

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

❖ **عنوان:** سند راهبردی دانشگاه الزهراء (س)

❖ **دوره زمانی:** ۱۳۹۳ الی ۱۳۹۷

❖ **زمان تدوین:** سال ۱۳۹۳

❖ **اعضای شورای راهبردی:**

دکتر انسیه خزعلی، دکتر ناهید هادیان دهکردی، دکتر فریده حق بین، دکتر مهناز ملانظری، دکتر مهناز امیرخانی، دکتر انسیه زاهدی، دکتر معصومه حسین زاده شهری، دکتر علیرضا خان بیگی، دکتر طیبه صفایی، دکتر محمد علی بابایی، دکتر سعیدرضایی شریف آبادی، دکتر فروغ الصباح شجاعنوری، دکتر سیده سوسن مرندی، دکتر زرین تاج برنایی، دکتر محمد ابراهیم سقزچی، دکتر زهرا ناظم بکایی، دکتر نسرین سلطان خواه، دکتر مهدی نیک منش، محمد علی اکبری قرا، زینت زارع، زهرا گیاهی، افسانه درودیان، دکتر شایسته سپهر، دکتر افسانه شمشکی، دکتر منصور حسامی.

❖ **اعضای کمیته تلفیق:**

دکتر انسیه خزعلی، دکتر فریده حق بین، دکتر مهناز ملانظری، دکتر مهناز امیرخانی، دکتر انسیه زاهدی، دکتر محمد علی بابایی، دکتر زهرا ناظم بکایی، دکتر معصومه حسین زاده شهری.

❖ **ناظر علمی:** دکتر محمدعلی بابایی

❖ **مجری:** مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری

فهرست مطالب

شماره صفحه

شرح

۴	فصل اول: کلیات
۴	۱-۱- مقدمه
۵	۱-۲- ویژگی های متمایز برنامه ریزی راهبردی
۶	۱-۳- مراحل (فرآیند) تدوین و اجرای برنامه راهبردی
۱۳	۱-۴- سازماندهی و ارکان برنامه ریزی راهبردی
۱۵	۱-۵- معرفی دانشگاه الزهراء (س)
۲۶	فصل دوم: سند چشم انداز و اهداف کلان دانشگاه
۲۶	۲-۱- ارزش ها
۲۷	۲-۲- چشم انداز
۲۷	۲-۳- مأموریت
۲۷	۲-۴- اهداف کلان
۲۹	فصل سوم: تحلیل های استراتژیک (وضع موجود و راهبردها)
۲۹	۳-۱- رویکردهای تحلیل
۳۰	۳-۲- جمع بندی وضع موجود (SWOT)
۳۳	۳-۳- موضوعات راهبردی
۳۵	۳-۴- راهبردهای کلان دانشگاه
۳۷	۳-۵- شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)

شرحشماره صفحه

۴۲ فصل چهارم: تحلیل های راهبردی کمیته های تخصصی
۴۲ ۴-۱- آموزش
۴۸ ۴-۲- پژوهش و فناوری
۵۵ ۴-۳- فرهنگی و اجتماعی
۶۱ ۴-۴- دانشجوی
۶۶ ۴-۵- مالی و زیرساخت
۷۲ ۴-۶- سرمایه های انسانی
۷۸ ۴-۷- فناوری اطلاعات و ارتباطات
۸۴ ۴-۸- همکاری های علمی - بین الملل
۹۱ ۴-۹- پژوهشکده زنان

فصل اول: کلیات

در این فصل کلیات طرح مورد بحث قرار می‌گیرد؛ از جمله می‌توان به ویژگی‌های متمایز برنامه‌ریزی راهبردی، مراحل یا فرایندهای اجرایی و نحوه سازماندهی و یا ارکان طرح اشاره نمود. همچنین اطلاعات آماری راجع به ابعاد فعالیت‌های دانشگاه ارائه می‌شود.

۱-۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها در شرایطی فعالیت می‌کنند که دستخوش تحولات سریع و افت و خیزهای فراوانی بوده و با چالش‌های متعدد مواجه‌اند. از جمله چالش‌ها عبارتند از: جهانی شدن، رشد آموزش‌های مجازی، کاهش بودجه‌های دولتی، لزوم انعطاف‌پذیری، بهبود کیفیت آموزش، کاهش هزینه‌ها، تغییر نقش استاد - دانشجو و به روز کردن برنامه‌های آموزشی. در این شرایط اعمال رویکرد برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، برای روبرو شدن با تغییرات سریع، شناخت و حل مهم‌ترین مسائل کلان، شناسایی اهم نقاط قوت و ضعف سازمانی و استفاده بهینه از فرصت‌ها و مواجهه با تهدیدهای محیطی و دستیابی به برنامه تحول سازمانی اجتناب‌ناپذیر است. برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است برای تدوین راهبرد های سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی دستیابی به منابع مورد نیاز برای رسیدن به چشم‌انداز. این فرایند پویاست و از ویژگی‌هایی مانند تداوم، جامعیت، قابلیت اجرا و تناسب با توانمندی‌های سازمانی برخوردار است، همچنین مستلزم آگاهی و تجزیه و تحلیل عمیق از شرایط بیرونی و درونی سازمان است تا برنامه‌های مزبور قابلیت تطابق با نیازهای آینده و پاسخگویی به تحولات محیط بیرونی سازمان را داشته باشد.

این سند اولین برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء است که با اعمال روش‌های علمی و مشارکت جمعی برای افق زمانی ۵ ساله تهیه شده است. یکی از ویژگی‌های مهم این برنامه همسویی آن با اسناد بالادستی مانند سند چشم‌انداز ۲۰ساله کشور، نقشه جامع علمی کشور، برنامه پنجم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی، سند تحول آموزش عالی و سند تحول فرهنگی آموزش عالی و راهبردهای دانشگاه اسلامی و برنامه اصلاح نظام اداری کشور است.

یکی دیگر از ملاحظات در تدوین این برنامه راهبردی، ایجاد زمینه‌های تحقق برنامه‌ها و اجرایی شدن تصمیمات است. برای این منظور شورای راهبردی دانشگاه زیر نظر مستقیم و مشارکت موثر ریاست دانشگاه و نه

کمیته تخصصی تشکیل گردید. از آنجا که از ضروریات مهم برنامه‌ریزی راهبردی، استفاده صحیح از منابع اطلاعاتی درون و برون سازمانی و مشارکت جدی کلیه مسئولان در رده‌های مختلف است، در فرایند تدوین این برنامه کمیته‌های تخصصی تشکیل شدند که اهم وظایف آنها بررسی طرح‌ها، ایده‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی کوتاه مدت و بلندمدت بود. پس از آن کمیته تلفیق برای یکپارچه کردن برنامه‌ها و تدوین برنامه عملیاتی با حضور رئیس دانشگاه و معاونت‌ها تشکیل شد.

۲-۱- ویژگی‌های متمایز برنامه ریزی راهبردی

اهم خصوصیات متمایز این برنامه ریزی راهبردی که مورد توجه و تأکید بوده عبارتند از:

۱. **کیفیت مطلوب:** متناسب با مقتضیات دانشگاه، قابل اجرا و عملیاتی بودن (اجتناب از ابهام و صوری بودن برنامه) و اعمال رویکرد علمی (استفاده از اندیشه‌ها و تجارب نوین و رویکردهای اصیل)
۲. مبتنی بر ارزش‌های بنیادین اسلامی
۳. همسویی و سازگاری با اسناد بالا دستی
۴. هم راستا با سند چشم‌انداز
۵. اعمال رویکرد مشارکتی و لحاظ نمودن نظرات سطوح مختلف دانشگاه
۶. استفاده از دیدگاه‌های صاحب‌نظران و افراد بیرونی (برخورداری از تنوع دیدگاه‌ها اعم از درونی و بیرونی)
۷. توجه به مدل **EFQM** جهت همسویی با نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه و واحدهای تابعه به منظور تسهیل پاسخگویی مجریان
۸. تسری برنامه‌های راهبردی به سطوح وظیفه‌ای و عملیاتی
۹. دستیابی به حداکثر همسویی بین عناصر سازمانی و واحدهای اجرایی در تحقق اهداف و برنامه‌ها (سازگاری درونی)
۱۰. منعطف بودن راهبردها و برنامه‌ها، ایجاد زمینه بازنگری و مرور برنامه‌ها، مفروضات و رویکردها (بازاندیشی مستمر برای تکامل و بهبود)

۳-۱ مراحل (فرایند) تدوین و اجرای برنامه راهبردی

برای طراحی فرآیند برنامه ریزی راهبردی ابتدا مطالعات اولیه برای شناخت مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک انجام گرفت و سپس تجارب سایر دانشگاه های داخلی و خارجی تحلیل شد، به علاوه معیار استراتژیک در مدل تعالی سازمانی EFQM بررسی گردید و در نهایت با ملحوظ کردن ویژگی های مطرح در بند ۱-۲، مدل مناسب دانشگاه که در شکل شماره ۱ ملاحظه می شود طراحی شد. در ادامه چکیده مطالعات و بررسی های صورت گرفته ارایه شده و سپس عناصر مدل به اختصار تشریح می شود:

الف) تحلیل تجارب سایر دانشگاه های داخلی و خارجی^۱:

مرور استراتژی ها دانشگاه های معتبر داخلی حاکی از این است که جهت گیری های آن ها تا حدود زیادی شبیه به هم هستند. دلیل این امر وجود اسناد بالادستی است که اکثر دانشگاه ها در تدوین راهبردهای خود، مضامین آن ها را مد نظر قرار داده اند، از جمله این اسناد بالادستی عبارتند از:

- ✓ سند دانشگاه اسلامی
- ✓ نقشه جامع علمی کشور
- ✓ سند راهبردی کشور در امور خبرگان
- ✓ چشم انداز ایران ۱۴۰۰
- ✓ برنامه ۵ ساله توسعه کشور
- ✓ سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور
- ✓ نقشه توسعه کارآفرینی کشور

یکی دیگر از منابع مورد استفاده توسط دانشگاه ها، در تدوین استراتژی، رجوع به نظام رتبه بندی دانشگاه هاست.^۲ این نظام شاخص هایی را توصیه می کند که در هدفگذاری اغلب سازمان ها به کار گرفته

۱. اسناد راهبردی دانشگاه های مورد مطالعه عبارتند از:

- سند تحول راهبردی دانشگاه صنعتی شریف (جلد اول و دوم)
- برنامه ریزی راهبردی دانشگاه تربیت مدرس
- برنامه راهبردی دانشگاه تهران

- Washington State University
- University of Oxford
- The university of Edinburgh

۲. انواع نظام های رتبه بندی:

- آئین نامه رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی مصوب ۱۳۹۱ توسط وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری
- رتبه بندی دانشگاه ها در کشورهای اسلامی
- QS World University Ranking
- Times World University Ranking (۲۰۱۳ - ۲۰۱۴ Methodology)
- Academic Ranking of World Universities

می‌شود. به علاوه به دلیل عدم رقابت چشمگیر بین مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه‌ها کمتر به مزیت رقابتی در تدوین استراتژی‌ها توجه کرده‌اند.

مرور راهبردهای دانشگاه‌های معتبر خارجی نیز حاکی از این است که آن‌ها نیز راهبردهای مشابهی اتخاذ کرده‌اند. همچنین دانشگاه‌های خارجی نیز به نظام‌های رتبه‌بندی نیز توجه داشته‌اند. هر چند نظام‌های رتبه‌بندی متنوعی در خارج متداول است، اما آن‌ها نیز از زیربناهای تئوریک مشابهی تبعیت می‌کنند. در عین حال جنبه مزیت رقابتی در راهبردهای دانشگاه‌های خارجی ملموس‌تر است.

ب) معیار استراتژی در مدل EFQM:

در مدل سرآمدی مزبور معیار استراتژی به شرح زیر تعریف شده است:

«سازمان‌های سرآمد مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذینفعان سازمان پیاده می‌کنند که در آن بازار و بخشی از صنعت که در آن فعالیت می‌کنند، مد نظر قرار می‌گیرد. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف دراز مدت و فرآیندها به نحوی تدوین شده و در سازمان تسری داده شده‌اند که موجب تحقق استراتژی می‌گردد.»

زیرمعیارهای خط مشی و استراتژی عبارتند از:

- ✓ خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان مبتنی است.
- ✓ خط مشی و استراتژی بر اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت‌های بیرونی مرتبط مبتنی است.
- ✓ خط مشی و استراتژی، تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می‌شوند.
- ✓ خط مشی و استراتژی از طریق چارچوبی از فرآیندهای کلیدی در سازمان اشاعه داده شده و جاری می‌شوند.

ج) مدل تدوین برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء (س):

شایان ذکر است در مهرماه ۱۳۹۳، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری الگوی پیشنهادی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه‌ها، مراکز آموزشی و پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری را ارائه کرد که مدل طراحی شده از بسیاری جهات با الگوی پیشنهادی همخوانی دارد. این الگو مراحل زیر را برای تهیه و تدوین برنامه راهبردی پیشنهاد نموده است:

➡ **گام اول:** تشکیل شورای برنامه‌ریزی راهبردی

➤ **گام دوم:** تهیه و تنظیم برنامه (شامل تدوین سند چشم انداز، شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها، معرفی اهداف کمی و کیفی برنامه، تعریف شاخص های کلیدی عملکرد، تعیین راهکارهای اجرایی)

➤ **گام سوم:** تصویب برنامه در شورای برنامه ریزی و اخذ تأیید های لازم

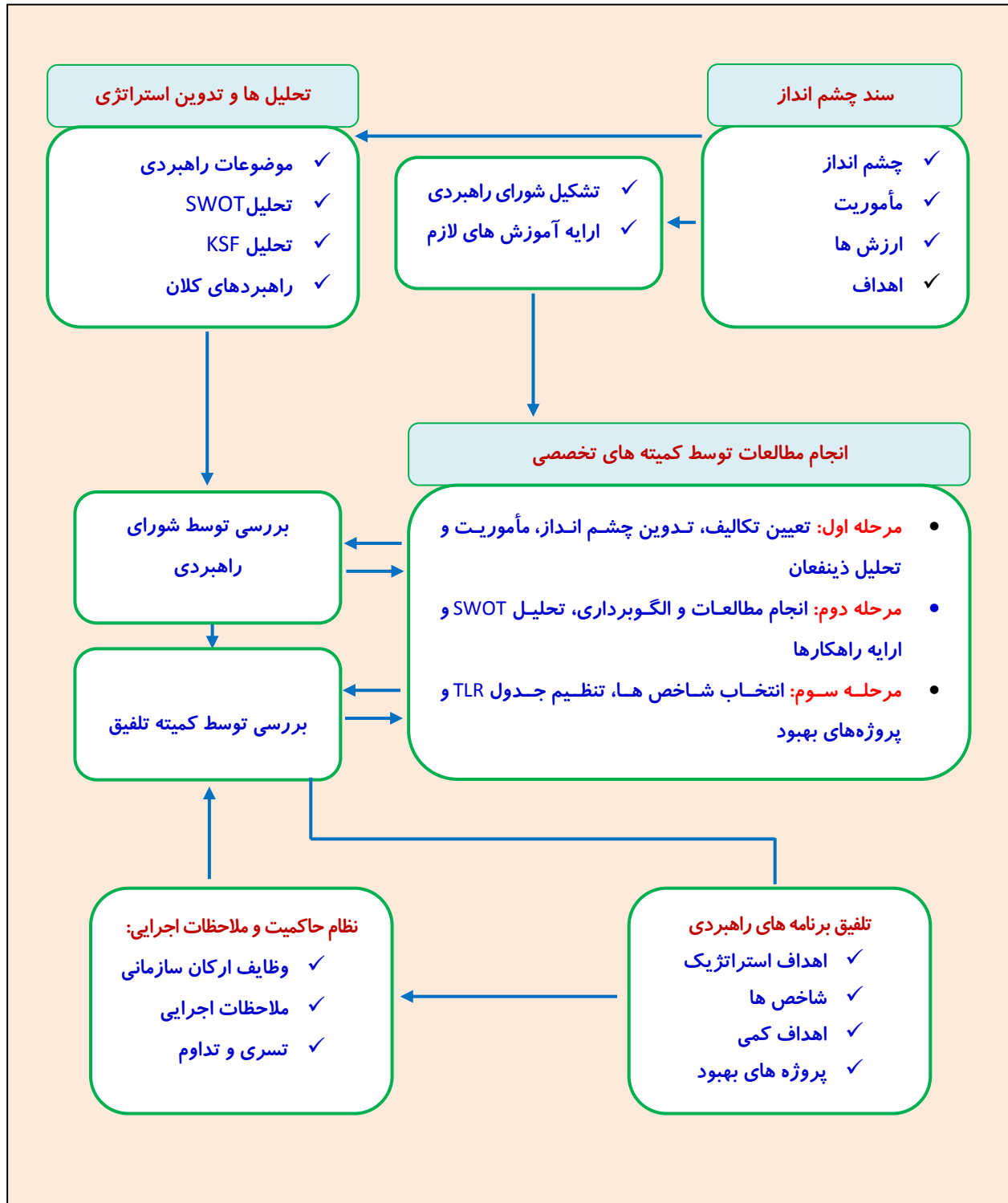
➤ **گام چهارم:** تعیین ساختار اجرایی برنامه

➤ **گام پنجم:** برقراری ارتباط بین برنامه با منابع مالی (تدوین بودجه ریزی عملیاتی)

➤ **گام ششم:** پایش سالانه سنجه ها

در ادامه برخی عناصر مدل دانشگاه الزهراء (س) (شکل شماره ۱) به اختصار تشریح می شود.

شکل شماره ۱ - مدل (فرآیند) تدوین برنامه ریزی راهبردی دانشگاه الزهراء (س)



- **موضوعات راهبردی:**

☞ **مفهوم موضوعات استراتژیک (Change Agenda):** یعنی از وضعیت فعلی تا مقصد آتی

(چشم انداز) چه تغییراتی باید رخ دهد؟ ما در چه مواردی باید تغییر ایجاد کنیم؟

☞ چرا تعیین موضوع های راهبردی مهم است؟

✓ اولویت ها و جهت حرکت ما را تعیین می کند.

✓ وقت و انرژی و منابع ما را بر موضوع های مهم متمرکز می سازد.

✓ در تصمیم گیری ها به ما کمک می کند.

✓ در تدوین و انتخاب راهبردها به ما یاری می رساند.

- **سنجه ها (Measures):** نحوه سنجش نتایج حاصل از اجرای استراتژی

به منظور کنترل عملکرد، اطمینان از پیشرفت و چالش با مفروضات پیش بینی شده، با انتخاب سنجه های مناسب،

عملکرد به صورت مستمر مورد سنجش قرار می گیرد. البته سنجش عملکرد عاملی برای انگیزش هم است؛

همچنین مدیریت نیز با این کار از تلاش های جمعی برای دستیابی به استراتژی اطمینان پیدا می کند.

- **اهداف کمی (TARGET):** سطح عملکرد و یا نرخ بهبود مورد نیاز

☞ تعیین اهداف کمی موجب تمرکز سازمان بر بهبود امور شده و فعالیت های واحدها را با استراتژی

مرتبط می سازد. معمولاً برای هر سنجه یک اهداف کمی قابل سنجش و قابل نشر تعیین می شود.

☞ روش های تعیین اهداف کمی عبارتند از:

۱. تحلیل چشم انداز و اهداف کلان

۲. بهینه کاوی

۳. بهبود تدریجی براساس عملکرد سنوات گذشته

۴. ایجاد یک پایه و تعیین اهداف بهبود یافته آن در فواصل زمانی

- **پروژه های بهبود یا ابتکارات:** اقدام یا برنامه کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف

☞ برنامه هایی برای پر کردن شکاف عملکرد است. مثلاً اگر وضعیت کنونی یک هدف کمی در سنجه‌ای ۱۰ باشد و هدف ما برای افق یک سال ۲۰ باشد، باید برنامه های طراحی شود تا این شکاف پر شود، مثل طراحی سیستم نرم افزاری و یا اتوماتیک کردن امور.

☞ ویژگی های مؤثر ابتکارات و یا اقدامات استراتژیک:

۱. دارای مسئول یا پاسخگو در تیم مدیریت
۲. مشخص کردن تاریخ شروع و خاتمه و نحوه پیشرفت مراحل پروژه
۳. تعیین دستاوردها و یا خروجی کار
۴. تعیین بودجه
۵. نوع منابع لازم مثل نفر ساعت و یا محل

☞ پروژه های مرتبط با فعالیت های روزانه و معمولی سازمان اقدام استراتژیک نیستند؛ مثل:

- ✓ برنامه های فرعی و غیر مرتبط با عملکرد کلی سازمان
- ✓ برنامه های جاری مثل ارائه گزارش مالی سالانه

• روش یکپارچه سازی یا تسری Cascade:

☞ در سازمان های پیچیده تسری برای اطمینان از سازگاری واحدها و درک همه از استراتژی ها مهم است. سه روش عمده عبارتند از:

(۱) Identical:

- ✓ تکرار اهداف برای فرآیندها و یا واحدها
- ✓ اهداف، سنجه ها و پروژه ها عیناً کپی و یا به واحد مربوط منتقل می شود.

(۲) Contributory: ترجمه اهداف ولی سازگار با اهداف کلی (Congruent) مثلاً:

- ✓ چه مهارت، فرهنگ و اطلاعات برای استراتژی واحد اهمیت دارد؟
- ✓ اهداف واحد یا بخش (مثلاً تأمین نیازهای دانشجویان) چیست؟

(۳) New: اهداف جدید مرتبط با اهداف کلان سازمان، واحد یا بخش که مستقیماً با اهداف دانشگاه مرتبط نیست.

☞ دو نوع انسجام (Alignment) وجود دارد افقی و عمودی. تسری یعنی داشتن برنامه TLR^۳ برای هر واحد و شکستن استراتژی به صورت سلسله مراتب که عمدتاً به انسجام عمودی در سازمان کمک می‌کند.

• نشر استراتژی:

☞ در یک سازمان استراتژی محور، رهبری باید با افراد مرتبط شده و سعی کند آن‌ها را در راستای استراتژی کلی شرکت همسو کند. استراتژی باید علاوه بر کارکنان، به سایر ذینفعان نیز انتقال یابد، به ویژه ذینفعان کلیدی. به این ترتیب انتشار مؤثر استراتژی موجب اطلاع، پذیرش، انگیزش و مشارکت عمومی افراد در اجرای استراتژی خواهد بود.

☞ نشر استراتژی معمولاً مشتمل به سه مرحله است:

۱. **دادن اطلاعات اولیه** یا آموزش همگان راجع به مفهوم یا رویکرد برنامه ریزی راهبردی در طول فرآیند طراحی
۲. **انتشار تصمیم‌های استراتژیک نظیر چشم‌انداز، استراتژی و اهداف** پس از تصویب آن به صورت مختلف مثل سایت، تابلو اعلانات، بروشور کتبی و سخنرانی‌های عمومی در سازمان اطلاع‌رسانی می‌شود.
۳. **ارایه نتایج عملکرد و دستاوردها،** قدردانی مستمر از تیم‌ها، واحدها و افراد مؤثر و یا با عملکرد برتر در راستای دستیابی به استراتژی دانشگاه

• بودجه بندی:

اگر بودجه مرتبط با استراتژی نباشد احتمالاً عملیاتی صورت می‌گیرد که در راستای استراتژی نبوده و یا موجبات حمایت و دستیابی آن‌ها را فراهم نمی‌سازد؛ لذا نتایج عملیاتی بازخورهای معتبر در خصوص کیفیت جهت‌گیری یا استراتژی ارایه نخواهند کرد.

• تخصیص منابع:

اجرای موفق استراتژی مستلزم ارتباط استراتژی با برنامه ریزی مالی یا بودجه بندی است. برنامه ریزی مالی موارد زیر را دربردارد:

۱. **دستورالعمل یا راهنمای تنظیم بودجه**
۲. **ترجمه برنامه عملیاتی به ارقام مالی**
۳. **مقایسه سناریوها با اهداف کمی**

^۳ Traffic light Report

۴-۱- سازماندهی و ارکان برنامه ریزی راهبردی

به منظور جلب مشارکت همه دست اندرکاران در واحدهای مختلف سازمانی و ایجاد زمینه های تحقق برنامه های راهبردی، فرآیند بررسی و تدوین برنامه ریزی راهبردی دانشگاه در سه سطح صورت گرفت.

الف - شورای راهبردی: اهم وظایف شورای راهبردی عبارتند از:

۱. تهیه و تدوین برنامه های راهبردی در راستای چشم انداز و مأموریت دانشگاه
۲. تعیین اولویت ها و تدوین برنامه های عملیاتی کوتاه مدت و بلندمدت در راستای چشم انداز و مأموریت دانشگاه
۳. تدوین سیاست های تأمین و جذب منابع
۴. بررسی طرح ها و ایده های راهبردی

ب- کمیته های تخصصی: به منظور بررسی طرح ها، ایده های راهبردی و تعیین برنامه های عملیاتی کوتاه مدت و بلندمدت، در هر حوزه کمیته های مستقل به شرح زیر تشکیل گردید:

۱. کمیته تخصصی آموزش
۲. کمیته تخصصی پژوهش و فناوری
۳. کمیته تخصصی فرهنگی و اجتماعی
۴. کمیته تخصصی دانشجویی
۵. کمیته تخصصی مالی و زیرساخت
۶. کمیته تخصصی سرمایه های انسانی
۷. کمیته تخصصی فناوری اطلاعات و ارتباطات
۸. کمیته تخصصی همکاری های علمی و بین المللی
۹. کمیته تخصصی پژوهشکده زنان

☞ ترکیب اعضای کمیته های تخصصی شامل معاون سازمانی مربوط، یک عضو از اعضای شورای راهبردی و یک یا چند نفر از مسئولان اجرایی و کارشناسان در معاونت های مربوطه بود.

اهم وظایف کمیته های تخصصی عبارتند از:

❖ مرحله اول:

۱. تعیین تکالیف براساس اسناد بالادستی و سند چشم انداز دانشگاه (همراه با مرور مطالعات قبلی)
۲. تدوین چشم انداز و مأموریت و اهداف هر بخش
۳. تحلیل ذینفعان بخش

❖ مرحله دوم:

۴. انجام مطالعات: الگوبرداری، بررسی گزارش ها و روند شاخص ها
۵. شناسایی نقاط قوت و ضعف، ارزیابی آن ها طبق فرم های تعیین شده
۶. شناسایی فرصت ها و تهدیدات، ارزیابی آن ها طبق فرم تعیین شده
۷. ارایه راهکار براساس رویکرد SWOT

❖ مرحله سوم:

۸. انتخاب شاخص ها براساس تلفیق روش های رتبه بندی و اهداف هر بخش
۹. تنظیم TLR هر بخش
۱۰. پیشنهاد پروژه ها و اقدامات استراتژیک هر بخش

شایان ذکر است کمیته های تخصصی نتایج مطالعات خود را در هر مرحله در جلسات شورای راهبردی ارایه کردند، سپس اعضای شورا مراتب را مورد بحث و تبادل نظر قرار دادند و کمیته ها براساس پیشنهاد های شورا به بازنگری در گزارش های خود مبادرت نمودند. به این ترتیب کیفیت گزارش ها و مطالعات کمیته ها تقویت شد.

ج- کمیته تلفیق: این کمیته مسئولیت یکپارچه سازی راهبردها، برنامه ها و اقدامات استراتژیک پیشنهادی کمیته های تخصصی را بر عهده داشت و با نگاه کلان، دیدگاه های کمیته های مختلف را مورد بررسی مجدد قرار داد. به این ترتیب انسجام برنامه ها تا حد زیادی تضمین گردید.

اهم وظایف کمیته تلفیق به شرح زیر می باشد:

۱. نهایی نمودن چشم انداز و مأموریت هر بخش
۲. تعیین اهداف بخش ها و دانشگاه (نقشه راهبردی)
۳. انتخاب شاخص های کلیدی عملکرد

۴. جمع بندی نقاط قوت و ضعف بخش و دانشگاه
۵. جمع بندی فرصت ها و تهدیدات بخش و دانشگاه
۶. تلفیق تحلیل های مربوط به SWOT
۷. نهایی کردن راهبردهای هر بخش
۸. تدوین راهبردهای دانشگاه
۹. نهایی کردن شاخص ها براساس تلفیق روش های رتبه بندی و اهداف مدون
۱۰. تلفیق پروژه ها و اقدامات استراتژیک

۵-۱- معرفی دانشگاه الزهراء (س)

الف) سیر تاریخی:

دانشگاه الزهراء (س) دانشگاه ویژه زنان، در سال ۱۳۴۳ تاسیس شد. در آن هنگام با ۹۰ دانشجو به صورت مدرسه عالی، با نام «مدرسه عالی دختران» فعالیت خود را آغاز نمود؛ علاوه بر رشته های مترجمی زبان های خارجی، منشیگری و روانشناسی، تدریس رشته هایی تحت عنوان فنون خانه داری را در برنامه فعالیت های آموزشی خود قرار داد. پذیرش دانشجو (در رشته اخیر، از سال دوم تاسیس ۴۵-۱۳۴۴، صورت گرفت). در سال تحصیلی ۵۵-۱۳۵۴ مدرسه عالی دختران تبدیل به دانشگاه شد و از سال ۱۳۵۶ در قالب مجموعه ای از ۴ دانشکده فعالیت خود را ادامه داد:

۱. علوم پایه
۲. ادبیات و علوم انسانی
۳. علوم مدیریت
۴. اقتصاد

پس از پیروزی انقلاب اسلامی با همین ترکیب، مزین به نام مطهر الزهراء «س» گردید. در سال ۱۳۶۵ عناوین چهار دانشکده مزبور به صورت زیر تغییر یافت:

۱. علوم پایه
۲. علوم اجتماعی و اقتصادی
۳. ادبیات
۴. هنر

در سال ۱۳۷۳ دانشکده های زیر ایجاد شد:

۱. علوم تربیتی و روانشناسی

۲. تربیت بدنی

۳. فنی و مهندسی

در سال ۱۳۸۰ نیز دانشکده الهیات و ادبیات با دریافت موافقت اصولی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری،

به دو دانشکده زیر تفکیک شد:

۱. ادبیات

۲. دانشکده الهیات

در سال ۱۳۹۳ با مجوز هیات امنا، دانشکده علوم پایه به سه دانشکده تقسیم شد:

۱. علوم زیستی

۲. علوم ریاضی

۳. علوم فیزیک و شیمی

و بدین ترتیب در حال حاضر دانشگاه دارای ده دانشکده مستقل زیر می باشد:

۱. ادبیات

۲. الهیات

۳. علوم اجتماعی و اقتصادی

۴. علوم تربیتی و روانشناسی

۵. هنر

۶. فنی و مهندسی

۷. تربیت بدنی

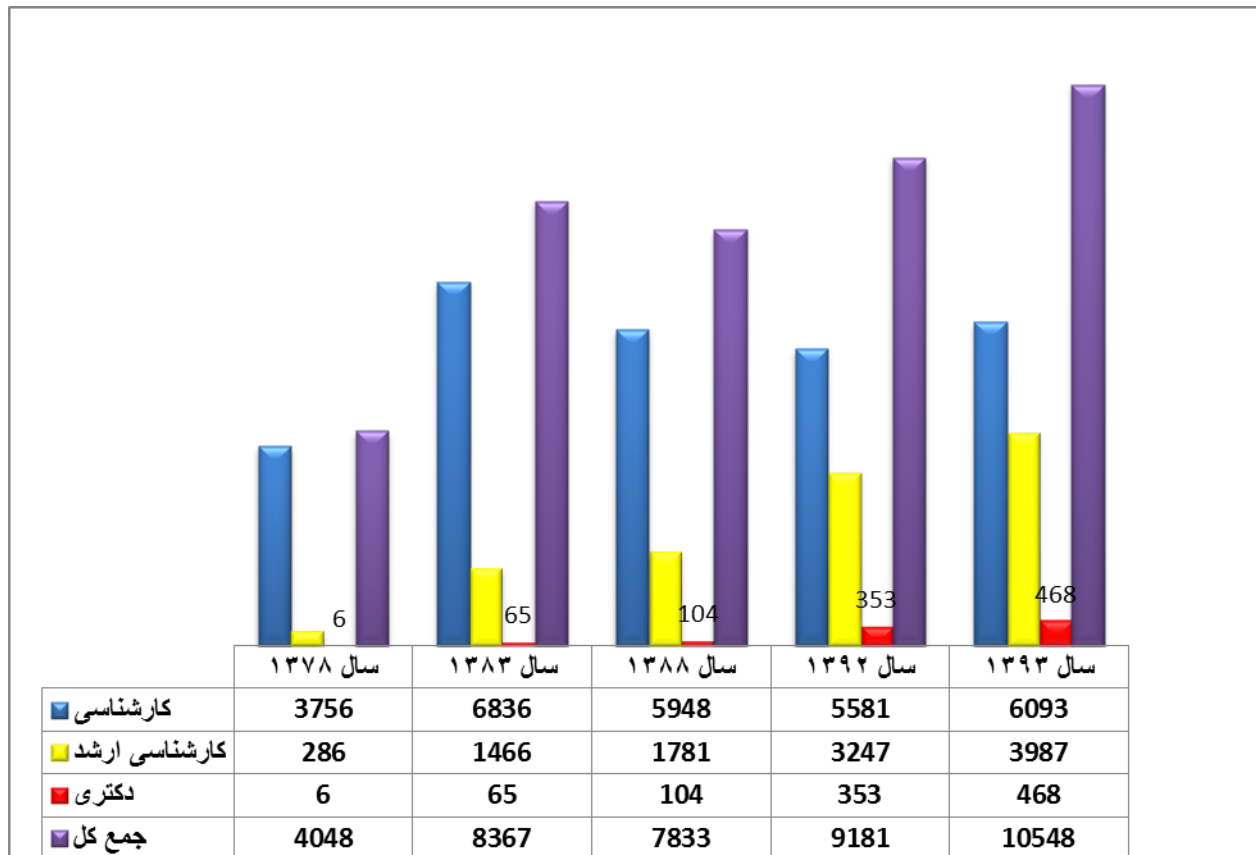
۸. علوم زیستی

۹. علوم ریاضی

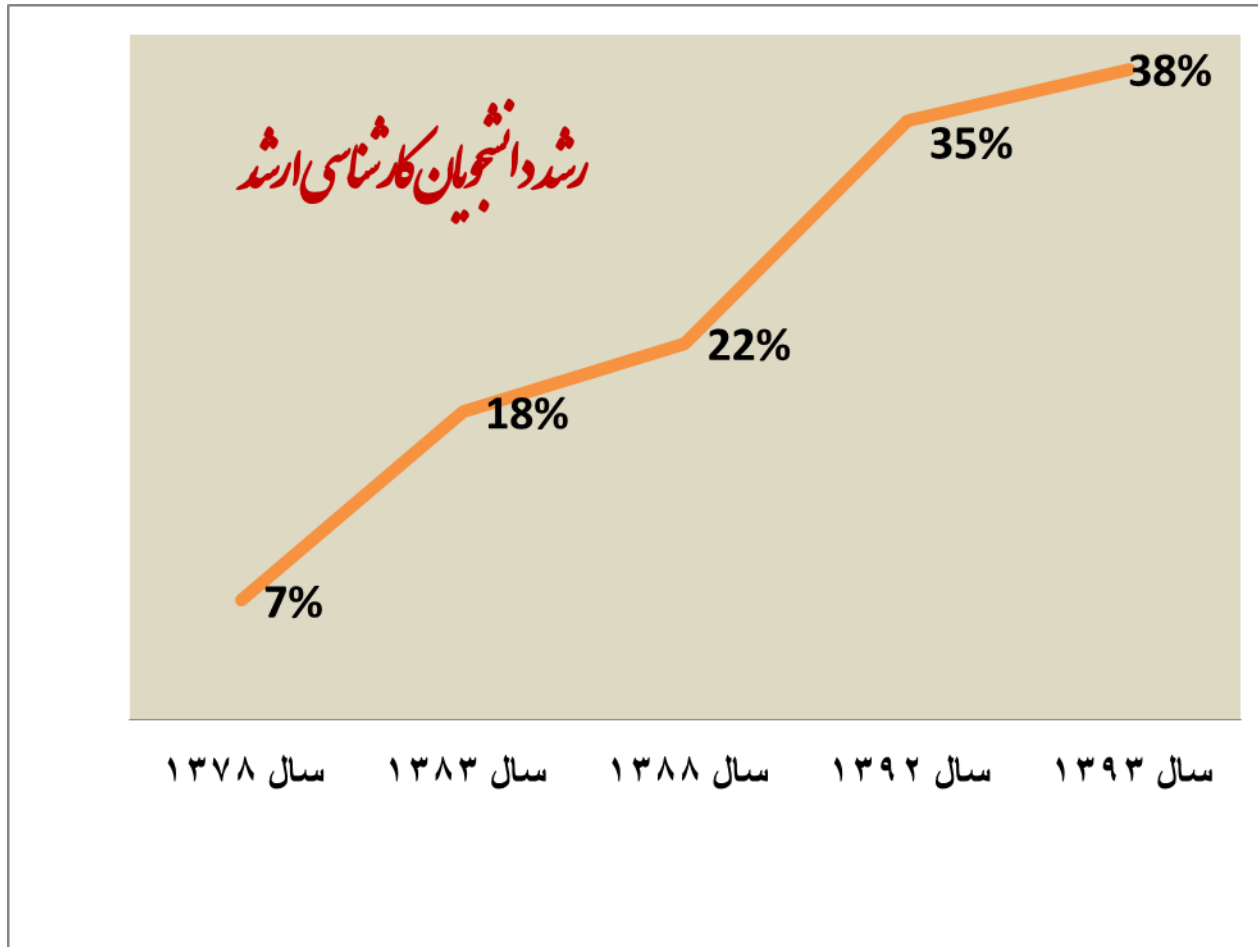
۱۰. علوم فیزیک و شیمی

ب) وضعیت دانشجویان:

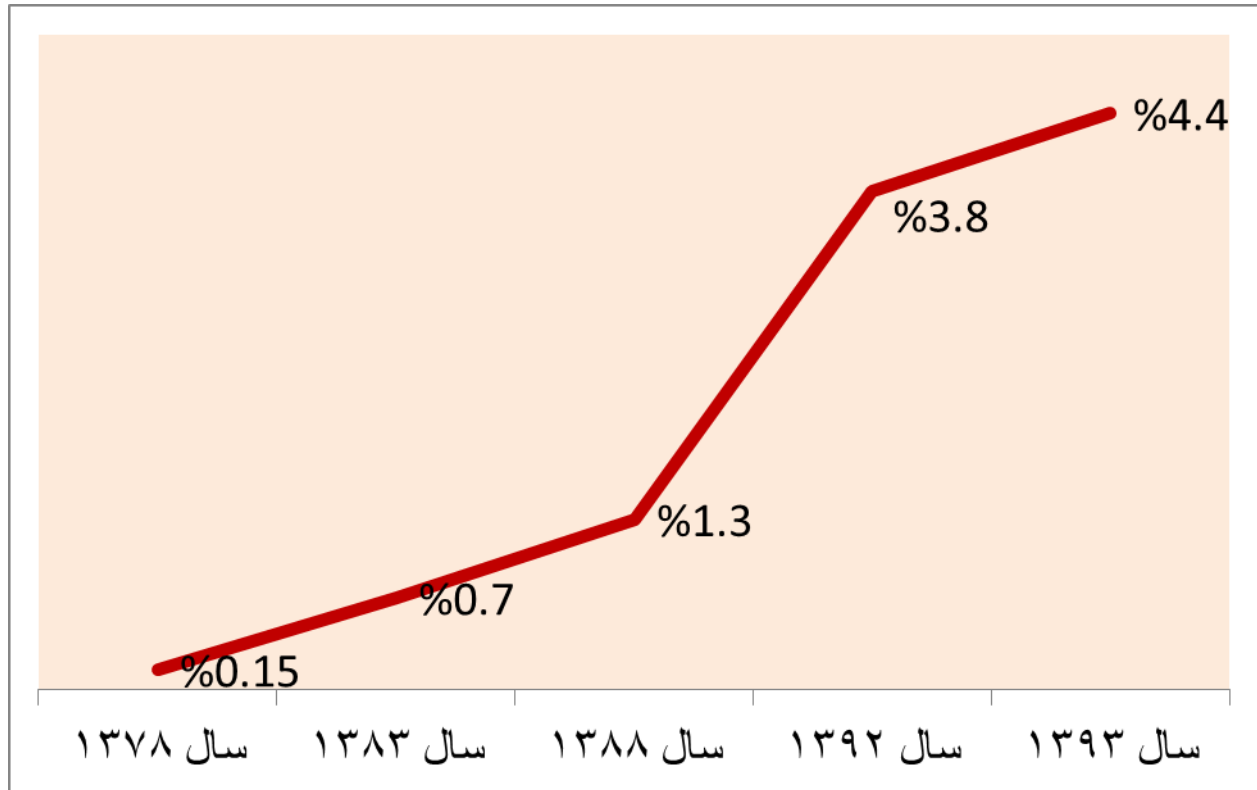
نمودار شماره ۱ آمار دانشجویان دانشگاه را در سه مقطع تحصیلی (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) نشان می دهد. همچنین نمودار شماره ۲ روند رشد تعداد دانشجویان را ارائه می کند که حاکی از سیر صعودی و رشد روزافزون دانشجویان در مقطع کارشناسی ارشد است.



نمودار شماره ۱- کل دانشجویان به تفکیک مقطع تحصیلی در سال های مختلف



نمودار شماره ۲- درصد رشد دانشجویان کارشناسی ارشد



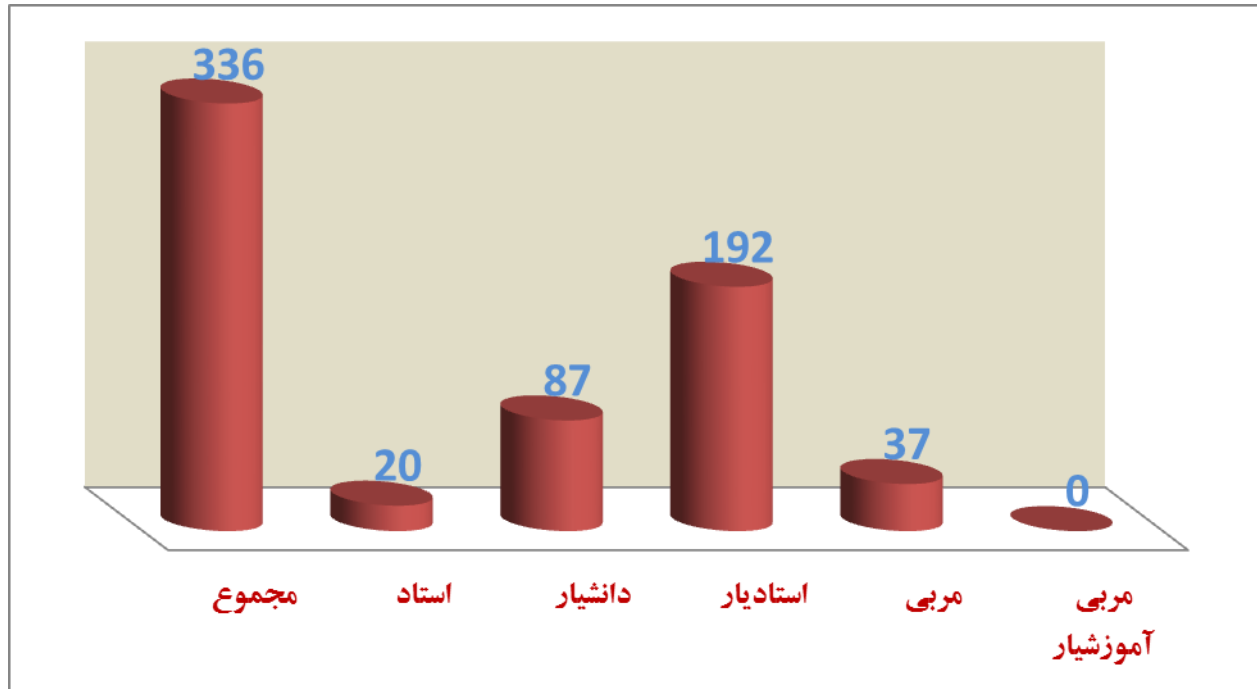
نمودار شماره ۳- درصد رشد دانشجویان دکتری

ج) اعضای هیأت علمی:

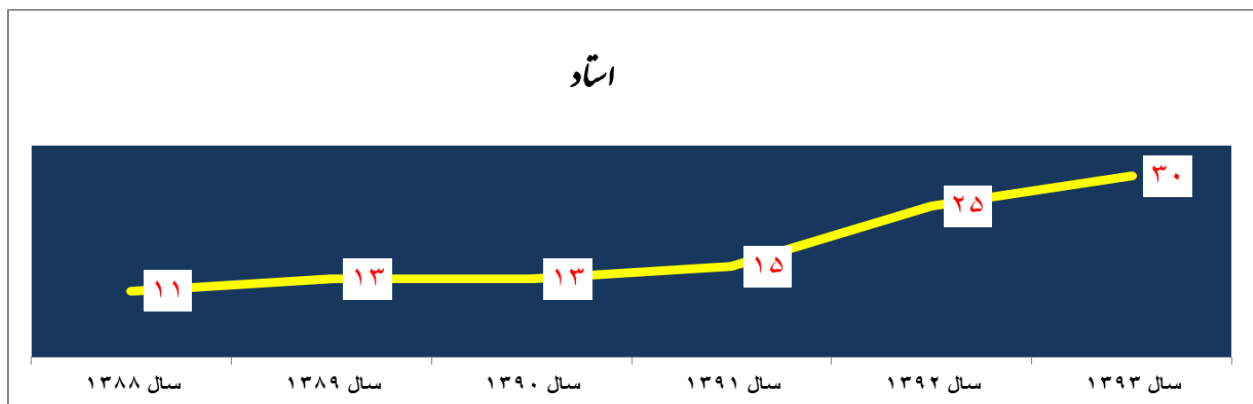
تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه در سال ۱۳۹۲، برحسب جنسیت و مرتبه علمی در جدول شماره ۱ منعکس است. آمار مزبور نشان می دهد حدود ۳۰ درصد اعضای هیأت علمی در مرتبه دانشیاری و استادی قرار دارند. نمودار شماره ۵ و ۶ رشد اعضای هیأت علمی در مرتبه استادی و دانشیاری را نشان می دهد.

جدول شماره ۱- تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه الزهراء به تفکیک جنسیت و مرتبه علمی

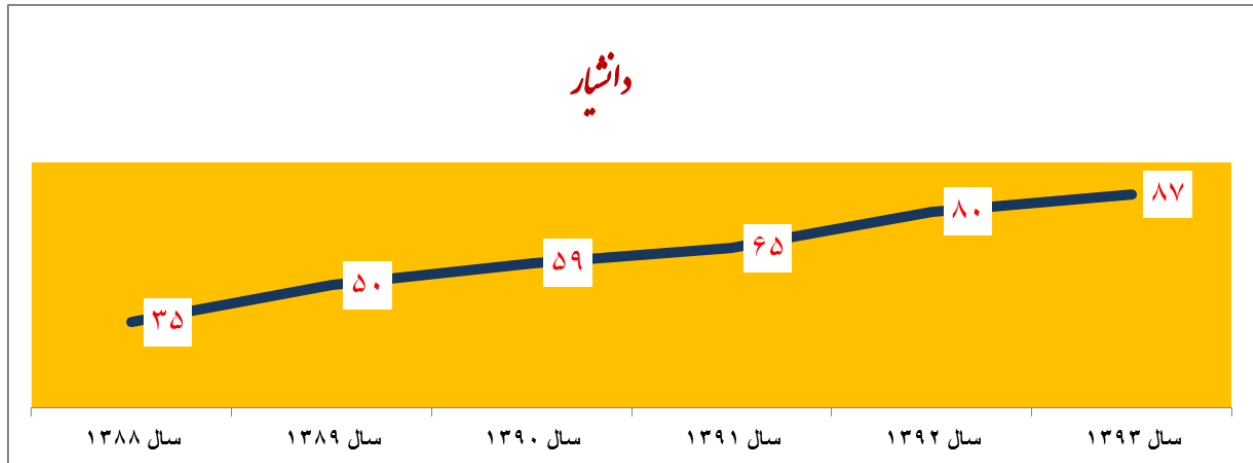
جنسیت	استاد	دانشیار	استادیار	مربی	مربی آموزشیار	جمع
مذکر	۱۰	۳۰	۵۰	۷	۰	۹۷
مونث	۱۳	۴۵	۱۳۸	۳۷	۱	۲۳۴
جمع	۲۳	۷۵	۱۸۸	۴۴	۱	۳۳۱



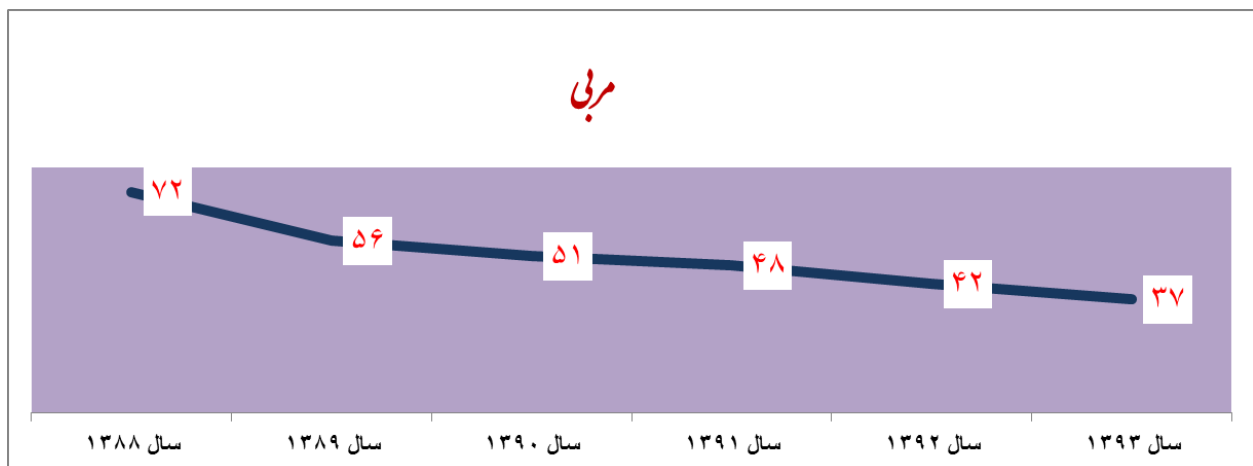
نمودار شماره ۴- تعداد اعضای هیات علمی دانشگاه الزهراء به تفکیک مرتبه علمی در سال ۹۳



نمودار شماره ۵- روند رشد اعضای هیات علمی با مرتبه استادی



نمودار شماره ۶- روند رشد اعضای هیأت علمی با مرتبه دانشیاری



نمودار شماره ۷- تعداد اساتید با رتبه مربی

د) انواع رشته های آموزشی:

جدول شماره ۲ گروه ها و رشته های آموزشی مصوب دانشگاه را در مقاطع مختلف تحصیلی در هر دانشکده را نشان می دهد. در سال ۱۳۹۲ دانشگاه الزهراء (س)، دارای ۱۰ دانشکده، ۴۸ گروه آموزشی و ۱۱۸ رشته در مقاطع مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری می باشد.

جدول شماره ۲- انواع رشته ها و مقاطع دانشگاه در سال ۱۳۹۲

دکتر	ارشد	کارشناسی		
۱- دانشکده ادبیات				
*		*	زبان و ادبیات فارسی	زبان و ادبیات فارسی
	*		زبان و ادبیات فارسی ویژه غیر فارسی زبانان	
*		*	زبان انگلیسی	زبان انگلیسی
*		*	زبان و ادبیات عربی	زبان و ادبیات عرب
	*		مترجمی زبان عربی	
	*		آموزش زبان فارسی به غیر فارسی زبانان	زبان‌شناسی همگانی
*	*		زبان‌شناسی همگانی	
*		*	تاریخ	تاریخ
	*		تاریخ اسلام	
	*		تاریخ ایران اسلامی	
		*	زبان فرانسه - مترجمی	مترجمی زبان فرانسه
	*		مترجمی زبان فرانسه	
		*	زبان روسی	زبان روسی
۲- دانشکده الهیات				
	*	*	تاریخ فرهنگ و تمدن ملل اسلامی	تاریخ فرهنگ و تمدن ملل اسلامی
	*	*	فقه و مبانی حقوق اسلامی	فقه و مبانی حقوق اسلامی
	*	*	ادیان و عرفان	ادیان و عرفان
		*	فلسفه و حکمت اسلامی	فلسفه و حکمت اسلامی
	*		فلسفه و کلام اسلامی	
	*	*	علوم قرآن و حدیث	علوم قرآن و حدیث
		*		الهیات و معارف اسلامی
۳- دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی				
		*	اقتصاد نظری	اقتصاد
*	*		علوم اقتصادی	
	*		توسعه اقتصادی و برنامه ریزی	
*	*	*	حسابداری	حسابداری
	*		پژوهش علوم اجتماعی	علوم اجتماعی
*			جامعه شناسی - جامعه شناسی مسائل اجتماعی	
		*	علوم اجتماعی - پژوهشگری علوم اجتماعی	
*			جامعه شناسی	
	*		مدیریت بازرگانی - بازاریابی	مدیریت
	*		مدیریت فناوری اطلاعات - کسب و کار	
	*		مدیریت فناوری اطلاعات	
*			مدیریت - مدیریت بازاریابی بین المللی	
		*	مدیریت بازرگانی	
	*		مدیریت فناوری اطلاعات - سیستم های اطلاعات	

دکتر	ارشد	کارشناسی		
			پیشرفته	
	*		مدیریت MBA	
	*	*	مدیریت مالی	
	*		زن در اسلام	مطالعات زنان و خانواده
	*		زن و خانواده	
		*	مطالعات خانواده	
		*	حقوق	
۴- دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی				
	*	*	روان شناسی - روان شناسی بالینی	روانشناسی
		*	روان شناسی - آموزش کودکان استثنایی	
		*	روانشناسی	
*	*		روانشناسی عمومی	
	*		تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش	مدیریت و برنامه ریزی آموزشی
*	*		علوم تربیتی - برنامه ریزی درسی	
*			فلسفه تعلیم و تربیت	
	*		مدیریت آموزشی	
		*	علوم تربیتی - مدیریت و برنامه ریزی آموزشی	روانشناسی تربیتی
*	*		روانشناسی تربیتی	
	*	*	راهنمایی و مشاوره	مشاوره و راهنمایی
	*		علوم کتابداری و اطلاع رسانی	کتابداری
	*		مطالعات آرشیوی	
*	*	*	علم اطلاعات و دانش شناسی	
۵- دانشکده هنر				
	*	*	ارتباط تصویری	ارتباط تصویری
	*	*	صنایع دستی	صنایع دستی
	*	*	طراحی صنعتی	طراحی صنعتی
		*	طراحی لباس	طراحی پارچه و لباس
		*	طراحی پارچه	
	*		طراحی پارچه و لباس	
	*	*	نقاشی	نقاشی
*	*		پژوهش هنر	پژوهش هنر
۶- دانشکده فنی و مهندسی				
		*	مهندسی برق	مهندسی صنایع
*	*	*	مهندسی صنایع	
	*		مهندسی سیستم های انرژی گرایش سیستم های انرژی	
		*	مهندسی کامپیوتر - فناوری اطلاعات	مهندسی کامپیوتر
	*	*	مهندسی کامپیوتر - نرم افزار	
	*		مهندسی فناوری اطلاعات گرایش شبکه های	

دکتر	ارشد	کارشناسی		
			کامپیوتری	
	*		مهندسی کامپیوتر - هوش مصنوعی	
		*	مهندسی برق	مهندسی برق
		*	مهندسی عمران	مهندسی عمران
		*	مهندسی مکانیک	مهندسی مکانیک
۷- دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی				
		*	تربیت بدنی و علوم ورزشی - رفتار حرکتی	گروه رفتار حرکتی
	*		رفتار حرکتی - یادگیری و کنترل حرکتی	
		*	تربیت بدنی و علوم ورزشی - فیزیولوژی ورزشی	گروه فیزیولوژی ورزشی
	*		فیزیولوژی ورزشی - فیزیولوژی ورزشی کاربردی	
	*		فیزیولوژی ورزشی - فیزیولوژی فعالیت ورزشی محض	
	*	*	تربیت بدنی و علوم ورزشی - مدیریت ورزشی	گروه مدیریت ورزشی
	*		مدیریت ورزشی - مدیریت اماکن و تاسیسات ورزشی	
۸- دانشکده علوم ریاضی				
*			ریاضی	ریاضی
		*	ریاضیات و کاربردها	
		*	ریاضی کاربردی	
	*		ریاضی کاربردی - آنالیز عددی	آمار
	*		ریاضی کاربردی - تحقیق در عملیات	
	*		ریاضی محض - آنالیز	
	*		ریاضی محض - جبر	علوم کامپیوتر
	*		ریاضی محض - هندسه توپولوژی	
*			ریاضی محض	
	*		آمار و کاربردها	
	*	*	آمار ریاضی	
		*	علوم کامپیوتر	
۹- دانشکده علوم فیزیک و شیمی				
	*		فوتونیک	فیزیک
	*		فیزیک - حالت جامد	
*	*		فیزیک - ذرات بنیادی و نظریه میدان ها	
		*	فیزیک	
	*		علوم و فناوری نانو- نانو فیزیک	
		*	فیزیک مهندسی	
	*		فیزیک - فیزیک نجومی	
	*		فیزیک - نظری	
*	*		فیزیک - ماده چگال	
	*		فیزیک - اتمی و مولکولی	
	*		فیزیک اتمی مولکولی با زمینه پلاسما	

دکتر	ارشد	کارشناسی		
*	*		شیمی - شیمی تجزیه	شیمی
		*	شیمی - کاربردی	
		*	شیمی - محض	
*			شیمی	
	*		شیمی - شیمی فیزیک	
*	*		شیمی - شیمی معدنی	
*	*		شیمی - شیمی آلی	
۱۰- دانشکده علوم زیستی				
		*	زیست فناوری	میکروبیولوژی
		*	زیست شناسی میکروبیولوژی	
		*	زیست شناسی سلولی ملکولی - میکروبیولوژی	
	*		زیست شناسی - بیوفیزیک	بیوتکنولوژی
	*		زیست شناسی - بیوشیمی	
	*		زیست فناوری (بیوتکنولوژی) - میکروبی	علوم گیاهی
*	*		زیست شناسی علوم گیاهی - فیزیولوژی گیاهی	
	*		زیست شناسی - علوم گیاهی	
	*		زیست شناسی علوم گیاهی - سیستماتیک اکولوژی	

فصل دوم: سند چشم انداز و اهداف کلان دانشگاه

در سال ۱۳۹۱ سند چشم انداز و اهداف کلان دانشگاه پس از بررسی های کارشناسی و بازنگری های متعدد نهایی گردید. نظر به اینکه این سند، راهنمای تدوین برنامه راهبردی است در ادامه عناصر آن به اختصار ارائه می شود.

۱-۲- ارزش ها

ارزش های دانشگاه شامل دو دسته ارزشهای عام و خاص بواسطه تک جنسیتی بودن دانشگاه است:

الف - ارزش های عام:

- ✓ خدامحوری و معادگرایی در جهان بینی توحیدی
- ✓ تبعیت از سیره و سنت معصومین (ع) در حفظ کرامت انسان در مسیر تعلیم و تعلم
- ✓ پیروی از بنیان گذار جمهوری اسلامی و مقام معظم رهبری در تقویت نوآوری در علم و آزاداندیشی

ب- ارزش های ویژه:

- ✓ پایبندی به ارزش های اسلامی و بازنمایی ظرفیت های دین در تحقق جایگاه زن در عرصه های مختلف جامعه
- ✓ تربیت زنان مؤمن، خلاق، آزاده و توانا برای حرکت در مرزهای دانش جهت اعتلای هویت اسلامی- ایرانی زنان
- ✓ اخلاق مداری و گسترش اخلاق حرفه ای در سطح اساتید، کارمندان، دانشجویان و آیین نامه ها
- ✓ استعدادپروری از طریق ایجاد فرصت های عادلانه در تحصیل علم، با تأکید بر خانواده محوری
- ✓ نهادینه سازی مرجعیت علمی مسائل زنان، احترام به زنان دانشمند محجبه و عقیف در سطح ملی- بین المللی
- ✓ تعامل پویا، فعال و الهام بخش با مراکز علمی ویژه ی زنان در سراسر جهان با حفظ معیارهای دینی

۲-۲- چشم انداز

دانشگاه الزهراء (س) در افق ۱۴۰۴ دارای رتبه‌ی اول دانشگاه جامع بانوان در جهان و ارائه دهنده‌ی الگوی زن مسلمان فرهیخته، کارآفرین و معتقد به ارزش‌های اسلامی است که در محیطی پویا و با نشاط، از جایگاهی الهام‌بخش و تأثیرگذار در منطقه برخوردار است. این دانشگاه در اولویت‌های نخست دختران ایران زمین جهت کسب دانش و فناوری، ارتقای توانمندی‌های پژوهشی و مهارت‌های کارآفرینانه بوده و به عنوان مرجع علمی مطالعات خاص زن و خانواده شناخته می‌شود.

۲-۳- مأموریت

دانشگاه الزهراء (س) نماد آموزش عالی بانوان کشور و برترین دانشگاه جامع خاص زنان، در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی است. این دانشگاه با تکیه بر آموزه‌های دین مبین اسلام، اندیشه‌های بنیان‌گذار انقلاب اسلامی و رهنمودهای رهبر فرزانه‌ی جمهوری اسلامی و بهره‌مندی از اساتید و اندیشمندان، درصدد تولید نظریه‌های نوین علمی و تأمین نیازهای آموزشی- پژوهشی جامعه‌ی اسلامی (به‌ویژه جامعه‌ی بانوان) است.

این دانشگاه با تربیت زنان متعهد، دین‌مدار و عقیف، الگوی عملی زن مسلمان توانمند و تأثیرگذار در منطقه و جهان است و نیز در تعامل مؤثر با زنان دانشمند جهان، به ویژه زنان مسلمان، برای ارتقای جایگاه و کرامت زن و خانواده، بر پایه‌ی اندیشه‌ی ناب اسلامی می‌کوشد.

دانشگاه الزهراء (س) بر آن است تا با تعامل و هم‌افزایی با نهادها و ارگان‌های علمی و اجرایی کشور، زمینه‌ساز حضور دختران نخبه در این موقعیت‌ها شود و با دستیابی به مرجعیت علمی در رشته‌های خاص، تأمین‌کننده‌ی نیروهای کارآمد و متخصص زن جهت رفع نیازهای کشور باشد.

۲-۴- اهداف کلان

۱. گسترش فعالیت‌های فرهنگی- اجتماعی در راستای ارتقای همه‌جانبه‌ی فرهنگ دانشگاهیان بر مبنای معرفت دینی
۲. اعتلای کیفیت آموزش و پژوهش با نگاه بومی‌سازی و کاربردی نمودن علوم
۳. ایجاد زمینه‌ی ارتقای علمی و تعالی سازمانی دانشگاه برای دستیابی به رتبه‌ی اول دانشگاه‌های خاص بانوان در جهان
۴. ارتقای رتبه‌ی دانشگاه و احراز جایگاه مطلوب در میان ده دانشگاه برتر ایران اسلامی

۵. افزایش کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی و فناوری و کارآفرینی در راستای تجاری‌سازی دستاورد این فعالیت‌ها و بهره‌مندی جامعه از آن
۶. برخورداری از سرمایه‌ی انسانی پیشرو در عرصه‌ی اخلاق اسلامی، دانش و فناوری حرفه‌ای روزآمد، متخصص، وفادار و مسئولیت‌پذیر
۷. جذب دانشجویان نخبه و توانمند، با فراهم نمودن امکانات مناسب و تسهیلات ویژه برای تحصیل بانوان
۸. ایجاد قطب علمی مطالعات زنان، هنر، تربیت‌بدنی و علوم ورزشی بانوان و احراز جایگاه برتر در منطقه
۹. ایجاد رشته‌های جدید آموزشی در مقاطع مختلف و بازتعریف برخی رشته‌ها جهت هم‌سویی با شرایط خاص بانوان
۱۰. ایجاد شعب و پردیس دانشگاه در سراسر کشور و ایجاد زمینه‌ی تأسیس شعب در خارج کشور
۱۱. ایجاد زمینه‌های ارتباط و همکاری‌های علمی بین‌المللی با دانشگاه‌های خارج کشور در قالب جذب دانشجو، تبادل استاد و همایش‌های مشترک علمی
۱۲. توسعه‌ی زیرساخت‌های آموزشی و فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۳. ایجاد و گسترش متناسب فضای مجازی و جهت‌دهی آن با عنایت به آمایش سرزمینی
۱۴. نظارت و ارزیابی عملکرد هدفمند و مستمر بر مبنای شاخص‌های منطبق با اهداف

فصل سوم: تحلیل های استراتژیک (وضع موجود و راهبردها)

۱-۳- رویکردهای تحلیل

شماری از رویکردهای استفاده شده در تحلیل شرایط داخلی و بیرونی به شرح زیر می باشد:

۱. تحلیل ذینفعان درونی و بیرونی و شناسایی نیازهای آنها
۲. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (KSF) صنعت آموزش عالی و تعیین موقعیت رقابتی دانشگاه در واقع اساس این رویکرد پی بردن به این موضوع است که دانشگاه الزهراء (س) می خواهد در کدام جنبه به مزیت رقابتی دست یابد؟ عوامل کلیدی موفقیت در آموزش عالی عبارتند از:

- ۱) موقعیت دانشگاه
- ۲) رتبه و اعتبار (قدمت)
- ۳) جامع بودن و مقاطع بالاتر تحصیلی
- ۴) فضا و ابنیه (ساختمان)
- ۵) اساتید و سطح یا کیفیت آموزش
- ۶) امکانات خوابگاهی
- ۷) آزمایشگاه، کتابخانه و IT
- ۸) تجهیزات آموزشی (کلاس ها، کامپیوتر)
- ۹) ارتباط با صنعت
- ۱۰) انواع خدمات دانشجویی (مثل برنامه های ورزشی، تورها و اردوها)
- ۱۱) فضای آموزشی (جو و فرهنگ سازمانی)
- ۱۲) سیستم ها و فرآیندها (رعایت مقررات و عدالت)
- ۱۳) برخورداری از شعبات
- ۱۴) برخورداری از سرمایه‌ی انسانی متخصص و مجرب

۳. **تحلیل پستل (PESTEL)** برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی و شناسایی اهم فرصتها و تهدیدها
۴. **اعمال دیدگاه مبتنی بر منابع^۴ RBV** برای شناسایی قابلیت ها و شایستگی های محوری و نهایتاً اهم نقاط قوت و ضعف سازمان. بر اساس این رویکرد، منابع و قابلیت ها منشأ اصلی تفاوت عملکرد شرکت ها یا مزیت رقابتی پایار آنها با هم است.
۵. **استفاده از رویکرد SWOT** برای ارائه راهبردها. روش تجزیه و تحلیل SWOT، ابزار ساده ولی موثری است که به شکل نظام یافته همزمان عوامل داخلی (قوت و ضعف) و روندهای محیطی (فرصتها و تهدیدها) را در ارائه راهبردهای متناسب با موقعیت سازمانی تسهیل می سازد.

۲-۳- جمع بندی وضع موجود (SWOT)

بر اساس بحث های کارگاهی شورای راهبردی و تحلیل شاخص های عملکرد و بهینه کاوی، اهم نقاط قوت و ضعف دانشگاه به شرح زیر جمع بندی شده است. همچنین بررسی های محیطی و تحلیل روندهای عوامل بیرونی تاثیر گذار بر عملکرد دانشگاه و تحقق چشم انداز و اهداف کلان، اهم فرصتها و تهدیدهای محیطی نیز شناسایی شدند:

الف - نقاط قوت:

۱. وجود فضای مذهبی، تفاهم و همدلی در مسئولان دانشگاه
۲. پشتیبانی مدیران ارشد دانشگاه در به کارگیری فناوری های اطلاعاتی
۳. وجود اعضای هیأت علمی جوان، متعهد، نخبه و خلاق (کادریات علمی با رشد علمی روزافزون)
۴. تک جنسیتی بودن دانشگاه و برخورداری از اعتبار سیاسی-اجتماعی مناسب در جامعه
۵. موقعیت جغرافیایی مناسب دانشگاه در شهر تهران
۶. قدمت، تجربه سازمانی و اعتبار نسبی
۷. متمرکز بودن فضای فیزیکی و امکانات آموزشی و خوابگاهی
۸. جو عاطفی و معنوی در بین دانشجویان و تمرکز اغلب دانشجویان در امور تحصیلی (مسایل سیاسی و حاشیه های اندک در بین دانشجویان)
۹. سطح دانش و مهارت های فارغ التحصیلان (حضور در مراکز علمی و جذب در سازما نه های بزرگ دولتی و قبولی در مقاطع بالاتر تحصیلی)
۱۰. برخورداری از توان رهبری و آمادگی سازمانی برای تحول

^۴ . Resources Based Veiw

۱۱. وجود تفاهم نامه های همکاری دانشگاه با سایر مراکز ملی و بین المللی
۱۲. برخورداری از توان ایجاد قطب های علمی

ب- نقاط ضعف:

۱. کمبود نیروی متخصص در حوزه فناوری اطلاعات و برخی حوزه های ستادی
۲. عدم انسجام، سازگاری و یکپارچگی سامانه های اطلاعاتی
۳. ضعف برگزاری دوره های آموزشی مجازی
۴. فقدان نظام جامع کنترل کیفیت، ضعف سامانه نظارت پایش و ارزشیابی عملکرد
۵. نسبت پایین دانشجویان نخبه پذیرفته شده در دانشگاه
۶. کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی و رفاهی
۷. فرسوده بودن ابنیه و ساختمان های موجود
۸. ضعف همکاری های بین المللی و ارتباط کم با مراکز علمی جهانی
۹. بالا بودن نسبت دانشجو به استاد
۱۰. فقدان برنامه منظم برای به روز رسانی محتوای آموزشی
۱۱. سهم پائین قراردادهای همکاری پژوهشی با دستگاه ها و بخش خصوصی (پژوهشهای کاربردی)
۱۲. نظام بورکراسی ناکارآمد و فرآیندهای سنتی و طولانی
۱۳. وابستگی بیش از حد دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و تجربه اندک در کسب درآمدهای اختصاصی
۱۴. کمبود فضای فیزیکی برای توسعه مناسب دانشگاه
۱۵. عملکرد ضعیف در جذب منابع مالی و مشارکت های مردمی

ج - فرصت ها:

۱. نگرش مثبت مسئولان نظام به ویژه مقام معظم رهبری به توسعه و اهمیت دانشگاه تک جنسیتی
۲. افزایش جمعیت و تقاضا در سطح کشور برای آموزش عالی و به ویژه تحصیلات تکمیلی و آمادگی برای تقبل شهریه
۳. نگرش مثبت خانواده ها به تحصیل دختران در دانشگاه تک جنسیتی
۴. گسترش شبکه جهانی اینترنت که باعث نشر سریع دانش شده و توسعه فناوری های نوین آموزشی امکان ارایه آموزش های مجازی و انجام پژوهش ها را تسهیل می سازد.

۵. تداوم تحریم های بین المللی در زمینه های مختلف که ضرورت اجرای پژوهش و خودکفایی را ایجاب می کند.
۶. بیداری اسلامی که منجر به تقویت موقعیت ایران و جمهوری اسلامی در آن کشورها گردیده و امکان جذب دانشجویان خارجی به ویژه فارسی زبان را تسهیل می سازد.
۷. شرایط اقتصادی کشور که استقلال خانم ها و ضرورت اشتغال آنان را سبب شده است.
۸. رشد روزافزون علم و تحولات سریع دانش و فناوری ها (تاریخ مصرف مدارج تحصیلی) و لزوم بازآموزی و یا جایگزینی نسل جدید در محیط کار.
۹. قانون اختصاص درصدی از بودجه دستگاه ها به پژوهش برای حمایت و انجام پروژه های پژوهشی
۱۰. افزایش هزینه های زندگی، شهریه های دانشگاه های آزاد و تحصیل در کشورهای خارجی برای بسیاری از اقشار دشوار و غیرممکن شده است.
۱۱. افزایش تعداد دانشجویان خارجی و تبدیل بورسیه های خارج به داخل به دلیل محدودیت های ارزی دولت

د- تهدیدها:

۱. استراتژی و فعالیت های دانشگاه های رقیب در منطقه برای جذب جوانان مستعد ایرانی
۲. تحریم های بین المللی و کاهش درآمد و بودجه دولت برای اختصاص به مؤسسات آموزش عالی
۳. سطح بیکاری و مشکلات جذب فارغ التحصیلان در بازار کار که موجب کاهش علاقمندی آنان به مهارت آموزی و ادامه تحصیل می شود.
۴. وجود تنشهای سیاسی در روابط بین المللی
۵. فرار مغزها و علاقمندی دانشجویان برای ادامه تحصیل در خارج از کشور
۶. سطح تورم در جامعه که باعث محدودیت در تجهیز و نوسازی زیرساختهای آموزشی (مانند کتابخانه) و ابنیه می شود.
۷. عدم آگاهی و تجربه سازمان ها و دستگاه ها در طرح نیازهای پژوهشی و نحوه تعامل آنها با دانشگاه
۸. صدور مجوز برای تأسیس دانشگاه های تک جنسیتی جدید در سطح کشور
۹. آئین نامه ها و مقررات مربوط به جذب و ارتقای هیأت علمی و مقررات آموزشی با توجه به تک جنسیتی بودن دانشگاه

۳-۳- موضوعات راهبردی

موضوعات راهبردی، اولویت ها و جهت گیری های آتی را مشخص می کنند و در تصمیم گیری ها و در تدوین و انتخاب راهبردها موثر هستند. معمولاً مسائل یا موضوعات راهبردی به شیوه های زیر شناسایی می شوند:

الف) تحلیل و مرور اسناد بالادستی

ب) تحلیل عملکرد فعلی سازمان

ج) تحلیل روندهای آتی صنعت و محیط

برای حرکت از وضع فعلی به وضعیت مطلوب لازم است اقداماتی صورت پذیرد. اقدامات مزبور براساس ابعاد هشت گانه در جدول شماره ۳ منعکس است. در واقع ستون وضعیت مطلوب بیانگر موضوع های راهبردهای است که پرداختن به آن ها موجب تحول سازمانی خواهد شد. در عین حال براساس تحلیل SWOT هر کار گروه تخصصی راهکارهایی را پیشنهاد کرده است که تحقق آن ها زمینه دستیابی به اهداف کلان را میسر می سازد.

جدول شماره ۳- تحلیل موضوعات راهبردی

ردیف	ابعاد	وضع فعلی	وضع آتی / مطلوب	راهبردهای کلان
۱	سطح فعالیت ها و عملکرد	✓ تنها دانشگاه جامع در ایران ✓ عمدتاً بودجه دولتی	✓ گسترش فعالیت ها در سایر استان ها ✓ مشارکت با خارج ✓ افزایش درآمدهای اختصاصی	۱. توسعه و گسترش جغرافیایی دانشگاه ۲. همکاری های استراتژیک با دانشگاههای خارج از کشور
۲	انگاره	✓ شهرت نسبی	✓ اعتلای منزلت و شأن دانشگاه ✓ حضور مؤثر در رویدادهای علمی ✓ مرجعیت در برخی حوزه ها	۳. افزایش اعتبار و شهرت علمی دانشگاه با تاکید بر پژوهش های کاربردی ۴. دستیابی به مرجعیت علمی در مطالعات زنان و خانواده ۵. تقویت وجهه، رتبه ملی و بین المللی و افزایش اعتبار دانشگاه در سطح کشور، منطقه و جهان اسلام
۳	رویکرد مشتری (نوع رشته های آموزشی)	✓ رشته های رایج در کشور ✓ پژوهش های محدود ارتباط با صنعت	✓ توسعه پژوهش های کاربردی ✓ ایجاد رشته های جدید، کاربردی و بین رشته ای در مقاطع ارشد و بالاتر ✓ رشته های ویژه بانوان، روبه رشد و مورد نیاز جامعه	۶. تمرکز بر گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی و توسعه رشته های میان رشته ای ۷. دانشپایگی تحقیقات با بهره گیری از تجارب اعضای هیات علمی ۸. هماهنگی اهداف پژوهشی با برنامه های آموزشی برای بهره گیری مناسب از فرصتهای پژوهشی و نیازهای تحقیقاتی صنایع کشور
۴	رویکرد نوآوری	✓ نوآوری محدود ✓ آموزش ها به روش سنتی	✓ آموزش نافع (بازنگری در محتوا و نحوه ارائه دروس) ✓ ارائه به صورت کاربردی و مهارت آموزی ✓ تربیت دانشجویان توانمند	۹. تمرکز بر اثربخشی آموزشی و بهبود مستمر در کلیه فعالیت های دانشگاه
۵	رویکرد عملیاتی	✓ هم افزایی کم ✓ تمرکز در تصمیم گیری ها	✓ توسعه همکاری ها و انسجام سازمانی ✓ عدم تمرکز در تصمیم گیری ها	۱۰. انسجام سازمانی و افزایش پاسخگویی به ذینفعان
۶	فرهنگ سازمانی	✓ مبتنی بر احترام متقابل، ارزش های دینی، رعایت کرامت انسانی و اصول اخلاقی ✓ مبتنی بر بروکراسی سازمان های دولتی	✓ تقویت ارزش های اخلاقی ✓ ایجاد فرهنگ مبتنی بر عملکرد	۱۱. تقویت اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی به منظور نهادینه سازی ارزش های اسلامی و باورهای اعتقادی در دانشگاه
۷	پاسخگویی	✓ پاسخگویی محدود ✓ تمایل اندک به پذیرش مسئولیت	✓ ساختار چابک ✓ استقرار نظام ارزیابی و تقویت پاسخگویی	۱۲. ارتقاء عملکرد واحدها و فرآیندهای کاری دانشگاه ۱۳. استقرار نظام ارزیابی عملکرد با بهره گیری از توان علمی و مدیریتی مجموعه
۸	کارکنان	✓ مشارکت کم در فعالیت های اجرایی و پژوهشی ✓ هم آموزی و تبادل تجربه محدود	✓ تقویت وفاداری پرسنل ✓ افزایش تبادل تجربه	۱۴. افزایش مشارکت و وفاداری کارکنان

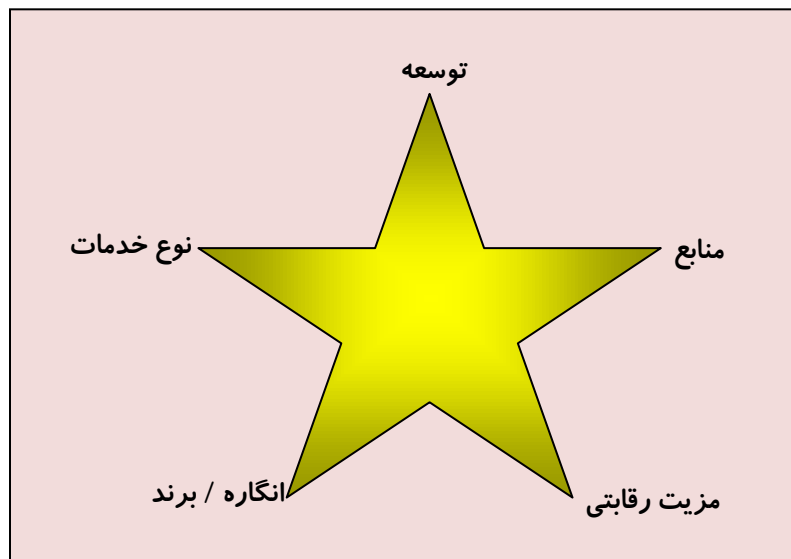
۳-۴- راهبردهای کلان دانشگاه

الف) ابعاد راهبردهای کلان:

به منظور دستیابی به چشم انداز مدون، تحول اساسی و بنیادین در دانشگاه لازم است. این تحول می بایست متوازن باشد، یعنی دانشگاه از ۵ دیدگاه همزمان خود را تقویت کند. پرسش های مرتبط با دیدگاه های مزبور به شرح زیر هستند که پاسخ مناسب به آن ها مبین راهبردهای کلان است:

- ❖ **اول:** چگونه دانشگاه خود را توسعه دهد؟ و تا چه حد؟ (توسعه)
- ❖ **دوم:** دانشگاه بر چه رشته ها و دوره هایی و در چه مقاطعی باید تمرکز کند یا رشد کند؟ (نوع خدمات آموزشی)
- ❖ **سوم:** دانشگاه چه شایستگی هایی را در خود ایجاد و تقویت کند؟ (منابع)
- ❖ **چهارم:** دانشگاه در چه زمینه هایی - عوامل کلیدی موفقیت در آموزش عالی - باید برتری کسب کند؟ و یا منحصر به فرد باشد؟ (مزیت رقابتی)
- ❖ **پنجم:** دانشگاه باید به چه جایگاهی در بخش آموزش عالی کشور دست یابد؟ (انگاره / برند)

شکل شماره ۲- ابعاد راهبردهای کلان دانشگاه



همان طوری که ملاحظه می شود پاسخ های مزبور با موضوعات راهبردی همخوانی دارد.

پاسخ پرسش ها عبارتند از:

❖ پرسش اول:

- الف) تعداد دانشجویان دانشگاه باید رشد مستمر داشته و ظرف سه سال بیش از ده هزار نفر باشد.
ب) افزایش تعداد شعبات نیز جز راهکارها است.

❖ پرسش دوم:

- الف) دانشگاه در رشته های خاص ویژه بانوان و متناسب با نیاز جامعه تمرکز خواهد کرد.
ب) رشد رشته ها و دوره ها در مقاطع ارشد و دکتری

❖ پرسش سوم:

- الف) تقویت IT
ب) توسعه امکانات
ج) افزایش و کسب درآمد و تأمین منابع مالی غیردولتی
د) تقویت هم افزایی، پاسخگویی و چابکی در سازمان

❖ پرسش چهارم:

- الف) آموزش مؤثر و بهبود کیفی محتوای دروس و نحوه ارائه آن ها
ب) ارائه آموزش های فرهنگی برای اعتلای اخلاقیات، کرامت انسانی و بصیریت دینی دانشجویان
ج) ایجاد فرهنگ سازمانی متمایز از نظر رعایت اخلاقیات و استقرار منشور اخلاقی

❖ پرسش پنجم:

- الف) تأثیرگذار در جامعه از طریق انجام پژوهش های کاربردی، انتشارات علمی و برگزاری همایش ها
ب) کسب جایگاه مرجعیت علمی در برخی رشته ها و مباحث
ج) حضور مؤثر در مجامع علمی داخلی و بین المللی و افزایش تعاملات اجتماعی و مشارکت ها

ب) راهبردها:

همسو با موضوعات و مسائل راهبردی فوق جهت گیری های راهبردی دانشگاه عبارتند از:

۱. توسعه و گسترش جغرافیایی دانشگاه
۲. همکاری های استراتژیک با دانشگاههای خارج از کشور
۳. افزایش اعتبار و شهرت علمی دانشگاه با تاکید بر پژوهش های کاربردی
۴. دستیابی به مرجعیت علمی در مطالعات زنان و خانواده
۵. تقویت وجهه، رتبه ملی و بین المللی و افزایش اعتبار دانشگاه در سطح کشور، منطقه و جهان اسلام
۶. تمرکز بر گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی و توسعه رشته های میان رشته ای
۷. دانشپایگی تحقیقات با بهره گیری از تجارب اعضای هیات علمی
۸. هماهنگی اهداف پژوهشی با برنامه های آموزشی برای بهره گیری مناسب از فرصتهای پژوهشی و نیازهای تحقیقاتی صنایع کشور
۹. تمرکز بر اثربخشی آموزشی و بهبود مستمر در کلیه فعالیت های دانشگاه
۱۰. انسجام سازمانی و افزایش پاسخگویی به ذینفعان
۱۱. تقویت اخلاق حرفه ای و مسئولیت اجتماعی به منظور نهادینه سازی ارزش های اسلامی و باورهای اعتقادی در دانشگاه
۱۲. ارتقاء عملکرد واحدها و چابکسازی فرآیندهای کاری دانشگاه
۱۳. استقرار نظام ارزیابی عملکرد با بهره گیری از توان علمی و مدیریتی مجموعه
۱۴. افزایش مشارکت و وفاداری کارکنان

همان طوری که ستون آخر جدول شماره ۳ ملاحظه می شود راهبردهای کلان با مسایل راهبردی و ابعاد فعالیت های دانشگاه همسویی دارد.

۵-۳- شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)

شاخص های کلیدی عملکرد مهمترین سنجه ها تلقی می شود که تا حدود زیادی با نگرش مدیریت ارشد همسویی دارد و نسبت به عملکرد دانشگاه از کلان نگری برخوردار است و لذا آنها با تحلیل چشم انداز انتخاب می شوند.

مفاهیم یا عناصر کلیدی چشم انداز دانشگاه عبارتند از:

۱. برترین دانشگاه تک جنسیتی (کسب مقام اول در رتبه بندی جهانی)
۲. جزء اولویت نخست دختران

۳. احراز جایگاه قطب علمی (ممتاز در تراز جهانی)
۴. الگو بودن در تعالی آموزشی (دانش آموختگان شایسته، مبتکر و پیشرو)
۵. اثرگذاری در جامعه و فرصت آفرینی برای زنان
۶. ارتقای رتبه دانشگاه در قیاس با سایر دانشگاههای کشور
۷. توسعه روزافزون (توسعه جغرافیایی و گسترش رشته ها در مقاطع بالاتر)
۸. تعالی سازمانی (رشد کمی و کیفی فعالیت ها)

در جدول شماره ۴، ۲۳ شاخص کلیدی عملکرد ارائه می شود که هم با عناصر هشتگانه چشم انداز همسویی دارد و هم دستیابی به آنها رضایت و انتظارات ذینفعان را فراهم می سازد. بر اساس عملکرد دانشگاه در شاخص های مزبور طی سالهای ۹۱ و ۹۲ اهداف کمی برای سه سال آتی تعیین شده است. هر چند این برنامه برای ۵ سال طراحی و تدوین شده است، اما هدفگذاری در دو مرحله سه سال اول و دوم صورت می پذیرد.

همانطور که ملاحظه می شود روند اهداف کمی آتی سیر صعودی دارد که بیانگر تعالی روز افزون و رشد کمی و کیفی فعالیت ها در همه جنبه ها است.

جدول شماره ۴- ارتباط شاخص های کلیدی با عناصر چشم انداز و تحلیل ذینفعان

اهداف کمی	اهداف کمی					شاخص های کلیدی عملکرد	کمیت های تخصصی
	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱		
۱۰۰۰۰	۹۵۰۰	۹۱۴۹	۸۵۱۷	۷۵۹۶	تعداد دانشجویان (در مقاطع مختلف)	آموزش	
%۸۰	%۷۸	%۷۵	%۷۳	%۷۱	قبولی دانشجویان در مقاطع بالاتر		
%۱۸	%۱۷	%۱۶	%۱۲	%۱۶	الف- کارشناسی ارشد ب- دکترا		
۲۰	۲۱	۲۱/۱	۱۹/۳۵	۱۸/۳۴	نسبت دانشجو به استاد		
%۵۰	%۴۵	%۴۲	%۴۰	%۳۵	نسبت اساتید دانشیار و استاد به کل		
۵۴۰۰	۵۴۰۰	۵۴۸۳	۵۳۲۳	۵۰۲۶	هرم مقاطع آموزشی		
۳۵۰۰	۳۴۰۰	۳۲۴۷	۲۸۵۷	۲۳۱۹			کارشناسی
۴۵۰	۴۲۵	۴۱۹	۳۳۷	۲۵۱			کارشناسی ارشد دکترا
۱۷۱	۱۶۸	۱۶۳	۱۶۰	۱۴۷	تعداد رشته های مصوب		پژوهش و فناوری
۴	۴	۴	۴	۴	طول دوره آموزشی		
۲.۵-۲	۲.۵-۲	۲.۵-۲	۲.۵-۲	۲.۵-۲			
۵-۴	۵-۴	۵-۴	۵-۴	۵-۴			
					سرانه تولیدات علمی		
۱۰۰	۹۰	۸۰	۷۴	۷۰	طرح های بنیادی و کاربردی		
۱۲۵	۱۱۵	۱۰۵	۹۵	۷۷	تعداد کتب منتشر شده		
۳۱۰	۲۸۰	۲۵۰ (نیمه اول ۲۱۴)	۲۲۰	۲۱۷	تعداد مقالات معتبر بین المللی		
۷۱۰ (۶۰۰)	۶۸۵ (۵۶۰)	۵۲۰ (نیمه اول ۳۸۹)	۴۸۰	۴۶۹	تعداد مقالات منتشر شده		
۷۲۰	۶۸۰	۶۴۰ (نیمه اول ۳۹۵)	۶۰۵	۵۶۱	تعداد مقالات کنفرانس		
۱۰	۸	۴	۴	-	همایش های برگزار شده		
۲۴	۲۲	۲۰	۱۸	۱۴	نشریات علمی- پژوهشی		
۲	۱	-	-	-	تعداد قطب های علمی		

جدول شماره ۴- ارتباط شاخص های کلیدی با عناصر چشم انداز و تحلیل ذینفعان- ادامه

اهداف کمی	اهداف کمی					شاخص های کلیدی عملکرد	کمیت های تخصصی
	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱		
۶۰	۵۵	۵۰	۴۹	۳۸	تعداد نشریات دانشجویی	فرهنگی و اجتماعی	
۸۴۱	۷۶۵	۶۹۵	۹۶۱	۷۲۵	تعداد فعالیت های فرهنگی و اجتماعی		
۲۵	۲۲	۱۸	۲۵	۲۰	مقام های ملی و بین المللی دانشجویان		
۵۱	۴۹	۴۷	۴۵	۴۱	تعداد انجمن های علمی دانشجویی		
۳۰	۲۷	۲۵	۲۲	۱۶	تعداد کانون های فرهنگی- هنری		
۶	۵	۴	۳	۳	تعداد تشکل های دانشجویی		
%۶۰	%۵۵	-	-	-	خوابگاه	دانشجویی	
%۶۰	%۵۵	-	-	-	تغذیه		
%۶۰	%۵۵	-	-	-	خدمات مشاوره و بهداشت		
%۶۰	%۵۵	-	-	-	وام ها و تسهیلات		
%۶۰	%۵۵	-	-	-	فعالیت های ورزشی		
۱۰	۹	۷	۱۰	-	مقام های ملی و بین المللی دانشجویان	مالی و زیرساخت ها	
۱۰.۵	۱۰	۹.۵	۸.۵	۸	فضای آموزشی و کمک آموزشی		
۵۵۰۰۰	۵۰۰۰۰	۴۵۰۰۰	۴۴۱۵۲	۳۱۳۰۸	درآمد اختصاصی (میلیون ریال)		
%۲۵	%۱۵	%۸	%۵	%۳	سهم درآمد پژوهشی و فناوری از کل درآمد اختصاصی دانشگاه		
%۶۰	%۷۰	%۷۵	%۸۵	%۹۰	سهم درآمد آموزشی از کل درآمد اختصاصی دانشگاه		
۶/۵	۶	۵/۵	۴/۵	۴	سرانه فضاهای کالبدی		
۱/۳۰	۱/۳۵	۱/۴	۱/۵	-	نسبت اعضای غیر هیات علمی به هیات علمی	سرمایه انسانی	
۳۵	۳۰	۱۵	۱۰	-	سرانه آموزش اعضای غیر هیات علمی (نفر ساعت)		
۰/۳۹	۰/۳۲	۰/۲۵	۰/۱۸	-	کارشناسی رشد و دکتری به کل		
۰/۴۱	۰/۴۱	۰/۴۲	۰/۴۳	-	کارشناسی به کل		
۰/۲۰	۰/۲۵	۰/۳۲	۰/۳۹	-	زیر کارشناسی به کل		

جدول شماره ۴- ارتباط شاخص های کلیدی با عناصر چشم انداز و تحلیل ذینفعان- ادامه

اهداف کمی	اهداف کمی					شاخص های کلیدی عملکرد	کمیته های تخصصی
	۹۵	۹۴	۹۳	۹۲	۹۱		
رضایت کاربران از سرعت کار در شبکه دانشگاه	بالای ۶۰٪	حداقل ۵۰٪	-	-	-		فناوری اطلاعات و ارتباطات
رتبه سالانه وب سایت اصلی دانشگاه در ارزیابی های ملی	رتبه زیر ۵۰	رتبه زیر ۶۰	رتبه بندی ۹۳ اعلام نشده است	رتبه ۷۲ در میان ۵۶۳ سازمان کشور	-		
رتبه سالانه وب سایت اصلی دانشگاه در ارزیابی های بین المللی	رتبه زیر ۲۵ در میان دانشگاه های کشور رتبه ۲۳۰۰ در جهان	رتبه زیر ۳۰ در میان دانشگاه های کشور رتبه ۲۶۰۰ در جهان	رتبه ۴۴ در میان دانشگاه های کشور رتبه ۳۰۳۷ در جهان	رتبه ۳۱ در میان دانشگاه های کشور رتبه ۳۰۸۴ در جهان	-		
تعداد فعالیت های علمی - پژوهشی مشترک با مراکز معتبر علمی بین المللی	۶۰	۴۴	۴۴	۲۳	-		همکاری های علمی و بین المللی
تعداد حضور دانشجویان و اساتید دانشگاه الزهراء (س) در مجامع علمی بین المللی	۶۲	۵۳	۴۳	۱۸	-		
نسبت دانشجویان غیرایرانی به کل دانشجویان	۶۵	۵۲	۴۲	۳۲	۲۸		
تعداد حضور اساتید مقیم خارج از کشور (اعم از ایرانی و غیرایرانی) در دانشگاه الزهراء (س)	۳۸	۳۱	۲۴	۱۱	-		
تعداد طرح های پژوهشی مرتبط با زنان	به ازاء هر هیئت علمی ۳ طرح	به ازاء هر هیئت علمی ۳ طرح	۸	۵	۵		پژوهشکده زنان
تعداد مقالات مرتبط با زنان	به ازاء هر هیئت علمی ۳ مقاله	به ازاء هر هیئت علمی ۳ مقاله	۲۰	۲۳	۲۳		

فصل چهارم: تحلیل های راهبردی کمیته های تخصصی

هریک از کمیته های تخصصی طی سه فاز مطالعات خود را انجام داده و در شورای راهبردی دانشگاه ارائه کردند. در فاز اول موضوعات استراتژیک بر اساس اسناد بالادستی شناسایی شده و سپس چشم انداز، ماموریت و اهداف کیفی تعیین گردید. در فاز دوم براساس ارزیابی شرایط داخلی و تحلیل های محیطی؛ ماتریس SWOT طراحی شده و راهبردهایی ارائه شد. در فاز سوم به منظور عملیاتی کردن راهبردها، شاخص ها، اهداف کمی و پروژه های بهبود تعیین شدند. ابتدا در هر مرحله با توصیه های شورای راهبردی اصلاحات و تغییراتی در تحلیل ها و جمع بندی ها اعمال شده که پس از بررسی کمیته تلفیق مراتب نهایی شده و در این سند ارائه می شود.

۴-۱- برنامه راهبردی کمیته آموزش

چشم انداز:

احراز کیفیت ممتاز و سرآمدی آموزش در محیطی پرنشاط و معنوی همراه با تعامل پویا با مراکز علمی ملی، منطقه ای و بین المللی ارتقاء اعتبار علمی دانشگاه به منظور قرار گرفتن در اولویت های نخست انتخاب اساتید متعهد و برجسته و دانشجویان نخبه و مستعد.

ماموریت:

۱. تربیت زنانی متدین، متخصص، ماهر و کارآفرین متناسب با نیازهای جامعه
۲. بهبود زیربنائی موءلفه های آموزش با مدیریت اثر بخش از طریق فعالیت های برنامه ریزی شده و ارزیابی مستمر
۳. ایجاد نظام های آموزشی کارآمد با بهره گیری از فن آوری های نوین
۴. تعامل اثربخش با واحدهای مرتبط جهت جذب اساتید برجسته و کارشناسان توانمند
۵. تعامل با حوزه های پژوهشی به منظور ارتقاء آموزشهای پژوهش بنیان
۶. همکاری با مراکز علمی ملی، منطقه ای و بین المللی
۷. ایجاد و گسترش آموزش مجازی و دوره های مهارتی (آموزش های آزاد)

اهداف کیفی:

۱. ارتقای سطح کیفی آموزشی
۲. افزایش رتبه علمی دانشگاه در مقایسه با سایر دانشگاه های داخلی و خارجی
۳. افزایش توانمندی های تخصصی و آموزشی اعضای هیات علمی
۴. افزایش رضایت اعضای هیات علمی
۵. جذب و حفظ دانشجویان برتر
۶. گسترش رشته های دانشگاهی متناسب با نیازهای جامعه
۷. گسترش دانشگاه با نگاه به دانشگاه جامع و تک جنسیتی
۸. توسعه روش های نوین آموزش

جدول شماره ۵- تجزیه و تحلیل پستل حوزه آموزش

تأثیر روندها بر عملکرد حوزه آموزش	تحلیل روندهای آتی	ابعاد
دوگانه	<ul style="list-style-type: none"> - استقلال دانشگاهها - انحصار زدایی از دانشگاه (ظهور بنگاههای رقیب) 	سیاسی
منفی	<ul style="list-style-type: none"> - محدودیت منابع دولتی و نیاز به ایجاد تنوع در منابع مالی - ضرورت تعامل دانشگاه با صنعت و بازارکار - لزوم مشارکت دانشجو، حداقل در بخشی از هزینه های آموزش عالی 	اقتصادی
منفی مثبت	<ul style="list-style-type: none"> - دانشگاه کارآفرین - اطمینان از کیفیت و ضرورت استاندارد شدن - ضرورت پاسخگویی و التزام اجتماعی 	اجتماعی - فرهنگی
دوگانه	<ul style="list-style-type: none"> - رشد آموزش های نیمه حضوری و غیرحضوری - ظهور جریان واقعیت مجازی و چالشهای اعتبار برنامه های آموزشی - شبکه تعاملی یاددهی - یادگیری - رشد علوم بین رشته ای 	تکنولوژیکی
دوگانه	<ul style="list-style-type: none"> - روند رقابتی شدن محیط - روند جهانی شدن و بین المللی شدن 	زیست محیطی
مثبت	<ul style="list-style-type: none"> - روند تمرکززدایی - افزایش اختیارات هیأت های امناء - احتمال افزایش اختیارات دانشگاهها در پذیرش دانشجو 	قانونی

جدول شماره ۶- ماتریس SWOT حوزه آموزش

<ul style="list-style-type: none"> - کافی نبودن اعتبارات حوزه آموزش و نبود سیستم مالی مستقل - عدم ورود دانشجویان برتر به دانشگاه - فعال نبودن مدیریت آموزش های مجازی و آزاد - ناکافی بودن زیرساخت های مناسب تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات - نبود فرایند مدون و هدفمند پایش فعالیت های آموزشی و استاندارد سازی فرایندها - بستر نامناسب برای جذب دانشجویان استعدادهای درخشان - ارتباط علمی ناکافی با دانشگاههای معتبر کشور، منطقه و بین المللی - کمبود تجهیزات، فضا و امکانات آموزشی و رفاهی - نبود برنامه مدون برای به روز رسانی محتوای آموزشی - تناسب نبودن ساختار تشکیلاتی با ماموریت حوزه آموزش 	<ul style="list-style-type: none"> - حمایت و عزم هیات ریسه و شورای دانشگاه نسبت به توسعه آموزش (نگرش مثبت) - تصمیم گیری مشارکتی در حوزه های آموزشی - توجه به رشد و توسعه رشته ها و مقاطع تحصیلی مختلف - وجود گروههای علمی توانمند در برخی رشته ها - وجود بستر نواندیشی و نوآوری در آموزش - تفاهم نامه های همکاری با مراکز ملی و منطقه ایی - تک جنسیتی بودن دانشگاه - موقعیت جغرافیایی دانشگاه - جامع بودن دانشگاه 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <p style="text-align: right;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - نگرش مثبت مقام معظم رهبری به توسعه دانشگاه الزهرا - امکان ایجاد و توسعه ارتباطات علمی با دانشگاهها و مراکز آموزش عالی متعدد در سطح کشور - تاکید و دسترسی به فن آوری پیشرفته برای آموزش (توسعه فناوری های نوین آموزش) - امکان گسترش و توسعه ارتباطات علمی و فعالیت بین المللی - افزایش تعداد دانش آموختگان علاقه مند به تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی (رشد تقاضا در تحصیلات تکمیلی) - امکان جذب دانشجویان خارجی - افزایش تمایل زنان به تحصیل
		<ul style="list-style-type: none"> - عدم استقلال کامل دانشگاه در تدوین و اجرای مقررات آموزشی - کم رنگ شدن نقش گروههای آموزشی در تصمیم گیری - تغییرات مداوم در آیین نامه ها و بخش نامه های آموزشی - نبود حمایت کافی از اعضای هیات علمی - عدم تخصیص بودجه متناسب با رشد و توسعه دانشگاهها - بهره وری ناکافی در نظام دانشگاهی کشور - توانایی محدود برای رشد در یک شرایط رقابتی - نگاه تبعیض آمیز به دانشگاه تک جنسیتی زنان

راهبرد های حوزه آموزش:

۱. روز آمد سازی و چابک سازی نظام آموزش
۲. ایجاد محیط آموزشی مطلوب
۳. استخدام و نگهداری اعضای هیات علمی ممتاز و برجسته
۴. توانمندسازی اعضای هیات علمی
۵. تسريع در اجرای تبدیل وضعیت استخدامی و ارتقا
۶. افزایش جذابیت دانشگاه برای جذب و حفظ دانشجویان ممتاز و مستعد
۷. بازنگری مستمر رشته‌ها و برنامه های درسی و ایجاد رشته های جدید بر اساس نیاز های جامعه
۸. توسعه واحدهای تابعه
۹. راه اندازی آموزش مجازی، به ویژه در عرصه بین المللی

جدول شماره ۷- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه آموزش

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۱- ارتقای سطح کیفی آموزشی	۱- روزآمدسازی و چابک سازی نظام آموزشی	- بهبود مستمر فرآیندهای آموزشی			۱- مدیریت فرایندهای آموزشی
	۲- ایجاد محیط آموزشی مطلوب	- افزایش کیفیت آموزشی - افزایش رضایت دانشجو و اساتید - افزایش تناسب و ظرفیت علمی دانشگاه	۱- انجام نظرسنجی از دانشجویان درباره کیفیت آموزش ۲- انجام نظرسنجی از اساتید درباره کیفیت آموزش	۱- نظر سنجی رضایت استاد/دانشجو از کیفیت آموزش ۲- نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان ۳- نسبت دانشجو به استاد	
۲- افزایش رتبه علمی دانشگاه در مقایسه با سایر دانشگاه های داخلی و خارجی	۳- استخدام و نگهداری اعضای هیات علمی ممتاز و برجسته	- جذب و حمایت اعضای هیات علمی جدید ممتاز و برجسته - ارتقاء درجه علمی اعضای هیأت علمی دانشگاه	۳- فراهم آوردن امکانات رشد علمی-پژوهشی اساتید	۴- تعداد جذب هیات علمی در سال ۵- تعداد افتخارات اساتید (بین المللی، ملی، دانشگاهی)	۲- تدوین برنامه جذب هدفمند بر اساس نیازسنجی گروه های آموزشی
۳- افزایش توانمندی های تخصصی و آموزشی اعضای هیات علمی	۴- توانمندسازی اعضای هیات علمی	- افزایش کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاه	۴- طراحی و برگزاری برنامه های آموزشی مناسب	۶- نفر ساعت سرانه آموزش	۳- برگزاری دوره های فوق دکترا
۴- افزایش رضایت اعضای هیات علمی	۵- تسریع در اجرای تبدیل وضعیت استخدامی و ارتقا	- افزایش وفاداری سازمانی	۵- بازنگری فرایندهای تبدیل وضعیت و ارتقا	۷- نسبت اعضای هیات علمی رسمی به پیمانی ۸- نسبت دانشیار، استاد به استادیار	۴- طراحی مدل شایستگی های اعضای هیات علمی

جدول شماره ۷- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه آموزش - ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۵- جذب و حفظ دانشجویان برتر	- افزایش جذابیت دانشگاه برای جذب و حفظ دانشجویان ممتاز و مستعد	- توانمندسازی و توجه لازم به دفتر استعدادهای درخشان	۶- انجام مستمر برنامه های شناسایی استعدادهای درخشان علمی ۷- تامین بورس برای دانشجویان مقطع دکتری ۸- تشویق دانشجویان مستعد و تلاشگر	۹- تعداد پذیرفته شدگان از طریق استعداد های درخشان به ورودی همان سال ۱۰- تعداد ورودی های با رتبه بالا ۱۱- پذیرفته شدگان در دانشگاه های برتر از بین دانش آموزان دانشگاه	
۶- گسترش رشته های دانشگاهی متناسب با نیازهای جامعه	۷- بازنگری مستمر رشته ها و برنامه های درسی و ایجاد رشته های جدید بر اساس نیاز های جامعه	- توسعه رشته های کاربردی جدید - گسترش تحصیلات تکمیلی	۹- تشکیل کمیته های بازنگری دروس در گروه های آموزشی و ارائه پیشنهادهای جدید به شورای دانشکده	۱۲- برنامه های درسی بازنگری شده در سال ۱۳- تعداد رشته های نو و بین-رشته ای ایجاد شده ۱۴- نسبت رشته ها در مقاطع تحصیلات تکمیلی به کل مقاطع	۵- شناسایی رشته های مورد نیاز جامعه (نیازسنجی) و امکان سنجی ایجاد رشته ها و گرایش های شناسایی شده
۷- گسترش دانشگاه با نگاه به دانشگاه جامع و تک جنسیتی	۸- توسعه واحدهای تابعه	- حضور فعال دانشگاه در سطح ملی و بین المللی			۶- امکان سنجی ایجاد واحدهای تابعه در کشور
۸- توسعه روش های نوین آموزش	۹- راه اندازی آموزش مجازی، به ویژه در عرصه بین المللی	- فعال سازی دوره های مجازی در سطح ملی و بین المللی			۷- فراهم نمودن بستر ساختاری، فنی و علمی جهت فعال نمودن واحد آموزش الکترونیکی ۸- شناسایی و راه اندازی رشته هایی که امکان آموزش مجازی آنها وجود دارد بر اساس استانداردهای تهیه شده

۲-۴- برنامه راهبردی کمیته پژوهش و فناوری

👉 چشم انداز:

گسترش مرزهای دانش و کسب رتبه برتر در پژوهش های کاربردی ویژه زنان با برخورداری از پژوهشگرانی پویا، خلاق، کارآفرین و پیشرو در بهبود همه جانبه کیفیت زندگی خانواده و جامعه

👉 ماموریت:

۱. فراهم آوردن امکان حرکت در مرزهای دانش و انجام تحقیقات کاربردی
۲. تعامل درون دانشگاهی و برون دانشگاهی
۳. توانمند سازی پژوهشگران خلاق و کارآفرین و پشتیبانی از آنان
۴. تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی و کارآفرینی
۵. جهت دهی پژوهش ها در مسیر کاربردی نمودن آنها و تامین نیاز های جامعه
۶. صیانت از مالکیت فکری
۷. نشر و ترویج دستاوردهای پژوهشی
۸. ایجاد شرایط و زمینه های مطلوب برای پژوهشگران

👉 اهداف کیفی:

۱. تقویت و توسعه زیرساخت های پژوهش و فناوری
۲. ارتقای تعامل حوزه های آموزشی و پژوهشی دانشگاه
۳. افزایش تعامل پژوهش با جامعه
۴. افزایش و جذب منابع مالی پژوهشی
۵. اصلاح و تقویت فرهنگ پژوهش و افزایش انگیزه اساتید برای پژوهش و فناوری
۶. ارتقا و افزایش تعامل پژوهش با سایر واحدهای دانشگاه
۷. افزایش توان علمی برخی رشته ها یا گروه های آموزشی برای تبدیل شدن به قطب علمی در کشور

جدول شماره ۸- تجزیه و تحلیل پستل در حوزه پژوهش و فناوری

تأثیر روندها بر عملکرد حوزه پژوهش	تحلیل روندهای آتی در حوزه پژوهش و فناوری	ابعاد
دوگانه دوگانه منفی مثبت منفی	<ul style="list-style-type: none"> - تغییر دولت و شکل گیری سیاست های جدید ملی - تغییر سیاست ها و مشی روابط بین المللی - تأثیر پذیری زیاد پژوهش از روابط سیاسی - وجود سیاست های کلان در حوزه پژوهش و فناوری - تأثیر پذیری برنامه و بودجه پژوهش و فناوری دانشگاه از سیاستها و نبود ضمانت اجرایی در اجرای برنامه ها 	سیاسی
دوگانه منفی مثبت منفی منفی منفی مثبت	<ul style="list-style-type: none"> - تداوم تحریم ها - رکود اقتصادی و کاهش درآمدهای دولت - احتمال تمرکز بودجه های پژوهشی - نوسانات نرخ ارز - غیرقابل پیش بینی بودن عملکرد سازمانهای بیمه و مالیات - هزینه ی بالای پژوهش های تجربی و فنی - بومی نبودن مواد و تجهیزات پژوهشی و وابستگی شدید پژوهش های تجربی به ارز - وجود علاقمندان به وقف و سرمایه گذاری ملی در امر پژوهش 	اقتصادی
دوگانه مثبت مثبت منفی	<ul style="list-style-type: none"> - تک جنسیتی بودن دانشگاه - توجه و علاقه مندی ذاتی مردم نسبت به پژوهش - تمایل عمومی نسبت به استفاده از فناوری های نوین - عدم شناخت صنعت از چرخه پژوهش تا فناوری 	اجتماعی - فرهنگی
منفی منفی منفی	<ul style="list-style-type: none"> - ارتقای سریع تکنولوژی و تجهیزات - ارتقای سریع استانداردها در همه زمینه ها - کمبود روابط با مراکز برخوردار از فناوری های پیشرفته 	تکنولوژیکی
مثبت	تاکید روزافزون برای رعایت استانداردهای زیست محیطی مثل کاهش مصرف منابع طبیعی و انرژی که مستلزم R&D است.	زیست محیطی
مثبت منفی منفی	<ul style="list-style-type: none"> - تدوین اسناد بالادستی پژوهش و فناوری - نبود و کمبود قوانین شفاف در خصوص فعالیت های فناوری و پژوهش های کاربردی - استادان دانشگاه - ضعف قوانین کپی رایت و مالکیت فکری 	قانونی

جدول شماره ۹- ماتریس SWOT حوزه پژوهش و فناوری

<ul style="list-style-type: none"> - نبود آیین نامه ها و دستورالعمل های شفاف در خصوص گردش مالی طرح های کاربردی و فناوری - نبود دفاتر تخصصی بازاریابی، تجاری سازی، حقوقی و مالکیت فکری در زیر مجموعه دفتر ارتباط با صنعت - توسعه ناهمگون رشته ها و در نتیجه کاهش امکان شکل گیری پژوهش های بین رشته ای - نبود عزم راسخ و باور عمومی در میان استادان و پژوهشگران دانشگاه - عدم توسعه زیرساخت ها برای تأسیس شرکت های دانشگاهی، توسعه فناوری و تجاری سازی - پراکندگی فعالیت های پژوهشی دانشگاه و عدم تعیین سمت و سوی پژوهش و فناوری - کمبود تعداد پژوهشکده ها، آزمایشگاهها، کارگاههای تحقیقاتی و دیگر محیط های پژوهشی - کمبود دستگاهها و تجهیزات کافی و عدم برنامه ریزی برای استفاده بهینه از تجهیزات موجود - نبود پژوهش ها در زمینه استانداردهای مدیریتی، آزمایشگاهی، عملیاتی و زیست محیطی در دانشگاه - فراهم نبودن زیرساخت های لازم برای پژوهش 	<ul style="list-style-type: none"> - بهره مندی از مزایای یک دانشگاه جامع دولتی - وجود پژوهشگران بنام و برخورداری برخی زمینه های پژوهشی دانشگاه از اعتبار و رتبه کشوری - برخورداری از بخشی از زیرساخت های لازم برای اجرای پژوهش های کاربردی و فناوری - ارتقای تراز پژوهش بواسطه ی افزایش سرعت ارتقای اعضای علمی دانشگاه در سال های اخیر - تدوین و تصویب آیین نامه تشکیل شورای پژوهش های کاربردی و فناوری - شکل گیری مرکز رشد دانشگاه با بیش از ۲۰ واحد فناور طی فعالیت دو ساله - قریب به نیم قرن تجربه در آموزش و پژوهش با انتشار بیش از ۴۵۰ مقاله در مجلات معتبر بین المللی - برخورداری از جایگاهی ویژه و یگانه برای پژوهش در امور زنان و خانواده - وجود پژوهشکده های منحصر بفرد (مانند پژوهشکده های مطالعات زنان و جوانان) 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <p style="text-align: right;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - توجه مسئولان نظام به دانشگاه الزهرا (س) به عنوان تنها دانشگاه جامع زنان در کشور - نگرش مثبت دولت ،مجلس و نهادهای حکومتی نسبت به دانشگاه الزهرا(س) - برخورداری دانشگاه الزهرا (س) از پتانسیل لازم برای ورود به برخی از مسائل کشور به ویژه در حوزه زنان و خانواده و ارائه راه حل برای آنها - باور قاطبه خانواده های ایرانی بر اهمیت و ضرورت تحصیلات عالی دختران و تمایل به کسب جایگاه حرفه ای و سازمانی برتر - تمایل بسیاری از خانواده ها به تحصیل دخترانشان در محیط دانشگاه الزهرا (س) - امکان گسترش جغرافیایی دانشگاه در داخل و خارج کشور
		<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد پژوهشگاهها و پژوهشکده های دولتی و خصوصی متعدد بدون ارتباط رسمی و ارگانیک با دانشگاهها - وجود سازمان های موازی در تأمین اعتبار و هدایت پژوهش به ویژه در عملکرد معاونت علمی و فناوری به موازات معاونت پژوهش و فناوری وزارت - عدم ثبات در برنامه ریزی و نگرش دولت نسبت به پژوهش های دانشگاهی و چرخش های شدید با تغییر دولت ها - اثرات اوضاع سیاسی-اجتماعی بر بودجه پژوهشی و مسیر پژوهش در دانشگاهها: ناشی از تحریم ها و سلطه طلبی امریکا و نیز ناپایداری سیاسی کشورهای منطقه و افزایش مطالبات مردم از حکومتها - عدم توجه و یا ناتوانی دولت در سرمایه گذاری بلند مدت در دانشگاهها برای انجام پژوهش های بنیادین بدور از انتظار بازگشت نتایج آن در کوتاه مدت - روابط محدود و نبود ارتباط رسمی و ارگانیک با پژوهشگران و مراکز پژوهشی پیشرفته در جهان - عدم امکان خرید مواد، تجهیزات و نرم افزارهای غیرتحریمی از تولیدکنندگان معتبر و دریافت آموزش و سایر خدمات پس از فروش از آنان - تحریم ایران در دسترسی به بخشی از تجهیزات تحقیقاتی مدرن و نرم افزارها - افت شدید اعتبار پژوهشی دانشگاهها در سال های اخیر با توجه به کاهش برابری ریال در مقابل ارز - عدم شناخت کافی از دانشگاه الزهرا(س) نزد موسسات خصوصی، صنعتی و فنی - کمبود و نبود قوانین روشن و پایدار پشتیبان پژوهش و فناوری - حاکمیت نسبی روابط در ارجاع پژوهش های کاربردی و فناوری به دانشگاهها - ویکرد منفی و عدم تمایل عمومی به اعطای مدیریت و اجرای طرح های پژوهش و فناوری به دانشگاه زنان

راهبرد های حوزه پژوهش و فناوری:

۱. مدیریت اعتبارات پژوهشی
۲. ساماندهی منابع انسانی، اطلاعاتی، مادی و تجهیزات
۳. استقرار نظام اخلاق پژوهش و فناوری
۴. بهبود مستمر فرایندهای پژوهشی
۵. هدایت پایان نامه ها و رساله های دانشجویی با هدف تولید علم نافع
۶. توسعه تحصیلات تکمیلی پژوهش بنیان
۷. برنامه ریزی پژوهشی و فناوری مبتنی بر نیازهای جامعه
۸. ارائه خدمات تخصصی پژوهشی
۹. جلب مشارکت سرمایه گذاران، خیرین و متقاضیان دستاوردهای پژوهشی
۱۰. بازنگری و بهبود شیوه های حمایتی از فعالیت های پژوهشی دانشگاه
۱۱. بستر سازی و ایجاد شرایط مطلوب برای تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی
۱۲. صیانت از مالکیت فکری در دانشگاه
۱۳. تقویت فرهنگ کار آفرینی
۱۴. برقراری ارتباط موثر با بخش مالی، فرهنگی، دانشجویی و روابط بین الملل
۱۵. تشکیل هسته های پژوهشی برنامه محور
۱۶. تقویت انسجام سازمانی و هم افزایی (مرکز رشد و پژوهشکده)
۱۷. مشارکت پژوهش با آموزش در شناسایی و تبدیل برخی گروهها به قطب علمی

جدول شماره ۱۰- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه پژوهش و فناوری

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۱- تقویت و توسعه زیرساختهای پژوهش و فناوری	۱ مدیریت اعتبارات پژوهشی	بهبود شاخص های پژوهش و فناوری دانشگاه			۱ شناسایی و احصای نیازهای پژوهشی واحدها و بودجه بندی عملیاتی
	۲ ساماندهی منابع اطلاعاتی، مادی و تجهیزات	توسعه و بهبود تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی	۱ برنامه ریزی و طراحی سیستم اطلاعاتی متمرکز و یکپارچه ۲ افزایش کمی و کیفی دسترسی پژوهشگران به منابع اطلاعاتی معتبر	۱ نسبت بانک های اطلاعاتی به تعداد رشته ها ۲ نظر سنجی رضایت نسبی پژوهشگران	۲ ترسیم نقشه راه و طرح جامع برای ساماندهی منابع مادی و تجهیزات
	۳ استقرار نظام اخلاق پژوهش و فناوری				۳ تشکیل کارگروههای تخصصی اخلاق در پژوهش و تدوین برنامه عملیاتی
	۴ بهبود مستمر فرایندهای پژوهشی				۴ مدیریت فرایندهای پژوهشی
۲ ارتقای تعامل حوزه های آموزشی و پژوهشی دانشگاه	۵ هدایت پایان نامه ها و رساله های دانشجویی با هدف تولیدات علمی ۶ توسعه دوره های تحصیلات تکمیلی پژوهش بنیان	افزایش رتبه علمی دانشگاه در مقایسه با سایر دانشگاهها	۳ شناسایی و تعیین محورهای پژوهشی پایان نامه ها و رساله های دکتری با توجه به نیاز جامعه ۴ برنامه ریزی برای جذب دانشجویان تحصیلات تکمیلی پژوهش محور	۳ تعداد پایان نامه های کاربردی و ارتباط با صنعت ۴ نسبت دانشجویان پژوهش محور به کل دانشجویان تحصیلات تکمیلی	-

جدول شماره ۱۰- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه پژوهش و فناوری- ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجش ها	پروژه های بهبود
۳- افزایش تعامل پژوهش با جامعه	۷- برنامه ریزی پژوهشی و فناوری مبتنی بر نیازهای جامعه	- افزایش کمی و کیفی تولیدات علمی	۵- شناسایی اولویت های پژوهش و فناوری سازمان ها و جامعه و اطلاع رسانی مناسب به پژوهشگران ۶- اعطای تسهیلات ویژه به پژوهشگران نخبه ۷- رایزنی با مراکز سیاست گذاری و مراکز علمی	۵- نسبت قراردادهای برون سازمانی به بودجه مصوب پژوهشی ۶- سرانه طرح های ارتباط با صنعت	-
۴- افزایش جذب منابع مالی پژوهشی	۸- ارائه خدمات تخصصی پژوهشی ۹- جلب مشارکت سرمایه گذاران، خیرین و متقاضیان دستاوردهای پژوهشی	- افزایش درآمدهای پژوهشی دانشگاه	-	-	۵- تدوین برنامه بازاریابی برای ارائه خدمات پژوهشی ۶- تدوین برنامه برای جذب سرمایه گذاران و خیرین
۵- اصلاح و تقویت فرهنگ پژوهش و انگیزه برای پژوهش و فناوری در اعضای دانشگاه	۱۰- بازنگری و بهبود شیوه های حمایتی از فعالیت های پژوهشی دانشگاه	- تقویت روحیه پژوهش در بین اساتید و دانشجویان	۸- فراهم آوردن برنامه آموزشی برای اساتید، امکانات و تسهیلات ستادی لازم برای انتشار تولیدات علمی ۹- فراهم کردن امکان دسترسی به بانک های جهانی اطلاعات علمی	۷- نسبت اساتید پژوهشی به کل اساتید ۸- تعداد دانشجویان پژوهشگر به کل دانشجویان ۹- درصد اعضای هیات علمی استفاده کننده از فرصت مطالعاتی در سال به تفکیک مرتبه علمی ۱۰- تعداد اختراعات و اکتشافات ثبت شده در سال	-
۱۱- بستر سازی و ایجاد شرایط مطلوب برای تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی	۱۱- بستر سازی و ایجاد شرایط مطلوب برای تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی	۱۰- برگزاری دوره های آموزشی برای استادان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در زمینه فناوری، تجاری سازی و کارآفرینی ۱۱- شرکت در نمایشگاههای فناوری داخل و خارج کشور	۱۱- تعداد طرح های تجاری سازی شده دانشگاه ۱۲- تعداد طرح های بنیادی و کاربردی ۱۳- تعداد نمایشگاههای داخل و خارج در سال	۷- فراهم نمودن زیرساخت های لازم و تصویب آیین نامه مالکیت فکری و تجاری سازی	-

جدول شماره ۱۰- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه پژوهش و فناوری- ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۶- اصلاح و تقویت فرهنگ پژوهش و انگیزه برای پژوهش و فناوری در اعضای دانشگاه	۱۲- صیانت از مالکیت فکری در دانشگاه				۸- تدوین شیوه نامه ها برای ثبت اختراع و خدمات تخصصی
	۱۳- تقویت فرهنگ کار آفرینی		۱۲- گسترش فعالیت های کارآفرینی در دانشگاه	۱۴- تعداد فعالیتهای کارآفرینی در سال	-
۷- ارتقا و افزایش تعامل پژوهش با سایر واحدهای دانشگاه	۱۴- برقراری ارتباط موثر با بخش مالی، فرهنگی، دانشجویی و روابط بین الملل	- افزایش اثربخشی فعالیتهای پژوهشی دانشگاه	۱۳- تعامل با حوزه مالی برای افزایش درآمد اختصاصی دانشگاه ۱۴- مشارکت در فعالیتهای فرهنگی دانشجویی ۱۵- تسهیل و تسریع در فعالیتهای مشترک با همکاریهای بین الملل	۱۵- تعداد رویدادهای مشترک	-
	۱۵- تشکیل هسته های پژوهشی برنامه محور				
	۱۶- تقویت و انسجام سازمانی و هم افزایی مرکز رشد و پژوهشکده				
	۱۶- تعداد شرکت ها در مرکز رشد ۱۷- تعداد فعالیت های مشترک با مرکز رشد و پژوهشکده	۱۶- ایجاد مکانیزم هایی برای همسویی فعالیت های مرکز رشد و پژوهشکده			۹- تدوین شیوه نامه های پژوهشی و تامین مالی آنها
۸- افزایش توان علمی برخی رشته ها برای تبدیل شدن به قطب علمی در کشور	۱۷- مشارکت پژوهش با آموزش در شناسایی و تبدیل برخی گروهها به قطب علمی	- تبدیل حداقل ۳ رشته/ میان رشته به قطب تا سال ۱۳۹۷			۱۰- شناسایی گروه های توانمند بر اساس شاخص های استاندارد برای تبدیل شدن به قطب علمی میان رشته ای و برنامه ریزی عملیاتی

۳-۴- برنامه راهبردی کمیته فرهنگی و اجتماعی

چشم انداز:

برخوردار از جایگاه مرجعیت فرهنگی به عنوان برترین دانشگاه جامع خاص بانوان در سطح بین‌المللی با ارائه الگوی زن مسلمان فرهیخته و توانا در ایجاد شاکله برای جامعه دانشگاهی، متکی بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی، ملی و انقلابی.

ماموریت:

۱. برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی جهت رشد روحیه خودباوری، برانگیختن خلاقیت و تجلی استعدادهای دانشگاهیان با هدف اعتلای هویت اصیل اسلامی - ایرانی
۲. توسعه و سامان‌دهی فعالیت‌های فرهنگی به منظور ارتقاء بینش و گرایش دینی و سیاسی جامعه دانشگاهی با محوریت آزاداندیشی
۳. تربیت زنان فرهیخته، متعهد و عقیف به منظور ارائه الگوی نوین عملی زن مسلمان توانمند در سطح ملی و بین‌المللی
۴. زمینه‌سازی جهت پرورش ابعاد وجودی زن مسلمان به ویژه مسئولیت‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی

اهداف کیفی:

۱. توسعه فعالیت‌های فرهنگی در جامعه
۲. ارتقاء بینش، گرایش و نگرش جامعه دانشگاهی
۳. تقویت فرهنگ سازمانی

جدول شماره ۱۱ - تجزیه و تحلیل پستل حوزه فرهنگی و اجتماعی

تأثیر روندها	تحلیل روندهای آتی	ابعاد
مثبت	اسلامی شدن دانشگاه ها	سیاسی
مثبت دوگانه دوگانه	<ul style="list-style-type: none"> - تخصیص بودجه های ویژه فعالیتهای فرهنگی در سازمانها، نهادهای دولتی و غیردولتی - عدم پایداری بودجه های دولتی - تداوم تحریم های بین المللی 	اقتصادی
منفی مثبت منفی منفی مثبت منفی مثبت مثبت	<ul style="list-style-type: none"> - روند رو به کاهش التزام عملی به دستورات دینی به ویژه حجاب و عفاف - تلاشهای فرهنگی - معرفتی در راستای ترویج هویت حقیقی زن مسلمان - گرایش به عادات و اخلاقیات نادرست فرهنگی و اجتماعی در جامعه - بحران اخلاقیات و افول ارزشهای انسانی - اسلامی - طرح فرهنگ ازدواج آسان - به خطر افتادن استحکام بنیان خانواده و حریم خصوصی آن (امار طلاق سال ۹۱) - الگوها، منابع و فضاهای غنی معرفتی و مذهبی - جلوه گاههای جنگ و ۸ سال دفاع مقدس 	اجتماعی- فرهنگی
دوگانه دوگانه	<ul style="list-style-type: none"> - رشد روزافزون فناوری اطلاعات (نرم افزار - سخت افزار) - گسترش شبکه های اجتماعی مجازی 	تکنولوژیکی
مثبت	ترویج فرهنگ حفاظت از زیست محیط های طبیعی	زیست محیطی
دوگانه دوگانه	<ul style="list-style-type: none"> - قوانین و دستورالعمل های معاونت فرهنگی وزارت علوم - قوانین و دستورالعمل های هیات رئیسه و هیات امنای دانشگاه 	قانونی

جدول شماره ۱۲- ماتریس SWOT حوزه فرهنگی و اجتماعی

<ul style="list-style-type: none"> - کمبود کارشناسان و متخصصان فرهنگی و عدم سهولت جذب افراد توانمند - کمبود فضای فیزیکی جهت فعالیتهای فرهنگی - نبود سازوکار لازم جهت انتصاب رابطین فرهنگی در واحدهای دیگر دانشگاه - عدم برخورداری از ظرفیت های لازم جهت تبلیغات و اطلاع رسانی در سطح دانشگاه - ضعف آموزش متولیان فرهنگی - عدم برخورداری از ساز و کارهای لازم جهت جذب دانشجویان استاد و کارمند در دانشگاه جهت مشارکت در فعالیتهای فرهنگی - درصد پایین تولیدات، ابتکارات و نوآوریهای فرهنگی - میزان ناچیز پژوهشها و مطالعات فرهنگی 	<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام در برگزاری جلسات ، شوراها و کمیته های فرهنگی - مطرح بودن فعالیتهای فرهنگی دانشگاه الزهراء در سطح کشور - تعامل مثبت و اثر بخش با مراکز مرتبط خارج از سازمان - تمرکز نسبی فضای فیزیکی حوزه فرهنگی - اهتمام در افزایش فعالیتهای موثر در حوزه های مجازی (سایت معاونت فرهنگی ،وبلاگ های کانونها، انجمنهای علمی ، تشکل های سیاسی و نشریات) - امکان استفاده از توان بالقوه فرهنگی اساتید، کارکنان و دانشجویان - حرکت در جهت تدوین برنامه های جامع و فعالیتهای اثر بخش با موضوع عفاف و حجاب - اهتمام به تدوین سند چشم انداز فرهنگی دانشگاه (پنج ساله) - ارتباط تنگاتنگ با بخش خوابگاهی به واسطه تاسیس شورای فرهنگی خوابگاه 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <p style="text-align: right;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - اخلاق محوری، تقدم مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی، تقویت روحیه تعاون و مشارکت و مسئولیت پذیری آحاد جامعه علمی و نهادهای مرتبط با آن - ارتقای نقش مناسب زن و مرد در خانواده و جامعه اسلامی با اصلاح ساز و کار جذب و هدایت تحصیلی دانشجویان - فرهنگ سازی عمومی برای تقویت جنبش نرم افزاری و تولید بومی علم در جامعه و ارتقای آگاهی علمی عمومی در ابعاد مختلف فرهنگی، سیاسی و اقتصادی - گسترش فضای تولید علم و فکر با حمایت از کرسی های آزاداندیشی و نظریه پردازی و کانون های تفکر و مناظرات علمی مبتنی بر جدال احسن و نقدپذیری عالمانه - نهادینه سازی فرهنگ عفاف و حجاب، ساماندهی فضاهای عمومی دانشگاه ها و حفظ محیط علمی دانشگاه - ارتقای سطح مشارکت دانشمندان و نقش آفرینان در عرصه علم و فناوری در ایفای رسالت های اجتماعی، تعمیق، ترویج و احترام به ارزش های اصیل اسلامی و ایرانی و اخلاق حرفه ای و بهره برداری از ذخایر غنی فرهنگی - فضای رسانه ای ساماندهی شده کشور، مقابله با تهاجم فرهنگ بیگانه و جرایم و ناهنجاریهای رسانه ای در چارچوب سیاست و ضوابط مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی - تبیین و طراحی نظام جامع فرهنگی - تربیتی دانشگاهها مبتنی بر آموزه های اسلامی و هماهنگی دیگر نظام های دانشگاهی با آن - گسترش فرهنگ جهاد، ایثار، شهادت و ترویج ارزشهای دفاع مقدس و زمینه سازی برای خدمت رسانی به مستضعفین در دانشگاهها - طراحی و تدوین نظام جامع نظارت و ارزیابی مستمر فرهنگی-تربیتی دانشگاه ها بر اساس شاخص های اسلامی
		<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراکز تصمیم گیری فرهنگی و ایجاد موازی کاری یا اختلال در دانشگاه - افول اخلاقیات و ارزشهای انسانی و روند رو به کاهش التزام عملی به دستورات دینی به ویژه حجاب و عفاف - وقوع جنگ نرم و هجمه فرهنگی استکبار جهانی - آگاهی نسبتا پایین دانشجویان در خصوص مسائل فرهنگی و سیاسی روز جهان - برخورد سلیقه ای با مسائل فرهنگی در سطح کلان - بی توجهی به جایگاه زنان و آسیب پذیری بنیان خانواده

راهبردهای حوزه فرهنگی و اجتماعی:

۱. برنامه ریزی، پایش و دیده بانی مداوم فعالیت های فرهنگی
۲. افزایش دامنه ارتباطات فرهنگی با سایر واحدها، نهادها، موسسات و سازمانها
۳. بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات
۴. ارائه الگوی عملی زن فرهیخته، متعهد، عفیف و اخلاق مدار
۵. طراحی و انجام پژوهش ها ، فعالیتها و تولیدات فرهنگی
۶. نوآوری در انجام فعالیت های فرهنگی
۷. بهره گیری از کارگزاران فرهنگی متخصص
۸. نهادینه سازی ارزشها و منشور اخلاقی

جدول شماره ۱۳- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه فرهنگی و اجتماعی

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجها	پروژه های بهبود
۱- توسعه فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی در جامعه	۱- برنامه ریزی، پایش و دیده بانی مداوم فعالیت های فرهنگی و اجتماعی	- افزایش تعداد فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی بازنگری شده	۱- تشکیل کمیته های بازنگری فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی و ارائه پیشنهادهای و راهکارهای جدید	۱- تعداد فعالیتهای ارزیابی شده	۱- نیازسنجی فرهنگی و اجتماعی
	۲- افزایش دامنه ارتباطات فرهنگی با سایر واحدها، نهادها، موسسات و سازمانها	- توسعه مشارکت با مراکز داخل و خارج دانشگاه در زمینه های فرهنگی و اجتماعی	۲- برنامه ریزی جهت جذب هدفمند پتانسیل های فرهنگی و اجتماعی داخل دانشگاه ۳- برنامه ریزی جهت جذب هدفمند پتانسیل های فرهنگی و اجتماعی خارج از دانشگاه	۲- تعداد اساتید همکار در فعالیت های فرهنگی و اجتماعی ۳- تعداد مشارکت در برنامه های فرهنگی و اجتماعی داخلی دانشگاه (همایش، سمینار، جشنواره و نمایشگاه ها و ...) ۴- تعداد مشارکت در برنامه های فرهنگی و اجتماعی خارج از دانشگاه (همایش، سمینار، جشنواره و نمایشگاه ها و ...) ۵- تعداد شرکت کنندگان (اساتید، کارکنان و دانشجویان) در برنامه های فرهنگی و اجتماعی (نفر ساعت) ۶- نسبت دانشجویان فعال یا همکار در برنامه های فرهنگی و اجتماعی به کل دانشجویان	۲- شناسایی و عرضه یابی فرایندهای فرهنگی و اجتماعی
	۳- بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات	- توسعه و بهبود استفاده از ابزارهای نوین و فضاهای مجازی	۴- برگزاری برنامه های فرهنگی مجازی	۷- تعداد برنامه های فرهنگی مجازی	۳- نیازسنجی فضاهای مجازی و برنامه ریزی برای آنان
۲- ارتقاء بینش، گرایش و نگرش جامعه دانشگاهی	۴- ارائه الگوی عملی زن فرهیخته، متعهد، عفیف و اخلاق مدار	- دستیابی به شاخص های مناسب الگوی عملی زن مسلمان فرهیخته، متعهد، اخلاق مدار			۴- انجام تحقیقات بنیادی و راهبردی جهت شناسایی شاخص های ویژه زن مسلمان در دانشگاه
	۵- طراحی و انجام پژوهش ها، فعالیتهای و تولیدات فرهنگی	- ارتقاء سطح کیفی فعالیت های فرهنگی و اجتماعی - ارائه ایده در دیدگاه های فرهنگی و اجتماعی	۵- برگزاری دوره های آموزشی تخصصی ۶- جذب متقاضیان علاقه مند به پژوهش ها و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی	۸- تعداد مطالعات و پژوهش های فرهنگی و اجتماعی ۹- تعداد تولیدات فرهنگی	۵- انجام تحقیقات بنیادی و راهبردی جهت ارائه ایده های فرهنگی و اجتماعی

جدول شماره ۱۳- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه فرهنگی و اجتماعی - ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
	۶- نوآوری در انجام فعالیت های فرهنگی و اجتماعی	- توسعه فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی	۷- مشارکت اساتید، کارکنان و دانشجویان نخبه فرهنگی	۱۰- تعداد کرسی های آزاد اندیشی به کل برنامه های فرهنگی و اجتماعی ۱۱- تعداد فعالیت های فرهنگی و اجتماعی	-
۳- تقویت فرهنگ سازمانی	۷- بهره گیری از کارگزاران فرهنگی متخصص	- افزایش توانمندی کارکنان فرهنگی	۸- برگزاری جلسات مستمر با سایر متولیان فرهنگی دانشگاه ۹- برگزاری دوره های آموزشی تخصصی فرهنگی و اجتماعی	۱۲- نسبت کارشناسان فرهنگی به کل دانشجویان دانشگاه ۱۳- دوره های تخصصی برگزارشده برای کارگزاران فرهنگی (نفر ساعت)	-
	۸- نهادینه سازی ارزشها و منشور اخلاقی	- پابندی به منشور اخلاقی	-	-	۶- تدوین برنامه نهادینه سازی ارزشها و منشور اخلاقی

۴-۴- برنامه راهبردی دانشجویی

چشم انداز دانشجویی:

تامین نیازهای معیشتی - خدماتی و رفاهی با اصل کیفیت محوری و ایجاد محیطی پویا و جذاب برای ارتقاء سطح سلامت و شادابی جسمی و روانی دانشجویان به عنوان سرمایه های ملی

ماموریت دانشجویی:

- ۱- تدوین سیاست های کلی در مسائل امور رفاهی، تغذیه، خوابگاه، تربیت بدنی، مشاوره
- ۲- برنامه ریزی و سازماندهی امور رفاهی، معیشتی، روان شناختی و ورزش دانشجویان
- ۳- تامین و ارتقای سلامت دانشجویان
- ۴- بهره گیری از کمک های عمومی و اختصاصی و رسیدگی به مسائل و مشکلات دانشجویان و جلب رضایت آنان
- ۵- تعامل با نهادهای سیاستگذار داخل و خارج

اهداف کیفی دانشجویی:

- ۱- فراهم نمودن امکانات و تسهیلات ویژه برای تحصیل دانشجویان
- ۲- فراهم نمودن زمینه برای احراز مهارت های شغلی توسط دانشجویان
- ۳- توسعه، بهبود و گسترش برنامه ها و فعالیت های حوزه سلامت دانشجویان

جدول شماره ۱۴- تجزیه و تحلیل پستل حوزه دانشجویی

عوامل خارجی	روندها در حوزه کمیته دانشجویی	تأثیر روندها بر عملکرد حوزه کمیته دانشجویی
سیاسی	تأثیرپذیری جریانات دانشجویی از تغییر و تحولات سیاسی کشور	دوگانه
اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> - عدم پایداری بودجه های دولتی - حذف یارانه های دانشجویی - حذف ردیفهای بودجه ای برای حمایت از برنامه ها - ترویج فرهنگ الگوی صحیح مصرف - برون سپاری و کاهش تصدی گری در ارائه خدمات رفاهی - افزایش نرخ تورم و ناپایداری قیمت ها 	<ul style="list-style-type: none"> منفی منفی دوگانه مثبت دوگانه منفی
اجتماعی- فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت خیرین، سازمانهای دولتی و خصوصی - تمایل روز افزون خانواده ها به تحصیل فرزندان دختر - کم توجهی به اخلاقیات و گسترش آسیب های اجتماعی 	<ul style="list-style-type: none"> مثبت مثبت منفی
تکنولوژیکی	<ul style="list-style-type: none"> - رشد روزافزون فناوری اطلاعات (نرم افزار و سخت افزار) - گسترش شبکه های مجازی 	دوگانه
زیست محیطی	ترویج فرهنگ حفاظت از محیط زیست	مثبت
قانونی	قوانین و دستورالعمل های وزارت علوم و هیأت امناء و هیأت رئیسه دانشگاه	دوگانه

جدول شماره ۱۵ - ماتریس SWOT حوزه دانشجویی

<ul style="list-style-type: none"> - کمبود فضای فیزیکی و تجهیزات - مبهم و ناکافی بودن اعتبارات معاونت دانشجویی - عدم تناسب ساختار سازمانی با نیازهای حوزه - نداشتن سیستم نظارت و ارزیابی مستمر - ضعف سازو کارهای مناسب جهت آموزش و ارتقاء تخصصی و شغلی کارکنان - ضعف سیستم تشویق و تنبیه - عدم هماهنگی مدرک با پست سازمانی و شغل - تصدی گری حداکثری خدمات دانشجویی 	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز نسبی واحدها - متمرکز بودن خوابگاه و همجواری با دانشگاه - استفاده از فن آوری های نوین و سیستم اتوماسیون - سطح نسبتاً مطلوب خدمات و امکانات رفاهی - معیشتی - اهتمام در احداث فضاها و زیرساخت ها - برگزاری جلسات هم اندیشی، نشست ها و شوراها - تعامل مثبت با سایر واحدهای دانشگاه 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p style="text-align: center;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - امکان جلب مشارکت و تعامل با سایر ارگانها و سازمان ها و مراکز فناوری - وجود آئین نامه ها و دستورالعملهای وزارت علوم (پایش های سلامت جسم و روان، تندرستی و...) - واگذاری میزبانی جشنواره ها، مسابقات، همایش ها و المپیادها - توجه سیاست گذاران، دولت و مدیریت کلان دانشگاه به مسائل رفاهی، معیشتی و سلامت جسم و روان دانشجویان - بهره گیری از مشارکت خیرین
		<ul style="list-style-type: none"> - نامناسب بودن مکان دانشگاه از نظر موقعیت جغرافیایی - ناپایداری تخصیص بودجه ابلاغی دولت به دانشگاه - افزایش جذب دانشجویان غیربومی - تبعات فرهنگی و اقتصادی نظام برون سپاری

راهبردهای حوزه دانشجویی:

۱. دستیابی به استانداردهای خدمات دانشجویی جهت تامین حداکثری نیازهای معیشتی و رفاهی دانشجویان
۲. زمینه سازی برای مشارکت دانشجویان در ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و... در دانشگاه
۳. دستیابی به استانداردهای مطلوب در حوزه سلامت
۴. تدوین، ارتقاء و استقرار برنامه های حوزه سلامت

جدول شماره ۱۶- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه دانشجویی

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۱- فراهم نمودن امکانات و تسهیلات ویژه برای تحصیل دانشجویان	۱- دستیابی به استانداردهای خدمات دانشجویی جهت تامین حداکثری نیازهای معیشتی و رفاهی دانشجویان	- افزایش رضایت دانشجویان - ارتقاء کیفیت زندگی دانشجویی و بهبود فضای یادگیری دانشجویان	۱-افزایش وام های دانشجویی ۲-افزایش تعداد سیستم های فعال کامپیوتری ۳-افزایش سرانه فضاهای خوابگاهی	۱- تعداد وام های دانشجویی ۲-تعداد سیستم های کامپیوتری ۳- سرانه فضاهای خوابگاهی	۱-شناسایی و تدوین استانداردهای خدمات دانشجویی
۲- توسعه و بهبود و گسترش برنامه ها و فعالیت های حوزه سلامت دانشجویان	۲- دستیابی به استانداردهای خدمات مشاوره ای ۳- تدوین، استقرار و ارتقا برنامه های حوزه سلامت	- ارتقای امکانات،تجهیزات و ریزساخت های حوزه سلامت - پیشگیری از آسیب های دانشجویان در حوزه سلامت - افزایش سطح موفقیت های دانشجویان در سطوح ملی و بین المللی	۴- نسبت مراجعین برای مشاوره به کل دانشجویان ۵- تعداد شرکت کنندگان در پایش به کل ورودی های جدید ۶-تعداد تیم های شرکت کننده در مسابقات ورزشی ۷- نسبت شرکت کنندگان در فعالیت های ورزشی به کل دانشجویان	۴- نسبت مراجعین برای مشاوره به کل دانشجویان ۵- تعداد شرکت کنندگان در پایش به کل ورودی های جدید ۶-تعداد تیم های شرکت کننده در مسابقات ورزشی ۷- نسبت شرکت کنندگان در فعالیت های ورزشی به کل دانشجویان	۲- شناسایی و تعیین استانداردهای مطلوب در حوزه سلامت ۳ نیازسنجی برای برنامه های پیشگیری و اجرایی در حوزه سلامت
۳- فراهم نمودن شرایط برای افزایش مهارت های شغلی دانشجویان	۴- زمینه سازی برای مشارکت دانشجویان در ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی در دانشگاه	- آماده سازی دانشجویان برای بازار کار و تامین بخشی از نیاز آنان	۷- افزایش ظرفیت کار دانشجویی در دانشگاه ۸-ساماندهی نوع و نحوه بکارگیری دانشجویان در امور جهت کسب مهارت های شغلی	۸- ساعت کار دانشجویی در سال	۴- تدوین شیوه نامه داخلی برای تعیین نوع و نحوه بکارگیری دانشجویان

۴-۵- برنامه راهبردی کمیته مالی و زیرساخت

👉 چشم انداز:

بهترین پشتیبان ماموریت ها و فعالیت های دانشگاه در تامین منابع ، توزیع عادلانه، نظارت به موقع، اصلاحات هدفمند و توسعه زیرساخت های مناسب با کسب رتبه برتر در پیاده سازی نظام های نوین اداری - مالی در بین دانشگاه های کشور

👉 ماموریت:

۱. برنامه ریزی مالی و عمرانی و نظارت بر حسن اجرای آن
۲. ایجاد شفافیت در گزارش دهی عملکرد
۳. تلاش در جهت افزایش سطح کنترل های داخلی جهت استفاده بهینه از منابع
۴. ایجاد زیر ساخت های مناسب جهت رشد و اعتلای دانشگاه
۵. نظارت بر نحوه هزینه کرد منابع در راستای اهداف دانشگاه
۶. شناسایی، جذب و تخصیص منابع مالی به واحد های مختلف دانشگاه

👉 اهداف کیفی:

۱. توسعه فضای آموزشی و کمک آموزشی
۲. ایجاد نظام های نوین اداری، مالی و زیر ساخت
۳. مدیریت موثر هزینه های دانشگاه
۴. افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه

جدول شماره ۱۷- تجزیه و تحلیل پستل حوزه مالی و زیر ساخت

تأثیر روندها	تحلیل روندهای آتی	ابعاد
دوگانه	سیاست کوچک سازی دولت	سیاسی
منفی مثبت منفی	<ul style="list-style-type: none"> - بالا بودن نرخ تورم و عدم ثبات بازار - اصل ۴۴ (خصوصی سازی) - تحریم های اقتصادی 	اقتصادی
مثبت	افزایش تعداد فارغ التحصیلان متقاضی استخدام	اجتماعی-فرهنگی
دوگانه مثبت	<ul style="list-style-type: none"> - تاکید بر محاسبه قیمت تمام شده خدمات و فعالیتهای - گسترش دولت الکترونیک 	تکنولوژیکی
دوگانه	ضرورت مدیریت منابع انرژی سازمانها	زیست محیطی
دوگانه مثبت	<ul style="list-style-type: none"> - تاکید بر تخصیص هدفمند منابع مالی بر اساس بودجه ریزی عملیاتی - قانون برنامه پنجم توسعه و اختیارات دانشگاهها 	قانونی

جدول شماره ۱۸- ماتریس SWOT حوزه مالی و زیر ساخت

<ul style="list-style-type: none"> - بهار کاری زیاده‌دیران نبود سیستم کنترل پروژه های عمرانی - عدم تناسب منابع مالی با نیازها - ناکافی بودن درآمدهای اختصاصی دانشگاه - عدم تنوع درآمدهای دانشگاه - کیفیت نامناسب برخی خدمات - ناکافی بودن رعایت استانداردهای ایمنی در آزمایشگاهها و کارگاهها - پایین بودن سطح خدمات دولت الکترونیک - شناخت کم سایر حوزه ها از فرایندهای کاری حوزه معاونت اداری مالی 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود بستر مناسب برای اعمال نظارت بر واحدهای دانشگاه - تفویض اختیار در زمینه منابع مالی و اداری - حضور فیزیکی مستمر و کارآمد مدیران حوزه - وجود کارشناسان و مدیران با تجربه و توانمند - وجود زیرساخت مناسب نرم افزاری و سخت افزاری 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <p style="text-align: right;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - امکان استفاده از خدمات بخش غیر دولتی و خصوصی - تفویض اختیار و تغییرات در خصوص مشاغل سازمانی و تشکیلاتی - وجود رقابت در تأمین کنندگان اعم از کالا و خدمات جهت برون سپاری برخی فعالیتها - امکان بهره برداری از همکاریهای خیرین - وجود نخبگان و نیروهای کارشناسی در بازار کار - وجود آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه
		<ul style="list-style-type: none"> - تغییرات زیاد بخشنامه ها و دستورالعمل های صادره از برون سازمان - نارسایی بخشنامه ها و مصوبات - نبود ثبات قیمتتها در بازار - افزایش نرخ ارز و ناتوانی در پیش بینی آن - وجود تحریمها

راهبردهای حوزه مالی و زیرساخت:

۱. اجرای پروژه های مصوب و پیگیری تصویب پروژه های جدید
۲. جذب کمک های مردمی جهت توسعه فضا
۳. اصلاح و تجدید نظر در ساختار امور مالی، اداری و زیرساخت
۴. کاهش هزینه های دانشگاه
۵. استقرار نظام برون سپاری برخی از فعالیت ها
۶. بهره برداری از امکانات و فضای دانشگاه جهت ایجاد فرصت های درآمدزایی
۷. تعامل با حوزه پژوهشی جهت هدفمندی پروژه های پژوهشی
۸. تعامل با حوزه آموزش جهت هدفمندی آموزش های درآمدزا

جدول شماره ۱۹- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه مالی و زیر ساخت

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۱- توسعه فضای آموزشی و کمک آموزشی	۱- اجرای پروژه های مصوب و پیگیری تصویب پروژه های جدید	۱- افزایش ۱۰ درصدی فضاهای آموزشی و کمک آموزشی در هر سال	۱- استقرار مدیریت پروژه	۱- درصد پیشرفت زمانی پروژه ها ۲- نسبت فضای آموزشی و کمک آموزشی از محل بودجه تملک؛ اختصاصی و خیرین	-
	۲- جذب کمک های مردمی جهت توسعه فضا	-	-	-	۱- تدوین برنامه عملیاتی برای جذب کمکهای مردمی
۲- ایجاد نظام های نوین اداری، مالی و زیر ساخت	۳- اصلاح و تجدید نظر در ساختار امور مالی، اداری و زیرساخت	۱- افزایش پاسخگویی و بهبود مستمر فرایندها	-	-	۲- مدیریت فرایندهای اداری و مالی ۳- شناسایی و تدوین روش های اجرایی مناسب در راستای ایجاد انضباط مالی

جدول شماره ۱۹- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه مالی و زیر ساخت- ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجش ها	پروژه های بهبود	
۳- مدیریت موثر هزینه های دانشگاه	۴- کاهش هزینه های دانشگاه	- کاهش ۱۰ درصدی هزینه های دانشگاه نسبت به سال پایه	۲- طراحی مکانیزمهای نظارتی موثر و مناسب برای کنترل هزینه ها ۳- بررسی و بازنگری فعالیت های مالی در سطح دانشگاه به منظور کاهش هزینه ها	۳- سرانه مقدار مصرف انرژی (آب، برق، گاز) ۴- تعداد پیشنهادات دریافتی برای کاهش هزینه		
	۵- استقرار نظام برون سپاری برخی از فعالیتها					۴- شناسایی فرایندهای محوری و غیر محوری
۴- افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه	۶- بهره برداری از امکانات و فضای دانشگاه جهت ایجاد فرصت های درآمد زایی	- تنوع در درآمد اختصاصی دانشگاه و افزایش آن	-	-	۵- تدوین برنامه عملیاتی برای افزایش منابع و درآمدهای دانشگاه	
	۷- تعامل با حوزه پژوهشی جهت هدفمندی پروژه های پژوهشی					۴- تدوین برنامه عملیاتی جهت افزایش درآمد پژوهشی
	۸- تعامل با حوزه ی آموزش جهت هدفمندی آموزش های درآمدزا					۵- ایجاد سازوکارهایی برای افزایش درآمدهای آموزشی
			۶- نسبت درآمد اختصاصی آموزش به کل درآمد اختصاصی			

۴-۶- برنامه راهبردی کمیته سرمایه های انسانی

چشم انداز:

ارائه الگوی برتر سرمایه های انسانی در نظام آموزش عالی با برخورداری از نیروهای توانمند، متعهد؛ متخصص و وفادار

ماموریت:

۱. فراهم ساختن زیرساخت های نظام جذب منابع انسانی
۲. حفظ و نگهداری منابع انسانی
۳. خروج منابع انسانی
۴. طراحی برنامه جامع مدیریت منابع انسانی و نظارت و ارزیابی آن

اهداف کیفی:

۱. افزایش توانمندی های تخصصی و آموزشی اعضای هیات علمی
۲. بهبود فرایند جذب اعضای هیات علمی
۳. افزایش توانمندی های اعضای غیر هیات علمی
۴. افزایش رضایت اعضای هیات علمی دانشگاه
۵. افزایش مشارکت اعضای دانشگاه در تصمیم سازی
۶. افزایش رضایت اعضای غیر هیات علمی دانشگاه

جدول شماره ۲۰- تجزیه و تحلیل پستل حوزه سرمایه های انسانی

تأثیر بر حوزه منابع انسانی	تحلیل روندهای آتی
مثبت	حمایت دولت از تأمین هیأت علمی مورد نیاز دانشگاهها، ارتقاء شاخص نسبت عضو هیأت علمی تمام وقت به دانشجو، اصلاح هرم هیأت علمی با تأکید بر شایسته سالاری و توانمند سازی آنها (ماده ۱۶)
مثبت	امکان بکارگیری نیروی انسانی در قالب قرارداد کار معین
دوگانه	امکان انتقال کارکنان رسمی به سایر شهرستانها با موافقت مستخدم (ماده ۵۰)
دوگانه	استقلال دانشگاهها و هدایت مبتنی بر اختیارات هیأت امانه
مثبت	توانمندسازی منابع انسانی با تأکید بر پرورش نیروهای شایسته، کارآفرین، خود باور، خلاق، نوآور و توانا متناسب با اعتقادات و ارزش های اسلامی و ملی، اهداف آتی و نیازهای جامعه
مثبت	اصلاح قوانین و مقررات نظام ارتقاء، ارزیابی و نظام استخدام محققان
مثبت	سیاست ارتقاء کمی و کیفی در علوم انسانی و افزایش نسبت استاد به دانشجو در علوم انسانی برای تقویت رابطه استاد شاگردی به عنوان سرمایه اجتماعی
مثبت	توسعه کمی و کیفی دوره های تحصیلات تکمیلی متناسب با مرتبه علمی دانشگاهها (جهت دهی دانشگاه ها به اهتمام در تربیت محقق و آموزش تحصیلات تکمیلی)
دوگانه	تسری سیاست های کلی اصل ۴۴ به حوزه آموزش عالی
منفی	توانمند سازی بخش غیر دولتی در نظام علم و فناوری و حمایت از شکل گیری و توسعه دانشگاههای غیر دولتی
مثبت	حمایت از فعالیت تمام وقت اعضاء هیأت علمی با تأمین هزینه های رفاهی آنان
مثبت	امکان همکاری پاره وقت نخبگان، دانشمندان، اعضاء هیأت علمی، مدیران و متخصصان شاغل و بازنشسته دولتی و غیر دولتی در مؤسسات آموزشی و پژوهشی

جدول شماره ۲۱- ماتریس SWOT حوزه سرمایه های انسانی

<ul style="list-style-type: none"> - عدم شناسائی، دسته بندی و انطباق دانش و شایستگی کارکنان توانمند با فعالیت های آنها - برخورداری محدود نیروی انسانی از دانش کافی در زمینه بهره گیری مؤثر از فناوری اطلاعات - عدم اعتقاد و باور لازم در میان برخی از مدیران نسبت به برنامه های تحول اداری و تغییر (وجود سبک مدیریتی سنتی) - مقاومت برخی از نیروی های انسانی در برابر تغییرات و انتظارات جدید در محیط پویا و رقابتی - عدم استقرار نظام پیشنهادات - عدم اجرای کامل طرح تکریم ارباب رجوع - عدم استفاده از روش های نظر سنجی جامع و متمرکز از کارکنان جهت بهبود برنامه ها و فعالیت ها و تعیین میزان رضایتمندی آنان - عدم وجود سازوکارهای مناسب جهت استفاده از تجربیات بازنشستگان - فقدان سیستم های حمایتی مناسب برای بازنشستگان 	<ul style="list-style-type: none"> - موقعیت جغرافیایی و استقرار دانشگاه در یکی از بهترین مناطق تهران - وجود هیأت امناء مستقل دانشگاه - وجود باور مدیریتی در جهت حمایت از تفکر استراتژیک - پشتیبانی مدیران ارشد دانشگاه در خصوص مشارکت، نوآوری و تفویض اختیار - وجود آئین نامه های ۴ گانه مصوب هیأت امناء دانشگاه - اصلاح ساختار و تشکیلات دانشگاه بر مبنای نیازهای واحدها و آئین نامه های مربوط - تشکیل مستمر جلسات هیات اجرایی جذب هیات علمی و تلاش در جهت بهبود فرایندهای جذب - وجود آئین نامه مربوط به اعضاء هیأت علمی (ارتقا و ترفیع) - تشکیل مستمر جلسات هیأت اجرایی منابع انسانی - تنها دانشگاه جامع تک جنسیتی - جو غالب مذهبی - فرهنگی در دانشگاه - قدمت و اعتبار دانشگاه در سطح کشور 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p>
		<p style="text-align: center;">تحلیل محیطی</p> <ul style="list-style-type: none"> - توجه به علم و علم گرایی در جامعه - افزایش تعداد دانش آموختگان به ویژه دانشجویان دختر در سطح کشور و امکان بکارگیری آنان در دانشگاه - وجود و توجه به رشته های تحصیلی خاص در جامعه - نرخ بالای بیکاری در جامعه و تمایل به استخدام - جذابیت های شغلی دانشگاهها و نگرش مثبت جامعه به کار در دانشگاه - وجود بستر های اطلاعاتی و ارتباطی در معرفی سازمان به افراد جویای کار (سایت دانشگاه و ...) - پایین بودن امنیت شغلی در بخش خصوصی و غیر دولتی - ترکیب سنی جوان کشور - تأثیر مثبت فرهنگ غنی اسلامی در رفتار کارکنان
		<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود قوانین خاص مورد نیاز جهت اشتغال بانوان (کافی) - متغیر بودن شرایط اقتصادی کشور (عدم وجود ثبات اقتصادی) - تغییر قوانین و مقررات نیروی انسانی با تغییر دولت - وجود دانشگاههای برتر در جذب اعضاء هیأت علمی و کارکنان - فقدان تجربه کاری و مهارتهای لازم در فارغ التحصیلان دانشگاهی - قوانین برون سپاری و حضوصی سازی - توجه به مدرک گرایی در قشر جوان جامعه

راهبردهای حوزه سرمایه های انسانی:

۱. توانمند سازی اعضای هیات علمی
۲. شناسایی و بازنگری فرایند جذب و استخدام اعضای هیات علمی
۳. توانمند سازی مدیران و اعضای غیر هیات علمی
۴. بازنگری و اصلاح نظام ارزشیابی و عملکرد اعضای غیر هیات علمی
۵. توسعه امکانات رفاهی اعضای هیات علمی
۶. تسریع در اجرای تبدیل وضعیت استخدامی و ارتقا
۷. طراحی و استقرار نظام مدیریت مشارکتی
۸. توسعه امکانات رفاهی اعضای غیر هیات علمی
۹. طراحی مکانیزم های مناسب ارتقای کارکنان

جدول شماره ۲۲- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه سرمایه های انسانی

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۱- افزایش توانمندی های تخصصی و آموزشی اعضای هیات علمی	۱- توانمند سازی اعضای هیات علمی	-افزایش کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاه	طراحی و برگزاری برنامه های آموزشی مناسب	- نفرساعت سرانه آموزش	۱- برگزاری دوره های آموزشی و فوق دکترا
			ایجاد شرایط برای فرصت های مطالعاتی	- تعداد اعضای هیات علمی استفاده کننده از فرصت مطالعاتی	-
۲- بهبود فرایندهای جذب و استخدام اعضای هیات علمی	۲- شناسایی و بازنگری فرایند جذب و استخدام اعضای هیات علمی	- تسریع در فرایند جذب اساتید	-	-	۲- مدیریت فرایند های جذب اعضای هیات علمی
۳- افزایش توانمندی های اعضای غیر هیات علمی	۳- توانمند سازی مدیران و اعضای غیر هیات علمی	- بهبود کیفیت زندگی کاری	-	-	۳- برگزاری دوره های آموزشی بر اساس نیازسنجی آموزشی
			۳- بازنگری و اصلاح نظام ارزشیابی و عملکرد اعضای غیر هیات علمی	-	-

جدول شماره ۲۲- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه سرمایه های انسانی- ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۴-افزایش رضایت اعضای هیات علمی دانشگاه	۵- توسعه امکانات رفاهی اعضای هیات علمی	- افزایش وفاداری سازمانی	-	-	۵-تدوین و اجرای برنامه های رفاهی جدید
	۶-تسریع در اجرای تبدیل وضعیت استخدامی و ارتقا		بازنگری فرایندهای تبدیل وضعیت و ارتقا	نسبت رسمی به پیمانی نسبت دانشیار ، استاد به استادیار	۶-طراحی مدل شایستگی های عمومی مدیران دانشگاه ۷-اجرای طرح جامع نظرسنجی از اعضای هیات علمی و سنجش میزان رضایتمندی
۵-افزایش مشارکت اعضای دانشگاه در تصمیم سازی	۷-طراحی و استقرار نظام مدیریت مشارکتی	- ایجاد انگیزه در اعضا	-	-	۸-راه اندازی و استقرار نظام پیشنهادها
۶-افزایش رضایت اعضای غیر هیات علمی دانشگاه	۸- توسعه امکانات رفاهی اعضای غیر هیات علمی ۹-طراحی مکانیزم های مناسب ارتقای کارکنان	- افزایش وفاداری سازمانی	-	-	۹-تهیه و تنظیم تقویم سالانه رفاهی ۱۰-طراحی مدل شایستگی های عمومی مدیران دانشگاه ۱۱-برنامه ریزی مسیر ترقی شغلی کارکنان ۱۲-۷-اجرای طرح جامع نظرسنجی از اعضای غیر هیات علمی و سنجش میزان رضایتمندی

۴-۷ - برنامه راهبردی کمیته فناوری اطلاعات و ارتباطات

👉 چشم انداز:

توانمند سازی دانشگاه الزهرا با توسعه زیر ساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات برای ارائه بهترین و کارآمدترین خدمات در تسهیل دستیابی به چشم انداز دانشگاه

👉 مأموریت:

۱. تامین و پشتیبانی بستر فناورانه پایدار، ایمن و روز آمد جهت تعامل و هم افزایی با شبکه ملی اطلاعات
۲. یکپارچه سازی فناوری های جدید با فعالیت ها و فرایندهای دانشگاه در جهت تحقق اهداف کلان
۳. توسعه کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در دانشگاه همگام با تحولات نوین فناوری فناوری اطلاعات و ارتباطات
۴. ارتقای فرهنگ بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در کاربران

👉 اهداف کیفی:

۱. ارتقای سطح کیفی خدمات و توسعه زیر ساخت های شبکه ، نرم افزار و سخت افزار دانشگاه
۲. بستر سازی مناسب در جهت توسعه ارتباطات شبکه ای با ذینفعان کلیدی

جدول شماره ۲۳- تجزیه و تحلیل پستل حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات

ابعاد	روندها در حوزه فاوا	تاثیر روندها بر عملکرد فاوا
سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> - تاکید سیاستگذاران کشور بر نقش استراتژیک فاوا در توسعه کمی و کیفی موسسات آموزش عالی - فقدان برنامه استراتژیک فاوا در زمینه علوم، تحقیقات و فن آوری - توسعه کاربردهای فاوا در موسسات آموزش عالی - فقدان سیاست های جامع در زمینه قوانین و خدمات ارائه شده به مراکز دانشگاهی 	<ul style="list-style-type: none"> مثبت منفی منفی مثبت
اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> - تداوم تحریم ها و افزایش نرخ ارز و هزینه بالای تجهیزات و ملزومات کاربردی فناوری اطلاعات - درآمدزایی موسسات آموزش عالی با توسعه آموزش های مجازی مبتنی بر فاوا 	<ul style="list-style-type: none"> منفی مثبت
آموزشی و پژوهشی	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه های آموزش و پژوهش - اراده وزارت علوم و دانشگاه ها بر ایجاد تحولات آموزشی و پژوهشی با رویکرد فاوا 	<ul style="list-style-type: none"> مثبت مثبت
اجتماعی- فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف آگاهی سیاستگذاران در زمینه نقش تحول آفرین فاوا در توسعه موسسات آموزش عالی - ضعف آگاهی سیاستگذاران نسبت به اهمیت سواد اطلاعاتی و فنی در حوزه فاوا برای کسب اعتبار دانشگاه و ماندگاری دانش آموختگان در فضای کار جهانی - ضعف آگاهی کاربران دانشگاه ها نسبت به اهمیت سواد فنی و اطلاعاتی در زمینه فاوا برای دستیابی آنان به توسعه فردی خصوصاً توسعه علمی، شغلی، اقتصادی - بهره برداری از کاربردهای موثر فاوا در ارتقای رتبه دانشگاه ها 	<ul style="list-style-type: none"> منفی منفی منفی مثبت
تکنولوژیکی	<ul style="list-style-type: none"> - رشد روز افزون ارتباطات و فناوری اطلاعات - به کارگیری و توسعه کمی و کیفی شبکه - تکنولوژی های جدید در زمینه های فناوری سیاری، تجهیزات بی سیم و cloud computing و سامانه های ذخیره سازی - گسترش حملات سایبری و مشکلات حاصل از آن - تحولات شدید فناوری و لزوم نوسازی تجهیزات 	<ul style="list-style-type: none"> مثبت مثبت مثبت منفی
زیست محیطی	<ul style="list-style-type: none"> - حرکت به سوی استفاده از تکنولوژی های نوین در چارچوب green computing - رویکردی نوین در اصلاح چرخه امحا تجهیزات سخت افزاری الکترونیکی - نگرش مثبت مدیران ارشد و سیاستگذاران کشوری نسبت به استفاده بهینه از انرژی 	<ul style="list-style-type: none"> مثبت مثبت مثبت
قانونی	<ul style="list-style-type: none"> - چندگانگی متولیان تدوین و نظارت بر استانداردهای فاوا در زمینه های علوم، تکنولوژی و فناوری - ضعف آگاهی قوانین موجود در زمینه بهره برداری از اطلاعات شبکه های و نیز رعایت حقوق مالکیت معنوی - عدم حمایت های لازم از حقوق پدیدآورندگان نرم افزار (کپی رایت) - ضعف قوانین در زمینه جرائم الکترونیکی 	<ul style="list-style-type: none"> منفی منفی منفی منفی

جدول شماره ۲۴- ماتریس SWOT حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات

<ul style="list-style-type: none"> - عدم تناسب تجهیزات با سطح نیاز کاربران - عدم توزیع مناسب تجهیزات در واحدهای مختلف - نبود زیر ساخت ارتباطی پشتیبان بین ساختمان ها - ضعف زیر ساخت ارتباطی پشتیبان بین مخابرات و دانشگاه - فقدان تجهیزات پشتیبان (backup) در بخش شبکه - کمبود مدارک علمی تحت وب و فقدان سامانه های اطلاعاتی اخبار، همایش ها، مقالات، پایان نامه های دانشجویان، راهنما.... - ضعف سیاستگذاری مناسب در خصوص پایش پرتالهای دانشگاه و به روز رسانی اطلاعات آنها - عدم تبعیت منابع فاوا از استانداردهای هماهنگ و واحد - ضعف سواد فاوای کارکنان/ اساتید و دانشجویان - فقدان سیستم جامع و یکپارچه اطلاعاتی- عملیاتی و استفاده از سامانه های جزیره ای و قدیمی - تجهیزات نامناسب با توجه به تکنولوژی های روز و امکانات موردنیاز برای پشتیبانی موثر کاربران - ضعف در زمینه برگزاری آموزشهای تخصصی ضمن خدمت برای کارکنان حوزه فاوا - نبود تفکر یکپارچه سازی سامانه های دانشگاه 	<ul style="list-style-type: none"> - نگرش مثبت مدیران ارشد نسبت به توسعه دانشگاه با رویکرد فاوا - تفکر ریاست دانشگاه مبنی بر استفاده از خرد جمعی - زیرساخت ارتباطی فیبر میان تمامی ساختمان های دانشگاه و خوابگاه های دانشجویی - ارتباط با شبکه ملی اطلاعات و شبکه علمی کشور - گسترش شبکه بی سیم در سطح دانشگاه - امکانات مناسب جهت ارائه خدمات میزبانی برای وب سایت های تحت دامنه دانشگاه - پتانسیل مناسب دانشگاه برای برگزاری دوره های آموزشی فاوا(سایتهای کامپیوتر و امکانات آنها) 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <p style="text-align: right;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - روش های های جدید یادگیری و یاد دهی و تلاش در جهت نهادینه کردن آموزش مجازی و تولید محتوای الکترونیکی - تأکید اسناد فرادستی بر استفاده از فاوا در روند تولید دانش و فعالیتهای علمی و پژوهشی - تأکید دولت بر توسعه زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و سیستمهای اطلاعاتی - عملیاتی - نگاه مثبت و پشتیبانی مسئولین از توسعه کاربردهای فاوا در ارائه خدمات به شهروندان - گسترش روز افزون ضریب نفوذ اینترنت در سطح کشور - وجود نرم افزارهای نسبتاً مطلوب و مناسب دانشگاه ها - ارتقا ضریب نفوذ مراکز علمی و دانشگاهی با استفاده از فناوری های جدید اطلاعاتی و ارتباطی (اینترنت - شبکه های بی سیم - دسترسی از طریق تلفن های هوشمند و تبلت ها)
		<ul style="list-style-type: none"> - کمبود سرمایه گذاری موثر در حوزه فاوا - فقدان سیاست های کلان مدیریت فاوا در سطح کشور - ضعف سطوح امنیتی و خطر حملات سایبری برای شبکه های ارتباطی موجود در کشور - حریم های خارجی و بالا بودن هزینه های استفاده از تجهیزات روزآمد و کمبود تخصیص بودجه در سطح وزارت علوم - تغییرات سریع تکنولوژیکی در حوزه فاوا و ارتقای مداوم استانداردهای بین المللی در حوزه علم و فناوری - ضعف برنامه استراتژیک ملی توسعه فاوا در زمینه علوم ، تحقیقات و فن آوری و در نتیجه فقدان سیاست ملی توسعه موسسات آموزش عالی با رویکرد فاوا

راهبردهای حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات:

۱. به روز رسانی تجهیزات سخت افزاری جهت تحقق سطح مطلوب خدمات و هماهنگ سازی تجهیزات با نیاز کاربران
۲. توسعه و ارتقای کیفیت و کمیت سرویسهای تحت شبکه دانشگاه
۳. تامین استانداردهای امنیتی در زمینه شبکه، تجهیزات، سامانه های نرم افزاری، داده ها و کاربری در دانشگاه
۴. تقویت ارتباطات شبکه ای با ذینفعان کلیدی در راستای توسعه دانشگاه و تقویت جایگاه دانشگاه
۵. ساماندهی شیوه های نگهداری از داده ها و روشهای تهیه نسخه های پشتیبان در دانشگاه

جدول شماره ۲۵- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجش ها	پروژه های بهبود
۱- ارتقای سطح کیفی خدمات و توسعه زیر ساخت های شبکه، نرم افزار و سخت افزار دانشگاه	۱- بروز رسانی تجهیزات سخت افزاری جهت تحقق سطح مطلوب خدمات و هماهنگ سازی تجهیزات با نیاز کاربران	تحقق سطح مطلوب خدمات و به روز رسانی سخت افزارهای سطح کاربر به سطح مطلوب	۱- بروز رسانی بخشی از تجهیزات passive و active شبکه ۲- دسته بندی الزامات سخت افزاری کاربران دانشگاه در راستای تحقق سطح مطلوب سخت افزار با توجه به سطوح کاربری	۱- درصد بروز رسانی سخت افزارهای سطح شبکه و زیرساخت به سطح مطلوب ۲- درصد به روز رسانی سخت افزار های سطح کاربر به سطح مطلوب	۱- تهیه سامانه شناسنامه تجهیزات سخت افزاری برای دانشگاه ۲- تهیه و تدوین و بروز رسانی مداوم استانداردهای تجهیزات سخت افزاری برای دانشگاه ۳- برنامه ریزی بروز رسانی تجهیزات سخت افزاری منطبق با استانداردها
	۲- توسعه و ارتقای کیفیت و کمیت سرویسهای ارائه شده تحت شبکه دانشگاه	- دستیابی به سرانه مطلوب پهنای باند - تامین دسترسی کاربران به فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی مرتبط با آموزش عالی - یکپارچه سازی سامانه های دانشگاه	۳- تامین زیرساخت های مناسب شبکه ای، نرم افزاری و سخت افزاری ۴- افزایش پوشش شبکه Wi-Fi در دانشگاه ۵- تدوین استانداردها و سیاستهای لازم برای تهیه و خرید سامانه های نرم افزاری (تهیه شده است).	۳- درصد سرانه پهنای باند به ازای هر ۱۰۰۰ دانشجو ۴- رضایت کاربران از سرعت کار در شبکه دانشگاه ۵- پایداری شبکه (درصد قطعی فیزیکی شبکه در ماه)	۴- ارتقای پهنای باند جهت دستیابی به سطح مطلوب پهنای باند ۵- تهیه نقشه مهندسی از شبکه دانشگاه (با جزئیات ریز از ارتباطات و تجهیزات) ۶- پروژه تهیه و تدوین استانداردهای زیر ساخت ارتباطی فاوای دانشگاه ۷- برنامه ریزی برای بازمهندسی زیرساخت ارتباطی فاوای دانشگاه منطبق با استانداردها ۸- یکپارچه سازی برنامه توسعه زیرساخت فیزیکی دانشگاه با برنامه توسعه زیر ساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه ۹- پوشش کامل شبکه Wi-Fi در دانشگاه ۱۰- تهیه شناسنامه نرم افزاری سامانه های دانشگاه برای ثبت مشخصات نرم افزارها و تهیه مستندات فنی ۱۱- ساماندهی سامانه های نرم افزاری دانشگاه جهت تحقق سرویسهای مطلوب ۱۲- افزایش دوره های آموزشی تخصصی فاوای برگزار شده برای کارکنان فاوای دانشگاه
	۳- تامین استانداردهای امنیتی در زمینه شبکه، تجهیزات، سامانه های نرم افزاری، داده ها و کاربری در دانشگاه	- تامین امنیت سطح شبکه، تجهیزات، سامانه های نرم افزاری، داده ها و کاربری در دانشگاه	-	۱۱- تعداد رویدادهای نامطلوب	۱۳- تهیه، تدوین و اجرای سیاستها و استانداردهای امنیتی در زمینه شبکه، تجهیزات، سامانه های نرم افزاری، داده ها و کاربری در دانشگاه

جدول شماره ۲۵- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجش ها	پروژه های بهبود
۲-بستر سازی مناسب در جهت توسعه ارتباطات شبکه ای با ذینفعان کلیدی	۴-تقویت ارتباطات شبکه ای با ذینفعان کلیدی در راستای توسعه دانشگاه و تقویت جایگاه دانشگاه	- افزایش رضایت کاربران دانشگاه از کیفیت اطلاع رسانی و تعاملات الکترونیکی - برقراری تعامل مطلوب الکترونیکی با ذینفعان کلیدی	۶- توسعه پایگاه های اطلاعاتی مرتبط با جامعه خارج از کشور به زبانهای مختلف	۱۲- درصد افزایش مدارک علمی تحت وب دانشگاه ۱۳- رتبه سالانه وب سایت اصلی دانشگاه در ارزیابی های ملی ۱۴- تعداد وب سایت های موجود تحت دامنه دانشگاه ۱۵- رتبه سالانه وب سایت اصلی دانشگاه در ارزیابی های بین المللی	۱۴- به کارگیری شیوه های مناسب برای ارزیابی رضایت ذینفعان کلیدی از خدمات تحت وب دانشگاه ۱۵- پشتیبانی پرتال دانشگاه از تعاملات الکترونیکی با ذینفعان ۱۶- تهیه سامانه پرتال مناسب برای ارائه خدمات مطلوب به ذینفعان ۱۷- افزایش پایگاه های اطلاعاتی مرتبط با جامعه خارج از کشور به زبان های مختلف ۱۸- تعیین رویه ها و فرآیندهای لازم برای به روز رسانی مناسب پایگاه های اطلاع رسانی در سطح مدیریت کلان دانشگاه
۳-ارتقای سطح کیفی خدمات و توسعه زیر ساخت های شبکه، نرم افزار و سخت افزار دانشگاه	۵-ساماندهی شیوه های نگهداری از داده ها و روشهای تهیه نسخه های پشتیبان در دانشگاه	۷- تهیه نسخه های پشتیبان از داده های دانشگاه	۱۶- تعداد رویدادهای نامطلوب	۱۹- طراحی و پیاده سازی مرکز داده استاندارد در دانشگاه ۲۰- تهیه سامانه نرم افزاری مناسب جهت آرشیو دیجیتال دانشگاه ۲۱- انتخاب شیوه ای استاندارد در زمینه تهیه نسخه های پشتیبان و اجرای آن با هدف ساماندهی تهیه نسخه های پشتیبان در دانشگاه	

۸-۴- برنامه راهبردی همکاری های علمی و بین المللی

چشم انداز:

الگو و سرآمد بودن در همکاری های علمی و بین المللی در میان دانشگاه های منطقه و دانشگاه های جامع خاص بانوان با حفظ معیارهای دینی و ارزش های انقلابی

ماموریت:

۱. زمینه سازی تعامل موثر دانشگاه با سایر موسسه های علمی پژوهشی داخل و خارج و ایرانیان خارج از کشور با همکاری دیگر حوزه ها
۲. ارتباط موثر با زنان دانشمند منطقه و جهان بویژه زنان دانشمند مسلمان
۳. بستر سازی مناسب جهت حضور موثر استادان و دانشجویان نخبه دانشگاه در مجامع علمی - بین المللی
۴. معرفی دانشگاه در سطح بین المللی و ارائه الگوی زن مسلمان فرهیخته
۵. جذب و مدیریت امور دانشجویان مستعد غیر ایرانی با همکاری سایر واحدها
۶. ایجاد زمینه مناسب برای گسترش زبان فارسی در خارج از کشور

اهداف کیفی:

۱. افزایش حضور اعضای هیات علمی در مجامع علمی - پژوهشی بین المللی
۲. معرفی دانشگاه در جامعه و مجامع بین المللی
۳. جذب دانشجویان مستعد غیر ایرانی
۴. افزایش تعامل و همکاری مناسب با سایر دانشگاهها و مراکز علمی خارج از کشور
۵. تقویت جایگاه دفتر بین الملل در دانشگاه

جدول شماره ۲۶- تجزیه و تحلیل پستل همکاری های علمی و بین المللی

تأثیر روندها	روندها در حوزه همکاری های علمی و بین المللی	ابعاد
مثبت مثبت منفی دوگانه منفی	<ul style="list-style-type: none"> - بیداری اسلامی که منجر به تقویت موقعیت ایران و افزایش جذب دانشجویان مسلمان در دانشگاه های داخل می شود. - استقبال مجامع بین المللی از تغییر دولت جمهوری اسلامی ایران - وجود تنش های سیاسی در روابط بین الملل کشور - جنگ های منطقه خاورمیانه - طولانی شدن مذاکرات هسته ای 	سیاسی
منفی	وجود تحریم ها ی اقتصادی و سیاسی	اقتصادی
مثبت	امکان پذیری ایجاد دوره های مشترک با دانشگاه های معتبر خارجی و همکاری متقابل با آنها	آموزشی و پژوهشی
مثبت	توجه ویژه به مشارکت بین المللی در نقشه جامع علمی کشور و اسناد بالادستی	اجتماعی - فرهنگی
مثبت منفی	<ul style="list-style-type: none"> - گسترش شبکه جهانی اینترنت و توسعه فناوری های نوین آموزشی - محدودیت های ارتباطی آن لاین، همچون فیلترها 	تکنولوژیکی
مثبت	قانونی جذب دانشجویان خارجی	قانونی

جدول شماره ۲۷ - ماتریس SWOT همکاری های علمی و بین المللی

<ul style="list-style-type: none"> - در اختیار نداشتن فضا و امکانات مناسب (به عنوان مثال مهانسرا، خوابگاه برای دانشجویان غیر ایرانی، فضا و امکانات مناسب برای دفتر،...) - کمبود کارشناسان متخصص در امور بین الملل و مسلط به زبان های خارجی و نبودن کارشناس مرد شفاف نبودن و بعضاً طولانی و پیچیده بودن برخی فرایندهای اداری دانشگاه و دفتر - توانایی کم برای برقراری ارتباط با سایر دانشگاه ها و مراکز علمی جهان و پایین بودن تعداد تفاهم نامه ها و قراردادهای و به تبع آن پایین بودن میزان تبادل دانشجو و استاد، برگزاری دوره های مشترک آموزشی، کارگاه ها، پروژه ها و مقالات مشترک با دانشگاه های سایر کشورها، به ویژه کشورهای اسلامی و مراکز علمی - پژوهشی بانوان - محدودیت های دانشگاه در نحوه هزینه کردن اعتبارات پژوهشی و حضور در مجامع بین المللی - عدم توجه کافی در سیاستگذاری های کلان دانشگاه به اهمیت حضور تأثیرگذار در عرصه های بین المللی - توانایی کم دانشگاه در ارتباطات الکترونیکی و بهره برداری ناکافی از فناوری اطلاعات - بدهی های سنگین حق عضویت های موقه مجامع بین المللی دانشگاه (FUIW, IAU) - شهریه های بالا برای دانشجویان غیر ایرانی متقاضی تحصیل در دانشگاه - آشنایی ناکافی برخی اساتید و دانشجویان دانشگاه با زبانهای بین المللی 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود تعدادی تفاهم نامه همکاری با سایر مراکز علمی و بین المللی - وجود پژوهشکده زنان و گروه مطالعات خانواده در دانشگاه جهت کمک به ایجاد ارتباطات بین المللی با محوریت نقش زن مسلمان - عضویت در مجامع بین المللی دانشگاهی (FUIW, IAU) - وجود برخی اعضای هیأت علمی مطلع در زمینه فعالیت های بین المللی - توان بهره گیری از حضور استادان و دانشجویان در مجامع معتبر علمی در طی انجام فرصت های مطالعاتی و سفرهای علمی خارج از کشور - حضور برخی فارغ التحصیلان دانشگاه در مراکز علمی داخل و خارج کشور به منظور ادامه تحصیل و یا تدریس - امکان هماهنگی بیشتر و سریع تر با سایر بخش های دانشگاه به علت کوچک بودن نسبی دانشگاه - قدمت دانشگاه، تجربه سازمانی و اعتبار نسبی آن، و نیز الگو بودن دانشگاه برای سایر دانشگاه های ویژه بانوان در سطح کشور به عنوان اولین دانشگاه جامع بانوان در ایران - جامعیت نسبی دانشگاه از لحاظ تنوع رشته ای - تأسیس پردیس های ارومیه و خراسان و افزایش امکان جذب دانشجویان غیر ایرانی - موقعیت جغرافیایی مناسب دانشگاه واقع در پایتخت کشور 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <p style="text-align: center;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - توجه ویژه به مشارکت بین المللی در نقشه جامع علمی کشور و اسناد بالادستی - الگو بودن زن ایرانی برای زنان مسلمان منطقه و جهان اسلام - بیداری اسلامی که منجر به تقویت موقعیت ایران و افزایش جذب دانشجویان مسلمان در دانشگاه های داخل می شود. - امکان پذیری ایجاد دوره های مشترک با دانشگاههای معتبر خارجی و همکاری متقابل با آنها - وجود امکان قانونی جذب دانشجویان خارجی - گسترش شبکه جهانی اینترنت و توسعه فناوری های نوین آموزشی - برخورداری از مزایای دانشگاه بانوان مانند تسهیل ارتباط با مراکز ویژه بانوان (معاونت امور زنان ریاست جمهوری و ...) - استقبال مجامع بین المللی از تغییر دولت جمهوری اسلامی ایران - استقبال زنان محجبه سایر کشور ها از دانشگاه الزهرا (س) به دلیل تک جنسیتی بودن
		<ul style="list-style-type: none"> - وجود تنش های سیاسی در روابط بین الملل کشور و به تبع آن بد بینی افراد و گروه ها و عدم تمایل ایشان به برقراری روابط با دانشگاه های ایران - بروکراسی های موجود در تعامل با وزارت علوم، وزارت خارجه، حراست، ... - مشکلات ناشی از تداوم و تشدید تحریم ها (مانند تشدید مشکلات مالی، مشکلات پرداخت ارزی و گرانی ارز، ندادن ویزا به اساتید و دانشجویان ایرانی و ...) - وجود دانشگاه های رقیب و استقبال کم دانشجویان و اساتید برجسته از دانشگاه الزهرا (س) (و دانشگاه های تک جنسیتی)، مخصوصاً در میان دانشگاه های دولتی در تهران - در اولویت قرار نرفتن حضور فیزیکی اساتید و دانشجویان در مجامع و همایش های بین المللی در سیاست های وزارت علوم در مقایسه با چاپ مقاله و ... - محدودیت های ارتباطی آن لاین، همچون فیلترها و تحریم ها - کم توجهی برخی از مسئولان کشور به دانشگاه الزهرا (س) و حاکمیت نسبی روابط و سلايق شخصی در تقسیم و تخصیص امکانات به دانشگاه ها

راهبردهای حوزه همکاری های علمی و بین المللی:

۱. اتخاذ سیاست های تشویقی و حمایتی برای حضور فعال اساتید در عرصه های بین المللی
۲. اعزام پژوهشگران دانشگاه در مجامع بین الملل
۳. دوره های آموزشی و فعالیتهای علمی مشترک با مراکز علمی معتبر بین المللی
۴. تقویت جایگاه دانشگاه در سطح بین الملل
۵. ایجاد جاذبه های خاص در دانشگاه برای جذب دانشجویان غیر ایرانی
۶. زمینه سازی جهت انعقاد و عملیاتی شدن تفاهم نامه ها
۷. برقراری ارتباط با اساتید ایرانی و غیرایرانی خارج از کشور
۸. حضور فعال و موثر در سازمانهای بین المللی علمی و دانشگاهی
۹. چابک نمودن سیستم و کارآمدی دفتر روابط بین الملل

جدول شماره ۲۸- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه همکاری های علمی و بین المللی

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجش ها	پروژه های بهبود
۱- افزایش حضور اعضای هیات علمی در مجامع علمی - پژوهشی بین المللی	۱- اتخاذ سیاست های تشویقی و حمایتی برای حضور فعال اساتید در عرصه های بین الملل	معرفی دانشگاه در مجامع بین المللی	۱- شناسایی مجامع معتبر خارجی و اطلاع رسانی به اساتید ۲- تسهیل روند شرکت اساتید در مجامع علمی- پژوهشی	۱- تعداد نفرات اعزامی به سمینارها و کنفرانس های علمی بین المللی ۲- تعداد مقالات بین المللی مشترک با محققان خارج از کشور در نشریات معتبر	-
	۲- اعزام پژوهشگران دانشگاه در مجامع بین الملل	۳- تهیه امکانات لازم برای متقاضیان فرصت مطالعاتی	۳- نسبت اعضای هیات علمی اعزامی به فرصت مطالعاتی	-	
	۳- دوره های آموزشی و فعالیتهای علمی مشترک با مراکز علمی معتبر بین المللی	۴- برگزاری دوره های آموزشی مشترک با مراکز علمی معتبر بین المللی ۵- جذب متقاضیان فرصتهای مطالعاتی از سایر کشورها ۶- برگزاری همایش ها و سمینارهای مشترک با مراکز علمی معتبر بین المللی	۴- تعداد حضور در کمیته ها داوران یا هیئت علمی مجامع علمی بین المللی ۵- تعداد حضور اعضای هیات علمی به عنوان سخنران کلیدی و مدعو ۶- تعداد جایزه های بین المللی اساتید و دانشجویان ۷- تعداد عضویت اساتید در هیئت تحریریه نشریات معتبر بین المللی ۸- تعداد اساتید راهنما و مشاور در پایان نامه های دانشجویان خارج از کشور ۹- تعداد دوره های آموزشی مشترک	-	

جدول شماره ۲۸- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه همکاری های علمی و بین المللی - ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجش ها	پروژه های بهبود
۲- معرفی دانشگاه در جامعه و مجامع بین المللی	۴- تقویت جایگاه دانشگاه در سطح بین الملل	افزایش شهرت دانشگاه	۷- سامانه های اطلاع رسانی به زبانهای زنده دنیا، برگزاری تورهای حقیقی، بروشورها به زبان های مختلف، تهیه، تهیه تورهای مجازی دانشگاه، فعال کردن سایت دانشگاه به زبان های مختلف با اطلاعات به روز، ارائه تیزر های تبلیغاتی در شبکه های ماهواره ای و غیرایرانی ۸- برگزاری تورهای حقیقی برای دختران مدارس بین المللی در مقطع پیش دانشگاهی ۹- تدوین برنامه برای جذب دختران سفرا، کاردان ها و پذیرش و تنظیم برنامه بازدید هیئت های خارجی از دانشگاه ۱۰- مشارکت در برنامه های فرهنگی بین المللی	۱۰- تعداد حضور در نمایشگاههای، مسابقات و ... بین المللی ۱۱- تعداد بازدیدهای انجام شده از دانشگاه توسط هیئت های خارجی ۱۲- تعداد ارتباطات بانهادها و سازمانهای بین المللی ۱۴- تعداد برنامه های فرهنگی اجرا شده در سطح بین المللی ۱۵- تعداد نمایشگاههای بین المللی برگزار شده	-
۳- جذب دانشجویان مستعد غیر ایرانی	۵- ایجاد جاذبه های خاص در دانشگاه برای جذب دانشجویان غیر ایرانی	حضور فعال دانشگاه در سطح ملی و بین المللی	-	-	۱- تدوین برنامه عملیاتی مناسب برای جذب دانشجویان غیر ایرانی

جدول شماره ۲۸- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه همکاری های علمی و بین المللی - ادامه

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
	۶- زمینه سازی جهت انعقاد و عملیاتی شدن تفاهم نامه ها	عملیاتی نمودن تفاهم نامه ها	-	-	۲- اسبب شناسی و تعیین سیاست های موثر برای عملیاتی کردن تفاهم نامه ها
۴- افزایش تعامل و همکاری مناسب با سایر دانشگاهها و مراکز علمی خارج از کشور	۷- برقراری ارتباط با اساتید ایرانی و غیرایرانی خارج از کشور	افزایش تعامل با مراکز علمی - فرهنگی و نخبگان ایرانی خارج از کشور	۱۱- برقراری ارتباط با سفارتخانه ها، رایزن ها، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، UNESCO، ISESCO، شورای عالی ایرانیان خارج از کشور و مرکز تابع وزارت علوم و وزارت خارجه	۱۶- تعداد برنامه های اجرا شده با ایرانیان و محققان خارج از کشور ۱۷- اساتید مقیم خارج (ایرانی یا خارجی) راهنما و مشاور پایان نامه ۱۸- اساتید خارج کشور متقاضی فرصت مطالعاتی در دانشگاه الزهراء(س)	۳- تدوین سیاست های تشویقی و حمایتی برای حضور فعال اساتید و دانشجویان ایرانی در عرصه های بین الملل
	۸- حضور فعال و موثر در سازمانهای بین المللی علمی و دانشگاهی	افزایش حضور در سازمانهای بین المللی علمی و دانشگاهی.	۱۲- شناسایی مراکز معتبر داخلی و خارجی و ایجاد بستر مناسب برای همکاری ۱۳- ایجاد شبکه ارتباطی با دانش آموختگان دانشگاه در جهت ارتقاء ارتباطات بین المللی	۱۹- تعداد عضویت ها در سازمانها و ... ۲۰- تعداد عضویت در کمیته های اجرایی و تاثیر گذار سازمانها ۲۱- تعداد مشارکت ها و اعزام ها ۲۲- تعداد ارائه های سخنرانی و مقاله	۴- ایجاد سازو کار جذب متقاضیان فرصت های مطالعاتی خارج از کشور
۵- تقویت جایگاه دفتر بین الملل در دانشگاه	۹- چابک نمودن سیستم و کارامدی دفتر روابط بین الملل	افزایش توان پاسخگویی درونی و بیرونی	۱۴- اصلاح ساختار سازمانی دفتر بین الملل	۲۳- درصد میزان رضایت مراجعه کنندگان	-

۹-۴- برنامه راهبردی کمیته پژوهشکده زنان

چشم انداز:

کسب جایگاه برتر در مطالعات علمی و پژوهشی زن و خانواده با رویکرد اسلامی-ایرانی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی

ماموریت:

۱. نیازسنجی و شناسایی مسائل زنان و خانواده
۲. انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی مرتبط با نیازهای زن و خانواده
۳. ساماندهی و جهت‌دهی پژوهش‌های مرتبط با زن و خانواده در سطح دانشگاه و جامعه
۴. نشر یافته‌ها از طریق فضای مجازی، مجلات تخصصی، همایش‌ها و کارگاه‌ها
۵. تربیت پژوهشگران ارشد و دکترا

اهداف کیفی:

۱. تقویت جایگاه پژوهشکده زنان از طریق تعامل با مراکز مرتبط با مطالعات زن و خانواده
۲. هدایت جریانات فکری جامعه برای حل مسائل اساسی زنان

جدول شماره ۲۹- تجزیه و تحلیل پستل حوزه پژوهشکده زنان

تاثیر روندها بر پژوهش	روندها در حوزه‌ی پژوهش	ابعاد
مثبت مثبت منفی منفی	تاکیدات م. م. رهبری بر مطالعه‌ی حوزه‌ی زن و خانواده توجه دولتمردان بر امر پژوهش. انحصار طلبی در جذب بودجه‌های پژوهشی دستگاه‌ها. تغییر خط مشی‌های دولت‌های متناوب در حوزه‌ی پژوهش.	سیاسی
منفی منفی منفی	تحریم‌ها و به تبع آن نوسانات نرخ ارز. منابع مالی محدود در حوزه‌ی پژوهش. سوق دادن دانشگاه‌ها و بالطبع پژوهشکده‌ها به جذب و کسب منابع مالی.	اقتصادی
مثبت منفی منفی منفی	تصویب و تاسیس پژوهشکده‌ی نوع اول زن و خانواده در دانشگاه ویژه‌ی زنان. تمرکز بر پژوهش‌های زودبازده و دارای محصول عینی. غفلت از فرهنگ و ضرورت کار در حوزه‌ی فرهنگی. رواج پرستی پژوهشی.	اجتماعی - فرهنگی
مثبت مثبت	گسترش ابزارهای رسانه‌ای و الکترونیکی (نرم‌افزارها، ارتباطات ایمیلی و اینترنتی و...) افزایش سواد IT	تکنولوژیکی
مثبت مثبت	جهانی شدن. ایجاد محیطی حاکی از رقابت و تعامل.	محیطی
مثبت منفی دوگانه	اسناد بالادستی چون سند دانشگاه اسلامی، نقشه‌ی جامع علمی کشور. کمبود قوانینی در تضمین اجرایی اخلاق پژوهش. مصوبات آیین نامه‌ی استخدامی، ارتقاء و ترفیع.	قانونی

جدول شماره ۳۰- ماتریس SWOT حوزه پژوهشکده زنان

<ul style="list-style-type: none"> - نبود آیین نامه ها و دستورالعمل های شفاف در خصوص گردش مالی طرح های کاربردی و فناوری - نبود دفاتر تخصصی بازاریابی، تجاری سازی، حقوقی و مالکیت فکری در زیر مجموعه دفتر ارتباط با صنعت - توسعه ناهمگون رشته ها و در نتیجه کاهش امکان شکل گیری پژوهش های بین رشته ای - نبود عزم راسخ و باور عمومی در میان استادان و پژوهشگران دانشگاه نسبت به امکان تأمین بخشی از بودجه دانشگاه با انجام پژوهش های کاربردی و فناوری - عدم توسعه زیرساخت ها برای تأسیس شرکت های دانشگاهی، توسعه فناوری و تجاری سازی - پراکندگی فعالیت های پژوهشی دانشگاه و عدم تعیین سمت و سوی پژوهش و فناوری - کمبود تعداد پژوهشکده ها، آزمایشگاهها، کارگاههای تحقیقاتی و دیگر محیط های پژوهشی - کمبود دستگاهها و تجهیزات کافی و عدم برنامه ریزی برای استفاده بهینه از تجهیزات موجود - انجام پژوهش نسبتاً غیر استاندارد از نظر استانداردهای مدیریتی، آزمایشگاهی، عملیاتی و زیست محیطی - اعمال محدودیت در زمان و مکان پژوهش در سطح دانشگاه 	<ul style="list-style-type: none"> - برخورداری از سوابق درخشان پژوهشکده طی سالیان گذشته در کسب رتبه ها و ثبت اختراعات - دارا بودن دو نشریه ی فعال علمی-پژوهشی - تنها پژوهشکده ی نوع اول ویژه ی زنان در کشور. - برخورداری از آزمایشگاه مجهز مربوط به گروه بیومدیكال. - حضور در دانشگاه ویژه ی زنان 	<p style="text-align: center;">تحلیل سازمانی</p> <p style="text-align: right;">تحلیل محیطی</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - اجرای ادواری فراخوان متمرکز جذب هیات علمی توسط وزارتخانه - امکان تبادل نظر و همکاری با مراکز ویژه ی زنان - گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی پژوهش محور - فراخوان های پژوهشی دستگاه های دولتی و غیردولتی جهت جذب بودجه های پژوهشی. - امکان تبدیل پژوهشکده به جایگاه پژوهشگاه و مرکزیت مطالعات زن و خانواده - افزایش توجه و تمرکز وزارت خانه بر دوره های تحصیلات تکمیلی پژوهش محور - وجود تفاهم نامه های دانشگاهی با مراکز و دستگاه های دولتی برای همکاری های مشترک آموزشی و پژوهشی - وجود پژوهشکده های متعدد در حوزه های مختلف تحقیقی در دانشگاه
		<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح فرآیند جذب اعضای هیات علمی پژوهشی - عدم تناسب تشکیلات دفتر ارتباط با صنعت با نیازهای پژوهشکده (طرح های تقاضامحور بالاخص علوم انسانی). - شفاف نبودن سیاست های کلی پژوهش و ابهام در سیاست گذاری حوزه ی زنان - انتظارات فراعلمی و تجاری جهت تولید ثروت توسط پژوهشکده. - تقلیل بودجه های پژوهشی در بحران های اقتصادی دستگاهها - فقدان مرجعیت پژوهشی واحد (برای تعیین اولویت های پژوهشی) در حوزه ی زن و خانواده

➤ راهبردهای حوزه پژوهشکده زنان:

۱. تاکید بر استفاده از یافته‌های پژوهش‌های زن و خانواده در تصمیم‌سازی‌های کلان جامعه
۲. پیشگامی پژوهش و خلق آثار علمی در مباحث ویژه بانوان

جدول شماره ۳۱- راهبردها، اهداف استراتژیک و اقدامات و پروژه های بهبود حوزه پژوهشکده زنان

اهداف کیفی	راهبردها	اهداف استراتژیک	اقدامات جاری	سنجه ها	پروژه های بهبود
۱- تقویت جایگاه پژوهشکده زنان از طریق تعامل با مراکز مرتبط با مطالعات زن و خانواده	۱- ساماندهی محتوایی طرح های پژوهشی مرتبط با حوزه زن و خانواده	- افزایش تولیدات علمی و پژوهشی در حوزه زنان و خانواده	- ارتباط با نهادهای و موسسات مختلف جهت جذب طرح های تقاضامحور	-	۱- ایجاد ساز و کاری برای کاربردی نمودن پژوهش های دانشگاهی
	۲- تاکید بر استفاده از یافته های پژوهش های زن و خانواده در تصمیم سازی های کلان جامعه			۱- تعداد طرح های تقاضا محور ۲- تعداد برگزاری همایش های علمی، کارگاهها و نشست های علمی ۳- تعداد قراردادهای و تفاهم نامه های تحقیقاتی ۴- تعداد مقاله های علمی منتشر شده ۵- تعداد تصنیف و تألیف کتب علمی - پژوهشی	
۲ هدایت جریانات فکری جامعه برای حل مسائل اساسی زنان	۳- پیشگامی پژوهش و خلق آثار علمی در مباحث ویژه بانوان	- تبدیل شدن به مرجعیت علمی در امور زن و خانواده در جامعه	۲- جهت دهی به اختراعات، اکتشافات و نوآوری های و نظریه پردازی ثبت شده	۶- تعداد اختراعات و اکتشافات، نوآوری ها و نظریه پردازی ثبت شده	-