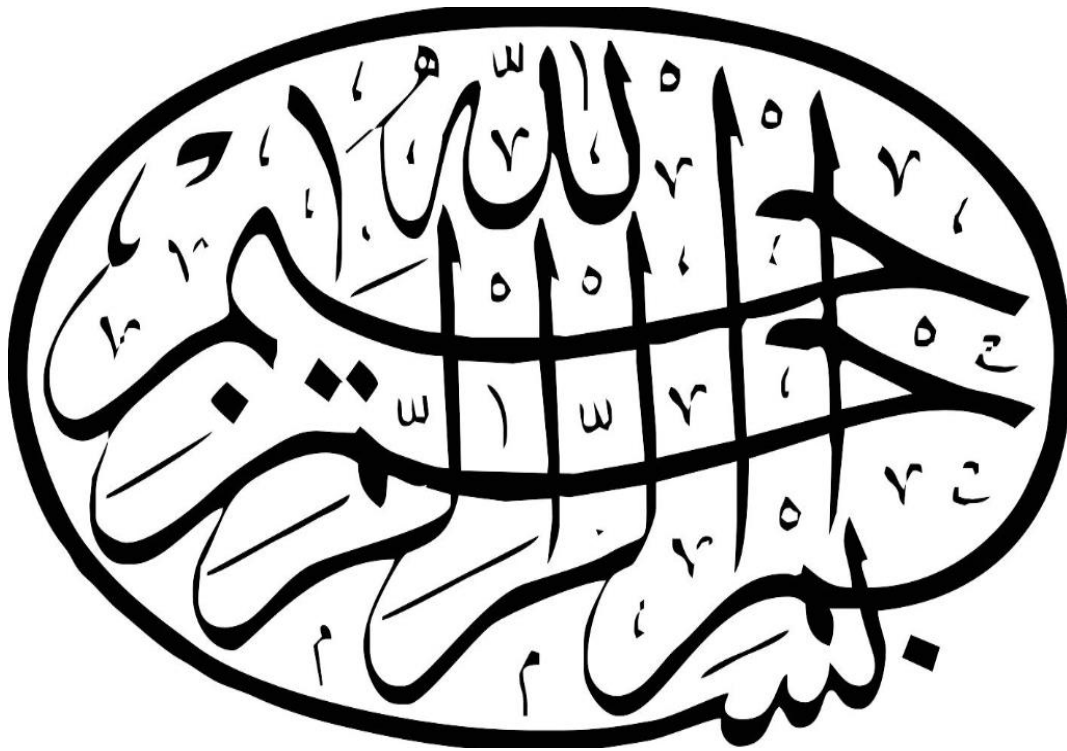




دومین برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء (س)  
برای افق ۵ ساله (۱۳۹۸-۱۴۰۴)

بازنگری پنجم

اسفند ماه ۱۳۹۸



## شناسنامه

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| سرشناسه             | : | ...  |
| عنوان               | : | سند راهبردی دانشگاه الزهراء (س)  |
| مشفصات ناشر         | : | دانشگاه الزهراء (س)  |
| مشفصات ناظر         | : | دکتر آمنه خدیور  |
| تهیه و تدوین        | : | دکتر محمد علی بابایی زکلیکی  |
| ویراستار ادبی       | : | حیا  |
| طراحی گرافیکی       | : |  |
| صفحه آرایی          | : | میترا آصف زاده   |
| سال انتشار          | : | ۱۳۹۸   |
| دوره زمانی          | : | ۱۳۹۸ الی ۱۴۰۴  |
| اعضای شورای راهبردی | : | ۱. سرکار خانم دکتر مهناز ملانظری (رئیس دانشگاه)<br>۲. جناب آقای دکتر علیرضا خان بیگی (رئیس نهاد رهبری در دانشگاه)<br>۳. جناب آقای دکتر مهدی سیف برقی (معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه)<br>۴. جناب آقای دکتر یدالله اردوخانی (معاون پژوهشی و فناوری دانشگاه)<br>۵. سرکار خانم دکتر ندا گلیجانی مقدم (معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه)<br>۶. سرکار خانم دکتر شهلا بختیاری (معاون دانشجویی دانشگاه)<br>۷. جناب آقای دکتر علی رحمانی (معاون اداری و مالی دانشگاه)<br>۸. سرکار خانم دکتر آمنه خدیور (مدیر برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری دانشگاه)<br>۹. جناب آقای دکتر رضایی شریف آبادی (مدیر مرکز ارزیابی و پایش عملکرد)<br>۱۰. سرکار خانم دکتر پریچهر حناچی (مدیر همکاری های علمی و بین المللی)<br>۱۱. سرکار خانم دکتر زهرا ناظم بکائی (رئیس دانشکده علوم زیستی)<br>۱۲. سرکار خانم دکتر صدیقه شمس (رئیس دانشکده علوم ریاضی)<br>۱۳. جناب آقای دکتر حسن قالیباف (رئیس دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی)<br>۱۴. سرکار خانم دکتر آزاده مداحی (معاون مرکز ارزیابی و پایش عملکرد)<br>۱۵. سرکار خانم دکتر افسانه توسلی (مدیر امور پژوهشی دانشگاه)<br>۱۶. جناب آقای دکتر محمدعلی بابایی (مشاور برنامه راهبردی دانشگاه)<br>۱۷. سرکار خانم زوفا بخشایش (کارشناس برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری دانشگاه)<br>۱۸. سرکار خانم افسانه درودیان (کارشناس مسئول برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری دانشگاه)<br>۱۹. سرکار خانم ناتالی گدابلو (کارشناس برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری دانشگاه) |

## پیام رئیس دانشگاه الزهراء (س)

مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها نه فقط در کشور عزیزمان ایران، بلکه در سطح جهان، در حال **ایجاد تحول بنیادین و همه جانبه** برای تغییر نقش خود در جامعه هستند. مهمترین نیروهای تأثیرگذار برای این تحول بنیادین عبارتند از:

۱. **نیازهای ذینفعان** تغییر کرده و آن‌ها باید به نحو مؤثری برآورده شوند؛ به عنوان مثال دولت **سرمایه انسانی کارآمد** را می‌طلبد؛ جامعه نیز **مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار** را از دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های فکور و هوشمند انتظار دارند.
۲. دانشگاه‌ها امروز باید **جامعه محور** شده و بتوانند باری از دوش کشور و دولتمردان بردارند. حل معضلات اجتماعی به مدد **پژوهش‌های اصیل** و مشاوره‌های کارساز میسر است. ضمن آن که آموخته‌های مزبور می‌تواند موجب تقویت توانمندی‌های دانشجویان در دوران تحصیل باشد.
۳. دانشگاه‌ها همچنان رسالت کمک به **توسعه همه جانبه کشور** را برعهده دارند، لذا می‌توانند در "ثروت آفرینی از دانش و فناوری" **سرمآمد باشند**؛ آن‌ها می‌توانند با ایجاد مراکز رشد و شرکت‌های نوپا و دانش بنیان، ایده‌های جدید و فناوری‌های نوین را کاربردی کرده و زمینه‌های اشتغال دانش آموختگان را فراهم سازند.
۴. **رشد فزاینده علوم** بیش از گذشته است، این رشد شتابان مستلزم یادگیری سریع و روزآمدی رشته‌های تحصیلی و مباحث درسی، همگام با دانش رایج در کشورهای پیشرفته است. در این راستا **همکاری‌های بین المللی** می‌تواند انعطاف و قدرت **روزآمدی دانشگاه‌ها** را تسهیل و میسر سازد.
۵. دانشگاه‌ها و آموزش عالی **جهانی‌تر** شده‌اند. به این معنی که دانشجویان حق انتخاب برای دانشگاه‌های برتر را دارند و دانشگاه‌ها نیز سعی می‌کنند **نخبگان** و استعدادها را از سراسر گیتی جذب نمایند. در واقع، شدت رقابت برای جذب دانشجویان با استعداد افزایش یافته است. این روند اهمیت **رتبه و برند دانشگاه‌ها** را مهمتر و برجسته‌تر از گذشته کرده است.
۶. **تکنولوژی‌های هوشمند و رسانه‌های اجتماعی**، صنعت آموزش عالی را دگرگون کرده است. به این نحو که امکان عرضه خدمات آموزشی به اقشار مختلف در اقصا نقاط کشور یا دنیا را تسهیل نموده است، ضمن آنکه هوشمندی و تحول دیجیتال فرصتی برای ارتقای چابکی فرایندهای سازمانی تلقی می‌شود.

۷. دولت با **کمبود بودجه** برای تخصیص به دانشگاه‌ها مواجه است؛ هم درآمدهای دولت دقت کرده و هم تعداد دانشگاه‌ها افزایش یافته است و مطالبات مردم نیز افزون‌تر شده‌اند. این مورد بر **فعالیت‌های درآمدزایی** مثل توسعه دوره‌های آموزشی آزاد تأکید دارند.

۸. **دانشجویان انتظار** دارند پس از اتمام دوره آموزشی به سرعت در بازار کار جذب شده و یا بتوانند به رشد حرفه‌ای خود ادامه دهند. مراتب مستلزم تغییر در **شیوه‌های تدریس** است که باید موجب **تقویت شایستگی‌های دانش‌آموختگان** گردد. لذا نحوه تدریس باید با نحوه اندیشیدن و تجربه کردن همراه باشد، قوه تفکر را در فراگیران تقویت کند و آنان را در معرض تمرین کردن آموخته‌ها و تجربه نمودن دنیای واقعی قرار دهد.

این همه مستلزم تحول بنیادین در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی است. به این ترتیب، دانشگاه الزهراء که چشم انداز خود را **برترین دانشگاه تک جنسیتی در جهان** تدوین نموده است؛ نیازمند تلاش مضاعف برای به کار بستن ایده‌های خلاقانه و جلب مشارکت تمامی پرسنل اعم از اساتید و کارکنان شریف می‌باشد و برای دستیابی به آرمان خود باید طی چند سال آتی **منسجم‌تر، هوشمندانه‌تر و مسئولانه‌تر** از سایر سازمان‌های مشابه بکوشد. برای این منظور تدوین برنامه پنج ساله آتی اجتناب‌ناپذیر است.

این برنامه راهبردی حاصل **مطالعات گسترده** و عمیق می‌باشد، در این مسیر اسناد بالادستی نیز مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. به عنوان مثال فرازهایی از **برنامه ۵ ساله ششم** توسعه که نقشه راه توسعه همه جانبه کشور را ترسیم کرده است، عبارتند از:

**الف) رشد سالیانه اقتصاد کلان ۷٪:** توجه بیشتر به توسعه پایدار، تقویت صنعت توریسم و صادرات کالا و خدمات نظیر صادرات خدمات آموزشی

**ب) بازاندیشی در رسالت و محتوای فعالیت‌های آموزش عالی** با تأکید بر تولید علم و ثروت آفرینی، اختراعات، تقویت سرمایه‌های اجتماعی و انسانی و افزایش شرکت‌های دانش بنیان

**ج) تقویت نظام‌های ارزیابی و نظارت،** برای افزایش پاسخگویی دستگاه‌ها و شفافیت در نظام‌های اداری، توسعه فعالیت‌های اصیل پژوهشی مدنظر می‌باشد.

در سال جاری، تعداد بیست جلسه شورای راهبردی با مشارکت فعال هیأت رئیسه دانشگاه، برخی رؤسای دانشکده‌ها و افراد صاحب نظر تشکیل شده و مباحث مزبور مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفته است. در تعدادی جلسات اولیه، عملکرد دانشگاه در برنامه اول بررسی گردید، همچنین جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی مقایسه شد، به علاوه روندهای حال و آتی تحلیل شدند.

این گزارش ماحصل مطالعات و تصمیم‌ها را منعکس می‌سازد. در این **برنامه راهبردی** چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری دانشگاه برای افق ۱۴۰۴ تدوین شده است. بر این مبنا، **هفت هدف کلان و پنج راهبرد کلان** انتخاب شد و سپس **تعداد بیست و دو اهداف راهبردی، تعدادی پروژه‌های بهبود و اقدامات اجرایی** مشخص گردد و برای عملیاتی کردن آن‌ها با بهره‌گیری از نظام‌ها رتبه‌بندی تعدادی KPI (شاخص‌های کلیدی عملکرد) همراه با سطح عملکرد (دانشگاه) برای ۵ سال آتی تعریف گردیده و مسئولیت‌های واحدهای ستادی و اجرایی (دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی) مشخص شده است متعاقب تصویب برنامه راهبردی، اهداف عملیاتی سالیانه ابلاغ خواهد شد تا مراتب برای اطمینان از روند پیشرفت‌ها و فعالیت‌ها مورد پایش قرار گیرد.

این برنامه راهبردی **دومین برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء** تلقی می‌شود، اولین برنامه راهبردی در سال ۱۳۹۱ تدوین و از آن رونمایی شد و به تدریج ابعاد کیفی و محتوایی آن تقویت گردید. امروز با افتخار می‌توان گفت دانشگاه الزهراء **سازمانی استراتژی محور** است و از این منظر برای بسیاری از دانشگاه‌ها الگو و سرآمد محسوب می‌شود.

به فضل پروردگار امیدوار است، بهره‌مندی از تجارب گذشته با همراهی و تلاش دسته جمعی همکاران عزیز و ارجمند بتوانیم دانشگاه در **خور شأن و منزلت نظام جمهوری اسلامی ایران** باشیم و فراتر از آن به قول بیان حکیمانه مقام معظم رهبری، **"دانشگاه الزهراء به چنان تحولی دست یابد که نظام جمهوری اسلامی به آن افتخار کند"**.

دکتر مهناز ملانظری

(رئیس دانشگاه الزهراء)

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات ..... ۱

- ۱-۱- مقدمه ..... ۱
- ۱-۲- اهداف ..... ۲
- ۱-۳- اهم ضرورت‌های طرح ..... ۲
- ۱-۴- ویژگی‌های متمایز این برنامه راهبردی ..... ۳
- ۱-۵- مراحل (فرایند) و متدولوژی ..... ۴
- الف) مدل‌های سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی ..... ۴
- ب) مدل تدوین برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء (س) ..... ۷

### فصل دوم: تحلیل عملکرد دانشگاه الزهراء (س) ..... ۹

- ۲-۱- مقدمه ..... ۹
- ۲-۲- معرفی دانشگاه ..... ۹
- الف) سیر تاریخی ..... ۹
- ب) وضعیت دانشجویان ..... ۱۰
- ج) اعضای هیأت علمی ..... ۱۲
- د) انواع رشته‌های آموزشی ..... ۱۴
- ۲-۳- تحلیل عملکرد دانشگاه الزهراء طی ۵ سال ۱۳۹۲-۱۳۹۷ ..... ۱۶
- ۲-۴- جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی ..... ۲۰
- الف) نظام‌های رتبه‌بندی داخلی ..... ۲۰
- ب) نظام‌های رتبه‌بندی‌های بین‌المللی ..... ۲۳
- ۲-۵- اهم نقاط قوت و ضعف دانشگاه الزهراء ..... ۲۹

### فصل سوم: مطالعات و تحلیل‌ها ..... ۳۱

- ۳-۱- مقدمه ..... ۳۱
- ۳-۲- اسناد بالادستی ..... ۳۱
- ۳-۳- سیری در نسل‌های دانشگاه‌ها ..... ۴۱
- الف) طبقه‌بندی سه نسل ..... ۴۱
- ب) طبقه‌بندی چهار نسل ..... ۴۳
- ۳-۴- روندهای آتی محیط کلان ..... ۴۶
- الف) تحولات تکنولوژیکی ..... ۴۶
- ب) سایر آینده‌پژوهی ..... ۴۷
- ج) روندهای مرتبط با رویکرد PESTEL ..... ۴۸
- ۳-۵- اهم فرصت‌ها و تهدیدها دانشگاه الزهراء ..... ۵۰

### فصل چهارم: چشم انداز استراتژیک ..... ۵۲

|    |  |
|----|--|
| ۵۲ | ۴-۱- مقدمه   |
| ۵۲ | ۴-۲- مأموریت   |
| ۵۲ | الف) مرور بیانیه مأموریت سایر دانشگاه‌ها             |
| ۵۳ | ب) متدولوژی تدوین مأموریت                            |
| ۵۴ | ج) مأموریت فعلی دانشگاه الزهراء                      |
| ۵۴ | د) بیانیه مأموریت جدید دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴   |
| ۵۵ | ۴-۳- چشم انداز                                       |
| ۵۵ | الف) مرور چشم‌اندازهای سایر دانشگاه‌ها               |
| ۵۵ | ب) خلاصه دیدگاه‌های اعضای محترم شورای راهبردی        |
| ۵۶ | ج) بیانیه چشم‌انداز فعلی دانشگاه الزهراء             |
| ۵۶ | د) بیانیه چشم‌انداز جدید دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴ |
| ۵۸ | ۴-۴- ارزش‌های محوری                                  |
| ۵۸ | الف) پرسش‌ها برای تعیین ارزش‌های محوری               |
| ۵۸ | ب) خلاصه توصیه‌ها و مذاکرات اعضای شورای راهبردی      |
| ۵۹ | ج) ارزش‌های محوری قبلی                               |
| ۶۰ | د) ارزش‌های محوری جدید دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴   |

### فصل پنجم: برنامه راهبردی

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| ۶۳ | ۵-۱- مقدمه                         |
| ۶۳ | ۵-۲- راهبردها                      |
| ۶۶ | ۵-۳- اهداف                         |
| ۶۶ | الف) اهداف کلان                    |
| ۶۷ | ب) اهداف استراتژیک (راهبردی)       |
| ۷۰ | ج) مقایسه اهداف جدید با اهداف قبلی |
| ۷۱ | ۵-۴- نقشه استراتژی                 |

### فصل ششم: برنامه عملیاتی

|    |   |
|----|---|
| ۷۴ | ۶-۱- مقدمه  |
| ۷۴ | ۶-۲- تعاریف اصطلاحات                                    |
| ۷۶ | ۶-۳- نظام حاکمیتی                                       |
| ۷۸ | ۶-۴- تعیین اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد                |
| ۸۳ | ۶-۵- سطح عملکرد یا نشانگاهها                            |
| ۹۸ | ۶-۶- اقدامات و پروژه‌های بهبود در دو سطح ستادی و اجرایی |



## فصل اول: کلیات

در این فصل کلیات طرح مورد بحث قرار می‌گیرد؛ از جمله می‌توان به اهداف، اهم ضرورت‌ها، ویژگی‌های متمایز این برنامه‌ریزی راهبردی، مراحل و متدولوژی اشاره نمود.

### ۱-۱- مقدمه

امروزه اغلب دستگاه‌ها و سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها با چالش‌های متعددی مواجه‌اند؛ مثل کاهش بودجه‌های دولتی، لزوم بهبود کیفیت آموزش و به روز کردن برنامه‌های آموزشی و تحولات تکنولوژیکی.

در این شرایط برای دستیابی به برنامه تحول سازمانی، اعمال رویکرد برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی (به منظور روبرو شدن با تغییرات شتابان، شناخت و حل مهمترین مسائل دانشگاه، استفاده بهینه از فرصت‌ها و چاره‌جویی برای مقابله با چالش‌ها) اجتناب‌ناپذیر است.

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است ...

☞ برای تدوین چشم‌انداز استراتژیک،

☞ اتخاذ اهداف و راهبردهای کلان،

☞ تصمیم‌گیری برای چگونگی استفاده مؤثر از منابع در اختیار برای دستیابی به چشم‌انداز،

☞ عملیاتی کردن اهداف، راهبردها و نحوه سنجش و پایش عملکرد واحدهای مختلف.

این فرایند پویاست و از ویژگی‌هایی مانند تداوم، جامعیت و قابلیت اجرا بودن برخوردار است. همچنین مستلزم آگاهی و تجزیه و تحلیل عمیق از شرایط بیرونی و درونی سازمان است تا برنامه‌های مزبور با نیازهای آینده و تحولات محیط بیرونی تطابق داشته و همچنین با توانمندی‌های دانشگاه متناسب داشته باشد، به عبارتی از قابلیت‌های لازم برای تحقق اهداف و برنامه‌ها برخوردار باشد.

اولین برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء (س) برای افق زمانی ۵ ساله (۱۳۹۷-۱۳۹۳) - با اعمال روش‌های علمی و مشارکت جمعی مسئولان - تدوین گردید. با عنایت به اتمام افق زمانی برنامه مزبور، طراحی و تدوین برنامه ۵ ساله دوم (۱۴۰۴-۱۳۹۸) مدنظر قرار گرفت (افق زمانی برنامه راهبردی حاضر همسو با افق چشم‌انداز کشور، سال ۱۴۰۴ می‌باشد).

## ۲-۱- اهداف

اهداف و خروجی‌های حاصل از اجرای این طرح که از طریق تشکیل مستمر جلسات **شورای راهبردی** برای همفکری مدیران ارشد به عنوان مرجع تصمیم‌گیری در کلیه مراحل کار (Strategic Steering Committee) انجام گرفته است، به اختصار شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱. تدوین **چشم‌انداز استراتژیک** شامل بیانیه مأموریت دانشگاه (Mission)، بیانیه چشم‌انداز (Vision)، تنظیم و تعریف ارزش‌های محوری (Core Values)
۲. **تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی** دانشگاه به منظور شناسایی اهم نقاط قوت و ضعف و همچنین اهم فرصت‌ها و تهدیدهای اثرگذار
۳. تعیین **اهداف کلان** و تدوین استراتژی‌های کلان
۴. ترسیم **نقشه استراتژی** براساس مدل BSC (رابطه علت و معلولی اهداف استراتژیک)
۵. **عملیاتی کردن** چشم‌انداز استراتژیک، از طریق انتخاب اهداف راهبردی، شاخص‌های کلیدی عملکرد، سطح عملکرد (نشانگاه‌ها) برای ۵ سال آتی
۶. **تنظیم برنامه عملیاتی** شامل اهداف، شاخص‌ها، نشانگاه‌ها، رئوس اقدامات، فعالیت‌ها و پروژه‌های بهبود، درجه اهمیت آن‌ها و متولین مربوط در سطح ستاد، دانشکده و پژوهشکده‌ها برای سال تحصیلی ۹۹-۱۳۸۹
۷. تهیه و تنظیم گزارش کامل برنامه راهبردی و خلاصه آن تحت عنوان "**سند استراتژی**" ک دانشگاه الزهراء (س) برای افق ۱۴۰۴-۱۳۹۸

## ۳-۱- اهم ضرورت‌های طرح

شماری از ضرورت‌های تدوین و اجرای برنامه راهبردی عبارتند از:

۱. برنامه راهبردی عنصر اصلی تمامی مدل‌های تعالی سازمانی (مثل EFQM) است و رویکردی مؤثر برای تحول و اعتلای عملکرد هر سازمان تلقی می‌شود. بررسی‌ها حاکی از این است که به کارگیری صحیح آن، تحقق موارد زیر را فراهم می‌سازد:
  - ✓ ارایه رهنمودهای جامع برای ایجاد تحول و مدیریت اثربخش دانشگاه
  - ✓ کمک به ایجاد انسجام و یکپارچگی در واحدهای ستادی و اجرایی دانشگاه
  - ✓ ایجاد منطق و بنیان‌هایی برای اتخاذ تصمیم و تخصیص بهینه منابع
  - ✓ تقویت قابلیت‌های سازمانی به منظور تسهیل مواجهه با پیشامدها و جریان‌های آتی
  - ✓ ارایه الگویی برای اجرا و نظارت بر فعالیت‌های مهم معاونت‌ها، دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی دانشگاه
۲. داشتن سند استراتژیک و برنامه راهبردی (جامع بلندمدت)، می‌تواند کیفیت تعامل دانشگاه الزهراء با ذینفعان مختلف (مثل سازمان‌های بیرونی (صنعت)، اساتید، دانشجویان و سایر دانشگاه‌ها) را تسهیل نماید.

۳. با عنایت به **شرایط حاکم بر کشور**، مثل تحریم‌ها و کاهش درآمدهای دولت، مدیریت اغلب دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی به ویژه دانشگاه‌ها، **دشواری‌تر و پیچیده‌تر** از قبل شده است، در نتیجه تعمق در نحوه مدیریت و اتخاذ راهبردهای کلان و ترسیم نقشه راه تحول ضروری است.

۴. به دنبال تدوین **سند چشم انداز کشور** برای سال ۱۴۰۴، اکثر دستگاه‌ها و سازمان‌ها، فعالیت‌های خود را به صورت منسجم و در افق زمانی طولانی مدت برنامه‌ریزی می‌کنند و یا به عبارتی از رویکرد **"برنامه‌ریزی استراتژیک"** استفاده می‌کنند، لذا دستیابی به سند استراتژیک دانشگاه از جمله **انتظارات وزارت علوم، فناوری و تحقیقات** می‌باشد.

#### ۴-۱- ویژگی‌های متمایز این برنامه راهبردی

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

۱. **کیفیت مطلوب:** متناسب با مقتضیات دانشگاه، قابل اجرا و عملیاتی بودن (اجتناب از صوری بودن برنامه) و اعمال رویکرد علمی (استفاده از اندیشه‌ها و رویکردهای نوین، تجارب دانشگاه‌های داخل و خارج)
۲. **تسری برنامه‌های راهبردی به سطوح ستادی و اجرایی** (دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی)
۳. **انسجام و یکپارچگی:** دستیابی به حداکثر همسویی بین عناصر سازمانی و واحدهای اجرایی در تدوین و تحقق اهداف و برنامه‌ها (سازگاری درونی)

این برنامه راهبردی در قیاس با برنامه راهبردی قبلی از نوآوری‌های زیر برخوردار است:

۱. **سازگاری با اسناد بالادستی:** به ویژه برنامه ششم توسعه تحلیل شده و خط‌مشی‌های مربوط لحاظ شده است؛ سایر اسناد نیز مرور شدند؛ مانند سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴ کشور، نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های علم و فناوری، سند راهبردی معاونت فرهنگی، سند تحول راهبردی علم فناوری کشور و سند دانشگاه اسلامی.
۲. **نقشه کار آفرینی مشارکت مؤثر مسئولان:** 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 ریاست محترم دانشگاه (سرکار خانم دکتر ملانظری) و مشارکت اعضای هیأت رئیسه و مدیران و مشاوران تشکیل گردید.
۳. **مطالعات کارشناسی:** از آنجا که یکی از الزامات مهم برنامه‌ریزی راهبردی، استفاده مناسب از منابع اطلاعاتی درون و برون‌سازمانی است، در فرایند تدوین صاحب‌نظران در حوزه‌های مختلف، نتایج مطالعات و دیدگاه‌های خود را در جلسات شورای راهبردی ارائه نمودند.

۴. **تحلیل عملکرد دانشگاه:** می‌توان به مطالعات مرتبط با نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و جایگاه دانشگاه الزهراء در رتبه‌بندی‌های مزبور اشاره نمود. همچنین مطالعات تطبیقی از دانشگاه‌های داخلی و خارجی نیز صورت پذیرفت. به علاوه در جلسات اولیه شورای راهبردی، عملکرد ۵ سال قبلی دانشگاه با اهداف و شاخص‌های تعیین شده در برنامه راهبردی اول، مقایسه و مورد بحث قرار گرفت.

۵. **سایر مطالعات:** آخرین یافته‌های پژوهشی و توصیه‌های اندیشمندان راجع به نسل‌های دانشگاه‌ها و ویژگی‌های مؤسسات آموزش عالی در آینده، همسو با سایر روندهای مهم و تأثیرگذار مرور و تحلیل شده‌اند. به علاوه برنامه راهبردی، مدل‌ها و اسناد راهبردی دانشگاه‌های مطرح داخلی و خارجی (به ویژه دانشگاه‌های تک جنسیتی) برای الگوبرداری مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۶. **نظام‌های رتبه‌بندی:** با عنایت به اهمیت جایگاه دانشگاه‌ها در نظام‌های رتبه‌بندی، آن‌ها بررسی شده و نحوه ارتقای رتبه ملی و امکان حضور دانشگاه الزهراء در نظام‌های رتبه‌بندی جهانی مطالعه شده و از شاخص‌های مربوط در انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) استفاده شده است.

## ۵-۱- مراحل (فرایند) و متدولوژی

برای طراحی فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، ابتدا مدل‌های به کار رفته توسط سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی تحلیل شد و در نهایت با ملحوظ نمودن ویژگی‌های مطرح در بخش فوق، مدل مناسب دانشگاه الزهراء برای برنامه راهبردی دوم طراحی شد. در ادامه چکیده مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته ارایه شده و سپس عناصر مدل به اختصار تشریح می‌شود.

### الف) مدل‌های سایر دانشگاه‌های داخلی<sup>۱</sup> و خارجی<sup>۲</sup>

مرور استراتژی‌ها دانشگاه‌های معتبر داخلی حاکی از این است که جهت‌گیری‌های آن‌ها تا حدود زیادی شبیه به هم هستند. دلیل این امر وجود اسناد بالادستی است که اکثر دانشگاه‌ها در تدوین راهبردهای خود، مضامین آن‌ها را مد نظر قرار داده‌اند، از جمله این اسناد بالادستی عبارتند از:

۱. مجموعه قانون برنامه پنجساله ششم توسعه
۲. نقشه جامع علمی کشور
۳. سیاست‌های علم و فناوری ابلاغیه مقام معظم رهبری

۱. اسناد راهبردی دانشگاه‌های مورد مطالعه عبارتند از:

- سند تحول راهبردی دانشگاه صنعتی شریف
- برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تربیت مدرس
- برنامه راهبردی دانشگاه تهران

۲. گزارش برنامه استراتژیک در دانشگاه‌های خارجی شامل موارد ذیل است:

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

۴. سیاست‌های کلی نظام برای رشد و توسعه علمی
۵. سند آمایش آموزش عالی
۶. سند راهبردی معاونت فرهنگی
۷. سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور
۸. سند دانشگاه اسلامی

یکی دیگر از منابع مورد استفاده توسط دانشگاه‌ها در تدوین استراتژی، **نظام‌های رتبه‌بندی دانشگاه‌ها است**. این نظام‌ها شاخص‌هایی را توصیه می‌کند که اغلب سازمان‌ها در هدفگذاری به کار می‌گیرند.

مرور راهبردهای دانشگاه‌های معتبر خارجی نیز حاکی از این است که آن‌ها نیز راهبردهای مشابهی اتخاذ کرده‌اند. همچنین دانشگاه‌های خارجی نیز به نظام‌های رتبه‌بندی توجه داشته‌اند. هر چند نظام‌های رتبه‌بندی متنوعی در خارج متداول است<sup>۳</sup>، اما آن‌ها نیز از زیربنای تئوریک مشابهی تبعیت می‌کنند.

یکی از تفاوت‌های مهم در تدوین استراتژی‌ها بین دانشگاه‌های داخلی و خارجی، «**مزیت رقابتی**» است که دانشگاه‌های داخلی کمتر به مزیت رقابتی در تدوین استراتژی‌ها توجه کرده‌اند. در حالی که این مورد در راهبردهای دانشگاه‌های خارجی ملموس‌تر است.

مرور انواع مدل‌های استراتژیک مورد استفاده در دانشگاه‌های داخلی و خارجی حاکی از این است که دو گرایش کلی در آن‌ها به چشم می‌خورد:

۱. مدل کلاسیک (مبتنی بر مکتب برنامه‌ریزی استراتژیک)
۲. مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC)

در عین حال، اغلب مدل‌های به کار گرفته شده از نظر عناصر برنامه‌ریزی راهبردی، شباهت‌های زیادی با هم دارند. به عنوان مثال اغلب به تحلیل SWOT و تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها پرداخته‌اند. جدول شماره ۱-۱ مدل‌های مزبور را مقایسه می‌کند که شامل ۶ دانشگاه معروف در جهان، سه دانشگاه تک جنسیتی و سه دانشگاه مشهور در داخل می‌باشد.

در پیوست شماره ۱ مدل برنامه‌ریزی راهبردی توصیه شده به دانشگاه‌ها توسط یک منبع خارجی و همچنین مدل‌های اجرا شده توسط دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه تربیت مدرس ارائه می‌شود که در سال جاری انتشار یافته‌اند.

۳. انواع نظام‌های رتبه‌بندی:

– آئین‌نامه رتبه‌بندی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مصوب ۱۳۹۱ توسط وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری

– رتبه‌بندی دانشگاه‌ها در کشورهای اسلامی

– QS World University Ranking  
– Times World University Ranking (2013 – 2014 Methodology)  
– Academic Ranking of World Universities

جدول شماره ۱-۱- مقایسه مدل‌های برنامه‌ریزی: استراتژیک در سایر دانشگاه‌ها

| مدل‌های برنامه‌ریزی          | سلسله مراتب استراتژیک               | تم استراتژیک                        | نقشه استراتژی                       | اهداف کلان                          | شاخص‌های عملکردی متوازن BSC         | ارزش‌های محوری                      | تحلیل ذینفعان                       | چشم انداز                           | مأموریت                             | SWOT تحلیل                          | نام دانشگاه                       | ردیف | نوع دانشگاه          |
|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------|----------------------|
| مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Southern New Hampshire University | ۱    | دانشگاه‌های عمومی    |
| مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Cornerstone University            | 2    |                      |
| مدل کلاسیک                   | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Monash University                 | 3    |                      |
| مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | UWI University                    | 4    |                      |
| مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | University of Alaska System       | 5    |                      |
| مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Rutgers University                | 6    |                      |
| مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Bay Path University               | 7    | دانشگاه‌های تک‌جنبشی |
| مدل کلاسیک                   | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Hollins University                | 8    |                      |
| مدل کلاسیک                   | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Wellesley.docx                    | 9    |                      |
| مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | دانشگاه صنعتی شریف                | ۱۰   | دانشگاه‌های ایرانی   |
| مدل کلاسیک                   | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | دانشگاه تهران                     | ۱۱   |                      |
| مدل کلاسیک                   |                                     |                                     |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | دانشگاه تربیت مدرس                | ۱۲   |                      |

ضمن آن که در مهرماه ۱۳۹۳، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، برای تدوین برنامه راهبردی در دانشگاه‌ها، مراکز آموزشی و پژوهشی و پارک‌های علم و فناوری، الگویی پیشنهاد کرده است. 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، فرصت‌ها و تهدیدها، معرفی اهداف کمی و کیفی برنامه، تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد، تعیین راهکارهای اجرایی)

👉 **گام سوم:** تصویب برنامه در شورای برنامه‌ریزی و اخذ تأییدهای لازم

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

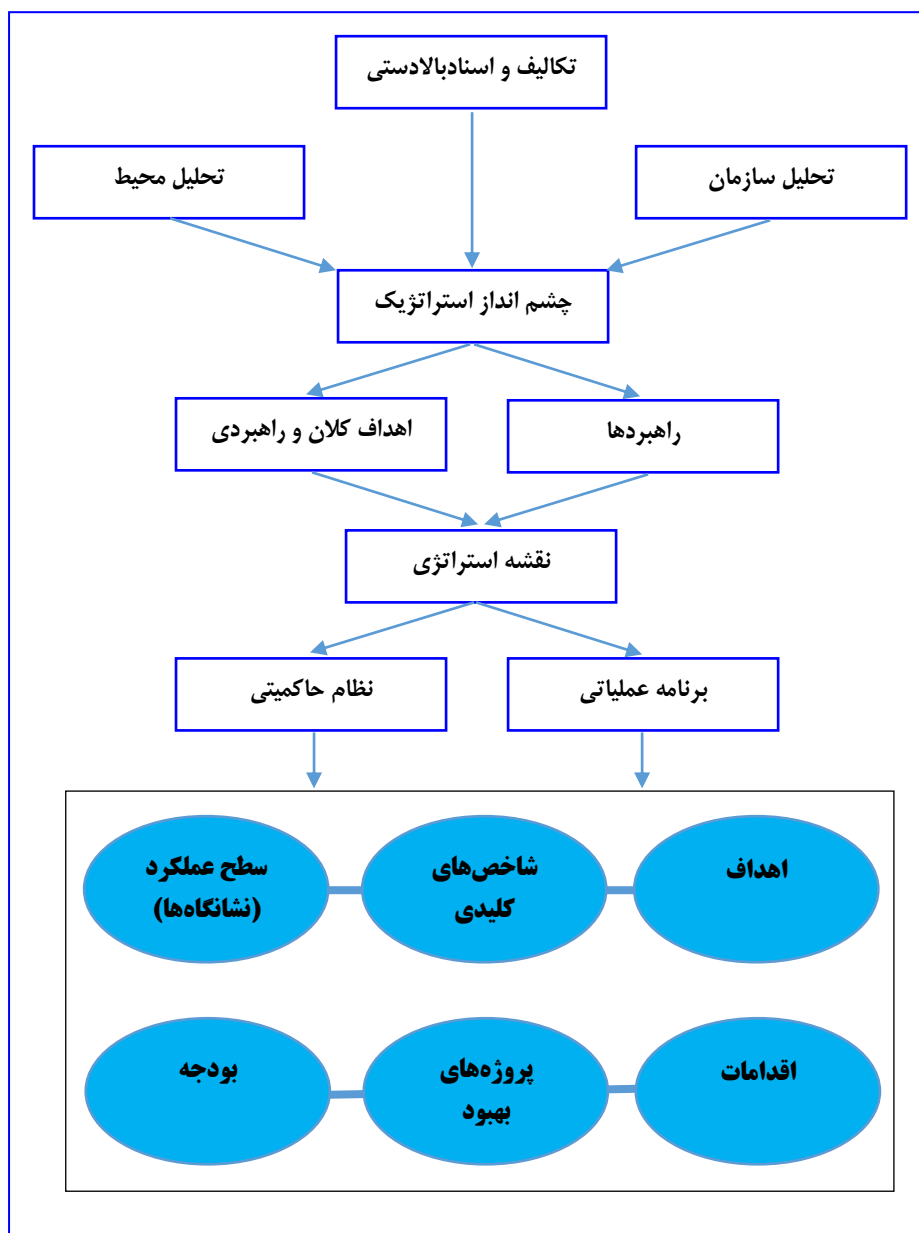
👉 **گام پنجم:** برقراری ارتباط بین برنامه با منابع مالی (تدوین بودجه‌ریزی عملیاتی)

👉 **گام ششم:** پایش سالانه سنجه‌ها

## ب) مدل تدوین برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء (س)

با عنایت به وجوه مشترک مدل‌ها، توصیه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و همچنین مدل به کار گرفته شده در برنامه راهبردی قبلی، مدل جدید طراحی شد که در شکل شماره ۱-۱ ملاحظه می‌شود. ویژگی‌های این مدل عبارتند از:

۱. رعایت توصیه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲. لحاظ نمودن وجوه مشترک مدل‌ها در سایر دانشگاه‌ها
۳. استفاده از مدل برنامه‌ریزی متوازن (BSC) که هدف‌گذاری و پایش عملکرد را تسهیل می‌کند.
۴. ملحوظ نمودن ملاحظات اجرایی و حاکمیتی برای اطمینان از اجرای برنامه‌ها
۵. تسری برنامه راهبردی به سطوح ستادی و اجرایی



شکل شماره ۱-۱- مدل (فرآیند) تدوین برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه الزهراء

مدل مزبور، فرآیند انجام مطالعات را مشخص می‌کند که نتایج مطالعات مزبور در این گزارش ارائه می‌گردد. به طوری که در **فصل دوم**، **تحلیل عملکرد دانشگاه** ارائه می‌شود که شامل روند عملکرد دانشگاه در برنامه اول، مقایسه شاخص‌های کلیدی عملکرد با نظام‌های رتبه‌بندی می‌باشد. **فصل سوم** به بررسی **اسناد بالادستی** و شناسایی اهم فرصت‌ها و تهدیدات محیطی می‌پردازد. در **فصل چهارم چشم‌انداز استراتژیک** (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها) معرفی می‌شود. **فصل پنجم** به **تدوین راهبردها و اهداف اختصاصی** دارد. و در **فصل ششم** (آخر) **نحوه عملیاتی کردن برنامه‌های راهبردی** مورد بحث قرار می‌گیرد.

شایان ذکر است به منظور جلب مشارکت مسئولان کلیدی و ایجاد زمینه‌های تحقق برنامه‌های راهبردی، فرآیند بررسی و تدوین برنامه‌ریزی راهبردی از طریق شورای راهبردی صورت پذیرفت (احکام اعضای شورای راهبردی توسط ریاست دانشگاه صادر گردیده است که مشخصات آنان در شناسنامه گزارش مندرج است).

طی سال ۱۳۹۸، تعداد بیست شورای راهبردی با حضور ریاست محترم دانشگاه برگزار گردید و مباحث لازم مطرح و مورد بحث قرار گرفت. خلاصه تصمیم‌ها، صورت‌جلسه شده است که مراتب در پیوست شماره ۲ ارائه شده است.



## فصل دوم: تحلیل عملکرد دانشگاه الزهراء (س)

### ۱-۲- مقدمه

در این فصل، ابتدا کلیاتی راجع به سیر تاریخی، تعداد دانشجویان، اعضای هیأت علمی و انواع رشته‌های تحصیلی ارائه می‌شود. سپس عملکرد دانشگاه، طی ۵ سال اخیر مرور شده و با اهداف مدون در برنامه قبلی مقایسه و تحلیل می‌شود. در ادامه جایگاه دانشگاه در انواع رتبه‌بندی‌های مورد بررسی قرار می‌گیرد و سرانجام اهم نقاط قوت و ضعف دانشگاه براساس دیدگاه‌های اعضای محترم شورای راهبردی معرفی می‌شود.

### ۲-۲- معرفی دانشگاه

#### 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 رشته‌های مترجمی زبان‌های خارجی، منشیگری و روانشناسی، تدریس رشته‌هایی تحت عنوان فنون خانه‌داری را در برنامه فعالیت‌های 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 به دانشگاه تبدیل شد و از طریق چهار دانشکده زیر 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 سه دانشکده جدید ایجاد شد:

۱. علوم تربیتی و روانشناسی

۲. تربیت بدنی

۳. فنی و مهندسی

در سال ۱۳۸۰ دانشکده الهیات و ادبیات با موافقت اصولی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به دو دانشکده تفکیک شد. 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 زیر و یک پژوهشکده زنان 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

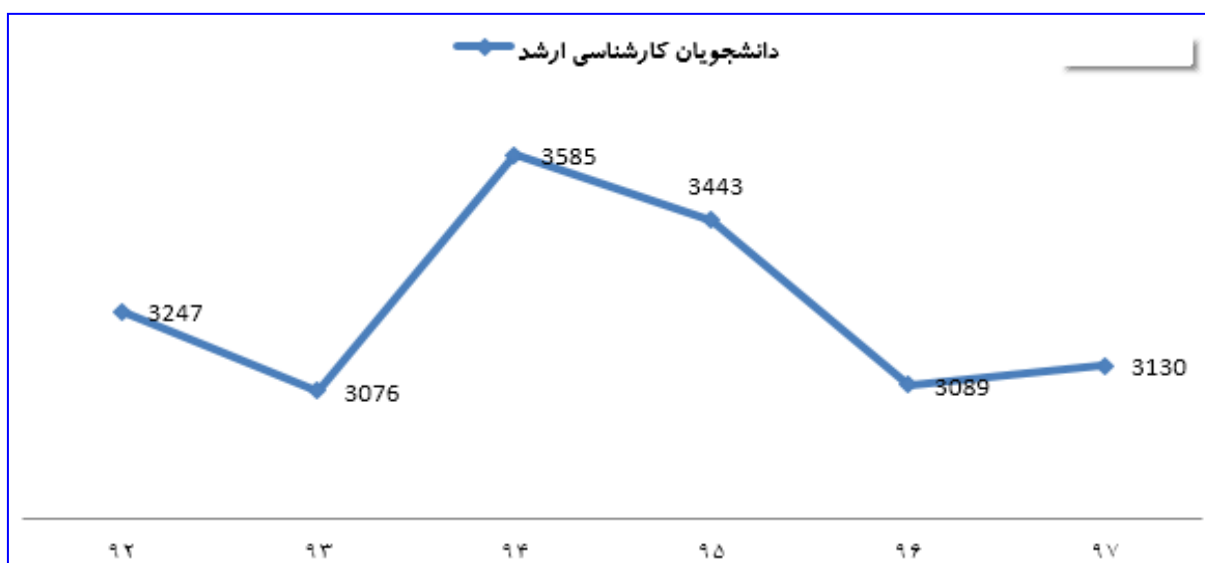
جدول شماره ۲-۲ وضعیت دانشجویان دانشگاه را در سه مقطع تحصیلی (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) نشان می دهد. همچنین نمودار شماره ۱-۲ و ۲-۲ روند رشد یا کاهش تعداد دانشجویان را ارائه می کند و در نمودار شماره ۳-۲ روند رشد تعداد دانشجویان در مقطع دکتری قابل ملاحظه است.

جدول شماره ۲-۲- وضعیت دانشجویان دانشگاه در سه مقطع تحصیلی (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری)

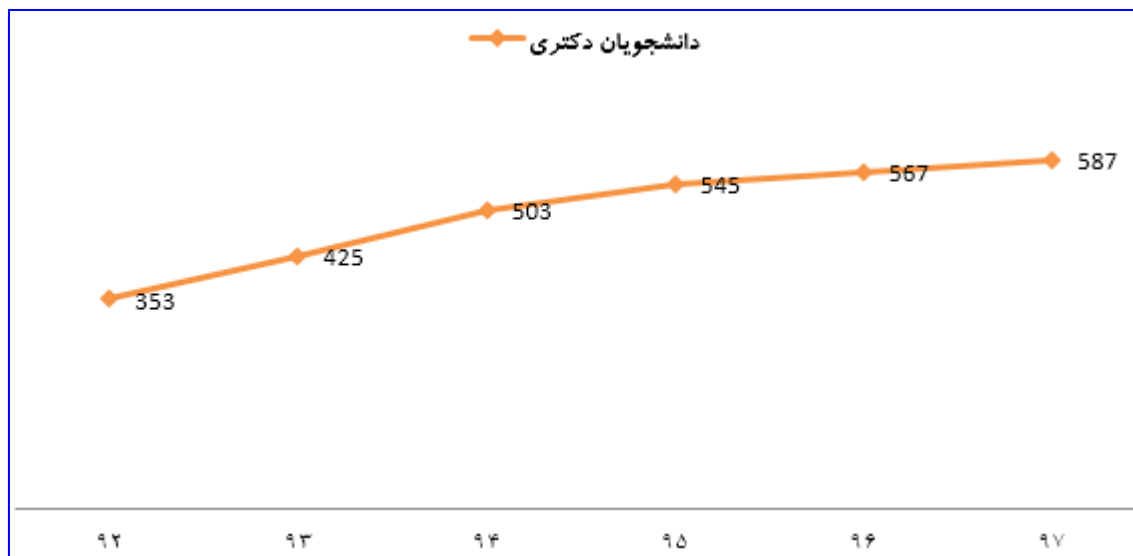
| سال تحصیلی         | ۹۲   | ۹۳   | ۹۴    | ۹۵   | ۹۶   | ۹۷   |
|--------------------|------|------|-------|------|------|------|
| کارشناسی           | ۵۵۸۱ | ۵۵۸۷ | ۶۰۹۴  | ۵۷۹۹ | ۵۹۲۸ | ۵۷۶۶ |
| کارشناسی ارشد      | ۳۲۴۷ | ۳۰۷۶ | ۳۵۸۵  | ۳۴۴۳ | ۳۰۸۹ | ۳۱۳۰ |
| دکتری              | ۳۵۳  | ۴۲۵  | ۵۰۳   | ۵۴۵  | ۵۶۷  | ۵۸۷  |
| تعداد کل دانشجویان | ۹۱۸۱ | ۹۰۸۸ | ۱۰۱۸۲ | ۹۷۸۷ | ۹۵۹۴ | ۹۴۸۳ |



نمودار شماره ۲-۱- درصد رشد دانشجویان کارشناسی



نمودار شماره ۲-۲- درصد رشد دانشجویان کارشناسی ارشد



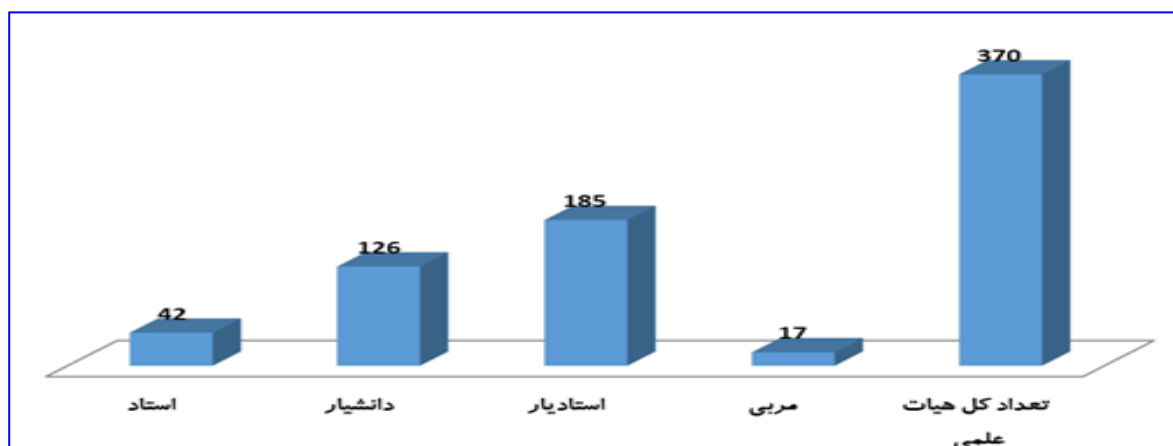
نمودار شماره ۳-۲- درصد رشد دانشجویان دکتری

### ج) اعضای هیأت علمی

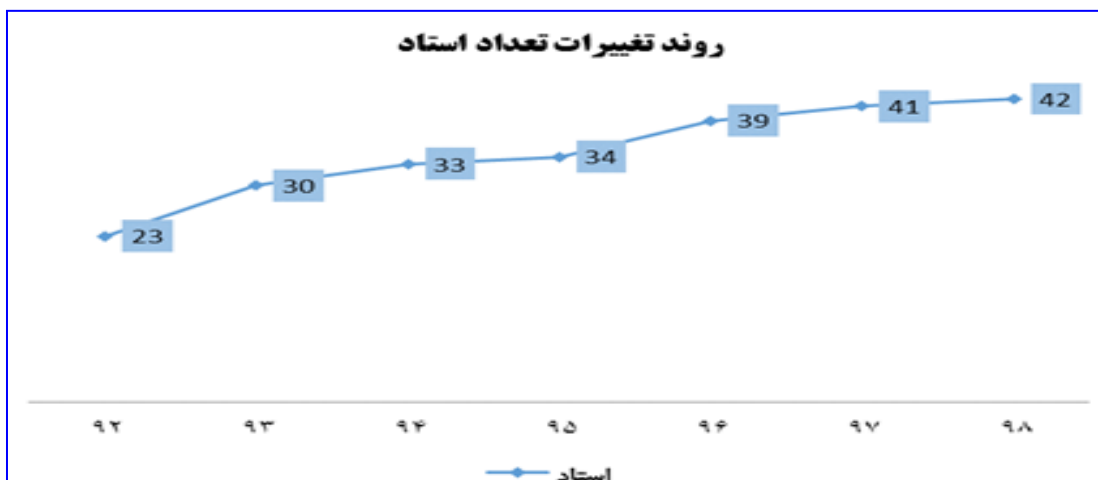
تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه در سال ۱۳۹۸، برحسب جنسیت و مرتبه علمی در جدول شماره ۳-۲ منعکس است. آمار مزبور نشان می دهد حدود ۳۰ درصد اعضای هیأت علمی در مرتبه دانشیاری و استادی قرار دارند. نمودار شماره ۴-۲، ۴-۵، ۴-۶، ۴-۷ و ۴-۸ رشد اعضای هیأت علمی در مرتبه استادی، دانشیاری، استادیار و مربی را نشان می دهد.

جدول شماره ۳-۲- تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه الزهراء به تفکیک جنسیت و مرتبه علمی در سال ۱۳۹۸

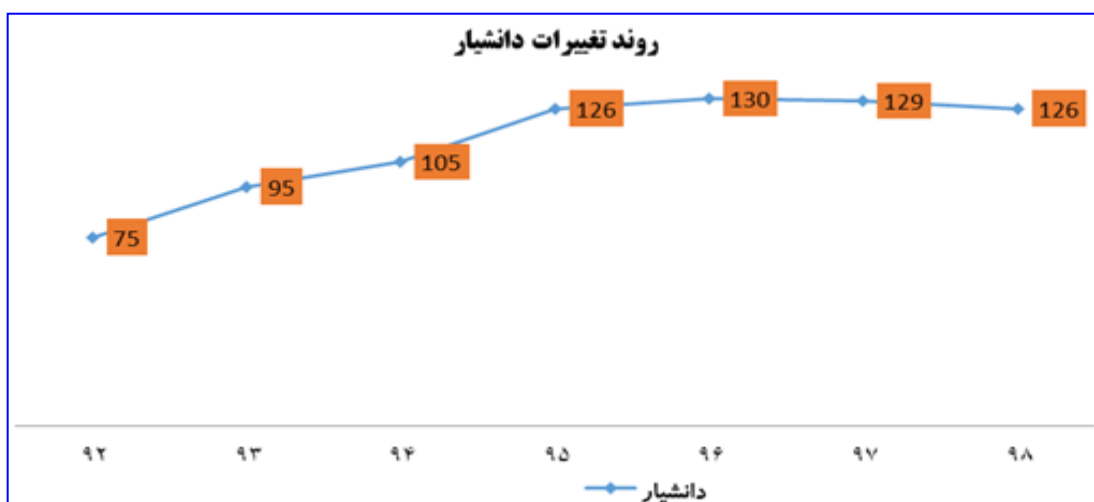
| جنسیت | استاد | دانشیار | استادیار | مربی | جمع |
|-------|-------|---------|----------|------|-----|
| مذکر  | ۲۱    | ۴۴      | ۴۱       | ۳    | ۱۰۹ |
| مونث  | ۲۱    | ۸۲      | ۱۴۴      | ۱۴   | ۲۶۱ |
| جمع   | ۴۲    | ۱۲۶     | ۱۸۵      | ۱۷   | ۳۷۰ |



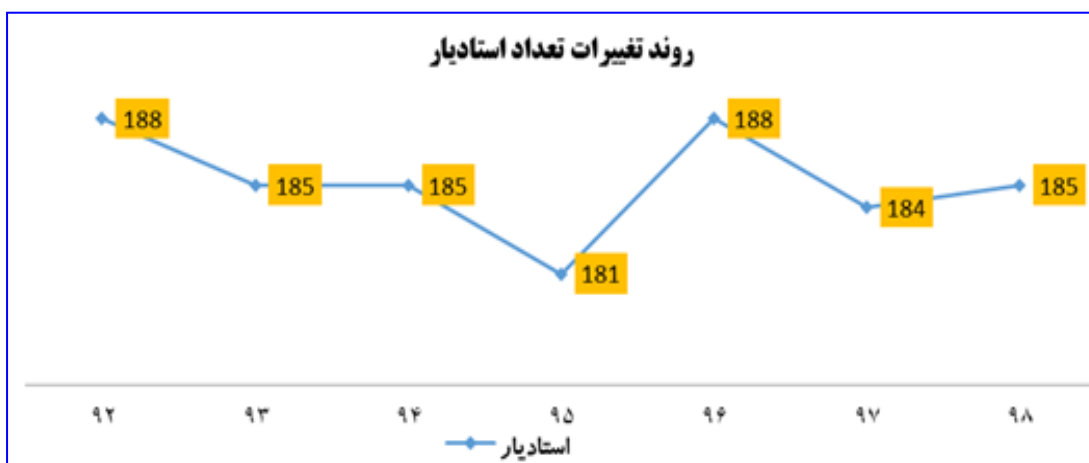
نمودار شماره ۴-۲- تعداد اعضای هیأت علمی دانشگاه الزهراء به تفکیک مرتبه علمی در سال ۱۳۹۸



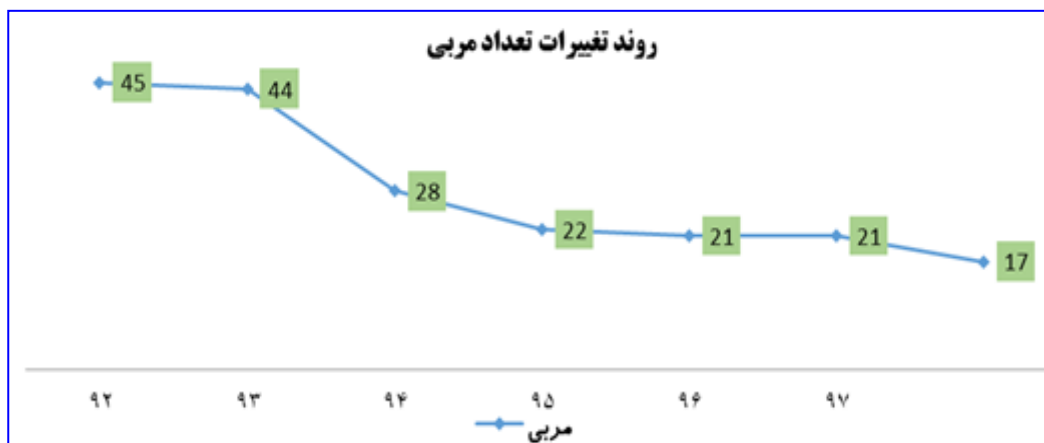
نمودار شماره ۲-۵- روند رشد اعضای هیأت علمی با مرتبه استادی



نمودار شماره ۲-۶- روند رشد اعضای هیأت علمی با مرتبه دانشیاری



نمودار شماره ۲-۷- روند رشد اعضای هیأت علمی با مرتبه استادیار



نمودار شماره ۸-۲- تعداد اساتید با رتبه مربی

### د) انواع رشته‌های آموزشی

پیوست شماره ۳ گروه‌ها و آخرین اطلاعات مربوط به رشته‌های آموزشی مصوب دانشگاه را در مقاطع مختلف تحصیلی در هر دانشکده نشان می‌دهد. در سال جاری دانشگاه الزهراء (س)، دارای ۱۰ دانشکده و یک پژوهشکده زنان، ۴۶ گروه آموزشی و ۵۹ رشته دایر در مقطع کارشناسی، ۹۶ رشته مقطعی کارشناسی ارشد و ۳۷ رشته مقطع دکتری می‌باشد که در مقایسه با سال ۱۳۹۲ تعداد ۱۱ رشته در کارشناسی، ۲۴ رشته در مقطع کارشناسی ارشد و ۹ رشته در مقطع دکتری افزوده شده است. جدول شماره ۴-۲ مقایسه اطلاعات مزبور را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴-۲- مقایسه رشته - گرایش دایر دانشگاه در مقاطع مختلف طی سال‌های ۱۳۹۲-۱۳۹۸

| ردیف | دانشکده                 | تعداد گروه‌های آموزشی ۱۳۹۸ | تعداد رشته - گرایش در سال ۱۳۹۲ |      |       | تعداد رشته - گرایش در سال ۱۳۹۸ |      |       |
|------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|------|-------|--------------------------------|------|-------|
|      |                         |                            | کارشناسی                       | ارشد | دکتری | کارشناسی                       | ارشد | دکتری |
| ۱    | ادبیات                  | ۷                          | ۶                              | ۷    | ۵     | ۶                              | ۸    |       |
| ۲    | الهیات                  | ۵                          | ۵                              | ۵    | ۰     | ۵                              | ۱    |       |
| ۳    | علوم اجتماعی و اقتصادی  | ۶                          | ۵                              | ۱۳   | ۴     | ۷                              | ۷    |       |
| ۴    | علوم تربیتی و روانشناسی | ۵                          | ۵                              | ۱۰   | ۲     | ۴                              | ۶    |       |
| ۵    | هنر                     | ۷                          | ۶                              | ۶    | ۱     | ۷                              | ۲    |       |
| ۶    | فنی و مهندسی            | ۵                          | ۶                              | ۵    | ۱     | ۷                              | ۱    |       |
| ۷    | تربیت بدنی              | ۳                          | ۳                              | ۴    | ۰     | ۸                              | ۰    |       |
| ۸    | علوم زیستی              | ۳                          | ۳                              | ۲۲   | ۱۵    | ۹                              | ۳    |       |
| ۹    | علوم ریاضی              | ۳                          | ۱۲                             | ۲۲   | ۳     | ۸                              | ۱    |       |
| ۱۰   | علوم فیزیک و شیمی       | ۲                          | ۴                              | ۱۳   | ۴     | ۱۳                             | ۶    |       |
| جمع  |                         | ۴۶                         | ۴۸                             | ۷۲   | ۲۸    | ۹۶                             | ۳۷   |       |

شایان ذکر است طی سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۶ مطالعاتی برای دایر نمودن دوره‌های میان رشته‌ای صورت پذیرفت و برنامه‌های مزبور برای اخذ مجوز تنظیم و به وزارتخانه ارسال شده است. دوره‌های مزبور عبارتند از:

۱. آمار محاسباتی (مقطع کارشناسی ارشد)
۲. مهندسی فناوری اطلاعاتی گرایش رایانش ابری (مقطع کارشناسی ارشد)
۳. دکتری پیوسته اقتصاد و محاسباتی
۴. دکتری پیوسته بیوانفورماتیک

ضمناً طراحی دوره طراحی پارچه و لباس با دو گرایش بازاریابی و رسانه در دست بررسی است. تحلیل اطلاعات بخش اول در کادر شماره ۱-۲ ملاحظه می شود.

#### کادر شماره ۱-۲- تحلیل اطلاعات مربوط به وضعیت عملکرد دانشگاه

۱. در حال حاضر دانشگاه با ده دانشکده فعالیت می کند.
۲. تعداد کل دانشجویان از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۷ روند صعودی در هر سه مقطع کارشناسی، ارشد و دکتری داشته است. اما در سال جاری با عنایت به سیاست‌های وزارتخانه روند مزبور نزولی بوده است.
۳. تعداد اعضای هیأت علمی در سال ۱۳۹۸، ۳۷۰ نفر است که ۱۸۵ نفر در مرتبه استادیاری، ۱۲۶ نفر در مرتبه دانشیاری و ۴۲ نفر در مرتبه استادی قرار دارند.
۴. روند تبدیل وضعیت مرتبه اعضای هیأت علمی طی ۶ سال اخیر حاکی از ارتقاء اعضای هیأت علمی در مرتبه دانشیاری و استادی و کاهش در مرتبه مربی است.
۵. در سال ۱۳۹۸، دانشگاه دارای ۴۶ گروه آموزشی و ۱۹۲ رشته در مقاطع مختلف بود که در مقایسه با اطلاعات سال ۱۳۹۲ حاکی از این است که در این مدت تعداد ۴۴ رشته جدید اضافه شده است.
۶. دانشگاه طی سال‌های اخیر تلاش مضاعفی برای دایر نمودن رشته‌های جدید موسوم به میان رشته‌ای انجام داده است. نتیجه این اقدامات عبارت است از طراحی چهار دوره که در شرف اخذ مجوز می باشند.

طراحی رشته های میان رشته ای شامل:

۱. آمار محاسباتی (مقطع کارشناسی ارشد)
۲. مهندسی فناوری اطلاعاتی گرایش رایانش ابری (مقطع کارشناسی ارشد)
۳. دکتری پیوسته اقتصاد و محاسباتی
۴. دکتری پیوسته بیوانفورماتیک

ضمناً طراحی دوره طراحی پارچه و لباس با دو گرایش بازاریابی و رسانه در دست بررسی است.

## ۲-۳- تحلیل عملکرد دانشگاه الزهراء طی ۵ سال ۱۳۹۲-۱۳۹۷

تحلیل عملکرد دانشگاه الزهراء طی ۵ سال ۱۳۹۲-۱۳۹۷ به شرح ذیل است:

۱. همان طوری که جدول شماره ۵-۲ نشان می‌دهد، در کل در هفت هدف اصلی (محورهای برنامه راهبردی)، میانگین درصد تحقق سه هدف پایین‌تر (مثل فرهنگی - اجتماعی) و سه هدف بالاتر (مثل مالی و زیرساخت‌ها) از پیش‌بینی و یک مورد (آموزش) در حدود پیش‌بینی می‌باشد. در واقع طی ۵ سال برنامه، دانشگاه تلاش جمعی برای تحقق اهداف و رشد را تجربه نموده است.

جدول شماره ۵-۲- میانگین درصد تحقق اهداف محورهای برنامه راهبردی

| ردیف | اهداف                        | میانگین درصد تحقق هدف |
|------|------------------------------|-----------------------|
| ۱    | آموزش                        | ۹۸,۶                  |
| ۲    | پژوهش و فناوری               | ۸۷,۰                  |
| ۳    | فرهنگی - اجتماعی             | ۷۷,۲                  |
| ۴    | مالی و زیرساخت‌ها            | ۱۱۳,۵                 |
| ۵    | سرمایه انسانی                | ۱۱۲,۴                 |
| ۶    | فناوری اطلاعات و ارتباطات    | ۸۴,۹                  |
| ۷    | همکاری‌های علمی و بین‌المللی | ۱۱۵,۶                 |

۲. در حوزه **آموزش** میانگین درصد تحقق ۹۸,۶٪ یعنی در حدود پیش‌بینی می‌باشد (جدول شماره ۶-۲). هر چند در برخی شاخص‌ها دانشگاه نتوانسته است اهداف را محقق نماید؛ اما در اکثر شاخص عملکرد سال ۱۳۹۶ نسبت به سال ۱۳۹۲ (پایه) افزایش وجود دارد. **شاخص نسبت اعضای هیأت علمی با مرتبه دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی** شاخص مهمی است که دانشگاه نتوانسته است به اهداف پیش‌بینی شده دست یابد.<sup>۴</sup>

جدول شماره ۶-۲ - درصد تحقق شاخص‌های آموزش نسبت به هدف

| اهداف | شاخص‌های کلیدی عملکرد                             | عملکرد ۹۲ | پیش‌بینی ۹۶ | عملکرد ۹۶ | درصد تحقق هدف | میانگین درصد تحقق هدف | نرخ رشد |
|-------|---|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------------------|---------|
| آموزش | تعداد کل دانشجویان                                | 8696      | 10000       | 9602      | 96.0          | 98.6                  | 10.4    |
|       | نسبت دانشجو به اعضای هیأت علمی (دانشجویان روزانه) | 19.00     | 20          | 22.3      | 89.7          |                       | 17.4    |
|       | نسبت اعضای هیأت علمی دانشیار و استاد به کل        | 0.40      | 0.5         | 0.42      | 84.0          |                       | 5.0     |
|       | تعداد کل دانشجویان کارشناسی                       | 5267      | 5400        | 5773      | 106.9         |                       | 9.6     |
|       | تعداد دانشجویان کارشناسی ارشد                     | 3103      | 3500        | 3245      | 92.7          |                       | 4.6     |
|       | تعداد دانشجویان دکتری                             | 326       | 450         | 584       | 129.8         |                       | 79.1    |
|       | تعداد رشته‌های مصوب                               | 160       | 171         | 160       | 93.6          |                       | 0.0     |
|       | طول دوره آموزشی-کارشناسی                          | 4         | 4           | 4         | 100.0         |                       | 0.0     |
|       | طول دوره آموزشی-کارشناسی ارشد                     | 2.25      | 2.25        | 2.36      | 95.3          |                       | 4.9     |
|       | طول دوره آموزشی-دکتری                             | 4.5       | 4.5         | 4.575     | 98.4          |                       | 1.7     |

<sup>۴</sup> شاخص‌هایی که ماهیت کاهنده دارند با رنگ قرمز مشخص شده است.



۳. در حوزه **پژوهش و فناوری**، هفت KPI مورد پایش قرار گرفته است. میزان تحقق اهداف ۸۷٪ است؛ همان طوری که ملاحظه می شود در برخی شاخص ها عملکرد سال ۱۳۹۶ نسبت به ۱۳۹۲ افزایش چشمگیری دارد؛ مثل تعداد مقالات معتبر بین المللی و یا تعداد کل مقالات منتشره، به دلیل اهمیت مقالات ISI و ISC در رتبه بندی دانشگاه اطلاعات مزبور به تفکیک طی سال های ۱۳۹۷-۱۳۹۲ در جدول شماره ۷-۲ منعکس است.

افزایش تعداد همایش ها نیز با توجه به سیاست های جدید اقتصاد مقاومتی می تواند مورد تجدیدنظر قرار گیرد. در مورد عدم تحقق اهداف تعیین شده برای مقالات کنفرانس و کتاب نیز می توان به روی آوردن اعضای هیئت علمی به انتشار مقالات دارای امتیاز بالاتر (مقالات بین المللی) اشاره کرد.

جدول شماره ۷-۲- درصد تحقق شاخص های پژوهش و فناوری نسبت به هدف

| اهداف          | شاخص های کلیدی عملکرد         | عملکرد ۹۲ | پیش بینی ۹۶ | عملکرد ۹۶ | درصد تحقق هدف | میانگین درصد تحقق هدف | نرخ رشد |
|----------------|-------------------------------|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------------------|---------|
| پژوهش و فناوری | تعداد کتب منتشر شده           | 95        | 125         | 87        | 69.6          | 87.0                  | -8.4    |
|                | تعداد مقالات معتبر بین المللی | 220       | 310         | 377       | 121.6         |                       | 71.4    |
|                | تعداد مقالات منتشر شده        | 480       | 710         | 713       | 100.4         |                       | 48.5    |
|                | تعداد مقالات کنفرانس          | 605       | 720         | 469       | 65.1          |                       | -22.5   |
|                | همایش های برگزار شده          | 4         | 10          | 19        | 190.0         |                       | 375.0   |
|                | نشریات علمی- پژوهشی و ترویجی  | 18        | 24          | 15        | 62.5          |                       | -16.7   |
|                | تعداد قطب های علمی            | 0         | 2           | 0         | 0.0           |                       |         |

۴. در حوزه **فرهنگی- اجتماعی**، دانشگاه میزان درصد تحقق اهداف ۷۷٪/۲ را تجربه نموده است؛ البته یکی از درس های آموخته شده درباره برنامه راهبردی قبلی، نحوی اهداف گذاری است. برای مثال (افزایش تعداد تشکل های دانشجویی به ۶ تشکل) مورد تایید شورای راهبردی نمی باشد. همچنین سنجش هدف های فرهنگی- اجتماعی عمدتاً ماهیت کیفی دارد.

**جدول شماره ۸-۲- درصد تحقق شاخص های فرهنگی و اجتماعی نسبت به هدف**

| اهداف              | شاخص های کلیدی عملکرد               | عملکرد<br>۹۲ | پیش بینی<br>۹۶ | عملکرد<br>۹۶ | درصد<br>تحقق<br>هدف | میانگین<br>درصد<br>تحقق<br>هدف | نرخ<br>رشد |
|--------------------|-------------------------------------|--------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------------------|------------|
| فرهنگی-<br>اجتماعی | تعداد نشریات دانشجویی               | 49           | 60             | 48           | 80.0                | 77.2                           | -2.0       |
|                    | تعداد فعالیت های فرهنگی و اجتماعی   | 961          | 841            | 452          | 53.7                |                                | -53.0      |
|                    | مقام های ملی و بین المللی دانشجویان | 25           | 35             | 21           | 60.0                |                                | -16.0      |
|                    | تعداد انجمن های علمی دانشجویی       | 45           | 51             | 54           | 105.9               |                                | 20.0       |
|                    | تعداد کانون های فرهنگی- هنری        | 22           | 30             | 29           | 96.7                |                                | 31.8       |
|                    | تعداد تشکل های دانشجویی             | 3            | 6              | 4            | 66.7                |                                | 33.3       |

۵. در حوزه **مالی و زیرساخت**، ۵ شاخص کلیدی مورد پایش بوده است و در کل تحقق اهداف ۱۱۳/۵ درصد است. ضمن آن که عملکرد در اکثر موارد رشد دارد؛ اما در مورد **فضای آموزشی و کمک آموزشی و سهم درآمد آموزشی از کل درآمد اختصاصی** به اهداف تعیین شده نائل نیامده است. (جدول شماره ۹-۲). شایان ذکر است درآمدهای عمدتاً از محل درآمدهای اداری و مالی است که مصوب آن ۱۲۰ میلیارد ریال بوده است.

**جدول شماره ۹-۲- درصد شاخص های مالی و زیر ساخت نسبت به هدف**

| اهداف               | شاخص های کلیدی عملکرد                              | عملکرد<br>۹۲ | پیش بینی<br>۹۶ | عملکرد<br>۹۶ | درصد<br>تحقق<br>هدف | میانگین درصد<br>تحقق هدف | نرخ<br>رشد |
|---------------------|--|--------------|----------------|--------------|---------------------|--------------------------|------------|
| مالی و<br>زیرساختها | فضای آموزشی و کمک آموزشی                           | 8.15         | 10.5           | 6            | 57.1                | 113.5                    | -26.4      |
|                     | درآمد اختصاصی (میلیون ریال)                        | 44152        | 55000          | 113309       | 206.0               |                          | 156.6      |
|                     | سهم درآمد پژوهش و فناوری از<br>از کل درآمد اختصاصی | 0.05         | 0.25           | 0.17         | 68.0                |                          | 240.0      |
|                     | سهم درآمد آموزشی از کل درآمد<br>اختصاصی دانشگاه    | 0.85         | 0.6            | 0.44         | 73.3                |                          | -48.2      |
|                     | سرانه فضاهای کالبدی                                | 4.5          | 6.5            | 10.6         | 163.1               |                          | 135.6      |

۶. در حوزه **همکاری های علمی و بین المللی**، عملکرد دانشگاه در سال ۱۳۹۶ در هر چهار شاخص نسبت به سال ۱۳۹۲ رشد داشته است. ضمن آن که میانگین درصد تحقق هدف نیز ۱۱۵/۵ درصد می باشد (جدول شماره ۱۰-۲).

**جدول شماره ۱۰-۲- درصد شاخص های همکاری های علمی و بین المللی نسبت به هدف**

| اهداف                        | شاخص های کلیدی عملکرد   | عملکرد ۹۲ | پیش بینی ۹۶ | عملکرد ۹۶ | درصد تحقق هدف | میانگین درصد تحقق هدف | نرخ رشد |
|------------------------------|---|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------------------|---------|
| همکاری های علمی و بین المللی | تعداد فعالیت های علمی پژوهشی مشترک با مراکز معتبر علمی بین المللی   | 23        | 60          | 40        | 66.7          | 115.6                 | 73.9    |
|                              | تعداد حضور دانشجویان و اساتید دانشگاه در مجامع علمی بین المللی      | 18        | 62          | 82        | 132.3         |                       | 355.6   |
|                              | تعداد دانشجویان غیر ایرانی  | 32        | 65          | 120       | 184.6         |                       | 275.0   |
|                              | تعداد حضور اساتید مقیم خارج از کشور (ایرانی و غیرایرانی) در دانشگاه | 11        | 38          | 30        | 78.9          |                       | 172.7   |

۷. دانشگاه در حوزه **فناوری اطلاعات و ارتباطات** نیز عملکرد بالاتر از هدف مدرن ۱۲۰/۸ درصد داشته است و در این مدت به رتبه وب سایت اهمیت داده شده است (جدول شماره ۱۱-۲).

**جدول شماره ۱۱-۲- درصد شاخص های فناوری اطلاعات و ارتباطات نسبت به هدف**

| اهداف                     | شاخص های کلیدی عملکرد                               | عملکرد ۹۲ | پیش بینی ۹۶ | عملکرد ۹۶ | درصد تحقق هدف | میانگین درصد تحقق هدف | نرخ رشد |
|---------------------------|---|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------------------|---------|
| فناوری اطلاعات و ارتباطات | رتبه وبسایت در ارزیابی های بین المللی (رتبه ملی)    | 31        | 25          | 35        | 71.4          | 84.9                  | 12.9    |
|                           | رتبه وب سایت در ارزیابی های بین المللی (رتبه جهانی) | 3084      | 2300        | 2337      | 98.4          |                       | -24.2   |

تحلیل اطلاعات مربوط به عملکرد دانشگاه طی ۵ سال ۱۳۹۶-۱۳۹۲ در مقایسه با اهداف مدون برنامه راهبردی اول در کادر شماره ۲-۲ ملاحظه می شود. در کل دانشگاه الزهراء نتوانسته است اهداف مدون را در تمامی حوزه ها محقق نماید؛ هر چند در برخی زمینه ها یا شاخص ها عملکرد بالاتر از اهداف و در مواردی پایین تر از اهداف دارد.

## کادر شماره ۲-۲- تحلیل عملکرد دانشگاه طی ۵ سال ۱۳۹۶-۱۳۹۲ در مقایسه با اهداف مدون

۱. دانشگاه در حوزه **آموزش** عملکردی در حدود اهداف مدون داشته است. در عین حال، نسبت دانشجویان به تعداد اعضای هیأت علمی و نسبت تعداد اساتید دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی محقق نشده است.
۲. دانشگاه در حوزه پژوهش و فناوری در شاخص‌هایی مانند تعدد مقالات بین‌المللی و تعداد همایش‌ها عملکرد خوبی داشته است. در این حوزه باید تجدیدنظر در هدفگذاری شاخص‌ها و انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد صورت گیرد.
۳. در حوزه **فرهنگی - اجتماعی**، درصد تحقق اهداف ۷۷٪ و از نظر تعداد فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی ۵۳ درصد بوده است. در حوزه فرهنگی در کنار شاخص‌های کمی استفاده از شاخص‌های کیفی توصیه می‌شود. همچنین هدف‌گذاری در برنامه قبلی مورد انتقاد است.
۴. براساس ۵ شاخص در حوزه **مالی و زیرساخت**، عملکرد دانشگاه به ویژه از نظر درآمد اختصاصی در مقایسه با اهداف رشد داشته است؛ هر چند رشد فضای آموزشی قابل توجه نیست.
۵. عملکرد دانشگاه در حوزه همکاری‌های بین‌المللی، نسبت به اهداف مدون مثبت است؛ به ویژه از نظر تعداد دانشجویان غیر ایرانی.
۶. شاخص‌های **فناوری اطلاعات و ارتباطات** در مقایسه با اهداف همراه با رشد بوده است؛ در واقع دانشگاه به رتبه برتر یک سایت تأکید داشته است.

## ۴-۲- جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی

### الف) نظام‌های رتبه‌بندی داخلی

هر چند در حال حاضر رتبه‌بندی (سطح یک و دو) دانشگاه‌های داخلی مورد توجه وزارتخانه نیست، ولی بررسی و تحلیل آن می‌تواند برای جهت‌گیری‌های آتی دانشگاه مفید فایده قرار گیرد. در این نظام رتبه‌بندی، ۱۹ شاخص مهم مورد بررسی قرار گرفته است. عملکرد دانشگاه الزهراء در سال ۱۳۹۶ با میانگین دانشگاه‌های سطح یک و دو در جدول شماره ۱۲-۲ قابل مشاهده است.

میانگین عملکرد دانشگاه طی سه سال ۹۴،۹۵،۹۶ حاکی از این است که دانشگاه الزهراء در

شاخص‌های زیر، از عملکرد بالاتر از سطح دوم برخوردار است:

۱. سطح دانشجویان ورودی رتبه زیر یکهزار

۲. تعداد واحدهای فناوری و مراکز رشد

۳. شاخص H

۴. تعداد کتب تألیفی

در عین حال، دانشگاه الزهراء در ۱۵ شاخص ديگر، عملکرد پايين تر از سطح دوم دارد که بايد در هدفگذاري برنامه راهبردي مورد توجه قرار گيرد. در اين بين تعداد اندک اعضای هیأت علمی، تعداد رشته‌ها و تعداد اندک اعضای هیأت علمی پر استناد، قابل توجه هستند (جدول شماره ۱۲-۲).

جدول شماره ۱۲-۲- مقایسه عملکرد دانشگاه الزهراء با دانشگاه‌های سطح یک و دو

| ردیف | شاخص‌ها                                     | متوسط عملکرد در دانشگاه‌های جامع |          | دانشگاه الزهراء (س) |                         |
|------|---|----------------------------------|----------|---------------------|-------------------------|
|      |   | سطح ۱                            | سطح ۲    | عملکرد              | بازه زمانی مورد ارزیابی |
| ۱    | مقالات علمی پژوهشی (سه سال اخیر)            | 6853/86                          | ۳۱۲۹/۸۵  | 2577                | 1393-1395               |
| ۲    | مقالات ISI (سه سال)                         | ۴۷۸۵/۵۷                          | ۱۵۶۰/۳۱  | ۶۴۰                 | 1393-1395               |
| ۳    | درآمد آموزشی (میلیون ریال)                  | ۲۷۶۶۶۴                           | ۸۴۹۶۱    | ۴۳۷۸۱               | ۱۳۹۵                    |
| ۴    | اعتبار جذب شده طرح‌های پژوهشی (میلیون ریال) | ۱۷۱۰۲۱                           | ۱۰۰۷۲۰   | ۷۹۳۹                | ۱۳۹۵                    |
| ۵    | پذیرفته‌شدگان - رتبه زیر ۱۰۰۰               | ۴۸۳/۵                            | ۲۷۹/۸۳   | ۳۸۰                 | ۱۳۹۴-۱۳۹۵               |
| ۶    | طرح‌های برون دانشگاهی                       | ۲۴۱/۸۶                           | ۴۳/۵۴    | ۳۱                  | ۱۳۹۵                    |
| ۷    | عضویت شورای استانی                          | ۳۹/۷۵                            | ۳۸/۷۳    | ۱۸                  | ۱۳۹۵                    |
| ۸    | دانشجویان مجازی                             | ۱۱۲۷/۳۳                          | ۶۰۳/۲۵   | ۰                   | ۱۳۹۴-۱۳۹۵               |
| ۹    | دانش‌آموختگان مجازی                         | ۲۰۳/۸۳                           | ۲۹۴      | ۰                   | ۱۳۹۴-۱۳۹۵               |
| ۱۰   | واحدهای فناوری و مراکز رشد                  | ۷۲/۶۷                            | ۲۳/۵     | ۳۰                  | ۱۳۹۵                    |
| ۱۱   | دانش‌آموختگان                               | ۲۵۰۸/۲۹                          | ۲۲۷۴/۵۴  | ۲۵۰۶                | ۱۳۹۴-۱۳۹۵               |
| ۱۲   | تعداد رشته‌های دایر                         | ۴۹۰/۱۴                           | ۲۷۱/۶۹   | ۱۴۳                 | ۱۳۹۴-۱۳۹۵               |
| ۱۳   | واحدهای ارائه شده                           | ۱۹۶۶۴/۴                          | ۱۳۰۷۸/۶۹ | ۱۲۲۰۱               | ۱۳۹۴-۱۳۹۵               |
| ۱۴   | شاخص H (پایگاه کلاریبوت آنالیتیکس)          | ۳۲/۲۹                            | ۲۴       | ۲۶                  | ۱۳۹۵                    |
| ۱۵   | کتاب‌های تألیفی                             | ۹۵/۷۱                            | ۴۱/۲۳    | ۶۸                  | ۱۳۹۵                    |
| ۱۶   | مقالات مشترک با پژوهشگران غیرایرانی         | ۲۸۹/۶۷                           | ۷۰/۲۵    | ۴۲                  | ۱۳۹۵                    |
| ۱۷   | نسبت هیأت علمی پر استناد به کل              | ۰/۹۷                             | ۰/۸۹     | ۰/۹                 | ۱۳۹۵                    |
| ۱۸   | تعداد هیأت علمی پر استناد                   | ۵۴/۱۴                            | ۱۸/۵     | ۱                   | ۱۳۹۵                    |
| ۱۹   | تعداد کل اعضای هیأت علمی                    | ۹۰۸/۸۶                           | ۴۳۳      | ۳۶۲                 | ۱۳۹۵                    |

### ب) نظام‌های رتبه‌بندی‌های بین‌المللی

۵ نظام رتبه‌بندی معروف در دنیا برای مقایسه دانشگاه‌ها وجود دارد که شاخص‌های بسیاری در آن‌ها مشترک هستند (تایمز، کیواس، شانگهای، لایدن و یواس نیوز) که در جدول شماره ۱۳-۲ قابل مشاهده است؛ دانشگاه الزهراء در رتبه بندی تایمز حضور داشته، ولی در سایر نظام‌های رتبه‌بندی حضور نداشته است.

جدول شماره ۱۳-۲- نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی مورد بررسی

| رتبه                         | رتبه                    | تعداد دانشگاه‌ها و موسسات | تعداد موسسه و دانشگاه | سال شروع       | کشور   | نام نظام  | ردیف |
|------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------|-----------|------|
| دانشگاه الزهراء (رتبه جهانی) | دانشگاه الزهراء (کشوری) | ایران حاضر در رتبه‌بندی   | رتبه‌بندی شده         | ارزیابی        |        |           |      |
| ۱۰۰۱+                        | ۲۲                      | ۲۹                        | ۱۲۵۸                  | ۲۰۰۴           | انگلیس | تایمز     | ۱    |
| عدم حضور                     |                         | ۶                         | ۱۰۰۰                  | ۲۰۰۴           | انگلیس | کیواس     | ۲    |
|                              |                         | ۱۳                        | ۱۵۰۰                  | ۲۰۰۳           | چین    | شانگهای   | ۳    |
|                              |                         | ۲۶                        | ۹۶۳                   | ۲۰۱۱           | هلند   | لایدن     | ۴    |
|                              |                         | ۲۷                        | ۱۳۷۲                  | عدم وجود آرشیو | آمریکا | یواس نیوز | ۵    |

۱. دانشگاه الزهراء در رتبه‌بندی تایمز رتبه ۱۰۰۱ را دارد. شاخص‌های آموزشی، پژوهشی و بین‌المللی دانشگاه الزهراء در برخی رتبه بندی‌ها در جداول شماره ۱۴-۲، ۱۵-۲، ۱۶-۲ و ۱۷-۲ منعکس است.

جدول شماره ۱۴-۲- شاخص‌های آموزشی در برخی رتبه‌بندی‌ها

| نظام‌های رتبه‌بندی / سقف امتیاز |       |         | شاخص‌های آموزشی                                       |
|---------------------------------|-------|---------|---|
| تایمز                           | کیواس | شانگهای |   |
| ۵/۴                             | ۲۰    | -       | نسبت دانشجو به اعضای هیأت علمی                        |
| ۶                               | -     | -       | نسبت فارغ التحصیلان دکتری به اعضای هیات علمی          |
| ۱۵                              | ۴۰    | -       | نظر سنجی شهرت علمی دانشگاه                            |
| ۲۵/۲                            | -     | -       | کل درآمد موسسه (عمومی - اختصاصی)                      |
| ۲۵/۲                            | -     | -       | نسبت دانشجویان دکتری به کارشناسی                      |
| -                               | -     | ۳۰      | جوایز نوبل و فیلدز مدال‌ها (کارکنان و فارغ التحصیلان) |
| -                               | -     | ۲۰      | محققین پرستاد   |

جدول شماره ۱۵-۲- شاخص های پژوهشی در برخی رتبه بندی ها

| نظام های رتبه بندی / سقف امتیاز<br>(در مواردی که سقف امتیاز مشخص نبوده از علامت تیک استفاده شده است) |         |             |             | شاخص     |   |
|--|---------|-------------|-------------|----------|---|
| یواس نیوز  | لایدن   | تایمز       | کیواس       | شانگای   | پژوهش   |
| ۱۰ (WOS)   | ✓ (WOS) | ۶ (Scopus)  | -           | ۴۰ (N&S) | تولیدات علمی نمایه شده (مقالات)               |
| ۵/۱۷ (WOS)   | -       | ۳۰ (Scopus) | ۲۰ (Scopus) | -        | استناد به مقالات                              |
| ۵/۳۲ (WOS)   | ✓ (WOS) | -           | -           | -        | مقالات پراستناد                               |
| -  | -       | ۶           | -           | -        | درآمد تحقیقاتی                                |
| -  | -       | ۵/۲         | -           | -        | درآمد تحقیقاتی - فقط درآمد ارتباط با صنعت     |
| ۵/۲ (WOS)  | -       | -           | -           | -        | تعداد کتب منتشر شده توسط اعضای هیأت علمی      |
| ۵/۲ (WOS)  | -       | -           | -           | -        | کنفرانس ها                                    |
| ۲۵   | -       | ۱۸          | ✓           | -        | نظر سنجی شهرت پژوهشی دانشگاه                  |
| -  | -       | -           | ۱۰          | -        | نظر سنجی شهرت بازار کار دانشگاه               |
| -  | ✓ (WOS) | -           | -           | -        | تعداد مقالات با دسترسی آزاد (مجلات OA) (جدید) |
| -  | ✓ (WOS) | -           | -           | -        | تنوع جنسیتی محققین (جدید)                     |

جدول شماره ۱۶-۲- شاخص های بین المللی در برخی رتبه بندی ها

| نظام های رتبه بندی / سقف امتیاز<br>(در مواردی که سقف امتیاز مشخص نبوده از علامت تیک استفاده شده است) |         |              |       | شاخص  |  |
|--|---------|--------------|-------|---|--|
| یواس نیوز  | لایدن   | تایمز        | کیواس | بین الملل   |  |
| ۱۰ (WOS)   | ✓ (WOS) | ۵/۲ (Scopus) | -     | مقالات مشترک بین المللی                               |  |
| -  | -       | ۲,۵          | ۵     | نسبت اعضای هیأت علمی بین المللی به کل اعضای هیأت علمی |  |
| -  | -       | ۲,۵          | ۵     | نسبت دانشجویان بین المللی به کل دانشجویان             |  |

جدول شماره ۱۷-۲- میانگین شاخص ها به تفکیک دانشگاه های برتر زیر رتبه ۲۰۰، ۵۰۰ و برتر ایرانی - دانشگاه الزهرا

| بازه زمانی بر اساس آخرین اطلاعات موجود در مرکز ارزیابی | عملکرد | TOP IRAN | TOP 500 (Times) | TOP 200 (Times) | بازه زمانی | شاخص                                    |
|--|--------|----------|-----------------|-----------------|------------|---|
| ۱۳۹۶   | ۷/۰    | ۹۰/۰     | ۷۳/۲۹           | ۰/۱/۲۲          | ۱۳۹۶       | درصد اعضای هیأت علمی بین المللی (*)     |
| ۱۳۹۷   | ۲۹/۱   | ۱        | ۱۴              | ۱۹              | ۱۳۹۵       | درصد دانشجویان خارجی (*)                |
| ۱۳۹۷   | ۲۶     | ۹/۲۴     | ۴۲/۲۰           | ۰/۸/۱۶          | ۱۳۹۵       | نسبت دانشجو به استاد (*)                |
| ۱۳۹۷   | ۹۸۷۱   | ۱۶۸۴۰    | ۱۵۷۲۸           | ۲۱۴۹۴           | ۱۳۹۵       | دانشجو (*)                              |
| ۱۳۹۷   | ۳۷۹    | ۶۸۴      | ۷۷۳             | ۱۷۶۴            | ۱۳۹۵       | استاد                                   |
| ۲۰۱۴-۲۰۱۷  | ۹۵۱    | ۶۷/۴۰۲۳  | ۳۷۶۰            | ۶/۱۱۷۳۲         | ۲۰۱۴-۲۰۱۷  | تعداد مقالات (WOS) (*)                  |
| ۱۳۹۶   | ۴۰     | ۱۰۸۷     | ۱۸۳۴            | ۶/۶۱۵۲          | ۲۰۱۴-۲۰۱۷  | تعداد مقالات مشترک بین المللی (WOS) (*) |
| ۱۳۹۶   | ۰      | ۵/۶۴     | ۱۷۲             | ۶۳۷             | ۲۰۱۴-۲۰۱۷  | تعداد مقالات مشترک با صنعت (WOS)        |



۲. دانشگاه الزهراء جز ۵ دانشگاه برتر در تایمز توسعه پایدار است (رتبه دوم) (جداول شماره ۲۱۸- و ۱۹-۲).

جدول شماره ۱۸-۲- پنج دانشگاه برتر داخلی در نظام های رتبه بندی بین المللی

| ردیف | تایمز                | تایمز (توسعه پایدار) | کیواس            | کیواس (اشتغال پذیری) | شانگهای           | لایدن            | راوند            | گرین متریک  | وبومتریکس        | آی اس سی (جهانی)                        |
|------|----------------------|----------------------|------------------|----------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|---|
| ۱    | صنعتی نوشیروانی بابل | علوم پزشکی ایران     | صنعتی شریف       | تهران                | تهران             | تهران            | علوم پزشکی تهران | زنجان       | تهران            | آزاد اسلامی                             |
| ۲    | صنعتی امیر کبیر      | الزهراء              | صنعتی امیر کبیر  | صنعتی امیر کبیر      | صنعتی امیر کبیر   | صنعتی امیر کبیر  | تهران            | کاشان       | علوم پزشکی تهران | تهران                                   |
| ۳    | کاشان                | صنعتی امیر کبیر      | علم و صنعت ایران | صنعتی شریف           | صنعتی پزشکی تهران | صنعتی شریف       | صنعتی شریف       | اصفهان      | صنعتی شریف       | علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران |
| ۴    | علم و صنعت ایران     | علوم پزشکی تهران     | تهران            | صنعتی شریف           | صنعتی شریف        | صنعتی شریف       | اصفهان           | گیلان       | صنعتی امیر کبیر  | صنعتی امیر کبیر                         |
| ۵    | صنعتی اصفهان         | صنعتی نوشیروانی بابل | شهید بهشتی       | تهربیت مدرس          | تهربیت مدرس       | علم و صنعت ایران | اصفهان           | فردوسی مشهد | تهربیت مدرس      | اصفهان                                  |

جدول شماره ۱۹-۲- عملکرد دانشگاه الزهراء در رتبه بندی تاثیر- تایمز(توسعه پایدار)

| رتبه جهانی (۴۶۲) | رتبه کشوری (۱۷) | دانشگاه                      | امتیاز هدف                                | رتبه جهانی (۴۶۲) | رتبه کشوری (۱۷) | دانشگاه                       |
|------------------|-----------------|------------------------------|---|------------------|-----------------|-------------------------------|
| ۴۱               | ۱               | دانشگاه علوم پزشکی ایران     | 77.4, 83.5, 57.4, 69.9                    | 23.8-53.6        | ۷               | دانشگاه کردستان               |
| ۲۰۱-۳۰۰          | ۲               | دانشگاه الزهراء              | 71.3, 61.5, 59.1, 1.4-35.8                | 23.8-53.6        | ۸               | دانشگاه شهید بهشتی کرمان      |
| ۲۰۱-۳۰۰          | ۳               | دانشگاه صنعتی امیر کبیر      | 79.9, 31.3-54.7, 48.1-58.3, 1.4-35.8      | 23.8-53.6        | ۹               | دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی |
| ۲۰۱-۳۰۰          | ۴               | دانشگاه علوم پزشکی تهران     | 79.3, 26.4-42.6, 6.2-39.0, 50.2-68.5      | 23.8-53.6        | ۱۰              | دانشگاه تبریز                 |
| ۳۰۱              | ۵               | دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل | 52.0, 31.3-54.7, 41.1-59.5, 1.4-35.8      | 23.8-53.6        | ۱۱              | دانشگاه تربیت مدرس            |
| ۳۰۱              | ۶               | دانشگاه کاشان                | 48.1-58.3, 41.1-59.5, 15.1-30.7, 1.4-35.8 | 23.8-53.6        | ۱۲              | دانشگاه زنجان                 |

۳. دانشگاه الزهراء در دانشگاه‌های **خاص** بانوان بعد از کره Ewha رتبه دوم را دارد (جدول شماره ۲۰-۲). همچنین در جدول شماره ۲۱-۲ نیز مقایسه دانشگاه الزهرا و Ewha قابل ملاحظه است.

جدول شماره ۲۰-۲- جایگاه دانشگاه‌های ویژه بانوان در رتبه بندی‌ها

| دانشگاه                | تایمز       |   |             |                 | کوانس        | لایند    | شانگهای  | یواس نیوز |  |
|------------------------|-------------|---|-------------|-----------------|--------------|----------|----------|-----------|--|
|                        | جهانی       | موضوعی  | تاثیر       | آسیا            |              |          |          | جهانی     | موضوعی   |
| Ewha Womans University | -۸۰۰<br>۶۰۱ | مدیریت و برنامه ریزی آموزش (۱۷۵-۱۵۱)<br>مهندسی (۴۰۰-۳۰۱)<br>علوم فیزیک (۴۰۰-۳۰۱)<br>علوم اجتماعی (۵۰۰-۴۰۱)<br>اقتصاد و کسب و کار (۵۰۰-۴۰۱)<br>پزشکی (۶۰۰-۵۰۱) | -۳۰۰<br>۲۰۱ | ۱۰۱             | ۳۱۹          | ۴۸۶      | عدم حضور | ۵۷۹       | شیمی (۱۳۳)<br>پزشکی (۴۵۰)<br>زیست شناسی مولکولی و ژنتیک (۳۵۰)<br>فیزیک (۵۸۹) |
| Alzahra University     | +۱۰۰۱       | علوم فیزیک (+۸۰۱)   | عدم حضور    | ۴۰۰<br>-<br>۳۵۱ | عدم حضور     | عدم حضور |          | عدم حضور  | عدم حضور   |
| Ochanomizu University  | +۱۰۰۱       | عدم حضور  | عدم حضور    | ۳۵۰<br>-<br>۳۰۱ | -۱۰۰۰<br>۸۰۱ | عدم حضور |          | نمایه     | فیزیک (۴۹۲)  |

جدول شماره ۲۱-۲- مقایسه دانشگاه الزهرا و Ewha

| Alzahra University | Ewha Womans University | بازه زمانی       | دانشگاه                                      |
|--------------------|------------------------|------------------|--|
| ۹۸۷۱               | ۱۴۸۹۴                  | ۹۶               | تعداد دانشجویان                              |
| ۳۷۹                | ۱۰۴۵                   | ۹۶               | تعداد استاد                                  |
| ۲۶                 | ۲۵/۱۴                  | ۹۶               | نسبت دانشجو به استاد                         |
| ۲۹/۱               | ۶۲/۱۳                  | ۹۶               | درصد دانشجو بین المللی                       |
| ۷/۰                | ۳۹/۱۱                  | ۹۶               | درصد هیات علمی بین المللی                    |
| ۱/۰                | ۲/۰                    | ۹۶               | نسبت فارغ التحصیلان دکتری به اعضای هیات علمی |
| ۹۵۴                | ۵۱۹۱                   | ۲۰۱۴-۲۰۱۷<br>WOS | تعداد مقالات                                 |
| ۱۳۹                | ۱۵۹۳                   |                  | مقالات مشترک بین المللی                      |
| ۰                  | ۲۳۴                    |                  | مقالات مشترک با صنعت                         |
| ۰-۴                | ۵۱                     |                  | تعداد مقالات ۱٪ برتر                         |
|                    | ۲۱۹                    |                  | تعداد مقالات ۵٪ برتر                         |
|                    | ۴۰۵                    |                  | تعداد مقالات ۱۰٪ برتر                        |
|                    | ۲۴۵۵                   |                  | تعداد مقالات ۵۰٪ برتر                        |
|                    | ۲۰۳۵                   |                  | تعداد مقالات در مجلات دسترسی آزاد            |

۴. جایگاه دانشگاه الزهراء در جدیدترین رتبه‌بندی‌های اعلام شده (رتبه بندی وبومتریکس) در جدول شماره ۲۲-۲ قابل ملاحظه است (رتبه ۳۵ کشوری). دانشگاه شهید باهنر کرمان و دانشگاه رازی کرمانشاه دانشگاه‌هایی هستند که بیش از ۱۰۰ پله نسبت به دوره قبل ارتقا داشته و رتبه کمتر از ۳۵ را دارند (جدول شماره ۲۳-۲، ۲۴-۲ و ۲۵-۲). لذا تقویت این موارد برای دانشگاه الزهراء مقدر بوده و می‌تواند عامل مزیت تلقی شود.

جدول شماره ۲۲-۲-رتبه بندی وبومتریکس (دی ۱۳۹۷)

| رتبه بندی   | رتبه جهانی | رتبه کشوری |
|-------------|------------|------------|
| ژانویه ۲۰۱۹ | ۲۳۴۹       | ۳۵         |
| جولای ۲۰۱۸  | ۲۳۳۹       | ۳۵         |
| ژانویه ۲۰۱۸ | ۲۳۰۷       | ۳۵         |
| جولای ۲۰۱۷  | ۲۴۴۸       | ۳۷         |
| ژانویه ۲۰۱۷ | ۲۵۵۰       | ۳۷         |

جدول شماره ۲۳-۲- شاخص‌ها و وزن‌های وبومتریکس در ژانویه ۲۰۱۹ و جولای ۲۰۱۸

| محور                       | ضریب وزنی | منبع گردآوری اطلاعات    | توضیحات  |
|----------------------------|-----------|-------------------------|--|
| تأثیر (Impact)             | 50%       | Ahrefs Majestic         | مجموع تعداد لینک‌ها و دامنه‌های ارجاع شده از یک وب سایت خارجی به وب سایت دانشگاه |
| حضور (presence)            | 5%        | google                  | تعداد زیر دامنه‌های موجود در وب سایت دانشگاه                                     |
| دسترسی آزاد (TRANSPARENCY) | 10%       | Google scholar citation | تعداد ارجاعات از نویسندگان برتر  |
| برتری (Excellence)         | 35%       | Scimago                 | تعداد مقالات جز ۱۰٪ مقالات با بیشترین ارجاعات                                    |

جدول شماره ۲۴-۲- مقایسه رتبه دانشگاه الزهراء (س) در شاخص‌های وبومتریکس

| زمان اعلام نتیجه      | رتبه  |       | شاخص    |           |                 |           |
|-----------------------|-------|-------|---------|-----------|-----------------|-----------|
|                       | جهانی | کشوری | حضور 5% | تأثیر 50% | دسترسی آزاد 10% | برتری 35% |
| جولای ۲۰۱۷            | ۲۴۴۸  | ۳۷    | ۲۱۷۵    | ۶۶۳۸      | ۲۲۴۸            | ۲۰۸۱      |
| ژانویه ۲۰۱۸           | ۲۳۰۷  | ۳۵    | ۱۳۷۹    | ۵۴۹۹      | ۲۳۳۰            | ۲۰۷۹      |
| جولای ۲۰۱۸            | ۲۳۳۹  | ۳۵    | ۱۱۳۶    | ۵۶۷۹      | ۲۳۹۰            | ۱۹۹۶      |
| ژانویه ۲۰۱۹           | ۲۳۴۹  | ۳۵    | ۱۳۸۵    | ۵۵۸۷      | ۲۴۱۸            | ۱۹۹۸      |
| تغییرات دو دوره گذشته | -۱۰   | ۰     | -۲۴۹    | +۹۲       | -۲۸             | -۲        |

تحلیل اطلاعات مربوط به عملکرد دانشگاه الزهراء در نظام‌های رتبه‌بندی در کادر شماره ۳-۲ منعکس است.

کادر شماره ۳-۲- تحلیل اطلاعات مربوط به عملکرد دانشگاه الزهراء در نظام‌های رتبه‌بندی

۱. دانشگاه الزهراء در شاخص‌های زیر نسبت به میانگین عملکرد دانشگاه‌های سطح دو دارای برتری است:
  - ۱) سطح دانشجویان ورودی رتبه زیر یکهزار
  - ۲) تعداد واحدهای فناوری و مراکز رشد
  - ۳) شاخص H
  - ۴) تعداد کتب تألیفی
۲. در عین حال، دانشگاه الزهراء به واسطه تعداد اعضای هیأت علمی و به ویژه پر استناد و رشته‌های مصوب عملکرد پایین تری نسبت به دانشگاه‌های سطح دو کشوری دارد.
۳. حضور دانشگاه در نظام رتبه‌بندی تایمز میسر است؛ اما مشروط به عملکرد پژوهشی قابل توجه اعضای هیأت علمی و فعالیت‌های بین‌المللی دانشگاه می باشد.
۴. دانشگاه الزهراء جز ۵ دانشگاه برتر در تایمز توسعه پایدار شناخته شده است (رتبه دوم کشوری) و لذا این مورد می‌تواند زمینه قابل توجه و رشد دانشگاه در برنامه راهبردی تلقی شود.
۵. براساس نظام رتبه‌بندی تایمز دانشگاه الزهراء در دانشگاه‌های خاص بانوان، بعد از دانشگاه EWHA (کره) رتبه دوم را احراز نموده است.
۶. در سال ۲۰۱۹، کسب رتبه ۳۵ در رتبه‌بندی وبومتریکس قابل توجه است و دانشگاه الزهراء در این زمینه می‌تواند جایگاه خود را تقویت نماید.

## ۲-۵- اهم نقاط قوت و ضعف دانشگاه الزهراء

براساس تحلیل اطلاعات فوق و مطالعات قبلی، فهرستی از نقاط قوت و ضعف دانشگاه الزهراء شناسایی شد و پس از نظرسنجی از اعضای شورای راهبردی، اهم آنها در شرایط کنونی انتخاب شد. اهم نقاط قوت و ضعف دانشگاه الزهراء در کادرهای شماره ۴-۲ و ۵-۲ ملاحظه می شود.

### کادر شماره ۴-۲- اهم نقاط قوت دانشگاه الزهراء

۱. قدمت دانشگاه و شهرت و اعتبار برخی گروه‌های آموزشی در سطح کشور.
۲. موقعیت جغرافیایی دانشگاه در مرکز تهران و امکان همکاری و دسترسی به اعضای هیأت علمی سایر دانشگاه‌ها در سطح تهران.
۳. متمرکز بودن فضای فیزیکی و امکانات آموزشی و خوابگاهی.
۴. تک جنسیتی بودن دانشگاه و برخورداری از اعتبار سیاسی- اجتماعی.
۵. انتشار حدود بیست مجله علمی - پژوهشی در رشته‌های مختلف.
۶. برخورداری از امکانات رفاهی نسبی، مثل خوابگاه‌ها که موجب ترجیح دانشجویان مستعد شهرستانی و علاقمند به تحصیل در تهران و انتخاب دانشگاه الزهراء (س) می شود.
۷. وجود فضای مذهبی، تفاهم و همدلی در مسئولان دانشگاه.
۸. برخورداری از تجربه برگزاری دوره‌های آموزشی در مقطع دکتری در اکثر گروه‌های آموزشی.
۹. جو عاطفی و معنوی مناسب در دانشجویان و تمرکز و علاقمندی آنان به امور تحصیلی و پژوهشی (مسایل سیاسی و حاشیه ای اندک).
۱۰. تجربه و سابقه موفق در برگزاری همایش‌های ملی و بین‌المللی در برخی گروه‌های آموزشی.
۱۱. رعایت اخلاقیات توسط اعضای هیأت علمی، کارشناسان و دانشجویان.
۱۲. بهره مندی از اعضای هیئت علمی متخصص و شناخته شده در سطح کشور
۱۳. حذف دانشجویان با وضعیت علمی بالاتر از متوسط در همه گروه‌ها

## کادر شماره ۵-۲- اهم نقاط ضعف دانشگاه الزهراء

۱. وابستگی بیش از حد دانشگاه به اعتبارات بودجه عمومی و توانمندی محدود در کسب درآمدهای اختصاصی و جذب منابع مالی و مشارکت های مردمی.
۲. عدم سابقه و یا تجربه همکاری با سایر دانشگاه های بین المللی مثل برگزاری دوره های مشترک و اصولاً ضعف همکاری با مراکز علمی جهانی.
۳. نسبت پایین دانشجویان نخبه پذیرفته شده در دانشگاه.
۴. محدودیت برخی کارشناسان، برای حضور به موقع در خانه و تمایل اندک به تقبل مسئولیت های خارج از ساعات کار متداول و یا اضافه کاری.
۵. عملکرد ضعیف در ارائه خدمات به سازمان ها (ارتباط با صنعت)، البته اساتید شخصاً با سازمان ها ارتباط برقرار کرده و خدمات مشاوره ای یا پژوهشی خود را مستقلاً پیگیری می کنند.
۶. سازمان های دولتی معتبر (مثل وزارت نفت)، فارغ التحصیلان دانشگاه الزهراء را جزو اولویت جذب محسوب نمی کنند و لذا دانشجویان مستعدتر و توانمندتر در انتخاب رشته یا محل تحصیل، دانشگاه الزهراء را جزو اولویت های اول خود تلقی نمی کنند. در واقع دانشجویانی که رتبه بالایی دارند، دانشگاه های مشهورتر را ترجیح می دهند.
۷. کمبود زمین و فضای فیزیکی برای توسعه مناسب دانشگاه.
۸. هر چند اعضای هیأت علمی به صورت فردی سمینارهایی در سازمان ها برگزار می کنند، اما برنامه ی نظام مندی برای ارائه آموزش های آزاد و یا تخصصی که بخشی از درآمد آن ها به دانشگاه تعلق داشته باشد وجود ندارد. ( توجه کم به آموزش های آزاد)
۹. فقدان برنامه منظم برای به روز رسانی محتوا و شیوه های نوین آموزشی.
۱۰. نظام بروکراسی و فرآیندهای سنتی و طولانی اداری.
۱۱. عدم انسجام، سازگاری و یکپارچگی سامانه های اطلاعاتی.
۱۲. کندی در فرآیند جذب اعضای هیئت علمی جدید، موجب دشواری ارائه خدمات آموزشی و کندی و یا عدم تحقیق برنامه های توسعه گروه ها می شود.
۱۳. چابکی و چالاکي اندک ستاد دانشگاه و تفویض اختیار محدود به مسئولان اجرایی موجب کندی تحقق برنامه ها و یا پاسخگویی به درخواست های مسئولان اجرایی را در پی داشته است.

## فصل سوم: مطالعات و تحلیل‌ها

### ۱-۳- مقدمه

این فصل به بررسی اسناد بالادستی و محیط بیرونی دانشگاه الزهراء اختصاص دارد. ابتدا مهمترین اسناد بالادستی که فعالیت‌های دانشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و یا الزاماتی برای جهت‌گیری‌های آتی مقرر می‌کنند، طرح و تحلیل می‌شوند. در بخش بعدی نسل‌های دانشگاه‌ها و دیدگاه‌های نوین در این حوزه مقایسه و بحث خواهد شد. سپس روندهای محیط کلان براساس رویکرد PESTEL مورد بحث قرار می‌گیرند و در انتها اهم فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی معرفی می‌گردد.

### ۲-۳- اسناد بالادستی

از جمله اسناد بالادستی که باید در تعیین اهداف و راهبردهای دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

۱. مجموعه قانون برنامه پنجساله ششم توسعه
۲. نقشه جامع علمی کشور
۳. سیاست‌های علم و فناوری ابلاغیه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)
۴. سند راهبردی معاونت فرهنگی
۵. سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور
۶. سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها

شایان ذکر است اسناد دیگری نیز مطالعه شدند (مثل سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۰، نقشه کارآفرینی کشور، سند آمایش) که به واسطه همپوشانی موارد مندرج در آنها با ۵ سند فوق‌الذکر، صرفاً محتوای این اسناد در گزارش ارایه می‌شود.

در ادامه از اسناد مزبور مورد تحلیل قرار گرفته و به شرح زیر ارایه می‌گردد:

۱. مجموعه قانون برنامه پنجساله ششم توسعه: این برنامه برای دوره ۱۳۹۶-۱۴۰۰ تدوین شده و ابلاغ گردیده است. این برنامه در سال ۱۳۹۵ تنظیم شده است که در آن سال شرایط کشور با رشد اقتصادی و خروج از رکود همراه بود، لذا تا حدی خوشبینانه تدوین شده است. به واسطه تحریم‌ها و شرایط نامساعد اقتصادی، برنامه مزبور در مواردی به کندی پیش می‌رود؛ مثلاً رشد اقتصادی سالانه ۷ درصد مد نظر بوده است که در حال حاضر با رکود مواجه هستیم. با این حال برنامه مزبور حاوی جهت‌گیری‌های کلی در بیست بخش می‌باشد که لازم است مراتب در برنامه راهبردی دانشگاه ملحوظ نظر قرار گیرند. ابتدا سیاست‌های کلی برنامه - که در

تاریخ ۱۳۹۴/۰۴/۰۹ توسط مقام معظم رهبری تصویب شده است - طرح می‌شود. سیاست‌های مزبور، در هشت امور زیر طبقه‌بندی شده‌اند:

۱. اقتصادی
۲. فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳. اجتماعی
۴. دفاعی و امنیتی
۵. سیاست خارجی
۶. حقوقی و قضایی
۷. فرهنگی
۸. علم، فناوری و نوآوری

اهم سیاست‌های مرتبط با فعالیت‌های دانشگاه‌ها همراه با تحلیل‌های مرتبط در جدول شماره ۲۵-۳ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲۵-۳- اهمیت سیاست‌های مرتبط با فعالیت‌های دانشگاه‌ها

| امور                      | ردیف | سیاست‌ها   | تحلیل   |
|---------------------------|------|--|---|
| اقتصادی                   | ۱    | اصل ۱۷: دانش بنیان نمودن صنایع بالادستی و پایین دستی نفت و گاز با تأسیس و تقویت شرکت‌های دانش بنیان برای طراحی، مهندسی، ساخت، نصب تجهیزات و انتقال فناوری به منظور افزایش خودکفایی                                       | آماده‌سازی دانشجویان برای بازار کار:<br>۱. لزوم آموزش‌های کاربردی در کلیه رشته‌ها<br>۲. فراگیری مهارت‌های کار با انواع نرم افزارها<br>۳. ایجاد زمینه آشنایی دانشجویان با کسب و کارهای نوین<br>۴. ارایه آموزش‌های مفاهیم بازاریابی، کارآفرینی و شرکت‌های نوآفرین مبتنی بر IT<br>۵. بررسی و ایجاد دوره‌های میان رشته‌ای |
|                           | ۲    | اصل ۲۷: دانش بنیان نمودن شیوه تولید و محصولات صنعتی و خدمات وابسته به آن، نشان‌سازی تجاری و تقویت حضور در بازارهای منطقه و جهان  |   |
|                           | ۳    | اصل ۲۸: اولویت دادن به حوزه‌های راهبردی صنعتی (از قبیل صنایع نفت، گاز، پتروشیمی، حمل و نقل، مواد پیشرفته، ساختمان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، هوافضا، دریا، آب و کشاورزی) و افزایش ضریب نفوذ فناوری‌های پیشرفته در آنها. | ۶. شناسایی رشته‌های مرتبط با فناوری‌های پیشرفته برای توسعه و یا دایر نمودن آنها   |
| فناوری اطلاعات و ارتباطات | ۴    | اصل ۳۲: کسب جایگاه برتر منطقه در توسعه دولت الکترونیک در بستر شبکه ملی اطلاعات.  | ۷. تقویت گروه‌های آموزشی مرتبط  |
| اجتماعی                   | ۵    | اصل ۴۲: ارتقا کیفیت و اصلاح ساختار بیمه‌های تأمین اجتماعی پایه (شامل بیمه درمان، بازنشستگی، از کارافتادگی و...) برای آحاد مردم   | ۸. بررسی برای دایر نمودن رشته مدیریت بیمه   |
|                           | ۶    | اصل ۴۴: توسعه تربیت بدنی و ورزش همگانی   | ۹. ایجاد قطب علمی تربیت بدنی بانوان   |
|                           | ۷    | اصل ۴۶: تقویت نهاد خانواده و جایگاه زن در آن و استیفای حقوق شرعی و قانونی بانوان در همه عرصه‌ها و توجه ویژه به نقش سازنده آنان   | ۱۰. ایجاد قطب علمی مطالعات خانواده  |
|                           | ۸    | اصل ۵۰: توسعه پایدار صنعت ایرانگردی به گونه‌ای که ایرانگردی‌های خارجی تا پایان برنامه ششم به حداقل پنج برابر افزایش یابد.  | ۱۱. مطالعه برای دایر نمودن رشته مدیریت گردشگری  |
|                           | ۹    | اصل ۵۱: حمایت از صنایع دستی و صیانت از میراث فرهنگی کشور   | ۱۲. تقویت رشته‌های مرتبط  |



**جدول شماره ۲۵-۳- اهم سیاست‌های مرتبط با فعالیت‌های دانشگاه‌ها- ادامه**

| امور                 | ردیف | سیاست‌ها   | تحلیل   |
|----------------------|------|--|---|
| فرهنگی               | ۱۰   | اصل ۶۸: تلاش شایسته برای تبیین ارزش‌های انقلاب اسلامی و دفاع مقدس و دستاوردهای جمهوری اسلامی   | ۱۳. برگزاری رویدادهای علمی (مثل کنفرانس) یا انجام پژوهش برای اشاعه و ترویج این سیاست‌ها                       |
|                      | ۱۱   | اصل ۶۹: ارایه و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی و فرهنگ‌سازی درباره اصلاح الگوی مصرف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی  |   |
|                      | ۱۲   | اصل ۷۰: اجرای نقشه مهندسی فرهنگی کشور و تهیه پیوست فرهنگی برای طرح‌های مهم   | ۱۴. انتخاب موضوع‌های مرتبط برای تحقیق توسط دانشجویان یا اعضای هیأت علمی                                       |
|                      | ۱۳   | اصل ۷۲: حضور مؤثر نهادهای فرهنگی دولتی و مردمی در فضای مجازی به منظور توسعه و ترویج فرهنگ، مفاهیم و هویت اسلامی - ایرانی و مقابله با تهدیدات   |   |
|                      | ۱۴   | اصل ۷۳: توجه ویژه به توسعه و تجلی مفاهیم، نمادها و شاخص‌های هویت اسلامی - ایرانی در ساختارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور  |   |
| علم، فناوری و نوآوری | ۱۵   | اصل ۷۴: دستیابی به رتبه اول منطقه در علم و فناوری و تثبیت آن با اهتمام به تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری  | ۱۵. تقویت فعالیت‌های پژوهشی در حوزه فناوری  |
|                      | ۱۶   | اصل ۷۷: توسعه علوم و تحقیقات بنیادی، نظریه‌پردازی و نوآوری در چارچوب سیاست‌های کلی علم و فناوری و نقشه جامع علمی کشور  | ۱۶. بررسی برای ایجاد یا توسعه رشته‌های مرتبط  |
|                      | ۱۷   | اصل ۷۶: افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور  | ۱۷. بازنگری در نحوه تدریس با هدف یادگیری عمیق مفاهیم و مباحث  |
|                      | ۱۸   | اصل ۷۸: تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال  | ۱۸. ارزیابی رشته‌های موجود از نظر زمینه‌های اشتغال در کشور و اتخاذ راهکارهایی برای توسعه یا عدم توسعه رشته‌ها |
|                      | ۱۹   | اصل ۷۹: گسترش همکاری و تعامل فعال، سازنده و الهام بخش در حوزه علم و فناوری با سایر کشورها و مراکز علمی و فنی معتبر منطقه ای و جهانی به ویژه جهان اسلام و توسعه تجارت و صادرات محصولات دانش بنیان | ۱۹. توسعه فعالیت‌های پژوهشی بین‌المللی  |
|                      | ۲۰   | اصل ۸۰: توسعه و ساماندهی نظام ملی نوآوری و حمایت از پژوهش‌های مسأله محور و تجاری‌سازی پژوهش و نوآوری، و توسعه نظام جامع تأمین مالی در جهت پاسخ به نیاز اقتصاد دانش بنیان                         | ۲۰. تعریف و معرفی موضوع‌های پژوهشی برای پایان نامه دانشجویان (مطالعه محور بودن تحقیقات)                       |

قانون برنامه پنج ساله ششم مشتمل بر بیست بخش، ۱۲۴ ماده و ۱۲۸ تبصره است که در جلسه علنی مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۱۴ مجلس شورای اسلامی تصویب شده و در تاریخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۱ از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام تأیید گردیده است. پیوست شماره ۴، اهم اهداف و راهبردها در بیست بخش برنامه را معرفی می‌کند. به علاوه مواردی از قانون مزبور که می‌تواند هدایت‌کننده و یا مرتبط با برنامه راهبردی دانشگاه الزهراء باشد، در ادامه معرفی می‌شوند (به شرح جدول شماره ۲۶-۳).

جدول شماره ۲۶-۳ - مواد قانون برنامه ششم توسعه

| بخش                                  | ماده | مواد قانونی  |      | تحلیل  |
|--------------------------------------|------|--|------|--|
|                                      |      | شرح  | ردیف |  |
| ۱۲- آموزش عمومی، عالی و علم و فناوری | ۶۴   | به منظور تحقق اقتصاد دانش بنیان، افزایش بهره‌وری، تنظیم رابطه متقابل تحصیل و اشتغال، گسترش همکاری و تعاملات فعال بین‌المللی و افزایش نقش مردم در مدیریت علمی و فناوری کشور.  | ۱    | مشارکت با دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی                   |
|                                      |      | ب) کلیه دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستگاه‌های موضوع ماده ۵۰ قانون الحاق موادی به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت مصوب ۱۳۸۴/۰۸/۱۵ مکلفند علاوه بر اعتبارات پژوهشی که ذیل دستگاه در قوانین بودجه سالانه منظور شده است، ۱ درصد از اعتبارات تخصیص یافته هزینه‌ای به استثنای فصول ۱ و ۶ و در مورد شرکت‌های دولتی از هزینه‌های غیر عملیاتی را برای امور پژوهشی و توسعه فناوری هزینه کنند.  | ۲    | توسعه فعالیت‌های بین‌المللی این موارد فرصت تلقی می‌شوند. |
|                                      |      | پ) تبصره ۲: کلیه شرکت‌های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی و شرکت‌های وابسته و تابعه به استثنای صندوق‌های بیمه و بازنشستگی موظفند به منظور حمایت از پژوهش‌های مسأله محور و تجاری سازی پژوهش و نوآوری، در اجرای سیاست‌های کلی برنامه ششم معادل حداقل ۳ درصد از سود قابل تقسیم سال قبل خود را برای مصرف در امور تحقیقاتی و توسعه فناوری در بودجه سالانه، زیر نظر شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری منظور نمایند.   | ۳    |  |
|                                      |      | ج) تبصره ۲: دولت مجاز است به منظور پیشسازی در اقتصاد دانش بنیان و افزایش تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش بنیان سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، برای توسعه و انتشار فناوری و حمایت از شرکت‌های دانش بنیان مطابق قانون بودجه سنوایی نسبت به حمایت مالی از پژوهش‌های تقاضا محور مشترک با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری و حوزه‌های علمیه در موارد ناظر به حل مشکلات کشور، مشروط به این که حداقل ۵۱ درصد از هزینه‌های آن را کارفرما یا بهره‌بردار تأمین و تعهد کرده باشد، اقدام نماید.  | ۴    | توسعه شرکت‌های دانش بنیان                                |
|                                      | ۶۵   | بند ب تبصره: دولت موظف است به منظور افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی و اقتصاد دانش بنیان در طول اجرای قانون برنامه از طریق بازنگری و اصلاح ساختار نظام اداری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و افزایش منابع و تجهیزات نسبت به افزایش سهم دانشگاه فنی و حرفه‌ای و دانشگاه جامع علمی - کاربردی در نظام آموزشی کشور اقدام و تجهیزات آموزشی هنرستان‌ها، آموزشکده‌ها و دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای را به روز نماید. وزارت علوم، تحقیقات و نوآوری مکلف است در قالب دانشگاه فنی و حرفه‌ای در مقاطع کاردانی و کارشناسی پیوسته و ناپیوسته به پذیرش دانشجو اقدام نماید. | ۵    | افزایش برنامه‌های آموزشی مهارتی (دوره‌های کوتاه مدت)     |

**جدول شماره ۲۶-۳- مواد قانون برنامه ششم توسعه- ادامه**

| بخش                                     | مواد قانونی |   |      | تحلیل   |
|---|-------------|---|------|---|
|   | ماده        | شرح   | ردیف |   |
| بخش ۱۲-آموزش عمومی، عالی و علم و فناوری | ۶۶          | دولت موظف است به منظور حضور مؤثر نظام آموزش عالی کشور در تولید، توسعه و نشر علم و فناوری و تربیت دانشجوی در سطح بین المللی و برقراری توازن و ارتقای کیفیت آموزش عالی و پژوهش و فناوری در طول برنامه اجرا نماید. | ۶    | این ماده به موارد زیر تأکید دارد:<br>الف) تولید علم<br>ب) تربیت دانشجو در سطح بین المللی<br>ج) برقراری توازن و ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش<br>ضمناً ۲۹ شاخص و اهداف کمی را ارائه کرده است (مثل تعداد مقالات ISC و یا سرانه مقالات خارجی و مشترک) که احتمالاً وزارتخانه نیز برای سنجش یا ارزیابی دانشگاه‌ها از آن‌ها استفاده خواهد کرد. |
|   |             | ماده ۶۷ و تبصره های مربوط   | ۷    | الکترونیکی کردن کلیه فرایندها   |
| بخش ۱۳ ارتباطات و فناوری اطلاعات        |             |   |      |   |

برآوردهای صورت گرفته برای تعدادی از شاخص‌های آموزش و پرورش همراه با تحلیل روند آن‌ها به شرح جدول شماره ۲۷-۳ است.

**جدول شماره ۲۷-۳ - شاخص‌های منتخب ماده ۶۶ برنامه ششم توسعه**

| حوزه  | ردیف | شاخص   | تحلیل  |
|-------|------|--|--|
| آموزش | ۱    | سهم دانشجویان خارجی                            | طی ۵ سال دو برابر و ۱۸۰ درصد برآورد شده است.   |
|       | ۲    | نسبت دانشجو به هیأت علمی                       | طی ۵ سال از ۲۵ نفر به ۲۰ نفر پیش‌بینی شده است. |
|       | ۳    | تعداد دانشجو                                   | روند نزولی دارد، از ۴/۵ به ۴/۳ میلیون          |
|       | ۴    | سهم دانشجویان تکمیلی به کل دانشجویان           | روند صعودی دارد، از ۲۴ درصد به ۳۰ درصد         |
|       | ۵    | تعداد دانشجویان گروه علوم پایه به کل           | ۲۲ درصد رشد طی ۵ سال                           |
|       | ۶    | تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی گروه علوم پایه  | ۳۵ درصد افزایش طی ۵ سال                        |
|       | ۷    | تعداد دانشگاه‌های در زمره صد دانشگاه برتر آسیا | در افق ۱۴۰۰، ده دانشگاه می باشد.               |
|       | ۸    | تعداد شعب خارجی دانشگاه‌های کشور               | در افق ۱۴۰۰، ۱۶ شعبه یعنی ۲۶۰ درصد افزایش      |

**جدول شماره ۲۷-۳- شاخص‌های منتخب ماده ۶۶ برنامه ششم توسعه- ادامه**

| حوزه  | ردیف | شاخص  | تحلیل   |
|-------|------|---|---|
| پژوهش | ۱    | رتبه تولید کمی مقالات در دنیا   | از رتبه ۱۵ در سال ۹۶ به ۱۲ ارتقا خواهد یافت.              |
|       | ۲    | شاخص هرش در جهان  | رتبه بین ۴۲-۴۰ در نوسان است (قدرت تولید علم و تأثیر علمی) |
|       | ۳    | سهم اعتبارات پژوهش و فناوری از تولید ناخالص                               | افزایش از ۱/۱ درصد تا ۱/۵ درصد                            |
|       | ۴    | تعداد اختراعات ثبت شده سالانه در مراجع بین‌المللی                         | رشد از ۳۴ تا ۵۰ مورد                                      |
|       | ۵    | درصد محصولات با فناوری متوسط به بالا از کل محصولات                        | رشد از ۳۹ تا ۵۰ درصد                                      |
|       | ۶    | سرانه مقالات Scopus   | حدود ۵۰ درصد رشد از ۶۴ درصد تا ۹۵ درصد (نفر/مقاله)        |
|       | ۷    | درصد تعداد مقالات مشترک با محققان خارجی از کل                             | رشد از ۲۵ تا ۳۵ درصد                                      |
|       | ۸    | تعداد مقالات نمایه شده در پایگاه اسنادی جهان اسلام (ISC)                  | دو برابر وضع فعلی در پایان نامه                           |
|       | ۹    | تعداد نشریات ایرانی نمایه شده در پایگاه بین‌المللی علم و دارای ضریب تأثیر | رشد از ۴۵ به ۷۰ مورد                                      |

## ۲. نقشه جامع علمی کشور<sup>۵</sup>: این سند مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی سال (۱۳۸۹) شامل پنج

فصل به شرح ذیل است:

- ✓ **فصل اول:** ارزش‌های بنیادین و الگوی نظری نقشه جامع علمی کشور
- ✓ **فصل دوم:** وضع مطلوب علم و فناوری
- ✓ **فصل سوم:** اولویت‌های علم و فناوری کشور
- ✓ **فصل چهارم:** راهبردها و اقدامات ملی برای توسعه علم و فناوری در کشور
- ✓ **فصل پنجم:** چارچوب نهادی علم، فناوری و نوآوری

در جدول شماره ۲۸-۳ برخی از موارد مرتبط با متن سند مزبور و تحلیل آن منعکس است.

<sup>۵</sup>. فایل نقش جامع علمی کشور

جدول شماره ۲۸-۳- برخی از موارد مرتبط با نقشه جامع علمی کشور و تحلیل آن

| تحلیل  | متن سند بالادستی  | آدرس                          |
|--|---|-------------------------------|
| توسعه و پرورش بانوان آزاداندیش   | عدالت محوری، پرورش استعدادها و دستیابی همگان  | فصل ۱، بند ۱-۱، گزاره ۳       |
|  | آزاداندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)  | فصل ۱، بند ۱-۱، گزاره ۵       |
|  | توجه به اصل عقلانیت، تکریم علم و عالم، ارزشمندی ذاتی علم  | فصل ۱، بند ۱-۱، گزاره ۶       |
| تولید دانش بروز و مهارتهای کاربردی و حمایت از فرهنگ کارآفرینی و نوآوری | ترکیب عرضه محوری و تقاضا محوری  | فصل ۱، بند ۱-۲، گزاره ۱       |
|  | تلفیق آموزش با تربیت، پژوهش و مهارت   | فصل ۱، بند ۱-۲، گزاره ۳       |
|  | جهت دادن چرخه علم و فناوری و نوآوری به ایفای نقش مؤثرتر در اقتصاد(ترویج فرهنگ کسب و کار دانش بنیان و فرهنگ کارآفرینی) | فصل ۴، بند ۲-۴، راهبرد کلان ۳ |
|  | جهت دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضائات کشور                            | فصل ۴، بند ۲-۴، راهبرد کلان ۷ |
| دانشگاه شاخص علمی ویژه بانوان در منطقه و بین الملل                     | تعامل فعال و اثرگذار در حوزه علم و فناوری با کشورهای دیگر به ویژه کشورهای منطقه و جهان اسلام                          | فصل ۴، بند ۲-۴، راهبرد کلان ۹ |
|  | دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در جهان اسلام و احراز جایگاه برجسته علمی و الهام بخشی در جهان                      | فصل ۲، بند ۲-۲، گزاره ۱       |

۳. سیاستهای علم و فناوری ابلاغیه مقام معظم رهبری (مدظله العالی): مقام معظم رهبری در اجرای بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی، سیاستهای کلی «علم و فناوری» را که پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام تعیین شده است، ابلاغ کردند که شامل شش ماده می باشد. جدول شماره ۲۹-۳ برخی موارد آن قابل ملاحظه است.<sup>۶</sup>

جدول شماره ۲۹-۳- مواردی از سیاستهای علم و فناوری ابلاغیه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)

| کلیدواژه منتخب                                     | متن سند  | آدرس            |
|--|--|-----------------|
| دانشگاه شاخص علمی ویژه بانوان در منطقه و بین الملل | ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری و تبدیل ایران به قطب علمی و فناوری جهان اسلام.  | ماده ۱، بند ۱-۲ |
|  | تعیین اولویتها در آموزش و پژوهش با توجه به مزیتها، ظرفیتهای و نیازهای کشور و الزامات نیل به جایگاه اول علمی و فناوری در منطقه              | ماده ۵، بند ۵-۵ |
| پرورش دختران مومن و ومیهن دوست                     | اهتمام به نظام تعلیم و تربیت اسلامی و اصل پرورش در کنار آموزش و پژوهش و ارتقاء سلامت روحی و معنوی دانش پژوهان و آگاهیها و نشاط سیاسی آنان. | ماده ۳، بند ۱-۳ |
|  | تربیت اساتید و دانشجویان مؤمن به اسلام، متعهد به انقلاب اسلامی و علاقمند به اعتلای کشور.   | ماده ۳، بند ۲-۳ |
| رفع نیازهای جامعه و کشور                           | تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب سازی سطوح و رشتههای تحصیلی با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال.                    | ماده ۵، بند ۴-۵ |

۶. فایل سیاستهای علم و فناوری ابلاغیه مقام معظم رهبری

۴. **سند راهبردی معاونت فرهنگی:** در این سند بر تقویت **ارزش‌های اساسی و کارکردی** زیر تأکید شده است.

موارد زیر در بند ۱ و ۲ این سند آمده است:

- ✓ جهان بینی اسلامی و توحیدی مبتنی بر معارف قرآن کریم و تعالیم ائمه اطهار علیه السلام و نیز توجه به فرهنگ انتظار
- ✓ توجه به آزادی و آزاداندیشی و مبانی تفکر اسلامی
- ✓ ملاحظه کرامت انسان به عنوان رکن اساسی اندیشه اسلامی
- ✓ پایبندی به اصول اخلاقی در حوزه‌های نظری و عملی
- ✓ حمایت از قانون مداری و قانون پذیری در تدوین و تنظیم هر نوع دیدگاه فکری و برنامه راهبردی
- ✓ توجه و مبانی عقلی به عنوان یکی از ابزارهای درک ارزش‌ها بر اساس متون و منابع اسلامی
- ✓ تکریم علم و عالم در عرصه‌های مختلف دانشگاه و پژوهشگاه‌ها
- ✓ برتری اخلاق در روابط علمی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اجرایی و ... در محیط دانشگاه
- ✓ تقویت انضباط اجتماعی و وجدان کاری و قانون‌گرایی
- ✓ گسترش مشارکت، روحیه کار جمعی و ابتکار و خلاقیت در فعالیت‌ها و برنامه‌های فرهنگی - ارزشی
- ✓ ایجاد رابطه عاطفی و مهرورزی بین اعضای دانشگاه در تمامی عرصه‌های آموزشی، فرهنگی و اجتماعی و گسترش مهر و محبت بین تمام اقدار دانشگاه
- ✓ توجه به روحیه کارگروهی همراه با نشاط و شادابی و اجرای برنامه‌های جذاب و بسط جامعه‌پذیری دانشجویان
- ✓ ایجاد انگیزه‌های معنوی و مادی بر اساس نگرش معرفتی و اسلامی در حوزه‌های دانش و فناوری و فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی استادان، دانشجویان و کارکنان
- ✓ توجه به ارزش‌های معنوی و اجتماعی از جمله تعهد، صداقت، مشارکت و عدالت در مناسبات مختلف دانشگاهیان

۵. **سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور:** در این سند رعایت ارزش‌های بنیادین زیر را برای

دانشگاه‌ها توصیه می‌کند:

- ✓ توحید محوری علم و فناوری
- ✓ علم هدایت‌گر و هدفمندی آخرت‌گرایانه علم و فناوری

- ✓ عدالت محوری، فرصت های عادلانه و پرورش استعدادها، متناسب با الگوی مردم سالاری دینی
- ✓ کرامت انسان با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه تتبع و بررسی علمی
- ✓ آزاد اندیشی و تبادل آرا و تضارب افکار (جدال احسن)
- ✓ تکریم علم و عالم، ارزشمندی فعالیت های علمی و ضرورت احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش های فکری
- ✓ علم توانمند ساز و ثروت آفرین (علم نافع)
- ✓ صف شکنی علمی، به خصوص در بازمینی و طراحی علوم انسانی در چارچوب جهان بینی اسلامی
- ✓ تقدم مصالح عمومی، بر منافع فردی و گروهی و تقویت روحیه همکاری و مشارکت
- ✓ ارج گذاشتن به تجربیات و دستاوردهای علمی بشر و بهره گیری از آن ها در چارچوب نظام ارزشی کشور
- ✓ تعامل فعال و الهام بخش با محیط جهانی و فرایندهای توسعه علم و فناوری در جهان
- ✓ اخلاق محوری، مسئولیت پذیری آحاد جامعه علمی و نهادهای مرتبط با آن

۶. **سند اسلامی شدن دانشگاه ها:** شورای عالی انقلاب فرهنگی در جلسه مورخ ۱۳۹۴/۰۴/۲۵، سند اسلامی شدن دانشگاه ها را تصویب و ابلاغ نموده است. این سند در نه فصل تنظیم شده است که شامل مأموریت، چشم انداز و اهداف کلان بوده است و در فصول ۸-۵ نظام های فرهنگی تربیتی، آموزشی، پژوهشی و فناوری و مدیریتی بررسی شده و برای هر کدام تعداد راهبرد و اقدام تعریف شده است. فصل آخر به چارچوب نهادی و نظام اجرایی می پردازد. در این سند رسالت آموزش عالی به شرح زیر تبیین شده است:

- ✓ تربیت متخصصین متعهد، خلاق، متخلق، ماهر و کار آفرین
- ✓ تولید، انتقال و انتشار علم و فناوری
- ✓ ساختاری کارآمد و اثربخش با تعامل سازنده و اثرگذار

جمع بندی مرور و تحلیل اسناد بالادستی در کادر شماره ۶-۳ قابل ملاحظه است.

#### کادر شماره ۶-۳- جمع بندی مرور و تحلیل اسناد بالادستی

۱. براساس برنامه پنج ساله ششم توسعه، توسعه اقتصاد دانش بنیان، تقویت شرکت‌های کارآفرین، افزایش رشته‌های جدید متناسب با فناوری‌های پیشرفته، بازنگری در نحوه و محتوای دروس و توسعه فعالیت‌های بین‌المللی برای دانشگاه‌ها توصیه شده است.
۲. نقشه جامع علمی کشور، علاوه بر آموزش مباحث تخصصی بر پرورش استعدادها و توسعه توانمندی‌های اجتماعی و کارآفرینی تأکید دارد.
۳. در سیاست‌های علم و فناوری، ارتقا جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری و تبدیل شدن ایران به قطب علم و فناوری در جهان اسلام و همچنین توجه به رفع نیازهای جامعه و کشور مورد توجه است.
۴. سند راهبردی معاونت فرهنگی بر تقویت ارزش‌های اساسی و کارکردی تأکید دارد و بیانگر این است که دانشگاه‌ها علاوه بر آموزش مباحث تخصصی باید بر معرف افزایشی نیز بپردازند.
۵. سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها، بر کیفیت تربیت دانشجویان و اهمیت تولید انتشار علم و فناوری تأکید نموده است.
۶. روند اهداف کمی در شاخص‌های منتخب برنامه ششم توسعه نشان می‌دهد دانشگاه الزهراء باید به موارد زیر بپردازد:
  - ۱- کاهش نسبت دانشجو به اعضای هیأت علمی (در حدود ۲۰ نفر)
  - ۲- افزایش دانشجویان تکمیلی به کل دانشجویان به ویژه در گروه علوم پایه
  - ۳- تقویت رتبه ملی و جهانی دانشگاه
  - ۴- اتخاذ تدابیری برای جذب بودجه پژوهش و فناوری دستگاه‌های دولتی
  - ۵- افزایش سرانه مقالات در Scopus (حدود یک نفر/ مقاله)، همچنین در ISC
  - ۶- تقویت همکاری‌های بین‌المللی مثل انتشار مقالات مشترک
  - ۷- تلاش برای نمایه شدن نشریات دانشگاه در پایگاه بین‌المللی
  - ۸- الکترونیکی نمودن فرآیندهای داخلی



### ۳-۳- سیری در نسل‌های دانشگاه‌ها

چند سالی است که بازاندیشی در مأموریت و فلسفه وجودی دانشگاه‌ها در مجامع علمی، جراید مورد بحث است. در واقع تحولات محیطی و روندهای تأثیرگذار در آموزش عالی، دانشگاه‌ها را برای تحول بنیادین به چالش کشیده‌اند. از جمله این روندها می‌توان به تغییرات شتابان فناوری اطلاعات، سیاست‌های بودجه‌ای دولت‌ها، تغییر در انتظارات دانشجویان، تغییر در نیازهای جامعه از دانش‌آموختگان، تحولات اجتماعی و اقتصادی جوامع اشاره نمود.

این موضوع در متن پیش‌نویس اولیه ارسالی وزارتخانه تحت عنوان «دانشگاه ارزش آفرین، جامعه‌محور یا کارآفرین: ضرورت‌ها و الزام‌ها» تشریح شده است. در نتیجه در تدوین برنامه راهبردی دانشگاه لازم است این موضوع و ابعاد آن مورد بحث قرار گیرد.

#### الف) طبقه‌بندی سه نسل

برخی اندیشمندان سیر تحول دانشگاه‌ها را در سه نسل توصیف نموده‌اند:

👉 نسل اول: آموزش محور

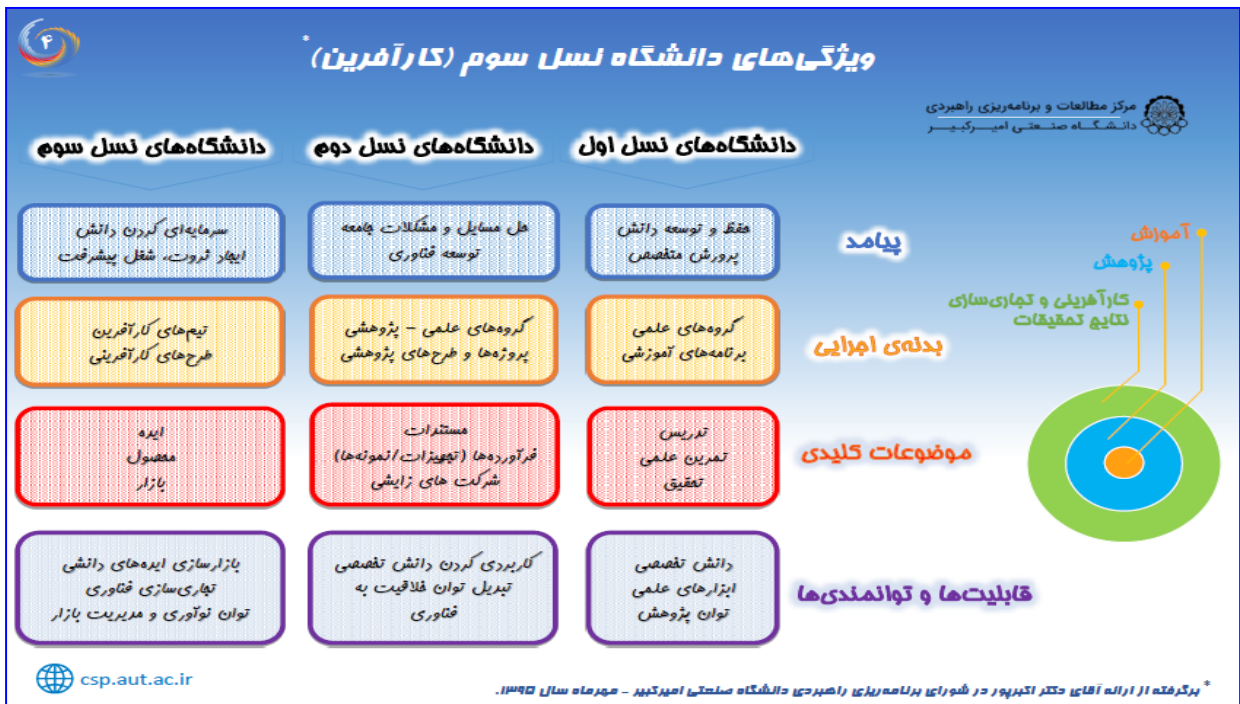
👉 نسل دوم: پژوهش محور

👉 نسل سوم: جامعه محور (آموزش و پژوهش و به کارگیری دانایی)

شکل شماره ۲-۳ تمایز سه نسل را از لحاظ هدف، نقش و سایر ویژگی‌ها نشان می‌دهد. در شکل شماره ۳-۳ پیامد و موضوعات کلیدی هر سه نسل به روشنی قابل درک است. همچنین ضرورت‌های تحول دانشگاه‌ها به سوی دانشگاه نسل سوم (جامعه محور) که از تحولات محیطی ناشی می‌شود در شکل شماره ۳-۴ قابل ملاحظه است.



شکل شماره ۲-۳- تمایز سه نسل از لحاظ هدف، نقش و سایر ویژگی‌ها



شکل شماره ۳-۳- پیامد و موضوعات کلیدی هر سه نسل



شکل شماره ۳-۴- ضرورت‌های تحول دانشگاه‌ها به سوی دانشگاه نسل سوم

## ب) طبقه‌بندی چهار نسل

در عین حال شماری از پژوهشگران سیر تحول دانشگاه‌ها را در چهار نسل طبقه‌بندی می‌کنند که البته تمایز اندکی بین نسل سه و چهار وجود دارد. وجوه تمایز چهار نسل به شرح جدول شماره ۳۰-۳ گزارش شده است.

جدول شماره ۳۰-۳- وجوه تمایز چهار نسل

| نسل‌های مختلف دانشگاه‌ها | کارکرد   | محورهای مأموریتی  | ارزش‌ها   | سیاست اصلی  | استعاره دانشگاه          |
|--------------------------|--|---|---|---|--------------------------|
| <b>نسل اول</b>           | - آموزش نیروی انسانی   | - آموزش افراد   | - ارائه دانش  | - ارتقای بحث آموزش  | - دانشگاه آموزش محور     |
| <b>نسل دوم</b>           | - آموزش در کنار تحقیقات و پژوهش‌های برخوردار از اهمیت و اولویت | - آموزش افراد<br>- ارتقای پژوهش و تحقیقات   | - توسعه پژوهش   | - پژوهش برای حل مشکلات و مسائل خاص  | - دانشگاه پژوهش محور     |
| <b>نسل سوم</b>           | - آموزش در کنار کارآفرینی و حل مسائل                           | - آموزش افراد<br>- اشتغال‌آفرینی دانش‌بنیان سرمایه‌گذاری در حوزه‌های فناوری با رویکرد حل مسائل و مشکلات عرصه صنعت و جامعه و بازار<br>- حمایت تشویقی                     | - کارآفرینی و توسعه اشتغال دانش‌بنیان   | - تولید ثروت و کاربردی‌سازی دانش‌ها<br>- راه‌اندازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دانش‌بنیان | - دانشگاه‌های کارآفرین   |
| <b>نسل چهارم</b>         | - آموزش یادگیری (نحوه اندیشیدن) و تفکر انتقادی در کنار هم      | - توجه به ایفای مسئولیت‌های اجتماعی و نوآوری‌های اجتماعی در محیط پیرامون دانشگاه<br>- توجه به چرخه آموزش، پژوهش و نوآوری<br>- توسعه روش‌های نوین یادگیری و مهارت‌افزایی | - تحول‌گرا بودن<br>- تعالی‌گرا بودن<br>- تقاضامحور بودن<br>- توسعه‌ای بودن (فراملی) | - جهت دهی به صنعت بجای دیدگاه منفعل و تأثیرپذیری از صنعت                                | - دانشگاه‌های تحول آفرین |

ویژگی متمایز چهار نسل عبارتند از:

- **کارکرد نسل اول دانشگاه‌ها**، تربیت نیروی انسانی است و مأموریت این دانشگاه‌ها، آموزش افراد است. بنابراین فرآیندی که در آنها صورت می‌گیرد در راستای ارتقای بحث آموزش خواهد بود. در حقیقت از این دانشگاه‌ها به‌عنوان دانشگاه‌های نسل اول "**آموزش محور**" تعبیر می‌شود.

- **نسل دوم دانشگاه‌ها،** علاوه بر اینکه کارکرد آموزشی دارند، سراغ تحقیقات و پژوهش‌هایی می‌روند که برای آنها اهمیت و اولویت دارد. این پژوهش‌ها ممکن است هم برای حل مشکلات و مسائل خاص باشد و هم نوعی ماموریت آموزشی تلقی شود. این دانشگاه‌ها، دانشگاه‌های نسل دوم یا دانشگاه‌های پژوهشی هستند.
- **نسل سوم دانشگاه‌ها،** تحت عنوان دانشگاه‌های کارآفرین مطرح هستند؛ این دانشگاه‌ها علاوه بر کارکردهای آموزشی و پژوهشی، **کارکرد کارآفرینی و حل مسائل** را دارند؛ در واقع آن‌ها در بحث اشتغال‌آفرینی از طریق کسب و کارهای دانش‌بنیان فعال هستند. از سوی دیگر این دانشگاه‌ها در حوزه‌های فناوری با رویکرد حل مسائل معطوف به مشکلات عرصه صنعت و جامعه و بازار سرمایه گذاری می‌کنند. خروجی اصلی این دانشگاه‌ها **تولید ثروت و کاربردی کردن دانش‌هاست**، همچنین به راه‌اندازی کسب و کارهای کوچک و متوسط با ماهیت دانش‌بنیان؛ می‌پردازند بنابراین ایجاد **شرکت‌های دانش‌بنیان** از مصادیق و خروجی این نسل از دانشگاه‌ها به عنوان دانشگاه‌های نسل سوم به حساب می‌آیند.
- **نسل چهارم دانشگاه‌ها،** این دانشگاه‌ها چهار ویژگی و مشخصه مهم دارند:

۱. تحول‌گرایی
۲. تعالی‌گرایی
۳. تقاضا محوریتی
۴. توسعه منطقه‌ای

اهم سیاست‌های اصلی **دانشگاه‌های نسل چهارم** عبارتند از:

۱. **انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی،** تولید علم برای پیشبرد و توسعه فناوری، مورد حمایت قرار گرفته و فرهنگ خلاقیت و نوآوری میان افراد **ترویج** می‌شود.
۲. دانشگاه مجوز ساخت کالاها و تولیدات جدید خود را به **شرکت‌های خصوصی** واگذار می‌کند تا از این طریق بتواند بهره برداری تجاری کند.
۳. اعضای هیئت علمی با **ورود به صنعت و کسب و کار،** پیشرفت و کاربردی شدن تحقیقات خود را توسعه می‌دهند.
۴. اعضای هیأت علمی با تأسیس **شرکت‌های دانش‌بنیان** و با استفاده از اطلاعات نو، دست به تولیداتی می‌زنند که حداکثر بهره‌وری و بهره‌برداری تجاری را در پی داشته باشد.
۵. **سهم منابع تأمین مالی** خصوصی بیشتر از سهم تأمین مالی دولتی است. دانشگاه اختیار لازم را در رابطه با تأمین مالی، به گروه‌های علمی و آموزشی تفویض می‌کند. مدیران دانشگاه و اعضای هیئت‌های علمی باید در تأمین مالی مشارکت فعالی داشته باشند.

۶. دانشگاه با استفاده از درآمدهای عمومی و تمرکز بر مسائل و فرصت‌های موجود جامعه، **ارتقای جایگاه دانشگاه در جامعه** را به عنوان راهبرد محوری خود مورد توجه قرار می‌دهد.
۷. دانشگاه **فعالیت‌های تحقیق و توسعه در شرکت‌های تحت پوشش** را حمایت نموده و کارآفرینان را برای تولید محصولات نوین تشویق کرده و شرایط را برای افراد خلاق و کارآفرین ایجاد می‌کند.
۸. دانشگاه سطح همکاری فعالانه میان اعضای هیئت علمی و گروه‌های آموزشی مختلف را ارتقا می‌بخشد؛ **مدارج تحصیلی چند رشته‌ای**، مراکز تحقیقاتی فرارشته‌ای ایجاد می‌کند و کارهای تحقیقاتی دانشجویان دکتری را برای حل مسائل اجتماعی جامعه سوق می‌دهد.
۹. دانشگاه دانشجویان را در فرایندهای انتقال و تبادل دانش مشارکت داده و پاداش‌های متناسب با عملکرد را به آن‌ها ارائه می‌کند؛ **تعداد شرکت‌های مشتق** از دانشگاه را افزایش می‌دهد.
۱۰. دانشگاه نیازهای آموزشی **مثل مهارت‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری** را در کل دانشگاه شناسایی کرده و آنها را به همه گروه‌های آموزشی ارائه می‌دهد.

کادر شماره ۷-۳ جمع بندی سیری در "نسل‌های دانشگاه‌ها" را منعکس می‌نماید.

#### کادر شماره ۷-۳-جمع بندی سیری در نسل‌های دانشگاه‌ها

۱. تغییر بنیادین در دانشگاه‌ها با عنایت به تحولات محیطی اجتناب‌ناپذیر است.
۲. فارغ از طبقه‌بندی سه نسلی یا چهار نسلی، دانشگاه‌های آتی باید در مأموریت و راهبردها خود بازنگری کنند.
۳. حرکت به سوی دانشگاه آینده با عنوان "**جامعه‌محور**" یا "**تحول‌آفرین**" مستلزم اتخاذ تدابیری است که مراتب باید در مأموریت، چشم انداز، اهداف و راهبردهای دانشگاه ملحوظ گردد.
۴. همسو با تدابیر فوق، شاخص‌های کلیدی عملکرد متناسب با نسل‌های جدید نیز باید انتخاب و مورد پایش قرار گیرد که مراتب در فصل آخر مورد بحث قرار خواهد گرفت.

## ۴-۳- روندهای آتی محیط کلان

در این بخش لازم است روندهای آتی در محیط کلان مورد بحث قرار گیرد. معمولاً برای این تحلیل از رویکرد PESTEL استفاده می‌شود که شامل تحولات در ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیط زیست و قوانین است. در عین حال، با عنایت به کار دانشگاه تحولات تکنولوژیکی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و لذا مراتب در ادامه بحث می‌شود.

### الف) تحولات تکنولوژیکی

همان طوری که در جدول شماره ۳۱-۳ ملاحظه می‌شود، فناوری‌های پیشرفته در دستور کار پژوهشگران و مخترعین قرار دارد.

جدول شماره ۳۱-۳- گاهشمار پیشرفت مهمترین فناوری‌ها تا ۳۵ سال آینده

| ردیف | سال  | اهم فناوری‌ها  |
|------|------|--|
| ۱    | ۱۳۹۸ | فناوری کنترل با چشم/ نرم افزارهای تشخیص صورت و حرکت                                    |
| ۲    | ۱۳۹۹ | ابزارهای تشخیص کاغذی/ ابزارهای ارزان تشخیص بیماری‌ها (کیت‌های آزمایشگاهی)              |
| ۳    | ۱۴۰۳ | ربات‌های قابل تزریق/ میکرو روبات   |
| ۴    |      | آنتی بیوتیک‌های طراح   |
| ۵    | ۱۴۰۵ | لباس‌های هوشمند/ الیاف نانو  |
| ۶    | ۱۴۰۶ | - فتونیک در فضا/ افزایش پهنا/ باند و نرخ انتقال اطلاعات<br>- کاهش مصرف انرژی           |
| ۷    | ۱۴۰۷ | مواد آتشفشانی/ انقلاب اسپینترونیک  |
| ۸    | ۱۴۰۸ | جذب دی‌اکسید کربن با باتری   |
| ۹    | ۱۴۱۰ | باتری‌های الماسی/ تولید انرژی از زباله/ تولید ابر ویروس‌ها                             |
| ۱۰   | ۱۴۱۱ | اِپتوژنتیک/ تحریک سلول‌های عصبی  |
| 11   | ۱۴۱۳ | قابلیت‌های نانویی/ انرژی خورشیدی/ اینترنت کوانتومی/ الکتروموتورهای نوری                |
| 12   | ۱۴۱۴ | مواد بیومیمتیک/ چاپگر سه بعدی  |
| 13   | ۱۴۱۵ | انقلاب بعدی در هوش مصنوعی/ مولکول‌های طراحی/ تجزیه و تحلیل کلان اطلاعات/ خلق مواد جدید |
| 14   | ۱۴۱۸ | اکوسیستم‌های خودکفا از نظر انرژی/ اصلاح ژنتیک سلول‌های زایشی/ رایانش ژنتیک             |
| 15   | ۱۴۲۰ | حیوانات خانگی/ موشک‌های ریز موجی/ آزمایش‌های ژنتیک                                     |
| 16   | ۱۴۲۳ | تولید برق از همجوشی هسته‌ای/ ترقی تکاملی/ دستکاری ژنتیکی                               |
| 17   | ۱۴۲۹ | ذخیره‌سازی کربن/ انرژی هسته‌ای فضایی   |
| 18   | ۱۴۳۴ | شهرهای زیر دریا/ مهندسی آب و هوا   |
| 19   | -    | پیشرفت‌های الگوریتمی/ ماهواره‌های ژنوتوریلو  |

## ب) سایر آینده پژوهی

از جمله روندهای مهم آتی مرتبط با فعالیت‌های دانشگاه عبارتند از:

### ۱. اقتصاد مبتنی بر خوداشتغالی (Do It Yourself Economy=DIY Economy) :

✓ این اقتصاد مبتنی بر فناوری پیشرفته و سرمایه بر است (مثل تلویزیون‌های صفحه تخت، جاروب‌های رباتیک، سیستم‌های پیشرفته مراقبت از کودک و...).

✓ با استفاده از همه فرصت‌های نشأت گرفته از اقتصاد مشارکتی خانه‌ها رفته رفته به محل کار تبدیل خواهد شد.

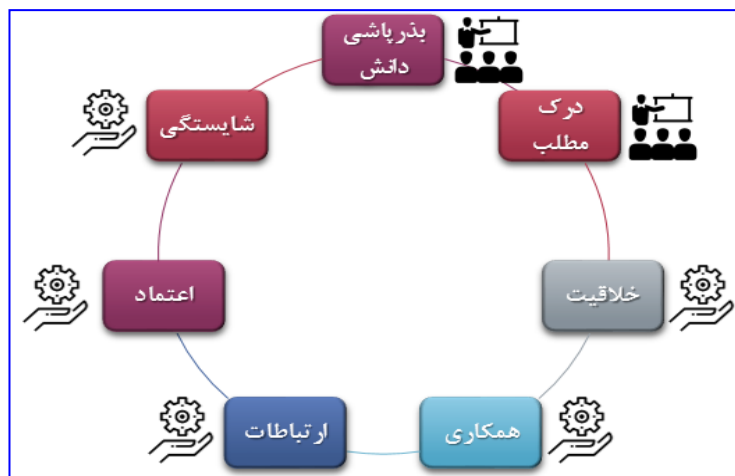
۲. پژوهشگران دانشگاه آکسفورد بر این باورند که ۴۷ درصد از شغل‌های امروزی در دو دهه آینده به رایانه‌ها سپرده می‌شوند و موسسه جهانی مکنزی رقم این مشاغل را ۲۵۰ میلیون اعلام می‌کند.

۳. ۸۳ درصد از رشد اشتغال از سال ۲۰۰۷ در انگلستان به خوداشتغالی مربوط می‌شود. اکثر آنها زنانی هستند که آزادانه انتخاب کرده اند راهی را بروند که دوست دارند، بویژه که امروز هر کار پای در عرصه اطلاعات دارد.

۴. تعلیم و تربیت گران و پرهزینه است، حال آن که بخش عظیمی از آن هدر می‌رود. به عنوان مثال مسائلی که در مدرسه می‌آموزیم **مسائلی بسته** با پاسخ‌های اثبات شده‌ای هستند (مثل فاصله اینجا تا آنجا چقدر است؟)، در حالی که مسائلی که در زندگی و محل کار با آنها مواجه می‌شویم، از نوع **مسائلی باز** هستند (مثل آیا در این کسب و کار سرمایه گذاری کنیم؟).

۵. دانشگاه باید بر شایستگی تمرکز کند. دانش فراموش می‌شود، اما مهارت‌های یاد گرفته شده می‌ماند، مثلاً مهارت شنا و دوچرخه سواری که هرگز فراموش نمی‌شوند. در نتیجه **آموزش نحوه‌ی اندیشیدن و نحوه‌ی فراگرفتن، مهم‌تر از آموزش حقایق یا واقعیت‌ها است.**

۶. اندیشمندان به انواع شایستگی‌ها<sup>۷</sup> که باید توسط دانشگاه‌ها به آنها پرداخته شود، اشاره نموده‌اند و لذا در این زمینه اتفاق نظر وجود ندارد. به عنوان مثال هندی به هفت مورد به شرح شکل شماره ۵-۳- اشاره می‌کند.



شکل شماره ۵-۳- آموزش مبتنی بر ابعاد هفتگانه (هندی)

<sup>۷</sup> منظور از شایستگی هرگونه مهارت خاصی است که موجب می‌شود کارها به انجام برسند.

### ج) روندهای مرتبط با رویکرد PESTEL

در جدول شماره ۳۲-۳ تعدادی از روندهای مرتبط با عوامل ششگانه در رویکرد مزبور مندرج است. تعدادی از روندهای مندرج در جدول مزبور با مطالب مورد بحث در بخش اول- مرور اسناد بالادستی، به ویژه برنامه ششم توسعه - همچنین سیاست‌های توصیه شده برای نسل جدید دانشگاه‌ها و یا تحولات تکنولوژیکی مورد اشاره همسویی دارند. به عبارتی هر چند تحلیل‌ها از منظرهای متفاوتی صورت گرفته‌اند، اما ماهیت آن‌ها به مباحث مشترکی اشاره دارند.

به عنوان مثال «بیکاری و سطح اشتغال پایین» یکی از مسایل مهم در بخش اقتصادی است و برای مواجهه با آن لازم است دانشگاه‌ها به بازنگری در نحوه تدوین و محتوای رشته و دوره‌ها پردازند تا دانش‌آموختگان با فراگیری مهارت‌ها و یا تقویت شایستگی‌ها بتوانند سریعتر در بازار کار جذب شوند و یا قادر باشند به خوداشتغالی دست یازند.

جدول شماره ۳۲-۳- روندهای مهم مرتبط با رویکرد PESTEL

| ردیف | ابعاد محیطی | روندها   | اهم فرصت‌ها   | اهم تهدیدها  |
|------|-------------|--|---|--|
| ۱    | سیاسی       | ۱. تداوم تحریم‌ها<br>۲. بهبود روابط با کشورهای همسایه<br>۳. تعامل سازنده با کشورهای غربی   | - امکان ایجاد شعبه در خارج<br>- افزایش دانشجویان بورسیه<br>- تسهیل همکاری‌های بین‌المللی<br>- امکان فعالیت در منطقه<br>- دولت الکترونیک و شبکه ملی اطلاعات<br>- تعامل سازنده با سایر کشورها   | - افت مراودات با دنیای غرب<br>- ادامه تحریم‌ها   |
| ۲    | اقتصادی     | ۱. کاهش درآمدهای نفتی<br>۲. کاهش ارزش ریال در برابر ارزهای خارجی<br>۳. کاهش جمعیت جوان<br>۴. افزایش یا تداوم بیکاری<br>۵. حمایت از شرکت‌های دانش بنیان | - کاهش مهاجرت‌های تحصیلی<br>- لزوم بازنگری در نوع و محتوای دروس و رشته<br>- تأکید بر مهارت آموزی<br>- استقبال از دوره‌های آزاد<br>- توسعه شرکت‌های دانش بنیان و مراکز رشد<br>- تقویت شرکت‌های دانش بنیان<br>- گسترش صنعت توریسم (ایرانگردی)<br>- اقتصاد دانش بنیان<br>- افزایش هزینه‌های تحصیلی در مراکز آزاد و غیرانتفاعی و ترجیح دانشگاه‌های دولتی<br>- ورود اساتید جوان، با دانش و با انگیزه | - کاهش بودجه تخصیصی دولت<br>- مشکلات مربوط به تأمین مایحتاج و یا طرح‌های توسعه<br>- تعدیل انگیزه اساتید و کارکنان<br>- افت سطح دانشجویان پذیرفته شده<br>- کاهش تعداد دانشجویان (روند نزولی جمعیت)<br>- کاهش بودجه‌های پژوهشی |



**جدول شماره ۳۲-۳- روندهای مهم مرتبط با رویکرد PESTEL - ادامه**

| ردیف | ابعاد محیطی      | روندها  | اهم فرصت‌ها  | اهم تهدیدها  |
|------|------------------|---|--|--|
| ۳    | اجتماعی - فرهنگی | ۱. ارج نهادن به تحصیل در مقاطع بالاتر<br>۲. افزایش حضور بانوان در مشاغل مهم<br>۳. اهمیت برند دانشگاه در انتخاب دانشجویان<br>۴. تأکید بر نهاد خانواده  | - افزایش تقاضا برای ادامه تحصیل در مقاطع ارشد و بالاتر<br>- افزایش علاقمندی به ادامه تحصیل<br>- افزایش فرصت برای انجام پژوهش‌های مرتبط<br>- افزایش اهمیت مطالعات مرتبط با خانواده (امکان قطب علمی شدن دانشگاه)<br>- لزوم مهندسی فرهنگی و حمایت از طرح‌های پژوهشی مربوط<br>- تقویت ارزش‌های اساسی و کارکردی در دانشگاه‌ها | - عدم ترجیح نخبگان و افراد مستعد برای تحصیل در دانشگاه<br>- رواج مدرک گرایی و افت کیفیت تحصیلات دانشگاهی |
| ۴    | تکنولوژیکی       | ۱. رشد استفاده از IT اینترنت و شبکه‌های اجتماعی<br>۲. افزایش فناوری‌های پیشرفته<br>۳. توسعه کاربردهای IT در سایر علوم<br>۴. حمایت از دولت الکترونیک<br>۵. رتبه اول منطقه در علم و فناوری  | - کاهش نیاز به زیرساخت‌های فیزیکی<br>- استقبال از آموزش‌های مجازی<br>- ایجاد رشته‌های جدید<br>- دایر نمودن دوره‌های میان رشته‌ای<br>- تکنولوژی‌های پیشرفته و امکان بهره‌گیری برای بهبود انگاره و برند دانشگاه<br>- حمایت از فعالیتهای تحقیقاتی بنیادین   | - تجربه محدود اساتید در حوزه سرمایه گذاری و شرکتهای دانش بنیان   |
| ۵    | محیط زیست        | ۱. تأکید بر رعایت اصول زیست محیطی<br>۲. کاهش مصرف انرژی و سایر مواد قابل جایگزین (مثل کاغذ)   | - الکترونیکی شدن فرآیندهای دانشگاه<br>- امکان ارائه خدمات مربوط به سایر سازمان‌ها<br>- کاهش هزینه‌ها<br>- توجه بیشتر به توسعه پایدار<br>- کاهش مصرف انرژی  |  |
| ۶    | قوانین           | ۱. مجموعه قوانین مرتبط با برنامه ششم توسعه مثل ...<br>- افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور<br>- حمایت از پژوهش‌های مسأله محور<br>- اختصاص یک درصد اعتبارات شرکتهای دولتی به امور پژوهشی و توسعه فناوری<br>- اختصاص ۳ درصد از سود قابل تقسیم شرکتهای دولتی به پژوهش‌های مسأله محور<br>۲. عدم پویایی و انعطاف کافی ضوابط مرتبط با ماهیت دوره ها و رشته های | - ایجاد زمینه افزایش تقاضا برای خدمات پژوهشی مسأله محور  | فرایند و ضوابط نامساعد برای جذب سریع اعضای هیات علمی رشته ها<br>ضعف کاربردی ماهیت دوره ها و رشته ها      |

### ۳-۵- اهمیت فرصت‌ها و تهدیدها دانشگاه الزهراء

براساس تحلیل اطلاعات فوق، مطالعات قبلی و تحلیل‌های صورت گرفته، فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با فعالیت‌های دانشگاه الزهراء شناسایی شدند و سپس آن‌ها توسط اعضای شورای راهبردی، براساس دو معیار «احتمال وقوع» و «میزان تأثیر در فعالیت‌های دانشگاهی» ارزیابی کمی شده و اهم آن‌ها مشخص شدند که مراتب کادرهای شماره ۳-۸ و ۳-۹ ملاحظه می‌شود.

#### کادر شماره ۳-۸- اهمیت فرصت‌های دانشگاه الزهراء

۱. نگرش مثبت مسئولان نظام به ویژه مقام معظم رهبری به توسعه و اهمیت دانشگاه خاص بانوان
۲. گسترش شبکه جهانی اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و تحول دیجیتال که باعث نشر سریع دانش و رای مرزهای جغرافیایی می‌شود.
۳. بالا رفتن سن ازدواج و وجود بیکاری باعث می‌شود خانم‌ها و خانواده‌های آنان ادامه تحصیل فرزندان را تشویق و حمایت کنند.
۴. تعداد زیاد فارغ التحصیلان توانمند با مدرک دکتری در سطح کشور و علاقمندی برای جذب در دانشگاه‌های دولتی به ویژه مستقر در تهران، فرصت دیگری است که دانشگاه می‌تواند از میان آنها بهترین استعدادها را شناسایی و جذب نماید.
۵. تداوم تحریم‌های بین‌المللی در زمینه‌های مختلف که موجب ایجاد زمینه برای پژوهش و خودکفایی می‌شود.
۶. شرایط اقتصادی کشور که هم استقلال خانم‌ها را در پی دارد و هم ضرورت اشتغال آنان را برای تقویت درآمد خانواده و دستیابی به رفاه نسبی موجب می‌شود.
۷. برخی روندهای محیطی موجب ایجاد موقعیت بهتر زنان برای مشاغل کارشناسی و پژوهشی و حتی مناصب مدیریتی در سازمان‌ها می‌شود که آن هم، زنان را برای ادامه تحصیل، به ویژه در مقاطع ارشد و بالاتر تشویق می‌کند.
۸. بیکاری در سطح کشور که همچنان باعث علاقمندی گروه کثیری برای ادامه تحصیل در مقاطع کارشناسی ارشد و یا بالاتر می‌شود.
۹. اعتقادات مذهبی در اقشار مختلف جامعه موجب حمایت و تشویق آنان به تحصیل دختران در دانشگاه‌های تک جنسیتی می‌شود.
۱۰. توسعه فناوری‌های نوین آموزشی که امکان آرایه آموزش‌های مجازی را تسهیل می‌سازد.
۱۱. ادامه تحصیل در خارج از کشور به ویژه کشورهای غربی با توجه به برابری دلار و ریال، بسیار گران‌تر از داخل بوده، علاوه بر آن به لحاظ محدودیت‌های فرهنگی، ادامه تحصیل خانم‌ها در خارج دشوارتر است، وجود تنش‌های سیاسی در روابط بین‌المللی، مشکلات اخذ ویزا، اعزام دانشجویان به خارج را محدود و دشوار می‌سازد. لذا دانشجویان علاقمند به تحصیلات تکمیلی و توانمند اشتیاق بیشتری برای تحصیل در داخل دارند.

## کادر شماره ۹-۳- اهم تهدیدهای دانشگاه الزهراء

۱. کاهش تقاضا با توجه به توزیع سنی جمعیت و رشد روزافزون مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها و خطر حذف برخی از رشته‌ها و گرایش‌ها
۲. تحریم‌های بین‌المللی و کاهش درآمد و بودجه دولت برای اختصاص به مؤسسات آموزش عالی
۳. مشکلات کمبود اعتبارات دولت، کاهش بودجه عمومی و عمرانی دانشگاه را به دنبال خواهد داشت، به علاوه سطح تورم در جامعه موجب محدودیت در تجهیز و نوسازی زیرساخت‌های آموزشی و کمک آموزشی می‌شود. کمبود اعتبارات خرید و نگهداری تجهیزات آزمایشی و مواد آزمایشگاهی را با مشکل جدی مواجه خواهد کرد.
۴. عدم آگاهی و تجربه سازمان‌ها و دستگاه‌ها در طرح نیازهای پژوهشی و نحوه تعامل با دانشگاه
۵. شرایط حاکم در جامعه نگرش دانشجویان را برای انتخاب رشته‌های تحصیلی تغییر داده است، دانشجویان رشته‌هایی را ترجیح می‌دهند که بتوانند با افزایش توانمندی‌های عملی جذب بازار کار شوند، در نتیجه یکی از تهدیدات استقبال کم دانشجویان از رشته‌های غیر کاربردی است.
۶. وجود و تداوم تنش‌های سیاسی در روابط بین‌المللی
۷. شرایط نامناسب اقتصادی کشور موجب کاهش سرمایه‌گذاری شده و آن هم به افزایش بیکاری در سطح جامعه می‌افزاید، هر چند این موضوع احتمال دارد، افراد را به دانشگاه‌ها می‌کشاند، اما ممکن است آنان نتوانند از عهده تأمین هزینه‌های آموزشی برآیند.
۸. سطح بیکاری و مشکلات جذب فارغ‌التحصیلان در بازار کار که موجب کم‌علاقه‌گی آنان به ادامه تحصیل می‌شود.
۹. فرار مغزها و علاقمندی دانشجویان برای ادامه تحصیل در خارج از کشور
۱۰. رشد سریع شاخص‌های عملکردی دانشگاه‌های رقیب در داخل و خارج

## فصل چهارم: چشم انداز استراتژیک

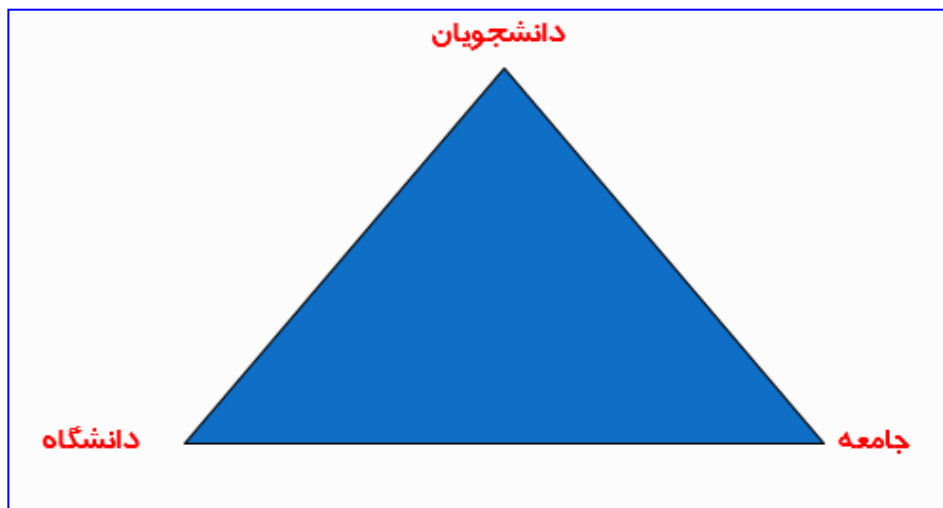
### ۱-۴- مقدمه

در این فصل **مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های محوری جدید** معرفی می‌شود. برای این منظور ابتدا مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های محوری فعلی مورد بحث و ارزیابی قرار گرفتند و مقرر گردید اصلاح و بازنگری شوند، برای این منظور الگوبرداری از سایر دانشگاهها (داخل و خارج) صورت پذیرفت. در پیوست شماره ۵ دانشگاه‌های مورد مطالعه و سپس عناصر و محتوای بیانیه‌ها ارائه شده است. مضامین آنها در دانشگاه‌های منتخب مقایسه و تحلیل شدند پس از بحث‌های مکرر در جلسات شورای راهبردی مراتب، جمع بندی شده اند. در ادامه هر کدام مطرح و بررسی می‌شوند.

### ۲-۴- مأموریت

#### الف) مرور بیانیه مأموریت سایر دانشگاهها

بیانیه مأموریت تعدادی از دانشگاه‌های خارجی مورد بررسی قرار گرفت که مراتب در پیوست شماره ۶ قابل ملاحظه است. شکل شماره ۶-۴ جمع بندی عناصر مأموریت را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۶-۴- جمع بندی عناصر مأموریت

اهم عناصر مأموریت سایر دانشگاه‌ها به شرح ذیل است:

• **تمرکز بر دانشجویان:**

۱. توسعه توانایی‌های دانشجویان برای پیشرفت در حرفه
۲. تربیت متخصصان و رهبران با انگیزه، مؤثر و خدمت‌گرا
۳. تقویت مهارت‌های فکری (انتقادی، نوآوری و کاربردی)، قابلیت‌های اجتماعی (انعطاف و کار تیمی، صداقت و اخلاق محوری) و توانمندی‌های فردی (چالش‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، چابکی و نتیجه‌گرایی)

• **تمرکز بر دانشگاه:**

۱. ایجاد محیط یادگیری
۲. بهبود امکانات و زیرساخت‌ها

• **تمرکز بر جامعه:**

۱. توسعه سرمایه‌های انسانی (نسل آتی برای نیازهای کشور)
۲. توسعه پایدار (مسئولیت اجتماعی دانشگاه)
۳. توسعه دانش و فناوری‌ها (ثروت آفرینی)

## ب) متدولوژی تدوین مأموریت

متدولوژی تدوین مأموریت عبارتند از:

• **ما چه هستیم؟**

– دانشگاه خاص بانوان

• **چه می‌کنیم؟**

– آموزش، پژوهش، بهره‌برداری و به کارگیری دانش و فناوری‌ها

• **چگونه؟**

۱. ارایه آموزش‌های کیفی (شایستگی محور) برای تربیت نیروی انسانی کارآمد و کارآفرین
۲. طراحی و ارایه دوره‌های آموزشی مناسب و همسو با عصر دیجیتال (مثل علوم بین رشته‌ای و یا دوره‌های کوتاه مدت مهارت‌آموزی)
۳. انجام پژوهش‌های مسئله محور و مورد نیاز جامعه (همکاری با صنعت و دستگاه‌ها)
۴. تجاری سازی دانش و فناوری‌ها (کارآفرینی، بازارسازی و تجاری سازی علوم)
۵. توسعه امکانات سخت افزاری (مثل زیرساخت‌ها و IT) و نرم‌افزاری (مثل فضای یادگیری)

• **چرا؟**

۱. تسهیل مشارکت همه جانبه بانوان در مدیریت کشور
۲. ایجاد زمینه رشد و بالندگی بانوان برای شرایط آتی

۳. کمک به تحقق سیاست‌های نظام (اهداف برنامه ششم توسعه)
۴. ایفای مسئولیت‌های اجتماعی (توسعه پایدار)
۵. ارتقای شأن و منزلت ایران اسلامی در جهان

### ج) مأموریت فعلی دانشگاه الزهراء

بیانیه فعلی مأموریت در کادر شماره ۱۰-۴ قابل ملاحظه است.

#### کادر شماره ۱۰-۴- بیانیه فعلی 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، در صدد 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 تاثیرگذار 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.

### د) بیانیه مأموریت جدید دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴

بیانیه مأموریت نهایی در کادر شماره ۱۱-۴ معرفی می‌شود.

#### کادر شماره ۱۱-۴- بیانیه فعلی مأموریت

دانشگاه الزهراء نماد آموزش عالی بانوان کشور است که از طریق آموزش‌های نوین و کارآمد، انجام پژوهش‌های بنیادی و مسئله محور و ارائه فناوری‌های نوین و همکاری با نهادهای ملی و بین‌المللی با بهره‌گیری از اساتید و اندیشمندان در جهت تربیت زنان فرهیخته توانمند و تاثیرگذار در جامعه، زمینه مشارکت همه جانبه زنان را برای تحقق سیاست‌های نظام جمهوری اسلامی ایران فراهم می‌سازد.

### ۳-۴- چشم انداز

#### الف) مرور چشم اندازهای سایر دانشگاهها

بیانیه چشم انداز تعدادی از دانشگاهها به عنوان نمونه در پیوست شماره ۷ قابل مشاهده است. مرور چشم اندازهای سایر دانشگاهها به ویژه دانشگاههای تک جنسیتی و تحلیل محتوایی از عناصر چشم اندازها نشان می دهد آنها بر مفاهیم زیر تأکید داشته اند:

- ✓ حضور در رتبه بندی های جهانی (مثلاً چشم انداز دانشگاه تربیت مدرس، جز ۲۰۰ دانشگاه برتر جهان و یا رتبه سوم دانشگاه های منطقه)
- ✓ ایجاد محیط پویا
- ✓ ارتقای سطح علمی، پژوهش و فناوری کشور
- ✓ توسعه همکاری های بین المللی و یا دارای اعتبار بین المللی
- ✓ کمک به حل مسایل جامعه
- ✓ برخورداری از مرجعیت علمی (مثلاً چشم انداز دانشگاه صنعتی شریف، پیشگام، الگوساز و مرجع)

#### ب) خلاصه دیدگاه های اعضای محترم شورای راهبردی

خلاصه دیدگاه های اعضای محترم شورای راهبردی به این شرح است:

- ✓ الگوی خاص در جهان برای نمایندگی نظام (افتخار نظام)
- ✓ عامل حرکت علمی در بانوان
- ✓ پیشرو در توسعه پایدار
- ✓ تأثیرگذار در جامعه (از لحاظ فرهنگی و اجتماعی)
- ✓ پاسخگویی به نیازهای کشور
- ✓ فارغ التحصیلان مسئولیت پذیر و کارآمد
- ✓ کسب رتبه اول در دانشگاه های تک جنسیتی
- ✓ جز ۵۰۰ دانشگاه برتر دنیا
- ✓ جز ده دانشگاه برتر کشور
- ✓ حرکت به سوی دانشگاه مسئله محور و کارآفرین
- ✓ قابلیت حضور در رتبه بندی های معروف جهان (مثل شانگهای یا تایمز)

### ج) بیانیه چشم انداز فعلی دانشگاه الزهراء

بیانیه چشم انداز فعلی دانشگاه در کادر شماره ۱۲-۴ قابل ملاحظه است.

#### کادر شماره ۱۲-۴- بیانیه چشم انداز فعلی دانشگاه

دانشگاه الزهراء (س) در افق ۱۴۰۴ دارای رتبه‌ی اول دانشگاه جامع خاص بانوان در جهان و ارائه دهنده‌ی الگوی زن مسلمان فرهیخته 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 کاربردی بوده و به عنوان مرجع علمی مطالعات خاص زن و خانواده شناخته می‌شود.

### د) بیانیه چشم انداز جدید دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴

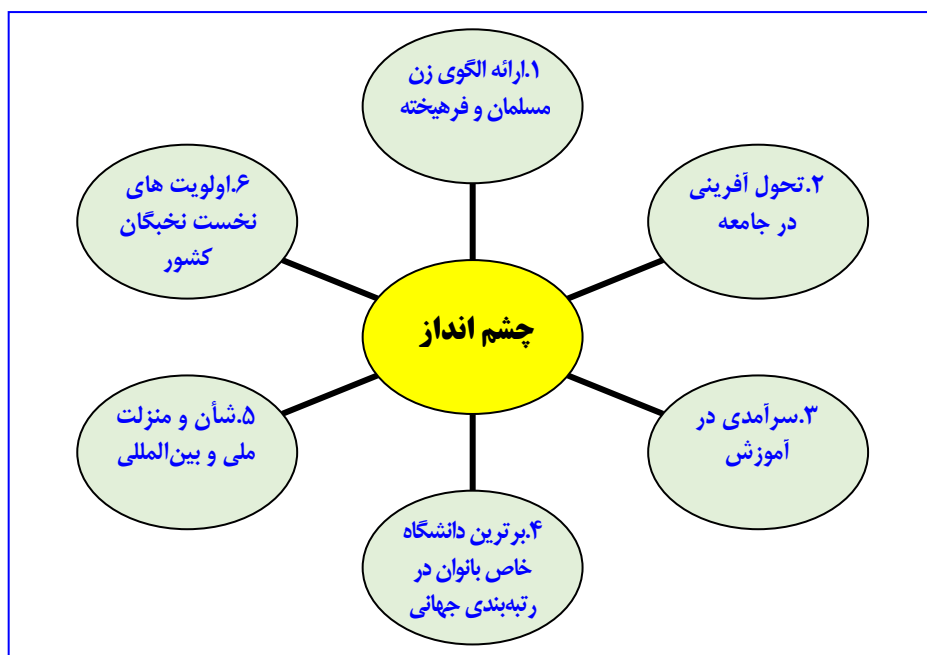
پس از مرور چشم انداز سایر دانشگاه‌ها و آرایه تحلیل‌ها راجع به چشم انداز فعلی، اعضای شورای راهبردی در خصوص بیانیه چشم‌انداز مندرج در کادر شماره ۱۳-۴ به توافق رسیدند.

#### کادر شماره ۱۳-۴- بیانیه چشم‌انداز

دانشگاه الزهراء (س) در افق ۱۴۰۴، با ارائه الگوی زن مسلمان و فرهیخته، تحول‌آفرینی در جامعه و ارتقای اثربخشی آموزش، عنوان برترین دانشگاه خاص بانوان را در رتبه‌بندی جهانی کسب کرده و از شأن و منزلت ملی و بین‌المللی برخوردار بوده و جزء اولویت‌های نخست نخبگان کشور می‌باشد.



عناصر چشم انداز جدید که شامل ۶ مورد است و در شکل شماره ۴-۷ ملاحظه می‌شود.

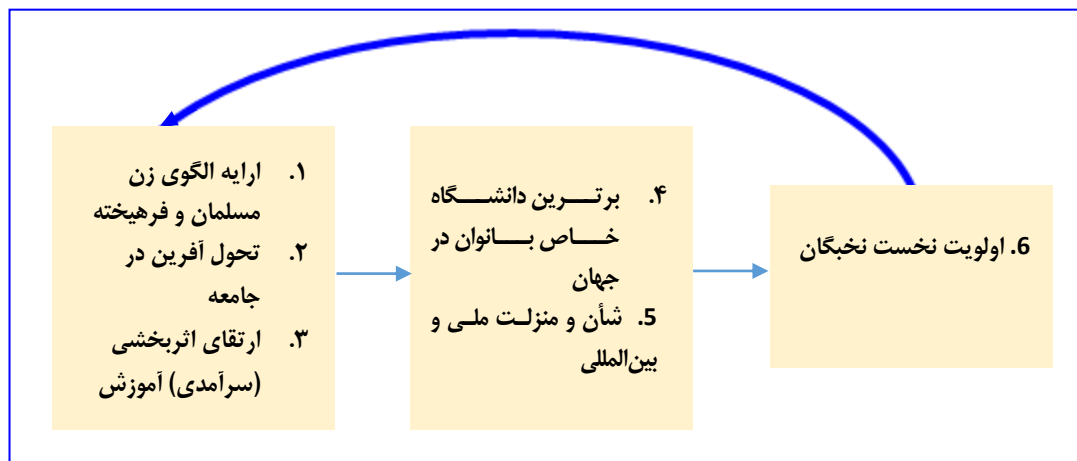


۴-

شکل شماره ۷-

عناصر چشم انداز جدید دانشگاه الزهراء (س)

شکل شماره ۴-۸ رابطه علت و معلولی عناصر چشم انداز را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۴-۸- رابطه علت و معلولی عناصر چشم انداز

تشریح عناصر چشم انداز جدید عبارتند از:

۱. **ارائه الگوی زن مسلمان و فرهیخته:** برخورداری از مهارت های اجتماعی، معرفت دینی، تخصص و کارآمدی، همچنین برخی مضامین بیانیه گام دوم انقلاب مثل معنویت، اخلاق، امید به آینده
۲. **تحول آفرینی در جامعه:** اثرگذاری فرهنگی، اجتماعی، تاکید بر توسعه پایدار، توسعه پژوهش های اثرگذار و ثروت آفرینی از پژوهش ها، تمرکز بر مسائل صنعت و جامعه، توسعه کارآفرینی و مراکز رشد، افزایش و تنوع بخشی به منابع درآمدی
۳. **سرآمدی در آموزش:** ارتقای کیفیت آموزش با هدف یادگیری مهارت ها و شایستگی محوری (مثل روحیه همکاری، خودآگاهی، مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس، ارتقای علمی دانشجویان)
۴. **برترین دانشگاه خاص بانوان** در جهان احراز عنوان برترین دانشگاه در رتبه بندی جهانی مظهر حرکت علمی در بانوان
۵. **شان و منزلت ملی و بین المللی:** ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه بندی ملی و حضور در رتبه بندی های جهانی مثل تایمز
۶. **اولویت های نخست نخبگان کشور:** دانشگاه با اعتلای برند و تقویت اعتبار، همچنین سرآمدی در آموزش و پژوهش، برخورداری از اساتید توانمند و علاقمند باید بتواند دانشجویان نخبه را برای انتخاب ترغیب نماید.

## ۴-۴- ارزش های محوری

ارزش های محوری تعدادی از دانشگاه ها به عنوان نمونه در پیوست شماره ۸ قابل مشاهده است.

### الف) پرسش ها برای تعیین ارزش های محوری

۱. ما برای دستیابی به مأموریت و چشم انداز، چه نوع فرهنگی نیاز داریم؟
۲. از کارکنان و اساتید انتظار داریم چه رفتاری با ذینفعان داشته باشند؟
۳. اساتید و کارشناسان چگونه با هم تعامل کنند؟
۴. مدیران و مسئولان در تصمیم های خود چه مواردی را لحاظ کنند یا مهم بدانند؟

### ب) خلاصه توصیه ها و مذاکرات اعضای شورای راهبردی

در پاسخ به پرسش های فوق و بحث تبادل نظر راجع به ارزش های سایر دانشگاه ها و ارزش های قبلی بر موارد زیر تاکید داشتند.

- ✓ مشتاق یادگیری و یاددادن (همه همزمان معلم و شاگرد باشند/ دوستار و عاشق علم بودن)
- ✓ خودتوسعه‌ای و برخورداری از دانش به روز (به ویژه اساتید و کارشناسان)
- ✓ کار تیمی، روحیه مشارکت و همکاری برای ایجاد پژوهش‌های فرارشته‌ای و دایر نمودن دوره‌های بین‌رشته‌ای ضروری است.
- ✓ جهانی اندیشیدن، برای توسعه همکاری‌های بین‌المللی از بعد آموزشی و پژوهشی
- ✓ پایبندی به اصول اخلاقی و یا رعایت اخلاق حرفه‌ای که در اغلب دانشگاه‌ها به آن توجه شده است.
- ✓ رعایت احترام و مبادی آداب بودن، این مورد جزو ویژگی‌های فرهنگی دانشگاه الزهرا محسوب می‌شود و با عنایت به تک جنسیتی بودن رعایت آن مهم است.
- ✓ توسعه ارتباطات و برونگرایی، پیشگامی در تعامل و شبکه‌سازی برای ایجاد ارتباط سازنده با بخش صنعت و دولت و سایر دانشگاه‌ها

### ج) ارزش‌های محوری قبلی

ارزش‌های فعلی دانشگاه شامل دو دسته ارزش‌های عام و خاص است که مراتب در کادر شماره ۱۴-۴ ملاحظه می‌شود.

#### کادر شماره ۱۴-۴- ارزش‌های فعلی دانشگاه

##### ۱. ارزش‌های 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 بنیان‌گذار جمهوری اسلامی و مقام معظم رهبری در تقویت نوآوری در علم و آزاداندیشی

##### ۲. ارزش‌های ویژه:

- ✓ پایبندی به ارزش‌های اسلامی و بازنمایی ظرفیت‌های دین در تحقق جایگاه زن در عرصه‌های مختلف جامعه
- ✓ تربیت زنان مؤمن، خلاق، آزاده و توانا برای حرکت در مرزهای دانش جهت اعتلای هویت اسلامی- ایرانی زنان
- ✓ اخلاق‌مداری و گسترش اخلاق حرفه‌ای در سطح اساتید، کارمندان، دانشجویان و آیین‌نامه‌ها
- ✓ استعدادپروری از طریق ایجاد فرصت‌های عادلانه در تحصیل علم، با تأکید بر خانواده‌محوری
- ✓ نهادینه‌سازی مرجعیت علمی مسائل زنان، احترام به زنان دانشمند محجبه و عقیف در سطح ملی- بین‌المللی
- ✓ تعامل پویا، فعال و الهام‌بخش با مراکز علمی ویژه‌ی زنان در سراسر جهان با حفظ معیارهای دینی

### د) ارزش‌های محوری جدید دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴

اعضای محترم شورای راهبردی، ارزش‌های عام که قبلاً تدوین شده‌اند را مورد تأکید و تأیید مجدد قرار دادند، اما با عنایت به خلاصه مذاکرات مقرر شد در ارزش‌های ویژه تجدیدنظر بعمل آید. شکل شماره ۹-۴ عناوین ارزش‌های ویژه را نشان می‌دهد. همچنین ابعاد آن‌ها در کادر شماره ۱۵-۴ و تعاریف آن‌ها در کادر شماره ۱۶-۴ مندرج است.



شکل شماره ۹-۴- ارزش‌های محوری دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴

ابعاد ارزش‌های ویژه دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴ در کادر شماره ۴-۱۵ قابل ملاحظه است.

کادر شماره ۴-۱۵- ابعاد ارزش‌های محوری دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴

| ابعاد  | ارزش‌های ویژه     |
|--|-------------------|
| ۱. محیط دوستانه<br>۲. همه معلم و شاگرد باشند.<br>۳. یادگیری مستمر و به روز بودن<br>۴. بالندگی فردی                                 | ۱. فرهنگ یادگیری: |
| ۱. احترام متقابل و رعایت آداب اجتماعی<br>۲. روحیه همکاری، هم‌افزایی و همفکری<br>۳. عدم فردگرایی<br>۴. تحمل دیدگاه‌ها (انتقادپذیری) | ۲. کار تیمی:      |
| ۱. مسئولیت‌پذیری<br>۲. یکپارچگی<br>۳. تعهد سازمانی<br>۴. شفافیت، عدالت و انصاف   | ۳. اخلاق حرفه‌ای: |
| ۱. نوآوری علمی<br>۲. ارائه ایده‌های جدید<br>۳. بهبود مستمر<br>۴. پیشگام در حل مسایل  | ۴. نوآوری:        |
| ۱. روحیه رقابت<br>۲. برتری جویی (کمال جویی)<br>۳. شجاعت علمی<br>۴. اول شدن / برنده شدن در مسابقات علمی                             | ۵. رقابت‌پذیری:   |

تعاریف ارزش‌های ویژه دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴ در کادر شماره ۴-۱۶ قابل ملاحظه است.

کادر شماره ۴-۱۶- تعاریف ارزش‌های ویژه دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴

| تعاریف  | عنوان ارزش‌ها     |
|---|-------------------|
| دانشگاه محل یادگیری است و عمیقاً اعتقاد داریم باید جو دانشگاه زمینه انتقال آموخته‌های افراد به یکدیگر را به صورت مؤثر فراهم کند، تا هر کس بتواند یادگیری و یاددادن را تجربه کند.                          | ۶. فرهنگ یادگیری: |
| همکاری اعضای هیأت علمی و گروه‌های آموزشی در سطح دانشگاه، در سرلوحه فعالیت‌های ما قرار دارد؛ ضمن آن که فضای دانشگاه ما آکنده از همدلی، گشودگی و مشارکت است.  | ۷. کار تیمی:      |
| ما به رعایت شئون اسلامی، کرامت انسانی، اخلاقیات (مثل شفافیت، عدالت و انصاف) و مسئولیت‌های اجتماعی پایبند بوده و این اصول را در رفتارهای فردی، قضاوت‌ها و ارزیابی دانشجویان و همکاران خود به کار می‌گیریم. | ۸. اخلاق حرفه‌ای: |
| ما همواره در تکاپوی رویکردهای نوین، نظریه‌های جدید و به کارگیری آخرین دستاوردهای تجربی و علمی برای بهبود مستمر در تمامی فعالیت‌های دانشگاه هستیم.   | ۹. نوآوری:        |
| اساتید و دانشجویان دانشگاه از روحیه کمال‌گرایی و آرمان‌خواهی برخوردارند؛ به طوری که برای اعتلای نام دانشگاه از هیچ کوششی برای حضور و رقابت در مسابقات علمی دریغ نمی‌کنند.                                 | ۱۰. رقابت پذیری:  |

## فصل پنجم: برنامه راهبردی

### ۱-۵- مقدمه

این فصل شامل راهبردها، اهداف و نقشه استراتژی دانشگاه می‌باشد که در ادامه هر یک مورد بحث قرار می‌گیرد.

### ۲-۵- راهبردها<sup>۸</sup>

راهبردها شامل مواردی است که در شکل شماره ۱۰-۵ قابل ملاحظه است و در ادامه تشریح می‌شوند.



شکل شماره ۱۰-۵- ابعاد راهبردها

تعریف، ابعاد و مؤلفه‌های هر یک از راهبردها به شرح ذیل می‌باشد:

۱. **شایسته‌محوری (شایسته‌پروری):** این راهبرد به مفهوم بالندگی دانشجویان، سرآمدی در آموزش و جهت‌گیری‌های فعالیت‌های آموزش به سوی یادگیری و ارتقای توانمندی‌های دانشجویان برای جذب در بازار کار و یا ارتقای کارراه آموزشی می‌باشد.

<sup>۸</sup> برای تعیین راهبردها، روش‌های متنوعی توصیه شده است، مثل ارزیابی موقعیت سازمان براساس شرایط داخلی و بیرونی و اتخاذ یکی از استراتژی‌های تهاجمی، رقابتی، تدافعی و محافظه کارانه. از آنجا که این روش استراتژی یکسانی برای سازمانی را تجویز می‌کند از نوآوری محدودی برخوردار است. لذا امروزه برای انتخاب استراتژی‌های بکر و بدیع - که موجب برتری و تحول موقعیت سازمان شود - از رویکردهای غیر تجویزی استفاده می‌شود که در این سند نیز این رویکرد مدنظر بوده است.

ابعاد این راهبرد به شرح ذیل است:

- ✓ بازنگری در نوع دوره‌ها و اخذ مجوز برای دایر کردن رشته‌های جدید کاربردی
- ✓ تجدیدنظر در نحوه‌ی تدریس و ارایه دوره‌ها به صورت مهارت‌آموزی
- ✓ مشارکت دانشجویان در اداره و مدیریت خدمات دانشگاه از طریق انجمن‌ها و کانون فارغ‌التحصیلان
- ✓ ایجاد زمینه تجربه‌اندوزی در ارایه مفاهیم - انجام پروژه‌های عملی و به صورت گروهی
- ✓ آموزش مهارت‌های شغلی، اجتماعی و فرهنگی (تقویت معرف دینی)
- ✓ علاقمند نگهداشتن دانشجویان در طول دوره تحصیل
- ✓ پاسخگویی به نیازهای حال و آتی دانشجویان

۲. **برندمحوری (اعتلای شهرت و اعتبار):** این راهبرد در ذات خود هدف کلان نیز تلقی می‌شود. اعتبار دانشگاه در جامعه می‌تواند موجب جذب اساتید نخبه به دانشگاه شود، همچنین دانشجویان مستعد را به تحصیل در دانشگاه تشویق نماید و سازمان‌ها را برای واگذاری طرح‌های پژوهشی و یا مشارکت در فعالیت‌های علمی و غیرعلمی ترغیب کند و یا آن‌ها را در تصمیم‌گیری راجع به جذب فارغ‌التحصیلان یاری نماید.

از آنجا که خروجی اصلی دانشگاه دانش‌آموختگان هستند، کیفیت توانمندی‌های افراد به شدت به پتانسیل آنان بستگی دارد و لذا در بلندمدت این چرخه زمینه‌بستگی و توسعه دانشگاه را فراهم می‌سازد. برای تحقق این راهبرد لازم است دستاوردهای دانشگاه به صورت مستمر در جامعه ترویج گردد و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی با کیفیت مطلوبی انجام پذیرد. البته گسترش همکاری‌های بین‌المللی می‌تواند منزلت و شهرت دانشگاه را اعتلا دهد.

ابعاد این راهبرد به شرح ذیل است:

- ✓ تقویت رتبه ملی و بین‌المللی نشر دستاوردهای دانشگاه
- ✓ اعتلا و مراقبت از نام و اعتبار دانشگاه نزد ذینفعان
- ✓ درخشش اساتید در حوزه‌های تخصصی و مسابقات
- ✓ گسترش فعالیت‌های بین‌المللی

۳. **جامعه‌محوری:** حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل سوم یا چهارم، جز سیاست‌های وزارتخانه است. برای این منظور دانشگاه علاوه بر رسالت‌های آموزشی و پژوهشی، باید عهده‌دار مسئولیت‌های اجتماعی باشد. در این راستا، ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز رشد، تجاری‌سازی یافته‌های علمی ضرورت پیدا می‌کند. دانشگاه باید تلاش‌های کارآفرینی را در اساتید و دانشجویان ارج بنهد؛ همچنین برای توسعه پایدار در سطح ملی قدم‌های جدی بردارد.



ابعاد این راهبرد به شرح ذیل است:

- ✓ عرضه علوم و فناوری‌های نوین
- ✓ مشارکت در حل مسایل جامعه
- ✓ تعهد به مسئولیت اجتماعی - توسعه پایدار
- ✓ توسعه همکاری‌ها با صنعت و دانشگاه
- ✓ افزایش شرکت‌های دانش بنیان و مراکز رشد

۴. **آینده‌محوری:** تحقق راهبردهای فوق مستلزم تقویت قابلیت‌های سازمانی است، این قابلیت‌ها شامل توسعه امکانات زیرساختی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی است. از سوی دیگر، دانشگاه باید به تدریج وابستگی خود را به درآمدهای دولتی کاهش داده و بخشی از منابع خود را از طریق فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و یا جذب کمک‌های مردمی تأمین نماید.

ابعاد این راهبرد به شرح ذیل است:

- ✓ توسعه زیرساخت‌ها
- ✓ همگامی با سیاست‌های دولت و اسناد بالادستی
- ✓ هوشمندسازی فرآیندهای داخلی
- ✓ خودکفایی مالی (افزایش درآمدهای اختصاصی در حوزه‌های آموزش، پژوهش، فرهنگی و دانشجویی)

۵. **مشارکت محوری:** دانشگاه برای ایجاد تحول و اجرای راهبردها، به همراهی اساتید نیاز دارد، در واقع بدون دل‌بستگی واقعی و مشارکت فعال اعضای هیأت علمی نمی‌توان فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی دانشگاه را ارتقا داد. مفهوم مشارکت احساس افتخار به دانشگاه، تلاش داوطلبانه و بدون چشمداشت، تعهد حرفه‌ای به کیفیت فعالیت‌ها، آمادگی برای به روز کردن دانش و آگاهی‌ها و مسئولیت‌پذیری دلالت دارد.

ابعاد این راهبرد به شرح ذیل است:

- ✓ رعایت شایسته‌سالاری
- ✓ ایجاد بستر و شرایط برای افزایش چسبندگی به دانشگاه و افتخار به نام آن
- ✓ افزایش سطح درآمد افراد برای تمرکز در فعالیت‌های علمی و پژوهشی
- ✓ افزایش مشارکت همکاران در تصمیم‌گیری‌ها
- ✓ تقویت روحیه مشارکت همکاران برای تلاش داوطلبانه و ترجیح منافع دانشگاه
- ✓ استقرار نظام مدیریت عملکرد

### ۳-۵- اهداف

برای تحقق چشم انداز و راهبردهای کلان لازم است برخی از ابعاد مهم فعالیت‌های دانشگاه، تقویت و اعتلا یابند. اهداف به دو بخش طبقه‌بندی می‌شوند: **کلان و استراتژیک**. **اهداف کلان** مضامین کلی را در بردارد؛ در حالی که **اهداف استراتژیک** قابل حصول و قابل کمی‌سازی می‌باشند.

#### الف) اهداف کلان

در جدول شماره ۳۳-۵ رابطه اهداف کلان، راهبردهای کلان و اهداف استراتژیک مشخص است. در واقع در این برنامه راهبردی دانشگاه **۷ هدف کلان** و **۲۲ هدف استراتژیک** انتخاب شده است.

جدول شماره ۳۳-۵- اهداف کلان، راهبردهای کلان و اهداف استراتژیک

| ردیف | اهداف کلان  | راهبردهای کلان | اهداف استراتژیک                                  |
|------|---|----------------|--|
| 1    | ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها                   | برندمحوری      | ۱. ارتقای رتبه ملی و بین‌المللی                  |
|      |   |                | ۲. گسترش همکاری‌های بین‌المللی                   |
| 2    | تقویت منابع درآمدی                                      | آینده محوری    | ۳. تنوع بخشی به منابع درآمدی                     |
|      |   |                | ۴. افزایش درآمدهای اختصاصی                       |
| 3    | تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه در جامعه                    | برندمحوری      | ۵. تقویت شهرت و برند دانشگاه                     |
|      |   |                | ۶. تقویت فعالیت‌های توسعه پایدار                 |
| 4    | افزایش فعالیت‌های پژوهشی، ارتقا کمی و کیفی سطح پژوهش‌ها | جامعه محوری    | ۷. تقویت پژوهش‌های تقاضامحور                     |
|      |   |                | ۸. توسعه فناوری و کارآفرینی                      |
|      |   |                | ۹. افزایش فعالیت‌های پژوهشی اساتید               |
| 5    | تقویت شایستگی‌های دانش‌آموختگان                         | شایسته محوری   | ۱۰. توسعه مهارت‌های اجتماعی و حرفه‌ای دانشجویان  |
|      |   |                | ۱۱. افزایش فعالیت‌های معرفت‌افزایی               |
|      |   |                | ۱۲. افزایش رشته‌های کاربردی و بین‌رشته‌ای        |
|      |   |                | ۱۳. اعتلای کیفیت آموزش                           |
|      |   |                | ۱۴. رصد دانش‌آموختگان                            |
|      |   |                | ۱۵. ارتقای دستاوردهای علمی دانشجویان             |
| 6    | اعتلای قابلیت‌های سازمانی                               | آینده محوری    | ۱۶. ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی                  |
|      |   |                | ۱۷. توسعه زیرساخت‌ها                             |
|      |   |                | ۱۸. هوشمندسازی                                   |
|      |   |                | ۱۹. افزایش انسجام و چابکی                        |
|      |   |                | ۲۰. بهبود فرهنگ سازمانی                          |
| 7    | بهبود مشارکت و دل‌بستگی کارکنان و اساتید                | مشارکت محوری   | ۲۱. بهبود رضایت و وفاداری                        |
|      |   |                | ۲۲. افزایش مشارکت و ارتقای بالندگی اعضای دانشگاه |

کادر شماره ۱۷-۵ چشم‌انداز دانشگاه الزهراء را در افق ۱۴۰۴ نشان می‌دهد و در جدول شماره ۳۴-۵ رابطه اهداف کلان با مضامین چشم‌انداز قابل ملاحظه است. محتوای این جدول حاکی از این است که در صورت تحقق اهداف به تدریج زمینه دستیابی به چشم‌انداز میسر خواهد شد. به عبارتی دیگر اهداف و راهبردها بخوبی مضامین چشم‌انداز را پوشش می‌دهند.

**کادر شماره ۱۷-۵ - چشم انداز دانشگاه الزهرا در افق ۱۴۰۴**

دانشگاه الزهرا (س) در افق ۱۴۰۴، با ارائه الگوی زن مسلمان و فرهیخته، تحول آفرینی در جامعه و ارتقای اثربخشی آموزش، عنوان برترین دانشگاه خاص بانوان را در رتبه‌بندی جهانی کسب کرده و از شأن و منزلت ملی و بین‌المللی برخوردار بوده و جزء اولویت‌های نخست نخبگان کشور می‌باشد.

**جدول شماره ۳۴-۵-رابطه اهداف کلان با مضامین چشم انداز**

| ردیف | مضامین چشم انداز                             | اهداف کلان  |
|------|--|---|
| 1    | ارائه الگوی زن مسلمان و فرهیخته              | تقویت شایستگی‌های دانشجویان (توانمندی‌های اجتماعی و معرفتی دانشجویان)   |
| 2    | تحول آفرینی در جامعه                         | - تقویت منابع درآمدی<br>- افزایش فعالیت‌های پژوهشی (توسعه شرکت‌های دانش بنیان و تقویت فعالیت‌های توسعه پایدار و کارآفرین)<br>- پژوهش‌های تقاضامحور  |
| 3    | ارتقای اثربخشی آموزش                         | - تقویت شایستگی‌های دانشجویان (تقویت سطح علمی و مهارت‌های کاربردی / افزایش توانمندی‌های اجتماعی و معرفتی دانشجویان / افزایش رشته‌های کاربردی و بین رشته‌ای)<br>- ارتقای قابلیت‌های سازمانی<br>- بهبود مشارکت و دلبستگی کارکنان و اساتید |
| 4    | برترین دانشگاه خاص بانوان در رتبه‌بندی جهانی | ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها   |
| 5    | شأن و منزلت ملی و بین‌المللی                 | تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه در جامعه  |
| 6    | اولویت‌های نخست نخبگان کشور                  | - تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه در جامعه (این هدف کمک می‌کند تا رتبه دانشجویان پذیرفته شده تقویت شود.<br>- ارتقای قابلیت‌های سازمانی  |

**ب) اهداف استراتژیک (راهبردی)**

هر کدام از اهداف کلان تعدادی اهداف استراتژیک را در برمی‌گردد، براساس جدول شماره ۳۳-۵، تعداد ۲۲ هدف استراتژیک برای هفت هدف کلان انتخاب شده‌اند.

اهداف استراتژیک به شرح زیر تعریف می‌شوند:

۱. **ارتقای رتبه ملی و بین‌المللی:** جایگاه دانشگاه در بین دانشگاه‌های داخلی (جز ده دانشگاه برتر)

و حضور در رتبه‌بندی‌های جهانی (مثل شانگ‌های یا تایمز)

۲. **گسترش همکاری‌های بین‌المللی:** توسعه فعالیت‌های بین‌المللی در حوزه‌های آموزش و پژوهش
۳. **تنوع بخشی به منابع درآمدی:** افزایش بهره‌وری از امکانات و دارایی‌ها، ارایه آموزش‌های کوتاه مدت و ویژه سازمان‌ها، انجام پژوهش‌ها و توسعه درآمدی حاصل از فعالیت‌های فرهنگی و دانشجویی
۴. **افزایش درآمدهای اختصاصی:** درآمدهای ناشی از فعالیت‌های مدون آموزشی (مثل پذیرش دانشجویان شبانه، پژوهشی و جذب کمک‌های مردمی)
۵. **تقویت شهرت و برند دانشگاه:** تقویت اعتبار علمی دانشگاه در سطح ملی و منطقه به منظور بهبود رتبه دانشجویان ورودی، علاقمندی ذینفعان به برند دانشگاه، طراحی و اجرای برنامه‌های تبلیغ و ارتباطات جامع و یکپارچه
۶. **تقویت فعالیت‌های توسعه پایدار:** توسعه فعالیت‌های مرتبط در مجموعه و ارایه خدمات مربوط به سایر سازمان‌ها
۷. **تقویت پژوهش‌های تقاضامحور:** ارتباط با صنعت و دولت، انجام پژوهش برای حل مسایل جامعه و مرتبط با زنان برای تحقق برخی تکالیف مقرر در اسناد بالادستی
۸. **توسعه فناوری و کارآفرینی:** ثروت‌آفرینی از طریق شرکت‌های دانش بنیان و نوپا، تجاری‌سازی فناوری‌ها، توسعه و به کارگیری علوم و فناوری‌های نوین
۹. **افزایش فعالیت‌های پژوهشی اساتید:** به منظور تقویت رتبه ملی و بین‌المللی دانشگاه، ارتقای فعالیت‌های علمی شامل چاپ و انتشار مقاله‌ها و کتب
۱۰. **توسعه مهارت‌های اجتماعی و حرفه‌ای دانشجویان:** فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی برای افزایش مهارت‌های شغلی دانشجویان مثل کارآفرینی، اعتماد به نفس، توان ارایه، خودهوشیاری و ...
۱۱. **افزایش فعالیت‌های معرفت‌افزایی:** انجام فعالیت‌ها و رویدادهای فرهنگی برای تقویت معرفت دینی در دانشجویان
۱۲. **افزایش رشته‌های کاربردی و بین‌رشته‌ای:** بازنگری در رشته‌های فعلی و مطالعه برای دایر کردن رشته‌های جدید به ویژه متناسب با توانمندی‌های بانوان و پتانسیل گروه‌های آموزشی

۱۳. **اعتلای کیفیت آموزش:** تمرکز آموزش‌ها بر تقویت شایستگی‌ها، ارایه دانش به روز و کاربردی برای جذب سریع دانش‌آموختگان در بازار کار یا ادامه تحصیل، طراحی و دایر نمودن دوره‌های جدید و متناسب با توانمندی‌های بانوان)
۱۴. **رصد دانش‌آموختگان:** ایجاد سازگار مناسب برای تشکیل کانون فارغ‌التحصیلان، ایجاد پایگاه اطلاعاتی و شبکه اطلاع‌رسانی و برگزاری رویدادهای جمعی برای برقراری ارتباط مستمر با دانش‌آموختگان
۱۵. **ارتقای دستاوردهای علمی دانشجویان:** تشویق دانشجویان برای انجام پژوهش و تولیدات علمی (مثل انتشار کتب و مقاله‌ها) و حضور در مسابقات و المپیادها
۱۶. **ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی:** توجه به بهداشت جسمی و روحی دانشجویان و ارایه خدمات مشاوره‌ای
۱۷. **توسعه زیرساخت‌ها:** بهبود خدمات کتابخانه‌ای، ورزش، خوابگاه، کلاس‌ها، خدمات رفاهی، زیباسازی، تجهیز آزمایشگاه‌ها و تقویت مراکز پژوهشی
۱۸. **هوشمندسازی:** به روز کردن تجهیزات فناوری اطلاعات، یکپارچه کردن سیستم اطلاعاتی، تقویت وبسایت‌ها به زبان‌های فارسی و خارجی
۱۹. **افزایش انسجام و چابکی:** اصلاح نظام‌ها و فرآیندها، همسویی صف و ستاد در راستای برنامه راهبردی، تفویض اختیار، مدیریت دانش، نظام ارزیابی عملکرد
۲۰. **بهبود فرهنگ سازمانی:** ارتقای اخلاق حرفه‌ای کارشناسان، اساتید و دانشجویان و استقرار ارزش‌های محوری
۲۱. **بهبود رضایت و وفاداری:** افزایش عرق سازمانی، پایبندی اعضای هیات علمی و کارشناسان به ضوابط و علاقمندی برای قبول مسئولیت و حضور در رویدادها
۲۲. **افزایش مشارکت و ارتقای بالندگی اعضای دانشگاه:** تقویت سرمایه‌های انسانی، توسعه توانمندی‌های آموزشی، پژوهشی و کارآفرینی، مدیران و اساتید و جلب مشارکت آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی

### ج) مقایسه اهداف جدید با اهداف قبلی

جدول شماره ۳۵-۵ اهداف کلان و اهداف استراتژیک برنامه فعلی را با برنامه قبلی مورد مقایسه قرار می دهد.

جدول شماره ۳۵-۵-مقایسه اهداف کلان و استراتژیک برنامه فعلی با برنامه قبلی

| ردیف | اهداف کلان                            | اهداف استراتژیک                                  | هدف کلان ۹۸-۱۳۹۷                             | هدف عملیاتی   |   |                               |
|------|---------------------------------------|--|--|---|---|-------------------------------|
| 1    | ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه بندی ها | ۱. ارتقای رتبه ملی و بین المللی                  | ۶-ارتقای امور بین المللی                     | ۱۶-ارتقای کلیه شاخص های بین المللی                              |   |                               |
|      |                                       | ۲. گسترش همکاری های بین المللی                   | -  | -   |   |                               |
| 2    | تقویت منابع درآمدی                    | ۳. تنوع بخشی به منابع درآمدی                     | -  | ۱۳-درآمدزایی و ارتقا تنوع منابع مالی                            |   |                               |
|      |                                       | ۴. افزایش درآمدهای اختصاصی                       | -  | -   |   |                               |
| 3    | تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه در جامعه  | ۵. تقویت شهرت و برند دانشگاه                     | -  | ۳-رصد فارغ التحصیلان  |   |                               |
|      |                                       | ۶. تقویت فعالیت های توسعه پایدار                 | -  | ۸-ارتقای دستاوردهای علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان            |   |                               |
| 4    | افزایش فعالیت های پژوهشی              | ۷. تقویت پژوهش های تقاضامحور                     | ۲-ارتقای فعالیت های پژوهشی                   | ۴-افزایش کمی و کیفی فعالیت های پژوهشی                           |   |                               |
|      |                                       | ۸. توسعه فناوری و کارآفرینی                      | -  | ۵-توسعه کارآفرینی و نوآوری                                      |   |                               |
|      |                                       | ۹. افزایش کمیّت و کیفیت فعالیت های پژوهشی اساتید | -  | -   |   |                               |
| 5    | تقویت شایستگی های دانش آموختگان       | ۱۰. توسعه مهارت های اجتماعی و حرفه ای دانشجویان  | ۱-افزایش کیفیت و تنوع بخشی فعالیت های آموزشی | ۱-ارتقای کیفی خدمات آموزشی                                      |   |                               |
|      |                                       | ۱۱. افزایش فعالیت های معرفت افزایی               | ۳-ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی         | ۲-مهم هارت افزایی و اشتغال پذیری دانشجویان                      |   |                               |
|      |                                       | ۱۲. افزایش رشته های کاربردی و بین رشته ای        | ۴- ارتقای فعالیت های دانشجویی                | -   |   |                               |
|      |                                       | ۱۳. اعتلای کیفیت آموزش                           | -  | -   |   |                               |
|      |                                       | ۱۴. رصد دانش آموختگان                            | -  | -   |   |                               |
|      |                                       | ۱۵. ارتقای دستاوردهای علمی دانشجویان             | -  | -   |   |                               |
|      |                                       | ۱۶. ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت  | -  | -   |   |                               |
|      |                                       | ۱۷. توسعه زیرساخت ها                             | ۵-توسعه زیرساخت ها و مدیریت مؤثر منابع       | ۹-شناخت فرهنگ سازمانی   |   |                               |
|      |                                       | ۱۸. افزایش هوشمندی                               | -  | ۱۱-هوشمندسازی   |   |                               |
|      |                                       | ۱۹. افزایش انسجام و چابکی                        | -  | ۱۲-بهبود سرویس های فناوری اطلاعات                               |   |                               |
|      |                                       | ۲۰. بهبود فرهنگ سازمانی                          | -  | ۱۴-استقرار، اصلاح و بهبود نظام ها، فرآیندها و سیستم های سازمانی |   |                               |
|      |                                       | -  | -  | - اقتصاد مقاومتی و مدیریت سبز                                   |   |                               |
|      |                                       | -  | -  | - نهادینه سازی ارزش های اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای           |   |                               |
|      |                                       | 7  | بهبود مشارکت و دلبستگی کارکنان و اساتید      | ۲۱. بهبود رضایت و وفاداری                                       | - | ۷-ارتقای فرهنگ ایرانی، اسلامی |
|      |                                       |  |  | ۲۲. افزایش مشارکت و مهارت های کارکنان                           | - | -                             |

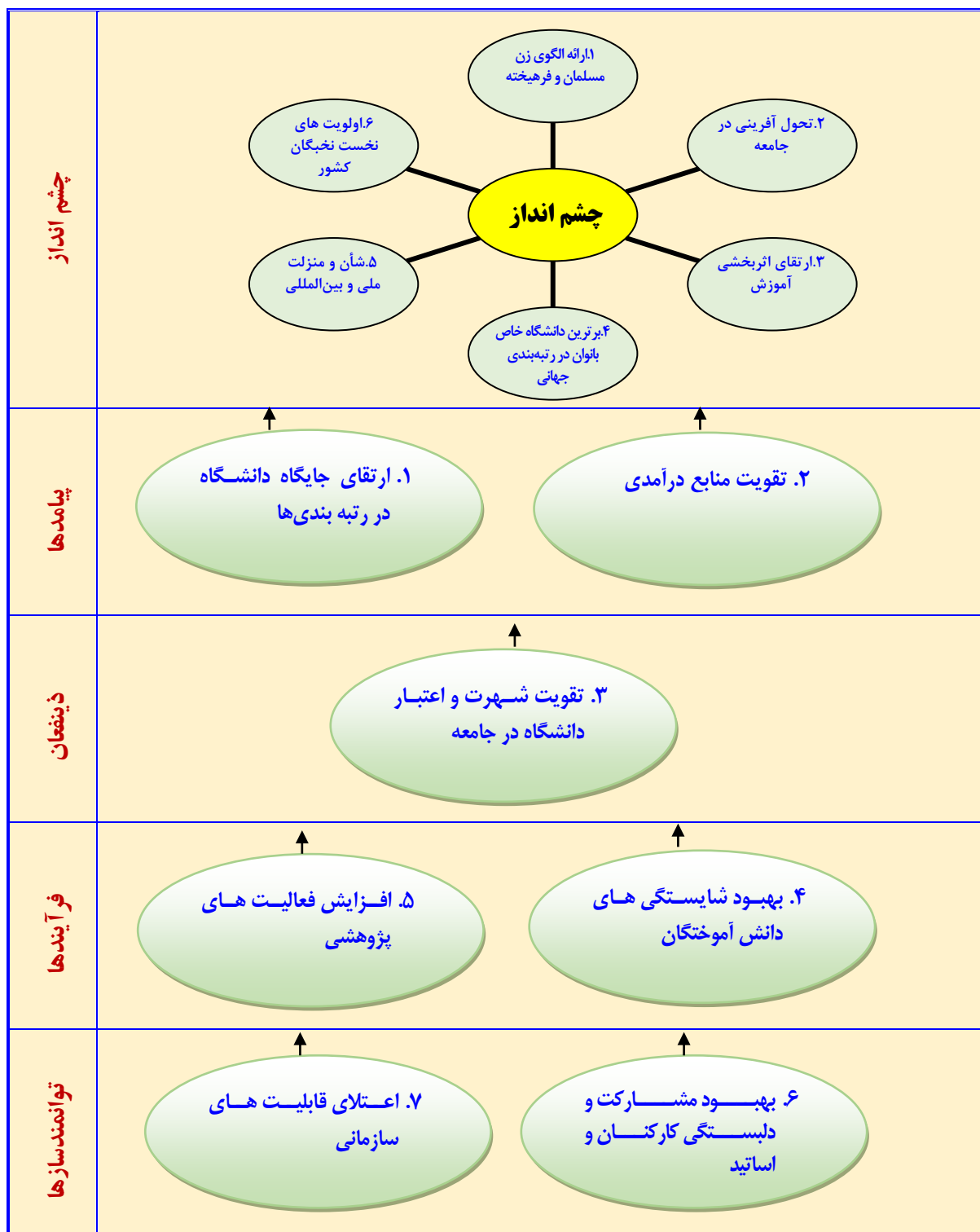
بر این اساس تحلیل مقایسه اهداف برنامه فعلی با برنامه قبلی به شرح ذیل است:

۱. در برنامه فعلی، اهداف مرتبط با ارتقای جایگاه در رتبه‌بندی‌ها، تقویت منابع درآمدی، تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه، بهبود مشارکت و دلبستگی کارکنان و اساتید برجسته شده‌اند.
۲. در برنامه فعلی نتیجه آموزش مدنظر است، به عبارت دیگر شایستگی‌ها جایگزین کیفیت و تنوع بخشی فعالیت‌های آموزشی شده است.
۳. دو هدف افزایش فعالیت‌های پژوهشی اساتید و اعتلای قابلیت‌های سازمانی مشترک هستند، این دور مورد در برنامه قبلی پیش‌بینی شده بود.
۴. در برنامه قبلی اهداف برحسب ساختار سازمانی ستاد مثل معاونت فرهنگی و معاونت دانشجویی جداگانه دیده شده بودند.
۵. در برنامه فعلی، نتایج فعالیت‌ها در خروجی "**بهبود شایستگی‌ها**" و "**تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه**" مدنظر بوده است.

#### ۴-۵- نقشه استراتژی

نقشه استراتژیک رابطه علت و معلولی اهداف را مشخص می‌کند. در شکل شماره ۱۱-۵ عناصر چشم‌انداز مدون ملاحظه می‌شود و در قسمت پایین هفت هدف کلان که در چهار منظر براساس مدل BSC طبقه بندی شده‌اند، ملاحظه می‌شود.

در شکل شماره ۱۲-۵ نیز هفت هدف کلان همراه با ۲۲ هدف استراتژیک قابل مشاهده است که عیناً براساس مدل BSC در چهار منظر طبقه بندی شده‌اند.



شکل شماره ۱۱-۵- نقشه راهبردی دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴



## نقشه راهبردی دانشگاه الزهراء

### چشم انداز

پیامدها

#### ۱. ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها

۱. ارتقای رتبه ملی و بین‌المللی
۲. گسترش همکاری‌های بین‌المللی

#### ۲. تقویت منابع درآمدی

۳. تنوع بخشی به منابع درآمدی
۴. افزایش درآمدهای اختصاصی

دینفعان

#### ۳. بهبود رضایت دینفعان

۵. تقویت شهرت و برند دانشگاه
۶. تقویت فعالیت‌های توسعه پایدار

فرآیندهای داخلی

#### ۴. افزایش فعالیت‌های پژوهشی

##### پژوهش

۷. تقویت پژوهش‌های تقاضامحور
۸. توسعه فناوری و کارآفرینی
۹. افزایش فعالیت‌های پژوهشی اساتید

#### ۵. تقویت شایستگی‌های دانش‌آموختگان

##### فرهنگی

۱۰. توسعه مهارت‌های اجتماعی و حرفه‌ای
۱۱. افزایش فعالیت‌های معرفت‌افزایی

##### آموزش

۱۲. افزایش رشته‌های کاربردی و بین‌رشته‌ای
۱۳. اعتلای کیفیت آموزش

##### دانشجویی

۱۴. رصد دانش‌آموختگان
۱۵. ارتقای دستاوردهای علمی دانشجویان
۱۶. ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی

توانمندسازها

#### ۶. اعتلای قابلیت‌های سازمانی

##### امکانات

۱۷. توسعه زیرساخت‌ها

##### سرمایه اطلاعاتی

۱۸. هوشمندسازی

##### سرمایه سازمانی

۱۹. افزایش انسجام و چابکی
۲۰. بهبود فرهنگ سازمانی

#### ۷. بهبود مشارکت و دل‌بستگی کارکنان و اساتید

##### سرمایه انسانی

۲۱. بهبود رضایت و وفاداری
۲۲. افزایش مشارکت و ارتقای بالندگی اعضای دانشگاه

شکل شماره ۱۲-۵- نقشه راهبردی دانشگاه الزهراء در افق ۱۴۰۴

## فصل ششم: برنامه عملیاتی

### ۶-۱- مقدمه

این فصل به عملیاتی کردن برنامه راهبردی می‌پردازد. ابتدا تعاریف اصطلاحات مطرح شده و سپس نظام حاکمیتی بحث می‌شود و پس از تعیین اهداف، شاخص‌های کلیدی عملکرد انتخاب شده و سطح عملکرد یا نشانگاه‌های مربوط تعیین می‌شود. در بخش‌های بعدی اقدامات و پروژه‌های بهبود در دو سطح ستادی و اجرایی برای سال اول مورد بحث قرار می‌گیرد.

### ۶-۲- تعاریف اصطلاحات

به منظور رفع تفسیرها و یا برداشت‌های متفاوت از واژگان‌های استفاده شده، اصطلاحات به کار گرفته شده، به این شرح تعریف می‌شوند (البته به صورت اختصار):

(۱) **اقدامات:** به مفهوم ابتکارات و پروژه‌های بهبود می‌باشد که موجب تحقق اهداف اعم از کلان و عملیاتی شده، دستیابی به شاخص‌ها را تسهیل کرده و رفع شکاف عملکرد یا حل معضلات را میسر می‌سازد؛ یعنی شامل برنامه‌هایی برای پر کردن شکاف که معادل آن Initiative نامیده می‌شود و متفاوت از فعالیت‌های روزانه یا متداول در سازمان است.

(۲) **هدف کلان:** هدف نتیجه عملیات و اقدامات است و منظور از هدف کلان یعنی مجموعه اهداف راهبردی در راستای چشم انداز می‌باشد که معادل انگلیسی آن Goal نامیده می‌شود. هدف کلان به صورت هدف کیفی در هر بعد اساسی فعالیت‌های دانشگاه تعریف می‌شود و متولی آن بالاترین سطح سازمانی (مثلاً معاون دانشگاه) می‌باشد.

(۳) **هدف راهبردی:** هدف کلان می‌تواند از طریق تحقق یک یا چند هدف خردتر صورت پذیرد که بعضاً به صورت کمی تعریف می‌شود که معادل انگلیسی آن Objective است. هدف راهبردی تجزیه هدف کلان به عناصر کوچکتر و یا فعالیت‌های خردتر می‌باشد.

(۴) **شاخص (سنجه):** این واژه بر نحوه سنجش اهداف استراتژیک دلالت دارد که معادل آن در زبان انگلیسی Measure نامیده می‌شود. به منظور سازگاری و انسجام برنامه‌ریزی عملیاتی با جهت‌گیری‌های آتی (به ویژه چشم انداز) از شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI استفاده می‌شود که بیانگر افزایش کارایی یا اثربخشی از منظر مدیریت ارشد سازمان است. این شاخص‌ها، معیارهای موفقیت جاری و آتی سازمان بوده و برآیند ترکیبی از ابعاد فعالیت‌های مختلف سازمان می‌باشد. به عنوان مثال اگر چشم انداز به افزایش رتبه کلی دانشگاه تأکید داشته باشد، شاخص‌های کلیدی عملکرد از سنجه‌های سازگار با نظام رتبه‌بندی بهره‌مند خواهد شد.

البته هر واحد ستادی یا صف که برنامه راهبردی و عملیاتی خود را تدوین می‌کند، می‌تواند شاخص‌های مربوط به نوع فعالیت‌های خود «**شاخص‌های عملکرد**» (PI) و یا نتیجه عملکرد فعالیت‌های مزبور «**شاخص‌های نتیجه‌ای**» (KRI) را در برنامه خود لحاظ کند، اما چون این برنامه عملیاتی مربوط به سطح کلان دانشگاه است، از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) استفاده می‌شود.

(۵) **اهداف کمی:** میزان تغییر در شاخص‌ها در یک افق زمانی مشخص (در حال حاضر سالیانه مدنظر است) با عباراتی چون «**سطح عملکرد**» یا «**نشانگاه**» نیز اهداف کمی بیان می‌شود و معادل انگلیسی آن Target است. اهداف کمی سالیانه به نحوی تعیین می‌شوند که دانشگاه بتواند به مرور در افق چشم انداز به آن دست یابد.

(۶) **رئوس فعالیت‌ها:** دستیابی به اهداف کمی با انجام برخی فعالیت‌ها میسر می‌شود و یا پروژه‌های بهبود تعریف شده در راستای دستیابی به اهداف کلان شامل گام‌هایی است که می‌توان آن‌ها را در موعدهای زمانی برنامه‌ریزی شده سنجید، از منظر دیگر ممکن است تحقق اهداف (اعم از کلان یا عملیاتی) و اقدامات (پروژه‌های بهبود) نتیجه فعالیت‌های مسئولان مختلف باشد. در نتیجه در هر برنامه عملیاتی، به منظور امکان نظارت و اطمینان از دستیابی به اهداف و اقدامات، رئوس فعالیت‌های مهم (اهم) آن‌ها مشخص شده و موعد زمانی و مسئول مربوط نیز تعیین می‌شود. به این ترتیب تعیین رئوس فعالیت‌ها پاسخگویی مسئولان را شفاف‌تر می‌سازد. معادل انگلیسی آن Action بوده که با Initiative متفاوت است، به این ترتیب که هر ابتکار ممکن است شامل چند فعالیت باشد.

(۷) **وزن:** این واژه درجه اهمیت هر اقدام و یا هر فعالیت برای دستیابی به اهداف کلان را مشخص می‌کند. تعیین وزن یا درجه اهمیت (Weight) از این نظر مهم است که در مرحله پایش می‌توان مشخص نمود که هر واحد تا چه حد به اهداف عملیاتی یا اقدامات مدون خود دست یافته است. به علاوه تعیین وزن اقدام یا فعالیت، توجه مسئولان را به خود جلب می‌کند و به مسئولان و مدیران اجرایی یادآوری می‌کند که انرژی خود را بر چه اموری متمرکز کنند.

(۸) **موعد زمانی:** بواسطه ماهیت پیچیدگی سازمان و ارتباط سیستماتیک عملیات واحدهای مختلف با یکدیگر، در برنامه عملیاتی، زمان تحقق فعالیت‌ها و اقدامات نیز مشخص می‌شود، چون ممکن است تاخیر در یک فعالیت، مسئول یا انجام فعالیت دیگر را با چالش مواجه کند، ضمن آنکه فعالیت یا اقدامی ارزشمند تلقی می‌شود که در زمان مناسب تحقق یابد.

### ۶-۳- نظام حاکمیتی

در برنامه راهبردی و عملیاتی، تعیین نقش و مسئولیت‌های مسئولان در فرایند تدوین، اجرا و نظارت، **نظام حاکمیتی اطلاق می‌شود (Governance)**. در واقع نظام حاکمیتی مسئولیت‌ها را تفکیک نموده، پاسخگویی مسئولان مربوط را شفاف کرده و تعارض‌ها را به حداقل می‌رساند. لذا این تدبیر به منظور اطمینان از تحقق برنامه‌های عملیاتی و راهبردی صورت می‌گیرد.

رویکرد کلی در طراحی نظام حاکمیتی، این است که **برنامه‌های راهبردی و عملیاتی بر ساختار و کمیته‌های رسمی (جاری در سازمان) و آئین نامه مدیریت دانشگاه‌ها استوار شود**. لذا در حد امکان از تشکیل شوراها و کمیته‌های جدید اجتناب شده است. همچنین تقویت انسجام (افقی و عمودی) مدنظر است. به این ترتیب به منظور **پیشبرد اصولی فرایند اجرایی و نهادینه‌سازی برنامه راهبردی لازم است شرح وظایف هر معاونت یا واحد براساس ساختار سازمانی دانشگاه مشخص شود**.

در عین حال لازم است تاکید شود که هرچند از شوراهای رایج در دانشگاه برای پیشبرد راهبردها بهره‌گیری می‌شود، اما این شوراها دو وظیفه متفاوت دارند: **اجرای عملیات جاری و پیشبرد برنامه‌های راهبردی**. بدیهی است هنگام بررسی و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی، اعضای شوراها باید آینده‌نگر باشند و با تمرکز بر چشم‌انداز و راهبردها، کارهای انجام گرفته را مرور کرده و به تصمیم‌های کلان و راهبردی دست یابند.

در کادر شماره ۱۸-۶ نقش‌ها و مسئولیت‌های سطوح سازمانی دانشگاه، به ترتیب دانشکده‌ها، معاونت‌ها، سطح ستادی، شوراها و سطح رهبری تعیین و مشخص شده است.

اما به منظور تقویت نگرش راهبردی و سیستمی در دانشگاه و پرهیز از بخشی‌نگری در اتخاذ برخی تصمیم‌ها یا تدابیر، لازم است شورای راهبردی جلسات مستمر تشکیل دهد. این شورا علاوه بر انجام مسئولیت‌های محوله مندرج در جدول شماره ۳۶-۶، بررسی و تأیید برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سایر فعالیت‌های دانشگاه و همچنین رسیدگی به امور محوله از جانب ریاست محترم دانشگاه و یا پیشنهادهای واحدها و اعضا را در دستور قرار خواهد داد.

کادر شماره ۱۸-۶- نظام حاکمیتی: تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها

**جدول شماره ۳۶-۶- نظام حاکمیتی: تعیین نقش ها و مسولیت ها**

| سطح                | سمت   | نقش ها و مسولیت ها   |
|--------------------|---|--|
| ۱- سطح دانشکده     | (۱) گروه های آموزشی                           | ۱. تنظیم برنامه راهبردی گروه<br>۲. تنظیم برنامه عملیاتی گروه<br>۳. اجرای برنامه های راهبردی و عملیاتی گروه   |
|                    | (۲) معاونان دانشکده ها                        | ۱. جمع برنامه راهبردی و عملیاتی گروه های آموزشی به صورت برنامه دانشکده<br>۲. نظارت بر اجرای برنامه راهبردی و عملیاتی گروه های آموزشی   |
|                    | (۳) ریاست دانشکده                             | ۱. نظارت بر اجرای برنامه های راهبردی و عملیاتی دانشکده<br>۲. نشر سیاست ها و برنامه های راهبردی و عملیاتی دانشگاه<br>۳. نظارت بر تدوین برنامه های راهبردی و عملیاتی گروه های آموزشی<br>۴. پاسخگویی در مورد اقدامات، اهداف و شاخص های دانشکده  |
| ۲- سطح ستاد (اجرا) | (۱) معاونت ها                                 | ۱. سیاست گذاری و تنظیم برنامه راهبردی و عملیاتی سالیانه معاونت<br>۲. نظارت بر تحقق اهداف و برنامه های معاونت<br>۳. بررسی و تایید برنامه های راهبردی و عملیاتی دانشکده ها در حوزه های مرتبط<br>۴. نظارت بر برنامه ها و اهداف دانشکده ها در حوزه های مرتبط<br>۵. پاسخگویی در مورد اقدامات، اهداف و شاخص های معاونت   |
|                    | (۲) مدیریت ها                                 | ۱. تنظیم برنامه راهبردی و عملیاتی واحد<br>۲. اجرای برنامه راهبردی و عملیاتی واحد<br>۳. پاسخگویی در مورد اقدامات، اهداف و شاخص های واحد   |
| ۳- سطح ستادی       | (۱) مدیریت طرح، برنامه، تحول اداری و بهره وری | ۱. مطالعات و مرور اسناد بالادستی<br>۲. تحلیل شرایط داخلی و روندهای محیطی<br>۳. پیشنهاد راهبردها و رویه های اصلاحی و تغییرات لازم<br>۴. پیشنهاد شاخص های کلیدی عملکرد در سطح دانشگاه<br>۵. بررسی برنامه های معاونت ها و دانشکده ها و تلفیق آنها<br>۶. هماهنگی تشکیل جلسات شورای راهبردی و پیگیری مصوبات مربوط<br>۷. جلب مشارکت تمامی واحدها در تدوین راهبردها و برنامه ریزی عملیاتی<br>۸. مقایسه شاخص های عملکرد دانشگاه با سایر دانشگاه ها |
|                    | (۲) مرکز ارزشیابی و پایش عملکرد               | ۱. پایش مستمر و ارایه گزارش تحلیلی از عملکرد واحدها و دانشکده ها<br>۲. نظارت بر اجرا و پیشرفت اقدامات استراتژیک پروژه های بهبود<br>۳. ارایه پیشنهاد برای بازنگري در محتوای برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه<br>۴. ارزیابی مستمر رتبه دانشگاه<br>۵. سنجش مستمر اعتبار و شهرت دانشگاه  |
| ۴- شوراها          | (۱) شورای راهبردی                             | ۱. تدوین مأموریت، چشم انداز، ارزش ها، راهبردها و اهداف کلان دانشگاه (جهت گیری های آتی)<br>۲. تایید پروژه های بهبود و اولویت دهی آنها<br>۳. تایید شاخص های کلیدی عملکرد و اهداف کمی (نوع شاخص ها و سطح عملکرد آنها)<br>۴. تایید برنامه های معاونت ها، واحدها و دانشکده ها<br>۵. یکپارچه سازی برنامه های واحدهای ستادی و اجرایی<br>۶. تصویب برنامه عملیاتی سالانه دانشگاه  |
|                    | (۲) شورای آموزش                               | تایید برنامه جامع رشته ها و دوره های آموزشی و سیاست های مربوط  |
|                    | (۳) شورای پژوهش                               | تایید برنامه جامع پژوهش و سیاست های مربوط  |
|                    | (۴) شورای دانشگاه                             | ۱. بررسی نتایج گزارش فصلی عملکرد واحدهای دانشگاه<br>۲. توسعه همکاری ها، انسجام و هم افزایی سازمانی و رفع تعارض ها  |
| ۵- سطح رهبری       | (۱) هیات رئیسه                                | ۱. تایید اصلاحات پیشنهادی در آئین نامه های مختلف دانشگاه<br>۲. تعیین حدود تمرکز و عدم تمرکز فعالیت های اجرایی (تفکیک حدود اختیارات صف و ستاد)<br>۳. تخصیص منابع لازم برای پروژه های بهبود<br>۴. تصویب همکاری ها، مشارکت های استراتژیک، تعاملات اجتماعی و بین المللی  |
|                    | (۲) ریاست دانشگاه                             | ۱. نشر چشم انداز و راهبردها در سطح دانشگاه و وزارتخانه و نهادهای بیرونی<br>۲. حضور در جلسات شورای راهبردی<br>۳. رهبری استراتژیک دانشگاه  |

## ۴-۶- تعیین اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد

برای دستیابی به چشم انداز ۵ سال آتی، دانشگاه قصد دارد ...

- الف) مقام اول در رتبه‌بندی‌های جهانی دانشگاه‌های تک جنسیتی ویژه بانوان را احراز کند.
- ب) جز ده دانشگاه برتر کشور بشود. مقایسه دانشگاه با متوسط گروه خود چگونه است؟
- ج) در زمره‌ی دانشگاه نسل سوم یا چهارم شناخته شود. به فعالیت‌های چشمگیر، برجسته، آشکار که مبین این تغییر باشد دست بزند و دستاورد داشته باشد.
- د) در رتبه بندی‌های بین المللی که شانزدهمین است جایگاه خود را تثبیت کند و چند پله صعود کند (الان در مرز است).
- هـ) فارغ‌التحصیلان و دانش‌آموختگان، افراد کارآمد و توانمند باشند (فرهیخته). مسئولیت‌پذیر، اخلاق‌مدار و الگوی زن مسلمان باشند(متعهد). در واقع هزینه‌های آموزشی هدر نرود.
- و) دانشگاه شأن و منزلت اجتماعی مناسب کسب کند تا به تدریج بتواند سطح ورودی خود را بالا ببرد، دانشجویان و اساتید نخبه در گزینه‌های خود الزهراء را انتخاب کنند و برای تحصیل و کسب مدرک از آن، افتخار نمایند و جامعه و صنعت به آن ارج بدهند.

همان طوری که در فصل قبلی بحث شد، برخی راهبردها عبارتند از:

- ✓ برای این منظور لازم است دانشگاه رشته‌های مورد نیاز جامعه را (جدید) ارایه کند.
- ✓ در روش آموزش و تربیت بازنندیشی کند.
- ✓ فرهنگ و جو سازمانی مناسب را مهیا کند.
- ✓ برای شهرت با برخی دانشگاه‌های مطرح دنیا همکاری کند.

حالا باید به هدفگذاری پرداخت به این مفهوم که ...

- ✓ برای تحقق اهداف کلان و دستیابی به اهداف کمی (سطح عملکرد در شاخص‌ها) چه پروژه‌هایی بهبود لازم است؟ (در سطح ستاد و عملیات)
- ✓ سطح مسئولیت ستاد و عملیات در قبال اهداف کلان، استراتژیک و شاخص‌ها کدامند؟
- ✓ آیا می‌توان برای معاونت‌ها، مدیریت‌های ستادی، دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی به نحوی که قابل سنجش و قابل فهم باشد و همچنین هم چالشی و هم دست یافتنی باشد، دستیابی به اهداف کلان و چشم انداز دانشگاه را تسهیل کند؟(برنامه عملیاتی تدوین کرد؟)

در جدول شماره ۳۷-۶ شاخص‌های کلیدی برای اهداف استراتژیک دانشگاه درج است.

جدول شماره ۳۷-۶ - شاخص های کلیدی برای اهداف استراتژیک

| ردیف | اهداف استراتژیک              | شاخص ها   | توضیحات                  |
|------|------------------------------|---|--------------------------|
| 1    | ارتقای رتبه ملی و بین المللی | ۱. رتبه ملی ISC                                     |                          |
|      |                              | ۲. رتبه بین المللی تایمز                            |                          |
|      |                              | ۳. رتبه بین المللی وبومتریک                         |                          |
|      |                              | ۴. رتبه بین المللی Green                            |                          |
| 2    | گسترش همکاری های بین المللی  | ۱. تعداد دوره های مشترک                             |                          |
|      |                              | ۲. تعداد مقاله های مشترک                            |                          |
|      |                              | ۳. تعداد دانشجویان بین المللی                       |                          |
|      |                              | ۴. تعداد اعضای هیأت علمی بین المللی                 |                          |
|      |                              | ۵. تعداد همایش های بین المللی                       |                          |
|      |                              | ۶. تعداد فرصت های مطالعاتی (خارجی)                  |                          |
|      |                              | ۷. تعداد فرصت های مطالعاتی (داخلی)                  |                          |
|      |                              | ۸. تعداد پروژه های تحقیقاتی مشترک                   |                          |
|      |                              | ۹. تعداد انتشارات مشترک                             |                          |
|      |                              | ۱۰. تعداد مجلات خارجی دانشگاه                       |                          |
| 3    | تنوع بخشی به منابع درآمدی    | ۱. سهم آموزش (شهریه) به کل درآمد اختصاصی            | دانشجویان شبانه          |
|      |                              | ۲. سهم پژوهش به کل درآمد اختصاصی                    | حجم قرارداد با دستگاه ها |
|      |                              | ۳. سهم اداری و مالی به کل درآمد اختصاصی             |                          |
|      |                              | ۴. سهم کمک های خیرین به کل                          |                          |
|      |                              | ۵. سهم آموزش های آزاد به کل                         |                          |
|      |                              | ۶. ارزش گرنت های جذب شده                            |                          |
| 4    | افزایش درآمدهای اختصاصی      | ۱. نسبت درآمد اختصاصی به کل                         |                          |
|      |                              | ۲. مبلغ درآمد اختصاصی                               |                          |
| 5    | تقویت شهرت و برند دانشگاه    | ۱. نظرسنجی شهرت علمی دانشگاه (طبق رتبه بندی تایمز)  |                          |
|      |                              | ۲. تعداد دانشجویان مقطع کارشناسی با رتبه زیر یکهزار |                          |
|      |                              | ۳. تعداد گواهی نامه های معتبر اخذ شده توسط دانشگاه  |                          |
|      |                              | ۴. تعداد همایش های ملی و بین المللی                 | درصد اساتید در همایش     |
|      |                              | ۵. تعداد عضویت اساتید در انجمن های علمی             |                          |

**جدول شماره ۳۷-۶- شاخص های کلیدی برای اهداف استراتژیک - ادامه**

| ردیف | اهداف استراتژیک                 | شاخص‌ها  | توضیحات                                 |
|------|---------------------------------|--|---|
| 6    | تقویت فعالیت‌های توسعه پایدار   | ۱. مبلغ اعتبارات تخصیص یافته به مدیریت سبز                                   |   |
|      |                                 | ۲. مبلغ قراردادهای منعقد شده با سایر سازمان‌ها در حوزه توسعه پایدار          |   |
|      |                                 | ۳. برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای مسئولیت اجتماعی (مثل MOOC) (نفر - ساعت) |   |
| 7    | تقویت پژوهش‌های تقاضامحور       | ۱. مبلغ قراردادهای ارتباط با صنعت  |   |
|      |                                 | ۲. تعداد طرح‌های ارتباط با صنعت  | سهم پژوهش‌های تقاضا محور به کل پژوهش‌ها |
|      |                                 | ۳. تعداد مراکز تحقیقاتی و مشاوره   |   |
|      |                                 | ۴. مبلغ درآمد مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ها                                   |   |
| 8    | توسعه فناوری و کارآفرینی        | ۱. تعداد Patent  |   |
|      |                                 | ۲. تعداد اختراعات ثبت شده  |   |
|      |                                 | ۳. تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان   |   |
|      |                                 | ۴. تعداد استارت آپ‌ها  |   |
|      |                                 | ۵. تعداد مراکز رشد   |   |
|      |                                 | ۶. تعداد رویدادهای کارآفرینانه   |   |
|      |                                 | ۷. مبلغ سرمایه‌گذاری‌های دانشگاه در شرکت‌های دانش بنیان                      |   |
|      |                                 | ۸. تعداد شرکت‌های مستقر در مراکز رشد   |   |
|      |                                 | ۹. تعداد شاغلین در مراکز رشد و شرکت‌های دانش بنیان                           |   |
| 9    | افزایش فعالیت‌های پژوهشی اساتید | ۱. تعداد مقالات WOS  |   |
|      |                                 | ۲. سرانه مقالات WOS  |   |
|      |                                 | ۳. تعداد مقالات کیفی QI  |   |
|      |                                 | ۴. سرانه مقالات کیفی   |   |
|      |                                 | ۵. تعداد مقالات کیفی JCR   |   |
|      |                                 | ۶. تعداد تجمیعی مقالات   |   |
|      |                                 | ۷. تعداد اسناد دریافتی   |   |
|      |                                 | ۸. سرانه اسناد دریافتی   |   |
|      |                                 | ۹. تعداد استناد در ISI   |   |
|      |                                 | ۱۰. سرانه استناد در ISI  |   |
|      |                                 | ۱۱. شاخص هرش   |   |
|      |                                 | ۱۲. تعداد هیات علمی با بیش از یک‌هزار استناد                                 |   |
|      |                                 | ۱۳. تعداد مقاله‌های منتشره در مجله‌های علمی - پژوهشی                         |   |
|      |                                 | ۱۴. تعداد مقاله‌های منتشره در همایش‌ها                                       |   |
|      |                                 | ۱۵. تعداد کتب منتشره   |   |
|      |                                 | ۱۶. تعداد مقاله‌های مشترک با صنعت  |   |
|      |                                 | ۱۷. تعداد نشریات علمی دانشگاه  |   |
|      |                                 | ۱۸. تعداد قطب‌های علمی   |   |
|      |                                 | ۱۹. تعداد پژوهشگران پسا دکتری (داخلی / خارجی)                                |   |



جدول شماره ۳۷-۶- شاخص های کلیدی برای اهداف استراتژیک - ادامه

| ردیف | اهداف استراتژیک                             | شاخص ها  | توضیحات                         |
|------|---|--|---------------------------------|
| 10   | توسعه مهارت های اجتماعی و حرفه ای دانشجویان | ۱. سرانه دانشجویان در دوره های مهارت افزایشی و اشتغال پذیری (نفر - ساعت) |                                 |
|      |   | ۲. میانگین رضایت دانشجویان از دوره های مزبور                             |                                 |
| 11   | افزایش فعالیت های معرفت افزایی              | ۱. تعداد رویدادهای فرهنگی  |                                 |
|      |   | ۲. تعداد نشریات چاپ شده  |                                 |
|      |   | ۳. سرانه دوره های معرفت افزایی (نفر-ساعت)                                |                                 |
|      |   | ۴. متوسط رضایت دانشجویان از برنامه های معرفت افزایی                      |                                 |
| 12   | افزایش رشته های کاربردی و بین رشته ای       | ۱. تعداد دوره های آموزش آزاد (نفر - ساعت)                                |                                 |
|      |   | ۲. تعداد رشته ی مصوب   |                                 |
|      |   | ۳. تعداد دوره های بین رشته ای دایر شده                                   |                                 |
| 13   | اعتلای کیفیت آموزش                          | ۱. نسبت دانشجو به هیأت علمی  |                                 |
|      |   | ۲. نسبت دانشجوی دکتری به کل دانشجویان                                    |                                 |
|      |   | ۳. نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل                                   |                                 |
|      |   | ۴. درصد قبولی دانشجویان در مقطع کارشناسی ارشد                            | درصد دانشجویان جذب در بازار کار |
|      |   | ۵. درصد قبولی دانشجویان در مقطع دکتری                                    |                                 |
|      |   | ۶. نسبت دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی                            |                                 |
|      |   | ۷. تعداد کل دانشجویان  |                                 |
|      |   | ۸. تعداد کل اعضای هیأت علمی  |                                 |
|      |   | ۹. درصد اشتغال دانش آموزان   |                                 |
|      |   | ۱۰. نسبت دوره ها و رشته های بازنگری شده به کل                            |                                 |
|      |   | ۱۱. تعداد طرح درس به روز شده   |                                 |
|      |   | ۱۲. میانگین رضایت دانشجویان از نحوه تدریس                                |                                 |
| 14   | رصد دانش آموختگان                           | ۱. تعداد افراد شناسایی و ثبت در بانک اطلاعاتی                            |                                 |
|      |   | ۲. تعداد رویدادها و ارتباطات جمعی  |                                 |
| 15   | ارتقای دستاوردهای علمی دانشجویان            | ۱. تعداد جوایز معتبر دانشجویان و دانش آموختگان                           |                                 |
|      |   | ۲. تعداد مقام های کسب شده در مسابقات و المپیادها                         |                                 |

جدول شماره ۳۷-۶- شاخص های کلیدی برای اهداف استراتژیک - ادامه

| ردیف | اهداف استراتژیک                              | شاخص ها   | توضیحات   |
|------|--|---|---|
| 16   | ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی                  | ۱. سرانه بودجه تخصیصی به خدمات                          |   |
|      |  | ۲. میزان رضایت دانشجویان از خدمات                       |   |
|      |  | ۳. تعداد دانشجویان شرکت کننده در مسابقات ورزشی          |   |
|      |  | ۴. میزان مشارکت دانشجویان در خدمات مربوط (کار دانشجویی) |   |
| 17   | توسعه زیرساخت ها                             | ۱. ظرفیت اسکان دانشجویان                                |   |
|      |  | ۲. سرانه فضای خوابگاهی                                  |   |
|      |  | ۳. سرانه فضای آموزشی                                    |   |
|      |  | ۴. سرانه فضای کمک آموزشی                                |   |
|      |  | ۵. پهنای باند شبکه                                      |   |
|      |  | ۶. سرانه کتب در کتابخانه مرکزی                          |   |
|      |  | ۷. بودجه تجهیزات آزمایشگاهی                             |   |
|      |  | ۸. تعداد عضویت در پایگاه های علمی                       |   |
| 18   | هوشمندسازی                                   | ۱. تعداد سامانه ها                                      |   |
|      |  | ۲. تعداد سیستم های یکپارچه                              |   |
|      |  | ۳. تعداد فرآیندهای الکترونیکی شده                       |   |
|      |  | ۴. میزان مراجعه و استفاده از سامانه BI                  |   |
|      |  | ۵. رتبه وبگاه (وبومتریکس ملی)                           |   |
| 19   | افزایش انسجام و چابکی                        | ۱. نسبت فرآیندهای بازنگری شده به کل                     |   |
|      |  | ۲. میزان رضایت ذینفعان از فرآیندهای بازنگری شده         |   |
|      |  | ۳. متوسط زمان پاسخگویی در فرآیندهای سیستمی              |   |
| 20   | بهبود فرهنگ سازمانی                          | ۱. ایندکس نهادهای سازی ارزش های محوری                   |   |
| 21   | بهبود رضایت و وفاداری                        | ۱. ایندکس میزان رضایت و وفاداری                         |   |
|      |  | ۲. میانگین سطح رضایت افراد از واحدها در سامانه CRM      |   |
|      |  | ۳. میانگین سطح رضایت افراد از فرآیندها در سامانه CRM    |   |
|      |  | ۴. میانگین سطح رضایت افراد از کارکنان در سامانه CRM     |   |
| 22   | افزایش مشارکت و ارتقای بالندگی اعضای دانشگاه | ۱. تعداد پیشنهادهای ثبت شده در نظام پیشنهادها           |   |
|      |  | ۲. میزان مراجعه به سیستم چارگون                         |   |
|      |  | ۳. تعداد ارزیابی های انجام شده در سامانه CRM            |   |
|      |  | ۴. سرانه آموزش اعضای هیأت علمی                          | دوره های بازاریابی، بازاریابی و مدیریت بازار و نوآوری |
|      |  | ۵. سرانه آموزش اعضای غیر هیأت علمی                      |   |

## ۶-۵- سطح عملکرد یا نشانگاهها

در جدول شماره ۳۸-۶ سطح عملکرد (نشانگاه یا اهداف کمی) برای شاخص‌های کلیدی عملکرد وضعیت فعلی برای سال‌های بعد مشخص شده است.

توضیحات مرتبط با اطلاعات جدول شماره ۳۸-۶ عبارت است از:

۱. منظور کلیه همکاری‌های آموزشی در قالب تفاهم‌نامه یا موافقت‌نامه‌های رسمی بین دانشگاه الزهرا و حداقل یک دانشگاه خارجی می‌باشد که یا منجر به صدور مدرک مشترک یا مدارک جداگانه برای هر دانشجو می‌تواند شود. دانشجوی مورد نظر می‌تواند دانشجوی دانشگاه الزهرا یا دانشجوی دانشگاه خارجی طرف قرارداد باشد.

۲. منظور تعداد مقاله‌های مشترک با پژوهشگران دانشگاه‌های غیر ایرانی است که در نشریه‌های معتبر دارای نمایه استنادی حداقل WOS چاپ شده است.

۳. منظور کلیه مدرسین ایرانی مشغول به کار در دانشگاه‌های خارج از کشور و یا مدرسین غیر ایرانی مقیم خارج یا داخل کشور (که عموماً از اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها یا بعضاً خبرگان دارای مدرک غیر دانشگاهی) می‌باشند که یا از طریق تسهیلات دانشگاه یا وزارت علوم طی دوره زمانی مشخص با دانشگاه الزهرا در تدریس دروس همکاری دارند. عموماً این مدت زمان می‌تواند از ۲ هفته تا چهار نیمسال کامل باشد.

۴. افزایش در این شاخص بستگی به وضعیت و شرایط ارتباطات بین‌الملل در کشور دارد.

۵. فرصت مطالعاتی کوتاه مدت باید اجرایی گردد.

۶. منظور آموزش‌های تخصصی و کاربردی کوتاه مدت و میان مدت می‌باشد که بدون تقید به سرفصل‌های مصوب دروس دانشگاهی، می‌تواند سرفصل‌هایی متناسب با نیاز مخاطبان را به عنوان آموزش دانشگاهی برای آنان تنظیم و ارائه نماید.

۷. تعداد اساتیدی که عضو شوراها و کمیته‌های تخصصی، فرهنگستان‌های کشور و انجمن‌ها و سازمان‌ها می‌باشند.

۸. موک نوعی دوره آنلاین با هدف دسترسی آزاد از طریق وب و مشارکت در مقیاس بزرگ می‌باشد.

۹. واحد پژوهشی شامل پژوهشکده، مراکز تحقیقاتی و گروه‌های پژوهشی می‌باشد.

۱۰. تعداد پژوهشگران ایرانی و غیر ایرانی (به تفکیک) که تاریخ شروع مطالعات آنها در قالب دوره‌های پسا-دکتری بوده است

۱۱. واحد پژوهشی شامل پژوهشکده، مراکز تحقیقاتی و گروه‌های پژوهشی می‌باشد

۱۲. اردو، بازدید و شرکت در رویدادهای علمی و فرهنگی

۱۳. تعداد دانش آموختگانی که از طریق آزمون سازمان سنجش، در مقطع بالاتر، در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی پذیرفته شده‌اند.
۱۴. تعداد دانش آموختگانی که از طریق آزمون سازمان سنجش، در مقطع بالاتر، در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی پذیرفته شده‌اند.
۱۵. منظور تعداد دانش آموختگان شاغل نسبت به کل دانش آموختگان می باشد.
۱۶. شامل کلیه دوره‌هایی که منجر به دانش افزایی معرفت افزایی و دوره‌های برگزار شده توسط معاونت پژوهشی می باشد.

جدول شماره ۳۸-۶ - سطح عملکرد (نشانگاه یا اهداف کمی) برای شاخص‌های کلیدی عملکرد در افق برنامه راهبردی

| منبع                       | هدف کمی آینده |             |              |              |      |      |            |       | اهداف شاخص‌ها               | اهداف استراتژیک              | ردیف |
|----------------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|------|------|------------|-------|-----------------------------|------------------------------|------|
|                            | 1404          | 1403        | 1402         | 1401         | 1400 | 1399 | 1398       | 1397  |                             |                              |      |
| مرکز ارزیابی و پایش عملکرد | ۱۱            | ۱۰          | ۱۰           | ۹            | ۸    | ۷    | اعلام نشده | ۱۶-۲۰ | ۱. رتبه ملی ISC             | ارتقای رتبه ملی و بین‌المللی | ۱    |
| مرکز ارزیابی و پایش عملکرد | -۶۰۱<br>۸۰۰   | -۶۰۱<br>۸۰۰ | -۸۰۱<br>۱۰۰۰ | -۸۰۱<br>۱۰۰۰ | ۱۰۰۱ | ۱۰۰۱ | +۱۰۰۱      | +۱۰۰۱ | ۲. رتبه بین‌المللی تایمز    |                              |      |
| مرکز ارزیابی و پایش عملکرد | ۵۰۰           | ۸۰۰         | ۱۱۰۰         | ۱۴۰۰         | ۱۷۰۰ | ۱۹۰۰ | ۲۱۶۱       | ۲۳۳۹  | ۳. رتبه بین‌المللی وبومتریک |                              |      |
| مرکز ارزیابی و پایش عملکرد | ۱۰۰           | ۱۳۰         | ۱۶۰          | ۱۹۰          | ۲۲۰  | ۲۸۰  | ۳۵۸        | ۴۴۶   | ۴. رتبه بین‌المللی Green    |                              |      |
| معاونت آموزشی              | ۲             | ۲           | ۲            | ۲            | ۱    | ۱    | ۱          | ۱     | ۱. تعداد دوره‌های مشترک     | گسترش همکاری‌های بین‌المللی  | ۲    |

|   |           |       |       |       |      |      |      |      |   |
|---|-----------|-------|-------|-------|------|------|------|------|---|
| معاونت پژوهشی                                     | ۸۰        | ۷۵    | ۷۰    | ۶۵    | ۵۵   | ۵۳   | ۵۰   | ۴۳   | ۲. تعداد مقاله‌های مشترک                      |
| معاونت آموزشی-مدیریت همکاری های علمی و بین المللی | ۲۲۰       | ۲۱۰   | ۲۰۰   | ۱۹۰   | ۱۸۰  | ۱۷۱  | ۱۷۱  | ۱۲۷  | ۳. تعداد دانشجوین بین المللی                  |
| معاونت آموزشی                                     | ۳۴        | ۳۱    | ۲۹    | ۲۶    | ۲۳   | ۲۰   | ۱۵   | ۱۵   | ۴. تعداد اعضای هیأت علمی بین المللی           |
| معاونت پژوهشی                                     | ۶         | ۶     | ۶     | ۶     | ۵    | ۵    | ۵    | ۵    | ۵. تعداد کنفرانس های بین المللی               |
| مدیریت همکاری های علمی و بین المللی               | ۱۰        | ۸     | ۶     | ۵     | ۵    | ۵    | ۲    | ۷    |   |
| معاونت پژوهشی                                     | ۲۰        | ۱۵    | ۱۰    | ۸     | ۵    | ۴    | ۲    | ۱    | ۶. تعداد فرصت های مطالعاتی (داخل به خارج)     |
| معاونت پژوهشی                                     | ۷         | ۶     | ۶     | ۵     | ۵    | ۳    | ۳    | ۰    | ۷. تعداد فرصت های مطالعاتی (خارج به داخل)     |
| معاونت پژوهشی                                     | ۷         | ۷     | ۷     | ۶     | ۵    | ۴    | ۴    | ۶۴   | ۸. تعداد پروژه های تحقیقاتی مشترک (همکاری ها) |
| معاونت پژوهشی                                     | +۷۳<br>۱۲ | ۱۱+۶۹ | ۱۰+۶۴ | ۱۰+۶۰ | ۹+۵۵ | ۷+۵۰ | ۵+۴۵ | ۴+۴۳ | ۹. تعداد انتشارات مشترک (مقالات، کتب،         |

|  |     |      |      |      |      |      |      |      | فصول کتاب)  |                           |   |
|--|-----|------|------|------|------|------|------|------|---|---------------------------|---|
| معاونت پژوهشی  | ۱۲  | ۱۱   | ۹    | ۸    | ۷    | ۴    | ۳    | ۲    | ۱۰. تعداد مجلات خارجی دانشگاه تعداد مجلات بین الملل دانشگاه |                           |   |
| معاونت دانشجویی  | ۱۵۶ | ۱۴۶  | ۱۳۶  | ۱۲۶  | ۱۱۶  | ۱۰۵  | ۹۸   | ۸۵   | تعداد دانشجویان بین الملل ساکن خوابگاه                      |                           |   |
| معاونت دانشجویی  | ۷۵  | ۷۰   | ۶۸   | ۶۵   | ۶۰   | ۵۸   | ۵۵   | ۵۴   | تعداد دانشجویان بین الملل تحت پوشش بیمه                     |                           |   |
| معاونت اداری مالی - مدیریت برنامه بودجه                | ۳۸  | ۳۹   | ۴۰   | ۴۰   | ۴۲   | ۳۶   | ۵۶   | ۵۲   | ۱. سهم آموزش (شهریه) به کل درآمد اختصاصی                    | تنوع بخشی به منابع درآمدی | ۳ |
| معاونت اداری مالی - مدیریت برنامه بودجه                | ۲۵  | ۲۳   | ۲۰   | ۱۸   | ۱۴   | ۸    | ۲۴   | ۱۲   | ۲. سهم پژوهش به کل درآمد اختصاصی                            |                           |   |
| معاونت دانشجویی - معاونت اداری و مالی - برنامه و بودجه | ۱۰  | ۱۰   | ۱۰   | ۱۰   | ۱۰   | ۱۰   | ۹    | ۹    | سهم دانشجویی به کل درآمد های اختصاصی                        |                           |   |
| معاونت اداری مالی - مدیریت برنامه بودجه                | ۳۷  | ۳۸   | ۴۰   | ۴۲   | ۴۴   | ۵۶   | ۲۰   | ۲۲   | ۳. سهم اداری و مالی به کل درآمد اختصاصی                     |                           |   |
| معاونت اداری مالی                                      | ۳/۰ | ۲۵/۰ | ۲۲/۰ | ۱۹/۰ | ۱۵/۰ | ۱۲/۰ | ۰۹/۰ | ۱۶/۰ | ۴. سهم کمک های خیرین به کل                                  |                           |   |

|                            |                            |                            |                            |                            |                          |                          |                    |                |  |                             |  |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|----------------|--|-----------------------------|--|
| معاونت آموزشی              | ۱۰ درصد بیش تر از سال ۱۴۰۳ | ۱۰ درصد بیش تر از سال ۱۴۰۲ | ۱۰ درصد بیش تر از سال ۱۴۰۱ | ۱۰ درصد بیش تر از سال ۱۴۰۰ | ۱۰ درصد بیش تر از سال ۹۹ | ۱۰ درصد بیش تر از سال ۹۸ | ۱۰۶۵/۲ / ۱۰۰۰ ریال | ۸۰ میلیون ریال | ۵. سهم آموزش های آزاد به کل                                |                             |  |
| معاونت پژوهشی              |                            |                            |                            |                            |                          |                          |                    |                | ۶. ارزش گرنت های جذب شده                                   |                             |  |
| مدیریت برنامه بودجه        | ۱۱                         | ۱۱                         | ۱۱                         | ۱۱                         | ۱۰,۲۴                    | ۱۰,۲۴                    | ۱۰,۸۵              | ۰,۱            | ۱. نسبت درآمد اختصاصی به کل                                | ۴ افزایش درآمدهای اختصاصی   |  |
| مدیریت برنامه بودجه        | ۲۵۸۰۰۰                     | ۲۳۴۰۰۰                     | ۲۱۳۰۰۰                     | ۱۹۴۰۰۰                     | ۱۷۶۰۰۰                   | ۱۶۰۰۰۰                   | ۱۵۵۲۰۱             | ۱۱۱۲۱۸         | ۲. مبلغ درآمد اختصاصی                                      |                             |  |
| مرکز ارزیابی و پایش عملکرد | ۲۵                         | ۱۵                         | ۱۰                         | ۰,۷۵                       | ۰,۵                      | ۰,۲۵                     | ۱/۱۰ از ۱۰۰        | ۰              | ۱. نظرسنجی شهرت علمی دانشگاه (طبق رتبه بندی تایمز)         | ۵ تقویت شهرت و برند دانشگاه |  |
| معاونت آموزشی              | ۴۵۰                        | ۴۴۰                        | ۴۳۰                        | ۴۲۰                        | ۴۱۰                      | ۴۰۰                      | ۳۶۳                | ۴۰۶            | ۲. تعداد دانشجویان مقطع کارشناسی با رتبه زیر یکهزار (سنجش) |                             |  |
| مدیریت برنامه بودجه        | ۱۰                         | ۹                          | ۸                          | ۷                          | ۵                        | ۴                        | ۳                  | ۲              | ۳. تعداد گواهی نامه های معتبر اخذ شده توسط دانشگاه         |                             |  |
| معاونت پژوهشی              | ۱۲                         | ۱۲                         | ۱۲                         | ۱۲                         | ۱۱                       | ۱۱                       | ۱۱                 | ۱۰             | ۴. تعداد کنفرانس ها و همایش های ملی و بین المللی           |                             |  |
| مرکز ارزیابی و پایش عملکرد | ٪۲۰                        | ٪۱۸                        | ٪۱۶                        | ٪۱۴                        | ٪۱۲                      | ٪۱۰                      | ٪۸                 | ٪۵             | ۵. نسبت اساتید عضو در انجمن های علمی                       |                             |  |
| معاونت دانشجویی            | ۲۵                         | ۲۰                         | ۱۸                         | ۱۶                         | ۱۴                       | ۱۲                       | ۰                  | ۱۶             | تعداد دانشجویان نمونه برگزیده                              |                             |  |

| کشور | دانشگاهی و   |      |      |      |      |      |      |      |      |                        |    |    |      |      |       |       |       |       |                        |  |
|------|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------------|----|----|------|------|-------|-------|-------|-------|------------------------|--|
| ۶    | تقویت<br>فعالیت‌های<br>توسعه پایدار  | ۶۰۷  | ۱۱۳۵ | ۱۶۳۵ | ۲۰۰۰ | ۲۲۰۰ | ۲۴۰۰ | ۲۶۰۰ | ۲۸۰۰ | مدیریت<br>برنامه بودجه | ۲  | ۳  | ۴    | ۵    | ۶     | ۷     | ۸     | ۹     | معاونت<br>پژوهشی       | ۶. تعداد جوایز<br>معتبر اعضای<br>هیأت علمی               |
|      | ۱. مبلغ اعتبارات<br>تخصیص یافته به<br>مدیریت سبز   |      |      |      |      |      |      |      |      | مدیریت<br>برنامه بودجه | ۴  | ۷  | ۸    | ۹    | ۱۰    | ۱۱    | ۱۲    | ۱۲    | مدیریت<br>برنامه بودجه |  |
|      | ۲. مبلغ<br>قراردادهای<br>منعقد با سایر<br>سازمان‌ها در حوزه<br>توسعه پایدار                    |      |      |      |      |      |      |      |      | مدیریت<br>برنامه بودجه | ۴  | ۷  | ۸    | ۹    | ۱۰    | ۱۱    | ۱۲    | ۱۲    | مدیریت<br>برنامه بودجه |  |
|      | تعداد طرح‌های<br>مدیریت سبز  |      |      |      |      |      |      |      |      | مدیریت<br>برنامه بودجه | ۴  | ۷  | ۸    | ۹    | ۱۰    | ۱۱    | ۱۲    | ۱۲    | مدیریت<br>برنامه بودجه |  |
|      | ۳. برگزاری<br>دوره‌های آموزشی<br>در راستای<br>مسئولیت<br>اجتماعی (مثل<br>MOOC) (نفر -<br>ساعت) |      |      |      |      |      |      |      |      | مدیریت<br>برنامه بودجه | ۴  | ۷  | ۸    | ۹    | ۱۰    | ۱۱    | ۱۲    | ۱۲    | مدیریت<br>برنامه بودجه |  |
| ۷    | تقویت<br>پژوهش‌های<br>تقاضامحور  | ۱۹۶۱ | ۱۹۹۵ | ۲۰۰۰ | ۲۲۰۰ | ۲۲۵۵ | ۲۳۰۰ | ۲۵۰۰ | ۳۰۰۰ | مدیریت<br>پژوهشی       | ۱۷ | ۱۸ | ۲۵   | ۳۵   | ۵۰    | ۶۰    | ۶۵    | ۷۰    | مدیریت<br>پژوهشی       | ۱. مبلغ<br>قراردادهای ارتباط<br>با صنعت (میلیون<br>ریال) |
|      | ۲. تعداد<br>طرح‌های<br>(قراردادها) ارتباط<br>با صنعت   |      |      |      |      |      |      |      |      | مدیریت<br>پژوهشی       | ۱۷ | ۱۸ | ۲۵   | ۳۵   | ۵۰    | ۶۰    | ۶۵    | ۷۰    | مدیریت<br>پژوهشی       |  |
|      | ۳. تعداد<br>واحد‌های پژوهشی<br>دانشگاه   |      |      |      |      |      |      |      |      | مدیریت<br>پژوهشی       | ۱  | ۱  | ۲    | ۲    | ۳     | ۳     | ۳     | ۴     | مدیریت<br>پژوهشی       |  |
|      | ۴. مبلغ درآمد<br>واحد‌های پژوهشی   |      |      |      |      |      |      |      |      | مدیریت<br>پژوهشی       |    |    | ۷۰۰۰ | ۱۰۰۰ | ۱۲۰۰۰ | ۱۴۰۰۰ | ۱۶۰۰۰ | ۲۰۰۰۰ | مدیریت<br>پژوهشی       |  |



|               |     |     |     |     |     |     |     |     |   |                                 |   |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---------------------------------|---|
| پژوهشی        |     | ۰   |     |     | ۰   |     |     |     | دانشگاه   |                                 |   |
| معاونت پژوهشی | ۵   | ۴   | ۴   | ۳   | ۲   | ۲   | ۱   | ۵   | ۱. تعداد Patent ملی و بین المللی                        | توسعه فناوری و کارآفرینی        | ۸ |
| معاونت پژوهشی | ۵   | ۴   | ۳   | ۳   | ۲   | ۲   | ۱   | ۱   | ۲. تعداد اختراعات ثبت شده                               |                                 |   |
| مرکز رشد      | ۲۲  | ۱۸  | ۱۵  | ۱۳  | ۱۲  | ۱۱  | ۱۰  | ۱۰  | ۳. تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان                            |                                 |   |
| معاونت پژوهشی | ۵۲  | ۴۷  | ۴۲  | ۳۷  | ۳۲  | ۲۷  | ۲۲  | ۱۹  | ۴. تعداد استارت آپ‌ها                                   |                                 |   |
| مرکز رشد      | ۱   | ۱   | ۱   | ۱   | ۱   | ۱   | ۱   | ۱   | ۵. تعداد مراکز رشد                                      |                                 |   |
| معاونت پژوهشی | ۵۰  | ۵۰  | ۴۵  | ۴۰  | ۳۵  | ۳۰  | ۲۵  | ۲۰  | ۶. تعداد رویدادهای کارآفرینانه                          |                                 |   |
| مرکز رشد      | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۰   | ۷. مبلغ سرمایه‌گذاری‌های دانشگاه در شرکت‌های دانش بنیان |                                 |   |
| مرکز رشد      | ۴۶  | ۴۱  | ۳۶  | ۳۱  | ۳۰  | ۲۹  | ۲۸  | ۲۶  | ۸. تعداد شرکت‌های مستقر در مراکز رشد                    |                                 |   |
| مرکز رشد      | ۳۰۰ | ۲۵۰ | ۲۲۵ | ۲۰۰ | ۱۹۵ | ۱۹۰ | ۱۸۵ | ۱۸۰ | ۹. تعداد شاغلین در مرکز رشد و شرکت‌های دانش بنیان       |                                 |   |
| معاونت پژوهشی | ۵۹۴ | ۵۸۸ | ۵۷۴ | ۵۶۰ | ۴۴۸ | ۴۳۰ | ۳۵۱ | ۳۱۹ | ۱. تعداد مقالات WOS                                     | افزایش فعالیت‌های پژوهشی اساتید | ۹ |
| معاونت        | ۱,۶ | ۱,۶ | ۱,۵ | ۱,۵ | ۱,۲ | ۱,۱ | ۰,۹ | ۰,۹ | ۲. سرانه  |                                 |   |

| مقالات WOS  |      |       |       |       |       |      |      |      |        |
|---|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|--------|
| ۳. تعداد مقالات کیفی QI   | ۲۳۸  | ۲۲۳   | ۲۰۷   | ۱۹۰   | ۱۴۸   | ۱۳۸  | ۹۸   | ۹۳   | پژوهشی |
| ۴. سرانه مقالات کیفی  | ۰,۴  | ۰,۳۸  | ۰,۳۶  | ۰,۳۴  | ۰,۳۳  | ۰,۳۲ | ۰,۳  | ۰,۲۹ | پژوهشی |
| ۵. تعداد مقالات کیفی JCR  | ۸۹   | ۸۸    | ۸۶    | ۸۴    | ۶۷    | ۶۵   | ۴۹   | ۴۸   | پژوهشی |
| ۶. تعداد تجمیعی مقالات  | ۱۳۱  | ۱۲۶۵  | ۱۲۴۹  | ۱۲۱۵  | ۱۰۵۷  | ۱۰۲۰ | ۷۰۴  | ۷۰۲  | پژوهشی |
| ۷. تعداد استناد دریافتی تجمیعی  | ۳۲۳  | ۲۱۶۶۹ | ۲۰۴۰۹ | ۱۶۳۷۸ | ۱۲۴۹  | ۱۰۱۸ | ۶۴۳۵ | ۵۶۸۶ | پژوهشی |
| ۸. سرانه استناد دریافتی تجمیعی  | ۲۴,۶ | ۱۷,۱۳ | ۱۶,۳۴ | ۱۳,۴۸ | ۱۱,۸۲ | ۹,۹۸ | ۹,۱۴ | ۸,۱  | پژوهشی |
| ۹. تعداد استناد در ISI (در بازه یکساله)                                 | ۲۳۸  | ۲۱۱۱  | ۲۰۴۳  | ۱۹۸۲  | ۱۵۷۷  | ۱۳۱۲ | ۶۶۸  | ۲۴۶  | پژوهشی |
| ۱۰. سرانه استناد در ISI (در بازه زمانی یکسال آخر)                       | ۴,۰۱ | ۳,۵۹  | ۳,۵۶  | ۳,۵۴  | ۳,۵۲  | ۳,۰۵ | ۲,۰۵ | ۰,۷۷ | پژوهشی |
| ۱۱. شاخص هرش (در ISI بر مبنای ۵ سال آخر)                                | ۶۰   | ۵۸    | ۵۵    | ۵۱    | ۴۷    | ۴۳   | ۳۹   | ۳۱   | پژوهشی |
| ۱۲. تعداد هیأت علمی با بیش از یکهزار استناد (در ISI بر مبنای ۵ سال آخر) | ۷    | ۶     | ۵     | ۴     | ۳     | ۲    | ۱    | ۱    | پژوهشی |
| ۱۳. تعداد مقاله‌های منتشره در مجله‌های علمی - پژوهشی                    | ۶۰۰  | ۵۸۷   | ۵۷۷   | ۵۷۰   | ۵۶۵   | ۵۶۰  | ۵۵۰  | ۵۴۳  | پژوهشی |

|               |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| معاونت پژوهشی | ۶۰۰ | ۵۸۵ | ۵۷۷ | ۵۷۰ | ۵۶۵ | ۵۶۰ | ۵۵۰ | ۵۸۳ | ۱۴. تعداد مقاله‌های منتشره در همایش‌ها                         |
| معاونت پژوهشی | ۱۴۵ | ۱۴۳ | ۱۴۰ | ۱۳۷ | ۱۳۳ | ۱۲۹ | ۱۲۵ | ۱۲۲ | ۱۵. تعداد کتب منتشره   |
| معاونت پژوهشی | ۵۰  | ۴۳  | ۳۷  | ۳۳  | ۲۷  | ۲۳  | ۱۵  | ۱۲  | ۱۶. تعداد مقاله‌های مشترک با صنعت                              |
| معاونت پژوهشی | ۲۳  | ۲۳  | ۲۳  | ۲۳  | ۲۳  | ۲۳  | ۲۳  | ۲۳  | ۱۷. تعداد نشریات علمی دانشگاه                                  |
| معاونت پژوهشی | ۴   | ۳   | ۲   | ۲   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۱۸. تعداد قطب‌های علمی   |
| معاونت پژوهشی | ۸۵  | ۸۰  | ۷۵  | ۷۰  | ۶۵  | ۶۰  | ۴۸  | ۴۶  | ۱۹. تعداد پژوهشگران پسا دکتری (داخلی/خارجی)                    |
| معاونت پژوهشی | ۷۲۱ | ۶۷۷ | ۶۷۵ | ۶۵۵ | ۶۰۹ | ۵۹۰ | ۳۷۸ | ۳۸۳ | ۲۰. تعداد مقالات SCOPUS  |
| معاونت پژوهشی | ۹/۱ | ۸/۱ | ۸/۱ | ۸/۱ | ۶/۱ | ۶/۱ | ۱   | ۱   | ۲۱. سرانه مقالات SCOPUS  |
| معاونت پژوهشی | ۱۴۱ | ۸۵  | ۶۵  | ۴۳  | ۲۱  | ۱۲  | ۷   | ۷   | ۲۲. تعداد مقالات پراستناد                                      |
| معاونت پژوهشی | ۱۶  | ۱۲  | ۱۰  | ۸   | ۶   | ۴   | ۰   | ۰   | ۲۳. تعداد مقالات داغ   |
| معاونت پژوهشی | ۲   | ۲   | ۱   | ۱   | ۱   | ۱   | ۰   | ۰   | ۲۴. تعداد مقالات برتر در ۱۰۰ مقاله برگزیده در Altmetric هر سال |

|                 |     |      |       |       |      |      |        |      |   |   |    |
|-----------------|-----|------|-------|-------|------|------|--------|------|---|---|----|
| معاونت دانشجویی | ۱۵  | ۱۴   | ۱۳    | ۱۲    | ۱۱   | ۱۰   | ۹      | ۱۱   | تعداد فروشگاه های دانشجویی  | توسعه مهارت های اجتماعی و حرفه ای دانشجویان | ۱۰ |
| معاونت دانشجویی | ۶۵  | ۶۰   | ۵۷    | ۵۵    | ۵۲   | ۵۰   | ۴۰     | ۴۵   | تعداد دانشجویان فعال در فروشگاه های دانشجویی                            |   |    |
| معاونت فرهنگی   | ۱۲۹ | ۱۲۷۳ | ۱۲۵۳۵ | ۱۲۳۳۵ | ۱۲۱۳ | ۱۱۹۳ | ۱۱۷۳۵۳ | ۸۹۱۴ | ۱. سرانه دانشجویان در دوره های مهارت افزایی و اشتغال پذیری (نفر - ساعت) |   |    |
| معاونت فرهنگی   | ۳۵۳ | ۵۳   | ۳     | ۳     | ۵۳   | ۵۳   |        | ۳    | ۲. میانگین رضایت دانشجویان از دوره های مزبور                            |   |    |
| معاونت فرهنگی   | ۸۸۰ | ۸۷۰  | ۸۶۰   | ۸۵۰   | ۸۴۰  | ۸۳۰  | ۸۲۲    | ۹۳۰  | ۱. تعداد رویدادهای فرهنگی   | افزایش فعالیت های معرفت افزایی              | ۱۱ |
| معاونت فرهنگی   | ۱۳۰ | ۱۲۵  | ۱۲۰   | ۱۱۵   | ۱۱۰  | ۱۰۵  | ۱۰۱    | ۹۶   | ۲. تعداد نشریات چاپ شده   |   |    |
| معاونت فرهنگی   | ۵۰۷ | ۵۰۲۶ | ۴۹۷۶۳ | ۴۹۲۶۳ | ۴۸۷۶ | ۴۸۲۶ | ۴۷۷۶۳  | ۴۵۸۵ | ۳. سرانه دوره های معرفت افزایی دانشجویان (نفر-ساعت)                     |   |    |
| معاونت فرهنگی   | ۹۵  | ۹۰   | ۸۹    | ۸۸    | ۸۷   | ۸۶   | ۸۵/۰   | ۸۵/۰ | ۴. متوسط رضایت دانشجویان از برنامه های معرفت افزایی                     |   |    |
| معاونت آموزشی   | ۵۵  | ۵۵   | ۵۵    | ۵۵    | ۵۵   | ۵۵   |        |      | ۱. تعداد دوره های آموزش آزاد (نفر - ساعت)                               | افزایش رشته های کاربردی و بین رشته ای       | 12 |
| معاونت آموزشی   | ۱۷۵ | ۱۷۵  | ۱۷۵   | ۱۷۵   | ۱۷۵  | ۱۷۵  | ۱۷۱    | ۱۶۵  | ۲. تعداد رشته ی   |   |    |

|                   |        |        |        |        |        |        |         |      |   |                     |    |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|------|---|---------------------|----|
| آموزشی            |        |        |        |        |        |        |         |      | مصوب  |                     |    |
| معاونت آموزشی     | ۵      | ۵      | ۵      | ۵      | ۴      | ۳      | ۱       | 1    | ۳. تعداد دوره‌های بین رشته‌ای دایر شده        |                     |    |
| معاونت آموزشی     | ۲۰     | ۲۰     | ۲۰     | ۲۰     | ۲۰     | ۲۴     | ۲/۲۵    | ۵/۲۵ | ۱. نسبت دانشجویان به هیأت علمی                | اعتمادی کیفیت آموزش | ۱۳ |
| معاونت آموزشی     | ۸۰/۵ % | ۸۰/۵ % | ۸۰/۵ % | ۸۰/۵ % | ۸۰/۵ % | ۸۰/۵ % | ۸۰/۵ %  | ۶ %  | ۲. نسبت دانشجویان دکتری به کل دانشجویان       |                     |    |
| معاونت آموزشی     | ۴۲ %   | ۴۱ %   | ۴۰ %   | ۳۹ %   | ۳۸ %   | ۳۸ %   | ۳۸ %    | ۳۹ % | ۳. نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل        |                     |    |
| معاونت آموزشی     | ۱۱۵۰   | ۱۱۰۰   | ۱۰۵۰   | ۱۰۰۰   | ۹۵۰    | ۹۰۰    | ۸۳۵ نفر | ۲۷ % | ۴. درصد قبولی دانشجویان در مقطع کارشناسی ارشد |                     |    |
| معاونت آموزشی     | ۱۴۰    | ۱۴۰    | ۱۴۰    | ۱۴۰    | ۱۴۰    | ۱۴۰    | ۱۴۰     | ۲ %  | ۵. درصد قبولی دانشجویان در مقطع دکتری         |                     |    |
| معاونت اداری مالی | ۵۶ %   | ۵۴ %   | ۵۲ %   | ۵۰ %   | ۴۸ %   | ۴۷ %   | ۴۶ %    | ۴۸ % | ۶. نسبت دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی |                     |    |
| معاونت آموزشی     | ۹۵۰۰   | ۹۴۶۰   | ۹۴۲۰   | ۹۳۸۰   | ۹۳۴۰   | ۹۳۰۰   | ۹۲۵۸    | ۹۴۸۳ | ۷. تعداد کل دانشجویان                         |                     |    |
| معاونت اداری مالی | ۴۲۵    | ۴۱۷    | ۴۰۷    | ۳۹۷    | ۳۸۷    | ۳۷۷    | ۳۶۷     | ۳۷۲  | ۸. تعداد کل اعضای هیأت علمی                   |                     |    |
| معاونت پژوهشی     | 45 %   | 40%    | 38%    | 36%    | 34%    | 32%    | 30%     | 28%  | ۹. درصد اشتغال دانش                           |                     |    |

|                 |       |       |       |       |       |       |       |       |  |    |                                  |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|----|----------------------------------|
|                 |       |       |       |       |       |       |       |       | آموختگان                                       |    |                                  |
| معاونت آموزشی   | ۲۰    | ۲۰    | ۲۰    | ۲۰    | ۲۰    | ۱۸    | ۱۶    | ۱۶    | ۱۰. نسبت دوره‌ها و رشته‌های بازنگری شده به کل  |    |                                  |
| معاونت آموزشی   | ۱۸۰   | ۱۸۰   | ۱۸۰   | ۱۸۰   | ۱۸۰   | ۱۸۰   | ۱۷۰   | ۱۷۰   | ۱۱. تعداد طرح دروس به روز شده                  |    |                                  |
| معاونت آموزشی   | ۱۸,۷۵ | ۱۸,۷۵ | ۱۸,۷۵ | ۱۸,۷۵ | ۱۸,۷۵ | ۱۸,۷۵ | ۱۸,۷۲ | ۱۸,۷۸ | ۱۲. میانگین رضایت دانشجویان از نحوه تدریس      |    |                                  |
| معاونت پژوهشی   |       |       |       |       |       |       |       |       | ۱. تعداد افراد شناسایی و ثبت در بانک اطلاعاتی  | ۱۴ | رصد دانش آموختگان                |
| معاونت پژوهشی   |       |       |       |       |       |       |       |       | ۲. تعداد رویدادها و ارتباطات جمعی              |    |                                  |
| معاونت پژوهشی   | ۲۵    | ۲۴    | ۲۳    | ۲۱    | ۱۹    | ۱۷    | ۱۵    | ۱۰    | ۱. تعداد جوایز معتبر دانشجویان و دانش آموختگان | ۱۵ | ارتقای دستاوردهای علمی دانشجویان |
| معاونت دانشجویی | ۸۵    | ۸۰    | ۷۸    | ۷۵    | ۷۳    | ۷۰    |       |       | ۲. میزان رضایت دانشجویان از خدمات دانشجویی     |    |                                  |
| معاونت دانشجویی | ۴     | ۴     | ۳     | ۳     | ۲     | ۲     | ۱     | ۱     | ۳. تعداد دانشجویان پر استناد                   |    |                                  |
| معاونت دانشجویی | ۱۵    | ۱۵    | ۱۴    | ۱۳    | ۱۲    | ۱۱    | ۱۰    | ۸     | ۱. سرانه بودجه تخصیصی به خدمات                 | ۱۶ | ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی      |
| معاونت دانشجویی | ۸۵    | ۸۰    | ۷۸    | ۷۵    | ۷۳    | ۷۰    |       |       | ۲. میزان رضایت دانشجویان از خدمات              |    |                                  |

|                     |       |      |      |      |       |       |      |      |  |                  |    |
|---------------------|-------|------|------|------|-------|-------|------|------|--|------------------|----|
| معاونت دانشجویی     | ۲۲۰   | ۲۱۰  | ۲۰۰  | ۱۹۰  | ۱۸۰   | ۱۷۰   | ۱۶۰  | ۲۱۳  | ۳. تعداد دانشجویان شرکت کننده در مسابقات ورزشی (برون دانشگاهی) |                  |    |
| معاونت دانشجویی     |       |      |      |      |       |       |      |      | ۴. میزان مشارکت دانشجویان در خدمات مربوط (کار دانشجویی)        |                  |    |
| معاونت دانشجویی     | ۲۶۰   | ۲۵۰  | ۲۴۰  | ۲۳۰  | ۲۲۰   | ۲۰۰   | ۲۰۰  | ۲۶۰  | ۱. ظرفیت اسکان دانشجویان                                       | توسعه زیرساخت‌ها | ۱۷ |
| مدیریت برنامه بودجه | ۱۳۷   | ۱۳۶  | ۱۳۵  | ۱۳۴  | ۱۳۳   | ۱۳۳   | ۱۳۲  | ۱۳۲  | ۲. سرانه فضای خوابگاهی   |                  |    |
| مدیریت برنامه بودجه |       |      |      |      |       |       |      |      | ۳. سرانه فضای آموزشی   |                  |    |
| مدیریت برنامه بودجه | ۶/۴   | ۵۵/۴ | ۵/۴  | ۴۵/۴ | ۴/۴   | ۳۵/۴  | ۳/۴  | ۳/۴  | ۴. سرانه فضای کمک آموزشی                                       |                  |    |
| مرکز ICT            | ۴۵۵ M | M۴۵۵ | M۴۵۵ | M۴۵۵ | ۴۵۵ M | ۴۵۵ M | M۹۳۵ | M۴۵۵ | ۵. پهنای باند شبکه   |                  |    |
| معاونت پژوهشی       |       |      |      |      |       |       |      |      | ۶. سرانه کتب در کتابخانه مرکزی                                 |                  |    |
| معاونت پژوهشی       |       |      |      |      |       |       |      |      | ۷. بودجه تجهیزات آزمایشگاهی                                    |                  |    |
| معاونت پژوهشی       |       |      |      |      |       |       |      |      | ۸. تعداد عضویت در پایگاه‌های علمی                              |                  |    |
| مدیریت برنامه بودجه | ۵۰    | ۳۵   | ۲۵   | ۱۸   | ۱۲    | ۸     | ۴    | ۳    | ۱. نسبت فرآیندهای الکترونیکی شده به کل                         |                  |    |

|   |             |             |              |              |     |      |      |      |  |                          |    |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|-----|------|------|------|--|--------------------------|----|
| مرکز ICT  | ۵           | ۴           | ۳            | ۲            | ۱   | ۰,۵  | ۰,۲  | ۰,۲  | ۲. میزان<br>مراجعه و استفاده<br>از سامانه<br>BI (مراجعه به<br>ازای هر کاربر در<br>روز) |                          |    |
| مرکز ICT  |             |             |              |              |     |      | ۲۱۶۲ | ۲۳۴۹ | ۳/ رتبه وبگاه<br>(وبومتریکس ملی)   |                          |    |
| مدیریت<br>برنامه بودجه  | ۵۰          | ۴۰          | ۳۰           | ۲۰           | ۱۵  | ۱۰   | ۸    | ۵    | ۱. نسبت<br>فرآیندهای<br>بازنگری شده به<br>کل   | افزایش انسجام<br>و چابکی | ۱۹ |
| مدیریت<br>برنامه بودجه  | ۹۰          | ۸۰          | ۷۰           | ۶۰           | ۵۰  | ۴۰   | ۳۰   | ۲۰   | ۲. میزان رضایت<br>ذینفعان از<br>فرآیندهای<br>بازنگری<br>شده (درصد)                     |                          |    |
| مدیریت<br>برنامه بودجه  | ۱           | ۱           | ۱,۵          | ۲            | ۲,۵ | ۳    |      |      | ۳. متوسط زمان<br>پاسخگویی در<br>فرآیندهای<br>سیستمی (ساعت)                             |                          |    |
| مدیریت<br>برنامه<br>بودجه-مرکز<br>ارزیابی و<br>پایش<br>عملکرد | ۷۰          | ۶۵          | ۶۰           | ۵۵           | ۴۵  | ۴۰   | ۳۰   |      | ۱. ایندکس<br>نهادینه سازی<br>ارزش های محوری<br>(درصد)                                  | بهبود فرهنگ<br>سازمانی   | ۲۰ |
| مدیریت<br>برنامه<br>بودجه-مرکز<br>ارزیابی و<br>پایش<br>عملکرد | ۷۰          | ۶۵          | ۶۰           | ۵۵           | ۴۵  | ۴۰   | ۳۰   |      | ۱. ایندکس<br>میزان رضایت و<br>وفاداری  | بهبود رضایت و<br>وفاداری | ۲۱ |
| مدیریت<br>برنامه بودجه  | ۴,۵۶<br>۶۶۷ | ۴,۴۱۶<br>۶۷ | ۴,۲۶۶۶<br>۶۷ | ۴,۱۱۶۶<br>۶۷ | ۴   | ۳,۷۵ | ۳,۷  |      | ۲. میانگین<br>سطح رضایت افراد<br>از واحدها در  |                          |    |



|                     |      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |  |  |    |
|---------------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|--|----|
|                     |      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | سامانه CRM   |  |    |
| مدیریت برنامه بودجه | ۴,۵  | ۴,۵             | ۴,۲۵            | ۴               | ۳,۷۵            | ۳,۶۵            | ۳,۵             |                 | ۳. میانگین سطح رضایت افراد از فرآیندها در سامانه CRM |  |    |
| مدیریت برنامه بودجه | ۴,۵  | ۴,۵             | ۴,۵             | ۴,۴۵            | ۴,۴             | ۴,۳۵            | ۴,۳             |                 | ۴. میانگین سطح رضایت افراد از کارکنان در سامانه CRM  |  |    |
| مدیریت برنامه بودجه | ۱۳۰  | ۱۲۵             | ۱۲۰             | ۱۱۸             | ۱۰۶             | ۹۴              | ۸۴              | ۱۱۸             | ۱. تعداد پیشنهادهای ثبت شده در نظام پیشنهادها        | افزایش مشارکت و ارتقای بالندگی اعضای دانشگاه | ۲۲ |
| معاونت اداری مالی   |      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | ۲. میزان مراجعه به سیستم چارگون                      |  |    |
| مدیریت برنامه بودجه | ۹۰۰  | ۸۵۰۰            | ۸۰۰۰            | ۷۵۰۰            | ۷۰۰۰            | ۶۵۰۰            | ۶۳۰۱            |                 | ۳. تعداد ارزیابی های انجام شده در سامانه CRM         |  |    |
| معاونت آموزشی       | ۲۲۱  | ۲۲۱۰,۵ نفر ساعت | ۲۲۱۰,۵ نفر ساعت | ۲۲۱۰,۵ نفر ساعت | ۲۲۱۰,۵ نفر ساعت | ۲۲۱۰,۵ نفر ساعت | ۲۲۱۰,۵ نفر ساعت | ۲۲۱۰,۵ نفر ساعت | ۴. سرانه آموزش اعضای هیأت علمی                       |  |    |
| مدیریت برنامه بودجه | ۲۲۰۰ | ۲۱۰۰            | ۲۰۰۰۰           | ۱۹۰۰۰           | ۱۸۰۰            | ۱۷۶۰            | ۹۳۸۰            | ۱۶۶۸۴           | ۵. سرانه آموزش اعضای غیر هیأت علمی                   |  |    |

## ۶-۶- اقدامات و پروژه‌های بهبود در دو سطح ستادی و اجرایی

در جدول شماره ۳۹-۶ اهداف کلان و پروژه‌های بهبود (اقدامات استراتژیک) متناظر با آن قابل ملاحظه است. لازم است برای هر کدام از پروژه‌های بهبود برنامه مستقل اجرایی و منابع مالی و متولی مربوط مشخص شود، تا از اجرای آن اطمینان لازم کسب گردد. در واقع اجرای این پروژه‌ها می‌تواند دانشگاه را در دستیابی به اهداف استراتژیک و کلان تسهیل نماید.

جدول شماره ۳۹-۶- اهداف کلان و پروژه‌های بهبود

| ردیف | اهداف کلان                              | پروژه‌های بهبود  |
|------|---|--|
| 1    | ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها   | ۱. مشارکت با دانشگاه خارجی برای ارایه مدرک یا گواهینامه حرفه‌ای  |
| 2    | تقویت منابع درآمدی                      | ۲. برگزاری دوره‌های آزاد<br>۳. ایجاد مراکز پژوهشی و مشاوره‌ای<br>۴. دایر کردن دوره‌های آموزش مجازی   |
| 3    | تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه در جامعه    | ۵. مدیریت برند<br>۶. مراوده با صدا و سیما (ساخت برنامه)<br>۷. همکاری با سازندگان فیلم برای معرفی و حضور در دانشگاه   |
| 4    | افزایش فعالیت‌های پژوهشی                | ۸. توسعه شرکت‌های دانش بنیان و کارآفرین فعلی<br>۹. پژوهش برای تأمین نیازهای وارداتی  |
| 5    | تقویت شایستگی‌های فارغ‌التحصیلان        | ۱۰. ایجاد رشته‌های جدید خاص بانوان (دارای بازار کار در داخل و خارج)<br>۱۱. ایجاد واحد R&D برای شناسایی رشته‌های مورد نیاز<br>۱۲. بررسی پتانسیل گروه‌های آموزشی و رشته‌های فعلی     |
| 6    | اعتلای قابلیت‌های سازمانی               | ۱۳. تقویت زیرساخت‌های IT<br>۱۴. افزایش رتبه وبومتریک ملی و بین‌المللی (به روزرسانی و تقویت سایت‌ها)  |
| 7    | بهبود مشارکت و دلبستگی کارکنان و اساتید | ۱۵. تشویق و توسعه اساتید برای ایجاد شرکت‌های دانش بنیان<br>۱۶. تبلیغ توانمندی‌های اساتید و انعکاس آن‌ها به سازمان‌ها<br>۱۷. بررسی و اتخاذ تدابیری برای تقویت درآمد اعضای هیأت علمی |

در جدول شماره ۴۰-۶ برنامه عملیاتی ۹۷-۹۸ با برنامه راهبردی در دست تدوین مطابقت شده است، به این ترتیب که اقدامات ملحوظ در برنامه عملیاتی ۹۷-۹۸ برای تحقق اهداف استراتژیک در سال آتی مشخص گردیده‌اند؛ هر چند این اقدامات در سطح ستاد تعریف شده‌اند، اما آن‌ها در سطح اجرایی نیز (دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها قابل پایش هستند. برنامه عملیاتی سال آموزشی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ که به صورت مجزا تنظیم شده است شامل اقدامات مزبور و رئوس فعالیت‌ها در سطح ستاد و در سطح دانشکده‌ها می‌باشد.

جدول شماره ۴۰-۶ مطابقت برنامه عملیاتی ۹۸-۹۷ با برنامه راهبردی در دست تدوین

| ردیف | اهداف کلان                              | اهداف استراتژیک   | اقدامات در سطح ستاد و اجرایی  |
|------|---|---|---|
| 1    | ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها   | ۱. ارتقای رتبه ملی و بین‌المللی   | ۱. رصد نظام‌های رتبه‌بندی<br>۲. پایش اجرای برنامه راهبردی<br>۳. پایش عملکرد گروه‌های آموزشی   |
| 2    | تقویت منابع درآمدی                      | ۲. گسترش همکاری‌های بین‌المللی<br>۳. تنوع بخشی به منابع درآمدی                                    | ۴. افزایش فعالیت‌های آموزش<br>۵. افزایش فعالیت‌های پژوهش<br>۶. سیاست‌گذاری و پشتیبانی فعالیت‌های بین‌المللی<br>۷. افزایش سطح درآمدهای اختصاصی از محل آموزش<br>۸. افزایش سطح درآمدهای غیردولتی<br>۹. افزایش درآمد در حوزه دانشجویی<br>۱۰. درآمدزایی از محل فعالیت‌های پژوهشی   |
| 3    | تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه در جامعه    | ۵. تقویت شهرت و برند دانشگاه<br>۶. تقویت فعالیت‌های توسعه پایدار                                  | ۱۱. تعامل دانشگاه با جامعه<br>۱۲. انعکاس در رسانه<br>۱۳. تبیین و آگاهی بخشی<br>۱۴. صرفه‌جویی در آب و انرژی<br>۱۵. فضای سبز HSE  |
| 4    | افزایش فعالیت‌های پژوهشی                | ۷. تقویت پژوهش‌های تقاضامحور<br>۸. توسعه فناوری و کارآفرینی<br>۹. افزایش فعالیت‌های پژوهشی اساتید | ۱۶. شناسایی فرصت‌های همکاری با صنعت<br>۱۷. توانمندسازی اساتید و دانشجویان<br>۱۸. برنامه‌ریزی و ایجاد زیرساخت<br>۱۹. توانمندسازی واحدهای فناوری<br>۲۰. حمایت از استارت‌آپ‌ها<br>۲۱. تدوین طرح جامعه پژوهشی و فناوری<br>۲۲. بازنگری در آئین‌نامه‌ها   |
| 5    | تقویت شایستگی‌های دانش‌آموختگان         | ۱۰. توسعه مهارت‌های اجتماعی و حرفه‌ای دانشجویان<br>۱۱. افزایش فعالیت‌های معرفت‌افزایی             | ۲۳. تقویت دانش و مهارت کاربردی<br>۲۴. ارتقای روحیه قانون‌مداری و اخلاق حرفه‌ای<br>۲۵. معرفت‌افزایی<br>۲۶. توسعه مشارکت در امور<br>۲۷. ترویج اصول دینی<br>۲۸. مطالعه و بازنگری در رشته‌ها<br>۲۹. ارتقا کیفی پایان‌نامه‌ها<br>۳۰. توسعه کمی و کیفی دانشجویان<br>۳۱. راه‌اندازی کانون فارغ‌التحصیلان<br>۳۲. حضور در مسابقات و المپیادها<br>۳۳. ارتقای تسهیلات رفاهی<br>۳۴. بهبود تغذیه<br>۳۵. تقویت سلامت جسم و روح<br>۳۶. ارتقای فعالیت‌های ورزشی |
| 6    | اعتلای قابلیت‌های سازمانی               | ۱۷. توسعه زیرساخت‌ها<br>۱۸. هوشمندسازی<br>۱۹. افزایش انسجام و چابکی<br>۲۰. بهبود فرهنگ سازمانی    | ۳۷. بهبود تجهیزات IT<br>۳۸. بهبود کیفیت خدمات خوابگاهی<br>۳۹. یکپارچگی و مکانیزه نمودن<br>۴۰. هوشمندسازی<br>۴۱. ارتقای رتبه وب‌متریک<br>۴۲. سازمان‌دهی کمیته‌ها و شوراها<br>۴۳. بازنگری در تشکیلات<br>۴۴. توسعه مشارکت فعال   |
| 7    | بهبود مشارکت و دلبستگی کارکنان و اساتید | ۲۱. بهبود رضایت و وفاداری<br>۲۲. افزایش مشارکت و ارتقای بالندگی اعضای دانشگاه                     | ۴۵. سنجش رضایت و وفاداری کارکنان<br>۴۶. ارتقا و بهبود هرم هیأت علمی<br>۴۷. ارتقای بالندگی اساتید<br>۴۸. توسعه سرمایه‌های انسانی   |

تا کنون برای پایش عملکرد گروه‌های آموزشی برنامه‌ای وجود نداشته است، در این برنامه راهبردی مقرر است گروه‌های آموزشی نیز در اجرای اهداف و چشم انداز استراتژیک مشارکت داشته باشند، برای این منظور برای هر کدام از اهداف کلان تعدادی شاخص یا اقدام استراتژیک پیشنهاد می‌شود تا پس از اظهار نظر گروه‌های آموزشی آن‌ها مورد پایش قرار گیرند. در شروع اجرای این برنامه لازم است تعداد شاخص اندک و اقدامات محدود مد نظر قرار گیرد و به تدریج طی سال‌های آتی مراتب گسترش یابد.

در جدول شماره ۴۱-۶ اهداف کلان و هدف عملیاتی گروه‌های آموزشی قابل ملاحظه است.

جدول شماره ۴۱-۶ - اهداف کلان و هدف عملیاتی گروه‌های آموزشی

| ردیف | اهداف کلان                              | شاخص   | فعلی | سال ۹۹ | اقدام استراتژیک   |
|------|---|--|------|--------|---|
| 1    | ارتقای جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی‌ها   | -  | -    | -      | - پیشنهاد توسعه همکاری بین المللی                         |
| 2    | تقویت منابع درآمدی                      | -  | -    | -      | - طراحی یک دوره آموزشی آزاد<br>- تأسیس یک مرکز مشاوره‌ای  |
| 3    | تقویت شهرت و اعتبار دانشگاه در جامعه    | -  | -    | -      | - یک پروژه برای صنعت                                      |
| 4    | افزایش فعالیت‌های پژوهشی                | - سرانه مقاله بین المللی<br>- سرانه مقاله‌های علمی - پژوهشی<br>- سرانه انتشار کتاب<br>- تعداد پژوهشگران پسا دکتری<br>- انتشار مجله<br>- سرانه مقالات در همایش‌ها<br>- سرانه تولیدات علمی نمایه شده | -    | -      | - مشارکت در برگزاری کنفرانس<br>- یک مرکز رشد یا استارت آپ |
| 5    | تقویت شایستگی‌های فارغ التحصیلان        | - برگزاری سمینار مقطع دکتری<br>- برگزاری جلسات توجیهی در هر نیم سال<br>- برگزاری کارگاه‌های مهارت آموزی  | -    | -      | - پیشنهاد یک رشته جدید                                    |
| 6    | اعتلای قابلیت‌های سازمانی               | - به روز رسانی سایت گروه از اساتید، دوره‌ها<br>- شاخص و بوم‌تریک   | -    | -      | -   |
| 7    | بهبود مشارکت و دلبستگی کارکنان و اساتید | - متوسط حضور اعضا در رویدادهای دانشکده و دانشگاه   | -    | -      | -   |

## فهرست منابع

### الف- اسناد بالادستی:

۱. الگوی پیشنهادی تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ها، مراکز آموزشی و پژوهشی و پارک های علم و فناوری، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲. سند آمایش آموزش عالی کشور، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۳. سند جامع اخلاقی دانشگاه الزهراء (س)، ۱۳۹۳
۴. سند راهبردی فرهنگی- اجتماعی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۱
۵. سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور.
۶. سیاستهای کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور در بخش آموزش عالی و مراکز تحقیقاتی، مجمع تشخیص مصلحت نظام
۷. آئین نامه جامع مدیریت دانشگاه ها، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۰
۸. آئین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه الزهراء، ۱۳۹۶
۹. قانون تشکیل هیأت های امنای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی
۱۰. سیاست ها و موضوعات راهبردی در هیأت های امنای دانشگاه ها و مؤسسات آموزشی عالی، پژوهشی و فناوری
۱۱. سند دانشگاه اسلامی
۱۲. نقشه جامع علمی کشور
۱۳. سند راهبردی کشور در امور خبرگان
۱۴. چشم انداز ایران ۱۴۰۰
۱۵. برنامه پنجم و ششم توسعه کشور
۱۶. سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور
۱۷. نقشه توسعه کارآفرینی کشور

### ب- انواع نظام های رتبه بندی

۱. آئین نامه رتبه بندی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی مصوب ۱۳۹۱ توسط وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری
۲. رتبه بندی دانشگاه ها در کشورهای اسلامی

1. QS World University Ranking
2. Times World University Ranking (2013 – 2014 Methodology)

### ج- برنامه راهبردی دانشگاه های داخلی و خارجی

| نام دانشگاه                       | نوع دانشگاه        |
|-----------------------------------|--------------------|
| Southern New Hampshire University | دانشگاه های عمومی  |
| Cornerstone University            |                    |
| Pittsburgh University             |                    |
| UWI University                    |                    |
| University of Alaska              |                    |
| Rutgers University                |                    |
| University of Washington          |                    |
| Monash University                 |                    |
| University of Oxford              |                    |
| The university of Edinburgh       |                    |
| Bay Path University               |                    |
| Hollins University                |                    |
| Wellesley college                 |                    |
| دانشگاه صنعتی شریف                | دانشگاه های ایرانی |
| دانشگاه تهران                     |                    |
| دانشگاه تربیت مدرس                |                    |
| دانشگاه مازندران                  |                    |

## د- کتاب، مقالات و پژوهش های تخصصی

1. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, Hinton, Karen E (2012), Society for College and University Planning.
2. strategic Management: The Case of Higher Education, Total Quality Management & Business Excellence, 18:9, pp.999-1014.
3. Conference on Higher Education Bilkent University, Ankara, June 17-19.
4. Fathi, M., Wilson, L. (2009), Strategic Planning in colleges and universities, The Business Renaissance Quarterly, Vol. 4, Iss. 1, April.
5. Klavuzu), <http://www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz2.pdf>, (Accessed on: 10.02.2012).
6. Howell, S. L., Saba, F., Lindsay, N. K., Williams, P. B. (2004), Seven strategies for enabling faculty success in distance education, Internet and Higher Education, 7, pp. 33 49.
7. Kilfoil, W. R. (2003), Strategic Planning in Distance Education, Distance Education and Training Council, Washington, DC.
8. Machado M.L., Farhangmehr M., Taylor J.S. (2004), The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance?, Higher Education Policy,17, pp.383-404.
9. Paris, K.A.(2003), Strategic Planning in the University, Office of Quality Improvement University of Wisconsin-Madison.
10. planned change: An example of bologna change process from a Turkish university, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, pp.649 662.
11. Pidcock, S. (2001), Strategic Planning in a New University, Journal of Further and Higher Education, Vol. 25, No. 1.
12. Piorun, M. (2011), Evaluation of strategic plans in academic medical libraries, Library & Information Science Research 33, pp.54 62.
13. Ronchetti, J. L. (2006), An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations, Journal of Practical Consulting, Vol. 1 Iss. 1, pp. 25-35.
14. Sullivan T.M., Richardson E.C. (2011), Living the Plan: Strategic Planning Aligned with Practice and Assessment, The Journal of Continuing Higher Education, 59:1, pp.2-9.
15. Yarmohammadian M. H., Abari A.A.F., Shahtalebi, B., , Fooladvand M., Shahtalebi S., Najafi P., (2011), Is strategic planning relevant to non-governmental universities; Experiences from Islamic Azad University, Iran Procedia Social and Behavioral Sciences, 15,pp. 2096 2100.
16. Yarmohammadian M. H., Mozaffary M.,, Esfahani, S. S. (2011), Evaluation of quality of education in higher education based on Academic Quality Improvement Program (AQIP) Model, Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, pp.2917 2922.
17. (Guideline for academic assesment and quality improvement in higher education institutions), <http://www.yodek.org.tr>, (Accessed on: 10.02.2012).