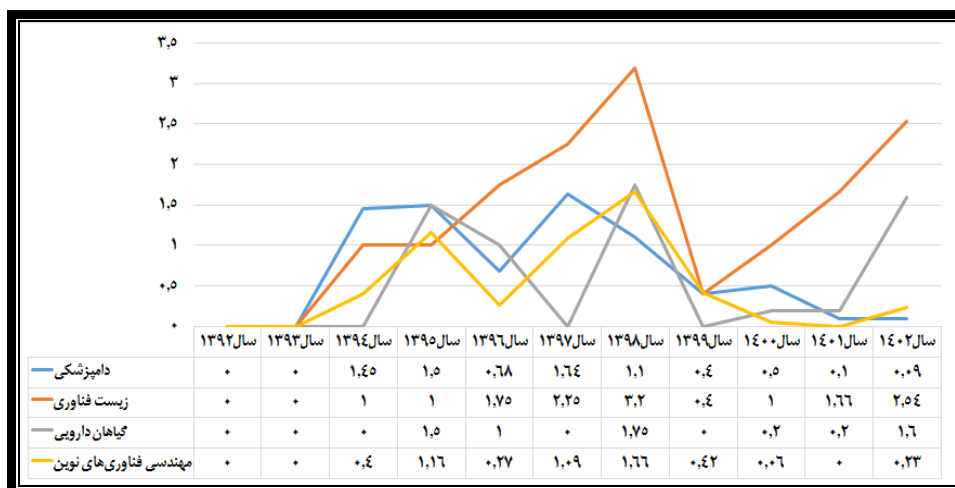
رشد سرانه انتشار مقالات ISI & Scopus اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها



رشد سرانه انتشار مقالات علمی و ISC اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها

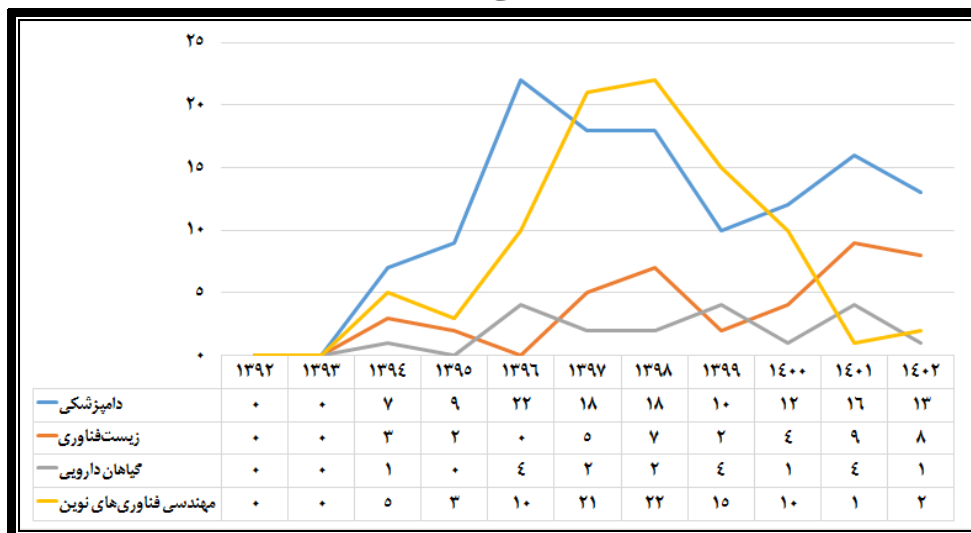


روند سرانه انتشار مقالات همایش داخلی اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها

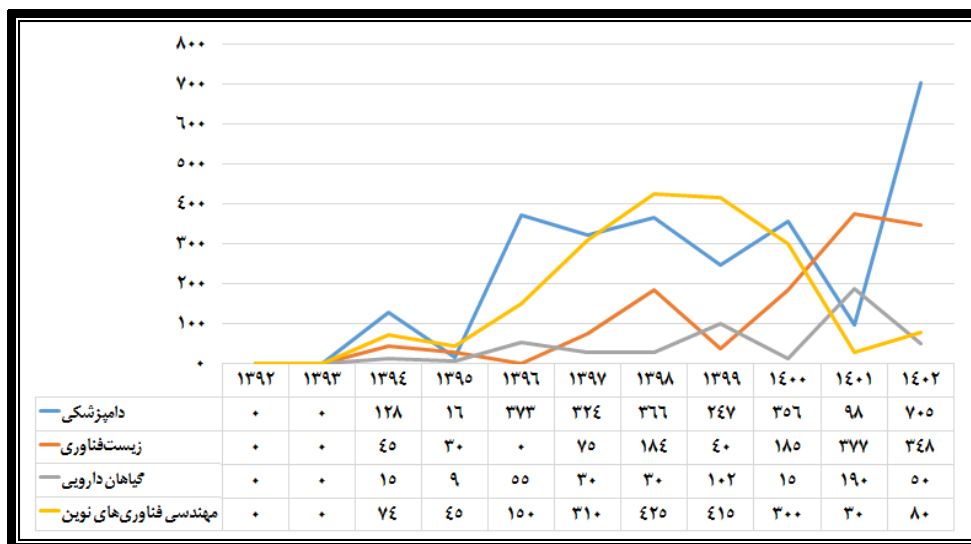


روند سرانه انتشار مقالات همایش بین‌المللی اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها

پیوست ۲ - تعداد و اعتبار (میلیون تومان) طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها در بازه‌ی زمانی (۱۳۹۲-۱۴۰۲)



روند تعداد طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها



روند اعتبار (میلیون ریال) طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها

**پیوست ۳- اطلاعات فضای کالبدی دانشگاه به تفکیک موقعیت مکانی کل فضای کالبدی پردیس دانشگاه واقع در کلاصفا**

| ردیف   | نام سایت                     | سطح مورد استفاده (هکتار) | وضعیت مالکیت | سال شروع بهره‌برداری | نشانی   |
|--|------------------------------|--------------------------|--------------|----------------------|---|
| ۱  | پردیس دانشگاه واقع در کلاصفا | ۲۹۴۵۹*                   | سند قطعی     | ۱۴۰۱                 | کیلومتر ۳ جاده آمل به محمودآباد، جنب دانشگاه فنی و حرفه‌ای علامه حسن‌زاده آملی (ره) |
| * ۲۸۳۹۰ مترمربع مساحت زمینی است که از قبل در اختیار دانشگاه بود بانضمام دو قطعه دیگر به مساحت‌های ۴۵۵ مترمربع و ۶۱۴ مترمربع. |                              |                          |              |                      |   |

**گروه‌های آموزشی (واقع در پردیس دانشگاه)**

| نام کاربری  | مشخصات | زیربنا (مترمربع) |              | توضیحات |
|-------------|--------|------------------|--------------|---------|
|             |        | موجود            | در دست احداث |         |
| زیست فناوری |        | ۸۵۰              | -            | -       |
| دامپزشکی    |        | ۳۹۱۴             | -            | -       |
| جمع         |        | ۴۷۶۴             | -            | -       |

**تسهیلات زیربنایی، رفاهی و کمک آموزشی (واقع در پردیس دانشگاه)**

| نام کاربری   | مشخصات | زیربنا (مترمربع) |              | توضیحات                          |
|--|--------|------------------|--------------|----------------------------------|
|  |        | موجود            | در دست احداث |                                  |
| سالن‌های ورزشی و فضاهای جانبی (زمین چمن ورزشی روباز) |        | ۱۳۰۰             | ۰            | -                                |
| استخر سرپوشیده و فضاهای جانبی                        |        | ۰                | ۰            | -                                |
| سلف سرویس مرکزی و آشپزخانه                           |        | ۱۸۱              | ۴۹۴.۳        | واقع در ساختمان دانشکده دامپزشکی |
| بوفه‌های دانشجویی                                    |        | ۲۰۳              | ۹۶           | -                                |
| سالن چندمنظوره                                       |        | ۰                | ۰            | -                                |
| خوابگاه دانشجویان (پسران)                            |        | ۰                | ۰            | -                                |
| خوابگاه دانشجویان (دختران)                           |        | ۰                | ۳۷۵۰         | -                                |
| خوابگاه دانشجویان (متاهلین)                          |        | ۰                | ۰            | -                                |

|                                |      |        |                                  |
|--------------------------------|------|--------|----------------------------------|
| کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد    | ۱۴۴  | .      | واقع در ساختمان دانشکده دامپزشکی |
| مرکز همایش‌ها و سالن اجتماعات  | ۴۵   | .      | واقع در ساختمان دانشکده دامپزشکی |
| مراکز رشد                      | .    | .      | -                                |
| پژوهشکده‌ها                    | .    | .      | -                                |
| ساختمان تحقیقاتی ۱ (طیور)      | ۱۰۴  | .      | -                                |
| ساختمان تحقیقاتی ۲ (حیوانخانه) | ۹۳   | .      | -                                |
| آزمایشگاه مرکزی                | ۷۰۸  | ۵۲     | واقع در ساختمان دانشکده دامپزشکی |
| سایت رایانه (مراکز IT)         | ۸۲   | .      | واقع در ساختمان دانشکده دامپزشکی |
| خانه فرهنگ                     | .    | .      | -                                |
| مسجد                           | .    | ۱۷۹    | واقع در ساختمان دانشکده دامپزشکی |
| اداری                          | ۵۷۴  | .      | واقع در ساختمان دانشکده دامپزشکی |
| مهمانسرا                       | .    | .      | -                                |
| اتاق کادر فنی                  | ۱۱۰  | .      | -                                |
| نگهبانی و کلینیک دامپزشکی      | ۱۳۰  | .      | -                                |
| جمع                            | ۳۶۷۴ | ۴۵۷۱.۳ | -                                |

فضای کالبدی سایت مرکزی دانشگاه واقع در خیابان طالقانی

| ردیف | نام سایت     | سطح مورد استفاده (هکتار) | وضعیت مالکیت | سال شروع بهره‌برداری | نشانی                             |
|------|--------------|--------------------------|--------------|----------------------|-----------------------------------|
| ۱    | سازمان مرکزی | ۰.۲۵۰۹                   | سند قطعی     | ۱۳۹۳                 | بلوار آیت اله طالقانی - اباندر ۳۵ |

گروه‌های آموزشی (واقع در سایت مرکزی دانشگاه)

| توضیحات  | زیربنا (مترمربع) |       | مشخصات<br>نام کاربری     |
|--|------------------|-------|--------------------------|
|  | در دست<br>احداث  | موجود |                          |
| به علت کمبود فضای آموزشی، قسمتی از ساختمان اداری دانشگاه بطور موقت در اختیار دانشکده مهندسی فناوری‌های نوین قرار دارد. | -                | ۱۰۲۱  | فنی و مهندسی             |
| به علت کمبود فضای آموزشی، قسمتی از ساختمان اداری دانشگاه بطور موقت در اختیار دانشکده گیاهان دارویی قرار دارد.          | -                | ۴۰۰   | گیاهان دارویی            |
| -  | -                | ۱۴۲۱  | ساختمان مرکزی<br>دانشگاه |
| -  | -                | ۲۸۴۲  | جمع                      |

تسهیلات زیربنایی، رفاهی و کمک آموزشی (واقع در سایت مرکزی دانشگاه)

| توضیحات  | زیربنا (مترمربع) |       | مشخصات<br>نام کاربری                           |
|--|------------------|-------|--|
|  | در دست<br>احداث  | موجود |  |
| -  | ۰                | ۰     | سالن‌های ورزشی و فضاهای جانبی                  |
| -  | ۰                | ۰     | استخر سرپوشیده و فضاهای جانبی                  |
| خارج از فضای ساختمان   | ۰                | ۱۹۲   | سلف سرویس مرکزی و آشپزخانه                     |
| خارج از فضای ساختمان   | ۰                | ۸۰    | بوفه‌های دانشجویی                              |
| -  | ۰                | ۰     | سالن چندمنظوره                                 |
| -  | ۰                | ۰     | خوابگاه دانشجویان (پسران)                      |
| -  | ۰                | ۰     | خوابگاه دانشجویان (دختران)                     |
| -  | ۰                | ۰     | خوابگاه دانشجویان (متاهلین)                    |
| -  | ۰                | ۶۲    | کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد                    |
| این متراژ از فضای کتابخانه در ساختمان مرکزی در اختیار مرکز قرار دارد.  | ۰                | ۱۰    | مرکز آموزش‌های آزاد و مجازی                    |
| -  | ۰                | ۰     | مرکز همایش‌ها و سالن اجتماعات                  |
| مکان استیجاری و واقع در خیابان طالقانی و خارج از سایت مرکزی دانشگاه    | ۰                | ۲۰۰   | مراکز رشد                                      |
| مقرر گردید، ۲۰ مترمربع از فضای مرکز رشد در اختیار مرکز TMC قرار بگیرد. | ۰                | -     | مرکز مدیریت مهارت‌آموزی و مدیریت<br>شغلی (TMC) |
| -  | ۰                | ۰     | پژوهشکده‌ها                                    |

|   |   |      |                                       |
|---|---|------|---------------------------------------|
| - | ۰ | ۲۱۰  | آزمایشگاه مرکزی                       |
| - | ۰ | ۸۶   | سایت رایانه (مراکز IT)                |
| - | ۰ | ۰    | خانه فرهنگ                            |
| - | ۰ | ۱۱۷  | مسجد                                  |
| - | ۰ | ۵۴۵  | اداری (سازمان مرکزی)                  |
| - | ۰ | ۰    | مهمانسرا                              |
| - | ۰ | ۲۸۱  | سایر فضاهای خدماتی و رفاهی و تأسیساتی |
| - | ۰ | ۱۶۱۹ | جمع                                   |

فضای کالبدی واقع در آغوزین

| ردیف | نام سایت                     | سطح استفاده (هکتار) | مورد                  | وضعیت مالکیت | سال شروع بهره‌برداری  | نشانی |
|------|------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|---|-------|
| ۱    | پردیس دانشگاه واقع در آغوزین | ۳                   | در حال اخذ سند مالکیت | ۱۴۰۱         | کمربندی امام زاده عبدالله(ع)، آغوزین، جنب ندامتگاه شهرستان آمل. |       |

تسهیلات زیربنایی، رفاهی و کمک آموزشی

| توضیحات | زیربنا (مترمربع) |              | مشخصات<br>نام کاربری          |
|---------|------------------|--------------|-------------------------------|
|         | موجود            | در دست احداث |                               |
| -       | ۰                | ۰            | سالن های ورزشی و فضاهای جانبی |
| -       | ۰                | ۰            | استخر سرپوشیده و فضاهای جانبی |
| -       | ۰                | ۰            | سلف سرویس مرکزی و آشپزخانه    |
| -       | ۰                | ۰            | بوفه‌های دانشجویی             |
| -       | ۰                | ۰            | سالن چندمنظوره                |
| -       | ۰                | ۰            | خوابگاه دانشجویان (پسران)     |
| -       | ۰                | ۰            | خوابگاه دانشجویان (دختران)    |
| -       | ۰                | ۰            | خوابگاه دانشجویان (متاهلین)   |
| -       | ۰                | ۰            | کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد   |
| -       | ۰                | ۰            | مرکز آموزش‌های آزاد و مجازی   |
| -       | ۰                | ۰            | مرکز همایش‌ها و سالن اجتماعات |

۱۵۶ سند برنامه‌ریزی راهبردی (۱۴۰۳-۱۴۰۸) دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

|   |      |   |   |
|---|------|---|---|
| - | ۰    | ۰ | مراکز رشد                                   |
| - | ۰    | ۰ | مرکز مدیریت مهارت‌آموزی و مدیریت شغلی (TMC) |
| - | ۱۵۰۰ | ۰ | پژوهشکده‌ها                                 |
| - | ۰    | ۰ | آزمایشگاه مرکزی                             |
| - | ۰    | ۰ | سایت رایانه (مراکز IT)                      |
| - | ۰    | ۰ | خانه فرهنگ                                  |
| - | ۰    | ۰ | مسجد  |
| - | ۰    | ۰ | اداری (سازمان مرکزی)                        |
| - | ۰    | ۰ | مهمانسرا                                    |
| - | ۰    | ۰ | سایر فضاها و خدماتی و رفاهی و تأسیساتی      |
| - | ۱۵۰۰ | ۰ | جمع   |

## پیوست ۴- نقاط قوت و ضعف دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل

| نقاط قوت       |  |
|----------------|--|
| کدگذاری باز    | کدگذاری محوری  |
| اختصار         |  |
| S <sub>1</sub> | نزدیکی ظرفیت‌های مفهومی- عملیاتی دانشکده‌ها با فلسفه‌ی وجودی دانشگاه   |
| S <sub>2</sub> | تعامل و حمایت رئیس دانشگاه از پیشنهادات و درخواست‌های واحدهای مختلف دانشگاه  |
| S <sub>3</sub> | انگیزه‌ی بالا، علاقمندی و تسلط بر مسائل پرسنل و مدیریت حوزه‌ها   |
|                | برگزاری جلسات منظم هفتگی جهت شناسایی، بررسی و پیگیری مشکلات چالش‌های حوزه‌ها   |
| S <sub>4</sub> | بالا بودن فضای ارتباطی و مشارکتی افراد و حوزه‌های مختلف دانشگاه  |
| S <sub>5</sub> | وجود نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف دانشگاه  |
|                | وجود نیروی کار باتجربه و توانمند در حوزه‌های مختلف دانشگاه   |
| S <sub>6</sub> | سامانه‌ای بودن وظایف حوزه‌های مختلف دانشگاه  |
|                | طراحی و پشتیبانی سامانه‌های وظیفه‌ای دانشگاه توسط یک شرکت واحد (سهولت در لینک شدن اطلاعات)   |
|                | طراحی سایت اطلاعاتی-آماری مجمع فارغ‌التحصیلان دانشگاه  |
| S <sub>7</sub> | جوان و نوپا بودن دانشگاه و حضور توأمان نسل باتجربه و جوان پرسنل و اساتید در کنار هم  |
|                | جوان و به‌روز بودن اساتید دانشگاه  |
|                | چابکی و سرعت عمل بالای اساتید در فعالیت‌های آموزشی-پژوهشی  |
|                | جهش چشمگیر مرتبه‌ای و ارتقای اساتید دانشگاه به سمت دانشیاری در دو سال اخیر   |
| S <sub>8</sub> | قرار گرفتن در میان دانشگاه‌های برتر ایرانی در نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشور‌های D8-2022 (کسب رتبه ۷۹ از ۸۰ و رتبه‌ی جهانی (۴۰۰-۳۵۱) از ۴۹۶ دانشگاه) <sup>۱</sup> |
|                | قرار گرفتن در میان ۷۰ دانشگاه برتر در نظام رتبه‌بندی یورپ ۲۰۲۳ (کسب رتبه‌ی ملی ۶۵) <sup>۲</sup>  |
|                | قرار گرفتن در جمع دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی ایرانی پُرستند برتر دنیا معرفی در فهرست ۲۰۲۴ رتبه‌بندی مجله تحلیلی خبری "یو-اس نیوز آند ورلد ریپورت" <sup>۳</sup>     |
|                | نقش‌آفرینی در توانمندسازی مهارتی و   |
| S <sub>9</sub> | برگزاری دوره‌های مهارت‌آموزی و مشاوره شغلی (TMC) <sup>۴</sup>  |

<sup>۱</sup>- نظام رتبه‌بندی D8 (ترکیه، اندونزی، پاکستان، مالزی، مصر، بنگلادش، نیجریه و جمهوری اسلامی ایران).

<sup>۲</sup>- نظام رتبه‌بندی یورپ (URAP: University Ranking by Academic Performance): امتیاز کل (۱۳۸/۹۸)، رتبه‌ی ملی (۶۵) و رتبه‌ی جهانی (۲۵۰۰).

<sup>۳</sup>- U.S. News and World Report

<sup>۴</sup>- در راستای اجرای طرح ملی "توانمندسازی مهارتی دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه با رویکرد اشتغالزایی" از طریق مرکز کارآفرینی و مهارت‌آفرینی دانشگاه.

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
|                 | تجربی دانشجویان  | نقش آفرینی مرکز کارآفرینی و مهارت‌آفرینی دانشگاه در قالب بنگاه‌های کاربردی از طریق دریافت مجوز و راه‌اندازی مرکز تخصصی کاربردی و مهارت‌افزایی سازماندهی فرآیند کارآموزی دانشجویان در چهار دانشکده از طریق انعقاد تفاهم‌نامه با شرکت‌ها و صنایع مختلف موجود در شهرستان   |
| S <sub>10</sub> | زمینه‌سازی و شبکه‌سازی برای حضور در فعالیتهای آزمایشگاهی و نوآورانه-فناورانه | تاسیس سه مرکز همکاری نوآوری (مرکز همکاری هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، مرکز نوآوری زیستی و مرکز نوآوری شروع) عضویت پنج آزمایشگاه دانشگاه در شبکه‌ی آزمایشگاهی فناوری‌های راهبردی (LabsNet) <sup>۱</sup> دریافت مجوز استقرار آزمایشگاه همکار استاندارد (۱۷۰۲۵) به عنوان اولین مجموعه‌ی دانشگاهی در استان مازندران تشکیل تیم‌های ورزش‌های فناورانه |
| S <sub>11</sub> | توانایی و قابلیت بالای اساتید در امور پژوهشی و دستاوردهای علمی-اجرایی        | راه‌اندازی دو نشریه به زبان انگلیسی برای دانشکده‌های مهندسی فناوری‌های نوین (CJEMT) <sup>۲</sup> و دامپزشکی (CJVS) <sup>۳</sup> برگزاری سه کنفرانس بین‌المللی حضور ۲ استاد در جمع دانشمندان ۱٪ برتر جهش چشمگیر بخش ارتباط با صنعت و افزایش تعداد قراردادهای پژوهشی اعضای هیأت علمی  |
| S <sub>12</sub> | توانایی بالای دانشگاه و اساتید در زمینه‌ی ارتباط با صنعت                     | تمام اعضای هیأت علمی دانشکده مهندسی فناوری، دارای حداقل یک طرح-پروژه فعال هستند (به مبلغ حدودی ۱۵۰-۲۰۰ میلیون تومان برای هر طرح)  |
| S <sub>13</sub> | وجود یکتا دانشکده‌های تخصصی در دانشگاه به نسبت سطح استان‌های شمالی و کشور    | یکتا دانشکده‌ی دامپزشکی دولتی سه استان شمالی (گلستان، مازندران و گیلان) یکتا دانشکده‌ی تخصصی در حوزه‌ی گیاهان دارویی در کشور یکتا دانشکده‌ی تخصصی در حوزه‌ی زیست‌فناوری در کشور   |
| S <sub>14</sub> | قابلیت بالای اتحاد استراتژیک دانشکده‌ها                                      | یکپارچگی و وابستگی کارویژه-عملیاتی میان دانشکده‌ها و جزیره‌ای عمل نکردن آنها  |
| S <sub>15</sub> |  | پایداری و استمرار فعالیتهای عمرانی و توسعه‌ی کالبدی دانشگاه   |
| <b>نقاط ضعف</b> |  |   |
|                 | <b>کدگذاری محوری</b>   | <b>کدگذاری باز</b>  |
| W <sub>1</sub>  | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های   | کمبود فضای کالبدی استاندارد طبخ و توزیع وعده‌های غذایی <sup>۴</sup>   |

<sup>۱</sup>- چهار آزمایشگاه با عضویت فعال و آزمایشگاه دانشکده‌ی زیست‌فناوری با عضویت توانمند.

<sup>۲</sup>- Caspian Journal of Engineering Modern Technologies: <https://cjemt.ausmt.ac.ir/>

<sup>۳</sup>- Caspian Journal of Veterinary Science: <https://cjvs.ausmt.ac.ir/>

<sup>۴</sup>- در حال حاضر، موضوع تغذیه، از طریق برون‌سپاری و استخدام پیمانکار طبخ و توزیع غذا برای وعده‌ی ناهار دانشجویی خدمات‌رسانی می‌شود. به علاوه، در ساختمان جدید که در حال ساخت و آماده‌سازی است، هم برای طبخ و هم برای توزیع غذا، جایگاه و فضا در نظر گرفته شده است.

|                |   |  |
|----------------|---|--|
|                | سخت و نرم در حوزه‌ی ارائه‌ی خدمات تغذیه   | نبود تجهیزات صنعتی و استاندارد طبخ و توزیع وعده‌های غذایی<br>نبود زیرساخت مجزا برای توزیع و ارائه‌ی خدمات غذایی به اساتید و کارمندان<br>توجه اندک به وجود چارچوب‌های اجرائی-حقوقی در حوزه‌ی قراردادهای تغذیه   |
| W <sub>2</sub> | کمیت و کیفیت پایین تغذیه‌ی دانشجویی   | عدم ارائه‌ی خدمات تغذیه‌ای برای وعده‌های صبحانه و شام، متناسب با سرانه و استانداردها   |
| W <sub>3</sub> | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های سخت در حوزه‌ی ورزش                                       | کمبود فضای ورزشی سرپوشیده و استفاده از اماکن ورزشی استیجاری در حال حاضر<br>کمبود فضای ورزشی روباز و چالش در استفاده از این فضا <sup>۱</sup><br>نبود تجهیزات ورزشی عمومی و پارکی در فضای دانشگاه<br>نبود فضا و تجهیزات مورد نیاز برای توسعه‌ی ورزش‌های فناورانه |
| W <sub>4</sub> | حرکت کم‌شتاب در حوزه‌ی ورزش‌های همگانی، قهرمانی و فناورانه                                  | حرکت کم‌شتاب در حوزه‌ی ورزش‌های همگانی (دانشجویان، اساتید و کارمندان)، قهرمانی و فناورانه  |
| W <sub>5</sub> |   | نبود فضای کالبدی درمانی ملکی   |
| W <sub>6</sub> |   | عدم وجود فضای خوابگاهی ملکی و استیجاری   |
| W <sub>7</sub> | عدم وجود تدوین پروتکل‌ها مکاتباتی و دستورالعمل‌های اجرائی-عملکردی در حوزه‌های مختلف دانشگاه | عدم تدوین دستورالعمل‌های اجرائی-عملکردی در حوزه‌های مختلف دانشگاه <sup>۲</sup><br>بروکراسی بالا در مکاتبات ورودی (اُتین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، فراخوان‌ها و ...)   |
| W <sub>8</sub> | ضعف در کاربست ساختار سازمانی موجود  | ساختار سازمانی تجمیعی بخش حقوقی، امور قراردادهای و پاسخگوئی به شکایات<br>تجمیع شدن (نبود) برخی پُست‌ها و واحدهای سازمانی دانشگاه با توجه به نوپا بودن دانشگاه<br>همپوشانی و نبود مرز مشخص میان برخی وظایف-عملکرد حوزه‌های مختلف دانشگاه                        |
| W <sub>9</sub> | ناعادلانه بودن توزیع وظایف و سنجش عملکرد-پاداش  | عدم توزیع عادلانه‌ی وظایف و تکالیف میان نیروها و واحدها <sup>۳</sup><br>چندکاره و چندوظیفه‌ای بودن برخی نیروی انسانی <sup>۴</sup> حاضر در حوزه‌های مختلف<br>عدم تناسب و ارتباط شغل (پُست) و میزان فعالیت شاغل <sup>۱</sup>                                     |

<sup>۱-</sup> در حال حاضر، یک زمین چمن مصنوعی رویاز برای دانشگاه وجود دارد، اما هنگام حضور آقایان، چالش تعویض لباس و حضور خانم‌های دانشجو (و بالعکس) در اطراف وجود دارد.

<sup>۲-</sup> فردمحور بودن وظایف: این اقدام منجر به وحدت رویه، کاهش اشتباهات، مدیریت بودجه و نماگر/شاخص عملکرد برای تعیین بودجه و ... خواهد بود.

<sup>۳-</sup> منجر به کاهش بهره‌وری منتج از انباشت کار در یک واحد می‌شود.

<sup>۴-</sup> منجر به بروز بیماری‌های جسمی و روانی، ناتوانی، فرسودگی و حتی ترک شغل می‌شود.

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
|                 |   | بالا بودن میزان جابجائی افراد در پست‌های مختلف <sup>۲</sup>                                      |
|                 |   | عدم حضور فرد دارای پست دفتر حقوقی در این دفتر  |
|                 |   | عدم وجود شاخص ارزیابی عملکرد برای هر پست (فرد) یا واحدها   |
|                 |   | عدم تناسب میان وظایف/عملکرد-پاداش  |
| W <sub>10</sub> | عدم تخصیص بودجه و هزینه کرد مناسب                             | توجه و هزینه کرد اندک دانشگاه در حوزه‌ی کار دانشجویی به نسبت رویکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری |
|                 |   | عدم پیش‌بینی برای تخصیص بودجه به هر واحد و اقتضائی بودن این فرآیند                               |
|                 |   | کمبود بودجه برای تجهیز فضاهای آموزشی-پژوهشی (کلاس، آزمایشگاه، سایت، مرکز آموزش و ...)            |
|                 |   | محدودیت در میزان هزینه‌کرد برای تامین نیرو در زمینه‌ی پشتیبانی نشریات علمی دانشگاه               |
|                 |   | کمبود بودجه‌ی تخصیصی به بخش‌های مختلف  |
| W <sub>11</sub> | کمبود نیروی انسانی فنی-تخصصی در حوزه‌های عملکردی              | کمبود نیروی انسانی در حوزه‌ی فرهنگی-اجتماعی  |
|                 |   | کمبود نیروی انسانی تخصصی در حوزه‌ی حقوقی و امور قراردادها  |
|                 |   | کمبود نیروی تخصصی در زمینه‌ی پشتیبانی تارنمای انگلیسی دانشگاه                                    |
|                 |   | کمبود نیروی انسانی متخصص در حوزه دانشجویی  |
|                 |   | نبود نیروی تخصصی در زمینه‌ی تنظیم، تدوین و پشتیبانی آئین‌نامه‌ها و فرم‌های دانشگاه               |
|                 |   | نبود نیروی تخصصی در زمینه‌ی فناوری، نوآوری و مراکز رشد (استخدام موقت سرباز یا کار دانشجویی)      |
|                 |   | کمبود "کارشناسان مختلف آموزشی" هم در سطح دانشکده‌ها و هم در سطح دانشگاه                          |
|                 |   | کمبود کارشناس و پرسنل تخصصی اداری و مالی   |
| W <sub>12</sub> | ضعف در ویژگی‌سازی (برندسازی) دانشگاه                          | ناشناخته ماندن دانشگاه در کشور، استان، شهرستان   |
|                 |   | ناشناخته بودن دانشگاه <sup>۳</sup>   |
|                 |   | عدم معرفی دانشگاه در سطوح مختلف (شهر، شهرستان، استان و کشور)                                     |
| W <sub>13</sub> | عدم یکپارچگی و پراکندگی زمین‌ها و فضاهای فیزیکی موجود دانشگاه | عدم یکپارچگی و پراکندگی زمین‌ها و فضاهای فیزیکی موجود دانشگاه <sup>۴</sup>                       |

<sup>۱</sup>- پستی به یک فرد داده شده است، اما آن فرد مشغول به کار دیگری است.

<sup>۲</sup>- یاوران علمی دانشگاه، در برخی حوزه‌ها و پست‌ها، به راحتی جابجا می‌شوند. با توجه به جوان و نوپا بودن دانشگاه، نیرویی که در یک پست، با آموزش بسیار اندک (و گاهی بدون آموزش) در حال رشد، کسب تجربه و خودآموزی مسیر انجام وظایف است، به راحتی جابجا شده و رفته‌رفته، مسیر انجام وظایف در حوزه‌های عملکردی، با حضور هر فرد و تکمیل چرخه‌ی وظایف، منحرف خواهد شد.

<sup>۳</sup>- هم نوپا است و هم معرفی نشده است. برای جذب دانشجوی بین‌المللی، شناخته‌شده بودن و جایگاه دانشگاه در دنیا، بسیار مهم است.

<sup>۴</sup>- در چهار نقطه‌ی مجزا از شهر، دانشگاه دارای فضای فیزیکی و زمین است. این موضوع هم هزینه‌ی توسعه و تامین-نگهداری را افزایش می‌دهد و هم سطح ارائه‌ی خدمات به دانشجویان، اساتید و یاوران علمی را کاهش می‌دهد.

|   |   |   |
|---|---|---|
| W <sub>14</sub>                         | نبود و کمبود شدید فضاهای فیزیکی در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، اداری و رویدادی | مشترک بودن فضای اداری و آموزشی در دانشگاه   |
|   |   | مشترک بودن فضای فیزیکی واحدهای مختلف <sup>۱</sup>   |
|   |   | کمبود فضای فیزیکی و خدمات دانشجویی  |
|   |   | کمبود فضای مناسب برای کلاس‌ها   |
|   |   | کمبود/نبود فضای مناسب برای استقرار اعضای جدید هیأت علمی   |
|   |   | استقرار تجمیعی و فضای مشترک چند استاد در یک اتاق  |
|   |   | محدودیت و کمبود فضای فیزیکی برای راه‌اندازی مرکز رشد  |
|   |   | نبود فضای فیزیکی و تجهیزات جهت برگزاری رویدادهای فرهنگی، امور تشکل‌ها و انجمن‌ها و فراخوان‌ها                                       |
|   |   | نبود فضا و تجهیزات برگزاری رویدادهای داخلی-خارجی دانشگاهی و غیردانشگاهی   |
| وجود یک فضای استاندارد آزمایشگاه آموزشی |   |   |
| W <sub>15</sub>                         |   | تدوین و تنظیم قراردادهای بخش‌های مختلف بدون توجه به مبانی و ساختار حقوقی و انطباق با قوانین   |
| W <sub>16</sub>                         | ضعف در مدیریت سامانه‌های دانشگاه  | نقص در بخش‌های مختلف تارنمای دانشگاه به ویژه در بخش انگلیسی   |
|   |   | چندزبانه نبودن تارنمای دانشگاه  |
|   |   | عدم وجود سامانه مناسب جهت بررسی پرونده‌های آموزشی اساتید  |
|   |   | نبود بستر مناسب برگزاری دوره‌های علمی-آموزشی مجازی  |
| W <sub>17</sub>                         | ضعف در مدیریت نشریات  | نبود دانش مورد نیاز برای مدیریت فنی و اجرائی نشریات در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه   |
|   |   | عدم وجود شرایط لازم به لحاظ مرتبه‌ی اعضای هیأت علمی دانشگاه در راه‌اندازی نشریات  |
| W <sub>18</sub>                         | ضعف در ساختار و راه‌اندازی انتشارات دانشگاه                                 | عدم دریافت مجوز انتشارات برای دانشگاه   |
|   |   | عدم وجود پُست "رئیس انتشارات" در ساختار سازمانی   |
| W <sub>19</sub>                         | نبود و کمبود تجهیزات و زیرساخت‌های آزمایشگاهی                               | نبود آزمایشگاه مرکزی و در نظر گرفتن یک آزمایشگاه به عنوان آزمایشگاه مرکزی، تحقیقاتی و آموزشی (توآمان)                               |
|   |   | مناسب نبودن زیرساخت‌های آزمایشگاهی (فضای فیزیکی، تجهیزات (نیمه‌پیشرفته و پیشرفته) و مواد آزمایشگاهی و ...)                          |
| W <sub>20</sub>                         | کمبود و نبود اعضای هیأت علمی در حوزه-ی عمومی                                | عدم جذب هیأت علمی در حوزه‌ی دروس عمومی (ادبیات، معارف، تربیت-بدنی، حقوق و قانون اساسی، روانشناسی، علوم تربیتی و ...)                |
| W <sub>21</sub>                         | پایین بودن میزان فعالیت، تبلیغات و درآمدزایی مرکز آموزش‌های آزاد و مجازی    | عدم شکل‌گیری ساختار تشکیلاتی آموزش‌های آزاد و مجازی به دلیل نبود فضای فیزیکی و کارشناس تخصصی و دائمی                                |
|   |   | عدم انگیزه، تمایل و استقبال اساتید هیأت علمی برای مشارکت در برگزاری دوره‌های علمی-آموزشی (عمدتاً ناشی از تاخیر و کم بودن پرداخت‌ها) |
|   |   | اطلاع‌رسانی ضعیف و محدود دوره‌های آموزشی در سایت  |

<sup>۱</sup> - حضور چند پرسنل با حوزه‌های عملکردی مختلف در یک فضا/اتاق مشترک و نادیده گرفتن حریم خصوصی-وظیفه‌ای.

|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
|                 |   | همپوشانی سرفصل‌ها و عناوین دوره‌های مختلف برگزار شده در بخش‌های مختلف دانشگاه   |
| W <sub>22</sub> | پایین بودن میزان فرهنگ مشارکت دانشجویان، اساتید و پرسنل در فعالیتهای فرهنگی-اجتماعی | پایین بودن میزان فرهنگ مشارکت در حوزه‌های مختلف   |
|                 |   | حضور محدود و ضعیف تشکل‌های دانشجویی چه به لحاظ تعداد و چه به لحاظ کارکرد  |
|                 |   | پایین بودن میزان مشارکت اساتید به عنوان یاوران فرهنگی در فعالیتهای فرهنگی و فراخوان‌ها  |
| W <sub>23</sub> |   | مناسب نبودن شواهد فیزیکی (شرایط محیطی، آرایش فضائی و عملکرد آن، و علائم، نمادها و نشان‌ها) فضاهای دانشگاه   |
| W <sub>24</sub> | عدم آموزش‌های تخصصی-عمومی، نیروسازی و توانمندسازی منابع انسانی                      | عدم آموزش‌های تخصصی-عمومی، نیروسازی و توانمندسازی منابع انسانی موجود در حوزه‌های عملکردی دانشجویی-رفاهی (تغذیه، تربیت‌بدنی، خوابگاه و مشاوره، بهداشت و سبک زندگی) |
| W <sub>25</sub> | عدم دستیابی به رتبه‌های جهانی در نظام-های رتبه‌بندی مختلف جهانی                     | عدم دستیابی به رتبه‌های جهانی در نظام‌های رتبه‌بندی مختلف جهانی   |

## پیوست ۵- تحلیل وضعیت ذی‌ربطان درونی و بیرونی

| نام ذی‌ربط                  | وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  | گونه‌ی ذی‌ربط | درونی <input type="checkbox"/> بیرونی <input checked="" type="checkbox"/> | اهمیت ذی‌ربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد |
|-----------------------------|---|---------------|---|--------------|--|
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط | تدوین برخی از سیاست‌های کلی آموزش عالی و ابلاغ به دانشگاه؛ دانشگاه به عنوان نماینده وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهرسرتان آمل؛ اجرای مصوبات و آیین‌نامه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری توسط دانشگاه.   |               |   |              |  |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط      | عدم وجود رابطه مستمر و ضابطه‌مند بین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه؛ وجود ارتباطات از نوع رابطه‌ای به جای ارتباطات ضابطه‌ای؛ عدم وجود بانک اطلاعاتی جامع و دقیق از آمار مربوط به دانشگاه‌ها؛ عدم وجود زیرساخت‌های لازم در وزارتخانه در ارتباط با برنامه‌ریزی‌های کلان مربوط به دانشگاه‌ها؛ عدم ارائه تسهیلات و زیرساخت‌های لازم جهت توسعه دانشگاه؛ عدم حمایت مشورتی و تسهیلاتی کافی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از دانشگاه‌های درحال توسعه؛ وجود اختلاف در آمارهای ارسالی به وزارت علوم و آمارهای واقعی.   |               |   |              |  |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه  | حرکت دانشگاه در جهت تبدیل شدن به دانشگاه نسل سوم؛ ارائه گزارش‌ها در کمال دقت، صحت و صداقت به ذی‌ربط؛ کاهش هزینه‌های دانشگاه تا حد امکان، بالأخص در حوزه منابع انسانی؛ رعایت مقررات و آیین‌نامه‌ها؛ شاخص‌مند شدن در حوزه منابع انسانی؛ تسریع در مبادله بودجه‌های تفصیلی؛ مدیریت بهینه منابع مالی؛ رعایت قوانین و مقررات کشور؛ دستیابی به اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ هجری شمسی؛ حرکت در جهت نقشه جامع علمی کشور؛ حرکت در جهت برنامه‌های کلان راهبردی علم و فناوری؛ حرکت در جهت اجرای سند دانشگاه اسلامی و برنامه راهبردی گفتمان آموزش عالی؛ برنامه‌ریزی مناسب جهت تعیین نسبت اعضای هیأت علمی به دانشجویان؛ برنامه‌ریزی مناسب جهت ایجاد رشته‌های جدید در مقاطع مختلف در دانشگاه.   |               |   |              |  |
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط  | وجود شفافیت در سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛ عدم وجود تبعیض در نگاه به دانشگاه‌ها؛ یکسان بودن همه دانشگاه‌ها در برابر قانون؛ یکسان بودن سنجش‌های ارزیابی عملکرد در ارتباط با کلیه دانشگاه‌ها؛ تدوین شاخص‌های واقعی و قابل اندازه‌گیری کمی جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها؛ بازنگری در رشته‌های دانشگاه با هدف حرکت دانشگاه به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم؛ تسریع در مبادله بودجه‌های تفصیلی؛ پشتیبانی از دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در حوزه‌های فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و رفاهی؛ ایجاد فرصت بیشتر برای بیان مشکلات دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛ فراهم‌سازی تسهیلات برای تبدیل شدن دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل به دانشگاه نسل سوم و چهارم؛ تصویب ایجاد رشته‌های جدید در مقاطع مختلف در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل. |               |   |              |  |
| نام ذی‌ربط                  | سازمان برنامه و بودجه   | گونه‌ی ذی‌ربط | درونی <input type="checkbox"/> بیرونی <input checked="" type="checkbox"/> | اهمیت ذی‌ربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط | دریافت و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های مربوط به بودجه دانشگاه؛ وجود رابطه نظارتی و حمایتی بین سازمان و دانشگاه.   |               |   |              |  |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط      | عدم وجود رابطه مستمر بین ذی‌ربط و دانشگاه؛ عدم وجود اعتماد کامل متقابل؛ وجود ناهماهنگی بین صدور، تخصیص و دریافت اعتبار؛ وجود دوگانگی در تبادل موافقت‌نامه‌های هزینه‌ای و تملکی (تملک دارایی‌های سرمایه‌ای)؛ برآورد و  |               |   |              |  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>ذی‌ربط</b></p> <p>تخصیص اعتبار کم و در پی آن طولانی شدن مدت زمان اجرای برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها؛ عدم وجود میناهای مشخص جهت برآورد و تخصیص بودجه.</p>   |  |
| <p><b>انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه</b></p> <p>ارسال به موقع گزارش‌های درخواستی؛ شفاف بودن گزارش‌های ارسالی؛ رعایت کامل موافقت‌نامه‌ها؛ هزینه شدن اعتبارات در محل هزینه قید شده در موافقت‌نامه؛ اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های مصوب؛ مدیریت بودجه تخصیص داده شده به دانشگاه.</p>   |  |
| <p><b>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</b></p> <p>تسهیل روند برآورد اعتبارات؛ واقع‌بینی در برآورد و تخصیص اعتبارات؛ وجود رابطه مستمر حمایتی با دانشگاه؛ شفاف بودن روند بودجه‌بندی؛ تهیه و تنظیم برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مبتنی بر اسناد بالادستی؛ ارائه پیشنهاد ختمشی و سیاست‌های مربوط به بودجه دانشگاه با توجه به شرایط؛ نظارت مستمر بر اجرای برنامه‌ها و بودجه و پیشرفت دوره سالانه آن‌ها؛ تصویب طرح‌های عمرانی بیشتر برای دانشگاه.</p> |  |
| <p><b>نام ذی‌ربط</b></p> <p>سازمان امور اداری و استخدامی</p>   | <p><b>گونه‌ی ذی‌ربط</b></p> <p><input type="checkbox"/> درونی<br/><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی</p> |
| <p><input type="checkbox"/> کم<br/><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br/><input type="checkbox"/> زیاد</p>   | <p><b>اهمیت ذی‌ربط</b></p>   |
| <p><b>نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی توسط ذی‌ربط.</p>  |  |
| <p><b>چالش دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>عدم وجود رابطه مستمر و ضابطه‌مند بین سازمان و دانشگاه؛ وجود ارتباطات از نوع رابطه‌ای به جای ارتباطات ضابطه-ای؛ عدم وجود زیرساخت‌های لازم در وزارتخانه در ارتباط با برنامه‌ریزی‌های کلان مربوط به دانشگاه‌ها؛ عدم حمایت مشورتی و تسهیلاتی کافی سازمان از دانشگاه‌های درحال توسعه.</p>   |  |
| <p><b>انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه</b></p> <p>اجرای سیاست‌های نظام اداری و استخدامی و مدیریت بهره‌وری ملی.</p>   |  |
| <p><b>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</b></p> <p>وجود شفافیت در سیاست‌های سازمان امور اداری و استخدامی؛ عدم وجود تبعیض در نگاه به دانشگاه‌ها؛ یکسان بودن همه دانشگاه‌ها در برابر قانون؛ تعیین نقش و مأموریت دانشگاه؛ برنامه‌ریزی صحیح در مورد ساختارهای سازمانی، سرمایه انسانی آموزش عالی؛ نظارت بر راهبری توسعه دولت الکترونیک؛ صیانت از حقوق یاوران علمی دانشگاه؛ توسعه و ترویج آموزش‌های راهبردی در حوزه نظام اداری.</p>                     |  |
| <p><input checked="" type="checkbox"/> کم<br/><input type="checkbox"/> متوسط<br/><input type="checkbox"/> زیاد</p>   | <p><b>اهمیت ذی‌ربط</b></p>   |
| <p><b>نام ذی‌ربط</b></p> <p>شورای گسترش آموزش عالی</p>   | <p><b>گونه‌ی ذی‌ربط</b></p> <p><input type="checkbox"/> درونی<br/><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی</p> |
| <p><b>نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>بررسی و تصویب رشته‌ها و دانشکده‌های پیشنهادی.</p>   |  |
| <p><b>چالش دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>کم‌توجهی به ضوابط و آیین‌نامه‌های تصویب رشته‌ها.</p>   |  |

|  |                          |                 |  |                |
|--|--------------------------|-----------------|--|----------------|
| <p>انتظارات<br/>ذیربط از<br/>دانشگاه</p> <p>کیفیت و کمیت امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی و امکانات رفاهی؛ آمار اعضای هیأت علمی مرتبط با رشته‌های پیشنهادی؛ کیفیت و کمیت فضای آموزشی، دانشجویی و رفاهی دانشگاه.</p>  |                          |                 |  |                |
| <p>انتظارات<br/>دانشگاه از<br/>ذیربط</p> <p>کمک به دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین امل در تصویب رشته‌ها به خصوص میان‌رشته‌ها و دانشکده‌های مرتبط و غیرفعال در مقاطع تحصیلی مختلف؛ تخصیص و برنامه‌ریزی منطبق با سند آمایش آموزش عالی کشور.</p>  |                          |                 |  |                |
| نام<br>ذیربط   | شورای عالی انقلاب فرهنگی | گونه‌ی<br>ذیربط | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی     | اهمیت<br>ذیربط |
|  |                          |                 | <input checked="" type="checkbox"/> کم<br><input type="checkbox"/> متوسط<br>زیاد |                |
| <p>نوع رابطه<br/>دانشگاه با<br/>ذیربط</p> <p>دریافت سیاست‌ها و تصمیم‌های کلان مربوط به دانشگاه‌ها از ذیربط.</p>  |                          |                 |  |                |
| <p>چالش<br/>دانشگاه با<br/>ذیربط</p> <p>در نظر نگرفتن محدودیت‌های دانشگاه جهت اجرای قوانین و مقررات مصوب.</p>  |                          |                 |  |                |
| <p>انتظارات<br/>ذیربط از<br/>دانشگاه</p> <p>پیروی دانشگاه از سیاست‌ها و قوانین مصوب توسط ذیربط.</p>  |                          |                 |  |                |
| <p>انتظارات<br/>دانشگاه از<br/>ذیربط</p> <p>اتخاذ سیاست‌ها و تصمیم‌های کلان با در نظر گرفتن شرایط دانشگاه.</p>   |                          |                 |  |                |
| نام<br>ذیربط   | دیوان محاسبات کشور       | گونه‌ی<br>ذیربط | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی     | اهمیت<br>ذیربط |
|  |                          |                 | <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br>زیاد |                |
| <p>نوع رابطه<br/>دانشگاه با<br/>ذیربط</p> <p>ارائه قوانین و مقررات مالی و اجرای آن‌ها؛ نظارت مستمر مالی و رسیدگی و حسابرسی مالی؛ وجود ارتباط نظارتی و مشورتی.</p>  |                          |                 |  |                |
| <p>چالش<br/>دانشگاه با<br/>ذیربط</p> <p>خاص بودن قوانین دانشگاه در حوزه مالی و اعتباری و متفاوت بودن آن نسبت به دستگاه‌های دیگر؛ اختلاف در قوانین و مقررات مالی عمومی کشور و قوانین دانشگاه؛ وجود خلأهای قانونی برای دانشگاه در قوانین عمومی کشور، برنامه-های پنج‌ساله توسعه؛ عدم رعایت و اجرای بهنگام قوانین و مقررات مالی.</p> |                          |                 |  |                |
| <p>انتظارات<br/>ذیربط از<br/>دانشگاه</p> <p>رعایت و اجرای بهنگام قوانین و مقررات مالی؛ شفاف‌سازی درآمدها و منابع مالی در دانشگاه.</p>  |                          |                 |  |                |

|  |   |               |  |              |   |
|--|---|---------------|--|--------------|---|
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط   |   |               |  |              | انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط  |
| ممیزی شدن بر اساس قوانین و مقررات دانشگاه نه بر اساس قوانین و مقررات؛ دیوان محاسبات کشور؛ افزایش بعد رابطه مشورتی با دانشگاه؛ خارج شدن رابطه از حالت میج‌گیری. |   |               |  |              |   |
| نام ذی‌ربط   | وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی   | گونه‌ی ذی‌ربط | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | اهمیت ذی‌ربط | <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط  | آموزش تقاضامحور؛ تعامل ذی‌ربط با دانشگاه در ارتباط با تقاضا در مورد تربیت نیروهای متخصص.  |               |  |              |   |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط   | عدم وجود برنامه مدون برای اشتغال؛ وجود مشکلات فرهنگی متناسب با سطح تحصیلات نیروهای انسانی؛ عدم وجود رابطه مستقیم بین دانشگاه و ذی‌ربط؛ منطبق نبودن علم دانشگاه با بازار کار؛ عدم هماهنگی برنامه‌های ایجاد رشته‌های دانشگاهی و فرصت‌های شغلی موجود در بازار.   |               |  |              |   |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه   | تربیت نیروی انسانی متخصص توسط دانشگاه؛ منطبق کردن دروس تئوری با بازار کار؛ فراهم کردن تسهیلاتی برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز رشد؛ همکاری مشترک به منظور اطلاع‌رسانی و ترویج فرهنگ تعاون و توسعه همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری؛ تربیت و آماده‌سازی نیروی انسانی متخصص برای انجام کار در بازار. |               |  |              |   |
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط   | تنظیم برنامه مدون و کارشناسی شده برای اشتغال؛ علمی کردن روند کار در بازار کسب و کار؛ تنظیم برنامه مدون و کارشناسی شده برای اشتغال با همکاری دانشگاه؛ فراهم کردن زمینه‌های اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه توسط ذی‌ربط؛ اطلاع‌رسانی و ترویج فرهنگ تعاون و توسعه؛ همکاری‌های علمی، پژوهشی و فناوری.            |               |  |              |   |
| نام ذی‌ربط   | سازمان امور مالیاتی کشور  | گونه‌ی ذی‌ربط | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | اهمیت ذی‌ربط | <input checked="" type="checkbox"/> کم<br><input type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط  | دریافت قوانین و برنامه‌های مالیاتی کشور از ذی‌ربط.  |               |  |              |   |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط   | کمبود معافیت‌های مالیاتی در مورد فعالیت‌های دانشگاه.  |               |  |              |   |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه   | پرداخت هزینه‌های مالیاتی در زمان مقرر شده؛ رعایت کامل قوانین و مقررات مربوط به بحث‌های مالیاتی.   |               |  |              |   |
| انتظارات دانشگاه   | برقراری عدالت مالیاتی در بین تمامی سازمان‌ها و ارگان‌ها؛ کاهش نرخ مالیات قراردادهای پژوهشی برای دانشگاهیان؛ معافیت‌های مالی برای افراد و سازمان‌های همکاری‌کننده با دانشگاه؛ حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و فعالیت‌های  |               |  |              |   |

|   |                 |  |                  |  |                      |
|---|-----------------|--|------------------|--|----------------------|
|   |                 |  |                  | پژوهشی.  | دانشگاه از<br>ذی ربط |
| <input type="checkbox"/> کم<br><input type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد  | اهمیت<br>ذی ربط | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | گونه‌ی<br>ذی ربط | سازمان بیمه تامین اجتماعی                          | نام<br>ذی ربط        |
| دریافت خدمات بیمه‌ای و درمانی از ذی ربط.  |                 |  |                  |  |                      |
| عدم هماهنگی بین سیاست‌های بیمه‌ای و نیازمندی‌های جامعه دانشگاهی؛ عدم پرداخت تعهدات مالی دانشگاه به ذی-ربط.  |                 |  |                  |  |                      |
| انجام به موقع تعهدات مالی دانشگاه نسبت به ذی ربط؛ انجام فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در حوزه صنعت بیمه.   |                 |  |                  |  |                      |
| انجام بهینه امور اداری و خدمات عمومی و رفاهی به دانشگاهیان؛ ارائه مراکز درمانی تخصصی با تسهیلات ویژه به دانشگاهیان؛ ارائه برنامه‌های بیمه‌ای متفاوت متناسب با نیازمندی‌های دانشگاهیان؛ برقراری تسهیلاتی برای صیانت از آتیه آینده دانشگاهیان.  |                 |  |                  |  |                      |
| <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد   | اهمیت<br>ذی ربط | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | گونه‌ی<br>ذی ربط | استانداری و فرمانداری استان مازندران و شهرستان آمل | نام<br>ذی ربط        |
| مسئولیت ذی ربط در اجرای سیاست‌های عمومی کشور؛ تعامل در راستای تحقق اهداف دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛ حمایت از دانشگاه در حوزه‌های مختلف فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی.   |                 |  |                  |  |                      |
| عدم حمایت کافی از دانشگاه؛ عدم استفاده بهینه از نیروهای خبره و علمی دانشگاهی در پست‌های مشورتی؛ عدم استفاده بهینه از نیروهای خبره و علمی دانشگاهی در تصمیم‌گیری‌های کلان استان.   |                 |  |                  |  |                      |
| عضویت شخص استاندار در هیأت امنای دانشگاه؛ اطلاع از مأموریت‌های سازمانی و اقدامات به عمل آمده در دانشگاه؛ تدوین برنامه راهبردی دانشگاه متناسب با برنامه‌های توسعه استان؛ آگاهی یافتن از میزان پیشرفت دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در حوزه‌های مختلف؛ افزایش میزان تعامل دانشگاه با سازمان‌های اداری، نهادها و مسئولین ارشد شهرستان آمل؛ افزایش نقش دانشگاه در بهبود فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی در شهرستان و استان؛ تربیت و پرورش نیروی‌های متخصص در جهت آبادانی و توسعه شهرستان و استان. |                 |  |                  |  |                      |
| حمایت از دانشگاه در حوزه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و ...؛ استفاده از نیروهای خبره و علمی دانشگاهی در پست‌های مشورتی؛ کمک گرفتن از نیروهای خبره و علمی دانشگاهی در تصمیم‌گیری‌های کلان استان؛ فراهم آوردن زمینه‌های مناسب برای رشد و پیشرفت و گسترش آموزش و پرورش، ورزش همگانی، بهداشت عمومی، آموزش عالی  |                 |  |                  |  |                      |

| و تحقیقات؛ فراهم آوردن زمینه‌های عدالت اجتماعی و فقرزدایی.  |                         |  |                          |                                       | ذی‌ربط                                     |
|---|-------------------------|--|--------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد   | <b>اهمیت<br/>ذی‌ربط</b> | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | <b>گونه‌ی<br/>ذی‌ربط</b> | هیأت امنای دانشگاه                    | <b>نام ذی‌ربط</b>                          |
| بررسی و تصمیم‌گیری در امور اداری، مالی و معاملاتی دانشگاه؛ وجود رابطه نظارتی، سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری.  |                         |  |                          |                                       | <b>نوع رابطه<br/>دانشگاه با<br/>ذی‌ربط</b> |
| عدم وجود رابطه مستمر؛ کافی نبودن تعداد جلسات سالانه هیأت امنای و در نتیجه تأخیر در تصویب آیین‌نامه‌ها؛ تفاوت دیدگاه بین دانشگاه و هیأت امنای در برخی موارد.   |                         |  |                          |                                       | <b>چالش<br/>دانشگاه با<br/>ذی‌ربط</b>      |
| کیفیت اجرای مصوبات هیأت امنای و قوانین مرتبط؛ رعایت قوانین و مقررات دانشگاه؛ حرکت در جهت برنامه‌های راهبردی دانشگاه؛ دستیابی به اهداف کمی پژوهش و فناوری.   |                         |  |                          |                                       | <b>انتظارات<br/>ذی‌ربط از<br/>دانشگاه</b>  |
| برگزاری منظم جلسات کمیسیون دائمی و هیأت امنای؛ همکاری در رفع نیازهای دانشگاه و تصویب آیین‌نامه‌های مورد نیاز؛ اتخاذ تصمیمات منطقی و متناسب با وضعیت دانشگاه و قوانین بالادستی.  |                         |  |                          |                                       | <b>انتظارات<br/>دانشگاه از<br/>ذی‌ربط</b>  |
| <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد   | <b>اهمیت<br/>ذی‌ربط</b> | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | <b>گونه‌ی<br/>ذی‌ربط</b> | نماینده مجلس شورای اسلامی شهرستان آمل | <b>نام ذی‌ربط</b>                          |
| تعامل در راستای تحقق اهداف دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛ حمایت از دانشگاه در حوزه‌های مختلف علمی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی.   |                         |  |                          |                                       | <b>نوع رابطه<br/>دانشگاه با<br/>ذی‌ربط</b> |
| -   |                         |  |                          |                                       | <b>چالش<br/>دانشگاه با<br/>ذی‌ربط</b>      |
| اطلاع از مأموریت‌های سازمانی و اقدامات به عمل آمده در دانشگاه؛ تدوین برنامه راهبردی دانشگاه متناسب با برنامه‌های توسعه استان؛ آگاهی یافتن از میزان پیشرفت دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در حوزه‌های مختلف؛ افزایش میزان تعامل دانشگاه با سازمان‌های اداری، نهادها و مسئولین ارشد شهرستان آمل؛ افزایش نقش دانشگاه در بهبود فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی در شهرستان. |                         |  |                          |                                       | <b>انتظارات<br/>ذی‌ربط از<br/>دانشگاه</b>  |
| حمایت از دانشگاه در حوزه‌های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و ...؛ استفاده از نیروهای خبره و علمی دانشگاهی در پست‌های مشورتی؛ کمک گرفتن از نیروهای خبره و علمی دانشگاهی در تصمیم‌گیری‌های کلان استان؛ فراهم آوردن زمینه‌های مناسب برای رشد و پیشرفت و گسترش آموزش و پرورش، ورزش همگانی، بهداشت عمومی، آموزش عالی و تحقیقات.   |                         |  |                          |                                       | <b>انتظارات<br/>دانشگاه از<br/>ذی‌ربط</b>  |

| <input checked="" type="checkbox"/> کم<br><input type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد   | <b>اهمیت<br/>ذی ربط</b> | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | <b>گونه‌ی<br/>ذی ربط</b> | امام جمعه شهرستان آمل | <b>نام ذی ربط</b> |
|---|-------------------------|--|--------------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>نوع رابطه<br/>دانشگاه با<br/>ذی ربط</b><br>تلاش دوجانبه برای ارتقای سطح فرهنگی، دینی، اجتماعی دانشگاهیان.  |                         |  |                          |                       |                   |
| <b>چالش<br/>دانشگاه با<br/>ذی ربط</b><br>-  |                         |  |                          |                       |                   |
| <b>انتظارات<br/>ذی ربط از<br/>دانشگاه</b><br>تلاش برای ارتقای سطح فرهنگی، دینی، اجتماعی دانشگاهیان؛ تشویق دانشجویان و دانشگاهیان برای شرکت در نماز جمعه؛ افزایش همکاری بین حوزه و دانشگاه.  |                         |  |                          |                       |                   |
| <b>انتظارات<br/>دانشگاه از<br/>ذی ربط</b><br>نظارت و مراقبت در زمینه تحقق اهداف و سیاست‌های کلی نظام مقدس؛ جمهوری اسلامی ایران و نظارت و مراقبت در زمینه حسن اجرای امور؛ نظارت و مدیریت در جهت ارتقای فرهنگی، دینی، اجتماعی و تقویت حوزه‌های علمیه و دانشگاه‌ها؛ اختصاص ساعاتی از روز برای ملاقات با دانشجویان و دانشگاهیان؛ برگزاری جلساتی برای دانشجویان و دانشگاهیان جهت آگاهی آن‌ها از مسائل سیاسی روز و جامعه؛ توصیه به مسئولان برای همکاری با دانشگاه‌ها جهت انجام فعالیت‌های مذهبی، فرهنگی و اجتماعی، آموزشی و پژوهشی؛ افزایش تعامل و همکاری بین حوزه و دانشگاه. |                         |  |                          |                       |                   |
| <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد   | <b>اهمیت<br/>ذی ربط</b> | <input type="checkbox"/> درونی<br><input checked="" type="checkbox"/> بیرونی | <b>گونه‌ی<br/>ذی ربط</b> | مجمع خیرین دانشگاه    | <b>نام ذی ربط</b> |
| <b>نوع رابطه<br/>دانشگاه با<br/>ذی ربط</b><br>شناسایی و جذب کمک‌های مردمی برای دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.   |                         |  |                          |                       |                   |
| <b>چالش<br/>دانشگاه با<br/>ذی ربط</b><br>نوع نگرش خیرین در اولویت‌بندی نیازمندی‌ها؛ وجود انتظارات غیرمتعارف بین طرفین.  |                         |  |                          |                       |                   |
| <b>انتظارات<br/>ذی ربط از<br/>دانشگاه</b><br>حمایت معنوی از خیرین در ارتباط با سایر دستگاه‌های اجرایی و نظارتی؛ برآورده شدن نیت خیرین؛ حسن انجام نظرات و اهداف خیرین و واقفین؛ امانت‌داری دانشگاه؛ برقراری ارتباط با دانشگاه تنها از طریق یک کانال مشخص و معین؛ افزایش میزان تعامل دانشگاه با خیرین؛ چگونگی هزینه کرد کمک‌های خیرین؛ نکوداشت فعالیت وقف و کمک‌های مردمی در دانشگاه و ایجاد این فرهنگ در دانشگاه.  |                         |  |                          |                       |                   |
| <b>انتظارات<br/>دانشگاه از<br/>ذی ربط</b><br>توجه بیشتر به نیازمندی‌های دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛ اختصاص مبلغ موردنظر در راستای برآورده شدن نیازهای دانشگاه، بهره‌مندی از توانمندی‌های مادی و معنوی خیرین در راستای تحقق اهداف آموزش عالی.   |                         |  |                          |                       |                   |

| نام ذی‌ربط                  | مردم شهرستان آمل و استان مازندران   | گونه‌ی ذی‌ربط | درونی <input type="checkbox"/> بیرونی <input checked="" type="checkbox"/> | اهمیت ذی‌ربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد |
|-----------------------------|---|---------------|---|--------------|--|
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط | وجود رابطه از نوع فرهنگی، علمی، اقتصادی و اجتماعی؛ تأثیر مثبت بر اقتصاد مردم شهرستان آمل؛ انتظار مردم از دانشگاه در ارتقای جایگاه شهرستان و کمک به حل مشکلات.   |               |   |              |  |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط      | تقاضای مردم شهر برای استخدام خارج از ضوابط در دانشگاه؛ بروز برخی ناهنجاری‌های فرهنگی از سوی دانشجویان غیربومی.  |               |   |              |  |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه  | پذیرش و به کارگیری نیروهای بومی در دانشگاه؛ به‌کارگیری پیمانکاران بومی در پروژه‌ها و طرح‌های دانشگاه؛ خرید لوازم و مایحتاج دانشگاه از داخل استان؛ افزایش میزان تأثیرگذاری دانشگاه در حل مشکلات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی شهرستان و استان؛ تلاش در جهت ایجاد شرایط مطلوب‌تر فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی شهرستان و استان.   |               |   |              |  |
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط  | داشتن توقعات منطقی و در چارچوب ضوابط از دانشگاه؛ تعامل بیشتر با دانشگاه؛ ارائه کمک‌های مردمی و تشکیل بنیادهای خیرین در جهت نوسازی و توسعه دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.  |               |   |              |  |
| نام ذی‌ربط                  | مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شهرستان آمل و استان مازندران  | گونه‌ی ذی‌ربط | درونی <input type="checkbox"/> بیرونی <input checked="" type="checkbox"/> | اهمیت ذی‌ربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط | بازدید دانشجویان و اعضای هیأت علمی دانشگاه از مراکز صنعتی، مزارع، باغات شهرستان آمل و استان مازندران؛ تأمین نیروی متخصص صنایع مختلف توسط دانشگاه؛ امکان استفاده از تجهیزات کارگاهی و آزمایشگاهی صنایع و کشاورزی توسط دانشگاه.   |               |   |              |  |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط      | ضعف ارتباط متقابل دانشگاه با مؤسسات و مراکز اقتصادی، صنعتی، کشاورزی و سایر مراکز.   |               |   |              |  |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه  | میزان اثربخشی طرح‌های تحقیقاتی دانشگاه بر افزایش تولیدات صنایع و کشاورزی؛ تربیت نیروهای انسانی متخصص و کارآمد برای فعالیت در این مؤسسات؛ میزان منفعت‌رسانی دانشگاه به مؤسسات و مراکز اقتصادی؛ کاربردی بودن پژوهش‌های صورت گرفته در دانشگاه؛ ارتباط نزدیک دانشگاه با صنعت و مراکز اقتصادی؛ برآوردن نیازمندی‌ها و انتظارات محققین و پژوهشگران؛ مشارکت و تعامل آن‌ها در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه؛ ارائه آموزش‌های کاربردی فنی و صنعتی. |               |   |              |  |
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط  | داشتن نگاه مثبت و اعتماد علمی به دانشگاه؛ اعلام نیازها و مشکلات به دانشگاه؛ تسهیل روابط دوجانبه بین دانشگاه و این مؤسسات؛ مشارکت این مؤسسات با دانشگاه در توسعه شهرستان آمل و استان مازندران؛ مشارکت این مؤسسات در ارائه تسهیلات و امکانات به دانشگاه در جهت انجام امور پژوهشی و آموزشی؛ سرمایه‌گذاری این مؤسسات در فعالیتهای دانشگاه.  |               |   |              |  |

| نام<br>ذی‌ربط                     | محققین و پژوهشگران  | گونه‌ی<br>ذی‌ربط | درونی <input type="checkbox"/><br>بیرونی <input checked="" type="checkbox"/> | اهمیت<br>ذی‌ربط | <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد |
|-----------------------------------|---|------------------|--|-----------------|---|
| نوع رابطه<br>دانشگاه با<br>ذی‌ربط | تعامل برای انجام فعالیت های پژوهشی.   |                  |  |                 |   |
| چالش<br>دانشگاه با<br>ذی‌ربط      | عدم همکاری برای انجام فعالیت‌های پژوهشی؛ داشتن انتظارات بیش از حد از دانشگاه.   |                  |  |                 |   |
| انتظارات<br>ذیربط از<br>دانشگاه   | فراهم‌سازی امکانات و تسهیلات برای انجام فعالیت‌های پژوهشی مشترک؛ برقراری ارتباط بین اعضای هیأت علمی و ذی‌ربط برای انجام پروژه‌های مشترک.  |                  |  |                 |   |
| انتظارات<br>دانشگاه از<br>ذی‌ربط  | تمایل به همکاری و مشارکت در انجام طرح‌های پژوهشی مشترک؛ استفاده از مهارت‌های پژوهشی ذی‌ربط در ارتقای مهارت‌های پژوهشی دانشگاهیان.   |                  |  |                 |   |
| نام ذی‌ربط                        | فارغ‌التحصیلان دانشگاه  | گونه‌ی<br>ذی‌ربط | درونی <input type="checkbox"/><br>بیرونی <input checked="" type="checkbox"/> | اهمیت<br>ذی‌ربط | <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه<br>دانشگاه با<br>ذی‌ربط | ارائه خدمات اداری جهت انجام امور بعد از دانش‌آموختگی ذی‌ربط؛ ارائه تسهیلات آموزشی، پژوهشی و رفاهی به ذی-ربط.  |                  |  |                 |   |
| چالش<br>دانشگاه با<br>ذی‌ربط      | عدم وجود همکار و مشارکت در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه؛ عدم وجود مشارکت و همکاری در فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و هنری؛ عدم وجود اهتمام کافی در ارتباط با کمک به افزایش اعتبار علمی و اخلاقی دانشگاه.   |                  |  |                 |   |
| انتظارات<br>ذیربط از<br>دانشگاه   | تسهیل فرآیندها جهت انجام امور اداری و آموزشی؛ فراهم کردن امکان مشارکت و همکاری در فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه؛ ارائه تسهیلات مناسب جهت ادامه تحصیل در مقاطع تکمیلی به ذی‌ربط؛ ارائه تسهیلات جهت استفاده از امکانات آموزشی و دانشگاهی پس از دانش‌آموختگی. |                  |  |                 |   |
| انتظارات<br>دانشگاه از<br>ذی‌ربط  | همکاری و مشارکت در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه؛ مشارکت و همکاری در فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی، هنری؛ کمک به افزایش اعتبار علمی و اخلاقی دانشگاه.   |                  |  |                 |   |

| نام ذی‌ربط                  | سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور   | گونه‌ی ذی‌ربط | درونی <input type="checkbox"/> بیرونی <input checked="" type="checkbox"/> | اهمیت ذی‌ربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد |
|-----------------------------|---|---------------|---|--------------|--|
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط | تعامل در زمینه ارائه دستاوردهای آموزشی و پژوهشی با یکدیگر؛ تعامل در زمینه ارائه دستاوردهای فرهنگی و اجتماعی با سایر دانشگاه‌ها.   |               |   |              |  |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط      | عدم هماهنگی میان برنامه‌های راهبردی دانشگاه و ذی‌ربط و واگرایی برنامه‌های راهبردی دانشگاه در توسعه منطقه آموزشی خود.  |               |   |              |  |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه  | برقراری تبادلات اطلاعات طرح‌های پژوهشی؛ انجام طرح‌های پژوهشی مشترک؛ امکان استفاده از امکانات و زیرساخت‌های دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل؛ برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک به ویژه در سطح تحصیلات تکمیلی؛ استفاده از تخصص هیأت علمی دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل در سایر دانشگاه‌ها.  |               |   |              |  |
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط  | برقراری تبادلات اطلاعات طرح‌های پژوهشی؛ انجام طرح‌های پژوهشی مشترک؛ امکان استفاده از امکانات و زیرساخت‌های سایر دانشگاه‌ها؛ برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک به ویژه در سطح تحصیلات تکمیلی؛ استفاده از تخصص هیأت علمی سایر دانشگاه‌ها در دانشگاه تخصصی فناوری‌های نوین آمل.  |               |   |              |  |
| نام ذی‌ربط                  | شورای دانشگاه   | گونه‌ی ذی‌ربط | درونی <input checked="" type="checkbox"/> بیرونی <input type="checkbox"/> | اهمیت ذی‌ربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط | تائید دوره‌های آموزشی جدید و برنامه‌های پیشنهادی آموزشی و پژوهشی؛ ارزیابی کلی عملکرد دانشگاه.   |               |   |              |  |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط      | عدم بررسی و رصد مداوم مشکلات و کاستی‌های موجود و برنامه‌ریزی در جهت ایجاد کارگروه‌هایی جهت رفع آن‌ها؛ عدم وجود تفاهم در مورد دستورالعمل‌های اجرایی؛ عدم بررسی روش‌های همکاری متناسب با امکانات و نیازمندی‌های دانشگاه با مؤسسات دولتی و غیردولتی و تدوین ضوابط برای آن.   |               |   |              |  |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه  | درخواست رشته‌های آموزشی جدید و میان‌رشته‌ای متناسب با امکانات دانشگاه و طرح آمایش سرزمین؛ عملکرد بهینه دانشگاه در تمامی حوزه‌ها؛ تعامل بهینه دانشگاه با ذی‌ربطان بیرونی.  |               |   |              |  |
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط  | بررسی و تائید دوره‌ها و رشته‌های آموزشی جدید و برنامه آن بر اساس طرح آمایش سرزمین و آموزش عالی؛ بررسی و تائید برنامه‌های پیشنهادی آموزشی و پژوهشی کوتاه مدت؛ بررسی روش‌های همکاری متناسب با امکانات و نیازمندی‌های دانشگاه با مؤسسات دولتی و غیردولتی و تدوین ضوابط برای آن بررسی امکانات علمی (نیروی انسانی و تجهیزات) دانشگاه و تعیین کمبودها و طبقه‌بندی نیازهای علمی و اقدام برای تأمین آن‌ها؛ برنامه‌ریزی پذیرش دانشجوی بر اساس امکانات دانشگاه با توجه به برنامه توسعه کشور؛ بررسی و ارائه راه حل برای مشکلات آموزشی و پژوهشی دانشگاه؛ ارائه سیاست‌های راهبردی و کلی دانشگاه در جهت پیشبرد اهداف؛ بررسی و رصد مداوم مشکلات و کاستی‌های موجود و برنامه‌ریزی در جهت ایجاد کارگروه‌هایی جهت رفع آن‌ها؛ بررسی و تائید شیوه‌نامه‌های اجرایی جدید متناسب با دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های وزارت علوم. |               |   |              |  |

| <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد  | <b>اهمیت<br/>ذی‌ربط</b> | <input checked="" type="checkbox"/> درونی<br><input type="checkbox"/> بیرونی | <b>گونه‌ی<br/>ذی‌ربط</b> | ریاست دانشگاه             | <b>نام<br/>ذی‌ربط</b> |
|--|-------------------------|--|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <p><b>نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>نظارت بر حسن اجرای امور آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانشجویی، اداری و مالی، عمرانی، امور خدمات علمی و کلیه‌ی ارتباطات داخلی و بین‌المللی دانشگاه و هماهنگی واحدهای مختلف و پاسخگویی به مراجع ذیصلاح؛ تصمیم‌گیری راهبردی درباره‌ی امور دانشگاه بر اساس وظایف و اختیارات تعیین شده.</p>   |                         |  |                          |                           |                       |
| <p><b>چالش دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>عدم وجود تعامل سازنده کافی با دانشگاهیان و اساتید جهت پیشبرد اهداف دانشگاه؛ عدم وجود دقت نظر کافی در جهت انتخاب و انتصاب مدیران و مسئولین؛ دانشگاه بر پایه شایسته‌سالاری و به دور از ملاحظات جناحی و سیاسی؛ تخطی از اجرای صحیح خطمشی‌های اجرایی دانشگاه.</p>   |                         |  |                          |                           |                       |
| <p><b>انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه</b></p> <p>اجرای صحیح خطمشی‌های اجرایی دانشگاه؛ همکاری و هماهنگی در انجام امور دانشگاه؛ ارائه گزارش‌های مبنی بر نیازمندی‌های همکاری با سایر مؤسسات آموزشی و پژوهشی؛ ارائه گزارش‌های مبنی بر لزوم ایجاد رشته‌ها یا واحدهای دانشگاهی جدید؛ رعایت امور انضباطی توسط هیأت علمی، دانشجویان و باوران علمی دانشگاه.</p>  |                         |  |                          |                           |                       |
| <p><b>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</b></p> <p>تعیین خطمشی اجرایی دانشگاه در قالب سیاست‌های علمی، آموزشی و پژوهشی؛ هدایت فعالیت‌های فرهنگی، آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی و عمرانی دانشگاه؛ ارائه گزارش سالانه دانشگاه به هیأت امنا؛ نظارت بر حسن اجرای فعالیت‌های جاری دانشگاه و پیگیری اشکالات و تخلفات احتمالی و ارجاع آن‌ها به مقامات ذیصلاح؛ تهیه و پیشنهاد سیاست‌ها، اهداف و خطمشی‌ها برای طرح در هیأت امنا؛ ارائه پیشنهاد تأسیس، توسعه، انحلال و ادغام واحدها به شورای دانشگاه؛ ارائه پیشنهاد همکاری‌های علمی با سایر مؤسسات آموزشی یا پژوهشی داخلی و خارجی به شورای دانشگاه؛ نظارت بر امور انضباطی دانشگاه (هیأت علمی، دانشجویان و باوران علمی) در چهارچوب ضوابط و مقررات مصوب؛ پیشنهاد بودجه سالانه دانشگاه (با هماهنگی هیأت رئیسه) به هیأت امنا؛ توجه به سیاست اقتصاد مقاومتی؛ تعامل سازنده با دانشگاهیان و اساتید جهت پیشبرد اهداف دانشگاه؛ انتخاب و انتصاب مدیران و مسئولین دانشگاه بر پایه شایسته‌سالاری و به دور از ملاحظات جناحی و سیاسی.</p> |                         |  |                          |                           |                       |
| <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد  | <b>اهمیت<br/>ذی‌ربط</b> | <input checked="" type="checkbox"/> درونی<br><input type="checkbox"/> بیرونی | <b>گونه‌ی<br/>ذی‌ربط</b> | مدیران مجموعه‌های دانشگاه | <b>نام<br/>ذی‌ربط</b> |
| <p><b>نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>مدیریت و اجرای قوانین و مقررات در مجموعه‌های دانشگاه.</p>   |                         |  |                          |                           |                       |
| <p><b>چالش دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> <p>تکریم ارباب رجوع و ایجاد رضایت خاطر در ایشان؛ عدم وجود اهتمام حداکثری در مورد اجرای امور در چهارچوب قوانین و مقررات؛ عدم وجود هماهنگی کافی بین مجموعه‌های دانشگاه؛ عدم تخصیص بهینه منابع بین مجموعه‌های دانشگاه؛ عدم حضور مؤثر مدیران اجرایی؛ عدم آشنایی کامل مدیران با مجموعه قوانین و مقررات دانشگاه.</p>  |                         |  |                          |                           |                       |
| <p><b>انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه</b></p> <p>تسهیل امورات مربوط به نیروهای زیرمجموعه در جهت افزایش رضایت خاطر ایشان؛ تخصیص به موقع و کافی بودجه جهت پیشبرد اهداف دانشگاه؛ انتخاب مجموعه تحت امر ذی‌ربط توسط خود ایشان؛ اهمیت دادن به تصمیمات ذی‌ربط؛ افزایش اختیارات مدیران و واگذاری تصمیم‌گیری در مورد مصوبات به ایشان به صورت خارج از شمول؛ عدم وجود کنترل‌های نامحسوس؛ فراهم شدن امکانات و تسهیلات لازم جهت انجام امور پژوهشی کاربردی؛ تمایل به افزایش مشارکت و تعامل آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه؛ دادن اختیارات مدیریتی جهت سامان دادن به امور مجموعه.</p>  |                         |  |                          |                           |                       |

|   |   |                             |  |   |
|---|---|-----------------------------|--|---|
| <p><b>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</b></p>  | <p>تکریم ارباب‌رجوع و ایجاد رضایت خاطر در ایشان؛ اهتمام حداکثری در مورد اجرای امور در چهارچوب قوانین و مقررات؛ حداکثر بهره‌وری مجموعه با استفاده از حداقل ظرفیت موجود؛ امین اموال دانشگاه و امین همکاران؛ حفظ حریم شخصی مجموعه تحت رهبری؛ ترویج ارزش‌ها و باورهای اعتقادی و دینی به عنوان یک الگو؛ استفاده بهینه از امکانات دانشگاه برای توسعه مجموعه تحت سرپرستی؛ تخصیص بهینه منابع برای توسعه مجموعه تحت سرپرستی؛ نظارت بر اجرای صحیح قوانین و مقررات در مجموعه تحت سرپرستی.</p>  |                             |  |   |
| <p><b>نام ذی‌ربط</b></p>                  | <p>یاوران علمی</p>  | <p><b>گونه‌ی ذی‌ربط</b></p> | <p><input checked="" type="checkbox"/> درونی<br/><input type="checkbox"/> بیرونی</p> | <p><b>اهمیت ذی‌ربط</b></p> <p><input type="checkbox"/> کم<br/><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br/><input type="checkbox"/> زیاد</p> |
| <p><b>نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط</b></p> | <p>ارائه خدمات اداری و اجرایی به ذی‌ربط.</p>  |                             |  |   |
| <p><b>چالش دانشگاه با ذی‌ربط</b></p>      | <p>عدم استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌ها؛ پایین بودن سطح سواد مدیریتی بسیاری از مدیران دانشگاه؛ بروکراسی اداری و مشکلات مربوط به آن؛ عدم تعریف فرآیندهای مدون و منسجم در ارتباط با سازوکارهای اداری؛ وجود تبعیض شدید نگاه بین اعضای هیأت علمی و اعضای غیر هیأت علمی؛ عدم درک صحیح اعضای مدیریتی دانشگاه از کارمندان؛ محدودکننده بودن قوانین؛ عدم شفافیت قوانین مربوط به کارمندان؛ عدم وجود درایت کافی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در ارتباط با ذی‌ربطان؛ عدم استفاده بهینه و مناسب از ذی‌ربطان در تصمیم‌گیری‌های کلان و خرد دانشگاه.</p>   |                             |  |   |
| <p><b>انتظارات ذی‌ربط دانشگاه</b></p>     | <p>سهیم بودن کارمندان در مراکز تصمیم‌گیری دانشگاه؛ قائل نشدن تبعیض بین اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی؛ قائل نشدن تبعیض بین کارمندان در بخش‌های مختلف؛ شایسته‌سالاری؛ پیشگیری از هدر رفت منابع (مثل گزینش)؛ تدوین سازوکار روشن و شفاف در ارتباط با نحوه هزینه‌کرد منابع؛ ایجاد انگیزه برای ذی‌ربطان از طریق تخصیص تسهیلات فرهنگی و رفاهی مختلف؛ استفاده از کارمندان توانمند در پست‌های مدیریتی؛ اجرای کامل آئین‌نامه‌ها؛ انتصاب نیروهای انسانی متخصص و گزینش شده در پست‌های مدیریتی؛ تبدیل وضعیت کارمندان از قراردادی به پیمانی و از پیمانی به رسمی؛ حفظ تعادل حقوق و دستمزد کارمندان نسبت به اعضای هیأت علمی با در نظر گرفتن مدارک تحصیلی ایشان؛ اختصاص امکانات رفاهی و تفریحی متناسب با فصول مختلف سال؛ برقراری احترام متقابل بین اعضای هیأت علمی و اعضای غیر هیأت علمی و دانشجویان؛ بازنگری در قوانین مربوط به ارتقاء کارمندان؛ واگذاری پست‌های مدیریتی اجرایی و میانی به کارمندان؛ اختصاص وام‌های کم‌بهره به کارمندان؛ فضاسازی و بسترسازی مناسب در رابطه با کسب تجارب اداری از دیگر دانشگاه‌ها؛ برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه‌های اداری، فرهنگی، ساختاری و ...؛ بهره‌مندی از تحصیل رایگان یا مأموریت‌های آموزشی متناسب با پست‌های سازمانی و رشته‌های تحصیلی ایشان؛ بازنگری ساختار تشکیلاتی در راستای افزایش به کارگیری کارمندان؛ بازنگری در ساعات اداری خانم‌ها و کاهش ساعات خدمتی ایشان حتی با شرایط کسر از حقوق، سهیم بودن آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه؛ برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با حوزه فعالیت‌های یاوران علمی جهت ارتقای سطح دانش و بهره‌وری؛ ارائه تسهیلات رفاهی و فرهنگی متناسب با نیازمندی‌های ذی‌ربط؛ طراحی مناسب شرح وظایف شغل متناسب با توانایی‌ها و ظرفیت‌های ذی‌ربط؛ تعیین شرح وظایف مناسب و تفکیک وظایف.</p> |                             |  |   |
| <p><b>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</b></p>  | <p>رعایت کلیه قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌های دانشگاه؛ رعایت انضباط عمومی و کاری در محیط و خارج از محیط دانشگاه؛ افزایش سطح راندمان کاری؛ اهتمام حداکثری در جهت حفظ حراست از اموال دانشگاه؛ حضور به موقع و مؤثر در محل کار؛ اجرای امورات محوله منطبق با شرح وظایف؛ رعایت انصاف در ارتباط با میزان ساعات اضافه کاری؛ اهتمام لازم در ارتباط با ایجاد حداکثری رضایت خاطر ارباب رجوع؛ حفظ کرامات انسانی، پایبندی به ارزش‌ها و</p>  |                             |  |   |

|   |   |               |  |   |
|---|---|---------------|--|---|
| <p>هنجارهای اجتماعی؛ اصلاح الگوی مصرف بالأخص در ارتباط با نحوه استفاده از آب، برق، گاز، تلفن و اینترنت؛ اصلاح الگوی مصرف در ارتباط با خرید لوازم ضروری؛ همکاری کارمندان با دانشگاه در ارتباط با اخذ مرخصی بالأخص در مواقع حساس و زمان‌هایی که حجم کار زیاد است؛ اهتمام لازم در زمینه فراگیری علوم جدید و به روز مربوط به پست سازمانی و ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر؛ ارائه طرح‌های تخصصی و پیشنهادی در ارتباط با پیشبرد اهداف دانشگاه؛ ارائه خدمات صادقانه؛ مشارکت در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه؛ مشارکت در دوره‌های آموزشی توانمندی فرهنگی، اجتماعی و علمی و مهارتی؛ افزایش مسئولیت اجتماعی در قبال دانشگاه و ذی‌ربطان دیگر دانشگاه؛ افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌های خود در راستای انجام بهینه امور اداری و اجرایی؛ انجام رفتار شایسته و محترمانه با دانشجویان و دانشگاہیان.</p> |   |               |  |   |
| نام ذی‌ربط  | اعضای هیأت علمی   | گونه‌ی ذی‌ربط | <input checked="" type="checkbox"/> درونی<br><input type="checkbox"/> بیرونی | اهمیت ذی‌ربط<br><input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط   | استفاده از مهارت‌های آموزشی و پژوهشی ذی‌ربط؛ فراهم‌سازی امکانات جهت پیشبرد اهداف آموزشی و پژوهشی برای ذی‌ربط.   |               |  |   |
| چالش دانشگاه با ذی‌ربط  | عدم وجود مشارکت و تعامل لازم در زمینه فعالیتهای پژوهشی دانشگاه؛ وجود مشکلات اساسی در ارتباط با انجام فعالیتهای پژوهشی کاربردی جهت بهبود وضعیت شهرستان و استان؛ عدم استفاده مناسب از ظرفیتهای توانایی‌های موجود؛ عدم وجود توجه کافی به کیفیت آموزش؛ عدم استفاده بهینه و کافی از منابع نو و به روز در امر تدریس؛ عدم وجود طرح درس مناسب و دقیق؛ وجود مشکلات اساسی در ارتباط با تولید علم و تأثیرگذاری مثبت و رو به جلو در حوزه‌های اقتصاد و فرهنگ جامعه.  |               |  |   |
| انتظارات ذی‌ربط از دانشگاه  | فراهم شدن امکانات پژوهش؛ حرکت از آموزش صرف به آموزش و پژوهش توان‌مان؛ پذیرش مشارکت و تعامل آن‌ها در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه؛ برقراری مشوق‌های پژوهش به اندازه کافی و سهولت در دسترسی به آن‌ها؛ برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی فنی-مدیریتی؛ برقراری مشوق‌هایی برای برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌رشته‌ای با مشارکت اساتید رشته‌های مختلف؛ پرداخت به موقع مطالبات مالی؛ فراهم شدن فضا و امکانات آموزشی مناسب؛ عایت شأن اعضای هیأت علمی؛ برگزاری دوره‌های توانمندسازی اعضای هیأت علمی؛ فراهم آوردن زیرساخت‌های لازم جهت حضور مؤثر.  |               |  |   |
| انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط  | مشارکت و تعامل در فعالیتهای پژوهشی دانشگاه؛ انجام فعالیتهای پژوهشی کاربردی جهت بهبود وضعیت شهرستان و استان؛ برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی کاربردی برای دانشجویان و سایر اساتید؛ برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌رشته‌ای با مشارکت اساتید رشته‌های مختلف؛ ایجاد شرکتهای دانش‌بنیان در دانشگاه؛ داشتن روحیه کارآفرینی در دانشگاه و انتقال آن به دانشجویان؛ رعایت اخلاق حرفه‌ای در دانشگاه؛ رعایت نظم و انضباط و شئونات آموزشی؛ توجه کافی به کیفیت آموزش؛ استفاده از منابع نو و به روز در امر تدریس و ارائه طرح درس مناسب؛ تولید علم و تأثیرگذاری مثبت و رو به جلو در حوزه‌های اقتصاد و فرهنگ جامعه؛ استفاده مناسب و بهینه از فرصت مطالعاتی؛ اهمیت ویژه به دروس عملی و آزمایشگاهی؛ امور محوله آموزشی به میزان حداقل ۱۰ واحد تدریس هفتگی؛ حضور فعال به مدت ۴۰ ساعت در هفته؛ برونداد پژوهشی قابل قبول برابر مصوبات وزارت علوم. |               |  |   |

| <input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد | <b>اهمیت<br/>ذی‌ربط</b> | <input checked="" type="checkbox"/> درونی<br><input type="checkbox"/> بیرونی | <b>گونه‌ی<br/>ذی‌ربط</b> | دانشجویان | <b>نام ذی‌ربط</b>   |
|---|-------------------------|--|--------------------------|-----------|---|
|   |                         |  |                          |           | <b>نوع رابطه<br/>دانشگاه با<br/>ذی‌ربط</b><br>ارائه تسهیلات آموزشی، پژوهشی و رفاهی به ذی‌ربط؛ تعلیم و تربیت ذی‌ربط در راستای اهداف و سیاست‌های کلان کشور.   |
|   |                         |  |                          |           | <b>چالش<br/>دانشگاه با<br/>ذی‌ربط</b><br>عدم وجود تلاش حداکثری در جهت افزایش سطح تولید علم؛ وجود مشکلات اساسی در ارتباط با تبدیل علم به ثروت از طریق کارآفرینی و پایه‌ریزی شغل‌های دانش‌بنیان؛ عدم وجود تمرکز کافی بر روی تحصیل علوم نوپا و جدید؛ تفاوت دیدگاه‌ها بین دانشگاه و ذی‌ربط در زمینه‌های مختلف؛ عدم وجود اهتمام لازم در زمینه فراگیری و به کارگیری اصول مرتبط با اقتصاد مقاومتی؛ وجود مشکلات اساسی در ارتباط با استفاده بهینه از منابع دانشگاهی؛ وجود مشکلات اساسی در ارتباط با اصلاح الگوی مصرف؛ عدم وجود اهتمام لازم در جهت کمک به افزایش اعتبار علمی و اخلاقی دانشگاه.  |
|   |                         |  |                          |           | <b>انتظارات<br/>ذی‌ربط از<br/>دانشگاه</b><br>فراهم شدن فضایی آرام و بستری مناسب جهت رشد و تعالی علمی؛ فراهم شدن فضایی مناسب برای ارائه دیدگاه‌های فرهنگی و اجتماعی؛ ایجاد تشکلهای خارج از دستور در جهت ارتقاء سطح مطلوبیت اهداف، آرمان‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای موجود؛ ایجاد بستری مناسب در جهت تأثیرگذاری فرد فرد دانشجویان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور دانشجویان؛ ظرفیت‌سازی و بسترسازی مناسب در جهت ایجاد یک گفتمان فرهنگی در غالب فرهنگ‌های متفاوت در راستای آشنایی، هم‌زیستی و ارتباطات متقابل؛ ایجاد فضایی مناسب در راستای ارتقاء سطح مطلوبیت رفتارها و کردارهای مربوط به زندگی اجتماعی، بالأخص در محیط خوابگاه‌ها؛ همسو شدن علم کسب شده از طریق دانشگاه با علم مورد نیاز در فضای خارج از دانشگاه (ساختارهای اجرایی، صنعت، معدن، تجارت و ...)؛ فضا سازی و بسترسازی مناسب در جهت تقویت ارتباط بین علم و صنعت؛ برگزاری همایش‌ها، کنگره‌ها، مناظره‌ها و ... با هدف شکوفایی ذهن دانشجویان در ارتباط با بینش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در سطوح ملی و بین‌المللی؛ ارتقاء جایگاه دانشجویان در فضای اجتماع به عنوان یک سرمایه اجتماعی؛ تحصیل و یادگیری علم کاربردی به جای علم تئوری و نظری؛ ایجاد بستری مناسب جهت یادگیری مقوله حقوق شهروندی در دوران تحصیل؛ اصلاح بروکراسی اداری؛ افزایش تعداد جشن‌ها و مراسم شاد متناسب با مناسبت‌های مختلف در جهت افزایش سطح نشاط دانشجویان؛ ایجاد تناسب بین غذاهای سلف‌سرویس با ذائقه بومی و منطقه‌ای دانشجویان؛ فراهم شدن امکانات پژوهش؛ حرکت از آموزش صرف به آموزش و پژوهش توأم؛ فراهم شدن مشارکت دانشجویان تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) در فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه؛ فراهم شدن مشارکت دانشجویان دکتری در فعالیت‌های آموزشی دانشگاه؛ تعیین اولویت‌های پژوهشی در رشته‌های مرتبط؛ برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی بین‌رشته‌ای؛ فعالیت بیشتر انجمن‌های علمی-تخصصی و سایر تشکلهای دانشجویی در دانشگاه؛ ارائه امکانات رفاهی و فرهنگی متناسب با نیازمندی‌های دانشجویان. |
|   |                         |  |                          |           | <b>انتظارات<br/>دانشگاه از<br/>ذی‌ربط</b><br>آموختن قوانین اساسی، هنجارهای جامعه و ارزش‌ها و باورهای دینی؛ آموختن راه و رسم و سبک صحیح زندگی فردی و اجتماعی؛ آموختن سبک زندگی اسلامی-ایرانی؛ تلاش حداکثری در جهت افزایش سطح تولید علم؛ تبدیل علم به ثروت از طریق کارآفرینی و پایه‌ریزی شغل‌های دانش‌بنیان؛ متمرکز شدن بر روی تحصیل علوم نوپا و جدید؛ جستجوی دانش و علمی که منتج به تولید محصولات جدید و تجاری‌سازی شود؛ اهتمام و سعی در ارتباط با حل معضلات مربوط به آب، زباله، کشاورزی و ... در استان از طریق فراگیری علوم مربوطه؛ بالفعل کردن فرصت‌های طبیعی و بالقوه موجود در استان؛ اهتمام لازم در مسیر تحقق شعارهای سالیانه؛ اهتمام لازم در زمینه فراگیری و به کارگیری اصول مرتبط با اقتصاد مقاومتی؛ استفاده بهینه از منابع دانشگاهی؛ اصلاح الگوی مصرف؛ مشارکت در  |

|   |  |                  |  |  |
|---|--|------------------|--|--|
| <p>فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه؛ رعایت اصول و موازین اخلاقی و اسلامی در دانشگاه؛ رعایت اصول و موازین اخلاقی منطبق با شرع و فرهنگ اسلامی ایرانی در ارتباط با پوشش؛ پیگیری انتظارات از طریق مجاری قانونی؛ حضور مستمر و به موقع در کلاس‌های درس؛ مشارکت و حضور فعال در فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی، هنری؛ داشتن روحیه خودباوری و کارآفرینی ذی‌ربط و تقویت آن؛ کمک به افزایش اعتبار علمی و اخلاقی دانشگاه؛ تبعیت از قوانین و مقررات دانشگاه.</p> |  |                  |  |  |
| نام<br>ذیربط  | شورای تخصصی پژوهشی و فناوری  | گونه‌ی<br>ذی‌ربط | <input checked="" type="checkbox"/> درونی<br><input type="checkbox"/> بیرونی | <b>اهمیت<br/>ذی‌ربط</b><br><input type="checkbox"/> کم<br><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br><input type="checkbox"/> زیاد |
| نوع رابطه<br>دانشگاه با<br>ذیربط  | <p>تهیه و تدوین برنامه‌های پژوهشی؛ کمک به امور اجرایی و فراهم آوردن امکانات در زمینه فعالیت‌های پژوهشی؛ هماهنگی در امور اجرایی و برنامه‌ریزی همکاری با شورای دانشگاه و هیأت رئیسه.</p>   |                  |  |  |
| چالش<br>دانشگاه با<br>ذیربط   | <p>عدم وجود مشارکت کافی با بخش خصوصی در اجرای طرح‌های پژوهشی؛ عدم وجود دستورالعمل شفاف و مشخص در راستای تعیین نحوه همکاری با مراکز تحقیقاتی داخل و خارج دانشگاه؛ عدم وجود برنامه‌ریزی دقیق و منسجم در جهت به‌روزرسانی و گسترش زیرساخت‌های ارتباطی و اینترنتی؛ تصویب طرح‌های پژوهشی کاربردی متناسب با رشته‌های دانشگاه.</p>   |                  |  |  |
| انتظارات<br>ذیربط از<br>دانشگاه   | <p>مشارکت فعالانه اعضای هیأت علمی در انجام فعالیت‌ها و برنامه‌های پژوهشی؛ همکاری و هماهنگی سایر بخش‌های دانشگاه جهت تسریع و تسهیل برنامه‌های پژوهشی در دانشگاه؛ مشارکت و تعامل بخش‌های مختلف دانشگاه در تربیت پژوهشگران دانشگاهی؛ افزایش بودجه مربوط به پژوهش فناوری دانشگاه.</p>  |                  |  |  |
| انتظارات<br>دانشگاه از<br>ذی‌ربط  | <p>ارائه پیشنهاد در زمینه‌های مختلف پژوهشی با توجه به امکانات دانشگاه (پهپود شرایط و رفع موانع تحقیق در دانشگاه؛ هماهنگ ساختن زمان تعلیم و تحقیق در دانشگاه؛ مشارکت با بخش خصوصی در اجرای طرح‌های پژوهشی و تعیین نحوه همکاری با مراکز تحقیقاتی داخل و خارج دانشگاه؛ بررسی نحوه ارائه خدمات پژوهشی به سازمان‌های مختلف برای برآوردن نیازهای کشور، منطقه و استان)؛ تهیه و تدوین و پیشنهاد مناسب طرح‌های تربیت محقق برای انجام طرح‌های کاربردی؛ تصویب طرح‌های پژوهشی کاربردی متناسب با رشته‌های دانشگاه؛ برقراری مشوق‌هایی برای تشویق اعضای هیأت علمی به تألیف و ترجمه کتب و نوشتن مقالات تحقیقی و ایجاد امکانات و تسهیلات لازم برای تسریع در چاپ و نشر آثار علمی؛ برنامه‌ریزی صحیح فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیأت علمی؛ بررسی مداوم فعالیت‌های پژوهشی انجام شده و ارائه راهکارهایی در جهت افزایش سطح کمی و کیفی پژوهش در دانشگاه؛ افزایش سطح ارتباط دانشگاه با صنعت و تعریف پروژه‌های کاربردی مشترک با صنعت؛ ارائه طرح‌هایی در جهت افزایش سطح علمی و شناختی دانشجویان از فناوری‌های نو و کاربردی؛ برنامه‌ریزی و ارائه طرح‌های مناسب در جهت به‌روزرسانی و گسترش زیرساخت‌های ارتباطی و اینترنتی.</p> |                  |  |  |

| نام ذیربط                  | شورای تخصصی فرهنگی و اجتماعی  | گونه‌ی ذیربط | درونی <input checked="" type="checkbox"/> بیرونی <input type="checkbox"/> | اهمیت ذیربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/> |
|----------------------------|---|--------------|---|-------------|---|
| نام ذیربط                  | شورای تخصصی فرهنگی و اجتماعی  | گونه‌ی ذیربط | درونی <input checked="" type="checkbox"/> بیرونی <input type="checkbox"/> | اهمیت ذیربط | کم <input checked="" type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/> |
| نوع رابطه دانشگاه با ذیربط | هماهنگ نمودن برنامه‌های فرهنگی دانشگاه.   |              |   |             |   |
| چالش دانشگاه با ذیربط      | برداشت‌های متفاوت از قوانینی که دارای ابهام هستند؛ عدم وجود تفاهم کامل در زمینه تهیه و تنظیم برنامه‌های فرهنگی-اجتماعی مناسب؛ عدم ارائه پیشنهادهای کارا و اثربخش؛ وجود برخی اعمال نظرهای شخصی و احساسی اعضای شورا در تصمیم‌گیری‌های مربوط به دانشجویان؛ عدم وجود برنامه‌ریزی منسجم و دقیق برای گسترش مناسبات دانشگاه و نهادهای فرهنگی، انقلابی و مردمی.   |              |   |             |   |
| انتظارات ذیربط از دانشگاه  | همکاری و هماهنگی سایر بخش‌های دانشگاه برای انجام برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی؛ تعامل و مشارکت اعضای هیأت علمی، یاوران علمی و دانشجویان در اجرای برنامه‌های فرهنگی اجتماعی و طرح‌های تحقیقاتی فرهنگی و سیاسی؛ تغییر قوانین نیازمند تغییر در حوزه عملکرد ذیربط، در نهایت همکاری؛ افزایش حمایت‌های مالی و معنوی.  |              |   |             |   |
| انتظارات ذیربط از دانشگاه  | برنامه‌ریزی و ایجاد هماهنگی برای فعالیتهای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در دانشگاه؛ برگزاری برنامه‌های مناسب فرهنگی و تبلیغاتی برای گسترش و تعمیق مبانی ارزشی، دینی، اخلاقی و انقلابی؛ ایجاد هماهنگی در فعالیتهای دفتر نمایندگی شورای مرکزی نمایندگان مقام معظم رهبری، جهاد دانشگاهی و انجمن‌های اسلامی؛ برنامه‌ریزی و تعیین خطمشی فعالیتهای فوق‌برنامه دانشگاه با همکاری معاونت دانشجویی و طرح‌های تحقیقاتی فرهنگی و سیاسی با همکاری معاونت پژوهشی و برقراری پیوند سازنده و سودمند میان استاد و دانشجو با همکاری معاونت آموزشی؛ برنامه‌ریزی برای گسترش مناسبات دانشگاه و نهادهای فرهنگی، انقلابی و مردمی؛ شناخت و سازماندهی نیروهای متعهد و مستعد از طریق نهادهای دانشجویی و فرهنگی و معرفی برای کمک به جامعه در مواقع اضطراری؛ عدم اعمال نظرهای شخصی و احساسی اعضای شورا در تصمیم‌گیری‌های مربوط به دانشجویان؛ برگزاری منظم و دقیق جلسات و تنظیم صورتجلسات به بهترین نحو و اجرای سریع مصوبات؛ داشتن وحدت رویه در احکام صادره؛ تبیین مصوبات شورا در چهارچوب فرهنگ اسلامی ایرانی؛ ارائه راهکارهایی برای افزایش سطح مبانی اعتقادی و التزامی دانشجویان و اساتید؛ ارائه راهکارهایی در جهت مبارزه با تهاجم فرهنگی. |              |   |             |   |
| نام ذیربط                  | شورای تخصصی آموزشی  | گونه‌ی ذیربط | درونی <input checked="" type="checkbox"/> بیرونی <input type="checkbox"/> | اهمیت ذیربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/> |
| نام ذیربط                  | شورای تخصصی آموزشی  | گونه‌ی ذیربط | درونی <input checked="" type="checkbox"/> بیرونی <input type="checkbox"/> | اهمیت ذیربط | کم <input type="checkbox"/> متوسط <input checked="" type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/> |
| نوع رابطه دانشگاه با ذیربط | تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی؛ کمک به امور اجرایی و فراهم آوردن امکانات در زمینه فعالیتهای آموزشی.   |              |   |             |   |
| چالش دانشگاه با ذیربط      | برداشت‌های متفاوت از قوانین آموزشی که دارای ابهام هستند؛ عدم وجود تفاهم کامل در زمینه تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی مناسب؛ عدم ارائه پیشنهادهای کارا و اثربخش؛ عدم وجود وحدت رویه در احکام صادره.  |              |   |             |   |
| انتظارات ذیربط از          | ارائه دقیق و منظم برنامه آموزشی از سوی بخش‌های دانشگاه؛ مشارکت و هماهنگی سایر بخش‌های دانشگاه در انجام بهتر فعالیتهای آموزشی؛ مشارکت و تعامل اعضای هیأت علمی و دانشجویان در اجرای فعالیتهای آموزشی؛ تغییر   |              |   |             |   |

|   |                            |  |                             |
|---|----------------------------|--|-----------------------------|
| <p>قوانین نیازمند تغییر در حوزه عملکرد ذی‌ربط، در نهایت همکاری.</p>   |                            | <p><b>دانشگاه</b></p>  |                             |
| <p>تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی مناسب؛ فراهم آوردن امکانات در زمینه فعالیت‌های آموزشی؛ اجرای مصوبات شورای دانشگاه و هیأت رئیسه؛ ارائه پیشنهادهای کارا و اثربخش (در زمینه برنامه‌های آموزشی؛ طرح‌های مناسب آموزشی غیررسمی کوتاه‌مدت و بلندمدت؛ ظرفیت پذیرش دانشجو)؛ ارائه پیشنهادهای کارا و اثربخش در زمینه برنامه‌های آموزشی؛ طرح‌های مناسب آموزشی غیررسمی کوتاه مدت و بلندمدت؛ نظارت بر ظرفیت پذیرش دانشجو؛ عدم اعمال نظرهای شخصی و احساسی اعضای شورا در تصمیم‌گیری‌های مربوط به دانشجویان؛ برگزاری منظم و دقیق جلسات و تنظیم صورتجلسات به بهترین نحو و اجرای سریع مصوبات؛ داشتن وحدت رویه در احکام صادره؛ ایجاد رشته‌های بین‌رشته‌ای و جدید؛ سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در امر پذیرش دانشجوی خارجی؛ سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در امر ایجاد رشته‌های مجازی.</p> |                            | <p><b>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</b></p>   |                             |
| <p><input type="checkbox"/> کم<br/><input checked="" type="checkbox"/> متوسط<br/><input type="checkbox"/> زیاد</p>  | <p><b>اهمیت ذی‌ربط</b></p> | <p><input checked="" type="checkbox"/> درونی<br/><input type="checkbox"/> بیرونی</p>   | <p><b>گونه‌ی ذی‌ربط</b></p> |
| <p>تشکل‌ها و انجمن‌های دانشجویی</p>   |                            | <p><b>نام ذی‌ربط</b></p>   |                             |
| <p>نوع رابطه دانشگاه با ذی‌ربط</p>  |                            | <p>زمینه‌سازی رشد خلاقیت‌های فرهنگی و سیاسی و علمی دانشجویان.</p>  |                             |
| <p>چالش دانشگاه با ذی‌ربط</p>   |                            | <p>عدم وجود تفاهم کامل در امور اجرایی دانشگاه‌ها؛ عدم وجود تفاهم کامل در جهت استفاده حداکثری از امکانات دانشگاه؛ عدم وجود تعامل و مشارکت کامل در انجام فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی.</p>  |                             |
| <p>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</p>   |                            | <p>همکاری با ذی‌ربط در جهت انجام و اجرای فعالیت‌های آن‌ها؛ قرار دادن امکانات و تسهیلات برای انجام فعالیت‌های آن‌ها؛ تشویق دانشجویان و دانشگاهیان در مشارکت در انجام فعالیت‌های آن‌ها؛ حمایت مالی از فعالیت‌های ذی‌ربط در چهارچوب شرح وظایف؛ تسریع در روند اخذ مجوز در راستای انجام و اجرای فعالیت‌ها؛ برنامه‌ریزی در جهت استفاده حداکثری ذی‌ربط از امکانات دانشگاه اعم از فضای فیزیکی مناسب، تجهیزات مورد نیاز و ...؛ تسهیل فرآیند دریافت هزینه‌های مربوط به برنامه‌های انجمن‌ها؛ ایجاد صندوق ارتباطات میان اعضای هیأت علمی و انجمن‌های دانشجویی؛ برنامه‌ریزی در جهت برگزاری نشست‌های همفکری میان اساتید و اعضای انجمن‌های دانشجویی؛ همکاری در جهت دعوت از کارآفرینان در راستای انتقال تجارب ایشان به دانشجویان.</p> |                             |
| <p>انتظارات دانشگاه از ذی‌ربط</p>   |                            | <p>پایبندی به آیین‌نامه‌ها و اساسنامه مصوب در حوزه فعالیت کانون‌ها و تشکل‌ها و انجمن‌های علمی؛ انجام فعالیت‌های ذی‌ربط در راستای برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه؛ انجام فعالیت‌ها با رعایت موازین اسلامی، قانونی و اخلاقی در دانشگاه؛ عدم اختلال در فعالیت‌های عملیاتی و اجرایی دانشگاه؛ اجتناب از برانگیختن دانشجویان و دانشگاهیان دانشگاه؛ تعامل و مشارکت در انجام فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه؛ تلاش و فعالیت حداکثری ذی‌ربط در راستای افزایش سطح علمی و فرهنگی دانشگاه در چهارچوب حوزه فعالیت‌های ذی‌ربط؛ وجود شفافیت کامل در ارتباط با درآمدها و هزینه‌های انجمن‌های دانشجویی.</p>  |                             |