

برنامه راهبردی

دانشگاه زنجان

۱۴۰۴ - ۱۳۹۵

معاونت برنامه ریزی و نظارت

مدیریت برنامه، بودجه و توسعه مدیریت

۱۳۹۴

فهرست مطالب

.....	پیش گفتار.....	-
.....	سلسله مراتب برنامه ریزی.....	-
.....	مشارکت کنندگان.....	-
.....	۱- آسیب شناسی و چارچوب برنامه.....	۱
.....	۱-۱- مقدمه.....	۱-۱-۱
.....	۲-۱- آسیب شناسی برنامه های پیشین.....	۲-۱-۱
.....	۱-۲-۱- تغییرات وسیع و سریع محیط برنامه.....	۱-۲-۱-۱
.....	۱-۲-۲- ضعف در محتوای برنامه.....	۱-۲-۲-۱
.....	۱-۲-۳- عدم تعهد مدیران به اجرای برنامه ها.....	۱-۲-۳-۱
.....	۳-۱- چارچوب پیشنهادی.....	۳-۱-۱
.....	۴-۱- چگونگی استخراج اهداف راهبردی و اقدامات اجرایی با استفاده از هسته های خط دهنده.....	۴-۱-۱
.....	۵-۱- مقایسه مدل CP با مدل SWOT.....	۵-۱-۱
.....	۶-۱- فرآیند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه زنجان.....	۶-۱-۱
.....	۷-۱- تعریف مفاهیم.....	۷-۱-۱
.....	۲- شناخت محیط سیاست گذاری توسعه آموزش عالی (مروری بر اسناد فرادستی).....	۲
.....	۱-۲- مقدمه.....	۱-۲-۱
.....	۱-۱-۲- چشم انداز علم فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی.....	۱-۱-۲-۱
.....	۲-۱-۲- برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی در حوزه توسعه آموزش عالی کشور.....	۲-۱-۲-۱
.....	۳-۱-۲- نقشه جامع علمی کشور.....	۳-۱-۲-۱
.....	۴-۱-۲- دانشگاه اسلامی.....	۴-۱-۲-۱
.....	۵-۱-۲- اقتصاد مقاومتی.....	۵-۱-۲-۱
.....	۶-۱-۲- آمایش آموزش عالی در منطقه استان زنجان.....	۶-۱-۲-۱
.....	۷-۱-۲- اهم سیاست های محوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در دولت یازدهم.....	۷-۱-۲-۱
.....	۳- شناخت وضعیت موجود.....	۳
.....	۱-۳- مقدمه.....	۱-۳-۱
.....	۲-۳- شناخت و تحلیل وضعیت آموزشی.....	۲-۳-۱
.....	۱-۲-۳- جمعیت دانشجویی و اعضای هیأت علمی.....	۱-۲-۳-۱
.....	۲-۲-۳- شاخص نسبت دانشجو به استاد.....	۲-۲-۳-۱
.....	۳-۲-۳- تحلیل وضعیت آموزشی.....	۳-۲-۳-۱
.....	۳-۳- شناخت و تحلیل وضعیت پژوهش، فناوری.....	۳-۳-۱
.....	۱-۳-۳- سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیات علمی.....	۱-۳-۳-۱
.....	۲-۳-۳- روند تغییرات سرانه مقالات چاپ شده در مجلات ISC و علمی پژوهشی داخلی.....	۲-۳-۳-۱
.....	۳-۳-۳- روند تغییرات سرانه مقالات ISI.....	۳-۳-۳-۱

۲۲	 روند تغییرات میانگین کیفیت مقالات چاپ شده در مجلات ISI	۳-۳-۴
۲۲	 درصد مشارکت اعضای هیأت علمی در تولید مقالات	۳-۳-۵
۲۳	 تعداد و اعتبار طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها	۳-۳-۶
۲۳	 تحلیل وضعیت پژوهش	۳-۳-۷
۲۴	 تحلیل وضعیت فناوری	۳-۳-۸
۲۶	 همکاری‌های علمی بین‌المللی	۳-۳-۹
۲۷	 شناخت و تحلیل وضعیت اداری و پشتیبانی	۳-۳-۴
۲۷	 اداری - پرسنلی	۳-۴-۱
۲۹	 عمرانی - کالبدی	۳-۴-۲
۳۱	 بودجه و امور مالی	۳-۴-۳
۳۲	 ساختار هزینه	۳-۴-۴
۳۳	 شناخت و تحلیل وضعیت فرهنگی/اجتماعی و دانشجویی	۳-۵-۵
۳۳	 فرهنگی - اجتماعی	۳-۵-۱
۳۴	 رفاهی - دانشجویی	۳-۵-۲
۳۸	 شناخت و تحلیل جایگاه رقابتی دانشگاه زنجان در کشور و منطقه	۳-۶-۶
۳۸	 جایگاه دانشگاه در مقایسه با دانشگاه‌های هدف	۳-۶-۱
۴۱	 جایگاه دانشگاه در سطح منطقه	۳-۶-۲
۴۳	 احصاء هسته‌های خط دهنده	۳-۷-۷
۴۴	 راهبردها و برنامه‌های اجرایی	۴-۴
۴۷	 مقدمه	۴-۱-۱
۴۷	 چشم‌انداز	۴-۲-۲
۴۷	 مأموریت	۳-۴-۴
۴۷	 ارزش‌های محوری	۴-۵-۵
۴۸	 اهداف پایه راهبردی	۴-۶-۶
۴۸	 شاخصهای پایه	۴-۷-۷
۵۱	 توصیف ویژگیهای مهم جدول شاخصهای پایه	۴-۷-۱
۵۱	 راهبردها و برنامه‌های اجرایی	۴-۸-۸
۶۲	 احکام تدوین ضوابط برنامه	۴-۹-۹
۶۲	 نظارت و پایش برنامه	۴-۱۰-۱۰
۶۱	 پیوست‌ها	

پیش‌گفتار

با گذشت چهار دهه از فعالیت دانشگاه زنجان، این دانشگاه از یک طرف ظرفیت قابل توجهی برای توسعه و تبدیل شدن به دانشگاهی جامع و بالغ را دارد و از طرف دیگر به دنبال کارآمدی، توسعه متوازن و انگذاری بر محیط پیرامون خود است. محیط پیرامون، هم در سطح آموزش عالی و هم در سطح ملی و بین‌المللی با تغییرات عمده در فناوری، الگوی جمعیتی، ساختار اجتماعی، توسعه ساختارهای مجازی و شبکه‌ای، ساختار اقتصادی و دیجیتال و دانش بنیان مواجه بوده و محور همه آن‌ها، مبتنی بر تحول سریع، عمیق و وسیع دانش و فناوری است. به همین جهت دانشگاه‌ها از دانشگاه نسل اول (آموزش محور) به دانشگاه نسل دوم (پژوهش محور) و هم‌اکنون به سمت تبدیل شدن به دانشگاه‌های نسل سوم با کارکرد متمایز در فناوری و کارآفرینی و انگذاری مستقیم اقتصادی می‌روند.

نظیر موضوعات راهبردی جدید، رقابت روزافزونی را بین مراکز آموزش عالی پدید آورده و پیچ‌گریزی از آن نیست. دانشگاه زنجان نیز از تاثیر این تحولات مستثنی نبوده و برای حفظ و ارتقاء جایگاه ملی و منطقه‌ای خود، نیازمند مدیریت مبتنی بر برنامه‌های تحول‌گرا است. هدف از این برنامه‌ها، رشد و اطمینان از اجرای هماهنگ اهداف تعیین شده می‌باشد. امید می‌رود برنامه حاضر بنای مناسبی برای مدیریت برنامه محور و رشد متوازن فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اداری و رفاهی دانشگاه زنجان در سال‌های دور، حداقل در یک دهه آینده باشد.

سلسله مراتب برنامه ریزی

برنامه راهبردی ده ساله دانشگاه زنجان برپایه دستورالعمل ابلاغی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و چارچوب الگوی نظری تدوین برنامه راهبردی، وباشراکت افراد حقوقی و تحقیقی، طی مراحل ذیل تدوین شده است.

گام اول: تشکیل دبیرخانه تدوین برنامه راهبردی

گام دوم: تشکیل شورای برنامه ریزی متشکل از رئیس دانشگاه، اعضای دبیرخانه تدوین برنامه، شورای دانشگاه و اعضای کمیته منتخب صاحب نظر

گام سوم: تهیه و تنظیم برنامه پیشنهادی شامل:

۱- تدوین سند چشم انداز و مأموریت دانشگاه منطبق با سیاست های کلان و اسناد فرادستی.

۲- شناخت و تحلیل وضع موجود در داخل و محیط پیرامون دانشگاه: تحلیل هسته های ضعف و هسته های خط و منته پیش نگر و پس نگر.

۳- معرفی اهداف کمی و کیفی برنامه برای تمام حوزه ها و فعالیت ها با توجه به شاخص های سند چشم انداز دانشگاه.

۴- تعریف شاخص های کلیدی عملکرد برای دستیابی به اهداف کمی و کیفی مندرج در برنامه راهبردی و تعیین نسبت مطلوب حرکت از آن ها در پایان برنامه.

۵- تعیین راهکارهای اجرایی برای دستیابی به اهداف مندرج در برنامه.

گام چهارم: تصویب برنامه جامع در هیأت رییسه، کمیسیون دائمی و هیأت امضاء.

مشارکت کنندگان:

دبیر خاندین برنامه راهبردی:

۱- دکتر داود عباسی (معاون برنامه ریزی و نظارت)

۲- دکتر مصطفی دین محمدی (مدیر برنامه، بودجه و توسعه مدیریت)

۳- سرین سلمانیان (کارشناس تدوین برنامه)

۴- سید محسن موسوی (کارشناس تدوین برنامه)

شورای برنامه ریزی:

دکتر خلیل جمشیدی (رئیس دانشگاه) - دکتر حلال صبا (معاون پژوهش و فناوری) - دکتر محسن نجفیان (معاون دانشجویی) - دکتر بهرام بهرامی (معاون فرهنگی و اجتماعی) - دکتر داود عباسی (معاون برنامه ریزی و نظارت) - دکتر بهرام ملکی (معاون اداری و مالی) - دکتر سیامک خادمی، دکتر محمد رضا غفیفی (معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی) - جت الاسلام والمسلمین علی قهرمانی (مسئول نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری) - دکتر مرتضی واحدپور، دکتر فرض اله میرزاپور (رئیس دانشکده علوم) - دکتر حبیب اله زلفخانی (رئیس دانشکده مهندسی) - دکتر امیر مومنی خراوه (رئیس دانشکده علوم انسانی) - دکتر محمد حسین شهیر (رئیس دانشکده کشاورزی) - دکتر حسن ظفرانگار (مدیر امور حقوقی، قراردادها و پاسخگویی به شکایات) - دکتر منصور اوجاتی (مدیر مرکز رشد واحد های فناور) - دکتر حمید رضا صراف معیری (رئیس پژوهشگاه فناوری های نوین زیستی) - دکتر آقا علی قاسم نیان (نایب شورای دانشجویی در شورای دانشگاه) - دکتر غلامرضا مجرودی (نایب شورای دانشجویی در شورای دانشگاه) - دکتر نصراله عباسی (نایب شورای پژوهشی در شورای دانشگاه) - دکتر فریده وجدانی (نایب شورای پژوهشی در شورای دانشگاه) - دکتر رضا نوروزیان (نایب شورای آموزشی در شورای دانشگاه) - دکتر حسین صفری (نایب شورای آموزشی در شورای دانشگاه) - دکتر مسعود آرن تراد (عضو هیأت علمی دانشگاه) - دکتر محمد رضا یاقینان (عضو هیأت علمی دانشگاه) - دکتر احمد کچین (عضو هیأت علمی دانشگاه) - دکتر ابوالفضل جلیوند (رئیس پردیس سروردی دانشگاه) - دکتر عیسی احمدی (سرپرست دانشکده فنی و مهندسی پردیس اهر) - دکتر اسماعیل کرمی دهمردی (رئیس اداره بهکارتی های علمی بین المللی) - دکتر مصطفی دین محمدی (مدیر برنامه، بودجه و توسعه مدیریت)

کمیته منتخب صاحب نظر:

دکتر روح اله رضایی (عضو هیأت علمی) - دکتر حسین غفیفی (عضو هیأت علمی) - دکتر کامران افصحی (عضو هیأت علمی) - دکتر مصطفی جعفری (عضو هیأت علمی) - دکتر جعفر یعقوبی (عضو هیأت علمی)

فصل اول

آسیب شناسی و چارچوب برنامه

۱-۱- مقدمه

الزام به تهیه نقشه راه و تعیین مسیر حرکت، همچنین همگامی با سیاست‌های مدون در اسناد فرادستی و جهت‌گیری توسعه آموزش عالی در ایران و نیز رخدادها و تحولات پیش روی جمعیتی، علمی و فناوری، ایجاب می‌کند تا برای رشد متوازن و هماهنگ در فعالیت‌های دانشگاه، برنامه‌ای راهبردی تدوین شود. هدف از این برنامه، تدوین و تشریح الگوی حرکت و توسعه دانشگاه زنجان در فاصله زمانی سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۴ می‌باشد.

لازم به یادآوری است که پیش از این، دانشگاه زنجان تجربه تدوین حداقل دو برنامه راهبردی را در سابقه خود داشته است که هیچ کدام از آن‌ها به طور کامل اجرایی نشده‌اند. از این جهت لازم است در ابتدا به بررسی عوامل ناکامی این برنامه‌ها پرداخته شود و آن‌گاه با بهره‌گیری از تجربیات پیشین چارچوب مفهومی برنامه حاضر تدوین گردد.

۱-۲- آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین

برنامه‌ها عموماً به دلایل مختلف شکست می‌خورند. ورود به این بحث اگرچه از دایره این مطالعه خارج بوده، اما از آنجاکه این برنامه نیز ممکن است به سرنوشت آن‌ها مبتلا شود، لازم دیدیم تا به مهمترین دلایل شکست برنامه‌ها به‌ویژه در حوزه آموزش عالی به‌صورت اجمالی اشاره گردد:

۱-۲-۱- تغییرات وسیع و سریع محیط برنامه

برنامه‌ها معمولاً با این فرض که آینده ادامه امروز است، با اصول نسبتاً ثابت تدوین می‌شوند. تغییرات وسیع و سریع در محیط، عملاً بخش مهمی از اصول ثابت را دچار تغییر کرده و در ادامه کل برنامه را با شکست روبرو می‌کنند. این موضوع از دلایل اصلی ناکامی برنامه‌هاست و معمولاً با تغییر دولت‌ها همراه می‌باشد. نگاهی به تجربه دولت‌های نهم و دهم نشان می‌دهد تغییرات به‌ویژه در حوزه سیاست‌گذاری وزارت علوم، از اصول ثابتی پیروی نکرده و محیط جدید در مسائل مختلف آن به‌ویژه توسعه کمی تعداد دانشجویان نقش داشته است.

۱-۲-۲- ضعف در محتوای برنامه

برنامه‌ریزی موضوعی تخصصی، زمان‌بر، مشارکت طلب و مبتنی بر چارچوب‌های نظری است. ضعف در هر کدام از موضوعات یاد شده، موجب ضعف در متن و محتوای برنامه می‌شود. برنامه‌های ضعیف عموماً دور از واقعیات بوده و مجریان تقیدی به اجرای آن ندارند.

۱-۲-۳- عدم تعهد مدیران به اجرای برنامه‌ها

تعهد مدیران به اجرای برنامه از اصلی‌ترین ضمانت‌ها برای موفقیت آن است. اگر مدیران عالی نگاهشان به برنامه انتخابی و سلیقه‌ای باشد و تعهدی به اجرای آن نداشته باشند، شکست برنامه حتمی است. تعهد به اجرای برنامه، فرهنگ برنامه‌ریزی را نهادینه می‌کند. مدیران لایق معمولاً در اولین گام، تعهد خود را به اجرای برنامه‌های مصوب ابراز نموده و اقتدار برنامه‌ریزی را بالا نشان می‌دهند.

برنامه‌های پیشین دانشگاه که قبل از این مطالعه تنظیم شده بودند، عمدتاً به واسطه مشکلات فوق با شکست مواجه شدند. همچنین در این برنامه‌ها در تبیین شاخص‌ها و مدل نظری به محدودیت‌ها توجه کافی نشده و اهدافی فراتر از اختیار و ابزارهای موجود در سند پیش‌بینی شده است. طبق برآورد آخرین برنامه تدوین شده، دانشگاه زنجان می‌بایست در سال ۱۳۹۹ به ۱۶۵۰۰ نفر دانشجو و ۱۱۴۰ عضو هیأت علمی دست یابد که عملاً تناسبی با توانمندی داخلی دانشگاه و محدودیت‌های محیطی ندارد. قاعده برنامه‌ریزی چنان است که تعداد اهداف نباید بیشتر از ابزارهای آن باشد؛ در غیر این صورت بخشی از برنامه اجرایی نشده و یا در صورت اجرا سلیقه مجریان مبنای انتخاب اولویت‌ها قرار می‌گیرد.

۱-۳- چارچوب پیشنهادی

از برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان فرآیندی برای تعریف راهبرد سازمان، جهت رسیدن به مقصود استراتژیک، استفاده می‌شود. با این که از این شیوه، برای برنامه‌ریزی مؤثر به منظور ارائه تصویری از طرح و برنامه یک سازمان استفاده شده، اما هرگز نمی‌توان تغییرات و اتفاقات محیط پیرامون را در آینده دور یا نزدیک به‌طور مشخص و دقیق پیش‌بینی کرد. به هر روی، متفکران استراتژی، راهبردهای سازمان را بر اساس زنده ماندن در شرایط سخت طراحی می‌کنند. درواقع برنامه‌ریزی راهبردی به نوعی تصویر رسمی آینده سازمان‌ها است.

افراد غیرمتخصص به دلیل آشنایی نداشتن با محدودیت‌های تهیه و تدوین، اجرا و نظارت بر برنامه تصور می‌کنند که موفق نبودن برنامه‌ها به دلیل جامع نبودن آنها است. درحالی که به‌طور ماهوی تدوین برنامه جامع برای یک سیستم پیچیده و هوشمند، با شرایط همواره در حال تغییر محیط پیرامون و تصمیم‌گیری جمعی کوچک با دانش محدود نسبت به دانش جمعی، مشکلات عمده‌ای دارد.

در این برنامه برای کاستن مشکلات یاد شده و ارائه پاسخ‌های مناسب به محیط در حال تغییر، مدل برنامه‌ریزی با هسته‌های خط دهنده^۱ مبنا و چارچوب نظری قرار گرفته است. این شیوه قلب برنامه‌ریزی توسعه و متکی بر هسته‌های خط

^۱. core planing

دهنده و برنامه‌های اجرایی متشکل از هدف و پروژه‌های مشخص است. پروژه‌ها ستون اصلی برنامه را تشکیل می‌دهند و بدیهی است که بدون آن‌ها برنامه‌ها قوام و دوام نخواهد داشت. برنامه‌ریزی با هسته‌های خط دهنده، از لحاظ اهداف راهبردی، جامع و از لحاظ برنامه‌ها، محدود به بخش‌ها یا تنگنای اصلی است. در این نوع برنامه‌ریزی، روی اهداف جامع به عنوان راهنمای عمل توجه شده؛ و اساس آن را پروژه‌های مشخص که برای حل تنگنای ویژه طراحی شده‌اند، تشکیل می‌دهند. بنابراین، برنامه‌ریزی بر مبنای هسته‌های خط دهنده دارای دو بخش اصلی به شرح زیر خواهد بود:

الف) تصویرسازی‌های کلان برای نشان دادن جهت‌های حرکت

ب) پروژه‌های مشخص که بر اساس نظرات کارشناسی مشکلات اساسی و یا قطب‌های توسعه را در بر می‌گیرند.

۴-۱- چگونگی استخراج اهداف راهبردی و اقدامات اجرایی با استفاده از هسته‌های خط دهنده

عوامل بسیاری بر موفقیت دانشگاه تأثیر می‌گذارند که پرداختن به تمام آن‌ها به معنی پیچیده نمودن فرآیند برنامه‌ریزی است؛ و از طرف دیگر، ارائه همه راهبردهای ممکن، به پنهان شدن راهبردهای اصلی در میان انبوهی از عبارات ریز و درشت منجر شده و مخاطبان را نسبت به روح اصلی حاکم بر برنامه، ناآگاه و سردرگم می‌کند. بنابراین برنامه حاضر با استفاده از هسته‌های خط دهنده اولاً از ارائه تمام اهداف راهبردی ممکن پرهیز نموده و تنها به تبیین راهبردهای اصلی بر اساس قانون ۸۰-۲۰ (۸۰٪ اثرات توسط ۲۰٪ عوامل به وجود می‌آیند) می‌پردازد. ثانیاً برای استخراج اهداف راهبردی و اقدامات اجرایی از هسته‌های خط دهنده پس‌نگر و پیش‌نگر شرح مراحل زیر استفاده می‌کند:

مرحله اول: شناسایی هسته‌های خط‌دهنده با هدف حل ضعف‌های هسته‌ای:

هدف از شناخت وضع موجود، شناسایی ظرفیت‌های رشد و جهت‌گیری رشد کمی و کیفی است. این شناخت کمک می‌کند تا هدف‌گذاری قابل مشاهده و ارزیابی باشد. در این مرحله ابتدا هسته‌های ضعف شناسایی و در ادامه برای آن‌ها راهکارهای خط دهنده توصیه می‌شود. خروجی این مرحله، راهبردهای خط دهنده پس‌نگر است.

مرحله دوم: شناسایی وضعیت رقبا با هدف کشف هسته‌های پیش‌نگر:

در این مرحله آنچه مشخص می‌شود راهبردهای خط‌دهنده آتی جهت دسترسی به اهداف مطلوب در مقایسه با رقبای خروجی این مرحله تعیین مسیرهای پیشرو و تنظیم اهداف کیفی و کمی راهبردی پیش‌نگر است.

مرحله سوم: تجمیع هسته‌های خط دهنده و ارائه تصویری کامل آنها برای تنظیم اهداف راهبردی:

اهداف راهبردی واجد ویژگی‌های زیر خواهد بود:

- ۱- مشخص بودن
- ۲- اندازه‌پذیر بودن
- ۳- قابل حصول بودن
- ۴- واقع‌گرایانه بودن

۵- زمان مند بودن

ویژگی مدل برنامه ریزی هسته های خط دهنده، سادگی، اجرایی بودن و نظارت پذیری است. در این مدل، حداکثر اختیار به حوزه های مدیریت برای ایجاد انعطاف در تدوین اهداف راهبردی و اقدامات اجرایی متناسب با تغییر محیط بیرون داده می شود تا کارآیی برنامه به حداکثر ممکن برسد. هر قدر درک واقع بینانه تری نسبت به محدودیت ها وجود داشته باشد، برنامه ریزی واقع گرایانه، و بالعکس غیر قابل اجرا و غیر قابل نظارت می شود.

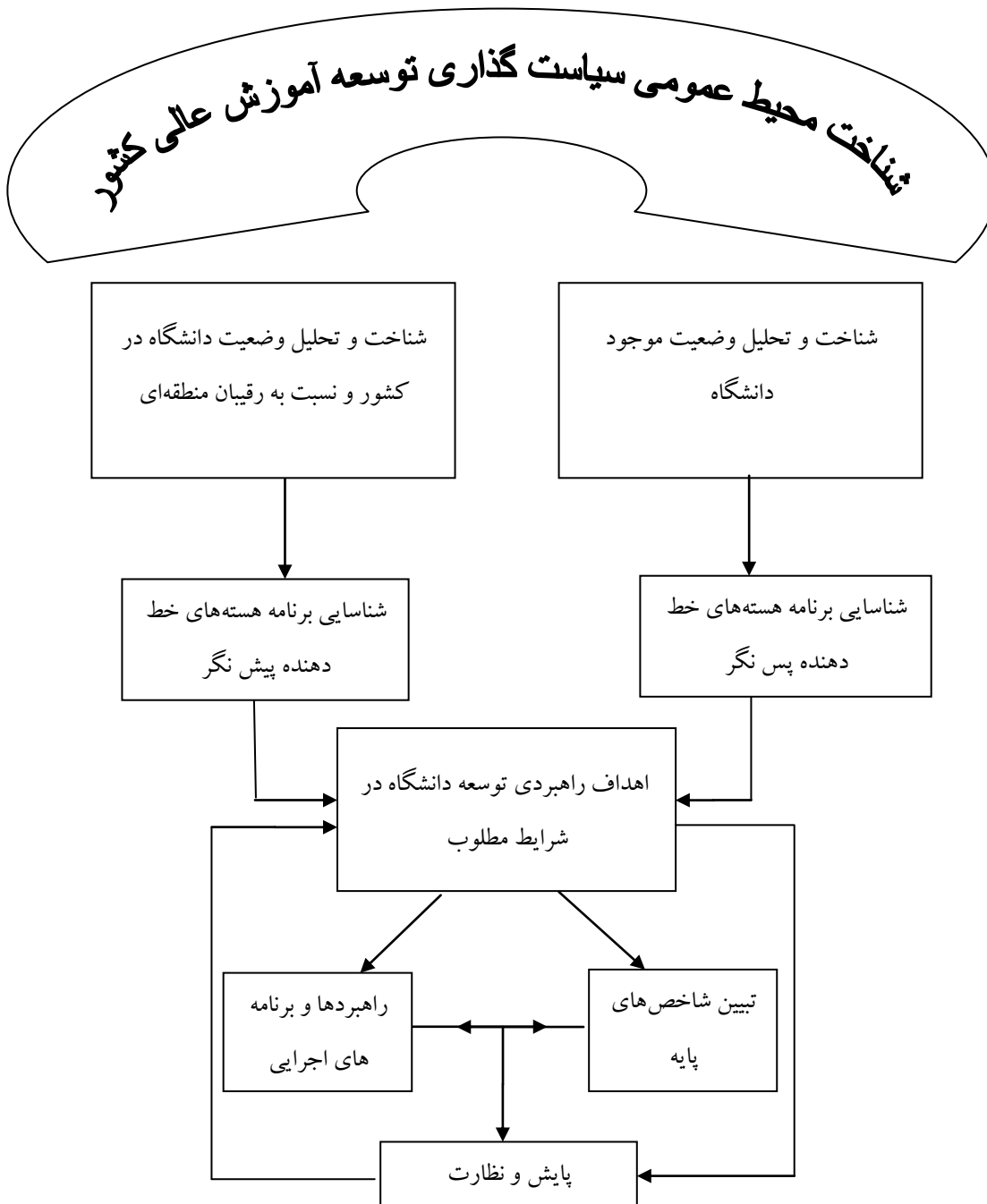
۵-۱- مقایسه مدل CP با مدل SWOT^۱

در برنامه ریزی راهبردی از دو موضوع محوری نمی توان چشم پوشی کرد: تحلیل درون سازمانی و تحلیل برون سازمانی. از آن جایی که مدل CP به تحلیل درون و برون سازمانی با تکیه بر متغیرهای پایه می پردازد دارای وجه اشتراک با مدل SWOT می باشد. نتایج مدل SWOT عمدتاً کیفی و براساس نظرات یک نمونه ناهمگن و بزرگ از افراد است. حال آن که مدل CP با تاکید بر بهره برداری از حداکثر اطلاعات کمی با یک نمونه محدود از افراد متخصص و تحلیل عمیق از وضعیت موجود به تهیه و تدوین برنامه اقدام می نماید.

^۱. STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS

۱-۶- فرآیند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه زنجان

فرآیند زیر با استفاده از مدل CP در تنظیم برنامه راهبردی دانشگاه رعایت شده است. ویژگی ممتاز این فرآیند مرحله پایش و نظارت برنامه است که به عهده دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه گذاشته شده است.



۷-۱- تعریف مفاهیم

مأموریت^۱:

غایت خواست‌های نهایی جامعه از برنامه، اعم از خواست‌های اقتصادی، اجتماعی یا فرهنگی که منبعث از نظام ارزش‌های حاکم بر جامعه است و برنامه برای دستیابی به آن‌ها تدوین می‌شود.

چشم‌انداز^۲:

دورنمایی از دستیابی به نهایت اهداف برنامه در افق زمانی انتهای برنامه.

راهبرد^۳:

چارچوبی که مجموع حرکات و اقدامات اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم می‌کند و چگونگی تخصیص کلی منابع را برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خنثی کردن تهدیدات در حال و آینده بیان می‌دارد. تدوین راهبرد، مستلزم برگزیدن جهت‌گیری کلی برای تخصیص منابع از میان چارچوب‌های جایگزین است و چارچوبی را در اختیار مدیریت می‌گذارد که می‌تواند شرایط اجرای برنامه‌ها و امکان برخورد بهینه با تغییرات محیطی را فراهم سازد.

برنامه‌ریزی راهبردی^۴:

فرآیندی است سازمانی که در آن راهبرد سازمان تعریف می‌شود و براساس آن برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز با هدف رسیدن به مقصود استراتژی، تصمیم‌گیری می‌شود. این فرآیند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود.

ارزش‌های محوری:

آن دسته از ارزش‌ها و باورهایی است که برای سازمان اولویت و اهمیت ویژه‌ای دارد و لازم است بر تمام فعالیت‌های سازمان حاکم باشد.

سیاست^۵:

دستور راهنمای تفکر و تصمیم‌گیری است برای مدیران و برنامه‌ریزان. همان‌طور که راهبردها جهت‌گیری کلی و چارچوب تخصیص منابع را مشخص می‌کنند، سیاست‌ها هنگام انتخاب راهبردها و برنامه‌های اجرایی از میان گزینه‌های مختلف، خطوط راهنمای تصمیم‌گیری را ترسیم می‌کنند.

۱. Mission

۲. Vision

۳. Strategy

۴. Strategy planning

فصل دوم

شناخت محیط سیاست‌گذاری توسعه

آموزش عالی

(مروری بر اسناد فرادستی)

۲-۱-۲- مقدمه

اسناد فراستی بیانگر فضای عمومی حاکم بر جهت گیری توسعه آموزش عالی در ایران است. این اسناد برخی به طور مستقیم و برخی به طور غیرمستقیم در تدوین راهبردهای اصلی برنامه حاضر تأثیر گذار بوده اند.

۲-۱-۱- چشم انداز علم فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

در سند چشم انداز بیست ساله ی جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی که در تاریخ ۱۳ آبان ۱۳۸۲ توسط رهبر معظم انقلاب به سران قوای سه گانه ابلاغ شده، آمده است:

جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی در علم و فناوری، با اتکال به قدرت لایزال الهی و با برپایی تمدن نوین اسلامی- ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، کشوری خواهد بود:

- برخوردار از انسان های صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندی در تراز برترین های جهان

- توانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن

- پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان

جهت تحقق چشم انداز فوق دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان، استقرار جامعه دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسان های شایسته، فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان، تعمیق و گسترش آموزش های عمومی و تخصصی همراه با تقویت اخلاق، آزاداندیشی و روحیه خلاقیت در آحاد جامعه، به ویژه نسل جوان، دستیابی به توسعه علوم و فناوری های نوین و نافع، متناسب با اولویت ها، نیازها و مزیت های نسبی کشور و انتشار و به کارگیری آن ها در نهادهای مختلف آموزشی، صنعتی و خدماتی، افزایش سهم تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی به بیش از ۵۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشور، ارتقای جایگاه زبان فارسی در بین زبان های بین المللی علمی، کمک به ارتقای علم و فناوری در جهان اسلام و احیای موقعیت محوری و تاریخی ایران در فرهنگ و تمدن اسلامی، گسترش همکاری های علمی و فناوری با مراکز معتبر علمی بین المللی از اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور می باشد.

۲-۱-۲- برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی در حوزه توسعه آموزش عالی کشور

مقام معظم رهبری در نامه ای به رئیس جمهور در تاریخ ۱۳۹۴/۰۴/۰۹، سیاست های کلی برنامه ششم توسعه را ابلاغ کردند. اهم وظایف و سیاست های برنامه ششم در بخش آموزش عالی به شرح زیر است:

۱- دستیابی به رتبه ی اول منطقه در علم و فناوری و تثبیت آن با اهتمام به تحقق سیاست های کلی علم و فناوری؛

۲- افزایش سهم آموزش های مهارتی در نظام آموزشی کشور

- ۳- توسعه‌ی علوم پایه و تحقیقات بنیادی، نظریه‌پردازی و نوآوری در چارچوب سیاست‌های کلی علم و فناوری و نقشه جامع علمی کشور
- ۴- ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی، پژوهشی و فناوری جامع و کارآمد
- ۵- تحول و ارتقاء علوم انسانی به‌ویژه تعمیق شناخت معارف دینی و مبانی انقلاب اسلامی
- ۶- تنظیم رابطه‌ی متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه‌ی جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال
- ۷- گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام‌بخش در حوزه‌ی علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه‌ای و جهانی به‌ویژه جهان اسلام و توسعه‌ی تجارت و صادرات محصولات دانش‌بنیان
- ۸- توسعه و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسأله‌محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری و توسعه نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش‌بنیان

۲-۱-۳- نقشه جامع علمی کشور

- با توجه به تکلیف برنامه پنجم، سند نقشه جامع علمی کشور تهیه و در تاریخ ۱۳۸۹/۱۰/۱۴ مصوب شد. راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور در این سند عبارت است از:
- ۱- اصلاح و انسجام بخشیدن به ساختارها و نهادهای علم و فناوری و هماهنگ‌سازی نظام تعلیم و تربیت در مراحل سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان
 - ۲- ایفای نقش مؤثرتر چرخه علم، فناوری و نوآوری در اقتصاد
 - ۳- تحول و نوسازی نظام تعلیم و تربیت اعم از آموزش و پرورش و آموزش عالی به‌منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت اسلامی و تحقق اهداف کلان نقشه
 - ۴- جهت‌دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضائات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری در مرزهای دانش برای تحقق مرجعیت علمی
 - ۵- تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسان‌های متقی، کارآفرین، خودباور، خلاق، نوآور و توانا در تولید علم، فناوری و نوآوری متناسب با ارزش‌های اسلامی و نیازهای جامعه
 - ۶- تعامل فعال و اثرگذار علمی و فناوری با کشورهای دیگر به‌ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام
 - ۷- نقش‌آفرینی مؤثرتر چرخه علم، فناوری و نوآوری در حوزه علوم پزشکی و سلامت
 - ۸- نقش‌آفرینی مؤثرتر چرخه علم، فناوری و نوآوری در حوزه مهندسی
 - ۹- توسعه، تعمیق و تقویت آموزش و پژوهش در حوزه علوم پایه
 - ۱۰- ایجاد هماهنگی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در بین دوره آموزش رسمی عمومی، آموزش مهارتی و حرفه‌ای و آموزش عالی به‌منظور تداوم فرآیند فعالیت‌های تعلیم و تربیت

- ۱۱- اصلاح فرآیندها و ساختارهای نظارت و ارزیابی علم، فناوری و نوآوری ملی و تعیین استاندارد های بومی در حوزه علم و فناوری در چارچوب نیازهای اقتصادی و اجتماعی کشور
- ۱۲- همسو کردن سیاست های توسعه صنعتی و اقتصادی کشور، به ویژه برنامه های پنج ساله توسعه، با سیاست های کلان توسعه علم و فناوری
- ۱۳- ساماندهی، پویاسازی و تسهیل نظام تأمین مالی مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی با حفظ ارزشها و رعایت استانداردهای مربوطه
- ۱۴- ارتقای منزلت و صلاحیت حرفه ای و مرجعیت علمی و اجتماعی معلمان، استادان، پژوهشگران و فناوران
- ۱۵- ترویج فرهنگ کسب و کار دانش بنیان و فرهنگ کارآفرینی و ارتقای توانایی علمی، فناوری و مهارتی افراد با تأکید بر نیازهای جامعه و ایجاد آمادگی جهت پذیرش مسئولیت های شغلی
- ۱۶- ارتباط مستمر و هم افزا در بین سه جریان تولید، انتشار و کاربرد و توسعه دانش و تقویت فرآیند تبدیل ایده به محصول

۲-۱-۴- دانشگاه اسلامی

- این سند در جلسه ۷۳۵ مورخ ۱۳۹۲/۴/۲۵ شورای عالی انقلاب فرهنگی و براساس مصوبه شورای اسلامی شدن دانشگاه ها و مراکز آموزشی به تصویب رسید. اهم اقدامات برای تحقق راهبردهای اجرایی در این سند به شرح زیر است:
- ۱- طراحی، تدوین و تحقق نظام جامع فرهنگی تربیتی براساس مبانی، اصول، اهداف، مراحل و روش های فرهنگ و تربیت اسلامی
 - ۲- تدوین آیین نامه هماهنگ کننده و انسجام بخش دیگر نظام های دانشگاهی با نظام جامع فرهنگی-تربیتی در محیط دانشگاه
 - ۳- تدوین فلسفه تعلیم و تعلم ناظر به رشته های مختلف دانشگاهی
 - ۴- تدوین آیین نامه رتبه بندی فرهنگی- تربیتی دانشگاه ها و باز تعریف تخصیص بودجه و ظرفیت های دانشگاه ها براساس آن
 - ۵- ایجاد نهاد رتبه بندی و نظارت و ارزیابی دانشگاه ها در سطح ملی به صورت فرا دستگاهی در جهت افزایش فضای رقابتی دانشگاه ها

- ۶- تدوین شاخص های تکریم و فرآیند شناسایی و انتخاب استادان الگو
- ۷- تدوین ساز و کار فرهنگ سازی برای ارتقاء منزلت نخبگان و توجه به نخبه پروری
- ۸- طراحی و تدوین دوره های دانش افزایی در سطوح مختلف (اساتید، دانشجویان و کارکنان)
- ۹- حمایت از جلسات نقد، مناظره و کرسی های آزاداندیشی در جهت افزایش نشاط سیاسی دانشگاه ها
- ۱۰- آسیب شناسی روندهای مشارکتی موجود و طراحی و استقرار نظام مشارکت دانشگاهیان
- ۱۱- زمینه سازی و ارتقای انگیزه و روحیه مشارکت جویی دانشگاهیان و توسعه قابلیت های اجتماعی و مهارت های ارتباطی و

گروهی ایشان

۲-۱-۵- اقتصاد مقاومتی

رهبر معظم انقلاب اسلامی در تاریخ ۱۳۹۳/۰۳/۱۱ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی را پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام ابلاغ نمودند. این سند با هدف تأمین رشد پویا و بهبود شاخص‌های مقاومت اقتصادی و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی با رویکردی جهادی، انعطاف پذیر، فرصت ساز، مولد، درون زاء، پیشرو و برون گرا در حوزه آموزش عالی به صورت زیر تدوین شده است:

۱- تأمین شرایط و فعال سازی کلیه امکانات و منابع مالی و سرمایه‌های انسانی و علمی کشور به منظور توسعه کارآفرینی و به حداکثر رساندن مشارکت آحاد جامعه در فعالیتهای اقتصادی با تسهیل و تشویق همکاری‌های جمعی و تأکید بر ارتقاء درآمد و نقش طبقات کم درآمد و متوسط

۲- پیشسازی اقتصاد دانش‌بنیان، پیاده سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقاء جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش‌بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش‌بنیان در منطقه

۲-۱-۶- آمایش آموزش عالی در منطقه استان زنجان

در سند آمایش آموزش عالی در استان زنجان، ارتقای سه شاخص اصلی توسعه آموزش عالی و دورنمای مورد انتظار توسعه در بخش آموزش عالی به ترتیب زیر دیده شده است.

شاخص ۱: ارتقاء جایگاه استان از کل دانشجویان کشور به رتبه ۱۷

شاخص ۲: دستیابی به نسبت ۱،۱۶ مقاله به ازای هر عضو هیأت علمی

شاخص ۳: دستیابی به نسبت ۱ طرح تحقیقاتی به ازای هر عضو هیأت علمی

با توجه به این که دانشگاه زنجان دانشگاه مادر استان است، بخش مهمی از اثرگذاری در شاخص‌های فوق متاثر از سیاست‌های توسعه ای دانشگاه زنجان خواهد بود.

۲-۱-۷- اهم سیاست‌های محوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در دولت یازدهم

۱- ارتقای چشمگیر شاخص های رشد علمی و توسعه فناوری کشور برای نزدیک شدن به هدف سند چشم انداز ۱۴۰۴

۲- ارتقای کیفیت آموزش عالی و اعتبار علمی رشته ها و مدارک دانشگاهی

۳- بازنگری و اصلاح فرآیند گسترش کمی آموزش عالی و ضابطه مند کردن توسعه رشته ها و مؤسسات آموزش عالی براساس استانداردهای کیفی متداول در آموزش عالی

۴- بازنگری در ضوابط و استانداردهای توسعه رشته ها و مؤسسات آموزش عالی در چارچوب طرح آمایش آموزش عالی

۵- حمایت از دانشگاه های پیشتاز در گسترش مرزهای دانش و فناوری و کسب مرجعیت علمی در منطقه و جهان و تبدیل شدن به الگوی کیفی برای مؤسسات آموزش عالی نوپا با هدف ارتقای جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری و تبدیل کردن ایران به قطب علمی و فناوری جهان اسلام

۶- حمایت مؤثر از حفظ و ارتقای کیفیت تحصیلات تکمیلی در دانشگاه ها با توجه به توسعه کمی آنها

- ۷- تشویق و حمایت از انجمن های علمی در ارزیابی مستقل کیفیت و اعتباربخشی آموزش عالی
- ۸- حمایت از ارتقای کیفیت و اعتبار بین المللی مجلات علمی کشور و ارتقای جایگاه مرکز ISC و تبدیل ایران به مرکز ثبت مقالات علمی و جذب نتایج پژوهش های محققان، نخبگان علمی و نوآوران سایر کشورها به ویژه جهان اسلام
- ۹- حمایت از فرآیند تبدیل علم به فناوری های مفید مورد نیاز و تجاری سازی آنها در خدمت اقتصاد دانش بنیان امروز
- ۱۰- تسهیل و حمایت از توسعه شرکت های دانش بنیان به ویژه شرکت های دانش بنیان دانشگاهی با مشارکت اعضای هیأت علمی و بخش خصوصی
- ۱۱- تسهیل مراحل راه اندازی و فعالیت های شرکت های دانش بنیان اعم از دادن پروانه و مجوز، امور واردات و صادرات، بیمه و رفع موانع استقرار آنها در شهرها
- ۱۲- آشنا کردن استادان دانشگاه ها با روش های کاربردی کردن و تجاری سازی نتایج علمی و پژوهشی
- ۱۳- افزودن درس های مرتبط با تجاری سازی علم و فناوری و کارآفرینی به درس های اختیاری رشته های دانشگاهی
- ۱۴- تلاش برای یافتن راهکارهای مناسب و قانونی برای تأمین منابع مالی آموزش عالی و تحقیقات با هدف اجتناب از روی آوردن دانشگاه ها به شیوه های نامطلوب برای درآمدزایی و تأمین منابع مالی و تحت الشعاع قرار گرفتن فعالیت های آکادمیک و کیفیت و اعتبار علمی دانشگاه
- ۱۵- تلاش برای بالا بردن سهم آموزش عالی در بودجه عمومی دولت حداقل به میزان یک درصد (از حدود ۱,۵ درصد فعلی به حداقل ۲,۵ درصد)
- ۱۶- تلاش برای بالا بردن تدریجی سهم تحقیقات در تولید ناخالص ملی از کمتر از یک درصد فعلی به حداقل دو درصد و متعاقباً به ۴ درصد تولید ناخالص داخلی تا پایان سال ۱۴۰۴ با توجه به بند ۸-۲ سیاست های کلی علم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری
- ۱۷- حمایت از جذب دانشجو از کشورهای همسایه و منطقه با حفظ کیفیت دانشگاه
- ۱۸- تدوین و پیشنهاد لایحه قانونی به مجلس شورای اسلامی برای تصویب قانون نحوه اعمال اصل ۳۰ قانون اساسی در زمینه آموزش عالی رایگان تا سرحد خودکفایی به منظور تأمین بخشی از منافع مالی دانشگاه ها از محل شهریه و اعطای وام و تسهیلات به دانشجویان با توان مالی محدود
- ۱۹- نهادینه کردن استقلال عملیاتی دانشگاه در برابر پاسخگویی و التزام اجتماعی
- ۲۰- بهره گیری از تمامی ظرفیت های قانونی بند ب ماده ۲۰ برنامه پنجم، تهیه و تصویب آیین نامه های جدید مورد نیاز در جهت تعریف دقیق و شفاف سازی جایگاه و اختیارات هیأت های امانا از جمله:
 - شایسته سالاری و مشارکت دادن اعضای هیأت علمی در فرآیند انتخاب مدیران دانشگاه
 - افزایش اختیارات دانشگاه ها در استخدام و ارتقای هیأت علمی و کارکنان
 - بازنگری آیین نامه مالی، معاملاتی در جهت تسهیل گردش کار امور مالی معاملاتی دانشگاه

- تعدیل روند تمرکزگرایی و تصدی گری وزارت و تبدیل نقش آن به سیاست گذاری، ظرفیت سازی و حمایت و ارزیابی

۲۱- اصلاح برخی سیاست های تمرکزگرایانه به منظور جلوگیری از آسیب های جدی به بنیان ها و عوامل موفقیت آموزش عالی در دراز مدت از جمله:

* ارزیابی تجربه برگزاری آزمون های تخصصی و پذیرش متمرکز دانشجویان در دوره های کارشناسی ارشد و به ویژه دکترا توسط سازمان سنجش و تجدید نظر در نحوه پذیرش دانشجویان در تحصیلات تکمیلی با مشارکت دانشگاه ها با توجه به بند ۲-۲ سیاست های کلی علم و فناوری مبنی بر اصلاح نظام پذیرش دانشجویان و توجه ویژه به استقلال و علاقه مندی دانشجویان در انتخاب رشته تحصیلی و افزایش ورود دانشجویان به دوره های تحصیلات تکمیلی

* ارزیابی نقش فعلی سازمان سنجش آموزش کشور و ظرفیت آن برای اجرای مأموریت های جدید

۲۲- برگزاری آزمون های عمومی به جای آزمون های متمرکز تخصصی و دخالت در پذیرش دانشجویان به ویژه در تحصیلات

تکمیلی

۲۳- ایفای نقش در ارزیابی کیفیت و اعتباربخشی آموزش عالی به روش های علمی

فصل سوم

شناخت وضعیت موجود

۳-۱- مقدمه

هدف از این فصل شناخت و درک وضعیت موجود و نیز شناخت دانشگاه در سطح ملی و منطقه‌ای (استان‌های مجاور) است. از آنجا که رسالت اصلی دانشگاه ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی است، شاخص‌های مورد اشاره در این فصل با تأکید بر شاخص‌های پایه و مرتبط با این رسالت بررسی می‌شود.

۳-۲- شناخت و تحلیل وضعیت آموزشی

۳-۲-۱- جمعیت دانشجویی و اعضای هیأت علمی

تعداد دانشجو و اعضای هیأت علمی و تناسب میان آن‌ها از مهم‌ترین متغیرهای پایه برای تحلیل وضعیت آموزشی است. جداول شماره ۳-۱ و ۳-۲ اطلاعات اصلی و تفکیکی حوزه آموزش را در سال پایه نشان می‌دهد.

جدول ۳-۱: تعداد دانشجویان به تفکیک دانشکده، مقطع و دوره تحصیلی

مقطع دانشکده	کاردانی		کارشناسی		کارشناسی ارشد		دکتری		جمع مقاطع		جمع کل
	روزانه	شبانه	روزانه	شبانه	روزانه	شبانه	روزانه	شبانه	روزانه	شبانه	
علوم	۰	۰	۷۹۲	۴۳۶	۵۱۲	۱۲۱	۱۵۰	۱۸	۱۴۵۴	۵۷۵	۲۰۲۹
علوم انسانی	۸۰	۳۲	۱۴۴۲	۳۴۹	۴۱۹	۹۲	۳۱	۲	۱۹۷۲	۴۷۵	۲۴۴۷
کشاورزی	۰	۰	۷۶۶	۳۳۶	۳۷۵	۸۹	۱۲۰	۱۰	۱۲۶۱	۴۳۵	۱۶۹۶
مهندسی	۰	۰	۱۷۲۲	۱۲۱۱	۴۳۵	۱۴۴	۸۷	۸	۲۲۴۴	۱۳۶۳	۳۶۰۷
جمع کل	۸۰	۳۲	۴۷۲۲	۲۳۳۲	۱۷۴۱	۴۴۶	۳۸۸	۳۸	۶۹۳۱	۲۸۴۸	۹۷۷۹
سهم دوره (ها) (درصد)	۰/۸۲	۰/۳۳	۴۸/۳	۲۳/۸	۱۷/۸	۴/۶	۴	۰/۳۹	۷۰/۸۷	۲۹/۱۲	۱۰۰

تاریخ استخراج: ۱۳۹۳/۷/۲۸ - منبع: آمار سالانه ارسالی به وزارت علوم - موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

جمع آمار دانشجویی دانشگاه زنجان، که در همین سال مورد تایید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری واقع شده ۸۳۳۳ نفر است. این اختلاف از آنجا ناشی می‌شود که آمار مورد تایید وزارت، بر اساس دانشجویان فعال در دوره سنوات مجاز تحصیلی است.

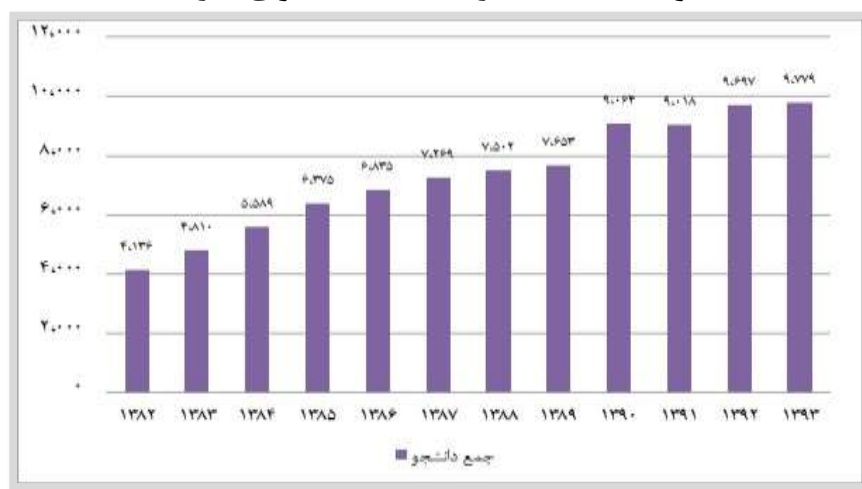
جدول ۳-۲: تعداد اعضای هیأت علمی به تفکیک دانشکده و مرتبه علمی (با احتساب قراردادهای مشاوره و طرح سربازی)

دانشکده / مقطع	مربی آموزشیار	مربی	استادیار	دانشیار	استاد	جمع
علوم	۰	۲	۸۱	۱۸	۶	۱۰۷
علوم انسانی	۱	۵	۶۰	۱۳	۱	۸۰
کشاورزی	۰	۲	۶۳	۱۴	۲	۸۱
مهندسی	۰	۲۷	۷۴	۱۰	۰	۱۱۱
پژوهشکده	۰	۱	۲	۰	۰	۳
جمع کل	۱	۳۷	۲۸۰	۵۵	۹	۳۸۲
سهم (درصد)	۰/۲۶	۹/۶۸	۷۳/۲۹	۱۴/۳۹	۲/۳۵	۱۰۰

تاریخ استخراج: ۱۳۹۳/۱۲/۲۸ منبع: اداره کارگزینی

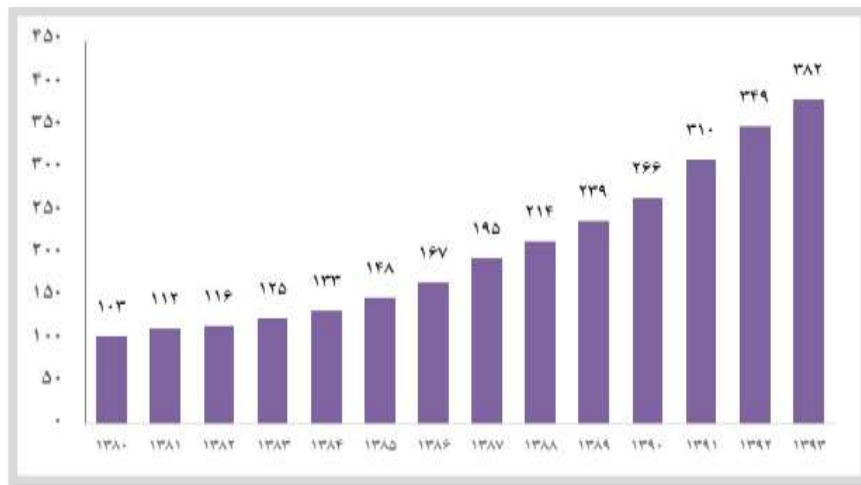
بررسی روند تغییرات دانشجو و اعضای هیأت علمی نشان می‌دهد که رشد اعضای هیأت علمی نسبت به جمعیت دانشجویی بیشتر بوده و این روند عمدتاً برای جبران کمبودهای دانشگاه در سال‌های گذشته شکل گرفته است. نمودارهای شماره ۱-۳ و شماره ۲-۳ تغییرات آن‌ها را طی سال‌های مشابه نشان می‌دهد.

نمودار ۱-۳: روند تغییرات جمعیت دانشجویی (نفر)



منبع: معاونت آموزشی، نرم افزار گلستان

نمودار ۳-۲: روند تغییرات اعضای هیأت علمی (نفر)



منبع: اداره کارگزینی

۳-۲-۳- شاخص نسبت دانشجو به استاد

این نسبت از شاخص‌های مهم ارزیابی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است. اگرچه استاندارد مشخصی در این زمینه وجود ندارد، اما نسبت قابل قبول دانشجو به استاد در دانشگاه‌های خوب کشور در فاصله ۱۸-۲۰ می باشد. جدول زیر نسبت دانشجو به استاد دانشگاه زنجان را به تفکیک دانشکده نشان می دهد.

جدول ۳-۳- نسبت دانشجو به استاد

عنوان شاخص دانشکده	مقدار شاخص
علوم	۱۸/۹۶
علوم انسانی	۳۰/۵۹
کشاورزی	۲۰/۹۴
مهندسی	۳۲/۵
متوسط دانشگاه	۲۵/۷

مستخرج از جداول ۱-۳ و ۲-۳

۳-۲-۳- تحلیل وضعیت آموزشی

الف- ترکیب مقاطع آموزشی در دانشگاه به گونه‌ای است که سهم مقطع کارشناسی حدود ۷۰ درصد از کل مقاطع می باشد. نظر به نقش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در توسعه کیفی و ارتقاء توان علمی و پژوهشی دانشگاه و نیز الگوی افزایش تقاضا برای ورود به مقاطع تحصیلات تکمیلی، این سهم مناسب نیست. در حالی که ظرفیت مناسبی برای افزایش سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی به ویژه دوره‌های دکتری در دانشگاه زنجان وجود دارد. (به جدول ۳-۱ مراجعه شود)

ب- الگوی پذیرش دانشجویان به تفکیک دوره‌های شبانه و روزانه نامتوازن است. برای ارتقای کیفی دانشگاه و افزایش بودجه دانشگاه، راه‌کار قابل توصیه، تعدیل و کاهش دانشجویان شبانه، با تبدیل ظرفیت دوره‌های شبانه به روزانه و انتقال ظرفیت موجود دوره‌های شبانه به دوره‌های آموزشی آزاد و پردیس است. (به جدول شماره ۳-۱ مراجعه شود)

ج- عدم توازن در نسبت دانشجو به استاد نشان دهنده عدم رشد هماهنگ بخش آموزش است. نسبت دانشجو به استاد در دانشکده مهندسی نسبت به سایر دانشکده‌ها بیشتر و در دانشکده علوم از سایر دانشکده‌ها کمتر است. افزون بر نامتوازن بودن این نسبت بین دانشکده‌ها در گروه‌های آموزشی نیز این عدم توازن بعضاً به شکلی شدیدتر وجود دارد. اصلاح شاخص مذکور، در گرو جذب هیأت‌علمی در گروه‌هایی است که این نسبت در آن‌ها بالاست و در گروه‌هایی نیز که این نسبت در آن‌ها پایین است، توسعه رشته‌های جدید و افزایش دانشجویان، توصیه می‌شود. (به جدول شماره ۳-۳ مراجعه شود)

د- از شاخص‌های مهم کیفی آموزش، بالا بودن نسبت اعضای هیأت علمی دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی است؛ که متأسفانه در دانشگاه زنجان پایین بوده و در شرایط مطلوب نیست. در پنج سال اخیر رشد تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه تقریباً دو برابر شده است و این مسأله تأثیر زیادی در پایین بودن این شاخص داشته است.

ه- تحولات جمعیتی، گسترش انواع دانشگاه‌ها و شرایط بازار کار موجب شده تا ریزش دانشجو در برخی رشته‌های دانشگاه به ویژه دوره‌های کارشناسی قابل توجه باشد. از این رو احتمال دارد این مسئله از موضوعی مدیریتی به مقوله‌ای راهبردی در سال‌های آینده تبدیل شود. لذا برنامه ریزی برای حذف در رشته‌های دارای ریزش بالا و جایگزینی آنها با رشته‌های مورد نیاز جامعه از اولویت‌های راهبردی بخش آموزش است.

و- میانگین سن اعضای هیأت علمی دانشگاه زنجان در سال ۱۳۹۳، کمتر از ۴۵ سال است و این نشان می‌دهد که دانشگاه زنجان به لحاظ ساختار جمعیت هیأت علمی، تقریباً جوان است. استفاده از ظرفیت جوانی و پویایی اعضای هیأت علمی، سرمایه و ظرفیت مناسبی برای رشد و ارتقاء دانشگاه خواهد بود.

۳-۳- شناخت و تحلیل وضعیت پژوهش، فناوری

در ارزیابی اهداف و رسالت دانشگاه‌ها، حوزه‌ی پژوهش و فناوری جایگاه بسیار برجسته‌ای دارد. به گونه‌ای که در رتبه-بندی دانشگاه‌ها بیشترین سهم امتیازات متوجه فعالیت‌های پژوهشی و فناوری است. بنابراین هماهنگی با رویکردهای جدید کارآفرینی و مشارکت فعال و جدی در تولید و توسعه، تقویت جایگاه پژوهش و فناوری الزامی است. خاصه آن که پژوهش و فناوری در دانشگاه به ضعف‌های مختلف مبتلا است. در این بخش ضمن مرور فعالیت‌های اصلی پژوهش، شاخص‌های مهم آن طی سال‌های ۹۲-۱۳۸۶ بررسی می‌شود.

۳-۳-۱- سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی

این شاخص همواره مورد نظر مراجع ارزشیابی بوده و به عنوان یکی از شاخص‌های مهم فعالیت‌های پژوهشی لحاظ شده است. جدول ۳-۴ سرانه مقالات اعضای هیأت علمی به تفکیک دانشکده و نوع مقاله در سال ۱۳۹۳ را نشان می‌دهد.

۳-۴- سرانه انتشار انواع مقالات اعضای هیأت علمی در سال ۱۳۹۳

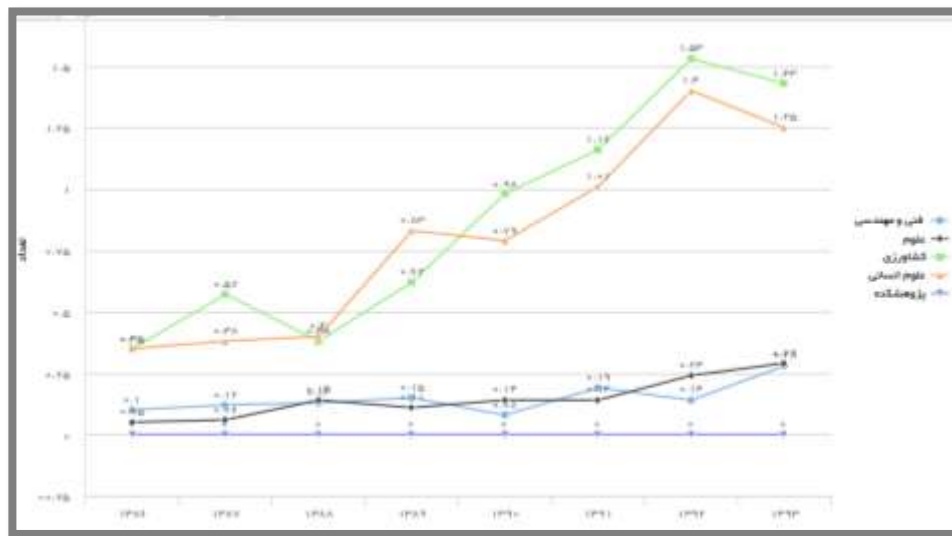
نوع مقاله / دانشکده	چاپ شده در مجلات ISI	چاپ شده در مجلات ISC و علمی پژوهشی داخلی	ارائه شده در همایش‌های داخلی	ارائه شده در همایش‌های خارجی
علوم	۱/۱۹	۰/۳۰	۲/۳۹	۰/۲۱
علوم انسانی	۰/۰۵	۱/۲۸	۳/۲۸	۰/۰۷
کشاورزی	۰/۲۹	۱/۵۴	۳/۴۳	۰/۰۷
مهندسی	۰/۵۸	۰/۲۳	۱/۵۷	۰/۱۷
متوسط دانشگاه	۰/۵۹	۰/۷۳	۲/۵۳	۰/۱۴

تاریخ استخراج: ۱۳۹۳/۱۲/۲۸

۳-۳-۲- روند تغییرات سرانه مقالات چاپ شده در مجلات ISC و علمی پژوهشی داخلی

سرانه انتشار مقالات علمی پژوهشی اعضای هیأت علمی در حال حاضر ۰/۷۳ می‌باشد. بیشترین مقالات در دو دانشکده کشاورزی و علوم انسانی انتشار یافته‌اند. نمودار شماره ۳-۳ این وضعیت را نشان می‌دهد.

نمودار ۳-۳: روند تغییرات سرانه مقالات ISC علمی پژوهشی داخلی اعضای هیأت علمی در دانشکده ها

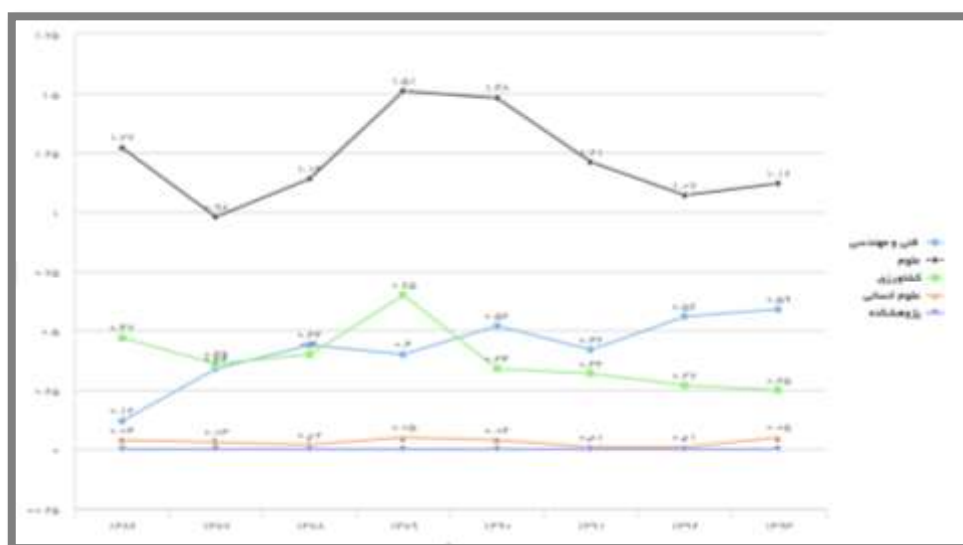


منبع: معاونت پژوهشی و فناوری

۳-۳-۳- روند تغییرات سرانه مقالات ISI

سرانه انتشار مقالات اعضای هیأت علمی در مجلات ISI در سال ۱۳۹۳، ۰/۵۹ می باشد. طبق نمودار شماره ۳-۴ سرانه مقالات ISI اعضای هیأت علمی در دانشکده علوم بالا و دانشکده های مهندسی و کشاورزی متوسط و در دانشکده علوم انسانی بسیار پایین است. سرانه پایین مقالات ISI در این دانشکده بیانگر این واقعیت است که نگارش مقالات ISI در آن محدود به تعداد معدودی از اعضای هیأت علمی می باشد.

نمودار ۳-۴: روند تغییرات سرانه مقالات ISI در دانشکده ها

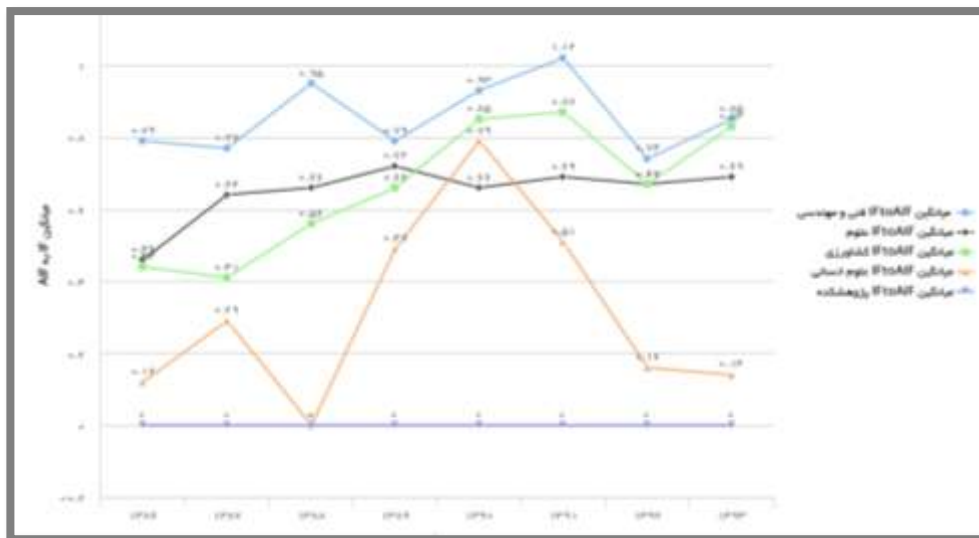


منبع: معاونت پژوهشی و فناوری

۳-۳-۴- روند تغییرات میانگین کیفیت مقالات چاپ شده در مجلات ISI

طبق اطلاعات نمودار زیر میانگین شاخص کیفیت کنونی مقالات ISI دانشگاه در سال ۱۳۹۳، ۰/۷۸ می‌باشد. این شاخص با میانگین IF به AIF اندازه گیری شده، و با شیب ملایمی نسبت به سال‌های گذشته افزایش یافته است. نمودار شماره ۳-۵ وضعیت این شاخص را در دانشکده‌های دانشگاه نشان می‌دهد.

نمودار ۳-۵: میانگین شاخص کیفیت مقالات ISI در دانشکده‌ها



منبع: معاونت پژوهشی و فناوری

۳-۳-۵- درصد مشارکت اعضای هیأت علمی در تولید مقالات

درصد مشارکت اعضای هیأت علمی در نگارش مقالات علمی پژوهشی و ISI به تفکیک دانشکده‌ها، اختلاف معنی‌داری باهم دارد. این شاخص نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مقالات توسط تعداد کمی از اعضای هیأت علمی هر دانشکده نوشته می‌شود. جدول شماره ۳-۵ این وضعیت را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۵: درصد مشارکت اعضای هیأت علمی در نگارش مقالات

دانشکده‌ها	سهم مشارکت اعضای هیأت علمی در نگارش ۷۰ درصد مقالات	
	ISI	علمی پژوهشی
علوم	۴۵	۲۳
علوم انسانی	۴	۵۱
کشاورزی	۲۰	۶۱
مهندسی	۳۱	۱۹
میانگین	۲۸	۳۵

منبع: معاونت پژوهشی و فناوری

۳-۳-۶- تعداد و اعتبار طرح‌های مصوب دانشگاه به تفکیک دانشکده‌ها

طرح‌های تحقیقاتی نشان استحکام فعالیت‌های پژوهشی، مشارکت فعال در حوزه‌های نظری و عملی و تأثیرگذاری بر محیط پیرامون است. طی چند سال گذشته تلاش زیادی برای جذب و اجرای آن‌ها شده است. رشته‌های مهندسی و علوم بیشترین سهم را در طرح‌های مصوب دارند. جدول شماره ۳-۶ تعداد و اعتبار طرح‌های مصوب و اعتبار آن‌ها را به تفکیک دانشکده در سال ۱۳۹۳ نشان می‌دهد.

جدول ۳-۶: تعداد و اعتبار طرح‌های تحقیقاتی مصوب در حال اجرا

اعتبار (میلیون ریال)	مصوب	وضعیت طرح دانشکده
۶۷۲۷	۱۹	علوم
۱۶۲۰	۱۴	علوم انسانی
۸۵۱	۹	کشاورزی
۲۰۱۲	۱۹	مهندسی
۱۱۲۱۰	۶۱	جمع

منبع: معاونت پژوهشی و فناوری- تاریخ استخراج: ۱۳۹۳/۱۲/۲۸

۳-۳-۷- تحلیل وضعیت پژوهش

الف- متوسط سرانه مقاله ISI هر عضو هیأت علمی دانشگاه، ۰/۵۹ است. این در حالی است که در ۱۰ دانشگاه تراز اول کشور این شاخص بیشتر از ۱ است. سرانه مقالات دانشگاه زنجان در مقایسه با دانشگاه‌های هم‌تراز نیز مطلوب نبوده و فاصله قابل توجهی با آن‌ها دارد (به جدول شماره ۳-۴ مراجعه شود).

ب- باوجود سرانه پایین مقالات، توزیع فعالیت‌های پژوهشی نیز در دانشگاه نامتوازن است. ۷۰ درصد مقالات ISI دانشگاه توسط ۲۸ درصد و ۷۰ درصد مقالات علمی-پژوهشی توسط ۳۵ درصد از اعضای هیأت علمی دانشگاه چاپ شده است. این شاخص بیانگر آن است که بخش زیادی از اعضای هیأت علمی دانشگاه فعالیت زیادی در چاپ و انتشار مقالات نداشته و عملاً با رکود پژوهشی مواجه‌اند. به نظر می‌رسد علاوه برافزایش سرانه تولیدات پژوهشی اعضای هیأت علمی، متوازن‌سازی بودجه پژوهشی و اعمال سیاست‌های توازن بخشی از راهبردهای کلیدی حوزه پژوهش می‌باشد.

یکی از مهم‌ترین مشکلات حوزه پژوهش پایین بودن اعتبار آن از محل بودجه داخلی دانشگاه است. علیرغم تأکید هیأت امناء و سیاست‌های مراجع فرادستی مبنی بر اختصاص حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد مجموع اعتبارات دانشگاه به حوزه پژوهش و فناوری، این شاخص همواره کمتر از ۵ درصد است.

ج- از شاخص‌های مهم که در رویکرد جاری و آتی دانشگاه‌ها کلیدی قلمداد می‌شود، درآمدزایی از محل فعالیت‌های پژوهشی است. به نظر می‌رسد دانشگاه با توجه به ساختار جمعیتی جوان و پویا، ظرفیت مناسبی برای ارتقاء فعالیت‌های پژوهشی درآمدزا دارد. کسب درآمد از طریق جذب طرح‌های پژوهشی، ارائه خدمات آزمایشگاهی، ارائه خدمات مشاوره فنی، درآمد حاصل از شرکت‌های دانش‌بنیان و یا درآمد حاصل از فروش کتاب از منابع اصلی درآمد پژوهشی بوده و نیاز به برنامه‌ریزی منسجم دارد.

د- تکمیل نبودن آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها موجب ضعف توان آموزشی و به ویژه پژوهشی دانشگاه شده است. تاسیس آزمایشگاه مرکزی و ایجاد شبکه آزمایشگاه‌های مرکزی و توسعه و تجهیز آزمایشگاه‌های موجود از محورهای قابل ارتقا توان پژوهشی دانشگاه است.

ه- ارائه خدمات علمی و پژوهشی به محیط پیرامون و اثرگذاری بر آن، از اهداف و کارکردهای واقعی دانشگاه است. این مهم با تعامل هر چه بیشتر با خارج از دانشگاه، برگزاری جلسات علمی، سخنرانی، گردهمایی، حضور در شوراهای نهادهای تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار، مشارکت در برنامه‌های اجتماعی و تشکیل هسته‌های علمی و فناوری برای رفع تنگنای عینی در عرصه‌های مختلف شهری، منطقه‌ای و کشوری به دست می‌آید. هرچند تعیین شاخص برای این مقوله دشوار است اما به هر حال یکی از راهبردهای اساسی حوزه پژوهش به شمار آمده و داشتن برنامه برای آن‌ها در گروه‌ها و دانشکده‌ها می‌تواند از محورهای راهبردی سیاست‌گذاری حوزه پژوهش و فناوری باشد.

۳-۳-۸- تحلیل وضعیت فناوری

گرچه شاخص‌های کمی از مهم‌ترین شاخص‌های رتبه‌بندی پژوهشی دانشگاه‌ها است، اما در شاخص‌های جدید برای ارزیابی جایگاه و رتبه دانشگاه‌ها به شاخص‌های فناورانه نیز توجه زیادی می‌شود. گذار از دانشگاه‌های نسل دوم یعنی

پژوهشی به نسل سوم یعنی دانشگاه های کارآفرین و فناور، نیازمند توجه به اثرگذاری مستقیم عملکردهای فناورانه و بازدهی اقتصادی فعالیت های فناورانه دانشگاه است.

توجه به فناوری در دانشگاه زنجان متناسب با پژوهش، رشد و تحول چشمگیری نداشته است. توسعه مرکز رشد و جهت دهی به فعالیت های پژوهشگرده فناوری های نوین زیستی از اقدامات آغازین دانشگاه در توجه به توسعه و کاربرد فناوری است. جدول شماره ۷-۳ و ۸-۳ مهمترین اقدامات فناورانه و کارآفرینی دانشگاه را نشان می دهد.

جدول ۷-۳: فعالیت آموزشی و ترویجی مرتبط با مرکز رشد

درآمد خدمات آزمایشگاهی به خارج دانشگاه	تعداد شرکت های دانش بنیان	تعداد واحدهای مستقر در مراکز رشد			تعداد پایان نامه های منتهی شده به طرح کسب و کار
		تحقیق و توسعه	رشد	پیش رشد	
۰	۲	۶	۱۰	۶	۴۴

منبع: مرکز رشد دانشگاه - تاریخ استخراج آمار: ۱۳۹۳

جدول ۸-۳: فعالیت های آموزشی و ترویجی مرتبط با کارآفرینی

حمایت از پایان نامه های مرتبط با کارآفرینی	طرح های پژوهشی مرتبط با کارآفرینی	برگزاری همایش مرتبط با کارآفرینی	بازدید از محل کار کارآفرینان	برگزاری دوره های آموزشی
۰	۰	۰	۰	۱۱

منبع: مرکز رشد دانشگاه - تاریخ استخراج آمار: ۱۳۹۳

فعالیت های مربوط به پژوهشگرده فناوری های نوین زیستی در انجام طرح های پژوهشی، اگرچه نسبت به دانشگرده ها قابل توجه است اما تعداد طرح های بزرگ و ملی آن محدود؛ و تاکنون مقاله ای به نام آن منتشر نشده است. جدول شماره ۹-۳ عملکرد طرح های تحقیقاتی مصوب داخل و خارج از پژوهشگرده را نشان می دهد.

جدول ۹-۳: طرح های تحقیقاتی مصوب داخلی و خارج از پژوهشگرده

عنوان	طرح های مصوب داخل	طرح های مصوب خارج
تعداد	۲۰	۱۳
اعتبار (میلیون ریال)	۳۸۱	۲۹۸۹

منبع: اطلاعات دریافتی از پژوهشگرده فناوری های نوین زیستی

سیاست وزارت علوم در حوزه فناوری، تاکید بر تولید ثروت و درآمد در دانشگاه ها و به ویژه در پژوهشکده ها از محل تولید و توسعه کاربردهای فناوری است. از این روی انتظار می رود فعالیت های درآمدزایی در پژوهشکده فناوری های نوین زیستی به گونه ای توسعه یابد که در مرحله نخست هزینه های عمومی خود را تامین کند و در مرحله بعد به دانشگاه نیز کمک رساند.

تغییر رویکرد از پژوهش های فردی به همکاری ها و هسته های پژوهشی و فناوری در جهت نیازهای منطقه و کشور، حرکت به سمت همکاری های راهبردی با ایجاد شبکه آزمایشگاهی و مراکز تحقیقاتی با صنایع پایه و مزیت دار استان به ویژه سرب و روی، صنایع برق و الکترونیک، کشاورزی و مرکزیت بخشی به استقرار پارک علم و فناوری استان با اختصاص بخشی از زمین های دانشگاه ها برای استقرار شرکت های دانش بنیان، و تقویت مرکز رشد از برنامه های راهبردی دانشگاه و پژوهشکده جهت توسعه و تجاری سازی فناوری محسوب می شوند.

۳-۳-۹- همکاری های علمی بین المللی

ارتقای جایگاه همکاری های علمی بین المللی دانشگاه و تلاش برای بین المللی کردن فعالیت های آن عامل مهمی در رونق بخشی به فعالیت های آموزشی و به ویژه فعالیت های پژوهشی است.

در سند چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، بر گسترش همکاری های علمی و فناوری با مراکز معتبر علمی بین المللی به عنوان یکی از اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور تأکید شده است. شاخص های بین المللی دانشگاه ها در ارزیابی های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به صورت وسیعتری دیده شده که اهم آن ها به شرح زیر می باشند.

- تفاهم های آموزشی، پژوهشی و فناوری منعقد شده با هم تایان خارجی
- عضویت دانشگاه ها و مراکز پژوهشی در سازمان های تخصصی بین المللی
- تعداد کنفرانس ها، کارگاه ها، دوره ها، سخنرانی های بین المللی و سمینارهای علمی بین المللی برگزار شده در دانشگاه ها
- تعداد پروژه های مشترک با دیگر کشورها
- تعداد مقالات مشترک با محققان دیگر کشورها و گرنت های بین المللی دریافت شده
- تعداد استادان اعزامی زبان و ادبیات فارسی و ایران شناسی برای تدریس در دانشگاه های خارج از کشور
- تعداد سفرهای اعضای هیأت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به فرصت های مطالعاتی، سمینارها و کنفرانس های بین المللی (داخلی-خارجی)
- پذیرش دانشجویان بین المللی

- رتبه دانشگاه در بین دانشگاه‌های برتر آسیا و دنیا و کسب جوایز بین‌المللی خارج از کشور
 - تعداد ارائه فرصت مطالعاتی (post-doc) به اعضای هیأت علمی و فارغ التحصیلان دیگر کشورها
- علیرغم تلاش برای تقویت فعالیت های بین‌المللی دانشگاه، هنوز نقشه مطلوب آن ترسیم نشده و مهمترین موانع را می‌توان به شرح زیر اعلام کرد.
- نبود ساختار سازمانی قوی در حوزه روابط بین الملل دانشگاه و دانشکده ها
 - کمبود بودجه و اعتبارات مستقل
 - نبود آیین نامه های لازم برای تبادل استاد و دانشجو، پذیرش دانشجوی بین‌المللی و انجام پژوهش‌های بین‌المللی
 - کم تجربه بودن اعضای هیأت علمی، مدیران و دانشجویان برای ایجاد روابط بین‌المللی
 - ضعف اعضای هیأت علمی و دانشجویان در استفاده از زبان انگلیسی و دیگر زبان‌های خارجی
 - عدم جذب دانشجویان بین‌المللی
 - کمبود تفاهم نامه های عملیاتی با موسسات پژوهشی و دانشگاهی بین‌المللی
 - عدم استفاده کافی از تفاهم نامه های منعقد شده
 - حضور کمرنگ دانشگاه در انجمن ها، مجامع و سازمانهای بین‌المللی
 - عدم توجه کافی به شاخص های بین‌المللی در برنامه های تشویقی اعضای هیأت علمی و دانشجویان، ترفیع و ارتقای اعضای هیأت علمی در ارزیابی گروه‌های آموزشی
 - عدم استفاده کافی از فارغ التحصیلان خارج از کشور در پیشبرد امور بین الملل

۳-۴- شناخت و تحلیل وضعیت اداری و پشتیبانی

فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی نیازمند حمایت‌های مالی و پشتیبانی است. درواقع تناسب میان فعالیت‌های صف با فعالیت‌های پشتیبانی شرط لازم برای ارتقاء جایگاه دانشگاه بوده و هرگونه توسعه فضای عمرانی، تأمین نیروی انسانی و سایر برنامه‌های پشتیبانی می‌بایست متناسب با آن‌ها باشد. در این بخش به شناسایی زیربخش‌های اصلی اداری و پشتیبانی پرداخته می‌شود.

۳-۴-۱- اداری - پرسنلی

جدول شماره ۳-۱۰ ساختار پرسنلی اعضای غیرهیأت علمی دانشگاه را به تفکیک وضعیت استخدامی و مدرک تحصیلی نشان می‌دهد.

جدول ۳-۱۰: توزیع کارکنان به تفکیک مدرک تحصیلی و وضعیت استخدامی

وضعیت استخدامی / مدرک تحصیلی	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	جمع
رسمی	۶	۱۵	۱۵	۶۸	۳۹	۱	۱۴۴
قراردادی	۱۰۱	۴۹	۲۷	۹۳	۳۰	۰	۳۰۰
جمع	۱۰۷	۶۴	۴۲	۱۶۱	۶۹	۱	۴۴۴
درصد	۲۴,۱۰	۱۴,۴۱	۹,۴۶	۳۶,۲۶	۱۵,۵۴	۰,۲۳	۱۰۰

تاریخ استخراج: ۱۳۹۳/۱۲/۲۸

این جدول بیانگر نکات مهم زیر است:

- ۱- حدود ۶۵ درصد کارکنان دانشگاه به صورت قراردادی مشغول به فعالیت‌اند. بخش عمده کارکنان قراردادی، نیروهای شرکتی سابق بوده که با تبدیل وضعیت استخدامی، قراردادی شده‌اند.
- ۲- سطح کیفی بخش قابل توجهی از نیروهای قراردادی به دلیل آن که فرآیند استخدام آن‌ها ضابطه مند نبوده و رقابت و صلاحیت سنجی خاصی در خصوص تبدیل وضعیت آن‌ها نیز صورت نگرفته و یا امکان آن نبوده، مطلوب نیست. پایین بودن سطح تحصیلات تخصصی کارکنان و غیر مرتبط بودن رشته تحصیلی آنان با وضعیت اشتغال و مهارت کاری آن‌ها از معضلات جدی حوزه اداری/پرسنلی محسوب می‌شود.
- ۳- در سیاست‌های ابلاغی وزارت علوم، نسبت مطلوب کارکنان به اعضای هیأت علمی یک است؛ حال آنکه این نسبت در دانشگاه حدود ۱۵ درصد از تعداد مطلوب بالاتر است. از این جهت برای تحول در ساختار پرسنلی، رعایت این شاخص الزامی می‌باشد.
- ۴- در طول ده سال آینده حدود ۳۵ تا ۴۰ درصد نیروهای کارمندی بازنشسته می‌شوند. از این روی نیاز به برگزاری آزمون‌های استخدامی، برای جبران بازنشستگان خارج شده و نیز افزایش کارکنان جدید کیفی با استخدام اعضای هیأت علمی جدید می‌باشد.
- ۵- کارکنان داخل دانشگاه از نظر کمی و کیفی نامتوازن توزیع شده‌اند. ساماندهی نیروهای موجود و ضرورت رعایت تناسب در توزیع فعالیت‌ها بین کارکنان نیز از سیاست‌های محوری حوزه اداری محسوب می‌شود.
- ۶- از سایر محورهای مورد تأکید در حوزه اداری می‌توان به ضرورت تخصص گرایی و تربیت کارشناس در پست‌های تخصصی و مدیریتی، روان‌سازی و شفاف‌سازی فرآیندها، شناسایی و مکانیزه کردن امور اداری تا پایان پنج‌سال اول برنامه راهبردی اشاره کرد.
- ۷- هر چند دانشگاه با کارکنان شرکتی طرف قرارداد، ارتباط استخدامی مستقیم ندارد؛ اما تعداد کارکنان و ساختار نیروی انسانی شرکت‌ها نیز قابل تأمل است. عمده کارکنان شرکتی در شرکت‌هایی چون تهیه و پخت غذا، نظیف خوابگاه، تأسیسات، فضای سبز و حمل و نقل حضور دارند.

اطلاعات موجود از تعداد نیروی های شرکتی نشان می دهد شرکت های طرف قرارداد حدود ۲۳۰ نفر شاغل دارند که عمدتاً دارای مدرک تحصیلی زیر دیپلم هستند. پرداخت حقوق به نیروهای شرکتی با قانون کار انجام می شود. جدول شماره ۳-۱۱ توزیع کارکنان شرکتی طرف قرارداد را نشان می دهد.

جدول ۳-۱۱: توزیع کارکنان شرکتی طرف قرارداد با شرکت ها به صورت حجمی به تفکیک مدرک تحصیلی

مدرک تحصیلی	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	جمع
تعداد نیروهای شرکتی	۱۱۰	۸۷	۹	۲۳	۳	۰	۲۳۰

تاریخ استخراج: ۱۳۹۳/۱۲/۲۸

۳-۴-۲- عمران - کالبدی

با توجه به جدول ۳-۱۲ سرانه فضاهای کالبدی دانشگاه در تمامی دانشکده ها، متناسب با استانداردهای اعلام شده از سوی وزارت علوم، نیست. همچنین فضای کالبدی موجود بین دانشکده ها به صورت متوازن توزیع نشده است. دانشکده کشاورزی و پس از آن دانشکده علوم بیشترین اختلاف را از نظر سرانه مطلوب فضاهای آموزشی و کمک آموزشی با دو دانشکده دیگر یعنی علوم انسانی و مهندسی دارند. جدول شماره ۳-۱۲ و ۳-۱۳ وضعیت عمرانی/کالبدی موجود و در دست احداث دانشگاه را به تفصیل نشان می دهد.

۱۲-۳- فضاهای آموزشی و کمک آموزشی به تفکیک دانشکده‌ها (مترمربع)^۱

وضعیت دانشکده	موجود	در دست احداث	سراهنه نسبت به دانشجوی روزانه	سراهنه نسبت به کل دانشجویان	سراهنه مطلوب
علوم پایه	۱۲۹۹۱	۰	۸/۹	۶/۴	۱۲
علوم انسانی	۱۵۲۹۴	۰	۷/۷۵	۶/۲۵	۱۰
کشاورزی ^۲	۹۴۰۰	۳۴۶۰۰	۱۱/۱۰	۸/۲۵	۱۴
مهندسی	۲۶۴۲۱	۴۵۶۰۰	۱۴/۲۶	۸/۸۷	۱۴
جمع	۶۴۱۰۶	۱۰۲۰۰	۱۰/۷	۲۹/۷۷	-

جدول ۳-۱۳: سایر فضاهای خدماتی، رفاهی و پژوهشی

کاربری		زیر بنا (مترمربع)
موجود	در دست احداث	
۵۶۱۳	۲۵۵۰	سالن‌های ورزشی و فضاهای جانبی دانشجویی
۵۱۷۵	۰	سلف سرویس مرکزی و آشپزخانه
۳۶۳۲۳	۰	خوابگاه‌ها
۱۴۰۷۶	۰	کتابخانه مرکزی پژوهشکده، مرکز همایش‌ها و سالن‌ها و مرکز رشد
۱۶۲۱۸	۰	فضای اداری، خدماتی، فرهنگی و رفاهی
۷۷۴۰۵	۲۵۵۰	جمع

منبع: دفتر عمرانی

ارزش روز سرمایه گذاری انجام شده در ابنیه دانشگاه با دارا بودن حدود ۱۵۰۰۰۰ هزار متر مربع ابنیه، تاسیسات و زیر ساخت های آب و انرژی، حدود ۲۵۰۰ میلیارد ریال برآورد می گردد. توجه به حفظ این سرمایه های ملی، نگهداری و کاهش استهلاک آن با به کارگیری روش های صحیح مدیریت و نگهداری از تاسیسات و ساختمان ها و نیز تامین و هزینه کرد مناسب اعتبارات از برنامه های راهبردی دفتر عمرانی است که تقریباً مغفول واقع شده است.

۱. با توجه به رویه موجود در مراجع تصمیم گیر، مبنای تصمیم گیری برای سرنه فضای دانشجویی مورد نیاز، صرفاً بر اساس تعداد دانشجویان روزانه است.

۲. دانشکده کشاورزی دارای ۷۰۰۰ مترمربع فضای کمک آموزشی مثل مزرعه و گلخانه و سایر مستحدثات مرتبط است که در آمار فوق اعمال نشده است.

۳. شامل گلخانه تحقیقاتی و ساختمان جدید دانشکده کشاورزی

۴. شامل ساختمان هنر و معماری و کارگاه های فنی و مهندسی

۳-۴-۳- بودجه و امور مالی^۱

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

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

جدول ۳-۱۴: منابع درآمدی دانشگاه زنجان ۱۳۹۳ میلیون ریال

عنوان	بودجه عمومی مصوب	بودجه عمرانی مصوب	درآمد اختصاصی مصوب	ردیف‌های متمرکز وزارت	جمع
مبلغ	۵۴۷۱۱۵	۷۵۷۹۰	۴۵۰۰۰	۲۴۲۸۷	۶۹۲۱۹۲
سهم (درصد)	۷۹	۱۱	۶٫۵	۳٫۵	۱۰۰

منبع: دفتر برنامه و بودجه

اعتبارات مصوب جاری بر اساس تعداد دانشجویان روزانه تعیین می‌شود و از آنجا که بیش از ۷۹ درصد منابع درآمدی دانشگاه وابسته به آن می‌باشد، هر یک درصد افزایش آن عملاً ۰/۷۹ درصد بودجه کل دانشگاه را افزایش خواهد داد. بنابراین به لحاظ منطقی، اولویت افزایش منابع دانشگاه با اعتبارات مصوب جاری است، تا از حداکثر ظرفیت جذب استفاده گردد. نکته مهم اینست که الگوی پذیرش دانشجو با توجه به هزینه‌های آن به گونه‌ای تنظیم شود که در مدل تعیین و توزیع بودجه عمومی دانشگاه‌ها، بیشترین اعتبارات عمومی را کسب کند. اعتبارات عمرانی دانشگاه متناسب با تعداد پروژه‌های مصوب تعریف و تخصیص داده می‌شود. افزایش بودجه عمرانی دانشگاه نیازمند پیگیری مؤثر برای تعریف و تصویب پروژه‌های جدید متناسب با نیاز بخش‌های مختلف دانشگاه است.

^۱ . درآمد دانشگاه‌ها عموماً از طریق طیف متنوعی از منابع درآمدی مانند قراردادهای پژوهشی، کمک‌های مستقیم دولتی، شهریه‌های تحصیلی، ارائه خدمات، هدایا و موقوفات، کمک‌های حامیان مالی، سرمایه‌گذاری‌ها و شرکت‌های پیرامونی به دست می‌آید که علاوه بر امکان رشد فعالیت‌های دانشگاهی، دانشگاه را در مسیر انجام مأموریت‌های خود توانمند می‌سازد. میزان درآمد یکی از شاخص‌هایی است که دلالت بر توانمندی یک دانشگاه دارد؛ چرا که از یک‌سو میزان اعتبار و توانایی جذب درآمد و از سوی دیگر، توانایی هزینه کرد در امور آموزشی، پژوهشی، رفاهی و دیگر امور مرتبط را نشان می‌دهد. میزان درآمد دانشگاه نشانگر میزان ارتباط آن با جامعه و محیط پیرامونش و میزان همکاری برای ارائه خدمات علمی و فنی است. مجموع منابع بودجه دولتی و اختصاصی مصوب دانشگاه زنجان در سال ۱۳۹۳ در حدود ۶۹۲ میلیارد ریال است این رقم در مقایسه با درآمد دانشگاه‌های سطح اول دنیا بسیار ناچیز است. نگاهی به اطلاعات بودجه ای نشان می‌دهد که فاصله عمیقی میان درآمد دانشگاه‌های ایران با دانشگاه‌های تراز اول دنیا وجود دارد.

قابل ذکر است دانشگاه‌های هاروارد و استنفورد در سال ۲۰۱۴ به ترتیب با حدود ۴٫۲ و ۴ میلیارد دلار، سرآمد دانشگاه‌های پردرآمد دنیا بوده‌اند. دانشگاه توکیو با ۲٫۴ میلیارد دلار، دانشگاه ملیورن با ۱٫۹ میلیارد دلار و دانشگاه زوریخ با ۱٫۲ میلیارد دلار نیز در ردیف دانشگاه‌های توانمند مالی دنیا هستند. این در حالی است که مجموع بودجه وزارت علوم برای همه دانشگاه‌های دولتی ایران در سال ۱۳۹۳، ۵۰۰۰۰ میلیارد ریال بوده است.

از میان منابع درآمدی، توجه به کمک خیران و تمرکز بر افزایش و جلب مشارکت‌های مردمی به‌ویژه در طرح‌های عمرانی دانشگاه، می‌تواند منابع مناسبی را فراهم کند. این موضوع زمانی مهم تلقی می‌شود که در بسیاری از دانشگاه‌های مهم دنیا استفاده از درآمدهای وقفی به‌عنوان یکی از درآمدهای پایدار محسوب می‌شود.

درآمدهای اختصاصی دانشگاه عمدتاً شامل شهریه دانشجویان شبانه (۳۰ درصد)، فروش ژتون غذا (۱۵ درصد)، درآمد حساب‌های دو منظوره (۱۸ درصد)، مزرعه و اجاره زمین‌های دانشگاه (۱۰ درصد) و سایر درآمدها (۲۷ درصد) است. یادآوری می‌شود درآمد اختصاصی به مفهوم سود نیست؛ به‌عنوان مثال برای دانشجویان شبانه چند برابر شهریه‌ای که پرداخت می‌کنند، هزینه می‌شود یا برای ژتون غذا حدود سه برابر قیمت دریافتی یارانه پرداخت می‌شود و همین‌طور برای فعالیت مزرعه بیش از درآمد آن، هزینه تمام‌شده صرف می‌شود. به همین جهت در تفسیر درآمد اختصاصی باید دقت کافی داشت؛ و به سیاست‌های افزایش درآمد به مفهوم افزایش سود مطلوب توجه کرد.^۱ از تحلیل جدول منابع درآمدی دانشگاه نتایج زیر حاصل می‌شود:

۱- افزایش اعتبارات دانشگاه از همه منابع، به‌ویژه از منابع عمومی دولتی که با دارا بودن بالاترین سهم، بیشترین ظرفیت افزایش اعتبار دانشگاه را داراست و نیز تمرکز بر افزایش سودهای اختصاصی به جای دارم اختصاصی.

۲- از آنجا که در ایجاد منابع درآمدی همه حوزه‌ها باید مشارکت داشته باشند، تشکیل کمیته درآمد زایی دانشگاه با وظایف مشخص با محوریت دفتر برنامه و بودجه ضروری است.

۳- بودجه‌ریزی بر مبنای بهای تمام‌شده فعالیت‌ها، تهیه گزارش مدیریتی از هزینه واقعی فعالیت‌های جاری دانشگاه، شفافیت در تنظیم و تصویب بودجه داخلی، تسهیم متعادل، متناسب و عادلانه بودجه میان فعالیت‌های جاری و آتی دانشگاه و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌هایی که بار مالی و بودجه‌ای دارند، موجب افزایش کارایی و کارآمدی هزینه کرد منابع خواهد شد.

۳-۴-۴- ساختار هزینه

طبق جدول شماره ۳-۱۵ حدود ۸۹ درصد اعتبارات دانشگاه به‌صورت اجتناب‌ناپذیر هزینه می‌شود. به دلیل شرایط عمومی حاکم بر کشور و دانشگاه، کاهش این هزینه‌ها با دشواری‌های زیادی همراه است و عملاً اختیار مدیران در خصوص آن‌ها محدود می‌باشد. باقیمانده اعتبار نیز بین حوزه‌های پژوهش، امور دانشجویی و فرهنگی، دانشکده‌ها و حوزه اداری مالی دانشگاه توزیع می‌شود. این اعتبارات به اندازه‌ای کم است که تنها صرف امور پشتیبانی بسیار مهم و ضروری می‌شود.

^۱. سود برابر با درآمد منهای هزینه است. بخش عمده درآمدهای اختصاصی دانشگاه دارای سود منفی است.

سهم زیاد هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر را می‌توان از مهم‌ترین ضعف‌ها دانست که آزادی عمل و تأثیرگذاری مدیریت را کم اثر نموده است. راهکار جبران این ضعف، افزایش کنترل هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر، جذب حداکثر بودجه عمومی دولت و درآمدزایی اختصاصی دانشگاه است.

جدول ۳-۱۵: پیش‌بینی اعتبار جاری دانشگاه بین منابع هزینه‌ای در سال ۱۳۹۴ (درصد)

منابع هزینه			سهم منابع هزینه		
آ. ب. ج. د. ه.	پرسنلی	هیأت علمی	۷۳/۳۶	۴۵/۶	۸۸/۶۱
		غیر هیأت علمی			
	قراردادها و انرژی	تغذیه	۱۵/۲۵	۷/۲	
		سایر قراردادها		۶/۱	
		انرژی		۱/۹	
سایر	سایر	اعتبار دانشکده‌ها و معاونت‌ها	۱۱/۴	۱۱/۴	۱۱/۴
جمع			۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

منبع: مدیریت برنامه، بودجه و توسعه مدیریت - تاریخ استخراج: ۱۳۹۴/۰۳/۰۱

برآورد هزینه تمام شده انواع فعالیت‌ها مثل: برآورد هزینه تمام‌شده دانشجو در مقاطع و دوره‌های مختلف، هزینه‌های تمام‌شده خدمات خوابگاهی، خدمات حمل‌ونقل، حراست و نگهبانی و سایر فعالیت‌های کلیدی دانشگاه نظیر هزینه تمام شده مشاغل مدیریتی، شرط لازم تصمیم‌گیری مالی صحیح است.

۳-۵- شناخت و تحلیل وضعیت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی

۳-۵-۱- فرهنگی - اجتماعی

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

مفهوم فرهنگ بسیار فراتر از آن است که شکل دهی و تغییرات آن را در یک تشکیلات نام گذاری شده با عنوان معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه خلاصه نمود. خاصه آنکه دانشگاه با تمام ابعادش دارای رسالت فرهنگی و اجتماعی است. با این وجود پویایی در امور اجتماعی و فرهنگی در قالب طرح‌ها و برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی می‌تواند قابل

جهت دهی و تاثیربخشی باشد که جلوه‌های آن را می‌توان در برنامه‌های دانشجویی، نشست‌های سیاسی و اقتصادی، جلسات نمایش فیلم و دیگر برنامه‌های فرهنگی، اجتماعی و ورزشی خودجوش دانشجویان مشاهده نمود. نیاز کنونی دانشگاه در این بخش، گسترش برنامه‌های فرهنگی، کیفی سازی و افزایش دامنه پوشش آنها است.

۳-۵-۲- رفاهی - دانشجویی

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

۳-۵-۲-۱- خوابگاه‌ها

در میان فعالیت‌های گسترده و متنوع این بخش تناسب ظرفیت خوابگاه‌ها با جمعیت دانشجویی از کلیدی‌ترین محورهای قابل توجه دانشگاه است. جدول شماره ۳-۱۶ جمعیت ساکن خوابگاه‌های دانشگاه زنجان در سال ۱۳۹۳-۹۴، فضای فیزیکی خوابگاه‌ها و سرانه فضای فیزیکی موجود مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۱۶: فضای فیزیکی خوابگاه‌های ملکی و خودگردان دانشگاه زنجان در سال ۹۴-۹۳

عنوان خوابگاه	زیربنای موجود	ظرفیت استاندارد	ظرفیت اسکان یافته
خوابگاه ملکی خواهران (فاطمه ۱ تا ۵ و مرحوم نجفی)	۱۹۴۱۰	۱۵۱۰	۱۸۰۳
خوابگاه ملکی برادران (فرجانی، علیخانی، ناصریخت، عسگری نژاد، بابازاده، نوری، روغنی زنجان)	۹۰۹۰	۸۹۵	۱۰۹۸
خوابگاه خودگردان خواهران (صدرا)	۶۰۰۰	۷۶۸	۷۶۸
خوابگاه خودگردان برادران (استقلال، ورقایی)	۸۷۰۰	۷۸۸	۷۸۸
جمع	۴۳۲۰۰	۳۹۶۱	۴۴۶۷

منبع: معاونت دانشجویی

با توجه به جدول شماره ۳-۱۶ ظرفیت خوابگاهی دانشگاه زنجان ۴۴۶۷ نفر است که ۶۴,۹۴ درصد آن خوابگاه‌های ملکی (دولتی) و ۳۵,۰۶ درصد خوابگاه‌های بخش خصوصی‌اند که به خوابگاه‌های خودگردان معروفند.

به دلیل محدودیت فضا، خوابگاه‌های دانشجویی ملکی دارای اسکان بیشتر از حد مطلوب هستند که این موضوع موجب شده است سرانه فضای خوابگاهی دانشگاه کمتر از حد مطلوب باشد. سرانه فعلی فضای خوابگاهی ۹,۶۷ مترمربع به ازای هر دانشجو است که حدود ۱۳ درصد کمتر از سرانه مطلوب بوده و به بیان دیگر خوابگاه‌های موجود دارای مازاد ظرفیت دانشجو می‌باشند.

حدود ۴۰ درصد از جمعیت دانشجویی دانشگاه زنجان در خوابگاه‌ها ساکن هستند. این نسبت طبق جدول شماره ۳-۱۷ بین مقاطع و جنسیت، تفاوت فاحشی باهم ندارد.

جدول ۳-۱۷: توزیع دانشجویان دختر و پسر در خوابگاه‌ها

شرح	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	جمع
ساکن خوابگاه دختران	۱۵۴۵	۴۳۱	۸۹	۲۰۶۵
ساکن خوابگاه پسران	۱۲۹۹	۳۴۹	۱۱۸	۱۷۶۶
نسبت دانشجویان دختر ساکن در خوابگاه به کل دانشجویان دختر	٪۳۸	٪۳۶	٪۴۶	٪۳۸
نسبت دانشجوی پسر ساکن خوابگاه به کل دانشجویان پسر	٪۴۲	٪۳۶	٪۵۱	٪۴۱
نسبت کل دانشجویان به کل دانشجویان ساکن در خوابگاه	٪۴۰	٪۳۶	٪۴۹	٪۳۹

منبع: معاونت دانشجویی

با فرض تحقق اهداف دانشگاه در افق برنامه راهبردی، توسعه ظرفیت خوابگاه نیز اجتناب ناپذیر است. با توجه به مقایسه آمارهای رشد دانشجویی پیش‌بینی شده در این برنامه و نیز افزایش سهم دانشجویان تحصیلات تکمیلی که سرانه برخورداری بالاتری از فضای کالبدی خوابگاه دارند و نسبت سکونت در خوابگاه‌های موجود، انتظار می‌رود طی ده سال آینده برای رسیدن به سرانه مطلوب ظرفیت خوابگاهی دانشگاه حداقل حدود ۳۰ درصد به نسبت مساوی میان دانشجویان دختر و پسر افزایش یابد.

همچنین بهسازی خوابگاه‌های موجود، ایمن سازی و مقاوم سازی آنها از اولویت های اداره خوابگاه های دانشگاه در سال های آینده باشد.

۳-۵-۲-۲- تربیت بدنی

نشاط و سلامت دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی با توسعه فعالیت‌های ورزشی ارتباط مستقیمی دارد. تعریف انواع مختلف برنامه‌های تربیت بدنی از قبیل برنامه‌های ثابت ورزشی، مسابقات ورزشی، اعزام به مسابقات خارج از دانشگاه، برنامه‌های تشویقی و ایجاد انگیزه جهت گسترش فعالیت‌های ورزشی از برنامه‌های محوری حوزه تربیت بدنی بوده و توسعه کمی و کیفی آنها نیازمند توسعه فضا و تجهیزات ورزشی است. با توجه به جدول ۳-۱۸ در صورت بهره‌برداری از مجموعه ورزشی در دست احداث، دانشگاه از نظر برخورداری سرانه فضاهای مشترک ورزشی به حد مطلوب نزدیک خواهد شد.

جدول ۳-۱۸: فضاهای موجود تربیت بدنی

اماکن ورزشی	زیربنا (مترمربع)	سرانه	سرانه استاندارد
سالن ورزشی سرپوشیده	۶۸۴۵	۰/۷۰	۱
اماکن ورزشی روباز	۳۶۵۰	۰/۳۷	-
در دست احداث	۲۵۰۰	-	-

با این وجود: دانشگاه نیازمند امکانات ورزشی در دسترس برای دانشجویان ساکن خوابگاه به شرح زیر می‌باشد.

- ۱- ساخت سالن چند منظوره یا تک منظوره در خوابگاه برادران با ابعاد (۳۰*۵۰)
- ۲- ساخت سالن چند منظوره در خوابگاه خواهران با ابعاد (۳۰*۵۰)
- ۳- احداث پیست دوچرخه سواری در خوابگاه خواهران با ابعاد (۲۰*۳۰۰)
- ۴- احداث زمین چمن و پیست دوومیدانی (شامل ۴۳۰۰ مترمربع پیست دوومیدانی و ۱۳۰۰ مترمربع زمین چمن)
- ۵- احداث و تکمیل سالن ژیمنازیوم (۱۶۰۰ مترمربع) فاز سوم مجموعه ورزشی

۳-۲-۵-۳- تغذیه

پخت و توزیع غذای دانشجویان یکی دیگر از مهم ترین خدمات رفاهی و پشتیبانی امور دانشجویان است. جدول ۳-۱۹

تعداد سرو غذا در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ و هزینه سرانه هر وعده غذایی تهیه شده را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۱۹: آمار غذاهای سرو شده و هزینه سرانه آن‌ها در سال تحصیلی ۹۴-۹۳

وعده های غذایی	تعداد	هزینه (یک پرس)	کل هزینه (میلیون ریال)
صبحانه	۲۸۲۷۰	۱۲۲۵۳	۳۴۶
ناهار و شام	۱۰۳۷۶۹۷	۴۴۹۱۹	۴۶۶۱۲
جمع	۱,۰۶۵,۹۶۷	-	۴۶,۹۵۸

منبع: اداره تغذیه ۱۳۹۴

قرارداد تهیه و پخت غذا بزرگترین قرارداد حجمی دانشگاه بوده و حدود ۷ درصد از کل بودجه دانشگاه به آن اختصاص می‌یابد. حفظ و افزایش کیفیت غذای دانشجویان و اتخاذ مجموعه راهکارهای پایین آوردن هزینه تمام شده غذای دانشجویان، دو راهبرد اصلی مدیریت تغذیه است.

۳-۲-۵-۴- مشاوره و و مرکز درمان

مشکلات دانشجویان نظیر مسائل روانشناختی و افت تحصیلی، اختلال‌های رفتاری و موارد مشابه نیازمند درمان، مشاوره و راهنمایی است. مرکز مشاوره در کاهش اختلالات دانشجویی و بسیاری از مشکلات روحی و روانی اقدامات موثری انجام داده است. جدول شماره ۳-۲۰ آمار عملکرد این دفتر را نشان می‌دهد. طبق این جدول، حدود ۱۰ درصد دانشجویان در طول سال به مرکز مشاوره مراجعه داشته‌اند.

جدول ۳-۲۰: نوع و تعداد مراجعه به مراکز مشاوره در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳

ردیف	مداخله	تعداد (بر حسب تعداد نفرات)	تعداد (بر حسب تعداد جلسات)
۱	روان‌درمانی	۲۲۰	۱۱۸۰
۲	مشاوره	۸۴۰	۱۸۰۰
۳	مددکاری	۱۰	۳۰
۴	روانپزشکی	۱۵	۳۰
۵	روان‌سنجی	۶۵	۱۳۰
۶	جلسات مشاوره گروهی	۷۰	۲۱۰
۷	ارجاع به کارگاه‌های آموزشی	۸۰	۳۲۰
جمع کل		۱۳۰۰	۳۷۰۰

منبع: مرکز مشاوره

۳-۶- شناخت محیط بیرونی: تحلیل جایگاه رقابتی دانشگاه زنجان در کشور و منطقه

شناخت ویژگی‌های اختصاصی محیط درونی، هسته‌های خط دهنده پس نگر را ارائه می‌دهد. از آنجاکه دستیابی به الگوی مطلوب توسعه و هسته‌های پیش نگر، نیاز به شناخت و تحلیل محیط بیرونی دارد، در این قسمت به اجمال، محیط پیرامون دانشگاه بررسی می‌شود.

۳-۶-۱- جایگاه دانشگاه در مقایسه با دانشگاه‌های هدف

برای تعیین جایگاه دانشگاه در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها می‌توان از شاخص‌های متعددی استفاده کرد. ولی به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات کامل در این بررسی، از مهمترین شاخص‌های در دسترس، ترجیحاً از دانشگاه‌هایی که تعداد اعضای هیأت‌علمی بیش از ۲۰۰ نفر دارند استفاده شده است. جدول شماره ۳-۲۱ جایگاه دانشگاه زنجان در مقایسه با دانشگاه‌های هدف را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۲۱- جایگاه دانشگاه زنجان در مقایسه با دانشگاه‌های هدف (۱۳۹۳)

ردیف	نام دانشگاه‌ها	رتبه در بین دانشگاه‌های جامع (براساس گزارش ISC)		تعداد اعضای هیأت علمی ^۱	تعداد دانشجویان روزانه	تعداد دانشجویان شبانه	تعداد کل ^۲ دانشجویان	نسبت دانشجویان روزانه به هیأت علمی
		۹۱	۹۲					
۱	دانشگاه تهران	۱	۱	۱۴۱۲	۱۹۵۴۰	۴۴۹۶	۲۴۰۳۶	۱۳,۸۴
۲	دانشگاه فردوسی مشهد	۴	۴	۷۲۸	۱۲۹۷۳	۵۱۲۵	۱۸۰۹۸	۱۷,۸۲
۳	دانشگاه شیراز	۳	۳	۶۱۶	۱۲۱۸۷	۴۲۷	۱۲۶۵۹	۱۹,۷۸
۴	دانشگاه تبریز	۶	۶	۶۵۵	۱۱۷۴۷	۴۷۴۰	۱۶۴۸۷	۱۷,۹۳
۵	دانشگاه شهید بهشتی	۵	۵	۶۹۶	۱۲۶۷۳	۷۵۹	۱۳۴۳۲	۱۸,۲۱
۶	دانشگاه شهید چمران اهواز	۱۳	۱۶	۵۵۵	۱۰۴۵۷	۳۵۷۹	۱۴۰۳۶	۱۸,۸۴
۷	دانشگاه اصفهان	۷	۷	۶۱۰	۱۰۲۵۱	۱۹۷۸	۱۲۲۲۹	۱۶,۸۰
۸	دانشگاه صنعتی شریف	-	-	۴۶۶	۸۴۸۳	۳۹۷	۸۸۸۰	۱۸,۲۰
۹	دانشگاه صنعتی امیرکبیر	-	-	۴۹۸	۹۵۳۶	۱۳۳۰	۱۰۸۶۶	۱۹,۱۵
۱۰	دانشگاه صنعتی اصفهان	-	-	۴۵۶	۷۳۵۴	۸۰۷	۸۱۶۱	۱۶,۱۳
۱۱	دانشگاه علم صنعت ایران	-	-	۴۰۱	۶۷۵۳	۶۸۳	۷۴۳۶	۱۶,۸۴
۱۲	دانشگاه سیستان و بلوچستان	۲۴	۲۱	۳۳۰	۸۶۸۴	۹۰۰	۹۵۸۴	۲۶,۳۲
۱۳	دانشگاه شهیدباهنر کرمان	۹	۹	۵۶۵	۸۷۵۹	۴۶۴۴	۱۳۴۰۳	۱۵,۵۰
۱۴	دانشگاه ارومیه	۱۴	۱۳	۴۱۶	۱۰۴۵۸	۱۱۶۸	۱۱۶۲۶	۲۵,۱۴
۱۵	دانشگاه علامه طباطبائی	-	-	۴۶۴	۷۶۲۲	۵۸۹۰	۱۳۵۱۲	۱۶,۴۳
۱۶	دانشگاه گیلان	۱۰	۸	۴۲۶	۹۶۰۸	۲۷۷۲	۱۲۳۸۰	۲۲,۵۵
۱۷	دانشگاه رازی	۱۲	۱۲	۳۷۴	۹۴۲۵	۳۳۲۴	۱۲۷۴۹	۲۵,۲۰
۱۸	دانشگاه شاهرود	-	۱۸	۲۶۳	۸۸۰۸	۲۶۸۰	۱۱۴۸۸	۳۳,۴۹
۱۹	دانشگاه خوارزمی	۱۹	۲۴	۳۹۰	۷۹۶۴	۱۹۶۷	۹۹۳۱	۲۰,۴۲
۲۰	دانشگاه سمنان	۲۱	۱۹	۲۵۱	۸۵۷۵	۴۳۶۵	۱۲۹۴۰	۳۴,۱۶

۱. قابل ذکر است برخی مغایرت‌های آماری با آمارهای قبلی به دلیل زمان جمع‌آوری اطلاعات و در مورد اعضای هیأت علمی عدم ملاحظه اعضای هیأت علمی سرباز و دارای قرارداد مشاوره است.

۲. آمار دانشجویی در جدول فوق، آمار مورد تایید وزارت علوم است که به واسطه حذف دانشجویان سنواتی با آمار پیش گفته دانشجویی دانشگاه متفاوت است.

ردیف	نام دانشگاه‌ها	رتبه در بین دانشگاه‌های جامع (براساس گزارش ISC)		تعداد اعضای هیأت علمی ^۱	تعداد دانشجویان روزانه	تعداد دانشجویان شبانه	تعداد کل ^۲ دانشجویان	نسبت دانشجویان روزانه به هیأت علمی
		۹۱	۹۲					
۲۱	دانشگاه بوعلی سینا	۱۱	۱۱	۳۸۳	۷۶۶۷	۰	۷۶۶۷	۲۰,۰۲
۲۲	دانشگاه یزد	۱۶	۱۷	۳۵۷	۸۲۶۲	۴۳۳۳	۱۲۵۹۵	۲۳,۱۴
۲۳	دانشگاه مازندران	۱۵	۱۴	۳۰۷	۷۸۹۷	۴۰۳۹	۱۱۹۳۶	۲۵,۷۲
۲۴	دانشگاه زابل	۳۴	۲۱	۳۲۹	۶۱۹۴	۳۶۲۳	۹۸۱۷	۱۸,۸۳
۲۵	دانشگاه زنجان	۲۰	۲۰	۳۳۲	۶۱۸۵	۲۱۵۲	۸۳۳۷	۱۸,۶۳
۲۶	دانشگاه خواجه نصیر	-	-	۲۹۲	۵۱۴۵	۷۱۷	۵۸۶۲	۱۷,۶۲
۲۷	دانشگاه کردستان	۲۵	۲۵	۲۷۴	۷۱۹۰	۶۸۴	۷۸۷۴	۲۶,۲۴
۲۸	دانشگاه محقق اردبیلی	۲۶	۲۳	۲۲۸	۷۱۱۶	۲۵۴۳	۹۶۵۹	۳۱,۲۱
۲۹	دانشگاه لرستان	۳۳	-	۲۳۴	۶۵۰۸	۷۱۲	۷۲۲۰	۲۷,۸۱
۳۰	دانشگاه شهرکرد	۲۷	۲۹	۲۵۸	۶۶۶۱	۶۸۲	۷۳۴۳	۲۵,۸۲
۳۱	دانشگاه قم	۳۸	-	۲۵۷	۵۴۲۶	۱۰۵۲	۶۴۷۸	۲۱,۱۱
۳۲	دانشگاه امام خمینی (ره)	۳۰	۳۲	۲۶۷	۴۷۴۷	۵۲۶	۵۲۷۳	۱۷,۷۸
۳۳	دانشگاه کاشان	۱۷	۱۵	۲۳۳	۴۲۸۰	۱۸۲۳	۶۱۰۳	۱۸,۳۷

منبع: دفتر بودجه و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

تعداد اعضای هیأت علمی در این آمار شامل اعضای هیأت علمی رسمی و پیمانی فعال می‌باشد. با توجه به جدول یاد شده دانشگاه زنجان در میان دانشگاه‌های کشور از نظر رتبه‌بندی ISC، تعداد اعضای هیأت علمی، تعداد دانشجویان روزانه و نسبت دانشجو به استاد، به ترتیب در ردیف ۲۰، ۲۹ و ۱۳ قرار دارد. جدول شماره ۳-۲۲ این وضعیت را نشان می‌دهند.

جدول ۳-۲۲: رتبه دانشگاه زنجان در مقایسه با سایر دانشگاه‌های کشور

رتبه از لحاظ نسبت دانشجویان روزانه به استاد در کل کشور	رتبه از لحاظ اعتبارات عمومی	رتبه از لحاظ تعداد دانشجویان روزانه	رتبه از لحاظ تعداد هیأت علمی	رتبه در سال ۹۱ و ۹۲
۱۳	۲۵	۲۹	۲۰	۲۰

منبع: جدول ۲-۱۰

۱. در این آمار، اعضای هیأت علمی شامل اعضای فعال (بدون مرخصی) هستند و اعضای دارای قرارداد مشاوره و طرح سربازی در آمار وارد نشده است.

۲. آمار دانشجویان فعال روزانه دانشگاه زنجان در تاریخ مذکور حدود ۶۸۵۰ نفر بوده است. ولی آمار دانشجوی روزانه مورد قبول وزارت علوم پس از کسر دانشجویان سنواتی ۶۱۸۵ نفر است.

رتبه‌های کسب‌شده نشان‌دهنده عدم تناسب میان شاخص‌های یاد شده است. از تحلیل جدول مشخص می‌شود که دانشگاه زنجان نسبت به دانشگاه‌های هم‌تراز خود، تعداد دانشجوی روزانه کمتری دارد که به تبع آن اعتبار عمومی کمتری را نیز جذب می‌کند.

بالا بودن نسبت استاد به دانشجو هرچند به رشد کیفی آموزش کمک می‌کند، اما موجب افزایش هزینه‌های اعضای هیأت علمی شده و در نتیجه از سهم اعتبارات پژوهش و پشتیبانی دانشگاه می‌کاهد. مطلوب آن است که دانشگاه به رتبه بیست در نسبت استاد به دانشجو برسد.

۳-۶-۲- جایگاه دانشگاه در سطح منطقه

در این قسمت برای ارزیابی و تحلیل مناسب از موقعیت رقابتی، دانشگاه زنجان با دانشگاه‌های مجاور استان مقایسه شده است. جدول شماره ۳-۲۳ این وضعیت را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۲۳: جایگاه دانشگاه زنجان در مقایسه با دانشگاه‌های جامع استان‌های مجاور (سال ۱۳۹۳)

ردیف	استان	نام دانشگاه	جایگاه رتبه ISC	تعداد اعضای هیأت علمی	تعداد دانشجویان شبانه	تعداد دانشجوی روزانه	نسبت دانشجویان روزانه به استاد	تعداد گروه‌های آموزشی	تعداد دانشکده‌ها	تعداد کد رشته‌های کارشناسی ارشد	تعداد کد رشته‌های دکتری	تعداد مقالات ISI	سهم تحصیلات تکمیلی روزانه
۱	آذربایجان شرقی	تبریز	۶	۶۵۵	۴۷۴۰	۱۱۷۴۷	۲۲/۱	۷۵	۱۸	۱۸۴	۱۱۶	-	۳۳/۲۱
۲	آذربایجان غربی	ارومیه	۱۴	۴۱۶	۱۱۶۸	۱۰۴۵۸	۳۱/۳	۵۲	۹	۷۶	۶۸	۳۸۱	۲۲/۷۹
۳	کرمانشاه	رازی	۱۲	۳۷۴	۳۳۲۴	۹۴۲۵	۲۱/۳	۴۰	۶	۱۱۳	۴۳	۲۹۷	۳۰/۵۸
۴	گیلان	گیلان	۱۰	۴۲۶	۲۷۷۲	۹۶۰۸	۲۲/۲	۴۶	۸	۹۵	۴۳	۴۰۶	۲۶/۸۴
۵	همدان	بوعلی سینا	۱۱	۳۸۳	۰	۷۶۶۷	۱۹/۲	۵۶	۹	۹۷	۳۲	-	۳۵/۷۰
۶	زنجان	زنجان	۲۰	۳۳۲	۲۱۵۲	۶۱۸۵	۱۸/۷	۳۵	۴	۸۰	۳۸	۱۹۰	۳۱/۹۷
۷	کردستان	کردستان	۲۵	۲۷۴	۶۸۴	۷۱۹۰	۳۱/۲	۴۰	۷	۸۹	۱۷	۱۸۵	۲۵/۰۲
۸	قزوین	امام خمینی	۳۰	۲۶۷	۵۲۶	۴۷۴۷	۲۳/۱	۳۵	۷	۶۴	۲۱	۱۳۸	۲۷/۹۴

منبع: دفتر بودجه و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و اطلاعات استخراج شده از دانشگاه‌های مذکور.

از تحلیل جدول ۳-۲۳ مشخص می‌شود که دانشگاه زنجان در میان دانشگاه‌های جامع ۸ استان مجاور دارای جایگاه ششم است. هرچند اختلاف بزرگی میان دانشگاه اول یعنی تبریز به لحاظ جامعیت، قدمت و بزرگی با سایر دانشگاه‌ها وجود دارد؛ اما اختلاف میان دانشگاه زنجان و سایر دانشگاه‌ها به گونه‌ای که می‌شود آن را جبران کرد. در صورت اهتمام جدی به کاهش فاصله دانشگاه زنجان با دانشگاه‌های هدف در استان‌های مجاور، امکان دستیابی به موقعیت بهتر در میان دانشگاه‌های استان‌های مجاور و ارتقاء به جایگاه دوم و یا سوم وجود دارد. سایر اطلاعات مهم این جدول به شرح زیر است.

- ۱- کم بودن تعداد دانشجویان روزانه دانشگاه زنجان در مقایسه با دانشگاه‌های مجاور؛
- ۲- پایین بودن تعداد دانشکده‌های دانشگاه زنجان و نیازمندی به تقسیم بهینه ساختار تشکیلات آموزشی و پژوهشی دانشگاه؛
- ۳- پایین بودن سرانه مقالات ISI در دانشگاه زنجان در مقایسه با همه استان‌های مجاور؛
- ۴- پایین بودن کد رشته تحصیلی و تنوع در مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه زنجان؛

۳-۷-۱ احصاء هسته‌های خط دهنده

با توجه به قدمت ۴۰ ساله دانشگاه زنجان و تنوع رشته‌ها و گروه‌های آموزشی مستقر در آن، می‌توان گفت این دانشگاه در مرحله ورود به بلوغ در مقایسه با دانشگاه‌های با قدمت است. انتظار می‌رود در افق برنامه، دانشگاه زنجان با تبدیل شدن به دانشگاهی با سبد رشته‌ای جامع و بالغ تبدیل شود. به همین دلیل برای پیش رفتن در مسیر بلوغ کامل و جامعیت در افق زمانی برنامه، نیازمند تکامل متوازن هستیم. با شناخت و تحلیل وضعیت حوزه‌های مختلف و مبانی نظری مدل برنامه‌ریزی (CP)، مهم‌ترین هسته‌های خط دهنده پس‌نگر و پیش‌نگر را می‌توان به شرح شماره ۳-۲۴ مطرح کرد:

جدول ۳-۲۴: هسته‌های خط دهنده پس نگر و پیش نگر

حوزه	هسته‌های ضعف	هسته‌های خط دهنده پس نگر	هسته‌های خط دهنده پیش نگر
آموزشی و تحصیلات تکمیلی	- عدم توازن در نسبت دانشجو به استاد در گروه‌های آموزشی - کاهش کیفیت دانشجویان ورودی - ریزش دانشجو در برخی رشته‌ها - سهم پایین اعضای هیأت علمی دانشیار به بالا از کل اعضای هیأت علمی - سهم کم دانشجویان روزانه از کل دانشجویان در مقایسه با دانشگاه‌های هم سطح - بالا بودن افت تحصیلی دانشجویان - برگزاری ضعیف کلاس‌های کارگاه محور	- پذیرش هیأت علمی صرفاً در گروه‌هایی که نسبت دانشجو به هیأت علمی آن‌ها بالاست یا در گروه‌هایی که ظرفیت مناسبی برای رشد وجود دارد - ایجاد انگیزه برای جذب دانشجویان توانمند - برنامه ریزی برای تعریف رشته‌های بین رشته‌ای در گروه‌های دارای ظرفیت - افزایش تعداد دانشجویان روزانه متناسب با دانشگاه‌های هم سطح و مجاور - تجهیز آزمایشگاه‌های آموزش محور و تاکید بر مهارت‌های آزمایشگاهی دانشجویان	- توسعه رشته‌های بین‌رشته‌ای پر متقاضی، به‌منظور جامعیت سبد رشته‌ای دانشگاه - جذب اعضای هیأت علمی در رشته-ها و گروه‌های دارای ظرفیت رشد - افزایش سهم دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی از مجموع دانشجویان به‌ویژه دوره‌های دکتری تا ۸ درصد مجموع دانشجویان
پژوهشی و فناوری	- پایین بودن سرانه تولیدات پژوهشی - توزیع نامتوازن فعالیت‌های پژوهشی در میان اعضای هیأت علمی و رکود علمی برخی از آن‌ها - پایین بودن سهم اعتبار پژوهش در اعتبارات - درآمدزا نبودن فعالیت‌های پژوهشی و عدم انگیزه برای فعالیت‌های پژوهشی - ضعف شبکه تجهیزات آزمایشگاهی - فقدان توجه به توسعه و تجاری سازی فناوری	- افزایش اعتبارات پژوهشی از مجموع اعتبارات دانشگاه به‌ویژه معاونت پژوهشی تا ۱۰ درصد از بودجه عمومی - افزایش سرانه تولیدات پژوهشی - سیاست‌گذاری خاص بر روی عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی دارای رکود - تدوین چارچوب و سیاست‌های درآمدزایی پژوهشی - توسعه تجهیزات آزمایشگاهی دانشگاه - اولویت بخشی به توسعه و مدیریت فناوری	- جبران شکاف سرانه تولیدات پژوهشی دانشگاه با میانگین دانشگاه‌های برتر - بالا بردن امکانات و شرایط پژوهشی به‌منظور ترفیع و ارتقاء اعضای هیأت علمی - راه‌اندازی آزمایشگاه مرجع فنی در استان - توانمند سازی واحدهای فناور در راستای صنایع مزیت دار استان به ویژه صنایع معدنی، برق و الکترونیک
همکاری‌های علمی بین المللی	- پایین بودن نقش و تعامل اعضای هیأت علمی، مدیران و دانشجویان در فعالیت‌های بین‌المللی - پایین بودن نسبت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی بین‌المللی	- تعریف بودجه اختصاصی برای گروه همکاری‌های علمی بین‌المللی و اصلاح جایگاه تشکیلاتی و تصمیم‌گیری - تعریف دوره‌های ظرفیت سازی بین‌المللی (زبان انگلیسی و تعاملات بین‌المللی)، فرصت‌های مطالعاتی، شرکت در کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها، دوره‌های بین‌المللی و تحقیقات مشترک بین‌المللی، ...	- ارتقاء جایگاه سازمانی گروه همکاری‌های علمی بین‌المللی به مدیریت همکاری‌های علمی بین‌المللی - توسعه دیپلماسی علمی و افزایش قابلیت‌های اعضای هیأت علمی در راستای سیاست‌های بین‌المللی شدن دانشگاه در وزارت علوم

حوزه	هسته‌های ضعف	هسته‌های خط دهنده پس نگر	هسته‌های خط دهنده پیش نگر
اداری و پشتیبانی	- پایین بودن مهارت های تخصصی کارکنان - استخدام بدون آزمون کارکنان در سال‌های گذشته - فقدان انگیزه کاری مطلوب در بدنه کارشناسی - ناکارآمدی نظام تشویق و تنبیه - کمبود فضای سرانه کالبدی آموزشی و کمک آموزشی و توزیع نامتوازن آن	- استخدام کارکنان جدید اعم از پیمانی و قراردادی با آزمون و سنجش صلاحیت تخصصی - رعایت توازن در توزیع نیروی انسانی در واحدهای صف و ستاد - تدوین برنامه جامع منابع انسانی برای ۵ سال اول (مشمول بر تحلیل وضع موجود، توزیع مناسب بر اساس مشاغل، پیش بینی خروج و استخدام با تاکید بر جذب نیروهای کارآمد) - توسعه فضای کالبدی در دانشکده‌های با سرانه فضای کالبدی پایین - تقویت دفتر عمرانی در جهت مدیریت و نظارت موثر بر نگهداری و توسعه ابنیه	- چابک سازی تشکیلات سازمانی - رعایت توازن در استخدام و توزیع پرسنل و استخدام نیروهای کیفی - کسب مجوز تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی به پیمانی - توزیع مناسب منابع انسانی با پیاده سازی دو برنامه ۵ ساله و با رعایت نسبت استاندارد - تهیه و تدوین برنامه جامع عمرانی - پیگیری اخذ مجوز طرح های عمرانی در راستای طرح جامع عمرانی - استفاده از ظرفیت مناسب خیرین در اجرای طرح های عمرانی
برنامه و بودجه	- پایین بودن سهم دانشگاه از اعتبارات عمومی به دلیل کم بودن تعداد دانشجوی روزانه - بالا بودن سهم هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر دانشگاه - پایین بودن اعتبار کافی برای حمایت از فعالیت‌های اداری پشتیبانی، پژوهشی و آموزشی - فقدان نظام آماری یکپارچه و به‌روز - محدود شدن نظارت و ارزیابی به فعالیت خاص در حوزه ی آموزش	- اصلاح الگوی پذیرش دانشجو به‌منظور متناسب سازی جذب اعتبارات عمومی - تهیه سالنامه آماری - طراحی نرم افزار آماری یکپارچه و به‌روز - مدیریت هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر - تهیه و تنظیم بودجه داخلی و عمرانی براساس برنامه و پروژه های مشخص در ابتدای هر سال	- بهره‌مندی از منابع جدید درآمدي - توسعه نظارت و ارزیابی به تمامی حوزه ها
فرهنگی، امور رفاهی و خدمات دانشجویی	- کمبود خدمات و تجهیزات مناسب ورزشی به ویژه در خوابگاه ها - اسکان بیش از حد استاندارد در خوابگاه‌های دانشجویی - ناکافی بودن خدمات مشاوره و بهداشت روان به دانشجویان - ناکارآمدی خدمات برون سپاری شده دانشجویی به بخش خصوصی - وجود برخی ناهنجاری‌های اجتماعی و فرهنگی در بین دانشجویان	- گسترش خدمات ورزشی و تجهیزات مرتبط - افزایش قابلیت دسترسی به خدمات مشاوره دانشجویی - رصد مشکلات شایع فرهنگی و تدوین راهکارهای مناسب	- افزایش ظرفیت خوابگاهی متناسب با رشد جمعیت دانشجویی - ارتقاء معرفت دینی در بین دانشجویان

منبع: استخراج از نتایج تحلیل ها و جمع بندی جلسات کارشناسی شورای برنامه‌ریزی دانشگاه

فصل چهارم

راهبردها و برنامه‌های اجرایی

۴-۱- مقدمه

با ملاحظه سیاست های عمومی در اسناد فرادستی، تحلیل هسته های خط دهنده پس نگر، ملاحظات هدف گذاری برای ارتقاء جایگاه ملی و منطقه ای دانشگاه زنجان در قالب هسته های پیش نگر، اقدامات زیر به عنوان ارکان اساسی برنامه ریزی دانشگاه تدوین شدند.

- چشم انداز
- مأموریت
- ارزش های محوری
- اهداف پایه راهبردی
- شاخص های پایه
- راهبردها و برنامه های اجرایی

۴-۲- چشم انداز

دانشگاه زنجان به عنوان دانشگاه جامع و مادر استان زنجان، در افق چشم انداز، دانشگاهی است سرآمد در تولید علم و متخصص، کارآفرین و پاسخگو به انتظارات جامعه و توانمند در انطباق با تغییرات محیط پیرامون.

۴-۳- مأموریت

جهت دستیابی به چشم انداز، دانشگاه مأموریت دارد با التزام به اصول متعالی دین اسلام، اتکا به سرمایه های انسانی و اجتماعی کارآمد، تربیت و توانمندسازی دانشجویان و دانشمندان متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین، به کارگیری فناوری های کارآمد، پاسخگوی نیازهای جامعه خود در فضای رقابت و همکاری های علمی داخلی و بین المللی باشد.

۴-۴- ارزش های محوری

- ۱- باور و تعهد به اینکه «دانشگاه، محور و مبدأ تغییرات و تحولات اساسی جامعه است»
- ۲- پاسخگویی به نیازهای علمی و پژوهشی جامعه و به ویژه منطقه
- ۳- تلاش مستمر در ارتقاء ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، فناوری و دانشجویی
- ۴- حفظ و ارتقاء کرامت و ارزش ها و منزلت نیروی انسانی
- ۵- نهادینه کردن روحیه و فرهنگ خلاقیت و نوآوری علمی
- ۶- اعتقاد به دانشگاه به مثابه محلی امن و آرام برای تقویت آزاداندیشی، خردورزی، نقادی عالمانه و منصفانه
- ۷- بهبود مستمر کیفیت و رشد متوازن کمی و کیفی رشته های علمی و ایجاد علوم میان رشته ای
- ۸- اعتقاد به دانشگاه به مثابه یک نهاد ملی و بین المللی (این نگاه یکی از مهمترین معیارهای تشخیص مصالح راهبردی و اخذ تصمیمات مهم و کلان است)

۹- حرکت به سمت بین‌المللی شدن و توسعه تعاملات و همکاریهای علمی بین‌المللی به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در پویایی دانشگاه

۴-۵- اهداف پایه راهبردی

- ۱- ارتقای جایگاه ملی و منطقه‌ای دانشگاه زنجان از طریق ارتقای شاخص‌های پایه کمی و کیفی با رشد متوازن در حوزه‌های ۵ گانه آموزشی، پژوهشی، پشتیبانی اداری و مالی، دانشجویی و فرهنگی
- ۲- برنامه ریزی و حرکت در جهت توسعه فناوری، نوآوری، درآمدزایی و ایجاد دانشگاه کارآفرین
- ۳- بهبود و توسعه نظام ارزیابی، نظارت و سنجش عملکرد در تمامی سطوح حوزه‌های پنج گانه

۴-۶- شاخص‌های پایه

در این قسمت به هدف‌گذاری شاخص‌های پایه در فاصله زمانی ۱۰ سال پرداخته شده است. لازم به ذکر است به‌منظور بالا بردن قابلیت نظارت، ارزیابی و امکان به‌روز رسانی و اصلاح برنامه، برنامه راهبردی دهساله به دو برنامه پنج ساله اول و دوم شامل برنامه اول طی سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۵ و برنامه دوم طی سال‌های ۱۴۰۴-۱۴۰۰ تقسیم شده است.

جدول ۴-۱: شاخص های پایه برنامه راهبردی دانشگاه زنجان

شاخص	ردیف	نام شاخص	وضعیت در سال ۱۳۹۳	هدف گذاری پنج ساله اول ۱۳۹۵-۱۳۹۹	هدف گذاری پنج ساله دوم ۱۴۰۰-۱۴۰۴
آموزشی	۱	تعداد اعضای هیأت علمی	۳۸۲	۴۸۵	۵۵۰
	۲	تعداد دانشجویان	۹۷۷۹	۱۱۰۰۰	۱۱۵۰۰
	۳	تعداد دانشجویان کارشناسی	۷۰۵۴	۷۰۰۰	۷۰۰۰
	۴	تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۲۶۱۳	۴۰۰۰	۴۵۰۰
	۵	نسبت دانشجو به استاد	۲۵,۶	۲۲,۷	۲۰,۹
	۶	تعداد گروه های آموزشی	۳۵	۵۰	۶۰
	۷	تعداد دانشکده ها	۴	۸	۹
	۸	درصد گروه های دارای مقطع دکتری	۴۰	۷۰	۸۰
	۹	تعداد کد رشته های آموزشی	۲۵۶	۳۱۰	۳۳۰
پژوهشی	۱	سرايه تعداد مقالات ISI	۰.۵۹	۱	۱,۵
	۲	کیفیت مقالات ISI (میانگین IF/AIF)	۰.۷۸	۱	۱,۳
	۳	سرايه تعداد مقالات ISC و علمی پژوهشی	۰.۷۳	۱	۲
	۴	تعداد کتب منتشر شده در سال	۱۶	۲۵	۴۰
	۵	تعداد مجلات علمی پژوهشی	۱	۸	۱۲
	۶	تعداد مجلات معتبر نمایه شده بین المللی	۰	۱	۲
	۷	نسبت درآمد اختصاصی پژوهشی به کل درآمدهای اختصاصی (درصد)	۳	۱۵	۲۵
	۸	تعداد طرح های پژوهشی سفارشی (در حال اجرا)	۵۰	۸۰	۱۰۰
	۹	تعداد قطب های علمی	۰	۱	۲
	۱۰	تعداد هسته های علمی فناوری	۰	۱۵	۳۰
	۱۱	تعداد شرکت های دانش بنیان و واحدهای فناور	۲۴	۶۵	۹۰

شاخص	ردیف	نام شاخص	وضعیت در سال ۱۳۹۳	هدف گذاری پنج ساله اول ۱۳۹۵-۱۳۹۹	هدف گذاری پنج ساله دوم ۱۴۰۰-۱۴۰۴
اداری، مالی و توسعه مدیریت	۱۲	نسبت اعضای هیات علمی فعال مرتبط با پارک‌ها و مراکز رشد به کل اعضای هیات علمی(درصد)	۱	۵	۱۰
	۱	نسبت اعضای غیر هیات علمی دانشگاه (رسمی، پیمانی و قراردادی) به اعضای هیات علمی	۱,۲	۱,۰۵	۱
	۲	نسبت درآمد اختصاصی به بودجه عمومی	۵,۸	۱۵	۲۰
	۳	نسبت اعضای غیر هیات علمی فوق دیپلم به بالا به کل اعضای غیر هیات علمی	۸۵	۹۳	۱
همکاری های علمی و بین المللی	۱	رتبه همکاری‌های علمی بین‌المللی در بین سایر دانشگاه ها	-	زیر ۲۰	زیر ۱۵
	۲	تفاهم نامه مشترک همکاری	۱	۱۵	۲۰
	۳	تعداد دانشجوی خارجی	-	۱۰۰	۲۵۰
برنامه و بودجه	۱	سرانه بودجه جاری و اختصاصی دانشجویی (به قیمت های سال ۱۳۹۴) - میلیون ریال	۷۱	۸۷	۹۵
	۲	بودجه ریزی داخلی بر مبنای تعریف برنامه و پروژه	-	در همه حوزه‌ها	
دانشجویی و فرهنگی	۱	تعمیق هویت علمی، اخلاقی، دینی و اجتماعی دانشگاهیان	هدف گذاری بر اساس اقدامات راهبردی و برنامه‌های اجرایی		
	۲	تقویت روحیه مطالبه گری، پرسشگری و نقد منصفانه			
	۳	بهبود فضاهای رفاهی دانشجویی، زیرساخت ها و تجهیزات ورزشی			

۴-۶-۱- توصیف ویژگی های مهم جدول شاخص های پایه

۱. تعدیل ترکیب دوره های دانشجویان به منظور حداکثرسازی کیفیت آموزشی دانشجویان
۲. افزایش تعداد کل دانشجویان از ۹۷۷۹ به ۱۱۴۰۰ نفر در طول اجرای برنامه ده ساله
۳. حفظ تقریبی کمیت دانشجویان کارشناسی و افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی
۴. افزایش سهم تحصیلات تکمیلی از ۲۶/۷ درصد به ۴۰ درصد در فاز اول اجرای برنامه ده ساله
۵. افزایش تعداد اعضای هیأت علمی از ۳۸۲ به ۵۵۰ نفر در طول اجرای برنامه ده ساله
۶. جبران شکاف سرانه تولیدات پژوهشی اعضای هیأت علمی با تاکید بر مقالات ISI از ۵۹. مقاله به ازای یک هیأت علمی به ۱,۵ مقاله در پایان برنامه
۷. ارتقای شاخص کیفیت مقالات از ۷۸. در سال پایه به ۱,۳ در پایان برنامه
۸. افزایش ۱۰ برابری درآمد دانشگاه از محل اجرای طرح های پژوهشی
۹. افزایش تعداد ایده های تجاری سازی شده از ۸ به ۵۰ مورد در پایان برنامه
۱۰. استخدام کارکنان مشروط به رعایت نسبت مطلوب عضو هیأت علمی به کارمند از طریق آزمون های رقابتی و

صلاحیت سنجی تخصصی

۱۱. اصلاح ساختار تشکیلات آموزشی با توسعه گروه های آموزشی جدید و تفکیک دانشکده ها
۱۲. توسعه سرانه فضای آموزشی و کمک آموزشی (۲۰ درصد)
۱۳. افزایش اعتبارات عمومی با اصلاح الگوی پذیرش دانشجو
۱۴. افزایش درآمدهای اختصاصی

۴-۷- راهبردها و برنامه های اجرایی

با توجه به روش شناختی مدل برنامه و با استنباط از هسته های ضعف، هسته های خط دهنده، شاخص های پایه و به ویژه احکام و ملاحظات هیات امناء و سند راهبردی گفتمان توسعه آموزش، پژوهش و فناوری کشور، راهبردها و برنامه های اجرایی حوزه های فعال دانشگاه به شرح جدول شماره ۴-۲ ارائه می شوند.

جدول شماره ۴-۲: راهبردها و برنامه های اجرایی

حوزه	راهبردها	برنامه های اجرایی
الف- آموزشی و تحصیلات تکمیلی	توسعه رشته ها	توسعه و ایجاد رشته های جدید و بین رشته ای با در نظر گرفتن نیازهای منطقه رصد مستمر رشته های کم تقاضا و تدوین برنامه تحول و توسعه بین رشته ای آنها و توسعه رشته گرایش های جدید به جای رشته های کم تقاضا
	حمایت و هدایت استعداد های درخشان	اعزام دانشجو به المپیادهای علمی دانشجویی حمایت و تشویق دانشجویان نخبه و ممتاز
	بهبود فرآیندهای برنامه ریزی درسی و تصمیم گیری حوزه آموزش	تفویض و واگذاری امور حین تحصیل به دانشکده ها تمرکز زدایی از وظایف ستاد و تفویض آن به دانشکده ها
	جهت گیری فعالیت های آموزش به سمت دانشگاه کارآفرین	توسعه کمی و کیفی آزمایشگاه های آموزشی تعریف دوره های مهارتی برای دانشجویان تغییر سرفصل ها متناسب با مهارت افزایی
	ایجاد توازن در جذب اعضای هیات علمی	جذب هیأت علمی در گروه های آموزشی دارای نسبت بالاتر از متوسط قابل قبول دانشجو به استاد (حدود ۲۱)
	کاهش درصد دانشجویان دارای افت تحصیلی	آسیب شناسی افت تحصیلی و اجرای برنامه کاهش افت تحصیلی با همکاری دفتر مشاوره دانشجویان
	جهت گیری توسعه جمعیت دانشجویی	افزایش جمعیت دانشجویی مقطع تحصیلات تکمیلی تا دستیابی به سهم ۴۰ درصدی کاهش سهم دوره های شبانه به ۱۰ درصد کل دانشجویان پذیرش دانشجویان شبانه در گروه ها و مقاطع آموزشی با توجه به مدل بودجه دانشجویی حفظ وضعیت موجود جمعیت دانشجویی کارشناسی تعریف و توسعه سازوکارهای جدید نظارتی به روز رسانی مستمر نظام ارزیابی آموزشی بازخورد مستمر نتایج ارزیابی های مختلف عملکرد به اعضای هیأت علمی نظارت بر عملکرد و فعالیت گروه های آموزشی با تاکید بر تشویق و تذکر پایش مستمر مشکلات گروه های آموزشی و فهرست بندی مشکلات و پیگیری تا رفع آن ها تدوین مستمر کتابچه گزارش های مدیریتی از شاخص های آموزشی از نرم افزار گلستان در هر سال تحصیلی
	ایجاد محیط آموزشی خلاق	تخصیص دفتر مطالعه و تحقیق مشترک برای دانشجویان دکتری تجهیز کلاس ها به تجهیزات و توسعه آنها راه اندازی کلاس های با استانداردهای آموزشی و کمک آموزشی استفاده از دانشجویان تحصیلات تکمیلی به عنوان دستیار آموزشی بهره گیری از روش های آموزش الکترونیکی کنترل، بروز رسانی صفحه وب اساتید برگزاری کلاس ها با رعایت حداقل تعداد دانشجوی تعریف شده در هر کلاس برای هر مقطع
	بهینه یابی هزینه های تمام شده آموزشی	

اخذ هزینه معادل شهریه شبانه از دانشجویان مازاد بر سنوات ارائه کلاس های آزمایشگاه به وسیله دانشجویان دکتری کنترل رشد حق التدریس های ارائه شده در هر گروه آموزشی اعمال ضریب ریزش پذیرش دانشجو در هر رشته در اعلام ظرفیت به سازمان سنجش در هر سال		
برگزاری کارگاه های آموزشی آشنایی با قوانین و وظایف هیأت علمی برای اعضای جدید آن بسترسازی برای دستیابی به شاخص سرآمدی آموزشی برگزاری کلاس های مهارت افزایی اساتید هر گروه آموزشی در هر ترم	توانمندسازی اعضای هیأت علمی	

احکام و ملاحظات هیأت امناء در این حوزه به شرح زیر می باشد:

ردیف	احکام و ملاحظات هیأت امناء در حوزه آموزشی و تحصیلات تکمیلی
۱	تنظیم ظرفیت پذیرش دانشجویان مقاطع و دوره های مختلف، متناسب با برنامه راهبردی
۲	افزایش تعامل با محیط خارج دانشگاه و سوق دادن پایان نامه دانشجویان تحصیلات تکمیلی به سمت حل مسائل و مشکلات محیط دانشگاه با اولویت متقاضی خارج از دانشگاه
۳	بازاریابی ارائه آموزش های تخصصی و خدمات آموزشی غیر رسمی به بخش های: صنعت، کشاورزی، پولی و بانکی، اجتماعی و... که سایر بخش های غیر دانشگاهی قادر به انجام آن نیستند
۴	بازنگری رشته های تحصیلی و مالا، حذف برخی رشته ها یا ایجاد رشته های جدید به ویژه متناسب با رشد علوم، اسناد توسعه و نیاز بازار و جذابیت رشته
۵	تدوین و ارائه برنامه جامع پذیرش دانشجویان خارجی
۶	پرهیز جدی از تبدیل کارکنان به عضو هیأت علمی یا جذب مربی و همزمان تلاش برای شایسته گزینی اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی
۷	پرهیز اکید از مأموریت تحصیلی مربیان و کارکنان با استفاده از امکانات و بودجه موسسه

حوزه	راهبردها	برنامه‌های اجرایی
ب- پژوهشی و فناوری	ارتقاء سرانه تولیدات پژوهشی	تشکیل هسته‌های علمی توانمند و حمایت از هسته‌های دارای پتانسیل کافی برای تبدیل شدن به قطب علمی
		پشتیبانی از چاپ مقالات اعضای هیأت علمی در مجلات معتبر
		تسهیل فرآیند چاپ کتب اعضای هیأت علمی
		مدیریت هدفمند پژوهانه برای بهبود شاخص کیفی پژوهش
		تشویق و حمایت از اعضای هیأت علمی دارای فعالیت‌های پژوهشی مؤثر (نشر مقالات کیفی، جذب اعتبارات پژوهشی)
		تامین اعتبارات پژوهشی تشویقی برای دانشجویان مستعد و تلاشگر
		افزایش تعداد انتشار مجلات علمی معتبر
		برگزاری سمینارهای معتبر ملی و بین‌المللی
	افزایش درآمدهای اختصاصی پژوهشی	همکاری‌های بلندمدت پژوهشی در قالب عقد قرارداد با مراکز صنعتی و سازمان‌های استان
		فروش خدمات آزمایشگاهی
		ورود دانشگاه به اجرای پروژه‌های بزرگ پژوهشی و فناوری ملی و منطقه‌ای
		فروش خدمات کتابخانه‌ای، منابع علمی - پژوهشی و انتشارات
	افزایش اعتبارات پژوهشی از محل بودجه عمومی	افزایش مجموع اعتبارات پژوهشی به حداقل ۱۵ درصد واقعی از بودجه عمومی و اختصاصی
		افزایش سهم اعتبار پژوهانه تا حدود ۵۰ درصد اعتبارات پژوهشی
		افزایش بهره برداری از اعتبارات متمرکز پژوهشی
		پرداخت کامل کمک هزینه پایان‌نامه‌ها در سقف اعتبار مصوب سالیانه
	توسعه و بهسازی تجهیزات آزمایشگاه‌ها	فهرست‌بندی مستمر تجهیزات آزمایشگاهی و تعیین اولویت‌های خرید
		توسعه و تجهیز آزمایشگاه مرکزی
		تشکیل شورای ایمنی آزمایشگاه‌ها و ایجاد مرجعیت آزمایشگاه‌های فنی استان
	ارتقاء عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی	انتشار گزارش عملکرد پژوهشی و تحلیل آماری آن در وب سایت معاونت پژوهش و فناوری
		اعتبار سنجی مستمر مجلات و کنفرانس‌ها
		ارزیابی مقایسه‌ای و ارائه گزارش مستمر فعالیت‌های مختلف پژوهشی و فناوری در سطح ملی، دانشگاهی، دانشکده‌ای، گروهی و فردی
		توجه جدی به ارتقای فعالیت‌های اعضای هیأت علمی دارای رکود پژوهشی و هدایت و پشتیبانی علمی ایشان
		تلاش برای اخذ ردیف مستقل بودجه برای پژوهشکده فناوری‌های نوین زیستی
	توسعه کمی و کیفی واحدهای پژوهشی و فناور	راه اندازی پژوهشکده‌های تقاضا محور با توجه به نیاز و پتانسیل منطقه
		همکاری‌ها و تعاملات ملی و بین‌المللی با برگزاری کارگاه‌های تخصصی، سخنرانی‌های علمی و برگزاری سمینارهای فنی و تخصصی مورد نیاز منطقه
		تعیین امتیازات ویژه برای پایان نامه‌های دانشجویی تقاضا محور و فناورانه
		راه اندازی گروه‌های پژوهشی جدید تقاضا محور با تأکید بر تخصص‌های بین رشته‌ای

راه اندازی دوره پسادکتری کاربردی	گسترش و بهبود خدمات کتابخانه ها
تولید و فروش دانش فنی و تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی	
افزایش کتاب های الکترونیکی	
دیجیتال سازی پایان نامه ها، طرح های پژوهشی و ارائه خدمات الکترونیکی به کاربران	
مستقل سازی مرکز اسناد کتابخانه و توسعه آن	
متمرکز سازی کتابخانه های دانشگاه	
امن سازی سرورها، ایجاد محیط DMZ	توسعه زیرساخت های فناوری و امنیت اطلاعات
معماری کلان لایه BACK BONE	
راه اندازی بانک نرم افزاری	
راه اندازی سامانه دانلود آفلاین	
راه اندازی پایگاه اطلاعات ویدئویی	
راه اندازی مرکز محاسبات موازی	
راه اندازی پایگاه دانش (به اشتراک گذاری مقالات و منابع علمی)	
تشکیل تیم طراحی و تولید نرم افزارهای پر کاربرد دانشگاهی	
افزایش سالیانه پهنای باند متناسب با نیاز	
جذب طرح های تحقیق و توسعه صنایع و ارگان های مختلف برای اجرا در مرکز رشد	
پروژه یابی برای شرکت های مستقر در مرکز رشد در ارتباط با پژوهش و فناوری	
توسعه فضای فیزیکی مرکز رشد به لحاظ کیفی و کمی و توسعه ظرفیت نیروی انسانی	
اقدام در جهت خلق تکنولوژی برای تجاری سازی نتایج تحقیقات	
استقرار پارک علم و فناوری استان با اختصاص زمین مناسب در سایت اصلی دانشگاه برای شرکت های دانش بنیان	
افزایش تعداد واحدهای فناور	
مدیریت پایان نامه ها و رساله های دانشجویان مستعد و تلاشگر	

احکام و ملاحظات هیأت امناء در این حوزه به شرح زیر می باشد:

ردیف	احکام و ملاحظات هیأت امناء در حوزه پژوهشی و فناوری
۱	بازاریابی و فروش محصولات و ایده های دانشگاهیان در بخش های دیگر غیر دانشگاهی
۲	جلب مشارکت بخش های غیر دانشگاهی در زمینه حمایت از انجام پژوهش های اعضای هیأت علمی
۳	جلب حمایت های مادی بخش های خارج از دانشگاه از پایان نامه های دانشجویان تحصیلات تکمیلی
۴	توسعه ی بانک های اطلاعاتی و کتابخانه های مجازی و امکان اشتراک اطلاعات با سایر دانشگاه ها
۵	توسعه ی فناوری اطلاعات و ایجاد تحول در این زمینه، هم راستا با سیاست های شورای راهبری فناوری اطلاعات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

حوزه	راهبردها	برنامه‌های اجرایی
ج- دانشجویی و فرهنگی	ارتقاء سطح رفاه و نشاط دانشجویان	توسعه خدمات بهداشت روان
		پوشش کامل بیمه سلامت دانشجویان
		بهبود وضعیت خوابگاه‌های دانشجویی و فضاهای ورزشی
		جلب مشارکت خیرین خوابگاه ساز و سرمایه‌های وقفی برای خوابگاه‌های جدید مورد نیاز دانشگاه
		تنوع بخشی به فعالیت های ورزشی به ویژه در خوابگاه ها
	ساماندهی و بهینه سازی هزینه‌های دانشجویی	مدیریت مصرف انرژی ^۱ و تعیین شاخص مصرف استاندارد در خوابگاه‌ها به عنوان بزرگترین مجموعه مصرف کننده انرژی دانشگاه
		نصب کنتور در خوابگاه‌ها و اعلام وضعیت مصرف در محوطه‌ها
		مدرن سازی سیستم پخت و پز سلف سرویس
		کنترل بهای تمام شده تغذیه دانشجویان با ملاحظه عدم کاهش کیفیت
		پوشش بیمه ای فضای فیزیکی امور دانشجویان
	ارتقاء معرفت دینی در دانشگاه	ایمن سازی (اعلام و اطفاء حریق، برق اضطراری) خوابگاه دانشجویی
		تقویت روحیه معنوی دانشگاهیان از طریق گسترش برگزاری برنامه‌های مذهبی در مناسبت‌های مختلف
		بستر سازی رواج اخلاق اسلامی و حرفه‌ای روابط استاد و دانشجو در چارچوب معارف اسلامی از طریق برگزاری کارگاههای متنوع معرفت دینی
		تقویت فرهنگ قرآنی، نماز و نماز جماعت در دانشگاه
		تقویت و گسترش فرهنگ حجاب و عفاف از طریق برنامه‌های متنوع و سازنده توسط تشکل‌ها و کانون‌ها
	توسعه و تقویت انجمن‌های علمی و فرهنگی	ارزیابی و پایش مستمر برنامه‌های دینی و مذهبی
		تقویت و توسعه انجمن‌های علمی و کانون‌های فرهنگی
		برگزاری همایش‌ها، جشنواره‌ها، مسابقات، آیین‌های علمی و فرهنگی به صورت دوره‌ای در سطح دانشگاهی، منطقه‌ای و کشوری به منظور شکوفایی استعدادها
		گسترش هدفمند برگزاری اردوهای علمی، فرهنگی و تفریحی
		توسعه و گسترش کمی و کیفی نشریات دانشگاهی
	توسعه سیاسی و دور نگه داشتن دانشگاه از سیاست زدگی	گسترش و تنوع تشکل های سیاسی - اسلامی
		بستر سازی برگزاری مناظرات نقد و بررسی مسائل مختلف سیاسی و اجتماعی کشور و آگاهی بخشی
		دایر کردن و فعال نمودن کرسی‌های آزاد اندیشی و نظریه پردازی با همکاری نهادهای فرهنگی دیگر
		تقویت فرهنگ مطالبه‌گری و مشارکت‌های سیاسی و اجتماعی دانشگاهیان (شرکت در انتخابات، اجتماعات و ...)
		آگاه سازی دانشگاهیان نسبت به ناهنجاریهای اجتماعی مانند اعتیاد، طلاق، آثار سوء
	توسعه اجتماعی و مواجهه با چالش‌ها و	

^۱. طبق برآورد کارشناسی حدود ۶۰ درصد مجموع انرژی دانشگاه‌ها در مجموعه‌های خوابگاهی مصرف می‌شود.

ماهواره و ... از طریق برگزاری همایش، کارگاه و آموزش همگانی با همیاری نهادهای مسئول برون دانشگاهی آموزش های اجتماعی نظیر تشکیل خانواده، آموزش پیش از ازدواج، اخلاق شهروندی، حفظ محیط زیست و ... با استفاده از نظرات متخصصین و صاحب نظران بستر سازی جهت فعالیت دانشگاهیان در سازمان های مردم نهاد و غیردولتی و مشارکت در خدمات داوطلبانه اجتماعی و بشردوستانه آگاه سازی دانشگاهیان نسبت به جریان های انحرافی، مکاتب و نهادهای نوظهور و عرفان- های کاذب از طریق برگزاری همایش ها و کارگاه ها	ناهنجاری های اجتماعی	
احداث و تجهیز خانه فرهنگ دانشگاه تجمع تشکلهای، کانونها، انجمن ها و فعالان فرهنگی دانشگاه در مکانی واحد زمینه سازی ایجاد باغ فرهنگی دانشگاه برای برنامه های راهبردی آتی	توسعه فیزیکی برای فعالیت های جدید	

حوزه	راهبردها	برنامه‌های اجرایی
د- اداری و مالی	توسعه و بهسازی منابع انسانی	اعلام مستمر نتایج ارزیابی عملکرد به کارکنان
		استخدام نیروهای جدید، اعم از قراردادی و پیمانی به صورت رقابتی با سنجش صلاحیت تخصصی از طریق آزمون
		متناسب سازی مشاغل با شاغلین
		تدوین برنامه ارتقاء نظام انگیزشی کارکنان
		جذب نیروهای کارمندی جدید متناسب با خروج کارکنان و رعایت نسبت کارکنان به هیات علمی
		تدوین برنامه جامع منابع انسانی برای ۵ سال اول (مشمول بر تحلیل وضع موجود، توزیع مناسب بر اساس مشاغل، پیش بینی خروج و استخدام
		ایجاد توازن در توزیع نیروی انسانی در واحدهای صف و ستاد
		اخذ مجوز تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی به پیمانی و پیمانی به رسمی
		شناسایی و حذف تمام رویه‌های اجرای دستی که قابلیت انجام آن به صورت مکانیزه وجود دارد
	اصلاح فرآیندهای اداری	تجمع حوزه‌های اداری که وظایف مشترک دارند مانند انبار، اموال یا کتابخانه‌های دانشکده‌ها در کتابخانه مرکزی
		یکپارچه‌سازی کلیه سیستم‌های اطلاعاتی اداری و مالی
		برون سپاری وظایف عملیاتی و پشتیبانی اداری
		اصلاح ساختار و حذف ساختارهای زائد
		چابک سازی بایگانی اداری و مالی
		الکترونیکی کردن فعالیت‌های اداری و مالی
	اصلاح فرایندهای مالی	استقرار کامل نظام حسابداری تعهدی
		کاهش تاخیر زمانی ثبت هزینه ها
		رعایت ثبت هزینه ها براساس کد بندی و تفکیک پذیری اقلام هزینه
		تهیه فرم های گزارش مدیریتی ساده از روند منابع و مصارف و ارائه آن به هیات رئیسه به تفکیک مراکز اصلی هزینه و درآمد
		استفاده از حداکثر ظرفیت در اختیار جابجایی منابع و حساب ها برای تامین مالی حوزه ها با توجه وجود وقفه در تخصیص اول سال در جهت ارتقا کارایی
		بازنگری در فرآیندهای و روش های کنترل داخلی امور مالی در جهت تسریع و حذف فرایندها غیر موثر

حوزه	راهبردها	برنامه های اجرایی
د- حوزه اداری و مالی	توسعه فعالیت های عمرانی	تغییر کاربری زمین های بلا استفاده برای واگذاری به شرکت های دانش بنیان و مراکز تحقیق
		ساخت ساختمان دانشکده های جدید طبق برنامه
		ساخت فضای رفاهی و خدماتی
		تکمیل طرح های محوطه سازی مورد نیاز
		تکمیل دفع بهداشتی فاضلاب دانشگاه
		پیگیری لازم برای طراحی و ساخت تقاطع غیرهمسطح با هدف کاهش سوانح رانندگی در ورودی اصلی
		پیگیری لازم برای طراحی و ساخت درب ورودی ضلع جنوبی دانشگاه جهت اتصال به اتوبان زنجان تبریز
		اصلاح هندسی معابر، طراحی و ساخت لبه ها و جداره های معابر به روش های مختلف
		تبدیل دانشگاه به الگوی دانشگاه سبز در کشور
		به هنگام سازی طرح جامع عمرانی
		تهیه و به هنگام سازی اطلاعات مکانی
		تهیه نقشه راه، تعمیر و نگهداری و مقاوم سازی ابنیه فرسوده
		تدوین و اجرای استانداردهای بهینه سازی مصرف انرژی
		کاهش هزینه استهلاک ابنیه با تقویت نگهداری و نظارت بر ابنیه و تاسیسات
		برنامه ریزی و ایجاد بستری مناسب جهت افزایش جلب مشارکت و جذب سرمایه گذار به منظور تحقق اهداف عمرانی
		مطالعه و امکان سنجی احداث شهرک دانشگاهی در داخل سایت با هدف افزایش امکانات و خدمات رفاهی
	پایش و نظارت بر فعالیت های عمرانی	کنترل و کاهش بهای تمام شده عملیات عمرانی
		کنترل هزینه های نظارت بر فعالیت های عمرانی
		استخدام نیروی متخصص جهت توسعه امور نظارتی و بررسی کارشناسی های فنی
		تشکیل مستمر شورای عمرانی دانشگاه به منظور اولویت بندی و سیاست گذاری برنامه های کلان عمرانی

احکام و ملاحظات هیأت امناء در این حوزه به شرح زیر می باشد:

ردیف	احکام و ملاحظات هیأت امناء در حوزه اداری و مالی
۱	پرهیز از ایجاد بار مالی در زمینه های تسهیلات رفاهی، حقوق و دستمزد مازاد بر افزایش های قانونی و سیاست های مصوب هیأت های امناء و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲	مطالعه، شناسایی و تدوین برنامه کارآیی منابع و در نتیجه کاهش هزینه های اداری، مواد مصرفی غیرپژوهشی، مصرف سوخت، آب، برق و... تا سقف حداقل ۲۰ درصد نسبت به سال پایه
۳	مطالعه و بازنگری در فرآیندها و روش های کنترل داخلی امور مالی و اصلاح و کارآیی فرآیندها بر اساس استانداردها و اصول حسابداری داخلی و در نتیجه امکان حذف نظارت های دست و پاگیر و غیر کارآمد

۴	استفاده بهینه از تجهیزات، ساختمانها و اموال موسسات و ایجاد امکان توسعه درآمدهای ناشی از آنها متناسب با برنامه موسسات و رعایت مأموریت‌های دانشگاه
۵	بهره‌گیری هرچه بیشتر از منابع مالی از طریق استفاده از حساب‌های دو منظوره
۶	برون سپاری خدمات موسسه با هدف کاهش هزینه‌های پرسنلی و سربار
۷	توسعه منابع مالی و بهره‌گیری از منابعی نظیر وام، کمک خیرین یا واقفین
۸	راه اندازی دفتر اسناد و مستندات تاریخی دانشگاه

حوزه	راهبردها	برنامه‌های اجرایی
۱- برنامه بودجه	بررسی الگوهای افزایش بودجه دانشگاه	تعیین مدل پذیرش دانشجو حداکثر کننده بودجه جاری
		مطالعه و جمع بندی اجرای مدل‌های افزایش درآمد اختصاصی
	بهبود و توسعه مدیریت	هدف گذاری، نیازسنجی و برنامه‌ریزی مستمر آموزشی کارکنان
		مشارکت محوری در اجرای ۱۰ برنامه تحول اداری
		به روز رسانی ساختار تشکیلات تفصیلی و نمودار سازمانی در طول برنامه
	بهبود فرآیند بودجه ریزی	شاخص پذیر نمودن سهم حوزه‌ها از بودجه در جهت شفافیت در بودجه ریزی
		بودجه ریزی بر مبنای بهای تمام شده و گزارش عملکرد
		تهیه گزارش‌های مستمر مدیریتی از وضعیت بودجه دانشگاه و ارتقاء اثربخش بهای تمام شده فعالیت‌ها
		تنظیم به موقع بودجه داخلی و ابلاغ آن به حوزه‌ها
		نظارت بر تخصیص و هزینه کرد بودجه مصوب داخلی به صورت سه ماه یکبار
	نظارت، پایش و اصلاح برنامه راهبردی	ارائه پیشنهاد‌های اصلاحی در برنامه با توجه به جمع‌بندی نتیجه پایش برنامه
		ارائه گزارش‌های مدیریتی از نظارت و ارزیابی برنامه راهبردی
	راه‌اندازی سامانه آمار و اطلاعات	تهیه نرم افزار آماری یکپارچه دانشگاه
		به روز رسانی آمارها و گزارش مستمر آن
		تهیه سالنامه آماری

احکام و ملاحظات هیأت امناء در این حوزه به شرح زیر می‌باشد:

ردیف	احکام و ملاحظات هیأت امناء در حوزه برنامه ریزی و نظارت
۱	اصلاح ساختار تشکیلاتی و سازماندهی و چابک سازی دانشگاه و مالا کاهش: تعداد پست‌های سازمانی، تعداد سطوح و رده‌های مدیریتی، حذف فرآیندهای غیر ضروری متناسب با اهداف برنامه راهبردی
۲	تدوین برنامه‌ریزی منابع انسانی، تدوین برنامه جامع آموزش کارکنان با هدف نظام‌مند کردن آموزش‌ها و عدم اتلاف منابع، تدوین طرح توسعه اعضای هیأت علمی
۳	کاهش نیروهای بخش‌های انتظامات و پشتیبانی مازاد بر نیاز و فاقد توجیه و بهره‌گیری از نظام‌های مکانیزه
۴	توسعه استفاده از فناوری اطلاعات و نظام‌های اداری و پایش از راه دور از جمله: ویدیو کنفرانس، سیستم‌های ERP، دوربین‌های مدار بسته، قفل‌های امنیتی، کارت‌های چند منظوره و....

حوزه	راهبردها	برنامه های اجرایی
و- همکاری های علمی بین المللی	توسعه هدف گرا و ساختارمند فعالیت های علمی بین المللی	تشکیل شورای همکاریهای علمی بین المللی در شوراهای تصمیم گیری دانشگاه
		تعیین ردیف بودجه و تسهیلات ارزی برای فعالیتهای بین المللی
		تاسیس مرکز آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان
		تامین نیروی انسانی کافی و آموزش مداوم کارشناس دفتر همکاریهای علمی بین المللی
		راه اندازی سایت فعال و پرجاذبه دانشگاه به زبان های انگلیسی و عربی،
		راه اندازی انتشارات بین المللی مشترک
		برگزاری دوره های افزایش دانش بین المللی استادان و دانشجویان
		تاسیس دوره های تحصیلی مشترک با مدرک دو گانه
		جذب دانشجویان بین المللی به صورت بورسیه و غیربورسیه
		تاسیس کرسی آموزشی برای اساتید بین المللی
		انعقاد تفاهم نامه های علمی با دانشگاههای معتبر در حوزه های استراتژیک
		ارتباط مستمر با دانش آموختگان خارج از کشور و سایر استادان صاحب نظر و علاقه مند
		تدوین و بکارگیری شاخص های بین المللی در برنامه های تشویق اساتید و دانشجویان، ترفیع و ارتقا و ارزیابی گروهها و دانشکده ها
		گسترش کنفرانس های بین المللی با همکاری موسسات داخلی و خارجی

۴-۸- احکام تدوین ضمائیم برنامه

- ۱- روسای دانشکده‌ها و معاونین دانشگاه موظفند برنامه‌ها و اقدامات اجرایی خود را در جهت تعریف سهم خود از پوشش اهداف و برنامه‌های کمی و کیفی (با تاکید بر آموزش و پژوهش) مندرج در برنامه تهیه نمایند. برنامه‌ها پس از بررسی اولیه در دبیرخانه تدوین برنامه جهت تصویب به شورای دانشگاه ارائه خواهد شد.
 - ۲- معاونت اداری و مالی موظف است پس از شش ماه از زمان تصویب برنامه، برنامه توسعه منابع انسانی- مالی و برنامه جامع عمرانی دانشگاه را تهیه و تدوین نماید.
 - ۳- معاونت پژوهشی و فناوری موظف است پس از شش ماه از زمان تصویب برنامه، سیاست‌های اجرایی تحقق دانشگاه کارآفرین را با تاکید بر توسعه و توانمندسازی فناورانه تدوین و جهت تصویب به شورای دانشگاه ارائه نماید.
 - ۴- معاونت برنامه‌ریزی و نظارت موظف است پس از شش ماه از زمان تصویب برنامه مدل حداکثرسازی اعتبارات بودجه عمومی دانشگاه را با تاکید بر ساختار پذیرش دانشجو تهیه و در شورای دانشگاه تصویب نماید.
 - ۵- اداره همکاری‌های بین‌المللی موظف است پس از سه ماه از زمان تصویب برنامه، برنامه توسعه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه را تهیه و تدوین نماید.
 - ۶- با توجه به مصوبه توسعه دانشکده مهندسی دانشگاه زنجان در سفر ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به استان زنجان، دانشکده مهندسی موظف است با همکاری معاونت اداری و مالی نسبت به مطالعه زیرساخت‌های مورد نیاز اقدام و در فاز اول، مطالعه ساخت کارگاه‌های تخصصی و خرید تجهیزات آزمایشگاه‌ها را در اولویت قرار دهد.
- ۴-۹- نظارت و پایش برنامه**
- شرایط محیط بیرونی به‌طور مستمر در حال تغییر است و امکان پیش‌بینی همه این تغییرات در مدل و مطالعات حاضر مقدور نمی‌باشد. به همین منظور مدیریت نظارت و ارزیابی موظف است با تدوین نشانگرها و شاخص‌های نظارتی و تشکیل کمیسیون‌ها و کارگروه‌های تخصصی مرتبط (۱- دانشجویی ۲- آموزشی ۳- پژوهشی ۴- فرهنگی ۵- اداری و مالی)، ضمن اعمال تغییرات جدید، اقدام به ارزیابی نقش و عملکرد هر یک از معاونت‌ها و دانشکده‌ها و سایر واحدهای دانشگاه در تحقق برنامه نموده و سپس نتایج حاصله را طی گزارش‌های مدون، جامع و مستند به دبیرخانه برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه ارائه نماید.

پیوست‌ها

پیوست شماره (۱)

روند هدف گذاری تعداد اعضای هیأت علمی در طول اجرای برنامه

جدول زیر الگوی مورد نظر برنامه در خالص استخدام و تعداد اعضای هیأت علمی جدید را در راستای کسب جایگاه مطلوب ملی و منطقه‌ای نشان می‌دهد. الگوی جذب اعضای هیأت علمی در گروه‌های آموزشی دانشگاه در سال‌های گذشته نامتوازن بوده است. به گونه‌ای که برخی از گروه‌های آموزشی دارای کسری قابل توجه اعضای هیأت علمی هستند که این موضوع نیازمند اصلاح می‌باشد.

جدول ۴-۲: روند هدف گذاری استخدام و تعداد اعضای هیأت علمی

سال پایه	سال	جمع هیأت علمی
برنامه راهبردی ۵ ساله اول	۱۳۹۴	۳۹۰
	۱۳۹۵	۴۱۰
	۱۳۹۶	۴۳۸
	۱۳۹۷	۴۵۳
	۱۳۹۸	۴۷۰
	۱۳۹۹	۴۸۵
برنامه راهبردی ۵ ساله دوم	۱۴۰۰	۵۰۰
	۱۴۰۱	۵۱۵
	۱۴۰۲	۵۳۰
	۱۴۰۳	۵۴۰
	۱۴۰۴	۵۵۰

ضوابط و معیارهای استخدام اعضای هیأت علمی در دانشگاه زنجان

در طول اجرای برنامه رعایت معیارهای زیر در جذب و استخدام اعضای هیأت علمی جدید الزامی است:

- ۱- رعایت ضوابط اختصاصی و عمومی مطابق مصوبات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و شورای عالی انقلاب فرهنگی الزامی است.
- ۲- توزیع متوازن هیأت علمی در گروه‌های آموزشی با استخدام اعضای جدید هیأت علمی و با ملاحظه دامنه مطلوب نسبت دانشجویان به هیأت علمی در فاصله ۱۸ تا ۲۲ در هر گروه آموزشی.

۳- اولویت استخدام با گروه‌هایی است که نسبت دانشجوی به هیات علمی آن‌ها بالاتر از فاصله تعریف شده بند دو می‌باشد. با توجه به این شاخص، اولویت استخدامی دانشگاه به ترتیب در : گروه‌های آموزشی زیر خواهد بود:

۱- فنی مهندسی

۲- علوم انسانی

۳- کشاورزی

۴- علوم

۴- ملاحظه شاخص پایداری و ریزش دانشجویان در رشته‌های متقاضی جذب هیات علمی در گروه‌های آموزشی

۵- اختصاص بخشی از استخدام‌ها به جذب هیأت علمی برای راه‌اندازی گروه‌ها و رشته‌های جدید و بین‌رشته‌ای

پیوست شماره (۲)

روند هدف گذاری تعداد اعضای غیر هیأت علمی در طول برنامه

حدود ۳۵ درصد از کارکنان دانشگاه در طول برنامه بازنشسته می شوند و از طرفی با استخدام اعضای هیأت علمی جدید، به طور متناسب استخدام کارکنان جدید ضرورت پیدا می کند. در طول اجرای برنامه رعایت معیارهای زیر برای جذب و استخدام اعضای غیر هیأت علمی جدید الزامی خواهد بود:

۱- ورود کارکنان به دانشگاه اعم از قراردادی یا پیمانی و رسمی با برگزاری آزمونهای رقابتی و گزینش از بین افراد توانمند

۲- اولویت استخدام در مشاغل تخصصی

۳- رعایت شاخص نسبت اعضای غیر هیأت علمی به هیأت علمی با توجه به جدول زیر

شاخص نسبت اعضای هیأت علمی غیر هیأت به هیأت علمی

سال پایه (۱۳۹۴)	پایان پنج ساله اول (۱۴۰۰)	پایان پنج ساله دوم (۱۴۰۴)
۱/۱۴	۱/۰۵	۱

پیوست شماره (۳)

روند هدف گذاری توسعه فضای آموزشی و کمک آموزشی در طول برنامه

ردیف	عنوان	مساحت	پیش بینی سال شروع	خاتمه
۱	ساخت و تجهیز ساختمان زیست شناسی ^۱ و زمین شناسی	۶۰۰۰	۱۳۹۷	۱۳۹۸
۲	ساخت و تجهیز دانشکده کشاورزی (فاز دوم)	۴۰۰۰	۱۳۹۸	۱۴۰۱
۳	ساخت و تجهیز آزمایشگاه مرکزی و چند منظوره	۵۵۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲
۴	ساخت و تجهیز ساختمان عمران و نقشه برداری	۶۰۰۰	۱۳۹۹	۱۴۰۴
۵	ساخت و تجهیز ساختمان اداری آموزش و امور فرهنگی و اجتماعی	۲۰۰۰	۱۳۹۸	۱۴۰۱
۶	ساخت خوابگاه های جدید و فضای ورزشی	۸۰۰۰	۱۳۹۸	۱۴۰۰
۷	ساخت و تجهیز خانه فرهنگ	۲۰۰۰	۱۳۹۵	۱۳۹۷
۸	ساخت و تجهیز مرکز رشد واحدهای فناور	۵۲۰۰	۱۳۹۶	۱۳۹۸
۹	توسعه دانشکده مهندسی براساس مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۵۶۰۰	۱۳۹۶	۱۳۹۹

^۱. ساختمان زیست و زمین شناسی و نقشه برداری دارای مجوز ماده ۲۱۵ از برنامه پنجم بوده اند. بنابراین در صورت استناد به آن مجوزها این دانشکده ها در اولویت توسعه و ساخت خواهند بود.

پیوست شماره (۴): روند هدف گذاری اصلاح ساختار تشکیلاتی در طول برنامه

نمودار و تشکیلات تفصیلی دانشگاه با توجه به اهداف سند راهبردی دانشگاه، در جهت ارتقای جایگاه ملی و منطقه‌ای نیازمند اصلاح است. مهمترین تغییر در نمودار سازمانی دانشگاه تشکیل معاونت برنامه‌ریزی و نظارت (تجمیع مدیریت برنامه، بودجه و توسعه مدیریت و مدیریت نظارت و ارزیابی)، مدیریت همکاری‌های علمی و بین‌المللی، ۴ دانشکده و ۱۵ گروه آموزشی متناسب با شرایط جدید است. الگوی پیشنهادی نمودار جدید به صورت زیر خواهد بود.

تغییرات در نمودار سازمانی دانشگاه

ردیف	تعداد	وضع موجود	وضع مطلوب		تغییر پیشنهادی	دلایل توجیهی
			برنامه پنجساله اول	برنامه پنجساله دوم		
۱	معاونت‌ها	۵	۶	-	تأسیس معاونت برنامه‌ریزی و نظارت	کمک به تصمیم سازی و تصمیم گیری موثر، توانمندسازی سازمانی و ارتقا جایگاه برنامه محوری، ارتقا جایگاه نظارت
۲	مدیریت‌ها	۱۶	۱۷	-	تأسیس مدیریت همکاری‌های علمی و بین‌المللی	ارتقاء جایگاه و فعالیت های بین‌المللی دانشگاه
۳	دانشکده ها	۴	۸	۹	دانشکده‌های: ۱- علوم اجتماعی ۲- علوم انسانی ۳- شیمی و علوم طبیعی ۴- فیزیک و علوم ریاضی ۵- برق و کامپیوتر ۶- عمران ۷- مکانیک ۸- علوم و فناوری‌های کشاورزی ۹- علوم و مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی	تخصصی شدن دانشکده‌ها و تقسیم کار در جهت کارآیی بیشتر
۴	گروه‌های آموزشی	۳۵	۵۰		تأسیس گروه‌های آموزشی پیش بینی شده: مهندسی مواد، مهندسی صنایع، طراحی صنعتی، گرافیک، علوم اقتصادی، حسابداری، زبان و ادبیات عرب، ماشین‌های کشاورزی، آبخیزداری، مکانیزاسیون، تولید و فراوری گیاهان دارویی. گروه‌های تفکیک شده: ریاضی، ریاضی کاربردی، فیزیک، فیزیک جامد، جغرافیای ژئومورفولوژی و آب و هواشناسی و جغرافیایی برنامه ریزی شهری و منطقه‌ای.	توسعه گروه‌های آموزشی جدید با هدف جامعیت در سبد رشته‌های دانشگاه با تأکید بر رشته‌ها و گروه‌های آموزشی دارای تقاضا انجام می‌شود.

* توضیح اینکه عنوان گروه آموزشی "ترویج و آموزش کشاورزی" به گروه آموزشی "ترویج، ارتباطات و توسعه روستایی" تغییر خواهد یافت.

پیوست شماره (۵)

ایجاد پردیس دانشکده‌های فنی تاثیر به سزائی در رشد و توسعه استان و ارتقا سطح فناوری، اقتصاد دانش بنیان و اشتغال خواهد داشت. به همین جهت در سفر ریاست محترم جمهوری اسلامی ایران به استان زنجان توسعه دانشکده مهندسی و رشته های جدید مصوب گردیده که شرح وضعیت آن به شرح جدول زیر برای ادامه کار در سال های آتی می باشد.

عنوان طرح	شرح وضعیت طرح	تنگناها و اقدامات لازم
طرح توسعه دانشکده مهندسی	ارتقاء سطح گروه‌های آموزشی برق و کامپیوتر، عمران و نقشه برداری، معدن، مکانیک و مواد، شیمی و بیوتکنولوژی صنعتی، علوم مهندسی و صنایع، انرژی، هنر و معماری، افزایش ظرفیت دانشجویی و هیات علمی مورد نیاز استفاده حداکثری از شبکه‌های زیربنایی شامل - خطوط فیبر نوری برای اینترنت، آب، برق، گاز و تلفن وجود امکانات دانشگاه زنجان و دانشکده مهندسی به منزله فراهم بودن ۳۵٪ طرح تلفی می‌شود.	صدور مجوز و مصوبه‌های لازم توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اعتبار لازم جهت تامین توسعه فضاهای آموزشی و تجهیزات آزمایشگاهی (حدود ۲۰ میلیارد تومان در سال اول) صدور مجوز استخدام اعضای هیات علمی مورد نیاز