

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



*** شناسنامه ***

عنوان: خلاصه مدیریتی برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی
ساری

عنوان انگلیسی: **Sari Agricultural Sciences and Natural Resources
University (SANRU) Strategic Plan Executive Summary**

ناشر: مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری دانشگاه علوم کشاورزی
و منابع طبیعی ساری

نظارت: هیات رئیسه و شورای دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری
تهیه و تدوین: کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه (دکتر سید مجتبی
مجاوریان، دکتر حمید امیرنژاد، دکتر سید علی حسینی یکانی، دکتر سمیه
شیرزادی)

طراحی گرافیکی و صفحه آرایی: مهندس فاطمه خادمی

سال انتشار: ۱۳۹۷

عنوان	صفحه
فصل اول: بیانیه چشم‌انداز، بیانیه ماموریت بیانیه ارزش‌های بنیادین و اهداف کلان دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری	
۱-۱- چشم‌انداز دانشگاه.....	۲
۲-۱- بیانیه چشم‌انداز دانشگاه (مصوبه شورای دانشگاه ۱۳۹۷/۱۰/۱۷).....	۲
۳-۱- ارزش‌های بنیادین دانشگاه.....	۲
۵-۱- بیانیه ماموریت دانشگاه (مصوبه شورای دانشگاه ۱۳۹۷/۱۰/۱۷).....	۳
فصل دوم: روش‌شناسی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری.	
۱-۲- روش تجزیه و تحلیل SWOT.....	۶
۱-۱-۲- گام نخست: شناسایی عوامل داخلی و خارجی هر حوزه.....	۶
۲-۱-۲- گام دوم: تعیین امتیاز عوامل داخلی و خارجی.....	۷
۳-۱-۲- گام سوم: تعیین ضرایب عوامل داخلی و خارجی.....	۷
۴-۱-۲- گام چهارم: تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی.....	۸
۲-۲- رتبه‌بندی راهبردها با استفاده از QSPM.....	۹
فصل سوم: استخراج ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه‌های مدیریتی دانشگاه	
۱-۳- حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.....	۱۲
۱-۱-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی.....	۱۲
۲-۱-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی.....	۱۳
۳-۱-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی.....	۱۳
۴-۱-۳- استخراج SWOT حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی.....	۱۴
۵-۱-۳- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی با استفاده از QSPM.....	۱۶
۲-۳- حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه.....	۲۰
۱-۲-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه پژوهش و فناوری.....	۲۰

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
۲-۲-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه پژوهش و فناوری	۲۱
۳-۲-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه پژوهش و فناوری	۲۲
۴-۲-۳- استخراج SWOT حوزه پژوهش و فناوری	۲۴
۵-۲-۳- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری با استفاده از QSPM	۲۵
۳-۳- حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه	۲۹
۱-۳-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه فرهنگی و دانشجویی	۲۹
۲-۳-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی	۳۰
۳-۳-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی	۳۰
۴-۳-۳- استخراج SWOT حوزه فرهنگی و دانشجویی	۳۱
۵-۳-۳- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه فرهنگی و دانشجویی با استفاده از QSPM	۳۳
۴-۳- حوزه اداری - مالی دانشگاه	۳۷
۱-۴-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه اداری و مالی	۳۷
۲-۴-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه اداری و مالی	۳۸
۳-۴-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه اداری - مالی	۳۹
۴-۴-۳- استخراج SWOT حوزه اداری - مالی	۴۱
۵-۴-۳- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه اداری - مالی با استفاده از QSPM	۴۲

فصل چهارم: راهبردها و برنامه عملیاتی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری

فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۱. تعیین ضرایب عوامل داخلی و خارجی	۸
جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی	۱۲
جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی	۱۳
نگاره ۲. ماتریس SWOT حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی	۱۵
جدول ۴. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی (ادامه دارد)	۱۶
جدول ۵. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی (ادامه از صفحه قبل)	۱۸
جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه پژوهش و فناوری	۲۰
جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه پژوهش و فناوری	۲۱
جدول ۸. ماتریس SWOT حوزه پژوهش و فناوری	۲۴
جدول ۹. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه پژوهش و فناوری (ادامه دارد)	۲۵
جدول ۱۰. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه پژوهش و فناوری (ادامه از صفحه قبل)	۲۷
جدول ۱۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه فرهنگی و دانشجویی	۲۹
جدول ۱۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی	۳۰
جدول ۱۳. ماتریس SWOT حوزه فرهنگی	۳۲
جدول ۱۴. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه فرهنگی و دانشجویی (ادامه دارد)	۳۳
جدول ۱۵. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه فرهنگی و دانشجویی (ادامه از صفحه قبل)	۳۵
جدول ۱۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه اداری مالی	۳۷
جدول ۱۷. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه اداری و مالی	۳۸
جدول ۱۸. ماتریس SWOT حوزه اداری و مالی	۴۱
جدول ۱۹. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه اداری و مالی (ادامه دارد)	۴۲

فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۲۰. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه اداری و مالی (ادامه از صفحه قبل).....	۴۴
جدول ۲۱. راهبردهای حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.....	۴۸
جدول ۲۲. برنامه عملیاتی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه.....	۴۹
جدول ۲۳. راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه.....	۵۱
جدول ۲۴. برنامه عملیاتی حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه.....	۵۳
جدول ۲۵. راهبردهای حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه.....	۵۵
جدول ۲۶. برنامه عملیاتی حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه.....	۵۶
جدول ۲۷. راهبردهای حوزه اداری- مالی دانشگاه.....	۵۸
جدول ۲۸. برنامه عملیاتی حوزه اداری و مالی دانشگاه.....	۵۹
جدول ۲۹. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی.....	۶۱
جدول ۳۰. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه پژوهش و فناوری.....	۶۲
جدول ۳۱. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه فرهنگی و دانشجویی.....	۶۳
جدول ۳۲. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه اداری و مالی.....	۶۴

فهرست نگاره‌ها

صفحه	عنوان
۱۴	نگاره ۱. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه....
۲۲	نگاره ۳. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه پژوهش و فناوری.....
۳۱	نگاره ۴. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی.....
۳۹	نگاره ۵. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه اداری - مالی.....

سخن رئیس دانشگاه

رشد و شکوفایی آموزش عالی، همواره به عنوان یکی از اصلی‌ترین پایه‌های توسعه کشورها شناخته می‌شود. اما اهداف و ماموریت دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در سراسر جهان، همواره متناسب با تغییر و تحولات اقتصادی و اجتماعی جوامع در حال تغییر و تحول بوده است. بر همین اساس تاکنون سه نسل از دانشگاه‌ها مشتمل بر دانشگاه‌های نسل اول (آموزش محور)، دانشگاه‌های نسل دوم (پژوهش محور) و دانشگاه‌های نسل سوم (کارآفرین) ظهور و بروز کرده و در سال‌های اخیر، بحث گذار به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم (پیش‌گستر یا کنش‌گرا) در برخی دانشگاه‌های جهان مطرح است. با توجه به این که یکی از چالش‌های جدی عصر حاضر در بسیاری از اقتصادهای جهان و به‌ویژه اقتصاد ایران، مساله بیکاری است، بدیهی است در صورتی که دانشگاه‌ها، اهداف و ماموریت‌های سنتی مربوط به نسل‌های اول و دوم را مبنای تدوین برنامه‌های راهبردی خود قرار دهند (وضعیتی که حداقل در عرصه عمل گریبانگیر اکثریت قاطع دانشگاه‌های ایرانی است)، به‌طورحتم نخواهند توانست به‌عنوان دانشگاه‌هایی حکمران جامعه و پیش‌بر صنعت، حتی در کارآترین وضعیت، نقش موثری در حل مشکلات موجود داشته باشند. به دیگر سخن، در شرایط اقتصادی و اجتماعی کنونی، علاوه بر ماموریت آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها، ماموریتی نوین که همان مشارکت در توسعه اجتماعی و اقتصادی کشور است نیز بر دوش آن‌ها قرار گرفته است و بنابراین ایجاد تحول در ماموریت دانشگاه‌ها و حرکت آن‌ها به سمت بدل شدن به دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم، ضرورتی گریزناپذیر برای یکایک دانشگاه‌های کشور است. لازمه تحقق این ماموریت جدید، به‌طورحتم ابتدا بازنگری در شیوه اجرای دو ماموریت سنتی پیشین است. در همین راستا هدف دانشگاه بایستی پرورش نیروهای ماهر، حرفه‌ای، نوآور، متدین و آراسته به ایمان، تقوی الهی و مکارم اخلاق باشد. آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه باید به آموزش کارآفرینی ختم شده و پژوهش‌های فردی نیز باید به پژوهش‌های گروهی بدل گردد. اما زیربنای تحول ماموریتی، ایجاد تحول در عقلانیت دانشگاه با تغییر در هر سه رکن دانشجو، استاد و سازمان دانشگاه است. دانشگاه‌ها باید با تربیت دانشجویانی کارآفرین به‌تدریج از لحاظ مالی، به استقلال برسند. به‌منظور تحقق عملی چنین تحولی در هر یک از دانشگاه‌ها، لازم است که هر دانشگاه مجموعه برنامه‌های عملیاتی مشخصی را در هر یک از حوزه‌های آموزشی و دانشجویی، پژوهش و فناوری، فرهنگی و اجتماعی و اداری و مالی در چارچوب یک برنامه راهبردی منحصر به فرد دنبال نماید. برنامه

راهبردی به‌عنوان یک الگوی رفتار با لحاظ دقیق تمامی نقاط قوت و ضعف درون یک سازمان و نیز توجه جامع به نقاط فرصت و تهدید محیط پیرامون آن سازمان، راهبردهای مشخصی را برای تحقق مأموریتی که در صورت انجام آن، سازمان را به چشم‌انداز پیش رویش می‌رساند، ارائه می‌نماید. بنا به چنین ضرورتی، برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری به همت کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه و با نظارت هیات رئیسه و شورای دانشگاه تهیه گردیده و هم‌اکنون خلاصه مدیریتی آن توسط مدیریت برنامه، بودجه و تحول اداری و بهره‌وری دانشگاه منتشر می‌گردد. بدیهی است دستیابی به اهداف ترسیم شده در سند چشم‌انداز دانشگاه با تحقق بخشی برنامه‌های عملیاتی سالانه مستخرج از راهبردهای اولویت‌بندی شده مندرج در برنامه راهبردی حاضر تنها و تنها با همدلی و تلاش مجدانه یکایک اعضای خانواده بزرگ دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری مشتمل بر همکاران بزرگوار هیات علمی و غیر هیات علمی و همچنین دانشجویان عزیز دانشگاه امکان‌پذیر خواهد بود.

اسداله تیموری یانسری

رئیس دانشگاه

پیشگفتار

با پذیرش ضرورت انجام ماموریت جدید مشارکت در توسعه اجتماعی و اقتصادی کشور توسط دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در شرایط کنونی حاکم بر اقتصاد کشور با تربیت افراد کارآفرین و علاوه بر آن مشارکت در کارآفرینی، ضرورت طراحی یک برنامه راهبردی که ضمن اصلاح روش اجرای دو ماموریت سنتی آموزش و پژوهش، متضمن انجام صحیح ماموریت جدید نیز باشند، کاملاً روشن است. طراحی و اجرای صحیح چنین برنامه راهبردی خواهد توانست، کارکرد دانشگاه را به‌عنوان نهادی که با ارتقاء دانش، نگرش‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های جامعه در کلیه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فناوری، در تعامل با جامعه، از منابع و فرصت‌های موجود در راستای توسعه کارآفرینی استفاده می‌کند، تغییر دهد. با چنین رویکردی، برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری به‌عنوان یک دانشگاه تخصصی کشاورزی واقع در مرکز استانی که مهمترین محور اقتصاد آن، کشاورزی است، طراحی و تدوین شده است.

هسته اولیه دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری در سال ۱۳۵۳ هجری شمسی به‌صورت یک واحد آموزشی غیرانتفاعی به منظور ایجاد دوره‌های آموزش کشاورزی با نام مدرسه عالی مهندسی کشاورزی شکل گرفت. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، تعدادی از دانشکده‌ها و مدارس عالی کشاورزی به آموزشکده تبدیل شدند و از این جمله، مدرسه عالی مهندسی کشاورزی نیز در سال ۱۳۶۲ به آموزشکده کشاورزی تبدیل شد. با جذب اعضای هیات علمی جدید، گسترش رشته‌ها و عملیات ساخت آزمایشگاه‌های در پردیس خزرآباد، بالاخره وزارت علوم در سال ۱۳۶۸ با تبدیل آموزشکده کشاورزی به دانشکده علوم کشاورزی ساری موافقت کرد. در سال ۱۳۷۷ با آماده‌سازی بخش‌هایی از ساختمان‌های در حال ساخت در سایت فرح‌آباد، مجوز ایجاد دو دانشکده توسط شورای گسترش آموزش عالی صادر شد و دانشکده علوم کشاورزی ساری به دو دانشکده

کشاورزی و دانشکده منابع طبیعی تبدیل گردید. به دنبال اخذ مجوز گروه‌ها و رشته‌های جدید و نیاز به تشکیلات وسیع‌تر، این دو دانشکده در سال ۱۳۸۳ به مجتمع آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی ساری تبدیل شد. اما در ادامه و در نتیجه تلاش‌های فراوان، مجتمع آموزش عالی علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری در نهایت در سال ۱۳۸۷ از دانشگاه مازندران جدا شد و به دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری تبدیل گردید. هم‌اکنون دانشکده‌های علوم زراعی، مهندسی زراعی، علوم دامی و شیلات، پژوهشکده ژنتیک و زیست‌فناوری طبرستان، پژوهشکده فناوری‌های زیستی گیاهان دارویی و پژوهشکده علوم و صنایع غذایی مازندران در محل پردیس دانشگاه واقع در کیلومتر ۹ جاده فرح‌آباد و دانشکده منابع طبیعی و پژوهشکده اکوسیستم‌های خزری در کیلومتر ۱۰ جاده ساری- بهشهر (بادله) قرار دارند. علاوه بر آن دانشگاه دارای مرکز رشد واحدهای فناوری بوده که خارج از دانشگاه در ساختمان طبرستان قرار دارد. جنگل آموزشی دارابکلا با وسعت ۲۶۰۰ هکتار نیز برای فعالیتهای آموزشی و تحقیقاتی از سوی سازمان جنگل‌ها و مراتع به دانشگاه واگذار شده است. بنابراین، این دانشگاه از سال تأسیس مدرسه عالی مهندسی کشاورزی تا کنون قدمتی ۴۵ ساله داشته و با امید به خدا چشم به افق‌های پیش‌رو دارد.



فصل اول:

بیانیه چشم انداز، بیانیه ماموریت،
بیانیه ارزش های بنیادین و اهداف کلان
دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری

۱-۱- چشم‌انداز دانشگاه

با اتکا به توفیقات الهی و در پرتو ایمان، تلاش و تدبیر و با توجه به سرمایه‌های عظیم مادی و معنوی و در مسیر تحقق آرمان‌ها و رسالت فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران و بر اساس سند چشم‌انداز دانشگاه اشعار می‌دارد که دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری در افق ۱۴۰۴، به عنوان یک دانشگاه ممتاز تخصصی، دانشگاهی نقش‌آفرین، سیاست‌گذار و متعادل‌بخش با سرمایه‌های انسانی متخصص، فرهیخته و متعهد، با ساختار و تشکیلات مناسب و نظام‌مند خواهد بود که بستر ساز زمینه‌های علم‌گرایی، خودباوری و اعتدال در جهت ایجاد فضایی قانونمند و آکنده از فضایل اخلاقی و معنویت و تمدن‌ساز در حوزه اسلامی و ایرانی می‌باشد.

۱-۲- بیانیه چشم‌انداز دانشگاه (مصوبه شورای دانشگاه ۱۳۹۷/۱۰/۱۷)

دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری دانشگاهی است تخصصی، کارآفرین، مستقل، پیش‌رو و برخوردار از جایگاهی شایسته در تولید، آموزش و نشر مهارت، علم، فناوری و دانش، دارای اعضای هیأت علمی دانا و توانا، مأمور به پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی، علمی، پژوهشی و فناورانه با ارایه راه‌حلهایی برای مسایل حال و آینده جامعه و صنعت در عرصه‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و پرورش‌دهنده دانش‌آموختگانی ماهر، حرفه‌ای و کارآمد، خلاق و نوآور، متدین و آراسته به ایمان، تقوای الهی و مکارم اخلاق، پیش‌رو در توسعه مفاهیم الهام بخش علمی و پژوهش در تراز جهانی برای دستیابی به دانشگاهی تمدن‌ساز اسلامی - ایرانی.

۱-۳- ارزش‌های بنیادین دانشگاه

- ✓ اعتلای کرامت و منزلت انسانی، تکریم علم و عالم و شاگردپروری
- ✓ مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در قبال نیازهای علمی در سطح ملی و بین‌المللی
- ✓ دانش‌آفرینی، دانش‌گستری و ارج نهادن به آفرینش‌های فکری
- ✓ خودباوری، نوآوری، رقابت‌پذیری و آزاداندیشی علمی
- ✓ پایبندی به مصالح عمومی و تقویت روحیه مشارکت جمعی
- ✓ تعامل سازنده و مؤثر در همکاری‌های علمی و فرهنگی بین‌المللی

۱-۴- ماموریت‌های دانشگاه

دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام، پیروی از ولایت مطلقه فقیه، رعایت اخلاق حرفه‌ای، بهبود مستمر و با اتکاء به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد به تربیت انسان‌های مومن، متعهد، خلاق، ماهر، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین برای پاسخگویی به نیازهای جامعه و اعتلای فرهنگی آن اهتمام ورزیده، با به کارگیری فناوری‌های پیشرفته و استانداردهای جهانی و تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی به تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی تلاش می‌کند. این دانشگاه با بهره‌مندی از اساتید و کارکنان مومن و شایسته زمینه‌ساز چرخه تبدیل ایده به محصول و تامین‌کننده نیازهای فکری و علمی جامعه اسلامی می‌باشد. رسالت اصلی دانشگاه ضمن حفظ کرامت اساتید، کارکنان و دانشجویان ارائه و اشاعه خدمات علمی و اجتماعی نوآور به جامعه و اقدام به ایجاد فرصت‌های برابر جهت شکوفایی و پرورش استعدادهای علمی و فنی کشور است که علاوه بر تعامل با مجموعه اجرایی کشور، درصدد توسعه پژوهش‌های بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی در حوزه‌های علمی و تربیت پژوهشگرانی متعهد، متخصص، کارآفرین، خلاق، مومن و وفادار به آرمان‌های انقلاب اسلامی است.

۱-۵- بیانیه ماموریت دانشگاه (مصوبه شورای دانشگاه ۱۷/۱۰/۱۳۹۷)

- ✓ تلاش برای ارتقای سطح دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری و تبدیل آن به دانشگاهی تخصصی مستقل، کارآفرین، پیش‌رو و برخوردار از جایگاهی شایسته در تولید، آموزش و نشر مهارت، علم، فناوری و دانش،
- ✓ تلاش برای جذب اعضای هیأت‌علمی برجسته متخصص در راستای ماموریت‌های اصلی دانشگاه،
- ✓ تلاش در توانمندسازی و معرفت‌افزایی دانشگاهیان در انجام مأموریت اصلی و پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی، علمی، پژوهشی و فناورانه با ارایه راه‌حل‌هایی برای مسایل حال و آینده جامعه و صنعت در عرصه‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی،
- ✓ بسترسازی لازم برای تربیت دانش‌آموختگانی ماهر، حرفه‌ای و کارآمد، خلاق و نوآور، متدین و آراسته به ایمان، تقوای الهی و مکارم اخلاق، پیش‌رو در توسعه مفاهیم

الهام‌بخش علمی و پژوهشی در تراز جهانی برای دستیابی به دانشگاهی تمدن ساز
اسلامی - ایرانی.



فصل دوم:

روش‌شناسی تدوین برنامه راهبردی
دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری

به منظور به دست آوردن اطلاعات اولیه مورد نیاز و همچنین انتخاب بهترین روش ممکن برای طراحی برنامه راهبردی دانشگاه، ابتدا سه مطالعه پایه‌ای صورت پذیرفت. در مطالعه اول، وضعیت موجود دانشگاه در هر یک از حوزه‌های چهارگانه "آموزشی و تحصیلات تکمیلی"، "پژوهش و فناوری"، "فرهنگی و دانشجویی" و "اداری و مالی" مشخص شد و از مقایسه آن‌ها با استانداردهای موجود، امکان تشخیص قوت‌ها و ضعف‌های هر یک از حوزه‌ها میسر گردید. در دومین مطالعه، با مرور اسناد بالادستی مرتبط، امکان قیاس محیط پیرامونی هر یک از حوزه‌های چهارگانه فوق با نقاط هدف تعیین شده در این اسناد فراهم شد و بر این مبنای فرصت‌ها و تهدیدهای هر حوزه مشخص شد. در سومین مطالعه پایه‌ای، بر اساس مرور انجام شده بر برنامه‌های راهبردی دیگر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی و بررسی مبانی تجربی غیردانشگاهی در این زمینه، روش تجزیه و تحلیل SWOT با استفاده از QSPM، به عنوان روش طراحی برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری انتخاب گردید.

۱-۲- روش تجزیه و تحلیل SWOT

تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی هر سازمان است. حروف SWOT، ابتدای کلمات Strength به معنای قوت، Weakness به معنای ضعف، Opportunity به معنای فرصت و Threat به معنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است. به منظور استخراج ماتریس SWOT، در هر یک از حوزه‌های چهارگانه "آموزشی و تحصیلات تکمیلی"، "پژوهش و فناوری"، "فرهنگی و دانشجویی" و "اداری و مالی" مراحل زیر طی شد:

۱-۱-۲- گام نخست: شناسایی عوامل داخلی و خارجی هر حوزه

نتایج مطالعه پایه‌ای اول، عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) هر حوزه را با مقایسه وضعیت موجود حوزه با استانداردها و یافته‌های مطالعه پایه‌ای دوم، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) هر یک از حوزه‌ها را با مقایسه محیط پیرامونی حوزه با اهداف مشخص شده در اسناد بالادستی مشخص نمود.

۲-۱-۲- گام دوم: تعیین امتیاز عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آن‌ها در قالب نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، شدت نسبی هر یک از آن‌ها در دانشگاه مشخص شد. تعیین شدت نسبی به صورت جداگانه یک بار برای عوامل داخلی و یک بار برای عوامل خارجی انجام شد، به گونه‌ای که جمع امتیازها برای عوامل داخلی هر حوزه برابر با ۱ و برای عوامل خارجی هر حوزه برابر با ۱ شد. به این منظور با جمع‌آوری نظرات صاحب‌نظران هر یک از این حوزه‌ها مشتمل بر معاونین و مدیران فعلی، سابق و نیز کارشناسان هر یک از حوزه‌ها در قالب پرسشنامه، از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (Analytical Hierarchy Process (AHP)) استفاده شد. این امتیازات شدت نسبی قوت‌ها و ضعف‌های هر حوزه و همچنین شدت نسبی فرصت‌ها و تهدیدهای هر حوزه را نشان دادند.

۲-۱-۳- گام سوم: تعیین ضرایب عوامل داخلی و خارجی

زیاد یا کم بودن شدت نسبی عوامل داخلی و خارجی در دانشگاه، درجه اهمیت این عوامل را در تحقق چشم‌انداز پیش‌رو نشان نمی‌دهد. چه‌بسا ممکن است مثلاً قوت مشهودی، در حصول نتیجه کارآمد نباشد یا بالعکس ضعف ناچیزی، به میزان زیادی از تحقق آرمان مورد نظر جلوگیری نماید. بنابراین در گام سوم، بر اساس اهمیت عوامل داخلی و خارجی دانشگاه مورد نظر پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) در نظام رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور، ضرایب اهمیت عوامل داخلی و خارجی تعیین شد. جداول زیر نحوه تعیین ضرایب هر یک از عوامل داخلی و خارجی را نشان می‌دهند.

جدول ۱. تعیین ضرایب عوامل داخلی و خارجی

عوامل داخلی				
گزینه انتخابی	ضعف اساسی	ضعف	قوت	قوت اساسی
امتیاز	۱	۲	۳	۴
عوامل خارجی				
گزینه انتخابی	تهدید جدی	تهدید	فرصت	فرصت عالی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

۲-۱-۴- گام چهارم: تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
 آخرین گام برای دستیابی به ماتریس SWOT در هر حوزه، استخراج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (External Factors Evaluation Matrix (EFEM)) هر حوزه است. به این منظور، ابتدا ارزش هر یک از عوامل داخلی و خارجی از حاصلضرب امتیاز و ضریب اهمیت آن عامل به دست آمد و سپس از مجموع آن‌ها، ارزش کلی عوامل داخلی و ارزش کلی عوامل خارجی به صورت جداگانه محاسبه شد. با توجه به نحوه تعیین ضرایب عوامل داخلی و خارجی، به طور حتم دامنه تغییرات ارزش کل بین ۱ تا ۴ است که هرچه ارزش به دست آمده از ۲/۵ بزرگتر باشد، نشان‌دهنده وضعیت مطلوبتر (فزونی قوت‌ها بر ضعف‌ها در IFEM و غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها در EFEM) و هرچه ارزش به دست آمده کوچکتر از ۲/۵ باشد، بیانگر وضعیت نامطلوب‌تر خواهد بود.

۲-۱-۵- گام پنجم: استخراج SWOT

پس از مشخص شدن وضعیت نسبی هر حوزه، راهبردهای چهارگانه تهاجمی (راهبردهایی که با توجه به قوت‌های موجود به استفاده از فرصت‌ها در راستای تحقق چشم‌انداز منجر می‌شوند که به اختصار به آن‌ها SO گفته می‌شود)، محافظه‌کارانه (یا راهبردهای تغییر جهت که به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های موجود به منظور ترمیم ضعف‌ها هستند که به اختصار به آن‌ها WO

گفته می‌شود)، رقابتی (یا راهبردهای تنوع که در پی استفاده از قوت‌های موجود برای مقابله با تهدیدهای بیرونی هستند که به اختصار به آن‌ها ST گفته می‌شود) و تدافعی (راهبردهایی که به منظور جبران ضعف‌ها و پیشگیری از اثرات تهدیدها طراحی می‌شوند که به اختصار به آن‌ها WT گفته می‌شود) بر اساس نظرات صاحب‌نظران حوزه‌ها تعیین شده و SWOT نهایی هر حوزه شکل گرفت. رتبه‌بندی راهبردها در طراحی برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) انجام شد.

۲-۲- رتبه‌بندی راهبردها با استفاده از QSPM

ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)، روشی برای رتبه‌بندی راهبردهای مندرج در SWOT است. در این ماتریس تک تک راهبردها بر اساس ضریب اهمیت (امتیاز) محاسبه شده در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و بر مبنای ضریب جذابیت هر یک از قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها در اعمال هر راهبرد، رتبه‌بندی می‌شوند. ضرایب جذابیت می‌توانند یکی از اعداد ۱، ۲، ۳ یا ۴ را به خود بگیرند که مقدار بیشتر این ضرایب، نشان‌دهنده جذابیت بیشتر عامل داخلی یا خارجی مورد نظر برای اعمال هر راهبرد است. به طور کلی، عدد ۱ نشانگر عدم جذابیت عوامل، عدد ۲ نشانگر جذابیت مختصر عوامل، عدد ۳ نشانگر جذابیت قابل قبول و عدد ۴ نشانگر جذابیت بالای عوامل هستند. نمره هر یک از عوامل داخلی و خارجی در انتخاب هر راهبرد از حاصلضرب ضریب اهمیت آن عوامل در ضریب جذابیت عامل مورد نظر برای اعمال آن راهبرد محاسبه شد. در نهایت جمع تمام نمرات به‌دست آمده برای کلیه عوامل داخلی و خارجی، نمره نهایی هر راهبرد را تعیین نمود. در پایان، راهبردهای با نمرات نهایی بالاتر و به دنبال آن برنامه‌های عملیاتی در اولویت بالاتر قرار گرفتند.

تمامی گام‌های پنجگانه فوق و رتبه‌بندی راهبردها با استفاده از QSPM برای تمامی حوزه‌های چهارگانه "آموزشی و تحصیلات تکمیلی"، "پژوهش و فناوری"، "فرهنگی و دانشجویی" و "اداری و مالی" انجام شده که نتایج آن در فصول سوم و چهارم ارائه شده است.



فصل سوم:

استخراج ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی
حوزه‌های مدیریتی دانشگاه

۱-۳- حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه

۱-۱-۳- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی

ارزش	ضریب	امتیاز	لیست قوت‌ها و ضعف‌ها	
۰/۱۵۳	۳	۰/۰۵۱	S1	وجود ترکیبی از اعضای هیات علمی توانمند باتجربه و جوان
۰/۲۴۸	۴	۰/۰۶۲	S2	عضویت اعضای هیات علمی در انجمن‌های ملی و بین‌المللی
۰/۲۷۶	۳	۰/۰۹۲	S3	سهام قابل توجه دروس عملی در سر فصل دروس
۰/۳۱۵	۳	۰/۱۰۵	S4	وجود زیرساخت‌های لازم برای برگزاری دروس عملی
۰/۲۱۶	۳	۰/۰۷۲	S5	تنوع رشته‌ها و مقاطع تحصیلی در دانشگاه
۰/۱۴	۴	۰/۰۳۵	S6	رشد قابل توجه دانشگاه در مقاطع تحصیلات تکمیلی
۰/۱۷۶	۴	۰/۰۴۴	S7	استفاده از پتانسیل دانشجویان مستعد دوره دکتری در امر آموزش
۰/۲۱۳	۳	۰/۰۷۱	S8	وجود باور "لزوم تغییر وضع موجود آموزشی" در بین اعضای دانشگاه
۰/۱۲۴	۲	۰/۰۶۲	W1	گسترش ناکافی رشته‌های بین رشته‌ای و جدید متناسب با شرایط روز
۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	W2	کمبود واحدهای درسی در راستای تقویت خلاقیت و کارآفرینی
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	W3	تناسب ناموزون بین نیازهای آموزشی گروه‌ها و جذب اعضای هیات علمی
۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	W4	اهمیت کم برجستگی‌های آموزشی نسبت به پژوهشی در ارزشیابی اساتید
۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	W5	سنتی بودن روش تدریس اعضای هیات علمی
۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱	W6	کمبود برگزاری دوره‌های توانمندسازی آموزشی اساتید
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	W7	عدم استفاده از فضای مجازی جهت ارتباط فعال آموزشی با خارج دانشگاه
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W8	تسلط ناکافی برخی اساتید و دانشجویان به زبان بین‌الملل
۰/۱۳	۲	۰/۰۶۵	W9	حضور ناکافی اساتید در گروه‌ها و عدم تخصیص زمان کافی برای دانشجویان
۲/۴۳۹		جمع کل		

با توجه به ارزش کل ۲/۴۳۹ در ارزیابی عوامل داخلی موثر، می‌توان گفت حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه در یک وضعیت نسبتاً متوسط به لحاظ نقاط قوت و ضعف قرار دارد.

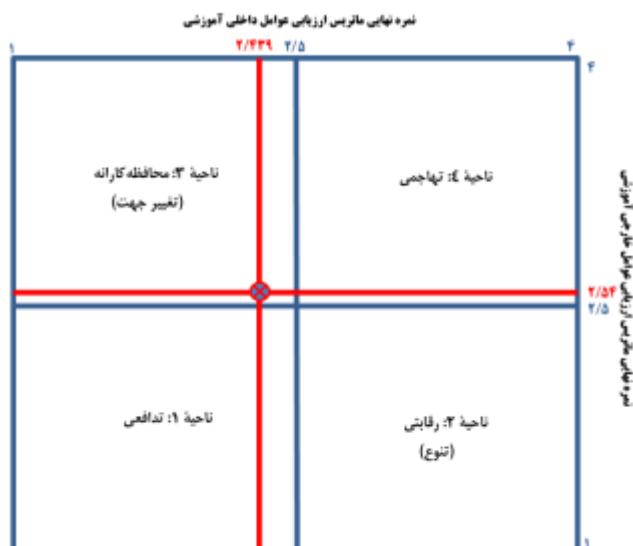
۳-۱-۲- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی

لیست فرصت‌ها و تهدیدها			ارزش	ضریب	امتیاز
فرصت‌ها	O1	توجه ویژه‌ی نظام و رهبری به ارتقا سطح علمی کشور	۰/۲۲۸	۳	۰/۰۷۶
	O2	امکان دوره‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های کشورهای همجوار	۰/۱۰۸	۴	۰/۰۲۷
	O3	برخوردارى دانشجویان دکتری برای فرصت‌های مطالعاتی	۰/۳۸۸	۴	۰/۰۹۷
	O4	استقرار دانشگاه در قطب کشاورزی و منابع طبیعی کشور	۰/۲۵۲	۳	۰/۰۸۴
	O5	رشد تعداد دانش‌آموختگان دکتری آماده همکاری با دانشگاه	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳
	O6	سیاست وزارت عتف در ایجاد رشته‌های جدید و بین رشته‌ای	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳
	O7	سیاست وزارت عتف در زمینه افزایش اختیارات آموزشی دانشگاه‌ها	۰/۱۸	۳	۰/۰۶
	O8	عدم وجود دانشگاه جامع کشاورزی در سطح استان	۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵
تهدیدها	T1	کاهش کیفی و کمی دانشجویان ورودی	۰/۱۳	۲	۰/۰۶۵
	T2	عدم تناسب محتوای آموزشی با نیازهای جامعه و زمینه‌های اشتغال	۰/۰۸۳	۱	۰/۰۸۳
	T3	عدم انگیزه کافی به ادامه تحصیل برای برخی دانشجویان مستعد	۰/۱۸۸	۲	۰/۰۹۴
	T4	فرآیند فعلی جذب اعضا هیات علمی	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶۱
	T5	کمی گرایی در ارزیابی عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی	۰/۱۴۲	۲	۰/۰۷۱
	T6	سیاست بومی‌گزینی دانشجویان	۰/۰۵۴	۲	۰/۰۳۷
	T7	عدم تناسب بین جذب دانشجو تحصیلات تکمیلی با پتانسیل‌های گروه	۰/۱	۲	۰/۰۵
	T8	طولانی بودن فرآیند راه‌اندازی رشته‌های جدید و بین رشته‌ای	۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵
جمع کل		۲/۵۴			

با توجه به ارزش کل ۲/۵۴ برای ارزیابی عوامل خارجی موثر، می‌توان گفت فضای بیرونی مرتبط با حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه وضعیت نسبتاً مطلوبی را نشان داده و فرصت‌های موجود اندکی بیش از تهدیدهای پیرامونی هستند.

۳-۱-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی
با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه، وضعیت کلی این حوزه در شکل زیر قابل مشاهده است.



نگاره ۱. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه

همانگونه که ملاحظه می‌شود، حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه در ناحیه محافظه‌کارانه قرار دارد. لذا عمده تمرکز در طراحی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه باید بر استفاده از فرصت‌های بیرونی برای غلبه بر ضعف‌های موجود باشد. بدیهی است با توجه به نزدیکی امتیازات ارزش‌های داخلی و خارجی به دست آمده به وضعیت متوسط (۲/۵) ضرایب جذابیت راهبردهای مطروح می‌تواند بر شدت این تمرکز هم موثر باشد.

۳-۱-۴- استخراج SWOT حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی

در گام بعدی با بهره‌گیری از نظر متخصصین و همچنین مرور جامع برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی دیگر، راهبردهای کلی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی در چهار شکل راهبردهای تهاجمی، راهبردهای محافظه‌کارانه، راهبردهای رقابتی و راهبردهای تدافعی تدوین شد که تکمیل کننده ماتریس SWOT این حوزه است.

فهرست نقاط ضعف	فهرست نقاط قوت	عوامل داخلی عوامل خارجی	
<p>W11 کمترین توان علمی رشته های بین رشته ای و جدید متناسب با شرایط روز</p> <p>W2 کمبود واحدهای درسی در راستای تقویت خلاقیت و کارآفرینی</p> <p>W3 تناسب ناموزون بین نیازهای آموزشی گروه ها و جذب اعضای هیات علمی</p> <p>W4 اهمیت کم پرچسبگی های آموزشی نسبت به پژوهش در ارزشیابی اساتید</p> <p>W5 سبب بودن روش تدریس اعضای هیات علمی</p> <p>W6 کمبود برگزاری دوره های توانمندسازی آموزشی اساتید</p> <p>W7 عدم استفاده از فضای مجازی جهت ارتقاء فعالیت آموزشی با خارج دانشگاه</p> <p>W8 سبب ناکافی اساتید و دانشجویان به پایان بین الملل</p> <p>W9 حضور ناکافی اساتید در گروه ها و عدم تخصیص زمان کافی برای دانشجویان</p>	<p>S1 وجود ترکیبی از اعضای هیات علمی توانمند باتجربه و جوان</p> <p>S2 عضویت اعضای هیات علمی در انجمن های ملی و بین المللی</p> <p>S3 سهم قابل توجه دروس علمی در سرفصل دروس</p> <p>S4 وجود زیرساخت های لازم برای برگزاری دروس علمی</p> <p>S5 نوع رشته ها و منابع تحصیلی در دانشگاه</p> <p>S6 رشد قابل توجه دانشگاه در منابع تحصیلات تکمیلی</p> <p>S7 استفاده از پتانسیل دانشجویان مستعد دوره دکتری در امر آموزش</p> <p>S8 وجود باور "گرم تغییر وضع موجود آموزش" در بین اعضای دانشگاه</p>	<p>O1 توجه ویژه ی نظام و رهبری به ارتقا سطح علمی کشور</p> <p>O2 امکان دوره های آموزشی مشترک با دانشگاه های کشورهای همجوار</p> <p>O3 برخورداری دانشجویان دکتری برای فرصت های مطالعاتی</p> <p>O4 استقرار دانشگاه در قطب کشاورزی و منابع طبیعی کشور</p> <p>O5 رشد تعداد دانش اموزگان دکتری آماده همکاری با دانشگاه</p> <p>O6 سیاست وزارت عتف در ایجاد رشته های جدید و بین رشته ای</p> <p>O7 سیاست وزارت عتف در زمینه افزایش اختیارات آموزشی دانشگاه ها</p> <p>O8 عدم وجود دانشگاه جامع کشاورزی در سطح استان</p>	
<p>راهبردهای محافظه کارانه:</p> <p>W3W5W6W8W9O1O2 توانمندسازی اعضای هیئت علمی</p> <p>W1W2W3W4W5W8O2O3O4O5O8 توسعه همکاری های آموزشی با مراکز معتبر بین المللی</p> <p>W1W2W3O1O4O6O7O8 ایجاد و تقویت همکاری های بین رشته ای</p>	<p>راهبردهای تهاجمی:</p> <p>SS56S8O1O6O7 ایجاد محیط آموزشی خلاق و نوآور</p> <p>S1S3S4S7O3O4O6 ارائه خدمات آموزشی در خارج از دانشگاه</p>	<p>فهرست فرصت ها</p>	
<p>راهبردهای تدافعی:</p> <p>W1W2W5W6W7T1T2T4T6 اصلاح روش های سنتی در اجرای برنامه های آموزشی</p> <p>W4W5W8W9T1T3T5T6 ایجاد نظام نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه</p> <p>W1W2W3W5W6W8W9T4T7T8 جذب اعضای هیئت علمی توانمند متخصص و متعهد</p>	<p>راهبردهای رقابتی:</p> <p>SS6S8T2T7 ساماندهی تعداد دانشکده ها و گروه ها</p> <p>S1S2S3S4S7T2T3T6T7T8 کفویت دوره های آموزشی علمی</p> <p>S1SS8T1T2T4T5T7 افزایش اختیارات دانشکده ها و گروه های آموزشی</p>	<p>فهرست تهدیدها</p> <p>T1 کاهش کیفی و کمی دانشجویان ورودی</p> <p>T2 عدم تناسب محتوای آموزشی با نیازهای جامعه و زمینه های اشتغال</p> <p>T3 عدم انگیزه کافی به ادامه تحصیل برای برخی دانشجویان مستعد</p> <p>T4 فرآیند فعلی جذب اعضا هیات علمی</p> <p>T5 کمی گرایی در ارزیابی عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی</p> <p>T6 سیاست بومی گرایی دانشجویان</p> <p>T7 عدم تناسب بین جذب دانشجوی تحصیلات تکمیلی با پتانسیل های گروه</p> <p>T8 طولانی بودن فرآیند راه اندازی رشته های جدید و بین رشته ای</p>	

نگاره ۲. ماتریس SWOT حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی

۳-۱-۵- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی با استفاده از QSPM

جدول ۴. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی (ادامه دارد)

لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی		رتبه‌بندی	راهبردهای تهاجمی										راهبردهای محافظه‌کارانه		
			تدوین نظام جامع آموزشی دانشگاه		ایجاد محیط آموزشی خلاق و نوآور		ارائه خدمات آموزشی در خارج از دانشگاه		توانمندسازی اعضای هیئت علمی		توسعه همکاری‌های آموزشی با مراکز معتبر بین المللی		ایجاد و تقویت همکاری‌های بین رشته‌ای		
			جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	
S1	وجود ترکیبی از اعضای هیات علمی توانمند باتجربه و جوان	-/۰.۵۱	۱	-/۰.۵۱	۳	-/۱.۵۳	۳	-/۱.۵۳	۳	-/۱.۵۳	۳	-/۱.۵۳	۳	-/۱.۵۳	
S2	عضویت اعضای هیات علمی در انجمن های ملی و بین المللی	-/۰.۶۳	۲	-/۱.۲۶	۲	-/۱.۲۶	۴	-/۲.۴۸	۳	-/۱.۸۶	۳	-/۱.۸۶	۴	-/۲.۴۸	
S3	سهیم قابل توجه دروس عملی در سر فصل دروس	-/۰.۹۲	۲	-/۱.۸۴	۳	-/۲.۷۶	۳	-/۲.۷۶	۲	-/۱.۸۴	۳	-/۲.۷۶	۲	-/۱.۸۴	
S4	وجود زیرساخت های لازم برای برگزاری دروس عملی	-/۱.۰۵	۲	-/۲.۱۰	۳	-/۳.۱۵	۴	-/۴.۲۰	۲	-/۲.۱۰	۳	-/۳.۱۵	۳	-/۳.۱۵	
S5	تنوع رشته ها و مقاطع تحصیلی در دانشگاه	-/۰.۷۲	۳	-/۲.۱۶	۳	-/۲.۱۶	۴	-/۲.۸۸	۳	-/۲.۱۶	۳	-/۲.۱۶	۴	-/۲.۸۸	
S6	رشد قابل توجه دانشگاه در مقاطع تحصیلات تکمیلی	-/۰.۲۵	۳	-/۰.۷۵	۴	-/۱.۲۰	۲	-/۰.۷۰	۳	-/۱.۰۵	۴	-/۱.۵۰	۳	-/۱.۰۵	
S7	استفاده از پتانسیل دانشجویان مستعد دوره دکتری در امر آموزش	-/۰.۴۴	۱	-/۰.۴۴	۳	-/۱.۳۲	۳	-/۱.۳۲	۴	-/۱.۷۶	۳	-/۱.۷۶	۳	-/۱.۷۶	
S8	وجود باور "لرزم تغییر وضع موجود آموزشی" در بین اعضای دانشگاه	-/۰.۷۱	۴	-/۲.۸۴	۲	-/۱.۲۲	۲	-/۱.۲۲	۴	-/۱.۷۶	۲	-/۱.۲۲	۲	-/۱.۲۲	
W1	گسترش ناکافی رشته های بین رشته ای و جدید متناسب با شرایط روز	-/۰.۶۲	۱	-/۰.۶۲	۲	-/۱.۲۴	۲	-/۱.۲۴	۳	-/۱.۸۶	۳	-/۱.۸۶	۴	-/۲.۴۸	
W2	کمبود واحدهای درسی در راستای تقویت خلاقیت و کارآفرینی	-/۰.۶۴	۲	-/۱.۲۸	۴	-/۲.۵۶	۲	-/۱.۲۸	۳	-/۱.۹۲	۳	-/۱.۹۲	۴	-/۲.۵۶	
W3	تناسب ناموزون بین نیازهای آموزشی گروه ها و جذب اعضای هیات علمی	-/۰.۲۵	۳	-/۰.۷۵	۱	-/۰.۲۵	۱	-/۰.۲۵	۳	-/۰.۷۵	۳	-/۱.۰۵	۲	-/۰.۷۵	
W4	اهمیت کم برجستگی های آموزشی نسبت به پژوهشی در ارزشیابی اساتید	-/۰.۶۱	۲	-/۱.۲۲	۲	-/۱.۲۲	۱	-/۰.۶۱	۳	-/۱.۸۳	۳	-/۱.۸۳	۳	-/۱.۸۳	
W5	سنتی بودن روش تدریس اعضای هیات علمی	-/۰.۵۳	۲	-/۱.۰۶	۳	-/۱.۵۹	۱	-/۰.۵۳	۲	-/۱.۰۶	۲	-/۱.۰۶	۳	-/۱.۵۹	
W6	کمبود برگزاری دوره های توانمندسازی آموزشی اساتید	-/۰.۶۱	۱	-/۰.۶۱	۱	-/۰.۶۱	۱	-/۰.۶۱	۲	-/۱.۲۲	۲	-/۱.۲۲	۳	-/۱.۸۳	
W7	عدم استفاده از فضای مجازی جهت ارتباط فعال آموزشی با خارج دانشگاه	-/۰.۲۹	۲	-/۰.۵۸	۲	-/۰.۵۸	۳	-/۰.۸۷	۲	-/۱.۱۶	۴	-/۱.۱۶	۲	-/۰.۵۸	
W8	تسلط ناکافی برخی اساتید و دانشجویان به زبان بین الملل	-/۰.۰۵	۱	-/۰.۰۵	۱	-/۰.۰۵	۱	-/۰.۰۵	۲	-/۰.۱۰	۲	-/۰.۱۰	۴	-/۰.۴۰	

W9	حضور ناکافی اساتید در گروه ها و عدم تخصیص زمان کافی برای	۱/۶۵	۲	۱/۱۳	۲	۱/۱۳	۱	۱/۶۵	۲	۱/۱۳	۲	۱/۱۳	۳	۱/۶۵
O1	توجه ویژه ی نظام و رهبری به ارتقا سطح علمی کشور	۱/۷۶	۴	۱/۳۴	۳	۱/۳۴	۴	۱/۳۴	۳	۱/۳۴	۳	۱/۳۴	۱	۱/۷۶
O2	امکان دوره های آموزشی مشترک با دانشگاه های کشورهای همجوار	۱/۲۷	۲	۱/۵۴	۳	۱/۵۴	۴	۱/۵۴	۳	۱/۵۴	۳	۱/۵۴	۳	۱/۲۷
O3	برخورداری دانشجویان دکتری برای فرصت های مطالعاتی	۱/۹۷	۱	۱/۹۷	۳	۱/۳۸۸	۴	۱/۳۸۸	۳	۱/۳۸۸	۳	۱/۳۸۸	۳	۱/۹۷
O4	استقرار دانشگاه در قطب کشاورزی و منابع طبیعی کشور	۱/۸۴	۱	۱/۸۴	۳	۱/۲۵۲	۳	۱/۲۵۲	۳	۱/۲۵۲	۳	۱/۲۵۲	۳	۱/۸۴
O5	رشد تعداد دانش اموزگان دکتری آماده همکاری با دانشگاه	۱/۵۳	۱	۱/۵۳	۳	۱/۱۵۹	۱	۱/۱۵۹	۳	۱/۱۵۹	۳	۱/۱۵۹	۳	۱/۵۳
O6	سیاست وزارت عتف در ایجاد رشته های جدید و بین رشته ای	۱/۵۳	۳	۱/۱۵۹	۳	۱/۱۵۹	۳	۱/۱۵۹	۳	۱/۱۵۹	۳	۱/۱۵۹	۳	۱/۵۳
O7	سیاست وزارت عتف در زمینه افزایش اختیارات آموزشی دانشگاه ها	۱/۶	۳	۱/۱۸	۳	۱/۱۸	۴	۱/۱۸	۳	۱/۱۸	۳	۱/۱۸	۳	۱/۶
O8	عدم وجود دانشگاه جامع کشاورزی در سطح استان	۱/۵۵	۳	۱/۱۶۵	۲	۱/۱۱	۴	۱/۱۱	۲	۱/۱۱	۲	۱/۱۱	۳	۱/۵۵
T1	کاهش کیفی و کمی دانشجویان ورودی	۱/۶۵	۱	۱/۶۵	۲	۱/۱۳	۲	۱/۱۳	۲	۱/۱۳	۲	۱/۱۳	۲	۱/۶۵
T2	عدم تناسب محتوای آموزشی با نیازهای جامعه و زمینه های اشتغال	۱/۸۳	۳	۱/۲۴۹	۱	۱/۸۳	۱	۱/۸۳	۱	۱/۸۳	۱	۱/۸۳	۱	۱/۸۳
T3	عدم انگیزه کافی به ادامه تحصیل برای برخی دانشجویان مستعد	۱/۹۴	۱	۱/۹۴	۱	۱/۸۸	۱	۱/۸۸	۲	۱/۸۸	۲	۱/۸۸	۲	۱/۹۴
T4	فرآیند فعلی جذب اعضا هیات علمی	۱/۶۱	۲	۱/۱۲۲	۱	۱/۶۱	۱	۱/۶۱	۱	۱/۶۱	۱	۱/۶۱	۱	۱/۶۱
T5	کمی گزایی در ارزیابی عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی	۱/۷۱	۱	۱/۷۱	۱	۱/۷۱	۱	۱/۷۱	۱	۱/۷۱	۱	۱/۷۱	۱	۱/۷۱
T6	سیاست بومی گزینی دانشجو	۱/۲۷	۳	۱/۸۱	۱	۱/۵۴	۱	۱/۵۴	۲	۱/۸۱	۱	۱/۸۱	۳	۱/۲۷
T7	عدم تناسب بین جذب دانشجو تحمیلات تکمیلی با پتانسیل های گروه	۱/۵	۲	۱/۱	۱	۱/۵	۱	۱/۵	۱	۱/۵	۱	۱/۵	۱	۱/۵
T8	طولانی بودن فرایند راه اندازی رشته های جدید و بین رشته ای	۱/۲۵	۲	۱/۹	۱	۱/۲۵	۱	۱/۲۵	۱	۱/۲۵	۱	۱/۲۵	۱	۱/۲۵
جمع کل امتیاز راهبرد		۳/۹۷۶	۴/۵۷۱	۴/۶۶۷	۴/۷۷۸	۵/۱۲۲	۵/۵۲۶							

۳-۲- حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه
 ۳-۲-۱- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه پژوهش و فناوری
 جدول ۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه پژوهش و فناوری

ارزش	ضریب	امتیاز	لیست قوت‌ها و ضعف‌ها	
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S1	نقاط قوت
۰/۲۵۲	۴	۰/۰۶۳	S2	
۰/۲۴۹	۳	۰/۰۸۳	S3	
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S4	
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	S5	
۰/۲۲	۴	۰/۰۵۵	S6	
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	S7	
۰/۱۲۸	۳	۰/۰۴۶	S8	
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	W1	نقاط ضعف
۰/۱	۲	۰/۰۵	W2	
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	W3	
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	W4	
۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۶	W5	
۰/۰۵۹	۱	۰/۰۵۹	W6	
۰/۰۷۲	۱	۰/۰۷۲	W7	
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	W8	
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	W9	
۲/۳۰۱			جمع کل	

ارزش کل تمامی نقاط قوت و ضعف ۲/۳۰۱ محاسبه گردید. بر این اساس حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه در یک وضعیت نسبتاً متوسط به لحاظ نقاط قوت و ضعف قرار دارد.

۳-۲-۲- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه پژوهش و فناوری

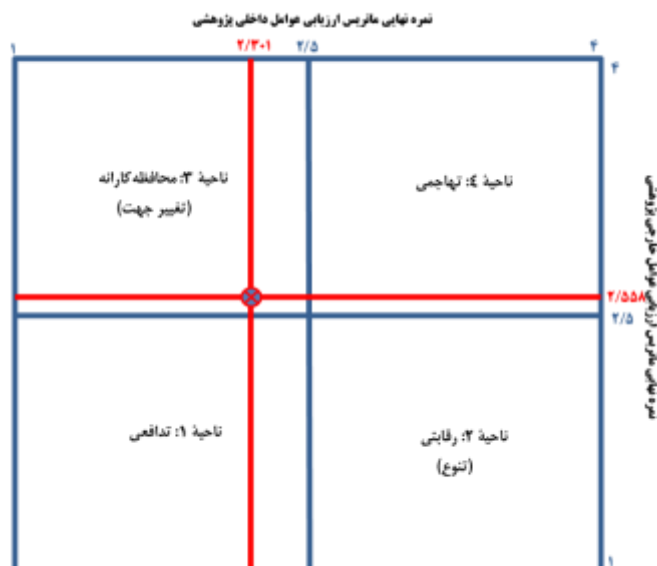
جدول ۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه پژوهش و فناوری

ارزش	ضریب	امتیاز	لیست فرصت‌ها و تهدیدها	
۰/۲۵۵	۳	۰/۰۸۵	O1	توجه ویژه‌ی نظام و رهبری به ارتقاء سطح پژوهش و فناوری
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	O2	گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌ها
۰/۱۷۶	۴	۰/۰۴۴	O3	امکان همکاری پژوهشی با مؤسسات و سازمان‌ها مرتبط
۰/۴	۴	۰/۱	O4	قابلیت استان در زمینه توسعه کشاورزی و منابع طبیعی
۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	O5	تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی برای اجرای طرح‌های مشترک پژوهشی
۰/۱۹۶	۴	۰/۰۴۹	O6	حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و پژوهش‌های کاربردی
۰/۱۸۳	۳	۰/۰۶۱	O7	وجود مشکلات عدیده در فعالیت بنگاه‌های کشاورزی و صنایع غذایی
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	T1	وجود سازمان‌های پژوهشی موازی در استان
۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷۷	T2	فقدان برنامه بلندمدت دولت در امور پژوهشی
۰/۲۰۴	۲	۰/۱۰۲	T3	رشد نامتوازن بودجه پژوهشی دانشگاه‌ها با سیاست‌ها و ملزومات توسعه
۰/۰۶۹	۱	۰/۰۶۹	T4	سهم اندک محصولات دانش بنیان در اقتصاد کشور
۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱	T5	کم‌توجهی دستگاه‌های اجرایی به توانمندی پژوهشی موجود در دانشگاه
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	T6	سنتی و نیمه سنتی بودن بخش کشاورزی و صنایع وابسته
۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	T7	روند فزاینده تغییر کاربری اراضی منابع طبیعی و کشاورزی
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	T8	وجود فرصت‌های شغلی مناسب‌تر برای پژوهشگران در خارج از کشور
۲/۵۵۸			جمع کل	

ارزش هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها که با محاسبه حاصلضرب امتیازها در ضرایب به دست آمده است بیانگر مجموع ارزش‌هاست که معادل $۲/۵۵۸$ است. با توجه به ارزش کل محاسبه شده، می‌توان گفت فضای بیرونی مرتبط با حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه وضعیت نسبتاً مطلوبی را نشان داده و فرصت‌های موجود اندکی بیش از تهدیدهای پیرامونی هستند.

۳-۲-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه پژوهش و فناوری

با توجه دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه، وضعیت کلی این حوزه در شکل زیر قابل مشاهده است.



نگاره ۳. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه پژوهش و فناوری

حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه نیز در ناحیه محافظه‌کارانه قرار دارد. به منظور طراحی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه، بایستی بر استفاده از فرصت‌های بیرونی برای غلبه بر ضعف‌های

موجود تمرکز شود. با توجه به نزدیک بودن ارزش‌های داخلی و خارجی به دست آمده به وضعیت متوسط (۲/۵) ضرایب جذابیت راهبردی طرح شده می‌تواند بر شدت این تمرکز تاثیرگذار باشد.

۳-۲-۴- استخراج SWOT حوزه پژوهش و فناوری

جدول ۸. ماتریس SWOT حوزه پژوهش و فناوری

فهرست نقاط قوت	فهرست نقاط ضعف	
<p>S1. تخصصی بودن دانشگاه و وجود گروه‌های تخصصی پژوهشی</p> <p>S2. حدود نیم قرن تجربه پژوهش در علوم کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>S3. وجود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات جهت اجرای طرح‌های تحقیقاتی</p> <p>S4. کمیته و کیفیت پژوهش‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی</p> <p>S5. دسترسی آنلاین به پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و بین‌المللی</p> <p>S6. برخورداری از مرکز رشد تخصصی، دفتر کارآفرینی و ارتباط با صنعت</p> <p>S7. حضور اعضای هیات علمی جوان در کنار اساتید باتجربه</p> <p>S8. وجود پژوهشکده‌های تخصصی</p>	<p>W1. ضعف در تجاری‌سازی نتایج پژوهشی</p> <p>W2. کمی‌گرایی در ارزیابی عملکرد پژوهشی اعضای هیات علمی</p> <p>W3. ضعف در انجام پژوهش‌های گروهی و بین‌رشته‌ای</p> <p>W4. پراکندگی فعالیت‌های پژوهشی و عدم جهت‌دهی با نیازهای جامعه</p> <p>W5. عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت به‌روزرسانی نمودن و استفاده بهینه از تجهیزات</p> <p>W6. کم‌توجهی به ترویج نوآوری، کارآفرینی و خلاقیت در تحقیقات پژوهشی</p> <p>W7. همکاری ضعیف پژوهشی مشترک با سایر مراکز تحقیقاتی</p> <p>W8. پایین بودن تعداد واحدهای فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان</p> <p>W9. توزیع نامناسب اعتبار پژوهشی (گرنه) با توجه به عملکرد اساتید</p>	<p>عوامل داخلی</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>عوامل خارجی</p>
<p>S1S2S3S4S5S6S7S8O1O2O4O6</p> <p>بهبود زمینه‌های تحقق اقتصاد دانش بنیان</p> <p>S1S2S3S4S6S7O1O2O4O7</p> <p>توسعه بسترهای افزایش کمی و کیفی تولیدات پژوهشی</p> <p>S1S2S3S6S7S8O2O3O5</p> <p>ارتقاء همکاری‌های پژوهشی با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی</p>	<p>W2W3W4W5W6O1O3</p> <p>توانمندسازی اعضای هیات علمی در پژوهش‌های گروهی، بین‌رشته‌ای، کارآفرینی</p> <p>W1W7W8W9O2O3O4O6O7</p> <p>توسعه پژوهش‌های کاربردی و حمایت از شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان</p> <p>W1W7O3O4O5O6O7</p> <p>توسعه و انعقاد همکاری‌های پژوهشی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی</p>	<p>فهرست فرصت‌ها</p> <p>01. توجه ویژه‌ی نظام و رهبری به ارتقاء سطح پژوهش و فناوری</p> <p>02. گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌ها</p> <p>03. امکان همکاری پژوهشی با مؤسسات و سازمان‌ها مرتبط</p> <p>04. قابلیت استان در زمینه توسعه کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>05. تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی برای اجرای طرح‌های مشترک پژوهشی</p> <p>06. حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و پژوهش‌های کاربردی</p> <p>07. وجود مشکلات عدیده در فعالیت بنگاه‌های کشاورزی و صنایع غذایی</p>
<p>S1S2S3S4S7S8T1T2T5T8</p> <p>برنامه‌ریزی پژوهشی و فناوری مبتنی بر نیازهای جامعه (صنعت، کشاورزی و خدمات)</p> <p>S2S6T3T5T6T7</p> <p>مدیریت اعتبارات پژوهشی و استفاده از مشارکت نهادهای خارج از دانشگاه برای جذب اعتبارات پژوهشی</p> <p>S1S2S7T2T4T8</p> <p>اصلاح و بهبود مستمر فرآیندهای پژوهشی و مشوق‌های حمایتی</p>	<p>W2W5W7W9T4T5T8</p> <p>بازنگری در ارزیابی عملکرد پژوهشی، توزیع گرنه، و استفاده از تجهیزات آزمایشگاهی</p> <p>W1W2W3W4W5W8W9T2T4T8</p> <p>اصلاح روش‌های سنتی در انجام امور پژوهشی</p> <p>W1W4W6T4T5T8</p> <p>حمایت از مالکیت فکری</p> <p>W1W3W6T4T5</p> <p>تقویت و توسعه فرهنگ و اخلاق پژوهشی و کارآفرینی</p>	<p>فهرست تهدیدها</p> <p>T1. وجود سازمان‌های پژوهشی موازی در استان</p> <p>T2. فقدان برنامه بلندمدت دولت در امور پژوهشی</p> <p>T3. رشد نامتوازن بودجه پژوهشی دانشگاه‌ها با سیاست‌ها و ملزومات توسعه</p> <p>T4. سهم اندک محصولات دانش بنیان در اقتصاد کشور</p> <p>T5. کم‌توجهی دستگاه‌های اجرایی به توانمندی پژوهشی موجود در دانشگاه</p> <p>T6. سنتی و نیمه سنتی بودن بخش کشاورزی و صنایع وابسته</p> <p>T7. روند فزاینده تغییر کاربری اراضی منابع طبیعی و کشاورزی</p> <p>T8. وجود فرصت‌های شغلی مناسب‌تر برای پژوهشگران در خارج از کشور</p>

۳-۲-۵- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری با استفاده از QSPM

جدول ۹. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه پژوهش و فناوری (ادامه دارد)

راهبردهای محافظه کارانه				راهبردهای تهاجمی								رتبه‌بندی	لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه پژوهش و فناوری (ادامه دارد)	نقاط قوت	نقاط ضعف
توسعه و انعقاد همکاری‌های پژوهشی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی		توسعه پژوهش‌های کاربردی و حمایت از شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان		توانمندسازی اعضای هیأت علمی در پژوهش‌های گروهی، بین‌رشته‌ای و کارآفرینی		ارتقاء همکاری‌های پژوهشی با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی		توسعه بسترهای افزایش کمی و کیفی تولیدات پژوهشی		بهبود زمینه‌های تحقق اقتصاد دانش بنیان					
جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت	جمع ضریب جذاییت				
۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S1	تخصصی بودن دانشگاه و وجود گروه‌های تخصصی	نقاط قوت
۰/۱۲۶	۲	۰/۱۸۹	۳	۰/۱۲۶	۲	۰/۲۵۲	۴	۰/۱۸۹	۳	۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	S2	حدود نیم قرن تجربه پژوهش در علوم کشاورزی و منابع	
۰/۲۳۹	۳	۰/۲۳۹	۳	۰/۱۶۶	۲	۰/۲۳۹	۳	۰/۲۳۲	۴	۰/۳۳۲	۴	۰/۰۸۳	S3	وجود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات جهت اجرای	
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۲۴	۴	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S4	کمیت و کیفیت پژوهش‌های دانشجویان تحصیلات	
۰/۱۳	۲	۰/۱۳	۲	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	S5	دسترسی آنلاین به پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و	
۰/۱۱	۲	۰/۱۱	۲	۰/۱۶۵	۳	۰/۱۶۵	۳	۰/۱۶۵	۳	۰/۲۲	۴	۰/۰۵۵	S6	برخورداری از مرکز رشد تخصصی، دفتر کارآفرینی و	
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	۱	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	S7	حضور اعضای هیأت علمی جوان در کنار اساتید باتجربه	
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۱	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۳۸	۳	۰/۱۸۴	۴	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	S8	وجود پژوهشکده‌های تخصصی	
۰/۱۵۹	۳	۰/۲۱۲	۴	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	W1	ضعف در تجاری‌سازی نتایج پژوهشی	نقاط ضعف
۰/۱	۲	۰/۲	۴	۰/۱۵	۳	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۱	۲	۰/۰۵	W2	کمی‌گرایی در ارزیابی عملکرد پژوهشی اعضای هیأت	
۰/۱۶۵	۳	۰/۱۶۵	۳	۰/۱۶۵	۳	۰/۱۱	۲	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	W3	ضعف در انجام پژوهش‌های گروهی و بین‌رشته‌ای	
۰/۲۰۱	۳	۰/۲۰۱	۳	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	۱	۰/۱۳۴	۲	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	W4	پراکندگی فعالیت‌های پژوهشی و عدم جهت‌دهی با	
۰/۱۳۲	۲	۰/۱۹۸	۳	۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۶	۱	۰/۱۲۲	۲	۰/۱۲۲	۲	۰/۰۶۶	W5	عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت به روز نمودن و استفاده	

W6	کم توجهی به ترویج نوآوری، کارآفرینی و خلاقیت در	۲	-/۱۱۸	۲	-/۱۱۸	۱	-/۰۵۹	۳	-/۱۱۸	۳	-/۱۱۸	۳	-/۱۱۸					
W7	همکاری ضعیف پژوهشی مشترک با سایر مراکز	۳	-/۲۱۶	۳	-/۲۱۶	۲	-/۱۲۴	۳	-/۲۱۶	۳	-/۲۱۶	۳	-/۲۱۶					
W8	پایین بودن تعداد واحدهای فناور و شرکت های دانش	۴	-/۱۵۲	۴	-/۱۵۲	۲	-/۰۷۶	۴	-/۱۵۲	۴	-/۱۵۲	۴	-/۱۵۲					
W9	توزیع نامناسب اعتبار پژوهشی (گرنه) یا توجه به	۱	-/۰۶۵	۱	-/۰۶۵	۲	-/۱۳	۲	-/۰۶۵	۱	-/۰۶۵	۱	-/۰۶۵					
O1	توجه ویژه‌ی نظام و رهبری به ارتقاء سطح پژوهشی و	۴	-/۰۸۵	۴	-/۰۸۵	۲	-/۲۴	۲	-/۲۴	۴	-/۲۴	۳	-/۲۵۵					
O2	گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌ها	۳	-/۰۶۳	۳	-/۱۸۹	۲	-/۱۲۶	۳	-/۱۸۹	۲	-/۱۲۶	۳	-/۲۵۲					
O3	امکان همکاری پژوهشی با مؤسسات و سازمان‌ها مرتبط	۳	-/۰۴۴	۳	-/۱۳۲	۳	-/۱۳۲	۳	-/۱۳۲	۳	-/۱۳۲	۳	-/۱۳۲					
O4	قابلیت استان در زمینه توسعه کشاورزی و منابع طبیعی	۲	-/۰۱	۲	-/۰۳	۳	-/۰۳	۳	-/۰۳	۳	-/۰۳	۳	-/۰۳					
O5	تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی برای اجرای طرح‌های مشترک	۲	-/۰۴۱	۲	-/۰۸۲	۴	-/۱۶۴	۴	-/۱۶۴	۴	-/۱۶۴	۳	-/۱۲۳					
O6	حمایت از شرکتهای دانش بنیان و پژوهش های کاربردی	۴	-/۰۴۹	۴	-/۱۹۶	۳	-/۱۴۷	۳	-/۱۹۶	۴	-/۱۹۶	۳	-/۱۴۷					
O7	وجود مشکلات عدیده در فعالیت بنگاه‌های کشاورزی و	۲	-/۰۶۱	۲	-/۱۲۲	۳	-/۱۸۳	۳	-/۱۲۲	۳	-/۱۲۲	۳	-/۱۸۳					
T1	وجود سازمان‌های پژوهشی موازی در استان	۲	-/۰۴۶	۲	-/۰۹۲	۲	-/۰۹۲	۲	-/۰۹۲	۲	-/۰۹۲	۲	-/۰۴۶					
T2	فقدان برنامه بلندمدت دولت در امور پژوهشی	۱	-/۰۷۷	۱	-/۰۷۷	۲	-/۱۵۴	۲	-/۰۷۷	۱	-/۰۷۷	۱	-/۰۷۷					
T3	رشد نامتوازن بودجه پژوهشی دانشگاه‌ها با سیاست‌ها و	۱	-/۱۰۳	۱	-/۱۰۳	۱	-/۱۰۳	۱	-/۱۰۳	۱	-/۱۰۳	۱	-/۱۰۳					
T4	سهم اندک محصولات دانش بنیان در اقتصاد کشور	۳	-/۰۶۹	۳	-/۲۰۷	۳	-/۲۰۷	۳	-/۲۰۷	۳	-/۲۰۷	۳	-/۱۲۸					
T5	کم توجهی دستگاه های اجرایی به توانمندی پژوهشی	۲	-/۰۸۱	۲	-/۱۶۲	۱	-/۰۸۱	۱	-/۱۶۲	۲	-/۱۶۲	۲	-/۱۶۲					
T6	سنتی و نیمه سنتی بودن بخش کشاورزی و صنایع	۳	-/۰۶۳	۳	-/۱۸۹	۱	-/۰۶۳	۱	-/۱۸۹	۳	-/۱۸۹	۳	-/۱۲۶					
T7	روند فزاینده تغییر کاربری اراضی منابع طبیعی و	۲	-/۰۵۴	۲	-/۱۰۸	۱	-/۰۵۴	۱	-/۱۰۸	۲	-/۱۰۸	۲	-/۱۰۸					
T8	وجود فرصت‌های شغلی مناسب‌تر برای پژوهشگران در	۲	-/۰۶۷	۲	-/۱۳۴	۲	-/۱۳۴	۲	-/۱۳۴	۲	-/۱۳۴	۲	-/۱۳۴					
جمع کل امتیاز راهبرد													۴/۹۷	۵/۱۵۹	۴/۱۶۵	۴/۵۶	۵/۰۰۸	۴/۳۵۷

جدول ۱۰. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه پژوهش و فناوری (ادامه از صفحه قبل)

ردیف	لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه پژوهش و فناوری	مقیاس	راهبردهای رقابتی													
			راهبردهای تدافعی						راهبردهای رقابتی							
			تقویت و توسعه فرهنگ و اخلاق پژوهش و کارآفرینی	صیانت و حمایت از مالکیت فکری	اصلاح روش‌های سنتی در انجام امور پژوهشی	بازنگری در ارزیابی عملکرد پژوهشی، توزیع گرنت، و استفاده از تجهیزات آزمایشگاهی	اصلاح و بهبود مستمر فرایندها و مشوق‌های پژوهشی	مدیریت اعتبارات پژوهشی و استفاده از مشارکت نهادهای خارج از دانشگاه برای جذب اعتبارات پژوهشی	برنامه‌ریزی پژوهشی و فناوری مبتنی بر نیازهای جامعه	جمع ضریب جذابیت	جمع ضریب جذابیت	جمع ضریب جذابیت	جمع ضریب جذابیت	جمع ضریب جذابیت	جمع ضریب جذابیت	
S1	تخصصی بودن دانشگاه و وجود گروه‌های	-۰/۰۶	۴	-۰/۲۴	۲	-۰/۱۲	۳	-۰/۱۸	۱	-۰/۰۶	۱	-۰/۰۶	۱	-۰/۰۶	۱	-۰/۰۶
S2	حدود نیم قرن تجربه پژوهش در علوم	-۰/۰۶	۴	-۰/۲۵۲	۲	-۰/۱۲	۴	-۰/۲۵	۱	-۰/۰۶۳	۱	-۰/۰۶۳	۱	-۰/۰۶۳	۱	-۰/۰۶۳
S3	وجود زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات	-۰/۰۸	۴	-۰/۳۲۲	۲	-۰/۱۶	۳	-۰/۲۴	۲	-۰/۱۶۶	۲	-۰/۱۶۶	۲	-۰/۱۶۶	۲	-۰/۱۶۶
S4	کمیت و کیفیت پژوهش‌های دانشجویان	-۰/۰۶	۴	-۰/۲۴	۱	-۰/۰۶	۳	-۰/۱۸	۲	-۰/۱۲	۲	-۰/۱۲	۲	-۰/۱۲	۲	-۰/۱۲
S5	دسترسی آنلاین به پایگاه‌های اطلاعات علمی	-۰/۰۶	۳	-۰/۱۹۵	۱	-۰/۰۶	۴	-۰/۲۶	۱	-۰/۰۶۵	۱	-۰/۰۶۵	۱	-۰/۰۶۵	۱	-۰/۰۶۵
S6	برخوردار از مرکز رشد تخصصی، دفتر	-۰/۰۵	۳	-۰/۱۶۵	۱	-۰/۰۵	۳	-۰/۱۶	۲	-۰/۱۱	۲	-۰/۱۱	۲	-۰/۱۱	۲	-۰/۱۱
S7	حضور اعضای هیات علمی جوان در کنار	-۰/۰۴	۲	-۰/۰۸۴	۱	-۰/۰۴	۲	-۰/۰۸	۲	-۰/۰۸۴	۲	-۰/۰۸۴	۲	-۰/۰۸۴	۲	-۰/۰۸۴
S8	وجود پژوهشکده‌های تخصصی	-۰/۰۴	۳	-۰/۱۳۸	۲	-۰/۰۹	۳	-۰/۱۳	۱	-۰/۰۴۶	۱	-۰/۰۴۶	۱	-۰/۰۴۶	۱	-۰/۰۴۶
W1	ضعف در تجاری‌سازی نتایج پژوهشی	-۰/۰۵	۱	-۰/۰۵۳	۳	-۰/۱۵	۱	-۰/۰۵	۲	-۰/۱۰۶	۲	-۰/۱۰۶	۲	-۰/۱۰۶	۲	-۰/۱۰۶
W2	کمی‌گرایی در ارزیابی عملکرد پژوهشی	-۰/۰۵	۱	-۰/۰۵	۲	-۰/۱۰	۲	-۰/۱۰	۳	-۰/۱۵	۳	-۰/۱۵	۳	-۰/۱۵	۳	-۰/۱۵
W3	ضعف در انجام پژوهش‌های گروهی و	-۰/۰۵	۲	-۰/۱۱	۲	-۰/۱۱	۲	-۰/۱۱	۲	-۰/۱۶۵	۳	-۰/۱۶۵	۳	-۰/۱۶۵	۳	-۰/۱۶۵
W4	پراکندگی فعالیت‌های پژوهشی و عدم	-۰/۰۶	۴	-۰/۲۶۸	۱	-۰/۰۶	۲	-۰/۱۳	۳	-۰/۲۰۱	۳	-۰/۲۰۱	۳	-۰/۲۰۱	۳	-۰/۲۰۱
W5	عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت به روز نمودن	-۰/۰۶	۳	-۰/۱۹۸	۲	-۰/۱۳	۲	-۰/۱۳	۳	-۰/۱۹۸	۳	-۰/۱۹۸	۳	-۰/۱۹۸	۳	-۰/۱۹۸
W6	کم‌توجهی به ترویج نوآوری، کارآفرینی و	-۰/۰۵	۳	-۰/۱۷۷	۳	-۰/۱۷	۲	-۰/۱۱	۲	-۰/۲۳۶	۴	-۰/۲۳۶	۴	-۰/۲۳۶	۴	-۰/۲۳۶
W7	همکاری ضعیف پژوهشی مشترک با سایر	-۰/۰۷	۳	-۰/۲۱۶	۲	-۰/۱۴	۲	-۰/۱۴	۲	-۰/۲۱۶	۳	-۰/۲۱۶	۳	-۰/۲۱۶	۳	-۰/۲۱۶
W8	پایین بودن تعداد واحدهای فناوری و شرکت	-۰/۰۳	۲	-۰/۰۷۶	۱	-۰/۰۳	۲	-۰/۰۷	۲	-۰/۱۱۴	۳	-۰/۱۱۴	۳	-۰/۱۱۴	۳	-۰/۱۱۴
W9	توزیع نامناسب اعتبار پژوهشی (گرنت) با	-۰/۰۶	۲	-۰/۱۲	۲	-۰/۱۲	۲	-۰/۱۳	۲	-۰/۲۶	۴	-۰/۲۶	۴	-۰/۲۶	۴	-۰/۲۶

فصل سوم / استخراج ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه‌های مدیریتی دانشگاه

۰/۱۷	۳	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸	۱	۰/۱۷	۳	۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸	O1	م و ک	توجه ویژه نظام و رهبری به ارتقاء سطح
۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۶	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶	O2		گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در
۰/۱۳	۳	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸۸	۳	۰/۰۴	۱	۰/۱۳	۳	۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴	O3		امکان همکاری پژوهشی با مؤسسات و
۰/۲	۲	۰/۲	۲	۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۱	۱	۰/۲	۲	۰/۳	۳	۰/۱	O4		قابلیت استان در زمینه توسعه کشاورزی و
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴	O5		تفاهم‌نامه‌های بین‌المللی برای اجرای
۰/۰۹	۲	۰/۱۴	۳	۰/۰۴	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۹	۲	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴	O6		حمایت از شرکتهای دانش بنیان و پژوهش
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶۱	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۸۳	۳	۰/۰۶	O7		وجود مشکلات عدیده در فعالیت نگاه‌های
۰/۰۹	۳	۰/۱۳	۳	۰/۰۹	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹	۲	۰/۱۳	۳	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴	T1	ت ک	وجود سازمان‌های پژوهشی موازی در استان
۰/۲۳	۳	۰/۲۳	۳	۰/۲۳	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۳۰	۴	۰/۲۳	۳	۰/۱۵۴	۲	۰/۰۷	T2		فقدان برنامه بلندمدت دولت در امور پژوهشی
۰/۳۰	۳	۰/۳۰	۳	۰/۳۰	۳	۰/۳۰۶	۳	۰/۳۰	۲	۰/۳۰	۳	۰/۲۰۴	۲	۰/۱۰	T3		رشد نامتوازن بودجه پژوهشی دانشگاه‌ها با
۰/۲۷	۴	۰/۲۷	۴	۰/۱۳	۲	۰/۱۳۸	۲	۰/۲۰	۳	۰/۱۳	۲	۰/۲۰۷	۳	۰/۰۶	T4		سهم اندک محصولات دانش بنیان در اقتصاد
۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴۳	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۴	۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸	T5		کم‌توجهی دستگاه‌های اجرایی به توانمندی
۰/۲۵	۴	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶	T6		سستی و نیمه سستی بودن بخش کشاورزی و
۰/۱۶	۳	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵	T7		روند فزاینده تغییر کاربری اراضی منابع
۰/۲۰	۳	۰/۲۶	۴	۰/۲۶	۴	۰/۲۶۸	۴	۰/۲۶	۴	۰/۱۲	۲	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶	T8		وجود فرصت‌های شغلی مناسب‌تر برای
۵/۱۳۳		۴/۶۷۵		۴/۴۲۲		۴/۳۵۹		۴/۴۵۴		۴/۱۱۴		۵/۰۴۵		جمع کل امتیاز راهبرد			

۳-۳- حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه

۳-۳-۱- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه فرهنگی و دانشجویی

ارزش کل عوامل داخلی معادل ۲/۵۳۶ است. لذا حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه در یک وضعیت نسبتاً مطلوب به لحاظ نقاط قوت و ضعف قرار داشته و نقاط قوت این حوزه تا اندازه‌ای بر نقاط ضعف آن فزونی دارد.

جدول ۱۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه فرهنگی و دانشجویی

لیست قوت‌ها و ضعف‌ها			ارزش	ضریب	امتیاز
S1	برگزاری منظم و مستمر برنامه‌های فرهنگی	۰/۰۸			
S2	رفتار ارزشی و عملکرد قابل قبول فرهنگی دانشگاهیان	۰/۱۰۴	۳	۰/۳۱۲	
S3	تعهد مسئولان دانشگاه به اجرای سند دانشگاه ایرانی - اسلامی	۰/۰۹	۳	۰/۲۷	
S4	وجود تشکل‌ها، انجمن‌های علمی و کانون‌های فعال در دانشگاه	۰/۰۹۶	۳	۰/۲۸۸	
S5	وجود متخصصین امور فرهنگی و مذهبی در دانشگاه	۰/۰۷۵	۴	۰/۳	
S6	خدمات مناسب رفاهی دانشجویان (خوابگاه، سلف، وام، درمان)	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲	
S7	امکانات مناسب تفریحی ورزشی دانشجویی	۰/۰۶۴	۳	۰/۱۹۲	
W1	فقدان خوابگاه متاهلین	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	
W2	ناکافی بودن همکاری اساتید و کارشناسان در فعالیتهای فرهنگی	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	
W3	عدم سنجش اثربخشی فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی دانشگاهیان	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸	
W4	نبود رابطه مستمر و قوی مسئولین فرهنگی با حوزه‌های مختلف دانشگاه	۰/۰۵۳	۲	۰/۱۰۶	
W5	جایگزینی انگیزه‌ها و ارزش‌های مادی با انگیزه‌های و ارزش‌های فرهنگی	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	
W6	عدم توجه کافی به وضعیت انضباطی و اجتماعی دانشجویان در خوابگاه‌ها	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۴	
W7	یک طرفه بودن برنامه‌های فرهنگی و عدم پاسخگویی به شایه‌ها	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	
W8	ارتباط ضعیف بین اساتید و دانشجویان در خارج از برنامه‌های کلاسی	۰/۰۶۲	۲	۰/۱۲۴	
W9	محدودیت فضا برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷	
جمع کل		۲/۵۳۶			

۳-۳-۲- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی

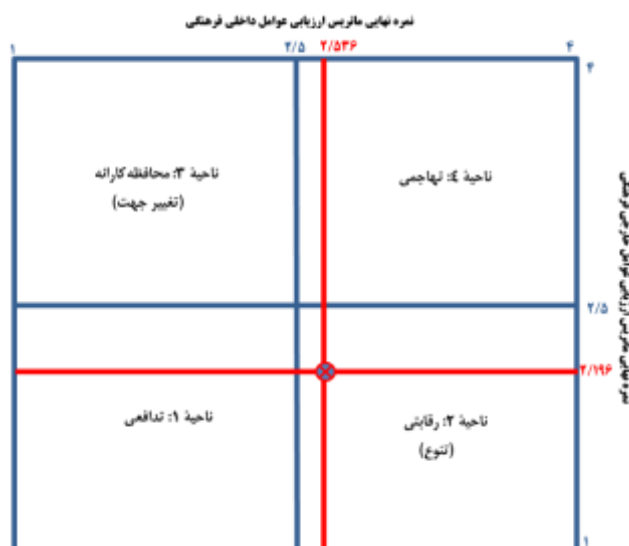
جدول ۱۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی

ارزش	ضریب	امتیاز	لیست فرصت‌ها و تهدیدها	
۰/۳۸۷	۳	۰/۱۲۹	O1 توجه ویژه نظام و رهبری به ارتقای سطح فرهنگ در دانشگاه	فرصت‌ها
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	O2 وجود مراکز فرهنگی، هنری، تفریحی ورزشی و زیارتی متعدد در استان	
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	O3 وجود هنرمندان و نخبگان علمی، فرهنگی ورزشی و هنری فراوان در استان	
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	O4 لحاظ شدن امتیاز فرهنگی در فرآیند ارتقا و تبدیل وضعیت	
۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	O5 رویکرد مذهبی و انقلابی مردم مازندران	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T1 تکراری بودن برنامه‌های فرهنگی و امکان از دست دادن جذابیت	تهدیدها
۰/۱۳	۲	۰/۰۶۵	T2 وجود تنوع سلیقه‌های فرهنگی	
۰/۲۷۶	۲	۰/۱۳۸	T3 جذابیت فضای مجازی منحرف کننده	
۰/۱۱۱	۱	۰/۱۱۱	T4 ارتباط اندک خانواده دانشجویان با دانشگاه	
۰/۲۴۶	۲	۰/۱۲۳	T5 رواج ضد ارزش‌ها در سطح جامعه و رسوخ آن به محیط‌های دانشگاهی	
۰/۲۳۶	۲	۰/۱۱۳	T6 سست شدن بنیان خانواده در جامعه	
۲/۱۹۶			جمع کل	

ارزش کل ۲/۱۹۶، می‌توان گفت فضای بیرونی مرتبط با حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه وضعیت مطلوبی را نداشته و تهدیدهای موجود اندکی بیش از فرصت‌های بیرونی هستند.

۳-۳-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی

با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه، وضعیت کلی این حوزه در شکل زیر قابل مشاهده است.



نگاره ۴. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه فرهنگی و دانشجویی

حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه در ناحیه رقابتی قرار دارد. از این رو تمرکز در طراحی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه باید بر استفاده از نقاط قوت موجود برای غلبه بر تهدیدهای بیرونی باشد. ارزش‌های داخلی و خارجی به‌دست آمده به وضعیت متوسط (۲/۵) نزدیک هستند، لذا ضرایب جذابیت راهبردهای مطرح شده می‌تواند بر شدت این تمرکز موثر باشد.

۳-۳-۴- استخراج SWOT حوزه فرهنگی و دانشجویی

راهبردهای کلی حوزه فرهنگی و دانشجویی در چهار شکل راهبردهای تهاجمی، راهبردهای محافظه‌کارانه، راهبردهای رقابتی و راهبردهای تدافعی، با اعمال نظرات متخصصین و برنامه‌های راهبردی سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی تعیین گردید. بدین ترتیب ماتریس SWOT این حوزه به صورت زیر می‌باشد.

جدول ۱۳. ماتریس SWOT حوزه فرهنگی

فهرست نقاط قوت		فهرست نقاط ضعف	
<p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p>		<p>W1. فقدان خوابگاه متاهلین</p> <p>W2. ناکافی بودن همکاری اساتید و کارشناسان در فعالیت های فرهنگی</p> <p>W3. عدم سنجش اثربخشی فعالیت های فرهنگی و اجتماعی دانشگاهیان</p> <p>W4. نبود رابطه مستمر و قوی مسئولین فرهنگی با حوزه های مختلف دانشگاه</p> <p>W5. جایگزینی انگیزه ها و ارزش های علمی با انگیزه های و ارزش های فرهنگی</p> <p>W6. عدم توجه کافی به وضعیت انقباضی و اجتماعی دانشجویان در خوابگاه ها</p> <p>W7. یک طرفه بودن برنامه های فرهنگی و عدم پاسخگویی به سلیقه ها</p> <p>W8. ارتباط ضعیف بین اساتید و دانشجویان در خارج از برنامه های کلاسی.</p> <p>W9. محدودیت لغت برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی</p>	<p>S1. برگزاری منظم و مستمر برنامه های فرهنگی</p> <p>S2. رفتار ارزشی و عملکرد قابل قبول فرهنگی دانشگاهیان</p> <p>S3. تعهد مسئولان دانشگاه به اجرای سند دانشگاه ایرانی - اسلامی</p> <p>S4. وجود شبکه ها انجمن های علمی و کانون های فعال در دانشگاه</p> <p>S5. وجود متخصصین امور فرهنگی و مذهبی در دانشگاه</p> <p>S6. خدمات متناسب رفاهی دانشجویان (خوابگاه سلفه، وام درمان)</p> <p>S7. امکانات مناسب ورزشی دانشجویی</p>
<p>فهرست فرصت‌ها</p>	<p>01. توجه ویژه نظام و رهبری به ارتقای سطح فرهنگ در دانشگاه</p> <p>02. وجود مراکز فرهنگی، هنری، تفریحی ورزشی و زیارتی متعدد در استان</p> <p>03. وجود هنرمندان و نخبگان علمی، فرهنگی ورزشی و هنری فراوان در استان</p> <p>04. لحاظ شدن امتیاز فرهنگی در فرایند ارتقا و تبدیل وضعیت</p> <p>05. رویکرد مذهبی و انقلابی مردم مازندران</p>	<p>S₁S₄S₅S₇O₂O₃O₄O₅ بهره‌گیری از مراکز و سازمان‌های خارج دانشگاه</p> <p>S₁S₂S₃S₄S₅O₁O₂O₃O₄O₅ تقویت معرفت و بصیرت</p>	
<p>فهرست تهدیدها</p>	<p>T1. تکراری بودن برنامه‌های فرهنگی و امکان از دست دادن جذابیت</p> <p>T2. جذابیت فضای مجازی منحرف کننده</p> <p>T3. ارتباط اندک خانواده دانشجویان با دانشگاه</p> <p>T4. رواج ضد ارزش‌ها در سطح جامعه و رسوخ آن به محیط‌های دانشگاهی</p> <p>T5. سست شدن بنیان خانواده در جامعه</p>	<p>w₂w₃w₆w₇w₈T₁T₂ T₃T₄T₅ کاهش ناهنجاری‌های فرهنگی - اجتماعی در دانشگاه</p> <p>w₁w₉ T₁ T₂ T₄ رفع کمبودهای خدمات دانشجویی</p> <p>w₂w₃w₅w₇w₈T₁T₂T₃T₄T₅ ارزیابی و اصلاح برنامه های فرهنگی دانشجویی دانشگاه</p>	

۳-۳-۵- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه فرهنگی و دانشجویی با استفاده از QSPM

جدول ۱۴. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه فرهنگی و دانشجویی (ادامه دارد)

راهبردهای محافظه‌کارانه		راهبردهای تهاجمی						رتبه‌بندی	لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه فرهنگی و دانشجویی		
رشد و تعالی فضایل اخلاقی و دینی و قابلیت‌های فرهنگی دانشجویان		تقویت مشارکت کارکنان در برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی		تقویت معرفت و بصیرت		بهره‌گیری از مراکز و سازمان‌های خارج دانشگاه					
جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت				
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۳۲	۴	۰/۱۲۴	۳	۰/۰۸	S1	قطب قوت	برگزاری منظم و مستمر برنامه‌های فرهنگی
۰/۲۰۸	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۳۱۲	۳	۰/۳۱۲	۳	۰/۱۰۴	S2		رفتار ارزشی و عملکرد قابل قبول فرهنگی
۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S3		تعهد مسئولان دانشگاه به اجرای سند دانشگاه
۰/۱۹۲	۲	۰/۱۹۲	۲	۰/۲۸۸	۳	۰/۱۹۲	۲	۰/۰۹۶	S4		وجود تشکل‌ها، انجمن‌های علمی و کانون‌های
۰/۱۵	۲	۰/۱۵	۲	۰/۳	۴	۰/۳۲۵	۳	۰/۰۷۵	S5		وجود متخصصین امور فرهنگی و مذهبی در دانشگاه
۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۱	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	S6		خدمات مناسب رفاهی دانشجویان (خوابگاه، سلف،
۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	۱	۰/۱۲۸	۲	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	S7		امکانات مناسب تفریحی ورزشی دانشجویی
۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	W1	قطب ضعف	فقدان خوابگاه متاهلین
۰/۰۹۲	۲	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۲۸	۳	۰/۰۴۶	W2		ناکافی بودن همکاری اساتید و کارشناسان در
۰/۱۴۷	۳	۰/۱۹۶	۴	۰/۰۹۸	۲	۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	W3		عدم سنجش اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی و
۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	W4		نبود رابطه مستمر و قوی مسئولین فرهنگی با حوزه

فصل سوم/ استخراج ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه‌های مدیریتی دانشگاه

W5	جایگزینی انگیزه‌ها و ارزش‌های مادی با انگیزه	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۶	۴	۰/۱۷۲
W6	عدم توجه کافی به وضعیت انضباطی و اجتماعی	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶	۱	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۸
W7	یک طرفه بودن برنامه‌های فرهنگی و عدم	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	۳	۰/۱۵۶
W8	ارتباط ضعیف بین اساتید و دانشجویان در خارج از	۰/۰۶۲	۲	۰/۱۲۴	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۳	۰/۱۸۶
W9	محدودیت فضا برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
O1	توجه ویژه نظام و رهبری به ارتقای سطح فرهنگ	۰/۱۲۹	۴	۰/۵۱۶	۳	۰/۳۸۷	۳	۰/۳۸۷	۴	۰/۵۱۶
O2	وجود مراکز فرهنگی، هنری، تفریحی ورزشی و	۰/۰۶۵	۳	۰/۱۹۵	۲	۰/۱۲۳	۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۱۹۵
O3	وجود هنرمندان و نخبگان علمی، فرهنگی ورزشی و	۰/۰۶	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴
O4	لحاظ شدن امتیاز فرهنگی در فرایند ارتقا و تبدیل	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۶	۳	۰/۱۷۴	۳	۰/۱۷۴	۱	۰/۰۵۸
O5	رویکرد مذهبی و انقلابی مردم مازندران	۰/۰۶۷	۳	۰/۲۰۱	۳	۰/۲۰۱	۳	۰/۲۰۱	۲	۰/۱۳۴
T1	تکراری بودن برنامه‌های فرهنگی و امکان از دست	۰/۰۷	۲	۰/۱۴	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
T2	وجود تنوع سلیقه‌های فرهنگی	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۳	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۴	۰/۲۶
T3	جذابیت فضای مجازی منحرف کننده	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	۲	۰/۲۷۶	۲	۰/۲۷۶	۳	۰/۴۱۴
T4	ارتباط اندک خانواده دانشجویان با دانشگاه	۰/۱۱۱	۱	۰/۱۱۱	۱	۰/۱۱۱	۱	۰/۱۱۱	۳	۰/۳۳۳
T5	رواج ضد ارزشها در سطح جامعه و رسوخ آن به	۰/۱۲۳	۱	۰/۱۲۳	۳	۰/۳۶۹	۳	۰/۳۶۹	۳	۰/۳۶۹
T6	سست شدن بنیان خانواده در جامعه	۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	۲	۰/۲۲۶	۲	۰/۲۲۶	۳	۰/۳۳۹
جمع کل امتیاز راهبرد		۴/۳۷۱		۴/۵۴۹		۴/۵۴۹		۴/۵۴۹	۵/۴۸۲	

جدول ۱۵. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه فرهنگی و دانشجویی (ادامه از صفحه قبل)

راهبردهای تدافعی		راهبردهای رقابتی		کاهش ناهنجاری‌های فرهنگی - اجتماعی در دانشگاه		برنامه‌ریزی برای پرکردن اوقات فراغت دانشجویان		حرکت به سمت دانشگاه ایرانی - اسلامی		مقیاس کمی	لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه فرهنگی و دانشجویی	نقاط قوت	نقاط ضعف
ارزیابی و اصلاح برنامه‌های فرهنگی دانشجویی دانشگاه	رفع کمبودهای خدمات دانشجویی	جمع ضریب	ضریب جذابیت	جمع ضریب	ضریب جذابیت	جمع ضریب	ضریب جذابیت	جمع ضریب	ضریب جذابیت				
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۳۴	۳	۰/۳۴	۳	۰/۰۸	S1	برگزاری منظم و مستمر برنامه‌های فرهنگی	
۰/۲۰۸	۲	۰/۱۰۴	۱	۰/۲۰۸	۲	۰/۳۱۲	۳	۰/۴۱۶	۴	۰/۱۰۴	S2	رفتار ارزشی و عملکرد قابل قبول فرهنگی دانشگاهیان	
۰/۱۸	۳	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S3	تعهد مسئولان دانشگاه به اجرای سند دانشگاه ایرانی -	
۰/۱۹۲	۲	۰/۰۹۶	۱	۰/۰۹۶	۱	۰/۳۸۴	۴	۰/۲۸۸	۳	۰/۰۹۶	S4	وجود تشکل‌ها، انجمن‌های علمی و کانون‌های فعال در	
۰/۱۵	۲	۰/۰۷۵	۱	۰/۱۵	۲	۰/۲۲۵	۳	۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	S5	وجود متخصصین امور فرهنگی و مذهبی در دانشگاه	
۰/۰۵۴	۱	۰/۱۶۲	۳	۰/۰۵۴	۱	۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	۱	۰/۰۵۴	S6	خدمات مناسب رفاهی دانشجویان (خوابگاه، سلف، وام،	
۰/۰۶۴	۱	۰/۱۹۲	۳	۰/۰۶۴	۱	۰/۱۲۸	۲	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	S7	امکانات مناسب تفریحی ورزشی دانشجویی	
۰/۰۴۳	۱	۰/۱۷۲	۴	۰/۱۷۲	۴	۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	W1	فقدان خوابگاه متاهلین	
۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	۱	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۹۲	۲	۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	W2	ناکافی بودن همکاری اساتید و کارشناسان در فعالیت‌های	
۰/۱۹۶	۴	۰/۰۴۹	۱	۰/۱۹۶	۴	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	W3	عدم سنجش اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی	
۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۱	۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	۱	۰/۰۵۳	W4	نبود رابطه مستمر و قوی مسئولین فرهنگی با حوزه‌های	
۰/۱۱۹	۳	۰/۰۴۳	۱	۰/۱۱۹	۴	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	۱	۰/۰۴۳	W5	جایگزینی انگیزه‌ها و ارزش‌های مادی با انگیزه‌های و ارزش	
۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۲۰۸	۴	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	W6	عدم توجه کافی به وضعیت انضباطی و اجتماعی دانشجویان	
۰/۲۰۸	۴	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	W7	یک طرفه بودن برنامه‌های فرهنگی و عدم پاسخگویی به	

فصل سوم/ استخراج ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه‌های مدیریتی دانشگاه

۰/۰۶۲	۱	۰/۱۲۴	۲	۰/۱۲۴	۲	۰/۰۶۲	۱	۰/۱۲۴	۲	۰/۰۶۲	ارتباط ضعیف بین اساتید و دانشجویان در خارج از برنامه های	W8	م ر ا ه ب ر د
۰/۰۳۵	۱	۰/۱۴	۴	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	محدودیت فضا برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی	W9	
۰/۳۸۷	۳	۰/۲۵۸	۲	۰/۲۵۸	۲	۰/۲۵۸	۲	۰/۳۸۷	۳	۰/۱۲۹	توجه ویژه نظام و رهبری به ارتقای سطح فرهنگ در دانشگاه	O1	
۰/۱۳	۲	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۳	۲	۰/۱۳	۲	۰/۱۳	۲	۰/۰۶۵	وجود مراکز فرهنگی، هنری، تفریحی ورزشی و زیارتی متعدد	O2	
۰/۱۲	۳	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	وجود هنرمندان و نخبگان علمی، فرهنگی ورزشی و هنری	O3	
۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	لحاظ شدن امتیاز فرهنگی در فرآیند ارتقا و تبدیل وضعیت	O4	
۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۱۳۴	۲	۰/۱۳۴	۲	۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	رویکرد مذهبی و انقلابی مردم مازندران	O5	
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	تکراری بودن برنامه های فرهنگی و امکان از دست دادن	T1	ت ج ا ز ی ا م ن ا م ن ا م ن
۰/۱۹۵	۳	۰/۱۳	۲	۰/۲۶	۴	۰/۲۶	۴	۰/۲۶	۴	۰/۰۶۵	وجود تنوع سلیقه های فرهنگی	T2	
۰/۵۵۲	۴	۰/۴۱۴	۳	۰/۴۱۴	۳	۰/۵۵۲	۴	۰/۴۱۴	۳	۰/۱۳۸	جذابیت فضای مجازی منحرف کننده	T3	
۰/۳۳۳	۳	۰/۳۳۳	۳	۰/۴۴۴	۴	۰/۳۳۳	۳	۰/۳۳۳	۳	۰/۱۱۱	ارتباط اندک خانواده دانشجویان با دانشگاه	T4	
۰/۴۹۲	۴	۰/۴۹۲	۴	۰/۴۹۲	۴	۰/۴۹۲	۴	۰/۴۹۲	۴	۰/۱۲۳	رواج ضد ارزشها در سطح جامعه و رسوخ آن به محیط های	T5	
۰/۳۳۹	۳	۰/۳۳۹	۳	۰/۳۳۹	۳	۰/۴۵۲	۴	۰/۴۵۲	۴	۰/۱۱۳	سست شدن بنیان خانواده در جامعه	T6	
۵/۰۳۵		۴/۰۵		۵/۰۷۹		۵/۵۸۵		۵/۴۸۹		جمع کل امتیاز راهبرد			

۳-۴- حوزه اداری - مالی دانشگاه

۳-۴-۱- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه اداری و مالی

جدول ۱۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه اداری مالی

ارزش	ضریب	امتیاز	لیست قوت‌ها و ضعف‌ها	
۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	S1	فضای فیزیکی و امکانات کالبدی
۰/۳۰۴	۴	۰/۰۷۶	S2	تجربه ۴۰ ساله دانشگاه
۰/۲۵۸	۳	۰/۰۸۶	S3	توسعه اتوماسیون فرآیندها و فعالیت‌ها
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	S4	وجود خانه‌های سازمانی
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	S5	کامل بودن و انسجام ساختار اداری
۰/۲۷۳	۳	۰/۰۹۱	S6	جذب نیرو از طریق فراخوان در سالهای اخیر
۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	S7	اجرای حسابداری تعهدی
۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	W1	عدم آگاهی یا رعایت مقررات توسط کارکنان
۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	W2	مستهلك شدن برخی از ساختمان‌ها و تجهیزات
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W3	طولانی بودن مراحل فرآیندهای اداری
۰/۱۳۴	۲	۰/۰۶۷	W4	عدم توازن در تعداد و توزیع کارکنان
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W5	مدرک‌گرایی در بین کارکنان
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W6	نحوه ورود و جذب کارمندان در سال‌های گذشته و کارایی پایین آنها
۰/۰۹۴	۲	۰/۰۴۷	W7	وجود چارت تشکیلاتی معارض با نیازهای دانشگاه در برخی بخش‌ها
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	W8	بالا بودن نسبت کارمند به هیئت علمی
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	W9	کمبود امکانات رفاهی برای کارکنان
۲/۵۱۹			جمع کل	

با توجه به ارزش کل ۲/۵۱۹، می‌توان نتیجه گرفت حوزه اداری- مالی دانشگاه به لحاظ نقاط قوت و ضعف، در یک وضعیت نسبتاً مطلوب قرار داشته و نقاط قوت این حوزه تا اندازه‌ای بر نقاط ضعف آن فزونی دارد.

۳-۴-۲- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی حوزه اداری و مالی

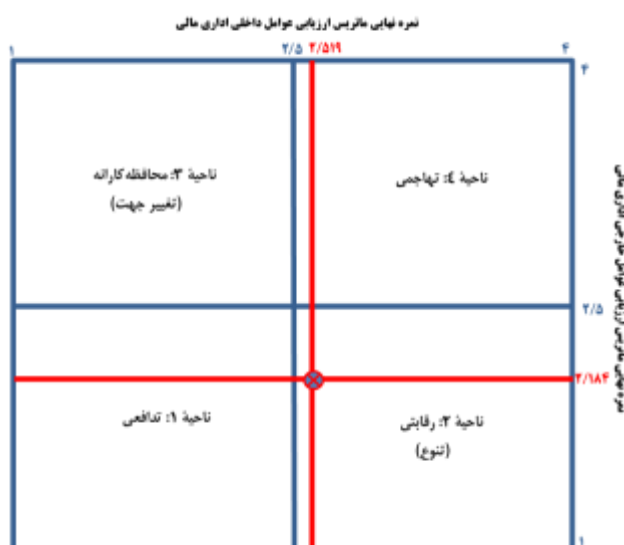
جدول ۱۷. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حوزه اداری و مالی

لیست فرصت‌ها و تهدیدها		امتیاز	ضریب	ارزش	
فرصت‌ها	O1	استقرار در قطب کشاورزی کشور	۰/۱۳	۳	۰/۳۹
	O2	حضور بالقوه خیرین برای کمک به طرح‌های عمرانی	۰/۰۶۲	۳	۰/۱۸۶
	O3	جاذبه جغرافیایی مناسب دانشگاه	۰/۱۲۴	۳	۰/۳۷۲
	O4	قرار گرفتن در مرکز استان	۰/۱۲۲	۳	۰/۳۶۶
تهدیدها	T1	ناکافی بودن اعتبارات و تخصیص نابهنگام آنها	۰/۱۴۶	۱	۰/۱۴۶
	T2	کمی بودن معیارهای جذب اعتبارات دولتی	۰/۱۱۳	۲	۰/۲۲۶
	T3	کاهش درآمد اختصاصی و پایین بودن ضریب خوداتکایی	۰/۱۰۶	۱	۰/۱۰۶
	T4	متعدد و متغیر بودن قوانین و آیین نامه	۰/۰۶۶	۲	۰/۱۳۲
	T5	وجود مراجع متعدد در تصمیم‌گیری مربوط به تامین و توزیع بودجه	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۸
	T6	رقابت ناسالم بین دانشگاه‌های خصوصی و دولتی	۰/۰۸۱	۲	۰/۱۶۲
جمع کل		۲/۱۸۴			

ارزش هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها، به صورت حاصلضرب امتیازها در ضرایب به دست آمده، محاسبه شد و مجموع تمامی ارزش‌ها به عنوان شاخصی برای مشخص نمودن وضعیت عوامل خارجی دانشگاه محاسبه شد. با توجه به ارزش کل ۲/۱۸۴، می‌توان بیان کرد فضای بیرونی مرتبط با حوزه اداری- مالی دانشگاه از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده و تهدیدهای موجود کمی بیش از فرصت‌های بیرونی هستند.

۳-۴-۳- وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه اداری- مالی

با توجه به اطلاعات به دست آمده از دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی حوزه اداری- مالی دانشگاه، وضعیت کلی این حوزه در شکل زیر قابل مشاهده است.



نگاره ۵. وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی حوزه اداری- مالی

تحلیل وضعیت کلی عوامل داخلی و خارجی نشان می‌دهد که حوزه اداری- مالی دانشگاه در ناحیه رقابتی قرار گرفته است. به بیان بهتر در طراحی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه، تمرکز عمده باید بر استفاده از نقاط قوت موجود در جهت غلبه بر تهدیدهای بیرونی باشد. بدیهی است با توجه به این که ارزش‌های داخلی و خارجی حاصل شده به وضعیت متوسط (۲/۵) نزدیک هستند، ضرایب جذابیت راهبردهای مطروح می‌تواند بر شدت این تمرکز اثرگذار باشد.

۴-۴-۳ استخراج SWOT حوزه اداری - مالی

جدول ۱۸. ماتریس SWOT حوزه اداری و مالی

فهرست نقاط قوت		فهرست نقاط ضعف	
<p>عوامل داخلی</p> <p>S1. فضای فیزیکی و امکانات کالبدی S2. تجربه ۴۰ ساله دانشگاه S3. توسعه اتوماسیون فرایندها و فعالیتها S4. وجود خانه های سازمانی S5. کامل بودن و انسجام ساختار اداری S6. جذب نیرو از طریق فراخوان در سالهای اخیر S7. اجرای حسابداری تعدی</p>		<p>عوامل خارجی</p> <p>W1. عدم آگاهی یا رعایت مقررات توسط کارکنان W2. مستهلک شدن برخی از ساختمانها و تجهیزات W3. طولانی بودن مراحل فرآیندهای اداری W4. عدم توازن در تعداد و توزیع کارکنان W5. مدرک گرایی در بین کارکنان W6. نحوه ورود و جذب کارمندان در سالهای گذشته و کارایی پایین آنها W7. وجود چارت تشکیلاتی معارض با نیازهای دانشگاه در برخی بخشها W8. بالا بودن نسبت کارمند به هیئت علمی W9. کمبود امکانات رفاهی برای کارکنان</p>	
<p>فهرست فرصت ها</p> <p>O1. استقرار در قطب کشاورزی کشور O2. حضور بالقوه خیرین برای کمک به طرح های عمرانی O3. جاذبه جغرافیایی مناسب دانشگاه O4. قرار گرفتن در مرکز استان</p>		<p>O2O4 W2W3W6 گسترش برون سپاری برخی از فعالیت های دانشگاه O3W9 امکانات و تاسیسات رفاهی و گردشگری O2O3O4W1W9 ایجاد بستر رفاهی اعضاء هیأت علمی و کارکنان</p>	
<p>فهرست تهدیدها</p> <p>T1. ناکافی بودن اعتبارات و تخصیص ناپهنگام آنها T2. کمی بودن معیارهای جذب اعتبارات دولتی T3. کاهش درآمد اختصاصی و پایین بودن ضریب خوداتکایی T4. متعدد و متغیر بودن قوانین و آیین نامه T5. وجود مراجع متعدد در تصمیم گیری مربوط به تامین و توزیع بودجه T6. رقابت ناسالم بین دانشگاه های خصوصی و دولتی</p>		<p>S3S7T1T5 انضباط مالی و افزایش کارایی و اثر بخشی منابع مالی S1T1T3 بازنگری در تخصیص فضا S2S4S5S6T2T3T6 ارتقاء برند دانشگاه</p> <p>W7W8T4 توسعه و بهسازی منابع انسانی W1W5W6T4 توانمند سازی کارمندان W3W4W5W6W7T4T5T6 فناوری اطلاعات در فرآیندهای اداری</p>	

۳-۴-۵- رتبه‌بندی راهبردهای حوزه اداری - مالی با استفاده از QSPM

جدول ۱۹. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه اداری و مالی (ادامه دارد)

راهبردهای محافظه کارانه						راهبردهای تهاجمی				رتبه‌بندی	لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه اداری و مالی		
ایجاد بستر رفاهی اعضاء هیأت علمی و کارکنان		امکانات و تاسیسات رفاهی و گردشگری		گسترش برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های دانشگاه		همکاری با دستگاه‌های ملی		همکاری نزدیک با دستگاه‌های استانی					
جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت				
۰/۱۹۵	۳	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۳	۲	۰/۱۹۵	۳	۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵	S1	نقاط قوت:	فضای فیزیکی و امکانات کالبدی
۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۱	۰/۱۵۲	۲	۰/۳۰۴	۴	۰/۳۰۴	۴	۰/۰۷۶	S2		تجربه ۴۰ ساله دانشگاه
۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۱	۰/۱۷۲	۲	۰/۱۷۲	۲	۰/۰۸۶	S3		توسعه اتوماسیون فرآیندها و فعالیت‌ها
۰/۱۱۷	۳	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	S4		وجود خانه‌های سازمانی
۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۰۶۳	۱	۰/۱۸۹	۳	۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	S5		کامل بودن و انسجام ساختار اداری
۰/۰۹۱	۱	۰/۰۹۱	۱	۰/۰۹۱	۱	۰/۱۸۲	۲	۰/۱۸۲	۲	۰/۰۹۱	S6		جذب نیرو از طریق فراخوان در سال‌های اخیر
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۱۱	۲	۰/۱۱	۲	۰/۰۵۵	S7		اجرای حسابداری تعهدی
۰/۱۴۸	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	W1	نقاط ضعف:	عدم آگاهی یا رعایت مقررات توسط کارکنان
۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۲۲۸	۴	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	W2		مستهلك شدن برخی از ساختمان‌ها و تجهیزات
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	W3		طولانی بودن مراحل فرآیندهای اداری
۰/۱۳۴	۲	۰/۱۳۴	۲	۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	۱	۰/۰۶۷	W4		عدم توازن در تعداد و توزیع کارکنان

خلاصه مدیریتی برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری

۴۳

۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	مدیرک‌گرایی در بین کارکنان	W5		
۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نحوه ورود و جذب کارمندان در سال‌های گذشته و کارایی	W6		
۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۱۴۱	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	وجود چارت تشکیلاتی معارض با نیازهای دانشگاه در برخی بخش‌ها	W7		
۰/۰۶۴	۲	۰/۰۶۴	۲	۰/۰۶۴	۲	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	بالا بودن نسبت کارمند به هیئت علمی	W8		
۰/۱۱۲	۴	۰/۱۱۲	۴	۰/۰۸۴	۳	۰/۰۵۶	۲	۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	کمبود امکانات رفاهی برای کارکنان	W9		
۰/۲۶	۲	۰/۲۶	۲	۰/۵۲	۴	۰/۳۹	۳	۰/۳۹	۳	۰/۱۳	استقرار در قطب کشاورزی کشور	O1		فرصت‌ها
۰/۱۲۴	۲	۰/۱۲۴	۲	۰/۲۴۸	۴	۰/۱۸۶	۳	۰/۱۸۶	۳	۰/۰۶۲	حضور بالقوه خیرین برای کمک به طرح‌های عمرانی	O2		
۰/۴۹۶	۴	۰/۴۹۶	۴	۰/۳۷۲	۳	۰/۳۷۲	۳	۰/۳۷۲	۳	۰/۱۲۴	جاذبه جغرافیایی مناسب دانشگاه	O3		
۰/۴۸۸	۴	۰/۴۸۸	۴	۰/۳۶۶	۳	۰/۳۶۶	۳	۰/۴۸۸	۴	۰/۱۲۲	قرار گرفتن در مرکز استان	O4		
۰/۴۳۸	۳	۰/۴۳۸	۳	۰/۴۳۸	۳	۰/۴۳۸	۳	۰/۴۳۸	۳	۰/۱۴۶	ناکافی بودن اعتبارات و تخصیص نابهنگام آنها	T1	تهدیدها	
۰/۱۱۳	۱	۰/۱۱۳	۱	۰/۲۲۶	۲	۰/۲۲۶	۲	۰/۲۲۶	۲	۰/۱۱۳	کمی بودن معیارهای جذب اعتبارات دولتی	T2		
۰/۲۱۲	۲	۰/۲۱۲	۲	۰/۲۱۲	۲	۰/۳۱۸	۳	۰/۳۱۸	۳	۰/۱۰۶	کاهش درآمد اختصاصی و پایین بودن ضریب خوداتکایی	T3		
۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۱۳۲	۲	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	۱	۰/۰۶۶	متعدد و متغیر بودن قوانین و آیین نامه	T4		
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	وجود مراجع متعدد در تصمیم‌گیری مربوط به تأمین و توزیع	T5		
۰/۱۶۲	۲	۰/۱۶۲	۲	۰/۲۴۳	۳	۰/۱۶۲	۲	۰/۱۶۲	۲	۰/۰۸۱	رقابت ناسالم بین دانشگاه‌های خصوصی و دولتی	T6		
۴/۳۹۴		۴/۳۹۴		۵/۰۲		۴/۳۵۶		۴/۴۷۸		جمع کل امتیاز راهبرد				

جدول ۲۰. ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی حوزه اداری و مالی (ادامه از صفحه قبل)

راهبردهای تدافعی						راهبردهای رقابتی						مقیاس بهره‌مندی	لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه اداری- مالی		
فناوری اطلاعات در فرآیندهای اداری		توانمند سازی کارمندان		توسعه و بهسازی منابع انسانی		ارتقاء برند دانشگاه		بازنگری در تخصیص فضا		انضباط مالی و افزایش کارایی و اثر بخشی منابع مالی					
جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت	جمع نمره	ضریب جذابیت				
-۰.۶۵	۱	-۰.۱۳	۲	-۰.۶۵	۱	-۰.۱۹۵	۳	-۰.۲۶	۴	-۰.۱۳	۲	-۰.۶۵	S1	فنا	فضای فیزیکی و امکانات کالبدی
-۰.۷۶	۱	-۰.۱۵۲	۳	-۰.۷۶	۱	-۰.۳۰۴	۴	-۰.۲۲۸	۳	-۰.۱۵۲	۲	-۰.۷۶	S2	فنا	تجربه ۴۰ ساله دانشگاه
-۰.۳۴۴	۴	-۰.۲۵۸	۳	-۰.۱۷۲	۳	-۰.۱۷۲	۲	-۰.۱۷۲	۲	-۰.۳۴۴	۴	-۰.۸۶	S3	فنا	توسعه اتوماسیون فرآیندها و فعالیت‌ها
-۰.۳۹	۱	-۰.۳۹	۱	-۰.۷۸	۳	-۰.۱۷۲	۳	-۰.۷۸	۲	-۰.۷۸	۲	-۰.۳۹	S4	فنا	وجود خانه‌های سازمانی
-۰.۱۸۹	۳	-۰.۱۲۶	۲	-۰.۱۸۹	۳	-۰.۱۸۹	۳	-۰.۱۸۹	۳	-۰.۱۸۹	۳	-۰.۶۳	S5	فنا	کامل بودن و انسجام ساختار اداری
-۰.۲۷۳	۳	-۰.۲۷۳	۳	-۰.۱۸۲	۳	-۰.۲۷۳	۳	-۰.۱۸۲	۲	-۰.۲۷۳	۳	-۰.۹۱	S6	فنا	جذب نیرو از طریق فراخوان در سال‌های اخیر
-۰.۱۱	۲	-۰.۵۵	۱	-۰.۵۵	۱	-۰.۱۱	۲	-۰.۱۱	۲	-۰.۲۲	۴	-۰.۵۵	S7	فنا	اجرای حسابداری تعهدی
-۰.۲۹۶	۴	-۰.۲۹۶	۴	-۰.۲۲۲	۳	-۰.۱۲۸	۲	-۰.۷۴	۱	-۰.۴۸	۲	-۰.۷۴	W1	ضعف	عدم آگاهی یا رعایت مقررات توسط کارکنان
-۰.۵۷	۱	-۰.۵۷	۱	-۰.۱۱۴	۳	-۰.۵۷	۱	-۰.۱۷۱	۳	-۰.۵۷	۱	-۰.۵۷	W2	ضعف	مستهلك شدن برخی از ساختمان‌ها و تجهیزات
-۰.۲۸	۴	-۰.۲۸	۴	-۰.۲۱	۳	-۰.۷	۱	-۰.۷	۱	-۰.۱۴	۲	-۰.۷	W3	ضعف	طولانی بودن مراحل فرآیندهای اداری
-۰.۲۰۱	۳	-۰.۲۶۸	۴	-۰.۲۶۸	۴	-۰.۶۷	۱	-۰.۶۷	۱	-۰.۶۷	۱	-۰.۶۷	W4	ضعف	عدم توازن در تعداد و توزیع کارکنان
-۰.۱۶	۲	-۰.۲۴	۳	-۰.۲۴	۳	-۰.۱۶	۲	-۰.۸	۱	-۰.۸	۱	-۰.۸	W5	ضعف	مدرک گرایی در بین کارکنان
-۰.۲۱	۳	-۰.۲۸	۴	-۰.۲۸	۴	-۰.۱۴	۳	-۰.۷	۱	-۰.۷	۱	-۰.۷	W6	ضعف	نحوه ورود و جذب کارمندان در سال‌های گذشته و کارایی پایین آن‌ها

خلاصه مدیریتی برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری

۴۵

W7	وجود چارت تشکیلاتی معارض با نیازهای دانشگاه در برخی بخش‌ها	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	۳	۰/۰۲۷
W8	بالا بودن نسبت کارمند به هیئت علمی	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	۴	۰/۰۳۳
W9	کمبود امکانات رفاهی برای کارکنان	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸
O1	استقرار در قطب کشاورزی کشور	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳	۱	۰/۰۱۳
O2	حضور بالقوه خیرین برای کمک به طرح‌های عمرانی	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
O3	جاذبه جغرافیایی مناسب دانشگاه	۰/۰۱۳۴	۱	۰/۰۱۳۴	۱	۰/۰۱۳۴	۱	۰/۰۱۳۴	۱	۰/۰۱۳۴	۱	۰/۰۱۳۴	۱	۰/۰۱۳۴
O4	قرار گرفتن در مرکز استان	۰/۰۱۲۲	۱	۰/۰۱۲۲	۱	۰/۰۱۲۲	۱	۰/۰۱۲۲	۱	۰/۰۱۲۲	۱	۰/۰۱۲۲	۱	۰/۰۱۲۲
T1	ناکافی بودن اعتبارات و تخصیص ناهمگام آنها	۰/۰۱۲۶	۳	۰/۰۱۲۶	۳	۰/۰۱۲۶	۳	۰/۰۱۲۶	۳	۰/۰۱۲۶	۳	۰/۰۱۲۶	۲	۰/۰۱۲۶
T2	کمی بودن معیارهای جذب اعتبارات دولتی	۰/۰۱۱۳	۳	۰/۰۱۱۳	۳	۰/۰۱۱۳	۳	۰/۰۱۱۳	۳	۰/۰۱۱۳	۳	۰/۰۱۱۳	۳	۰/۰۱۱۳
T3	کاهش درآمد اختصاصی و پایین بودن ضریب خودتکایی	۰/۰۱۰۶	۳	۰/۰۱۰۶	۳	۰/۰۱۰۶	۳	۰/۰۱۰۶	۳	۰/۰۱۰۶	۳	۰/۰۱۰۶	۳	۰/۰۱۰۶
T4	متعدد و متغیر بودن قوانین و آیین‌نامه	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۶۶	۲	۰/۰۶۶	۳	۰/۰۶۶
T5	وجود مراجع متعدد در تصمیم‌گیری مربوط به تأمین و توزیع بودجه	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۲۹
T6	رقابت ناسالم بین دانشگاه‌های خصوصی و دولتی	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۰۸	۴	۰/۰۰۸
جمع کل امتیاز راهبرد		۴/۱۹۱		۴/۴۵۱		۵/۲۵۹		۴/۴۲۴		۴/۵۷۵		۴/۶۵۳		



فصل چهارم:

راهبردها و برنامه عملیاتی
دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی
ساری

بر اساس نتایج حاصل از رتبه‌بندی راهبردهای حوزه‌های چهارگانه "آموزشی و تحصیلات تکمیلی"، "پژوهش و فناوری"، "فرهنگی و دانشجویی" و "اداری-مالی" دانشگاه با استفاده از QSPM، راهبردهای رتبه‌بندی شده و همچنین برنامه عملیاتی منبسط با آنها در هر یک از این حوزه‌ها به شرح زیر هستند.

جدول ۲۱. راهبردهای حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه

رتبه راهبرد	عنوان راهبرد	نوع راهبرد	امتیاز راهبرد
۱	جذب اعضای هیئت علمی توانمند متخصص و متعهد	تدافعی	۵/۸۳۳
۲	ایجاد و تقویت همکاری‌های بین رشته‌ای	محافظه کارانه	۵/۵۲۶
۳	بهبود نظام نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه	تدافعی	۵/۴۳۱
۴	اصلاح روش‌های سنتی در اجرای برنامه‌های آموزشی	تدافعی	۵/۳۵۲
۵	توسعه همکاری‌های آموزشی با مراکز معتبر بین‌المللی	محافظه کارانه	۵/۱۲۲
۶	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	محافظه کارانه	۴/۷۷۸
۷	ارائه خدمات آموزشی در خارج از دانشگاه	تهاجمی	۴/۶۶۷
۸	ایجاد محیط آموزشی خلاق و نوآور	تهاجمی	۴/۵۷۱
۹	تقویت دوره‌های آموزشی عملی	رقابتی	۴/۰۳۱
۱۰	تدوین نظام جامع آموزشی دانشگاه	تهاجمی	۳/۹۷۶
۱۱	افزایش اختیارات دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی	رقابتی	۳/۸۵۲
۱۲	ساماندهی تعداد دانشکده‌ها و گروه‌ها	رقابتی	۳/۳۹۸

همانگونه که ملاحظه می‌شود، با توجه به قرار داشتن حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه در ناحیه محافظه‌کارانه، راهبرد ایجاد و تقویت همکاری‌های بین رشته‌ای، اولویت اول، راهبرد توسعه همکاری‌های آموزشی با مراکز معتبر بین‌المللی، اولویت دوم و راهبرد توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی سومین اولویت را در بین راهبردهای محافظه‌کارانه دارا می‌باشند. همچنین به طور کلی سه راهبرد الف) جذب اعضای هیئت‌علمی توانمند متخصص و متعهد، ب) ایجاد و تقویت همکاری‌های بین‌رشته‌ای و ج) بهبود نظام نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه مهمترین اولویت‌های راهبردی حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشگاه را تشکیل می‌دهند. بر این اساس، "معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی"، "هیئت اجرایی جذب اعضای هیئت‌علمی"، "گروه همکاری‌های علمی بین‌المللی" و "معاونت پژوهش و فناوری" متولیان اصلی در اجرای برنامه‌های عملیاتی متناظر با راهبردهای فوق‌الذکر می‌باشند.

جدول ۲۲. برنامه عملیاتی حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه

رتبه راهبرد	راهبرد	برنامه عملیاتی	متولی برنامه
۱	جذب اعضای هیئت علمی توانمند متخصص و متعهد	بازنگری در شاخص‌های جذب و استخدام اعضای هیئت علمی برنامه‌ریزی جذب اعضای هیئت علمی دانش‌آموخته از دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی	هیئت اجرایی جذب
۲	ایجاد و تقویت همکاری‌های بین رشته‌ای	دعوت به همکاری اساتید ممتاز از دانشگاه‌های داخل و خارج کشور بررسی تطبیقی رشته‌ها و گرایش‌های جدید بین رشته‌ای در دانشگاه امکان‌سنجی ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های شناسایی شده راه‌اندازی رشته‌ها و گرایش‌های بین رشته‌ای	معاونت آموزشی
۳	بهبود نظام نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه	اصلاح و بازنگری نظام ارزیابی آموزشی موجود تدوین نظام جدید ارزیابی آموزشی تجهیز گروه‌ها و کلاس‌ها به تجهیزات کمک آموزشی	
۴	اصلاح روش‌های سنتی در اجرای برنامه‌های آموزشی	استفاده از روش آموزش کارگاهی استفاده از دستیار آموزشی بهره‌گیری از روش‌های آموزش الکترونیکی برگزاری منظم و مداوم دوره‌های آشنایی با روش‌های نوین آموزش	
۵	توسعه همکاری‌های آموزشی با مراکز بین‌المللی	انعقاد تفاهم‌نامه آموزشی با مراکز علمی معتبر بین‌المللی طراحی و اجرای دوره آموزش‌های مشترک با مراکز علمی معتبر بین‌المللی	
۶	توانمندسازی اعضای هیئت علمی	نیازسنجی از گروه‌های آموزشی جهت برگزاری کارگاه‌های آموزشی طراحی و برگزاری برنامه‌های آموزشی و توان‌افزایی اعضای هیئت علمی افزایش کارایی و اثربخشی فرصت‌های مطالعاتی و نظارت بر بهره‌گیری از آورده‌های علمی آنها تشویق حضور اعضای هیئت علمی در سمینارها، کنفرانس‌ها و	معاونت آموزشی معاونت پژوهشی

	همایش‌های ملی و بین‌المللی		
معاونت آموزشی	انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری آموزشی با سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی	ارائه خدمات آموزشی در خارج از دانشگاه	۷
	طراحی و برگزاری آموزش‌های کوتاه‌مدت کاربردی		
	ایجاد و توسعه آموزش‌های مجازی		
معاونت پژوهشی	بهره‌گیری از روش‌های آموزش مبتنی بر حل مسئله	ایجاد محیط آموزشی خلاق و نوآور	۸
	استفاده از روش‌های تدریس کارگاهی و مبتنی بر کار گروهی		
مدیریت ارتباط با صنعت	برگزاری مداوم سمینارهای علمی توسط گروه‌های آموزشی		
معاونت آموزشی	انعقاد تفاهم‌نامه همکاری بین دانشگاه و بخش‌های جامعه	تقویت دوره‌های آموزش عملی	۹
	برنامه‌ریزی در راستای افزایش کارایی و اثربخشی ارائه واحد کارورزی		
	برنامه‌ریزی در خصوص ارائه واحد کارورزی در برنامه درسی کلیه رشته‌ها	تدوین نظام جامع آموزشی دانشگاه	۱۰
	برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای جامعه و امکانات و منابع دانشگاه		
	اصلاح فرآیندهای تصویب، اجرا و نظارت بر فعالیت‌های آموزشی		
	افزایش دسترسی به منابع اطلاعاتی معتبر علمی		
	گسترش متوازن کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی		
	طراحی و به کارگیری روش‌های مناسب برای جذب دانشجویان نخبه و توانمند		
	به روز رسانی و اصلاح و بازنگری مستمر محتوای برنامه‌های آموزشی دانشگاه		
	تفویض اختیارات برخی از امور کمیسیون‌ها و کارگروه‌های دانشگاه به دانشکده‌ها		
تفویض اختیار سازماندهی گروه‌ها به دانشکده‌ها			
بررسی و تعیین سایر موضوعات و حوزه‌های قابل تفویض به دانشکده‌ها و گروه‌ها			
معاونت آموزشی	محاسبه و مقایسه عملکرد دانشکده‌ها و گروه‌ها	ساماندهی تعداد دانشکده‌ها و گروه‌ها	۱۲
	تعریف و ایجاد گروه‌های جدید		
	تعریف و ایجاد دانشکده‌های جدید		

جدول ۲۳. راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه

رتبه راهبرد	عنوان راهبرد	نوع راهبرد	امتیاز راهبرد
۱	توسعه بسترهای افزایش کمی و کیفی تولیدات پژوهشی	تهاجمی	۵/۱۵۹
۲	تقویت و توسعه فرهنگ و اخلاق پژوهشی و کارآفرینی	تدافعی	۵/۱۳۳
۳	برنامه‌ریزی پژوهشی و فناوری مبتنی بر نیازهای جامعه	رقابتی	۵/۰۴۵
۴	توسعه پژوهش‌های کاربردی و حمایت از شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان	محافظه‌کارانه	۵/۰۰۸
۵	بهبود زمینه‌های تحقق اقتصاد دانش بنیان	تهاجمی	۴/۹۷
۶	ارتقاء همکاری‌های پژوهشی با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	تهاجمی	۴/۷۶۵
۷	صیانت و حمایت از مالکیت فکری	تدافعی	۴/۶۷۵
۸	توانمندسازی اعضای هیأت علمی در پژوهش‌های گروهی، بین‌رشته‌ای و کارآفرینی	محافظه‌کارانه	۴/۵۶
۹	اصلاح و بهبود مستمر فرآیندها و مشوق‌های پژوهشی	رقابتی	۴/۴۵۴
۱۰	اصلاح روش‌های سنتی در انجام امور پژوهشی	تدافعی	۴/۴۲۲
۱۱	بازنگری در ارزیابی عملکرد پژوهشی، توزیع گرنت، و استفاده از تجهیزات آزمایشگاهی	تدافعی	۴/۳۵۹
۱۲	توسعه و انعقاد همکاری‌های پژوهشی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	محافظه‌کارانه	۴/۳۵۷
۱۳	مدیریت اعتبارات پژوهشی و استفاده از مشارکت نهادهای خارج از دانشگاه برای جذب اعتبارات پژوهشی	رقابتی	۴/۱۱۴

با در نظر گرفتن حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه در ناحیه محافظه‌کارانه، راهبرد توسعه پژوهش‌های کاربردی و حمایت از شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان، راهبرد توانمندسازی اعضای هیأت علمی در پژوهش‌های گروهی، بین‌رشته‌ای و کارآفرینی و راهبرد توسعه و انعقاد همکاری‌های پژوهشی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی به ترتیب اولویت‌های اول تا سوم را در بین راهبردهای محافظه‌کارانه به خود اختصاص می‌دهند. همچنین به طور کلی مهمترین اولویت‌های راهبردی حوزه مورد نظر، سه راهبرد الف) توسعه بسترهای افزایش کمی و کیفی تولیدات پژوهشی، ب) تقویت و توسعه فرهنگ و اخلاق پژوهشی و کارآفرینی و ج) برنامه‌ریزی پژوهشی و فناوری مبتنی بر نیازهای جامعه دانشگاه می‌باشند. بنابراین، سه معاونت "پژوهشی و فناوری"،

"آموزشی و تحصیلات تکمیلی" و "اداری و مالی" در کنار یکدیگر اصلی‌ترین متولیان تحقق راهبردهای فوق‌الذکر هستند که از طریق اجرای برنامه‌های عملیاتی پیش‌بینی شده باید به ایفای نقش پردازند.

جدول ۲۴. برنامه عملیاتی حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه

رتبه راهبرد	راهبرد	برنامه عملیاتی	متولی برنامه
۱	توسعه بسترهای افزایش کمی و کیفی تولیدات پژوهشی	افزایش نشریه‌های علمی دارای نمایه معتبر	معاونت پژوهشی
		افزایش کمی و کیفی دسترسی به منابع اطلاعاتی معتبر علمی	
		توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی پژوهش‌محور	
۲	تقویت و توسعه فرهنگ و اخلاق پژوهشی و کارآفرینی	توسعه تجهیزات زیرساختی برای راه‌اندازی کارگاه‌ها، آزمایشگاه	معاونت اداری مالی
		تشکیل کارگروه‌های تخصصی اخلاق در پژوهش	معاونت پژوهشی
		توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه	
حمایت ویژه از تحقیقات گروهی و بین‌رشته‌ای			
۳	برنامه‌ریزی پژوهشی و فناوری مبتنی بر نیازهای جامعه	نیازسنجی و همراستاسازی طرح‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌ها با نیازهای جامعه	معاونت پژوهشی
		جذب مشارکت سازمان‌های کشاورزی و سایر سازمان‌های اجرایی خارج از دانشگاه	
		معرفی قابلیت‌های پژوهشی و فناوری دانشگاه به جامعه	
۴	توسعه پژوهش‌های کاربردی و حمایت از شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان	جهت‌دهی پایان‌نامه‌های ارشد و دکتری به سمت تحقیقات میدانی تجربی	معاونت آموزشی
		توسعه مراکز پژوهشی (مرکز رشد، گروه‌ها، هسته‌ها، قطب‌ها)	معاونت پژوهشی
		راه‌اندازی و توسعه پایلوت پلنت، آزمایشگاه‌های تخصصی جدید، مزارع نمونه	
۵	بهبود زمینه‌های تحقق اقتصاد دانش بنیان	بازاریابی طرح‌های پژوهشی و افزایش پژوهش‌های کاربردی منجر به تولیدفناوری	مرکز کارآفرینی
		کاربرد منجر به تولیدفناوری	
		توسعه کارآفرینی و ارتباط با صنعت	
۶	ارتقاء همکاری‌های پژوهشی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	گسترش شرکت‌های دانش بنیان با محوریت اعضا هیأت علمی	مرکز رشد
		ایجاد تحول در طراحی شیوه‌های مناسب پرورش خلاقیت و نوآوری	
۷	صیانت و حمایت از مالکیت فکری	حمایت از پژوهش‌های مشترک با دانشگاه‌ها همسطح معتبر داخلی و خارجی	معاونت پژوهشی
		افزایش انعقاد تفاهم‌نامه با دانشگاه‌های همسطح داخل و خارج	
		تعاملات بین‌المللی اعضای هیأت علمی با دانشمندان خارجی	
۷	صیانت و حمایت از مالکیت فکری	توسعه ساز و کارهای اداری معین برای ثبت اختراع، حفظ مالکیت فکری	معاونت پژوهشی
		پایش مؤثر به منظور پیشگیری از بروز فعالیت‌های ناهنجار در عرصه پژوهش	

	افزایش برگزاری دوره‌های مهارتی و حرفه‌ای اعضای هیأت علمی	توانمندسازی اعضای هیأت علمی در پژوهش‌های گروهی، بین‌رشته‌ای، کارآفرینی	۸
	افزایش حضور اعضای هیأت علمی در فرصت‌های مطالعاتی		
	دعوت از متخصصین خارجی برای سخنرانی و برگزاری کارگاه		
	بازنگری برنامه‌های، فرآیندها، رویه‌های اداری در حوزه پژوهش و فناوری دانشگاه	اصلاح و بهبود مستمر فرآیندهای پژوهشی و مشوق‌های حمایتی	۹
معاونت اداری مالی	تسهیل در فرآیندهای گردش مالی در حوزه پژوهش و فناوری		
معاونت پژوهشی	تمرکز زدایی و افزایش اختیارات حوزه های مرتبط با طرح های پژوهشی	اصلاح روش‌های سنتی در انجام امور پژوهشی	۱۰
	مقایسه و رتبه‌بندی گروه‌ها و دانشکده‌ها با تکیه بر شاخص بهره‌وری پژوهش		
	پایش و ارتقای رتبه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی ملی و بین‌المللی در پژوهش		
	انجام مطالعات علم‌سنجی و ارزیابی و روندیابی تولید دانش در دانشگاه		
معاونت اداری مالی	افزایش امتیاز پژوهشی فعالیت‌های کارآفرینانه و تجاری‌سازی‌شده پژوهشگران	بازنگری در ارزیابی عملکرد پژوهشی، توزیع گرنت، و استفاده از تجهیزات آزمایشگاهی	۱۱
	ارتقای وظایف و کارکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی در قیاس با کارکرد آموزشی		
معاونت اداری مالی	تداوم تعمیر و نوسازی منظم تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی		
معاونت پژوهشی	حمایت ویژه از تحقیقات گروهی و بین‌رشته‌ای	توسعه و انعقاد همکاری‌های پژوهشی منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی	۱۲
	برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های منطقه‌ای، ملی و خارجی		
	حمایت از فعالیت‌های پژوهشی مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی معتبر		
	افزایش انعقاد تفاهم‌نامه با دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج از کشور	مدیریت اعتبارات پژوهشی و استفاده از مشارکت نهادهای خارج از دانشگاه	۱۳
	تجاری‌سازی تحقیقات و ارتباط با صنعت برای جذب بودجه پژوهشی سازمان‌ها		
	جلب مشارکت سرمایه‌گذاران، خیرین و متقاضیان دستاوردهای پژوهشی		
	تداوم برگزاری نمایشگاه‌ها، سمینارها و همایش‌های درآمدزا برای دانشگاه		

جدول ۲۵. راهبردهای حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه

رتبه راهبرد	عنوان راهبرد	نوع راهبرد	امتیاز راهبرد
۱	برنامه‌ریزی برای پرکردن اوقات فراغت دانشجویان	رقابتی	۵/۵۸۵
۲	حرکت به سمت دانشگاه ایرانی- اسلامی	رقابتی	۵/۴۸۹
۳	رشد و تعالی فضایل اخلاقی و دینی و قابلیت های فرهنگی دانشجویان	محافظه کارانه	۵/۴۸۲
۴	کاهش ناهنجاری های فرهنگی- اجتماعی در دانشگاه	تدافعی	۵/۰۷۹
۵	ارزیابی و اصلاح برنامه های فرهنگی دانشجویی دانشگاه	تدافعی	۵/۰۳۵
۶	تقویت معرفت و بصیرت	تهاجمی	۴/۵۴۹
۷	بهره‌گیری از مراکز و سازمان‌های خارج دانشگاه	تهاجمی	۴/۳۷۱
۸	تقویت مشارکت کارکنان در برنامه های فرهنگی و اجتماعی	محافظه کارانه	۴/۰۵۵
۹	رفع کمبودهای خدمات دانشجویی	تدافعی	۴/۰۵

بر اساس نتایج حاصل شده، با توجه به قرار گرفتن حوزه فرهنگی و دانشجویی در ناحیه رقابتی، اولین اولویت مربوط به راهبرد برنامه‌ریزی برای پرکردن اوقات فراغت دانشجویان می‌باشد. همچنین راهبرد حرکت به سمت دانشگاه ایرانی- اسلامی، دومین اولویت را در بین راهبردهای رقابتی دارا می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌گردد، مهمترین اولویت‌های راهبردی حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه مشتمل بر سه راهبرد الف) برنامه‌ریزی برای پرکردن اوقات فراغت دانشجویان، ب) حرکت به سمت دانشگاه ایرانی- اسلامی و ج) رشد و تعالی فضایل اخلاقی و دینی و قابلیت‌های فرهنگی دانشجویان می‌باشد. بدیهی است دو معاونت "فرهنگی و اجتماعی" و "دانشجویی" متولیان اصلی اجرای برنامه‌های عملیاتی مرتبط با راهبردهای اولویت‌بندی شده مذکور می‌باشند.

جدول ۲۶. برنامه عملیاتی حوزه فرهنگی و دانشجویی دانشگاه

رتبه راهبرد	راهبرد	برنامه عملیاتی	متولی برنامه
۱	برنامه‌ریزی برای پرکردن اوقات فراغت دانشجویان	بهبود فضاها، زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی در سطح دانشگاه و خوابگاه	معاونت فرهنگی و دانشجویی
		برگزاری مسابقات فرهنگی-ورزشی در دانشگاه و خوابگاه	
۲	حرکت به سمت دانشگاه ایرانی-اسلامی	برگزاری کارگاه‌های آشنایی با مشخصه‌های دانشگاه اسلامی	
		بهره‌گیری از ظرفیت تشکل‌های دانشجویی با واگذاری برخی فعالیت‌ها به آنها	
		نظارت و ارزیابی هدفمند و مستمر علمی و اخلاقی دانشجویان و توصیه بر خود ارزیابی آنها	
		حل مشکلات اجتماعی و معیشتی دانشجویان	
		معرفی و تشویق دانشجویان برگزیده در حوزه‌های فرهنگی و اجتماعی در سطح دانشگاه	
۳	رشد و تعالی فضایل اخلاقی و دینی دانشجویان	تداوم برپایی اردوها و بازدید های فرهنگی منظم درون و برون استانی (مانند اردوهای جهادی)	
		ساماندهی و گسترش نشریات فرهنگی-اجتماعی	
		تقویت و توسعه فعالیت کانون های فرهنگی	
۴	کاهش ناهنجاری‌های فرهنگی-اجتماعی در دانشگاه	برنامه پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی در بین دانشجویان در زمینه مصرف مواد، اعتیاد و مدگرایی	
		اصلاح آیین نامه انضباطی و اجرای دقیق آن	
		توسعه ارتباط با والدین دانشجویان	
۵	ارزیابی و اصلاح برنامه‌های فرهنگی - دانشجویی دانشگاه	افزایش جلسات پرسش و پاسخ و تبادل نظرات	
		ارزیابی رضایت مخاطبان از فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی	
		نیازسنجی مداوم در هر نیمسال تحصیلی برای تعیین اولویت فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی	
۶	تقویت معرفت و بصیرت	برگزاری مراسم در اعیاد و مناسبات ملی- مذهبی با مشارکت مراکز فرهنگی استان	
		تسهیل در مشارکت دانشگاهیان در مراسمات مذهبی شهرستان	
		تشکیل و توسعه کانون‌های ترویج فرهنگ دینی و اسلامی	

	برگزاری همایش و سمینارهای علمی- دینی به منظور تبیین مفاهیم دینی براساس تحولات روز		
	توسعه دوره‌های آشنایی با معارف اسلامی		
	انعقاد تفاهم نامه و برگزاری مسابقات، نمایشگاه، جشنواره و نشست‌های فرهنگی مشترک	بهره‌گیری از مراکز خارج دانشگاه	۷
	انعقاد تفاهم‌نامه و برگزاری مسابقات، نمایشگاه، جشنواره و نشست‌های هنری مشترک		
	انعقاد تفاهم‌نامه و برگزاری مسابقات، نمایشگاه، جشنواره و نشست‌های اجتماعی مشترک		
	برگزاری کرسی‌های آزاد اندیشی در سطح دانشگاه	تقویت مشارکت کارکنان در برنامه‌های فرهنگی اجتماعی	۸
	برگزاری جلسات، اردوها و کارگاه‌های آموزشی در حوزه فرهنگی- اجتماعی برای کارکنان		
	معرفی و حمایت از رابطین فرهنگی و دانشجویی در دانشکده‌ها		
	توسعه کمی و کیفی خوابگاه‌ها	رفع کمبودهای خدمات دانشجویی	۹
	نظارت و کنترل کیفی مستمر بر امور تغذیه		
	بهبود زیرساخت‌های رفاهی		

جدول ۲۷. راهبردهای حوزه اداری - مالی دانشگاه

رتبه راهبرد	عنوان راهبرد	نوع راهبرد	امتیاز راهبرد
۱	ارتقاء برند دانشگاه	رقابتی	۵/۲۵۹
۲	گسترش برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های دانشگاه	محافظه‌کارانه	۵/۰۲
۳	فناوری اطلاعات در فرآیندهای اداری	تدافعی	۴/۶۵۳
۴	توانمندسازی کارمندان	تدافعی	۴/۵۷۵
۵	همکاری نزدیک با دستگاه‌های استانی	تهاجمی	۴/۴۷۸
۶	بازنگری در تخصیص فضا	رقابتی	۴/۴۵۱
۷	توسعه و بهسازی منابع انسانی	تدافعی	۴/۴۲۴
۸	امکانات و تاسیسات رفاهی و گردشگری	محافظه‌کارانه	۴/۳۹۴
۹	ایجاد بستر رفاهی اعضاء هیأت علمی و کارکنان	محافظه‌کارانه	۴/۳۹۴
۱۰	همکاری با دستگاه‌های ملی	تهاجمی	۴/۳۵۶
۱۱	انضباط مالی و افزایش کارایی و اثر بخشی منابع مالی	رقابتی	۴/۱۹۱

همانگونه که ملاحظه می‌گردد، با توجه به قرار گرفتن حوزه اداری و مالی دانشگاه در ناحیه رقابتی، اولویت اول را راهبرد ارتقاء برند دانشگاه، اولویت دوم را راهبرد بازنگری در تخصیص فضا و سومین اولویت را راهبرد انضباط مالی و افزایش کارایی و اثر بخشی منابع مالی، در بین راهبردهای رقابتی دارا می‌باشند. از سوی دیگر به لحاظ کلی سه راهبرد الف) ارتقاء برند دانشگاه، ب) گسترش برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های دانشگاه و ج) فناوری اطلاعات در فرآیندهای اداری اساسی‌ترین اولویت‌های راهبردی حوزه اداری و مالی دانشگاه را تشکیل می‌دهند. لذا "معاونت اداری و مالی"، "مدیریت برنامه، بودجه و تحول اداری و بهره‌وری" و "روابط عمومی" سه متولی اصلی به ثمر نشستن راهبردهای اولویت‌بندی شده فوق هستند که از طریق اجرای برنامه‌های عملیاتی پیش‌بینی شده باید به ایفای نقش پردازند.

جدول ۲۸. برنامه عملیاتی حوزه اداری و مالی دانشگاه

رتبه راهبرد	راهبرد	برنامه عملیاتی	متولی برنامه
۱	ارتقاء برند دانشگاه	حضور در رسانه‌های عمومی	روابط عمومی
		تقویت سایت دانشگاه	
		تولید برنامه‌های تخصصی رادیویی و تلویزیونی	
		تقویت روابط عمومی و همکاری‌های بین‌المللی	
۲	گسترش برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های	واگذاری امور مهمان‌سرا و خوابگاه دانشگاه به بخش خصوصی	معاونت اداری و مالی
		بازنگری واگذاری امور نظافت ساختمان‌های آموزشی و اداری به بخش خصوصی	
		واگذاری امور تعمیرات و نگهداری تأسیسات دانشگاه به بخش خصوصی	
۳	فناوری اطلاعات در فرآیندهای اداری	اتوماسیون کلیه فرآیندهای اداری و حضور فیزیکی حداقلی ارباب رجوع	معاونت اداری و مالی
		یکپارچه‌سازی کلیه سیستم‌های اطلاعاتی اداری و مالی	
		برون‌سپاری وظایف عملیاتی و پشتیبانی اداری	
۴	توانمندسازی کارمندان	افزایش سهم دوره‌های آموزش تخصصی	مدیریت برنامه و بودجه
		استفاده از کلاس‌های مجازی	
		افزایش سهم امتیاز آموزش در ارتقا همکاران	
۵	همکاری نزدیک با دستگاه‌های استانی	تقویت مدیریت ارتباط با صنعت	مدیریت ارتباط با صنعت
		مشارکت اعضای هیئت علمی در اتاق فکر دستگاه‌های اجرایی	
		مشارکت دستگاه‌های اجرایی استان در نشست‌های دانشگاهی	
۶	بازنگری در تخصیص فضا	تجمیع حوزه‌های دارای وظایف مشترک	معاونت اداری و مالی
		مطالعه زیباسازی محوطه و فضای سبز دانشگاه	
		جانمایی فضاهای کالبدی موردنیاز	
۷	توسعه و بهسازی منابع انسانی	بازخورد مستمر نتایج ارزیابی عملکرد به کارکنان	معاونت اداری و مالی
		تدوین برنامه ارتقاء نظام انگیزشی کارکنان	
		ایجاد توازن در توزیع نیروی انسانی در واحدهای صف و ستاد	
		جذب نیروهای جدید جایگزین از طریق آزمون	
۸	امکانات و تأسیسات رفاهی و	تجهیز و بهره‌برداری خوابگاه‌ها برای اسکان در ایام	

	تعطیلی دانشگاه	گردشگری	۹
	همکاری متقابل با سایر دانشگاه‌ها برای استفاده همکاران از امکانات اسکان در سایر شهرها		
	توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی و بهداشت کاری کارکنان	ایجاد بستر رفاهی کارکنان	
	کمک به شرکت‌های تعاونی، صندوق‌های قرض‌الحسنه اعضای هیئت علمی و کارکنان		
	طراحی ساز و کار مناسب برای توسعه بیمه‌های سلامت پرسنل دانشگاه و خانواده آنها		
	راه‌اندازی دفتر تهران	همکاری با دستگاه‌های ملی	
میزبانی از نشست‌های ملی و وزارتخانه‌ایی			
مدیریت برنامه و بودجه	شناسایی و تدوین روش‌های اجرایی مناسب در راستای ایجاد انضباط مالی	انضباط مالی و افزایش اثر بخشی منابع مالی	۱۱
	شناسایی و تعیین شاخص‌ها و معیارهای توزیع بودجه		
	استقرار ساز و کار نظارتی اثر بخش بر نحوه هزینه کرد بودجه		

به منظور مشخص‌تر شدن هدف‌گیری راهبردهای طراحی شده، در این قسمت وضعیت موجود و افق‌های آینده برخی از برنامه‌های عملیاتی کمیت‌پذیر در حوزه‌های چهارگانه "آموزشی و تحصیلات تکمیلی"، "پژوهش و فناوری"، "فرهنگی و دانشجویی" و "اداری و مالی" ارائه می‌شوند.

جدول ۲۹. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه آموزشی و

تحصیلات تکمیلی

برنامه عملیاتی	امتیاز راهبرد متناظر	شاخص اندازه‌گیری	وضعیت موجود	هدف ۱۴۰۰	هدف ۱۴۰۴
برنامه‌ریزی جذب اعضای هیئت علمی دانش‌آموخته از دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی	۵/۸۳۳	تعداد در سال	۱۰	۱۵	۱۵
راه‌اندازی رشته‌ها و گرایش‌های بین‌رشته‌ای	۵/۵۲۶	تعداد رشته	۱	۴	۱۰
طراحی و اجرای دوره آموزش‌های مشترک با مراکز علمی معتبر بین‌المللی	۵/۱۲۲	تعداد در سال	۵	۷	۱۰
طراحی و برگزاری برنامه‌های آموزشی و توان‌افزایی اعضای هیئت علمی	۴/۷۷۸	تعداد در سال	۴	۵	۸
تشویق حضور اعضای هیئت علمی در سمینارها، کنفرانس‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی	۴/۷۷۸	تعداد در سال	۱۰۶۵	۱۲۰۰	۱۴۰۰
انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری با سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی	۴/۶۶۷	تعداد در سال	۵	۸	۱۰
طراحی و برگزاری آموزش‌های کوتاه‌مدت کاربردی	۴/۶۶۷	ساعت در سال	۰	۲	۳
ایجاد و توسعه آموزش‌های مجازی	۴/۶۶۷	تعداد رشته	۰	۲	۵
برگزاری مداوم سمینارهای علمی توسط گروه‌های آموزشی	۴/۵۷۱	تعداد در سال	۸	۱۰	۱۲
برنامه‌ریزی در خصوص ارائه واحد کارورزی در برنامه درسی کلیه رشته‌ها	۴/۰۳۱	تعداد واحد	۳۰	۴۰	۵۰
گسترش متوازن کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی (ارشد)	۳/۹۷۶	تعداد رشته گرایش ارشد	۳۹	۴۵	۵۰
گسترش متوازن کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی (دکتری)	۳/۹۷۶	تعداد رشته گرایش دکتری	۲۱	۲۴	۲۸
تعریف و ایجاد گروه‌های جدید	۳/۳۹۸	تعداد گروه	۱	۳	۱۰
تعریف و ایجاد دانشکده‌های جدید	۳/۳۹۸	تعداد دانشکده	۰	۱	۲

جدول ۳۰. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه پژوهش و فناوری

برنامه عملیاتی	امتیاز راهبرد متناظر	شاخص اندازه‌گیری	وضعیت موجود	هدف ۱۴۰۰	هدف ۱۴۰۴
افزایش نشریه‌های علمی دارای نمایه معتبر	۵/۱۵۹	تعداد نشریه	۴	۵	۶
گسترش شرکتهای دانش بنیان با محوریت اعضا هیأت علمی	۵/۰۰۸	تعداد شرکت در سال	۴	۸	۱۲
افزایش انعقاد تفاهم‌نامه با دانشگاه‌های معتبر داخل و خارج از کشور	۴/۷۶۵	تعداد در سال	۵	۱۰	۱۵
افزایش حضور اعضای هیأت‌علمی در فرصت‌های مطالعاتی	۴/۵۶	تعداد در سال	۳	۴	۸
دعوت از متخصصین خارجی برای سخنرانی و برگزاری کارگاه در سطح دانشگاه	۴/۵۶	تعداد در سال	۴	۶	۸
پایش و ارتقای رتبه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی ملی و بین‌المللی در حوزه پژوهش و فناوری	۴/۴۲۲	رتبه در ISC	۴۲	۴۰	۳۸
تداوم برگزاری نمایشگاه‌ها، سمینارها و همایش‌های درآمدزا برای دانشگاه	۴/۱۱۴	تعداد همایش در سال	۴	۵	۶

جدول ۳۱. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه فرهنگی و دانشجویی

هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۰	وضعیت موجود	شاخص اندازه‌گیری	امتیاز راهبرد متناظر	برنامه عملیاتی
۱/۲	۰/۹۵	۰/۸۶	سرانه دانشجوی (مترمربع)	۵/۵۸۵	بهبود فضاها، زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی در سطح دانشگاه و خوابگاه
۸	۷	۶	تعداد در سال	۵/۴۸۲	تداوم برپایی اردوها و بازدیدهای فرهنگی منظم درون و برون استانی (مانند اردوهای جهادی)
۳۰	۲۵	۲۲	تعداد نشریه چاپ شده در سال	۵/۴۸۲	ساماندهی و گسترش نشریات فرهنگی-اجتماعی
۱۰	۵	۳	تعداد در سال	۴/۵۴۹	برگزاری مراسم در اعیاد و مناسبات ملی- مذهبی با مشارکت مراکز فرهنگی استان
۵	۴	۲	تعداد کانون	۴/۵۴۹	تشکیل و توسعه کانون‌های ترویج فرهنگ دینی و اسلامی
۵	۴	۳	تعداد همایش	۴/۵۴۹	برگزاری همایش و سمینارهای علمی - دینی به منظور تبیین مفاهیم دینی براساس تحولات روز
۱۰	۶	۳	تعداد در سال	۴/۳۷۱	انعقاد تفاهم‌نامه و برگزاری مسابقات، نمایشگاه، جشنواره و نشست‌های فرهنگی مشترک
۸	۴	۱	تعداد در سال	۴/۳۷۱	انعقاد تفاهم‌نامه و برگزاری مسابقات، نمایشگاه، جشنواره و نشست‌های هنری مشترک
۸	۴	۱	تعداد در سال	۴/۳۷۱	انعقاد تفاهم‌نامه و برگزاری مسابقات، نمایشگاه، جشنواره و نشست‌های اجتماعی مشترک
۵	۴	۳	تعداد در سال	۴/۰۵۵	برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی در سطح دانشگاه
۱۰	۸	۵	تعداد در سال	۴/۰۵۵	برگزاری جلسات، اردوها و کارگاه‌های آموزشی در حوزه فرهنگی- اجتماعی برای کارکنان
۶/۵	۵/۵	۵	سرانه دانشجوی (مترمربع)	۴/۰۵	توسعه کمی و کیفی خوابگاه‌ها

جدول ۳۲. وضعیت موجود و افق‌های آینده شاخص‌های عملکردی برنامه‌های عملیاتی حوزه اداری و مالی

هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۰	وضعیت موجود	شاخص اندازه‌گیری	امتیاز راهبرد متناظر	برنامه عملیاتی
۲۰	۱۰	۴	ساعت در سال	۵/۲۵۹	تولید برنامه‌های تخصصی رادیویی و تلویزیونی
۸۰	۷۰	۶۰	درصد از ساعات آموزش	۴/۵۷۵	افزایش سهم دوره‌های آموزش تخصصی
۷۰	۵۰	۳۱	درصد از ساعات آموزش	۴/۵۷۵	استفاده از کلاس‌های مجازی
۲۰	۱۸	۱۷	درصد	۴/۵۷۵	افزایش سهم امتیاز آموزش در ارتقا همکاران
۸	۴	۲	تعداد	۴/۴۷۸	مشارکت اعضای هیئت علمی در اتاق فکر دستگاه‌های اجرایی
۱۰	۱۰	۸	تعداد در سال	۴/۴۲۴	جذب نیروهای جدید جایگزین از طریق آزمون (کارکنان)
۸	۵	۳	تعداد در سال	۴/۳۹۴	همکاری متقابل با سایر دانشگاه‌ها برای استفاده همکاران از امکانات اسکان در سایر شهرها
۵	۳	۱	تعداد در سال	۴/۳۵۶	میزبانی از نشست‌های ملی و وزارتی‌های