



برنامه راهبردی دانشگاه ارومیه

برنامه پنج ساله

۹۹ - ۹۵

تیرماه ۹۵

فهرست



بخش سوم: تبیین راهبردها

- استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی
- استراتژی مشارکت
- استراتژی چابک‌سازی
- استراتژی توسعه قلمرو

بخش چهارم: برنامه‌ها

- برنامه‌های استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی
- برنامه‌های استراتژی مشارکت
- برنامه‌های استراتژی چابک‌سازی
- برنامه‌های استراتژی توسعه قلمرو

بخش اول: بیانیه‌ها

- چشم انداز
- مأموریت
- ارزش‌های محوری
- اهداف راهبردی

بخش دوم: تحلیل

- تحلیل اجزاء
- ماتریس SWOT

بیانیه چشم‌انداز دانشگاه



دانشگاه ارومیه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ دانشگاهی است توسعه‌یافته، دارای جایگاه مرجعیت علمی و فناوری بویژه در حوزه آب کشور که در بین ۱۰ دانشگاه جامع برتر ایران و ۸۰ دانشگاه برتر جهان اسلام قرار دارد.

بیانیه مأموریت



دانشگاه ارومیه دانشگاهی است جامع که بر اساس ارزش‌های دینی و ملی، کرامت انسانی، اخلاق حرفه‌ای و قانون‌مداری، مأموریت خود را هدایت جامعه به سمت مرزهای جهانی توسعه با تربیت انسان‌های متعالی و تولید دانش و فناوری موردنیاز جامعه بنا نهاده، در مسیر پاسخ به خواست متقاضیان تحصیلات دانشگاهی کوشش می‌نماید. حوزه فعالیت و همکاری دانشگاه، ایران و کشورهای باعلاق و زمینه‌های مشترک بوده و فناوری مورد استفاده برای دستیابی به این مهم، دانش و تجربه منابع انسانی و امکانات سخت افزاری است.

ویژگی‌های متنوع جغرافیایی و طبیعی و موقعیت ممتاز همجواری با چندین کشور، تنوع دینی، مذهبی و فرهنگی در منطقه و نیز گستردگی عرصه فیزیکی، ظرفیت بسیار بالایی را برای ایفای نقش محوری دانشگاه در توسعه کشور و منطقه فراهم ساخته است. این دانشگاه، توسعه علمی، فرهنگی و بالا بردن ظرفیت کارآفرینی جامعه را رسالت خود دانسته؛ توجه خود را به توانمندسازی منابع انسانی در راستای سرمایه اجتماعی و رفاه نسبی معطوف نموده، تلاش در مرزهای دانش برای نیل به دستاوردهای نوین علمی را مورد توجه ویژه قرار می‌دهد.

ارزش‌های محوری دانشگاه



فرصت خدمت در دانشگاه امانتی است که جامعه به مسئولین آن سپرده است و دانشجویان امانت‌های اصلی در این خصوص می‌باشند؛ لذا دانشجو بعنوان سرمایه ملی مورد احترام و تکریم قرار گرفته و منابع در راستای تربیت دانشجویانی مسئولیت‌پذیر و آینده‌نگر به کار برده می‌شوند.

ایجاد امنیت خاطر برای کارکنان و آرامش روانی برای خانواده‌های ایشان در اولویت توجه خواهد بود؛

تفاوت میان کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند و کسانی که تلاش می‌کنند و کسانی که تلاش نمی‌کنند در تمام شئون دانشگاه مورد توجه قرار می‌گیرد؛

ارزش‌های محوری دانشگاه

ادامه...



- آزادی اندیشه و بیان با ارایه مستندات و استدلال و رعایت ادب انجام می‌گیرد؛
- احترام به تفاوت‌های دینی و قومی، با رعایت چارچوب‌های نظام دانشگاهی را ارج می‌نهیم؛
- ما مسئولیت اجتماعی خود را در قبال مسایل و معضلات جامعه درک کرده و در جهت رفع آن‌ها با روش‌های علمی اهتمام می‌ورزیم؛
- فرآیندهای سازمانی را برای اجرای هرچه بهتر رسالت سازمانی مان مورد بازبینی قرار داده و با توجه به اصل بکارگیری تجربیات و یادگیری، مورد اصلاح مستمر قرار خواهیم داد.

اهداف راهبردی (کیفی) برنامه



- ارتقای سطح فرهنگ امید و نشاط، صداقت و امانت‌داری با تأکید بر وحدت ملی در دانشگاه
- حرکت به سمت تشکیل دانشگاه کارآفرین و ثروت‌آفرین
- کاهش وابستگی به بودجه دولتی
- ارتقای جایگاه دانشگاه در بین دانشگاه‌های ایران، جهان اسلام و جهان

*لازم به ذکر است که اهداف راهبردی برای برد زمانی چشم‌انداز تدوین شده‌اند.

اهداف کمی



- افزایش ۳۰ درصدی شاخص توسعه سرمایه اجتماعی در بین دانشجویان
- اصلاح فرآیند آموزشی و پژوهشی به نحوی که حداقل ۲۵ درصد دانش‌آموختگان برای کارآفرینی توانمندسازی شوند؛
- مشارکت در تشکیل حداقل ۱۰ شرکت دانش‌بنیان؛
- بستن حداقل ۳۰ قرارداد تولید و فروش دانش فنی؛
- تأمین حداقل ۴۰ درصد بودجه جاری دانشگاه از محل درآمدهای اختصاصی؛
- کسب حداقل رتبه دهم بین دانشگاه‌های جامع کشور، و قرار گرفتن در بین ۸۰ دانشگاه برتر جهان اسلام و حداقل رتبه ۲۰۰۰ در پایگاه استنادی SCOPUS.



بخش دوم : تحلیل

فرصت ها



- ✓ همسایگی با سه کشور
- ✓ وجود استعدادهای کشاورزی
- ✓ وجود منابع آب مناسب نسبت به بقیه مناطق کشور
- ✓ وجود ذخایر غنی معدنی در استان
- ✓ وجود دریاچه ارومیه
- ✓ تنوع قومی، دینی و مذهبی
- ✓ جاذبه‌های طبیعی و گردشگری استان

تهدیدات



- ✓ عدم استقلال کامل دانشگاه در تدوین برخی آیین نامه‌ها و مقررات
- ✓ ضعف اعتماد صنعت نسبت به دانشگاه
- ✓ پایین بودن شاخص‌های توسعه استان
- ✓ ورود دانشجویان با رتبه‌های پایین
- ✓ شیوع فرهنگ مدرک‌گرایی در متقاضیان ورود به دانشگاه
- ✓ گسترش بی‌رویه آموزش عالی کشور
- ✓ وجود شرایط ناعادلانه رقابتی در مراکز آموزش عالی
- ✓ ضعف فرهنگ کارآفرینی در جامعه
- ✓ آسیب‌پذیری اجتماعی دانشجویان در شرایط تهدیدآمیز
- ✓ اختلافات قومی و مذهبی
- ✓ عدم حساسیت نسبت به مسایل اعتقادی و دینی

نقاط قوت



- ✓ باور مدیریتی در جهت حمایت از تفکر استراتژیک
- ✓ جامع بودن دانشگاه
- ✓ وجود بالغ بر ۵۰۰ نفر عضو هیأت علمی (استاد، دانشیار، استادیار)
- ✓ حضور ۱۶۰۰۰ دانشجو در دانشگاه ارومیه
- ✓ وجود محققین برجسته، پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی
- ✓ وجود کارشناسان عالی، خبره و ارشد
- ✓ وجود برخی تجهیزات پیشرفته آزمایشگاهی
- ✓ فضای فیزیکی کافی برای توسعه دانشگاه
- ✓ فضای منحصر به فرد پردیس شهر
- ✓ زمین‌های زراعی و باغی
- ✓ حضور اعضای هیأت علمی و کارکنان در کارگروه‌های تخصصی و ساختار مدیریتی استان

نقاط ضعف



- ✓ وابستگی بودجه دانشگاه به منابع دولتی
- ✓ بهره‌وری پایین در منابع انسانی، انرژی و ...
- ✓ نبود سیستم جامع اطلاعات مدیریت
- ✓ نبود سیستم نظارت داخلی
- ✓ آشنایی ناکافی مدیران با شرح وظایف، قوانین و فرآیندهای مختلف دانشگاهی
- ✓ حجم کاری زیاد غیر ضروری مدیران ارشد
- ✓ تسلط بوروکراسی و برنامه‌ریزی بر اساس منابع به جای تأمین منابع بر اساس اهداف برنامه
- ✓ عدم انعطاف و انطباق ساختار سازمانی با اهداف و مأموریت دانشگاه
- ✓ ضعف کارگروهی و هماهنگی در بخش‌های مدیریتی دانشگاه
- ✓ ضعف انتقال مهارت‌های عملی به دانشجویان در فرآیند آموزش
- ✓ فرسوده و ناکافی بودن فضاهای کالبدی آموزشی و رفاهی

عوامل داخلی

ضعفها (W)

قوتها (S)

عوامل خارجی

استراتژی چابک سازی

استراتژی توسعه قلمرو

فرصتها (O)

استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی

استراتژی مشارکت

تهدیدات (T)

استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی



این استراتژی در بخش تهدیدات و نقاط ضعف طرح گردیده است. با توجه به اینکه ضعف‌های دانشگاه ارومیه از سنخ مهارتی بوده و در واقع منابع با بهره‌وری پایین مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌توان از راهبردی استفاده کرد که با ایجاد مهارت‌ها، منابع دانشگاه را فعال کرده و نسبت به تهدیدها پاسخ مناسب داد. این استراتژی با تبدیل هزینه‌های مصرفی به سرمایه، از نیروی کارکنان برای بهبود فرآیندها بهره گرفته و با غنی‌سازی و گردش شغلی در بخش‌های مختلف به انتقال تجربه انباشته می‌پردازد. با مشارکت دانشجویان در اجرای آن، می‌توان ضمن ایجاد نشاط و امید، هزینه‌ها را کاهش داده و با توانمندسازی در منابع انسانی، زمینه توسعه سرمایه دانشجویی را فراهم آورد. استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی زمینه‌ساز ارتقاء برند دانشگاه ارومیه شده و موجب کاهش وابستگی آن به منابع دولتی می‌شود.

استراتژی مشارکت



در این استراتژی دانشگاه حیطة فعالیت‌هایی که به طور مشترک با همکاری یک یا چند سازمان به انجام می‌رساند را تعیین می‌نماید. سازمان‌های مذکور بر مبنای اهداف و مأموریت دانشگاه مورد ارزیابی و غربال قرار گرفته و ترکیبی از آنها که می‌توانند با دانشگاه به هم افزایی در منابع برسند انتخاب می‌شوند. از طرفی، ارزیابی هم‌زمان محیط خارج و سیمای دانشگاه امکان شناسایی دامنه‌ای از موقعیت‌هایی را فراهم می‌سازد که می‌تواند با منابع دانشگاه راه جذب منابع سایر سازمان‌ها را پیدا کند.

لازمه اجرایی شدن استراتژی مشارکت تدوین آیین‌نامه جامع برای نظام‌مندی و ساماندهی در این موضوع خطیر براساس شاخص‌های مدنظر دانشگاه و در راستای اهداف کلان می‌باشد.

استراتژی چابک سازی



در این استراتژی به ایجاد جهش در فرآیندهای سازمانی با توسل به پتانسیل‌های فرصت‌ها تأکید می‌شود. این استراتژی با کوتاه کردن مسیر تصمیم‌گیری و تمرکززدایی در حوزه اجرایی، دانشکده‌ها را بعنوان بخش‌های کلیدی دانشگاه موظف می‌سازد روی فرصت‌ها تمرکز نمایند. در مرحله بعد با چابک‌سازی فرآیندهای منابع انسانی به تهیه طرح تجاری برای استفاده از فرصت‌ها می‌پردازد. استراتژی چابک‌سازی به مهندسی مجدد فرآیندها و همچنین بهینه‌سازی و هدفمند کردن سامانه ارتقاء کارکنان و تشکیل تیم‌های عملیاتی می‌پردازد. این استراتژی با تمرکز روی فرصت‌های محیطی منجر به ایجاد ارتباط ارگانیک با مسایل جامعه شده و به پالایش رشته‌های تحصیلی، تأسیس رشته‌های کاربردی و تدوین برنامه راهبرد شخصی برای دانشجویان می‌شود. استراتژی چابک‌سازی در فرآیندهای ارزش‌آفرین به تدوین پروژه‌های سرمایه‌گذاری جهت تحقق اهداف درآمدی و تربیت دانشجویان کمک خواهد کرد.

استراتژی توسعه قلمرو



استراتژی توسعه قلمرو با بکارگیری منابع و نقاط قوت دانشگاه و نیز عرضه رشته‌ها و خدمات جدید مورد نیاز جامعه، دستیابی به اهداف کلان دانشگاه را تسهیل می‌نماید.

تحقق این استراتژی مستلزم شکل‌گیری سامانه اطلاعات توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و تجهیزات دانشگاه می‌باشد. ارایه خدمات مشاوره‌ای مبتنی بر توانمندی‌های موجود دانشگاه و شناسایی پروژه‌های ارزش‌زا در قالب این استراتژی انجام می‌گیرد.

برنامه و اقدامات استراتژی توسعه سرمایه اجتماعی



ردیف	برنامه	هدف برنامه	محتوا	اهداف کلان دانشگاه
۱	ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت	تأمین اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری	طراحی و پیاده‌سازی سیستم جامع اطلاعاتی، مبتنی بر داده‌های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، اداری و مالی و داده‌های محیطی	بسترسازی برای اهداف و پوشش دادن نقاط ضعف
۲	نظام ارزیابی و توانمندسازی کارکنان	ایجاد بهره‌وری و نشاط در کارکنان	طراحی و پیاده‌سازی نظام بازخورد عملکرد، مشارکت، تشویق، تنبیه و گردش شغلی کارکنان	بسترسازی برای اهداف و پوشش دادن نقاط ضعف
۳	تشکیل دفتر اقتصادی	ایجاد درآمد پایدار	بررسی قابلیت‌ها و ارایه طرح‌های درآمدزا و ارزیابی طرح‌های اقتصادی و بازاریابی و بازاریابی برای محصولات دانشگاه	تأمین حداقل ۴۰ درصد از بودجه جاری تربیت حداقل ۲۵ درصد کارآفرین عقد حداقل ۳۰ قرارداد فروش دانش فنی
۴	ایجاد شهرداری دانشجویی	مسئولیت‌پذیری دانشجویان	فعال‌سازی شورای صنفی دانشکده‌ها و طراحی نظام تربیتی در شورای فرهنگی دانشگاه و تشکیل تیم‌های کاری با حضور دانشجویان	ایجاد نشاط، صداقت، امید و امانت‌داری تربیت حداقل ۲۵ درصد کارآفرین
۵	ایجاد تشکل‌های مردم‌نهاد	ارتقاء جایگاه اجتماعی دانشگاه	بهره‌برداری از قابلیت‌های علمی و سرمایه‌های اجتماعی اعم از فارغ‌التحصیلان و خیرین	عقد حداقل ۳۰ قرارداد فروش فناوری تأمین حداقل ۴۰ درصد از بودجه جاری
۶	برنامه‌ریزی منابع انسانی	توانمندسازی و توسعه منابع انسانی	توسعه آموزش‌های متناسب با شغل، گردش شغلی و غنی‌سازی شغلی، تدوین برنامه‌های جامع ارزیابی و ارتقای شغلی کارکنان	بسترسازی برای اهداف و پوشش دادن نقاط ضعف

برنامه و اقدامات استراتژی چابک‌سازی



اهداف کلان دانشگاه	محتوا	هدف برنامه	برنامه	ردیف
بسترسازی برای اهداف ششگانه	اصلاح ساختار دانشگاه متناسب با فرصت‌ها، تفویض اختیار به دانشکده‌ها جهت کاهش فعالیت‌های حوزه‌های ستادی	بهبود تشکیلات اداری	اصلاح ساختار سازمانی	۱
بسترسازی برای اهداف ششگانه	شناسایی فعالیت‌های خارج از مأموریت اصلی دانشگاه و برون‌سپاری آنها	برون‌سپاری	کاهش تصدی‌گری	۲
بسترسازی برای اهداف ششگانه	احصاء فرآیندها، شناسایی رویه‌های معیوب و بوروکراتیک و بهبود آنها	بهبود فرآیندهای سازمان	اصلاح فرآیندها	۳
بسترسازی برای اهداف ششگانه تأمین حداقل ۴۰ درصد بودجه جاری	تهیه برنامه جامع جلوگیری از اتلاف منابع و تخصیص بهینه منابع، شناسایی منابع درآمدزا با تکیه بر فرصت‌ها	افزایش بهره‌وری منابع	مدیریت موثر منابع	۴

برنامه و اقدامات استراتژی مشارکت



ردیف	برنامه	هدف برنامه	محتوا	اهداف کلان دانشگاه
۱	کاربردی کردن پژوهش‌های دانشگاهی و تحصیلات تکمیلی	نهادینه کردن ارتباط دانشگاه و صنعت	تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و دانشجویی اعم از تأسیس دانشکده، پژوهشکده و رشته‌های تقاضامحور، فرصت‌های مطالعاتی صنعتی و دوره‌های آموزش کوتاه‌مدت بصورت مشارکتی	کارآفرین تربیت شدن حداقل ۲۵ درصد فارغ التحصیلان دانشگاه تامین حداقل ۴۰ درصد بودجه جاری دانشگاه از محل عواید اختصاصی
۲	اصلاح و توسعه فرآیند کارآموزی و کارورزی دانشجویی	توانمندسازی	ارتباط با واحدهای صنعتی و خدماتی متناسب با سرفصل دروس مصوب و نیاز دانشجویان هر رشته و مهارت‌آموزی دانشجویان	ایجاد نشاط، صداقت، امید و امانت‌داری کارآفرین تربیت شدن حداقل ۲۵ درصد فارغ التحصیلان دانشگاه عقد حداقل ۳۰ قرارداد فروش فناوری
۳	همکاری با سایر دانشگاه‌ها	ایجاد هم‌افزایی	همکاری با سایر دانشگاه‌ها (داخلی و خارجی) در قالب فعالیت‌های علمی و دانشجویی مشترک، ارائه خدمات متقابل	بستر سازی برای اهداف ششگانه
۴	مشارکت جهت تشکیل شرکت‌های دانش بنیان	تسریع در ایجاد شرکت‌های دانش بنیان	ایجاد بستر مناسب برای تشکیل شرکت‌های دانش بنیان با اتکاء بر قابلیت‌های دانشگاه و جذب سرمایه‌گذار	حمایت از تشکیل حداقل ۱۰ شرکت دانش بنیان توسط دانشگاه

برنامه و اقدامات استراتژی توسعه قلمرو



اهداف کلان دانشگاه	محتوا	هدف برنامه	برنامه	ردیف
کاهش اتکا به بودجه دولتی، تأثیرگذاری در کشور و منطقه	تشکیل پژوهشکده علوم آب، ارائه خدمات مشاوره ای در زمینه مهندسی آب ایجاد رشته‌های علمی بین رشته‌ای در حوزه آب در دانشکده‌ها، تکمیل آزمایشگاه‌های مربوطه، کسب جایگاه ارائه دهنده تأییدیه طرح‌هایی مربوط به آب و محصولات و تجهیزات مربوطه	افزایش سطح مرجعیت و تأثیرگذاری	تبدیل شدن به مرجع علمی و فنی مطالعات آب کشور	۱
قرارگرفتن در رتبه ۲۰۰۰ دانشگاه‌های جهان و ۱۰ کشور	انتشار مجلات بین المللی، فرصت‌های مطالعاتی خارج از کشور، جذب دانشجویان خارجی، افزایش تعداد ارجاعات به تولیدات علمی دانشگاه	حضور بین‌المللی	ارتقا جایگاه بین‌المللی دانشگاه	۲
ایجاد نشاط، صداقت، امید و امانت‌داری تربیت حداقل ۲۵ درصد کارآفرین	ایجاد دفاتر کسب‌وکار برای اساتید و ایجاد مراکز رشد اقماری	تبدیل علم به ثروت	ایجاد مراکز رشد تخصصی	۳
ایجاد نشاط، صداقت، امید و امانت‌داری تربیت حداقل ۲۵ درصد کارآفرین	آموزش کارآفرینی، طرح‌های کارآفرینانه اساتید، بازدیدهای صنعتی، استارت آپ دانشجویی	توسعه منابع انسانی	توسعه کارآفرینی	۴
بسترسازی برای اهداف ششگانه	بازنگری سرفصل دروس و رشته‌های موجود بر اساس نیازهای جامعه و تعریف رشته‌های جدید و بین رشته‌ای با اتکا بر قابلیت‌های موجود	آموزش نیازمحور	بازنگری و تأسیس رشته‌های جدید	۵
ایجاد نشاط، صداقت، امید و امانت‌داری	تدوین برنامه اصلاح محیط زیست، اجرای پروژه‌های دوستدار محیط زیست و همکاری برای تدوین استانداردهای مربوطه و درگیر کردن دانشجویان به این امر	اجرای رسالت اجتماعی	توسعه مدیریت سبز	۶