



سند راهبردی دانشگاه

برنامه عملیاتی سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۷

دانشکده ادبیات

تهیه و تنظیم:

مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره‌وری

با همکاری معاونت‌های محترم دانشگاه

مرداد ماه ۱۳۹۶



فهرست مطالب

صفحه	شرح
۳	۱- مقدمه و کلیات
۹	۲- تعاریف اصطلاحات
۱۲	۳- نظام (مدل) حاکمیتی
۱۵	۴- برنامه عملیاتی سال ۹۶ براساس اهداف کلان
۳۲	۵- تسری برنامه راهبردی و عملیاتی به سطوح پایین تر (دانشکده ها و پژوهشکده ها)

۱- مقدمه و کلیات

برنامه استراتژیک در ذات و ماهیت خود، تحول سازمانی را موجب می شود. برای اطمینان از تحقق برنامه استراتژیک و یا جهت گیریهای آتی (راهبردها) و همچنین دستیابی به چشم انداز مدون، لازم است برنامه استراتژیک در افق زمانی کوتاه تر (مثلاً سالانه) عملیاتی شود.

☞ سابقه امر:

دانشگاه الزهرا پس از تدوین سند راهبردی، برنامه مزبور را با رویکرد مشارکتی، برای سال ۱۳۹۵ عملیاتی نمود، به این نحو که ابتدا هفت هدف کلان موسوم به «الگوی مشترک» تدوین و اقدامات لازم را برای دستیابی به آنها مشخص کرد، سپس از دانشکده ها درخواست نمود که برنامه عملیاتی خود را (شامل اهداف کلان دانشگاه و برنامه های ویژه دانشکده) تنظیم و ارائه کنند.

طی سال ۱۳۹۵، تدوین برنامه عملیاتی برای سال ۱۳۹۶ در دستور کار قرار گرفت. کمیته تلفیق اهداف کلان سال ۹۵ را مجدداً تأیید کرد، اما مقرر نمود در **نحوه برنامه ریزی عملیاتی اصلاحاتی صورت پذیرد.**

☞ اصلاحات در برنامه ریزی عملیاتی:

در این راستا شماری از اصلاحات مورد نظر بدین قرار است:

۱) متمایز نمودن **اصطلاحات** اعمال شده در برنامه قبلی و تعریف واژگان به کار گرفته شده در برنامه جدید

۲) تغییر در نحوه عملیاتی کردن برنامه ها، **اصلاح و استاندارد نمودن فرم و عناصر مربوط**، چون در برنامه ریزی قبلی معاونت ها و دانشکده ها از فرم یکسان تبعیت نکرده بودند و لذا امکان تلفیق، تجمیع و مقایسه برنامه ها مقدور نبود.

۳) افزودن شاخص (برای سال ۹۵ و پیش بینی سال ۹۶) برای سنجش اقدامات و اهداف (تعیین اهداف کمی و قابل سنجش)

۴) تدوین **مدل حاکمیتی** برای تفکیک و شفاف نمودن مسئولیت های معاونت ها و واحدها

۵) تعیین **وزن یا درجه اهمیت** اقدامات و اهم فعالیت ها



- ۶) بهبود **انسجام و سازگاری** اقدامات، برنامه ها و فعالیت ها در راستای اهداف کلان و همسو با چشم انداز مدون برای افق ۱۴۰۰
- ۷) تلاش برای **تفکیک امور جاری** از برنامه های راهبردی
- ۸) **ساده سازی** و کاهش تعداد اقدامات و تمرکز بر اقدامات مهم راهبردی (مثلاً در برنامه سال ۹۵، ۶۴ اقدام مشترک و ۶۴۳ اقدام در سطح دانشکده بیش بینی شده بود).
- ۹) تدوین اهداف و شاخص ها در «**برنامه مشترک**» به نحوی که تمامی دانشکده ها را دربرگیرد (مثلاً تعیین شاخص به صورت سرانه، تا امکان برنامه ریزی عملیاتی در سطح دانشکده ها تسهیل شود).
- ۱۰) **تقویت محتوایی** برنامه ریزی عملیاتی با رویکرد بهبود تدریجی

در واقع رویکرد بهبود تدریجی، باعث تقویت محتوای برنامه ریزی عملیاتی می گردد. براساس این رویکرد، دانشگاه تلاش می کند با پایش و تحلیل برنامه ها، اشکالات را هر سال رفع نموده و با یادگیری و بهبود مستمر، به شایستگی سازمانی تدوین و عملیاتی نمودن راهبردها دست یابد.

👉 سایر ملاحظات و چشم انداز:

در فرایند بهبود تدریجی، شرایط و مقتضیات دانشگاه به صورت واقعی تر ملحوظ شده و **سیاست های روز** وزارتخانه و تحولات مورد انتظار براساس اسناد بالادستی اعمال می شود. از جمله سیاست های روز وزارتخانه، می توان به **جهت گیری کلی دانشگاه ها به سوی بین المللی شدن** ذکر کرد. اما چشم انداز کلی سازمان، در کادر زیر ارایه شده است، این چشم انداز مبین **تقویت جایگاه و رتبه دانشگاه در سطح ملی و بین المللی می باشد**. با این مضمون که دانشگاه در افق چشم انداز ۱۴۰۴، جزو ده دانشگاه برتر کشور خواهد شد. شایان ذکر است دانشگاه الزهراء (س) در سال ۱۳۹۶، رتبه ۱۷ را در نظام رتبه بندی ISC کسب نموده است، در حالی که در شروع برنامه ریزی راهبردی (سال ۹۰-۹۱)، رتبه دانشگاه در رتبه بندی ISC ۳۲ بود، مراتب، بیانگر تعالی روزافزون دانشگاه طی سال های اخیر می باشد.

چشم انداز دانشگاه الزهراء (س) در افق ایران ۱۴۰۴

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

این چشم انداز ایجاب می‌کند که دانشگاه الزهراء (س) در برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۶، نظام رتبه بندی ملی و بین المللی (مثل نظام سطح بندی ملی، رتبه بندی کشورهای اسلامی و رتبه بندی جهانی نظیر TIMES) و تقویت شاخص‌های مزبور را در دستور کار قرار دهد.

راهنماها:

راهنماهای کلان در راستای دستیابی به چشم انداز مزبور عبارتند از:

- ۱) ارتقا رتبه ملی دانشگاه، به عنوان یکی از ده دانشگاه برتر و همچنین جز دانشگاه‌های سطح اول کشور (به نحوی که دانشگاه الزهرا بتواند همچنان جز دانشگاه‌های برگزیده در رتبه بندی بین المللی قرار گیرد).
- ۲) افزایش وجهه و اعتبار ملی و بین المللی
- ۳) کسب جایگاه رتبه اول در دانشگاه‌های خاص بانوان (به لحاظ رتبه بندی‌های معتبر و احراز جایگاه ممتاز علمی در برخی رشته‌ها - احراز قطب علمی)
- ۴) اتخاذ تدابیری برای دستیابی به دانشگاه نسل سوم
- ۵) تقویت سطح و بنیه علمی دانشجویان ورودی (به نحوی که دانشگاه یکی از سه گزینه منتخب و نخست دانش آموزان و دانشجویان باشد).
- ۶) افزایش خدمات و اثرگذاری در جامعه (مثل انجام پژوهش‌های مهم، ایفای مسئولیت اجتماعی و فرصت آفرینی برای زنان)
- ۷) تلاش مضاعف برای توسعه و تحول همه جانبه در دانشگاه تا عقب ماندگی‌های گذشته جبران شود.

ویژگی های متمایز این برنامه:

برنامه عملیاتی مدون برای سال ۱۳۹۶، که دومین تجربه تلقی می شود، از ویژگی های زیر برخوردار است:

۱) با عنایت به ده مورد ذکر شده، این برنامه عملیاتی به لحاظ شکلی و محتوایی نسبت به برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵ تقویت شده و **اشکالات مورد نظر را تا حدودی رفع نموده است.**

۲) در فرایند تدوین این برنامه، **مشارکت** مسئولان به ویژه معاونان محترم جلب شده و دیدگاههای آنان لحاظ شده است؛ بدین نحو که ابتدا آنان برنامه را تنظیم نموده و سپس طی جلساتی، برنامه های مزبور مورد بازنگری های مکرر قرار گرفته است.

۳) در تدوین این برنامه، مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری با **مرکز ارزیابی و پایش عملکرد** همکاری مؤثری داشته اند. در نتیجه واحد نظارت از محتوا و ابعاد برنامه درک عمیق و اجرایی دارد که مراتب پایش برنامه ها را تسهیل و تسریع خواهد کرد.

۴) لحاظ و برآورده نمودن بخشی از دیدگاه ها و پیشنهادات اعضای کمیته تلفیق که در جلسات مورخ ۱۲ و ۱۹ تیرماه ۹۶ مطرح گردید؛ همچنین پیشنهادهای کتبی برخی معاونان و مدیران محترم، از جمله ...

۱. معاونت محترم آموزشی و تحصیلات تکمیلی

۲. معاونت محترم پژوهشی و فناوری

۳. معاونت محترم فرهنگی و اجتماعی

۴. معاونت محترم دانشجویی

۵. مدیریت محترم مرکز ارزیابی و پایش عملکرد (راجع به شاخص های پرتکرار در نظام های رتبه بندی، محتوای اقدامات و فعالیت ها و چگونگی تقسیم وظایف و پاسخگویی)

۶. مدیریت محترم برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری

۷. مدیریت محترم فناوری اطلاعات و ارتباطات

۸. مدیریت محترم همکاری های علمی و بین المللی

📌 برنامه های آتی:

الف) در تدوین این برنامه عملیاتی، ابتدا هفت هدف موسوم به «الگوی مشترک» در دستور کار قرار گرفت، در نتیجه رسیدگی به برخی از اهداف کلان و عملیاتی که از طرف معاون ها یا مدیریت ها ارایه شده بود، به آینده موکول شد تا ابلاغ برنامه های عملیاتی سال ۹۶ بیش از این به تأخیر نیافتد.

ب) گفتنی است توصیه ها و پیشنهاد های کتبی و شفاهی معاونت ها و اعضای محترم کمیته تلفیق، در حد امکان اعمال شده است، ولی انجام برخی از آن ها به آینده موکول شده است.

در واقع به دلیل فرصت زمانی محدود و لزوم ابلاغ برنامه ۹۶ در مردادماه، امکان اعمال برخی دیدگاه های مسئولان و اعضای کمیته تلفیق مقدور نبود که مراتب به بررسی های آتی موکول شد. مثل تهیه و تنظیم برنامه راهبردی و عملیاتی برای واحد جذب و برخی ابعاد مرتبط با نحوه ارتباط دانشگاه با جامعه (خدمت رسانی).

ج) ضمن آن که احتمال دارد براساس سیاست های وزارتخانه و یا ایده های مطرح در کمیته تلفیق، اهداف دیگری مطرح شود و به این برنامه ها اضافه شود. از جمله مواردی که در دستور کار است عبارتند از:

۱. برخی اقدامات دفتر مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری مثل ایجاد

پایگاه نظام اطلاعاتی

۲. ارتقای ۱۰۰ درصد (Back Bone) زیرساخت های فناوری اطلاعات و نقشه راه

دولت الکترونیکی

۳. اقدامات مرتبط با نقشه راه اصلاح نظام اداری براساس اسناد بالادستی

۴. اقدامات لازم برای اعتلای فعالیت های بین المللی به نحوی که دانشگاه همچنان جزو

دانشگاه های برگزیده در رتبه بندی بین المللی قرار گیرد.

د) به منظور تقویت هماهنگی و تسهیل و پایش، لازم است برخی اقدامات که ماهیت پیچیده و چند بعدی دارند، باید مراحل یا گام هایی معین و زمان انجام آن ها (و در صورت لزوم متولی مربوط) تعریف شود و به صورت **شناسنامه اقدامات** تنظیم و جز ضمائم این گزارش



ارایه شود. هر چند تلاش شده است از شاخص های رایج در سازمان که دستیابی به آن ها سهل باشد استفاده شود؛ اما در مواردی لازم بود از شاخص های جدید استفاده شود (مثل ایندکس رتبه ورودی دانشجویان) و لازم است تعریف شاخص و نحوه محاسبه آن ها تعیین شود. در این حالت نیز تنظیم **شناسنامه شاخص** یا سنجه لازم است که پس از تنظیم آن ها نیز پیوست خواهد شد.

ه) نکته آخر این که نمی توان ادعا نمود که این برنامه عملیاتی از هر لحاظ بهترین یا ایده آل است؛ بلکه طی سال های آتی، به مرور و با یادگیری از تجربه، باید آن را بهبود و تقویت نمود.

از جمله مواردی که در آینده، باید به آنها توجه نمود عبارت است از:

۱. اتخاذ مکانیزمی برای **اتصال برنامه راهبردی با نحوه بودجه ریزی** دانشگاه و واحدها
۲. اعمال تمهیداتی برای **ایجاد تعهد و تشویق مسئولان** و افراد در تحقق اهداف و برنامه ها
۳. بازنگری در **ارزیابی عملکرد واحدها** و تاثیر تحقق برنامه ها و اهداف در ارزیابی کلی عملکرد آنها

۲- تعاریف اصطلاحات

با توجه به اینکه در برنامه قبلی (سال ۱۳۹۵) تفسیرها و یا برداشت های متفاوت از واژگان های استفاده شده وجود داشت، به منظور رفع آنها و یکسان سازی برداشت ها، در برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۶، اصطلاحات به کار گرفته شده، به این شرح تعریف می شوند (البته به صورت اختصار):

(۱) **اقدامات:** به مفهوم ابتکارات و پروژه های بهبود می باشد که موجب تحقق اهداف اعم از کلان و عملیاتی شده، دستیابی به شاخص ها را تسهیل کرده و رفع شکاف عملکرد یا حل معضلات را میسر می سازد؛ یعنی شامل برنامه هایی برای پر کردن شکاف که معادل آن Initiative نامیده می شود و متفاوت از فعالیت های روزانه یا متداول در سازمان است.

(۲) **هدف کلان:** هدف نتیجه عملیات و اقدامات است و منظور از کلان یعنی هدف استراتژیک در راستای چشم انداز می باشد که معادل انگلیسی آن Goal نامیده می شود. هدف کلان به صورت هدف کیفی در هر بعد اساسی فعالیت های دانشگاه تعریف می شود و متولی آن بالاترین سطح سازمانی (مثلاً معاون دانشگاه) می باشد.

(۳) **هدف عملیاتی:** هدف کلان می تواند از طریق تحقق یک یا چند هدف خردتر صورت پذیرد که بعضاً به صورت کمی تعریف می شود که معادل انگلیسی آن Objective است. هدف عملیاتی تجزیه هدف کلان به عناصر کوچکتر و یا فعالیت های متفاوت می باشد که به تحقق اهداف استراتژیک می انجامد. متولی هدف عملیاتی می تواند بالاترین سطح سازمانی دانشگاه باشد (معاون یا مدیر).

(۴) **خروجی:** منظور از این عبارت نتیجه قابل ملموس اقدام می باشد (Deliverable). نتیجه برخی اقدامات ممکن است به تدوین برنامه ها، بازنگری در ضوابط و آئین نامه ها، اصلاح فرایندها و طراحی سیستم مشخص منجر شود؛ در این صورت خروجی اقدام که معادل آن out put یا out come است، به صورت یک برنامه یا سند مشخص می شود، هر چند ممکن است علاوه بر برنامه یا سند بتوان شاخص هایی برای سنجش اقدام تعیین نمود.

(۵) **شاخص (سنجه):** این واژه بر نحوه سنجش اهداف عملیاتی دلالت دارد که معادل آن در زبان انگلیسی Measure نامیده می شود. به منظور سازگاری و انسجام برنامه ریزی عملیاتی با



جهت گیری های آتی (به ویژه چشم انداز) از شاخصهای کلیدی عملکرد KPI استفاده می شود که بیانگر افزایش کارآیی یا اثربخشی از منظر مدیریت ارشد سازمان است. این شاخص ها، معیارهای موفقیت جاری و آتی سازمان بوده و برآیند ترکیبی از ابعاد فعالیت های مختلف سازمان می باشد. به عنوان مثال اگر چشم انداز به افزایش رتبه کلی دانشگاه تأکید داشته باشد، شاخص های کلیدی عملکرد از سنجه های سازگار با نظام رتبه بندی بهره مند خواهد شد.

البته هر واحد ستادی یا صف که برنامه راهبردی و عملیاتی خود را تدوین می کند، می تواند شاخص های مربوط به نوع فعالیت های خود «شاخص های عملکرد» (PI) و یا نتیجه عملکرد فعالیت های مزبور «شاخص های نتیجه ای» (KRI) را در برنامه خود لحاظ کند، اما چون این برنامه عملیاتی برای دانشگاه در سطح کلان (موسوم به الگوی مشترک) تنظیم می شود، برای تنظیم آن از شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) استفاده می شود.

۶) **اهداف کمی:** میزان تغییر در شاخص ها در یک افق زمانی مشخص (در حال حاضر سالیانه مدنظر است) با عباراتی چون سطح عملکرد یا اهداف کمی بیان می شود و معادل انگلیسی آن Target است. اهداف کمی سالیانه به نحوی تعیین می شوند که دانشگاه بتواند به مرور در افق چشم انداز به آن دست یابد.

۷) **رئوس فعالیت ها:** دستیابی به اهداف کمی با انجام برخی فعالیت ها میسر می شود و یا پروژه های بهبود تعریف شده در راستای دستیابی به اهداف کلان شامل گام هایی است که می توان آنها را در موعدهای زمانی برنامه ریزی شده سنجید، از منظر دیگر ممکن است تحقق اهداف (اعم از کلان یا عملیاتی) و اقدامات (پروژه های بهبود) نتیجه فعالیت های مسئولان مختلف باشد. در نتیجه در هر برنامه عملیاتی، به منظور امکان نظارت و اطمینان از دستیابی به اهداف و اقدامات، رئوس فعالیت های مهم (اهم) آن ها مشخص شده و موعد زمانی و مسئول مربوط نیز تعیین می شود. به این ترتیب تعیین رئوس فعالیت ها پاسخگویی مسئولان را شفاف تر می سازد. معادل انگلیسی آن Action بوده که با Initiative متمایز است، به این ترتیب که هر ابتکار ممکن است شامل چند فعالیت متفاوت باشد.



۸) **وزن:** این واژه درجه اهمیت هر اقدام و یا هر فعالیت برای دستیابی به اهداف کلان را مشخص می کند. تعیین وزن یا درجه اهمیت (Weight) از این نظر مهم است که در مرحله پایش می توان 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 می کند و به مسئولان و مدیران اجرایی یادآوری می کند که انرژی خود را بر چه اموری متمرکز کنند.

۳- نظام (مدل) حاکمیتی

همان طوری که در مقدمه یادآوری شد، یکی از کمبودها و یا زمینه های بهبود در برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی کردن آن ها در سال ۱۳۹۵، فقدان نظام حاکمیتی بود؛ در برنامه راهبردی و عملیاتی، تعیین نقش و مسئولیت های مسئولان در فرایند تدوین، اجرا و نظارت نظام (مدل) حاکمیتی اطلاق می شود (Governance). در واقع مدل حاکمیتی مسئولیت ها را تفکیک نموده، پاسخگویی مسئولان مربوط را شفاف کرده و تعارض ها را به حداقل می رساند. لذا این تدبیر به منظور اطمینان از تحقق برنامه های عملیاتی و راهبردی صورت می گیرد.

مثلا در برنامه قبلی از اصطلاحات مجری و واحد پشتیبان استفاده شده بود که مشخص نبود مجری کیست؟ پاسخگو چه مقامی است؟ و ناظر چه واحدی است؟ به عنوان نمونه، در مواردی رئیس دانشکده مجری و بعضاً ناظر تعیین شده بود، همچنین نقش گروه های آموزشی در برنامه راهبردی و عملیاتی کم رنگ بود.

اما رویکرد کلی در طراحی مدل حاکمیتی حاضر، این است که برنامه های راهبردی و عملیاتی بر ساختار و کمیته های رسمی (تعریف شده) و آئین نامه مدیریت دانشگاه ها استوار شود. لذا در حد امکان از تشکیل شوراها و کمیته های جدید اجتناب شده است. همچنین تقویت انسجام (افقی و عمودی) مدنظر بوده است، به این ترتیب که متولی یک هدف کلان، صرفاً یک معاونت یا مدیر (مسئول سازمانی) تعیین گردید (البته در صورت امکان)؛ چون اگر مسئول یک هدف دو فرد تعیین شود، پاسخگویی مقدور نخواهد بود. به این ترتیب به منظور پیشبرد اصولی فرایند اجرایی و نهادینه سازی 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 بهره گیری می شود، اما این شوراها دو وظیفه دارند: اجرای عملیات رایج یا جاری و پیشبرد برنامه های راهبردی. بدیهی است هنگام بررسی و اتخاذ تصمیم های راهبردی، اعضای شوراها باید آینده نگر باشند و با تمرکز بر چشم انداز و راهبردها، کارهای انجام گرفته را مرور کرده و به تصمیم های کلان و راهبردی دست یابند.

در جدول شماره ۱ نقش ها و مسئولیت های سطوح سازمانی دانشگاه، به ترتیب دانشکده ها، معاونت ها، سطح ستادی، شوراها و سطح رهبری تعیین و مشخص شده است.

اما به منظور تقویت نگرش راهبردی و سیستمی در دانشگاه و پرهیز از بخشی نگری در اتخاذ برخی تصمیم ها یا تدابیر لازم است کمیته تلفیق هر ماه جلسات مستمر تشکیل دهد.

این کمیته علاوه بر انجام مسؤلیت های محوله که شامل موارد زیر می باشد:

۱. تایید چشم انداز، راهبردها و اهداف کلان دانشگاه (جهت گیریهای آتی)
۲. تایید پروژه های بهبود و اولویت دهی آن ها
۳. تایید شاخصهای کلیدی عملکرد و اهداف کمی (نوع شاخص ها و سطح عملکرد آنها)
۴. تایید برنامه های معاونت ها، واحدها و دانشکده ها
۵. یکپارچه سازی برنامه های واحدهای صف و اجرا
۶. تصویب برنامه عملیاتی سالانه دانشگاه

بررسی و تأیید برنامه های راهبردی و عملیاتی سایر فعالیت های دانشگاه و همچنین رسیدگی به امور محوله از جانب ریاست محترم دانشگاه و یا پیشنهاد های واحدها و اعضا را در دستور قرار خواهد داد.

جدول شماره ۱- مدل حاکمیتی: تعیین نقش ها و مسئولیت ها

سطح	سمت	نقش ها و مسئولیت ها
۱- سطح دانشکده	(۱) گروه های آموزشی	۱. تنظیم برنامه راهبردی گروه ۲. تنظیم برنامه عملیاتی گروه ۳. اجرای برنامه های راهبردی و عملیاتی گروه
	(۲) معاونان دانشکده ها	۱. تجمیع برنامه راهبردی و عملیاتی گروه های آموزشی به صورت برنامه دانشکده ۲. نظارت بر اجرای برنامه راهبردی و عملیاتی گروه های آموزشی
	(۳) ریاست دانشکده	۱. نظارت بر اجرای برنامه های راهبردی و عملیاتی دانشکده ۲. نشر سیاست ها و برنامه های راهبردی و عملیاتی دانشگاه ۳. نظارت بر تدوین برنامه های راهبردی و عملیاتی گروه های آموزشی 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 ۲. نظارت بر تحقق اهداف و برنامه های معاونت ۳. بررسی و تایید برنامه های راهبردی و عملیاتی دانشکده ها در حوزه های مرتبط ۴. نظارت بر برنامه ها و اهداف دانشکده ها در حوزه های مرتبط ۵. پاسخگویی در مورد اقدامات، اهداف و شاخص های معاونت
	(۲) مدیریت ها	۱. تنظیم برنامه راهبردی و عملیاتی واحد ۲. اجرای برنامه راهبردی و عملیاتی واحد ۳. پاسخگویی در مورد اقدامات، اهداف و شاخص های واحد
۳- سطح ستادی	(۱) مدیریت بر نامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری	۱. مطالعات و مرور اسناد بالادستی ۲. تحلیل شرایط داخلی و روندهای محیطی ۳. پیشنهاد راهبردها و رویه های اصلاحی و تغییرات لازم ۴. پیشنهاد شاخص های کلیدی عملکرد در سطح دانشگاه ۵. بررسی برنامه های معاونت ها و دانشکده ها و تلفیق آنها ۶. هماهنگی تشکیل جلسات کمیته تلفیق و پیگیری مصوبات مربوط ۷. جلب مشارکت تمامی واحدها در تدوین راهبردها و برنامه ریزی عملیاتی ۸. مقایسه شاخص های عملکرد دانشگاه با سایر دانشگاهها
	(۲) مرکز ارزیابی و پایش عملکرد	۱. انجام پایش مستمر و ارایه گزارش تحلیلی از عملکرد واحدها ۲. نظارت بر اجرا و پیشرفت پروژه های بهبود (اقدامات) ۳. ارایه پیشنهاد برای بازنگری در محتوای برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه ۴. ارزیابی مستمر رتبه دانشگاه ۵. سنجش مستمر اعتبار و شهرت دانشگاه
۴- شوراها	(۱) کمیته تلفیق	۱. تایید چشم انداز، راهبردها و اهداف کلان دانشگاه (جهت گیریهای آتی) ۲. تایید پروژه های بهبود و اولویت دهی آن ها ۳. تایید شاخصهای کلیدی عملکرد و اهداف کمی (نوع شاخص ها و سطح عملکرد آنها) ۴. تایید برنامه های معاونت ها، واحدها و دانشکده ها ۵. یکپارچه سازی برنامه های واحدهای صف و اجرا 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 پایش عملکرد واحدهای دانشگاه ۲. توسعه همکاریها، انسجام و هم افزایی سازمانی و کاهش تعارض ها
۵- سطح رهبری	(۱) هیات رئیسه	۱. تایید اصلاحات پیشنهادی در آئین نامه های مختلف دانشگاه ۲. تعیین حدود تمرکز و عدم تمرکز فعالیت های اجرایی (تفکیک حدود اختیارات صف و ستاد) ۳. تخصیص منابع لازم برای پروژه های بهبود ۴. تصویب همکاریها، 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 ۲. حضور در جلسات کمیته تلفیق ۳. اعتلای شأن و منزلت دانشگاه در جامعه ۴. رهبری استراتژیک دانشگاه



۴- برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۶ براساس اهداف کلان

جدول شماره ۲ اهداف کلان و اهداف عملیاتی را معرفی می کند که مراتب به ترتیب در این گزارش طرح و معرفی می شود. شایان ذکر است تلاش شده است اهداف کیفی که قبلاً در راستای چشم انداز تدوین شده بود، در برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۶ گنجانده یا ملحوظ شود.

شایان ذکر است محتوای اهداف کلان ارتقای امور بین المللی و اهداف عملیاتی مدیریت فرآیندها با محتوای سایر اهداف کلان مشابه است؛ مثلاً فعالیت های امور بین المللی جز اقدامات سایر اهداف نظر آموزش و پژوهش هم منظور شده است.

همان طوری که قبلاً نیز عنوان شد در انتخاب شاخص ها از نظام رتبه بندی ملی استفاده شد تا دانشگاه بتواند با بهبود این شاخص ها رتبه ملی خود را تقویت کند، در عین حال تعدادی شاخص مهم در عملیات دانشگاه ها وجود دارد که در اکثر نظام های رتبه بندی تکرار شده اند.

براساس مطالعات دفتر مرکز ارزیابی و پایش عملکرد، تعداد ۳۶ شاخص پرتکرار شناسایی شده اند به علاوه برای این که دانشگاه الزهراء جز فهرست منتخب دانشگاه های بین المللی قرار گیرد؛ باید آن شاخص هایی که وزارتخانه برای این منظور تعیین کرده و پایش می کند را در برنامه عملیاتی خود ملحوظ کرده و آن ها را تقویت نماید.

به این ترتیب، نه فقط از شاخص های فوق در برنامه عملیاتی اهداف کلان استفاده خواهد شد، بلکه جز شاخص های کلیدی عملکرد برای دستیابی به چشم انداز نیز تلقی می شوند.



جدول شماره ۲- اهداف کلان و عملیاتی در سال ۱۳۹۶

اهداف کلان	اهداف عملیاتی	اهداف کیفی در راستای چشم انداز	ردیف
افزایش کیفیت و تنوع بخشی فعالیت های آموزشی	۱. ارتقای ۲۰ درصدی استانداردسازی خدمات آموزشی و رضایتمندی آموزشی ذینفعان	۱. افزایش درآمد اختصاصی ۲. آموزش و دوره های مجازی ۳. افزایش سطح علمی دانشجویان ورودی (جذب نخبگان) ۴. تقویت کیفی آموزش (محتوای کاربردی یا حرفه ای) ۵. حفظ سطح کمی دانشجویان (ده هزار نفر) ۶. توسعه رشته های کاربردی و متمایز مقطع ارشد و دکتری	۱
ارتقای فعالیت های پژوهشی	۱. افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی ۲. توسعه کارآفرینی با توجه به پتانسیلهای بانوان	۱. افزایش درآمد اختصاصی ۲. توسعه فعالیتهای کرسیهای نظریه پردازی	۲
ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی	۱. نهادینه سازی ارزشهای اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای ۲. ارتقای فرهنگ ایرانی، اسلامی ۳. ارتقای دستاوردهای علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان	۱. تقویت اخلاق حرفه ای ۲. بهبود فرهنگ سازمانی	۳
ارتقای فعالیت های دانشجویی	۱. ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان	-	۴
توسعه زیر ساخت ها و مدیریت مؤثر منابع	۱. ارتقای ۵۰ درصدی وبگاه ۲. توسعه منابع انسانی ۳. ارتقای سیستم های حسابداری و مدیریت امور مالی ۴. پیاده سازی سیاست های نقشه راه اصلاح نظام اداری ۵. اقتصاد مقاومتی و مدیریت سبز ۶. مدیریت فرایندها	۱. تقویت بنیان های IT ۲. مدیریت برون سپاری و اعمال نظارت مؤثر ۳. توسعه کار تیمی و جلب مشارکت تمامی ذینفعان ۴. کاهش هزینه های عملیاتی ۵. تامین منابع مالی خلاقانه ۶. توسعه و تسریع در انجام پروژه های عمرانی ۷. تقویت چابکی سازمانی	۵
ارتقای امور بین المللی	۱. افزایش ۲۰ درصدی همکاری های علمی بین المللی	۱. توسعه مشارکت های استراتژیک	۶
سایر	-	۱. تقویت رضایت ذینفعان ۲. تقویت عدم تمرکز و افزایش تفویض اختیار ۳. تقویت شهرت و اعتبار (برند)	۷

هدف کلان ۱: افزایش کیفیت و تنوع بخشی فعالیت های آموزشی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۲۰ درصدی استاندارد سازی خدمات آموزشی و رضایتمندی آموزشی ذینفعان				
ردیف	اقدامات	اهداف کمی		رئوس فعالیت ها
		سال ۹۵	سال ۹۶	
۱	حفظ یا کاهش نرخ ماندگاری			۱. آشناسازی دانشجویان و اساتید با قوانین و پیامدهای ماندگاری تحصیلی ۲. اجرای سیاست ها و بسته های آموزشی ابلاغی معاونت آموزش ۳. استخراج گزارش عملکرد گروه های آموزشی و دانشکده در این زمینه ۴. برگزاری دوره های بازآموزی کارکنان در مورد گلستان ۵. اخذ فرم پیشرفت و عملکرد دانشجویان تکمیلی در هر ترم توسط اساتید راهنما و مشاور ۶. یادآوری مستمر مهلت فارغ التحصیلی به دانشجویان از طریق ایمیل یا sms
۲	جهت دهی و سیاستگذاری برای ارتقای کیفی پایان نامه ها			۱. برگزاری جلسات توجیهی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی ۲. تنظیم گزارش تعداد دانشجویان ارشد برای هر استاد ۳. تنظیم گزارش تعداد دانشجویان دکتری برای هر استاد ۴. تنظیم گزارش حق التدریس اساتید ۵. انتشار دستورالعمل اجرای پایان نامه ۶. اعمال نظارت بر اجرای دستورالعمل مربوط ۷. هماهنگی برای کسب حمایت مالی برای پایان نامه های ارشد و دکتری ۸. برگزاری سمینارهای دانشجویان دکتری در هر گروه آموزشی
۳	مطالعه و بازنگری در رشته های دانشکده با توجه به نیازهای جامعه			۱. ارائه پیشنهاد توجیهی برای گرایش ها و رشته های جدید و دارای مزیت در مقطع کارشناسی ۲. ارائه پیشنهاد توجیهی برای گرایش ها و رشته های جدید و دارای مزیت در مقطع ارشد ۳. ارائه پیشنهاد توجیهی برای گرایش ها و رشته های جدید و دارای مزیت در مقطع دکتری ۴. ارائه پیشنهاد توجیهی برای رشته های جدید و دارای مزیت در مقطع میان رشته ای ۵. بررسی رشته های قابل جایگزین با رشته های جدید



هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۲۰ درصدی استاندارد سازی خدمات آموزشی و رضایتمندی آموزشی ذینفعان

ردیف	اقدامات	اهداف کمی		رئوس فعالیت ها
		سال ۹۵	سال ۹۶	
۴	افزایش دانش و مهارت های کاربردی دانشجویان			۱. گزارش تحلیلی نسبت دانشجو به استاد در گروه های آموزشی و اعلام نیاز اساتید قابل جذب ۲. تشویق اساتید به تهیه و ارائه طرح درس ۳. اجرای ضوابط آموزشی ۴. برنامه ریزی و اجرای فعالیت های فوق برنامه ۵. برگزاری جلسات توجیهی برای هر ورودی ۶. ترویج شیوه های نوین آموزشی و توجیه اساتید جهت استفاده از آن
۵	طراحی ساز و کارهای ارتباط با دانش آموختگان (کانون فارغ التحصیلان)			۱. برقراری ارتباط با انجمن دانش آموختگان و انجام مکاتبات لازم ۲. امکان سنجی تهیه فرم دانش آموختگان توسط واحدهای دانشکده برای آسان نمودن ارتباط بیشتر با دانش آموختگان ۳. ساخت ایمیل ارتباطی ۴. تکمیل و ارتقای صفحه دانش آموختگان سایت دانشکده ادبیات
۶	توسعه سطح کمی و کیفی دانشجویان			۱. برآورد و اعلام تعداد دانشجویان ورودی در هر رشته و مقطع ۲. حفظ سطح کمی دانشجویان در گروه های آموزشی و کل دانشکده
۷	ایجاد و افزایش درآمدهای اختصاصی			۱. برآورد تعداد دانشجویان شبانه در هر مقطع و دوره ۲. بررسی و ارائه پیشنهاد دوره های آموزشی آزاد ۳. بررسی و ارائه پیشنهاد برای افزایش درآمد اختصاصی دانشکده در حوزه آموزشی



هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۲۰ درصدی استاندارد سازی خدمات آموزشی و رضایتمندی آموزشی ذینفعان

ردیف	اقدامات	اهداف کمی		رئوس فعالیت ها
		سال ۹۵	سال ۹۶	
۸	افزایش فعالیت های بین المللی			۱. انجام رایزنی و جذب اساتید ایرانی مقیم خارج ۲. اجرای تفاهم نامه های منعقد شده با دانشگاه های خارج
۹	اصلاح فرآیندها و افزایش مشارکت و رضایتمندی ذینفعان			۱. تسریع در رسیدگی و ارجاع پرونده های ترفیع و ارتقای اساتید ۲. اطلاع رسانی برای ثبت به موقع نمرات دانشجویان ۳. تقویت مشارکت اساتید و دانشجویان در سیاست ها و برنامه های آموزشی ۴. رسیدگی و پیگیری تبدیل وضعیت استخدامی اساتید ۵. ترویج به کارگیری TA و همکاری دانشجویان دکتری در برگزاری کلاس ها
۱۰	بهبود امکانات آموزشی			۱. به روز رسانی منابع و نرم افزارهای کاربردی آموزشی ، پژوهشی برای دانشجویان ۲. به روز رسانی تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری ۳. بهبود فضای کلاس های آموزشی ۴. تهیه کتاب و منابع کمک آموزشی مورد نیاز ۵. زیبا سازی فضای آموزشی دانشکده ۶. ارتقای کیفیت آزمایشگاه های دانشکده
۱۱	ارائه راهکار و شیوه های نوین به منظور توانمند سازی و ارتقای آموزش در دانشکده			۱. توانمند سازی تخصصی، علمی، ارتباطی کارشناسان دانشکده ۲. بازبینی و ارتقای فرآیندهای اداری و آموزشی دانشکده به منظور چابک سازی فعالیت های آموزش
۱۲	تشکیل کارگروه ارزیابی درونی گروه ها به منظور توانمند سازی ، آموزش			۱. تدوین چشم انداز ، اهداف ؛ مأموریت و ... برای گروه های دانشکده ادبیات ۲. مطالعه و بررسی فرآیند اجرایی شدن ارزیابی درونی گروه ها در دانشگاه های با تجربه ۳. تشکیل کارگروه ارزیابی درونی گروه ها به منظور توانمند سازی ، آموزش ؛ هدایت و حمایت علمی اجرایی گروه های آموزشی ۴. شناسایی شاخص ، ملاک و اهداف مربوط به هر گروه برای تدوین برنامه عملیاتی قابل سنجش در حوزه های آموزشی ، بین الملل ، پژوهشی ۵. پی گیری ارائه گزارش های دوره ای از روند پیشرفت کار
۱۳	کمک در انتخاب موضوع و اندیشه ورزی در راستای کاربردی نمودن پایان نامه ها			۱. تدوین کتابچه معرفی استادان و موضوعات مورد علاقه و زمینه های تخصصی ایشان و ایده ها و موضوعات قابل ارائه و بارگذاری روی وب سایت دانشکده ۲. برگزاری جلسه آشنایی استادان و دانشجویان و اطلاع از زمینه های تخصصی استادان توسط گروه ها و ارائه گزارش به دانشکده



هدف کلان ۲: ارتقای فعالیت های پژوهشی

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی			
ردیف	اقدامات	هدف کمی	
		سال ۹۵	سال ۹۶
۱	تدوین طرح جامع پژوهشی دانشکده در افق چشم انداز ۱۴۰۰		۱. اطلاع رسانی و پیگیری ثبت فعالیت های پژوهشی در سامانه ۲. هماهنگی عقد قرارداد و امور مربوط به تسویه حساب
۲	تهیه فهرست اولویتهای پژوهشی و توانمندی های دانشکده		۱. تعیین موضوعات پژوهشی و پایان نامه ها براساس اولویت های ملی و مزیت های گروه های آموزشی ۲. انتشار نیازهای پژوهشی سازمان ها در بین اساتید
۳	توسعه و بهبود تجهیزات و فضاهای پژوهشی، (آزمایشگاه، کارگاه، سایت، کتابخانه و ...)		۱. یکپارچه سازی فهرست کتابخانه ها ۲. تقویت ایمنی و اعمال مدیریت سبز در کتابخانه دانشکده ۳. افزایش ساعت دسترسی دانشجویان به کتابخانه ۴. وجین کردن کتب کتابخانه با همکاری گروه های آموزشی ۵. برآورد نیاز برای کتب جدید و تأمین آن ها با مشارکت انجمن های علمی ۶. افزایش خرید منابع الکترونیکی برحسب نیاز گروه ها
۴	افزایش درآمدهای اختصاصی		۱. هماهنگی برای عملیاتی کردن تفاهم نامه ها ۲. تشکیل مستمر جلسات شورای دانشکده و طرح مصوبات و سیاست های معاونت پژوهشی ۳. اتخاذ تدابیری برای ارایه خدمات دانشکده به خارج از آن به منظور کسب و افزایش درآمدهای اختصاصی



هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی				
رئوس فعالیت ها	هدف کمی		اقدامات	ردیف
	سال ۹۶	سال ۹۵		
۱. بررسی و ارایه نظر راجع به آئین نامه های موجود ۲. نشر و اطلاع رسانی آئین نامه ها در سطح گروه ها ۳. تعامل بیشتر با شورای پژوهش دانشگاه ۴. مکاتبه برای نظرات بیشتر معاونت پژوهش			بازنگری و اصلاح و یا تدوین آیین نامه ها شیوه نامه ها و یا دستورالعمل های مربوط به پژوهش	۵
۱. زمینه سازی برای حضور هدفمند اعضای هیأت علمی و دانشجویان در کنگره ها، کنفرانسها، همایش ها و سمینارهای علمی در سطح ملی و بین المللی ۲. اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت های مطالعاتی داخلی و خارجی ۳. اتخاذ تدابیر و اعمال هماهنگی برای برگزاری حداقل یک مناظره، یک نقد و یک کارگاه توجیهی برای کرسی های نظریه پردازی ۴. اطلاع رسانی و آموزش برای استفاده از بانک های اطلاعاتی ۵. زمینه سازی و اقدام برای اخذ مجوز قطب علمی در برخی رشته ها ۶. اتخاذ تدابیری برای افزایش نسبت جذب گرنت ۷. نشر سیاست های پژوهشی در سطح گروه ها و اعضای هیأت علمی ۸. بررسی و پیشنهاد نوع همایش های سالانه دانشکده ها ۹. پیگیری برای کسب حمایت مادی و معنوی سازمان های مرتبط از همایشها ۱۰. اتخاذ تدابیری برای استفاده از پتانسیل انجمن های علمی در برگزاری همایش ها ۱۱. هماهنگی برای جذب دانشجویان پسا دکتری ۱۲. پیگیری چاپ کتاب های تالیفی و ترجمه ای اساتید در موضوعات تعیین شده گروه های آموزشی توسط دانشگاه و یا دریافت حمایت های مالی ۱۳. اتخاذ تدابیری برای انگیزش دانشجویان جهت ارایه مقاله در همایش ها ۱۴. پیشنهاد اصلاحات در آئین نامه پاداش مقالات به منظور افزایش سرانه مقاله ها و افزایش مقالات پر استناد ۱۵. برگزاری کارگاه آموزشی مقاله نویسی برای دانشجویان			توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان برای انجام پژوهشهای فردی و گروهی	۶



هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی

رئوس فعالیت ها	هدف کمی		اقدامات	ردیف
	سال ۹۶	سال ۹۵		
۱. رایزنی با مراکز علمی معتبر ملی و بین المللی به منظور شناسایی زمینه های همکاری ۲. اجرای تفاهم نامه های منعقد شده ۳. انجام فعالیت های پژوهشی مشترک ۴. شناسایی و جذب همکاری نخبگان، دانشمندان، اعضای هیأت علمی، پژوهشگران ایرانی و غیر ایرانی مقیم خارج از کشور ۵. جذب متقاضیان فرصت های مطالعاتی از سایر کشورها ۵. تشویق دانشجویان برای انتخاب موضوع پایان نامه ها براساس تفاهم نامه ها و یا نیازهای سازمان ها ۶. برگزاری دوره های مورد نیاز سازمان ها و صنایع ۷. اطلاع رسانی کنفرانس های بین المللی مرتبط با گروه های آموزشی در سایت دانشکده ۸. تشویق دانشجویان و اساتید برای عضویت در انجمن های علمی بین المللی			افزایش فعالیت های پژوهشی بین المللی	۷
۱. تشکیل مستمر جلسات شورای سردبیران مجلات با ریاست دانشکده ۲. تقویت اعضای هیأت تحریریه نشریه ها ۳. پیگیری برای تشکیل جلسات هیأت تحریریه مجلات ۴. هماهنگی برای انتشار به موقع مجلات ۵. تدارک پیش نیازهای نرم افزاری و قانونی بین المللی شدن مجلات دانشگاه ۶. عضویت مجلات در مجامع بین المللی مربوط ۷. انتشار مجلات به زبان های بین المللی ۸. بررسی و پیشنهاد انتشار مجله علمی - پژوهشی جدید و پیگیری اخذ مجوزهای مربوط			بین المللی سازی مجلات منتشره دانشگاه	۸
۱. ایجاد و تولید کار تیمی و گروهی در راستای تقویت دانشگاه نسل سوم ۲. امکان سنجی تهیه و تدوین محتوای لازم ۳. شناسایی زبان هدف			راه اندازی آزمون تخصصی زبان های دانشگاه الزهرا(س)	۹



هدف کلان ۲: ارتقای فعالیت های پژوهشی - ادامه

هدف عملیاتی ۲: توسعه کارآفرینی با توجه به پتانسیل های بانوان			
ردیف	اقدامات	هدف کمی	
		سال ۹۵	سال ۹۶
۱	معرفی و راه اندازی استارت آپ، واحد فناور و شرکتهای دانش بنیان		
۲	ایجاد ارتباط مستمر و همافزا بین سه جریان تولید، انتشار، کاربرد، توسعه دانش و تقویت فرایند تبدیل ایده به کسب و کار		
۳	توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجوین در حوزه های کسب و کار		
۴	امکان سنجی دانشگاه نسل سوم		

توضیحات:

- (۱) سرانه فضاهای پژوهشی عبارت است از مجموع مساحت اختصاصی به کتابخانه ها، آزمایشگاه ها و ... به ازای هر عضو هیأت علمی (متر مربع)
- (۲) فعالیت های علمی اساتید به صورت سرانه مقاله های اساتید (اعم از علمی - پژوهشی و ISI و ...) و سرانه کتب منتشره (اعم از تألیفی یا ترجمه) و سرانه مقاله های ارایه شده در همایش های داخلی و خارجی پیش بینی شده است تا همگان در اعتلای سطح فعالیت های پژوهشی دانشگاه تلاش نموده و مشارکت داشته باشند.
- (۳) میزان استفاده از بانک های اطلاعاتی با توجه به هزینه های صرف شده موضوع مهمی است و باید پس از بررسی، شاخص مناسب و قابل محاسبه انتخاب شود.
- (۴) تعداد همایش های سالیانه دانشگاه حدود ۱۰ مورد است؛ یعنی به طور متوسط هر دانشکده یک همایش، در حالی که هر دانشکده می تواند حداقل دو همایش برگزار کند و حتی می توان این سیاست را به هر گروه آموزشی تعمیم داد؛ زیرا برگزاری همایش ها اعتبار دانشگاه را در جامعه افزایش داده و زمینه انتشار و ارایه مقاله دانشجویان و اساتید را فراهم می نماید.
- (۵) اگر برای کرسی های نظریه پردازی حداقل ها تعیین نشود و دانشکده ها متعهد به برگزاری حداقل یک رویداد در این خصوص نباشند، احتمال کمی دارد که دانشگاه بتواند فعالیت های قابل توجهی در این حوزه داشته باشد.

توضیحات:

- (۱) کارگاه ها و رویدادهای کارآفرینی باید از حالت متمرکز خارج شوند و دانشکده ها مسئولیت برگزاری آن ها را متناسب با گروه ها و رشته های آموزشی خود برعهده بگیرند. این تدبیر می تواند زمینه های کارآفرینی را در کل دانشجویان و دانشگاه تقویت نماید.



هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی

هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای				
رئوس فعالیت ها	هدف کمی		اقدامات	ردیف
	سال ۹۶	سال ۹۵		
۱. اطلاع رسانی در مورد آئین نامه اجرایی و شرح وظایف شورای فرهنگی - اجتماعی ۲. به کارگیری فرم پیشنهادی معاونت برای ارزیابی درونی گروه های آموزشی ۳. اطلاع رسانی به اساتید برای شرکت در دوره ها و کارگاه های آموزشی معاونت فرهنگی - اجتماعی ۴. تشکیل شورای فرهنگی - اجتماعی و تنظیم دستورالعمل مربوط			توسعه مشارکت فعال جامعه دانشگاهی در امور فرهنگی - اجتماعی	۱
۱. اطلاع رسانی رویدادها و زمینه سازی برای حضور دانشجویان و اساتید در رویدادها ۲. همکاری در ارائه آموزش های لازم به محرومین			توسعه نهضت خدمت (فعالیت های جهادی) در زمینه های فرهنگی - اجتماعی و تربیتی	۲
۱. ترویج فعالیت های مربوط در سطح دانشکده			شناسایی و الگو سازی از شخصیت ها و مفاخر فرهنگی - اجتماعی و علمی	۳
۱. همکاری و اطلاع رسانی رویدادها و دوره های معرفی شده معاونت ۲. تشویق دانشجویان برای انجام پایان نامه های مرتبط با مباحث فرهنگی			ترویج اصول دینی، ارزشهای انقلاب و نظام اسلامی	۴
۱. ترویج و اشاعه منشور اخلاقی در سطح دانشکده ۲. اطلاع رسانی و تشویق حضور اساتید، کارشناسان و دانشجویان در کارگاه ها و رویدادها			ارتقای روحیه قانون مداری و اخلاق حرفه ای	۵
۱. اطلاع رسانی و ترویج سیاست های مزبور در سطح دانشکده ۲. تشویق دانشجویان، کارشناسان و اساتید برای حضور و مشارکت فعال در نشست ها و کارگاه ها			اتخاذ تدابیر و سیاست های نوآورانه برای اعتلای فرهنگ عفاف و حجاب	۶



هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای				
رئوس فعالیت ها	هدف کمی		اقدامات	ردیف
	سال ۹۶	سال ۹۵		
۱. اطلاع رسانی و ترویج آئین نامه در سطح دانشکده			تدوین آئین نامه نحوه پوشش و رفتارهای اقشار مختلف (استاندارد سازی)	۷
۱. ترویج و اطلاع رسانی همایش ها و رویدادهای مربوط در سطح دانشکده ۲. تشویق کارشناسان، دانشجویان و اساتید برای حضور و مشارکت مؤثر در این زمینه			افزایش آگاهی اقشار مختلف از ضرورت و مزایای رعایت عفاف و حجاب	۸
۱. تبیین و تدوین اندیشه های فرهنگی امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری ۲. تدوین شاخص های دانشگاه اسلامی همراستا با سند دانشگاه اسلامی ۳. حمایت و تشویق والگو سازی از شخصیت های مذهبی، مفاخر فرهنگی و تجلیل از مقام شهدای علم و فناوری			بستر سازی دانشکده ادبیات در راه رسیدن به اهداف دانشگاه اسلامی با تدوین سند داخلی دانشگاه اسلامی در دانشکده الزهراء(س)	۹



هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی - ادماه

هدف عملیاتی ۲: ارتقای فرهنگ ایرانی ، اسلامی				
رئوس فعالیت ها	اهداف کمی		اقدامات	ردیف
	سال ۹۶	سال ۹۵		
۱. اطلاع رسانی در مورد سیاست ها و ضوابط معاونت فرهنگی - اجتماعی ۲. اظهار نظر در مورد زمینه های بومی سازی رشته های آموزشی ۳. ایجاد زمینه و هماهنگی برای بازدیدهای علمی دانشجویان از مراکز و سازمانها			بومی سازی علم و فرهنگ در قالب آثار جامعه دانشگاهی	۱
۱. همکاری و اطلاع رسانی و ترویج سیاست ها و رویدادهای فرهنگی ۲. تشویق اساتید و دانشجویان برای مشارکت و انجام پایان نامه			تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی	۲
۱. تدوین و ساماندهی خط مشی سرای کتاب ۲. تهیه پوستر و برگزاری مراسم و مناسبات مذهب و فرهنگی ۳. راه اندازی جلسات شعر و کتاب خوانی ۴. برگزاری هدفمند هفته کتاب			ارتقای فعالیت های علمی ، فرهنگی سرای کتاب	۳



هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی - ادامه

هدف عملیاتی ۳: ارتقای دستاوردهای علمی ، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان				
ردیف	اقدامات	اهداف کمی		رئوس فعالیت ها
		سال ۹۵	سال ۹۶	
۱	هدفمند نمودن فعالیت‌های انجمن‌های علمی، کانون‌های فرهنگی و اجتماعی و نشریات			۱. هماهنگی برای برگزاری انتخابات انجمن های علمی ۲. همکاری و ایجاد زمینه برای مشارکت دانشجویان در فعالیت های پژوهشی ۳. برگزاری جلسات مستمر گروه های آموزشی و مسئولان دانشکده با انجمن های علمی ۴. طراحی پورتال انجمن های علمی ۵. ارزیابی عملکرد انجمن ها و معرفی انجمن های برتر دانشکده به معاونت مربوط برای تقدیر ۶. پیشنهاد دستورالعمل نحوه ارزیابی عملکرد اساتید مشاور و ارزیابی اساتید براساس دستورالعمل مربوط
۲	بسترسازی برای حضور موفق دانشجویان در مسابقات علمی و المپیادها			۱. ترویج سیاست ها و همکاری در برگزاری کلاس های توانمندسازی ۲. تشویق دانشجویان برای حضور فعال در رویدادهای علمی



هدف کلان ۴: ارتقای فعالیت های دانشجویی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان			
ردیف	اقدامات	هدف کمی	
		سال ۹۵	سال ۹۶
۱	ارتقای کمی و کیفی دانشجویان نمونه		
		۱. اطلاع رسانی آئین نامه انتخاب دانشجوی نمونه	۲. ترویج و تشویق دانشجویان برای شرکت در کارگاه ها
۲	ارتقای سلامت جسم و روان دانشجویان		
		۱. شناسایی و معرفی دانشجویان نیازمند	۲. ترویج فعالیت ها و تشویق دانشجویان برای حضور در کارگاه ها



هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۵۰ درصدی وبگاه			
ردیف	اقدامات	هدف کمی	
		سال ۹۵	سال ۹۶
۱	تدوین سیاست ها و ساماندهی راهکارهای اجرایی برای ارتقاء وبگاه دانشکده		
			۱. اطلاع رسانی در مورد ضرورت ارتقای شاخص مزبور ۲. ترویج آئین نامه و ضوابط مربوط ۳. به روزآوری وبگاه دانشکده ۴. تشکیل کمیته IT دانشکده و برگزاری جلسات مستمر
۲	فراهم سازی زمینه های افزایش مراجعه به سایت		
			۱. پیگیری ایجاد صفحه شخصی (home page) برای اعضاء هیات علمی و دانشجویان دکتری و پسا دکتری و بروز رسانی رزومه ها به دو زبان فارسی و انگلیسی ۲. معرفی لینک سایت دانشکده در وبگاه سایر دانشکده ها و سازمان های مرتبط و تعامل مجازی و وبگاهی با آنان ۳. تدوین سازوکار الزامی نمودن انعکاس فعالیت های اساتید در وبگاه دانشکده ۴. بارگذاری اطلاعات گروه های آموزشی ۵. بارگذاری کلیه اطلاعات دانشکده (آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و دانشجویی) ۶. بارگذاری چکیده انگلیسی مقاله های سه سال اخیر اساتید در سایت دانشکده ۷. ترغیب و تشویق اعضای هیات علمی دانشکده و دانشجویان تحصیلات تکمیلی به منظور بارگذاری محتوا بر روی وب و استفاده از ایمیل دانشگاه ۸. چند زبانه کردن وبگاه ها ۹. ارائه خدمات الکترونیکی مثل کتابخانه یا ثبت نام دانشجویان ۱۰. ارائه گزارش از عملکرد گروه ها و دانشکده در این زمینه
۳	بسه کارگیری و رعایت استانداردهای SEO یا بهینه سازی برای موتورهای جستجو در پیاده سازی فنی و محتوایی		
			۱. رعایت ملاحظات فنی و مشاوره فنی برای افزایش رنکینگ سایت (انتخاب نام مناسب برای هر صفحه از سایت که مرتبط با موضوع صفحه بوده و با کمترین تعداد کلمات باشد، انتخاب کلمات کلیدی مناسب هر صفحه، افزایش تعداد صفحات وب، افزایش تعداد ارجاعات لینکی و سبک بودن صفحات) ۲. یکسان نمودن نام دامنه (Domain) سایت اصلی دانشکده و همه وب سایتهای متعلق به دانشکده
۴	ثبت اعضای دانشکده در google Scholar و بروزرسانی مستمر اطلاعات پروفایل		
			۱. تدوین سازوکار جهت الزامی نمودن عضویت اعضای هیات علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در google Scholar ۲. تشویق و تبیین جهت افزایش تعداد مقالات پر استناد (Citation) اعضاء هیات علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی جهت بالابردن رتبه دانشگاه در شاخص PRESENCE (میزان حضور ۱۰٪) و EXCELLENCE (میزان برتری ۳۰٪)



هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع - ادامه

هدف عملیاتی ۲: توسعه منابع انسانی				
ردیف	اقدامات	هدف کمی		رئوس فعالیت ها
		سال ۹۵	سال ۹۶	
۱	توانمند سازی منابع انسانی (هدف گذاری، نیازسنجی و برنامه ریزی مستمر آموزشی اعضای دانشکده منطبق با برنامه راهبردی دانشگاه)			۱. اطلاع رسانی تقویم آموزشی ۲. معرفی افراد واجد شرایط به دوره های آموزشی
۲	بستر سازی برای طراحی و استقرار مدیریت اسـتعدادها و جانشین پروری			۱. اطلاع رسانی در مورد اقدام و فعالیت های مربوط ۲. استفاده از خزانه استعدادها در صورت لزوم
۳	تدوین نقشه جامع نیروی انسانی			۱. برآورد نیازهای جذب یا جایگزین کارشناسان در افق ۵ ساله
۴	توانمندسازی علمی- اجرایی منابع انسانی اخلاق مدار			۱. طراحی فرایندهای جامع علمی - عملیاتی - اطلاعاتی - ارتباطی تهیه بانک ۲. ایجاد مهارت ها و توسعه سطوح شایستگی مقتضی. ۳. ترغیب اعضای دانشگاه به توسعه دانش و یادگیری سازمانی و حمایت از کیفیت جامع و برگزاری جلسات معنوی
۵	بستر سازی طراحی و استقرار مدیریت مشارکتی و گذار از مدیریت سنتی به مدیریت نوین			۱. تشکیل جلسات پرسش و پاسخ و هم اندیشی دوره ای در واحدهای مختلف ۲. مشارکت دهی اعضای خلاق و صاحب فکر در تدوین برنامه های عملیاتی کوتاه و بلند مدت ۳. در نظر گرفتن امتیازهای مادی و معنوی برای تیم های فعال دانشکده

۵- تسری برنامه راهبردی و عملیاتی به سطوح پایین تر (گروه های آموزشی، دانشکده ها و پژوهشکده ها)

مسئولیت اصلی اجرای اهداف کلان به عهده معاونت ها و مدیریت ها است، اما آنان ممکن است در اجرای اقدامات کلان و اهم فعالیت ها، برخی از آن ها را به دانشکده ها یا پژوهشکده ها واگذار نمایند، اما جمع عملکرد دانشکده ها و پژوهشکده ها، عملکرد معاونت در اقدام مزبور تلقی می شود. به این ترتیب معاونت های اصلی، واحدهای ستاد تلقی می شوند که به طور کلی امور مربوط به سیاستگذاری و اعمال نظارت بر تحقق اهداف کلان و عملیاتی را برعهده خواهند داشت. ضمن آن که ممکن است انجام برخی اقدامات، نتایج مربوط و اهم فعالیت های مقرر، مستلزم اعمال هماهنگی با سایر معاونت ها و مدیریت ها باشد، در این صورت نیز مسئولیت نهایی تحقق اقدامات و فعالیت ها بر عهده معاونت مربوط می باشد.

به همین منوال، مسئولیت دستیابی به اهداف کمی در شاخص های مدون نیز به عهده آنان است. در عین حال طبیعی است که عملکرد دانشگاه در هر هدفی یا شاخصی نتیجه جمع و تلفیق عملکرد تمامی واحدهای اجرایی (گروه های آموزشی، دانشکده ها و پژوهشکده ها) است.

به طور کلی اقدامات نتایج و شاخص ها و اهم فعالیت های مندرج در جداول قبلی را می توان به دو گروه طبقه بندی نمود:

۱. **اقدامات رایج و متداول:** اقداماتی که سطوح اجرایی با آن ها آشنا بوده و می توان آن ها را جز مسئولیت های واحدهای اجرایی قرار داد، به این ترتیب شاخص هایی که به صورت سرانه تعریف شده اند، قابل تعمیم به گروه های آموزشی، دانشکده ها و پژوهشکده ها است.
۲. **اقدامات جدید:** مواردی که برای اولین بار در سطح دانشگاه صورت می گیرد؛ مثل دوره های مجازی یا آزاد، متولی مستقیم آن ها بر عهده معاونت های ستادی است، لذا تحقق شاخص هایی که تعداد آن ها محدود و تمامی دانشکده ها را در بر نمی گیرد به عهده معاونت ها است.

با این تفسیر، براساس جدول نظام حاکمیتی، هر گروه آموزشی برنامه راهبردی و عملیاتی خود را تدوین کرده، معاونت های دانشکده ها آن ها را تلفیق نموده و نتیجه به صورت برنامه راهبردی و عملیاتی دانشکده ارائه می شود، مرکز ارزیابی و پایش عملکرد، برنامه مزبور را به صورت مستمر مورد رسیدگی قرار داده و گزارش عملکرد هر دانشکده بر این اساس، تهیه و ارائه خواهد شد. اما برای تسهیل فرآیند تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی در سطح گروه های آموزشی، دانشکده ها و پژوهشکده ها فرم یکسان طراحی شده و در اختیار آنان قرار می گیرد. ضمن آن که در هر هدف کلان و عملیاتی، واحدهای اجرایی می توانند برنامه های خود را برای سال جاری مشخص کنند. بررسی های مقدماتی حاکی از این است برای تحقق «اهداف مشترک» اکثر گروه های آموزشی و دانشکده ها می توانند این برنامه و فرم طراحی شده را ملاک عمل قرار دهند. اما اگر اقدامات، نتایج، شاخص ها و اهم فعالیت هایی که مرتبط با حوزه فعالیت های واحد اجرایی خاص - مثلاً پژوهشکده ها - نباشد، می توانند آن ها را از برنامه خود حذف کنند و برحسب ماهیت مأموریت خود موارد جدیدی به آن بیافزایند. همچنین برخی شاخص ها ممکن است در دانشکده ای قابل دستیابی نباشد، مثل درآمد خدمات آزمایشگاهی، در اینگونه موارد توصیه می شود. شاخص حذف نشود، ولی در ستون هدف کمی خط تیره گذاشته شود.