

دومین برنامه راهبردی دانشگاه مازندران

(۱۴۰۳-۱۴۰۷)





شناسنامه گزارش

عنوان: دومین برنامه راهبردی دانشگاه مازندران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)

ناشر: دانشگاه مازندران

تهیه کننده: مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی

ویراستار زبانی: دکتر احمد غنی پور ملک‌شاه

انتشار: بهار ۱۴۰۳

۴	پیشگفتار.....
۵	همکاران و صاحب نظران محترم
۶	مقدمه.....
۷	کلیات برنامه راهبردی
۸	چارچوب برنامه راهبردی.....
۹	تعاریف پایه.....
۱۱	الزامات اجرایی برنامه راهبردی.....
۱۵	بیانیه مأموریت.....
۱۶	ارزش های محوری.....
۱۷	بیانیه چشم انداز ۱۴۰۷.....
۱۸	اهداف کلان ۱۴۰۷.....
۲۰	راهبردهای کلان.....
۲۱	راهبردهای حوزه آموزش
۲۵	راهبردهای حوزه پژوهش
۳۰	راهبردهای حوزه نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه.....
۳۵	راهبردهای حوزه امور فرهنگی و تربیتی.....
۴۲	راهبردهای مدیریت سرمایه های انسانی.....
۴۵	اولویت بندی پروژه های عمرانی و زیربنایی
۵۲	تصاویر.....

دانشگاه مازندران، بزرگ‌ترین مرکز آموزش عالی استان، در سال ۱۳۵۸ و با تصویب شورای عالی انقلاب، به صورت رسمی تأسیس و در طی سال‌های اخیر رشد قابل توجه‌ای در عرصه‌های کمی و کیفی داشته است.

در حال حاضر، این مرکز آموزش عالی بر اساس سیاست‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اهداف متعددی را در عرصه خدمات آموزشی، تولید علم و فناوری، پژوهش، مشارکت راهبردی، کارآفرینی، جذب درآمد از منابع خارجی و فعالیت‌های فرهنگی در عرصه تبادل اندیشه و شکوفا نمودن استعدادها و اندیشه‌های نسل فرهیخته جامعه بر عهده دارد. توجه به مسئولیت اجتماعی دانشگاه و کوشش برای چاره‌اندیشی درباره مسایل و چالش‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و زیست‌محیطی پیش روی جامعه ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی از اهداف این دانشگاه است. بر همین اساس، دانشگاه مازندران برای گذار به دانشگاه کارآفرین و جامعه‌محور، تعامل سازنده با دیگر ارکان زیست‌بوم کسب‌وکار در استان را پیشران مأموریت راهبردی و مسئولیت اجتماعی خود می‌داند.

از این رو، دومین سند برنامه راهبردی دانشگاه مازندران با هدف تبیین اهداف، مأموریت‌ها و ارایه راهبردهایی در جهت تحقق مأموریت‌ها و نیل به این اهداف تدوین شده است. این سند پس از ارایه در چهارمین نشست از دوره ششم هیأت امنای دانشگاه‌های مازندران به تاریخ ۱۴۰۲/۰۶/۱۸ و دریافت تأییدیه از دفتر ساماندهی اسناد راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (طی نامه شماره ۵۰۴۷۴ مورخ ۱۴۰۳/۰۳/۰۱ مشاور محترم وزیر در برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی)، به تصویب رسید.

حشمت اله علی‌نژاد

رئیس دانشگاه

دومین برنامه راهبردی دانشگاه که در ادامه تقدیم می‌شود، با عنایت به مأموریت‌های دانشگاه و بر پایه سیاست‌های مهم و بالادستی کشور، و با مشارکت شماری از صاحب نظران خبره و کارشناسان زبده دانشگاه تهیه و تنظیم گردید و پس از دریافت دیدگاه‌ها و نظرات مدیران، اعضای هیأت علمی و یاوران علمی دانشگاه نهایی شده است. این برنامه به منزله طرحی برای بیان اولویت‌ها و ارایه راهبردهایی است که با هدف پیشرفت تدریجی به سوی چشم‌اندازی پنج ساله تنظیم شده است.

امید است با همت، همدلی و همراهی روزافزون همه همکاران ارجمند، دومین برنامه راهبردی دانشگاه اجرا شده و از این رهگذر، ضمن بهبود جایگاه دانشگاه مازندران در منطقه و جهان، در ساختن جامعه‌ای خالق، پویا و متعالی مشارکت نماییم. بیگمان، اهداف این سند با همکاری مؤثر همه دانشگاهیان گرانقدر، از جمله استادان فرزانه و فرهیخته، یاوران علمی کوشا و خدمتگزار، و دانشجویان پژوهنده دست یافتنی خواهد بود.

مرتضی موقر

مدیر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه



دانشگاه مازندران



مقدمه

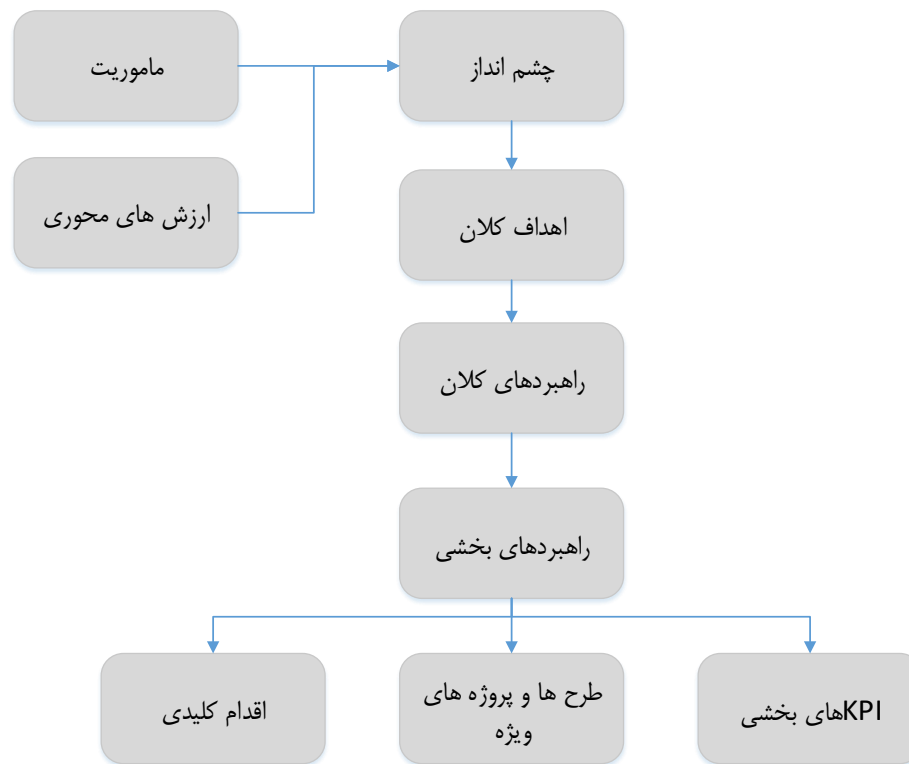
در دنیای امروز، هرگونه حرکت و فعالیت می‌بایست در قالب یک برنامه‌ریزی قوی و هدف‌گذاری صریح و بر اساس مسیری مشخص برای رسیدن به مقصد مورد نظر باشد. موضوع برنامه‌ریزی و تعیین راهبرد از الزامات مدیریت موفق در دنیای کنونی است. در دنیایی که در آن شتاب تغییرات، پیچیدگی مسایل و گستردگی روندها مشخصه بارز آن است، شناسایی عوامل محیطی اثرگذار و تا حدودی برآورد پیش‌بینی آنها برای اجرای تصمیمات درست و کم‌ریسک، نیازمند نگاه راهبردی و کلان، با افق زمانی بلندمدت به مسایل است.

از این رو برنامه راهبردی و از آن مهم‌تر تفکر راهبردی لازمه مدیریت است تا بتواند خلق ارزش را در مجموعه تحت کنترل به بهترین شکل ممکن محقق سازد. بدین منظور دانشگاه مازندران ضمن بررسی وضعیت موجود و بررسی و تحلیل شاخص‌های کلیدی دانشگاه، برای تحقق اهداف کلان و دستیابی به چشم‌انداز ترسیم شده خود در چارچوب مأموریت و ارزش‌های سازمانی، اقدام به تهیه سند راهبردی دانشگاه در یک افق ۵ ساله نموده و در این میان با استفاده از صاحب‌نظران و در قالب کارگروه برنامه‌ریزی راهبردی و در یک کار فشرده و منسجم اقدام به تهیه این سند نموده است.

کلیات برنامه راهبردی

چارچوب برنامه راهبردی

برنامه راهبردی دانشگاه، شامل بخش «تعاریف»، «مأموریت»، «چشم‌انداز»، «ارزش‌های محوری»، «اهداف کلان»، «راهبردهای کلان»، «راهبردهای بخشی»، «طرح‌ها و پروژه‌های ویژه»، «اقدامات کلیدی» و «سنج‌های کلیدی عملکرد» (KPI) است. ساختار درختی ارکان این برنامه در شکل زیر آمده است.



شایان ذکر است، هریک از اجزای این برنامه، متصل به حداقل یکی از (۱) گزاره‌های سیاستی بالادستی، (۲) کلان روندهای آموزش عالی و یا (۳) مسائل درونی دانشگاه مازندران ناشی از جلسات هم‌اندیشی یا ارزیابی‌های رقابتی است.

شکل ۱: ساختار درختی ارکان برنامه راهبردی دانشگاه

تعاريف پایه

چشم‌انداز: تصویری مطلوب، امیدبخش و متعالی از آینده تعریف می‌شود که سازمان به دنبال دستیابی به آن است.

مأموریت: رسالتی که سازمان برای خویش تعریف نموده است و به عنوان وظیفه اصلی و ذاتی آن تلقی می‌شود.

ارزش‌های محوری: باورها، اصول، احکام و اعتقادات زیربنایی مورد قبول در سازمان هستند که کلیه راهبردها، چشم‌انداز، مأموریت، و تصمیم‌ها بر اساس آن‌ها تعریف می‌شوند.

راهبرد: راهبرد یا استراتژی، مجموعه منسجم و سازگاری از تصمیم‌ها جهت دستیابی به چشم‌انداز و اهداف کلان است؛ به عبارت دیگر، حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب تعریف می‌شود. راهبردها می‌توانند در سطوح مختلفی همچون راهبرد کلان و فرابخشی (بالاترین سطح در سازمان)، راهبردهای وظیفه‌ای یا کارکردی یا بخشی (در سطح معاونت‌ها)، راهبردهای عملیاتی (در سطوح عملیاتی مدیریتی و اداری) تعریف گردند. در این سند، راهبردها در سطح کلان و بخشی تعریف شده‌اند.

راهبردهای بخشی: در این برنامه‌ها، دانشگاه از منظر فرآیندی در قالب شش بخش ۱- آموزش، ۲- پژوهش، ۳- نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه، ۴- فرهنگی و تربیتی، ۵- سرمایه‌های انسانی، و ۶- زیرساخت فیزیکی، فناوری و مالی تعریف شده است. راهبردهای کلان نیز به این شش حوزه شکسته شده‌اند و راهبردهای بخشی در هر یک از این حوزه‌ها تعریف شده‌اند.

طرح‌ها و پروژه‌های ویژه: طرح‌هایی هستند که عموماً تحولی‌اند و منجر به شکل‌گیری تغییرات قابل توجهی در دستیابی به آینده مطلوب سازمان می‌شود و دارای زمان‌بندی و منابع مشخصی است. این طرح‌ها و پروژه‌ها نباید با اقدامات خودکار واحدها، یکسان تلقی گردد. به طور عمومی، این طرح‌ها و پروژه‌ها در راستای ایجاد جهش‌های عملکردی و رفع گره‌ها و مسائل ریشه‌ای سازمان تعریف می‌شوند. در این برنامه برای هر یک از شش حوزه فرآیندی سازمان، طرح‌ها و پروژه‌های ویژه‌ای تعریف شده است.

اقدام کلیدی: سطح نازلتری در تصمیم‌ها تلقی می‌شود که به طور ملموس‌تری به فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده اشاره می‌کند و در راستای پیاده‌سازی راهبردها تعریف می‌شوند. در این سند، طرح‌ها و پروژه‌های ویژه، بیشتر از جنس اقدام هستند. ضمن این که در برخی ادبیات هم ممکن است راهبردهای بخشی را به عنوان اقدامات در امتداد راهبردهای کلان لحاظ کنند.

نشانگرهای کلیدی عملکرد (KPI): سنجه‌هایی هستند که به کمکشان می‌توان وضعیت یک سازمان را در حوزه‌های کلیدی مورد سنجش قرار داد و معمولاً به طور کمی و قابل اندازه‌گیری تعریف می‌شوند. در این برنامه برای هر یک از شش حوزه فرایندی دانشگاه، KPIهای مهم تعریف شده‌اند.

سند پشتیبان: محتوای این برنامه، خروجی مطالعات پشتیبانی است که در قالب سند مطالعات پشتیبان به پیوست این برنامه، وجود دارد. در سند پشتیبان، مواردی از قبیل روش‌شناسی تدوین برنامه، مطالعات محیطی و کلان روندها، بررسی‌های رقابتی و شناسایی مسائل و راهکارها از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف دانشگاه مورد بحث قرار گرفته است.

حوزه‌های اولویت‌دار: مأموریت‌های دانشگاه، مطابق بررسی‌های انجام‌شده در سند آمایش آموزش عالی و استان، و مأموریت‌های واسپرده از سوی وزارت «عتف» در جلسه هیأت رئیسه دانشگاه مازندران به تاریخ ۱۴۰۲/۰۲/۱۷، شامل حوزه‌های دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی مورد تصویب قرار گرفت.

خانواده دانشگاه مازندران: منظور از خانواده دانشگاه، کلیه اعضای هیأت علمی، یاوران علمی و دانشجویان دانشگاه مازندران است.

❁ الزامات اجرایی برنامه راهبردی

۱. **تشکیل شورای امور راهبردی دانشگاه:** مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، موظف است شیوه‌نامه «تشکیل و فعالیت شورای امور راهبردی دانشگاه» را به منظور تعریف سازوکارهای دقیق جاری‌سازی راهبردها و پیش‌بینی ضمانت‌های اجرایی تحقق برنامه راهبردی، نظارت راهبردی بر عملکردها، فرهنگ‌سازی نظام برنامه‌ریزی در دانشگاه، و ایفای نقش مشورتی در امور راهبردی دانشگاه را تنظیم و حداکثر ظرف یک ماه جهت بررسی و تصویب به هیأت رئیسه دانشگاه ارائه نماید.
۲. **لزوم توجه به پیوست فرهنگی و آینده‌پژوهی:** کلیه طرح‌ها و پروژه‌های توسعه‌ای (عمرانی، تشکیلاتی، سرمایه‌انسانی و ...) دانشگاه می‌باید دارای پیوست فرهنگی موصوب شورای فرهنگی دانشگاه و پیوست آینده‌پژوهی موصوب شورای امور راهبردی دانشگاه باشند.
۳. **تأمین منابع مالی و غیر مالی پیاده‌سازی برنامه راهبردی:** معاونت اداری، مالی و پشتیبانی و مالی دانشگاه با همکاری سایر معاونت‌ها، موظف است، نسبت به تخمین بودجه مورد نیاز و برنامه‌ریزی تأمین منابع مالی و غیر مالی جهت اجرای برنامه راهبردی و برنامه‌های عملیاتی اقدام نماید. بدیهی است در صورت عدم تأمین مالی کامل، اقدامات کلیدی و پروژه‌های ویژه، دستیابی به اهداف کلان تعریف‌شده و وضعیت‌های مطلوب KPIها به طور کامل میسر نخواهد بود.
۴. **مشارکت همگانی:** تمامی معاونت‌ها و مدیریت‌های زیرمجموعه ریاست دانشگاه، ظرف یک ماه از ابلاغ برنامه راهبردی، باید برنامه عملیاتی خویش را تهیه کنند و جهت بررسی و طی مراحل تصویب به مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه ارائه نمایند. برنامه عملیاتی سال‌های بعد، می‌باید حداکثر تا پایان دی ماه هر سال، جهت بررسی و تصویب به مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی ارائه گردد.

۵. **تدوین نقشه راه دانشکده‌ها:** کلیه دانشکده‌ها، موظف‌اند با همکاری متخصصان درون دانشکده‌ای و همکاری مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، حداکثر سه ماه از ابلاغ برنامه راهبردی، نقشه راه دانشکده خویش را مطابق الگوی راهنمای مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، تهیه و جهت بررسی تطبیقی با برنامه راهبردی و تصویب نهایی به مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه ارسال نمایند.
۶. **جهت‌دهی شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در راستای تحقق اهداف راهبردی:** کلیه معاونت‌ها و مدیریت‌های زیرمجموعه ریاست، موظف‌اند با مشارکت نخبگان و متخصصان درون و بیرون دانشگاهی، کلیه شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی حوزه خویش را در راستای تحقق برنامه راهبردی دانشگاه، بازنگری و بروزرسانی کنند.
۷. **تهیه بازخوردهای علمی و تخصصی نسبت به آیین‌نامه‌های بالادستی:** کلیه معاونت‌ها و مدیریت‌های زیرمجموعه ریاست، موظف‌اند، با مشارکت نخبگان و متخصصان درون و بیرون دانشگاهی و برگزاری میزگردها و نشست‌های علمی و تخصصی، آیین‌نامه‌های اثرگذار حوزه خویش را مورد نقد و بررسی جامع قرار دهند و گزارش آن را با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، جهت ارائه به وزارت عتف و سایر مراجع ذی‌ربط، تنظیم و ارائه نمایند.
۸. **فرهنگ‌سازی:** مدیریت روابط عمومی، موظف است ترویج و فرهنگ‌سازی برنامه محوری در دانشگاه را ظرف دو ماه از ابلاغ برنامه راهبردی، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی دانشگاه مازندران در چارچوب مناسبی به صورت فیزیکی و الکترونیکی با همکاری معاونت فرهنگی و اجتماعی، مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی در محل‌های مناسب، اطلاع‌رسانی نماید.
۹. **کنترل راهبردی برنامه:** مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل و نظارت بر انجام پروژه‌های ویژه را بر عهده دارد و باید به طور منظم و مستمر از مجریان و کارفرمایان این پروژه‌ها، میزان پیشرفت پروژه‌ها را گزارش‌گیری نماید و در جلسات ماهانه شورای امور راهبردی دانشگاه، گزارش تجمیعی پیشرفت پروژه‌های ویژه را ارائه کند؛ همچنین در دوره‌های شش ماهه، گزارش عملکرد واحدهای مختلف را با همکاری «ناتک» تهیه و تدوین نماید و در اختیار مراجع ذی‌ربط قرار دهد.



۱۰. نظارت بر عملکرد و امور جاری: مدیریت نظارت، ارزیابی، و تضمین کیفیت «ناتک» دانشگاه، موظف است، میزان تطابق اقدامات کلّیه واحدهای دانشگاه را با برنامه‌های عملیاتی ارائه‌شده، مورد سنجش قرار دهد و در دوره‌های شش ماهه، گزارش مستند خود را از میزان «برنامه محوری» واحدهای مختلف و «دلایل انحراف احتمالی از برنامه» را در اختیار مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی بگذارد و در شورای امور راهبردی دانشگاه گزارش دهد.

۱۱. نظام شفاف‌سازی و یادگیری راهبردی: به منظور استقرار نظام PDCA، فراهم‌سازی شفافیت عملکرد و امکان نظارت همگانی، مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی با تجمیع گزارش کنترل پروژه‌ها، وضعیت KPIها، و گزارش نظارتی مدیریت ناتک، گزارش ارزیابی عملکرد دوره‌ای خود را هر شش ماه یک بار به شورای امور راهبردی دانشگاه گزارش می‌دهد؛ همچنین این گزارش‌ها به نحو مقتضی به ذی‌نفعان اصلی دانشگاه، اطلاع‌رسانی خواهد شد.

۱۲. رصد برخط میزان تحقق برنامه راهبردی: مرکز فناوری اطلاعات، مکلف است امکان رصد و نظارت برخط بر نشانگرهای کلیدی عملکرد KPI تأییدشده را بر روی تارنمای دانشگاه مازندران در بخش مربوط به مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، فراهم کند.

۱۳. ارتقای نظام هماهنگ‌سازی در تمامی ابعاد دانشگاه: کلّیه مٌصوّبات شوراها و کمیته‌های دانشگاه باید در راستای تحقق برنامه راهبردی دانشگاه باشد و متعارض آن نباشد و به منظور ایجاد همگرایی و هماهنگی حداکثری مبتنی بر نظام RACI¹ در هر تصمیم و یا اقدام، نیاز هست که ضمن مشخص نمودن مسؤول اصلی پیاده‌سازی، مقام پاسخگو و فرد/ واحد مورد مشورت، واحدهایی که می‌باید از آن تصمیم یا اقدام آگاه شوند، نیز مد نظر قرار گیرند و به نحو مقتضی مطلع گردند.

¹ Responsible, accountable, consulted, informed

۱۴. **اتصال نظام پرداخت پاداش به ارزیابی عملکرد:** به منظور دستیابی به اهداف برنامه راهبردی دانشگاه، مقرر گردید نظام پرداخت پاداش‌ها به نظام ارزیابی عملکرد متصل گردد. در این خصوص، مقرر گردید به بیست درصد از اعضای دانشگاه از هیأت علمی و یاوران علمی به ویژه مدیران که در تحقق اهداف برنامه راهبردی اقدامات مؤثر انجام دهند، مشوق‌هایی نظیر پایه تشویقی و پاداش تعلق گیرد که دستورالعمل اجرایی این بند، ظرف مدت سه ماه از تصویب برنامه در هیأت امنا به وسیله کارگروهی، متشکل از نمایندگان رئیس دانشگاه، معاونان، مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت حقوقی، پیشنهاد خواهد شد و به تصویب شورای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه خواهد رسید.

۱۵. **بروزرسانی و اصلاح برنامه راهبردی:** با توجه به پویایی محیط بیرونی و درونی دانشگاه‌ها و در راستای بند ۴-۵ شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی دانشگاه، ابلاغی وزارت عتف، هیأت امنای دانشگاه مازندران، این اختیار را به دانشگاه می‌دهد که طی بازه‌های ۱ ساله از تصویب این برنامه در صورت لزوم در محتوای برنامه راهبردی به ویژه راهبردها، اقدامات، طرح‌ها و پروژه‌ها و KPIها، اصلاحات لازم را به عمل آورد.

بیانیه مأموریت

دانشگاه مازندران به عنوان دانشگاه جامع و معین در شمال کشور، بنا بر فلسفه وجودی خود بر رسالت‌های زیر تأکید می‌نماید:

- توسعه و نشر علوم و فناوری تقاضامحور و آینده‌نگر با تأکید بر حوزه‌های دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی
- تعلیم و تربیت نسلی دانا، کنشگر، بانشاط، مسؤولیت‌پذیر، آینده‌ساز و متعهد به ارزش‌ها و هویت اسلامی-ایرانی به عنوان مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور با تکیه بر مشارکت همگانی سرمایه‌های انسانی دانشگاه در راستای توسعه و تعالی جامعه در سطح محلی، ملی و فراملی

ارزش‌های محوری

- حاکمیت آموزه‌های اسلامی
- تعهد به آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی
- عدالت‌محوری
- گفتمان‌سازی و بسترسازی در جهت ارتقای مستمر کیفیت در تمام شؤون دانشگاه
- خردورزی و استقلال فکری در پناه آزاداندیشی، نقادی و نقدپذیری علمی
- تکریم منزلت علم، عالم و خردورزی
- مسؤولیت‌پذیری اجتماعی
- جهاد علمی، ارتقای اعتماد به نفس ملی و تولید علم نافع و توسعه نهضت نرم‌افزاری
- تقدم منافع ملی و مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی و اهتمام بر وحدت ملی
- ارتقای جایگاه هدایتگر خانواده در تعالی بخشی سرمایه‌های دانشگاه
- تعهد به ارتقای توان رقابتی دانشگاه

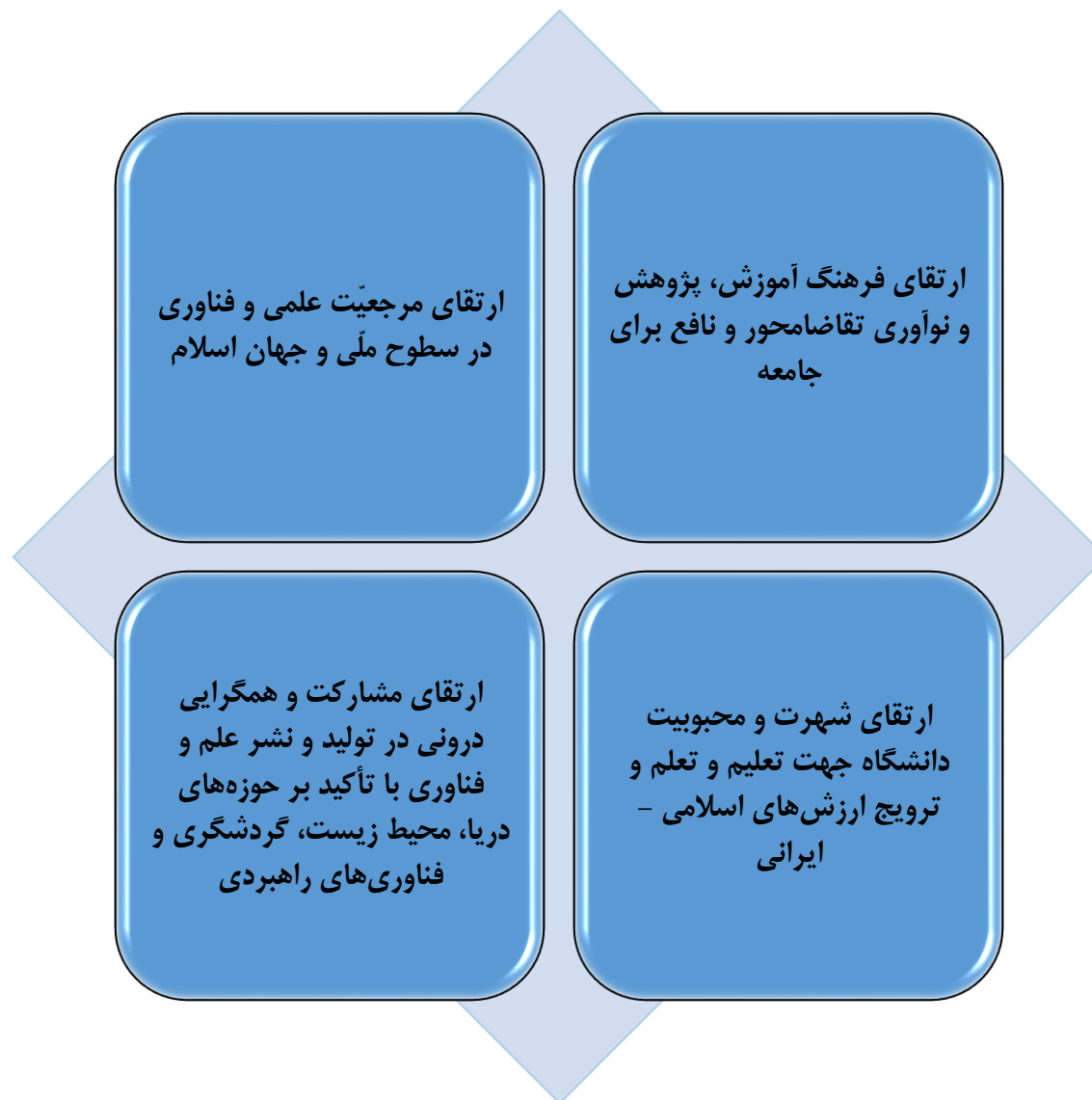


❁ بیانیه چشم‌انداز ۱۴۰۷

دانشگاه مازندران در افق ۱۴۰۷، دانشگاهی است با ویژگی‌های:

سرآمد در تولید و نشر علوم و فناوری تقاضامحور و مرز دانشی با تأکید بر حوزه‌های دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی؛ مرکز‌خردورزی، تعامل و اجتماع فرهیختگان، نخبگان و استعدادها؛ یکی از ۱۵ دانشگاه جامع برتر کشور در پرورش دانش‌آموختگان متعهد و توانمند؛ و دارای تعاملات منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی قوی، و پوینده مسیر تحقق تمدن اسلامی - ایرانی.

اهداف کلان ۱۴۰۷



۱. ارتقای مرجعیت علمی و فناوری در سطوح ملی و جهان اسلام

معیار سنجش	وضع موجود	وضع مطلوب
رتبه دانشگاه در مراجع رتبه‌بندی	رتبه ۲۷ دانشگاه‌های جامع کشور (مبتنی بر مرجع ISC)	قرارگیری میان ۱۵ دانشگاه جامع برتر کشور ^۲

۲. ارتقای فرهنگ آموزش، پژوهش و نوآوری تقاضامحور و نافع برای جامعه

معیار سنجش	وضع موجود	وضع مطلوب
میزان مشارکت فعال خانواده دانشگاه در امور آموزشی، پژوهشی، فناوری و فرهنگی جامعه‌محور و تقاضامحور	نیازمند اندازه‌گیری	حداقل ۴۰ درصد خانواده دانشگاه

۳. ارتقای مشارکت و همگرایی درونی در تولید و نشر علم و فناوری با تأکید بر حوزه‌های دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی

معیار سنجش	وضع موجود	وضع مطلوب
نسبت خانواده دانشگاهی فعال در حوزه آموزشی، پژوهشی، فناورانه و فرهنگی با تأکید بر حوزه‌های دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی دانشگاه به کل خانواده دانشگاهی	نیازمند اندازه‌گیری	حداقل ۲۵ درصد خانواده دانشگاه

۴. ارتقای شهرت و محبوبیت دانشگاه جهت تعلیم و تعلم و ترویج ارزش‌های اسلامی - ایرانی

معیار سنجش	وضع موجود	وضع مطلوب
۱-رتبه دانشگاه در شهرت آموزشی و پژوهشی مراجع رتبه‌بندی ۲- میزان مشارکت فعال خانواده دانشگاه در ترویج و گفتمان‌سازی مفاهیم اخلاقی و ارزش‌های اسلامی-ایرانی در سطوح مختلف	نیازمند اندازه‌گیری	حداقل ۲۵ درصد رشد نسبت به امتیاز وضع موجود

^۲ با توجه به اینکه نظام رتبه بندی ISC معمولاً با تاخیر بیش از ۱ ساله، رتبه دانشگاه‌ها را اعلام می‌کند، سنجش رتبه دانشگاه مبتنی بر وضعیت عملکردی سال ۱۴۰۷ در سال ۱۴۰۸ یا ۱۴۰۹ قابل اندازه‌گیری است.

راهنمای کلان

مضامین راهبردی	شماره	راهنمای کلان
۱- ارتقای هویت اسلامی-ایرانی و مسؤولیت اجتماعی	۱	اِتْکا به ارزش‌ها، اخلاق و هویت اسلامی - ایرانی در راهبردها و اقدامات
	۲	ایفای مسؤولیت اجتماعی و رعایت ملاحظات محیط زیستی در راستای ارتقای آوازه دانشگاه پایدار
۲- تمرکز بر توانمندی و ظرفیت‌های درونی	۳	اهتمام به توسعه فردی اعضای هیأت علمی، یاوران علمی و دانشجویان
	۴	توجه به درونگرایی و استفاده حداکثری از تمام ظرفیت‌های انسانی درون دانشگاهی جهت پیشبرد اهداف راهبردی دانشگاه
	۵	اهتمام به ارتقای سلامت جسم و روان و کیفیت زندگی استادان، یاوران علمی و دانشجویان دانشگاه
۳- توسعه آموزش و پژوهش تقاضامحور و نافع	۶	ارتقای توان علمی، اشتغال‌پذیری، خوداشتغالی، کارآفرینی و اشتغال‌آفرینی دانشجویان به ویژه در حوزه دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی
	۷	ارتقای سطح مشارکت و نقش‌آفرینی مؤثر خانواده دانشگاه در حل مسائل دانشگاه، استانی، منطقه‌ای و ملی به ویژه در حوزه دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی
	۸	توسعه همکاری با حلقه‌های پیشین و پسین زنجیره ارزش آموزش عالی در جهت نیازسنجی و نیازآفرینی علم و فناوری به ویژه در حوزه دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی
	۹	به کارگیری دیپلماسی علم و فناوری و توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی با تأکید بر کشورهای اسلامی، همسایه و همسو
۴- توسعه ارتباطات بین‌المللی و مرجعیت علمی	۱۰	فعال‌سازی ظرفیت ممیزی درونی و ممیزی خارجی ملی و بین‌المللی در راستای توسعه مستمر و ارتقای مرجعیت علمی
	۱۱	توجه به شایسته‌گزینی در کلیه انتخاب‌ها و انتصابات و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت عملکرد
۵- ارتقای نظام مدیریتی بهره‌ور و عدالت‌محور	۱۲	ارتقای بهره‌وری، چابک‌سازی و روان‌سازی فرایندها و ساختار دانشگاه در راستای دستیابی به اهداف راهبردی
	۱۳	توسعه سازوکارهای هماهنگ‌سازی، انسجام، و هم‌آوایی درون سازمانی جهت تحقق چشم‌انداز
	۱۴	افزایش تنوع منابع مالی و درآمدهای اختصاصی پایدار

راهبردهای حوزه آموزش

جدول ۱-۲: راهبردهای حوزه آموزش

ردیف	زیر ابعاد	راهبردهای آموزشی
۱	محتوای برنامه‌های درسی	توسعه رشته - گرایش‌های جدید به ویژه برای اولین بار در راستای آمایش آموزش عالی، حوزه‌های اولویت‌دار و علوم مرز دانش به ویژه در حوزه دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی
۲		تحوّل در برنامه‌های درسی و رشته‌گرایش‌های علوم انسانی، اجتماعی و اسلامی با تأکید بر توسعه علوم مضاف در رشته‌های تخصصی
۳		متناسب‌سازی سرفصل‌ها و ظرفیت پذیرش رشته‌گرایش‌های دائر در دانشگاه مازندران در تمامی مقاطع تحصیلی با دیدگاه عدالت آموزشی، آمایش آموزش عالی، بازار کار و پاسخگویی اجتماعی
۴	پذیرش دانشجو	توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی استادمحور به ویژه در حوزه دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی
۵		پذیرش دانشجویان توانمند در قالب طرح بورسیه صنعتی به منظور استفاده از ظرفیت‌های نخبگانی و توسعه آموزش‌های تقاضامحور و مهارت‌محور
۶		توسعه دیپلماسی علمی و بین‌المللی‌سازی آموزش عالی در جذب دانشجویان خارجی و توسعه دوره‌های آموزشی مشترک با اولویت دانشگاه‌های برتر و کشورهای جهان اسلام، منطقه و همسایه
۷		فعال‌سازی ظرفیت اعضای هیأت علمی و دانشکده‌ها به منظور توسعه همکاری‌های بین‌المللی آموزشی
۸	ایفای نقش دانشگاه معین استانی	تحقق کامل آمایش آموزش عالی کشور با محوریت و نظارت دانشگاه معین در درخواست‌های گسترش رشته‌های مؤسسات آموزش عالی با هدف ایجاد ظرفیت رشته براساس آمایش نیازمحور
۹		برنامه‌ریزی برای نظارت مستمر بر فعالیت‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی استان
۱۰	توسعه فردی استادان و دانشجویان	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در جهت ترویج فرهنگ کارگروهی، مسأله‌محوری و استقرار امر مهم شاگردمحوری به عنوان کارویژه تربیتی و علمی اعضای هیأت علمی
۱۱		ارتقای سطح مهارت‌های اشتغال‌پذیری و اشتغال‌زایی دانشجویان از طریق توسعه دوره‌های کهد و کواپ و ارائه دروس اختیاری مرتبط در تمامی مقاطع تحصیلی
۱۲	بروزرسانی شیوه‌نامه‌ها	بروزرسانی معیارهای جذب اعضای هیأت علمی و ارتقا و توانمندسازی آنان با رویکرد اصلاح نظام سنجش و انگیزش
۱۳		بروزرسانی و اصلاح شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزشی دانشگاه در راستای روان‌سازی فرایندها، چابک‌سازی، و تطبیق با نیازها و روندهای جدید مبتنی بر نظر خبرگان
۱۴	ارزش افزوده اقتصادی	فعال‌سازی دوره‌های آموزشی مدرسه تابستانه و بازنگری شیوه‌نامه‌های مرتبط جهت بهبود نظام انگیزشی و مشارکت حداکثری اعضای هیأت علمی
۱۵		بهره‌مندی از ظرفیت‌های قانونی جهت آموزش ترکیبی (مجازی-حضور) در مقاطع تحصیلی مختلف
۱۶		ارتقای سطح درآمدهای اختصاصی از محل برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت، آزاد و موک (MOOC)

جدول ۲-۲: طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی حوزه آموزش

ردیف	طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی	طرح ویژه/اقدام کلیدی	۱۴۳۱*	۱۴۳۲*	۱۴۳۳*	۱۴۳۴*	۱۴۳۵*	۱۴۳۶*
۱	ایجاد دانشکده علوم و فناوری‌های راهبردی و توسعه رشته‌گرایش‌های بین رشته‌ای آمایش محور با اولویت ایجاد رشته‌های مدیریت بحران، افزاره‌های هوشمند، علوم و فناوری‌های کوانتومی، و علوم شناختی	طرح ویژه						
۲	توسعه علوم گردشگری از طریق ۱- ایجاد رشته گردشگری در مقطع دکتری و ۲- ایجاد رشته برنامه‌ریزی گردشگری در مقطع کارشناسی ارشد	اقدام کلیدی						
۳	توسعه علوم و فنون دریایی از طریق ۱- ایجاد رشته زیست‌شناسی _ بوم‌شناسی دریا در مقطع دکتری ۲- ایجاد اسکله تحقیقاتی علوم و فنون دریایی	اقدام کلیدی						
۴	توسعه علوم و فناوری‌های راهبردی از جمله رشته هوش مصنوعی در مقطع دکتری	اقدام کلیدی						
۵	برنامه‌ریزی و تولید محتوای درسی در راستای اجرای طرح کهاد	اقدام کلیدی						
۶	حمایت از جذب استعدادهای درخشان مطابق آیین‌نامه استادمحوری (تعریف پروژه در سامانه نان برای جذب دانشجویان استعداد درخشان)	اقدام کلیدی						
۷	پذیرش دانشجو با بورس‌های صنعت و دانش به منظور تربیت نیروی کار متخصص در مقطع کارشناسی	اقدام کلیدی						
۸	برنامه‌ریزی و پیگیری برای فعال‌سازی کارگروه آمایش و تحویل آموزش عالی استان	اقدام کلیدی						
۹	جذب اعضای هیأت علمی با تابعیت خارجی حداقل به مدت یک نیمسال تحصیلی و تدوین شیوه‌نامه مرتبط با موضوع	طرح ویژه						
۱۰	استانداردسازی نسبت استاد به دانشجو در رشته‌های مختلف (جذب عضو هیأت علمی)	اقدام کلیدی						
۱۱	بازطراحی شیوه‌نامه ترفیع اعضای هیأت علمی و یاوران علمی با هدف تعریف پایه‌های ویژه و ممتاز جهت دستیابی به اهداف راهبردی	طرح ویژه						
۱۲	تجهیز گروه‌های آموزشی به امکانات آموزشی و کمک آموزشی	اقدام کلیدی						
۱۳	فعال‌سازی نظام مدیریت امور دانش‌آموختگان و تعامل مستمر و سازنده با دانش‌آموختگان	طرح ویژه						
۱۴	راه‌اندازی سامانه آموزش‌های موک دانشگاه	طرح ویژه						
۱۵	تدوین معیارهای کیفیت آموزش در راستای تحقق ارزش‌های اسلامی - ایرانی	طرح ویژه						
۱۶	تعریف و بروزرسانی طرح درس به وسیله اعضای هیأت علمی و مدرسان مدعو در سامانه جامع (گلستان) از نیمسال اول ۱۴۰۳-۱۴۰۲	طرح ویژه						
۱۷	ایجاد سامانه به‌روز آمار آموزشی دانشگاه متصل به پایگاه‌های داده ملی از جمله ثبت احوال برای کمک به سیاست‌گذاری داده‌محور	طرح ویژه						
۱۸	توسعه زنجیره‌های دانشجویی طرح کوآپ و افزایش مشارکت‌کننده‌ها در طرح کوآپ	اقدام کلیدی						
۱۹	توسعه دیپلماسی علمی و بین‌المللی سازی به منظور افزایش جذب دانشجویان خارجی از کشورهای منطقه و جهان اسلام.	اقدام کلیدی						
۲۰	توسعه تارنمای دانشگاه مازندران به زبان‌های انگلیسی، عربی و روسی به منظور جذب دانشجویان بین‌المللی	اقدام کلیدی						
۲۱	کشف و جذب دانش‌آموختگان ممتاز دانشگاه مازندران در سراسر جهان و بهره‌مندی از ظرفیت ایشان به منظور توسعه ارتباطات و همکاری علمی بین‌المللی	اقدام کلیدی						
۲۲	بهره‌مندی از ظرفیت اعضای هیأت علمی برجسته علمی دانشگاه به منظور توسعه ارتباطات بین‌المللی با دانشگاه‌های خارج از کشور	اقدام کلیدی						

* قسمت‌های هاشور خورده، بازه زمانی انجام فعالیت را مشخص می‌کند.

ردیف	طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی	طرح ویژه/اقدام کلیدی	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸
۲۳	حضور در همایش‌های بین‌المللی مراکز آموزشی و پژوهشی سراسر دنیا از قبیل مؤسسه هانبن، مرکز کنفوسیوس، بنیادهای سعدی، حافظ و ایران‌شناسی در اقصی	اقدام کلیدی								

جدول ۲-۳: شاخص‌های عملکرد کلیدی حوزه آموزش

ردیف	معیار	واحد	KPI آموزشی	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	ملاحظه			
۱	سهم و ترکیب پذیرش	درصد	سهم پذیرش دانشجویان سه مقطع از دانشجویان کل کشور	۰.۵۳	۰.۴۷	۰.۹۰	۰.۶۸	-	۰.۷۷	۰.۸۵	رشد ۱۰ درصد سهم پذیرش درسال			
۲		تعداد	تعداد دانشجویان پذیرش شده به صورت بورسیه صنعتی	-	-	-	-	-	۶۰	۸۰	رشد ۳۰ درصدی سالانه			
۳		درصد	سهم پذیرش دانشجوی بین‌الملل از کل دانشجویان دانشگاه	۰.۷۵	۰.۶۲	۱۶.۳۸	۴.۲۴	۰.۳۹	۶	۷	۸	رشد ۱ درصد اسمی سالانه هدف‌گذاری برنامه هفتم ۱۰ درصد کشوری		
۴	کیفیت آموزش	تعداد	تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی پذیرش شده به شیوه استادمحور	-	-	-	-	-	۶	۹	افزایش سالانه ۳ نفر- پذیرش			
۵		نفر	نسبت دانشجویان تمام‌وقت به عضو هیأت علمی تمام‌وقت	-	۳۲.۱	۳۲.۵	۳۲.۳	۲۹.۹	۲۶.۳	۲۴.۷	۲۳.۲	۲۱.۸	۲۰	هدف‌گذاری برنامه ششم
۶		تعداد	تعداد دوره‌های مشترک برگزار شده با دانشگاه‌های ۱-۱۰ کشور و دانشگاه‌های برتر کشورهای هدف به صورت مدرک مشترک یا دوگانه	۱	۲	۳	۴	۵	جهت ارتقای شهرت علمی - تقویت روحیه همکاری
۷		تعداد	تعداد سرفصل رشته‌گرایش‌های بازنگری شده	-	-	-	-	-	۵	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵
۸	طول دوره تحصیل	نیمسال	انحراف از سنوات مجاز سه مقطع*	۴.۶۵	۴.۷۶	۵.۸۶	۵.۱۶	-	۴.۷۵	۴.۵۰	۴.۲۵	۴.۰۰	۴	کاهش ۲۵ درصد در ۵ سال
۹	اشتغال‌پذیری	درصد	میزان اشتغال دانش‌آموختگان (طی ۱۵ ماه پس از دانش‌آموختگی)	۵۶	-	-	-	-	۵۹	۶۲	۶۵	۶۸	۷۰	رشد ۵ درصدی سالانه
۱۰	درآمد	درصد	سهم درآمد آموزشی و فرهنگی از کل درآمد اختصاصی دانشگاه	۸۱	۸۳	۹۲	۸۷	۷۷	۸۰	۷۸	۷۵	۷۵	۷۵	افزایش سهم درآمدهای پژوهشی و فناورانه از درآمد اختصاصی

* به منظور محاسبه این سنج، متوسط سنوات تحصیل سه مقطع با یکدیگر جمع و منهای ۲۰ (سنوات مجاز تحصیل در دوره کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی) شده است.

راهبردهای حوزه پژوهش

جدول ۳-۱: راهبردهای حوزه پژوهش

راهبردهای پژوهشی	زیرابعاد	ردیف
تسهیلگری و توسعه سازوکارهای تشویقی جهت افزایش انتشارات علمی و پژوهشی با همکاری‌های بین‌المللی	انتشارات	۱
ارتقای کمیّت و کیفیت انتشارات علمی دانشگاه با هدف کسب مرجعیّت علمی (ویژه کتاب‌ها) و نمایه‌های بین‌المللی (ویژه مجلات)		۲
توسعه رویدادهای هم‌اندیشی جهت تسهیل یادگیری متقابل اعضای هیأت علمی توانمند در (۱) انتشار مقالات برجسته ملی و بین‌المللی، (۲) در جذب و انجام طرح‌های پژوهشی (۳) حل مسائل ملی، منطقه‌ای و استانی		۳
برنامه‌ریزی جهت حضور و ارتقای دانشگاه مازندران در مراجع معتبر بین‌المللی رتبه‌بندی دانشگاه‌ها	شهرت بین‌المللی	۴
ارتقای وجهه بین‌المللی دانشگاه و رؤیت‌پذیری انتشارات دانشگاه از طریق تشویق اعضای هیأت علمی جهت عضویت در پایگاه‌ها و نهادهای معتبر علمی، حرفه‌ای و بین‌المللی		۵
تسهیلگری و توسعه سازوکارهای تشویقی در شیوه‌نامه‌های مرتبط جهت افزایش میزبانی رویدادهای بین‌المللی		۶
توسعه گفتمان‌های علمی از طریق ترویج کرسی‌های علمی (تخصصی و ترویجی، نقد و نظریه‌پردازی)		۷
ارتقای برنامه سفرهای علمی - مطالعاتی و تبادل دانشجویان و اعضای هیئت علمی با دانشگاه‌های معتبر ملی و بین‌المللی		۸
تسهیل و توسعه طرح‌های پژوهشی و پارساهای تقاضامحور ملی و بین‌المللی به وسیله اعضای هیأت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی	فرایندهای پشتیبانی	۹
مدیریت نظام‌مند فرایندهای پشتیبانی پروژه‌های پژوهشی و فناورانه از طریق سامانه‌های ملی همچون ساتع و نان		۱۰
بروزرسانی و اصلاح شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پژوهشی دانشگاه در راستای روان‌سازی فرایندها، چابک‌سازی، و تطبیق با نیازها و روندهای جدید و ترغیب اعضای هیأت علمی و دانشجویان به توسعه فعالیت‌های پژوهشی در حوزه دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی		۱۱
برطرف‌سازی موانع تأمین زیرساخت‌های پایه و لازم آزمایشگاهی و پژوهشی در دانشکده‌های ذی‌ربط	زیرساخت	۱۲
توسعه ظرفیت و بهبود کیفیت خدمات کتابخانه و دسترسی به مراجع اطلاعاتی ملی و بین‌المللی برخط		۱۳



جدول ۳-۲: طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی حوزه پژوهش

ردیف	طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی	طرح ویژه/اقدام کلیدی	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷
۱	تدوین سند اولویت‌های پژوهش و فناوری دانشگاه با توجه به اولویت‌های ملی، مأموریت‌ها و مزیت‌های نسبی منطقه‌ای	طرح ویژه						
۲	بازنگری شیوه‌نامه‌های موجود به منظور ایجاد همگرایی در تحقق مأموریت‌های راهبردی (دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی) و ارتقای سطح عملکردی فناوری، نوآوری و درآمدزایی دانشگاه	اقدام کلیدی						
۳	پیگیری ساخت و تجهیز آزمایشگاه مرکزی دانشگاه به منظور جمع‌آوری ظرفیت‌ها و ارائه خدمات یکپارچه به مشتریان داخلی و بیرونی و خلق درآمد پایدار	طرح ویژه						
۴	حمایت و فعال‌سازی ظرفیت گزنت مشترک اعضای هیأت علمی جهت تأمین نیازهای پایه و ضروری پژوهشی دانشکده‌ها	اقدام کلیدی						
۵	توسعه زیرساخت‌های پژوهشی و فناورانه حوزه علوم دریایی و محیط زیستی	طرح ویژه						
۶	توسعه اسکله تحقیقاتی علوم و فنون دریایی	طرح ویژه						
۷	ایجاد مراکز پژوهشی مشترک با نهادهای بیرونی	اقدام کلیدی						
۸	هدفمندسازی بخشی از پارساها در راستای رفع نیازهای دانشگاه، استان، منطقه و کشور (توسعه پارساهای تقاضامحور)	اقدام کلیدی						
۹	افزایش سرانه مقالات پژوهشی از طریق برگزاری کارگاه‌های تخصصی نگارش مقاله و کارگاه‌های انتقال تجارب موفق	اقدام کلیدی						
۱۰	افزایش سرانه طرح‌های پژوهشی از طریق برگزاری جلسات مشترک مسأله‌یابی دانشگاه - صنعت و جامعه، کارگاه‌های انتقال تجارب موفق درونی و سایر موارد	اقدام کلیدی						
۱۱	ارتقای رتبه نشریات دانشگاه در سامانه‌های ISC، وزارت علوم، و اسکوپوس	اقدام کلیدی						

جدول ۳-۳: شاخص‌های عملکرد کلیدی حوزه پژوهش

ملاحظه	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	KPI پژوهشی	واحد	معیار	ردیف
وضع موجود دانشگاه‌های هدف ۱.۸ هست	۲	۲	۱.۸	۱.۵۵	۱.۴	۱.۳۶	۱.۳۳	۱.۳۲	۱.۴۶	۱.۳۷	سرانه مقالات با نمایه Scopus	تعداد مقاله	انتشارات علمی	۱
وضع موجود دانشگاه‌های هدف ۱.۷	۱.۸	۱.۷۵	۱.۶	۱.۴۵	۱.۳۵	۱.۲۸	۱.۲۶	۱.۱۶	۱.۲۵	۱.۳۲	سرانه مقالات با نمایه WoS	تعداد مقاله		۲
	۱.۲۵	۱.۲	۱.۱۵	۱.۱	۱.۰۵	۱.۰۱					سرانه مقالات با نمایه ISC	تعداد مقاله		۳
	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری										سرانه مقالات ۱Q با نمایه‌های WoS, Scopus و ISC	تعداد مقاله		۴
۲۰ درصد رشد طی ۵ سال	۵	۴	۳	۳	۲	۱	۱	۱	۱	-	تعداد مجلات نمایه‌شده دانشگاه با رتبه الف به وسیله مرجع وزارت عتف	تعداد	اثرگذاری پژوهشی	۵
۲ مجله در ۵ سال	۲	۲	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	تعداد مجلات نمایه‌شده دانشگاه در Scopus	تعداد		۶
	۳	۲	۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	تعداد مجلات دانشگاه دسته ۱Q نمایه ISC	تعداد		۷
	۶۰	۵۵.۴	۴۹.۵	۴۴.۲	۳۹.۴	۳۱.۴	۲۸.۷	۲۴.۲	۱۸.۴	۱۷.۱	سرانه ارجاعات انتشارات Scopus	تعداد ارجاع		۸
	۲۰	۱۸	۱۶	۱۴	۱۲	۱۰	-	-	-	-	تعداد همایش‌های ملی و بین‌المللی برگزار شده	تعداد		۹



ملاحظه	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	KPI پژوهشی	واحد	معیار	ردیف	
	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۱۹				تعداد کرسی‌های نظریه‌پردازی، نقد و ترویجی برگزار شده	تعداد		۱۰	
	۴۵	۴۴	۴۲	۴۰	۳۸	۳۴	۳۵	۳۱	۲۸	۲۶	درصد	وجهه بین‌المللی	۱۱	
	۶	۵	۴	۳	۲	۰.۵	-	-	-	-	درصد		نسبت استادان شرکت‌کننده در رویدادها و دوره‌های بین‌المللی به کل	۱۲
رشد اسمی ۱۰ عدد سالانه	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری										تعداد		تعداد رویدادهای علمی برگزار شده با حضور همکاران بین‌المللی	۱۳
	۹۰	۸۵	۸۵	۸۰	۷۵	۶۹	-	-	-	-	درصد		نسبت استادان دارای پروفایل Scopus صحیح به کل	۱۴
	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری										درصد		نسبت کتاب‌های منتشر شده به زبان‌های علمی دنیا به کل کتاب‌های منتشر شده به وسیله استادان	۱۵
	۲۸	۲۶	۲۴	۲۲	۲۰	۱۸	-	-	-	-	درصد		نسبت استادان پژوهشگر برتر ۱٪ و ۲٪ دنیا به کل استادان	۱۶
	۹۵	۹۵	۹۵	۹۳	۸۳	۶۶	-	-	-	-	درصد		نسبت استادان فعال در شبکه اجتماعی لینکدین به کل	۱۷
هدف ۲۵ درصد وزارت عتف	۲۵	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۱	-	-	-	-	درصد	تفاضل محوری پارساها	نسبت پارساهای تقاضا محور دانشگاه به کل پارساها	۱۸

راهبردهای حوزه
نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه

جدول ۴-۱: راهبردهای حوزه نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه

ردیف	زیرابعاد	راهبردهای حوزه نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه	
۱	زیرساخت	ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت استقرار و توسعه اکوسیستم نوآوری و فناوری با بهره‌گیری از پتانسیل سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و ظرفیت خیرین کارآفرین	
۲		برنامه‌ریزی جهت استقرار واحدهای تحقیق و توسعه مشترک صنعت و دستگاه‌های اجرایی در دانشگاه	
۳		تقویت ساختارهای مدیریت نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه و صنعت	
۴	شبکه‌سازی	سازماندهی و شبکه‌سازی با دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و فناوری، دستگاه‌های اجرایی و بخش خصوصی به منظور رفع نیازهای فناورانه ملی، منطقه‌ای و استانی	
۵		تسهیلگری جهت عضویت اعضای هیأت علمی و یاوران علمی دانشگاه در کمیته‌ها و شوراهای تصمیم‌سازی سطح منطقه‌ای و ملی	
۶	جذب طرح‌های فناورانه	تعریف و توسعه طرح‌های فناورانه تجاری بین‌رشته‌ای/ بین‌دانشگاهی مبتنی بر نیازهای صنعتی منطقه	
۷		برگزاری مستمر رویدادهای شناسایی مسائل صنایع استانی و ملی جهت ارتباط‌گیری و تجاری‌سازی فعالیت‌های پژوهشی دانشجویان و استادان	
۸		ترویج و آموزش ظرفیت‌های سامانه‌های ملی حوزه فناورانه و مراجع تأمین مالی طرح‌های فناورانه	
۹	ترویج و آموزش	تجلیل و حمایت مستمر از اعضای هیأت علمی فعال در حوزه ارتباط با جامعه و صنعت و حل چالش‌های ملی، منطقه‌ای و استانی	
۱۰		توانمندسازی اعضای هیأت علمی در حوزه ارتباط با جامعه و صنعت	
۱۱		تقویت جایگاه مرکز رشد دانشگاه و اهتمام در جهت جذب و توسعه فردی دانشجویان علاقه‌مند	
۱۲		توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان در راستای توسعه شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان	
۱۴		توسعه رویدادهای هم‌اندیشی جهت تسهیل یادگیری متقابل اعضای هیأت علمی و دانشجویان توانمند در (۱) ثبت اختراع و دارایی‌های فکری و فناورانه (۲) در تأسیس شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان	
۱۵		ترویج و توسعه روحیه کارآفرینی و اشتغال‌پذیری و اشتغال‌زایی در دانشجویان	
۱۶		توسعه سازوکارهای اجرایی لازم جهت هماهنگی و هم‌راستایی فعالیت‌های فرهنگی در توسعه فرهنگ اشتغال‌پذیری و کارآفرینی	
۱۷		رویدادهای استارت‌آپی و صنعتی	برگزاری رویدادهای استارت‌آپی جهت شناسایی و توسعه شبکه‌های همکاری توسعه‌دهندگان کسب و کار
۱۸			توسعه رویدادهای رقابتی صنعتی جهت ارتقای مرجعیت علمی و فناورانه در استان و کشور

جدول ۴-۲: طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی حوزه نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه

ردیف	طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی	طرح ویژه/اقدام کلیدی	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷
۱	توسعه پردیس علم و فناوری (به ویژه متمرکز بر حوزه دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی)	طرح ویژه						
۲	فعال‌سازی ظرفیت دبیرخانه شورای مراکز رشد دانشگاه‌های منطقه ۲	اقدام کلیدی						
۳	توسعه و فعال‌سازی مرکز هدایت شغلی و کاربایی تخصصی	طرح ویژه						
۴	تشکیل زنجیره مشاوره توسعه کسب و کارهای فناور در دانشکده‌های منتخب	اقدام کلیدی						
۵	تدوین نقشه نوآوری دانشگاه مازندران	طرح ویژه						
۶	تسهیلگری در پذیرش، استقرار و حمایت مادی و معنوی از واحدهای فناور به ویژه کسب و کارهای مرتبط با حوزه‌های دریا، محیط زیست، گردشگری و فناوری‌های راهبردی	اقدام کلیدی						
۷	تسهیلگری جهت جذب تسهیلات به وسیله واحدهای فناور از صندوق پژوهش و فناوری استان و از محل تبصره ۱۶ و ۱۸	اقدام کلیدی						
۸	برگزاری رویدادهای استارت-آپی متنوع همچون کوک شو و کوک به ویژه با تأکید بر کسب و کارهای آبی، محیط زیستی، گردشگری و مبتنی بر فناوری‌های راهبردی	اقدام کلیدی						
۹	برگزاری نشست‌های مشترک با کارآفرینان و برپایی کافه کارآفرینی	اقدام کلیدی						

جدول ۴-۳: شاخص‌های عملکرد کلیدی حوزه نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه

ردیف	معیار	واحد	KPI حوزه نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	ملاحظه
۱	طرح‌های پژوهشی	تعداد طرح پژوهشی	سرانه تعداد طرح‌های پژوهشی خاتمه‌یافته	-	-	-	۰.۱۷	۰.۰۸۷	۰.۰۸	۰.۰۹	۰.۱۱	۰.۱۴	۰.۱۷	۰.۱۹
۲		میلیارد تومان	درآمد ناخالص محقق‌شده طرح‌های پژوهشی	-	-	-	۰.۳۲	۲.۶۶	۴.۴۰	۷.۲۶	۱۱.۹	۱۹.۷	۳۲.۶	۵۰
۳		میلیون تومان	درآمد ناخالص محقق‌شده سرانه طرح‌های پژوهشی	-	-	-	۰.۳۸	۳.۶۹	۱۰.۳	۱۵.۷	۲۵.۴	۴۱.۱	۶۵.۲	۱۰۲
۴	تعداد	تعداد طرح پیشنهادی ارائه‌شده جهت جذب طرح‌ها و گرنت‌های پژوهشی استانی، ملی و بین‌المللی	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری	رشد ۲۵ درصد سالانه										
۵	تجاری سازی علم و فناوری	تعداد	تعداد شرکت فناور و دانش‌بنیان مستقر در دانشگاه	۱۹	۲۵	۲۵	۳۶	۴۱	۴۵	۵۸	۷۲	۹۰	۱۱۳	۱۳۰
۶		درصد	درصد واحدهای فناور با خروج موفق به کل واحدهای خروج یافته از مرکز رشد	-	-	-	-	۲۰	۳۰	۴۰	۴۰	۵۰	۵۰	۵۰
۷		درصد	نسبت تعداد محصولات تجاری‌سازی‌شده به کل شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان	۵	۴	۱۴	۸	۷	۸	۱۰	۱۳	۱۶	۲۰	۲۰
۸	نفر	تعداد افراد شاغل در مجموع شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان دانشگاه	۳۰	۴۲	۳۹	۴۱	۵۲	۶۵	۸۱	۱۰۲	۱۲۷	۱۵۹	۱۷۰	رشد ۲۵ درصد سالانه

ملاحظه	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	KPI حوزه نوآوری، فناوری و ارتباط با جامعه	واحد	معیار	ردیف	
رشد ۲۵ درصد سالانه	۲۰	۱۵	۱۲	۱۰	۸	۶	۵	۵	-	-	-	تعداد اختراعات ثبت شده ملی	تعداد		۹
رشد ۱ واحدی سالانه	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۰	۰	-	-	-	تعداد درخواست‌های ثبت شده بین‌المللی (در WIPO، EPO و ...)	تعداد		۱۰
رشد ۲۵ درصد سالانه	۶۹۰	۵۵۵	۴۴۴	۳۵۵	۲۸۴	۲۲۸	۱۸۲	-	-	-	-	تعداد دانشجویان شرکت کننده در رویدادهای کارآفرینانه دانشگاه	نفر		۱۱
رشد ۲۵ درصد سالانه	۵ درصد	۵ درصد	۴ درصد	۳ درصد	۲ درصد	۲ درصد	۱.۵ درصد	-	-	-	-	نسبت دانشجویان شرکت کننده در رویدادهای کارآفرینانه دانشگاه	درصد		۱۲
۴۰ درصد تورم و ۱۰ درصد رشد	۱۳	۸.۹	۵.۹	۳.۹	۲.۶	۱.۸	۱	۰.۷۲	۰.۵۱	۰.۴	۰.۱	مجموع فروش شرکت‌های فناور و دانش بنیان دانشگاه	میلیارد تومان		۱۳
سالی ۵ واحد رشد	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۱	۰	۰	۰	۰	۰	تعداد دفاتر R&D شرکت‌های بخش خصوصی و دستگاه‌های اجرایی مستقر شده در دانشگاه	تعداد		۱۴

راهبردهای حوزه امور فرهنگی و تربیتی

جدول ۵-۱: راهبردهای حوزه امور فرهنگی و تربیتی

ردیف	زیرابعد	راهبردهای فرهنگی و تربیتی
۱	گفتمان سازی فرهنگی	گفتمان سازی فلسفه تعلیم و تعلم و بازتعریف و تبیین جایگاه معلّم و دانشجو در دانشگاه
۲		طراحی و ارتقای ظرفیت برنامه های هم اندیشی اعضای هیأت علمی جهت ارائه راهکار برطرف سازی چالش های سطح دانشگاه، منطقه و کشور
۳		برگزاری و ترویج جلسات نقد، مناظره و کرسی های آزاداندیشی
۴	فرایندها و سازوکارهای اجرایی	ایجاد وحدت رویه و همگرایی در تصمیم سازی امور فرهنگی، زیرمجموعه شورای فرهنگی دانشگاه
۵		ترغیب اعضای هیأت علمی، یاوران علمی و دانشجویان به مشارکت در فعالیت های فرهنگی از طریق بازنگری در شیوه نامه های موجود و سازوکارهای فرهنگ سازی
۶		برنامه ریزی رویدادهای فرهنگی مُفَرَّح و بانشاط، ویژه اعضای هیأت علمی، یاوران علمی و دانشجویان
۷		شناسایی زمینه های همکاری و تعامل حوزه و دانشگاه در جهت رفع نیازهای جامعه با تمرکز بر دانشکده های مرتبط
۸	ترویج و تقویت روحیه مجاهدت و کارآفرینی	ترویج و توسعه روحیه مشارکت داوطلبانه و کار جهادی میان کلیه اعضای هیأت علمی، یاوران علمی و دانشجویان
۹		شناسایی ظرفیت های بالقوه جهت ارتقای همکاری های دانشجویی و مشارکت دانشجویان در امور دانشگاه
۱۰		شناسایی و تکریم دانش آموزان فعال و برجسته حوزه فرهنگی و تسهیل فرایندهای انتقال تجارب ایشان به دانشجویان
۱۱	الگوسازی فرهنگی	تدوین و اشاعه الگوهای رفتاری مطلوب در دانشگاه از طریق مراجع فرهنگی و سازوکارهای اطلاع رسانی
۱۲		ترویج و توسعه ارزش های دفاع مقدس و تکریم مقام والای شهیدان، جانبازان، ایثارگران و چهره های حماسه ساز
۱۳		ترویج مفهوم جهاد تبیین، و شفاف سازی و بیرونی سازی علمی دستاوردهای ملی در سطح دانشگاه
۱۴	تقویت تشکلهای دانشجویی	فعال سازی تشکلهای سیاسی با جهت گیری های مختلف و فراهم سازی فضای گفتگو میان ایشان
۱۵		فعال سازی نهادهای دانشجویی و تقویت و توسعه برنامه های علمی-فرهنگی
۱۶	احیای فرهنگ بومی و زبان ملی	احیای فرهنگ بومی مازندران متناظر با الگوهای رسانه های نوظهور
۱۷		توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علمی و تقویت شبکه های همکاری با کشورهای فارسی زبان
۱۸	جایگاه خانواده	حمایت از خانواده و ارتقای سطح تعادل کار، تحصیل و زندگی خانواده دانشگاه و تبدیل شدن به دانشگاه دوستدار خانواده
۱۹		برگزاری رویدادهای فرهنگی، ویژه خانواده اعضای هیأت علمی و یاوران علمی



جدول ۵-۲: طرح های ویژه و اقدامات کلیدی حوزه امور فرهنگی و تربیتی

ردیف	طرح های ویژه و اقدامات کلیدی	طرح ویژه/اقدام کلیدی	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱
۱	احداث و توسعه مجتمع فرهنگی (خانه فرهنگ) با هدف ایجاد مرجعیت فرهنگی و همگرایی در امور فرهنگی در سطح محلی و استانی	طرح ویژه						
۲	طراحی و پیاده سازی برنامه های بازخوانی و تجدید نهضت علویان مازندران	طرح ویژه						
۳	طراحی مدل چاپک سازی کانون های فرهنگی هنری با رویکرد مشارکت حداکثری اعضای محترم هیأت علمی	طرح ویژه						
۴	طراحی نظام اندازه گیری عناصر فرهنگی اجتماعی در نقاط مبدأ و مقصد و پایش مستمر آن در سطح دانشگاه در راستای مدیریت فرهنگی داده محور مربوط به اعضای هیأت علمی، یاوران علمی و دانشجویان	طرح ویژه						
۵	طراحی مدل امیدآفرینی در مجموعه های فعال دانشجویی	طرح ویژه						
۶	انجام پروژه مشارکتی فرهنگی اجتماعی دانشجویان با همکاری دانشگاه های منطقه و جهان اسلام	طرح ویژه						
۷	ارائه راهکارهای اجرایی در راستای جذب و مشارکت فعالان همکاران هیأت علمی و یاوران علمی در حوزه فرهنگی اجتماعی	طرح ویژه						
۸	طراحی الگو جهت برندسازی جنبه های مختلف استان مازندران (آثار تاریخی، اجتماعی، فرهنگی، شهرها و ...) در فعالیت های فرهنگی اجتماعی	طرح ویژه						

جدول ۵-۳: شاخص‌های عملکرد کلیدی حوزه امور فرهنگی و تربیتی

ملاحظه	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	حوزه فرهنگی KPI	واحد	ردیف
رشد ۲۵ درصد طی ۵ سال	۴۰					۳۱	تعداد انجمن‌های علمی دانشجویی فعال	تعداد	۱
رشد ۲۵ درصد طی ۵ سال	۱۸					۱۴	تعداد نشریات دانشجویی فعال	تعداد	۲
رشد ۲۵ درصد طی ۵ سال	۲۰					۱۶	تعداد کانون‌های فرهنگی مذهبی دانشجویی فعال	تعداد	۳
	۵					۲	تعداد تشکل‌های سیاسی دانشجویی فعال	تعداد	۴
رشد ۳۵ درصد طی ۵ سال	۱۲۷					۹۴	تعداد فعالیت انجمن‌های علمی دانشجویی	تعداد	۵
رشد ۳۵ درصد طی ۵ سال	۵۱					۳۸	تعداد فعالیت‌های کانون‌های فرهنگی مذهبی دانشجویی	تعداد	۶
رشد ۳۵ درصد طی ۵ سال	۱۴۸					۱۱۰	تعداد فعالیت‌های تشکل‌های سیاسی دانشجویی	تعداد	۷
رشد ۲۵ درصد طی ۵ سال	۵		۵	۴	۴	۴	تعداد جوایز و رتبه‌های کسب‌شده در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی دانشجویی مانند جشنواره حرکت، جشنواره رویش، نشریات و ...	تعداد	۸
رشد سالانه ۱۲ درصد	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری						درصد دانشجویان فعال در تشکل‌های دانشجویی از کل دانشجویان	درصد	۹
رشد سالانه ۱۲ درصد	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۰	۳۵۳	تعداد دانشجویان فعال در طرح همیار دانشجویی در دانشگاه ^۵	درصد	۱۰
رشد سالانه ۱۲ درصد	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری						درصد استادان فعال مشاور فرهنگی از کل استادان	درصد	۱۱
رشد سالانه ۱۲ درصد	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری						میزان امتیاز خالص ترویج خانواده دانشگاه مازندران	عدد ۱۰۰-۰	۱۲
رشد سالانه ۱۲ درصد	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری						میزان رضایت شغلی استادان و یاوران علمی	عدد ۱۰۰-۰	۱۳

^۵ مجموع دو نیمسال

^۶ Net promoter score (NPS)

راهبردهای

زیرساخت‌های فن‌بینی، فناوری و امور مالی

جدول ۶-۱: راهبردهای حوزه زیرساخت‌های فیزیکی، فناوری و امور مالی

ردیف	زیرابعد	راهبردهای زیرساختی
۱	تأمین مالی و درآمدزایی پایدار	شناسایی و برنامه‌ریزی جهت بهره‌مندی از کلیه منابع بودجه‌ای در قوانین بودجه مرتبط
۲		شناسایی و برنامه‌ریزی جهت بهره‌مندی از کلیه ظرفیت‌های بودجه‌های صندوق‌های حمایت از پژوهش و فناوری
۳		شناسایی ظرفیت‌های بالقوه خیرین منطقه‌ای و ملی و برنامه‌ریزی جهت جلب حمایت ایشان
۴		استفاده از مشارکت همکاران دانشگاهی در قالب شرکت‌های تعاونی، سهامی و... در طرح‌های توسعه‌ای دانشگاه
۵		طراحی و توسعه سازوکارهای تشویقی جهت مشارکت اعضای هیأت علمی و یاوران علمی در ارتقای سطح درآمدهای اختصاصی دانشگاه
۶	ارتقای بهره‌وری فرایندهای درونی	سنجش و ارتقای سلامت اداری دانشگاه
۷		پیاده‌سازی بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد و برنامه عملیاتی واحدها
۸		بازمهندسی فرایندهای تدارکات و خرید خدمت با هدف ارتقای کارآمدی و چابکی
۹		ارتقای کیفیت خدمات (سرعت، شفافیت، پاسخگویی و ...) ارائه‌شده از طریق سامانه‌های مرتبط با حوزه مدیریت مالی
۱۰		اهتمام ویژه به الکترونیکی‌سازی، چابک‌سازی و مهندسی مجدد فرایندها از طریق فناوری اطلاعات در راستای استقرار دولت الکترونیک
۱۱	ارتقای کیفیت خدمات حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه	
۱۲	دانشگاه سبز	تعریف و راهبری پروژه‌های دانشگاه سبز و بهبود فرهنگ کاری در راستای تحقق اهداف دانشگاه سبز
۱۳	فضاهای کالبدی	بهسازی و متناسب‌سازی فضاهای کالبدی دانشگاهی مبتنی بر معماری اسلامی-ایرانی و شرایط اقلیمی / فرهنگی / اجتماعی استان
۱۴		توسعه زیرساخت‌های لازم جهت ارتقای جایگاه حمل و نقل پایدار و سالم در فضای دانشگاه

جدول ۶-۲: طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی حوزه زیرساخت‌های فیزیکی، فناوری و امور مالی

ردیف	طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی	کلیدی	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷	۱۴۰۸	۱۴۰۹	۱۴۱۰
۱	تهیه و تدوین شناسنامه نگهداری و تعمیرات کلیه قطعات و تجهیزات و تأسیسات، و برنامه بهبود و بازسازی کلیه دارایی‌های فیزیکی دانشگاه	طرح ویژه										
۲	طرح جمع‌بندی سامانه‌های اطلاعاتی دانشگاه و تلاش جهت ایجاد ارتباط منطقی میان سامانه‌ها و ایجاد یکپارچگی	طرح ویژه										
۳	تعریف فرایندها و سازوکارهای اجرایی لازم جهت جذب خیرین و واقفین و مدیریت منابع مالی مرتبط و توسعه بنیاد حامیان	طرح ویژه										
۴	شناسایی ظرفیت‌ها و دارایی‌های فیزیکی و مولدسازی آن‌ها از طریق جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و درآمدزایی پایدار مبتنی بر توانمندی‌های اصلی دانشگاه	طرح ویژه										
۵	فراهم‌سازی مقدمات تأسیس سازمان توسعه و سرمایه‌گذاری دانشگاه	اقدام کلیدی										
۶	توسعه ظرفیت خوابگاه‌های چندهدفه با محوریت دانشگاه دوستدار خانواده (به ویژه خوابگاه متأهلین)	طرح ویژه										
۷	تکمیل و توسعه پروژه مستندسازی فرایندها در راستای استقرار نظام مدیریت فرایندی	طرح ویژه										

جدول ۶-۳: شاخص عملکرد کلیدی حوزه زیرساخت‌های فیزیکی، فناوری و امور مالی

ردیف	واحد	KPI زیرساختی	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷	۱۴۰۸	۱۴۰۹	۱۴۱۰	ملاحظه
۱	درصد	درصد تحقق بودجه‌های مصوب	۹۳	۹۵	۹۷	۱۰۰	۹۹	۹۹.۹	۹۹.۹	۹۹.۹	۹۹.۹	۹۹.۹	
۲	درصد	سهم درآمد اختصاصی از بودجه	۱۱	۲۱	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۴	۱۷	۲۱	۲۵	رشد سالانه ۲۰ درصد
۳	درصد	سهم درآمدهای ناشی از وقف، کمک خیرین، هبه و امثالهم از کل درآمدهای اختصاصی	-	-	-	۲	۳	۵	۷	۹	۱۱	۱۳	رشد اسمی سالانه ۲ درصد
۴	درصد	درصد فرایندهای الکترونیکی از کل فرایندها در دانشگاه											نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری
۵	درصد	درصد پوشش درخواست‌های قانونی خوابگاه دانشجویان	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	رشد سالانه ۱۰ درصد

راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی



جدول ۷-۱: راهبردهای حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی

راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی	زیرابعاد	ردیف
بهبود فرایندهای جذب و به کارگیری افراد در پست‌های سازمانی	جذب نیروی انسانی	۱
توسعه سازوکارهای لازم جهت جذب اعضای هیأت علمی پاره‌وقت و استادان برجسته صنعتی		۲
تعریف پروژه‌های کاری تحولی جهت جمع‌سپاری یا واسپاری به سرمایه‌های انسانی دانشگاه و مبتنی بر درون‌گرایی و مشارکت همگانی	توسعه فرهنگی مشارکت و درون‌گرایی	۳
تعریف نظام جبران خدمات، ویژه اعضای هیأت علمی توانمند و علاقه‌مند در انجام پروژه‌های تحولی در دانشگاه		۴
توسعه سازوکارهای انگیزشی لازم جهت مشارکت فرا وظیفه‌ای اعضای هیأت علمی و یاوران علمی در حوزه‌های اولویت‌دار و راهبردی		۵
استقرار نظام ارزیابی عملکرد برنامه‌محور، ویژه سطوح ریاست اداره و بالاتر	نظام ارزیابی عملکرد و پاسخگویی	۶
بازطراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و تحقق برنامه راهبردی و عملیاتی		۷
فعال‌سازی ظرفیت‌های ممیزی درونی و بیرونی تمامی واحدهای سازمانی		۸
ارزیابی مستمر رقابتی دانشگاه با سایر دانشگاه‌های هدف در سطح ملی و بین‌المللی جهت ایجاد هوشمندی رقابتی	نگهداشت نیروی انسانی	۹
توسعه ظرفیت‌های ارائه خدمات رفاهی مبتنی بر شبکه‌های همکاری با سایر دانشگاه‌ها و دستگاه‌های دولتی و عمومی		۱۰
توسعه ظرفیت‌های ارائه خدمات رفاهی، بهداشتی و درمانی به خانواده اعضای هیأت علمی و یاوران علمی		۱۱
نیازسنجی مستمر آموزشی و توسعه دوره‌های آموزشی مهارت‌محور و نیازمحور		۱۲

جدول ۷-۲: طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی

ردیف	طرح‌های ویژه و اقدامات کلیدی	طرح ویژه/اقدام کلیدی	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷	۱۴۰۸	۱۴۰۹	۱۴۱۰
۱	تهیه و تدوین سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی	طرح ویژه										
۲	تهیه و تدوین برنامه جامع آموزش یاوران علمی	طرح ویژه										
۳	بازنگری و تدوین برنامه جامع آموزش اعضای هیأت علمی	طرح ویژه										
۴	طراحی نظام جامع سنجش رضایت شغلی، تعهد و تعلق خاطر سازمانی و پایش مستمر آن	طرح ویژه										
۵	تهیه و تدوین برنامه جامع نظام جبران خدمات و نگهداشت نیروی انسانی	طرح ویژه										
۶	پیگیری سازوکارهای اجرایی طرح ملی مسکن (واگذاری زمین) برای اعضای هیأت علمی و یاوران علمی	اقدام کلیدی										

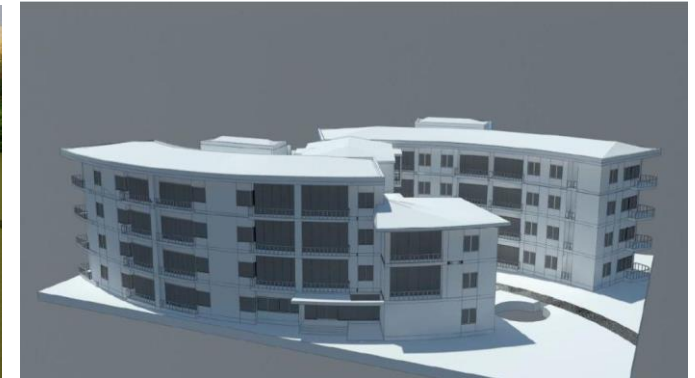
جدول ۷-۳: شاخص‌های عملکرد کلیدی حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی

ردیف	واحد	KPI سرمایه‌های انسانی	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷	۱۴۰۸	۱۴۰۹	۱۴۱۰	ملاحظه	
۱	درصد	نسبت پاداش دریافتی مبتنی بر نظام مدیریت عملکرد یاوران علمی از کل دریافتی ریالی در سال	۵	۵	۵	۴	۳	۲	۰	۰	۰	۰		
۲	درصد	نسبت پاداش دریافتی استادان مبتنی بر نظام مدیریت عملکرد از کل دریافتی ریالی در سال	۵	۵	۵	۴	۳	۲	۰	۰	۰	۰		
۳	تعداد	تعداد استادان و یاوران علمی فعال در پروژه‌های تحوّل دانشگاه	۷۰	۶۰	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۰	۰	۰	۰		
۴	عدد ۱۰۰-۰	میزان تعلق خاطر خانواده دانشگاه مازندران	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری										رشد ۱۲ درصد سالانه	
۵	عدد ۱۰۰-۰	میزان امتیاز خالص ترویج (NPS) خانواده دانشگاه مازندران	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری										رشد ۱۲ درصد سالانه	
۶	عدد ۱۰۰-۰	میزان رضایت شغلی استادان و یاوران علمی	نیازمند اندازه‌گیری و هدف‌گذاری										رشد ۱۲ درصد سالانه	
۷	نسبت	نسبت یاوران علمی به اعضای هیأت علمی تمام‌وقت	۱.۰۴	۱.۰۶	۱.۰۸	۱.۱۰	۱.۱۲	۱.۱۵	۱.۱۵	۱.۱۶	۱.۱۳	۱.۲۳	۱.۳۰	شیب افزایشی جذب اعضای هیأت علمی نسبت به یاوران علمی

اولویت بندی پروژه های عمرانی و زیرساختی

✱ پروژه‌های عمرانی و زیربنایی اولویت‌دار

با توجه به این که عمده برنامه‌های ویژه (قریب ۱۰۰٪) و اقدامات کلیدی از محل بودجه‌های ابلاغی سالانه، قابل انجام است، در این بخش، صرفاً طرح‌های عمرانی و زیربنایی که معمولاً نیازمند ردیف‌های بودجه مجزایی از بودجه‌های ابلاغی سالانه‌اند، جهت اولویت‌بندی، مد نظر قرار گرفته‌اند. به منظور اولویت‌بندی پروژه‌ها، دو معیار (۱) اهمیت راهبردی (میزان اثرگذاری به اهداف راهبردی دانشگاه) و (۲) سهولت اجرا (نیازمند به حداقل منابع انسانی، مالی و فیزیکی جهت اجرا) مد نظر قرار گرفته‌اند. طرح‌هایی که از نظر اهمیت راهبردی و سهولت اجرا، امتیاز بالاتری نسبت به میانگین امتیازها را کسب کردند، در اولویت بالاتری قرار گرفتند. در این سند، تنها طرح‌هایی که دارای اولویت ۱ و ۲ هستند، با توجه به محدودیت منابع در سند برنامه راهبردی ۱۴۰۳-۱۴۰۷ گنجانده شده‌اند.



برنامه ریزی مبتنی بر سناریو

به منظور مدیریت و مواجهه بهتر با عدم قطعیت‌های موجود در برنامه‌ریزی در این سند، سه سناریو خوش‌بینانه، محتمل و بدبینانه در نظر گرفته شده است که به شرح جدول زیر است:

جدول ۸-۱: برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو

ردیف	سناریوها	میزان تحقق منابع		میزان تحقق اهداف کلان و سنجه‌های کلیدی عملکرد (KPI)	پروژه‌ها و اقدامات کلیدی		
		میزان تحقق منابع مالی جدید (غیر بودجه سنواتی)	میزان تحقق الزامات اجرایی		عمرانی-زیربنایی اولویت ۲	عمرانی-زیربنایی اولویت ۱	پروژه‌های غیر عمرانی
۱	خوش‌بینانه	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	✓	✓	✓
۲	محتمل	۵۰ درصد	۵۰ درصد	۵۰ درصد	✓		✓
۳	بدبینانه	۰ درصد	۵۰ درصد	۱۰- درصد تا + ۱۰ درصد			✓

در سناریوهایی که در نظر گرفته شده است، دو عامل مهم به عنوان اثرگذار بر شکل‌گیری سناریوها، مد نظر قرار گرفته است: (۱) میزان تحقق الزامات اجرایی و (۲) میزان تحقق منابع مالی جدید. مزاد بر بودجه سنواتی، منابع مالی محتمل مزاد بر بودجه سنواتی بر اساس مشورت با نمایندگان تام‌الاختیار معاونت‌ها و همچنین مدیران ذی‌ربط دانشگاه به شرح زیر استخراج شده است:

- ❖ از محل مولدسازی دارایی‌ها
- ❖ از محل تفاهم‌نامه با دستگاه‌های اجرایی
- ❖ از محل تهاتر دارایی‌ها با انجام طرح‌های عمرانی اولویت‌دار
- ❖ انجام طرح‌های عمرانی از محل تهاتر نفت
- ❖ از محل دریافت تسهیلات بانکی
- ❖ از محل جذب خیرین
- ❖ از محل ارتقای درآمدهای اختصاصی دانشگاه

همان‌گونه که در جدول بالا، مشخص گردیده است، در سناریوی بدبینانه که میزان تحقق الزامات اجرایی ۵۰ درصد و میزان تحقق بودجه مزاد بودجه سنواتی، صفر در نظر گرفته شده است، دانشگاه باید طرح‌های غیر عمرانی (برنامه‌ها و طرح‌های ویژه را که عمدتاً طرح‌های مطالعاتی، بهبود فرایندها، تدوین یا بازنگری شیوه‌نامه‌ها و ...) هستند، عملیاتی نماید. دلیل در نظر گرفتن تحقق ۵۰ درصد این الزامات، این است که بخش عمده‌ای از آن، کاملاً تحت کنترل دانشگاه است و وابسته به عوامل محیطی نیست. درحقیقت، صفر در نظر گرفتن تحقق الزامات اجرایی به مفهوم بی‌معنی شدن کل فرایند برنامه‌ریزی در دانشگاه است و اصل تدوین چنین سندی را زیر سؤال خواهد برد. در این جدول به طرح‌های عمرانی-زیربنایی اولویت ۱ و ۲ اشاره شده است. پس از بحث و بررسی در جلسات متعدد هیات رئیسان و همچنین نمایندگان تام‌الاختیار معاونت‌ها و مدیریت‌های ذی‌ربط، طرح‌های عمرانی-زیربنایی اولویت‌دار دانشگاه به شرح زیر اعلام می‌گردد:

جدول ۸-۲: طرح‌های عمرانی دانشگاه

اولویت	ردیف	نام طرح عمرانی	مساحت (مترمربع)	نوع کاربری	سال شروع	درصد پیشرفت در دی ۱۴۰۲	وضعیت پروژه	برآورد ریالی میلیون ریال	نحوه تأمین مالی	ارتباط با طرح زیربنایی اولویت‌دار دانشگاه ^۷
۱	۱	دانشکده علوم دریایی و محیطی	۵۰۰	آموزشی - تحقیقاتی	آذر ۱۳۹۶	۶۵	در حال اجرا	۲۵,۰۰۰	درآمد اختصاصی و درآمد از محل تهاتر نفت	ردیف ۴-۱۱-۱۲ ردیف ۱۳ غیر فوری
	۲	احداث ساختمان استادان دانشکده فنی و مهندسی	۳,۵۶۵	آموزشی	مهر ۱۳۹۵	۶۵	۲۰۰۵ مترمربع در حال اجرا و ۱۵۶۰ در مرحله مناقصه	۳۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	ردیف ۱-۲-۴-۵ ردیف ۱۲, ۱۳ غیر فوری
	۳	مطالعه و احداث استخر شنا	۳,۷۰۰	رفاهی - آموزشی	آذر ۱۳۹۶	۱۵	در حال اجرا	۱,۲۰۰,۰۰۰	درآمد اختصاصی (از محل تفاهم‌نامه با دستگاه اجرایی)	ردیف ۴-۵-۱۱-۱۳
	۴	احداث و تجهیز فاز یک آزمایشگاه مرکزی (بلوک B&A)	۲,۸۴۸	آموزشی - تحقیقاتی	شهریور ۱۳۹۵	۷۰	در حال اجرا	۳۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	ردیف ۲-۴-۵-۷-۱۱-۱۲
	۵	بلوک ۱ خوابگاه متأهلین (پردیس)	۲,۱۴۰	خدماتی رفاهی	آبان ۱۴۰۲	۱۰	در حال اجرا	۵۵۰,۰۰۰	درآمد اختصاصی (از محل تفاهم‌نامه با دستگاه اجرایی)، تسهیلات بانکی	ردیف ۴-۵-۷-۱۰-۱۱ ردیف ۱۴ غیر فوری
	۶	بلوک ۱ خوابگاه متأهلین (نواب)	۲,۱۴۰	خدماتی رفاهی	دی ۱۴۰۲	-	برگزاری مناقصه	۵۵۰,۰۰۰	درآمد اختصاصی (از محل تفاهم‌نامه با دستگاه اجرایی)، تسهیلات بانکی	مقرر گردید در پردیس خوابگاهی ساخته شود، مطابق اولویت بالا
	۷	سوله کارگاهی و آزمایشگاهی دانشکده فنی و مهندسی	۱,۲۹۰	آموزشی	آبان ۱۳۹۶	۳۸	در حال اجرا	۳۳۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	ردیف ۱-۲-۴-۵-۱۳ ردیف ۱۲, ۱۴ غیر فوری
	۸	احداث تالار همایش‌های دانشگاه	۵,۵۰۰	رفاهی - آموزشی - فرهنگی	آذر ۱۳۹۲	۱۵	اتمام فاز اول اجرا	۱,۶۵۰,۰۰۰	درآمد اختصاصی (از محل تفاهم‌نامه با دستگاه اجرایی)، بودجه عمومی دولت	ردیف ۴-۵-۶-۱۰-۱۱-۱۳

^۷ جدول ۸-۳- طرح‌های زیربنایی اولویت‌دار دانشگاه



اولویت	ردیف	نام طرح عمرانی	مساحت (مترمربع)	نوع کاربری	سال شروع	درصد پیشرفت ۱۴۰۲ دی	وضعیت پروژه	برآورد ریالی میلیون ریال	نحوه تأمین مالی	ارتباط با طرح زیربنایی اولویت دار دانشگاه ^۲	
۱	۹	احداث و تجهیز سالن ورزشی سرای دانشجویی امام حسین (ع)	۲,۸۰۰	کمک آموزشی	آذر ۱۳۹۵	۲۰	در حال اجرا	۷۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی (۵۰ درصد ورزشی) یا درآمد اختصاصی	ردیف ۴-۵-۱۱-۱۳	
	۱۰	طراحی و احداث دانشکده اصلی علوم دریایی و محیطی	۶,۵۰۰	آموزشی	آبان ۱۴۰۲	-	در مرحله طراحی	۱,۶۳۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	ردیف ۲-۴-۵-۱۱ ردیف ۱۲ غیر فوری	
	۱۱	طراحی و احداث آزمایشگاه شماره ۲ دانشکده عمران	۲۱۴۵	آموزشی	-	-	مطالعات	۵۵۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	ردیف ۱-۲-۴-۵-۱۳ ردیف ۱۴, ۱۲ غیر فوری	
	۱۲	بوفه دانشکده تربیت بدنی	۵۰۰	خدماتی	۱۳۹۷	۲۳	اتمام فاز اول	۷۰,۰۰۰	درآمد اختصاصی	ردیف ۴-۵-۱۱	
	۱۳	مرکز تحقیقات حیوانات آزمایشگاهی	۵۰	تحقیقاتی	-	-	مطالعات	۱۰,۰۰۰	درآمد عمومی (۵۰ درصد پژوهشی) یا درآمد اختصاصی	ردیف ۵-۱۱	
	۱۴	احداث دانشکده حقوق و علوم سیاسی	۵,۶۵۸	آموزشی	بهمن ۱۳۹۵	۲۳	اتمام فاز اول	۲,۱۳۰,۰۰۰	درآمد عمومی یا درآمد اختصاصی	ردیف ۲-۴-۵-۱۱	
	۱۵	ساختمان سرپرستی خوابگاه پسران	۴۰۰	اداری	۱۳۹۴	۳۰	اتمام فاز اول	۵۰,۰۰۰	درآمد اختصاصی	ردیف ۴-۵-۱۱-۱۳	
	۱۶	طراحی و احداث پردیس علم و فناوری (بخش اداری)	۳۰۰۰	تحقیقاتی	-	-	مطالعات اولیه	۷۵۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	ردیف ۲-۴-۵-۱۱-۱۲-۱۳ پس از طراحی مشخص می‌گردد	
	۱۷	طراحی و احداث ساختمان ارتباط با جامعه و صنعت (تهران)	۱,۲۰۰	اداری	-	-	پیشنهادی	۳۰۰,۰۰۰	درآمد اختصاصی		
	۲	۱۸	احداث مجتمع فرهنگی هنری	۲,۸۰۰	فرهنگی - کمک آموزشی	مرداد ۱۳۹۶	-	طراحی شده	۷۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی (۵۰ درصد فرهنگی) یا درآمد اختصاصی	
		۱۹	طراحی و احداث دانشکده فناوری های راهبردی	۳,۰۰۰	آموزشی	-	-	پیشنهادی	۷۵۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	
		۲۰	طراحی و احداث سالن غذاخوری شماره ۲ پردیس	۳,۰۰۰	سلف سرویس	-	-	طرح جامع	۷۵۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	
		۲۱	احداث و تجهیز فاز دوم آزمایشگاه مرکزی	۳,۰۰۰	آموزشی - تحقیقاتی	-	-	طراحی شده	۹۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	ردیف ۲-۴-۵-۷-۱۱-۱۲
		۲۲	بوفه دانشکده هنر و معماری	۵۰۰	خدماتی	آذر ۱۴۰۲	-	مطالعات	۱۲۵,۰۰۰	درآمد اختصاصی	
		۲۳	احداث خوابگاه مجرّدی پسران و دختران	۱۴,۰۰۰	خدماتی رفاهی	-	-	طراحی شده	۳,۵۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	
		۲۴	احداث خوابگاه متأهلین (۱۱ بلوک)	۲۴,۲۶۰	خدماتی رفاهی	-	-	در مرحله طراحی	۶,۰۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	
		۲۵	سازمان مرکزی	۵,۵۰۰	اداری	فروردین ۱۳۹۶	-	طراحی شده	۱,۴۰۰,۰۰۰	درآمد عمومی دولت	

جدول ۸-۳: طرح‌های زیربنایی اولویت‌دار دانشگاه

ردیف	محل اجرا	نام طرح زیربنایی	واحد	نوع کاربری	وضعیت طرح
فوری	عمومی	طرح جامع دانشگاه مازندران	سایت پردیس و ۶۰ هکتاری	زیربنایی	پیشنهاد طرح
		طرح GIS دانشگاه	کل سایت‌ها	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۱	پردیس آموزشی	ساختمان پست برق دانشکده فنی مهندسی و شبکه انتقال برق	۲۰۰ مترمربع	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۲	پردیس، مرکزی، نواب	پیاده‌روسازی خیابان‌های (ورودی شمالی، میان سلف و کتابخانه، دانشکده حقوق، آزمایشگاه مرکزی، میان خوابگاه دختران، فنی مهندسی و علوم دریایی)	۸۵۰۰ مترمربع	زیربنایی	فوری
۳	پردیس آموزشی	قطع و ریشه‌کنی درختان اکالیپتوس، کاشت درختان هیرکانی و مرمت خیابان‌ها و پیاده‌روهای تخریب‌شده در اثر ریشه‌زایی درختان اکالیپتوس و روکش نهایی آسفالت	کل سایت پردیس	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۴	پردیس آموزشی و خوابگاهی	محوطه‌سازی (فنی مهندسی، تحصیلات تکمیلی، آزمایشگاه مرکزی، هنر، اقتصاد و حقوق، خوابگاه متأهلین، بوفه تربیت بدنی، استخر، سلف، خوابگاه دختران و سرپرستی - علوم دریایی، فنی مهندسی، سالن همایش)	۱۰۰۰۰۰ مترمربع	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۵	پردیس آموزشی و خوابگاهی	اجرای شبکه آب، پست و انتقال برق، گاز، تلفن، فیبر نوری، (برای طرح آزمایشگاه مرکزی و سایت ۶۰ هکتاری (خط اصلی)، استخر، بوفه تربیت بدنی، خوابگاه متأهلین، باغ گیاه‌شناسی، علوم دریایی، سالن همایش) و انشعابات	۴۰۰۰ متر طول	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۶	پردیس آموزشی و خوابگاهی	احداث پارکینگ دانشجویی (جنب گیت ۲ و ۳ - مقابل گیت ۱ - جنب مسجد)	۱۴۰۰۰ متر مربع	زیربنایی	تکمیل فاز اول
۷	پردیس خوابگاهی	اجرای دیوار حفاظتی سایت ۶۰ هکتاری (غربی و شمالی)	به طول ۵۰۰ متر	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۸	نواب	اجرای دیوار نرده حفاظتی شمال ساحل خوابگاه نواب	به طول ۶۵۰ متر	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۹	نواب	ساختمان پست برق خوابگاه نواب، هوایی یا زمینی و کابل کشی ۲۰ کیلو ولت	۱۰۰ متر مربع	زیربنایی	پیشنهاد طرح
۱۰	پردیس آموزشی	مخزن بتنی آب پردیس	۱۰۰۰ مترمکعب	زیربنایی	پیشنهاد طرح



وضعیت طرح	نوع کاربری	واحد	نام طرح زیربنایی	محل اجرا	ردیف
پیشنهاد طرح	زیربنایی	۸۷۰۰ متر طول	اجرای شبکه فاضلاب (تربیت بدنی تا فنی مهندسی، سازمان مرکزی، نواب، آزمایشگاه مرکزی، خوابگاه متأهلین، علوم دریایی، تحصیلات تکمیلی، سالن همایش، سالن ورزش خوابگاه) و انشعابات	پردیس، مرکزی، نواب	۱۱
پیشنهاد طرح	زیربنایی	۵۰۰۰ متر مربع	پارکینگ استادان دانشکده‌های اقتصاد و حقوق، هنر، فنی مهندسی، علوم پایه، تحصیلات تکمیلی، علوم انسانی، الهیات، آزمایشگاه مرکزی، علوم دریایی	پردیس آموزشی	۱۲
پیشنهاد طرح	زیربنایی	۱۹۰۰۰ متر مربع	احداث خیابان فرعی، شامل زیرسازی، جدول کشی، آسفالت، پیاده‌روسازی و روشنایی؛ خیابان ضلع شرقی استخر، شرقی اقتصاد - ضلع شمالی و جنوبی بلوک ۷ و ۸ خوابگاه دختران - ضلع غربی سوله فنی مهندسی - ضلع جنوبی سالن همایش، تحصیلات تکمیلی تا انبار مرکزی	پردیس آموزشی و خوابگاهی	۱۳
پیشنهاد طرح	زیربنایی	۱۶۰۰۰ متر مربع	احداث خیابان اصلی، شامل زیرسازی، جدول کشی، آسفالت، پیاده‌روسازی و روشنایی ادامه خیابان ضلع جنوبی تربیت بدنی، ضلع شمالی فنی مهندسی و باغ گیاه‌شناسی، تعریض میان دو خوابگاه دختران	پردیس آموزشی و خوابگاهی	۱۴
در مرحله طراحی	زیربنایی	۱۵۰۰۰۰ متر مربع	احداث باغ گیاه‌شناسی و پیاده‌روها و ساختمان‌های جانبی	پردیس آموزشی	۱۵
پیشنهاد طرح	زیربنایی	۱۰۰۰ متر طول	جمع‌آوری و انتقال آب‌های سطحی غرب پردیس به برکه باغ گیاه‌شناسی	پردیس آموزشی	۱۶
پیشنهاد طرح	زیربنایی	۶۰۰ متر مربع	نصب پنل‌های خورشیدی سقف بلوک ۶ خوابگاه دختران	پردیس خوابگاهی	۱۷
پیشنهاد طرح	زیربنایی	۲۸۰۰۰ متر مربع	اجرای زیرسازی، جدول کشی و آسفالت جاده گشت‌زنی و دوچرخه‌سواری پردیس	پردیس آموزشی	۱۸

تصاویر



برخی از فعالیت‌های دانشجویی



برخی از فعالیتهای دانشجویی



برخی از فعالیتهای دانشجویی





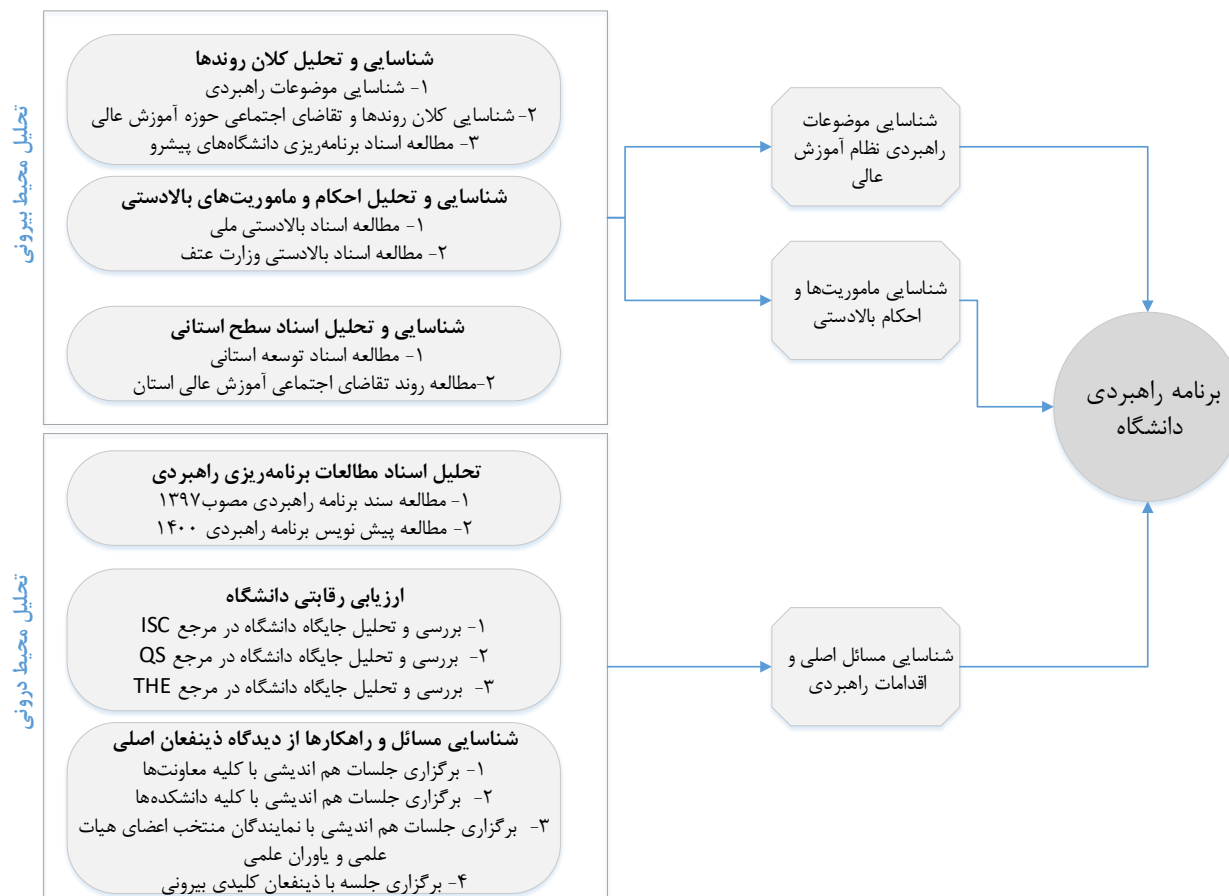
سازمان مرکزی دانشگاه





پردیس دانشگاه

روند تهیه دومین برنامه راهبردی دانشگاه مازندران



شکل ۲: چارچوب کلی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه



دانشگاه مازندران

مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی