



## سند راهبردی دانشگاه

برنامه عملیاتی سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۷  
(بازنگری چهارم)

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
۶۹	۵- تسری برنامه راهبردی و عملیاتی به سطوح پایین تر (دانشکده ها و پژوهشکده ها)
۸۲	۶- چشم انداز و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)

## 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 الزهراء (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 الزهراء 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 چند 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 معاونتها 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 پیشنهادهای 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 جزء

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 جزء ضمائم این گزارش

ارایه شود. هر چند تلاش شده است از شاخص ها 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) **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.

(۷) **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 شوراهای 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 شوراهای 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، شوراهای 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) مدیر ییت برنامه، 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 جزء 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 که آنها با علامت ستاره متمایز شده اند.

به علاوه برای این که دانشگاه الزهراء جزء 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. این شاخص ها نیز که تعداد آن ها حدود ۸۸ شاخص است، با علاومت (I) مشخص شده اند. شایان ذکر است که این دو فهرست دارای شاخص های مشترکی هستند.

به این ترتیب، نه فقط از شاخص های فوق در برنامه عملیاتی اهداف کلان استفاده خواهد شد، بلکه جزء 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



### جدول شماره ۳- 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	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی	
۱	حفظ یا کاهش نرخ ماندگاری	خروجی: تدوین آئین نامه تشویقی دانشجویان	۵	۱. آشناسازی دانشجویان و اساتید با قوانین و پیامدهای ماندگاری تحصیلی	۲۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی	
		شاخص ها:		۲. در اختیار قرار دادن برنامه ترم بندی شده کل دوره به دانشجویان (کتبی و سایت)			
				۳. تعیین سیاست ها، راهکارها و توصیه ها به دانشکده ها برای حفظ یا کاهش ماندگاری	۲۰		
		۱. میانگین ماندگاری در مقطع کارشناسی			۴. تعیین استاد راهنما برای هر ورودی و تعیین انتخاب واحد دانشجو توسط استاد راهنما		
		۲. میانگین ماندگاری در مقطع کارشناسی ارشد			۵. یکسان سازی کدهای دروس مشترک گروه های آموزشی		۱۰
		۳. میانگین ماندگاری در مقطع دکتری			۶. تدوین و پیشنهاد بسته های تشویقی به دانشجویانی که دوره ها را سریع به اتمام رسانده اند (با نظر شورای آموزش)		۲۵
		۴. درصد دانشجویان کارشناسی بیش از ۸ ترم به کل			۷. اتخاذ تدابیری برای بهبود برنامه ریزی درسی مثل پیش ثبت نام دانشجویان در گروه های آموزشی		۵
		۵. درصد دانشجویان کارشناسی ارشد بیش از ۴ ترم به کل			۸. استخراج گزارش «عملکرد سالیانه» و تقدیر از گروه های آموزشی و دانشکده های برتر		۲۰
۶. درصد دانشجویان کارشناسی بیش از ۹ ترم به کل							
۷. درصد دانشجویان پیش ثبت نام در گروه های آموزشی							

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

ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۲	جهت دهی و سیاستگذاری برای ارتقای کیفی پایان نامه ها	خروجی: تدوین دستورالعمل اجرای پایان نامه ها	۵	۱. تدوین دستورالعمل اجرای پایان نامه های تحصیلات تکمیلی متناسب با ویژگی های هر دانشکده	۲۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
				۲. برگزاری جلسات توجیهی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۱۰	
		شاخص ها: ۱. تعداد مقاله های مستخرج از پایان نامه های ارشد ۲. تعداد مقاله های منتشره دکتری ۳. تعداد جلسات توجیهی برای دانشجویان تکمیلی ۴. تعداد سمینارهای دانشجویان دکتری در گروه ها		۳. تنظیم جزوه حاوی ضوابط و فرآیند امور مربوط به پایان نامه	۲۰	
				۴. اعمال نظارت بر تخصیص مناسب تعداد دانشجویان به اساتید	۱۵	
				۵. بررسی و بهبود روال پرداخت حق الزحمه اساتید راهنما، مشاور و داور	۱۰	
				۶. اعمال نظارت بر عملکرد گروه ها و دانشکده ها	۵	
				۷. بررسی و سیاست گذاری برای نحوه اختصاص نمره مقاله به پایان نامه ها حتی پس از برگزاری جلسات دفاع	۱۵	
				۸. بررسی و تقدیر از اساتید، گروه های آموزشی و دانشکده های برتر	۵	
۳	مطالعه و بازنگری در رشته های دانشگاه با توجه به نیازهای جامعه	خروجی: تعیین سیاست های توسعه یا حذف رشته ها	۱۰	۱. مطالعات تطبیقی در سطح ملی و بین المللی	۲۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
				۲. آینده پژوهی مطالعه بازار و نیازهای ملی - صنعت و دولت	۳۰	
		شاخص ها: ۱. تعداد کل رشته ها ۲. تعداد رشته های ارشد		۳. شناسایی رشته های دارای مزیت و خاص برای دانشگاه (از بین رشته های موجود)	۳۵	
				۴. بررسی و اخذ مجوز برای توسعه رشته ها، در مقطع دکتری، ارشد و میان رشته ای	۱۵	

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

ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۳ ادامه	مطالعه و بازنگری در رشته های دانشگاه با توجه به نیازهای جامعه	۳. تعداد رشته های دکتری ۴. تعداد رشته های میان رشته ای جدید ۵. تعداد دوره های مجازی ۶. تعداد دروس مجازی		۵. اخذ مجوز برای دایر کردن دوره های مجازی در مقطع ارشد		
۴	افزایش دانش و مهارت های کاربردی دانشجویان	شاخص ها: ۱. قبولی در مقاطع بالاتر (ارشد) ۲. قبولی در مقاطع بالاتر (دکتری) ۳. موفقیت در مسابقات علمی و المپیادها ۴. ایندکس رتبه دانشجویان ورودی (۱) ۵. تعداد دوره های بازنگری شده (۲) ۶. تعداد پذیرفته شدگان رتبه پایین تر از یک هزار کنکور (کارشناسی) ۷. تعداد پذیرفته شدگان رتبه زیر ۲۰ کنکور (ارشد) ۸. تدوین طرح درس (۳) - درصد اساتید ۹. برگزاری کارگاه ها و دوره های آموزشی روش های نوین تدریس (نفر / ساعت) ۱۰. نسبت اعضای هیأت علمی به دانشجو * ( I ) ۱۱. نسبت اساتید دانشیار و استاد به کل اعضای هیأت علمی	۳۵	۱. اتخاذ تدابیری برای جذب دانش آموزان و دانشجویان (مثل اعطای بورسیه) مستعد و نخبه ۲. نیازسنجی تعداد اساتید قابل جذب و توجه به پتانسیل علمی و آموزشی آنان ۳. استفاده از شیوه ها و روش های تدریس نوین ۴. استانداردسازی فضا و تجهیزات آموزشی ۵. الزام و تشویق اساتید به تهیه و ارائه طرح درس ۶. نظارت بر حسن اجرای ضوابط آموزشی ۷. ارزیابی و تقدیر از اساتید نمونه ۸. تعیین ضوابط و نحوه برگزاری امتحانات پایان ترم ۹. بازنگری در آئین نامه ها و به روز آوری آن ها با هدف چابکی و تمرکز زدایی ۱۰. جمع آوری ضوابط و ارائه آن ها در سایت معاونت آموزشی ۱۱. برگزاری جلسات توجیهی برای دانشجویان جدیدالورود ۱۲. برنامه ریزی و سیاست گذاری برای فعالیت های فوق برنامه دانشجویان مثل کارگاه ها، بازدیدها، سمینارها و یادگیری نرم افزارها ۱۳. نظارت بر حسن اجرای کارورزی در رشته های واجد شرایط	۱۰ ۵ ۱۰ ۵ ۱۰ ۱۰ ۵ ۵ ۱۵ ۵ ۱۰ ۵	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی معاونت اداری و مالی معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی معاونت فرهنگی - اجتماعی معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۲۰ درصدی استاندارد سازی خدمات آموزشی و رضایتمندی آموزشی ذینفعان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت ها	مجری اصلی
ادامه ۴	افزایش دانش و مهارت های کاربردی دانشجویان	۱۲. نسبت اساتید استاد به کل * ۱۳. نسبت اساتید دانشیار به کل ۱۴. سرانه فضای آموزشی (متر مربع / تعداد کلاس / صندلی) ۱۵. تعداد ارزیابی های درون گروهی ۱۶. دانشجویان دارای جوایز ۱۷. تعداد فارغ التحصیلان دارای جوایز * ۱۸. تعداد کل اعضای هیأت علمی (I)				
۵	طراحی سازو کارهای ارتباط با دانش آموختگان (کانون فارغ التحصیلان)	<b>خروجی:</b> تشکیل کانون فارغ التحصیلان با اساسنامه مشخص <b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد نشست ها و رویدادهای جمعی سالیانه ۲. تعداد فارغ التحصیلان علاقمند به عضویت	۵	۱. ایجاد سامانه دانش آموختگان ۲. الگوبرداری از سایر دانشگاه ها ۳. پیشنهاد اساسنامه و آئین نامه نحوه مدیریت کانون ۴. برگزاری نشست های ادواری با دانش آموختگان ۵. جلب همکاری و مشارکت دانش آموختگان برای تداوم ارتباط با دانشگاه	۲۰ ۱۰ ۳۰ ۲۰ ۲۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

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

ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت‌ها	مجری اصلی
۶	توسعه سطح کمی و کیفی دانشجویان	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد کل دانشجویان (I) ۲. نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل (درصد) * ۳. نسبت دانشجویان دکتری به کل (درصد) * ۴. تعداد رشته های ارشد جدید ۵. تعداد رشته های دکتری جدید ۶. تعداد رشته های میان رشته ای جدید ۷. تعداد رشته های کارشناسی جدید ۸. نسبت فارغ التحصیلان دکتری به کل اعضای هیأت عملی *	۱۰	۱. حفظ حداقل کمی کل دانشجویان ۱۰,۰۰۰ نفر	۱۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
				۲. تقویت دانشجویان تحصیلات تکمیلی نسبت به کل دانشجویان	۲۰	
				۳. افزایش تعداد رشته های دکتری جدید	۲۰	
				۴. شناسایی رشته های جدید دارای مزیت	۳۰	
				۵. شناسایی رشته هایی که دانشجویان مستعد و نخبه طرفدار آنها می باشند.	۲۰	

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

ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت ها	مجری اصلی
۷	ایجاد و افزایش درآمدهای اختصاصی	<b>شاخص ها:</b> ۱. مبلغ کل درآمدهای اختصاصی (میلیون ریال) ۲. نسبت درآمد اختصاصی به بودجه کل (درصد) ۳. درآمد حاصل از پایان نامه های حمایت شده ۴. درآمد حاصل از دانشجویان شبانه ۵. درآمد حاصل از برگزاری رشته های مجازی ۶. تعداد بورسیه های دکتری ۷. درآمد حاصل از برگزاری دوره های آزاد ۸. تعداد دوره های آزاد کوتاه مدت ۹. تعداد دانشجویان در دوره های آزاد ۱۰. درآمد حاصل از دانشجویان خارجی	۱۰	۱. ارزیابی درآمد دانشجویان در مقاطع مختلف و تعیین سیاست های پذیرش روزانه یا شبانه	۲۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
				۲. بررسی و تدوین راهکارهای جذب دانشجویان شهریه پرداز	۲۰	
				۳. پیگیری برای اخذ مجوز برای برگزاری رشته های مجازی	۲۰	
				۴. مطالعه برای برگزاری نوع دوره های آزاد کوتاه مدت	۲۰	
				۵. رایزنی با وزارتخانه برای تخصیص بورسیه های تحصیلی در مقطع دکتری	۱۰	
				۶. جلب همکاری سازمان های منتخب برای برگزاری دوره های آزاد در محل آن ها	۱۰	

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۲۰ درصدی استاندارد سازی خدمات آموزشی و رضایتمندی آموزشی ذینفعان								
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی		
۸	افزایش فعالیت های بین المللی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد اساتید خارجی همکار (پاره وقت و نیمه وقت) (I) ۲. نسبت اساتید بین المللی به کل اعضا * ۳. تعداد دوره های مشترک با خارج * (I) ۴. تعداد فرصت های مطالعاتی دانشجویان دکتری ۵. تعداد دانشجویان خارجی (I) ۶. نسبت دانشجویان بین المللی به کل * ۷. تعداد بورسیه های جذب شده ۸. تنوع ملیتی دانشجویان (I) ۹. تعداد دوره ها به زبان انگلیسی ۱۰. تعداد تفاهم نامه ها با دانشگاه های خارج ۱۱. تعداد اساتید مدعو برای کارگاه یا همایش ۱۲. تعداد اساتید مدعو برای فرصت مطالعاتی (I)	۱۵	۱. تهیه دستورالعمل مراحل اجرای کار و آئین نامه نحوه برخورد با اساتید خارجی با هدف تسریع و تسهیل	۱۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی		
				۲. انجام رایزنی و جذب اساتید ایرانی مقیم خارج	۲۰	مدیریت همکاری های علمی و بین المللی		
				۳. اخذ مجوز برای برگزاری برخی دوره های آموزشی به زبان انگلیسی	۱۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی		
				۴. مشارکت استراتژیک با برخی از دانشگاه های خارجی در زمینه مبادله استاد و دانشجو	۲۰	مدیریت همکاری های علمی و بین المللی		
				۵. مطالعه برای اخذ نمایندگی و با برگزاری دوره های مشترک با دانشگاه های خارج (مثل رشته حقوق با دانشگاه فرانسه)	۲۰			
				۶. اجرای تفاهم نامه ها با دانشگاه های خارج	۱۰			
				۷. برگزاری جلسات مستمر و مشترک با دانشجویان خارجی و مدیریت همکاری های علمی و بین المللی	۵			
						۱. پیگیری از وزارتخانه برای اعطا و یا تخصیص بورس کشورهای خارج به دانشجویان دانشگاه	۵	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۲۰ درصدی استاندارد سازی خدمات آموزشی و رضایتمندی آموزشی ذینفعان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۹	۱. صلاح فرآیندها و افزایش مشارکت و رضایتمندی ذینفعان	شاخص ها:	۵	۱. ارتقای کیفیت و امنیت مدارک تحصیلی	۱۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
		۲. تسریع در رسیدگی به پرونده های ترفیع و ارتقا اساتید		۱۰		
		۳. اتخاذ تدابیری برای تقویت شأن و اعتبار دانشگاه در جامعه (تقویت برند)		۲۵		
		۴. تقویت مشارکت اساتید و دانشجویان در سیاست ها و برنامه های آموزشی		۱۵		
		۵. اعمال نظارت برای ثبت به موقع نمرات		۱۰		
		۶. بازنگری در فرآیندهای آموزشی برای تسریع امور		۱۰		
		۷. افزایش انجام امور اداری دانشجویان به صورت اینترنتی یا اتوماسیون		۱۰		
		۸. بازنگری در وب سایت معاونت و بارگذاری اطلاعات		۱۰		
		۹. توسعه به کارگیری TA در برگزاری برخی دروس		-		
		۱. شهرت جهانی (آموزش و پژوهش) *				
		۲. شهرت در بازار کار *				
		۳. تعداد نشست ها و جلسات هم اندیشی، اعضای هیأت علمی				
		۴. تعداد نشست ها با کارشناسان آموزشی				
		۵. میزان حضور اساتید در رویدادها (نفر)				
		۶. تعداد پیشنهادهای رسیده				
		۷. مدت زمان رسیدگی به ترفیع				
		۸. مدت زمان رسیدگی به ارتقای اساتید				
		۹. تعداد دروس که نمره آن ها به موقع ثبت نشده اند.				
		۱۰. میزان رضایت اساتید از فرآیندهای آموزشی				
		۱۱. میزان رضایت دانشجویان از فرآیندهای آموزشی				
		۱۲. تعداد دانشجویان TA				
		۱۳. نسبت اساتید پیمانی به کل				

## توضیحات:

- ۱) ایندکس رتبه دانشجویان ورودی براساس رتبه دانشجویان در مقاطع مختلف تحصیلی و رشته های متنوع محاسبه می شود.
- ۲) منظور از تعداد دوره های بازنگری شده، تعداد ۵ دوره آموزشی که برنامه های آن ها قدیمی است و اخیراً توسط وزارتخانه بازنگری نشده اند.
- ۳) هدف کمی برای تدوین طرح درس در سال جاری ۲۰٪ اساتید که حداقل یک درس را تهیه و در سایت ارایه کرده اند.
- ۴) منظور از ارتقای کیفی پایان نامه ها، تقویت ابعاد علمی و قابل انتشار بودن نتایج، کاربردی بودن مثلاً امکان حمایت توسط سازمان های بیرونی و یا همسویی با سیاست های معاونت ها و همچنین با توافق نامه های صورت گرفته دانشگاه ها با سایر سازمان ها و نهادها می باشد.



## جدول شماره ۴- هدف کلان ۲: ارتقای فعالیت های پژوهشی

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخصها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۱	تدوین طرح جامع پژوهشی دانشگاه در افق چشم انداز ۱۴۰۰	<b>خروجی:</b> طرح جامع پژوهشی دانشگاه  <b>شاخص ها:</b> ۱. بودجه پژوهشهای معاونت (۱۵ درصد بودجه کل) میلیارد ریال ۲. سرانه بودجه پژوهش ۳. سرانه بودجه گرنت	۱۰	۱. بازنگری در نحوه تخصیص اعتبارات (تقویت اثربخشی	۲۰	معاونت پژوهشی و فنآوری
				۲. لحاظ نمودن جهت گیری های آتی مثل همکاری های بین المللی و کرسی های نظریه پردازی	۲۰	
				۳. مطالعه و تدوین سند جامع و تأیید توسط شورای پژوهشی	۴۰	
				۴. اصلاح فرآیندهای مالی (تقویت استقلال مالی معاونت)	۱۰	
				۵. متمرکز نمودن امور مربوط به سیاستگذاری	۱۰	
۲	تهیه فهرست اولویت های پژوهشی و توانمندی های دانشگاه	<b>خروجی:</b> بانک اولویت های پژوهشی و توانمندیها	۵	۱. تعیین موضوعات پژوهشی و پایان نامه ها براساس اولویت های ملی و مزیت های دانشکده ها و پژوهشکده ها	۵۰	معاونت پژوهشی و فنآوری
				۲. انتشار مراتب در سازمان ها و نهادهای بیرونی	۲۵	
				۳. جستجوی نیازهای پژوهشی سازمان ها و انعکاس آن به واحدهای ذیربط	۲۵	
۳	توسعه و بهبود تجهیزات و فضاهای پژوهشی، (آزمایشگاه، کارگاه، سایت، کتابخانه و ...)	<b>شاخص ها:</b> ۱. سرانه فضاهای پژوهشی (۱) ۲. بودجه برای تجهیز آزمایشگاه مرکزی ۳. بودجه تجمیع کتابخانه مرکزی ۴. تعداد کتب سرانه (نسخ / دانشجویان) ۵. تعداد کتب الکترونیکی	۷	۱. استانداردسازی فضاهای پژوهشی (نیازسنجی فضا و کیفیت)	۱۰	معاونت اداری و مالی
				۲. احداث و تجهیز آزمایشگاه مرکزی (تهیه فهرست لوازم و برآورد هزینه)	۳۰	
				۳. همکاری در تجهیز فضاهای پژوهشی دانشکده های خاص	۱۰	
				۴. تجمیع فیزیکی منابع کتابخانه ای	۵	
				۵. یکپارچه سازی فهرست های کتابخانه ها	۵	
				۶. استقرار سیستم یکسان کتابخانه	۱۰	
				۷. تجهیز و آماده سازی کتابخانه مرکزی	۱۰	
				۸. تقویت ایمنی و اعمال مدیریت سبز در فضاهای پژوهشی	۲۰	

## هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی

ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۴	افزایش درآمدهای اختصاصی	<b>شاخص ها:</b> ۱. مبلغ کل درآمد تحقیقاتی (اختصاصی) (میلیارد ریال) * ۲. نسبت درآمدهای اختصاصی به بودجه پژوهش ۳. درآمد خدمات آزمایشگاهی (میلیون ریال) ۴. درآمد خدمات کتابخانه ای ۵. درآمد خدمات پژوهشی ۶. تعداد سازمان های طرف قرارداد ۷. مبلغ قراردادهای ارتباط با صنعت (داخلی) * / (I) ۸. تعداد پایان نامه های حمایت شده مقطع کارشناسی ارشد ۹. تعداد پایان نامه های حمایت شده مقطع دکتری ۱۰. مبلغ حمایت های مادی در همایشها ۱۱. تعداد طرح ها و قراردادهای تحقیقاتی برای سازمان ها * ۱۲. درآمد حاصل از پروژه های پژوهشی بین المللی * ۱۳. تعداد طرح ها و قراردادهای پژوهشی بین المللی * ۱۴. سهم اعتبار پژوهش های کاربردی از درآمد اختصاصی * ۱۵. مبلغ درآمد ارتباط با صنعت *	۸	۱. تسریع در فرآیندهای عقد قراردادهای پژوهشی و امور اداری مربوطه	۳۰	معاونت پژوهشی و فناوری
				۲. شناسایی سازمان های خاص و همکار	۱۰	
				۳. عقد تفاهم نامه و یا قرارداد با سازمان های مربوط	۱۰	
				۴. هماهنگی برای عملیاتی کردن تفاهم نامه ها	۵	
				۵. معرفی سازمان های خاص پژوهشی به دانشکده ها و پژوهشکده ها	-	
				۶. ارزیابی خدمات به افراد و سازمان ها برای کسب درآمدهای اختصاصی	۳۵	
				۷. جذب گرنت طرح های دفتر سازمان ملل در تهران، اتحادیه اروپا، بنیاد ملی نخبگان (برای ایرانیان مقیم خارج) و مرکز مطالعات و همکاری های بین المللی وزارت علوم	۱۰	

## هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی

ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۵	بازنگری و اصلاح و یا تدوین آیین نامه ها، شیوه دستورالعملهای مربوط به پژوهش	خروجی: آیین نامه های بازنگری شده	۱۰	۱. بازنگری در آیین نامه های پاداش مقاله ها، گرنت، هسته پژوهشی، ترفیع، ارتقا، تبدیل وضعیت استخدامی اعضای هیأت علمی، پسا دکتری، فرصت مطالعاتی اساتید و دانشجویان، برگزاری همایش ها و نحوه حمایت از آنها مطابق با طرح جامع پژوهش	۶۰	معاونت پژوهشی و فناوری
				۲. مطالعه و الگوبرداری از سایر دانشگاه ها به ویژه هم طراز داخلی	۱۰	
				۳. در صورت لزوم تأیید توسط شورای دانشگاه و یا هیأت رئیسه	۱۰	
				۴. نشر و توجیه هدفمند آیین نامه های بازنگری شده در سطح دانشکده ها و پژوهشکده ها	۲۰	
۶	توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان برای انجام پژوهش های فردی و گروهی	شاخص ها: ۱. میزان استناد به مقالات در ESI و SCOPUS * ۲. تولیدات علمی نمایه شده در ISC * ۳. مقالات انتشار یافته در پایگاه های ESI, SCOPUS, WOS * (I) / ۴. سهم مقالات پر استناد ESI, WOS, SCOPUS * (I) / ۵. محققین مقالات پر استناد * ۶. تعداد مقالات چاپ شده در مجلات علوم و طبیعت * (I) / ۷. تعداد ارایه مقالات در کنگره ها (اساتید و دانشجویان دکتری) * (I) / ۸. تعداد مقالات نمایه شده در SCIE و SSCI * ۹. تعداد مقالات علمی پژوهشی (I) ۱۰. سرانه مقاله ها (۲) * ۱۱. تعداد کتب منتشره (۲) ۱۲. سرانه مقالات ارایه شده اساتید در کنگره ها (۲)	۴۰	۱. تعیین نوع آموزش ها، تهیه و تولید بسته های آموزشی	۱۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
				۲. برگزاری دوره های آموزشی برای اعضای هیأت علمی و دانشجویان	۵	
				۳. زمینه سازی حضور هدفمند اعضای هیأت علمی و دانشجویان در کنفرانس ها، همایش ها و سمینارهای علمی در سطح ملی و بین المللی	۵	معاونت پژوهشی و فناوری- مدیریت همکاری های علمی و بین المللی
				۴. اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت های مطالعاتی داخلی و خارجی	۵	
				۵. استفاده از دانش و تجربیات پژوهشگران مطرح (در قالب برگزاری سمینار، همایش، سخنرانی، کرسی، مستندسازی تجربیات و ...)	۵	
				۶. اتخاذ تدابیر و اعمال هماهنگی برای برگزاری کرسی های نظریه پردازی متناسب با مقتضیات دانشکده ها	۵	معاونت فرهنگی - اجتماعی

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی									
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی			
۶ ادامه	توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان برای انجام پژوهش های فردی و گروهی	۱۳. تعداد پتنت ها ( I )		۱. تداوم و اشتراک بانک های اطلاعاتی	۵	معاونت پژوهشی و فنآوری			
		۱۴. تعداد کرسی های نظریه پردازی (۵)		۸. اطلاع رسانی و آموزش برای استفاده از بانک های اطلاعاتی	۵				
		(اساتید، دانشجویان، دکتری)		۹. زمینه سازی و اقدام برای اخذ مجوز قطب علمی در برخی رشته ها	۱۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی			
		۱۵. تعداد طرح ها و پژوهش های خاتمه یافته با خارج دانشگاه ( I )		۱۰. اتخاذ تدابیری برای افزایش جذب گرنت	۱۰	معاونت پژوهشی و فنآوری			
		۱۶. تعداد کارگاه ها و سمینارهای آموزشی (نفر/ساعت)		۱۱. اتخاذ و اعمال سیاست های تشویقی برای توسعه فعالیت های پژوهشی اعضای هیأت علمی و دانشجویان	۲۵				
		۱۷. تعداد سفرهای مطالعاتی اساتید * / ( I )		۱۲. استفاده بهینه از ظرفیت دانشجویان تکمیلی به ویژه پسا دکتری برای تولیدات علمی	۱۰				
		۱۸. تعداد فرصتهای مطالعاتی دانشجویان دکتری * / ( I )							
		۱۹. تعداد بانک ها و پایگاه های مجلات							
		۲۰. تعداد نشریات قابل استفاده							
		۲۱. میزان استفاده از بانک های اطلاعاتی (۳)							
		۲۲. در صد جذب گرنت							
		۲۳. تعداد اساتید دارای جوایز * / ( I )							
۲۴. تعداد پژوهشگران پسا دکتری (داخلی / خارجی) ( I )									
۲۵. تعداد قطب های علمی									
۲۶. تعداد همایش های برگزار شده در دانشگاه (۴) ( I )									
۲۷. ایندکس سرانه فعالیت های پژوهشی									
۲۸. تعداد هسته های پژوهشی									
۲۹. تعداد سفرهای علمی اساتید									
۳۰. نسبت اساتید دارای گرنت به کل									

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۷	افزایش فعالیت های پژوهشی بین المللی	<b>شاخص ها:</b> ۱. ارزش ریالی گرنت های بین المللی ۲. تعداد همکاری فعال با دانشمندان ایرانی مقیم خارج ۳. تعداد مقالات مشترک (I) ۴. تعداد تفاهم نامه ها و قراردادهای منعقد ۵. تعداد تفاهم نامه های اجرا شده ۶. تعداد پژوهشگران خارجی همکار (I) ۷. تعداد طرح های پژوهشی مشترک ۸. تعداد کتب منشره مشترک ۹. تعداد دانشجویان و اساتید عضو انجمن های علمی بین المللی ۱۰. تعداد همایش های بین المللی * ۱۱. تعداد بازدید هیأت های خارجی ۱۲. تعداد فرصت های مطالعاتی اساتید خارجی در دانشگاه ۱۳. مشارکت بین المللی دانشگاه در تولید مقالات * ۱۴. تعداد کارگاه های بین المللی با حضور افراد خارجی	۸	۱. رایزنی با مراکز علمی معتبر ملی و بین المللی به منظور شناسایی زمینه های همکاری	۱۵	مدیریت همکاریهای علمی و بین المللی
				۲. تنظیم و انعقاد تفاهم نامه همکاری های مشترک	۵	مدیریت همکاریهای علمی و بین المللی
				۳. اجرای تفاهم نامه های منعقد شده	۱۰	
				۴. انجام فعالیت های پژوهشی مشترک	۲۰	معاونت پژوهشی و فناوری
				۵. تدوین نظام انگیزشی برای سوق دادن اعضای هیأت علمی به انجام فعالیت های بین المللی	۱۵	معاونت پژوهشی و فناوری
				۶. شناسایی و همکاری نخبگان، دانشمندان، اعضای هیأت علمی، پژوهشگران ایرانی و غیر ایرانی مقیم خارج از کشور	۲۵	مدیریت همکاریهای علمی و بین المللی
				۷. جذب متقاضیان فرصت های مطالعاتی از سایر کشورها	۱۰	

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۸	تقویت مجلات منتشره دانشگاه و بین المللی سازی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد مجلات ۲. تعداد شماره های منتشره مجلات ۳. درصد مجلات با وضعیت سبز ۴. تعداد مجلات بین المللی ۵. تعداد شماره های مجلات بین المللی	۷	۱. بازنگری در آیین نامه مجلات و تدوین دستورالعمل ارزیابی عملکرد مجلات	۳۰	معاونت پژوهشی و فناوری
				۲. تقویت اعضای هیأت تحریریه نشریه ها	۱۰	
				۳. تشکیل کمیته ویراستاران	۲۰	
				۴. تدارک پیش نیازهای نرم افزاری و قانونی بین المللی شدن مجلات دانشگاه	۱۰	
				۵. عضویت مجلات در مجامع بین المللی مربوط	۲۰	
				۶. انتشار مجلات به زبان های بین المللی	۱۰	
۹	بازنگری و اصلاح ساختار و فرآیندهای معاونت	<b>خروجی:</b> ساختار سازمانی جدید معاونت <b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد فرآیندهای باز طراحی شده	۵	۱. براساس طرح جامع پژوهشی و بازنگری در آئین نامه ها، ساختار و فرآیندهای معاونت برای چابکی و اثربخشی بیشتر مورد بازنگری قرار می گیرد.	۷۰	معاونت پژوهشی و فناوری
				۲. تقویت ابعاد پژوهشی سامانه گلستان	۱۰	
				۳. آسیب شناسی و نظرخواهی از دانشکده ها	۲۰	

## 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.

## جدول شماره ۴- هدف کلان ۲: ارتقای فعالیت های پژوهشی - ادامه

هدف عملیاتی ۲: توسعه کارآفرینی با توجه به پتانسیل های بانوان					
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخصها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت
۱	معرفی و راه اندازی استارت آپ، واحد فناور و شرکتهای دانش بنیان	<p><b>شاخص ها:</b></p> <p>۱. تعداد استارت آپ</p> <p>۲. تعداد واحدهای فناور</p> <p>۳. تعداد شرکتهای دانش بنیان با مشارکت دانشگاه * / ( I )</p> <p>۴. تعداد شرکت های فعال در مراکز رشد * / ( I )</p> <p>۵. نسبت اساتید فعال در این مراکز</p> <p>۶. تعداد شاغلین در مراکز</p> <p>۷. حجم گردش مالی مراکز</p> <p>۸. تعداد نشست ها با اساتید برای معرفی مراکز ( نفر / ساعت)</p> <p>۹. تعداد کارگاه ها برای دانشجویان ( نفر / ساعت)</p> <p>۱۰. تعداد شرکت های زایشی موجود ( I )</p> <p>۱۱. تعداد شرکت های دانش بنیان مستقل ( I )</p>	۶۰	<p>۱. معرفی کاربردی استارت آپ، واحد فناور و شرکت دانش بنیان از طریق برگزاری کارگاهها و تدوین بسته های آموزشی و توجیهی (متناسب با ویژگی های دانشکده ها)</p> <p>۲. اطلاع رسانی حمایت های معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری از شرکت های دانش بنیان در سطح دانشگاه و اعضای هیأت علمی</p> <p>۳. تسهیل مراحل راه اندازی و فعالیت شرکت های دانش بنیان اعم از اخذ پروانه و مجوز، امور واردات و صادرات، بیمه و رفع موانع استقرار آنها</p> <p>۴. اولویت پذیرش استقرار واحدهای فناور متقاضی از گروه های آموزشی دانشکده های دانشگاه الزهرا در مقایسه با سایر متقاضیان خارج از دانشگاه</p> <p>۵. فراهم نمودن امکان برخورداری از تخفیف های مالی برای واحدهای فناور داخلی دانشگاه</p> <p>۶. توانمندسازی دانشجویان و فارغ التحصیلان به منظور تولید ایده و تجاری سازی آن ها و آماده سازی برای تولید</p> <p>۷. هماهنگی ارائه خدمات پشتیبانی سریع از نهادهای واسط مثل حقوقی، مالی، فنی و اداری به مراکز رشد</p> <p>۸. استفاده از امکانات پایگاه همکاری متخصصان ایرانی مقیم خارج برای راه اندازی شرکت های دانش بنیان</p>	۲۵
					۵
					۲۰
					۵
					۵
					۲۵
					۱۰
					۵



هدف عملیاتی ۲: توسعه کارآفرینی با توجه به پتانسیل های بانوان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخصها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۲	ایجاد ارتباط مستمر و هم افزا بین سه جریان تولید، انتشار، کاربرد، توسعه دانش و تقویت فرایند تبدیل ایده به کسب و کار	<b>خروجی:</b>  <b>تنظیم برنامه بازاریابی</b>  <b>شاخص ها:</b>  <b>۱. تعداد رویدادها</b>	۲۰	۱. آینده پژوهشی علم و فناوری و پیش بینی نیازهای علمی و فناوری کشور	۲۰	معاونت پژوهشی و فناوری
				۲. برگزاری رویدادهای ایده شو برای تقویت نوآوری و خلاقیت در دانشجویان	۲۰	
				۳. شرکت در فن بازارها و نمایشگاه های سالانه داخلی و خارجی با هدف ارائه دستاوردهای پژوهشی و فناوری دانشگاه و شرکتهای دانش بنیان مستقر در مراکز رشد دانشگاه	۳۰	
				۴. بازاریابی به منظور فروش محصولات و ایده های دانشگاهیان در بخش های غیر دانشگاهی	۳۰	
				۵. شناسایی تقاضاهای پژوهشی به منظور زمینه سازی برای تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی	-	
				۶. جذب پروژه های بزرگ صنعت و سازمان ها و ترغیب اساتید برای اجرای پروژه ها	-	
۳	توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان در حوزه های کسب و کار	<b>شاخص ها:</b>  <b>۱. تعداد کارگاهها و نشست های برگزار شده (۱)</b> <b>۲. تعداد شرکت کنندگان (نفر)</b> <b>۳. تعداد رویدادها (۱)</b>	۲۰	۱. تهیه و تولید بسته های آموزشی (محتوای کارگاه های آموزشی)	۲۵	معاونت پژوهشی و فناوری
				۲. برگزاری کارگاه های کاربردی و نشست های تخصصی از طریق دعوت از اساتید فن جهت انتقال دانش و تجربیات در حوزه های کسب و کار (مانند مدیریت، بازاریابی و کارآفرینی)	۱۵	
				۳. برگزاری نشست یا کارگاه با حضور فارغ التحصیلان دانشگاه که در حوزه های کارآفرینی موفقیت داشته اند.	۵	
				۴. ترویج رویکرد و اندیشه کارآفرینی در بین اعضای هیأت علمی و دانشجویان	۱۵	

هدف عملیاتی ۲: توسعه کارآفرینی با توجه به پتانسیل های بانوان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۳ ادامه	توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان در حوزه های کسب و کار			۵. شناسایی دانشجویان مستعد کارآفرینی	۵	معاونت پژوهشی و فناوری
				۶. اتخاذ تدابیری برای تیم سازی دانشجویان از رشته های مختلف با هدف ایجاد هم افزایی بین اعضا		
				۷. برگزاری مستمر و سالیانه رویداد یاس و نمایشگاه کاریابی		
				۸. همکاری و مشارکت با سایر سازمان ها (مثل همراه اول) در برگزاری همایشهای مشابه		
				۹. ترغیب دانشکده ها برای برگزاری رویدادهای خاص و متناسب با گروه ها و رشته های آموزشی		

## 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.

## جدول شماره ۵- هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی

هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	
۱	توسعه مشارکت فعال جامعه دانشگاهی در امور فرهنگی - اجتماعی	<p>خروجی ها:</p> <p>۱. تنظیم شیوه نامه اجرایی اساتید راهنمای فرهنگی- و اجتماعی، اساتید مشاور کانونها و انجمنهای علمی در کلیه رشته ها و رابطین فرهنگی</p> <p>۲. ایجاد شورای مشورتی فرهنگی - اجتماعی</p> <p>۳. گنجاندن شاخص های فرهنگی - اجتماعی در فرمهای ارزیابی درون گروهی گروههای آموزشی</p> <p>۴. تدوین شیوه نامه داخلی آیین نامه ارتقاء اساتید ( کمیسیون ماده ۱ ارتقاء )</p> <p>شاخص ها:</p> <p>۱. تعداد اساتید راهنما</p> <p>۲. تعداد دوره ها و کارگاهها (نفر ساعت)</p>	۱۰	<p>۱. تنظیم آئین نامه اجرایی و شرح وظایف شورای مشورتی فرهنگی - اجتماعی</p> <p>۲. شناسایی صاحب نظران و صدور احکام شورای مشورتی فرهنگی - اجتماعی</p> <p>۳. شناسایی آسیب های فرهنگی - اجتماعی دانشگاه</p> <p>۴. انتخاب اساتید مشاور فرهنگی و اجتماعی برای دانشجویان در هر دانشکده و صدور احکام مربوط</p> <p>۵. انتخاب و صدور احکام برای اساتید مشاور کانونها و انجمن های علمی</p> <p>۶. تعیین شاخص های فرهنگی - اجتماعی با مشارکت مرکز پایش عملکرد و ارزیابی</p> <p>۷. درخواست اصلاح فرم ارزیابی درونی گروه های آموزشی</p> <p>۸. پیشنهاد افزایش سقف امتیاز فرهنگی اساتید به هیأت ممیزه</p> <p>۹. برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی فرهنگی با عناوین و محتوای مورد نظر معاونت فرهنگی برای اساتید با همکاری نهادهای مرتبط</p> <p>۱۰. اطلاع رسانی به اساتید برای شرکت در دوره ها و کارگاه های آموزشی</p>	۲۰	معاونت فرهنگی - اجتماعی

هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۲	توسعه نهضت خدمت (فعالیت های جهادی) در زمینه های فرهنگی - اجتماعی و تربیتی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد رویدادهای جهادی ۲. تعداد دوره های توانمندسازی (نفر / ساعت)	۱۰	۱. فراخوان نهضت خدمت برای دانشجویان، اساتید، رؤسای دانشکده ها، حوزه ها و واحدهای اداری و آموزشی ۲. شناسایی ظرفیت های بالقوه اقشار مختلف دانشگاه ۳. شناسایی محرومین و دسته بندی آنها بر اساس نیازمندیها (ویژگی های جمعیت شناختی و جغرافیایی) ۴. سازماندهی عملیات در حوزه نیازمندیهای مرتبط ۵. آموزش مهارتهای لازم به محرومین با توجه به نیازمندیهای ایشان	۱۰ ۲۵ ۲۵ ۲۰ ۲۰	معاونت فرهنگی - اجتماعی
۳	شناسایی و الگو سازی از شخصیت ها و مفاخر فرهنگی - اجتماعی و علمی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد کتاب های مرتبط برای مطالعه ۲. تعداد دانشجویان در برنامه کتابخوانی ۳. تعداد بازدیدها ۴. تعداد دانشجویان بازدید کننده	۱۰	۱. برگزاری مسابقه مطالعه کتاب با مضامین سبک زندگی، اندیشه های مفاخر بزرگ ایران، جهان، انقلاب اسلامی و جز آن. ۲. تجلیل از مفاخر، شهدا و چهره های ماندگار ۳. دیدار با مفاخر علمی، سیاسی، مذهبی و فرهنگی ۴. بازدید از مراکز علمی و فرهنگی مرتبط با مفاخر	۳۰ ۲۰ ۳۰ ۲۰	معاونت فرهنگی - اجتماعی

هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۴	ترویج اصول دینی، ارزشهای انقلاب و نظام اسلامی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد دوره های معرفت افزایی ۲. تعداد اساتید در دوره های مزبور ۳. تعداد کارگاه ها و سخنرانی ها برای دانشجویان ۴. تعداد دانشجویان در کارگاه ها و سخنرانیها ۵. تعداد نشست ها و رویدادهای خاص ۶. تعداد دانشجویان در نشستها و رویدادها ۷. تعداد مسابقات کتابخوانی	۱۰	۱. برگزاری دوره های تحلیل اندیشه های حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری ۲. برگزاری کارگاه های مشترک با مراکز علمی مرتبط با انقلاب اسلامی ۳. برگزاری مناظره یا تریبون آزاد با مضامین فرهنگی - اجتماعی ۴. حمایت از تشکل های اسلامی ۵. برگزاری کارگاه های آموزش فنون مطالعه ۶. اتخاذ تدابیری برای تخصیص نیم ساعت سرانه دانشجویان خوابگاهی (مثل کافه مطالعه، برگزاری مسابقات کتابخوانی با موضوعات متنوع) ۷. حمایت و تقویت گروه های دانشجویی در جهت تعظیم شعائر دینی و عمق بخشیدن به فعالیت های مذهبی آنان ۸. برگزاری کلاس های تفسیر قرآن و تقدیر از افراد منتخب ۹. به کارگیری ظرفیت های انجمن های علمی و کانون های فرهنگی در راستای تحقق اهداف فرهنگی - اجتماعی ۱۰. ترویج فعالیت های هنری با مضامین قرآن، سنت پیامبر (ص) و اهل بیت (ع)	۱۰ ۱۰ ۱۰ ۱۰ ۱۰ ۲۰ ۵ ۱۰ ۱۰ ۵	معاونت فرهنگی - اجتماعی

هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی و اخلاق عمومی و حرفه ای						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۵	ارتقای روحیه قانون مداری و اخلاق حرفه ای	خروجی ها:	۱۵	۱. ترویج و اشاعه منشور اخلاقی به طرق متنوع در سطح دانشگاه و دانشکده ها	۱۰	معاونت فرهنگی- اجتماعی
		۱. تدوین سازوکار و سیاستهای توسعه اخلاق اسلامی و حرفه ای		۸		
		۲. تنظیم منشور اخلاقی برای اقشار مختلف		۸		
		۳. تنظیم سند جامع استقرار ارزش های محوری و تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه		۸		
		شاخص ها:		۸		
		۱. تعداد کارگاه آموزشی با موضوع اخلاق حرفه ای		۸		
		۲. تعداد شرکت کنندگان (اقشار مختلف)		۱۰		
		۳. تعداد رویدادها برای نشر و ترویج اخلاق حرفه ای مثل اردو، تأثر، همایش و مسابقات		۵		
		۷. انتخاب و ترویج نکته های اخلاقی و نحوه عملیاتی نمودن آن در سطح دانشگاه		۱۵		
۸. ترویج فرهنگ نقد علمی	۲۰					
۹. آسیب شناسی رفتارهای غیر اخلاقی و تعیین نحوه برخورد با آن ها						

هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی و اخلاق عمومی و حرفه ای						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۶	اتخاذ تدابیر و سیاستهای نوآورانه برای اعتلای فرهنگ عفاف و حجاب	خروجی: تبیین همه جانبه فلسفه و ضرورت رعایت عفاف و حجاب	۲۰	۱. احیا و فعال سازی شورای سیاستگذاری عفاف و حجاب	۲۰	معاونت فرهنگی-اجتماعی
		شاخص ها: ۱. تعداد نشست ها و کارگاه ها برای اقشار مختلف ۲. جشنواره مد و لباس (سالانه) ۳. تعداد جلسات کارگروه فرهنگی ۴. تعداد مصوبات شورای سیاستگذاری عفاف و حجاب				
۷	تدوین آئین نامه نحوه پوشش و رفتارهای اقشار مختلف (استاندارد سازی)	خروجی: آئین نامه نحوه پوشش و رفتارهای مرتبط با عفاف و حجاب	۱۰	۱. مطالعه، الگوبرداری و تنظیم آئین نامه مقدماتی و اعمال بازنگری و تصویب توسط شورای دانشگاه	۵۰	معاونت فرهنگی-اجتماعی
		شاخص ها: ۱. تعداد جلسات کارگروه انضباطی				
۸	افزایش آگاهی اقشار مختلف از ضرورت و مزایای رعایت عفاف و حجاب	شاخص ها: ۱. تعداد همایش سالانه ۲. تعداد جلسات کارگروه پژوهشی ۳. تعداد طرح ها و پایان نامه های حمایت شده	۱۵	۱. تشکیل کارگروه پژوهشی	۲۰	معاونت فرهنگی-اجتماعی
		۲. همآهنگی برگزاری همایش نگرش علمی به عفاف و حجاب ۳. تقدیر از افراد خاص برای فعالیت های ویژه مثل مقاله ها یا کتاب برتر ۴. حمایت از طرح ها و پژوهش های مرتبط با عفاف و حجاب				

## جدول شماره ۵- هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی - ادامه

هدف عملیاتی ۲: ارتقای فرهنگ ایرانی ، اسلامی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۱	بومی سازی علم و فرهنگ در قالب آثار جامعه دانشگاهی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تشکیل جلسه با گروه های آموزشی (درصد) ۲. تشکیل جلسه با هر دانشکده ۳. تعداد کارگروه های تخصصی	۶۰	۱. تنظیم شیوه نامه اجرای بومی سازی علم و فرهنگ (اعم از پژوهش ها و مباحث درسی)	۳۰	معاونت فرهنگی - اجتماعی
				۲. فراخوان از دانشکده ها جهت معرفی زمینه های بومی سازی در رشته های مختلف	۱۰	
				۳. ارایه موضوعات مناسب در راستای بومی سازی علم و فرهنگ با مشارکت گروه های آموزشی	۲۰	
				۳. تشکیل کارگروه تخصصی بومی سازی علم و فرهنگ در رشته های مختلف	۱۵	
				۴. توجیه اساتید و دانشجویان نسبت به ضرورت و نحوه بومی سازی علم و فرهنگ	۱۵	
					۱۰	



هدف عملیاتی ۲: ارتقای فرهنگ ایرانی، اسلامی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۲	تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد همایش سالیانه ۲. تعداد کلیپ ها ۳. تعداد پایان نامه های مورد حمایت ۴. جلب حمایت سایر سازمانها (تعداد سازمان ها) ۵. مبلغ حمایت های جذب شده (میلیون ریال)	۴۰	۱. عملیاتی نمودن و مصداق سازی مفاهیم سبک زندگی اسلامی - ایرانی ۲. برگزاری همایش سبک زندگی با موضوعات روند تغذیه، شهرسازی، طب سنتی و..... ۳. ترویج مصرف بهینه منابع طبیعی در قالب همایش، مسابقه عکس و..... ۴. ساخت و اکران کلیپ با مضامین سبک زندگی اسلامی، ایرانی ۵. حمایت از پژوهشهای دانشگاهی مرتبط با سبک زندگی اسلامی، ایرانی ۶. تلاش برای بهره مندی از حمایت های مادی و معنوی سایر سازمان های ذیربط در خصوص سبک زندگی اسلامی، ایرانی ۷. جلب مشارکت اساتید در ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی در کلاس های درس	۲۰ ۱۰ ۱۵ ۱۰ ۱۵ ۱۵ ۱۵	معاونت فرهنگی - اجتماعی

## جدول شماره ۵- هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی - ادامه

هدف عملیاتی ۳: ارتقای دستاوردهای علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۱	هدفمند نمودن فعالیتهای انجمنهای علمی، کانونهای فرهنگی و اجتماعی و نشریات	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد نشریات دانشجویی ۲. تعداد انجمنهای علمی فعال ۳. تعداد کانونهای فرهنگی و اجتماعی فعال ۴. تعداد نشریات ۵. تعداد همایش ها و نشستهای علمی	۵۰	۱. برگزاری انتخابات برای انجمن های علمی و کانونهای فرهنگی و اجتماعی ۲. نظارت بر فعالیت های انجمن های علمی و کانونهای فرهنگی و اجتماعی ۳. ایجاد زمینه برای مشارکت دانشجویان در طرح های پژوهشی ۴. حمایت از همایش ها و نشستهای علمی ۵. حمایت از انتشار نشریات علمی، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان ۶. حمایت از کانون پردیس ملل جهت ارتقاء روابط بین المللی دانشجویان	۲۰ ۳۰ ۲۰ ۳۰	معاونت فرهنگی- اجتماعی
۲	بسترسازی برای حضور موفق دانشجویان در مسابقات علمی و المپیادها	<b>شاخص ها:</b> ۱. کسب مقام های علمی در المپیادها ۲. اخذ جوایز معتبر دانشجویی	۵۰	۱. ایجاد بانک اطلاعاتی از دانشجویان نخبه و مستعد ایرانی و غیر ایرانی ۲. برگزاری کلاس های توانمندسازی دانشجویان نخبه به منظور آماده سازی برای شرکت در مسابقات علمی ۳. برگزاری مسابقات علمی داخلی و بین دانشگاهی ۴. معرفی دانشجویان به المپیادها ۵. تشویق و فراهم نمودن زمینه حضور دانشجویان در جشنواره های معتبر مثل فارابی، خوارزمی و جز آن	۱۰ ۱۵ ۲۵ ۳۰ ۲۰	معاونت فرهنگی- اجتماعی

## جدول شماره ۶- هدف کلان ۴: ارتقای فعالیت های دانشجویی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان										
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی				
۳	آشنایی دانشجویان و خانواده آنان با مقررات، حقوق و تکالیف دانشجویی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد موارد انضباطی ۲. تعداد دانشجویان مشروطی (مقطع کارشناسی) ۳. تعداد کل دانشجویان مشروطی	۱۰	۱. برنامه ریزی جهت آشنایی دانشجویان جدیدالورود با حقوق و تکالیف دانشجویی	۲۰	معاونت دانشجویی				
				۲. برگزاری کارگاه آموزشی آشنایی با حقوق و تکالیف دانشجویی برای والدین دانشجویان جدیدالورود به منظور تبیین موارد آموزشی که منجر به صدور احکام انضباطی می شود.	۲۰					
				۳. همکاری با دانشکده ها و معاونت آموزشی در اجرای مقررات انضباطی براساس درخواست و گزارش دانشکده ها	۲۰					
								۴. تعامل دانشکده ها و معاونت آموزشی در خصوص پاسخگویی به مکاتبات کمیته انضباطی و اجرای احکام انضباطی	۱۵	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
								۵. بررسی موارد انضباطی و مشروطی دانشجویان و تلاش برای کاهش آن ها در سطح دانشگاه با هدف کاهش ۵۰٪ دانشجویان مشروطی مقطع کارشناسی و ۱۰٪ کل دانشجویان	۲۰	معاونت دانشجویی- معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
								۶. تهیه و بروشور و یا آئین نامه مقررات آموزشی به زبان انگلیسی و عربی برای دانشجویان خارجی	۵	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
	بهبود سطح زندگی در خوابگاه ها	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد کارگاه های خود مراقبتی ۲. فضای سرانه خوابگاه ها ۳. خدمات اینترنتی	۱۰	۱. برگزاری کارگاه های آموزشی «خودمراقبتی برای دانشجویان جدیدالورود در بدو ورود به خوابگاه»	۱۵	معاونت دانشجویی
				۲. برگزاری کارگاه های آموزشی مهارت های زندگی از قبیل بهداشت فردی	۱۵	
				۳. انجام بازدیدها و کنترل های دوره ای توسط کارشناسان بهداشت از اماکنی که مستقیماً با بهداشت و سلامت جسمی دانشجویان در ارتباط است (از قبیل خوابگاه های دانشجویی، سالن های ورزشی، استخرها و ...)	۱۵	
				۴. پیگیری و انجام امور مربوط به آزمایش های دوره ای سلامت برای کلیه کارکنان آشپزخانه و بوقه دانشگاه به طور سالانه و تمدید کارت بهداشت برای آنان	۱۵	
				۵. برگزاری کلاس های آموزشی بهداشت و سلامت ویژه کارکنانی که مستقیماً با بهداشت و سلامت جسمی دانشجویان در ارتباط هستند (از قبیل خوابگاه های دانشجویی، سالن های ورزشی، استخرها و ...)	۱۰	
				۶. اهتمام به ایجاد زمینه مناسب جهت فعال نمودن مرکز بهداشت و سلامت	۱۰	
				۷. ارتقای کیفیت اینترنت و مودم های گلستان ۱، ۲ و ۵	۱۰	
				۸. برگزاری برنامه هفته سلامت	۵	معاونت دانشجویی
				۹. توجه و مراقبت از کیفیت خدمات قابل آرایه به دانشجویان خارجی	۵	

هدف عملیاتی ۱: ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۵	ارتقای سطح فعالیتهای ورزشی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد رویداد برای ورزش همگانی (شامل دانشجویان خوابگاهی) ۲. تعداد مسابقات ورزشی (اعم از قهرمانی و همگانی و ...) ۳. تعداد دانشجویان معرفی شده به مسابقات ۴. کسب مقام ورزشی در سطح کشور ۵. دوره های آموزشی و تخصصی (نفر / ساعت)	۵	۱. انجام نیازسنجی ورزشی به منظور توسعه فعالیت های ورزشی همگانی و قهرمانی	۲۰	معاونت دانشجویی
				۲. افزایش برنامه های ورزش همگانی در سطح دانشگاه و دانشجویان خوابگاهی	۱۵	
				۳. برگزاری تمرینات تیم های ورزشی دانشجویی و شرکت در مسابقات قهرمانی و همگانی درون و بیرون دانشگاهی (بین المللی، ملی، کشوری و منطقه ای و ...)	۱۵	
				۴. استعدادیابی ورزشی دانشجویان جهت عضویت در تیم های ورزشی	۱۰	
				۵. شناسایی و معرفی دانشجویان قهرمان ورزشی (با توجه به سوابق خود) به اداره تربیت بدنی	۱۰	
				۶. جذب دانشجویان نخبه و قهرمان ورزشی از طریق ارائه تسهیلات آموزشی و رفاهی با همکاری وزارت علوم و وزارت ورزش	۱۰	
				۷. تقدیر از دانشجویان مقام آور در زمینه ورزشی، دانشگاهی، ملی و بین المللی با همکاری واحدهای ذیربط	۱۰	
				۸. برگزاری دوره های آموزشی ورزشی مربیگری، اداری و ...	۱۰	
۶	افزایش درآمد اختصاصی حوزه دانشجویی	<b>شاخص ها:</b> ۱. درآمد حاصل از رستوران ۲. درآمد حاصل از خدمات برون سپاری شده ۳. درآمد حاصل از خدمات ورزشی ۴. نسبت درآمد اختصاصی به بودجه معاونت (درصد)	۱۰	۱. شناسایی و مطالعه واحدهای حوزه دانشجویی که قابلیت درآمدزایی یا برون سپاری دارند.	۲۰	معاونت دانشجویی
				۲. نظارت و ارزیابی مستمر بر عملکرد واحدهای درآمدزا یا برون سپاری شده به منظور رعایت صرفه و صلاح دانشگاه و اطمینان از کیفیت خدمات ارائه شده	۳۰	
				۳. گسترش ارائه خدمات پشتیبانی معاونت دانشجویی به مراکز خارج از دانشگاه با توجه به پتانسیل های موجود (ورزشی و ...)	۳۰	
				۴. بررسی مستمر تعرفه خدمات دانشجویی و افزایش آنها در صورت بالا رفتن هزینه ها	۲۰	

هدف عملیاتی ۱: ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۷	ایجاد زمینه کارآفرینی و درآمدزایی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد کار دانشجویی - نفر ساعت ۲. تعداد رویدادهای کسب و کار دانشجویی ۳. واگذاری کارها به دانشجویان (حجم قراردادها) ۴. تعداد دانشجویان فعال در حوزه کسب و کار ۵. در آمد حاصل از دوره های مربیگری و داوری	۵	۱. افزایش حق الزحمه کار دانشجویی براساس مقررات	۵	معاونت دانشجویی
				۲. افزایش تعداد کار دانشجویی براساس اعتبارات مصوب	۱۵	
				۳. توسعه رویدادهای کسب و کار دانشجویی مثل بازارچه ها و فروشگاه های دانشجویی	۲۰	
				۴. واگذاری برخی از امور مثل غرفه ها و بوفه ها به دانشجویان	۲۵	
				۵. شناسایی دانشجویان توانمند و معرفی به واحد کارآفرینی	۱۵	
				۶. استفاده از دانشجویان واجد شرایط در رویدادهای ورزشی، همایش ها و جشن ها و ...	۲۰	
۸	افزایش سطح رضایتمندی دانشجویان از خدمات دانشگاهی	<b>شاخص ها:</b> ۱. بودجه معاونت (میلیارد ریال) ۲. بودجه جذب شده از سایر سازمانها ۳. تعداد دانشجویان حمایت شده ۵. تعداد نظرسنجی های انجام شده	۱۰	۱. هماهنگی برای رفع نیازهای دانشجویان مستعد از طریق صندوق رفاه و یا سایر ضوابط قانونی	۳۰	معاونت دانشجویی
				۲. تلاش برای جذب منابع از سایر سازمان ها	۲۰	
				۳. انجام نظرسنجی مستمر از دانشجویان راجع به خدمات متنوع و تحلیل آن ها	۱۵	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری
				۴. بازنگری در سیاست ها، ضوابط و فرآیندها براساس بازخوردها و نتایج نظرسنجی	۲۰	معاونت دانشجویی
				۵. ارتقای کیفیت خدمات خوابگاه و تغذیه به مبنای استانداردهای مصوب وزارتخانه	۱۵	معاونت دانشجویی

## هدف عملیاتی ۱: ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان

ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۹	توسعه مشارکت دانشجویان در امور خدماتی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد دانشجویان فعال ۲. تعداد دانشجویان عضو کانال تلگرام	۱۰	۱. برگزاری انتخابات دوره ای برای شورای صنفی و انجمن های ورزشی	۲۰	معاونت دانشجویی
				۲. هماهنگی برای تشکیل گروه های مشارکتی مثل همیاران سبز یا سلامت	۳۰	
				۳. برگزاری همایش سالیانه و تقدیر از دانشجویان برتر در حوزه خدمات مزبور	۲۰	
				۴. مشارکت دانشجویان در برپایی و برگزاری رویدادها مثل جشن ها یا اعیاد مذهبی و ایام سوگواری	۱۵	
				۵. جلب مشارکت دانشجویان در اداره خوابگاه ها و امور تریپت بدنی	۵	
				۶. گسترش تعداد اعضای کانال تلگرام و ارتباط مستمر با دانشجویان	۱۰	
۱۰	ارتقای وبگاه معاونت	<b>شاخص ها:</b> ۱. حجم اطلاعات بارگذاری شده در سایت ۲. تعداد مراجعات به سایت	۱۵	۱. بازنگری در وب سایت معاونت	۲۰	معاونت دانشجویی
				۲. بازنگری اطلاعات معاونت	۴۰	
				۳. به روزرسانی اخبار و رویدادهای معاونت	۴۰	

## توضیحات:

- (۱) اجرای طرح پایش سلامت جسم و روان موکول به ارایه طرح و ابلاغ بودجه توسط وزارتخانه می باشد.
- (۲) برگزاری کارگاه های پیشگیری از آسیب ها چون ایدز، مواد مخدر و ... به تأمین بودجه مربوط منوط است.

## جدول شماره ۷- هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۵۰ درصدی وبگاه						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۱	تدوین سیاست ها و ساماندهی راهکارهای اجرایی برای ارتقاء وبگاه دانشکده ها	سیاستها و راهکارهای ارتقای وبگاه  شاخص ها:  ۱. تعداد جلسات توجیهی	۲۰	۱. تشکیل تیم ارتقاء وبگاه (شورای سیاست گذاری IT) و تدوین سیاستها و راهکارهای ارتقای وبگاه در سطح دانشگاه و دانشکده ها	۳۰	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات
				۲. برگزاری جلسات توجیهی با مسئولان دانشکده ها جهت تبیین اهمیت و ضرورت ایجاد وبگاه مناسب	۱۰	مرکز ارزیابی و پایش عملکرد
				۳. معرفی شاخص های اصلی وبومتریکس (میزان مشاهده و ارجاعات، دسترسی آزاد، تاثیر گذاری، گشودگی، حضور و برتری) و تعیین نحوه سنجش آن ها	۲۵	
				۴. بهره گیری از ظرفیت اعضای دانشکده و دانشگاه های منتخب (هیات علمی، غیر هیات علمی، دانشجویان)	۱۰	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات
				۵. نیازسنجی و آسیب شناسی وبگاه دانشکده ها	۱۵	
				۶. تدوین آئین نامه و ضوابط اجرایی و تشویقی	۱۰	



هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۵۰ درصدی وبگاه										
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی				
۲	فراهم سازی زمینه‌های افزایش مراجعه به سایت	<b>شاخص ها:</b> ۱. حجم اطلاعات بارگذاری شده - گیگا بایت ۲. تعداد مراجعات به سایت ها (سایت اصلی) ۳. تعداد صفحه شخصی اساتید ۴. تعداد صفحه شخصی دانشجویان ۵. تعداد سایت های چند زبانه ۶. تعداد خدمات اینترنتی ۷. تعداد چکیده های مقاله های انگلیسی در سایت های دانشکده ها ۸. رتبه و بومتریک در جهان ۹. رتبه و بومتریک در کشور	۳۵	۱. پیگیری ایجاد صفحه شخصی (home page) برای اعضاء هیات علمی و دانشجویان دکتری و پسادکتری و بروز رسانی رزومه ها به دو زبان فارسی و انگلیسی	۲۰	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات				
				۲. معرفی لینک سایت دانشکده در وبگاه سایر دانشکده ها و سازمان های مرتبط و تعامل مجازی و وبگاهی با آنان	۱۰					
				۳. تدوین سازوکار الزامی نمودن انعکاس فعالیت های اساتید در وبگاه دانشکده	۱۰					
								۴. چند زبانه کردن وبگاه ها	۱۵	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات
								۵. ارائه خدمات الکترونیکی مثل کتابخانه یا ثبت نام دانشجویان	۱۵	معاونت آموزشی- معاونت پژوهشی
								۶. اطلاع رسانی و اعلام مسابقات و جشنواره های ملی و بین المللی	۱۰	روابط عمومی
								۷. ارزیابی عملکرد دانشکده ها و گروه های آموزشی و تقدیر از واحدهای برتر	۱۰	مرکز ارزیابی و پایش عملکرد
								۸. عضویت در شبکه های اجتماعی و اشتراک گذاری مطالب سایت در آن از طریق RSS	۱۰	روابط عمومی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۵۰ درصدی وبگاه						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۳	به کارگیری و رعایت استانداردهای SEO یا بهینه سازی برای موتورهای جستجو در پیاده سازی فنی و محتوایی	خروجی: تدوین استانداردهای مربوط	۱۰	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)	۵۰	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات
				۲. یکسان نمودن نام دامنه (Domain) سایت اصلی دانشکده و همه وب سایتهای متعلق به دانشکده	۲۰	
				۳. آدرس دهی دامنه قبلی به دامنه جدید و ایجاد وحدت رویه	۲۰	
				۴. انتشار محتوای به روز و کارآمد در وب سایت	۱۰	
۴	ثبت اعضای دانشگاه در google Scholar و بروزرسانی مستمر اطلاعات پروفایل	شاخص ها: ۱. تعداد اساتید عضو ۲. تعداد دانشجویان عضو	۱۰	۱. تدوین سازوکار جهت الزامی نمودن عضویت اعضای هیات علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در google Scholar به حالت PUBLIC یا AFFILIATION دانشگاه و الزام به استفاده از ایمیل دانشگاه	۶۰	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات - معاونت پژوهشی
				۲. تشویق و تبیین جهت افزایش تعداد مقالات پر استناد (Citation) اعضای هیات علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی جهت بالابردن رتبه دانشگاه در شاخص (میزان دسترسی آزاد OPENNESS ۱۰ درصد و PRESENCE (میزان حضور ۱۰٪) و EXCELLENCE (میزان برتری ۳۰٪)	۴۰	

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۵۰ درصدی وبگاه								
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی		
۵	فراهم سازی انجام امور رفاهی و اداری کارکنان	خروجی:	۱۵	۱. مکانیزه کردن انواع خدمات رفاهی کارکنان	۲۰	معاونت اداری و مالی		
		دستیابی به انسجام بین سیستم ها		۲. بهبود سیستم اتوماسیون اداری				
		شاخص ها:		۳. بهبود نظام اطلاعاتی منابع انسانی				
		۱. تعداد خدمات قابل ارایه		۴. بهبود نظام اطلاعات مالی				
				۵. مطالعه برای استقرار سیستم ERP و یا انسجام بین نظام ها و سیستم ها				
۶	توسعه زیرساخت IT	شاخص ها:	۱۰	۱. برآورد نیازهای فنی و تجهیزاتی	۲۰	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات		
		۱. پهنای باند شبکه اینترنت به دانشجویان * / (I)		۲. تأمین منابع مالی و خرید تجهیزات				
				۳. نصب و راه اندازی			۲۵	مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات
				۴. ارتقای بستر و امنیت شبکه			۲۵	

## جدول شماره ۷- هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع - ادامه

هدف عملیاتی ۲: توسعه منابع انسانی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۱	توانمند سازی منابع انسانی (هدف گذاری، نیاز سنجی و برنامه ریزی مستمر آموزشی اعضای دانشگاه منطبق با برنامه راهبردی دانشگاه)	<b>شاخص ها:</b> ۱. آموزش های داخلی (نفر/ساعت) ۲. آموزش های بیرونی (نفر/ساعت) ۳. آموزش ضمن خدمت اعضای هیأت علمی ۴. آموزش ضمن خدمت مدیران ۵. آموزش ضمن خدمات کارشناسان	۲۰	۱. بازنگری در آیین نامه های آموزشی و دستورالعمل های اجرایی مرتبط با آموزش و بهسازی منابع انسانی.	۲۰	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری
				۲. تدوین و تصویب تقویم آموزشی منابع انسانی دانشگاه بر اساس اهداف و اولویت های راهبردی	۱۰	
				۳. شناسایی مدیران، اعضای توانمند دانشگاه برای تدریس و برگزاری کارگاه ها و کلاسهای آموزشی	۱۰	
				۴. اجرای دوره های آموزشی و دانش افزایی بصورت حضوری، نیمه حضوری و مجازی	۲۰	
				۵. ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی	۱۰	
				۶. همکاری در تهیه و تدوین بسته آموزشی مهارتی برای کلیه رشته های شغلی (مدیران، معاونین، اساتید، کارشناسان حوزه های متفاوت و ...)	۲۰	
				۷. معرفی و حضور هدفمند منابع انسانی در دوره های آموزشی، کنفرانس ها، همایش ها و سمینارهای تخصصی، علمی و حرفه ای در سطح ملی و بین المللی	۱۰	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری - معاونت پژوهشی
۲	بسترسازی برای طراحی و استقرار مدیریت استعدادها و جانشین پرووری	<b>خروجی:</b> خزانه استعداد های مدیریتی	۲۵	۱. شناسایی مشاغل سرپرستی و مدیریتی که توسط افراد غیر عضو هیأت علمی قابل اجرا است.	۱۰	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری
				۲. طراحی مدل شایستگی های عام مدیریتی	۲۰	
				۳. جمع آوری اطلاعات فردی و ارزیابی افراد منتخب	۲۰	معاونت اداری و مالی
				۴. تهیه بانک جامع اطلاعاتی اعضای دانشگاه و تشکیل خزانه استعدادها	۱۰	
				۵. رعایت اصول شایسته سالاری و اولویت بخشی به جذب استعدادها	۱۰	
				۶. درخشان و نخبگان واجد شرایط (علمی، فرهنگی و اعتقادی)	۲۰	
				۷. تشکیل کمیته انتصابات و ارایه پیشنهادهای مناسب برای جایگزینی یا انتصابات	۱۰	

هدف عملیاتی ۲: توسعه منابع انسانی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۳	تدوین نقشه جامع نیروی انسانی	<b>خروجی:</b> <b>سند جامع منابع انسانی</b>  <b>شاخص ها:</b> <b>۱. تعداد کل پرسنل</b> <b>۲. نسبت اعضای هیأت علمی به پرسنل</b>	۳۰	۱. شناسایی انواع مشاغل و گروه بندی آن ها	۲۰	معاونت اداری و مالی / مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری
				۲. تعریف شرایط احراز مشاغل	۲۰	
				۳. بررسی اطلاعات جمعیت شناختی شاغلین در حوزه های مختلف (مثل سن و سابقه)	۱۵	
				۴. برنامه ریزی کارراهه شغلی و نیروی انسانی	۲۰	
				۵. برآورد نیازهای جذب یا جایگزینی در افق ۵ ساله	۲۵	
۴	ارتقای نظام منابع انسانی	<b>خروجی:</b> <b>اخذ گواهی تعالی سازمانی</b>  <b>شاخص ها:</b> <b>میزان رضایت ذینفعان</b>	۲۵	۱. تدارک مقدمات برای شرکت در جایزه تعالی منابع انسانی	۲۵	معاونت اداری و مالی
				۲. سنجش مستمر رضایت ذینفعان از فرآیندهای اداری	۲۵	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری
				۳. تعیین و افزایش سرانه رفاه کارکنان	۲۵	معاونت اداری و مالی
				۴. اتخاذ تدابیری برای انعکاس اقدامات رفاهی به کارکنان	۲۵	

## جدول شماره ۷- هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع - ادامه

هدف عملیاتی ۳: ارتقای سیستم های حسابداری و مدیریت امور مالی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۱	استقرار نظام بهای تمام شده	خروجی: طراحی سیستم جدید بهای تمام شده	۱۵	۱. اصلاح سیستم براساس حسابداری عملیات ABC	۳۰	معاونت اداری و مالی
				۲. محاسبه بهای تمام شده فعالیت ها	۲۰	
				۳. بهای تمام شده دارایی های در جریان تکمیل و طرح ها	۲۰	
				۴. تهیه و تنظیم گزارش های مدیریتی	۳۰	
۲	استقرار نظام حسابداری تعهدی	خروجی: بازنگری در سیستم حسابداری	۱۵	۱. بازنگری در نحوه ثبت حساب های درآمد	۴۰	معاونت اداری و مالی
				۲. بازنگری در نظام مدیریت بدهی ها	۳۰	
				۳. رعایت استانداردهای مزبور	۳۰	
				۴.		
۳	بهبود مدیریت دارایی ها	خروجی: مستندسازی حساب دارایی ها	۱۵	۱. شناسایی اموال	۲۰	معاونت اداری و مالی
				۲. محاسبه استهلاك	۱۰	
				۳. حضور و غياب اموال	۲۰	
				۴. ارتباط با سیستم ساوا	۲۰	
				۵. استقرار حسابداری انبار	۳۰	
۴	نظام کنترل و اصلاح هزینه ها	شاخص ها: ۱. هزینه های عملیاتی سرانه ۲. تعداد فرآیندهای برون سپاری شده	۱۰	۱. استخراج گزارش های سود و زیان دانشکده ها	۲۰	معاونت اداری و مالی
				۲. تهیه گزارش های بهای تمام شده برای رشته ها و مقاطع	۲۰	
				۳. ارا به پیشنهاد هایی برای تصمیم گیری در حوزه های آموزشی، پژوهشی و نوع خدمات قابل برون سپاری و ...	۲۰	
				۴. کنترل هزینه های تعمیرات و نگهداری	۲۰	
				۵. رسیدگی مؤثر به صورت وضعیت پیمانکاران و مشاوران	۲۰	

هدف عملیاتی ۳: ارتقای سیستم های حسابداری و مدیریت امور مالی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۵	ارتقای سطح مدیریت مالی	<b>خروجی:</b> کاهش بندهای مشروط در گزارش حسابداری	۲۰	۱. پیاده سازی اصول حکمرانی شرکتی	۳۰	معاونت اداری و مالی
				۲. ایجاد واحد حسابداری داخلی	۳۰	
				۳. مطالعه و شناسایی ریسک ها و مدیریت آن ها	۲۰	
				۴. اتصال نظام حسابداری با بودجه ریزی	۲۰	
۶	افزایش سطح درآمدها	<b>شاخص ها:</b> ۱. درآمد کل (بودجه) * ۲. نسبت درآمد اختصاصی به کل ۳. نسبت درآمدهای جدید به کل ۴. کل اعتبارات هزینه ای ۵. کل اعتبارات هزینه ای به تعداد دانشجویان ۶. درصد بودجه پژوهش به کل ۷. بودجه دفتر همکاری های علمی بین المللی ۸. بودجه فعالیت های پژوهشی ۹. بودجه فعالیت های آموزشی ۱۰. بودجه حق التدریس ۱۱. درآمد اختصاصی پژوهش ۱۲. درآمد اختصاصی آموزش ۱۳. درآمد اختصاصی ناشی از سایر فعالیت ها	۲۵	۱. افزایش درآمدهای اختصاصی	۳۰	معاونت اداری و مالی
				۲. جستجوی راه های نوین و خلاقانه کسب درآمد	۲۰	
				۳. تأمین منابع مالی از طریق جلب حمایت سایر سازمان ها و نهادها	۳۰	
				۴. توسعه مشارکت خیرین در اجرای طرح های توسعه	۲۰	

## جدول شماره ۷- هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع - ادامه

هدف عملیاتی ۴: پیاده سازی سیاست های نقشه راه اصلاح نظام اداری						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۱	مشارکت اعضای دانشگاه در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در راستای بهبود فعالیت های دانشکده	<b>خروجی:</b> نظام نامه جدید پذیرش و بررسی پیشنهادهای <b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد پیشنهادی فردی ۲. تعداد پیشنهادی گروهی	۲۰	۱. اطلاع رسانی و ترویج نظام و توسعه مشارکت همگان	۱۵	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری
				۲. بازنگری در نظام نامه پذیرش و بررسی پیشنهادهای	۱۵	
				۳. برگزاری جلسات کمیته پذیرش و بررسی پیشنهادهای	۱۵	
				۴. عارضه یابی، شناسایی موانع و مشکلات و ارائه راهکارها برای بهبود سیستم	۱۵	
				۵. همکاری در اجرایی نمودن پیشنهادهای مصوب	۲۰	
				۶. انتخاب تیم یا موضوع برای پیشنهاد	۱۰	
				۷. برگزاری همایش سالانه نظام پیشنهادهای و تقدیر از پیشنهادهای برتر	۱۰	
۲	سامان دهی کمیته ها و شوراهای توانمندسازی اعضا	<b>خروجی:</b> بازنگری در آئین نامه های کمیته ها و شوراهای دانشگاه <b>شاخص ها:</b> ۱. میزان آموزش های توانمندسازی (نفر / ساعت)	۲۰	۱. جمع آوری اطلاعات مربوط به انواع کمیته ها و شوراهای شامل شرح وظایف و ترکیب اعضا	۳۰	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری
				۲. تدوین و بازنگری در آئین نامه های مربوط برای کاهش حضور افراد در جلسات	۲۵	
				۳. فراهم کردن فرصت هایی برای استفاده از نظر کارکنان با استعداد و ارتقای روابط متقابل و اعتمادساز بین مدیران و اعضا	۱۵	
				۴. تشکیل کارگروه های تخصصی و تیم های کاری در دانشکده ها و در نظر گرفتن امتیازات مادی و معنوی برای تیم های کاری موفق	۱۰	
				۵. توانمندسازی افراد از جنبه مهارت تفکر انتقادی، مدیریت بحران، مدیریت جلسات و کار تیمی	۲۰	



هدف عملیاتی ۴: پیاده سازی سیاست های نقشه راه اصلاح نظام اداری						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۳	ارتقای نظام ارزیابی و تضمین کیفیت در دانشگاه	<b>خروجی ها:</b> ۱. جایگاه رتبه ملی و بین المللی ۲. گزارش فصلی عملکرد واحدها ۳. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان  <b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد گروه های آموزشی ۲. تعداد بازدیدها و بهینه کاوی	۲۰	۱. بررسی مستمر وضعیت دانشگاه در رتبه بندی ملی و بین المللی و مقایسه با دانشگاه های برتر (هر شش ماه)	۱۵	مرکز ارزیابی و پایش عملکرد
				۲. ارایه راهکارهای بهبود رتبه دانشگاه	۵	
				۳. ارزیابی واحدهای دانشگاه براساس برنامه عملیاتی (فصلی)	۱۵	
				۴. تحلیل و ارایه راهکارهای بهبود	۵	
				۵. ایجاد زمینه، ارایه آموزش و هدایت گروه های آموزشی برای انجام ارزیابی درونی	۱۵	
				۶. تدوین نظام ارزیابی عملکرد مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان	۱۵	
				۷. انجام ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان	۱۰	
				۸. تحلیل نتایج و ارایه راهکارهای بهبود	۵	
				۹. شناسایی دانشگاه ها و سازمان های برتر در حوزه ارزیابی درون گروهی، برنامه ریزی راهبردی و ارزشیابی کارکنان	۵	
				۱۰. برقراری ارتباط و انجام بازدید و مطالعه برای یادگیری از تجارب دیگران (بهینه کاوی)	۱۰	
۴	ارتقای سیستم ها و تقویت تعالی سازمانی	<b>خروجی ها:</b> ۱. اخذ گواهینامه یا تقدیرنامه ۲. اخذ گواهینامه ایزوهای مختلف ۳. ساختار سازمانی مصوب	۲۵	۱. اقدام برای استقرار سیستم های مدیریت کیفیت (ایزو)	۲۰	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری
				۲. شرکت در جایزه تعالی سازمانی	۱۰	
				۳. دریافت نظرات و پیشنهادهای واحدهای صف و اجرا	۱۰	
				۴. انجام مطالعات و بررسی های لازم جهت متناسب سازی ساختار همسو با تحولات کشور، سیاست های وزارتخانه و برنامه های راهبردی دانشگاه	۱۵	
				۵. بازنگری در تشکیلات واحدهای مختلف و پیگیری مراحل تصویب تشکیلات تفصیلی	۱۵	
				۶. ارایه ساختار جدید به وزارتخانه و اخذ مجوزهای لازم	۲۰	
				۷. نظارت بر استقرار ساختار تشکیلاتی مصوب (تدوین شرح وظایف و ابلاغ آن ها به مسئولان ذیربط)	۱۰	

هدف عملیاتی ۴: پیاده سازی سیاست های نقشه راه اصلاح نظام اداری					
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت
۵	ارتقای سطح رضایتمندی ارباب رجوع	<b>شاخص ها:</b> ۱. میزان رضایت دانشجویان ۲. میزان رضایت مراجعه کنندگان	۱۵	۱. ترویج و اشاعه اهمیت طرح تکریم ارباب رجوع در واحدها و سطوح مختلف دانشگاه	۲۵
				۲. نظارت و پیگیری اجرای مصوبات و ضوابط قانونی طرح تکریم ارباب رجوع	۲۰
				۳. استفاده از تجارب موفق و بهره مندی از امکانات موجود برای پیاده سازی طرح تکریم ارباب رجوع	۱۵
				۴. انجام نظرسنجی مستمر از اقشار مختلف	۲۵
				۵. تحلیل نتایج و ارائه به مدیران مختلف	۱۵
				مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری و بهره وری	

## جدول شماره ۷- هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع - ادامه

هدف عملیاتی ۵: اقتصاد مقاومتی و مدیریت سبز										
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی				
۱	تبیین اندیشه‌ها، مطالبات و منویات مقام معظم رهبری در زمینه اقتصاد مقاومتی	<b>شاخص ها:</b> ۱. نسبت خریدهای داخلی به کل ۲. تعداد جلسات کمیته اقتصاد مقاومتی ۳. تعداد فرآیندهای برون سپاری شده	۲۰	۱. تشکیل کمیته اقتصاد مقاومتی و صدور احکام برای افراد واجد شرایط		معاونت اداری و مالی				
				۲. برگزاری نشست ها و دعوت از اساتید حوزه اقتصاد و تبیین صحیح اقتصاد مقاومتی						
				۳. اتخاذ تدابیری برای حمایت از تولیدات علمی دانشجویان و اساتید مرتبط با اقتصاد مقاومتی						
								۴. تدوین دستورالعمل نحوه هزینه کرد بودجه توسط واحدهای سازمانی		مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری
								۵. معرفی کالاهای برتر، اساسی و با کیفیت داخلی برای خرید و مصرف		معاونت اداری و مالی
								۶. دعوت از کارآفرینان و مبتکران و برنامه‌ریزان در حوزه اقتصاد برای فرهنگ سازی در سطح دانشجویان		
								۷. مطالعه برای توسعه برون سپاری و کاهش تصدیگری		



هدف عملیاتی ۵: اقتصاد مقاومتی و مدیریت سبز					
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت
۲	کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری	<b>شاخص ها:</b> ۱. مصرف سرانه انرژی ۲. مصرف سرانه آب ۳. میزان فضای سبز ۴. میزان بازیافت ۵. میزان مصرف کاغذ	۳۰	۱. بازسازی موتورخانه های باقیمانده خوابگاه و عایق کاری کام آنها (به میزان ۲۰٪) ۲. استفاده از لامپ های کم مصرف (LED) به ویژه در مکان های عمومی و پرمصرف خوابگاه ها (راهروها، سرویس های بهداشتی و ...) (به میزان ۴۰٪) ۳. تعویض شیرآلات باقیمانده خوابگاه و تبدیل آنها به شیرآلات اهرمی برای مصرف بهینه آب ۴. بازسازی تاسیسات داخل ساختمان های خوابگاه شامل تعویض لوله کشی سیستم گرمایشی (رادیاتور) و سیستم آب ۵. نصب پنجره و شیشه های دوجداره در خوابگاه ها (به میزان ۳۰٪) ۶. اصلاح روشنایی محوطه خوابگاه ها بصورت هوشمند با تشخیص نور روز و شب (استفاده از پیل نوری یا صفحات فتوالکتریک یا ...) ۷. برنامه ریزی برای استفاده از انرژی در خوابگاه ها طی ساعات کم مصرف (از قبیل استفاده از ماشین لباسشویی و ...) ۸. مشخص کردن مکان ها و فعالیت های پرمصرف آب و برق در خوابگاه ها و سلف سرویس و کنترل آنها ۹. تعمیر یا تعویض تجهیزات معیوب خوابگاه ها با وسایل پربازده و مقرون به صرفه ۱۰. مدیریت مصرف کاغذ و اقلام مصرفی (الکترونیکی کردن ارائه تسهیلات رفاهی دانشجویی)	۱۰
	معاونت اداری و مالی				

هدف عملیاتی ۵: اقتصاد مقاومتی و مدیریت سبز							
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی	
۳	تقویت مدیریت خدمات فنی	<b>خروجی ها:</b> ۱. طرح جامع فضاهای کالبدی ۲. استقرار سیستم های مرتبط	۳۰	۱. مطالعه و تعیین نیازهای ساختمانی برای ۵ سال آینده	۳۰	معاونت اداری و مالی	
				۲. استقرار نظام تعمیرات و نگهداری PM	۱۵		
				۳. تدارک دفتر آرشیو فنی و جمع آوری اسناد مربوط	۱۵		
				مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری	۴. جمع آوری اطلاعات مربوط به ساختمان ها و تجهیزات	۱۰	معاونت اداری و مالی
					۵. طراحی سیستم نظارت بر امور پیمانکاران و مشاوران	۱۰	
					۶. کنترل پروژه و تسریع در اجرای طرحهای عمرانی	۱۰	
					۷. مطالعه برای توسعه برون سپاری و کاهش تصدی گری	۱۰	
۴	استقرار مدیریت سبز و توسعه HSE	<b>خروجی:</b> گزارش جامع آسیب شناسی دانشگاه <hr/> <b>شاخص:</b> ۱. ترویج فرهنگ مصرف بهینه	۲۰	۱. آگاه سازی دانشجویان نسبت به اهمیت موضوعات زیست محیطی	۱۵	معاونت فرهنگی - اجتماعی	
				۲. معرفی چهره های برتر دانشگاه به عنوان سفیر سبز به سازمان محیط زیست (دفتر محیط زیست و توسعه پایدار وزارت ورزش و جوانان)	۱۰	معاونت اداری و مالی	
				۳. تشکیل NGO از دانشجویان علاقمند برای مراقبت از این موضوع	۲۵		
				۴. انتخاب فرد واجد شرایط برای HSE دانشگاه	۱۰		
				۵. آسیب شناسی زمینه های خطر و آسیب پذیر	۲۵		
				۶. افزایش ایمنی و بهداشت محیط کار	۱۵		

## جدول شماره ۷- هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع - ادامه

هدف عملیاتی ۶: مدیریت فرآیندها					
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت
۱	اصلاح فرآیند ها و افزایش رضایتمندی ذینفعان	<b>شاخص ها:</b> ۱. اعتبار و انگاره دانشگاه در جامعه (قبلاً بود) ۲. تعداد نشست ها و جلسات هم اندیشی، اعضای هیأت علمی ۳. تعداد نشست ها با کارشناسان آموزشی ۴. میزان حضور اساتید در رویدادها (نفر) ۵. نظام پیشنهادها ۶. مدت زمان رسیدگی به ترفیع ۷. مدت زمان رسیدگی به ارتقای اساتید ۸. تعداد دروس که نمره آن ها به موقع ثبت نشده اند. ۹. میزان رضایت اساتید از فرآیندهای آموزشی ۱۰. میزان رضایت دانشجویان از فرآیندهای آموزشی	۱۰	۱. ارتقای کیفیت و امنیت مدارک تحصیلی	۱۰
				۲. تسریع در رسیدگی به پرونده های ترفیع و ارتقا اساتید	۱۰
				۳. اتخاذ تدابیری برای تقویت شأن و اعتبار دانشگاه در جامعه (تقویت برند)	۲۵
				۴. تقویت مشارکت اساتید و دانشجویان در سیاست ها و برنامه های آموزشی	۱۵
				۵. اعمال نظارت برای ثبت به موقع نمرات	۱۰
				۶. بازنگری در فرآیندهای اداری برای تسریع امور	۱۰
				۷. افزایش انجام کارهای اداری به صورت اینترنتی یا اتوماسیون	۱۰
				۸. بازنگری در وب سایت معاونت و بارگذاری اطلاعات	۱۰
۲	بازنگری و اصلاح فرایندهای حوزه آموزش	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد فرآیندهای باز طراحی شده	۱۵	۱. ارتقای کیفیت و امنیت مدارک صادر شده در حوزه آموزش برای دانشجویان	۲۰
				۲. الکترونیکی نمودن پرونده های آموزشی دانشجویان فارغ التحصیل	۳۰
				۳. پیاده سازی سیستم پیش ثبت نام در کلیه دانشکده ها	۲۰
				۴. پیاده سازی سیستم ترفیع در سیستم گلستان	۳۰

هدف عملیاتی ۶: مدیریت فرآیندها						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۳	بازنگری و اصلاح فرایندهای حوزه پژوهش	<b>شاخص ها:</b> <b>۱. تعداد فرآیندهای باز طراحی شده</b>	۱۵	۱. براساس طرح جامع پژوهشی و بازنگری در آئین نامه ها، ساختار و فرآیندها برای چابکی بیشتر مورد بازنگری قرار می گیرد.	۷۰	معاونت پژوهشی و فناوری
				۲. تقویت ابعاد پژوهشی سامانه گلستان	۱۰	
				۳. آسیب شناسی و نظر خواهی از دانشکده ها	۲۰	
۴	بازنگری و اصلاح فرایندهای حوزه دانشجویی	<b>شاخص ها:</b> <b>۱. تعداد فرآیندهای بازنگری شده</b>	۱۵	۱. ارتقاء ارائه خدمات دانشجویی بصورت الکترونیکی به منظور رفاه و صرفه جویی در وقت و هزینه دانشجویان	۲۵	معاونت دانشجویی
				۲. گسترش ارائه خدمات خوابگاه از قبیل ثبت نام، تسویه حساب، ثبت آدرس های خروج از خوابگاه و ... بصورت الکترونیکی	۳۰	
				۳. تعریف دانشجویان ترددی در سامانه خوابگاه به منظور استفاده از کارت ورود و خروج و فقط روزهای مجاز	۱۵	
				۴. ارائه خدمات الکترونیکی نگهداری وسایل شخصی استفاده کنندگان از استخر خوابگاه (دستبند الکترونیکی)	۱۵	
				۵. ارائه خدمات الکترونیکی فیش فراموشی اداره غذا خوربها	۱۵	
۵	بازنگری و اصلاح فرآیندهای واحد همکاری های بین المللی	<b>شاخص ها:</b> <b>۱. تعداد فرآیندهای بازنگری شده</b>	۱۵	۱. مطالعه فرآیندهای موجود و آسیب شناسی	۳۰	مدیریت همکاری های علمی و بین المللی
				۲. مهندسی مجدد فرآیندها	۴۰	
				۳. سیستمی نمودن برخی فعالیت ها	۳۰	
۶	بازنگری و اصلاح فرآیندهای مالی و اداری	<b>خروجی:</b> <b>باز نگری در نظام بودجه ریزی دانشکده</b> <b>شاخص ها:</b> <b>تعداد فرآیندهای بازنگری شده</b>	۱۵	۱. مطالعه و آسیب شناسی فرآیندها	۲۵	معاونت اداری و مالی
				۲. طراحی مجدد فرآیندها	۲۵	
				۳. سیستمی نمودن فرآیندها	۲۵	
				۴. مطالعه و آسیب شناسی نظام بودجه ریزی	۲۵	

هدف عملیاتی ۶: مدیریت فرآیندها						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۷	بازنگری و اصلاح فرآیندهای خدمات فنی	<b>شاخص ها:</b> <b>۱. تعداد فرآیندهای بازنگری شده</b>	۱۵	۱. نظرسنجی از ذینفعان راجع به کیفیت خدمات فنی	۲۰	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری
				۲. مطالعه فرآیندها و آسیب شناس	۲۰	معاونت اداری و مالی
				۳. طراحی فرآیندهای اصلی امور خدمات فنی	۲۰	
				۴. سیستمی نمودن برخی فرآیندها	۲۰	
				۵. بازنگری در نظام بودجه ریزی دانشکده ها	۲۰	مدیریت برنامه، بودجه، تحول اداری



## جدول شماره ۸- هدف کلان ۶: ارتقای امور بین المللی

## هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی همکاری های علمی بین المللی

ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص ها	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی	
۱	افزایش پژوهشی بین المللی	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد تفاهم نامه ها و قراردادهای منعقد شده * ۲. تعداد تفاهم نامه های اجرا شده * ۳. تعداد پژوهشگران خارجی همکار * ۴. تعداد طرح های پژوهشی مشترک * ۵. تعداد کتب منتشره مشترک * ۶. تعداد مقالات مشترک بین المللی *	۲۵	۱. رایزنی با مراکز علمی معتبر ملی و بین المللی به منظور شناسایی زمینه های همکاری	۱۵	معاونت پژوهشی و فناوری	
				۲. تنظیم و انعقاد تفاهم نامه همکاری های مشترک	۵		
				۳. اجرای تفاهم نامه های منعقد شده	۱۰		
				۴. انجام فعالیت های پژوهشی مشترک	۲۰		
				۵. تدوین نظام انگیزشی برای سوق دادن اعضای هیأت علمی به انجام فعالیت های بین المللی	۱۵		
				۶. شناسایی و همکاری نخبگان، دانشمندان، اعضای هیأت علمی، پژوهشگران ایرانی و غیر ایرانی مقیم خارج از کشور	۲۵		مدیریت روابط بین الملل
				۷. جذب متقاضیان فرصت های مطالعاتی از سایر کشورها	۱۰		معاونت پژوهشی و فناوری
۲	بین المللی سازی مجلات منتشره دانشگاه	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد مجلات بین المللی ۲. تعداد شماره های مجلات بین المللی	۱۵	۱. تدارک پیش نیازهای نرم افزاری و قانونی بین المللی شدن مجلات	۳۰	معاونت پژوهشی و فناوری	
				۲. عضویت مجلات در مجامع بین المللی مربوط	۳۵		
				۳. انتشار مجلات به زبان های بین المللی	۳۵		

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی همکاری های علمی بین المللی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها- شاخص	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۳	افزایش فعالیت های بین المللی در زمینه آموزش	<b>شاخص ها:</b> ۱. تعداد اساتید خارجی همکار (پاره وقت و نیمه وقت) * ۲. تعداد دوره های مشترک با خارج * ۳. تعداد فرصت های مطالعاتی دانشجویان دکتری * ۴. تعداد دانشجویان خارجی * ۵. تعداد دوره ها به زبان انگلیسی ۶. تعداد تفاهم نامه ها با دانشگاه های خارج ۷. تعداد کارگاه ها و سخنرانی ها توسط اساتید خارجی	۲۵	۱. انجام رایزنی و جذب اساتید ایرانی مقیم خارج برای تدریس و برگزاری کارگاه و همکاری در اجرای پایان نامه های دانشجویان	۱۵	مدیریت روابط بین الملل
				۲. اخذ مجوز برای برگزاری برخی دوره های آموزشی به زبان انگلیسی	۱۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
				۳. مشارکت استراتژیک با برخی از دانشگاه های خارجی در زمینه مبادله استاد و دانشجو و فرصت های مطالعاتی متقابل	۱۰	مدیریت روابط بین الملل
				۴. مطالعه برای اخذ نمایندگی و یا برگزاری دوره های مشترک با دانشگاه های خارج (مثل رشته حقوق با دانشگاه فرانسه)	۲۰	
				۵. اجرای تفاهم نامه ها با دانشگاه های خارج برای برگزاری دوره های مشترک یا مجازی و همایش ها	۱۵	
				۸. شناسایی مسیر ارتباطی و تبلیغاتی کارآمد برای جذب دانشجویان خارجی	۱۰	
				۷. شناسایی و همکاری با دانش آموختگان معتبر در خارج	۵	
				۸. آشنایی با فضای علمی و فرهنگی کشورهای همسایه و استفاده از ظرفیت های رایزن های فرهنگی	۵	
				۹. تعامل با دانشگاه های کشورهای فارسی زبان مثل افغانستان برای جذب دانشجویان در مقاطع ارشد و دکتری	۱۰	

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی همکاری های علمی بین المللی						
ردیف	اقدامات	خروجی ها - شاخص	وزن اقدام	رئوس فعالیت ها	وزن فعالیت	مجری اصلی
۴	فعال سازی و استاندارد سازی خدمات قابل ارائه در شعبه بین المللی دانشگاه در ارومیه	۱. تعداد دانشجویان خارجی در شعبه ارومیه <b>شاخص ها:</b>	۱۵	۱. تجهیز و تدارک امکانات آموزشی و مطالعاتی (مثل کتابخانه و سایت کامپیوتری)	۲۰	معاونت اداری و مالی
				۲. انجام بازار بابی و فراهم آوردن زمینه جذب دانشجویان خارجی	۲۵	مدیریت روابط بین الملل
				۳. ارتقا سطح آموزش	۲۰	معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
				۴. رایزنی با وزارتخانه برای تخصیص دانشجویان خارجی به دانشگاه	۳۵	
۵	ایجاد تسهیلات رفاهی و مهمانسرا برای اساتید و دانشجویان خارجی	۱. تجهیز، ایجاد و راه اندازی گلستان ۶ <b>خروجی:</b> <b>شاخص ها:</b> ظرفیت اسکان دانشجویان خارجی	۲۰	۱. برآورد تجهیزات مورد نیاز مطابق استانداردهای بین المللی	۳۰	معاونت دانشجویی
				۲. تأمین منابع مالی و خرید تجهیزات	۳۰	معاونت اداری و مالی
				۳. نصب تجهیزات و راه اندازی	۴۰	

### 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 تجمیع 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 تجمیع 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 جزء مسئولیت های واحدهای اجرایی قرار دارد، 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.

جدول شماره ۹- برنامه عملیاتی دانشکده ها  
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	رئوس فعالیت ها
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	رئوس فعالیت ها
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
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
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



## جدول شماره ۱۰- برنامه عملیاتی دانشکده ها

## هدف کلان ۲: ارتقای فعالیت های پژوهشی

هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
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 اولویت های 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
۵	بازنگری و اصلاح و یا تدوین آیین نامه ها شیوه نامه ها و یا دستورالعمل های مربوط به پژوهش	۱. بررسی و ارایه نظر راجع به آئین نامه های موجود ۲. نشر و اطلاع رسانی آئین نامه ها در سطح گروه ها





### هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی

رئوس فعالیت ها	اقدامات	ردیف
<p>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</p> <p>۲. اعزام اعضای هیأت علمی به فرصت های مطالعاتی داخلی و خارجی</p> <p>۳. اتخاذ تدابیر و اعمال هماهنگی برای برگزاری حداقل یک مناظره، یک نقد و یک کارگاه توجیهی برای کرسی های نظریه پردازی</p> <p>۴. اطلاع رسانی و آموزش برای استفاده از بانک های اطلاعاتی</p> <p>۵. زمینه سازی و اقدام برای اخذ مجوز قطب علمی در برخی رشته ها</p> <p>۶. اتخاذ تدابیری برای افزایش نسبت جذب گرنت</p> <p>۷. نشر سیاست های پژوهشی در سطح گروه ها و اعضای هیأت علمی</p> <p>۸. بررسی و پیشنهاد نوع همایش های سالانه دانشکده ها</p> <p>۹. پیگیری برای کسب حمایت مادی و معنوی سازمان های مرتبط از همایشها</p> <p>۱۰. اتخاذ تدابیری برای استفاده از پتانسیل انجمن های علمی در برگزاری همایش ها</p> <p>۱۱. هماهنگی برای جذب دانشجویان پسا دکتري</p> <p>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</p> <p>۱۳. اتخاذ تدابیری برای انگیزش دانشجویان جهت ارایه مقاله در همایش ها</p> <p>۱۴. پیشنهاد اصلاحات در آئین نامه پاداش مقالات به منظور افزایش سرانه مقاله ها و افزایش مقالات پر استناد</p> <p>۱۵. برگزاری کارگاه آموزشی مقاله نویسی برای دانشجویان</p>	<p>توانمند سازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان برای انجام پژوهش های فردی و گروهی</p>	۶



هدف عملیاتی ۱: افزایش ۲۰ درصدی فعالیت های پژوهشی		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
۷	افزایش فعالیت های پژوهشی بین المللی	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
۸	بین المللی سازی مجلات منتشره دانشگاه	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



جدول شماره ۱۱- برنامه عملیاتی دانشکده ها  
هدف کلان ۲: ارتقای فعالیت های پژوهشی- ادامه

هدف عملیاتی ۲: توسعه کارآفرینی با توجه به پتانسیل های بانوان		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
۱	معرفی و راه اندازی استارت آپ، واحد فناور و شرکتهای دانش بنیان	۱. معرفی کاربردی استارت آپ، واحد فناور و شرکت دانش بنیان از طریق برگزاری کارگاهها و تدوین بسته های آموزشی و توجیهی ۲. اطلاع رسانی حمایت های معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری از شرکت های دانش بنیان در سطح دانشگاه و اعضای هیأت علمی ۳. توانمندسازی دانشجویان و فارغ التحصیلان به منظور تولید ایده و تجاری سازی آنها ۴. شناسایی و معرفی دانشجویان مستعد به مرکز نوآوری و شکوفایی ۵. برگزاری کارگاه کارآفرینی و تهیه و تنظیم Business Plan
۲	ایجاد ارتباط مستمر و هم افزا بین سه جریان تولید، انتشار، کاربرد، توسعه دانش و تقویت فرایند تبدیل ایده به کسب و کار	۱. ترویج رویدادها در سطح دانشکده برای حضور دانشجویان و اساتید
۳	توانمندسازی اعضای هیأت علمی و دانشجویان در حوزه های کسب و کار	۱. اطلاع رسانی کارگاه ها و تشویق برای حضور اساتید و دانشجویان ۲. اطلاع رسانی و ترویج رویدادها و تشویق حضور اساتید و گروه ها ۳. بررسی و برگزاری یک رویداد مثلاً با حضور کارآفرینان موفق دانشکده



جدول شماره ۱۲- برنامه عملیاتی دانشکده ها  
هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی

هدف عملیاتی ۱: نهادینه سازی ارزشهای اسلامی، اخلاق عمومی و حرفه ای		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
۱	توسعه مشارکت فعال جامعه دانشگاهی در امور فرهنگی - اجتماعی	۱. اطلاع رسانی در مورد آئین نامه اجرایی و شرح وظایف شورای فرهنگی - اجتماعی ۲. به کارگیری فرم پیشنهادهای 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
۲	توسعه نهضت خدمت (فعالیت های جهادی) در زمینه های فرهنگی - اجتماعی و تربیتی	۱. اطلاع رسانی رویدادها و زمینه سازی برای حضور دانشجویان و اساتید در رویدادها ۲. همکاری در ارائه آموزش های لازم به محرومین
۳	شنا سایی و الگو سازی از شخصیت ها و مفاخر فرهنگی - اجتماعی و علمی	۱. ترویج فعالیت های مربوط در سطح دانشکده
۴	ترویج اصول دینی، ارزش های انقلاب و نظام اسلامی	۱. همکاری و اطلاع رسانی رویدادها و دوره های معرفی شده معاونت ۲. تشویق دانشجویان برای انجام پایان نامه های مرتبط با مباحث فرهنگی
۵	ارتقای روحیه قانونمداری و اخلاق حرفه ای	۱. ترویج و اشاعه منشور اخلاقی در سطح دانشکده ۲. اطلاع رسانی و تشویق حضور اساتید، کارشناسان و دانشجویان در کارگاه ها و رویدادها
۶	اتخاذ تدابیر و سیاست های نوآورانه برای اعتلای فرهنگ عفاف و حجاب	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
۷	تدوین آئین نامه نحوه پوشش و رفتارهای اقشار مختلف (استاندارد سازی)	۱. اطلاع رسانی و ترویج آئین نامه در سطح دانشکده
۸	افزایش آگاهی اقشار مختلف از ضرورت و مزایای رعایت عفاف و حجاب	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



**جدول شماره ۱۳- برنامه عملیاتی دانشکده ها**  
**هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی - ادامه**

هدف عملیاتی ۲: ارتقای فرهنگ ایرانی ، اسلامی		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
۱	بومی سازی علم و فرهنگ در قالب آثار جامعه دانشگاهی	۱. اطلاع رسانی در مورد سیاست ها و ضوابط معاونت فرهنگی - اجتماعی ۲. اظهارنظر در مورد زمینه های بومی سازی رشته های آموزشی
۲	تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی- ایرانی	۱. همکاری و اطلاع رسانی و ترویج سیاست ها و رویدادهای فرهنگی ۲. تشویق اساتید و دانشجویان برای مشارکت و انجام پایان نامه

**جدول شماره ۱۴- برنامه عملیاتی دانشکده ها**  
**هدف کلان ۳: ارتقای فعالیت های فرهنگی - اجتماعی - ادامه**

هدف عملیاتی ۳: ارتقای دستاوردهای علمی ، فرهنگی و اجتماعی دانشجویان		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
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



جدول شماره ۱۵- برنامه عملیاتی دانشکده ها  
هدف کلان ۴: ارتقای فعالیت های دانشجویی

هدف عملیاتی ۱: ارتقای امور دانشجویی و تأمین پویایی و سلامت دانشجویان		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
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



جدول شماره ۱۶- برنامه عملیاتی دانشکده ها  
هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع

هدف عملیاتی ۱: ارتقای ۵۰ درصدی وبگاه		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
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 روز آوری وبگاه دانشکده ۴. تشکیل کمیته IT دانشکده و برگزاری جلسات مستمر
۲	فراهم سازی زمینه‌های 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. ارایه گزارش از عملکرد گروه ها و دانشکده در این زمینه
۳	به 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 سایت های متعلق به دانشکده
۴	ثبت اعضای دانشکده در google scholar و بروز رسانی 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) اعضای هیات علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی جهت بالابردن رتبه دانشگاه در شاخص PRESENCE (میزان حضور ۱۰٪) و EXCELLENCE (میزان برتری ۳۰٪)

جدول شماره ۱۷- برنامه عملیاتی دانشکده ها  
هدف کلان ۵: توسعه زیر ساخت ها و مدیریت منابع - ادامه

هدف عملیاتی ۲: توسعه منابع انسانی		
ردیف	اقدامات	رئوس فعالیت ها
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 استعدادها 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



## ۶- چشم انداز و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)

برای اطمینان از فعالیت های کلیه واحدها در دستیابی به چشم انداز مصوب در افق ۱۴۰۰، تعداد شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) از برنامه عملیاتی معاونت ها و واحدها انتخاب شده و اهداف کمی آن ها برای دوره کوتاه مدت (سال ۱۳۹۶)، میان مدت (سال های ۹۸ و ۹۷) و بلندمدت (سال های ۹۹ و ۱۴۰۰) پیش بینی شده است که مراتب در جدول شماره ۹ منعکس است.

برای انتخاب این شاخص ها از نظام رتبه بندی دانشگاه های ملی، کشورهای اسلامی، سطح بندی ملی و رتبه بندهای بین المللی دانشگاه ها (مثل TIMES) استفاده شده است، در واقع شاخص هایی که در اکثر این نظام ها تکرار شده و متداول تر است مورد توجه بوده است.

البته برخی از شاخص ها نیازمند مطالعه و تلفیق چند فعالیت می باشد که بعضاً تحت عنوان **ایندکس** در جدول درج شده است که برآورد آن ها برای دوره های زمانی مزبور فعلاً میسر نیست و بایستی در طول سال براساس عملکرد سال ۹۵، آن ها محاسبه و برآورد گردند.

## جدول شماره ۱۸- شاخص های کلیدی عملکرد و اهداف کمی مرتبط با چشم انداز در افق ۱۴۰۰

ایجاد	ردیف	شاخص ها کلیدی عملکرد (KPI)	واحد	اهداف کمی						
				۹۵	۹۶	۹۷	۹۸	۹۹	۱۴۰۰	
۱- آموزش	۱	تعداد کل دانشجویان (در مقاطع و رشته های مختلف)	نفر							
	۲	نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل	درصد							
	۳	تعداد کل رشته ها	عدد							
	۴	نسبت رشته های مقاطع تحصیلات تکمیلی به کل (شامل میان رشته ای و دکتری)	درصد							
	۵	رتبه دانشجویان ورودی (ایندکس)	ایندکس							
	۶	تعداد فارغ التحصیلان دکتری به کل								
	۷	نسبت دانشجویان به استاد (ترکیبی)	نسبت							
	۸	نسبت اعضای هیئت علمی دانشیار و استاد به کل	درصد							
	۹	درآمد اختصاصی آموزش (شبانه، مجازی و آزاد)	مبلغ به میلیون ریال							
۲- پژوهش	۱	تعداد قطب های علمی	تعداد رشته							
	۲	سرايه فعاليت های پژوهشی اعضای هیات علمی	ایندکس							
	۳	تعداد همایش های برگزار شده	تعداد							
	۴	مبلغ طرح های پژوهشی در ارتباط با صنعت	مبلغ به میلیون ریال							
	۵	مبلغ درآمدهای اختصاصی شامل حمایت از پژوهش ها	مبلغ به میلیون ریال							
	۶	تعداد مقاله های پر استناد اساتید	تعداد							
	۷	تعداد کرسی های نظریه پردازی	تعداد							
	۸	تعداد شرکت های دانش بنیان، نوآور و استارت آپ	تعداد							
	۹	نسبت بودجه پژوهش به کل بودجه دانشگاه	درصد							
	۱۰	میزان استناد به مقالات								
	۱۱	سهم مقالات پر استناد								
	۱۲	سرايه استناد دريافتی								
	۱۳	توليدات علمی نمایه شده								
	۱۴	تعداد اعضای هیات علمی دارای جوایز								

اهداف کمی	واحد	شاخص ها کلیدی عملکرد (KPI)	ردیف	ابعاد	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸	۹۹	۱۴۰۰
	تعداد	جوایز و مقام های علمی دانشجویان در مسابقات و المپیادهای علمی	۱	۳- فرهنگی - اجتماعی						
		دانش آموختگان دارای جوایز	۲							
	تعداد	تعداد رویدادهای فرهنگی - اجتماعی (مثل جهادی)	۳							
		شاخص هوش	۴							
	نفر / ساعت	آموزش های معرفت افزایی و اخلاق حرفه ای و سایر کارگاه ها برای اساتید	۵							
	ایندکس	میزان فعالیت های پژوهشی دانشجویان	۶							
	تعداد	تعداد رویداد های مرتبط با ارزش های اسلامی و اخلاق حرفه ای	۷							
	تعداد	تعداد همایش ها (مثل سبک زندگی، عفاف و حجاب)	۸							
	نفر / ساعت	کارگاه ها و دوره های آموزشی فوق برنامه دانشجویان	۱	۴- دانشجویی						
	تعداد	تعداد رویدادهای دانشجویی	۲							
	تعداد	تعداد دانشجویان فعال در امور کسب و کار	۳							
	تعداد	تعداد دانشجویان در رویدادها و مسابقات ورزشی	۴							
	مبلغ به میلیون ریال	بودجه سرانه رفاهی دانشجویان	۵							
		کسب مقام ورزشی در سطح کشور	۶							
	درصد	نسبت درآمد اختصاصی به بودجه معاونت	۷							
	میلیون ریال	مبلغ اعتبارات و اعانه های جذب شده	۸							
		رویدادهای ورزشی	۹							
		ظرفیت امکان دانشجویان	۱۰							
		ظرفیت اسکان دانشجویان خارجی	۱۱							
	مگابایت	پهنای باند شبکه اینترنت	۱	۵- فناوری اطلاعات و وبگاه						
	؟	شاخص ها وبو متریک (رتبه کشوری)	۲							
	؟	حجم اطلاعات بارگذاری شده در سایت ها	۳							
		تعداد مراجعات به سایت ها	۴							
	تعداد	تعداد اساتید عضو Google Scholar	۵							
	تعداد	تعداد دانشجویان عضو Google Scholar	۶							
	تعداد	تعداد سایت های اساتید	۷							

اهداف کمی	واحد	شاخص ها کلیدی عملکرد (KPI)	ردیف	ابعاد	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸	۹۹	۱۴۰۰
	متر مربع	سرانه فضاهای آموزشی	۱	۶- زیر ساخت ها و مدیریت منابع						
	متر مربع	سرانه فضاهای غیر آموزشی	۲							
	درصد تجمیعی	درصد پیشرفت پروژه های عمرانی	۳							
		نسبت اساتید به پرسنل	۴							
	مبلغ به میلیون ریال	سرانه بودجه رفاهی کارکنان	۵							
	تعداد	تعداد فرآیندهای برون سپاری شده	۶							
	تعداد	تعداد بندهای مشروط در گزارش های حسابرسی	۷							
	تعداد	تعداد سیستم های جدید طراحی و اجرا شده (مثل انبار داری، PM، مدیریت اموال)	۸							
	میلیون ریال	مبلغ درآمدهای اختصاصی معاونت	۹							
	تعداد	تعداد دانشجویان خارجی	۱	۷- مدیریت روابط بین المللی						
	تعداد	تعداد اساتید خارجی همکار / مدعو	۲							
	تعداد	تعداد دوره های مشترک با دانشگاه های خارجی	۳							
	تعداد	تعداد فرصت های مطالعاتی اساتید و دانشجویان	۴							
	تعداد	تعداد جوایز معتبر بین المللی اساتید و دانشجویان	۵							
	ایندکس	میزان فعالیت های پژوهشی مشترک با اساتید خارجی (اعم از مقاله، کتاب و طرح ها)	۶							
	تعداد	تعداد همایش های بین المللی	۷							
	تعداد	تعداد مجلات علمی بین المللی	۸							
	عدد	رتبه دانشگاه در سطح بندی کلی	۱	۸- شاخص های کلان						
	درصد	نسبت مبلغ درآمدهای اختصاصی به بودجه کل	۲							
		رتبه وبومتریک دانشگاه (در سطح ملی)	۳							
		مبلغ بودجه سالیانه دانشگاه (درآمد) -میلیون ریال	۴							
		شهرت جهانی	۵							
		شهرت بازار کار (پژوهش و آموزش)	۶							