# برنامه راهبردی

# دانشگاه حضرت معصومه (س)

در افق ۱۴۰۷ | به انضمام برنامه عملیاتی

بانوی فرزانه

اعتلای خانواده

مرداد ۱۴۰۳

# برنامه راهبردی

# دانشگاه حضرت معصومه (س)

افق ۱۴۰۷-۱۴۰۳

به انضمام برنامه عملیاتی

سال ۱۴۰۳

بسم الله الرحمن الرحیم

**سرشناسه : ...**

**عنوان : سند راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س)**

**مشخصات ناشر: دانشگاه حضرت معصومه (س)**

**تهیه و تدوین: دکتر مونا جامی پور، دکتر شهناز اکبری**

**مشخصات ناظر: واحد طرح و برنامه**

**صفحه آرایی: الهام راستی**

**سال انتشار: ۱۴۰۳**

**دوره زمانی: ۱۴۰۷ – ۱۴۰۳**

**اعضای شورای راهبردی: دکتر مریم بردبار، حجت الاسلام محمد آخوندزاده، دکتر سیده فاطمه فقیهی، دکتر روح الله عباسی شورشجانی، دکتر وحید نکونام، دکتر شهناز اکبری امامی، دکتر مونا جامی پور، دکتر حسام الدین لسانی، دکتر حسین معینی، خانم سحر علی کرمی، خانم فایزه علی عسگری**

# سخنان گوهربار مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در مورد ضرورت برنامه ریزی

**نگاه دین، نگاه اسلام، نگاه قرآنی به انسان این است که: انسان باید تلاش کند؛ تلاشِ با نظم، با برنامه‌ریزی‌و بی وقفه، تا بتواند به نتائج برسد.**

**تا چشم‌انداز را برای خود تعریف نکنیم، هیچ کار درستی صورت نخواهد گرفت.**

**برنامه، هم هماهنگی و هم‌افزایی ایجاد میکند، هم زنجیره‌ی برنامه‌ها ما را به اهداف چشم‌انداز میرساند.**

## پیشگفتار ریاست دانشگاه

در عصر حاضر، که تغییرات سریع و چالش‌های متنوع در عرصه‌های مختلف علمی و اجتماعی مشهود است، دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای کلیدی در توسعه پایدار و ارتقاء سطح علمی جامعه، نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و مدون هستند. یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اکثر دانشگاه‌ها، تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌ای است که حرکت در مسیر موفقیت در شرایط متحول و پیچیده محیطی را تضمین نماید.

برنامه راهبردی باید در مورد اینکه کدامیک از حوزه‌ها اولویت دانشگاه هستند، تصمیم‌گیری نماید و تمرکز فعالیت‌های بلندمدت دانشگاه را تعیین کند. دانشگاه حضرت معصومه (س) با شعار "بانوی فرزانه اعتلای خانواده" در تلاش برای دستیابی به هویت تمدنی در راستای آموزش عالی بانوان جهان اسلام می‌باشد که این مهم‌ترین تمایز برنامه راهبردی پیش رو با اکثر دانشگاه‌های کشور است.

این سند راهبردی، نتیجه تلاش‌های جمعی و همت والای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه با همراهی اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان است که به منظور ترسیم نقشه‌راه روشن و جامع برای آینده دانشگاه تدوین گردیده است. دانشگاه حضرت معصومه (س) به عنوان یک نهاد نوپا در نظام آموزش عالی استان قم، با چالش‌ها و فرصت‌های متمایزی مواجه است که تدوین این سند به عنوان ابزاری حیاتی برای هدایت دانشگاه در مسیر تحقق اهداف بلندمدت و میان‌مدت خود، امری ضروری محسوب می‌شود.

در راستای تدوین سند راهبردی، اقداماتی چون تشکیل کمیته راهبردی دانشگاه، تدوین سند اولیه راهبردی و ارسال آن به شورای راهبردی، تشکیل جلساتی با هیئت رئیسه دانشگاه، برگزاری نشست‌هایی با مدیران و معاونین جهت اصلاح و تکمیل سند، و ارسال نامه به واحدهای مربوط برای تکمیل اطلاعات برنامه عملیاتی بخشی از فعالیت‌هایی بود که در دانشگاه صورت گرفت.

این سند شامل اولویت‌های راهبردی، اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌ها و اقدامات دانشگاه در افق زمانی ۱۴۰۳-۱۴۰۷ می باشد که ما را در راستای تحقق چشم‌انداز دانشگاه یاری خواهد کرد. همچنین، با توجه به نوپا بودن دانشگاه، این سند فرصتی برای بهره‌برداری بهینه از منابع موجود و ارتقاء کیفیت و بهره‌وری دانشگاه است. ما بر این باوریم که با اتخاذ رویکردی راهبردی، می‌توانیم به چالش‌ها پاسخ دهیم و در مسیر پیشرفت علمی و فرهنگی گام برداریم.

از تمامی اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان عزیز دعوت می‌نمایم تا با همکاری و همدلی، در تحقق اهداف این برنامه مشارکت فعال داشته باشند. امید است با همت جمعی، دانشگاه حضرت معصومه (س) را به جایگاهی شایسته در نظام آموزش عالی کشور برسانیم و نقش مؤثری در توسعه علمی و اجتماعی بانوان ایفا کنیم.

با آرزوی موفقیت

مریم بردبار

رئیس دانشگاه حضرت معصومه (س)

مرداد ۱۴۰۳

# فهرست مطالب

## فصل اول: متدولوژی تدوین سند

۱-۱. مقدمه ..... ۱
۱-۲. متدولوژی اجرای پروژه..... ۲
۱-۳. مرجع متدولوژی تدوین برنامه راهبردی..... ۳
۱-۴. فازهای متدولوژی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه..... ۵

## فصل دوم: فاز اول-بررسی وضعیت موجود دانشگاه حضرت معصومه (س)

۲-۱. مقدمه..... ۱۸
۲-۲. بررسی وضعیت داخلی..... ۱۸
۲-۲-۱. بررسی اسناد و مدارک مرتبط با سند راهبردی دانشگاه..... ۱۸
۲-۲-۲. گردآوری و تجمیع نظرات و انتظارات ریاست، معاونت‌ها و مدیران..... ۲۶
۲-۲-۳. بررسی نتایج تحلیل وضعیت موجود دانشگاه..... ۳۲
۲-۲-۴. شناسایی ویژگی‌های منحصر و مزیت رقابتی دانشگاه..... ۳۸
۲-۳. بررسی وضعیت محیطی دانشگاه..... ۴۰
۲-۳-۱. بررسی سیمای آموزش عالی استان قم..... ۴۰
۲-۳-۲. انجام مطالعه تطبیقی و الگوبرداری..... ۴۳
۲-۳-۳. بررسی روندهای کلان آموزشی..... ۴۳
۲-۳-۳-۱. تحول دیجیتال در آموزش عالی..... ۴۳
۲-۳-۳-۲. حرکت به سمت رویکرد مهارتی..... ۴۵
۲-۳-۳-۳. تغییر در نظام‌های حکمرانی موسسات آموزشی..... ۴۸

## فصل سوم: فاز دوم- تعیین پیشران‌های برنامه راهبردی

۳-۱. مقدمه..... ۵۱
۳-۲. نقش‌آفرینی در تحقق اسناد بالادستی مرتبط با آموزش عالی..... ۵۱
۳-۲-۱. مأموریت‌گرایی دانشگاه طبق سند آمایش استان (قم)..... ۵۶
۳-۲-۲. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در حوزه توانمندسازی مهارتی بانوان فرهیخته..... ۵۷

## فصل چهارم: فاز سوم-تدوین برنامه راهبردی

۴-۱. مقدمه..... ۶۲
۴-۲. تدوین بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری..... ۶۲
۴-۲-۱. بیانیه مأموریت دانشگاه حضرت معصومه (س)..... ۶۳
۴-۲-۲. بیانیه چشم انداز دانشگاه حضرت معصومه در افق ۱۴۰۷..... ۶۵
۴,۲,۳. بیانیه ارزش‌های محوری..... ۶۶
۴-۳. شناسایی اولویت‌های راهبردی دانشگاه..... ۶۷
۴-۴. تدوین اهداف راهبردی و راهبردها..... ۶۸
۴,۵. تدوین برنامه/اقدامات دانشگاه..... ۷۰
۴-۶. تدوین شاخص‌های عملکردی دانشگاه و طراحی سازوکار نظارتی..... ۸۸
۴-۶. وزن‌دهی مؤلفه‌های سند راهبردی..... ۱۱۳

## فصل پنجم: گزارش مدیریتی

۵-۱. مقدمه ..... ۱۳۵
۵-۲. تعیین شرایط مطلوب شاخص‌ها..... ۱۳۵
۵-۳. شناسایی منابع مورد نیاز تحقق برنامه‌ها..... ۱۳۶

# فهرست جداول

جدول۱: راهبردهای تدوین شده در سند راهبردی پیشین دانشگاه سال۱۳۹۴ ..... ۲۱
جدول ۲: حوزه های راهبردی و اهداف کلان مستخرج از سند تحول(۱۴۰۲)..... ۲۳
جدول ۳: مسائل اصلی دانشگاه مبتنی بر اسناد کلان پیشین دانشگاه..... ۲۷
جدول۴: فهرست جلسات برگزار شده در خصوص شناسایی مسائل راهبردی دانشگاه..... ۳۰
جدول۵: ابعاد و مسائل راهبردی دانشگاه..... ۳۰
جدول ۶: آمار و ارقام کلی از دانشگاه حضرت معصومه (س)..... ۳۲
جدول۷: وضعیت دانشگاه حضرت معصومه (س) در رتبه بندی **ISC**..... ۳۵
جدول ۸: مراکز آموزش عالی استان قم به تفکیک زیر نظام های آموزشی..... ۴۱
جدول ۹: گزارهای استخراج شده از اسناد منتخب بالا دستی هدایتگر برنامه راهبردی دانشگاه..... ۵۲

جدول ۱۰: خاستگاه مولفه‌های مأموریت دانشگاه..... ۶۴
جدول ۱۱: مولفه‌های چشم انداز دانشگاه و خاستگاه آنها برمبنای اسناد بالادستی..... ۶۶
جدول ۱۲: اولویت‌ها و اهداف راهبردی..... ۶۹
جدول ۱۳: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی اول: تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی)..... ۷۱
جدول ۱۴: اهداف، راهبردها، برنامه‌های اولویت راهبردی دوم: هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت..... ۷۵
جدول ۱۵: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی سوم: تحول آموزشی..... ۷۷
جدول ۱۶: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی چهارم: توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور..... ۷۹
جدول ۱۷: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی پنجم: اعتلای تصویر و شهرت دانشگاه در سطح ملی و فرا ملی..... ۸۲
جدول ۱۸: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی ششم: حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان..... ۸۳
جدول ۱۹: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی هفتم: سرآمدی علمی در علوم انسانی – اسلامی..... ۸۷
جدول ۲۰: برنامه‌ها و شاخص‌های راهبردهای سند راهبردی ..... ۹۰
جدول۲۱: وزن‌دهی به اولویت‌ها و اهداف..... ۱۱۴
جدول ۲۲: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی اول..... ۱۱۵
جدول ۲۳: ..وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی دوم..... ۱۱۹
جدول ۲۴: ..وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی سوم..... ۱۲۲
جدول ۲۵: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی چهارم..... ۱۲۴
جدول ۲۶: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی پنجم..... ۱۲۷
جدول ۲۷: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی ششم..... ۱۲۹
جدول ۲۸: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی هفتم..... ۱۳۲
جدول۲۹. جدول اهداف راهبردی، هدف راهبردی و کد هدف راهبردی..... ۱۳۸
جدول ۳۰: انطباق اهداف راهبردی مؤسسه با اهداف عالی نظام عتف..... ۱۳۹
جدول ۳۱: اهداف، راهبردها و اقدامات مرتبط با پیاده‌سازی راهبردها..... ۱۴۴

## فهرست شکل‌ها

شکل ۱: متدولوژی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه..... ۷
شکل۲: مأموریت دانشگاه براساس اسناد راهبردی پیشین مورد مطالعه..... ۱۹
شکل ۳: چشم انداز دانشگاه براساس اسناد راهبردی پیشین مورد مطالعه..... ۲۰

شکل ۴: تعداد کل مقالات در دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال..... ۳۶
شکل ۵ : سرانه مقالات اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال (گزارش ۱۴۰۳ موسسه **ISC**)..... ۳۷
شکل ۶: سرانه مقالات اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال (گزارش ۱۴۰۱ موسسه **ISC**)..... ۳۸
شکل۷: مأموریت دانشگاه حضرت معصومه (س)..... ۶۳
شکل۸: بیانیه چشم انداز دانشگاه حضرت معصومه (س) در افق ۱۴۰۷..... ۶۵
شکل۹: ارزش‌های محوری دانشگاه حضرت معصومه (س)..... ۶۷

# فصل اول:

# متدولوژی تدوین سند راهبردی

## ۱-۱. مقدمه

در دنیای امروز که به سرعت در حال تغییر و تحول است، دانشگاه‌ها باید به طور استراتژیک خود را برای بهره‌برداری بهینه از سرمایه‌گذاری‌ها و استفاده از روندهای نوظهور فناوری‌های تحول آفرین آماده کنند. برنامه‌ریزی راهبردی، عنصر اساسی در هماهنگی بین راهبردها و اقدامات واحدهای مختلف دانشگاه برای دستیابی به پایداری و مزیت رقابتی است. با این حال، بسیاری از دانشگاه‌ها به دلیل نداشتن چارچوب مناسب برای جهت‌گیری‌های آینده، در کسب مزیت رقابتی در زمینه فناوری‌ها با شکست مواجه می‌شوند. تدوین یک سند راهبردی جامع برای هدایت اقدامات مناسب مدیران و تصمیم‌گیران دانشگاه ضروری به نظر می‌رسد. این سند برای تخصیص بهینه منابع، سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و بهره‌برداری مؤثر از فناوری‌های جدید اهمیت دارد. برنامه راهبردی نقشه راه منسجمی را ارائه می‌دهد که تمامی تلاش‌های دانشگاه را به سمت اهداف مشترک یکپارچه می سازد که به تقویت نوآوری، ارتقای کارایی عملیاتی و بهبود موقعیت رقابتی دانشگاه می انجامد. برنامه راهبردی مانند ابزار کارآمد و حیاتی به جهت دهی تصمیمات کلان دانشگاه در پیچیدگی‌های آموزش عالی مدرن می پردازد و تلاش می‌کند که دانشگاه نه تنها با پیشرفت‌های فناوری و پارادایم‌های آموزشی جدید سازگار گردد، بلکه تاب آوری مواجهه با تغییرات اکوسیستم آموزشی را دارا باشد.

گزارش حاضر تحت عنوان "سند راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س)"، شامل متدولوژی توسعه سند راهبردی و اجزای برنامه و نتایج مورد انتظار در راستای طراحی جهت گیری های کلان دانشگاه در افق زمانی ۱۴۰۳-۱۴۰۷ انجام شده است.

در بخش ابتدایی گزارش متدولوژی تدوین برنامه راهبردی به تفصیل تشریح شده است و در ادامه بر طبق متدولوژی معرفی شده، برنامه راهبردی دانشگاه در سه فاز تدوین شده است. در فاز اول به بررسی وضعیت موجود و الگوبرداری از

دانشگاه‌های منتخب پرداخته شده است و در این راستا مستندات مرتبط دانشگاه از جمله سند تحول دانشگاه و سند راهبردی پیشین دانشگاه مورد توجه قرار گرفته است. همچنین طی جلسات متعدد با ریاست، معاونین، مدیران و کارشناسان دانشگاه، چالش‌های عملکردی و نقاط نیازمند اقدام مشخص شده است. این فاز با بررسی نتایج حاصل از تحلیل وضعیت موجود در دو حوزه‌های آموزش، پژوهش، ارتباط با صنعت، مالی-اداری، فرهنگی-دانشجویی، روابط بین‌الملل، روابط عمومی و فناوری ادامه یافته و در نهایت با درنظرگرفتن شرایط مطلوب در دانشگاه‌های مشابه به منظور الگوبرداری خاتمه یافته است.

در فاز دوم، به پیشران‌های تدوین برنامه راهبردی که نقش بسزایی در جهت‌دهی به برنامه راهبردی دارند، پرداخته شده است و مأموریت گرایی دانشگاه‌ها طبق سند آمایش استان، تطابق با اسناد بالادستی و نقش‌آفرینی در حوزه بانوان مشخص گردیده است. در فاز نهایی و سوم گزارش، برنامه راهبردی در قالب ***چشم‌انداز، مأموریت، مسائل راهبردی، اهداف راهبردی، راهبردها، اقدامات/برنامه‌ها و در نهایت شاخص‌های عملکردی*** تدوین شده است.

## ۱-۲. متدولوژی اجرای پروژه

در این بخش، متدولوژی انجام پروژه سند راهبردی با هدف بیان چگونگی تدوین برنامه در قالب چند فاز متوالی تشریح شده است. این متدولوژی شامل سه فاز اصلی است و در هر فاز به فراخور نیاز از ابزارها و تکنیک‌های مناسب بهره گرفته می‌شود. برخی از مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای در تدوین برنامه راهبردی به‌کارگرفته شده‌اند و همچنین مدل‌ها و مفاهیم اساسی در تدوین برنامه راهبردی در بخش پیوست علمی این گزارش با ذکر منبع معتبر معرفی گردیده است. بنابراین در این بخش صرفا به نقش مدل مرجع مورد استفاده در فرآیند تدوین برنامه راهبردی اشاره شده و کلیت آن تشریح نشده است. در ادامه به متدولوژی تدوین برنامه راهبردی، نحوه تنظیم و فازهای پیاده‌سازی آن و ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده در هر فاز پرداخته می‌شود.

## ۱-۳. مرجع متدولوژی تدوین برنامه راهبردی

متدولوژی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، بر اساس مدل برنامه‌ریزی راهبردی برایسون (۱۹۸۸) و (۲۰۱۸) تنظیم شده است.

دلایل انتخاب این مدل به عنوان مرجع تدوین متدولوژی عبارتند از:

- چارچوب برای سازمان‌های دولتی طراحی شده است و از پرارجاع ترین مطالعات در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های دولتی می‌باشد.
- در این چارچوب همزمان با بررسی محیط داخلی و خارجی این امکان فراهم می‌شود به طور مؤثری به تغییرات محیطی پاسخ داد و نیز عوامل موثر و تاثیرگذار بر برنامه راهبردی به دقت شناسایی گردد.
- یک رویکرد جامع به برنامه‌ریزی راهبردی دارد که شامل تحلیل محیطی، تعریف مأموریت و اهداف، تدوین راهبردها و برنامه‌های آن‌ها می‌شود. این جامعیت به مدیران امکان می‌دهد تمامی جنبه‌های کلیدی برنامه‌ریزی را پوشش دهند.
- این چارچوب وابسته به تکنیک خاصی نیست و این امکان را برای تحلیلگر فراهم می‌آورد تا در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی از ابزارها و تکنیک‌های متداول و مناسب بهره‌گیری نماید.
- چارچوب مذکور دارای یک رویکرد کاربردی و ساده است. همچنین از توالی منطقی برخوردار است.

با توجه به دلایل فوق الذکر مدل برایسون مبنای طراحی متدولوژی قرار گرفته است. همچنین در مراحل مختلف به منظور پیاده‌سازی این مدل، بررسی وضعیت موجود و مطلوب و در نهایت تدوین راهبردها، از ابزارها و تکنیک‌های مختلفی بهره گرفته شده است که عمده مدل‌ها و تکنیک‌های استفاده شده عبارتند از:

- مطالعات تطبیقی و الگوبرداری از برنامه راهبردی سایر دانشگاه‌ها به ویژه دانشگاه‌های تراز ملی و دانشگاه‌هایی با مأموریت مشابه
- مصاحبه و نظرسنجی
- بررسی اسناد و مدارک داخل دانشگاه و اسناد بالادستی

لازم به ذکر است که به دلیل اهمیت نوآوری در فرآیند مدیریت راهبردی، تلاش گردید تا از روش‌ها، رویکردها و ابزارهای نوین در مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی شامل طراحی، اجرا و ارزیابی سند راهبردی بهره گرفته شود.

در فرآیند بررسی وضعیت موجود، پیشران‌های برنامه راهبردی، تدوین برنامه راهبردی از رویکردهای نوآرانه چون بهره گیری از ابزارهای هوش مصنوعی در پیش بینی روندهای پیش روی آموزش عالی، توجه به مسئولیت اجتماعی دانشگاه و نقش آفرینی مبتنی بر آمایش استانی، برگزاری نشست‌های طوفان فکری به منظور ارائه راهکارهای نوآرانه در مقابله با چالش‌های پیش روی دانشگاه، از ابزارهای فناورانه به منظور برقراری نشست‌های ایده‌یابی استراتژیک، تحلیل‌های مبتنی بر داده‌های واقعی بهره‌گیری از رویکرد الگوبرداری در دانشگاه‌های همتراز و ایجاد شبکه همفکری با سایر دانشگاه‌های مشابه بهره گرفته شده است.

در مرحله تدوین اقدامات عملیاتی به منظور جاری سازی سند راهبردی نیز از رویکردهای نوآورانه ای چون تشکیل تیم های کاری برای تحقق برنامه‌های راهبردی و توسعه کارهای مشارکتی در محیط دانشگاه، سیستم‌های مستندسازی تجارب پیاده‌سازی، چابک‌سازی ساختار و فرآیندهای دانشگاه، نوآوری در مدل درآمدی دانشگاه بهره‌گرفته شده است.

در مرحله توسعه سازوکارهای ارزیابی و نظارت بر سند راهبردی نیز سعی بر توسعه ابزارهای فناورانه چون داشبوردهای مدیریتی و رویکرد مبتنی بر یادگیری از تجارب بوده است.

در ادامه فازهای تدوین برنامه راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) ارائه و به تفصیل تشریح می‌گردند.

## ۱-٤. فازهای متدولوژی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه

پیاده‌سازی متدولوژی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) در قالب سه گام اصلی تحقق یافته است که این فازها عبارتند از:

### ۱) فاز اول : بررسی وضعیت موجود

- بررسی وضعیت داخلی
  - بررسی اسناد و مدارک مرتبط با سند راهبردی دانشگاه
  - گردآوری و تجمیع نظرات ریاست، معاونت‌ها و مدیران
  - گردآوری و تجمیع انتظارات ریاست، معاونت‌ها و مدیران
  - بررسی نتایج تحلیل وضعیت موجود
- بررسی وضعیت محیطی
  - بررسی اسناد بالادستی
  - انجام مطالعه تطبیقی و الگوبرداری
  - بررسی روند های کلان فناوری‌های آموزشی

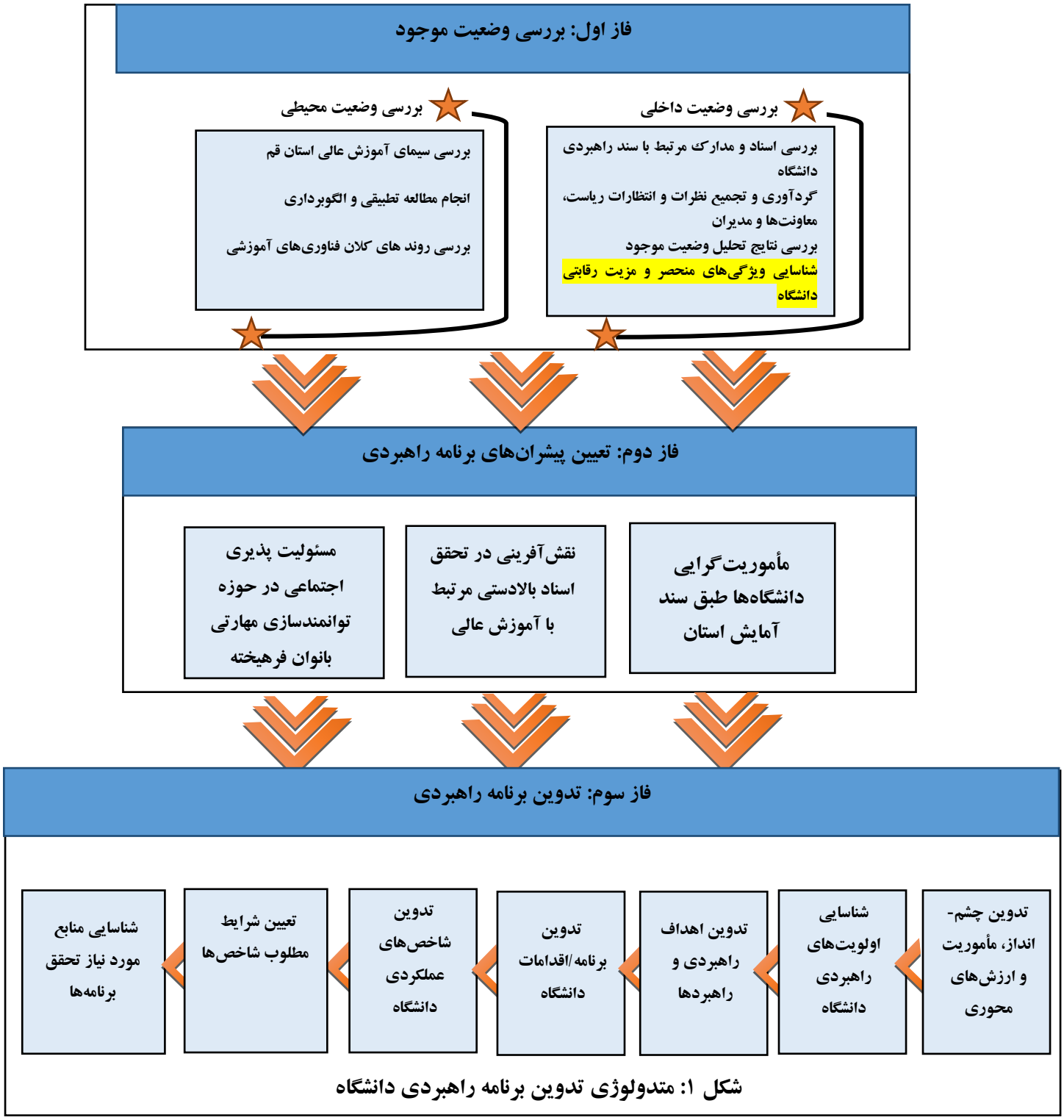
### ۲) فاز دوم: تعیین پیشران‌های برنامه راهبردی

- مأموریت گرایی دانشگاه‌ها طبق سند آمایش استان
- تطابق با اسناد بالادستی
- نقش‌آفرینی در حوزه بانوان

### ۳) فاز سوم : تدوین برنامه راهبردی

- تدوین چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری
- شناسایی اولویت‌های راهبردی دانشگاه
- تدوین اهداف راهبردی
- تدوین راهبردهای هریک از اهداف راهبردی
- تدوین برنامه/اقدامات دانشگاه
- تدوین شاخص‌های عملکردی دانشگاه و طراحی سازوکار نظارتی برنامه راهبردی
- تعیین شرایط مطلوب شاخص‌ها
- شناسایی منابع مورد نیاز تحقق برنامه‌ها

در شکل ۱ فازهای متدولوژی برنامه‌ریزی راهبردی نمایش داده شده است .




شکل ۱: متدولوژی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه

## فاز اول : بررسی وضعیت موجود

این فاز شامل دو مرحله اساسی بررسی وضعیت موجود داخلی و محیطی است. در مرحله اول کلیه اطلاعات سازمانی که برای تدوین برنامه راهبردی مورد نیاز می‌باشد از طریق مطالعه اسناد، برگزاری جلسات مصاحبه و بررسی گزارش‌های داخلی و گزارش های رتبه بندی، گردآوری می‌شود. در مرحله بعد به منظور درک محیط خارجی دانشگاه و جایگاه یابی آن، شرایط محیطی که در آن فعالیت می‌کند مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### الف) بررسی وضعیت داخلی

هدف از بررسی وضعیت داخلی دانشگاه، آشنایی با اهداف، راهبردها، فعالیت های فعلی و نیز عملکرد دانشگاه می‌باشد. شناخت وضعیت داخلی موجود دانشگاه، مرحله آغازین برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد و شناخت حاصل شده از این مرحله شالوده و بنیان اصلی تدوین سند راهبردی را پایه‌گذاری می‌نماید. بررسی وضعیت موجود سازمان در قالب مراحل ذیل انجام می پذیرد:

- **بررسی اسناد و مدارک مرتبط با سند راهبردی دانشگاه**

در این بخش سند برنامه راهبردی پیشین دانشگاه (تدوین و تصویب سال ۱۳۹۴) که حاوی مأموریت، چشم‌انداز و اهداف و راهبردهای دانشگاه است و همچنین سند تحول دانشگاه (خرداد ۱۴۰۲)، به عنوان اسناد موثر در تدوین برنامه راهبردی دانشگاه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

- **گردآوری و تجمیع نظرات و انتظارات ریاست، معاونت‌ها و مدیران**

در این بخش نظرات و انتظارات عملکردی هیأت رییسه دانشگاه و مدیران دانشگاه که جهت اصلی برنامه راهبردی را مشخص می‌سازند از طریق انجام جلسات و مصاحبه‌های حضوری یا تلفنی گردآوری شده و پس از بررسی و تجمیع به صورت یک فهرست نهایی ارائه خواهد شد.

- **بررسی نتایج تحلیل وضعیت موجود دانشگاه**

در این بخش گزارش های داخلی و گزارش های استانی و ملی مرتبط با دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس آن که نقاط ضعف و قوت دانشگاه استخراج می گردد.

## ب) بررسی وضعیت محیطی دانشگاه

این بخش به منظور شناسایی شرایط محیطی فعالیت دانشگاه و نیز بررسی برنامه راهبردی دانشگاه‌های تراز ملی و نیز همتراز با فعالیت های دانشگاه انجام می‌پذیرد. در این فاز مراحل بررسی سیمای آموزش عالی استان قم، انجام مطالعه تطبیقی و الگوبرداری و در نهایت بررسی روندهای کلان فناوری‌های آموزشی صورت گرفته است.

- **بررسی سیمای آموزش عالی استان قم**

در تدوین راهبردهای دانشگاه توجه به شرایط محیط آموزشی استان قم و جایگاه یابی دانشگاه در استان ضروری است. با توجه به شرایط علمی و فرهنگی استان قم، بررسی به جنبه‌های آموزش عالی در استان برای درک بهتر فرصت‌های استراتژیک و تهدیدهای دانشگاه اهمیت دارد.

- **انجام مطالعه تطبیقی و الگوبرداری**

یکی دیگر از تکنیک های مورد استفاده در تدوین سند راهبردی، الگوبرداری از سایر دانشگاه‌های تراز ملی و همتراز بوده است. در این بخش، برنامه راهبردی دانشگاه‌های شیراز، علامه طباطبایی، الزهرا و مازندران مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و هم در طراحی ساختار گزاردهی و هم تدوین راهبردها و اقدامات، مطالعه تطبیقی صورت پذیرفت.

- **بررسی روندهای کلان فناوری‌های آموزشی**

یکی دیگر از پیشران‌های تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، روندها و فرصت های آموزشی مبتنی بر فناوری‌های تحول آفرین می‌باشد. در این بخش به منظور همسو شدن با روندهای نوظهور حوزه آموزشی به بررسی روندهایی که قابلیت بهره‌برداری آنها با توجه به قابلیت‌های دانشگاه وجود دارد پرداخته شده است تا بتوان از پتانسیل فناوری‌های نوظهور در تعالی عملیاتی و بهبود ایجاد تجربه سازگار در کاربران بهره گرفت.

## فاز دوم: تعیین پیشران‌های برنامه راهبردی

پیش از تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، تعیین برخی از پیشران‌ها که در جهت گیری‌های آتی و تصمیم گیری‌های راهبردی موثر هستند، ضروری است. با توجه به شیوه‌نامه تدوین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز وضعیت دانشگاه، مأموریت گرایی دانشگاه‌ها طبق سند آمایش استان، نقش‌آفرینی در تحقق اسناد بالادستی مرتبط با آموزش عالی و در نهایت مسئولیت پذیری اجتماعی در حوزه توانمندسازی مهارتی بانوان فرهیخته، سه پیشران اصلی برنامه راهبردی دانشگاه می‌باشند که پیش از تدوین این برنامه می‌بایست به دقت مورد بررسی قرار بگیرند.

### الف) مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها طبق سند آمایش استان

این (مأموریت گرایی دانشگاه‌ها) فکر بسیار خوبی است، این را من تأکید می کنم، این کار حتما انجام بگیرد ( مقام معظم رهبری). مأموریت گرایی تأکید بر مشارکت دانشگاه‌ها در پاسخگویی به نیازها و بهره برداری از مزیت های استانی دارد که به همکاری و تعامل بیشتر دانشگاه با صنایع و جامعه می انجامد. منظور ازمأموریت‌گرایی، تعیین کارکرد دانشگاه در نقش آفرینی تحقق سند آمایش استان می‌باشد. در این بخش به‌منظور تعیین نقش مأموریتی دانشگاه حضرت معصومه (س)، سند آمایش استان قم به دقت شناسایی مورد بررسی قرار گرفت و طی جلساتی با توجه به نقطه نظرات دریافت شده، حوزه نقش دانشگاه در تحقق سند آمایش استان تعیین می‌گردد.

## ب) نقش‌آفرینی در تحقق اسناد بالادستی مرتبط با آموزش عالی

در این بخش با توجه به ضرورت همسویی با جهت گیری‌های کلی نظام در حوزه آموزش عالی و دستورات و تکالیف سازمان‌های بالادستی به ویژه جهت‌گیری‌های کلان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیاز به بررسی و استخراج حوزه‌های مرتبط و تدوین راهبردها و اقدماتی به منظور نقش‌آفرینی موثر در سیاست‌های کلان کشور می‌باشد.

## ج) مسئولیت‌پذیری اجتماعی در حوزه توانمندسازی مهارتی بانوان فرهیخته

دانشگاه حضرت معصومه (س) اولین دانشگاه تک جنسیتی با هدف تعالی آموزش عالی بانوان می‌باشد که بعد از انقلاب اسلامی ایران تأسیس شد و از ابتدا با تمرکز بر حوزه بانوان شروع به فعالیت کرده است. در این راستا، با تمرکز بر این نقش‌آفرینی در حوزه‌های توانمندسازی و سرآمدی علمی بانوان از یک سو، با بررسی اسناد بالادستی که به این مهم پرداخته اند و از سوی دیگر، طی جلساتی با توجه به نقطه نظرات معاونت‌ها و مدیران، مولفه های کلیدی که در سند راهبردی به در راستای مسئولیت‌پذیری در حوزه بانوان به آنها باید پرداخته شود مشخص می‌گردد.

## فاز سوم : تدوین برنامه راهبردی

### تدوین چشم-انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری

در این بخش با توجه به ورودی‌های بخش‌های پیشین گزارش، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش های محوری دانشگاه، همراستا با پیشران‌های برنامه راهبردی تنظیم و تدوین می‌گردد. چشم انداز دانشگاه، آینده مطلوب و تصویری از موفقیت دانشگاه در دستیابی به اهدافش می‌باشد که آینده مطلوب دانشگاه را در افق زمانی تعیین شده نشان می دهد. چشم انداز، منشا برنامه‌ها و اقدامات در این بازه زمانی می‌باشد و می بایست واقع بینانه، انگیزشی و تحولی باشد. مأموریت یا رسالت دانشگاه، بیانگر فلسفه وجودی دانشگاه؛ هدف اصلی در راستای ارزش‌هاو انتظارات ذینفعان می‌باشد. ارزش های محوری، نیز باورهایی است که معمولا به طور ضمنی به رفتار افراد در سازمان جهت می‌دهد. در این خصوص، بعد از پیش نویس اولیه چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری با توجه به پیشران ها و بررسی اسناد و مدارک مرتبط با سند راهبردی دانشگاه طی جلساتی با هیأت رییسه مورد بررسی، اصلاح و در نهایت موافقت قرار گرفت.

### شناسایی اولویت‌های راهبردی دانشگاه

در این بخش با توجه آسیب‌شناسی وضع موجود، انتظارات، پیشران‌ها و نیز روندهای تاثیرگذار بر حوزه آموزش، مسائل یا اولویت‌های راهبردی دانشگاه شناسایی شدند. این اولویت‌ها طی جلسات مختلف به بحث و گفتگو گذاشته شدند تا پوشش دهنده حوزه‌های راهبردی دانشگاه در بازه زمانی تعیین شده باشند. مسائل راهبردی دانشگاه بیانگر جهت‌گیری بلند مدت دانشگاه، حیطه فعالیت‌های دانشگاه، مزیت‌های دانشگاه در عرصه آموزش که با درنظر گرفتن قابلیت‌ها و منابع سازمان، ارزش‌هاو انتظارات ذینفعان کلیدی و محیط پیرامون آن شناسایی شده است.

## تدوین اهداف راهبردی و راهبردها

در این بخش، با توجه به اولویت‌های راهبردی تدوین شده در بخش پیشین و برای تحقق هریک از اولویت‌های راهبردی، اهداف راهبردی با در نظر گرفتن رویکرد پیشنهادی در شیوه نامه وزارت علوم شناسایی گردید و تلاش شد تا اهداف راهبردی با رویکردی مسئله محور، مأموریت‌گرا و نوآوارنه تدوین گردد و مورد توافق ذینفعان قرار گیرد. در ادامه، با توجه به اهداف راهبردی تدوین شده، راهبردهایی در ذیل هر هدف تنظیم و ارائه می‌گردد. راهبردها به عنوان مجموعه از رویکردها و اقدامات کلی به منظور دستیابی به اهداف راهبردی می باشند. راهبردها بر چگونگی دستیابی به اهداف تمرکز دارند. در این فاز نیز اهداف راهبردی و راهبردها طی جلسات مختلف مورد ارزیابی و جرح و تعدیل قرار گرفت.

## تدوین برنامه/اقدامات دانشگاه

در این بخش، با توجه به راهبردهای تدوین شده در بخش پیشین و با توجه به اهمیت در نظر گرفتن شرایط عملیاتی دانشگاه، برنامه‌ها و اقدامات ذیل هریک از راهبردها تنظیم و ارائه می‌شود. به این منظور ابتدا راهبردهای دانشگاه در افق زمانی برنامه ریزی، طی جلساتی مورد موافقت قرار گرفت و سپس کلیه اقداماتی که در مورد هر راهبرد می‌تواند صورت گیرد و متناسب با توان عملیاتی دانشگاه می‌باشد مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت برنامه‌ها و اقدامات بهینه نهایی در جلسات با معاونت‌ها، مدیران و هیأت رییسه دانشگاه مشخص می‌شود.

## تدوین شاخص‌های عملکردی دانشگاه و طراحی سازوکارهای نظارتی برنامه راهبردی

در این بخش، با درنظر گرفتن اقدامات تدوین شده در مرحله قبل شاخص‌های کمی و کیفی مرتبط با هریک از اقدامات و برنامه‌ها طوری که قابل درک، قابل سنجش و قابل تحقق باشد شناسایی گردید. شاخص‌های عملکرد به منظور سنجش پیشرفت اقدامات می‌باشند و به ارزیابی و کنترل اجرای برنامه راهبردی کمک می‌کنند. در این بخش علاوه بر شناسایی شاخص های عملکردی به توسعه سازوکارهایی برای نظارت و ارزیابی پیشبرد برنامه راهبردی پرداخته شده است تا از اجرا و تحقق برنامه اطمینان حاصل شود.

## تعیین شرایط مطلوب شاخص‌ها

با توجه به الزامات تدوین سند راهبردی که توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ابلاغ شده بود، در این مرحله می بایست علاوه بر تعیین شاخص‌های عملکردی وضعیت مطلوب هریک از آنها را در افق زمانی برنامه‌ریزی‌از هریک از واحدهای دخیل در اجرای سند راهبردی اخذ می گردید. بدین منظور، از قالب پرسشنامه طراحی شده در شیوه‌نامه بهره گرفته شد و پرسشنامه همراه با نامه ای به واحدهای مرتبط ارسال گردید. این فرآیند از ۱۹ تیرماه آغاز طی پیگیری‌های مستمر از واحد طرح و برنامه و هریک از واحدهای به طور جداگانه در نهایت طی نزدیک به یکماه پرسشنامه‌های تکمیل و مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفت. در برخی موارد، پرسشنامه‌ها چندین بار رفت و برگشت به افراد پاسخ دهنده داشته تا اطلاعات درست و کاملی دریافت شود.

## شناسایی منابع مورد نیاز تحقق برنامه‌ها

اطلاعات مربوط به منابع نیز در پرسشنامه تدوین شده در بخش قبل از واحدها اخذ گردید. در نهایت منابع مالی مورد نیاز برای هریک از راهبردها طبق شیوه نامه وزارت علوم تجمیع و مورد بررسی قرار گرفت.

تحولات سریع تکنولوژیکی، تغییرات اجتماعی و اقتصادی، و رقابت فزاینده بین دانشگاه‌ها، ضرورت ایجاد یک نظام حکمرانی منعطف، نوآور، خلاق و پاسخگو را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در نظام حکمرانی دانشگاه حضرت معصومه (س) با اتخاذ رویکردی آینده‌نگرانه، به دنبال ایجاد بستری پویا است که در آن:

- ترویج فرهنگ نوآوری و تحول‌آفرینی در عرصه آموزش عالی
- توسعه زیرساخت‌های نوآوری و کارآفرینی دانشجویان و اساتید
- تاکید ویژه بر مهارت آموزی دانشجویان
- توسعه همکاری‌های بین‌المللی در همه سطوح دانشگاهی

محور تصمیم‌گیری‌های راهبردی بوده است. یکی از مصادیق چنین رویکرد مهارت محور و نوآرانه‌ای بستر مهارت‌آموزی سامانه آرمان می‌باشد که دانشگاه حضرت معصومه (س) به عنوان پیشرو در این حوزه با بهره‌مندی از قابلیت‌های فناوری‌های نوین به ایفای نقش جدیدی در عرصه آموزش عالی بانوان و نیز تحقق مسئولیت اجتماعی دانشگاه در ارتباط با دانشجویان سایر دانشگاه‌ها پرداخته است. سامانه آرمان(آموزش رشته محور، مهارت محور، ایده محور و نیاز محور) دانشگاه حضرت معصومه(س) با تجمیع اطلاعات، آموزش علوم و مهارت‌ها، همسو نمودن ظرفیت ها، دانش لازم برای توانمندسازی دانشجویان در این زمینه ها در قالب دوره های آموزشی، کارگاه ها، مشاوره های شغلی، آزمون‌ها و بازدیدهای میدانی و تورهای فناوری را مهیا می‌سازد تا همه دانشجویان بتوانند از این بستر بهره‌مند شوند. از جمله دستاوردهای سامانه آرمان می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ✓ لحاظ نمودن ویژگی‌های طرح‌های مختلف در حوزه نوآوری و کارآفرینی همچون طرح صدف، طرح ملی ترویج کارآفرینی، طرح پویش ۴ در ۴، طرح توانا و ... در تدوین برنامه -یکپارچه نمودن خدمات ارائه شده از

سوی واحدهای مختلف دانشگاه در حوزه کارآفرینی و نوآوری نظیر کارگاه‌های آموزشی، بازدیدهای میدانی و دوره‌های کارورزی و در نتیجه حذف موازی کاری

- ✓ انسجام دوره‌های مختلف آموزشی در قالب درس ۲ واحدی اجباری کارآفرینی و مهارت افزایی متناسب با بوم کسب و کار و نیازهای استانی و ملی رشته تحصیلی هر دانشجو
- ✓ استعدادیابی دانشجویان با آزمون‌های روانشناسی معتبر (**MBTI** و استرانگ) تحت وب در این سامانه و تناسب زمینه کارآفرینی هر دانشجو با استعداد وی
- ✓ ارائه فرصت‌های شغلی مختص هر دانشجو متناسب با رشته و محل سکونت وی
- ✓ تداوم ارتباط دانشجویان پس از دانش‌آموختگی در این سامانه و رصد و پایش اشتغال آنان
- ✓ ثبت ایده‌های دانشجویان در سامانه و حمایت دانشگاه از چرخه کارآفرینی (از ثبت ایده تا فروش)

سامانه آرمان با حمایت و پیگیری‌های مستمر ریاست دانشگاه به مرحله اجرایی رسید و نقش بسزایی در توسعه فضای نوآوری و مهارت آموزی در دانشگاه ویژه بانوان داشته است. در برنامه راهبردی دانشگاه نیز با درنظر گرفتن پتانسیل سامانه آرمان اقدامات راهبردی برای ترویج نوآوری و کارآفرینی در دانشگاه شناسایی شده است.

# فصل دوم:

## فاز اول- بررسی وضعیت موجود دانشگاه حضرت معصومه (س)

## ۲-۱. مقدمه

همانطور که پیشتر بیان شد، این فاز شامل دو مرحله اساسی بررسی وضعیت موجود داخلی و محیطی است. مرحله بررسی وضعیت موجود داخلی مشتمل بر نگاهی اجمالی بر تاریخچه دانشگاه و گردآوری کلیه اطلاعات سازمانی که برای تدوین برنامه راهبردی مورد نیاز از طریق مطالعه اسناد، برگزاری جلسات مصاحبه و بررسی گزارش‌های داخلی و گزارش‌های رتبه بندی، گردآوری می‌باشد. در مرحله بررسی وضعیت محیطی دانشگاه، به منظور درک محیط خارجی و جایگاه یابی آن در استان، شرایط محیطی که در آن فعالیت می‌کند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲-۲. بررسی وضعیت داخلی

### ۲-۲-۱. بررسی اسناد و مدارک مرتبط با سند راهبردی دانشگاه

در این بخش سند برنامه راهبردی پیشین دانشگاه (تدوین و تصویب سال ۱۳۹۴) که حاوی مأموریت، چشم‌انداز و اهداف و راهبردهای دانشگاه است و همچنین سند تحول دانشگاه (خرداد ۱۴۰۲)، به عنوان اسناد موثر در تدوین برنامه راهبردی دانشگاه مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ابتدا به بررسی مأموریت دانشگاه در هر دو سند پرداخته شده است که در شکل ۲ آمده است.

**مأموریت دانشگاه در سند راهبردی (۱۳۹٤)**

دانشگاه حضرت معصومه (س)، دانشگاهی است که با تکیه بر امکانات و فناوری آموزشی و پژوهشی و کادر آموزشی و اجرایی متناسب و توانمند، در نظام جمهوری اسلامی ایران و شهر مقدس قم با هدف تعلیم و آموزش عالی دختران در یک محیط سالم و بالنده و افزایش توانمندی بانوان و ارتقای نقش کلیدی و اساسی آنها در حیات طیبه اجتماعی و تربیت بانوان فرهیخته به منظور تقویت و تحکیم بنیان خانواده به عنوان رکن اساسی قوام جامعه و حفظ ارزش های انسانی و الهی، تأسیس شده است و زمینه لازم ارائه خدمات آموزش عالی به خواهران متقاضی در رشته‌های مختلف با هدف تربیت انسان های متعهد متخصص برای تامین نیازهای بازار کار و اشتغال هدفمند و سالم بانوان با حفظ کیان خانواده و همچنین رفع نیازهای پژوهشی سازمان‌ها و شرکت‌ها را فراهم نموده است.

**مأموریت دانشگاه در سند تحول (۱٤۰۲)**

دانشگاه حضرت معصومه (س) نماد آموزش عالی بانوان در استان قم و یکی از نمادهای مهم آموزش عالی زنان در کشور است. این دانشگاه با استفاده از ارائه آموزش‌های کاربردی، بکارگیری فناوری‌های جدید و انجام تحقیقات کاربردی و میان‌رشته‌ای همراه با برنامه‌های فرهنگی موثر به‌دنبال پرورش فارغ‌التحصیلان متخصص، حرفه‌ای و متعهد به ارزش‌های دینی و معنوی و حل مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و معنوی استان و کشور در راستای تحقق اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی می‌باشد.

**شکل۲: مأموریت دانشگاه براساس اسناد راهبردی پیشین مورد مطالعه**

هریک از دوسند مورد مطالعه براساس ارزش‌های محوری دانشگاه، اسناد بالادستی و همچنین نقطه نظر ذینفعان، چشم‌انداز دانشگاه حضرت معصومه (س) به شرح بیان شده در شکل زیر تدوین کرده اند.

**چشم انداز ۲۰ ساله سند راهبردی سال ۱۳۹٤**

دانشگاه حضرت معصومه (س) در افق۲۰ ساله دانشگاهی است جامع که در راستای اهداف و سیاست‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، جهت ارتقا توانمندی علمی و مهارتی بانوان درسطح ملی و بین‌المللی با بهره گیری از امکانات و فناوری‌های نوین، کادر آموزشی خلاق و مترقی در حریم کریمه اهل بیت، فضای مذهبی شهر قم و محیط امن و اخلاقی دانشگاه، فرصت لازم جهت ارائه خدمات آموزش عالی در رشته‌های علمی مورد نیاز کشور را برای خواهران متقاضی فراهم نموده است و به تربیت بانوان متعهد و متخصص می‌پردازد.

چشم انداز ۱۰ ساله سند تحول (۱۴۰۲)

دانشگاه حضرت معصومه (س) در افق ۱۴۱۲، دانشگاهی با منابع درآمدی متنوع و گروه‌های آموزشی با بالاترین کیفیت است به طوری که رشته‌های ارائه شده مورد نیاز بازار کار بوده و مبتنی بر فناوری‌های نوین و خلاق در عرصه‌های علوم انسانی، هنر، فنی، محیط زیستی و میان‌رشته‌ای می‌باشد. دانشگاه با استفاده از این ابزارها و امکانات به دنبال کسب برترین جایگاه در بین دانشگاه‌های ویژه بانوان کشور، حضور در رتبه‌بندی‌های معتبر جهانی، اثرگذاری بر جامعه و فرهنگ کشور و کشورهای اسلامی، ایفای مسئولیت اجتماعی و الهام‌بخشی به زنان نخبه برای تحصیل در این دانشگاه است.

**شکل ۳: چشم انداز دانشگاه براساس اسناد راهبردی پیشین مورد مطالعه**

در سند راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س)، با شناسایی حوزه های راهبردی به تعیین اهداف راهبردی برای هریک از حوزه ها پرداخته شده است که ادامه به حوزه های راهبردی و اهدف راهبردی آنها اشاره شده است.

۱- آموزش: تبدیل شدن به دانشگاهی معتبر و توسعه کمی و کیفی رشته‌های آموزشی

۲- پژوهش: تقویت و توسعه فعالیت¬های پژوهشی و اجرای طرح جامع پژوهشی با اولویت نیازهای جامعه زنان و نیازهای نهاد خانواده.

۳- منابع انسانی و دانشجویی: برخورداری از منابع انسانی (اساتید، دانشجویان، کارکنان) توانمند، مستعد، بالنده و متعهد به نظام جمهوری اسلامی ایران.

۴- زیرساخت‌های فیزیکی، سخت¬افزاری و نرم‌افزاری: فراهم آوردن فضای فیزیکی و فناوری¬های نوین آموزشی و ارتباطی

۵- نظام‌های مدیریتی: تقویت و توسعه نظام‌های مدیریتی

۶- منابع مالی: درآمدزایی و فراهم آوردن منابع مالی پایدار و تخصیص بهینه آن‌ها

در نهایت با ارزیابی نقاط ضعف و قوت و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی استراتژی‌هایی به منظور تحقق اهداف راهبردی تدوین گردید که در جدول ۱ نشان داده شده است.

**جدول ۱: راهبردهای تدوین شده در سند راهبردی پیشین دانشگاه سال ۱۳۹۴**

| شماره هدف مرتبط | استراتژی |
|---|---|
| ۱ | متنوع سازی رشته‌های تحصیلی و ایجاد رشته‌های مخصوص بانوان و غیر موازی با سایر دانشگاه‌ها در چارچوب پیشنهادی طرح آمایش آموزش عالی؛ |
| ۱ | گرایش به ایجاد رشته‌های تحصیلی جدید و غیر موازی با دانشگاه‌های دیگر در چارچوب طرح آمایش آموزش عالی؛ |
| ۲ | تشکیل معاونت پژوهش و تقویت دفتر ارتباط با صنعت؛ |
| ٦ و ٤ | رایزنی و تامین بودجه برای تکمیل و ساخت سریع‌تر سایت اصلی دانشگاه؛ |
| ٥ | افزایش تبلیغات در مورد دانشگاه و شناساندن آن در جامعه، صنعت و سازمان‌ها؛ |
| ۳ | فراهم آوردن تسهیلات مناسب و رقابتی برای اساتید و دانشجویان نسبت به دیگر دانشگاه‌ها؛ |
| ٤ و ۱ | جهت‌گیری دانشگاه به سمت الکترونیکی شدن و بهره‌گیری از سیستم‌ها و نرم‌افزارهای روز آموزشی، اداری و...؛ |
| ٥ و ۳ | فرهنگ‌سازی و تصویرسازی مناسب از مأموریت و اهداف دانشگاه و آگاه‌سازی عموم از مزایای دانشگاه تک‌جنسیتی حضرت معصومه (س)؛ |
| ۳ | برنامه‌ریزی جهت فرهنگ‌سازی برای مسائل اعتقادی، فرهنگی، دانشجویی و ...؛ |
| ۳ و ۲ و ۱ | برگزاری همایش‌ها و نمایشگاه‌ها در دانشگاه؛ |
| ۲ و ۱ | بهره‌گیری از ظرفیت اساتید برای پاسخ‌گویی به نیازهای خدماتی آموزشی، پژوهشی و فرهنگی جامعه؛ |
| ۲ | فراهم آوردن مقدمات اجرایی نمودن طرح جامع پژوهشی؛ |
| ٤ و ۱ | اجرای روش‌های آموزش الکترونیکی با استفاده از سایت کامپیوتری مجهز؛ |
| ٦ | رایزنی با وزارت علوم و سازمان‌های استان قم برای دریافت بودجه و حمایت از دانشگاه تک جنسیتی؛ |
| ٥ و ۳ | تبلیغ و فرهنگ‌سازی برای بهتر نشان دادن فضای دانشگاه حضرت معصومه در مقایسه با دانشگاه‌هایی که تفکیک جنسیتی دارند؛ |
| ۱ | ایجاد رشته‌های مورد نیاز و مورد توجه بانوان جامعه در چارچوب پیشنهادی طرح آمایش آموزش عالی؛ |
| ۲ | ارائه مقالات توسط اساتید و دانشجویان به سمینارها و انجام طرح‌های پژوهشی شرکت‌ها، سازمان‌ها و...؛ |
| ۳ | دعوت و تامین اساتید از دانشگاه‌های سطح تهران؛ |

| شماره هدف مرتبط | استراتژی |
|---|---|
| ٦ | جذب کمک‌های خیرین، سازمان‌ها و دفاتر مراجع عظام و ایجاد درآمد پژوهشی و آموزشی برای دانشگاه؛ |
| ٥ و ٣ | تنظیم برنامه جامع و منسجم برای تبلیغ و شناساندن دانشگاه از روش‌های متعدد (واقع بودن در شهر مقدس قم، دید مثبت جامعه به دانشگاه‌های تک‌جنسیتی، برگزاری نمایشگاه و سمینار در دانشگاه، دعوت اساتید معتبر و شناخته شده)؛ |
| ٦ | جلب حمایت مسئولان و رایزنی با استانداری، سازمان ورزش برای ساخت سالن ورزشی؛ |
| ٢ | ارسال اساتید به فرصت‌های مطالعاتی و سمینارهای خارجی با استفاده از درآمدهای پژوهشی حاصل از همکاری با دانشگاه؛ |
| ٥ | استفاده از ظرفیت اعتباری مراجع تقلید در ارتباط با سازمان‌ها و نهادها؛ |
| ٢ | گرفتن امتیاز نشریه با به عضویت درآوردن اساتید معتبر مدعو و استانی و کمک گرفتن در چاپ مجلات توسط چاپ‌خانه‌های بعضی مراجع تقلید؛ |
| ٦ و ٣ | تامین اساتید از سطح دانشگاه‌های معتبر تهران و رایزنی با مسئولین برای دریافت حقوق و مزایای بیشتر برای اساتید. |

در سند تحول دانشگاه، تدوین شده در سال ۱۴۰۲، نیز ابتدا وضعیت موجود دانشگاه حضرت معصومه (س) از نظر شاخص‌های آموزشی، پژوهشی و زیرساختی ارائه شد. در ادامه با شناسایی و تحلیل پیشران‌های موثر بر آینده دانشگاه، سناریوهای آینده دانشگاه حضرت معصومه (س)مشخص شده است. تدوین سناریوهای باورپذیر، محتمل و مطلوب دانشگاه به عنوان ورودی مؤلفه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های محوری دانشگاه گردید. در این سند نیز با تحلیل محیطی دانشگاه، عوامل داخلی (قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تعیین شده است. سپس اهداف کلان و راهبردهای دانشگاه در حوزه‌های مختلف بر اساس عناصر چشم‌انداز مشخص شده و نهایتا برای راهبردهای تدوین شده، برنامه‌های عملیاتی یا همان اقدامات کلیدی ارائه است. در این بخش صرفا حوزه‌های راهبردی سند تحول و اهداف کلان هریک از آنها

بیان می‌شود که بر اساس معاونت‌های مختلف، عناصر و مضامین چشم‌انداز، تحلیل ذی‌نفعان، نظرات مدیران ارشد و الزامات اسناد بالادستی تعریف شده است ( جدول ۲).

**جدول ۲: حوزه های راهبردی و اهداف کلان مستخرج از سند تحول (۱۴۰۲)**

| عناصر چشم‌انداز | اهداف کلان |
|---|---|
| **توجه به منابع درآمدی متنوع** | افزایش جذب دانشجویان شهریه‌پرداز غیرایرانی؛ |
| | سرمایه‌گذاری و تجاری‌سازی توسط شرکت‌های دانش‌بنیان؛ |
| | توسعه و رشد دوره‌های آموزشی آزاد کوتاه‌مدت و بلندمدت. |
| **سرآمدی آموزشی** | همکاری بیشتر بین گروه‌های آموزشی؛ |
| | افزایش انضباط گروه‌های آموزشی؛ |
| | ارتقای کیفیت گروه‌های آموزشی؛ |
| | توسعه گروه‌ها و رشته‌های دانشگاه؛ |
| | بازنگری در سرفصل‌ها برای کاربردی‌تر کردن آن‌ها؛ |
| | توسعه دروس کهاد؛ |
| | ارائه دروس کاربردی به دانشجویان؛ |
| | افزایش مهارت‌های اساتید و دانشجویان؛ |
| | همکاری با دانشگاه‌های دیگر در تعریف رشته‌ها و سرفصل‌ها؛ |
| | توجه به آموزش ترکیبی. |
| **فناوری‌گرا بودن** | توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در دانشگاه؛ |
| | تقویت سیستم آموزش الکترونیکی دانشگاه؛ |
| | توسعه زیرساخت‌ها و تجهیزات آزمایشگاهی در دانشگاه؛ |
| | حمایت از طرح‌های مربوط به هوشمندسازی انرژی در دانشگاه؛ |
| | تلاش در جهت حرکت به سمت دانشگاه سبز؛ |
| | تدوین الزامات و شاخص‌های توسعه پایدار در دانشگاه؛ |
| | استفاده از فناوری‌های داده‌محور در تصمیم‌گیری، سرمایه‌گذاری و تحلیل ریسک؛ |
| | حمایت از توسعه رشته‌های فناورانه در دانشگاه. |
| **بین‌المللی شدن** | تلاش برای حضور در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی؛ |
| | افزایش همکاری‌های بین‌المللی؛ |
| | تصویرسازی مثبت در کشورهای مسلمان منطقه. |

| عناصر چشم‌انداز | اهداف کلان |
|---|---|
| **اثرگذاری اجتماعی و فرهنگی** | بهبود اعتبار و برند دانشگاه در سطح استان و کشور؛ |
| | توجه به مسئولیت‌های اجتماعی در استان و کشور؛ |
| | برقراری ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی مختلف در استان و کشور؛ |
| | افزایش قدرت نرم دانشگاه. |
| **بازارمحوری** | آینده‌اندیشی؛ |
| | تحلیل ریسک‌های آینده؛ |
| | افزایش رقابت‌پذیری دانشگاه. |
| **الگوبخشی به زنان و خانواده** | بهبود اعتبار و برند دانشگاه در جامعه علی‌الخصوص در بین زنان تحصیل‌کرده؛ |
| | بهبود توانمندی‌ها و قابلیت‌های دانشگاه؛ |
| | برنامه‌های جذاب فرهنگی و اجتماعی دانشگاه؛ |
| | مشوق‌های مالی و اجتماعی برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان. |

همان‌طور که در بخش ۱-۴ (متدولوژی تدوین سند) توضیح داده شده است، فاز بررسی وضعیت موجود به بررسی اسناد مرتبط قبلی پرداخته است. این اسناد شامل سند *برنامه راهبردی پیشین دانشگاه* (تدوین و تصویب در سال ۱۳۹۴) و *سند تحول دانشگاه حضرت معصومه (س)* (خرداد ۱۴۰۲) هستند. در تدوین سند راهبردی فعلی، از تجارب، درس‌های آموخته‌شده، و تحلیل موفقیت‌ها و شکست‌های اسناد پیشین دانشگاه بهره‌برداری شده است. مهم‌ترین این تجارب و درس آموخته‌ها که در سند جدید مورد توجه قرار گرفته‌اند، عبارت‌اند از:

- اهمیت شناسایی و مشارکت دادن ذینفعان در تدوین سند راهبردی: یکی از عوامل کلیدی موفقیت در تدوین اسناد راهبردی، ایجاد حس مالکیت و تعلق در میان ذی‌نفعانی است که در اجرای سند نقش دارند. مشارکت مؤثر ذی نفعان می‌تواند تضمین‌کننده تحقق اهداف سند باشد.

- برجسته سازی نقش استراتژیک و مزیت رقابتی دانشگاه در استان و نگاه متمایز به ماموریت گرایی دانشگاه حضرت معصومه (س): تأکید بر نقش دانشگاه حضرت معصومه (س) به‌عنوان یک دانشگاه مأموریت‌گرا در استان، بر اساس نیازها و اولویت‌های استانی و در چارچوب تأکیدات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) و ضوابط ملی آمایش سرزمین، از محورهای اصلی سند جدید است. این نگاه متمایز به مأموریت‌گرایی، دستیابی به اهداف و چشم‌انداز سند تحول دانشگاه را تسهیل می‌کند. در راستای اجرای تاکیدات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) و ضوابط ملی آمایش سرزمین و ضرورت ماموریت گرایی دانشگاهها بر اساس نیازها و اولویت های استانی به منظور دستیابی به چشم انداز و اهداف سند تحول دانشگاه حضرت معصومه (س) در سند فعلی تمرکز بیشتری بر این مهم بوده است.
- توجه به سازوکارهای به روز رسانی سند و انعطاف پذیری آن با توجه به شرایط متغییر نظام آموزش عالی و نیز تحولات آموزشی محیط پیچیده امروزی: در اسناد قبلی، سازوکارهای به‌روزرسانی متناسب با تغییرات داخلی و خارجی دانشگاه کمتر مورد توجه قرار گرفته بود. در سند جدید، تلاش شده است با پیش‌بینی روش‌های انعطاف‌پذیری، سند با شرایط متغیر نظام آموزش عالی و تحولات محیط پیچیده امروز همگام شود تا زمینه تحقق اهداف راهبردی فراهم گردد.
- تعریف اهداف عملیاتی، روشن و قابل اجرا و نیز تعریف اقدامات عملیاتی: در اسناد پیشین، تمرکز عمدتاً بر اهداف کلان راهبردی بود و جنبه‌های عملیاتی کمتر مورد توجه قرار می‌گرفت. در سند جدید، ضمن توجه به مأموریت‌گرایی دانشگاه، اهداف عملیاتی و سازوکارهای تخصیص منابع نیز با دقت بیشتری تدوین شده‌اند تا اجرای سند تسهیل شود.

- اهمیت تعریف سازوکارهای ارزیابی و اندازه گیری: در اسناد راهبردی گذشته دانشگاه تمرکز بر تعریف اهداف سطح کلان بوده است و کمتر چگونگی ارزیابی پیشبرد سند و تحقق اهداف مورد توجه واقع شده است. وجود زبان مشترک در بین ذینفعان در اجرا و اندازه گیری اثربخشی برنامه راهبردی با بهره گیری از شاخص های ارزیابی مربوط به هریک از حیطه های کلیدی راهبردی می تواند آنها را در شناسایی نقاط ضعف و قوت پیاده سازی برنامه یاری رساند.

علاوه استفاده از تجارب مرتبط با سندنویسی پیشین در دانشگاه، پیشنهاد گردیده تا با ایجاد یک سیستم مدیریت دانش در فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی سند، تجارب مستندسازی و به اشتراک گذاشته شود. این اقدام می‌تواند به بهبود برنامه فعلی کمک کرده و همچنین به‌عنوان منبعی ارزشمند برای تدوین اسناد کلان آینده دانشگاه مورد استفاده قرار گیرد.

### ۲-۲-۲. گردآوری و تجمیع نظرات و انتظارات ریاست، معاونت‌ها و مدیران

به منظور تحلیل کل نگرانه مسائل و مشکلات دانشگاه، لازم است هم مسائل احصا شده در اسناد مرتبط را مورد بررسی قرار دارد و هم به بررسی نظرات ذینعان مختلف در جلسات و فرآیند انجام برنامه راهبردی پرداخته شود. زیرا، اطلاع کامل از مسائل و مشکلات دانشگاه از دید ذینفعان مختلف شناخت جامعی به دست خواهد داد. شناسایی انتظارات و نیازهای همه ذینفعان در فرآیند تدوین و اجرای سند راهبردی، از اهمیت بسزایی برخوردار است. با این کار می‌توان اطمینان حاصل کرد که برنامه‌های راهبردی دانشگاه همسو با نیازهای ذینفعان بوده و از حمایت آن‌ها برخوردار خواهد بود. ذینفعان درونی دانشگاه، افرادی هستند که به طور مستقیم در اجرای برنامه راهبردی نقش دارند که مهمترین آنها شامل ریاست، مدیران و معاونین، اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان می باشد.

به منظور شناسایی ذینفعان بیرونی به بررسی اسناد بالادستی مرتبط با تدوین سند راهبردی دانشگاه پرداخته شده است تا بتوان ذینفعان خارجی را شناسایی کرده و بر اساس نیازها و انتظارات آنها برنامه‌های خود را تنظیم کنند. ذینفعان بیرونی دانشگاه حضرت معصومه (س) شامل دولت و نهادهای دولتی، صنعت و بازار کار مرتبط با بانوان، سازمان‌های غیر دولتی، بخش خصوصی، جوامع محلی، سایر موسسات آموزشی، متولیان امور بانوان در کشور و استان و سایر گروه‌های ذی‌نفع باشند که تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر دانشگاه دارند. به منظور شناسایی انتظارات گروه های اصلی ذینفعان بیرونی به تحلیل اسناد بالادستی پرداخته شده تا انتظارات استخراج گردد و نیازها و نتظارات آنها را در برنامه‌راهبردی گنجانده شود (گزارهای استخراجی از آن را در قالب جدول ۹ ارائه گردید).

به منظور تحلیل نیازهای ذینفعان درونی نیز، جلسات متعددی با ریاست، معاونت‌ها، مدیران، تشکل‌ها، نمایندگان منتخب اعضای هیأت علمی به صورت جلسات حضوری و مجازی برگزار گردید (جدول ۴) که در نهایت مسائل مطرح شده در جلسات جمع‌بندی و در جدول۶ ارائه گردیده است.

براین اساس، در این بخش ابتدا، بررسی موشکافانه‌ای از سند تحول و برنامه راهبردی پیشین دانشگاه در قالب جدول ۳ ارائه می‌شود.

**جدول ۳: مسائل اصلی دانشگاه مبتنی بر اسناد کلان پیشین دانشگاه**

| حوزه | سند تحول ۱۴۰۲ | برنامه راهبردی ۱۳۹۵ |
|---|---|---|
| **آموزش** | تنوع کم رشته‌های دانشگاه<br>تعداد کم رشته‌های بین‌رشته‌ای در دانشگاه<br>نسبت نامناسب دانشجو به استاد<br>فقدان رشته‌های فنی در دانشگاه<br>جذابیت کم دانشگاه برای اساتید مدعو به علت دوری از مرکز شهر | عدم وجود رشته‌های مخصوص بانوان با توجه به تک جنسیتی بودن دانشگاه<br>مهارت کم دانشجویان برای جذب شدن به بازار کار بعد از دانش آموختگی<br>محدودیت انتخاب رشته‌های تحصیلی توسط دانشجویان (کم بودن تعداد رشته‌های تحصیلی) |

| حوزه | سند تحول ۱۴۰۲ | برنامه راهبردی ۱۳۹۵ |
|---|---|---|
| **پژوهش و فناوری** | توسعه کم شرکت‌های دانشگاهی و دانش‌بنیان<br>کمبود مجلات علمی داخلی و بین‌المللی<br>عدم حضور دانشگاه در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی<br>تجهیزات کم آزمایشگاهی در دانشگاه<br>فقدان قطب‌های علمی و نهادهای پژوهشی<br>نبود مراکز رشد در دانشگاه علی‌الخصوص با رویکرد علوم انسانی<br>نبود پارک‌ها و پردیس‌های فناوری در دانشگاه | نداشتن مجلات علمی دارای رتبه علمی<br>عدم تولید علم و فعالیت پژوهشی و کم توجهی به پژوهش به موازات آموزش و کمبود بودجه تحقیقاتی<br>عدم استفاده از فرصت‌های علمی و مطالعاتی اساتید بدلیل عدم اطلاع رسانی مناسب در این زمینه و عدم حمایت دانشگاه |
| **فرهنگی و دانشجویی** | | نامناسب بودن مکان فیزیکی سایت کامپیوتری و سایت خوابگاه، کمبود امکانات خوابگاه‌ها و بالا بودن هزینه‌ها آنها |
| **مدیریت سرمایه انسانی** | تعداد کم اعضای هیأت علمی<br>تعداد کم کارمندان دانشگاه | نداشتن هیأت علمی پرسابقه و پایین بودن رتبه علمی اساتید<br>کمبود تعداد اعضای هیأت علمی<br>ضعف در حفظ و نگهداری اعضای هیأت علمی و جبران خدمات غیر رقابتی و خروج آنها با دریافت پیشنهادی بهتر<br>عدم آشنایی کارمندان با وظایف اجرایی نسبت به سایر دانشگاه‌ها<br>ضعف در سیستم مدیریت عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد در خصوص ارزیابی‌ها و تصمیم‌ها |
| **منابع مالی و بودجه‌ای** | نبود برنامه‌های مناسب و مدون در حوزه درآمدزایی<br>بودجه‌ها و منابع مالی کم دانشگاه<br>درآمدهای اختصاصی محدود دانشگاه | کمبود اعتبارات انباشته جهت شروع طرح های مدنظر |
| **نظام مدیریتی** | بی‌توجهی به تصمیم‌گیری داده‌محور در فعالیت‌های مختلف<br>فقدان سیاست‌های حمایتی موثر و مستمر | پایین بودن شهرت دانشگاه و ناشناخته بودن حتی در بین مردم شهر قم بدلیل تبلیغات کم<br>ضعف در اطلاع رسانی درخصوص طرح ها و برنامه- |

| حوزه | سند تحول ۱۴۰۲ | برنامه راهبردی ۱۳۹۵ |
|---|---|---|
| | | های دانشگاه به افراد ذی‌ربط<br>ضعف در مدیریت اداری و اجرایی دانشگاه و ناهماهنگی میان مدیران مختلف (از قبیل: برنامه‌ریزی ضعیف عملیات و فعالیت‌ها، بکار نگرفتن پتانسیل کامل نیروها، تشکیل جلسات شورای مدیران و پیگیری مصوبات)<br>ضعف یا عدم شکل‌گیری ساختار، فرآیندها، آئین-نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شرح شغل‌ها |
| **زیرساخت‌های فیزیکی، سخت افزاری و نرم افزاری** | فضای فیزیکی محدود برای اساتید و دانشجویان | ضعف در طراحی و بروز رسانی وب سایت دانشگاه<br>عدم وجود سالن ورزشی و مهد کودک در دانشگاه<br>کمبود امکانات و تجهیزات مورد نیاز دانشجویان و اساتید (از قبیل: تجهیز نبودن کلاس‌ها به فناوری آموزشی)<br>محدود و غیر استاندارد بودن فضای فیزیکی دانشگاه (کلاس‌های درس، فضای اداری، خوابگاه و ...) و عدم تکمیل تمام پروژه‌های سایت اصلی و آماده نبودن فضا |

همانطور که در بالا اشاره شد، به منظور شناخت دقیق مسائل اصلی و راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) علاوه بر بررسی گزارش‌های داخلی (سند راهبردی و سند تحول) ضرورت دارد تا به نظرات و انتظارات ریاست، معاونت‌ها و مدیران دانشگاه نیز رجوع نمود. به این منظور جلسات متعددی با ریاست، معاونت‌ها، مدیران، تشکل‌ها، نمایندگان منخب اعضای هیأت علمی برگزار گردید (جدول ۴) که در نهایت مسائل مطرح شده در جلسات جمع بندی و در جدول۶ ارائه می‌گردد.

**جدول٤: فهرست جلسات برگزار شده در خصوص شناسایی مسائل راهبردی دانشگاه**

| ردیف | تاریخ جلسه | ذینفعان کلیدی |
|---|---|---|
| ۱. | ۱۴۰۳/۳/۱۶<br>۱۴۰۳/۳/۲۰ | هیأت رییسه دانشگاه (ریاست دانشگاه، نهاد مقام معظم رهبری، معاونت‌ها، مسئول دفتر ریاست و مدیر روابط عمومی دانشگاه)، نماینده واحد طرح و برنامه |
| ۲. | ۱۴۰۳ /۰۴/۰۳ | معاونت آموزش و پژوهش و مدیریت پژوهش دانشگاه |
| ۳. | ۱۴۰۳ /۰۴/۱۰ | شورای راهبردی دانشگاه |
| ٤. | ۱۴۰۳ /۰۴/۱۹ | معاونت فرهنگی و مدیریت فرهنگی دانشگاه |
| ۵. | ۱۴۰۳/۰۴/۰۴ | نهاد مقام معظم رهبری و معاونت فرهنگی دانشگاه |
| ٦. | ۱۴۰۳/۰۵/۰۲ | مدیریت آموزش و تحصیلات تکمیلی |
| ۷. | ۱۴۰۳ /۰۵ /۰۷ | مدیریت روابط بین‌المللی دانشگاه |
| ۸. | ۱۴۰۳/۰۵/۲۳ | مدیریت پژوهش و مدیریت انتشارات، نشریات و کتابخانه |
| ۹. | ۱۴۰۳/۰۵/۱۷ | مدیریت ارتباط با صنعت و جامعه |

در این فاز به بررسی مسائل و مشکلات کلیدی فعلی از دید ذینفعان پرداخته شده است که بسیاری از مشکلات بیان شده با موارد ذکر شده در جدول۵ همپوشانی دارد. در ادامه، فهرستی از برخی مشکلات دانشگاه، مستخرج از جلسات و مصاحبه ها، ارائه می‌گردد.

**جدول۵: ابعاد و مسائل راهبردی دانشگاه**

| ابعاد | مسائل |
|---|---|
| **آموزش** | ✓ ناشناخته بودن دانشگاه برای جذب دانشجویان نخبه<br>✓ عدم بروزرسانی محتوای درسی برای برخی از دروس مبتنی بر تقاضای بازار<br>✓ نبود گروه‌های آموزشی و رشته‌های تحصیلی مرتبط با زنان و خانواده براساس مأموریت دانشگاه<br>✓ مشکلات مرتبط با جذب دانشجویان بین‌المللی |

| | |
|---|---|
| | ✓ عدم انعطاف پذیری در شیوه برگزاری کلاس‌های درسی<br>✓ عدم استفاده از فناوری‌های نوظهور مبتنی بر هوش مصنوعی در تعاملات با دانشجویان |
| **پژوهشی و فناوری** | ✓ رتبه پایین دانشگاه در نظام رتبه بندی **ISC**<br>✓ عدم حضور در رتبه بندی های بین‌المللی معتبر<br>✓ تعداد محدود مقالات بین‌المللی با کیفیت<br>✓ تعداد محدود طرح های پژوهشی مسئله محور استانی و ملی<br>✓ عدم آشنایی اساتید با فرآیند تدوین و ارسال مقالات بین‌المللی<br>✓ پایین بودن تعداد مقالات پژوهشی در برخی گروه‌های آموزشی دانشگاه<br>✓ مهارت حرفه ای پایین دانشجویان حین ورود به بازار کار<br>✓ فقدان هسته‌های نوآوری و فناوری در دانشگاه جهت ترغیب فعالیت‌های کارآفرینانه<br>✓ عدم یکپارچگی سامانه‌های مختلف در دانشگاه<br>✓ نبود سایت به روز بین‌المللی و عدم فعالیت مناسب در شبکه‌های اجتماعی |
| **فرهنگی و دانشجویی** | ✓ محدود بودن فضا و امکانات سایت خوابگاه<br>✓ مشکلات مربوط به خوابگاه‌های استیجاری و خارج از دانشگاه<br>✓ مشکل تردد دانشجویان خوابگاهی به داخل شهر<br>✓ بی انگیزگی دانشجویان در انجام فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی<br>✓ غیرفعال بودن بخش نشریات دانشجویی و برخی از تشکل‌های دانشجویی<br>✓ نبود سازوکار تعریف شده برای تقویت روحیه جهادی، رفتار شهروندی و مسئولیت پذیری اجتماعی دانشجویان |
| **مالی و اداری** | ✓ محدودیت‌های بودجه‌ای<br>✓ نبود امکانات مناسب رفاهی برای اساتید در دانشگاه<br>✓ محدود بودن فضای کلاسی<br>✓ ضعف سیستم گزارش‌دهی به روز در واحدهای مختلف<br>✓ نبود بانک اطلاعاتی جامع مرتبط با آیین‌نامه‌ها، دستور العمل‌ها و قوانین و مقررات |

| | |
|---|---|
| | دانشگاه<br>✓ فرآیندهای کاری پیچیده و موازی<br>✓ محدودیت مالی در تجهیز لابراتوارها، آزمایشگاه‌ها و سایت دانشگاه |
| **مدیریت سرمایه انسانی** | ✓ نارضایتی از برخی فرآیندهای زمانبر تبدیل وضعیت و ارتقا<br>✓ از بین رفتن دانش سازمانی و نشت دانش در واحدها با تغییر سمت‌ها و پست‌ها<br>✓ عدم شفافیت در سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی کارکنان<br>✓ محدود بودن بسته‌های انگیزشی جبران خدمات برای کارکنان و هیأت علمی‌ها در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها<br>✓ فشار کاری زیاد و عدم تعادل نسبت دانشجو به کارمند |

## ۳-۲-۲. بررسی نتایج تحلیل وضعیت موجود دانشگاه

در این بخش گزارش‌های داخلی و گزارش‌های استانی و ملی مرتبط با دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس آنها نقاط نیازمند بهبود دانشگاه استخراج می‌گردد. جدول زیر نمایی از اطلاعات کلی دانشگاه در حوزه‌های آموزش، پژوهش و مالی نشان می دهد.

**جدول ٦: آمار و ارقام کلی از دانشگاه حضرت معصومه (س)**

| ردیف | عنوان | توضیح / مقدار |
|---|---|---|
| ۱ | **سال تأسیس مؤسسه** | ۱۳۸۶ |
| ۲ | **تعداد و عناوین دانشکده، مرکز پژوهشی و پردیس موجود** | تعداد دانشکده ۳ ، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشکده الهیأت و حقوق، دانشکده مدیریت و حسابداری |
| ۳ | **رتبه مؤسسه در ISC به تفکیک (بازه ۱۳۹۹-۱۴۰۰)**[1] | آموزش: ۹۲ |
| | | پژوهش: ۹۸ |
| | | فناوری و نوآوری: ۳۴ |

[1] https://ur.isc.ac/Home/RankIranUniv

| ردیف | عنوان | توضیح / مقدار |
|---|---|---|
| | | بین‌المللی سازی: ۸۲ |
| | | اثرگذاری اقتصادی: ۹۶ |
| | | خدمات اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات: ۷۹ |
| ٤ | **جایگاه مؤسسه در رتبه‌بندی بین‌المللی** | تایمز: - |
| | | QS: - |
| | | شانگهای:- |
| | | سایمگو:- |
| ٥ | **تعداد کل دانشجویان/پژوهشگران به تفکیک** | کاردانی : ۰ |
| | | کارشناسی (پیوسته – ناپیوسته): ۱۲۳۰ |
| | | کارشناسی ارشد: ۴۲۶ |
| | | دکتری تخصصی: |
| | | به تفکیک گروه‌های عمده تحصیلی/ پژوهشی: |
| | | روزانه: ۱۳۲۴ |
| | | شبانه: ۳۳۲ |
| | | پردیس: ۰ |
| | | فراگیر: ۰ |
| | | نیمه حضوری: ۰ |
| | | الکترونیکی (غیرحضوری): ۰ |
| | | بین‌المللی: ۰ |
| ٦ | **تعداد رشته‌محل‌های فعال** | رشته‌های تحصیلی در مقطع کارشناسی عبارتند از حقوق، فقه و مبانی حقوق اسلامی ، فقه و حقوق اسلامی، علوم قرآن و حدیث، مدیریت بازرگانی، مدیریت کسب و کارهای کوچک، مترجمی زبان انگلیسی، زبان شناسی، مشاوره، حسابداری، طراحی پارچه، طراحی لباس، فرش و روانشناسی<br>رشته‌های تحصیلی در مقطع کارشناسی ارشد عبارتند از علوم قرآن و حدیث، تفسیر روایی، علوم حدیث گرایش نهج‌البلاغه ، علوم |

| ردیف | عنوان | توضیح / مقدار |
|---|---|---|
| | | حدیث گرایش کلام و عقاید، حقوق کیفری اطفال و نوجوانان، حقوق بشر، حقوق خانواده، حقوق کیفری بین‌المللی، حسابداری، مدیریت بازرگانی گرایش های مدیریت داخلی، مدیریت استراتژیک، بازرگانی بین‌المللی، تجارت الکترونیک، بازاریابی و کارآفرینی، مشاوره گرایش مشاوره خانواده، آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان |
| ۷ | **تعداد اعضای هیئت علمی تمام‌وقت به تفکیک مرتبه علمی** | مربی آموزشیار و مربی :۵ |
| | | استادیار:۳۵ |
| | | دانشیار:۱۱ |
| | | استاد / استاد تمام:۰ |
| ۸ | **تعداد کارکنان غیر هیئت علمی به تفکیک نوع قرارداد** | رسمی/پیمانی:۲۹ |
| | | قراردادی:۱۵ |
| | | شرکتی: ۴۰ |
| ۹ | **آخرین اعتبار مصوب (آخرین سال)** | اعتبار هزینه‌ای: ۴۳۸،۳۲۵ |
| | | اعتبار تملک دارایی‌های سرمایه‌ای: ۱۸۱،۲۲۰ |
| ۱۰ | **درصد تخصیص اعتبار مصوب (تحقق یافته آخرین سال)** | اعتبار هزینه‌ای: ۱۱۸٪ |
| | | اعتبار تملک دارایی‌های سرمایه‌ای:۱۵۰٪ |
| ۱۱ | **درآمد اختصاصی (آخرین سال)** | مصوب: ۱۸،۰۰۰ |
| | | درصد وصول: ۱۳۵٪ |
| ۱۲ | **نام رئیس مؤسسه** | دکتر مریم بردبار |
| ۱۳ | **شماره تماس رئیس مؤسسه** | ۰۹۳۵۸۵۳۱۱۰۰ |

جدول ۷ نیز جایگاه دانشگاه حضرت معصومه (س) را رتبه بندی دانشگاه‌ها طبق نظام رتبه بندی **ISC** نشان می‌دهد.

**جدول۷: وضعیت دانشگاه حضرت معصومه (س) در رتبه بندی** ISC

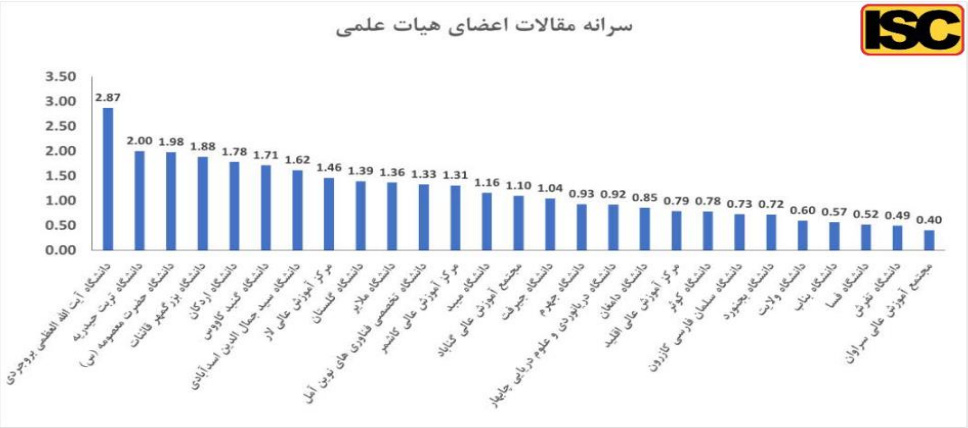
| حوزه مورد بررسی | سال ۹۸-۹۹ | سال ۹۹-۱۴۰۰ | سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱ |
|---|---|---|---|
| کل | +۶۱ | ۶۵ | ۸۳ |
| آموزش | ۷۲ | ۶۲ | ۹۲ |
| پژوهش | ۸۷ | ۸۳ | ۹۸ |
| فناوری و نوآوری | ۸۶ | ۹۰ | ۳۴ |
| بین‌المللی سازی | ۹۰ | ۶۵ | ۸۲ |
| اثرگذاری اقتصادی | ۸۵ | ۸۵ | ۹۶ |
| خدمات اجتماعی، زیرساخت و تسهیلات | ۵۱ | ۹۱ | ۷۹ |

در گزارش **ISC** در سال ۱۴۰۰-۱۴۰۱، دانشگاه حضرت معصومه در رتبه‌بندی مرتبط با دانشگاه‌های جامع رتبه ۵۸ را از بین ۷۰ دانشگاه جامع بدست آورده است.

طبق گزارش بهره‌وری انتشار مقالات دانشگاه‌های کشور براساس پایگاه **WOS** منتشر شده توسط پایگاه **ISC** در خرداد ۱۴۰۳، ۱۳۲ دانشگاه رتبه ۱۱۸ را بدست آورده است. در بین دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال نیز همانطور که درشکل زیر آمده است رتبه مناسبی از نظر مقالات بین‌المللی پایگاه **WOS**، کسب نکرده است.

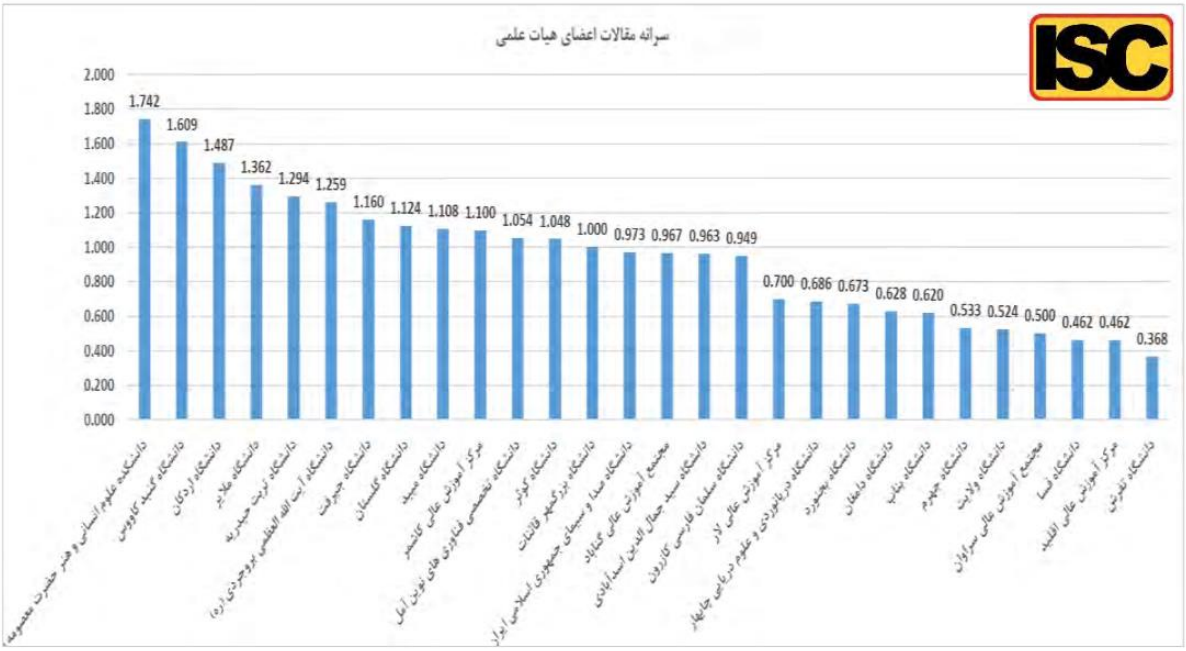
**شکل ٤: تعداد کل مقالات در دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال**

در آخرین گزارش موسسه **ISC** در خصوص بهره‌وری دانشگاه‌های کشور در تولید مقالات علمی نمایه شده در پایگاه **ISC**، منتشر شده در تیرماه ۱۴۰۳، دانشگاه حضرت معصومه (س) رتبه ۸۶ از بین ۱۳۲ دانشگاه جامع و رتبه ۱۱ در بین دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال را بدست آورده است. رتبه سوم در سرانه تعداد مقالات اعضای هیأت علمی در بین دانشگاه های جامع زیر ۲۰ سال (نمودار ۵) از دستاوردهای دانشگاه طبق این گزارش می‌باشد.




**شکل ۵ : سرانه مقالات اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال (گزارش ۱۴۰۳ موسسه** ISC)

طبق همین گزارش دانشگاه رتبه چهارم در سرانه انتشار مقالات **Q1** را در بین دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال بدست آورده است. در گزارش دی ماه ۱۴۰۱ موسسه **ISC** در خصوص بهره‌وری دانشگاه‌های کشور در تولید مقالات علمی نمایه شده در پایگاه **ISC**، از بین ۱۱۰ دانشگاه مورد مطالعه دانشگاه حضرت معصومه (س) رتبه ۷۸ را بدست آورده است و در بین دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال رتبه ۱۲ را کسب کرده است. در شاخص سرانه مقالات اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال، دانشگاه حضرت معصومه (س)، رتبه اول را در این ارزیابی بدست آورده است (نمودار ۶).




**شکل ٦: سرانه مقالات اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال (گزارش ۱۴۰۱ موسسه ISC)**

بر اساس آمار وبومتریکس (۲۰۲۴) بهبود جایگاه جهانی دانشگاه حضرت معصومه(س) نسبت به سال گذشته در ویرایش ژانویه سال ۲۰۲۴ وبومتریکس، رتبه جهانی دانشگاه حضرت معصومه(س) با کاهش حدود ۶۰۰ مرتبه‌ای بهبود قابل توجهی نسبت به سال گذشته را ثبت کرده است. بر پایهٔ ویرایش اخیر نظام رتبه‌بندی «وبومتریکس» (رتبه‌بندی وب دانشگاه‌ها) در سال ۲۰۲۴ میلادی، دانشگاه حضرت معصومه (س) در جایگاه ۱۸۳ ملی و ۱۵۱۵۵ جهان جای گرفته است. رتبهٔ جهانی دانشگاه در ویرایش پیشین این نظام ۱۶۹۸۰ بوده است. در نظام رتبه‌بندی راند[2] رتبه جهانی دانشگاه ۱۱۳۱ و رتبه کشور برابر با ۳۱ می‌باشد.

## ٤-۲-۲. شناسایی ویژگی‌های منحصر و مزیت رقابتی دانشگاه

مرجعیت دانشگاه حضرت معصومه (س) که به‌طور ویژه به‌عنوان یک دانشگاه مختص بانوان فعالیت می‌کند، با تمرکز بر توانمندسازی زنان و ارتقاء جایگاه آن‌ها در جامعه علمی و حرفه‌ای، از جایگاه ویژه‌ای در میان جامعه دانشگاهی به ویژه

[2] Round

خانواده‌ها و اقشار مذهبی جامعه برخوردار است. این امر منجر به ایجاد فضایی مناسب و حمایتی است تا بتوانند به بهترین نحو ممکن استعدادهای خود را شکوفا کنند. فراهم نمودن شرایط حضور فعال دانشجویان دختر، ارتقاء و توانمندسازی آنان در سطوح مختلف علمی، پژوهشی و اجتماعی نقشی کلیدی در تقویت جایگاه اجتماعی بانوان ایفا می‌کند. دانشگاه با تمرکز بر دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای زنان و تقویت جایگاه خانواده و ایجاد فرصت‌های متمایز برای آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی، در حقیقت فضایی را ایجاد کرده که در آن دانشجویان دختر به راحتی می‌توانند در پژوهش‌ها و پروژه‌های علمی پیشگام باشند.

علاوه بر این، با توجه به رتبه‌بندی‌های مختلف از جمله گزارش **ISC** و وبومتریکس، دانشگاه حضرت معصومه (س) در زمینه پژوهش و تولید مقالات علمی عملکرد قابل توجهی داشته است. این دستاوردها نشان‌دهنده توجه و تمرکز ویژه اعضای هیأت علمی دانشگاه به رشد علمی و پژوهشی دارد. در گزارش **ISC**، دانشگاه در سرانه مقالات اعضای هیئت علمی و مقالات **Q1** در بین دانشگاه‌های جامع زیر ۲۰ سال رتبه‌های برجسته‌ای کسب کرده است. علاوه براین، کسب موفقیت‌ها و رتبه‌های برتر پژوهشی در سطح ملی و همچنین در سطح استان حاکی از آن است که دانشگاه در ایجاد بستر ومحیطی مناسب برای رشد و شکوفایی علمی عملکرد شایسته‌ای داشته است.

بطور کلی، باتوجه به مطالب بالا این دانشگاه از مزیت‌های قابل توجهی برای کسب جایگاه شایسته و ویژه در استان قم برخوردار است. در این راستا می توان به مزیت‌های استانی دانشگاه حضرت معصومه (س)به شرح زیر اشاره نمود:

- ✓ مرجعیت علمی دانشگاه حضرت معصومه (س) در حوزه مد و لباس، با تمرکز ویژه بر طراحی و تولید لباس‌های اجتماعی اسلامی - ایرانی بانوان؛
- ✓ کاربردهای هوش مصنوعی در علوم انسانی و اسلامی و همچنین هنر (طراحی فرآیند بکارگیری هوش مصنوعی در کسب وکار ها)

- ✓ تمرکز ویژه بر شناسایی و پاسخگویی به نیازهای آموزشی کسب‌وکارهای خانگی بانوان در استان قم با ارائه برنامه‌های تخصصی و نقشه راه توانمندسازی برای گروه‌های کارآفرین اجبارگرا، به‌ویژه زنان سرپرست خانوار؛
- ✓ بستری منحصر به فرد برای رشد ایده‌های نوآورانه و کاربردی در پرورش خلاقیت و نوآوری در صنعت طراحی با تمرکز بر طراحی بسته‌بندی سوغات زائر و همچنین طراحی طلا و جواهر، به‌ویژه در زمینه انگشترهای منحصر به فرد قم؛
- ✓ تولید محتوا، انیمیشن و بازی‌های رایانه ای در راستای نهادینه شدن ارزش‌های فرهنگی و اسلامی در جامعه هدف
- ✓ طراحی مدل تجاری سازی در حوزه صنایع خلاق و نرم فرهنگی با استفاده از فناوری‌های تحول آفرین
- ✓ توانمندی در شناسایی و حل چالش‌های توسعه بومی و بین‌المللی صنایع فرش دستباف استان قم؛

## ۳-۲. بررسی وضعیت محیطی دانشگاه

این بخش به منظور شناسایی شرایط محیطی فعالیت دانشگاه و نیز بررسی برنامه راهبردی دانشگاه‌های تراز ملی و نیز همتراز با فعالیت های دانشگاه انجام می‌پذیرد. در این فاز مراحل بررسی سیمای آموزش عالی استان قم، انجام مطالعه تطبیقی و الگوبرداری و در نهایت بررسی روند های کلان فناوری‌های آموزشی صورت گرفته است.

### ۲-۳-۱. بررسی سیمای آموزش عالی استان قم

در تدوین راهبردهای دانشگاه توجه به شرایط محیط آموزشی استان قم و جایگاه یابی دانشگاه در استان ضروری است. با توجه به شرایط علمی و فرهنگی استان قم، بررسی به جنبه های آموزش عالی در استان برای درک بهتر فرصت های استراتژیک و تهدیدهای دانشگاه اهمیت دارد. جدول ۸ دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی استان قم را نشان می دهد.

## جدول ۸: مراکز آموزش عالی استان قم به تفکیک زیر نظام های آموزشی

| ردیف | زیرنظام | نام دانشگاه |
|---|---|---|
| ۱ | دولتی | پردیس فارابی دانشگاه تهران |
| ۲ | | دانشگاه قم |
| ۳ | | دانشگاه صنعتی قم |
| ٤ | | دانشگاه حضرت معصومه(س) |
| ۵ | فنی حرفه ای | مرکز فنی حرفه ای دختران |
| ٦ | | مرکز فنی حرفه ای پسران |
| ۷ | مراکز آموزش عالی وابسته به دستگاه اجرایی | دانشکده صدا و سیما |
| ۸ | | دانشگاه معارف اسلامی |
| ۹ | | دانشگاه علوم و معارف قرآن کریم |
| ۱۰ | دانشگاه فرهنگیان | فرهنگیان (پردیس حضرت معصومه) |
| ۱۱ | | فرهنگیان (طالقانی) |
| ۱۲ | | فرهنگیان (شهید مدنی) |
| ۱۳ | موسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی | طلوع مهر |
| ١٤ | | پویش |
| ۱۵ | | شهاب دانش |
| ١٦ | | مفید |
| ۱۷ | | موسسه هدی |
| ۱۸ | | اجتهاد |
| ۱۹ | | ادیان و مذاهب |
| ۲۰ | | حکمت |
| ۲۱ | | قرآن و حدیث |
| ۲۲ | | باقرالعلوم |
| ۲۳ | | رهپویان سیدالشهدا |
| ٢٤ | | هنر و اندیشه اسلامی |
| ۲۵ | | اخلاق و تربیت |
| ٢٦ | | موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی |
| ۲۷ | | جامعه المصطفی (ص)العالمیه |
| ۲۸ | | مؤسسه آموزش عالی غیر انتفاعی تعالی قم |

| ردیف | زیرنظام | نام دانشگاه |
|---|---|---|
| ۲۹ | | دانشکده اصول دین |
| ۳۰ | دانشگاه جامع علمی کاربردی | امور مالیاتی |
| ۳۱ | | جهاد دانشگاهی |
| ۳۲ | | شهید محلاتی |
| ۳۳ | | دادگستری |
| ۳٤ | | زائر |
| ۳۵ | | شهرکهای صنعتی |
| ۳٦ | | شهرداری |
| ۳۷ | | استانداری |
| ۳۸ | | حج و زیارت |
| ۳۹ | | جهاد کشاورزی |
| ٤۰ | | هلال احمر |
| ٤۱ | | صنایع و معادن |
| ٤۲ | دانشگاه پیام نور | مرکز (پردیسان) |
| ٤۳ | | مرکز شاه سیدعلی |
| ٤٤ | | واحد کهک |
| ٤۵ | | واحد جعفریه |
| ٤٦ | | واحد سلفچگان |
| ٤۷ | | واحد دستجرد |
| ٤۸ | دانشگاه آزاد | واحد مرکز |
| ٤۹ | | واحد سماء |

همانطور که در جدول (۹) هم آمده دانشگاه حضرت معصومه (س) تنها دانشگاه دخترانه دولتی در استان قم می‌باشد. استان قم یکی از استان‌های مستعد برای جذب دانشجویان بین‌المللی می‌باشد و دانشگاه قم بر اساس آمار وزارت علوم، بین‌المللی ترین دانشگاه ایران بوده و در حال حاضر حدود ۴۰۰۰ دانشجو از ۱۹ کشور جهان در این دانشگاه در حال تحصیل هستند که این شرایط در استان بستر مناسبی برای سایر دانشگاه‌ها در جذب دانشجویان بین‌المللی فراهم می‌آورد.

### ۲-۳-۲. انجام مطالعه تطبیقی و الگوبرداری

یکی دیگر از تکنیک‌های مورد استفاده در تدوین سند راهبردی، الگوبرداری از سایر دانشگاه‌های تراز ملی و همتراز بوده است. در این بخش، برنامه راهبردی دانشگاه‌های شیراز، علامه طباطبایی، الزهرا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و هم در طراحی ساختار گزاردهی و هم تدوین راهبردها و اقدامات مطالعه تطبیقی صورت پذیرفت.

### ۲-۳-۳. بررسی روندهای کلان آموزشی

آموزش عالی در حال تحولی شگرف است. دانشگاه‌ها امروزه فراتر از کلاس‌های درس سنتی رفته و به مراکز یادگیری مادام‌العمر تبدیل شده‌اند. با تاکید بر مشارکت گسترده، دیجیتالی شدن، تعامل اجتماعی و شهروندی جهانی، دانشگاه‌ها به طور فزاینده‌ای به سمت ایجاد جامعه‌های یادگیرنده حرکت می‌کنند (Atchoarena, 2021). موسسه هالن آی کیو[3] که تحولات جهانی آموزش عالی، علم و فناوری را پایش و گزارش می‌کند، در گزارشی با عنوان «افق یادگیری جهانی» ۱۳ روند شکل دهنده به وضعیت آموزش را تحول در دانش، پژوهش باز، تحول در مدیریت آموزش، تحول در مدیریت یادگیری، دوره‌های دانش افزایی و مهارت افزایی، به کارگیری اپلیکیشن‌ها، تحول در سرفصل‌های آموزشی، گسترش هوش مصنوعی، به کارگیری ربات ها، ترکیب واقعیت افزوده و مجازی، تحولات فضای یادگیری از حقیقی به ترکیبی، تحولات حوزه آموزش فنی و حرفه‌ای و تحول در منابع آموزشی بیان کرده اند (حسینی مقدم، ۱۴۰۰). در این بخش به منظور همراستایی با روندهای نوآورانه آموزشی به بررسی روندهایی که قابلیت بهره برداری آنها وجود دارد پرداخته شده است تا بتوان از فرصت‌های پدیدار شده به واسطه فناوری‌های نوظهور در حوزه آموزشی، پژوهشی و مدیریتی بهره برداری کرد.

#### ۲-۳-۳-۱. تحول دیجیتال در آموزش عالی

روندها و فرصت‌های آموزشی به ویژه روندهای مبتنی بر فناوری‌های تحول آفرین نقش کلیدی در جهت گیری های آتی مراکز آموزشی دارند و دانشگاه‌ها نباید از روندهای تاثیرگذار فناورانه چون رسانه های اجتماعی، هوش مصنوعی،

[3] Holon IQ

اینترنت اشیاء و واقعیت افزوده غافل باشند. یونسکو، از طریق تیم‌های تحقیقاتی و آینده‌نگاری، تجزیه و تحلیل خط‌مشی، و تیم‌های ظرفیت‌سازی که برای جوانان و با جوانان کار می‌کنند، سه تحول بزرگ جهانی را که به‌عنوان بخشی از یک جامعه جهانی شناسایی کرده است: تحول دیجیتال، تحول اجتماعی و تحول زیست‌محیطی.

گمانه زنی در مورد آینده آموزش حول فناوری‌های تحول آفرین دیجیتال قرار دارد (Ross, 2023) در طول سه دهه گذشته، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات دیجیتال – به شکل نرم‌افزار، داده، الگوریتم، زیرساخت‌های اتصال، و دستگاه‌های محاسباتی با اشکال و اندازه‌های مختلف – به طور فزاینده‌ای در تمام ابعاد جامعه و به تدریج نیز در ادبیات دانشگاهی به عنوان راهی برای توصیف وضعیت فعلی درهم تنیدگی فناوری و جامعه نفوذ کرده‌اند. ماهیت دیجیتالی شدن در طیف نسبتاً متنوعی از رشته‌ها مشاهده می‌شود و به حالتی که در آن انسان و دیجیتال در حال تعامل، خلق مشترک، و ادغام به روش‌هایی فراتر از تصور اشاره دارد (Ball and Savin-Baden, 2022, p. 754).

روندها حاکی از آن است که هوش مصنوعی مبتنی بر داده در سال‌های آینده یک "انفجار اجتماعی و فنی ایجاد خواهد کرد (Liang, 2023; Tuomi, 2022). به این دلیل که در حال حاضر - حتی بدون توسعه فنی بیشتر - هوش مصنوعی مولد تأثیر عمده‌ای بر بسیاری از ابعاد جامعه از جمله آموزش و یادگیری، کار و زندگی روزمره دارند. برای مثال چشم انداز هوش مصنوعی به اساتید در بررسی تکالیف کمک می‌کند. با توجه به اینکه اساتید ساعات کار زیادی را صرف این کار می کنند (OECD, 2019). به نظر می رسد که این یک فرصت طبیعی برای اتوماسیون سازی آموزش باشد.بسیاری از دیدگاه‌های آینده هوش مصنوعی در آموزش نیز ادعا می‌کنند که هوش مصنوعی ارزیابی‌ها را به‌طور اساسی تغییر خواهد داد. برای مثال، سیستم‌های هوش مصنوعی می‌توانند بازخورد مستمری را برای فراگیران فراهم کنند و یادگیری و ارزیابی هم‌زمان یا تطبیقی را ممکن سازند.

از سوی دیگر، اکنون واضح است که هوش مصنوعی تأثیر عمیقی بر تقاضای مهارت در بازار کار خواهد داشت. اقتصاددانان گلدمن ساکس (Briggs & Kodnani, 2023) در مطالعه خود تخمین زده‌اند که تقریباً دو سوم مشاغل فعلی در معرض هوش مصنوعی هستند و هوش مصنوعی مولد می تواند جایگزینی برای یک چهارم مشاغل فعلی باشد. یافته‌های مشابهی نشان می‌دهد در طبقه‌بندی بیش از ۱۳۰۰۰ مهارت مختلف مورد نیاز کارفرمایان، به مهارت‌های دیجیتال پیشرفته از جمله هوش مصنوعی مرتبط بودند. لازم به ذکر است که برای چنین مهارت هایی، ۱۰٫۸ درصد دستمزد بالاتر پرداخت می‌شود (Sostero & Tolan, 2022).

### ۲-۳-۳-۲. حرکت به سمت رویکرد مهارتی

برای موفقیت دانشجویان در بازار کار فعلی، یک نظریه تغییر جدیدی باید در طراحی آینده آموزش عالی گنجانده شود. نظریه ای که موسسات آموزشی را ملزم به اجرای رویکرد مهارتی می‌کند. برنامه‌های آموزش مهارت محور باید منعکس کنندهٔ تقاضای بازار کار باشند. برای رسیدن به این هدف، موسسات باید زمان بیشتری برای تهیه محتوای آموزشی برای حمایت و راهنمایی دانشجویان در شناسایی مسیرهای شغلی که با استعدادها و علایق آنها مطابقت دارد، اختصاص دهند. در روندهای پیش روی نظام آموزش عالی، موسسات آموزشی می بایست با ادغام تجربه عملی در برنامه‌های درسی، فرصت‌های یادگیری ارزشمندی را برای دانشجویان فراهم آورند. کارآموزی‌ها و کارورزی‌های هدفمند، همراه با راهنمایی اساتید، به دانشجویان کمک می‌کنند تا دانش تئوری را در محیط‌های واقعی به کار گیرند. مشارکت‌های نوآورانه بین دانشگاه‌ها و صنایع، به ایجاد محیط‌های یادگیری تجربی منجر شده است. در این مشارکت‌ها، دانشجویان به منابع آموزشی گسترده‌ای از جمله برنامه‌های درسی تخصصی، آزمایشگاه‌ها و فرصت‌های همکاری با متخصصان صنعت دسترسی پیدا می‌کنند. این رویکرد نه تنها

دانش‌آموختگان را برای بازار کار آماده‌تر می‌کند، بلکه به توسعه نوآوری و حل چالش‌های پیچیده کمک می‌کند. سیستم‌های آموزش عالی باید رویکردی را طراحی کنند که امکان ارتقای مداوم مهارت از طریق صدور گواهی های مهارت‌های جدید، اعتبارسنجی مجدد مدارک قدیمی بر اساس مهارت‌های کسب شده، و یا ترکیبی از این دو را فراهم کند. توسعه پلتفرم‌های مبتنی بر فناوری بلاکچین می‌تواند به ایجاد یک سیستم اعتبارسنجی شفاف و قابل اعتماد برای مهارت‌ها و مدارک کمک کند. برای ایجاد یک سیستم اعتبارسنجی کارآمد، می‌توان از روش‌هایی مانند همکاری نزدیک بین دانشگاه‌ها و صنایع، ایجاد پلتفرم‌های آنلاین برای ارائه دوره‌های کوتاه‌مدت و صدور گواهی‌های مهارت، و استفاده از هوش مصنوعی برای ارزیابی مهارت‌ها بهره برد. در این سیستم جدید، علاوه بر مهارت‌های فنی، به مهارت‌های نرم مانند تفکر انتقادی، خلاقیت و توانایی کار در تیم‌های چند فرهنگی نیز توجه ویژه‌ای خواهد شد. با اجرای چنین سیستمی، می‌توان به ایجاد نیروی کاری ماهر و انعطاف‌پذیر که بتواند با نیازهای رو به تغییر بازار کار همگام شود، کمک کرد. تغییر نگاه دانش محور به نگاه مبتنی بر افزایش مهارت محور دانشجویان، یکی از مهمترین گام‌ها در مسیر تحول در نظام آموزش عالی براساس نیازهای اجتماعی و اقتصادی است (صالحی عمران و همکاران، ۱۳۹۸).

ایجاد روابط قوی تر با کارفرمایان نیز برای اطمینان از اینکه برنامه‌ها منعکس کننده تقاضاهای صنعت هستند و چشم انداز شغلی دانشجویان پس از فارغ التحصیلی را تقویت می‌کند، مهم خواهد بود. کمک به دانشجویان برای کسب آموزش‌های بهتر و متناسب با نیازمندی‌های بازار کار، احتمال این که آنها رشته‌های تحصیلی را دنبال کنند که منجر به مشاغلی با چشم انداز درآمدی خوب می‌شود را افزایش دهد.

یکی از مصداق های چنین رویکرد مهارت محور و نوآرانه ای بستر مهارت آموزی سامانه آرمان می باشد که دانشگاه حضرت معصومه (س) به عنوان پیشرو در این حوزه با بهره مندی از قابلیت های فناوری های نوین به ایفای نقش جدیدی در عرصه آموزش عالی بانوان و نیز تحقق مسئولیت اجتماعی دانشگاه در ارتباط با دانشجویان سایر دانشگاه ها پرداخته است. سامانه آرمان(آموزش رشته محور، مهارت محور، ایده محور و نیاز محور) دانشگاه حضرت معصومه(س) با تجمیع اطلاعات، آموزش علوم و مهارت‌ها، همسو نمودن ظرفیت ها، دانش لازم برای توانمندسازی دانشجویان در این زمینه ها در قالب دوره های آموزشی، کارگاه ها، مشاوره های شغلی، آزمون ها و بازدید های میدانی و تورهای فناوری را مهیا می سازد تا همه دانشجویان بتوانند از این بستر بهره مند شوند. از جمله دستاوردهای سامانه آرمان می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- لحاظ نمودن ویژگی های طرح های مختلف در حوزه نوآوری و کارآفرینی همچون طرح صدف، طرح ملی ترویج کارآفرینی، طرح پویش ۴ در ۴، طرح توانا و ... در تدوین برنامه
- -یکپارچه نمودن خدمات ارائه شده از سوی واحدهای مختلف دانشگاه در حوزه کارآفرینی و نوآوری نظیر کارگاه های آموزشی، بازدیدهای میدانی و دوره‌های کارورزی و در نتیجه حذف موازی کاری
- انسجام دوره‌های مختلف آموزشی در قالب درس ۲ واحدی اجباری کارآفرینی و مهارت افزایی متناسب با بوم کسب و کار و نیازهای استانی و ملی رشته تحصیلی هر دانشجو
- استعدادیابی دانشجویان با آزمون‌های روانشناسی معتبر (تحت وب در این سامانه و تناسب زمینه کارآفرینی هر دانشجو با استعداد وی
- ارائه فرصت های شغلی مختص هر دانشجو متناسب با رشته و محل سکونت وی
- تداوم ارتباط دانشجویان پس از دانش‌آموختگی در این سامانه و رصد و پایش اشتغال آنان

- ثبت ایده های دانشجویان در سامانه و حمایت دانشگاه از چرخه کارآفرینی (از ثبت ایده تا فروش)

سامانه آرمان با حمایت و پیگیری های مستمر ریاست دانشگاه به مرحله اجرایی رسید و نقش بسزایی در توسعه فضای نوآوری و مهارت آموزی در دانشگاه ویژه بانوان داشته است. در برنامه راهبردی دانشگاه نیز با درنظر گرفتن پتانسیل سامانه آرمان اقدامات راهبردی برای ترویج نوآوری و کارآفرینی در دانشگاه شناسایی شده است.

### ۲-۳-۳-۳. تغییر در نظام‌های حکمرانی موسسات آموزشی

تحولات سریع تکنولوژیکی، تغییرات اجتماعی و اقتصادی، و رقابت فزاینده بین دانشگاه‌ها، ضرورت ایجاد یک نظام حکمرانی منعطف، خلاق و پاسخگو را بیش از پیش آشکار می‌سازد. یکی دیگر از روندهای پیش روی موسسات آموزشی، حکمرانی مبتنی بر شفافیت و پاسخگویی، حکمرانی فناوری محور، تمرکز بر مدیریت دانش و ترویج نوآوری، تاکید بر مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه ها و نقش آنها در توسعه پایدار می‌باشد. در نظام حکمرانی دانشگاه حضرت معصومه (س) با اتخاذ رویکردی آینده‌نگرانه، به دنبال ایجاد بستری پویا است که در آن:

- ترویج فرهنگ نوآوری و تحول آفرینی در عرصه آموزش عالی
- شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و بسترسازی مشارکت همه جانبه
- توسعه زیرساخت‌های نوآوری و کارآفرینی دانشجویان و اساتید
- تاکید ویژه بر مهارت‌آموزی دانشجویان
- توسعه همکاری‌های بین‌المللی در همه سطوح دانشگاهی

محور تصمیم‌گیری‌های راهبردی بوده است. در تدوین سند راهبردی دانشگاه نیز، مولفه‌های نظام حکمرانی جدید موسسات آموزشی مورد توجه واقع شده است.

# فصل سوم:

## فاز دوم- تعیین پیشران های برنامه راهبردی

## ۳-۱. مقدمه

پیش از تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، تعیین برخی از پیشران‌ها که در جهت گیری های آتی و تصمیم گیری‌های راهبردی موثر هستند، ضروری است. با توجه به شیوه نامه تدوین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز وضعیت دانشگاه، مأموریت گرایی دانشگاه‌ها طبق سند آمایش استان، نقش‌آفرینی در تحقق اسناد بالادستی مرتبط با آموزش عالی و در نهایت مسئولیت پذیری اجتماعی در حوزه توانمندسازی مهارتی بانوان فرهیخته، سه پیشران اصلی برنامه راهبردی دانشگاه می‌باشند که پیش از تدوین این برنامه می‌بایست به دقت مورد بررسی قرار بگیرند.

## ۳-۲. نقش‌آفرینی در تحقق اسناد بالادستی مرتبط با آموزش عالی

بررسی‌ها نشان می دهد، در زمینه آموزش؛ علم و فناوری اسناد متنوعی تهیه و تدوین شده اند. محتوای اسناد مذکور حاوی سیاست‌های پراکنده و گاهاً همپوشانی دارد. در بررسی محتوای اسناد مورد نظر سعی برآن بود که مرتبط‌ترین و مهم‌ترین سیاست‌هایی که قابلیت پیگیری در سطح دانشگاه می‌باشد شناسایی شود تا به عنوان هدایتگر تدوین اسناد راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) قرار گیرند. به گونه‌ای که دانشگاه در مسیر اسناد بالادستی مأموریت، چشم انداز، اهداف و راهبردهای خود را تدوین نماید. براین اساس اسناد الهام بخش در شیوه‌نامه تدوین سند راهبردی (پیوست۱) معرفی شده است. با بررسی‌ها و توافقات به عمل آمده از میان آنها اسناد به شرح جدول ۹ مبانی عمل قرار گرفتند.

**جدول ۹: گزارهای استخراج شده از اسناد منتخب بالا دستی هدایتگر برنامه راهبردی دانشگاه**

| سند مربوطه | گزارهای استخراج شده |
|---|---|
| سیاست‌های کلی «خانواده» ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۵) | ✓ محور قرار گرفتن خانواده در قوانین و مقررات، برنامه‌ها، سیاست‌های اجرایی و تمام نظامات آموزشی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی<br>✓ ترویج ارزش‌های متعالی و سنت‌های پسندیده در ازدواج و خانواده<br>✓ حمایت از عزت و کرامت همسری، نقش مادری و خانه‌داری زنان<br>✓ ساماندهی نظام مشاوره‌ای و آموزش قبل، حین و پس از تشکیل خانواده و تسهیل دسترسی به آن بر اساس مبانی اسلامی-ایرانی در جهت استحکام خانواده<br>✓ تحکیم خانواده و ارتقاء سرمایه اجتماعی<br>✓ ایجاد جامعه‌ای خانواده‌محور و تقویت و تحکیم خانواده و کارکردهای اصلی آن<br>✓ محور قرار گرفتن خانواده در برنامه‌ها، سیاست‌های اجرایی و تمام نظامات آموزشی، فرهنگی |
| برنامه جامع توسعه امور زنان و خانواده وزارت ارشاد اسلامی تنظیم و تدوین (۱۳۹۹) | ✓ توجه به تحکیم خانواده به‌جهت کاهش آسیب‌های اجتماعی<br>✓ تحقق الگوی ایرانی – اسلامی پیشرفت و توان- افزایی زنان و تقویت نهاد خانواده<br>✓ تأکید بر رویکرد شناسایی چالش -ها و مسائل اصلی در حوزه زنان<br>✓ فراهم‌آمدن عرصه حضور هر-چه بیشتر زنان در سطوح تصمیم -گیری و فعالیت‌های فرهنگی با محوریت تعالی شخصیت بانوان مسلمان ایرانی در سطح ملی و بین- المللی<br>✓ الگوسازی و اسوه‌سازی با معرفی بانوان قرآنی؛<br>✓ برنامه‌ریزی به منظور توان -افزایی و ارتقای مهارت- های تخصصی و عمومی زنان؛<br>✓ شناسایی و معرفی زنان اهل فرهنگ و هنر برای تجلیل از آنان؛<br>✓ ارائه طرح های حمایتی در زمینه مشاغل خانگی<br>✓ توسعه فرهنگ عفاف و حجاب<br>✓ تحکیم بنیان خانواده<br>✓ تعمیق باورهای دینی<br>✓ ارائه خدمات مشاوره‌ای و روانشناسی<br>✓ شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های (دانش، تخصص و مهارت‌های شغلی) بانوان<br>✓ دوره‌های آموزشی و کارگاهی مهارت‌های زندگی<br>✓ توان- افزایی هر چه بیشتر بانوان |

| سند مربوطه | گزارهای استخراج شده |
|---|---|
| | ✓ دیدار از خانواده‌های معزز شهدا و ایثارگران و تعریف برنامه‌های خاص برای بانوان ایثارگر |
| سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه | ✓ گنجاندن دروس عملی و مهارتی در کنار دروس نظری<br>✓ آموزش مهارت‌های کاربردی مورد نیاز کشور به دانشجویان<br>✓ رفع نیازهای واقعی کشور و ارتقای بهره‌وری<br>✓ افزایش اثربخشی تحقیقات و پژوهش<br>✓ تأکید بر تحقیقات میان رشته‌ای با اولویت حوزه علوم انسانی<br>✓ پاسخگویی به نیازهای بازار کار و تقاضای اجتماعی<br>✓ افزایش جذابیت تحصیل در رشته‌های دارای اولویت کشور<br>✓ حذف رشته‌های غیرضرور<br>✓ انجام پژوهش‌های مأموریت گرا و مسأله محور و پاسخگویی به نیازها و مسائل کشور<br>✓ تحقق مرجعیت علمی و سرآمدی<br>✓ تدوین آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی متناسب با مأموریت‌گرایی، مسأله محوری و برنامه محوری<br>✓ ارتقای توانمندی‌ها و مهارت های شغلی زنان<br>✓ استقرار نظام آموزشی برنامه محور<br>✓ اصلاح برنامه‌های درسی (کارآموزی و کارورزی) براساس نیاز محوری صنعت و جامعه<br>✓ پروژه های تحقیقاتی هدفمند و اولویت دار مبتنی بر نیازها<br>✓ نظام سنجش و انگیزش و ارائه خدمات مکلفی به اعضای هیأت علمی |

| سند مربوطه | گزارهای استخراج شده |
|---|---|
| برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی | ✓ توجه به اولویت‌های ملی و آمایش‌های منطقه‌ای در توسعه دانشگاه<br>✓ توجه به تقاضا در ارائه برنامه‌های درسی و دوره‌های آموزشی<br>✓ تشویق و توسعه فعالیت‌های داوطلبانه و جهادی دانشگاهیان<br>✓ برجسته سازی و اهتمام دانشگاه به مسئولیت‌های اجتماعی<br>✓ ارتقای سطح تعامل دانشگاه و صنعت و جامعه در راستای حل مسائل<br>✓ توسعه همکاری‌های بین‌المللی با اولویت کشورهای همسو و همسایه<br>✓ محوریت توجه به خانواده درکلیه سطوح و ابعاد تصمیم‌گیری در دانشگاه( توسعه دانشگاه دوستدار خانواده)<br>✓ فعالسازی دیپلماسی منطقه‌ای<br>✓ توسعه فناوری‌های نوین آموزشی و تربیتی و فناوری‌های نیازمحور، |
| اسلامی شدن دانشگاه | ✓ تربیت متخصصین متعهد، خلاق، متخلق، ماهر و کارآفرین<br>✓ تولید، انتقال و انتشار علم و فناوری در خدمت نیازهای جامعه اسلامی<br>✓ ساختاری کارامد و اثربخش با تعامل سازنده و اثرگذار در سطوح ملی، منطقه ای و فراملی<br>✓ حاکمیت اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی در تمامی ابعاد دانشگاه<br>✓ ارتقاء جایگاه هدایتگر خانواده در تعالی بخشی علمی و فرهنگی دانشجویان<br>✓ اعتلای فرهنگی فضای عمومی دانشگاه |

| سند مربوطه | گزارهای استخراج شده |
|---|---|
| نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) | ✓ تقویت خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری در علم<br>✓ عدالت محوری، پرورش استعدادها<br>✓ علم و فناوری کما ل‌آفرین، توانمندساز، ثروت آفرین و هماهنگ با محیط‌زیست<br>✓ تولید و عرضه دانش برمبنای اهداف و آرمان‌های جامعه و تجاری کردن دانش و فناوری<br>✓ تقویت مهارت‌ها و رویکرد پژوهش محوری<br>✓ تقویت اخلاق و آزاداندیشی و روحیه خلاقیت<br>✓ دستیابی به توسعه و بکارگیری علوم و فناور ی‌های نوین و نافع<br>✓ تقویت قدرت تفکر و خردورزی،<br>✓ پرورش استعدادهای شغلی و پدید آوردن آینده شغلی برای برآوردن نیازهای جامعه<br>✓ نسبت مطلوب تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان<br>✓ تولید علم در علوم انسانی براساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی<br>✓ کارآفرینی و مهار ت‌افزایی<br>✓ مطالعات زنان و خانواده مبتنی بر مبانی اسلامی<br>✓ نهادینه کردن مدیریت دانش<br>✓ نهادینه کردن نگرش اسلامی به علم و نوآور ی 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<br>✓ تربیت و توانمندسازی سرمایه انسانی باتأکید بر پرورش انسا نهای متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق، نوآور و توانا<br>✓ تعامل فعال و اثرگذار در حوزه علم و فناوری با کشورهای دیگر به ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام<br>✓ افزایش سهم وقف و خیریه در توسعه و پشتیبانی از ( مؤسسات و نهادهای علم و فناوری<br>✓ ترویج فرهنگ کسب وکار دانش‌بنیان و فرهنگ کارآفرینی<br>✓ طراحی و استفاده از سازوکارهای انگیزشی مناسب برای جذب اعضای هیأت علمی متعهد و نخبه، |

| سند مربوطه | گزارهای استخراج شده |
|---|---|
| سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ | ✓ دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غرب (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه) با تأکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم، رشد پر شتاب و مستمر اقتصادی، ارتقاء نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل<br>✓ برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی |
| قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات | ✓ ایجاد و توسعه شرکت ها و مؤسسات دانش بنیان و تقویت همکاری های بین‌المللی<br>✓ تجاری سازی نوآوری ها و اختراعات و شکوفاسازی و کاربردی نمودن دانش فنی |
| قانون پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی و آیین‌نامه اجرایی آن | ✓ رعایت استانداردهای اخلاقی مصوب کارگروه وزارتی اخلاق در پژوهش در مراحل مختلف طراحی، اجرا و گزارش نتایج پژوهش<br>✓ بررسی و آسیب شناسی علل و زمینه های بروز تخلفات پژوهشی و اعمال تدابیر پیشگیرانه در سطح مؤسسه<br>✓ ترویج اخلاق در پژوهش، درستکاری علمی و اطلاع - رسانی در سطح مؤسسه<br>✓ برنامه‌ریزی برای افزایش سطح آگاهی اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان مؤسسه از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، همایش‌ها، نشست‌های علمی |

### ۳-۲-۱. مأموریت‌گرایی دانشگاه طبق سند آمایش استان (قم)

در میان اسناد انتخابی سند آمایش استانی قم به جهت اهمیتی که دارد با تفصیل بیشتری به آن پرداخته می‌شود.

شورایعالی آمایش سرزمین در جلسه مورخ ۱۳۹۹/۱۲/۱۱، سند آمایش استان قم در افق ۱۴۱۴ را تصویب نمود. از موارد متناسب و مهم آن به شرح زیر می‌باشد:

**مأموریت بنیادین استان**: شناساندن ابعاد هویت اسلامی- ایرانی به سایر ملل جهان و به ویژه کشورهای منطقه و استفاده از جایگاه ویژه فرهنگی استان در حفظ و بالندگی هویت اسلامی ایرانی کشور می‌باشد.

**چشم انداز توسعه استان:** برخوردار از دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی پیشرفته و خدمات و تولید با کیفیت؛ توسعه کاربری های فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان محرک توسعه فعالیت‌های خدماتی، علمی و صنعتی در فرآیند توسعه استان؛ برخوردار از جایگاه ویژه در حفظ و بالندگی هویت اسلامی- ایرانی کشور و شناساندن ابعاد این هویت به سایر ملل جهان به ویژه کشورهای منطقه؛

**اهداف بنیادین**

- تقویت فرهنگ اسلامی- ایرانی در استان
- ارائه دهنده خدمات آموزش عالی با تأکید بر رشته‌های علوم انسانی و اسلامی با بهره گیری از ظرفیت‌های حوزوی استان
- چاپ و انتشار کتاب و تولید محتوا در سطح منطقه‌ای و تولید نرم افزارهای فرهنگی
- ارتقای شاخص‌های توسعه انسانی (دست‌یابی به هدف‌های توسعه هزاره **M.D.G**)
- آموزش و توانمندسازی زنان
- زمینه سازی برای تشکیل تشکل‌های غیر دولتی، ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای و بسترسازی مناسب برای حضور فعال‌تر زنان در فرآیند توسعه؛

که در بین اهداف بنیادین سند آمایش استان، دانشگاه حضرت معصومه (س) در حوزه هایی چون آموزش و توانمندسازی بانوان، توسعه بستر مناسب برای حضور فعال تر زنان در فرآیند توسعه، تقویت فرهنگ اسلامی-ایرانی با تمرکز بر سبک پوشش اسلامی و ارائه خدمات آموزش عالی با تأکید بر رشته‌های علوم انسانی و اسلامی نقش‌آفرینی بسزایی دارد.

### ۳-۲-۲. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در حوزه توانمندسازی مهارتی بانوان فرهیخته

مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه‌ها در حوزه توانمندسازی مهارتی زنان به عنوان یک اولویت اساسی در توسعه پایدار جامعه مطرح می‌شود. دانشگاه‌ها با توجه به نقش محوری خود در تربیت نیروی انسانی و ایجاد تغییرات اجتماعی، باید برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی ویژه‌ای را طراحی کنند که به ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای و زندگی بانوان کمک کند. این اقدام باعث افزایش مشارکت زنان در بازار کار و بهبود کیفیت زندگی آن‌ها می‌شود. برگزاری کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های کارآفرینی و مشاوره شغلی از جمله اقداماتی است که می‌تواند به توانمندسازی زنان کمک کند.

از آنجایی که زنان در بطن مأموریت دانشگاه حضرت معصومه (س) قرار دارد، به طبع توانمندسازی آنان نیز مرکز ثقل مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه می‌باشد. دانشگاه‌ها با توجه به نقش محوری خود در تربیت نیروی انسانی و ایجاد تغییرات اجتماعی، باید برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی ویژه‌ای را طراحی کنند که به ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای و زندگی بانوان کمک کند. این اقدام باعث افزایش مشارکت زنان در بازار کار و بهبود کیفیت زندگی آن‌ها می‌شود. بر این اساس دانشگاه حضرت معصومه (س) مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود را در حوزه‌های مشاوره شغلی، آگاه‌سازی، آموزشی و پژوهشی تعریف کرده است. بر این اساس اقدامات ذیل در پیش روی مسئولین دانشگاه قرار می‌گیرد:

- برگزاری جلسات مشاوره شغلی که بر اساس نیازها، استعدادها، علایق و همچنین تحلیل مشاغل در آینده می‌تواند به زنان کمک کند تا مسیر حرفه‌ای خود را با رویکردی آینده‌نگرانه و مبتنی بر تحلیل واقع بینانه از آینده شغلی خود بهتر بشناسند و در این خصوص تصمیمات به مراتب آگاهانه‌تری بگیرند.

- ایجاد پلتفرم‌های آنلاین برای اطلاع‌رسانی درباره فرصت‌های شغلی، کارآموزی و پروژه‌های تحقیقاتی، نه تنها زنان را به‌روز و آگاه می‌سازد، بلکه به‌عنوان یک حمایت‌گر مؤثر عمل کرده و به آنها انگیزه و امید بیشتری نسبت به آینده شغلی می‌بخشد.
- با توجه به نقش محوری دانشگاه در تربیت نیروی انسانی متخصص، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازمندی‌ها و تحلیل دقیق روندهای بازار کار می‌تواند فارغ‌التحصیلان را برای ورود به بازار کار آماده کنند و از این طریق به حل مشکلات اشتغال و توانمندسازی افراد در جامعه کمک کنند. این نوع اقدامات نه تنها کیفیت و کارایی فارغ‌التحصیلان را بهبود می‌بخشد، بلکه موجب افزایش فرصت‌های شغلی برای آنان و ایجاد تحولات مثبت اجتماعی خواهد شد.
- علاوه بر این، دانشگاه حضرت معصومه (س) با توجه به داشتن ظریت‌های پژوهش و آموزشی خود می‌تواند با همکاری مؤثر با نهادهای دولتی و غیردولتی، پروژه‌های تحقیقاتی و اجتماعی اجرا کنند. پروژه‌هایی که به شناسایی دقیق چالش‌ها و نیازهای زنان در جامعه پرداخته و راه‌حل‌های عملی برای آن‌ها ارائه دهند. این همکاری‌ها می‌تواند به طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند و کاربردی منجر شود که با نیازهای واقعی زنان جامعه هدف همسو باشد و آگاهی‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان را در زمینه‌های مختلف شغلی و خانوادگی تقویت کند. این اقدامات می تواند از طریق برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها و فعالیت‌های عمومی، آگاهی و توانمندسازی زنان افزایش دهد. در نهایت، دانشگاه‌ها با انجام چنین اقداماتی نه تنها به مسئولیت اجتماعی خود در ارتقای وضعیت زنان جامه عمل می پوشاند، بلکه نقش خود را در تقویت زیرساخت‌های اجتماعی و اقتصادی کشور نیز ایفا خواهند کرد.

با توجه به نقش‌آفرینی دانشگاه حضرت معصومه (س) در راستای مسئولیت پذیری اجتماعی در حوزه توانمندسازی بانوان، از یک سو با بررسی اسناد بالادستی چون سیاست‌های کلی «خانواده» ابلاغی مقام معظم رهبری و برنامه جامع توسعه امور زنان و خانواده وزارت ارشاد اسلامی و از سوی دیگر، طی جلساتی نظرات معاونت‌ها و مدیران، مولفه‌های کلیدی که در سند راهبردی در راستای این مهم باید به آنها پرداخته شود مشخص می‌گردد.

# فصل چهارم:

# فاز سوم-تدوین برنامه راهبردی

## ٤-١. مقدمه

تدوین برنامه راهبردی، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که به سازمان‌ها و کسب‌وکارها کمک می‌کند تا با استفاده از منابع موجود، مسیر مشخصی برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای خود ترسیم کنند. برنامه راهبردی نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌طور مؤثرتر با چالش‌ها مواجه شوند، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد تا به طور فعالانه فرصت‌های جدید را شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. در این راستا، تدوین و اجرای موفق یک برنامه راهبردی نیازمند آگاهی، برنامه‌ریزی دقیق، و تعهد به اهداف تعیین‌شده است. این فرآیند، اگر به درستی انجام شود، می‌تواند پایه‌های محکمی برای رشد پایدار و موفقیت بلندمدت سازمان فراهم آورد. در این بخش مراحل و گام‌های تدوین برنامه راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) با بهره گیری از شیوه‌نامه وزارت عتف تبیین و تشریح می‌شود.

## ٤,٢. تدوین بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری

در این بخش با توجه به ورودی‌های بخش‌های پیشین گزارش، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری دانشگاه، همراستا با پیشران‌های برنامه راهبردی تنظیم و تدوین می‌گردد. چشم انداز دانشگاه، آینده مطلوب و تصویری از موفقیت دانشگاه در دستیابی به اهدافش می‌باشد که آینده مطلوب دانشگاه را در افق زمانی تعیین شده ترسیم می‌کند. چشم انداز، منشاء برنامه‌ها و اقدامات در این بازه زمانی می‌باشد و می بایست واقع بینانه، انگیزشی و تحولی باشد. مأموریت یا رسالت دانشگاه، بیانگر فلسفه وجودی دانشگاه؛ هدف اصلی در راستای ارزش‌ها و انتظارات ذینفعان می‌باشد. ارزش‌های محوری، نیز باورهایی است که معمولا به طور ضمنی به رفتار افراد در سازمان جهت می‌دهد. در این خصوص، بعد از پیش نویس اولیه چشم انداز،

مأموریت و ارزش های محوری با توجه به پیشران‌ها و بررسی اسناد و مدارک مرتبط با سند راهبردی دانشگاه طی جلساتی با هیأت رییسه مورد بررسی، اصلاح و در نهایت موافقت قرار گرفت.

### ٤,٢,١. بیانیه مأموریت دانشگاه حضرت معصومه (س):

مأموریت دانشگاه فلسفه وجودی آن را بیان می‌کند. مأموریت چارچوبی را مطرح می‌کند که اهداف راهبردی دانشگاه در قالب آن تعریف می‌شوند. بیانیه مأموریت در این بخش از اجزای زیر تشکیل شده است: ما چه هستیم؟، چه کاری انجام می دهیم؟، چگونه؟ و چرا؟. مأموریت دانشگاه با درنظر گرفتن انتظارات ذینفعان، اسناد راهبردی مرتبط پیشین و نیز اسناد بالادستی بدین صورت طراحی شده است:

**مأموریت دانشگاه در سال ۱۴۰۳**

**دانشگاه حضرت معصومه (س) دانشگاهی پیشرو در آموزش و توانمندسازی بانوان در عرصه‌های علمی، فناوری، کارآفرینی و مدیریتی با حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی می‌باشد و با بکارگیری فناوری‌های تحول آفرین، برنامه‌های فرهنگی مؤثر و سرمایه‌های دانشی ارزشمند (هیأت علمی) به تولید علم، انجام پژوهش‌های مسأله محور و ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزشی به بانوان متقاضی در سطح ملی و بین‌المللی با اولویت کشورهای منطقه در رشته‌های متنوع (هرسه مقطع تحصیلی) در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی دانشگاه و صیانت از نهاد خانواده اهتمام می‌ورزد.**

**شکل۷: مأموریت دانشگاه حضرت معصومه (س)**

جدول ۱۰ مؤلفه‌ها و خاستگاه مأموریت دانشگاه حضرت معصومه (س) را براساس اسناد بالادستی نشان می‌دهد.

## جدول ۱۰: خاستگاه مولفه‌های مأموریت دانشگاه

| مولفه‌ها | خاستگاه سندی |
|---|---|
| توانمندسازی بانوان | برنامه جامع توسعه امور زنان و خانواده وزارت ارشاد اسلامی تنظیم و تدوین (۱۳۹۹) سند آمایش استانی (قم)، برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی |
| حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی | سند آمایش استانی (قم) |
| بکارگیری فناوری‌های تحول آفرین | اسلامی شدن دانشگاه، نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) ، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی |
| برنامه‌های فرهنگی مؤثر | اسلامی شدن دانشگاه، سیاست‌های کلی «خانواده» ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۵)، برنامه جامع توسعه امور زنان و خانواده وزارت ارشاد اسلامی تنظیم و تدوین (۱۳۹۹) |
| سرمایه‌های دانشی ارزشمند | اسلامی شدن دانشگاه، نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) |
| پژوهش‌های مسأله محور | سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه، نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) |
| ارائه خدمات مشاوره‌ای | سیاست‌های کلی «خانواده» ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۵) |
| فعالیت در سطح ملی و بین‌المللی با اولویت کشورهای منطقه | قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات، نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی |
| مسئولیت اجتماعی دانشگاه | برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی، نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) |
| صیانت از نهاد خانواده | برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی، برنامه جامع توسعه امور زنان و خانواده وزارت ارشاد اسلامی تنظیم و تدوین (۱۳۹۹)، سیاست‌های کلی «خانواده» ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۹۵)، |

## ٤-٢-٢. بیانیه چشم اندازدانشگاه حضرت معصومه در افق ١٤٠٧

چشم‌انداز دانشگاه بیانگر تصویر آینده دانشگاه بعد از تحقق مأموریت در افق برنامه‌ها می‌باشد. چشم‌انداز دیدگاه بلندمدت دارد و بیانگر "آنچه می‌خواهیم در آینده باشیم" است. چشم‌انداز ماهیت آرمان‌گرایانه و مشوق دارد و می‌بایست ساده و روان باشد. به دلیل ماهیت متغیر و رو به رشد محیط آموزش عالی، اغلب چشم‌انداز را در افق ۵ سال تعریف می‌شود. چشم‌انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۷ عبارت است از:

**چشم انداز دانشگاه در افق ٥ ساله**

**دانشگاه حضرت معصومه در افق ١٤٠٨ در حفظ و احیای هویت اسلامی – ایرانی بانوان فرهیخته و تحقق مسئولیت اجتماعی, دانشگاهی پویا، کارآفرین و مأموریت محور است که الهام بخش بانوان نخبه برای تحصیل، در بین دانشگاه‌های ویژه بانوان کشور می‌باشد. با تکیه بر فرهنگ اسلامی - ایرانی، قابلیت‌های پویای سازمانی و نیز فناوری‌های تحول‌آفرین دانشگاهی خواهد بود :**

- ✓ **برخوردار از اساتید نخبه و صالح در تراز انقلاب اسلامی**
- ✓ **پیشرو در گسترش مرزهای دانش، تولید علم و انجام پژوهش‌های مساله محور**
- ✓ **جایگاه‌یابی در آموزش عالی بانوان در عرصه بین‌المللی به ویژه کشورهای منطقه**
- ✓ **پیشتاز در تجاری‌سازی علوم انسانی و فناوری‌های نرم فرهنگی و صنایع خلاق در سطح ملی و فرا ملی**
- ✓ **دارای فارغ التحصیلانی توانمند و متدین در رشته‌های متنوع با نیاز خانواده، جامعه و بازار کار همراستا با ظرفیت بانوان**

**شکل۸: بیانیه چشم انداز دانشگاه حضرت معصومه (س) در افق ١٤٠٧**

جدول۱۱، بیانگر مؤلفه‌ها و خاستگاه بیانیه چشم انداز دانشگاه برمبنای اسناد بالادستی می‌باشد.

**جدول ۱۱: مولفه‌های چشم انداز دانشگاه و خاستگاه آنها برمبنای اسناد بالادستی**

| مؤلفه‌ها | خاستگاه سندی |
|---|---|
| **اساتید نخبه و صالح در تراز انقلاب اسلامی** | نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) |
| **جایگاه‌یابی در آموزش عالی بانوان** | برنامه تحول دولت مردمی در بخش آموزش عالی برنامه جامع توسعه امور زنان و خانواده وزارت ارشاد اسلامی تنظیم و تدوین (۱۳۹۹) |
| **پیشتاز در تجاری‌سازی علوم انسانی و فناوری‌های نرم فرهنگی و صنایع خلاق** | نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) |
| **دارای فارغ التحصیلانی توانمند و متدین** | نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۸) |

### ۴,۲,۳. بیانیه ارزش‌های محوری

دانشگاه حضرت معصومه (س) با جهت‌گیری راهبردی معطوف به بانوان با فراهم آوردن فرصت‌هایی برای تحقق آرمان‌ها، پرورش و به اشتراک‌گذاری افکار نوآورانه، رقابت‌جویی سالم و انگیزه بخش خود را به پرورش دانش‌آموختگانی مجهز به اصول اخلاقی (اخلاق فردی، اخلاق اجتماعی و اخلاق الهی) و استانداردهای علمی برتر به منظور تکوین جامعه‌ی بهتری برای همه، پایبند می‌داند. در این راستا همه اعضای جامعه دانشگاهی، به عنوان ید واحده، بر پایه تأکید برحصول اتفاق نظر، دانایی جمعی، احترام متقابل و اشتراک تجربیات برای دستیابی به اهداف مشترک تلاش می‌کنند و از تنوع نظرات و تجارب بهره‌مند می‌شوند.

**ارزش های محوری دانشگاه حضرت معصومه (س)**

- ✓ پرورش و به اشتراک‌گذاری افکار نوآورانه پژوهشی و توسعه ترویج فرهنگ پژوهشگری
- ✓ رقابت‌جویی سالم و انگیزه‌بخش
- ✓ احترام به اصول اخلاقی و اسلامی
- ✓ دستیابی استانداردهای علمی برترآموزشی
- ✓ تصمیم‌گیری مبتنی بر اتفاق نظر، دانایی جمعی و احترام متقابل
- ✓ مشارکت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اشتراک تجربیات
- ✓ مربی‌گری اساتید در تعامل با دانشجویان
- ✓ اخلاق حرفه‌ای و انضباط سازمانی

**شکل۹: ارزش‌های محوری دانشگاه حضرت معصومه (س)**

### ٤-٣. شناسایی اولویت‌های راهبردی دانشگاه

اگر تصمیم‌گیرندگان با سرلوحه قرار دادن اصول تفکر استراتژیک، بتوانند زمان و منابع سازمان را به مسائل یا موضوعات راهبردی اختصاص دهند که عملکرد سازمانی آنها را قویاً تحت تاثیر قرا می‌دهد، سازمان با تحول عظیمی روبرو خواهد شد. منظور از موضوعات راهبردی، موضوعاتی هستند که از نظر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک سازمان، عملکرد سازمانی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. به عبارتی، مسایل استراتژیک تحولات، وقایع و گرایش‌هایی هستند که اعضای سازمان به‌طورجمعی، بر آنها به‌عنوان مسایلی که پیامدهایی مهمی برای سازمان دارند، صحّه می‌گذارند. خاستگاه این موضوعات می توانند ناشی از تغییرات درون سازمانی یا برون سازمانی باشند.

به این ترتیب، در این بخش با توجه به آسیب‌شناسی وضع موجود، انتظارات، پیشران‌ها و نیز روندهای تاثیرگذار بر حوزه آموزش، مسائل یا اولویت‌های راهبردی دانشگاه شناسایی شدند. این اولویت‌ها طی جلسات مختلف به بحث و گفتگو گذاشته شدند تا پوشش‌دهنده حوزه‌های راهبردی دانشگاه در بازه زمانی تعیین شده باشند. مسائل راهبردی دانشگاه بیانگر جهت‌گیری بلند مدت دانشگاه، حیطه فعالیت‌های دانشگاه، مزیت‌های دانشگاه در عرصه آموزش که با درنظر گرفتن قابلیت ها و منابع سازمان، ارزش‌ها و انتظارات ذینفعان کلیدی و محیط پیرامون آن شناسایی شده است. براین اساس، موضوعات راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) تحت ۷ اولویت راهبردی به شرح زیر می‌باشد:

1. **تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی)**
2. **هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت**
3. **تحول آموزشی**
4. **توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور**
5. **تقویت برند (جایگاه ملی و فرا ملی) ارتقاء رتبه‌بندی ملی و بین‌المللی دیپلماسی علمی – فرهنگی**
6. **حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان**
7. **سرآمدی علمی در علوم انسانی - اسلامی مرتبط با حوزه بانوان و خانواده**

## ٤-٤. تدوین اهداف راهبردی و راهبردها

اهداف در برنامه‌های یک سازمان بیانگر مقاصد و یا خواسته‌های مطلوب و مورد انتظار هستند که باید از طریق برنامه‌ها (شامل راهبردها و اقدامات و فعالیت‌های سازمان) محقق شوند. اهداف اساسی به اهدافی گفته می‌شود که بر جهت‌گیری‌های اصلی فعالیت‌های سازمان بسیار تأثیرگذار باشند .

با بیان دیگری، اهداف در واقع دستاوردهای مورد تمرکز، نتیجه‌های دلخواهِ بلندمدت و «نشانگرهای وضع مطلوب » هستند که می‌توانند منبعث از ارزش‌ها، چشم‌انداز، مأموریت‌ها، آینده‌پژوهی، توانمندی‌ها /قابلیت‌ها/ مزیت‌ها، محتوای اسناد

بالادستی: اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری،آسیب‌شناسی و تعیین مسائل راهبردی (strategic issues)، مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعات ترازیابی (benchmarking) و ... باشند.

براین اساس، در این بخش، با توجه به اولویت‌های راهبردی تدوین شده در بخش پیشین و برای تحقق هریک از اولویت‌های راهبردی، اهداف راهبردی با در نظر گرفتن رویکرد پیشنهادی در شیوه‌نامه وزارت علوم شناسایی گردید و تلاش شد تا اهداف راهبردی با رویکردی مسئله محور، مأموریت‌گرا و نوآوارنه تدوین گردد و مورد توافق ذینفعان قرار گیرد. در ادامه، با توجه به اهداف راهبردی تدوین شده، راهبردهایی در ذیل هر هدف تنظیم و ارائه می‌گردد. راهبردها به عنوان مجموعه‌ای از رویکردها و اقدامات کلی به منظور دستیابی به اهداف راهبردی می باشند. راهبردها بر چگونگی دستیابی به اهداف تمرکز دارند. در این فاز نیز اهداف راهبردی و راهبردها طی جلسات مختلف مورد ارزیابی و جرح و تعدیل قرار گرفت. بطوری که ۲۰ هدف راهبردی تحت ۷ اولویت راهبردی به شرح جدول ۱۲ شناسایی شد.

**جدول ۱۲: اولویت‌ها و اهداف راهبردی**

| اولویت‌های راهبردی | اهداف راهبردی |
|---|---|
| ۱. تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی) | ۱-۱- مدیریت پایدار منابع |
| | ۱-۲- مدیریت نظام جامع فرآیندها |
| | ۱-۳- مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی |
| | ۱-۴- مدیریت زیرساخت‌های سازمانی |
| ۲. هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت | ۲-۱- تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش‌آموخته |
| | ۲-۲- تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان |
| ۳. تحول آموزشی | ۳-۱- نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی |
| | ۳-۲-تنوع بخشی رشته‌های آموزشی در مقاطع تحصیلی |
| | ۳-۳- تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی |
| ۴. توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور | ۴-۱- هم افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی |

| اولویت‌های راهبردی | اهداف راهبردی |
|---|---|
| | مرتبط |
| | ۴-۲- افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی |
| | ۴-۳- توانمندسازی پژوهشی اعضای هیأت علمی |
| ۵. اعتلای تصویر و شهرت دانشگاه در سطح ملی و فرا ملی | ۵-۱- بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی |
| | ۵-۲- تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی |
| ۶. حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان | ۶-۱- ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی |
| | ۶-۲-تقویت رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی |
| | ۶-۳- اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان |
| | ۶-۴-اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده |
| ۷. سرآمدی علمی در علوم انسانی - اسلامی مرتبط با حوزه زنان و خانواده | ۷-۱- سرآمدی آموزشی در حوزه زنان و تحکیم خانواده |
| | ۷-۲- سرآمدی پژوهش‌های علوم انسانی در حوزه زنان و خانواده |

## ۴,۵. تدوین برنامه/اقدامات دانشگاه

در این بخش، با توجه به راهبردهای تدوین شده در بخش پیشین و با توجه به اهمیت در نظر گرفتن شرایط عملیاتی دانشگاه، برنامه‌ها و اقدامات ذیل هریک از راهبردها تنظیم و ارائه می‌شود. به این منظور پس از طی جلساتی و حصول اجماع نسبت به راهبردهای دانشگاه در افق زمانی برنامه‌ریزی، کلیه اقدامات اجرا پذیردر مورد هر راهبرد و متناسب با توان عملیاتی دانشگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت برنامه‌ها و اقدامات بهینه نهایی در جلسات با معاونت‌ها، مدیران و هیأت رییسه دانشگاه احصاء گردید. در ادامه به تفکیکِ اولویت‌های راهبردی (۷ اولویت راهبردی) ارائه می‌شوند.

با توجه به اولویت راهبردی اول با عنوان «تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی)» ۴ هدف راهبردی به شرح جدول ۱۳ شناسایی گردید.

**جدول ۱۳: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی اول: تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی)**

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات |
|---|---|---|
| ۱-۱- مدیریت پایدار منابع | ۱-۱-۱-تنوع بخشی سبد درآمدی دانشگاه | ۱. بهره برداری از ظرفیت خیرین |
| | | ۲. برگزاری دوره‌های کاربردی درآمدزا از طریق سامانه آرمان |
| | | ۳. درآمد حاصل از جذب دانشجویان بین‌الملل |
| | | ۴. جذب سرمایه‌گذار |
| | | ۵. جذب سرمایه‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها (رایزنی با موسسات دولتی و غیردولتی) |
| | | ۶. مولدسازی دارایی‌های تملیکی و بهره‌برداری امکانات دانشگاه |
| | | ۷. راه‌اندازی شرکت‌های دانش بنیان با مشارکت دانشگاه و محوریت اعضای هیأت علمی |
| | | ۸. برنامه‌ریزی جهت درآمدزایی مرکز مشاوره دانشگاه در استان |
| | | ۹. درآمد حاصل از طرح‌های پژوهشی هیأت علمی |
| | | ۱۰. درآمدهای حاصل از انتشارات و نشریات |
| | | ۱۱. درآمد حاصل از فروش محصولات اراضی کشاورزی دانشگاه |
| | ۱-۱-۲-طراحی سیستم مدیریت بهره‌وری و اثربخشی هزینه‌ها | ۱۲. طراحی و ابلاغ الگوی شفاف اندازه‌گیری بهره‌وری هر بخش دانشگاه (تدوین سند بهره‌وری) |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات |
|---|---|---|
| | | ۱۳. اندازه‌گیری دوره‌ای بهره‌وری و شناسایی اقدامات اصلاحی |
| | | ۱۴. بازنگری قراردادهای برونسپاری شده با هدف بهینه سازی هزینه کرد |
| | | ۱۵. بسترسازی دریافت برنامه‌های پیشنهادی اثربخش در راستای تحقق مدیریت بهره‌وری |
| | | ۱۶. برون سپاری فعالیت‌های منتخب |
| | ۱-۱-۳-استقرار دانشگاه سبز | ۱۷. پایش دوره‌ای تجهیزات و تاسیسات دانشگاه (برنامه های منظم نگهداری و تعمیرات) در راستای بهینه‌سازی مصرف انرژی |
| | | ۱۸. پیگیری جذب و انجام طرح‌ها و پایان‌نامه‌های تقاضا محور مرتبط با پایداری و مسائل زیست محیطی |
| | | ۱۹. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت اجرای طرح دانشگاه سبز با برگزاری منظم جلسات شورای سبز و ارائه گزارشات دوره‌ای پیشبرد طرح |
| ۱-۲- مدیریت نظام جامع فرآیندها | ۱-۲-۱-به‌سازی زیر ساخت‌های قانونی | ۲۰. در دسترس قراردادن و اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستور العمل‌ها اداری دانشگاه از طریق اطلاعیه‌هایی در سایت، شبکه‌های اجتماعی و تابلو اعلانات سامانه دانشگاه |
| | | ۲۱. برگزاری جلسات آگاهی بخشی به اعضای هیأت علمی در خصوص قوانین و مقررات اداری |
| | ۱-۲-۲-هوشمندسازی زنجیره ارزش دانشگاه و استقرار تحول دیجیتال | ۲۲. برنامه‌ریزی‌و بکارگیری حوزه‌های نقش‌آفرینی فناوری‌های تحول‌آفرین در فرآیندها (استفاده از چت بات ها، واقعیت افزوده، ....) |
| | | ۲۳. چابک‌سازی فرآیندها وکاهش دوباره کاری‌ها و حذف فرآیندهای غیر ارزش آفرین با الگوبرداری از فرآیندهای |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات |
|---|---|---|
| | | دانشگاه‌های همسو |
| | | ۲۴. مستندسازی فرآیندهای اصلاح شده |
| | | ۲۵. اتوماسیون فرآیندهای اساسی (فرایندهای آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و غیره) |
| | | ۲۶. یکپارچه‌سازی سامانه‌های فرآیندی |
| | | ۲۷. استقرار مکانیزم‌های امنیت داده‌های دیجیتال |
| ۱-۳- مدیریت اثربخش سرمایه انسانی | ۱-۳-۱ اعتلای قابلیت‌های پویای سرمایه انسانی | ۲۸. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد دوره‌ای منابع انسانی همسو با برنامه بهره‌وری دانشگاه |
| | | ۲۹. طراحی نظام پرداخت و پاداش‌دهی مبتنی بر برنامه عملیاتی |
| | | ۳۰. تدوین شرح شغل و کارراهه شغلی کارکنان و مدیران دانشگاه |
| | | ۳۱. نیازسنجی و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقاء توانمندی |
| | ۱-۳-۲- استقرار سیستم مدیریت دانش | ۳۲. برگزاری شورای مدیریت دانش به منظور هدایت برنامه‌ها که شامل مدیریت ارشد دانش و مدیران دانشی واحدهای مختلف |
| | | ۳۳. توسعه‌ی زیرساخت کتابخانه دیجیتال و منابع اطلاعات علمی شامل مجلات کتابخانه پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات علمی |
| | | ۳۴. طراحی و اجرای سازوکارهای ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی به افراد کم تجربه(سیستم مدیریت اسناد، جانشین پروری، جلسات طوفان فکری و ....) |
| زیرساخت‌های | ۱-۴-۱-تقویت امکانات رفاهی- تفریحی | ۳۵. نیازسنجی و تامین فضا، تجهیزات و امکانات رفاهی، تفریحی و ورزشی داخل دانشگاه |
| | | ۳۶. ارائه خدمات مشاوره ای و پزشکی به اعضای هیأت علمی و |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات |
|---|---|---|
| | | غیرهیأت علمی |
| | | ۳۷. همکاری مشترک با نهادهای رفاهی برای اعضا (بانکها، فروشگاه ها، مراکز گردشگری و ...) |
| | | ۳۸. ارزیابی دوره‌ای تجربه کاربران در استفاده از فضاهای رفاهی (رستوران، نماز خانه، سرویس های بهداشتی، آبدارخانه، استادسرا، سالن ورزشی) |
| | | ۳۹. بهبود سرویس‌های حمل و نقل دانشجویان |
| | | ۴۰. ساماندهی مسکن اعضای هیأت علمی و غیرهیأت علمی |
| | ۱-۴-۲- ساماندهی و توسعه‌ی تجهیزات و فضای اداری و فناوری | ۴۱. نیازسنجی و تأمین تجهیزات وامکانات مورد نیاز اداری و فناوری |
| | ۱-۴-۳- توسعه‌ی فضا و امکانات آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی | ۴۲. نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز آموزشی / پژوهشی |
| | | ۴۳. تخصیص و تجهیز فضای فعالیت‌های کارآفرینی هسته‌های نوآور |
| | | ۴۴. توسعه مجتمع کارآفرینی بانوان |
| | ۱-۴-۴- تقویت زیرساخت‌ها و تجهیزات لابراتورهای زبان، آزمایشگاه ها، سایت‌های انفورماتیک (خوابگاه و دانشگاه) و کارگاه‌های هنری | ۴۵. به روزرسانی و استانداردسازی لابراتورهای زبان، آزمایشگاه‌ها، سایت‌های انفورماتیک و کارگاه‌های هنری |
| | | ۴۶. بکارگیری از ظرفیت آزمایشگاه ها و کارگاه‌های هنری برون سازمانی برای انجام فعالیت‌ها |

براساس اولویت راهبردی دوم با عنوان « هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت» ۲ هدف کلی شناسایی و بر آن اساس ۶ راهبرد به شرح جدول ۱۴ تدوین گردید.

**جدول ۱۴: اهداف، راهبردها، برنامه‌های اولویت راهبردی دوم: هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت**

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| ۲-۱- تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش آموخته | ۲-۱-۱-پایش مستمر بازار کار متناسب با بانوان | ۴۷. راه‌اندازی و انتشار مجله آنلاین کارآفرینان زن و کسب و کارهای خانگی موفق |
| | | ۴۸. شناسایی فرصت‌های شغلی و نیاز سنجی بازار متناسب با هر رشته |
| | | ۴۹. اطلاع‌رسانی فرصت‌های شغلی متناسب با بانوان در کانال‌های ارتباطی |
| | | ۵۰. برنامه‌ریزی و برگزاری نمایشگاه کار و فرصت‌های شغلی متناسب با بانوان |
| | ۲-۱-۲-توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بازار محور | ۵۱. تدوین و به روزرسانی بسته های آموزشی مهارت محور، کارورزی و کاریابی دانشی متناسب با رشته‌ها در سامانه آرمان |
| | | ۵۲. استعدادسنجی دانشجویان از طریق سامانه آرمان به منظور پیشبرد برنامه مهارتی آنها |
| | | ۵۳. حمایت و اجرای طرح دستیار فناوری |
| | | ۵۴. ارزیابی دوره‌ای محتوای مهارت آموزی سامانه آرمان توسط اساتید و متخصصین |
| | | ۵۵. ایجاد مرکز هدایت شغلی در دانشگاه |
| | ۲-۱-۳-پشتیبانی از تلاش‌های کارآفرینانه بانوان در جهت راه‌اندازی استارتاپ‌های نوپا به ویژه حوزه فناوری های نرم و صنایع خلاق | ۵۶. برگزاری رویدادهای کارآفرینی (مانند ایده شو، سه شنبه‌های کارآفرینی، استارتاپ ویکندها، .....) |
| | | ۵۷. برگزاری تورهای کارآفرینی به منظور تجربه اندوزی دانشجویان |
| | | ۵۸. تشکیل هسته‌های راهبردی دانشجویان از ایده تا راه‌اندازی کسب وکار |
| | | ۵۹. اجرای برنامه ترویجی با هدف حمایت از ایده‌های کارآفرینانه در حوزه کسب و کارهای خانگی |
| | | ۶۰. تدارک و تجهیز فضای کار اشتراکی |
| | | ۶۱. اجرای طرح سفیر کارآفرینی بانوان |
| ۲-۲- تنظیم | ۲-۲-۱-بسترسازی استقرار و توسعه | ۶۲. تدوین طرح توجیهی |
| | | ۶۳. پیگیری فرآیندهای قانونی کسب مجوزهای قانونی |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | مرکز رشد | ۶۴. طراحی ساختار مرکز رشد با شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها و سیستم گزارش‌دهی |
| | | ۶۵. شناسایی کارکردها و فرآیندهای مرکز متناسب با مأموریت دانشگاه |
| | ۲-۲-۲-شبکه‌سازی با نقش‌آفرینان زیست بوم اشتغال بانوان | ۶۶. تفاهم‌نامه و همکاری‌های مشترک با پارک علم و فنآوری |
| | | ۶۷. تفاهم‌نامه با بانک‌ها جهت راه‌اندازی کسب وکارهای نوپا |
| | | ۶۸. انعقاد قرارداد با صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر |
| | | ۶۹. تفاهم‌نامه با صنایع (به ویژه صنایع خلاق و فرهنگی) و دستگاه‌های اجرایی فعال در حوزه اشتغال بانوان و کسب و کارهای خانگی در استان و کشور |
| | | ۷۰. تفاهم‌نامه با شرکت‌های توسعه پلتفرم و زیرساخت کسب و کارهای نوپا |
| | | ۷۱. حمایت و جهت‌دهی حضور اعضای هیأت علمی در پارک های علم و فناوری در قالب فرصت های مطالعاتی |
| | | ۷۲. تعداد رویدادهای فناورانه مشترک با مراکز نوآوری، فناوری و کارآفرینی |
| | | ۷۳. مشارکت در برنامه‌های توانمندسازی نهادهای متولی اشتغال (بسیج سازندگی، اداره تعاون و ...) |
| | ۲-۲-۳- تجاری‌سازی دانش و نوآوری با تمرکز بر حوزه علوم انسانی، فناوری های نرم، صنایع خلاق و فرهنگی | ۷۴. آموزش و ترغیب اعضای هیأت علمی و دانشجویان جهت تجاری سازی ایده‌ها و طرح‌های تحقیقاتی |
| | | ۷۵. طراحی فرآیند ثبت مالکیت فکری ایده‌ها، فناوری‌ها و محصولات دانش‌بنیان |
| | | ۷۶. مشاوره و شتابدهی انتقال ایده‌ها و پژوهش‌های اعضای هیأت علمی و دانشجویان به بازار محصولات و خدمات |
| | | ۷۷. حمایت از تاسیس شرکت‌های دانش‌بنیان اعضای هیأت علمی |

در چارچوب اولویت راهبردی سوم با عنوان «تحول آموزشی» ۳ هدف راهبردی و ۸ راهبرد و برنامه‌ها و اقدامات مرتبط شناسایی و در قالب جدول ۱۵ با جزئیات ارائه می‌گردد.

**جدول ۱۵: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی سوم: تحول آموزشی**

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| ۳-۱-نظام‌مندسازی کیفیت سیستم آموزشی | ۳-۱-۱-تعالی بخشی قابلیت‌های اساتید در نقش شاگرد پروری | ۷۸. آموزش و آگاهی اساتید از اصول و راهکارهای ایفای نقش شاگرد پروری |
| | | ۷۹. ایجاد انگیزه و ترغیب اساتید برای نقش شاگرد پروری از طریق پاداش، تقدیر و تشکر، اعطای نشان و.. |
| | ۳-۱-۲-بهبود سیستم جذب و حفظ اساتید برتر آموزشی | ۸۰. شناسایی و تسریع فرآیند جذب دانش آموختگان عضو بنیادملی نخبگان و فارغ التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور |
| | | ۸۱. ضابطه‌مند کردن و سرعت بخشی کلیه فرآیندهای مرتبط با تبدیل وضع و ارتقای اعضای هیأت علمی |
| | | ۸۲. تقدیر از اساتید مدعو برتر آموزشی |
| | | ۸۳. تقدیر از هیأت علمی‌های برتر آموزشی و فرهنگی |
| | ۳-۱-۳- بهبود سیستم ارزیابی آموزشی (گروه‌ها، اساتید و دانشجویان) | ۸۴. استفاده از روش‌های متنوع ارزیابی آموزشی اساتید (پرسشنامه استاندارد، سوالات بازپاسخ، ارزیابی واحد آموزش، ارزیابی مدیر گروه و غیره) |
| | | ۸۵. تعریف مکانیزم‌های ارزیابی متنوع دانشجویان در دروس مختلف |
| | | ۸۶. ارائه روند امتیاز ارزیابی اساتید و آسیب‌شناسی آنها در گروه آموزشی |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | | ۸۷. سامانه‌ای کردن سیستم حضور و غیاب دانشجویان |
| | | ۸۸. پیاده‌سازی طرح رصد دانش آموختگان |
| | ۳-۱-۴- تقویت محتوای آموزشی | ۸۹. تهیه ساختار طرح درس استاندارد و الزام به پیگیری دوره‌ای آن در گروه‌های آموزشی |
| | | ۹۰. استفاده از قابلیت‌های تخصصی اساتید در فعالیت‌های آموزشی مشترک گروه‌های مختلف |
| | | ۹۱. بازنگری رشته‌ها و دوره‌های آموزشی از نظر کاربردی بودن و اثرگذاری در حل مسائل جامعه |
| | | ۹۲. عملیاتی‌سازی شیوه‌نامه اجرای دروس مهارتی-اشتغال‌پذیری |
| | | ۹۳. عملیاتی کردن طرح دستیار آموزشی و بکارگیری تیم‌های آموزشی به منظور ارائه ابعاد عملی و تئوریک دروس |
| ۳-۲- تنوع بخشی رشته‌های آموزشی در مقاطع تحصیلی | ۳-۲-۱- توسعه گروه‌ها و رشته‌های نوین و بین رشته‌ای | ۹۴. نیازسنجی و تدوین برنامه اخذ رشته‌های نوین با توجه به سندآمایش استان و مأموریت دانشگاه |
| | | ۹۵. جذب اساتید با کیفیت برای رشته‌های نوین و بین رشته‌ای |
| | ۳-۲-۲- توسعه دوره‌های ارشد و دکتری متناسب با گروه‌های آموزشی | ۹۶. پیگیری دانشجویان دکترا استاد محور |
| | | ۹۷. پیگیری توسعه مقاطع تحصیلات تکمیلی در رشته‌های دارای شرایط |
| ۳-۳- تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی | ۳-۳-۱-بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور آموزشی | ۹۸. بکارگیری قابلیت های بستر آموزش الکترونیکی در کنار آموزش حضوری |
| | | ۹۹. برگزاری دوره‌های استفاده از سامانه آموزش الکترونیکی |
| | | ۱۰۰. بهبود مستمر سیستم آموزش الکترونیک |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | | براساس بازخور اساتید و دانشجویان |
| | ۳-۳-۲- استقرار نظام اشتراک تجربه و ایده‌های نوآورانه آموزشی | ۱۰۱. برگزاری دوره‌های هم اندیشی با محوریت ارتقای کیفیت آموزش و اشتراک ایده ها و بهترین اقدامات آموزشی |
| | | ۱۰۲. ایجاد سازوکارهای ثبت تجارب آموزشی در انتهای هر ترم توسط اساتید |

با توجه به آنچه اولویت راهبردی چهارم (اکوسیستم پژوهشی مسأله محور) تعیین گردید، ۳ هدف راهبردی و ۶ راهبردی برای آن به شرح جدول ۱۶ شناسایی گردید.

**جدول ۱۶: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی چهارم: توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور**

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| ۴-۱- هم افزایی پویای نقش آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط | ۴-۱-۱- شبکه‌سازی و تقویت جذب پژوهش‌های مساله محور در سطح ملی | ۱۰۳. برگزاری کارگاه‌های پژوهشی و همایش‌های علمی ملی و بین‌المللی |
| | | ۱۰۴. جهت‌دهی پایان نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی در راستای حل مسائل جامعه، صنایع و سازمان‌های دولتی و تعریف مکانیزم‌های حمایتی از آنها |
| | | ۱۰۵. انعقاد تفاهم نامه های پژوهشی ملی و بین‌المللی (با موسسات پژوهشی، نهادهای متولی پژوهش در استان، شرکت‌های صنعتی و..) |
| | ۴-۱-۲-هم‌آفرینی ارزش در حوزه نشر پژوهشی | ۱۰۶. راه‌اندازی سامانه انتشارات دیجیتال و |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | | بهینه سازی فرآیند نشر دانشگاهی |
| | | ۱۰۷. ساماندهی مجلات علمی پژوهشی |
| ۴-۲- افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی | ۴-۲-۱- پایش نظام‌مند فعالیت‌های پژوهشی | ۱۰۸. توسعه برنامه راهبردی (سه ساله) اعضای هیأت علمی در حوزه پژوهش با درنظرگرفتن شاخص‌های رتبه بندی ملی و بین‌المللی |
| | | ۱۰۹. تهیه گزارش عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی و گروه‌های آموزشی مبتنی بر برنامه راهبردی و برگزاری نشست‌های آسیب شناسانه |
| | | ۱۱۰. تقویت و به روز رسانی سامانه جامع پژوهشی دانشگاه و یکپارچه‌سازی آن با داشبورد پژوهشی |
| | ۴-۲-۲- بسترسازی در راستای انجام پژوهش‌های مساله محور و انتشار مقالات با کیفیت بین‌الملل مبتنی بر اصول اخلاق | ۱۱۱. بازنگری دوره‌ای آیین‌نامه‌های پژوهشی (دستور العمل تشویق مقالات، ترفیع سالانه، مصرف پژوهانه و ...) جهت ترغیب اعضا به تدوین پژوهش های با کیفیت ملی و بین‌المللی |
| | | ۱۱۲. الزام/ ترغیب دانشجویان و اساتید به گذراندن دروه آوا (اخلاق در پژوهش) |
| | | ۱۱۳. پیگیری در خصوص تشکیل کمیته اخلاق در پژوهش |
| | | ۱۱۴. حمایت از برگزاری کرسی‌های ترویجی، نقد و نظریه‌پردازی |
| | | ۱۱۵. تشویق مادی و معنوی اساتید و |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | | دانشجویان سرآمد و برندهٔ جوایز ملی و جهانی |
| | | ۱۱۶. راه‌اندازی و فعال کردن مرکز ترجمه متون علمی |
| ۴-۳- توانمندسازی اعضای هیات علمی | ۴-۳-۱- تقویت دسترسی به امکانات پژوهشی با تأکید بر استفاده از ابزارهای نوین | ۱۱۷. ایجاد دسترسی به پایگاه‌های علمی به روز و مورد نیاز گروه‌های آموزشی |
| | | ۱۱۸. حمایت از مصارف پژوهانه هیأت علمی در جهت تجهیزات و خدمات به روز پژوهشی |
| | ۴-۳-۲- طراحی و اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی پژوهش محور | ۱۱۹. برگزاری دوره‌های تخصصی در خصوص تدوین بروندادهای پژوهشی با کیفیت بین‌المللی در هر گروه آموزشی |
| | | ۱۲۰. برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با اخذ پژوهش‌های مسئله محور در سامانه نان و ستاد |
| | | ۱۲۱. تهیه و دردسترس قرار دادن دوره‌های استفاده از ابزارهای نوین هوش مصنوعی در پژوهش |

همانطور که در بخش‌های پیشین «اعتلای تصویر و شهرت دانشگاه در سطح ملی و فرا ملی» به عنوان اولویت راهبردی پنجم دانشگاه شناسایی گردید، ۳ هدف راهبردی و همچنین ۵ راهبرد شناسایی گردید که در جدول ۱۷ جزئیات و عناوین آنها ارائه می‌شود.

**جدول ۱۷: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی پنجم: اعتلای تصویر و شهرت دانشگاه در سطح ملی و فرا ملی**

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| ۵-۱- بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | ۵-۱-۱- ارتقاء رویت‌پذیری ملی و بین‌المللی دانشگاه | ۱۲۲. ساماندهی فعالیت‌های علم سنجی دانشگاه و زمینه‌سازی برای ورود به رتبه بندی های معتبر |
| | | ۱۲۳. اجرای طرح ارتقای رتبه بین‌المللی دانشگاه |
| | | ۱۲۴. ایجاد مخزن سازمانی (Institutional Repository) جهت دسترسی آزاد به بروندادهای پژوهشی دانشگاه |
| | | ۱۲۵. تشویق اعضای هیئت علمی برای عضویت در انجمن‌های علمی ملی و جهانی |
| | ۵-۱-۲- تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای به منظور هویت‌پردازی دانشگاه | ۱۲۶. توسعه سند جامع رسانه‌ای دانشگاه |
| | | ۱۲۷. غنی کردن وبسایت انگلیسی و عربی دانشگاه و روزآمدی دوره‌ای آن |
| | | ۱۲۸. راه‌اندازی و به روزرسانی صفحات دانشگاه در شبکه‌های علمی اجتماعی |
| | | ۱۲۹. راه‌اندازی و تجهیز فضای تولید محتوای رسانه‌ای |
| | | ۱۳۰. تولید محتوای دیجیتالی صوتی و تصویری در راستا ارتقای هویت برند دانشگاه در رسانه‌های ملی و بین‌المللی |
| | | ۱۳۱. میزبانی از رویدادهای استانی و ملی با هدف ارتقاء تصویر دانشگاه |
| ۵-۲- تعالی دیپلماسی علمی-فرهنگی | ۵-۲-۱- گسترش همکاری‌های فرهنگی اجتماعی با دانشگاه‌های منطقه و بین‌المللی | ۱۳۲. رایزنی با افراد ذی نفوذ فرهنگی در کشورهای مسلمان همسایه جهت معرفی بستر فرهنگی-اسلامی دانشگاه برای آموزش دانشجویان دختر مسلمان |
| | | ۱۳۳. مشارکت در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری بین‌المللی (حضوری-مجازی) |
| | | ۱۳۴. مشارکت فعالانه در رویدادهای بین‌المللی به منظور اشاعه مواضع دانشگاه |
| | | ۱۳۵. برگزاری دوره‌های آموزش زبان فارسی به غیرفارسی زبانان در دانشگاه |
| | | ۱۳۶. حمایت از اعزام اعضای هیأت علمی در کرسی‌های زبان فارسی به منظور ترویج زبان و ادبیات فارسی |
| | ۵-۲-۲- گسترش همکاری‌های | ۱۳۷. انعقاد تفاهم نامه‌های بین‌المللی با دانشگاه‌های منطقه به منظور |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | آموزشی بین‌المللی | همکاری‌های آموزشی |
| | | ۱۳۸. برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های معتبر منطقه |
| | | ۱۳۹. برگزاری دوره‌های تخصصی آموزشی کوتاه مدت به طور مشترک با دانشگاه‌های معتبر منطقه |
| | | ۱۴۰. تنوع بخشی جذب دانشجویان بین‌المللی با ملیت های مختلف |
| | | ۱۴۱. اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویان با استعداد بین‌المللی |
| | | ۱۴۲. نقش‌آفرینی بشر دوستانه در حوزه آموزش بین‌المللی دختران |
| ۵-۳- تقویت و تحول در ساخت‌های آموزشی | ۵-۳-۱- گسترش همکاری‌های پژوهشی و فناورانه | ۱۴۳. حمایت از فرصت های مطالعاتی بین‌المللی |
| | | ۱۴۴. استفاده از ظرفیت های اساتید بین‌المللی در پایان‌نامه‌ها |
| | | ۱۴۵. شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی |
| | | ۱۴۶. انجام طرح‌های تحقیقاتی بین‌المللی مشترک |
| | | ۱۴۷. انتشار مقالات و کتاب‌های بین‌المللی مشترک با دانشگاه‌های معتبر |
| | | ۱۴۸. راه‌اندازی مجلات پژوهشی با همکاری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی |

«حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان» به عنوان اولویت راهبردی ششم دانشگاه در سند راهبردی تعیین گردید.

براین اساس اهداف راهبردی آن در قالب ۴ هدف کلان شناسایی گردید و منظور تحقق اهداف مذکور ۱۱ راهبرد به شرح جدول ۱۸ شناسایی شد.

**جدول ۱۸: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی ششم: حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان**

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| ۶-۱- ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | ۶-۱-۱- تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی و زیست‌مؤمنانه | ۱۴۹. برگزاری برنامه‌های معرفت‌افزایی اساتید با موضوعات تعهدات شغلی، اجتماعی، سلامت، روان شناسی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و ایرانی |
| | | ۱۵۰. الگوسازی شخصیت‌های علمی و اجتماعی موفق با |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | | محوریت ارزش‌های دینی |
| | | ۱۵۱. طراحی فضاهای فرهنگی با محوریت معماری اسلامی |
| | ۶-۱-۲- اعتلای فرهنگ حجاب، نماز، قرآن و مسجد | ۱۵۲. تاسیس مسجد دانشگاه مبتنی بر معماری اسلامی |
| | | ۱۵۳. تشکیل هسته های فرهنگی/هیأت های استادی، دانشجویی و کارمندی برای ترویج فرهنگ سازی |
| | | ۱۵۴. طراحی مسابقات و سیستم امتیاز دهی در راستای ترغیب مشارکت در جلسات قرآنی و نماز جماعت |
| | | ۱۵۵. برگزاری برنامه‌های ویژه درحوزه حجاب، نماز و قرآن ویژه اساتید، کارکنان و دانشجویان |
| | ۶-۱-۳- تعمیق نگرش‌ها نسبت به شهدای وطن، امنیت، مدافع حرم و سلامت | ۱۵۶. راه‌اندازی اردوهای دانشجویی (زیارتی، راهیان نور و جهادی) |
| | | ۱۵۷. برگزاری گردهمایی‌های شهدایی در کنار مقبره شهدای گمنام دانشگاه |
| | | ۱۵۸. برگزاری نشست‌هایی با حضور خانواده شهدا |
| | | ۱۵۹. نمایش فیلم، تئاتر و موسیقی مرتبط با دفاع مقدس به منظور تقویت روحیه مجاهدت |
| | ۶-۱-۴- تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی و ترویج روحیه استکبار ستیزی وکسب قدرت تحلیل سیاسی | ۱۶۰. برگزاری سلسه جلسات و نشست‌های بصیرت افزایی سیاسی –اجتماعی در راستای هویت ملی و همبستگی اجتماعی |
| | | ۱۶۱. برگزاری مسابقات کتابخوانی در زمینه مبانی انقلاب اسلامی و دشمن شناسی |
| | | ۱۶۲. ساماندهی مشارکت و حضور دانشجویان در رویدادهای سیاسی (تظاهرات، نماز جمعه و اعلام انزجار و ...) |
| ۶. | ۶-۲-۱- ترویج احساس تعلق دانشجویان و | ۱۶۳. بکارگیری از ظرفیت دانشجویان در راه‌اندازی نشریات |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| | مشارکت آنها | دانشجویی |
| | | ۱۶۴. فعال‌سازی تشکل‌ها، کانون‌ها، انجمن‌ها و هیات‌های دانشجویی |
| | | ۱۶۵. ساماندهی تولی‌گری گروه‌های دانشجویی در اجرای برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی |
| | ۶-۲-۲- نهادینه‌سازی و تقویت تفکر نقادانه، روحیه آزاد اندیشی و پرسش‌گری با تأکید بر نقد منصفانه | ۱۶۶. برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی و رویدادهای گفتگو محور |
| | | ۱۶۷. مشارکت در مسابقات ملی مناظرات دانشجویی |
| | | ۱۶۸. برگزاری کارگاه‌های آموزش مهارت انتقادی |
| ۶-۳- اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | ۶-۳-۱- بهبود کیفیت زندگی دانشجویی | ۱۶۹. برنامه‌های هدفمند ورزشی، تفریحی-رفاهی |
| | | ۱۷۰. برگزاری نشست صمیمانه بین مدیران، اساتید و دانشجویان در جهت حل مسائل دانشجویی |
| | | ۱۷۱. آسیب‌شناسی دوره‌ای زندگی دانشجویی/خوابگاهی و آگاهی بخشی در خصوص آسیب ها |
| | | ۱۷۲. نیاز سنجی و تأمین امکانات مورد نیاز خوابگاهی بصورت دوره‌های |
| | | ۱۷۳. تجهیز و بازسازی دوره‌ای سلف دانشجویی |
| | ۶-۳-۲- تقویت امیدآفرینی و روحیه اعتماد بنفس و خودباوری | ۱۷۴. برگزاری نمایشگاه‌هایی از توانمندی و دستاوردهای علمی، هنری و فرهنگی دانشجویان |
| | | ۱۷۵. برگزاری برنامه‌های تقدیر از دانشجویان سرآمد فرهنگی |
| | | ۱۷۶. برگزاری اردوهای راهیان پیشرفت برای اساتید و دانشجویان |
| | | ۱۷۷. بازتعریف محتوای آموزشی درس مهارت زندگی مبتنی بر امید آفرینی و خودباوری |

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| ۶-۴- اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | ۶-۴-۱- همکاری با نهادهای مذهبی و فرهنگی به ویژه متولیان حوزه بانوان | ۱۷۸. برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر دانشگاه‌ها به ویژه نهادهای متولی بانوان استان (از جمله جامعه الزهرا و واحد خواهران دانشگاه قم) |
| | | ۱۷۹. برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر مجموعه‌های فرهنگی اجتماعی (دستگاه اجرایی و سازمان‌های خصوصی و مردمی) |
| | ۶-۴-۲- طراحی و ترویج سبک پوشش اسلامی ایرانی مدرن | ۱۸۰. برگزاری نمایشگاه‌های پوشش اسلامی |
| | | ۱۸۱. برنامه‌ریزی برای برگزاری جایزه ملی پوشش اسلامی ایرانی در قالب مسابقات (طراحی، طراحی پارچه، دوخت و ...) بین دانشجویان |
| | ۶-۴-۳-اعتلای فرهنگ ازدواج دانشجویی | ۱۸۲. تشکیل دوره‌ای کانون ازدواج و سیاستگذاری در این حوزه |
| | | ۱۸۳. برگزاری برنامه‌های ویژه (کارگاه‌های آموزشی، جشن ازدواج دانشجویی، ....) در حوزه ازدواج و خانواده محوری و جوانی جمعیت |
| | | ۱۸۴. راه‌اندازی واحد مشاوره ازدواج قبل، حین و بعد از ازدواج |
| | | ۱۸۵. تقدیر از دانشجویان مادر برتر در حوزه های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فرزندآوری |
| | | ۱۸۶. نظارت بر حسن اجرای سیاست حمایت از مادران دانشجو |

همانطور که قبلاً بیان شد، به سبب مشخصه خاص و تک جسیتی بودن دانشگاه، از اولویت هفتم دانشگاه با عنوان «سرآمدی علمی در علوم انسانی - اسلامی مرتبط با حوزه بانوان و خانواده» نام‌گذاری شد و در چارچوب آن ۲ هدف کلی تعیین گردید. به منظور تحقق دو هدف مذکور ۴ راهبرد به شرح جدول ۱۹ تعیین گردید.

**جدول ۱۹: اهداف، راهبردها . برنامه‌های اولویت راهبردی هفتم: سرآمدی علمی در علوم انسانی - اسلامی مرتبط با حوزه بانوان و خانواده**

| اهداف راهبردی | راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات |
|---|---|---|
| ۷-۱- سرآمدی آموزشی در حوزه زنان و تحکیم خانواده | ۷-۱-۱- برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی رشته‌های مربوط به حوزه زنان و خانواده | ۱۸۷. شناسایی، نیازسنجی و پیگیری رشته‌های متناسب با حوزه زنان و خانواده بر مبنای سند آمایش استانی |
| | | ۱۸۸. جذب هیأت علمی متناسب با رشته‌های مورد نظر |
| | ۷-۱-۲- قابلیت‌سازی ساختاری در راستای توسعه رشته‌های حوزه زنان و خانواده | ۱۸۹. تشکیل گروه‌های آموزشی |
| | | ۱۹۰. تاسیس دانشکده مطالعات زنان و خانواده |
| ۷-۲- سرآمدی پژوهش‌های علوم انسانی در حوزه زنان و خانواده | ۷-۲-۱- بسترسازی انجام پژوهش‌های اثرگذار در حوزه زنان و خانواده | ۱۹۱. تعریف محورهای پژوهشی ناظر بر ابرچالش های حوزه زنان و خانواده برمبنای اولویت‌های پژوهشی و فناوری کشور |
| | | ۱۹۲. حمایت از کرسی‌های نظریه‌پردازی، نقد و ترویجی با تأکید بر مسائل کلیدی زنان و خانواده |
| | | ۱۹۳. سیاست‌گذاری‌های انگیزشی جهت افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی در حوزه زنان و خانواده |
| | ۷-۲-۲- تقویت تعامل پژوهشی با نقش‌آفرینان حوزه زنان و خانواده | ۱۹۴. برگزاری رویدادهای پژوهشی در حوزه مرتبط با زنان |
| | | ۱۹۵. راه‌اندازی نشریات پژوهشی مرتبط با زنان و خانواده |
| | | ۱۹۶. رصد اولویت‌های پژوهشی سازمان‌های متولی در قالب پایان‌نامه‌های تقاضا محور |

## ٤-٦. تدوین شاخص‌های عملکردی دانشگاه و طراحی سازوکارهای نظارتی برنامه راهبردی

در این بخش، با درنظر گرفتن اقدامات تدوین شده در مرحله قبل شاخص‌های کمی و کیفی مرتبط با هریک از اقدامات و برنامه‌ها طوری که قابل درک، قابل سنجش و قابل تحقق باشد شناسایی گردید و نیز به طراحی سازوکارهای نظارتی به منظور اطمینان از اجرای برنامه‌های پرداخته شده است. شاخص‌های عملکرد به منظور سنجش پیشرفت اقدامات می‌باشند و به ارزیابی و کنترل اجرای برنامه راهبردی کمک می‌کنند. درادامه سازوکارهای نظارتی برنامه راهبردی دانشگاه آمده است:

۱) **تشکیل شورای نظارتی برنامه راهبردی دانشگاه:** تشکیل شورای راهبردی دانشگاه به‌عنوان یک مکانیزم نظارتی و کنترلی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این شورا با هدف نظارت بر اجرای صحیح برنامه‌ها و استراتژی‌های دانشگاه، اطمینان حاصل می‌کند که فعالیت‌های دانشگاه در راستای اهداف بلندمدت و چشم‌انداز تعیین‌شده پیش می‌رود. اعضای شورای راهبردی با تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی مستمر عملکرد، به شناسایی نقاط قوت و ضعف پرداخته و با ارائه راهکارهای اصلاحی، فرآیندهای تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشند. این شورا به‌عنوان یک نهاد نظارتی و هدایت‌گر، به‌طور مستمر این اطمینان را می‌دهد که تمامی اقدامات و برنامه‌ها در چارچوب معیارهای علمی، مالی و اجرایی دانشگاه قرار دارد و از انحرافات احتمالی جلوگیری می‌کند. اعضای شورای نظارتی راهبردی متشکل از ذینعفان کلیدی و نمایندگان حوزه‌های کلیدی راهبردی دانشگاه می باشد.

۲) **برگزاری دوره‌ای جلسات ارزیابی:** با توجه به اهمیت اجرای برنامه‌های راهبردی و نظارت مستمر بر پیشرفت آن‌ها، تمامی معاونت‌ها و مدیریت‌های زیرمجموعه ریاست دانشگاه موظفند در بازه زمانی مشخصی از سال (سالیانه) برنامه عملیاتی خود را تدوین کرده و برای بررسی و طی مراحل تصویب به واحد طرح و برنامه ارائه دهند. پیشنهاد می شود مجدد پس از تصویب برنامه در هیات امنای دانشگاه، با توجه به شرایط حاکم بر اجرای برنامه های عملیاتی جهت تحقق اهداف، براورد زمانی مورد نیاز برای اجرای هر یک از آنها به طور دقیق محاسبه و هر گونه انحراف زمانی از تاریخ واقعی برآورد اولیه در خلال اجرای سنواتی برنامه‌راهبردی دانشگاه شناسایی و کنترل شود. این فرآیند امکان ارزیابی دقیق پیشرفت‌ها و شناسایی نواقص احتمالی را فراهم می‌کند و به مدیران دانشگاه کمک می‌کند تا در صورت لزوم تصمیمات مناسب را در زمان مناسب اتخاذ نمایند.

**۳) تدوین برنامه راهبردی فردی:** بصورت جزئی، هر گروه آموزشی دانشگاه موظف است که برنامه راهبردی تمامی اعضای خود را تجمیع کرده و در قالب یک گزارش منسجم، آن را به واحد طرح و برنامه دانشگاه ارائه دهد. این گزارش باید شامل اهداف مشخص فردی (در راستای اهداف سازمانی)، اقدامات عملیاتی، زمان‌بندی اجرا و شاخص‌های ارزیابی باشد. همچنین، این گزارش‌ها باید بابرگزاری جلسات درون گروهی به‌طور دوره‌ای بررسی و ارزیابی شوند و با تهیه گزارش و ارائه آن به مدیریت دانشگاه اطمینان حاصل شود که برنامه‌ها در مسیر درست پیش می‌روند و در صورت نیاز، اصلاحات یا به‌روزرسانی‌های لازم انجام گردد.

این فرآیند به دانشگاه کمک می‌کند تا نظارت دقیقی بر پیشرفت برنامه‌های راهبردی اعضا داشته باشد و بتواند هماهنگی‌های لازم را برای تحقق اهداف کلی دانشگاه انجام دهد. همچنین، این اقدام باعث می‌شود که کلیه اعضای دانشگاه با مشارکت فعال خود در راستای تحقق اهداف کلان سازمان حرکت کنند و مسئولیت‌پذیری آنها در جاری‌سازی برنامه‌های راهبردی افزایش یابد. لازم به تأکید است برنامه‌های عملیاتی باید در موعد مقرر از سوی گروه، جهت بررسی و تصویب، به واحد طرح و برنامه دانشگاه ارسال شوند. این مکانیزم نظارتی و کنترلی موجب تضمین هماهنگی بین واحدهای مختلف دانشگاه و همچنین نظارت بر تحقق اهداف تعیین‌شده در برنامه‌های راهبردی می‌شود.

**۴) استقرار و تقویت نظام هماهنگی و همگرایی سازمانی با برنامه راهبردی دانشگاه:** تمامی مصوبات شوراها، جلسات و کمیته‌های دانشگاه باید در راستای تحقق برنامه راهبردی دانشگاه تدوین با آن تعارض نداشته باشند. به منظور ایجاد حداکثر همگرایی و هماهنگی، لازم است در هر تصمیم‌گیری یا اقدام، مسئول اصلی اجرای تصمیم، مقام پاسخگو، افراد یا واحدهای مورد مشورت، و واحدهایی که باید از تصمیم یا اقدام مطلع شوند به‌صورت شفاف مشخص شوند.

**۵) همراستایی نظام پرداخت پاداش با ارزیابی عملکرد:** به منظور دستیابی به اهداف برنامه راهبردی دانشگاه وتقویت کارآمدی و افزایش انگیزه جامعه دانشگاهی، نظام پرداخت پاداش به صورت مستقیم با نتایج ارزیابی عملکرد مرتبط خواهد شد. به عبارتی، اعضایی که در تحقق اهداف تعیین‌شده در برنامه راهبردی مشارکت مؤثر

داشته باشند، مشوق‌هایی نظیر پایه تشویقی و پاداش دریافت خواهند کرد. به منظور اجرای این سیاست، کارگروهی تشکیل می‌شود تا پس از تصویب برنامه در هیأت امنا، دستورالعمل اجرایی آن را تدوین نماید.

مدیریت نظارت، ارزیابی، و تضمین کیفیت دانشگاه موظف است میزان انطباق اقدامات واحدهای مختلف دانشگاه با برنامه‌های عملیاتی مصوب را به‌صورت دوره‌ای بررسی کند. این مدیریت باید در بازه‌های شش‌ماهه، گزارشی مستند از سطح "برنامه‌محوری" هر واحد و تحلیل "دلایل انحراف احتمالی از برنامه" تهیه کرده و به واحد طرح و برنامه ارائه دهد. همچنین، نتایج این پایش باید در شورای امور راهبردی دانشگاه مطرح و بررسی شود تا تصمیمات اصلاحی و بهبودهای لازم اتخاذ گردد.

براین اساس، در ادامه با معرفی هریک از راهبردها برنامه‌ها و شاخص‌های مربوطه ارائه می‌شود. در این راستا، به منظور قابلیت تحقق راهبردها ۱۹۶ اقدام / برنامه شناسایی شد و با هدف ستجش پذیری اقدامات، شاخص‌های متناسب برای هریک از اقدامات احصاء گردید. اهداف، برنامه‌ها و اقدامات مذکور در جدول ۲۰ ارائه می‌گردد.

**جدول ۲۰: برنامه‌ها و شاخص‌های راهبردهای سند راهبردی**

| راهبرد:<br>۱-۱-۱- تنوع بخشی سبد درآمدی دانشگاه | |
|---|---|
| **برنامه‌ها/ اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱. بهره برداری از ظرفیت خیرین | مبلغ جذب منابع مالی از خیرین |
| ۲. برگزاری دوره‌های کاربردی درآمدزا از طریق سامانه آرمان | درآمد حاصل از سامانه مهارت افزایی آرمان |
| ۳. درآمد حاصل از جذب دانشجویان بین‌الملل | درآمد حاصل از دانشجویان بین‌المللی |
| ٤. جذب سرمایه‌گذار | مبلغ دارایی حاصل از قرارداد برای دانشگاه |
| ۵. جذب سرمایه‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها (رایزنی با موسسات دولتی و غیردولتی) | مبلغ جذب منابع مالی |
| ٦. بهره برداری از امکانات دانشگاه | درآمد حاصل از اجاره دارایی‌های تملیکی و امکانات دانشگاه |
| ۷. راه‌اندازی شرکت‌های دانش بنیان با مشارکت دانشگاه و محوریت اعضای هیأت | تعداد شرکت‌های دانش بنیان |

| | |
|---|---|
| علمی | |
| ۸. برنامه‌ریزی جهت درآمدزایی مرکز مشاوره روانشناسی، کسب و کار و حقوقی دانشگاه در استان | درآمد حاصل از مشاوره |
| ۹. درآمد حاصل از طرح‌های پژوهشی هیأت علمی | تعداد قراردادها |
| | درآمدحاصل از قراردادهای طرح‌های پژوهشی خارجی |
| ۱۰. درآمدهای حاصل از انتشارات و نشریات | درآمد حاصل از فروش |
| ۱۱. درآمد حاصل از فروش محصولات اراضی کشاورزی دانشگاه | درآمد حاصل از فروش |
| ۱۲.ارائه خدمات آزمایشگاهی و کارگاهی | درآمد حاصل از ارائه خدمات |
| **راهبرد:**<br>**۱-۱-۲ طراحی سیستم مدیریت بهره‌وری و اثربخشی هزینه‌ها** | |
| **برنامه‌ها/ اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۳. طراحی و ابلاغ الگوی شفاف اندازه‌گیری بهره‌وری هر بخش دانشگاه (تدوین سند بهره‌وری) | میزان پیشرفت در طراحی الگوی اندازه‌گیری بهره‌وری هر بخش |
| ۱۴. اندازه‌گیری دوره‌ای بهره‌وری و شناسایی اقدامات اصلاحی | درصد بهره‌وری در حوزه سلامت سازمانی |
| | درصد بهره‌وری در حوزه برنامه‌ریزی‌و بودجه |
| | درصد بهره‌وری در حوزه نظام اداری و سرمایه انسانی |
| | درصد بهره‌وری در حوزه محیط زیست، انرژی و آب |
| ۱۵. بسترسازی دریافت برنامه‌های پیشنهادی اثربخش در راستای تحقق مدیریت بهره‌وری | تعداد برنامه‌های دریافت شده |
| ۱۶. برون سپاری فعالیت‌های منتخب | تعداد قراردادهای برون سپاری |
| **راهبرد:**<br>**۱-۱-۳- استقرار دانشگاه سبز** | |
| **برنامه‌ها/ اقدامات** | **شاخص‌ها** |

| | |
|---|---|
| ۱۷. پایش دوره‌ای تجهیزات و تاسیسات دانشگاه (برنامه های منظم نگهداری و تعمیرات) در راستای بهینه‌سازی مصرف انرژی | فاصله دوره ارزیابی |
| ۱۸. پیگیری جذب و انجام طرح‌ها و پایان‌نامه‌های تقاضا محور مرتبط با پایداری و مسائل زیست محیطی | تعداد طرح‌ها و پایان نامه‌ها |
| ۱۹. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت اجرای طرح دانشگاه سبز با برگزاری منظم جلسات شورای سبز و ارائه گزارشات دوره‌ای پیشبرد طرح | تعداد جلسات |
| | تعداد گزارشات |
| | میزان صرفه جویی در مصرف انرژی ناشی از اجرای طرح |
| | |

**راهبرد:**
**۱-۱-٤- به‌سازی زیر ساخت‌های قانونی**

| برنامه‌ها/ اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۲۰. در دسترس قراردادن و اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستور العمل‌ها اداری دانشگاه از طریق اطلاعیه‌هایی در سایت، شبکه‌های اجتماعی و تابلو اعلانات سامانه دانشگاه | بازه زمانی اطلاع رسانی مصوبات |
| | میزان جامعیت/دسترس پذیری در سایت |
| | میزان به روز بودن آیین‌نامه‌ها در سایت |
| ۲۱. برگزاری جلسات آگاهی بخشی به اعضای هیأت علمی در خصوص قوانین و مقررات اداری | تعداد جلسات برگزار شده |
| | |

**راهبرد:**
**۱-۱-۵- هوشمندسازی زنجیره ارزش دانشگاه و استقرار تحول دیجیتال**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۲۲.برنامه‌ریزی‌و بکارگیری حوزه‌های نقش‌آفرینی فناوری‌های تحول‌آفرین در فرآیندها (استفاده از چت بات ها، واقعیت افزوده، ....) | میزان پیشرفت در برنامه |
| ۲۳.چابک‌سازی فرآیندها و کاهش دوباره کاری‌ها و حذف فرآیندهای غیر ارزش آفرین با الگوبرداری از فرآیندهای دانشگاه‌های همسو | میزان پیشرفت در ساده‌سازی فرآیندها |

| | |
|---|---|
| ۲۴.مستندسازی فرآیندهای اصلاح شده | میزان پیشرفت اقدامات انجام شده |
| ۲۵.اتوماسیون فرآیندهای اساسی (فرایندهای آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و غیره) | درصد انجام فعّالیّت‌ها از طریق سامانه |
| ۲۶.یکپارچه‌سازی سامانه‌های فرآیندی | میزان پیشرفت در برنامه |
| ۲۷.استقرار مکانیزم‌های امنیت داده‌های دیجیتال | میزان پیشرفت در استقرار |
| **راهبرد:**<br>**۱-۱-۶- اعتلای قابلیت‌های پویای سرمایه انسانی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۲۸.طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد دوره‌ای منابع انسانی همسو با برنامه بهره‌وری دانشگاه | میزان پیشرفت اقدامات انجام شده |
| ۲۹.طراحی نظام پرداخت و پاداش‌دهی مبتنی بر برنامه عملیاتی | میزان پیشرفت اقدامات انجام شده |
| ۳۰.تدوین شرح شغل و کارراهه شغلی کارکنان و مدیران دانشگاه | میزان پیشرفت در برنامه |
| ۳۱.نیازسنجی و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقاء توانمندی | سرانه آموزش کارکنان |
| **راهبرد:**<br>**۱-۱-۷- استقرار سیستم مدیریت دانش** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۳۲.برگزاری شورای مدیریت دانش به منظور هدایت برنامه‌ها که شامل مدیریت ارشد دانش و مدیران دانشی واحدهای مختلف | بازه زمانی برگزاری شورا |
| ۳۳.توسعه‌ی زیرساخت کتابخانه دیجیتال و منابع اطلاعات علمی شامل مجلات کتابخانه پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات علمی | میزان پیشرفت توسعه سامانه منابع اطلاعات علمی دانشگاه |
| | تعداد پایان‌نامه‌ها دسترس‌پذیر |
| | میزان پیشرفت در بازطراحی صفحه کتابخانه |
| ۳۴.طراحی و اجرای سازوکارهای ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی به افراد کم تجربه(سیستم مدیریت اسناد، جانشین پروری، | تعداد مصاحبه‌های قبل از خروج |
| | تعداد برنامه‌های جانشین پروری |

| | |
|---|---|
| جلسات طوفان فکری و ....) | تعداد تجربیات ثبت شده |

**راهبرد:**

**۱-۱-۸- تقویت امکانات رفاهی- تفریحی**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۳۵.نیازسنجی و تامین فضا، تجهیزات و امکانات رفاهی، تفریحی و ورزشی داخل دانشگاه | درصد هزینه کرد رفاهی، تفریحی و ورزشی به میزان کل بودجه |
| | سرانه‌ی فضاهای رفاهی، تفریحی و ورزشی دانشگاه به دانشجو |
| | سرانه‌ی فضاهای ورزشی نسبت به دانشجویان |
| | میزان پیشرفت در راه‌اندازی و تجهیز سلف سرویس دانشجویی |
| | میزان پیشرفت در راه‌اندازی و تجهیز خوابگاه دانشجویی۲ |
| | میزان پیشرفت در راه‌اندازی و تجهیز فضای مهدکودک |
| ۳۶.ارائه خدمات مشاوره ای و پزشکی به اعضای هیأت علمی و غیرهیأت علمی | تعداد کارگاه‌های برگزارشده |
| | تعداد مراجعه کنندگان (هیأت علمی و غیر هیأت علمی) |
| ۳۷.ارائه خدمات رفاهی، ورزشی و تفریحی از طریق همکاری با نهادهای رفاهی (بانک‌ها، فروشگاه‌ها، مراکز گردشگری و ...) | تعداد قراردادها با اماکن ورزشی |
| | تعداد قراردادها با اماکن گردشگری (هتل‌ها، اقامتی، موزه ها، رستوران‌ها) |
| | درصد پوشش افراد تحت بیمه تکمیلی |
| | تعداد قرارداد با مراکز پزشکی – درمانی |
| | تعداد قراردادها با فروشگاه‌های مختلف |
| | تعداد قرارداد با نک‌ها جهت اخذ تسهیلات |
| | تعداد سفرهای جمعی – گروهی |
| ۳۸.ارزیابی دوره‌ای تجربه کاربران در استفاده از فضاهای رفاهی (رستوران، نماز خانه، سرویس های بهداشتی، آبدارخانه، استادسرا، سالن ورزشی) | میزان رضایت کاربران |
| ۳۹.بهبود سرویس‌های حمل و نقل دانشجویان | تعداد قراردادها با شرکت های حمل و نقل |

| | |
|---|---|
| ۴۰.ساماندهی مسکن اعضای هیأت علمی و غیرهیأت علمی | مدت زمان انتظار برای دریافت تسهیل مسکن |

**راهبرد:**
**۱-۱-۹- ساماندهی و توسعه‌ی تجهیزات و فضای اداری و فناوری**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۴۱.نیازسنجی و تأمین تجهیزات وامکانات مورد نیاز اداری و فناوری | میزان رضایت کاربران |
| | درصد تحقق نیازهای شناسایی شده |
| | نسبت استاندارد تعداد کارمندان واحد **IT** به کل |
| | سرانه‌ی فضاهای اداری |
| | متوسط بازه زمانی درخواست تا تحویل تجهیزات |

**راهبرد:**
**۱-۱-۱۰- توسعه‌ی فضا و امکانات آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۴۲.نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز آموزشی / پژوهشی | میزان رضایت اعضای هیئت علمی |
| | میزان رضایت دانشجویان |
| | سرانه فضاهای آموزشی (استاندارد ۸٫۵ متر) |
| | نسبت تعداد دانشجو به هیات علمی (با احتساب دانشجوی بین الملل) |
| | نسبت تعداد دانشجو به کارمند |
| ۴۳.تخصیص و تجهیز فضای فعالیت‌های کارآفرینی هسته‌های نوآور | درصد تجهیز فضاهای کارآفرینی |
| | سرانه فضاهای کارآفرینی به تعداد کل دانشجویان |
| ۴۴.توسعه مجتمع کارآفرینی بانوان | درصد پیشرفت کار |
| ۴۵.تکمیل، تجهیز و بهره برداری از کتابخانه مرکزی دانشگاه | سرانه فضای کتابخانه |
| | درصد پیشرفت کتابخانه مرکزی |

**راهبرد:**
**۱-۱-۱۱- تقویت زیرساخت‌ها و تجهیزات لابراتورهای زبان، آزمایشگاه ها، سایت‌های انفورماتیک (خوابگاه و دانشگاه) و کارگاه‌های هنری**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۴۶.به روزرسانی و استانداردسازی لابراتورهای زبان، آزمایشگاه‌ها، سایت‌های انفورماتیک و کارگاه‌های هنری | سرانه تجهیزات سایت به کل دانشجویان |
| | سرانه تجهیرات مورد استفاده لابراتورهای زبان به افراد مشمول |
| | سرانه تجهیزات آزمایشگاه هاو کارگاه‌های هنری به افراد مشمول |
| | سرانه تجهیزات سایت خوابگاه به دانشجویان خوابگاهی |
| | سرانه تجهیزات سایت به کل دانشجویان |
| ۴۷.بکارگیری از ظرفیت آزمایشگاه ها و کارگاه‌های هنری برون سازمانی برای انجام فعالیت‌ها | تعداد قراردادها و تفاهم نامه‌ها |
| ۴۸.تاسیس دانشکده هنرهای اسلامی | میزان پیشرفت در انجام کار |

**راهبرد:**
**۲-۱-۱- پایش مستمر بازار کار متناسب با بانوان**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۴۹.راه‌اندازی و انتشار مجله آنلاین کارآفرینان زن و کسب و کارهای خانگی موفق | بازه زمانی انتشار |
| ۵۰.شناسایی فرصت‌های شغلی و نیاز سنجی بازار متناسب با هر رشته | تعداد کتابچه های تهیه شده |
| ۵۱.اطلاع‌رسانی فرصت‌های شغلی متناسب با بانوان در کانال‌های ارتباطی | تعداد اطلاعیه‌ها در ماه |
| ۵۲.برنامه‌ریزی و برگزاری نمایشگاه کار و فرصت‌های شغلی متناسب با بانوان | میزان پیشرفت در برنامه |
| | تعداد سازمان‌های مشارکت‌کننده |

**راهبرد:**
**۲-۱-۲- توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بازار محور**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۵۳.تدوین و به روز رسانی بسته‌های آموزشی مهارت محور، کارورزی و کاریابی دانشی متناسب با رشته‌ها در سامانه آرمان | تعداد راهنمای جامع مهارتی تدوین شده |
| | تعداد دوره‌های مهارت افزایی برگزار شده |
| | تعداد کارآموزی/کاریابی انجام شده |
| ۵۴.استعدادسنجی دانشجویان از طریق سامانه آرمان به منظور پیشبرد برنامه مهارتی آنها | درصد دانشجویان ارزیابی شده به کل دانشجویان |

| | |
|---|---|
| ۵۵.حمایت و اجرای طرح دستیار فناوری | تعداد دانشجویان شرکت کننده در طرح |
| ۵۶.ارزیابی دوره‌ای محتوای مهارت آموزی سامانه آرمان توسط اساتید و متخصصین | تعداد ارزیابی‌های سالیانه |
| ۵۷.ایجاد مرکز هدایت شغلی در دانشگاه | میزان پیشرفت |
| **راهبرد:**<br>**۲-۱-۳- پشتیبانی از تلاش‌های کارآفرینانه بانوان در جهت راه‌اندازی استارتاپ‌های نوپا به ویژه حوزه فناوری‌های نرم و صنایع خلاق** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۵۸.برگزاری رویدادهای کارآفرینی (مانند ایده شو، سه شنبه‌های کارآفرینی، استارتاپ ویکندها، .....) | تعداد رویدادهای برگزار شده |
| | تعداد ایده های جذب سرمایه |
| ۵۹.برگزاری تورهای کارآفرینی به منظور تجربه اندوزی دانشجویان | تعداد تورهای برگزارشده |
| ۶۰.تشکیل هسته‌های راهبردی دانشجویان از ایده تا راه‌اندازی کسب وکار | میزان پیشرفت در طرح |
| ۶۱.اجرای برنامه ترویجی با هدف حمایت از ایده‌های کارآفرینانه در حوزه کسب و کارهای خانگی | تعداد برنامه‌های برگزار شده |
| | تعداد کسب و کارهای خانگی مورد حمایت |
| ۶۲.تدارک و تجهیز فضای کار اشتراکی | میزان پیشرفت در طرح |
| ۶۳.اجرای طرح سفیر کارآفرینی بانوان | تعداد دوره‌های انتقال تجربه در دانشگاه یا سایر نهادهای مرتبط |
| | تعداد احکام صادرشده برای سفیران |
| **راهبرد:**<br>**۲-۲-۱- بسترسازی استقرار و توسعه مرکز رشد** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۶۴.تدوین طرح توجیهی | میزان پیشرفت انجام کار |
| ۶۵.پیگیری فرایندهای قانونی کسب مجوزهای قانونی | میزان پیشرفت انجام کار |
| ۶۶.طراحی ساختار مرکز رشد با شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها | میزان پیشرفت در طرح |

| | |
|---|---|
| و سیستم گزارش‌دهی | |
| ۶۷.شناسایی کارکردها و فرایندهای مرکز متناسب با مأموریت دانشگاه | میزان پیشرفت در طرح |
| **راهبرد:**<br>**۲-۲-۲- شبکه‌سازی با نقش‌آفرینان زیست بوم اشتغال بانوان** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۶۸.تفاهم نامه و همکاری‌های مشترک با پارک علم و فنآوری | تعداد تفاهم نامه‌ها |
| ۶۹.تفاهم نامه با بانک‌ها جهت راه‌اندازی کسب وکارهای نوپا | تعداد تفاهم نامه‌ها |
| ۷۰.انعقاد قرارداد با صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر | تعداد تفاهم نامه‌ها |
| ۷۱.تفاهم‌نامه با صنایع (به ویژه صنایع خلاق و فرهنگی) و دستگاه‌های اجرایی فعال در حوزه اشتغال بانوان و کسب و کارهای خانگی در استان و کشور | تعداد تفاهم نامه‌ها |
| ۷۲.تفاهم نامه با شرکت‌های توسعه پلتفرم و زیرساخت کسب وکار های نوپا | تعداد تفاهم نامه‌ها |
| ۷۳.حمایت و جهت دهی حضور اعضای هیأت علمی در پارک های علم و فناوری در قالب فرصت های مطالعاتی | تعداد فرصت های مطالعاتی در پارک علم و فناوری |
| ۷۴.تعداد رویدادهای فناورانه مشترک با مراکز نوآوری، فناوری و کارآفرینی | تعداد رویدادها |
| ۷۵.مشارکت در برنامه‌های توانمندسازی نهادهای متولی اشتغال (بسیج سازندگی، اداره تعاون و ...) | تعداد دوره‌های برگزار شده |
| **راهبرد:**<br>**۲-۲-۳- تجاری سازی دانش و نوآوری با تمرکز بر حوزه علوم انسانی، فناوری‌های نرم، صنایع خلاق و فرهنگی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۷۶.آموزش و ترغیب اعضای هیأت علمی و دانشجویان جهت تجاری سازی ایده‌ها و طرح‌های تحقیقاتی | تعداد دوره‌های آموزشی |
| | تعداد بازدیدهای فناوری اعضای هیأت علمی از مراکز نوآوری، فناوری و |

| | |
|---|---|
| | کارآفرینی |
| ۷۷.طراحی فرایند ثبت مالکیت فکری ایده‌ها، فناوری‌ها و محصولات دانش بنیان | میزان پیشرفت انجام کار |
| ۷۸.مشاوره و شتابدهی انتقال ایده‌ها و پژوهش‌های اعضای هیأت علمی و دانشجویان به بازار محصولات و خدمات | تعداد ایده‌ها و طرح‌های تجاری شده |
| ۷۹.حمایت از تاسیس شرکت های دانش بنیان اعضای هیأت علمی | تعداد شرکت‌های دانش بنیان/تعداد شرکت‌های زایشی |
| **راهبرد:**<br>**۳-۱-۱- تعالی بخشی قابلیت‌های اساتید در نقش شاگرد پروری** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | شاخص‌ها |
| ۸۰.آموزش و آگاهی اساتید از اصول و راهکارهای ایفای نقش شاگرد پروری | برگزاری تعداد دوره‌های آموزشی |
| ۸۱.ایجاد انگیزه و ترغیب اساتید برای نقش شاگرد پروری از طریق پاداش، تقدیر و تشکر، اعطای نشان و.. | تعداد اعطای نشان به اساتید دارای دانشجویان برتر |
| | تعداد اعضای هیأت علمی جذب شده در دانشگاه یا سایر دانشگاه‌ها از دانش آموختگان دانشگاه |

| | |
|---|---|
| **راهبرد:**<br>**۳-۱-۲- بهبود سیستم جذب و حفظ اساتید برتر آموزشی** | |
| برنامه‌ها / اقدامات | **شاخص‌ها** |
| ۸۲.شناسایی و تسریع فرایند جذب دانش آموختگان عضو بنیادملی نخبگان و فارغ التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور | تعداد پرونده‌های بررسی شده در شورای جذب |
| | مدت زمان جذب اساتید جدید |
| | تعداد عضو بنیاد ملی نخبگان و فارغ‌التحصیلان برتر جذب شده |
| | تعداد اساتید انتقالی از دانشگاه‌های دیگر با پایه دانشیاری |
| ۸۳.ضابطه‌مند کردن و سرعت بخشی کلیه فرایندهای مرتبط با تبدیل وضع و ارتقای اعضای هیأت علمی | متوسط زمان انجام فرایندهای تبدیل وضعیت |
| | متوسط زمان انجام فرایندهای ارتقا |

| | |
|---|---|
| | تعداد اعضای هیات علمی جذب شده |
| | نسبت تعداد دانشجو به هیات علمی (با احتساب دانشجوی بین الملل) |
| | نسبت تعداد دانشیار به کل هیأت علمی |
| ۸۴.تقدیر از اساتید مدعو برتر آموزشی | تعداد اساتید تقدیر شده |
| ۸۵.تقدیر از هیأت علمی‌های برتر آموزشی و فرهنگی | تعداد اساتید تقدیر شده آموزشی |
| **راهبرد:**<br>**۳-۱-۳- بهبود سیستم ارزیابی آموزشی (گروه‌ها، اساتید و دانشجویان)** | |
| برنامه‌ها / اقدامات | **شاخص‌ها** |
| ۸۶.استفاده از روش‌های متنوع ارزیابی آموزشی اساتید (پرسشنامه استاندارد، سوالات بازپاسخ، ارزیابی واحد آموزش، ارزیابی مدیر گروه و غیره) | تعداد ابزارهای در اختیار |
| ۸۷.تعریف مکانیزم‌های ارزیابی متنوع دانشجویان در دروس مختلف | نسبت طرح درس های رعایت شده به کل |
| ۸۸.ارائه روند امتیاز ارزیابی اساتید و آسیب‌شناسی آنها در گروه آموزشی | تعداد جلسات برگزار شده در سال توسط مدیر گروه |
| ۸۹.سامانه‌ای کردن سیستم حضور و غیاب دانشجویان | میزان پیشرفت اقدامات |
| ۹۰.پیاده‌سازی طرح رصد دانش آموختگان | میزان پیشرفت اقدامات |
| **راهبرد:**<br>**۳-۱-٤- تقویت محتوای آموزشی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۹۱.تهیه ساختار طرح درس استاندارد و الزام به پیگیری دوره‌ای آن در گروه‌های آموزشی | درصد طرح درس‌های ارائه شده |
| ۹۲.استفاده از قابلیت‌های تخصصی اساتید در فعالیت‌های آموزشی مشترک گروه‌های مختلف | درصد پایان‌نامه‌های مشترک بین گروهی |
| | تعداد درس‌ها |
| ۹۳.بازنگری رشته‌ها و دوره‌های آموزشی از نظر کاربردی بودن و | میزان پیشرفت در طرح |

| | |
|---|---|
| اثرگذاری در حل مسائل جامعه | تعداد رشته‌های آموزشی |
| | تعداد دانشکده‌ها |
| ۹۴.عملیاتی‌سازی شیوه‌نامه اجرای دروس مهارتی-اشتغال‌پذیری | تعداد دروس مهارتی برگزار شده |
| | درصد اشتغال دانش آموختگان |
| ۹۵.عملیاتی کردن طرح دستیار آموزشی و بکارگیری تیم‌های آموزشی به منظور ارائه ابعاد عملی و تئوریک دروس | تعداد درس‌های برگزار شده |
| **راهبرد:** **۳-۲-۱- توسعه گروه‌ها و رشته‌های نوین و بین رشته‌ای** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۹۶.نیازسنجی و تدوین برنامه اخذ رشته‌های نوین با توجه به سندآمایش استان و مأموریت دانشگاه | میزان پیشرفت در برنامه |
| ۹۷.جذب اساتید با کیفیت برای رشته‌های نوین و بین رشته‌ای | تعداد اساتید جذب شده |
| **راهبرد:** **۳-۲-۲- توسعه دوره‌های ارشد و دکتری متناسب با گروه‌های آموزشی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۹۸.پیگیری دانشجویان دکترا استاد محور | تعداد دانشجویان دکترا استادمحور |
| ۹۹.پیگیری توسعه مقاطع تحصیلات تکمیلی در رشته‌های دارای شرایط | تعداد پایان نامه ارشد دفاع شده |
| | نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان |
| **راهبرد:** **۳-۳-۱- بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور آموزشی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۰۰. بکارگیری قابلیت‌های بستر آموزش الکترونیکی در کنار آموزش حضوری | درصد کلاس‌های ترکیبی |
| | تعداد بسته‌های آموزشی مجازی تدوین شده مورد تأیید معاونت آموزشی |
| ۱۰۱. برگزاری دوره‌های استفاده از سامانه آموزش الکترونیکی | تعداد دوره‌ها |

| | |
|---|---|
| ۱۰۲. بهبود مستمر سیستم آموزش الکترونیک براساس بازخور اساتید و دانشجویان | میزان رضایت کاربران |
| **راهبرد:**<br>**۳-۳-۲- استقرار نظام اشتراک تجربه و ایده‌های نوآورانه آموزشی** | |
| برنامه‌ها / اقدامات | **شاخص‌ها** |
| ۱۰۳. برگزاری دوره‌های هم اندیشی با محوریت ارتقای کیفیت آموزش و اشتراک ایده ها و بهترین اقدامات آموزشی | تعداد دوره‌ها |
| ۱۰۴. ایجاد سازوکارهای ثبت تجارب آموزشی در انتهای هر ترم توسط اساتید | میزان پیشرفت پروژه ثبت تجارب |
| | تعداد تجارب ثبت شده |
| **راهبرد:**<br>**٤-۱-۱- شبکه‌سازی و تقویت جذب پژوهش‌های مساله محور در سطح ملی** | |
| برنامه‌ها / اقدامات | **شاخص‌ها** |
| ۱۰۵. برگزاری کارگاه‌های پژوهشی و همایش های علمی ملی و بین‌المللی | تعداد همایش‌ها |
| | تعداد کارگاه‌ها |
| ۱۰۶. جهت دهی پایان نامه‌ها و طرح های پژوهشی در راستای حل مسائل جامعه، صنایع و سازمان‌های دولتی و تعریف مکانیزم‌های حمایتی از آنها | تعداد پایان نامه‌های تقاضا محور |
| | تعداد طرح‌های کلان ملی |
| | تعداد طرح‌های استانی |
| ۱۰۷. انعقاد تفاهم نامه های پژوهشی ملی و بین‌المللی (با موسسات پژوهشی، نهادهای متولی پژوهش در استان، شرکتهای صنعتی و..) | تعداد تفاهم نامه ها |
| **راهبرد:**<br>**٤-۱-۲- هم‌آفرینی ارزش در حوزه نشر پژوهشی** | |
| برنامه‌ها / اقدامات | **شاخص‌ها** |
| ۱۰۸. راه‌اندازی سامانه انتشارات دیجیتال و بهینه سازی فرایند نشر دانشگاهی | تعداد کتاب‌های منتشر شده |
| | متوسط زمان چاپ کتاب |
| | تعداد کتاب‌های فروخته شده در سامانه الکترونیک |
| ۱۰۹. ساماندهی مجلات علمی پژوهشی | تعداد مجلات نمایه شده در ISC |

| | |
|---|---|
| | تعداد مجلات دارای مجوز از وزارت عتف (دارای رتبه الف، ب و ج) |

**راهبرد:**

**٤-۲-۱- پایش نظام‌مند فعالیت‌های پژوهشی**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۱۱۰. توسعه برنامه راهبردی (سه ساله) اعضای هیأت علمی در حوزه پژوهش با درنظرگرفتن شاخص‌های رتبه بندی ملی و بین‌المللی | تعداد برنامه‌های راهبردی گروه‌های آموزشی |
| | تعداد برنامه‌های راهبردی اعضای هیأت علمی |
| ۱۱۱. تهیه گزارش عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی و گروه‌های آموزشی مبتنی بر برنامه راهبردی و برگزاری نشست‌های آسیب شناسانه | درصد اقدامات انجام شده |
| ۱۱۲. تقویت و به روز رسانی سامانه جامع پژوهشی دانشگاه و یکپارچه‌سازی آن با داشبورد پژوهشی | میزان پیشرفت در به روز رسانی |
| | میزان پیشرفت در یکپارچگی |

**راهبرد:**

**٤-۲-۲- بسترسازی در راستای انجام پژوهش‌های مساله محور و انتشار مقالات با کیفیت بین‌الملل مبتنی بر اصول اخلاق**

| برنامه‌ها / اقدامات | شاخص‌ها |
|---|---|
| ۱۱۳. بازنگری دوره‌ای آیین‌نامه‌های پژوهشی (دستور العمل تشویق مقالات، ترفیع سالانه، مصرف پژوهانه و ...) جهت ترغیب اعضا به تدوین پژوهش های با کیفیت ملی و بین‌المللی | درصد به روزرسانی آیین نامه ها |
| ۱۱۴. الزام/ ترغیب دانشجویان و اساتید به گذراندن دروه آوا (اخلاق در پژوهش) | درصد دانشجویان مشارکت‌کننده |
| ۱۱۵. پیگیری در خصوص تشکیل کمیته اخلاق در پژوهش | میزان پیشرفت کار |
| ۱۱۶. حمایت از برگزاری کرسی‌های ترویجی، نقد و نظریه‌پردازی | تعداد کرسی های نظریه‌پردازی |
| | تعداد کرسی‌های نقد و نوآوری |
| | تعداد کرسی‌های ترویجی |
| ۱۱۷. تشویق مادی و معنوی اساتید و دانشجویان سرآمد و برندهٔ جوایز | تعداد اساتید تقدیر شده |

| | |
|---|---|
| ملی و جهانی | تعداد دانشجویان تقدیر شده |
| ۱۱۸. راه‌اندازی و فعال کردن مرکز ترجمه متون علمی | میزان پیشرفت |
| **راهبرد:**<br>**٤-۳-۱- تقویت دسترسی به امکانات پژوهشی با تأکید بر استفاده از ابزارهای نوین** | |
| برنامه‌ها / اقدامات | **شاخص‌ها** |
| ۱۱۹. ایجاد دسترسی به پایگاه‌های علمی به روز و مورد نیاز گروه‌های آموزشی | میزان دسترسی |
| ۱۲۰. حمایت از مصارف پژوهانه هیأت علمی در جهت تجهیزات و خدمات به روز پژوهشی | بازه زمانی بازنگری مصارف پژوهانه مرتبط با تجهیزات و خدمات پژوهشی |
| | درصد تخصیص پژوهانه به کل بودجه |
| **راهبرد:**<br>**٤-۳-۲- طراحی و اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی پژوهش محور** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۲۱. برگزاری دوره‌های تخصصی در خصوص تدوین بروندادهای پژوهشی با کیفیت بین‌المللی در هر گروه آموزشی | تعداد دوره‌های برگزار شده |
| | نسبت مقالات SCOPUS به هیأت علمی |
| | نسبت مقالات ISC به هیأت علمی |
| | نسبت مقالات Q1 درISC |
| | نسبت مقالات Q1 در SCOPUS |
| | تعداد کتب/فصل کتاب تالیفی و تصنیفی توسط انتشارات معتبر بین‌المللی |
| | تعداد کتب ترجمه شده توسط انتشارات معتبر داخلی و بین‌المللی |
| ۱۲۲. برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با اخذ پژوهش‌های مسئله محور در سامانه نان و ستاد | تعداد دوره‌های آموزشی |
| | تعداد طرح های ثبت شده در سامانه نان |
| ۱۲۳. تهیه و دردسترس قرار دادن دوره‌های استفاده از ابزارهای نوین | درصد بازدید اعضای هیأت علمی |

| | |
|---|---|
| هوش مصنوعی در پژوهش | |
| **راهبرد:**<br>**۵-۱-۱- ارتقاء رویت پذیری ملی و بین‌المللی دانشگاه** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۲۴. ساماندهی فعالیت‌های علم سنجی دانشگاه و زمینه سازی برای ورود به رتبه بندی های معتبر | رتبه دانشگاه درISC |
| | درصد به روزرسانی سامانه علم سنجی مپفا |
| | تعداد پروفایل فعال اعضای هیأت علمی در سامانه دانا به کل اعضا |
| | تعداد پروفایل فعال اعضای هیأت علمی در گوگل اسکولار به کل اعضا |
| | تعداد اعضای هیأت علمی دارای پروفایل اسکوپوس به کل اعضا |
| | تعداد اعضای هیأت علمی دارای پروفایل ارکید به کل اعضا |
| | میزان پیشرفت ایجاد صفحه اسکوپوس دانشگاه |
| | میزان پیشرفت ایجاد صفحه گوگل اسکولار دانشگاه |
| ۱۲۵. اجرای طرح ارتقای رتبه بین‌المللی دانشگاه | تعداد نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی مشمول دانشگاه |
| | شاخص H index دانشگاه |
| ۱۲۶. ایجاد مخزن سازمانی (Institutional Repository) جهت دسترسی آزاد به برونداد های پژوهشی دانشگاه | میزان پیشرفت |
| ۱۲۷. تشویق اعضای هیئت علمی برای عضویت در انجمن‌های علمی ملی و جهانی | تعداد اعضا |
| **راهبرد:**<br>**۵-۱-۲- تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای به منظور هویت پردازی دانشگاه** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۲۸. توسعه سند جامع رسانه‌ای دانشگاه | میزان پیشرفت |
| ۱۲۹. غنی کردن وبسایت انگلیسی و عربی دانشگاه و روزآمدی دوره‌ای | میزان پیشرفت |

| | |
|---|---|
| آن | |
| ۱۳۰. راه‌اندازی و به روز رسانی صفحات دانشگاه در شبکه‌های علمی اجتماعی | میزان پیشرفت (ایجاد اکانت، قراردادن اطلاعیه ها و اخبار دانشگاه) |
| ۱۳۱. راه‌اندازی و تجهیز فضای تولید محتوای رسانه‌ای | میزان پیشرفت انجام کار |
| ۱۳۲. تولید محتوای دیجیتالی صوتی و تصویری در راستا ارتقای هویت برند دانشگاه در رسانه‌های ملی و بین‌المللی | تعداد تولیدات رسانه‌ای اختصاصی دانشگاه (سرود، تور مجازی، مستند، فیلم، کتاب، پادکست و ...) |
| ۱۳۳. میزبانی از رویدادهای استانی و ملی با هدف ارتقاء تصویر دانشگاه | تعداد رویدادهای برگزار شده |
| **راهبرد:**<br>**۵-۲-۱- گسترش همکاری‌های فرهنگی اجتماعی با دانشگاه‌های منطقه و بین‌المللی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۳۴. رایزنی با افراد ذی نفوذ فرهنگی در کشورهای مسلمان همسایه جهت معرفی بستر فرهنگی-اسلامی دانشگاه برای آموزش دانشجویان دختر مسلمان | تعداد جلسات حضوری و مجازی |
| ۱۳۵. مشارکت در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری بین‌المللی (حضوری-مجازی) | تعداد نمایشگاه و جشنواره‌ها |
| ۱۳۶. مشارکت فعالانه در رویدادهای بین‌المللی به منظور اشاعه مواضع دانشگاه | تعداد پیام‌های ارسال شده به مناسبت‌های بین‌المللی |
| ۱۳۷. برگزاری دوره‌های آموزش زبان فارسی به غیرفارسی زبانان در دانشگاه | تعداد دوره‌ها |
| ۱۳۸. حمایت از اعزام اعضای هیأت علمی در کرسی‌های زبان فارسی به منظور ترویج زبان و ادبیات فارسی | نسبت موافقت به درخواست‌های ارسال شده |
| **راهبرد:**<br>**۵-۲-۲- گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی** | |
| برنامه‌ها / اقدامات | **شاخص‌ها** |
| ۱۳۹. انعقاد تفاهم نامه‌های بین‌المللی با دانشگاه‌های منطقه به منظور همکاری‌های آموزشی | تعداد تفاهم نامه‌ها |

| | |
|---|---|
| ۱۴۰. برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های معتبر منطقه | تعداد کارگاه‌های برگزار شده بیش از یک هفته |
| ۱۴۱. برگزاری دوره‌های تخصصی آموزشی کوتاه مدت به طور مشترک با دانشگاه‌های معتبر منطقه | تعداد دوره‌های آموزشی رسمی مشترک بین‌المللی |
| ۱۴۲. تنوع بخشی جذب دانشجویان بین‌المللی با ملیت‌های مختلف | تعداد دانشجویان بین‌المللی جذب شده |
| | تعداد ملیت‌های دانشجویان بین‌المللی |
| ۱۴۳. اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویان با استعداد بین‌المللی | تعداد بورسیه‌ها |
| ۱۴۴. نقش‌آفرینی بشر دوستانه در حوزه آموزش بین‌المللی دختران | تعداد دانشجویان بین‌المللی واجد شرایط خاص |
| **راهبرد:** | |
| **۵-۳-۳-گسترش همکاری‌های پژوهشی و فناورانه** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۴۵. حمایت از فرصت‌های مطالعاتی بین‌المللی | تعداد فرصت‌های مطالعاتی بین‌المللی اعضا هیأت علمی |
| | تعداد میزبانی از محققان بین‌المللی |
| ۱۴۶. استفاده از ظرفیت‌های اساتید بین‌المللی در پایان نامه‌ها | تعداد پایان‌نامه‌های تعریف شده |
| ۱۴۷. شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی | تعداد سفرهای بین‌المللی اعضای هیأت علمی |
| | تعداد سفرهای بین‌المللی دانشجویان |
| | تعداد مقالات همایش‌های بین‌المللی غیرفارسی زبان |
| ۱۴۸. انجام طرح‌های تحقیقاتی بین‌المللی مشترک | تعداد پروژه‌ها بین‌المللی |
| | میزان پژوهانه بین‌المللی |
| ۱۴۹. انتشار مقالات و کتاب‌های بین‌المللی مشترک با دانشگاه‌های معتبر | تعداد کتاب مشترک با پژوهشگران خارجی توسط انتشارات معتبر |
| | تعداد فصول کتاب منتشر شده مشترک با پژوهشگران خارجی توسط انتشارات معتبر |
| ۱۵۰. راه‌اندازی مجلات پژوهشی با همکاری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی | تعداد مجلات بین‌المللی |
| | تعداد کل نشریات |
| **راهبرد:** | |

| ٦-١-١- تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی و زیست‌مؤمنانه | |
|---|---|
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۵۱. برگزاری برنامه‌های معرفت‌افزایی اساتید با موضوعات تعهدات شغلی، اجتماعی، سلامت، روان شناسی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و ایرانی | تعداد دوره‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۵۲. الگوسازی شخصیت‌های علمی و اجتماعی موفق با محوریت ارزش‌های دینی | تعداد الگوهای معرفی شده |
| ۱۵۳. طراحی فضاهای فرهنگی با محوریت معماری اسلامی | درصد تحقق |
| **راهبرد:**<br>**٦-١-٢ اعتلای فرهنگ حجاب، نماز، قرآن و مسجد** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۵۴. تاسیس مسجد دانشگاه مبتنی بر معماری اسلامی | میزان پیشرفت پروژه |
| ۱۵۵. تشکیل هسته های فرهنگی/هیأت های استادی، دانشجویی و کارمندی برای ترویج فرهنگ سازی | تعداد هسته‌های تشکیل شده |
| ۱۵۶. طراحی مسابقات و سیستم امتیاز دهی در راستای ترغیب مشارکت در جلسات قرآنی و نماز جماعت | تعداد تقدیرها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| | تعداد مسابقات در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۵۷. برگزاری برنامه‌های ویژه درحوزه حجاب، نماز و قرآن ویژه اساتید، کارکنان و دانشجویان | تعداد برنامه‌های ویژه منطبق با اجرایی سازی توصیه نامه عفاف و حجاب در تقویم سالیانه فرهنگی |
| | تعداد برنامه‌های ویژه در حوزه قرآن عترت (ع) در تقویم سالیانه فرهنگی |
| **راهبرد:**<br>**٦-١-٣-تعمیق نگرش ها نسبت به شهدای وطن، امنیت، مدافع حرم و سلامت** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۵۸. راه‌اندازی اردوهای دانشجویی (زیارتی، راهیان نور و جهادی) | تعداد اردوها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۵۹. برگزاری گردهمایی‌های شهدایی در کنار مقبره شهدای گمنام دانشگاه | تعداد گردهمایی‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی |

| | |
|---|---|
| ۱۶۰. برگزاری نشست‌هایی با حضور خانواده شهدا | تعداد نشست‌ها |
| ۱۶۱. نمایش فیلم، تئاتر و موسیقی مرتبط با دفاع مقدس به منظور تقویت روحیه مجاهدت | تعدد فیلم و تئاتر نمایش داده شدها |
| **راهبرد:**<br>**٦-١-٤-تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی و ترویج روحیه استکبار ستیزی وکسب قدرت تحلیل سیاسی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۶۲. برگزاری سلسه جلسات و نشست‌های بصیرت افزایی سیاسی – اجتماعی در راستای هویت ملی و همبستگی اجتماعی | تعداد برنامه‌های ویژه در حوزه هویت ملی، مسئولیت و همبستگی اجتماعی در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۶۳. برگزاری مسابقات کتابخوانی در زمینه مبانی انقلاب اسلامی و دشمن شناسی | تعداد مسابقات ها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۶۴. ساماندهی مشارکت و حضور دانشجویان در رویدادهای سیاسی (تظاهرات، نماز جمعه و اعلام انزجار و ...) | تعداد رویدادهای سیاسی دانشجو محور |
| **راهبرد:**<br>**٦-٢-١-ترویج احساس تعلق دانشجویان و مشارکت آنها** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۶۵. بکارگیری از ظرفیت دانشجویان در راه‌اندازی نشریات دانشجویی | تعداد نشریات دانشجویی |
| ۱۶۶. فعال سازی تشکل‌ها، کانون ها، انجمن‌ها و هیأت‌های دانشجویی | تعداد تشکل‌ها |
| | تعداد کانون‌ها |
| | تعداد انجمن‌ها |
| | تعداد هیأت‌های دانشجویی |
| ۱۶۷. ساماندهی تولی‌گری گروه‌های دانشجویی در اجرای برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی | تعداد برنامه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| **راهبرد:**<br>**٦-٢-٢-نهادینه‌سازی و تقویت تفکر نقادانه، روحیه آزاد اندیشی و پرسش‌گری با تأکید بر نقد منصفانه** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |

| | |
|---|---|
| ۱۶۸. برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی و رویدادهای گفتگو محور | تعداد کرسی‌های آزاداندیشی و رویدادهای گفتگو محور |
| ۱۶۹. مشارکت در مسابقات ملی مناظرات دانشجویی | تعداد شرکت‌کنندگان |
| ۱۷۰. برگزاری کارگاه‌های آموزش مهارت انتقادی | تعداد کارگاه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| **راهبرد:** | |
| **۶-۳-۱- بهبود کیفیت زندگی دانشجویی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۷۱. برنامه‌های هدفمند ورزشی، تفریحی-رفاهی | تعداد برنامه‌های مفرح در تقویم سالیانه فرهنگی |
| | تعداد مسابقات زندگی خوابگاهی |
| | سرانه زیربنای فضای ورزشی به کل دانشجویان |
| | تعداد رویدادهای ورزشی ملی و بین‌المللی در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۷۲. برگزاری نشست صمیمانه بین مدیران، اساتید و دانشجویان در جهت حل مسائل دانشجویی | تعداد نشست‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| | تعداد اساتید مشاوره فرهنگی اجتماعی |
| ۱۷۳. آسیب‌شناسی دوره‌ای زندگی دانشجویی/خوابگاهی و آگاهی بخشی در خصوص آسیب‌ها | تعداد جلسات برگزار شده |
| | تعداد برنامه‌های ویژه در حوزه پیشگیری و کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی |
| | سرانه زیربنای فضای خدمات مشاوره به کل تعداد دانشجویان |
| | تعداد دانشجویان دریافت کننده خدمات مشاوره |
| ۱۷۴. نیاز سنجی و تأمین امکانات مورد نیاز خوابگاهی بصورت دوره‌های | تعداد نظرسنجی‌های انجام شده |
| | درصد بازسازی خوابگاه‌های دانشجویی |
| | درصد تحقق نیازها |
| | سرانه زیربنای فضای خوابگاهی به کل تعداد دانشجویان |
| ۱۷۵. تکمیل و تجهیز سلف دانشجویی | میزان رضایتمندی از خدمات سلف |
| | درصد تکمیل و تجهیز |
| **راهبرد:** | |

| ٦-٣-٢- تقویت امیدآفرینی و روحیه اعتماد بنفس و خودباوری | |
|---|---|
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۷۶. برگزاری نمایشگاه‌هایی از توانمندی و دستاوردهای علمی، هنری و فرهنگی دانشجویان | تعداد نمایشگاه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۷۷. برگزاری برنامه‌های تقدیر از دانشجویان سرآمد فرهنگی | تعداد دانشجویان تقدیر شده |
| ۱۷۸. برگزاری اردوهای راهیان پیشرفت برای اساتید و دانشجویان | تعداد اردوهای برگزار شده |
| ۱۷۹. بازتعریف محتوای آموزشی درس مهارت زندگی مبتنی بر امید آفرینی و خودباوری | میزان پیشرفت |
| **راهبرد:** | |
| **٦-٤-١-همکاری با نهادهای مذهبی و فرهنگی به ویژه متولیان حوزه بانوان** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۸۰. برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر دانشگاه‌ها به ویژه نهاد های متولی بانوان استان (از جمله جامعه الزهرا و واحد خواهران دانشگاه قم) | تعداد رویدادهای مشترک در تقویم سالیانه |
| ۱۸۱. برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر مجموعه‌های فرهنگی اجتماعی (دستگاه اجرایی و سازمان‌های خصوصی و مردمی) | تعداد رویدادهای مشترک در تقویم سالیانه |
| **راهبرد:** | |
| **٦-٤-٢- طراحی و ترویج سبک پوشش اسلامی ایرانی مدرن** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۸۲. برگزاری نمایشگاه‌های پوشش اسلامی | تعداد نمایشگاه‌ها در تقویم سالیانه |
| ۱۸۳. برنامه‌ریزی برای برگزاری جایزه ملی پوشش اسلامی ایرانی در قالب مسابقات (طراحی، طراحی پارچه، دوخت و ...) بین دانشجویان | میزان پیشرفت انجام کار |
| | تعداد مسابقات در تقویم سالیانه |
| **راهبرد:** | |
| **٦-٤-٣- اعتلای فرهنگ ازدواج دانشجویی** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۸۴. تشکیل دوره‌ای کانون ازدواج و سیاستگذاری در این حوزه | تعداد دوره‌های تشکیل شده |

| | |
|---|---|
| ۱۸۵. برگزاری برنامه‌های ویژه (کارگاه‌های آموزشی، جشن ازدواج دانشجویی، ....) در حوزه ازدواج و خانواده محوری و جوانی جمعیت | تعداد برنامه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی |
| ۱۸۶. راه‌اندازی واحد مشاوره ازدواج قبل، حین و بعد از ازدواج | میزان پیشرفت انجام کار |
| ۱۸۷. تقدیر از دانشجویان مادر برتر در حوزه های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فرزندآوری | تعداد جوایز اعطا شده |
| ۱۸۸. نظارت بر حسن اجرای سیاست حمایت از مادران دانشجو | درصد اجرای سیاست |
| **راهبرد:**<br>**۷-۱-۱- برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی رشته‌های مربوط به حوزه زنان و خانواده** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۸۹. شناسایی، نیازسنجی و پیگیری رشته‌های متناسب با حوزه زنان و خانواده بر مبنای سند آمایش استانی | تعداد رشته‌های مرتبط درخواست شده |
| | تعداد رشته‌های مرتبط موافقت شده |
| ۱۹۰. جذب هیأت علمی متناسب با رشته‌های مورد نظر | تعداد هیأت علمی جذب شده |
| **راهبرد:**<br>**۷-۱-۲-قابلیت‌سازی ساختاری در راستای توسعه رشته‌های حوزه زنان و خانواده** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۹۱. تشکیل گروه‌های آموزشی | تعداد گروه‌های آموزشی مصوب |
| ۱۹۲. تاسیس دانشکده مطالعات زنان و خانواده | میزان پیشرفت در انجام کار |
| **راهبرد:**<br>**۷-۲-۱-بسترسازی انجام پژوهش های اثرگذار در حوزه زنان و خانواده** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۹۳. تعریف محورهای پژوهشی ناظر بر ابرچالش های حوزه زنان و خانواده برمبنای اولویت‌های پژوهشی و فناوری کشور | تعداد های طرح‌های حمایت شده |
| ۱۹۴. حمایت از کرسی های نظریه‌پردازی، نقد و ترویجی با تأکید بر مسائل کلیدی زنان و خانواده | تعداد کرسی ها |
| ۱۹۵. سیاست‌گذاری‌های انگیزشی جهت افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی در حوزه زنان و خانواده | تعداد مقالات در حوزه زنان و خانواده |
| | تعداد کتاب‌ها در حوزه زنان و خانواده |

| | |
|---|---|
| | تعداد پایان‌نامه در حوزه زنان و خانواده |
| **راهبرد:**<br>**۷-۲-۲- تقویت تعامل پژوهشی با نقش‌آفرینان حوزه زنان و خانواده** | |
| **برنامه‌ها / اقدامات** | **شاخص‌ها** |
| ۱۹۶. برگزاری رویدادهای پژوهشی در حوزه مرتبط با زنان | تعداد رویدادهای برگزار شده |
| ۱۹۷. راه‌اندازی نشریات پژوهشی مرتبط با زنان و خانواده | تعداد نشریات |
| ۱۹۸. رصد اولویت‌های پژوهشی سازمان‌های متولی در قالب پایان‌نامه‌های تقاضا محور | تعداد پایان‌نامه‌های تقاضا محور در این حوزه |

## ٤-٦. وزن‌دهی مؤلفه‌های سند راهبردی

یکی از گام‌های اساسی در تدوین و اجرای موفق یک سند راهبردی، تعیین و وزن‌دهی مؤلفه‌های کلیدی آن است. وزن‌دهی مؤلفه‌ها به این معناست که اهمیت نسبی هر یک از اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده سند، با دقت و به‌طور سیستماتیک مشخص شود. این فرآیند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با اولویت‌بندی صحیح، منابع و تلاش‌های خود را به سوی مهم‌ترین اهداف و استراتژی‌ها هدایت کنند. زیرا، تمام مؤلفه‌های یک سند راهبردی دارای اهمیت نیستند؛ برخی از آن‌ها تأثیر بیشتری بر موفقیت کلی سازمان دارند. از این رو، شناسایی و تعیین وزن هر مؤلفه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این گام مهم، تضمین می‌کند که سازمان با تمرکز بر مهم‌ترین عوامل، توانایی تطبیق با تغییرات محیطی و دستیابی به اهداف استراتژیک خود را خواهد داشت.

به این ترتیب، در این بخش از تدوین سند راهبردی، پرسش‌نامه مورد نظر طراحی و تهیه و به مدیران و تصمیم‌گیرندگان دانشگاه ارسال گردید و نظرات آنان در این خصوص احصاء گردید. لازم به ذکر است که روش تکمیل پرسشنامه بدین صورت است که پاسخ‌دهنده وزن هریک از آیتم‌ها را به گونه‌ای مشخص می‌کند که مجموع وزن آیتم‌های یک بعد باهم برابر ۱۰۰ شود (اهمیت آیتم ها در یک بعد نسبت به هم سنجیده و مقایسه می‌شود).

در ادامه، در خصوص هریک از مؤلفه‌ها جدول اهمیت نسبی و یا وزن‌دهی ارائه می‌شود.

ابتدا، ۷ اولویت راهبردی تعیین شده و اهداف مربوط به هریک ا ز آنها در جدول ۲۱ ارائه می‌شود.

**جدول ۲۱: وزن‌دهی به اولویت‌ها و اهداف**

| اولویت‌های راهبردی | اهداف راهبردی | وزن اهداف راهبرد | وزن یا اهمیت اولویت راهبردی |
|---|---|---|---|
| تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی) | مدیریت پایدار منابع | ۳۰ | ۱۵ |
| | مدیریت نظام جامع فرایندها | ۲۰ | |
| | مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی | ۲۰ | |
| | مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | ۳۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت | تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش‌آموخته | ۶۰ | ۱۰ |
| | تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان | ۴۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| تحول آموزشی | نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | ۴۰ | ۲۰ |
| | تنوع بخشی رشته‌های آموزشی در مقاطع تحصیلی | ۳۵ | |
| | تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی | ۲۵ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور | هم‌افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط | ۲۰ | ۲۰ |
| | افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی | ۵۰ | |
| | توانمندسازی پژوهشی اعضای هیأت علمی | ۳۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| اعتلای تصویر و شهرت دانشگاه در سطح ملی و فرا ملی | بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | ۶۵ | ۱۵ |
| | تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | ۳۵ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |

| اولویت‌های راهبردی | اهداف راهبردی | وزن اهداف راهبرد | وزن یا اهمیت اولویت راهبردی |
|---|---|---|---|
| حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان | ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | ۳۰ | ۱۰ |
| | تقویت رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی | ۲۰ | |
| | اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | ۲۰ | |
| | اثرگذاری و جایگاه‌یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | ۳۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| سرآمدی علمی در علوم انسانی – اسلامی مرتبط با حوزه زنان و خانواده | سرآمدی آموزشی در حوزه زنان و تحکیم خانواده | ۵۰ | ۱۰ |
| | سرآمدی پژوهش‌های علوم انسانی در حوزه زنان و خانواده | ۵۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| **جمع** | | | ۱۰۰ |

پس از تعیین اهمیت نسبی هریک از اولویت‌های راهبردی و اهداف راهبردی، در ادامه شاخص‌های اولویت راهبردی اول« تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی)» با ۴ هدف راهبردی در جدول ۲۲ ارائه می‌گردد.

**جدول ۲۲: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی اول**

| راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۱-۱-۱-تنوع بخشی سبد درآمدی دانشگاه | ۱. بهره برداری از ظرفیت خیرین | ۱۵ | ۵۵ |
| | ۲. برگزاری دوره‌های کاربردی درآمدزا از طریق سامانه آرمان | ۱۰ | |
| | ۳. درآمد حاصل از جذب دانشجویان بین‌الملل | ۵ | |

| راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | ۴. جذب سرمایه‌گذار | ۱۵ | |
| | ۵. جذب سرمایه‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها (رایزنی با موسسات دولتی و غیردولتی) | ۱۰ | |
| | ۶. مولدسازی دارایی‌های تملیکی و امکانات دانشگاه | ۵ | |
| | ۷. راه‌اندازی شرکت‌های دانش بنیان با مشارکت دانشگاه و محوریت اعضای هیأت علمی | ۵ | |
| | ۸. برنامه‌ریزی جهت درآمدزایی مرکز مشاوره دانشگاه در استان | ۵ | |
| | ۹. درآمد حاصل از طرح‌های پژوهشی هیأت علمی | ۱۰ | |
| | ۱۰. درآمدهای حاصل از انتشارات و نشریات | ۱۰ | |
| | ۱۱. درآمد حاصل از فروش محصولات اراضی کشاورزی دانشگاه | ۵ | |
| | ۱۲. ارائه خدمات آزمایشگاهی و کارگاهی | ۵ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۱-۱-۲-طراحی سیستم مدیریت بهره‌وری و اثربخشی هزینه‌ها | ۱۳. طراحی و ابلاغ الگوی شفاف اندازه‌گیری بهره‌وری هر بخش دانشگاه (تدوین سند بهره‌وری) | ۴۵ | ۳۰ |
| | ۱۴. اندازه‌گیری دوره‌ای بهره‌وری و شناسایی اقدامات اصلاحی | ۳۰ | |
| | ۱۵. بسترسازی دریافت برنامه‌های پیشنهادی اثربخش در راستای تحقق مدیریت بهره‌وری | ۱۵ | |
| | ۱۶. برون سپاری فعالیت‌های منتخب | ۱۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۱-۱-۳-استقرار دانشگاه سبز | ۱۷. پایش دوره‌ای تجهیزات و تأسیسات دانشگاه (برنامه های منظم نگهداری و تعمیرات) در راستای بهینه‌سازی مصرف انرژی | ۵۰ | ۱۵ |
| | ۱۸. پیگیری جذب و انجام طرح‌ها و پایان نامه‌های تقاضا محور مرتبط با پایداری و مسائل زیست محیطی | ۲۰ | |
| | ۱۹. سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت اجرای طرح دانشگاه سبز با برگزاری منظم جلسات شورای سبز و ارائه گزارشات دوره‌ای پیشبرد | ۳۰ | |

| راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | طرح | | |
| | جمع | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۱-۲-۱-به‌سازی زیر ساخت‌های قانونی | ۲۰. در دسترس قراردادن و اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستور العمل‌ها اداری دانشگاه از طریق اطلاعیه‌هایی در سایت، شبکه‌های اجتماعی و تابلو اعلانات سامانه دانشگاه | ۷۰ | ۳۰ |
| | ۲۱. برگزاری جلسات آگاهی بخشی به اعضای هیأت علمی در خصوص قوانین و مقررات اداری | ۳۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۱-۲-۲-هوشمندسازی زنجیره ارزش دانشگاه و استقرار تحول دیجیتال | ۲۲. برنامه‌ریزی‌و بکارگیری حوزه‌های نقش‌آفرینی فناوری‌های تحول‌آفرین در فرایندها (استفاده از چت بات ها، واقعیت افزوده، ....) | ۱۰ | ۷۰ |
| | ۲۳. چابک‌سازی فرایندها وکاهش دوباره کاری‌ها و حذف فرایندهای غیر ارزش‌آفرین با الگوبرداری از فرایندهای دانشگاه‌های همسو | ۲۰ | |
| | ۲۴. مستندسازی فرایندهای اصلاح شده | ۱۵ | |
| | ۲۵. اتوماسیون فرایندهای اساسی (فرایندهای آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و غیره) | ۲۰ | |
| | ۲۶. یکپارچه‌سازی سامانه‌های فرایندی | ۲۰ | |
| | ۲۷. استقرار مکانیزم‌های امنیت داده‌های دیجیتال | ۱۵ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۱-۳-۱ اعتلای قابلیت‌های پویای سرمایه انسانی | ۲۸. طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد دوره‌ای منابع انسانی همسو با برنامه بهره‌وری دانشگاه | ۳۰ | ۶۰ |
| | ۲۹. طراحی نظام پرداخت و پاداش‌دهی مبتنی بر برنامه عملیاتی | ۲۰ | |
| | ۳۰. تدوین شرح شغل و کارراهه شغلی کارکنان و مدیران دانشگاه | ۲۰ | |
| | ۳۱. نیازسنجی و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقاء توانمندی | ۳۰ | |

| راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۱-۳-۲- استقرار سیستم مدیریت دانش | ۳۲. برگزاری شورای مدیریت دانش به منظور هدایت برنامه‌ها که شامل مدیریت ارشد دانش و مدیران دانشی واحدهای مختلف | ۳۰ | ۴۰ |
| | ۳۳. توسعه‌ی زیرساخت کتابخانه دیجیتال و منابع اطلاعات علمی شامل مجلات کتابخانه پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات علمی | ۴۰ | |
| | ۳۴. طراحی و اجرای سازوکارهای ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی به افراد کم تجربه(سیستم مدیریت اسناد، جانشین پروری، جلسات طوفان فکری و ....) | ۳۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۱-۴-۱-تقویت امکانات رفاهی- تفریحی | ۳۵. نیازسنجی و تامین فضا، تجهیزات و امکانات رفاهی، تفریحی و ورزشی داخل دانشگاه | ۲۵ | ۳۵ |
| | ۳۶. ارائه خدمات مشاوره ای و پزشکی به اعضای هیأت علمی و غیرهیأت علمی | ۱۵ | |
| | ۳۷. همکاری مشترک با نهادهای رفاهی برای اعضا (بانکها، فروشگاه ها، مراکز گردشگری و ...) | ۱۰ | |
| | ۳۸. ارزیابی دوره‌ای تجربه کاربران در استفاده از فضاهای رفاهی (رستوران، نماز خانه، سرویس های بهداشتی، آبدارخانه، استادسرا، سالن ورزشی) | ۱۵ | |
| | ۳۹. بهبود سرویس‌های حمل و نقل دانشجویان | ۱۵ | |
| | ۴۰. ساماندهی تسهیلات مسکن اعضای هیأت علمی | ۲۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۱-۴-۲- ساماندهی و توسعه‌ی تجهیزات و فضای اداری و فناوری | ۴۱. نیازسنجی و تأمین تجهیزات وامکانات مورد نیاز اداری و فناوری | ۱۰۰ | ۲۵ |
| | **جمع** | **۱۰۰** | |

| راهبردها | برنامه‌ها / اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۱-۴-۳- توسعه‌ی فضا و امکانات آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی | ۴۲. نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز آموزشی / پژوهشی | ۳۵ | ۲۰ |
| | ۴۳. تخصیص و تجهیز فضای فعالیت‌های کارآفرینی هسته‌های نوآور | ۲۰ | |
| | ۴۴. توسعه مجتمع کارآفرینی بانوان | ۲۵ | |
| | ۴۵. تکمیل، تجهیز و بهره برداری از کتابخانه مرکزی دانشگاه | ۲۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۱-۴-۴- تقویت زیرساخت‌ها و تجهیزات لابراتورهای زبان، آزمایشگاه ها، سایت‌های انفورماتیک (خوابگاه و دانشگاه) و کارگاه‌های هنری | ۴۶. به روزرسانی و استانداردسازی لابراتورهای زبان، آزمایشگاه‌ها، سایت‌های انفورماتیک و کارگاه‌های هنری | ۵۰ | ۲۵ |
| | ۴۷. بکارگیری از ظرفیت آزمایشگاه ها و کارگاه‌های هنری برون سازمانی برای انجام فعالیت‌ها | ۲۰ | |
| | ۴۸. تاسیس دانشکده هنرهای اسلامی | ۳۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

براساس داده‌های به دست آمده، «هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت » به عنوان اولویت راهبردی دوم با ۶ راهبرد و ۳۰ برنامه یا اقدام از اهمیت نسبی به شکل جدول ۲۳ برخوردار است.

**جدول ۲۳: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی دوم**

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۲-۱-۱-پایش مستمر بازار کار متناسب با بانوان | ۴۹. راه‌اندازی و انتشار مجله آنلاین کارآفرینان زن و کسب و کارهای خانگی موفق | ۱۵ | ۲۰ |
| | ۵۰. شناسایی فرصت‌های شغلی و نیاز سنجی بازار متناسب با هر رشته | ۳۵ | |
| | ۵۱. اطلاع‌رسانی فرصت‌های شغلی متناسب با بانوان در کانال‌های ارتباطی | ۳۵ | |
| | ۵۲. برنامه‌ریزی و برگزاری نمایشگاه کار و فرصت‌های شغلی متناسب با | ۱۵ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | بانوان | | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۲-۱-۲-توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بازار محور | ۵۳. تدوین و به روز رسانی بسته‌های آموزشی مهارت محور، کارورزی و کاریابی دانشی متناسب با رشته‌ها در سامانه آرمان | ۲۵ | ۴۰ |
| | ۵۴. استعدادسنجی دانشجویان از طریق سامانه آرمان به منظور پیشبرد برنامه مهارتی آنها | ۱۵ | |
| | ۵۵. حمایت و اجرای طرح دستیار فناوری | ۱۵ | |
| | ۵۶. ارزیابی دوره‌ای محتوای مهارت آموزی سامانه آرمان توسط اساتید و متخصصین | ۱۰ | |
| | ۵۷. ایجاد مرکز هدایت شغلی در دانشگاه | ۳۵ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۲-۱-۳-پشتیبانی از تلاش‌های کارآفرینانه بانوان در جهت راه‌اندازی استارتاپ‌های نوپا به ویژه حوزه فناوری‌های نرم و صنایع خلاق | ۵۸. برگزاری رویدادهای کارآفرینی (مانند ایده شو، سه شنبه‌های کارآفرینی، استارتاپ ویکندها، .....) | ۲۰ | ۴۰ |
| | ۵۹. برگزاری تورهای کارآفرینی به منظور تجربه اندوزی دانشجویان | ۱۵ | |
| | ۶۰. تشکیل هسته‌های راهبردی دانشجویان از ایده تا راه‌اندازی کسب وکار | ۲۰ | |
| | ۶۱. اجرای برنامه ترویجی با هدف حمایت از ایده‌های کارآفرینانه در حوزه کسب و کارهای خانگی | ۲۵ | |
| | ۶۲. تدارک و تجهیز فضای کار اشتراکی | ۱۰ | |
| | ۶۳. اجرای طرح سفیر کارآفرینی بانوان | ۱۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۲-۲-۱-بسترسازی استقرار و توسعه مرکز رشد | ۶۴. تدوین طرح توجیهی | ۱۰ | ۴۰ |
| | ۶۵. پیگیری فرایندهای قانونی کسب مجوزهای قانونی | ۵۰ | |
| | ۶۶. طراحی ساختار مرکز رشد با شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها و سیستم گزارش‌دهی | ۲۰ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | ۶۷. شناسایی کارکردها و فرایندهای مرکز متناسب با مأموریت دانشگاه | ۲۰ | |
| ۲-۲-۲-شبکه‌سازی با نقش‌آفرینان زیست بوم اشتغال بانوان | ۶۸. تفاهم نامه و همکاری‌های مشترک با پارک علم و فنآوری | ۱۰ | ۳۰ |
| | ۶۹. تفاهم نامه با بانک‌ها جهت راه‌اندازی کسب وکارهای نوپا | ۱۰ | |
| | ۷۰. انعقاد قرارداد با صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر | ۱۰ | |
| | ۷۱. تفاهم‌نامه با صنایع (به ویژه صنایع خلاق و فرهنگی) و دستگاه‌های اجرایی فعال در حوزه اشتغال بانوان و کسب و کارهای خانگی در استان و کشور | ۱۵ | |
| | ۷۲. تفاهم‌نامه با شرکت‌های توسعه پلتفرم و زیرساخت کسب وکارهای نوپا | ۲۰ | |
| | ۷۳. حمایت و جهت دهی حضور اعضای هیأت علمی در پارک های علم و فناوری در قالب فرصت های مطالعاتی | ۱۵ | |
| | ۷۴. تعداد رویدادهای فناورانه مشترک با مراکز نوآوری، فناوری و کارآفرینی | ۱۰ | |
| | ۷۵. مشارکت در برنامه‌های توانمندسازی نهادهای متولی اشتغال (بسیج سازندگی، اداره تعاون و ...) | ۱۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۲-۲-۳- تجاری سازی دانش و نوآوری با تمرکز بر حوزه علوم انسانی، فناوری‌های نرم، صنایع خلاق و فرهنگی | ۷۶. آموزش و ترغیب اعضای هیأت علمی و دانشجویان جهت تجاری سازی ایده‌ها و طرح‌های تحقیقاتی | ۳۰ | ۳۰ |
| | ۷۷. طراحی فرایند ثبت مالکیت فکری ایده‌ها، فناوری‌ها و محصولات دانش بنیان | ۱۵ | |
| | ۷۸. مشاوره و شتابدهی انتقال ایده‌ها و پژوهش‌های اعضای هیأت علمی و دانشجویان به بازار محصولات و خدمات | ۲۵ | |
| | ۷۹. حمایت از تاسیس شرکت‌های دانش بنیان اعضای هیأت علمی | ۳۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

اولویت راهبردی سوم با عنوان تحول آموزشی با ۸ راهبرد و ۲۴ اقدام شناسایی شده، براساس نظرات پاسخ دهندگان دارای وزن و اهمیت نسبی براساس جدول ۲۴ می‌باشد.

**جدول ۲٤: ..وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی سوم**

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۳-۱-۱-تعالی بخشی قابلیت‌های اساتید در نقش شاگرد پروری | ۸۰ آموزش و آگاهی اساتید از اصول و راهکارهای ایفای نقش شاگرد پروری | ۷۰ | ۱۵ |
| | ۸۱ ایجاد انگیزه و ترغیب اساتید برای نقش شاگرد پروری از طریق پاداش، تقدیر و تشکر، اعطای نشان و.. | ۳۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۳-۱-۲-بهبود سیستم جذب و حفظ اساتید برتر آموزشی | ۸۲ شناسایی و تسریع فرایند جذب دانش آموختگان عضو بنیادملی نخبگان و فارغ التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور | ۲۵ | ۳۵ |
| | ۸۳ ضابطه‌مند کردن و سرعت بخشی کلیه فرایندهای مرتبط با تبدیل وضع و ارتقای اعضای هیأت علمی | ۴۰ | |
| | ۸۴ تقدیر از اساتید مدعو برتر آموزشی | ۱۵ | |
| | ۸۵ تقدیر از هیأت علمی‌های برتر آموزشی و فرهنگی | ۲۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۳-۱-۳- بهبود سیستم ارزیابی آموزشی (گروه‌ها، اساتید و دانشجویان) | ۸۶ استفاده از روش‌های متنوع ارزیابی آموزشی اساتید (پرسشنامه استاندارد، سوالات بازپاسخ، ارزیابی واحد آموزش، ارزیابی مدیر گروه و غیره) | ۲۰ | ۳۰ |
| | ۸۷ تعریف مکانیزم‌های ارزیابی متنوع دانشجویان در دروس مختلف | ۱۵ | |
| | ۸۸ ارائه روند امتیاز ارزیابی اساتید و آسیب‌شناسی آنها | ۱۵ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | در گروه آموزشی | | |
| | ۸۹. سامانه‌ای کردن سیستم حضور و غیاب دانشجویان | ۱۵ | |
| | ۹۰. پیاده‌سازی طرح رصد دانش آموختگان | ۳۵ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۳-۱-۴- تقویت محتوای آموزشی | ۹۱. تهیه ساختار طرح درس استاندارد و الزام به پیگیری دوره‌ای آن در گروه‌های آموزشی | ۱۵ | ۲۰ |
| | ۹۲. استفاده از قابلیت‌های تخصصی اساتید در فعالیت‌های آموزشی مشترک گروه‌های مختلف | ۱۰ | |
| | ۹۳. بازنگری رشته‌ها و دوره‌های آموزشی از نظر کاربردی بودن و اثرگذاری در حل مسائل جامعه | ۳۰ | |
| | ۹۴. عملیاتی‌سازی شیوه‌نامه اجرای دروس مهارتی-اشتغال‌پذیری | ۲۰ | |
| | ۹۵. عملیاتی کردن طرح دستیار آموزشی و بکارگیری تیم‌های آموزشی به منظور ارائه ابعاد عملی و تئوریک دروس | ۲۵ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۳-۲-۱- توسعه گروه‌ها و رشته‌های نوین و بین رشته‌ای | ۹۶. نیازسنجی و تدوین برنامه اخذ رشته‌های نوین با توجه به سندآمایش استان و مأموریت دانشگاه | ۳۰ | ۶۰ |
| | ۹۷. جذب اساتید با کیفیت برای رشته‌های نوین و بین رشته‌ای | ۷۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۳-۲-۲- توسعه دوره‌های ارشد و دکتری متناسب با گروه‌های آموزشی | ۹۸. پیگیری دانشجویان دکترا استاد محور | ۲۵ | ۴۰ |
| | ۹۹. پیگیری توسعه مقاطع تحصیلات تکمیلی در رشته‌های دارای شرایط | ۷۵ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۳-۳-۱-بهره‌گیری از فناوری های نوظهور آموزشی | ۱۰۰. بکارگیری قابلیت های بستر آموزش الکترونیکی در کنار آموزش حضوری | ۴۰ | ۷۰ |
| | ۱۰۱. برگزاری دوره‌های استفاده از سامانه آموزش الکترونیکی | ۳۰ | |
| | ۱۰۲. بهبود مستمر سیستم آموزش الکترونیک براساس بازخور اساتید و دانشجویان | ۳۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۳-۳-۲- استقرار نظام اشتراک تجربه و ایده‌های نوآورانه آموزشی | ۱۰۳. برگزاری دوره‌های هم اندیشی با محوریت ارتقای کیفیت آموزش و اشتراک ایده ها و بهترین اقدامات آموزشی | ۵۰ | ۳۰ |
| | ۱۰۴. ایجاد سازوکارهای ثبت تجارب آموزشی در انتهای هر ترم توسط اساتید | ۵۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

براساس نظرسنجی صورت گرفته از مدیران و تصمیم‌گیرندگان دانشگاه اولویت راهبردی چهارم سند راهبردی ( توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور) براساس راهبردها و برنامه‌ها و اقدامات مرتبط به شرح جدول ۲۵ می‌باشد.

**جدول ۲۵: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی چهارم**

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۳-۱-۱- شبکه‌سازی و تقویت جذب پژوهش‌های مساله محور در سطح ملی | ۱۰۵. برگزاری کارگاه‌های پژوهشی و همایش های علمی ملی و بین‌المللی | ۴۰ | ۴۵ |
| | ۱۰۶. جهت دهی پایان نامه‌ها و طرح های پژوهشی در راستای حل مسائل جامعه، صنایع و سازمان‌های دولتی و تعریف مکانیزم‌های حمایتی از آنها | ۳۰ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | ۱۰۷. انعقاد تفاهم نامه های پژوهشی ملی و بین‌المللی (با موسسات پژوهشی، نهادهای متولی پژوهش در استان، شرکت‌های صنعتی و..) | ۳۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۳-۱-۲-هم‌آفرینی ارزش در حوزه نشر پژوهشی | ۱۰۸. راه‌اندازی سامانه انتشارات دیجیتال و بهینه سازی فرایند نشر دانشگاهی | ۴۰ | ۵۵ |
| | ۱۰۹. ساماندهی مجلات علمی پژوهشی | ۶۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۳-۲-۱- پایش نظام‌مند فعالیت‌های پژوهشی | ۱۱۰. توسعه برنامه راهبردی (سه ساله) اعضای هیأت علمی در حوزه پژوهش با درنظرگرفتن شاخص‌های رتبه بندی ملی و بین‌المللی | ۴۰ | |
| | ۱۱۱. تهیه گزارش عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی و گروه‌های آموزشی مبتنی بر برنامه راهبردی و برگزاری نشست‌های آسیب‌شناسانه | ۲۰ | ۵۰ |
| | ۱۱۲. تقویت و به روز رسانی سامانه جامع پژوهشی دانشگاه و یکپارچه‌سازی آن با داشبورد پژوهشی | ۴۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۳-۲-۲- بسترسازی در راستای انجام پژوهش‌های مساله محور و انتشار مقالات با کیفیت بین‌الملل مبتنی بر اصول اخلاق | ۱۱۳. بازنگری دوره‌ای آیین‌نامه‌های پژوهشی (دستور العمل تشویق مقالات، ترفیع سالانه، مصرف پژوهانه و ...) جهت ترغیب اعضا به تدوین پژوهش های با کیفیت ملی و بین‌المللی | ۳۰ | |
| | ۱۱۴. الزام/ ترغیب دانشجویان و اساتید به گذراندن دروه آوا (اخلاق در پژوهش) | ۱۰ | |
| | ۱۱۵. پیگیری در خصوص تشکیل کمیته اخلاق در پژوهش | ۱۰ | ۵۰ |
| | ۱۱۶. حمایت از برگزاری کرسی‌های ترویجی، نقد و نظریه‌پردازی | ۱۵ | |
| | ۱۱۷. تشویق مادی و معنوی اساتید و دانشجویان سرآمد و برندهٔ | ۱۵ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | جوایز ملی و جهانی | | |
| | ۱۱۸. راه‌اندازی و فعال کردن مرکز ترجمه متون علمی | ۲۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۳-۳-۱- تقویت دسترسی به امکانات پژوهشی با تأکید بر استفاده از ابزارهای نوین | ۱۱۹. ایجاد دسترسی به پایگاه‌های علمی به روز و مورد نیاز گروه های آموزشی | ۴۰ | ۴۰ |
| | ۱۲۰. حمایت از مصارف پژوهانه هیأت علمی در جهت تجهیزات و خدمات به روز پژوهشی | ۶۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۳-۳-۲- طراحی و اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی پژوهش محور | ۱۲۱. برگزاری دوره‌های تخصصی در خصوص تدوین بروندادهای پژوهشی با کیفیت بین‌المللی در هر گروه آموزشی | ۴۵ | ۶۰ |
| | ۱۲۲. برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با اخذ پژوهش‌های مسئله محور در سامانه نان و ستاد | ۳۵ | |
| | ۱۲۳. تهیه و دردسترس قرار دادن دوره‌های استفاده از ابزارهای نوین هوش مصنوعی در پژوهش | ۲۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

براساس نظرسنجی که از مدیران و تصمیم‌گیرندگان دانشگاه به عمل آمده مولفه‌های اولویت راهبردی سند راهبردی شامل راهبردها و برنامه‌ها واقدامات از اهمیت نسبی به شرح جدول ۲۶ برخوردار می‌باشد.

**جدول ۲۶: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی پنجم**

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۵-۱-۱- ارتقاء رویت | ۱۲۴. ساماندهی فعالیت‌های علم سنجی دانشگاه و زمینه‌سازی برای ورود به | ۴۵ | ۷۰ |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| پذیری ملی و بین‌المللی دانشگاه | رتبه بندی‌های معتبر | | |
| | ۱۲۵. اجرای طرح ارتقای رتبه بین‌المللی دانشگاه | ۳۰ | |
| | ۱۲۶. ایجاد مخزن سازمانی **(Institutional Repository)** جهت دسترسی آزاد به بروندادهای پژوهشی دانشگاه | ۱۵ | |
| | ۱۲۷. تشویق اعضای هیئت علمی برای عضویت در انجمن‌های علمی ملی و جهانی | ۱۰ | |
| | **جمع** | **۱۰۰** | |
| ۵-۱-۲- تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای به منظور هویت‌پردازی دانشگاه | ۱۲۸. توسعه سند جامع رسانه‌ای دانشگاه | ۲۵ | ۳۰ |
| | ۱۲۹. غنی کردن وبسایت انگلیسی و عربی دانشگاه و روزآمدی دوره‌ای آن | ۲۵ | |
| | ۱۳۰. راه‌اندازی و به روزرسانی صفحات دانشگاه در شبکه‌های علمی اجتماعی | ۱۵ | |
| | ۱۳۱. راه‌اندازی و تجهیز فضای تولید محتوای رسانه‌ای | ۱۵ | |
| | ۱۳۲. تولید محتوای دیجیتالی صوتی و تصویری در راستا ارتقای هویت برند دانشگاه در رسانه‌های ملی و بین‌المللی | ۱۰ | |
| | ۱۳۳. میزبانی از رویدادهای استانی و ملی با هدف ارتقاء تصویر دانشگاه | ۱۰ | |
| | **جمع** | **۱۰۰** | **۱۰۰** |
| ۵-۲-۱- گسترش همکاری‌های فرهنگی اجتماعی با دانشگاه‌های منطقه و بین‌المللی | ۱۳۴. رایزنی با افراد ذی نفوذ فرهنگی در کشورهای مسلمان همسایه جهت معرفی بستر فرهنگی-اسلامی دانشگاه برای آموزش دانشجویان دختر مسلمان | ۳۰ | ۳۰ |
| | ۱۳۵. مشارکت در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری بین‌المللی (حضوری-مجازی) | ۲۵ | |
| | ۱۳۶. مشارکت فعالانه در رویدادهای بین‌المللی به منظور اشاعه مواضع دانشگاه | ۲۰ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | ۱۳۷. برگزاری دوره‌های آموزش زبان فارسی به غیرفارسی زبانان در دانشگاه | ۱۵ | |
| | ۱۳۸. حمایت از اعزام اعضای هیأت علمی در کرسی‌های زبان فارسی به منظور ترویج زبان و ادبیات فارسی | ۱۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۵-۲-۲- گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی | ۱۳۹. انعقاد تفاهم نامه‌های بین‌المللی با دانشگاه‌های منطقه به منظور همکاری‌های آموزشی | ۱۵ | ۳۵ |
| | ۱۴۰. برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های معتبر منطقه | ۱۵ | |
| | ۱۴۱. برگزاری دوره‌های تخصصی آموزشی کوتاه مدت به طور مشترک با دانشگاه‌های معتبر منطقه | ۱۵ | |
| | ۱۴۲. تنوع بخشی جذب دانشجویان بین‌المللی با ملیت های مختلف | ۳۰ | |
| | ۱۴۳. اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویان با استعداد بین‌المللی | ۱۵ | |
| | ۱۴۴. نقش‌آفرینی بشر دوستانه در حوزه آموزش بین‌المللی دختران | ۱۰ | |
| | **جمع** | **۱۰۰** | |
| ۵-۳-۱- گسترش همکاری‌های پژوهشی و فناورانه | ۱۴۵. حمایت از فرصت‌های مطالعاتی بین‌المللی | | ۳۵ |
| | ۱۴۶. استفاده از ظرفیت‌های اساتید بین‌المللی در پایان‌نامه‌ها | ۱۰ | |
| | ۱۴۷. شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی | ۱۰ | |
| | ۱۴۸. انجام طرح‌های تحقیقاتی بین‌المللی مشترک | ۱۵ | |
| | ۱۴۹. انتشار مقالات و کتاب‌های بین‌المللی مشترک با دانشگاه‌های معتبر | ۱۰ | |
| | ۱۵۰. راه‌اندازی مجلات پژوهشی با همکاری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی | ۲۵ | |
| | **جمع** | **۱۰۰** | **۱۰۰** |

پرسشنامه راهبردها و برنامه‌ها / اقدامات اولویت راهبردی ششم با عنوان »حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان« مورد بررسی مدیران دانشگاه قرار گرفت و براساس امتیازاتی که به راهبردها و اقدامات آن داده شد از وزن و اهمیت نسبی به شرح جدول ۲۷ برخوردار است.

**جدول ۲۷: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی ششم**

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۶-۱-۱- تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی و زیست‌مؤمنانه | ۱۵۱. برگزاری برنامه‌های معرفت‌افزایی اساتید با موضوعات تعهدات شغلی، اجتماعی، سلامت، روان شناسی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و ایرانی | ۴۰ | ۲۵ |
| | ۱۵۲. الگوسازی شخصیت‌های علمی و اجتماعی موفق با محوریت ارزش‌های دینی | ۲۰ | |
| | ۱۵۳. طراحی فضاهای فرهنگی با محوریت معماری اسلامی | ۴۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۶-۱-۲- اعتلای فرهنگ حجاب، نماز، قرآن و مسجد | ۱۵۴. تاسیس مسجد دانشگاه مبتنی بر معماری اسلامی | ۴۰ | ۲۵ |
| | ۱۵۵. تشکیل هسته های فرهنگی/هیأت های استادی، دانشجویی و کارمندی برای ترویج فرهنگ سازی | ۲۰ | |
| | ۱۵۶. طراحی مسابقات و سیستم امتیاز دهی در راستای ترغیب مشارکت در جلسات قرآنی و نماز جماعت | ۲۰ | |
| | ۱۵۷. برگزاری برنامه‌های ویژه درحوزه حجاب، نماز و قرآن ویژه اساتید، کارکنان و دانشجویان | ۲۰ | |
| | **جمع** | **۱۰۰** | |
| ۶-۱-۳- تعمیق نگرش‌ها نسبت به شهدای وطن، امنیت، مدافع حرم و سلامت | ۱۵۸. راه‌اندازی اردوهای دانشجویی (زیارتی، راهیان نور و جهادی) | ۳۰ | ۲۵ |
| | ۱۵۹. برگزاری گردهمایی‌های شهدایی در کنار مقبره شهدای گمنام دانشگاه | ۲۵ | |
| | ۱۶۰. برگزاری نشست‌هایی با حضور خانواده شهدا | ۲۵ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | ۱۶۱. نمایش فیلم، تئاتر و موسیقی مرتبط با دفاع مقدس به منظور تقویت روحیه مجاهدت | ۲۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۶-۱-۴- تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی و ترویج روحیه استکبار ستیزی و کسب قدرت تحلیل سیاسی | ۱۶۲. برگزاری سلسه جلسات و نشست‌های بصیرت افزایی سیاسی –اجتماعی در راستای هویت ملی و همبستگی اجتماعی | ۳۰ | ۲۵ |
| | ۱۶۳. برگزاری مسابقات کتابخوانی در زمینه مبانی انقلاب اسلامی و دشمن شناسی | ۳۰ | |
| | ۱۶۴. ساماندهی مشارکت و حضور دانشجویان در رویدادهای سیاسی (تظاهرات، نماز جمعه و اعلام انزجار و ...) | ۴۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۶-۲-۱- ترویج احساس تعلق دانشجویان و مشارکت آنها | ۱۶۵. بکارگیری از ظرفیت دانشجویان در راه‌اندازی نشریات دانشجویی | ۲۰ | ۴۵ |
| | ۱۶۶. فعال‌سازی تشکل‌ها، کانون‌ها، انجمن‌ها و هیات‌های دانشجویی | ۳۰ | |
| | ۱۶۷. ساماندهی تولی‌گری گروه‌های دانشجویی در اجرای برنامه های فرهنگی و اجتماعی | ۵۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۶-۲-۲- نهادینه‌سازی و تقویت تفکر نقادانه، روحیه آزاد اندیشی و پرسش‌گری با تأکید بر نقد منصفانه | ۱۶۸. برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی و رویدادهای گفتگو محور | ۲۵ | ۵۵ |
| | ۱۶۹. مشارکت در مسابقات ملی مناظرات دانشجویی | ۴۰ | |
| | ۱۷۰. برگزاری کارگاه‌های آموزش مهارت انتقادی | ۳۵ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۶-۳-۱- بهبود کیفیت زندگی دانشجویی | ۱۷۱. برنامه‌های هدفمند ورزشی، تفریحی-رفاهی | ۲۰ | ۶۰ |
| | ۱۷۲. برگزاری نشست صمیمانه بین مدیران، اساتید و دانشجویان در جهت حل مسائل دانشجویی | ۱۰ | |
| | ۱۷۳. آسیب‌شناسی دوره‌ای زندگی دانشجویی/خوابگاهی و آگاهی | ۱۰ | |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| | بخشی در خصوص آسیب ها | | |
| | ۱۷۴. نیاز سنجی و تأمین امکانات مورد نیاز خوابگاهی بصورت دوره‌های | ۳۵ | |
| | ۱۷۵. تجهیز و بازسازی دوره‌ای سلف دانشجویی | ۲۵ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۶-۳-۲- تقویت امیدآفرینی و روحیه اعتماد بنفس و خودباوری | ۱۷۶. برگزاری نمایشگاه‌هایی از توانمندی و دستاوردهای علمی، هنری و فرهنگی دانشجویان | ۳۵ | ۴۰ |
| | ۱۷۷. برگزاری برنامه‌های تقدیر از دانشجویان سرآمد فرهنگی | ۱۵ | |
| | ۱۷۸. برگزاری اردوهای راهیان پیشرفت برای اساتید و دانشجویان | ۳۰ | |
| | ۱۷۹. بازتعریف محتوای آموزشی درس مهارت زندگی مبتنی بر امید آفرینی و خودباوری | ۲۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۶-۴-۱- همکاری با نهادهای مذهبی و فرهنگی به ویژه متولیان حوزه بانوان | ۱۸۰. برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر دانشگاه‌ها به ویژه نهادهای متولی بانوان استان (از جمله جامعه الزهرا و واحد خواهران دانشگاه قم) | ۵۰ | ۲۵ |
| | ۱۸۱. برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر مجموعه‌های فرهنگی اجتماعی (دستگاه اجرایی و سازمان‌های خصوصی و مردمی) | ۵۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۶-۴-۲- طراحی و ترویج سبک پوشش اسلامی ایرانی مدرن | ۱۸۲. برگزاری نمایشگاه‌های پوشش اسلامی | ۶۰ | ۴۰ |
| | ۱۸۳. برنامه‌ریزی برای برگزاری جایزه ملی پوشش اسلامی ایرانی در قالب مسابقات (طراحی، طراحی پارچه، دوخت و ...) بین دانشجویان | ۴۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | |
| ۶-۴-۳-اعتلای فرهنگ ازدواج | ۱۸۴. تشکیل دوره‌ای کانون ازدواج و سیاستگذاری در این حوزه | ۱۰ | ۳۵ |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| دانشجویی | ۱۸۵. برگزاری برنامه‌های ویژه (کارگاه‌های آموزشی، جشن ازدواج دانشجویی، ....) در حوزه ازدواج و خانواده محوری و جوانی جمعیت | ۱۵ | |
| | ۱۸۶. راه‌اندازی واحد مشاوره ازدواج قبل، حین و بعد از ازدواج | ۴۰ | |
| | ۱۸۷. تقدیر از دانشجویان مادر برتر در حوزه های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فرزندآوری | ۲۰ | |
| | ۱۸۸. نظارت بر حسن اجرای سیاست حمایت از مادران دانشجو | ۱۵ | |
| | **جمع** | **۱۰۰** | |

«سرآمدی علمی در علوم انسانی - اسلامی مرتبط با حوزه بانوان و خانواده» به عنوان اولویت هفتم شامل دو راهبرد کلان و ۷ برنامه می‌باشد که براساس نظرات مدیران دانشگاه دارای اهمیت نسبی به شرح جدول ۲۸ می‌باشد.

**جدول ۲۸: وزن راهبردها و برنامه‌های اولویت راهبردی هفتم**

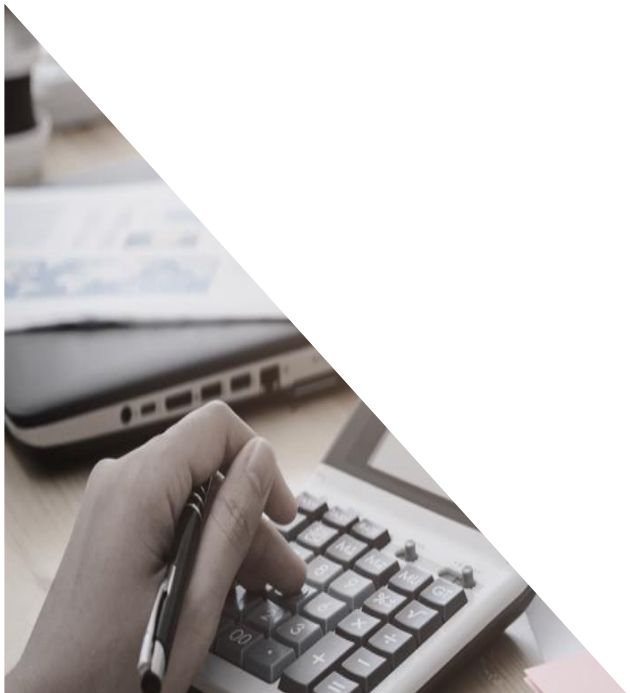
| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| ۷-۱-۱- برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی رشته‌های مربوط به حوزه زنان و خانواده | ۱۸۹. شناسایی، نیازسنجی و پیگیری رشته‌های متناسب با حوزه زنان و خانواده بر مبنای سند آمایش استانی | ۷۰ | ۷۰ |
| | ۱۹۰. جذب هیأت علمی متناسب با رشته‌های مورد نظر | ۳۰ | |
| | جمع | ۱۰۰ | |
| ۷-۱-۲- قابلیت‌سازی ساختاری در راستای توسعه رشته‌های حوزه زنان و خانواده | ۱۹۱. تشکیل گروه‌های آموزشی | ۶۰ | ۳۰ |
| | ۱۹۲. تأسیس دانشکده مطالعات زنان و خانواده | ۴۰ | |
| | **جمع** | **۱۰۰** | ۱۰۰ |
| ۷-۲-۱- بسترسازی انجام پژوهش‌های اثرگذار در | ۱۹۳. تعریف محورهای پژوهشی ناظر بر ابرچالش‌های حوزه زنان و خانواده برمبنای اولویت‌های پژوهشی و فناوری کشور | ۳۰ | ۶۰ |

| راهبردها | برنامه‌ها/ اقدامات | وزن اقدامات | وزن راهبردها |
|---|---|---|---|
| حوزه زنان و خانواده | ۱۹۴. حمایت از کرسی‌های نظریه‌پردازی، نقد و ترویجی با تأکید بر مسائل کلیدی زنان و خانواده | ۳۰ | |
| | ۱۹۵. سیاست‌گذاری‌های انگیزشی جهت افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی در حوزه زنان و خانواده | ۴۰ | |
| ۷-۲-۲- تقویت تعامل پژوهشی با نقش‌آفرینان حوزه زنان و خانواده | ۱۹۶. برگزاری رویدادهای پژوهشی در حوزه مرتبط با زنان | ۳۰ | ۴۰ |
| | ۱۹۷. راه‌اندازی نشریات پژوهشی مرتبط با زنان و خانواده | ۳۰ | |
| | ۱۹۸. رصد اولویت‌های پژوهشی سازمان‌های متولی در قالب پایان‌نامه های تقاضا محور | ۴۰ | |
| | **جمع** | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

همانطور بیان شد در فاز سوم، تدوین برنامه راهبردی، علاوه بر تعیین اولویت‌های راهبردی، اهداف کلان، راهبردها، اقدامات و برنامه‌ها و نیز اوزان هریک از مولفه های سند راهبردی به تعیین منابع مورد نیاز و نیز هدف گذاری برای وضعیت مطلوب پنج ساله پرداخته شده است. از آنجا که در شیوه نامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این بخش در پیوست جداگانه‌ای مطرح شده است، در این سند نیز بخش جداگانه‌ای با عنوان گزارش مدیریتی برای آن در نظر گرفته شده است.

# فصل پنجم

# گزارش مدیریتی



## ۵-۱. مقدمه

گزارش مدیریتی به عنوان بخش مهمی از برنامه عملیاتی می‌باشد که به شفاف سازی چگونگی پیاده‌سازی راهبرد های می پردازد. برنامه‌ریزی عملیاتی، یکی از گام‌های اساسی در پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های سازمانی است. این فرآیند، به تبدیل اهداف بلندمدت و استراتژیک به اقدامات مشخص، قابل اجرا و روزمره می‌پردازد. برنامه‌ریزی عملیاتی به سازمان کمک می کند تا با تعیین وظایف دقیق، زمان‌بندی‌های مناسب و تخصیص منابع بهینه، به تحقق اهداف استراتژیک نزدیک‌تر شود.

در واقع، این برنامه‌ریزی به عنوان پلی میان برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای عملیاتی عمل می‌کند، و تضمین می‌نماید که هر بخش از سازمان در مسیر درست حرکت کند. بدون برنامه‌ریزی عملیاتی، حتی بهترین استراتژی‌ها نیز ممکن است به دلیل نبود هماهنگی و دقت در اجرا به شکست منجر شوند. بنابراین، برنامه‌ریزی عملیاتی با فراهم کردن نقشه راه دقیق برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت، بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان را تضمین می‌کند و به آن امکان می‌دهد تا به طور مؤثر در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد.

## ۵-۲. تعیین شرایط مطلوب شاخص‌ها

با توجه به الزامات تدوین سند راهبردی که توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ابلاغ شده بود، در این مرحله می‌بایست علاوه بر تعیین شاخص‌های عملکردی وضعیت مطلوب هریک از آنها را در افق زمانی برنامه‌ریزی (۵ ساله از ۱۴۰۷-۱۴۰۳) از هریک از واحدهای دخیل در اجرای سند راهبردی اخذ می‌گردید. بدین منظور، از قالب پرسشنامه طراحی شده در شیوه نامه بهره گرفته شد و پرسشنامه همراه با نامه‌ای به واحدهای مرتبط ارسال گردید. این فرآیند از ۱۹ تیرماه آغاز و طی پیگیری های مستمر از واحد طرح و برنامه و هریک از واحدها به طور جداگانه در نهایت طی نزدیک به یک‌ماه پرسشنامه‌های تکمیل

و مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفت. در برخی موارد، پرسشنامه‌ها چندین بار رفت و برگشت به افراد پاسخ دهنده داشته تا اطلاعات درست و کاملی دریافت شود.

اطلاعات مربوط به منابع نیز در پرسشنامه تدوین شده در بخش قبل از واحدها اخذ گردید. در نهایت منابع مالی مورد برای هریک از راهبردها طبق شیوه نامه وزارت علوم تجمیع و مورد بررسی قرار گرفت.

### ۵-۳. شناسایی منابع مورد نیاز تحقق برنامه‌ها

تحقق برنامه‌های عملیاتی دانشگاه به‌عنوان یکی از ارکان اصلی دستیابی به اهداف بلندمدت و ارتقای جایگاه علمی و پژوهشی، نیازمند تأمین منابع مالی کافی و پایدار است. شناسایی و تأمین این منابع مالی، نه‌تنها ضامن اجرای مؤثر پروژه‌ها و برنامه‌های دانشگاهی است، بلکه می‌تواند بستری مناسب برای توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری فراهم کند. در دنیای رقابتی امروز، دانشگاه‌ها برای بقا و پیشرفت، باید به دنبال منابع مالی متنوع و پایدار باشند تا بتوانند با چالش‌های مالی مواجه شوند و فرصت‌های جدیدی برای رشد و توسعه ایجاد کنند. در این راستا، شناسایی دقیق منابع مالی و تدوین راهبردهای مناسب برای جذب و استفاده بهینه از آن‌ها، از جمله اقدامات کلیدی در مسیر تحقق اهداف دانشگاه است.

بر اساس بودجه تخصیصی دانشگاه و منابع درآمدی حاصل از منابع اختصاصی شامل خیرین، دوره‌های آموزشی در بستر سامانه آرمان، دانشجویان بین المللی، و محصولات کشاورزی دانشگاه، جذب سرمایه‌گذار و غیره، فرآیند تخصیص منابع به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده و هدفمند و مبتنی بر شیوه نامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و الگو برداری از دانشگاه‌های دیگر انجام گرفته است. در این راستا، برای تمامی اقدامات و برنامه‌های تعریف‌شده در چارچوب برنامه راهبردی دانشگاه، که به منابع مالی و غیرمالی اعم از منابع انسانی، زیرساخت فناورانه، فضای کاری و تجهیزات اداری نیازمند هستند(همانطور که در جدول ۳۲ مشخص شده است)، در ابتدا از واحدهای متولی اجرای آن در جدول ۳۲ ذکر شده است خواسته شده تا به

تفکیک بیان کنند و سپس منابع غیرمالی نیز با درنظر گرفتن ارزش ریالی آنها به منابع مالی تبدیل شدند. این نیازمندی‌ها بر اساس اولویت‌بندی ارائه‌شده، که در فصل قبل به آنها پرداخته شده است، توسط واحدهای دانشگاهی و مطابق با شیوه‌نامه‌های اجرایی که توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) تعیین و ابلاغ شده است، بررسی و تخصیص داده شدند.

این فرآیند به گونه‌ای طراحی شده که همسو با اهداف کلان دانشگاه و سیاست‌های بالادستی باشد. از جمله شاخص‌های کلیدی در این تخصیص می‌توان به تأثیرگذاری پروژه‌ها بر کیفیت آموزشی، ارتقای جایگاه پژوهشی دانشگاه، بهبود زیرساخت‌ها، و پاسخگویی به نیازهای جامعه اشاره کرد. همچنین، در مواردی که محدودیت منابع وجود دارد، تلاش می‌شود تا با استفاده از روش‌های نوآورانه، مانند جذب مشارکت‌های مالی از منابع مذکور یا استفاده بهینه از منابع موجود، بهره‌وری افزایش یابد.

به این ترتیب، در ادامه براساس شیوه نامه ابلاغی وزارت عتف (پیوست۴) منابع مورد نیاز برای تحقق ۲۰ هدف و ۱۹۶ اقدام/ برنامه به شرح زیر می‌باشد.

در جدول۲۹، اولویت‌های راهبردی، اهداف راهبردی دانشگاه و همچنین کد هدف راهبردی ارائه می‌شود.

**جدول۲۹. جدول اهداف راهبردی، هدف راهبردی و کد هدف راهبردی**

| کد هدف راهبردی مؤسسه | عنوان هدف | اولویت‌های راهبردی |
|---|---|---|
| ۱-۱ | مدیریت پایدار منابع | ۱. تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی) |
| ۱-۲ | مدیریت نظام جامع فرآیندها | |
| ۱-۳ | مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی | |
| ۱-۴ | مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | |
| ۲-۱ | تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش‌آموخته | ۲. هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت |
| ۲-۲ | تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان | |
| ۳-۱ | نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | ۳. تحول آموزشی |
| ۳-۲ | تنوع بخشی رشته‌های آموزشی در مقاطع تحصیلی | |
| ۳-۳ | تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی | |
| ۴-۱ | هم افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط | ۴. توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور |
| ۴-۲ | افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی | |
| ۴-۳ | توانمندسازی پژوهشی اعضای هیأت علمی | |
| ۵-۱ | بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | ۵. اعتلای تصویر و شهرت دانشگاه در سطح ملی و فرا ملی |
| ۵-۲ | تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | |
| ۶-۱ | ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | ۶. حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان |
| ۶-۲ | تقویت رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی | |
| ۶-۳ | اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | |
| ۶-۴ | اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | |
| ۷-۱ | سرآمدی آموزشی در حوزه زنان و تحکیم خانواده | ۷. سرآمدی علمی در علوم انسانی - اسلامی مرتبط با حوزه زنان و |

| | | |
|---|---|---|
| ۷-۲ | سرآمدی پژوهش‌های علوم انسانی در حوزه زنان و خانواده | خانواده |

جدول ۳۰ اهداف راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) را در انطباق با اهداف ۸ گانه عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری را نشان می‌دهد.

**جدول ۳۰: انطباق اهداف راهبردی مؤسسه با اهداف عالی نظام عتف**

| اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری (۸ مورد) | جهت‌گیری‌های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری | کد | اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف) |
|---|---|---|---|
| **۱- توجه به مزیت نسبی و نیازهای مهم مناطق در قالب مأموریت‌گرایی و آمایش سرزمین (آموزش، پژوهش و برون‌داد هدفمند)** | تحول در رشته‌ها، برنامه درسی و آموزشی از طریق ایجاد تطابق حداکثری رشته‌های تحصیلی با برنامه مأموریت‌گرایی و تهیه بسته‌های مأموریتی-آمایشی برای رشته‌های فعال (ابلاغی معاونت آموزشی) | ۱-الف | ۳-۱ |
| | اصل هدفمند شدن آموزش عالی در چارچوب آمایش آموزش عالی و ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی و فناوری مرتبط با مأموریت‌های تخصصی مؤسسه (تفکیک وظایف دانشگاه های دولتی، غیردولتی و عدم مجوز ورود به مأموریت‌های یکدیگر) | ۱-ب | ۳-۲ |
| | توجه عملیاتی به مسئولیت اجتماعی و رضایتمندی مردم (ابعاد مختلف مسئولیت اجتماعی شامل انجام درست فعالیت در حوزه تعالی آموزش، پژوهش، فناوری، فرهنگ، کارآفرینی و اشتغال؛ دغدغه نسبت به تربیت دانش‌آموخته، پژوهشگر و فناور موفق؛ ارائه دانش مفید و خدمات کاربردی به جامعه و شهروندان؛ انجام فعالیت‌های خیرخواهانه مدنی؛ تلاش در جهت کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی؛ حفظ محیط زیست؛ رعایت اخلاق حرفه‌ای در تمامی امور؛ شفافیت عملکردی و ...) | ۱-ج | ۳-۳ |
| **۲- عدالت محوری در توزیع انواع منابع و امکانات** | مناسب‌سازی سرانهٔ فضاهای عمومی و اثربخشی اعطای امکانات فرهنگی، فوق برنامه، ورزشی، سلامت و رفاهی برای دانشجویان و پژوهشگران و یاوران علمی و اعضای هیأت علمی | ۲-الف | ۱-۳ |
| | مناسب‌سازی سرانه فضاهای تخصصی کارگاهی و آزمایشگاهی برای پژوهشگران و فناوران | ۲-ب | ۱-۴ |

| اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری (۸ مورد) | جهت‌گیری‌های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری | کد | اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف) |
|---|---|---|---|
| | هدفمند نمودن تخصیص منابع مالی و غیرمالی مؤسسه در زمینه کارکردهای آموزشی، پژوهشی، فناوری-نوآوری، دانشجویی، فرهنگی و ... متناسب با مأموریت‌های تخصصی و آمایشی و نیز کمیت و کیفیت خروجی دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها و مراکز رشد و ... در آنها | ۲-ج | ۱-۲ |
| | رشد فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی مؤسسات (فعالیت‌های خیرخواهانه، کنترل و کاهش آسیب‌های اجتماعی، کارآفرینی و اشتغال، حفظ محیط زیست) | ۲-د | ۱-۳ |
| **۳- اعتلای هویت و اندیشه اسلامی-ایرانی** | تحقق دانشگاه اسلامی در راستای تمدن‌سازی و حکمت‌بنیانی با مشارکت اعضای هیأت علمی، دانشجویان و یاوران علمی | ۳-الف | ۶-۱ |
| | توسعه اثربخش رویکردهای بومی و کرسی‌های نظریه‌پردازی، آزاداندیشی و ترویجی | ۳-ب | ۶-۱ |
| | ترویج مفاهیم قرآنی، زیست مومنانه و مبانی و اهداف انقلاب اسلامی در میان اعضای هیأت علمی، دانشجویان و یاوران علمی و ایجاد بستر مناسب برای ایفای نقش مطلوب آنها | ۳-ج | ۶-۱ |
| | تقویت و تسریع در تحول علوم انسانی و اسلامی و اتصال آن به چالش‌های اولویت‌دار اجتماعی و فرهنگی جامعه بر اساس اقتضائات خاص علوم انسانی اسلامی | ۳-د | ۷-۱ |
| | حمایت از برنامه‌های علوم انسانی اسلامی، زبان فارسی، تاریخ تمدن، حکمت و معرفت، مفاخر ایرانی و ایران‌شناسی از طریق اعزام اساتید، فرصت‌های مطالعاتی، برگزاری کرسی‌ها و دوره‌های مشترک، نشریات فارسی‌زبان نمایه شده در سطح بین‌الملل، انتشار آثار فاخر پژوهشی و ... | ۳-ه | ۷-۲<br>۶-۱ |
| **٤- مرجعیت علمِ نافع و توانمندساز (تولید خدمت، ثروت و سرمایه از دانش)** | دستیابی به مرجعیت علمی و برنامه‌ریزی جهت افزایش سرانه دانشمند، تولید علم، پروانه ساخت (راز نوشته) در ابعاد ملی و فرا ملی و کمک به ایجاد توأمان نظام ارجاع دهی و استنادات علمی و فناوری کشور و توسعه نشریات نمایه شده در پایگاه‌های بین‌المللی | ۴-الف | ۴-۳<br>۳-۳ |
| | حمایت هدفمند و هوشمند برای ایجاد انگیزه جهت مشارکت فعال‌تر اعضای هیأت علمی و دانشجویان و فناوران در زیست بوم کارآفرینی و خلاقیت و تسهیل و شتاب بخشی به ایجاد شرکت | ۴-ب | ۴-۱<br>۴-۲ |

| اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری (۸ مورد) | جهت‌گیری‌های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری | کد | اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف) |
|---|---|---|---|
| | های دانش بنیان و فناور نوپا توسط دانشجویان و پژوهشگران و فناوران و اعضای هیأت علمی | | |
| | تسهیل تجاری سازی دانش با حمایت اثربخش از ثبت اختراعات، ثبت نشان‌های تجاری، شرکت‌های زایشی و دانش‌بنیان و نیز صادرات کالا و خدمات دانش‌بنیان در راستای اولویت‌ها، نیازها و مسائل کشور | ۴-ج | ۲-۳ |
| **۵- تربیت نیروهای متخصص، متعهد، خلاق، متخلق، ماهر و کارآفرین (با رویکرد شاگرد، فناور و نوآورپروری)** | تحول مهارت‌محوری در برنامه درسی و آموزشی از طریق بسته‌های مهارت‌آموزی، کارورزی و کاریابی دانشی در طول دوران تحصیل و دانش آموختگی و سربازی (مورد استفاده صنایع، نهادهای اجتماعی، شرکت‌های دانش بنیان و فناور) | ۵-الف | ۳-۱ |
| | توسعه جامعه‌پذیری با حمایت از فعالیت‌های مشارکت جویانه فرهنگی و اجتماعی ویژه دانشجویان، پژوهشگران، فناوران، اعضای هیأت علمی و یاوران علمی در قالب انجمن های علمی، تشکل‌های دانشجویی، کرسی‌های آزاد اندیشی، ضیافت اندیشه اساتید، گروه‌های جهادی، اردوهای فرهنگی، رویدادهای هنری و امثال آن (جشنواره‌ها، سوگواره‌ها، همایش‌ها، مسابقات، فوق برنامه و ...) | ۵-ب | ۶-۲<br>۶-۴ |
| | کارامدسازی زیرساخت‌ها و مراکز هدایت شغلی و اجرای اقدامات تحولی و سیاست‌های بهبود اشتغال دانش‌آموختگان و پژوهشگران و فناوران | ۵-ج | ۲-۱ |
| | ارائه خدمات آموزشی، تخصصی، مشاوره‌ای، ترویجی با محوریت فناوری، نوآوری و کارآفرینی | ۵-د | ۳-۱ |
| | جذب، نگهداشت و هدایت استعدادهای درخشان و نخبگان به مشارکت در حل مسائل، اولویت‌ها و نیازهای علم و فناوری کشور | ۵-ه | ۳-۱ |
| | رشد اخلاق حرفه‌ای و هنجارهای حرفه‌ای گری در آموزش و پژوهش و فناوری (تأکید بر روح آزادی علمی در مؤسسات و جستجوی حقیقت و غلبه هنجارهای علمی و حرفه‌ای بر سایر ضد هنجارها) | ۵-و | ۴-۳ |
| **۶- کاربردی کردن، تقاضامحوری و** | تقویت و توسعه زیست‌بوم فناوری، نوآوری و کارآفرینی | ۶-الف | ۲-۲ |

| اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری (۸ مورد) | جهت‌گیری‌های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری | کد | اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف) |
|---|---|---|---|
| **تجاری‌سازی دستاوردها و محصولات علمی (تقویت ارتباط با صنعت و جامعه)** | زمینه‌سازی حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم و تأکید بر اصل تقاضامحوری و ارتباط مؤسسات با جامعه و صنعت از مسیر هدایت پایان‌نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و بازنگری رشته‌ها و برنامه‌های درسی و افزایش سهم آموزش‌های کاربردی و مهارتی در نظام آموزش عالی (به طور مثال طراحی بسته مهارتی-اشتغال‌پذیری و حمایت از رشته‌های تحصیلی طرف قرارداد با صنعت) | ۶-ب | ۲-۱ |
| | بازمهندسی و بازآرایی رشته محل‌های تحصیلی، ایجاد رشته‌ها و رشته گرایش‌های جدید تحصیلی به ویژه گرایش‌های میان رشته‌ای در فناوری‌های نوظهور، تحول آفرین و همگرا با هدف سوق دادن آنها به سمت حل چالش‌ها و اولویت‌های علم و فناوری کشور | ۶-ج | ۳-۲ |
| | تقویت زیست بوم علم تا عمل درحوزه علوم انسانی و علوم پایه بر اساس نیازهای فرهنگی، آمایشی، ماموریت دانشگاه‌ها، تقاضای بازار کار و مطالعات آینده‌پژوهانه | ۶-د | ۲-۱ |
| **۷- توسعه همکاری‌های الهام‌بخش بین‌المللی (دیپلماسی علمی، فناوری و نوآوری)** | بهبود تصویر و برند آموزش عالی کشور از منظر داخلی و بین‌المللی از طریق کیفیت‌بخشی به دروندادها، فرآیندها و بروندادها و نیز اطلاع‌رسانی‌های واقعی دستاوردها (معرفی، انتشار و مستندسازی علم و فناوری) | ۷-الف | ۵-۱ |
| | تسهیل شرایط جذب دانشجویان خارجی در دانشگاه‌های دارای ماموریت‌های بین‌المللی در جهت افزایش قدرت نرم ملی | ۷-ب | ۵-۲ |
| | رونق همکاری‌های بین‌المللی از طریق تبادل دانشجو و استاد، بورس و فرصت مطالعاتی، مقالات مشترک، دوره‌های آموزشی مشترک، شعب برون‌مرزی، قراردادهای پژوهشی بین‌الملل، تفاهم‌نامه و حضور فعال در مجامع بین‌المللی و تخصصی | ۷-ج | ۵-۲ |
| **۸- کیفی‌سازی ساختارها و نظامات و بهره‌ورسازی فعالیت‌های علمی، پژوهشی،** | توجه جدی به بهره‌وری و تعالی در حکمرانی داخلی مؤسسات (استقرار نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، بهره‌ورسازی کلیه فرآیندهای اداری و خدماتی و مدیریتی، کارآمدسازی و اصول | ۸-الف | ۱-۲ |

| اهداف عالی نظام علوم، تحقیقات و فناوری (۸ مورد) | جهت‌گیری‌های مورد انتظار وزارتخانه در خصوص مؤسسات آموزشی، پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری | کد | اهداف راهبردی مؤسسه (کد هدف) |
|---|---|---|---|
| **فناوری و نوآوری** | چابک‌سازی، تحول دیجیتال و هوشمندسازی، استقرار نظام‌های داده و آمار یکپارچه، سازوکارهای نظارت و پایش، شفافیت عملکردی و مالی، تقویت سلامت اداری و سازمانی، شایسته‌گزینی و ...) | | |
| | متنوع‌سازی منابع تأمین مالی، کاهش وابستگی به بودجه دولت و افزایش ضریب خوداتکایی و پایداری منابع مالی (سهم اعتبارات اختصاصی از محل درآمدهای اختصاصی، جلب مشارکت‌های ذینفعان، حامیان بیرونی و کمک‌های خیرین از کل اعتبارات) | ۸-ب | ۱-۱ |
| | افزایش سهم درآمدهای پژوهش و فناوری از کل درآمد اختصاصی | ۸-ج | ۱-۱ |
| | کاهش سهم هزینه‌های پرسنلی (اعم از کارکنان، پرسنل شرکتی و اعضای هیأت علمی) از کل هزینه‌ها | ۸-د | ۱-۲ |
| | بهینه‌سازی شاخص‌های نیروی انسانی از قبیل نسبت دانشجو به استاد، دانشجو به کارمند، اعضای هیئت علمی به کل پژوهشگران، اعضای هیئت علمی به کارمندان، کارکنان به واحدهای فناور و ... | ۸-ه | ۱-۳ |
| | بهبود فرآیندهای اداری و نظامات مدیریتی در جهت کاهش هزینه سرانه دانشجو و پژوهشگر و فناور | ۸-و | ۲-۲ |

مطابق شیوه‌نامه مصوب کارگروه ساماندهی اسناد راهبردی، سند برنامه راهبردی دانشگاه حضرت معصومه (س) را به شکل جداول زیر خلاصه کرده (اهداف، راهبردها و اقدامات مرتبط با پیاده‌سازی راهبردها) برای هریک از اولویت‌های هفتگانه شناسایی شده ارائه می‌شود. لازم به ذکر است که هر جدول به یک هدف راهبردی (متشکل از راهبردها و اقدامات مرتبط با راهبردها) اختصاص می‌یابد.

## اولویت راهبردی اول: تعالی بخشی عملیاتی (تعالی بخشی قابلیت‌های پویای سازمانی)

جدول ۳۱: اهداف، راهبردها و اقدامات مرتبط با پیاده‌سازی راهبردها

| ۱-۱-۱-راهبرد تنوع بخشی سبد درآمدی دانشگاه در راستای هدف مدیریت پایدار منابع | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱. | بهره برداری از ظرفیت خیرین | ۲/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست | مبلغ جذب منابع مالی از خیرین | ۲۰ میلیارد ریال | ۴۰ میلیارد ریال | ۶۰ میلیارد ریال | ۸۰ میلیارد ریال | ۱۰۰ میلیارد ریال |
| ۲. | برگزاری دوره‌های کاربردی درآمدزا از آموزش آزاد و فروش دوره های آموزشی از طریق سامانه آرمان | ۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | مرکز آموزش های کاربردی | درآمد حاصل از سامانه مهارت افزایی آرمان | ۳ میلیارد ریال | ۸ میلیارد ریال | ۱۰ میلیارد ریال | ۱۵ میلیارد ریال | ۲۰ میلیارد ریال |

| ۱-۱-۱-راهبرد تنوع بخشی سبد درآمدی دانشگاه در راستای هدف مدیریت پایدار منابع | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: |
| ۳. | درآمد حاصل از جذب دانشجویان بین‌الملل | ۲۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | - | ۲۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد بین‌الملل | درآمد حاصل از جذب دانشجویان بین‌الملل | ۱۰ میلیارد ریال | ۲۵ میلیارد ریال | ۴۵ میلیارد ریال | ۷۵ میلیارد ریال | ۱۲۰ میلیارد ریال |
| ٤. | جذب سرمایه‌گذار | - | - | - | - | - | دفتر ریاست | مبلغ دارایی حاصل از قرارداد | ۰ | ۱۰ میلیارد ریال | ۲۸ میلیارد ریال | ۱۵۰ میلیارد ریال | ۲۵۰ میلیارد ریال |
| ٥. | جذب سرمایه‌های مرتبط با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها (رایزنی با موسسات دولتی و غیردولتی) | - | - | - | - | - | دفتر ریاست | مبلغ جذب منابع مالی | ۲۸ میلیارد ریال | ۵۰ میلیارد ریال | ۱۰۰ میلیارد ریال | ۱۵۰ میلیارد ریال | ۲۰۰ میلیارد ریال |
| ٦. | بهره برداری از امکانات دانشگاه | - | - | - | - | - | معاونت مالی اداری (اداری) | درآمد حاصل از اجاره دارایی های تملیکی و امکانات دانشگاه | ۱۵۰ میلیون ریال | ۷۰۰ میلیون ریال | ۱,۵ میلیارد ریال | ۲,۵ میلیارد ریال | ۴ میلیار دریال |

| ۱-۱-۱-راهبرد تنوع بخشی سبد درآمدی دانشگاه در راستای هدف مدیریت پایدار منابع | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: |
| ۷. | راه‌اندازی شرکت‌های دانش بنیان با مشارکت دانشگاه و محوریت اعضای هیأت علمی | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد شرکت‌های دانش بنیان | - | - | ۱ | ۱ |
| | | | | | | | درآمد حاصل از شرکت دانش بنیان | - | - | ۵۰۰ میلیون ریال | ۱,۵ میلیارد ریال | ۲,۵ میلیارد ریال |
| ۸. | برنامه‌ریزی جهت درآمدزایی مرکز مشاوره روانشناسی، کسب و کار و حقوقی دانشگاه در استان | - | ۱۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | ۱۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال (حق الزحمه مشاورین متوسط ساعتی ۲۵۰هزارتومن) | مرکز مشاوره | درآمد حاصل از مشاوره | ۵۰۰ میلیون ریال | ۴ میلیارد ریال | ۶ میلیارد ریال | ۹ میلیارد ریال | ۱۴ میلیارد ریال |
| ۹. | درآمد حاصل از طرح‌های پژوهشی هیأت علمی | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | درآمد حاصل از قرارداد طرح های پژوهشی خارجی | ۱۵۰ میلیون ریال | ۲۵۰ میلیون ریال | ۴۰۰ میلیون ریال | ۶۰۰ میلیون ریال | ۷۵۰ میلیون ریال |
| | | | | | | | تعداد قرارداد طرح‌های پژوهشی خارجی | ۳ | ۵ | ۷ | ۱۰ | ۱۲ |
| ۱۰. | درآمدهای حاصل از انتشارات و نشریات | ۶/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۶/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال هزینه پشتیبانی سامانه سیناوب برای انتشارات و نشریات | معاونت آموزش و پژوهش بخش انتشارات | درآمد حاصل از فروش | ۶۰۰ میلیون ریال | ۱ میلیارد ریال | ۱,۵ میلیارد ریال | ۲,۵ میلیارد ریال | ۴ میلیارد ریال |

| ۱-۱-۱-راهبرد تنوع بخشی سبد درآمدی دانشگاه در راستای هدف مدیریت پایدار منابع | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: |
| ۱۱. | درآمد حاصل از فروش محصولات اراضی کشاورزی دانشگاه | ۱۴/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | ۲ نیروی انسانی | /۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ۱۰ریال ریال (ملزومات باغداری) | /۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ۳۰ ریال | معاونت مالی- اداری | درآمد حاصل از فروش | ۸۰۰ میلیون ریال | ۷ میلیارد ریال | ۱۲ میلیارد ریال | ۲۰ میلیارد ریال | ۳۰ میلیارد ریال |
| ۱۲. | ارائه خدمات آزمایشگاهی و کارگاهی | – | – | – | – | مسئول آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها | درآمد حاصل از ارائه خدمات | ۲۰۰ میلیون ریال | ۱ میلیارد ریال | ۱،۵ میلیارد ریال | ۳ میلیارد ریال | ۵ میلیارد ریال |

| ۱-۱-۲- راهبرد طراحی سیستم مدیریت بهره‌وری و اثربخشی هزینه‌ها در راستای هدف مدیریت پایدار منابع | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۳. | طراحی و ابلاغ الگوی شفاف اندازه‌گیری بهره‌وری هر بخش دانشگاه (تدوین سند بهره‌وری) | – | – | – | – | دفتر نظارت و ارزیابی | میزان پیشرفت در طراحی الگوی اندازه‌گیری بهره‌وری هر بخش | ۳۰ | ۷۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۱۴. | اندازه‌گیری دوره‌ای بهره‌وری و شناسایی | – | – | – | – | دفتر نظارت | درصد بهره‌وری در | ۳۰ | ۷۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | اقدامات اصلاحی | | | | | و ارزیابی | حوزه سلامت سازمانی | | | | |
| | | | | | | | درصد بهره‌وری در حوزه برنامه‌ریزی‌و بودجه | ۳۰ | ۷۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| | | | | | | | درصد بهره‌وری در حوزه نظام اداری و سرمایه انسانی | ۳۰ | ۷۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| | | | | | | | درصد بهره‌وری در حوزه محیط زیست، انرژی و آب | ۳۰ | ۷۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| ۱۵. | بسترسازی دریافت برنامه‌های پیشنهادی اثربخش در راستای تحقق مدیریت بهره وری | – | – | – | – | دفتر نظارت و ارزیابی | تعداد برنامه‌های دریافت شده | ۰ | ۵ | ۱۰ | ۱۵ | ۲۰ |
| ۱۶. | برون سپاری فعالیت‌های منتخب | – | – | – | – | واحد اداری مالی | تعداد قراردادهای برون سپاری | ۱۰ | ۱۲ | ۱۴ | ۱۶ | ۱۸ |

| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | | | | | | | | | |
| ۱-۱-۳-راهبرد استقرار دانشگاه سبز در راستای هدف مدیریت پایدار منابع | | | | | | | | | | | | |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۷ | تدوین برنامه منظم نگهداری و تعمیرات جهت پایش دوره‌ای در راستای بهینه‌سازی مصرف انرژی | /۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ۸۰ ریال | – | – | /۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ۸۰ ریال | واحد اداری مالی | میزان پیشرفت برنامه مدون | ٪۳۰ | ٪۴۰ | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ |
| .۱۸ | پیگیری جذب و انجام طرح‌ها و پایان‌نامه‌های تقاضا محور مرتبط با پایداری و مسائل زیست محیطی | – | – | – | – | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها | - | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۹. | سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت اجرای طرح دانشگاه سبز با برگزاری منظم جلسات شورای سبز و ارائه گزارشات دوره‌ای پیشبرد طرح | ۴۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال | - | تامین زیرساخت های لازم درخصوص اجرای مدیریت سبز در دانشگاه | ۵۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال | دفتر طرح و برنامه | تعداد جلسات | ۲ | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۲ |
| | | | | | | | میزان صرفه جویی در مصرف انرژی ناشی از اجرای طرح | ٪۱۰ | ٪۱۵ | ٪۲۰ | ٪۲۵ | ٪۳۰ |

| ۱-۲-۱-راهبرد به‌سازی زیر ساخت‌های قانونی در راستای هدف مدیریت نظام جامع فرایندها | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۲۰. | در دسترس قراردادن و اطلاع‌رسانی قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستور العمل‌های اداری دانشگاه از طریق اطلاعیه هایی در سایت، شبکه‌های اجتماعی و تابلو اعلانات | - | - | - | - | معاونت مالی اداری (بخش اداری) | بازه زمانی اطلاع‌رسانی مصوبات | ۱ ماه | ۲۵ روز | ۲۰ روز | ۲۰ روز | ۱۵ روز |
| | | | | | | | میزان جامعیت/ دسترس‌پذیری در سایت | ٪۷۰ | ٪۹۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **۱-۲-۱-راهبرد به‌سازی زیر ساخت‌های قانونی در راستای هدف مدیریت نظام جامع فرایندها** | | | | | | | | | **کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:** | | |
| | | | | | | | | | **تاریخ بازنگری راهبرد:** | | |
| | سامانه دانشگاه | | | | | | میزان به روز بودن آیین‌نامه ها در سایت | ٪۲۰ | ٪۶۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |
| **.۲۱** | برگزاری جلسات آگاهی بخشی به اعضای هیأت علمی در خصوص قوانین و مقررات اداری | - | - | - | - | - | معاونت مالی اداری بخش اداری | تعداد جلسات برگزار شده | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ |

| ۱-۲-۲-راهبرد هوشمندسازی زنجیره ارزش دانشگاه و استقرار تحول دیجیتال در راستای هدف مدیریت نظام جامع فرایندها | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۲۲. | برنامه‌ریزی و بکارگیری حوزه‌های نقش‌آفرینی فناوری‌های تحول‌آفرین در فرایندها (استفاده از چت بات‌ها، واقعیت افزوده، ....) | - | - | - | - | واحد طرح و برنامه | میزان پیشرفت در برنامه | ۰ | ٪۳۰ | ٪۶۰ | ٪۹۰ | ٪۱۰۰ |
| ۲۳. | چابک‌سازی فرایندها وکاهش دوباره کاری‌ها و حذف فرایندهای غیر ارزش‌آفرین با الگوبرداری از فرایندهای دانشگاه‌های همسو | منبع مالی (که با توجه به سال اجرا متغیر است ) جهت تغییر سامانه اداری، آموزش و پژوهش با هدف پشتیبانی از فرآیندهای تدوین شده | حداقل یک نفر نیرو جهت بهبود پیوسته فرآیندها ( با الگو برداری از چارت سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد) | کامپیوتر با رم و مناسب cpu جهت ایجاد سرعت مناسب درکار | ۲۰/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد طرح و برنامه | میزان پیشرفت در ساده سازی فرایندها | ٪۱۰ | ٪۲۰ | ٪۴۰ | ٪۷۰ | ٪۱۰۰ |

| ۱-۲-۲-راهبرد هوشمندسازی زنجیره ارزش دانشگاه و استقرار تحول دیجیتال در راستای هدف مدیریت نظام جامع فرایندها | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:<br>تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۲۴. | مستندسازی فرایندهای اصلاح شده | - | یک نفر نیرو پاره وقت | کامپیوتر با رم و مناسب cpu جهت ایجاد سرعت مناسب درکار و نصب نرم افزارهای مرتبط | ۲/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال (سالیانه ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال) | واحد طرح و برنامه | میزان پیشرفت اقدامات انجام شده | ٪۱۰ | ٪۳۰ | ٪۵۰ | ٪۷۰ | ٪۱۰۰ |
| ۲۵. | اتوماسیون سازی فرایندهای اساسی (فرایندهای آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و ....) | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد فناوری اطلاعات | درصد انجام فعّالیّت‌ها از طریق سامانه | ٪۵۰ | ٪۷۵ | ٪۹۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |
| ۲۶. | یکپارچه‌سازی سامانه‌های فرایندی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد فناوری اطلاعات | میزان پیشرفت در برنامه | ٪۴۵ | ٪۶۵ | ٪۹۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |
| ۲۷. | استقرار مکانیزم‌های امنیت داده‌های دیجیتال | - | یک نیروی مسلط به امنیت | - | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد فناوری اطلاعات | میزان پیشرفت در استقرار | ٪۳۰ | ٪۷۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |



[redacted]

| ۱-۳-۱-راهبرد اعتلای قابلیت‌های پویای سرمایه انسانی در راستای هدف مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی | | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | |
| ۲۸. | طراحی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد دوره‌ای منابع انسانی همسو با برنامه بهره‌وری دانشگاه | - | یک کارشناسی ارزیابی عملکرد | - | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد نظارت و ارزشیابی | میزان پیشرفت اقدامات انجام شده | ٪۳۰ | ٪۷۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | |
| ۲۹. | طراحی نظام پرداخت و پاداش دهی مبتنی بر برنامه عملیاتی | - | - | طراحی برنامه جهت محاسبه پاداش بر مبنای عملکرد برنامه عملیاتی | - | واحد طرح و برنامه | میزان پیشرفت در برنامه | ٪۲۰ | ٪۴۰ | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ | |

| ۱-۳-۱-راهبرد اعتلای قابلیت‌های پویای سرمایه انسانی در راستای هدف مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| ۳۰. | تدوین شرح شغل و کارراهه شغلی کارکنان و مدیران دانشگاه | - | - | - | - | - | واحد طرح و برنامه | میزان پیشرفت برنامه | ٪۲۰ | ٪۴۰ | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ |
| ۳۱. | نیازسنجی و برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با ارتقاء توانمندی | ۲/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد طرح و برنامه | سرانه آموزش کارکنان | ۴۰ | ۴۲ | ۴۵ | ۴۸ | ۵۰ |

| ۱-۳-۲- راهبرد استقرار سیستم مدیریت دانش در راستای هدف مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی | | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۳۲. | برگزاری شورای مدیریت دانش به منظور هدایت برنامه‌ها که شامل مدیریت ارشد دانش و مدیران دانشی واحدهای مختلف | - | - | تشکیل شورای مدیریت دانش و انتخاب اعضاء متخصص در این زمینه | - | واحد طرح و برنامه | بازه زمانی برگزاری شورا | یک ساله | شش ماهه | چهار ماهه | دو ماهه | یک ماهه |

| ۱-۳-۲- راهبرد استقرار سیستم مدیریت دانش در راستای هدف مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| ۳۳. | توسعه‌ی زیرساخت کتابخانه دیجیتال و منابع اطلاعات علمی شامل مجلات کتابخانه پایان‌نامه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات علمی | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | ۲ نفر | ۵ دستگاه کامپیوتر و اشتراک کتابخانه های دیجیتال دانشگاه علامه و شهید بهشتی و نولایب | ۲۶/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزش و پژوهش واحد انتشارات | میزان پیشرفت توسعه سامانه منابع اطلاعات علمی دانشگاه | ٪ ۲۰ | ٪ ۳۰ | ٪ ۵۰ | ٪ ۷۰ | ٪ ۹۰ |
| | | | | | | | تعداد پایان‌نامه‌ها دسترس‌پذیر | ۲۸۰ | ۳۵۰ | ۴۵۰ | ۶۰۰ | ۸۰۰ |
| | | | | | | | میزان پیشرفت در بازطراحی صفحه کتابخانه | ۳۰٪ | ۴۰٪ | ۵۰٪ | ۷۰٪ | ۹۰٪ |
| ۳۴. | طراحی و اجرای سازوکارهای ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی (سیستم مدیریت اسناد، جلسات طوفان فکری و ....) | - | یک نفر کارشناس جمع‌آوری و ثبت اسناد و تجربیات کلیه واحدها | جمع‌آوری تجربیات و اندوخته‌های دانشی و اسناد مدیران و کارکنان هر واحد | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد طرح و برنامه | تعداد مصاحبه‌های قبل از خروج | ۲ | ۶ | ۱۲ | ۱۸ | ۲۴ |
| | | | | | | | تعداد برنامه‌های جانشین پروری | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ |
| | | | | | | | تعداد تجربیات ثبت شده | ۲ | ۶ | ۱۲ | ۱۸ | ۲۴ |

| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | | | | | | | | | |
| ۱-٤-۱-راهبرد تقویت امکانات رفاهی- تفریحی در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | | | | | | | | | | | | |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۳۵. | نیازسنجی و تامین فضا، تجهیزات و امکانات رفاهی، تفریحی و ورزشی داخل دانشگاه | ۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد اداری | درصد هزینه کرد رفاهی، تفریحی و ورزشی به میزان کل بودجه | ۱۸٪ | ۲۰٪ | ۲۲٪ | ۲۴٪ | ۲۵٪ |
| | | | | | | | سرانه‌ی فضاهای رفاهی، تفریحی و ورزشی دانشگاه به دانشجو | ۵ متر مربع (۸۵۰۴/۱۷۰۴) | ۶ متر مربع | ۶ مترمربع | ۶,۱ متر مربع | ۶,۲ مترمربع |
| | | | | | | | سرانه‌ی فضاهای ورزشی نسبت به دانشجویان | ۱ متر مربع | ۱,۳ متر | ۱,۵ متر | ۲ متر | ۲,۲ متر |
| | | | | | | | میزان پیشرفت در راه اندازی و تجهیز خوابگاه دانشجویی ۲ | ٪۳۰ | ٪۴۵ | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ |
| | | | | | | | میزان پیشرفت در راه‌اندازی و تجهیز فضای مهدکودک | ٪۳۵ | ٪۷۰ | ٪۱۰۰ | – | – |

| ۱-٤-۱-راهبرد تقویت امکانات رفاهی- تفریحی در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| ۳۶. | ارائه خدمات مشاوره – پزشکی به اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | ۱۰ نفر مشاور، روانشناس و پزشک | افزایش فضای مرکز مشاوره به همراه تجهیزات پزشکی | ۱۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد مشاوره | تعداد کارگاه‌های برگزارشده | ۵ | ۱۰ | ۱۴ | ۱۸ | ۲۲ |
| | | | | | | | تعداد مراجعه کنندگان (هیأت علمی و غیر هیأت علمی) | ۱۴۶ | ۲۰۰ | ۲۶۰ | ۳۲۵ | ۳۹۵ |
| ۳۷. | ارائه خدمات رفاهی، ورزشی و تفریحی از طریق همکاری با نهادهای رفاهی (بانک‌ها، فروشگاه ها، مراکز گردشگری و ...) | ۲۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۲۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد اداری (رفاهی) | تعداد قراردادها با اماکن ورزشی | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۰ | ۱۲ |
| | | | | | | | تعداد قراردادها با اماکن گردشگری (هتل‌ها، اقامتی، موزه ها، رستوران ها) | ۲ | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۰ |
| | | | | | | | درصد پوشش افراد تحت بیمه تکمیلی | ٪۷۰ | ٪۷۵ | ٪۸۵ | ٪۹۲ | ٪۹۵ |
| | | | | | | | تعداد قراردادها با فروشگاه‌های مختلف | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۱۰ |
| | | | | | | | قرارداد با بانک‌ها جهت اخذ تسهیلات | ۲ | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۰ |
| | | | | | | | تعداد سفرهای جمعی – | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |

| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | | | | | | | | |
| ۱-٤-۱-راهبرد تقویت امکانات رفاهی- تفریحی در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | گروهی | | |
| ۳۸. | ارزیابی دوره‌ای تجربه کاربران در استفاده از فضاهای رفاهی (رستوران، نماز خانه، سرویس های بهداشتی، آبدارخانه، استادسرا، سالن ورزشی) | - | یک نفر | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد اداری | میزان رضایت کاربران | ۵۰٪ | ۵۵٪ | ۶۰٪ | ۶۵٪ | ۷۰٪ |
| ۳۹. | بهبود سرویس‌های حمل ونقل دانشجویان | ۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی بخش دانشجویی | تعداد قراردادها با شرکت های حمل و نقل | ۲ | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۰ |
| ٤۰. | ساماندهی تسهیلات مسکن اعضای هیأت علمی | - | - | - | - | واحد اداری | مدت زمان انتظار برای دریافت تسهیل مسکن | ۶ ماه | ۴ماه | ۳ماه | ۲ماه | ۱ماه |

| ۱-٤-۲- ساماندهی و توسعه‌ی تجهیزات و فضای اداری و فناوری در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:<br>تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|

| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ٤۱. | نیازسنجی و تأمین تجهیزات وامکانات مورد نیاز اداری و فناوری | ۶۴۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال برای هر فرد | - | - | ۳۵/۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد اداری/ واحد فناوری | میزان رضایت کاربران | ٪۵۰ | ٪۶۰ | ٪۶۵ | ٪۷۰ | ٪۸۰ |
| | | | | | | | درصد تحقق نیازهای شناسایی شده | ٪۲۵ | ٪۳۰ | ٪۴۵ | ٪۶۰ | ٪۷۵ |
| | | | | | | | نسبت استاندارد تعداد کارمندان واحد IT به کل | ۰ | ٪۵ | ٪۶ | ٪۸ | ٪۱۰ |
| | | | | | | | متوسط بازه زمانی درخواست تا تحویل تجهیزات | ۲۰ روز | ۱۷ روز | ۱۵ روز | ۱۲ روز | ۱۰ روز |

| ۱-٤-۳- توسعه‌ی فضا و امکانات آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:<br>تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|

| ۱-٤-۲- ساماندهی و توسعه‌ی تجهیزات و فضای اداری و فناوری در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|
| | تاریخ بازنگری راهبرد: |

| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ٤۲. | نیازسنجی و تأمین تجهیزات و امکانات مورد نیاز آموزشی / پژوهشی | ۱۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | واحد اداری | میزان رضایت اعضای هیئت علمی | ۵۰٪ | ۶۰٪ | ۶۵٪ | ۷۰٪ | ۸۰٪ |
| | | | | | | | میزان رضایت دانشجویان | ٪۳۰ | ٪۴۰ | ٪۵۰ | ٪۶۰ | ٪۷۰ |
| | | | | | | | سرانه فضاهای آموزشی (استاندارد ۸٫۵ متر) | ۳٫۹۳ متر مربع | ۳٫۹۳ متر | ۳٫۹۳ متر | ۳٫۹۳ متر | ۵٫۷ متر |
| | | | | | | | نسبت تعداد دانشجو به کارمند | ۱۹٫۳۶ (۱۷۰۴/۸۸) | ۲۱٫۷ (۱۹۵۵/۹۰) | ۲۴٫۴۵ (۲۲۵۰/۹۲) | ۲۶٫۰۶ (۲۴۵۰/۹۴) | ۲۷٫۹ (۲۶۵۰/۹۵) |
| | | | | | | | نسبت تعداد دانشجو به کارمند | ۵۶۸ | ۳۹۱ | ۳۷۵ | ۳۵۰ | ۳۳۰ |

| ۱-٤-۲- ساماندهی و توسعه‌ی تجهیزات و فضای اداری و فناوری در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:<br>تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | در آموزش | (۱۷۰۴/۳) | | | | |
| | | | | | | | نسبت تعداد مراجعه‌کنندگان به کارمند در کتابخانه | ۱۷۰۴ | ۹۷۷ | ۷۵۰ | ۶۱۲ | ۵۳۰ |
| ٤۳. | تخصیص و تجهیز فضای فعالیت‌های کارآفرینی هسته‌های نوآور | - | یک نفر کارمند جهت همکاری با دفتر | سیستم های کامپیوتری . میزو صندلی، پرینتر ، نرم افزارهای کاری | ۱۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | درصد تجهیز فضاهای کارآفرینی | ۱۰ | ۳۰ | ۵۰ | ۷۰ | ۱۰۰ |
| | | | | | | | سرانه فضاهای کارآفرینی به تعداد کل دانشجویان | ۵ متر | ۵ متر | ۵ متر | ۱۰ متر | ۱۰ متر |
| ٤٤. | توسعه مجتمع کارآفرینی بانوان | ۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | یک نفر کارمند جهت همکاری با دفتر | تجهیزات و لوازم مورد نیاز مجتمع کارآفرینی | ۲۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ریال | دفتر ارتباط با صنعت | درصد پیشرفت کار | ٪۲۰ | ٪۵۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |

| ۱-٤-۲- ساماندهی و توسعه‌ی تجهیزات و فضای اداری و فناوری در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:<br>تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤٥. | تکمیل، تجهیز و بهره برداری از کتابخانه مرکزی دانشگاه | ۳۸۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۳۸۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر طرح‌های عمرانی | سرانه فضای کتابخانه | ۰,۲ | ۰,۲ | ۱,۳ | ۱,۳ | ۱,۳ |
| | | | | | | | درصد پیشرفت کتابخانه مرکزی | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ | - | - |

| ۱-٤-٤-راهبرد تقویت زیرساخت‌ها و تجهیزات لابراتورهای زبان، آزمایشگاه‌ها، سایت‌های انفورماتیک (خوابگاه و دانشگاه) و کارگاه‌های هنری در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:<br>تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ٤٦. | به روزرسانی و استانداردسازی لابراتورهای زبان، آزمایشگاه‌ها، سایت‌های انفورماتیک و کارگاه | - | - | خرید کامپیوتر و تجهیزات | ۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | | واحد اداری | سرانه تجهیزات سایت به کل دانشجویان | ۰/۵ (۲۰/۴۰) | ۰/۶ | ۰/۷ | ۰/۸ | ۰/۸۵ |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **۱-٤-٤-راهبرد تقویت زیرساخت‌ها و تجهیزات لابراتورهای زبان، آزمایشگاه‌ها، سایت‌های انفورماتیک (خوابگاه و دانشگاه) و کارگاه‌های هنری در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی** | | | | | | | | | | | **کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:** | |
| | | | | | | | | | | | **تاریخ بازنگری راهبرد:** | |
| | های هنری | | | کارگاههای هنر | | | | | مشمول | | | |
| | | | | | | | | | سرانه تجهیرات مورد استفاده در لابراتورهای زبان به افراد مشمول | ۰/۵ (۲۰/۴۰) | ۰/۶ | ۰/۷ | ۰/۸ | ۰/۸۵ |
| | | | | | | | | | سرانه تجهیزات آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های هنری به افراد مشمول | ۰,۵۵ (۱۱/۲۰ تعداد تجهیزات بر دانشجویان هر ترم) | ۰,۶۵ | ۰,۷ | ۰,۸ | ۰,۸۵ |
| | | | | | | | | | سرانه تجهیزات سایت خوابگاه به دانشجویان خوابگاهی | ۰/۰۳ (۲۰/۵۵۰) | ۰/۰۴ | ۰/۰۵ | ۰/۰۶ | ۰/۰۷ |
| **٤۷.** | بکارگیری از ظرفیت آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های برون سازمانی برای انجام فعالیت‌ها | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزش و پژوهش (مسئول آزمایشگاه و کارگاه‌ها) | | | تعداد قراردادها و تفاهم نامه‌ها | ۰ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |

| ۱-٤-٤-راهبرد تقویت زیرساخت‌ها و تجهیزات لابراتورهای زبان، آزمایشگاه‌ها، سایت‌های انفورماتیک (خوابگاه و دانشگاه) و کارگاه‌های هنری در راستای هدف مدیریت زیرساخت‌های سازمانی | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | |
| ٤٨. | تاسیس دانشکده هنرهای اسلامی | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | میزان پیشرفت در انجام کار | ۰ | ۰ | ٪۵ | ٪۲۰ | ٪۳۵ |

## اولویت راهبردی دوم: هم‌آفرینی ارزش پایدار با جامعه و صنعت

| ۲-۱-۱-راهبرد پایش مستمر بازار کار متناسب با بانوان در راستای هدف تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش آموخته | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:<br>تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۴۹. | راه‌اندازی و انتشار مجله آنلاین کارآفرینان زن و کسب و کارهای خانگی موفق | راه‌اندازی اولیه: ۵۰۰ میلیون ریال هزینه‌های ماهیانه: ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال | یک نفر برای تولید محتوا و مدیریت مجله | ابزارهای آنالیز و گزارش‌دهی: گوگل آنالیتیکس (Google Analytics) | ۹/۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | بازه زمانی انتشار | سالی یک بار | سالی یک بار | هر ۶ ماه یک بار | هر ۶ ماه یک بار | سالی یک بار |
| ۵۰. | شناسایی فرصت‌های شغلی و نیاز سنجی بازار متناسب با هر رشته | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد کتابچه های تهیه شده | - | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |
| ۵۱. | اطلاع‌رسانی فرصت‌های شغلی متناسب با رشته‌های موجود در کانال‌های ارتباطی | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد اطلاعیه‌ها در ماه | به صورت فصلی یعنی ۴ بار در سال | به صورت فصلی یعنی ۴ بار در سال | به صورت فصلی یعنی ۴ بار در سال | به صورت فصلی یعنی ۴ بار در سال | به صورت فصلی یعنی ۴ بار در سال |



[redacted]

| ۲-۱-۱-راهبرد پایش مستمر بازار کار متناسب با بانوان در راستای هدف تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش آموخته | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۵۲. | برنامه‌ریزی و برگزاری نمایشگاه کار و فرصت‌های شغلی متناسب با بانوان | ۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت در برنامه | - | ٪۲۰ | ٪۴۰ | ٪۵۰ | ٪۱۰۰ |
| | | | | | | | تعداد سازمان های مشارکت کننده | - | - | - | - | ۲۰ |

| ۲-۱-۲-راهبرد توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بازار محور در راستای هدف تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش آموخته | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۵۳. | تدوین و به روز رسانی بسته‌های آموزشی مهارت محور، کارورزی و کاریابی دانشی متناسب با رشته‌ها در سامانه آرمان | ۲/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد راهنمای جامع مهارتی تدوین شده | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۲ |
| | | | | | | | تعداد دوره‌های مهارت افزایی برگزار شده | ۹۳ | ۱۱۳ | ۱۳۳ | ۱۵۳ | ۱۷۳ |

| ۲-۱-۲-راهبرد توسعه مهارت‌های حرفه‌ای بازار محور در راستای هدف تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش آموخته | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| | | | | | | | تعداد کارآموزی/کاریابی انجام شده | ۳۷ | ۴۰ | ۴۵ | ۵۰ | ۵۵ |
| ۵۴. | استعدادسنجی دانشجویان از طریق سامانه آرمان به منظور پیشبرد برنامه مهارتی آنها | - | - | - | - | - | درصد دانشجویان ارزیابی شده به کل دانشجویان | ٪۳۰ (تعداد ۴۷۰ دانشجو) | ٪۵۰ | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ |
| ۵۵. | حمایت و اجرای طرح دستیار فناوری | - | - | - | - | - | تعداد دانشجویان شرکت کننده در طرح | ۲ | ۵ | ۱۰ | ۱۲ | ۱۵ |
| ۵۶. | ارزیابی دوره‌ای محتوای مهارت آموزی سامانه آرمان توسط اساتید و متخصصین | ۱/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | | ۱/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد ارزیابی‌های سالیانه | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۵۷. | ایجاد مرکز هدایت شغلی در دانشگاه | - | - | یک دفتر | ۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت | ۲۰٪ | ۴۰٪ | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ |

| ۲-۱-۳-پشتیبانی از تلاش‌های کارآفرینانه بانوان در جهت راه‌اندازی استارتاپ‌های نوپا به ویژه حوزه فناوری‌های نرم و صنایع خلاق در راستای هدف تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش آموخته | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۵۸. | برگزاری رویدادهای کارآفرینی (مانند ایده شو، سه شنبه‌های کارآفرینی، استارتاپ ویکندها، .....) | ۱/۲۲۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۱/۲۲۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد رویدادهای برگزار شده | ۶ | ۱۰ | ۱۲ | ۱۵ | ۱۸ |
| | | | | | | | تعداد ایده های جذب سرمایه | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |
| ۵۹. | برگزاری تورهای کارآفرینی به منظور تجربه اندوزی دانشجویان | ۲/۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۲/۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد تورهای برگزارشده | ۲ | ۲ | ۴ | ۴ | ۶ |
| ۶۰. | تشکیل هسته‌های راهبردی دانشجویان از ایده تا راه‌اندازی کسب و کار | – | – | – | – | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت در طرح | – | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |
| ۶۱. | اجرای برنامه ترویجی با هدف | – | – | – | – | دفتر ارتباط | تعداد | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۲ |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **۲-۱-۳-پشتیبانی از تلاش‌های کارآفرینانه بانوان در جهت راه‌اندازی استارتاپ‌های نوپا به ویژه حوزه فناوری‌های نرم و صنایع خلاق در راستای هدف تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش آموخته** | | | | | | | | | **کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:** | | |
| | | | | | | | | | **تاریخ بازنگری راهبرد:** | | |
| | حمایت از ایده‌های کارآفرینانه در حوزه کسب و کارهای خانگی | | | | | با صنعت | برنامه‌های برگزار شده | | | | |
| | | | | | | | تعداد کسب و کارهای خانگی مورد حمایت | ۱ | ۱ | ۳ | ۴ | ۵ |
| ۶۲. | تدارک و تجهیز فضای کار اشتراکی | - | - | فضای مناسب رایانه و فضای استراحت | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ریال | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت در طرح | ۰ | ٪۵۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |
| ۶۳. | اجرای طرح سفیر کارآفرینی بانوان | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد دوره‌های انتقال تجربه در دانشگاه یا سایر نهادهای مرتبط | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| | | | | | | | تعداد احکام صادرشده برای سفیران | - | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ |

| ۲-۲-۱-بسترسازی استقرار و توسعه مرکز رشد در راستای هدف تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ٦٤. | تدوین طرح توجیهی | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت انجام کار | ٪۴۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |
| ٦٥. | پیگیری فرایندهای قانونی کسب مجوزهای قانونی | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت انجام کار | - | - | ۵۰٪ | ۱۰۰٪ | - |
| ٦٦. | طراحی ساختار مرکز رشد با شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها و سیستم گزارش‌دهی | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت انجام کار | - | - | - | ۶۰٪ | ۱۰۰٪ |
| ٦٧. | شناسایی کارکردها و فرایندهای مرکز متناسب با مأموریت دانشگاه | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت انجام کار | - | - | - | ۵۰٪ | ۱۰۰٪ |

| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۶۸. | تفاهم نامه و همکاری‌های مشترک با پارک های علم و فنآوری | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد تفاهم نامه‌ها | ۱ (شروع با استان قم) | ۲ | ۲ | ۳ | ۵ |
| ۶۹. | تفاهم نامه با بانک‌ها جهت راه‌اندازی کسب وکارهای نوپا | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد تفاهم نامه‌ها | - | - | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۷۰. | انعقاد قرارداد با صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد تفاهم نامه‌ها | - | - | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۷۱. | تفاهم‌نامه با صنایع (به ویژه صنایع خلاق و فرهنگی) و دستگاه‌های اجرایی فعال در حوزه اشتغال بانوان و کسب و کارهای خانگی در استان و کشور | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد تفاهم نامه‌ها | - | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |

**۲-۲-۲- شبکه‌سازی با نقش‌آفرینان زیست بوم اشتغال بانوان در راستای هدف تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان**

**کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه:**

**تاریخ بازنگری راهبرد:**



[redacted]

| ۲-۲-۲- شبکه‌سازی با نقش‌آفرینان زیست بوم اشتغال بانوان در راستای هدف تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| ۷۲. | تفاهم نامه با شرکت‌های توسعه پلتفرم و زیرساخت کسب وکار های نوپا | – | – | – | – | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد تفاهم | – | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۷۳. | حمایت و جهت دهی حضور اعضای هیأت علمی در پارک های علم و فناوری در قالب فرصت های مطالعاتی | – | – | – | – | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد فرصت های مطالعاتی در پارک علم و فناوری | – | ۱ | ۱ | ۲ |
| ۷۴. | تعداد رویدادهای فناورانه مشترک با مراکز نوآوری، فناوری و کارآفرینی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد رویدادها | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ |
| ۷۵. | مشارکت در برنامه‌های توانمندسازی نهادهای متولی اشتغال (بسیج سازندگی، اداره تعاون و ...) | – | – | – | – | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد دوره‌های برگزار شده | – | ۱ | ۱ | ۱ |



[redacted]

| ۲-۲-۳- تجاری سازی دانش و نوآوری با تمرکز بر حوزه علوم انسانی، فناوری‌های نرم، صنایع خلاق و فرهنگی در راستای هدف تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۷۶. | آموزش و ترغیب اعضای هیأت علمی و دانشجویان جهت تجاری سازی ایده‌ها و طرح‌های تحقیقاتی | - | - | - | - | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد دوره‌های آموزشی | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۲ |
| | | | | | | | تعداد بازدیدهای فناوری اعضای هیأت علمی از مراکز نوآوری، فناوری و کارآفرینی | ۲ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |

| ۲-۲-۳- تجاری سازی دانش و نوآوری با تمرکز بر حوزه علوم انسانی، فناوری‌های نرم، صنایع خلاق و فرهنگی در راستای هدف تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| ۷۷. | طراحی فرایند ثبت مالکیت فکری ایده‌ها، فناوری‌ها و محصولات دانش بنیان | – | – | – | – | دفتر ارتباط با صنعت | میزان پیشرفت انجام کار | – | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ |
| ۷۸. | مشاوره و شتابدهی انتقال ایده‌ها و پژوهش‌های اعضای هیأت علمی و دانشجویان به بازار محصولات و خدمات | ۲/۰۰۰/۰۰۰ ریال هزینه های مشاوره | یک نفر کارمند جهت همکاری با دفتر | – | ۳/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد ایده‌ها و طرح‌های تجاری شده | – | – | ۲ | ۳ | ۵ |
| ۷۹. | حمایت از تاسیس شرکت های دانش بنیان اعضای هیأت علمی | – | – | – | – | دفتر ارتباط با صنعت | تعداد شرکت‌های دانش بنیان/تعداد شرکت‌های زایشی | – | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |

## اولویت راهبردی سوم: تحول آموزشی

| ۳-۱-۱-تعالی بخشی قابلیت‌های اساتید در نقش شاگرد پروری در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | |
| ۸۰. | آموزش و آگاهی اساتید از اصول و راهکارهای ایفای نقش شاگرد پروری | ۱۶۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱۶۰/۰۰۰/۰۰۰ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | برگزاری تعداد دوره‌های آموزشی | ۰ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | |
| ۸۱. | ایجاد انگیزه و ترغیب اساتید برای نقش شاگرد پروری از طریق پاداش، تقدیر و تشکر، اعطای نشان و .. | ۵۱۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۱۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | تعداد اعطای نشان به اساتید دارای دانشجویان برتر | ۰ | ۳ | ۴ | ۵ | ۵ | |
| | | | | | | | تعداد اعضای هیأت علمی جذب شده در دانشگاه یا سایر دانشگاه‌ها از دانش آموختگان دانشگاه | ۱ | ۲ | ۳ | ۵ | ۷ | |

| ۳-۱-۲-بهبود سیستم جذب و حفظ اساتید برتر آموزشی در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۸۲. | شناسایی و تسریع فرایند جذب دانش آموختگان عضو بنیادملی نخبگان و فارغ التحصیلان دانشگاه‌های برتر کشور | ۳۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | ۲ نفر | - | ۳۴۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- دفتر جذب | تعداد پرونده‌های بررسی شده در شورای جذب | ۱۷۴ | ۲۰۰ | ۲۰۰ | ۲۰۰ | ۲۰۰ |
| | | | | | | | مدت زمان جذب اساتید جدید | ۳ ماه | ۳ ماه | ۴۵ روز | ۲ ماه | ۲ ماه |
| | | | | | | | تعداد عضو بنیاد ملی نخبگان و فارغ‌التحصیلان برتر جذب شده | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ |
| | | | | | | | تعداداساتید انتقالی از دانشگاه های دیگر با پایه دانشیاری | ۲ | ۴ | ۵ | ۵ | ۷ |

| ۳-۱-۲-بهبود سیستم جذب و حفظ اساتید برتر آموزشی در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| ۸۳. | ضابطه‌مند کردن و سرعت بخشی کلیه فرایندهای مرتبط با جذب تبدیل وضع و ارتقای اعضای هیأت علمی | - | - | - | - | - | معاونت آموزشی- دفتر جذب | متوسط زمان انجام فرایندهای تبدیل وضعیت | ۱۰ ماه رسمی قطعی ۴ماه رسمی آزمایشی | ۸ ماه | ۷ ماه | ۶ ماه | ۵ ماه ۴ ماه |
| | | | | | | | | متوسط زمان انجام فرایندهای ارتقا | ۱۰ ماه | ۱۰ ماه | ۱۰ ماه | ۱۰ ماه | ۱۰ ماه |
| | | | | | | | | تعداد اعضای هیات علمی جذب شده | ۵۴ موجود | ۱۴ | ۹ | ۹ | ۹ |
| | | | | | | | | نسبت تعداد دانشجو به هیات علمی (با احتساب دانشجوی بین الملل) | ۳۱,۵ (۱۷۰۴/۵۴) | ۲۸,۷۵ (۱۹۵۵/۶۸) | ۲۹,۲ (۲۲۵۰/۷۷) | ۲۸,۵ (۲۴۵۰/۸۶) | ۲۷,۹ (۲۶۵۰/۹۵) |
| | | | | | | | | نسبت تعداد استاد به کل هیأت علمی | ۰ | ۰/۰۴ | ۰/۰۴ | ۰/۰۴ | ۰/۰۵ |

| ۳-۱-۲-بهبود سیستم جذب و حفظ اساتید برتر آموزشی در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | |
| | | | | | | | | نسبت تعداد دانشیار به کل هیأت علمی | ۰/۰۶ | ۰/۰۷ | ۰/۰۸ | ۰/۰۹ | ۰/۱۱ |
| ۸۴. | تقدیر از اساتید مدعو برتر آموزشی | ۴۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۴۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | تعداد اساتید تقدیر شده | ۰ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ |
| ۸۵. | تقدیر از هیأت علمی های برتر آموزشی | ۱/۲۴۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۲۴۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | مدیریت آموزش | تعداد اساتید تقدیر شده آموزشی | ۵ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |

| ۳-۱-۳- بهبود سیستم ارزیابی آموزشی (گروه‌ها، اساتید و دانشجویان) در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|



[redacted]

| آموزشی | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۸۶. | استفاده از روش‌های متنوع ارزیابی آموزشی اساتید (پرسشنامه استاندارد، سوالات بازپاسخ، ارزیابی واحد آموزش، ارزیابی مدیر گروه و غیره) | – | – | – | – | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | تعداد ابزارهای در اختیار | ۲۰٪ ۳ پرسشنامه | ۲۰٪ ۴ اعضای گروه | ۲۰٪ ۴ | ۲۰٪ ۴ | ۲۰٪ ۴ |
| ۸۷. | تعریف مکانیزم‌های ارزیابی متنوع دانشجویان در طرح درس ها | – | – | – | – | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | نسبت طرح درس‌های رعایت شده به کل | ۲۰٪ | ۴۰٪ | ۶۰٪ | ۸۰٪ | ۱۰۰٪ |
| ۸۸. | ارائه روند امتیاز ارزیابی اساتید و آسیب‌شناسی آنها در گروه آموزشی | – | – | – | – | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | تعداد جلسات برگزار شده در سال توسط مدیر گروه | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ |
| ۸۹. | سامانه‌ای کردن سیستم حضور و | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ | – | نصب و | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ | معاونت | میزان | ۰ | ۴۰٪ | ۶۰٪ | ۸۰٪ | ۱۰۰٪ |

| ۳-۱-۳- بهبود سیستم ارزیابی آموزشی (گروه‌ها، اساتید و دانشجویان) در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غیاب دانشجویان | ریال | | راه‌اندازی تجهیزات | ریال | آموزشی- مدیریت آموزش | پیشرفت اقدامات | | | | |
| ۹۰. | پیاده‌سازی طرح رصد دانش آموختگان | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | میزان پیشرفت اقدامات | ٪ ۲۰ | ٪ ۶۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |

| ۳-۱-٤- تقویت محتوای آموزشی در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۹۱. | تهیه ساختار طرح درس استاندارد و الزام به پیگیری دوره‌ای آن در گروه‌های آموزشی | – | – | – | – | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | درصد طرح درس‌های ارائه شده | ٪ ۲۰ | ٪ ۴۰ | ٪ ۶۰ | ٪ ۸۰ | ٪ ۱۰۰ |
| ۹۲. | استفاده از قابلیت‌های تخصصی اساتید در فعالیت‌های آموزشی مشترک گروه‌های مختلف | – | – | – | – | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | درصد پایان‌نامه های مشترک بین گروهی | ٪۵ | ٪۱۰ | ٪۱۲ | ٪۱۴ | ٪۱۶ |
| | | | | | | | تعداد درس‌ها | ۴ | ۶ | ۶ | ۷ | ۸ |
| ۹۳. | بازنگری رشته‌ها و دوره‌های آموزشی از نظر | – | – | – | – | معاونت آموزشی- | میزان پیشرفت در طرح | ٪۳۰ | ٪۵۰ | ٪۷۰ | ٪۹۰ | ٪۱۰۰ |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ۳-۱-٤- تقویت محتوای آموزشی در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | |
| | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | |
| | کاربردی بودن و اثرگذاری در حل مسائل جامعه | | | | | مدیریت آموزش | تعداد رشته‌های آموزشی | کارشناسی:۱۳ ارشد: ۱۲ | کارشناسی:۱۵ ارشد: ۱۳ | کارشناسی:۱۷ ارشد: ۱۵ | کارشناسی:۱۸ ارشد: ۱۶ دکتری: ۲ | کارشناسی:۲۰ ارشد:۱۷ دکتری: ۴ |
| | | | | | | | تعداد دانشکده ها | ۳ | ۳ | ۴ | ۴ | ۵ |
| .۹٤ | عملیاتی‌سازی شیوه‌نامه اجرای دروس مهارتی-اشتغال‌پذیری | - | - | - | - | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | تعداد دروس مهارتی برگزار شده | ۱ درس ۳ واحدی | ۱ درس ۳ واحدی | ۱ درس ۳ واحدی | ۱ درس ۳ واحدی | درس ۱ ۳ واحدی |
| | | | | | | | درصد اشتغال دانش‌آموختگان | ۳۰٪ | ۳۵٪ | ۴۰٪ | ۴۵٪ | ۵۰٪ |
| .۹۵ | عملیاتی کردن طرح دستیار آموزشی و بکارگیری تیم های آموزشی به منظور ارائه ابعاد عملی و تئوریک دروس | ۸۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۸۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | تعداد درس‌های برگزار شده | ۰ | ۱ | ۳ | ۵ | ۷ |

| | |
|---|---|
| ۳-۲-۱- توسعه گروه‌ها و رشته‌های نوین و بین رشته‌ای در راستای هدف - تنوع بخشی رشته‌های آموزشی در مقاطع تحصیلی | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
| | تاریخ بازنگری راهبرد: |



[redacted]

| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | ۳-۱-٤- تقویت محتوای آموزشی در راستای هدف راهبردی نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی |
|---|---|
| تاریخ بازنگری راهبرد: | |

| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۹۶. | نیازسنجی و تدوین برنامه اخذ رشته‌های نوین با توجه به سندآمایش استان و مأموریت دانشگاه | - | - | - | - | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | میزان پیشرفت در برنامه | ٪ ۲۰ | ٪ ۴۰ | ٪ ۶۰ | ٪ ۸۰ | ۱۰۰ ٪ |
| ۹۷. | جذب اساتید با کیفیت برای رشته‌های نوین و بین رشته‌ای | ۱۶۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱۶۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- دفتر جذب | تعداد اساتید جذب شده | ۲ | ۳ | ۴ | - | - |

| ۳-۲-۲- توسعه دوره‌های ارشد و دکتری متناسب با گروه‌های آموزشی در راستای هدف تنوع بخشی رشته‌های آموزشی در مقاطع تحصیلی | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: |
|---|---|
| | تاریخ بازنگری راهبرد: |

| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۹۸. | پیگیری دانشجویان دکترا استاد محور | - | -- | - | - | معاونت آموزشی-مدیریت | تعداد دانشجویان دکترا استادمحور | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ | ۴ |
| ۹۹. | پیگیری توسعه مقاطع تحصیلات تکمیلی در رشته‌های دارای شرایط | - | - | - | - | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | تعداد پایان نامه ارشد دفاع شده | ۵۵ | ۶۵ | ۷۵ | ۸۵ | ۹۵ |
| | | | | | | | نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان | ۲۸٪ | ۳۲٪ | ۳۶٪ | ۴۰٪ | ۴۵٪ |

| کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | | | | | | | | | |
| ۳-۳-۱-بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور آموزشی در راستای هدف **تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی** | | | | | | | | | | | | |
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۰۰ | بکارگیری قابلیت‌های بستر آموزش الکترونیکی در کنار آموزش حضوری | - | کارشناس مسئول آموزش الکترونیک برای هر رشته | - | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | درصد کلاس‌های ترکیبی | ۵٪ | ۱۰٪ | ۲۰٪ | ۴۰٪ | ۵۰٪ |
| | | | | | | | تعداد بسته های آموزشی مجازی | ۴ | ۵ | ۶ | ۸ | ۱۰ |
| .۱۰۱ | برگزاری دوره‌های استفاده از سامانه آموزش الکترونیکی | - | کارشناس آموزش الکترونیک | - | ۵،۰۰۰،۰۰۰،۰۰۰۰ | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | تعداد دوره ها (فایل) | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ |

| ۳-۳-۱-بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور آموزشی در راستای هدف تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۰۲. | بهبود مستمر سیستم آموزش الکترونیک براساس بازخور اساتید و دانشجویان | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | میزان رضایت کاربران | ٪۲۰ | ٪۴۰ | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ |

| ۳-۳-۲- استقرار نظام اشتراک تجربه و ایده‌های نوآورانه آموزشی در راستای هدف تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۰۳. | برگزاری دوره‌های هم اندیشی با محوریت ارتقای کیفیت آموزش و اشتراک ایده ها و بهترین اقدامات آموزشی | ۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | تعداد دوره‌ها | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **۳-۳-۲- استقرار نظام اشتراک تجربه و ایده‌های نوآورانه آموزشی در راستای هدف تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی** | | | | | | | | | | | | کد منطبق با جهت‌گیری وزارتخانه: | |
| | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | |
| ۱۰۴. | ایجاد سازوکارهای ثبت تجارب آموزشی در انتهای هر ترم توسط اساتید | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | میزان پیشرفت پروژه ثبت | ٪ ۲۰ | ٪ ۴۰ | ٪ ۶۰ | ٪ ۸۰ | ٪ ۱۰۰ | |
| | | | | | | | تعداد تجارب ثبت شده | ۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۵ | ۲۰ | |

## اولویت راهبردی چهارم: توسعه اکوسیستم پژوهشی مسأله محور

| ٤-١-١- راهبرد شبکه‌سازی و تقویت جذب پژوهش‌های مساله محور در سطح ملی در راستای هدف هم افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی عملکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۰۵. | برگزاری کارگاه‌های پژوهشی و همایش های علمی ملی و بین‌المللی | ۳/۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | یک نفر همکار دانشجو | - | ۳/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد همایش‌ها | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ |
| | | | | | | | تعداد کارگاه‌ها | ۱۰ | ۱۵ | ۲۰ | ۳۰ | ۴۰ |
| ۱۰۶. | جهت‌دهی پایان نامه‌ها و طرح های پژوهشی در راستای حل مسائل جامعه، صنایع و سازمان‌های دولتی و تعریف مکانیزم‌های حمایتی از آنها | ۲۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال | - | - | ۲۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- دفتر ارتباط با صنعت | تعداد پایان نامه های تقاضا محور | ۰ | ۵ | ۵ | ۶ | ۷ |
| | | | | | | | تعداد طرح‌های کلان ملی | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۴ |
| | | | | | | | تعداد طرح‌های استانی | ۵ | ۷ | ۱۰ | ۱۲ | ۱۴ |

| ٤-۱-۱- راهبرد شبکه‌سازی و تقویت جذب پژوهش‌های مساله محور در سطح ملی در راستای هدف هم افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۰۷ | انعقاد تفاهم نامه‌های پژوهشی ملی و بین‌المللی (با موسسات پژوهشی، نهادهای متولی پژوهش در استان، شرکت‌های صنعتی و..) | - | - | - | | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد تفاهم نامه ها | ۰ | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ |

| ٤-۱-۲-هم‌آفرینی ارزش در حوزه نشر پژوهشی در راستای هدف هم افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۰۸ | راه‌اندازی سامانه انتشارات دیجیتال و بهینه سازی فرایند نشر دانشگاهی | - | - | خرید اشتراک پشتیبانی سرور سیناوب داوری و فروش کتاب | ۵۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- ریاست کتابخانه، انتشارات و نشریات | تعداد کتاب‌های منتشر شده | ۲۰ | ۳۰ | ۴۰ | ۵۰ | ۶۰ |
| | | | | | | | متوسط زمان چاپ کتاب | ۵ ماه | ۵ ماه | ۴ ماه | ۴ ماه | ۴ ماه |
| | | | | | | | تعداد کتاب‌های فروخته شده در سامانه الکترونیک | ۲۰۰ نسخه | ۳۰۰ نسخه | ۴۰۰ نسخه | ۵۰۰ نسخه | ۱۰۰۰ نسخه |

| ٤-۱-۲-هم‌آفرینی ارزش در حوزه نشر پژوهشی در راستای هدف هم افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۰۹. | ساماندهی مجلات علمی پژوهشی | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | پشتیبانی سرور سیناوب مجلات | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- ریاست کتابخانه، انتشارات و نشریات | تعداد مجلات نمایه شده در ISC | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۶ |
| | | | | | | | تعداد مجلات دارای مجوز از وزارت عتف (دارای رتبه الف، ب و ج) | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۶ |

| ٤-۲-۱- پایش نظام‌مند فعالیت‌های پژوهشی در راستای هدف افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۱۰. | توسعه برنامه راهبردی (سه ساله) اعضای هیأت علمی در حوزه پژوهش با درنظرگرفتن شاخص‌های رتبه بندی ملی و بین‌المللی | - | - | - | - | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد برنامه های راهبردی گروه‌های آموزشی | ۰ | ۹ | به تعداد گروه‌های اضافه شده افزایش می یابد | به تعداد گروه‌های اضافه شده افزایش می یابد | به تعداد گروه‌های اضافه شده افزایش می یابد |



[redacted]

| ۴-۲-۱- پایش نظام‌مند فعالیت‌های پژوهشی در راستای هدف افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | تعدادبرنامه‌های راهبردی اعضای هیأت علمی | ۰ | ۷۶ | به تعداد اعضا جدید | به تعداد اعضا جدید | به تعداد اعضا جدید |
| .۱۱۱ | تهیه گزارش عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی و گروه‌های آموزشی مبتنی بر برنامه راهبردی و برگزاری نشست‌های آسیب شناسانه | - | - | تهیه داشبورد پژوهشی گروه‌های آموزشی و اعضای هریک از آنها | - | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | درصد اقدامات انجام شده | ٪۳۰ | ۵۰٪ | ٪۷۰ | ۹۰٪ | ٪۱۰۰ |
| .۱۱۲ | تقویت و به روز رسانی سامانه جامع پژوهشی دانشگاه و یکپارچه سازی آن با داشبورد پژوهشی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | میزان پیشرفت در به روز رسانی | ٪۵۰ | ٪۷۰ | ٪۸۰ | ٪۹۰ | ٪۱۰۰ |
| | | | | | | | میزان پیشرفت در یکپارچگی | ٪۶۰ | ۷۰٪ | ٪۸۰ | ٪۹۰ | ٪۱۰۰ |

| ٤-۲-۲- بسترسازی در راستای انجام پژوهش‌های مساله محور و انتشار مقالات با کیفیت بین‌الملل مبتنی بر اصول اخلاق در راستای هدف افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۱۳ | بازنگری دوره‌ای آیین‌نامه‌های پژوهشی (دستور العمل تشویق مقالات، ترفیع سالانه، مصرف پژوهانه و ...) جهت ترغیب اعضا به تدوین پژوهش‌های با کیفیت ملی و بین‌المللی | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | درصد به روزرسانی آیین نامه‌ها | ۸۰٪ | ۸۵٪ | ۹۰٪ | ۹۵٪ | ۱۰۰٪ |
| .۱۱٤ | الزام/ ترغیب دانشجویان و اساتید به گذراندن دروه آوا (اخلاق در پژوهش) | - | - | - | - | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | درصد دانشجویان مشارکت‌کننده | ۰ | ۲۰٪ | ۵۰٪ | ۸۰٪ | ۱۰۰٪ |
| | | | | | | | درصد اساتید مشارکت‌کننده | ۲۰٪ | ٪۴۰ | ۶۰٪ | ٪۸۰ | ۱۰۰٪ |
| .۱۱۵ | پیگیری در خصوص تشکیل کمیته اخلاق در پژوهش | - | - | - | - | معاونت پژوهشی- | میزان پیشرفت کار | ۵۰٪ | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪ |

| ٤-۲-۲- بسترسازی در راستای انجام پژوهش‌های مساله محور و انتشار مقالات با کیفیت بین‌الملل مبتنی بر اصول اخلاق در راستای هدف افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری هدف: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۱٦ | حمایت از برگزاری کرسی‌های ترویجی، نقد و نظریه‌پردازی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد کرسی‌های نظریه‌پردازی | ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۳ |
| | | | | | | | تعداد کرسی‌های نقد و نوآوری | ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| | | | | | | | تعداد کرسی‌های ترویجی | ۱۰ | ۱۲ | ۱۴ | ۱۶ | ۱۸ |
| .۱۱۷ | تشویق مادی و معنوی اساتید و دانشجویان سرآمد و برندهٔ جوایز ملی و جهانی | ۷/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۷/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد اساتید تقدیر شده | ۵ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| | | | | | | | تعداد دانشجویان تقدیر شده | ۲ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ |
| .۱۱۸ | راه‌اندازی و فعال کردن مرکز ترجمه متون علمی | ۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | کارمند | خرید اکانت ابزار هوش مصنوعی ترجمه | ۷/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | میزان پیشرفت | ۳۰٪ | ۱۰۰٪ | – | – | – |

| ٤-۳-۱- تقویت دسترسی به امکانات پژوهشی با تأکید بر استفاده از ابزارهای نوین در راستای هدف توانمندسازی پژوهشی اعضای هیات علمی | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | |
| ۱۱۹. | ایجاد دسترسی به پایگاه‌های علمی به روز و مورد نیاز گروه‌های آموزشی | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- ریاست کتابخانه، انتشارات | میزان دسترسی | ٪۷۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ | – | – | |
| ۱۲۰. | حمایت از مصارف پژوهانه هیأت علمی در جهت تجهیزات و خدمات به روز پژوهشی | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | بازه زمانی بازنگری مصارف پژوهانه | ۲ ماهه | ۴ ماهه | ۶ ماهه | ۸ ماهه | ۱۲ ماهه | |
| | | | | | | | درصد تخصیص | ۱,۳ | ۱,۵ | ۱,۷ | ۱,۸ | ۱,۱۰ | |

| ٤-۳-۲- طراحی و اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی پژوهش محور در راستای هدف توانمندسازی پژوهشی اعضای هیات علمی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۲۱ | برگزاری دوره‌های تخصصی در خصوص تدوین بروندادهای پژوهشی با کیفیت بین‌المللی در هر گروه آموزشی | ۴/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۴/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد دوره‌های برگزار شده | ۲ | ۲ | ۳ | ۳ | ۳ |
| | | | | | | | نسبت مقالات SCOPUSبه هیأت علمی | ۰,۱۵ | ۰,۳۰ | ۰,۴۵ | ۰,۶۰ | ۰,۱۰۰ |
| | | | | | | | نسبت مقالات ISCبه هیأت علمی | ۲,۲۶ | ۳,۵ | ۴,۵ | ۵,۵ | ۶,۶ |
| | | | | | | | نسبت مقالات Q1درISC | ۰,۵۷ | ۱,۵ | ۲,۲۵ | ۳ | ۳,۷۵ |

| ٤-۳-۲- طراحی و اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی پژوهش محور در راستای هدف توانمندسازی پژوهشی اعضای هیات علمی | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | نسبت مقالات Q1 در SCOPUS | ۰,۹۶ | ۱ | ۱,۵ | ۲ | ۲,۵ |
| | | | | | | | | | تعداد کتب/فصل کتاب تالیفی و تصنیفی توسط انتشارات معتبر بین‌المللی | ۱ | ۳ | ۵ | ۷ | ۹ |
| | | | | | | | | | تعداد کتب ترجمه شده توسط انتشارات معتبر داخلی و بین‌المللی | ۰ | ۲ | ۴ | ۶ | ۸ |
| ۱۲۲. | برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با اخذ پژوهش‌های مسئله محور در سامانه نان و ستاد | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | | | تعداد دوره‌های آموزشی | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ |
| | | | | | | | | | تعداد طرح‌های ثبت شده در سامانه نان | ۲ | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۰ |

| ٤-۳-۲- طراحی و اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی پژوهش محور در راستای هدف توانمندسازی پژوهشی اعضای هیات علمی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۲۳ | تهیه و دردسترس قرار دادن دوره‌های استفاده از ابزارهای نوین هوش مصنوعی در پژوهش | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | درصد بازدید اعضای هیأت علمی | ۵۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

## اولویت راهبردی پنجم: اعتلای تصویر و شهرت دانشگاه در سطح ملی و فرا ملی

| ۵-۱-۱- ارتقاء رویت‌پذیری ملی و بین‌المللی دانشگاه در راستای هدف بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۲۴. | ساماندهی فعالیت‌های علم سنجی دانشگاه و زمینه سازی برای ورود به رتبه بندی‌های معتبر | - | ۱ نفر نیروی تمام وقت/مشاور تخصصی در انجام امور رتبه بندی و علم سنجی | خرید سیستم کامپیوتر با سرعت بالا و یا ارتقای سیستم فعلی به نحوی که پاسخگوی انجام امور واحد علم سنجی باشد | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژهشی- واحد علم سنجی | رتبه دانشگاه در ISC | ۸۳ | ۷۰ | ۶۷ | ۶۵ | ۶۲ |
| | | | | | | | درصد به روزرسانی سامانه علم سنجی مپفا | ۳۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| | | | | | | | تعداد پروفایل فعال اعضای هیأت علمی در سامانه دانا به کل اعضا | ۵۰ | ۷۰ | ۹۰ | ۱۰۰ | ۱۰۰ |
| | | | | | | | تعداد پروفایل فعال اعضای هیأت علمی در گوگل اسکولار به کل اعضا | ۸۰ | ۱۰۰ | ۱۲۰ | ۱۵۰ | ۲۰۰ |
| | | | | | | | تعداد اعضای هیأت علمی دارای | ۱۵ | ۳۰ | ۴۰ | ۵۰ | ۷۰ |



[redacted]

| ۵-۱-۱- ارتقاء رویت‌پذیری ملی و بین‌المللی دانشگاه در راستای هدف بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | پروفایل اسکوپوس به کل اعضا | | | | | | | | |
| | | | | | | | | تعداد اعضای هیأت علمی دارای پروفایل ارکید به کل اعضا | ۵۰ | ۶۵ | ۸۰ | ۱۰۰ | ۱۲۰ |
| | | | | | | | | میزان پیشرفت ایجاد صفحه اسکوپوس دانشگاه | ٪۱۰۰ | ۱۰۰٪ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |
| | | | | | | | | میزان پیشرفت ایجاد صفحه گوگل اسکولار دانشگاه | ٪۵۰ | ٪۷۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |
| ۱۲۵. | اجرای طرح ارتقای رتبه بین‌المللی دانشگاه | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژهشی- واحد علم سنجی | تعداد نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی مشمول دانشگاه | ۲ | ۳ | ۴ | ۴ | ۵ |
| | | | | | | | شاخص H index دانشگاه | ۲۶ | ۳۲ | ۳۷ | ۴۱ | ۴۳ |



[redacted]

| ۵-۱-۱- ارتقاء رویت‌پذیری ملی و بین‌المللی دانشگاه در راستای هدف بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۲۶. | ایجاد مخزن سازمانی ( Institutional Repository) جهت دسترسی آزاد به بروندادهای پژوهشی دانشگاه | - | - | - | - | معاونت پژوهشی- واحد علم سنجی | میزان پیشرفت | ٪۵ | ٪۲۰ | ٪۵۰ | ٪۷۰ | ٪۱۰۰ |
| ۱۲۷. | تشویق اعضای هیئت علمی برای عضویت در انجمن‌های علمی ملی و جهانی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- واحد علم سنجی | تعداد اعضا | ۷ | ۱۰ | ۱۲ | ۱۴ | ۱۶ |

| ۵-۱-۲- تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای به منظور هویت‌پردازی دانشگاه در راستای هدف بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۲۸. | توسعه سند جامع رسانه ای دانشگاه | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- روابط عمومی | میزان پیشرفت | ٪۱۰۰ | - | - | - | - |
| ۱۲۹. | غنی کردن وبسایت انگلیسی و عربی دانشگاه و روزآمدی دوره‌ای آن | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | یک نفر مسلط به تولید محتوای لاتین و یک نفر عربی | - | ۱//۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- روابط عمومی | میزان پیشرفت | ٪۲۰ | ٪۴۰ | ٪۶۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ |



[redacted]

| ۵-۱-۲- تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای به منظور هویت‌پردازی دانشگاه در راستای هدف بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۳۰. | راه‌اندازی و به روزرسانی صفحات دانشگاه در شبکه‌های علمی اجتماعی | - | ۱ نفر مسلط به شیوه های کمپین های تبلیغاتی | - | ۸۵۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- روابط عمومی | میزان پیشرفت (ایجاد اکانت، قراردادن اطلاعیه ها و اخبار دانشگاه) | ایجاد ۱۰۰ | بروزرسانی مستمر | بروزرسانی مستمر | بروزرسانی مستمر |
| ۱۳۱. | راه‌اندازی و تجهیز فضای تولید محتوای رسانه‌ای | بودجه تجهیزات + درآمد حاصل از اجاره | ۲ نفر کارشناس تصویر برداری،تدوین، نورپردازی، صدابرداری | فضای فیزیکی آکوستیک- دوربین- نورپردازی- میکروفون- سیستم کامپیوتری | ۱۲/۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال (۸,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ تجهیزات ۳,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ پشتیبانی و اورهال ۵ سال ۱,۷۰۰,۰۰۰,۰۰۰ نیروی انسانی برای ۵ سال) | دفتر ریاست- روابط عمومی | میزان پیشرفت انجام کار | ایجاد ۱۰۰ | - | - | - |
| ۱۳۲. | تولید محتوای دیجیتالی صوتی و تصویری در راستا ارتقای هویت برند دانشگاه در رسانه‌های ملی و بین‌المللی | - | ۲ نفر کارشناس گرافیک (استاتیک و پویا) | - | ۸۵۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- روابط عمومی | تعداد تولیدات رسانه‌ای اختصاصی دانشگاه (سرود، مستند، فیلم، کتاب، پادکست و ...) | ۱۵ | ۲۵ | ۳۵ | ۵۰ | ۷۰ |



[redacted]

| ۵-۱-۲- تقویت فعالیت‌های رسانه‌ای به منظور هویت‌پردازی دانشگاه در راستای هدف بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۳۳ | میزبانی از رویدادهای استانی و ملی با هدف ارتقاء تصویر دانشگاه | - | ۲ نفر کارشناس تصویر برداری،تدوین، نورپردازی، صدابرداری | ارتقا دوربین های پی تی زد ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | ۴/۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- روابط عمومی | تعداد رویدادهای برگزار شده | ۵ | ۱۰ | ۲۰ | ۲۰ | ۲۰ |

| ۱-۲-۵- گسترش همکاری‌های فرهنگی اجتماعی با دانشگاه‌های منطقه و بین‌المللی در راستای هدف تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۳۴ | رایزنی با افراد ذی نفوذ فرهنگی در کشورهای مسلمان همسایه جهت معرفی بستر فرهنگی-اسلامی دانشگاه برای آموزش دانشجویان دختر مسلمان | ۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | یک مدیر اجرایی | تدارک اتصالات تلفنی و اینترنتی روی سامامه کارشناسان بین الملل | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد جلسات حضوری و مجازی | ۳ | ۴ | ۴ | ۵ | ۵ |
| .۱۳۵ | مشارکت در جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری بین‌المللی (حضوری-مجازی) | ۵/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | تشکیل کمیته برای تقسیم کارها | - | ۵/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد نمایشگاه و جشنواره‌ها | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۳ |



[redacted]

| ۱-۲-۵- گسترش همکاری‌های فرهنگی اجتماعی با دانشگاه‌های منطقه و بین‌المللی در راستای هدف تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۳۶. | مشارکت فعالانه در رویدادهای بین‌المللی به منظور اشاعه مواضع دانشگاه | ۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | یک نفر مسلط به تولید محتوا | - | ۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد پیام‌های ارسال شده به مناسبت‌های بین‌المللی | ۱۰ | ۱۰ | ۲۰ | ۲۰ | ۳۰ | | | |
| ۱۳۷. | برگزاری دوره‌های آموزش زبان فارسی به غیرفارسی زبانان در دانشگاه | - | - | تجهیز لابراتوار زبان | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد دوره‌ها | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | | | |
| ۱۳۸. | حمایت از اعزام اعضای هیأت علمی در کرسی‌های زبان فارسی به منظور ترویج زبان و ادبیات فارسی | - | - | - | - | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | نسبت موافقت به درخواست های ارسال شده | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | | | |

| ۵-۲-۲- گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی در راستای هدف تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۳۹. | انعقاد تفاهم نامه‌های بین‌المللی با دانشگاه های منطقه به منظور همکاری‌های آموزشی | - | - | - | - | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد تفاهم نامه‌ها | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ |
| ۱۴۰. | برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک با دانشگاه‌های معتبر منطقه | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد کارگاه های برگزار شده بیش از یک هفته | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۳ |
| ۱۴۱. | برگزاری دوره‌های تخصصی آموزشی کوتاه مدت به طور مشترک با دانشگاه های معتبر منطقه | ۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد دوره های آموزشی رسمی مشترک بین‌المللی | ۱ | ۲ | ۳ | ۲ | ۳ |
| ۱۴۲. | تنوع بخشی جذب دانشجویان بین‌المللی با | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ | دفتر ریاست- | تعداد | ۱۰۰ | ۲۰۰ | ۳۰۰ | ۴۰۰ | ۶۰۰ |

| ۵-۲-۲- گسترش همکاری‌های آموزشی بین‌المللی در راستای هدف تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ملیت های مختلف | ریال | | | ریال | حوزه بین‌المللی | دانشجویان بین‌المللی جذب شده | | | | | |
| | | | | | | | تعداد ملیت های دانشجویان بین‌المللی | ۵ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۰ | ۱۵ |
| ۱۴۳. | اعطای بورسیه تحصیلی به دانشجویان با استعداد بین‌المللی | ۶۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۶۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد بورسیه ها | ۱۰ | ۲۰ | ۳۰ | ۴۰ | ۵۰ |
| ۱۴۴. | نقش‌آفرینی بشر دوستانه در حوزه آموزش بین‌المللی دختران | ۶۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۶۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد دانشجویان بین‌المللی واجد شرایط خاص | ۱۰ | ۲۰ | ۳۰ | ۴۰ | ۵۰ |

| ۵-۲-۳- گسترش همکاری‌های پژوهشی و فناورانه در راستای هدف تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۴۵. | حمایت از فرصت‌های مطالعاتی بین‌المللی | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد فرصت های مطالعاتی بین‌المللی اعضا هیأت علمی | ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۳ |
| | | | | | | | تعداد میزبانی از محققان بین‌المللی | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۳ |
| ۱۴۶. | استفاده از ظرفیت‌های اساتید بین‌المللی در پایان نامه‌ها | ۶۶۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال (حق الزحمه هر پایان نامه ۳۰ میلیون ریال) | - | - | ۶۶۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد پایان‌نامه‌های تعریف شده | ۲ | ۴ | ۴ | ۶ | ۶ |
| ۱۴۷. | شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی | ۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال | - | - | ۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | تعداد سفرهای بین المللی اعضای هیأت علمی | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۴ |

| ۵-۲-۳- گسترش همکاری‌های پژوهشی و فناورانه در راستای هدف تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | تعداد سفرهای بین المللی دانشجویان | ۰ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |
| ۱۴۸. | انجام طرح‌های تحقیقاتی بین المللی مشترک | ۱,۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال | - | - | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | ۱,۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال | تعداد پروژه‌ها بین المللی | ۰ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |
| | | | | | | | میزان پژوهانه بین المللی | ۰ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |
| ۱۴۹. | انتشار مقالات و کتاب‌های بین المللی مشترک با دانشگاه‌های معتبر | - | - | - | دفتر ریاست- حوزه بین‌المللی | - | تعداد مقالات مشترک بین‌المللی | ۳ | ۵ | ۶ | ۷ | ۱۰ |
| | | | | | | | تعداد کتاب مشترک با پژوهشگران خارجی توسط انتشارات معتبر | ۰ | ۱ | ۱ | ۲ | ۳ |
| | | | | | | | تعداد فصول کتاب منتشر شده مشترک با پژوهشگران خارجی توسط انتشارات معتبر | ۱ | ۲ | ۳ | ۳ | ۴ |



[redacted]

| ۵-۲-۳- گسترش همکاری‌های پژوهشی و فناورانه در راستای هدف تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۵۰. | راه‌اندازی مجلات پژوهشی با همکاری اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی | ۳،۰۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال | - | - | ۳،۰۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال | معاونت پژوهش- کتابخانه، انتشارات و نشریات | تعداد مجلات بین‌المللی | ۲ | ۰ | ۳ | ۴ | ۰ |
| | | | | | | | تعداد کل نشریات | ۷ | ۸ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| | | | | | | | تعداد اعضای بین المللی عضو در هیأت تحریریه مجلات دانشگاه | ۱۰ | ۱۵ | ۱۵ | ۲۰ | ۲۵ |

## اولویت راهبردی ششم: حفظ و بالندگی هویت اسلامی – ایرانی بانوان

| ٦-١-١ - راهبرد تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی و زیست‌مؤمنانه در راستای هدف راهبردی ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۵۱ | برگزاری برنامه‌های معرفت‌افزایی اساتید با موضوعات تعهدات شغلی، اجتماعی، سلامت، روان شناسی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و ایرانی | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | – | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- دفتر هم اندیشی نهاد رهبری | تعداد دوره‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۱۲ جلسه | ۱۲ جلسه | ۱۲ جلسه | ۱۲ جلسه | ۱۲ جلسه |
| .۱۵۲ | الگوسازی شخصیت‌های علمی و اجتماعی موفق با محوریت ارزش‌های دینی | ۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | ارتباط و تعامل با پژوهشکده ها و اندیشکده های مطالعات زنان | ۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | مدیریت امور فرهنگی | تعداد الگوهای معرفی شده | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |

| ٦-١-١ - راهبرد تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی ایرانی و زیست‌مؤمنانه در راستای هدف راهبردی ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۵۳ | طراحی فضاهای فرهنگی با محوریت معماری اسلامی | ۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | فراهم سازی سردیس برخی مشاهیر بانو جهت فضاسازی محوطه دانشکده ها | ۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | درصد تحقق | ۰ | ۲۰ | ۳۰ | ۶۰ | ۱۰۰ |

| ٦-١-٢- راهبر اعتلای فرهنگ حجاب، نماز، قرآن و مسجد در راستای هدف ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۵٤ | تاسیس مسجد دانشگاه مبتنی بر معماری اسلامی | ۲۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | مشورت و بکارگیری مهندسان این حوزه | - | ۲۵۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فنی | میزان پیشرفت پروژه | ۰ | ۲۰ | ۴۰ | ۸۰ | ۱۰۰ |



[redacted]

| ۶-۱-۲- راهبر اعتلای فرهنگ حجاب، نماز، قرآن و مسجد در راستای هدف ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۵۵. | تشکیل هسته‌های فرهنگی/هیات های استادی، دانشجویی و کارمندی برای ترویج فرهنگ سازی | - | - | - | - | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد هسته های تشکیل شده | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۳ |
| ۱۵۶. | طراحی مسابقات و سیستم امتیاز دهی در راستای ترغیب مشارکت در جلسات قرآنی و نماز جماعت | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | طراحی سامانه مسابقات و رصد پروفایل شرکت کنندگان | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد تقدیرها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۶ | ۳۶ | ۳۶ | ۳۶ | ۳۶ |
| | | | | | | | تعداد مسابقات در تقویم سالیانه فرهنگی | ۶ | ۱۲ | ۱۲ | ۱۲ | ۱۲ |
| ۱۵۷. | برگزاری برنامه‌های ویژه درحوزه حجاب، نماز و قرآن ویژه اساتید، کارکنان و دانشجویان | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد برنامه های ویژه منطبق با اجرایی سازی توصیه‌نامه عفاف و حجاب در تقویم سالیانه فرهنگی | ۴ | ۵ | ۶ | ۶ | ۷ |

| ٦-۱-۲- راهبر اعتلای فرهنگ حجاب، نماز، قرآن و مسجد در راستای هدف ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | تعداد برنامه‌های ویژه در حوزه قرآن عترت (ع) در تقویم سالیانه فرهنگی | ۶۰ | ۷۰ | ۸۰ | ۹۰ | ۱۰۰ |

| ۳-۱-۶- راهبرد تعمیق نگرش ها نسبت به شهدای وطن، امنیت، مدافع حرم و سلامت در راستای هدف راهبردی ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۵۸ | راه‌اندازی اردوهای دانشجویی (زیارتی، راهیان نور و جهادی) | ۶۲،۵۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال | - | - | ۶۲،۵۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد اردوها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۴ | ۴ | ۵ | ۵ | ۶ |

| ۳-۱-۶- راهبرد تعمیق نگرش ها نسبت به شهدای وطن، امنیت، مدافع حرم و سلامت در راستای هدف راهبردی ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۵۹. | برگزاری گردهمایی‌های شهدایی در کنار مقبره شهدای گمنام دانشگاه | چهل میلیون تومان برای سال اول در طول یکسال بصورت هفتگی | برگزاری یک یادواره مخصوص شهدا = ۲۰ میلیون تومان برای سال اول | کانون شهدا و بسیج در حال برگزاری چنین برنامه ای است | ۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد گردهمایی‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۵۵ | ۵۵ | ۶۰ | ۶۵ | ۶۵ |
| ۱۶۰. | برگزاری نشست‌هایی با حضور خانواده شهدا | ۲,۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲,۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- دفتر شاهد و ایثارگر | تعداد نشست ها | ۱۲ | ۱۲ | ۲۴ | ۲۴ | ۳۰ |
| ۱۶۱. | نمایش فیلم، تئاتر و موسیقی مرتبط با دفاع مقدس به منظور تقویت روحیه مجاهدت | هزینه اکران و نمایش متغیر است | نیروی انسانی جهت تحلیل دعوت می‌شود | - | ۵/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد فیلم و تئاتر نمایش داده شده | ۵ | ۶ | ۱۰ | ۱۵ | ۲۰ |



[redacted]

| ۴-۱-۶- راهبرد تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی و ترویج روحیه استکبار ستیزی وکسب قدرت تحلیل سیاسی در راستای هدف راهبردی ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۶۲ | برگزاری سلسه جلسات و نشست‌های بصیرت افزایی سیاسی –اجتماعی در راستای هویت ملی و همبستگی اجتماعی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | برگزاری نشست در قالب کافه گفتگو | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد برنامه های ویژه در حوزه هویت ملی، مسئولیت و همبستگی اجتماعی در تقویم سالیانه فرهنگی | ۲۰ | ۲۵ | ۳۰ | ۳۵ | ۴۰ |
| .۱۶۳ | برگزاری مسابقات کتابخوانی در زمینه مبانی انقلاب اسلامی و دشمن شناسی | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | به نسبت درخواست تشکلها و کانونها بستگی دارد | در طول سال تحصیلی به ویژه در هفته دفاع مقدس و دهه فجر برگزار می‌شود. | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد مسابقات در تقویم سالیانه فرهنگی | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |

| ۴-۱-۶- راهبرد تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی و ترویج روحیه استکبار ستیزی وکسب قدرت تحلیل سیاسی در راستای هدف راهبردی ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱٦٤ | ساماندهی مشارکت و حضور دانشجویان در رویدادهای سیاسی (تظاهرات، نماز جمعه و اعلام انزجار و ...) | ۱,۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | راهپیمایی‌هایی مثل ۱۳ آبان، ۲۲ بهمن و روز قدس | ۱,۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد رویدادهای سیاسی دانشجو محور | ۵ | ۸ | ۱۰ | ۱۲ | ۱۵ |

| ۱-۲-٦- راهبرد ترویج احساس تعلق دانشجویان و مشارکت آنها در راستای هدف راهبردی رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱٦٥ | بکارگیری از ظرفیت دانشجویان در راه-اندازی نشریات دانشجویی | ۳۵۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۳۵۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد نشریات دانشجویی | ۸ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۳ | ۱۵ |
| .۱٦٦ | فعال سازی تشکل ها، کانون ها، انجمن ها و هیأت های دانشجویی | - | - | - | - | | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تشکل | - | - | - | ۱ | ۲ |
| | | | | | | | | کانون | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ |
| | | | | | | | | انجمن | ۱۳ | ۱۵ | ۱۷ | ۱۹ | ۲۰ |
| | | | | | | | | هیئت | - | ۱ | - | - | - |

| ۱-۲-۶- راهبرد ترویج احساس تعلق دانشجویان و مشارکت آنها در راستای هدف راهبردی رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۶۷ | ساماندهی تولی‌گری گروه‌های دانشجویی در اجرای برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | -- | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی مدیریت امور فرهنگی - | تعداد برنامه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۱ | ۲ | ۲ | ۳ | ۴ |

| ۲-۲-۶- راهبرد نهادینه‌سازی و تقویت تفکر نقادانه، روحیه آزاد اندیشی و پرسش‌گری با تأکید بر نقد منصفانه در راستای هدف راهبردی رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۶۸ | برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی و رویداد های گفتگو محور | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد کرسی های آزاداندیشی و رویدادهای گفتگو محور | ۱۰ | ۱۳ | ۱۵ | ۲۰ | ۲۲ |

| ۲-۲-۶- راهبرد نهادینه‌سازی و تقویت تفکر نقادانه، روحیه آزاد اندیشی و پرسش‌گری با تأکید بر نقد منصفانه در راستای هدف راهبردی رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۶۹. | مشارکت در مسابقات ملی مناظرات دانشجویی | ۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد شرکت کنندگان | ۶ | ۷ | ۸ | ۸ | ۸ |
| ۱۷۰. | برگزاری کارگاه‌های آموزش مهارت انتقادی | ۱/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | | | ۱/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال (دو کارگاه با هزینه ۲۵ میلیون تومان برگزاری با انجمنها و تشکل‌ها) | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد کارگاه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ |

| ۱-۳-۶- راهبرد بهبود کیفیت زندگی دانشجویی در راستای هدف راهبردی اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۷۱ | برنامه‌های هدفمند ورزشی، تفریحی-رفاهی | ۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی اداره تربیت بدنی | تعداد برنامه‌های مفرح در تقویم سالیانه فرهنگی | ۸ | ۱۵ | ۲۰ | ۲۵ | ۳۰ |
| | | | | | | | تعداد مسابقات زندگی خوابگاهی | ۴ | ۸ | ۱۲ | ۱۵ | ۲۰ |
| | | | | | | | سرانه زیربنای فضای ورزشی به کل دانشجویان | ۱ | ۱,۵ | ۲ | ۲ | ۲ |
| | | | | | | | تعداد رویدادهای ورزشی ملی و بین‌المللی در تقویم سالیانه فرهنگی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |



[redacted]

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱-۳-۶- راهبرد بهبود کیفیت زندگی دانشجویی در راستای هدف راهبردی اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | |
| ۱۷۲. | برگزاری نشست صمیمانه بین مدیران، اساتید و دانشجویان در جهت حل مسائل دانشجویی | - | - | - | - | معاونت فرهنگی امور دانشجویی | تعداد نشست‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۰ | ۱۲ |
| | | | | | | | تعداد اساتید مشاوره فرهنگی اجتماعی | ۷ | ۱۰ | ۱۲ | ۱۵ | ۲۰ |
| ۱۷۳. | آسیب‌شناسی دوره‌ای زندگی دانشجویی/خوابگاهی و آگاهی بخشی در خصوص آسیب‌ها | ۱,۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱,۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی امور دانشجویی اداره امور سراهای دانشجویی ( خوابگاه‌ها ) | تعداد جلسات برگزار شده | ۱۲ | ۱۴ | ۱۶ | ۱۹ | ۲۱ |
| | | | | | | | تعداد برنامه‌های ویژه در حوزه پیشگیری و کنترل و کاهش آسیب های اجتماعی | ۲۲ | ۲۴ | ۲۷ | ۲۹ | ۳۲ |
| | | | | | | | تعداد دانشجویان دریافت کننده خدمات مشاوره | ۴۲۰ | ۴۴۱ | ۴۶۴ | ۴۸۸ | ۵۱۰ |



[redacted]

| ۱-۳-۶- راهبرد بهبود کیفیت زندگی دانشجویی در راستای هدف راهبردی اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۷۴. | نیاز سنجی و تأمین امکانات مورد نیاز خوابگاهی بصورت دوره‌ای | ۴/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال (سالیانه) | – | – | ۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی امور دانشجویی اداره امور سراهای دانشجویی ( خوابگاه‌ها ) | تعداد نظرسنجی های انجام شده | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ |
| | | | | | | | درصد بازسازی خوابگاه‌های دانشجویی | ٪۴۰ | ٪۵۰ | ٪۵۵ | ٪۶۰ | ٪۷۰ |
| | | | | | | | درصد تحقق نیازها | ٪۵۰ | ٪۶۰ | ٪۶۵ | ٪۷۰ | ٪۸۰ |
| | | | | | | | سرانه زیربنای فضای خوابگاهی به کل تعداد دانشجویان | ۲ متر | ۴ متر | ۶ متر | ۷ متر | ۸ متر |
| ۱۷۵. | تکمیل و تجهیز سلف دانشجویی | ۱۷۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | تجهیزات سرمایشی و گرمایشی | ۲۲۳/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی امور دانشجویی | میزان رضایتمندی از خدمات سلف | ٪۷۸ | ٪۸۲ | ٪۸۵ | ٪۹۰ | ٪۹۵ |
| | | | | | | | درصد تکمیل و تجهیز | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ | – | – | – |

| ۲-۳-۶- راهبرد تقویت امیدآفرینی و روحیه اعتماد بنفس و خودباوری در راستای هدف راهبردی اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۷۶. | برگزاری نمایشگاه‌هایی از توانمندی و دستاوردهای علمی، هنری و فرهنگی دانشجویان | - | - | چهار بار برگزاری در طول یکسال تحصیلی | - | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد نمایشگاه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۵ |
| ۱۷۷. | برگزاری برنامه‌های تقدیر از دانشجویان سرآمد فرهنگی | ۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد دانشجویان تقدیر شده = سه نفر | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ |
| ۱۷۸. | برگزاری اردوهای راهیان پیشرفت برای اساتید و دانشجویان | ۳۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | یک اردو برای اساتید و یک اردو برای دانشجویان از سوی دانشگاه و یک اردو از سوی بسیج دانشجویی | ۳۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد اردوهای برگزار شده | ۱ | ۲ | ۲ | ۲ | ۳ |



[redacted]

| ۲-۳-٦- راهبرد تقویت امیدآفرینی و روحیه اعتماد بنفس و خودباوری در راستای هدف راهبردی اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۷۹. | بازتعریف محتوای آموزشی درس مهارت زندگی مبتنی بر امید آفرینی و خودباوری | - | - | تشکیل کارگروه دوره مهارت زیر نظر مدیریت آموزش | - | مرکز مشاوره و بهداشت | میزان پیشرفت | ٪۵۰ | ٪۸۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |

| ٦-٤-۱- راهبرد همکاری با نهادهای مذهبی و فرهنگی به ویژه متولیان حوزه بانوان در راستای هدف راهبردی اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۸۰. | برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر دانشگاه‌ها به ویژه نهادهای متولی بانوان استان (از جمله جامعه الزهرا و واحد خواهران دانشگاه قم) | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | یک برنامه در قالب رویداد در طول سال کفایت میکند | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی مدیریت امور فرهنگی - | تعداد رویدادهای مشترک در تقویم سالیانه | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |

| ٦-٤-١- راهبرد همکاری با نهادهای مذهبی و فرهنگی به ویژه متولیان حوزه بانوان در راستای هدف راهبردی اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۸۱. | برگزاری رویدادهای فرهنگی اجتماعی مشترک با سایر مجموعه‌های فرهنگی اجتماعی (دستگاه اجرایی و سازمان‌های خصوصی و مردمی) | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | یک برنامه در قالب رویداد در طول سال کفایت میکند | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد رویدادهای مشترک در تقویم سالیانه | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |

| ۲-۴-۶- راهبرد طراحی و ترویج سبک پوشش اسلامی ایرانی مدرن در راستای هدف راهبردی اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | |
| ۱۸۲. | برگزاری نمایشگاه‌های پوشش اسلامی | - | - | - | بدون هزینه | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | تعداد نمایشگاه‌ها در تقویم سالیانه | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | |



[redacted]

| ۲-۴-۶- راهبرد طراحی و ترویج سبک پوشش اسلامی ایرانی مدرن در راستای هدف راهبردی اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۸۳ | برنامه‌ریزی‌برای برگزاری جایزه ملی پوشش اسلامی ایرانی در قالب مسابقات (طراحی، طراحی پارچه، دوخت و ...) بین دانشجویان | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی- مدیریت امور فرهنگی | میزان پیشرفت انجام کار | ٪۵ | ۱۰٪ | ۴۰٪ | ۶۰٪ | ۱۰۰٪ |
| | | | | | | | تعداد مسابقات در تقویم سالیانه | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |

| ۳-٤-٦-راهبرد اعتلای فرهنگ ازدواج دانشجویی در راستای هدف راهبردی اثرگذاری و جایگاه‌یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| .۱۸٤ | تشکیل دوره‌ای کانون ازدواج و سیاستگذاری در این حوزه | - | - | - | - | نهاد مقام معظم رهبری | تعداد دوره های تشکیل شده | ۶ | ۹ | ۱۲ | ۱۵ | ۱۵ |

| ۳-٤-٦-راهبرد اعتلای فرهنگ ازدواج دانشجویی در راستای هدف راهبردی اثرگذاری و جایگاه‌یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .۱۸۵ | برگزاری برنامه‌های ویژه (کارگاه‌های آموزشی، جشن ازدواج دانشجویی، ....) در حوزه ازدواج و خانواده محوری و جوانی جمعیت | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | مدیریت امور فرهنگی | تعداد برنامه‌ها در تقویم سالیانه فرهنگی | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ |
| .۱۸٦ | راه‌اندازی واحد مشاوره ازدواج قبل، حین و بعد از ازدواج | ۶/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | اتاق مشاوره جدید | ۶/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی مرکز مشاوره و بهداشت – | میزان پیشرفت انجام کار | ۱۵٪ | ۳۵٪ | ۵۵٪ | ۷۵٪ | ۱۰۰٪ |
| .۱۸۷ | های تقدیر از دانشجویان مادر برتر در حوزه آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فرزندآوری | ۴۶۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | – | - | ۴۶۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت فرهنگی | تعداد جوایز اعطا شده | ۲ | ۳ | ۴ | ۴ | ۵ |
| .۱۸۸ | نظارت بر حسن اجرای سیاست حمایت از مادران دانشجو | – | – | – | – | معاونت آموزش و پژوهش– مدیریت آموزش | درصد اجرای سیاست | ٪۶۰ | ٪۸۵ | ٪۹۵ | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰ |

## اولویت راهبردی هفتم: سرآمدی علمی در علوم انسانی - اسلامی مرتبط با حوزه زنان و خانواده

| ۷-۱-۱-راهبرد برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی رشته‌های مربوط به حوزه زنان و خانواده در راستای هدف سرآمدی آموزشی در حوزه زنان و تحکیم خانواده | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | |
| ۱۸۹. | شناسایی، نیازسنجی و پیگیری رشته‌های متناسب با حوزه زنان و خانواده بر مبنای سند آمایش استانی | - | - | - | - | معاونت آموزشی-مدیریت آموزش | تعداد رشته‌های مرتبط درخواست شده | ۰ | ۱ | ۲ | ۲ | ۲ | |
| | | | | | | | تعداد رشته‌های مرتبط موافقت شده | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | |
| ۱۹۰. | جذب هیأت علمی متناسب با رشته‌های مورد نظر | ۲۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | تجهیز اتاق و لوازم اداری | ۲۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی-دفتر جذب | تعداد هیأت علمی جذب شده | ۰ | ۲ | ۳ | ۳ | ۴ | |

| ۷-۱-۲- راهبرد قابلیت سازی ساختاری در راستای توسعه رشته‌های حوزه زنان و خانواده در راستای هدف سرآمدی آموزشی در حوزه زنان و تحکیم خانواده | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | | | | | |
| ۱۹۱. | تشکیل گروه‌های آموزشی | - | کارشناس گروه‌ها | - | ۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | تعداد گروه های آموزشی مصوب | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | | | | | |
| ۱۹۲. | تاسیس دانشکده مطالعات زنان و خانواده | ۱۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت آموزش | میزان پیشرفت در انجام کار | ۰ | ۰ | ۰ | ٪۱۰ | ٪۱۵ | | | | | |

| ۷-۲-۱- راهبرد بسترسازی انجام پژوهش های اثرگذار در حوزه زنان و خانواده در راستای هدف راهبردی سرآمدی پژوهش‌های علوم انسانی در حوزه زنان و خانواده | | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | |
| ۱۹۳. | تعریف محورهای پژوهشی ناظر بر ابرچالش‌های حوزه زنان و خانواده برمبنای اولویت‌های پژوهشی و فناوری کشور | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعدادهای طرح های حمایت شده | ۰ | ۱ | ۱ | ۲ | ۳ | |
| ۱۹۴. | حمایت از کرسی‌های نظریه‌پردازی، نقد و ترویجی با تأکید بر مسائل کلیدی زنان و خانواده | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | ۱ کارمند | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد کرسی‌ها | ۱ | ۳ | ۵ | ۷ | ۱۰ | |
| ۱۹۵. | سیاست‌گذاری‌های انگیزشی جهت افزایش کمی و کیفی برون داده‌های پژوهشی در حوزه زنان و خانواده | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت پژوهشی- مدیریت پژوهش | تعداد مقالات در حوزه زنان و خانواده | ۴ | ۶ | ۸ | ۱۰ | ۱۲ | |
| | | | | | | | تعداد کتاب‌ها در حوزه زنان و خانواده | ۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | |
| | | | | | | | تعداد پایان‌نامه در حوزه زنان و خانواده | ۲۰ | ۳۰ | ۴۰ | ۵۰ | ۶۰ | |



[redacted]

| ۷-۲-۱- راهبرد تقویت تعامل پژوهشی با نقش‌آفرینان حوزه زنان و خانواده در راستای هدف راهبردی سرآمدی پژوهش‌های علوم انسانی در حوزه زنان و خانواده | | | | | | | | | | | | تاریخ بازنگری راهبرد: |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| کد اقدام | عنوان اقدام راهبردی | منابع و الزامات جدید مورد نیاز در افق برنامه (در کل سال‌ها) | | | | مسئول اقدام | سنجه اقدام / شاخص ارزیابی علمکرد | عملکرد در طول برنامه | | | | |
| | | منابع جدید مالی | منابع جدید انسانی | منابع جدید زیرساختی و سخت‌افزاری | معادل ریالی | | | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم |
| ۱۹۶. | برگزاری رویدادهای پژوهشی در حوزه مرتبط با زنان | ۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | دبیرخانه رویداد | تجهیزات و فضای مورد نیاز | ۷/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- مدیریت پژوهش | تعداد رویدادهای برگزار شده | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۱۹۷. | راه‌اندازی نشریات پژوهشی مرتبط با زنان و خانواده | ۷/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | - | - | ۷/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال | معاونت آموزشی- ریاست کتابخانه، انتشارات و نشریات | تعداد نشریات | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ |
| ۱۹۸. | رصد اولویت‌های پژوهشی سازمان‌های متولی در قالب پایان نامه‌های تقاضا محور | - | - | - | - | معاونت پژوهشی- دفتر ارتباط با صنعت | تعداد پایان نامه‌های تقاضا محور در این حوزه | ۰ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ |



[redacted]

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۱-۱- مدیریت پایدار منابع مدیریت پایدار منابع )

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۱-۱: ۲۱۰ میلیارد و ۵۰۰ میلیون | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۱۰ میلیارد ریال | ۲۰ میلیارد ریال | ۲۵ میلیارد ریال | ۳۰ میلیارد ریال | ۴۱ میلیارد و ۳۰۰ میلیون ریال | ۱۲۶ میلیارد ۳۰۰ میلیون ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | ۱۰ میلیارد ریال | ۱۵ میلیارد و ۲۰۰ میلیون ریال | ۲۵ میلیارد ریال | ۳۴ میلیارد | ۸۴ میلیارد و ۲۰۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۲۱۰ میلیارد و ۵۰۰ میلیون |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۲-۱- مدیریت نظام جامع فرایندها)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۲-۱: ۳۵ میلیارد ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۱ میلیارد ریال | ۳ میلیارد ریال | ۴ میلیارد ریال | ۶ میلیارد ریال | ۷ میلیارد ریال | ۲۱ میلیارد ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | - | ۳ میلیارد ریال | ۴ میلیارد ریال | ۷ میلیارد ریال | ۱۴ میلیارد ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۳۵ میلیارد ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۳-۱- مدیریت اثر بخش سرمایه انسانی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۳-۱: ۴۸میلیارد و ۵۰۰ ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی | ۲ میلیارد ریال | ۴ میلیارد ریال | ۴ میلیارد ریال | ۸ میلیارد ریال | ۱۱ میلیارد ریال | ۲۹ میلیارد ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | ۴ میلیارد ریال | ۸ میلیارد ریال | ۱۵ میلیارد ریال | ۱۸ میلیارد ریال | ۱۹ میلیارد و۴۰۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۴۸میلیارد و ۵۰۰ ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۴-۱- مدیریت زیرساخت‌های سازمانی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۴-۱: ۲ هزار و ۸۴ میلیارد ۷۰۰ میلیون | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۱۰۰ میلیارد ریال | ۱۵۰ میلیارد ریال | ۲۵۰ میلیارد ریال | ۳۵۰ میلیارد ریال | ۳۷۶میلیارد ریال | ۱هزارو۲۲۶ میلیارد ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | ۲۰ میلیارد | ۸۰ میلیارد | ۱۵۰ میلیارد | ۲۵۰ میلیارد و ۸۸۰ میلیون ریال | ۳۳۳ میلیارد | ۸۵۸ میلیارد و ۷۰۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۲ هزار و ۸۴ میلیارد ۷۰۰ میلیون |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۱-۲- تقویت اشتغال‌پذیری بانوان دانش‌آموخته)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۱-۲: ۲۴ میلیارد و ۸۲۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۱ میلیارد | ۲ میلیارد | ۳ میلیارد | ۴ میلیارد | ۴ میلیارد و ۸۹۲ میلیون | ۱۴ میلیارد و ۸۹۲ میلیون ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده(وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | - میلیارد | ۲ میلیارد | ۳ میلیارد | ۴ میلیارد و ۹۲۸ میلیون | ۹ میلیارد ۹۲۸ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۲۴ میلیارد و ۸۲۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۲-۲- تقویت زیست‌بوم کارآفرینی و نوآوری بانوان)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۲-۲: ۴ میلیارد ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | - | ۳۰۰ میلیون ریال | ۶۰۰ میلیون ریال | ۷۰۰ میلیون ریال | ۸۰۰ میلیون ریال | ۲ میلیارد و ۴۰۰ |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | | ۲۰۰ میلیون | ۳۰۰ میلیون ریال | ۴۰۰ میلیون ریال | ۷۰۰ میلیون ریال | ۱ میلیارد و ۶۰۰ |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۴ میلیارد ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۳-۱- نظامندسازی کیفیت سیستم آموزشی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۱-۳: ۳۴۵ میلیارد و ۱۱۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۱۵ میلیارد ریال | ۳۰ میلیارد ریال | ۴۰ میلیارد و ۶۶ میلیون ریال | ۴۵ میلیارد ریال | ۷۲ میلیارد ریال | ۲۰۲ میلیارد و ۶۶ میلیون |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | ۵ میلیارد ریال | ۱۳ میلیارد ریال | ۳۰ میلیارد ریال | ۴۵ میلیارد ریال | ۵۰ میلیارد و۴۴میلیون ریال | ۱۴۳ میلیارد و ۴۴ میلیون |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۳۴۵ میلیارد و ۱۱۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۳-۲-تنوع بخشی رشته‌های آموزشی در مقاطع تحصیلی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۲-۳: ۱۶۲ میلیارد ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۵ میلیارد | ۱۰ میلیارد | ۲۰ میلیارد | ۲۵ میلیارد | ۳۷ میلیارد و ۲۰۰ | ۹۷ میلیارد و ۲۰۰ |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - میلیون | ۵ میلیارد | ۱۰ میلیارد | ۱۹ میلیارد و ۸۰۰ | ۳۰ میلیارد | ۶۴ میلیارد و ۸۰۰ |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۱۶۲ میلیارد ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۳-۳- تقویت و تحول زیر ساخت‌های آموزشی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۳-۳: ۲۰ میلیارد و۸۰۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | - میلیارد | ۱ میلیارد | ۲ میلیارد | ۳ میلیارد و ۳۰۰ میلیون | ۵ میلیارد | ۱۱ میلیارد و ۳۰۰ میلیون |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | ۱ میلیارد | ۲ میلیارد | ۲ میلیارد و ۵۰۰ میلیون ریال | ۴ میلیارد | ۸ میلیارد و ۳۲۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۲۰ میلیارد و۸۰۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۴-۱- هم افزایی پویای نقش‌آفرینان حوزه‌های پژوهشی مرتبط)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۱-۴: ۹میلیارد و ۲۰۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | - | ۹۰۰ میلیون | ۱,۱۲۰ میلیون | ۱,۵ میلیارد | ۲ میلیارد | ۵ میلیارد ۵۲۰ |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | | ۴۸۰ میلیون | ۷۰۰ میلیون | ۱ میلیارد | ۱,۵ میلیارد | ۳ میلیارد و ۶۸۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۹میلیارد و ۲۰۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۴-۲- افزایش کمی و کیفی برون دادهای پژوهشی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۲-۴: ۲۶ میلیارد ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۱ میلیارد ریال | ۲ میلیارد ریال | ۳ میلیارد ریال | ۴,۱۰۰ میلیارد ریال | ۵,۵ میلیارد ریال | ۱۵ میلیارد و۶۰۰ میلیون ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | | ۱ میلیارد ریال | ۲میلیارد ریال | ۳ میلیارد ریال | ۴,۴۰۰ میلیارد ریال | ۱۰ میلیارد و ۴۰۰ |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۲۶ میلیارد ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۴-۳- توانمندسازی پژوهشی اعضای هیأت علمی

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۳-۴: ۱۸ میلیارد ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | - | ۱ میلیارد ریال | ۲ میلیارد ریال | ۳ میلیارد ریال | ۴,۸۰۰ میلیارد ریال | ۱۰ میلیارد و۸۰۰ |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | ۱ میلیارد ریال | ۱,۲۰۰ میلیارد ریال | ۲ میلیارد ریال | ۳ میلیارد ریال | ۷ میلیارد و۲۰۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۱۸ میلیارد ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۵-۱- بهبود جایگاه دانشگاه و برندسازی در سطح ملی و فراملی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۱-۵: ۳۵ میلیارد و ۶۰۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۲ میلیارد | ۲,۵ میلیارد | ۴,۵ میلیارد | ۵ میلیارد و ۳۶۰ | ۷ میلیارد | ۲۱ میلیارد و ۳۶۰ میلیون ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | ۱ میلیارد | ۲ میلیارد | ۴ میلیارد | ۷,۲۴۰ میلیارد | ۱۴ میلیارد و ۲۴۰ ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۳۵ میلیارد و ۶۰۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۵-۲- تعالی دیپلماسی علمی- فرهنگی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۲-۵: ۱۴۸ میلیارد و ۸۶۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۷ میلیارد ریال | ۱۴ میلیارد ریال | ۲۰ میلیارد ریال | ۲۲ میلیارد | ۲۶,۳۱۶ میلیارد ریال | ۸۹ میلیارد و۳۱۶ میلیون ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | ۵ میلیارد ریال | ۹ میلیارد ریال | ۱۴ میلیارد ریال | ۱۷ میلیارد و ۴۶۰ میلیون ریال | ۲۵ میلیارد ریال | ۵۹ میلیارد و ۵۴۴ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۱۴۸ میلیارد و ۸۶۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۶-۱- ارزش بخشی و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۱-۶: ۳۵۸ میلیارد و ۴۰۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۱۵ میلیارد | ۲۰ میلیارد و ۴۰ میلیون ریال | ۳۰ میلیارد | ۵۰ میلیارد | ۱۰۰ میلیارد | ۲۱۵ میلیارد و ۴۰ میلیون ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | ۵ میلیارد | ۲۰ میلیارد | ۳۰ میلیارد | ۴۰ میلیارد | ۴۸,۳۶۰ میلیارد | ۱۴۳ میلیارد و ۳۶۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۳۵۸ میلیارد و ۴۰۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۶-۲-تقویت رفتار شهروندی تعالی‌گرا مبتنی بر آموزه‌های اسلامی)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۲-۶: ۳ میلیارد و ۹۵۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | - | ۵۰۰ میلیون ریال | ۵۰۰ میلیون ریال | ۵۰۰ میلیون ریال | ۸۷۰ میلیون ریال | ۲ میلیارد و ۳۷۰ |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | - | ۵۰۰ میلیون ریال | ۵۰۰ میلیون ریال | ۵۸۰ میلیون ریال | ۱ میلیارد و ۵۸۰میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۳ میلیارد و ۹۵۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۶-۳- اعتلای بهروزی ذهنی دانشجویان)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۳-۶: ۲۹۴ میلیارد و ۳۰۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۳ میلیارد ریال | ۱۰,۵۸۰ میلیارد ریال | ۳۵ میلیارد ریال | ۵۵ میلیارد ریال | ۷۳ میلیارد ریال میلیارد | ۱۷۶ میلیارد و ۵۸۰ |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده(وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | ۴ میلیارد ریال | ۱۰ میلیارد ریال | ۱۵ میلیارد ریال | ۲۰میلیارد و ۳۰۰ میلیون ریال | ۲۸ میلیارد ریال | ۱۱۷ میلیارد و ۷۲۰ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۲۹۴ میلیارد و ۳۰۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۶-۴-اثرگذاری و جایگاه یابی فرهنگی در حوزه بانوان و صیانت از خانواده)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۴-۶: ۹ میلیارد و ۹۶۰ میلیون ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۳۰۰ میلیون ریال | ۸۰۰ میلیون ریال | ۱ میلیارد ریال | ۱,۵ میلیارد ریال | ۲,۳۱۶ میلیارد ریال | ۵ میلیارد و ۹۷۶ میلیون ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | ۵۰۰ میلیون ریال | ۹۰۰ میلیون ریال | ۱,۲ میلیارد ریال | ۱ میلیارد و ۳۸۴میلیون ریال | ۳ میلیارد و ۹۸۴ میلیون ریال |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۹ میلیارد و ۹۶۰ میلیون ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۷-۱- سرآمدی آموزشی در حوزه زنان و تحکیم خانواده)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۱-۷: ۴۱۰ میلیارد ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۷ میلیارد | ۲۶ میلیارد | ۴۰ میلیارد | ۷۵ میلیارد | ۹۸ میلیارد | ۲۴۶ میلیارد ریال |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | | ۵ میلیارد | ۲۵ میلیارد | ۵۵ میلیارد | ۷۹ میلیارد | ۱۶۴ میلیارد |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۴۱۰ میلیارد ریال |

## محل تأمین منابع مالی جدید در افق برنامه (مربوط به اقدامات راهبردی هدف: ۷-۲- سرآمدی پژوهش‌های علوم انسانی در حوزه زنان و خانواده)

| مجموع ریالی کلیه اقدامات راهبردی هدف ۲-۷: ۱۶ میلیارد ریال | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نحوه تأمین منابع جدید | سال اول | سال دوم | سال سوم | سال چهارم | سال پنجم | جمع ردیفی |
| افزایش بودجه عمومی سنوات (بخش افزوده شده یا از محل صرفه‌جویی) | ۶۰۰ میلیون ریال | ۱ میلیارد | ۱ میلیارد و ۶۰۰ میلیون ریال | ۲ میلیارد و ۶۰۰ میلیون ریال | ۳ میلیارد و ۸۰۰ میلیون ریال | ۹ میلیارد و۶۰۰ |
| درآمد اختصاصی و منابع حاصل از حمایت اخذ شده (وقف، خیرین، اعتبار استانی و ...) | - | ۴۰۰میلیون ریال | ۱ میلیارد | ۲ میلیارد ریال | ۳ میلیارد | ۶ میلیارد و ۴۰۰ |
| جمع کل (عدد درج شده در این بخش بایستی «جمع ریالی» همه اقدامات راهبردی را تأمین کند) | | | | | | ۱۶ میلیارد ریال |

## ۵-٤. به‌روزرسانی و بازنگری سند با هدف حفظ پویایی و انعطاف‌پذیری متناسب با محیط درونی و بیرونی جدید

پیچیدگی محیط آموزشی و تحولات سریع آن، ضرورت تطبیق‌پذیری دانشگاه‌ها با شرایط متغیر را به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، اسناد راهبردی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی باید مانند یک نقشه راه پویا و زنده عمل کنند، به گونه‌ای که قابلیت به‌روزرسانی مستمر و سازگاری با تغییرات جدید محیطی را داشته باشند. ایجاد سازوکارهای انعطاف‌پذیر در این اسناد، تضمینی برای پایداری، اثربخشی و همگامی با تحولات سریع فناوری است و امکان برنامه‌ریزی واقع‌بینانه‌تر را فراهم می‌کند.

به منظور بازنگری ادواری سند راهبردی فعلی، سازوکارهای زیر برای ارتقای انعطاف‌پذیری و پویایی آن در نظر گرفته شده است تا اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق نتایج مورد انتظار در زمان مناسب صورت پذیرد:

۱) **آگاهی بخشی و فرهنگ‌سازی در خصوص ضرورت بازنگری دوره‌ای سند راهبردی**: به‌روزرسانی سند یک فرآیند مستمر است که نیازمند نگرش تحول‌گرایانه، به‌ویژه در میان مدیران و معاونان دانشگاه، و ایجاد تعهد و مشارکت ذی‌نفعان است. برای دستیابی به این هدف، اقداماتی چون برگزاری جلسات گفتگو و برنامه‌های آگاهی‌بخشی، دعوت از متخصصان حوزه برنامه‌ریزی راهبردی برای ارائه تجربیات موفق، تهیه محتوای آموزشی درباره اهمیت و ضرورت بازنگری دوره‌ای اسناد راهبردی پیشنهاد می‌شود.

۲) **ایجاد ساختار حکمرانی بازنگری سند راهبردی:** تشکیل یک کمیته بازنگری متشکل از نمایندگان بخش‌های مختلف دانشگاه ضروری است. این کمیته باید نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضا را در زمینه‌هایی

مانند تحلیل روندهای تاثیرگذار، گردآوری اطلاعات، شناسایی نیازهای جدید و ارائه راهکارهای اجرایی مشخص کند.

۳) **تعیین نوع و منابع اطلاعات موردنیاز فرایند بازنگری:** برای بازنگری دوره‌ای سند، باید اطلاعات موردنیاز از محیط‌های داخلی و خارجی، منابع اطلاعاتی مرتبط و افراد مسئول جمع‌آوری و تحلیل این داده‌ها به‌طور دقیق تعریف شوند.

۴) **تقویت ایده پردازی و هم‌افزایی کارکنان در خصوص تغییرات مبتنی بر نوآوری و فناوری‌های تحول‌آفرین:** برای ارتقای نوآوری و تطبیق با تحولات فناورانه، پیشنهاد می‌شود پلتفرمی جامع برای تبادل ایده‌ها و تعامل کارکنان و ذینفعان ایجاد شود. این پلتفرم می‌تواند با تسهیل مشارکت فعالانه در توسعه ایده‌های نوآورانه و کاربردی، به غنی‌سازی برنامه راهبردی سازمان کمک شایانی کند.

۵) **توسعه داشبورد مدیریتی به منظور ارزیابی عملکرد:** طراحی داشبوردهای مدیریتی مبتنی بر سند راهبردی امکان تحلیل جامع شکاف‌ها، شناسایی فرصت‌ها و ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌ها را فراهم می‌کند. این ابزار به یادگیری از درس‌آموخته‌ها و بهبود آینده کمک شایانی می‌کند.

۶) **در نظر گرفتن جنبه‌های عملیاتی و بودجه‌ای تغییرات:** به منظور اجرای موفق تغییرات جدید در برنامه راهبردی متناسب با تحولات محیط بیرونی و درونی می‌بایست برنامه عملیاتی همراستا با راهبردها و نیز الزامات بودجه‌ای هریک در نظر گرفته شود.

۷) **ایجاد سازوکارهای اطلاع‌رسانی و ابلاغ تغییرات:** برای اثربخشی تغییرات، لازم است که کارکنان و ذی‌نفعان از طریق کانال‌های اطلاع‌رسانی مناسب، به‌موقع از تغییرات مطلع شوند و آگاهی لازم را کسب کنند.

# پیوست علمی

## مقدمه

در دنیای امروز سازمان‌ها برای استفاده از منابع سازمانی و جهت رسیدن به موفقیت و تکامل از استراتژی در سطح کلان سازمان بهره می برند که اهداف بلند مدت سازمان و شیوه رسیدن به آن اهداف را بیان می دارد. برنامه ریزی در شکل عقلایی توانایی مقابله با تغییراتی محیط داخلی و خارجی را نداشته و منجر به شکست می شود. این عدم توانایی موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمان ها و اهداف تعیین می شوند، هدف برنامه ریزی استراتژیک تدوین و تبیین استراتژی است.

مدیریت استراتژیک به سازمان اجازه می دهد تا به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل ننماید. مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد. به طور خلاصه می توان فرایند مدیریت استراتژیک را تحلیل وضعیت، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی بیان نمود.

در این بخش سعی شده با بررسی ادبیات استراتژی و مدیریت استراتژیک، مفاهیم و مدل های مرتبط با هریک بیان شود.

## مفهوم استراتژی

مفهوم استراتژی زمانی از سال ۱۹۶۰ در مطالعات کسب وکار بکاربرده شد و از آن زمان پذیرش گسترده ای را بدست اورد، اگرچه یک مفهوم مبهم و خاص باقی ماند. استراتژی کسب وکار به عنوان طریقی که شرکت با آن رقابت می کند، شناخته می شود و شامل دنبال کردن، دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در یک صنعت است. فرض کلیدی بسیاری از محققان مدیریت این است که عملکرد بهتر زمانی حاصل می شود که کسب وکار در مقایسه با رقبا سعی در بدست آوردن و حفظ مزیت رقابتی کند که جوهره ی تفکر استراتژیک معاصر است. تعریف مفهوم استراتژی از یک محقق به

محقق دیگر متفاوت است اما جوهره بسیاری از تعاریف به مفهوم استراتژی به عنوان " الگویی در جریان تصمیمات و فعالیت ها که خصیصه اصلی آن ارتباط سازمان با محیطش می باشد و به عنوان عاملی تعیین کننده در دستیابی به اهداف می باشد" اشاره دارد(Hakansson & Snehota,2006). استراتژی کسب وکار به معنی " یک مجموعه یکپارچه ای از فعالیت ها با با هدف افزایش قدرت و توانمندی بلند مدت شرکت در ارتباط با رقبایش" می باشد( Bergeron et al,2004). تحقیقات استراتژی کسب وکار اساسا مرتبط با درک این مطلب است که چه چیزی سازمان را در محیطش اثربخش می کند و به کشف فرایندهای مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی سازمان اشاره دارد( Hakansson & Snehota,2006). نیکس (۱۹۹۹) می گوید: «در یک زمان استراتژی دوره ای است که ما طراحی می کنیم. سفری است که ما تصور می کنیم. در همان زمان دوره ای است که ما آن را اداره می کنیم. سفری است که عملاً آن را ساخته ایم. حتی هنگامی که ما سفری اکتشافی را با هیچ مقصد خاصی شروع می کنیم». از دیدگاه نیکس، ما این گزاره را مطرح می کنیم که استراتژی چشم انداز، موقعیت، طرح و الگو است. استراتژی استراتژی می تواند در فاصله بین اهداف و وسایل قرار بگیرد، به طور خلاصه،استراتژی (در زمینه تشکیلاتی) واژه ای است که یک چارچوب قابل ارزیابی برای شبکه پیچیده تفکرات، تصورات، ایده ها، بینش ها، آگاهی ها، تجربیات، اهداف، مهارت، ارزش ها، احساسات یا ساخت ذهنی جمعی افراد را منعکس می کند که راهنمایی مخصوص را برای اعمال خاص به دنبال غایاتی خاص با به کارگیری منابع محیط دینامیک فراهم می کند. نیکس (۱۹۹۹) می گوید که استراتژی «هیچ موجودیتی بدون غایاتی که به دنبال آن است ندارد.» این بدین معناست که پیش نیاز های لازم برای فرمول بندی استراتژی درکی روشن و گسترده از غایاتی که باید به دست آید است. بدون این غایات در دیدگاه، عمل کاملاً تاکتیکی می شود و سریعاً به چیزی بیش از یک نتیجه اشتباه منحط نمی شود.

دیدگاه های متفاوتی نسبت به استراتژی وجود دارد، برخی استراتژی را به عنوان وسیله رسیدن به هدف در نظر می گیرند، برخی به عنوان هدف. برخی نیز استراتژی را به عنوان مفهوم جامع تری مد نظر قرار می دهند که هم در برگیرنده

ی اهداف و هم ابزار رسیدن به آنهاست و بیان می کنند که در چشم انداز مدیریت عمومی، فرموله کردن و پیاده سازی استراتژی در هم تنیده شده است و اهداف و ابزار رسیده به آنها بهم مرتبط می باشد و دلیلی برای جداسازی آنها وجود ندارد. به هر حال پارادایم مدیریت استراتژیک جدید، به طور آشکار اهداف (ساختار هدف و فرموله کردن هدف) را از استراتژی (فرموله کردن استراتژی، ارزیابی و پیاده سازی آن) مجزا می کند(Venkatraman,1989).

## ویژگی های تصمیم گیری استراتژیک

واژه "استراتژی" و "تصمیمات استراتژیک" معمولا با مسائلی از قبیل آنچه در جدول ۱ آمده مرتبط می باشند. ویژگی های تصمیمات استراتژیک و برخی از پیامد های آن ها را جدول زیر بیان کرده است که عبارتند از:

**جدول ۱-پ: تصمیمات استراتژیک (جانسون و همکاران، ۲۰۰۹)**

| |
|---|
| تصمیمات استراتژیک مرتبط هستند با: |
| جهت گیری بلند مدت سازمان<br>حیطه فعالیت های سازمان<br>مزیت برای سازمان در عرصه رقابت<br>همراستایی استراتژیک با محیط تجاری<br>قابلیت ها و منابع سازمان<br>ارزش ها و انتظارات بازیگران قدرتمند در سازمان و محیط پیرامون آن |
| بنابراین |
| دارای ماهیتی پیچیده می باشند.<br>در شرایط عدم اطمینان اتخاذ می شوند.<br>تصمیمات عملیاتی را تحت تاثیر قرار می دهند.<br>نیازمند رویکردی یکپارچه هستند (در داخل و خارج سازمان).<br>تغییرات قابل توجهی را دربر میگیرند. |

با توجه به ماهیت تصمیمات استراتژیک، ویژگی های را می توان چنین توصیف کرد:

*پیچیدگی؛* یکی از ویژگی های اصلی استراتژی و تصمیمات استراتژیک به ویژه در سازمان‌هایی با حیطه گسترده جغرافیایی از قبیل سازمان‌های چندملیتی و شرکت هایی با طیف گسترده ای محصولات می باشد.

*عدم اطمینان؛* یکی از ویژگی های ذاتی استراتژی است چرا که هیچ فردی از آینده مطمئن نیست. این عدم قطعیت در صنایعی که با نوآوری های فناورانه بیشتر سروکار دارند بیشتر خواهد بود. به عنوان مثال شرکت یاهو! در محیط اینترنت با تغییرات مستمر و غیرقابل پیش بینی عدم اطمینان بیشتری را درک می کند نسبت به شرکت هایی که در حوزه صنایع غذایی فعالیت می کنند.

*تصمیمات عملیاتی؛* این گروه از تصمیمات نیز به استراتژی مرتبط می باشند. صورتی که جنبه های عملیاتی سازمان در راستای استراتژی آن نباشند، صرفنظر از اینکه استراتژی شرکت تا چه خوب باشد، سازمان موفق نخواهد بود. از طرف دیگر، مزیت استراتژیک واقعی در سطح عملیاتی قابل دستیابی است و در واقع توانمندی در فعالیت های عملیاتی تعیین کننده تصمیمات استراتژیکی است که می تواند برای سازمان مناسب باشد.

*یکپارچگی؛* این مفهوم نیز برای استراتژی اثربخش ضروری است. مدیران برای مواجه با مسائل استراتژیک باید تعاملات بین بخشی و عملیاتی داشته باشند و توافق مدیرانی را که گاها علایق و اولویت های متفاوت دارند را کسب کنند.

*ارتباطات و شبکه های خارج از سازمان؛* به عنوان مثال ارتباط با تامین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان، برای استراتژی اهمیت دارند.

*تغییرات؛* معمولا عنصری حیاتی در استراتژی می باشد. تغییر معمولا به دلیل محدودیت منابع و فرهنگ سازمانی دشوار می باشد. مقاومت افراد در برابر تغییر و ترس از پذیرش تغییر معمولا از موانع کلیدی پیاده سازی تغییرات می باشند.

## مدیریت استراتژیک

انسوف (۱۹۶۵) مدیریت استراتژی را به عنوان وظیفه ای جدید برای مدیران عمومی تعریف می کند که اساساً از روش سنتی مدیریت متفات است(Ansoff, 1965). ویکهام (۲۰۰۰) مدیریت استراتژیک را به عنوان رشته ای کاربردی تعریف می کند که به منظور ارائه ی ایده های مدیران در دو ناحیه متمایز اما به هم متصل است. تحلیل، ابزار کشف

کسب و کار و مسائلی که آن ها در مسیری منفصل با آن مواجه می شوند و دستور العمل بیانی پیشنهاد دهنده بر این که چگونه کسب و کار می توان بهتر اداره شود. تامپسون (۱۹۹۰) مدیریت استراتژیک را همچون «فرایندی که به وسیله آن یک تشکیلات اهداف خود را برقرار می کند. اعمال طراحی شده برای رسیدن به این اهداف را در بازه زمانی مطلوب فرمول بندی می کند عملیات را پیاده ساز می کند و پیشرفت و نتایج را ارزیابی می کند. او پنج عمل وابسته به هم را برای مدیریت استراتژیک بیان می کند.

نخست، مدیریت باید مفهموم کسب و کار را توسعه کند و تصوری را شکل می دهد که تشکیلات می خواهد و در نتیجه ماموریتی را ایجاد می کند. سیستم های اطلاعاتی می تواند بخش عمده ای از ماموریت باشد. فعالیت بعدی در فرایند مدیریت استراتژی ترجمان ماموریت در اهداف عملکرد دوره زمانی مشخص (کوتاه مدت یا بلند مدت) است. فعالیت سوم فرمول بندی استراتژی برای رسیدن به عملکرد هدف است. فعالیت بعدی در مدیریت استراتژی از دیدگاه تامپسون پیاده سازی موثر پربازده و اجرای استراتژی انتخابی است. فعالیت نهایی ارزیابی عملکرد، مرور موقعیت و شروع عملیات اصلاحی است که می تواند تمام عملیات بالا را تغییر دهد .

موریتا و همکارانش (۲۰۱۰) در مطالعه ای چرخه مدیریت استراتژیک را شامل چهار مرحله معرفی می کنند که هر کدام از مراحل خروجی های مشخصی را داراست. مرحله اول برنامه ریزی چشم انداز سازمان است که در آن یک چشم انداز با اهداف آشکارا، جهت گیری بلند مدت و توافق و درک سازمانی توسعه می یابد. مرحله دوم، فرموله کردن استراتژی صورت می گیرد که در این مرحله با انجام اقداماتی چون توجه به ویژگی های سازمانی و اطمینان از پذیرش استراتژی از طرف مدیران و کارکنان سازمان و اطمینان از سازگاری استراتژی توسعه یافته با اهداف و چشم انداز، استراتژی شکل می گیرد. در واقع در این مرحله آنچه باید انجام شود پیش بینی می شود. در مرحله بعد، مرحله اقدامات و عملیات، که سطح پیاده سازی استراتژی تعیین می شود. در نهایت مرحله عملکرد سازمانی که رقابت تعیین می شود و هماهنگی و جهت گیری اقدامات صورت می گیرد (Morita et al., 2010).

## تکنیک ها، مدل ها و چارچوب های مدیریت استراتژیک

به منظور اجرای تحلیل، و تحقیق انتخاب استراتژیک و در نهایت پیاده سازی و ارزیابی استراتژی. تکنیک ها، مدل ها و چارچوب ها و ابزار بسیاری توسعه یافته است.

جدول بعضی از مهم ترین (استفاده گسترده) موارد این تکنیک ها، مدل ها، چارچوب ها و ابزار را به صورت خلاصه آورده است. در جدول A، نشانگر تحلیل، C نشانگر انتخاب، I نشانگر پیاده سازی و E نشانگر ارزیابی است. قابل توجه است که جدول زیر برای پژوهشگران و متخصصان برای به کارگیری ابزار مدیریت استراتژیک به عنوان راهنما استفاده می شود.

**جدول ۲: برخی از ابزار های مدیریت استراتژیک و کاربرد آنها در چرخه عمر استراتژی**

| ابزار | هدف/منطق | کاربرد در چرخه عمر استراتژی |
|---|---|---|
| SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) | برای فرمول بندی استراژی عمومی با تحلیل محیط کسب و کار و منابع داخل یک سازمان | A |
| PEST (Political, Economic, Socio-Cultural and Technology) | PEST به عنوان فهرستی استفاده می شود که تحلیلی فوری از تاثیرات مختلف به محیطی را در نظر می گیرد. | A |
| Five forces Analysis | سازمان‌ها را در آزمایش موقعیت آن ها در محیط رقابتی قادر می سازد. | A & C |
| Value Chain Analysis | می توان موثر بودن و رقابتی بودن داخلی یک سازمان را آزمایش کند | A & E |
| Porter's Diamond | می تواند برای شناسایی رقابتی بودن ملی استفاده شود. | A |
| Cost/ Benefit Analysis | می تواند برای قرار دادن مقادیر مالی بر تمام هزینه ها و سود های یک عمل استراتژیک خاص استفاده شود. | A & C |
| Critical Success factors Analysis | می تواند پیوندی را از یک بازار به SWOT سازمانی تهیه کند. | A & I |
| Stakeholders Analysis | می تواند برای شناسایی هر گروه یا شخصی که می تواند به وسیله عملکرد سازمان تاثیر گذار باشد استفاده شود. | A |
| Segmentation Analysis | این تحلیل موجب شناسایی بزرگترین و سوده ترین مشتریان می شود و آن ها را مطابق با مشخصه های مشترکشان تقسیم می کند. | C |
| Strategic Opportunities framework | می تواند برای در ارزیابی اثر پیاده سازی استراتژی در فرایند ها و محصولات ساختار سازمانی کمک کند. | I |
| Portfolio Analysis (BCG Matrix) | ارتبا بین بخشی پتانسیل عایدی کنونی بیا آینده مجصول و حات مناسب مدیریت را مدل کند. (۶۸۰) | A & C |
| Core Competencies and End Products Model | می تواند برای شناسایی سهم ویژگی های کلیدی در رقابت استفاده شود. | E |
| Balanced Scorecard | تحلیل تخمین های ملموس و غیر ملموس را ترکیب می کند تا به فرمول بندی ساختار یک استراتژی کمک کند. | I & E |
| Gap Analysis | تحلیل شکاف از تعریف حالت کنونی، حالت مورد مطلوب یا هدف و فاصله بین آن تشکیل شده است. | A & I |
| Strategy Statement Framework | می تواند برای اداره تغییر استراتژیک به وسیله در نظر گرفته منابع، ارزش ها و محصولات/خدمات استراتژیک استفاده شود. | I |

## منابع علمی:

۱. صالحی عمران، ابراهیم؛ عین‌خواه، فرناز؛ بارانی، سپیده .(۱۳۹۸). تحلیل جایگاه مهارت‌اموزی در سند نقشه جامع علمی کشور. فصلنامه علمی پژوهش آموزش عالی ایران، ۱، ۲-۳۸.

2. Ansoff, I. H. 1965. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill
3. Atchoarena, D.(2021). Universities as Lifelong Learning Institutions: A New Frontier for Higher Education? UNESCO Institute for Lifelong Learning, Hamburg, Germany.
4. Ball, J., & Savin-Baden, M. (2022). Postdigital learning for a changing higher education. Postdigital science and education, 4(3), 753-771.
5. Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, *21*(1), 73-81.
6. Hatzius, J. (2023). The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth (Briggs/Kodnani). Goldman Sachs, 1.
7. Liang, X. L. (2023). Military Rule and Military Industry: Prerogatives and Interests. Fletcher School of Law and Diplomacy (Tufts University).
8. Morita, M., et al. Strategic management cycle: The underlying process building aligned linkage among operations practices. International Journal of Production Economics (2010),doi:10.1016/j.ijpe.2010.09.003
9. OECD. "An OECD Learning Framework 2030." The Future of Education and Labor (2019): 23-35.
10. Ross, S. R. J., O'Connell, D. P., Deichmann, J. L., Desjonquères, C., Gasc, A., Phillips, J. N., & Burivalova, Z. (2023). Passive acoustic monitoring provides a fresh perspective on fundamental ecological questions. Functional Ecology, 37(4), 959-975.
11. Sostero, M., & Tolan, S. (2022). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2022/07.
12. Venkatraman N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. Management Science, 35(8), pp.942-962.