



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان

برنامه استراتژیک سوم

معاونت دانشجویی فرهنگی

۱۴۰۱-۱۴۰۴

تدوین و نگارش:

اعضای کمیته برنامه استراتژیک

معاونت دانشجویی فرهنگی

تابستان ۱۴۰۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۳	معرفی معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۵	مجموعه واژگان مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک
۶	معرفی الگوی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۸	گام های اجرایی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۴	معرفی کمیته برنامه ریزی استراتژیک معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۷	برنامه پیشنهادی برای تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۹	بیانیه های سازمان (چشم انداز، رسالت، ارزش های بنیادی)
۱۱	اهداف کلان (Goals) با توجه به بیانیه های سازمان
۱۲	تحلیل ذینفعان سازمانی (ذینفعان، ذی ضرران، حامیان و بیطرفان)
۱۳	تحلیل محیط داخل و خارج سازمان (قوت ها و ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها)
۱۷	تعیین و ترسیم موقعیت معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در نمودار SWOT
۲۲	ماتریس SWOT
۲۴	تدوین استراتژی های معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۲۹	ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM)
۳۲	اولویت بندی استراتژی ها
۳۳	اهداف اختصاصی و شاخص های اندازه گیری

به نام خدا

مقدمه

امیر مؤمنان علی (ع) فرمودند: «خداوند رحمت کند کسی را که می داند از کجاست، در کجاست و به کجا می رود؟» امروزه با توجه به حجم عظیم تحولات جهانی، شرایط متغیر محیطی و فرصتهای زود گذر که از چالشهای اساسی هر سازمانی بوده، بدون شک سازمان هایی می توانند موفق باشند و به حیات و رشد خود امیدوار باشند که بر اساس برنامه ریزی راهبردی حرکت کنند. در این میان آموزش عالی در دنیا در حال دگرگونی های ژرفی است. برنامه های آموزشی و پژوهشی، در حال تحول هستند. در دانشگاه ها، مراودات محیطی و قابلیت انعطاف و مسئله گرایی روز به روز بیشتر شده و نقش نهادهای غیردولتی در آموزش عالی افزایش یافته است. لذا دانشگاه باید بیش از پیش برون گرا و پاسخگو به جامعه باشند. مجموعه این واقعیت ها حاکی از آن است که نیاز مبرم به برنامه ریزی و تحول راهبردی و آینده نگاری در دانشگاه ها، اهمیت داشته تا از این طریق بتوانند به نیازهای محیطی و ملی پاسخگو بوده و به عنوان مراکز علمی اثربخش و کارا در توسعه منطقه و کشور سهم بارز داشته باشند. از این رو انجام برنامه ریزی راهبردی و آینده پژوهی در جهت سازگاری فعال دانشگاه با تحولات جهانی، ملی و محلی و مواجهه هوشمندانه آن با احتمالات پیش رو در جهت خلق آینده مطلوب، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. برنامه ریزی راهبردی به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی است؛ زیرا با در نظر گرفتن سیر تغییرات و تحولات عظیم در نظام سلامت و سرعت رشد علوم و به خصوص علوم پزشکی، که همراه به عنوان چالشی عمومی می باشد و افزایش فاصله کشورهای تولید کننده دانش و مصرف کننده مطلق، داشتن رویکردی هوشمندانه، منطقی و متعهدانه در ارائه خدمات نظام سلامت، همچنین پاسخگویی مناسب و حرکت در جهت تحلیل صحیح مبانی دینی با بکارگیری صحیح روشهای نوین علمی برای شناخت و حل مهمترین معضلات موجود و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان بسیار ضروری بوده و به طور نگران کننده ای داشتن برنامه ریزی راهبردی را فزونی می بخشد بنابراین، آینده اندیشی، برنامه محور بودن و ارتقای کیفیت، رمز بقای یک نظام آموزش عالی در دنیایی است که روبه روز رقابتی تر می شود. رفع این امر منوط به تقویت و سرمایه گذاری در ابعاد نیروی انسانی ماهر، مدیریت امکانات، تجهیزات و تکنولوژی مناسب می باشد. بنابراین ضرورت شناخت ظرفیتهای و توانمندیها، ترمیم نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت الزامی بوده تا توان استفاده از فرصتها فراهم گردد.

در این راستا معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، در راستای تحقق اهداف، با علم به رسالت مقدس دانشگاه که تربیت انسانهای فرهیخته و رشدیافته هم از نظر علمی و هم از جنبه های اعتقادی و اخلاقی می باشد و همچنین با بهره گیری از فرمایشات مقام معظم رهبری در بیانیه گام دوم انقلاب و سیاست های کلان کشور و عنایت به سند اسلامی شدن دانشگاه ها، طرح تعالی سلامت و سند تحول دولت مردمی، و همسو با سیاست های کلی نظام، خود را مکلف می داند با بهره گیری از همه ظرفیت های قابل دسترس، در حفظ و گسترش ارزش های نظام مقدس جمهوری اسلامی از هیچ کوششی فرو گذار ننماید. معاونت دانشجویی فرهنگی خود را مکلف می داند با در نظر گرفتن حاکمیت اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی و با تعهد به آرمان های انقلاب اسلامی، عدالت محوری و اعتلای فرهنگی فضای عمومی دانشگاه، با ایجاد بسترهای معنوی و فرهنگی و تجلی بخشی الگوی سبک زندگی اسلامی- ایرانی زمینه های رشد و تعالی بیشتر جامعه را فراهم نماید و با احیای هویت تمدنی و پیشرفت جمهوری اسلامی، رشد متوازن و مسیر تعالی همه جانبه ابعاد علمی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی برای دانشگاهیان فراهم آورد. این معاونت به منظور ارتقاء سطح کیفی و کمی سلامت دانشجویان، با ارتقاء کیفیت خدمات رفاهی- معیشتی و تغذیه، خدمات ورزشی، خدمات فرهنگی و ارتقاء روحیه و نشاط بین دانشجویان، زمینه توسعه سلامت همه جانبه (جسمی و روانی) دانشجویان عزیز را به عنوان سرمایه های ملی فراهم می نماید.

معاونت دانشجویی فرهنگی با تدوین برنامه راهبردی و با تلاش همه ساختار و زیر مجموعه های خود و با همکاری همه نهادهای دانشگاه و با تعیین مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان، با شناخت سازمان و محیط بیرونی آن، تصمیمات استراتژیک جهت نیل به اهداف تعیین شده را ممکن می سازد و گام های بلندی در انجام وظایف سازمانی بر می دارد. درگزارش پیش رو برنامه استراتژیک و راهبردی این معاونت ارائه خواهد شد.

معرفی معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دارای سه مدیریت «تربیت بدنی»، «دانشجویی»، «فرهنگی» و یک «اداره مشاوره و سلامت روان» و علاوه یک «مرکز جامع سلامت دانشجویان» می باشد که مجموع عملکرد این مدیریت ها و ادارات موجب دستیابی به اهداف راهبردی این معاونت می شود. مدیریت ها و ادارات این معاونت در ذیل می باشد:

معاونت در ذیل می باشد:

۱. مدیریت تربیت بدنی

۲. مدیریت فرهنگی که شامل سه اداره زیر مجموعه ذیل می باشد:

- اداره امور فرهنگی

- اداره امور فوق برنامه دانشجویی

- اداره توسعه فعالیت های قرآنی

۳. مدیریت دانشجویی که شامل سه اداره زیر مجموعه ذیل می باشد:

- اداره امور رفاهی

- اداره امور خوابگاه ها

- اداره امور تغذیه

۴. اداره مشاوره و سلامت روان

۵. مرکز جامع سلامت دانشگاه (مرکز بهداشت دانشجویان)

به نام خدا

معرفی کمیته برنامه ریزی استراتژیک معاونت دانشجویی فرهنگی

این اعضا شامل مدیران ارشد، مسئولین واحدها و کارشناسان کلیدی معاونت دانشجویی فرهنگی به شرح جدول زیر انتصاب و ابلاغ کتبی عضویت ایشان توسط رئیس کمیته صادر شد.

اعضای کمیته برنامه استراتژیک معاونت فرهنگی دانشجویی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت و محل کار	سمت در کمیته
۱	آقای دکتر حسین اسماعیلیان	مشاور محترم اجرایی حوزه معاونت فرهنگی دانشجویی	عضو کمیته راهبردی
۲	آقای دکتر اصغر احتشامی	مدیر محترم فرهنگی	عضو کمیته راهبردی
۳	آقای مهدی جوادیان	مدیر محترم تربیت بدنی	عضو کمیته راهبردی
۴	خانم دکتر اکرم صادقیپور	مسئول محترم دفتر تحقیق و توسعه	دبیر و رابط کمیته راهبردی
۵	آقای دکتر پژمان عقدک	مدیر محترم اداره مشاوره	عضو کمیته راهبردی
۶	خانم تهمینه خلیلی	کارشناس محترم تربیت بدنی	عضو کمیته راهبردی
۷	خانم سودابه شریفیان	کارشناس محترم اداره مشاوره و سلامت روان	عضو کمیته راهبردی
۸	خانم زهرا فاضلیان	کارشناس محترم دانشجویی	عضو کمیته راهبردی
۹	خانم بتول سلطانی	رئیس اداره قرآن و عترت	عضو کمیته راهبردی
۱۰	آقای دکتر مجتبی کرباسی	معاون محترم حوزه معاونت فرهنگی دانشجویی	عضو کمیته راهبردی

مجموعه واژگان مورد استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک (Strategic planning)

رسالت و مأموریت (Mission): رسالت یا مأموریت مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان و چرایی آن می باشد شامل اهداف، وظایف اصلی و ارزشهای حاکم بر آن است و در صورت اضافه کردن یک جزء دیگر می توان از استفاده کنندگان خدمات (مشتریان) نام برد.

چشم انداز (Vision): چشم انداز در حقیقت (به زبان ساده) شفاف سازی و تصویری از آینده تحقق رسالت سازمانی بوده و شرایط وقوع و نیل به اهداف را به نمایش می گذارد به نحوی که در مجموعه ایجاد انگیزش نموده و درگیرندگان خدمت شوق بهره گیری را بوجود بیاورد.

نقاط قوت (Strengths): به مجموعه توانمندیها و منابع سازمانی اطلاق می شود که سازمان را در نیل به اهداف یاری می رساند.

نقاط ضعف (Weaknesses): به مجموعه نقاط ضعف داخلی پرداخته و مجموعه عوامل داخلی را که مانع از تحقق اهداف دانشگاه می شود شامل می گردد و می تواند در رابطه با معضلات مربوط به نیروی انسانی، کمبود منابع، مقررات و آئین نامه های مشکل ساز و دست و پاگیر باشد.

فرصت ها (Opportunities): به مجموعه نقاط و امکانات بالقوه در بیرون سازمان (دانشگاه) اطلاق می شود و با شناسائی و بهره گیری از آنها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می گردد.

تهدیدها (Threats): به مجموعه عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان اطلاق می شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می شود. به مجموعه نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و به مجموعه فرصت ها و تهدیدها (عوامل خارجی) اطلاق می شود.

راهبرد یا استراتژی (Strategy): راهبرد به زبان ساده به مجموعه راههای رسیدن به هدف اطلاق می شود .

استراتژیهای SO: به استراتژیهایی که با استفاده از نقاط قوت و در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین می گردد.

استراتژیهای ST: به استراتژیهای اطلاق می شود که منجر به کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصتها می شود.

استراتژیهای WO: به استراتژیهای توانمندسازی سازمانی جهت بهره گیری از فرصتها و یا استفاده از فرصتها جهت رفع کمبودها اطلاق می شود.

استراتژیهای WT: به استراتژیهایی اطلاق می شود که مجموعه سازمانی را در برابر تهدیدها حفظ نموده و توانمندی سازمانی را برای کنترل و یا تبدیل تهدیدها به فرصت ها افزایش می دهد.

معرفی الگوی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تدوین برنامه سوم با رویکرد تلفیقی: در این روش با مطالعه مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه های داخل و خارج از کشور و همچنین نتایج حاصل از ارزشیابی برنامه اول و دوم موارد زیر پیشنهاد شد:

۱. رویکرد اصلی برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با نظر اساتید و کارشناسان و صاحب نظران در کمیته راهبری و بررسی الگوها و مدل های مختلف و همچنین نقاط قوت و ضعف هر کدام از مدل ها انتخاب شود. بدین ترتیب «الگوی برایشون» با تلفیق الگوهای دیگر بخصوص الگوی «گوداشتین و همکاران» و الگوی «برنامه ریزی استراتژیک پیگلز و روجر» و با استفاده از ابزار SWOT و بکارگیری مدل «ارگانیکی برنامه ریزی استراتژیک» انتخاب و به نام مدل اصلاح شده مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت (مدل HMERC-MUI-1401) پیشنهاد شد.

۲. کمیته راهبری برنامه استراتژیک در دانشگاه متشکل از اساتید و کارشناسان متخصص برنامه ریزی در دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، زیر نظر ریاست دانشگاه و با انتصاب و ابلاغ به اعضاء جلساتی را تشکیل داده و بر روی الگو و ابزار برنامه استراتژیک توافق نمایند.

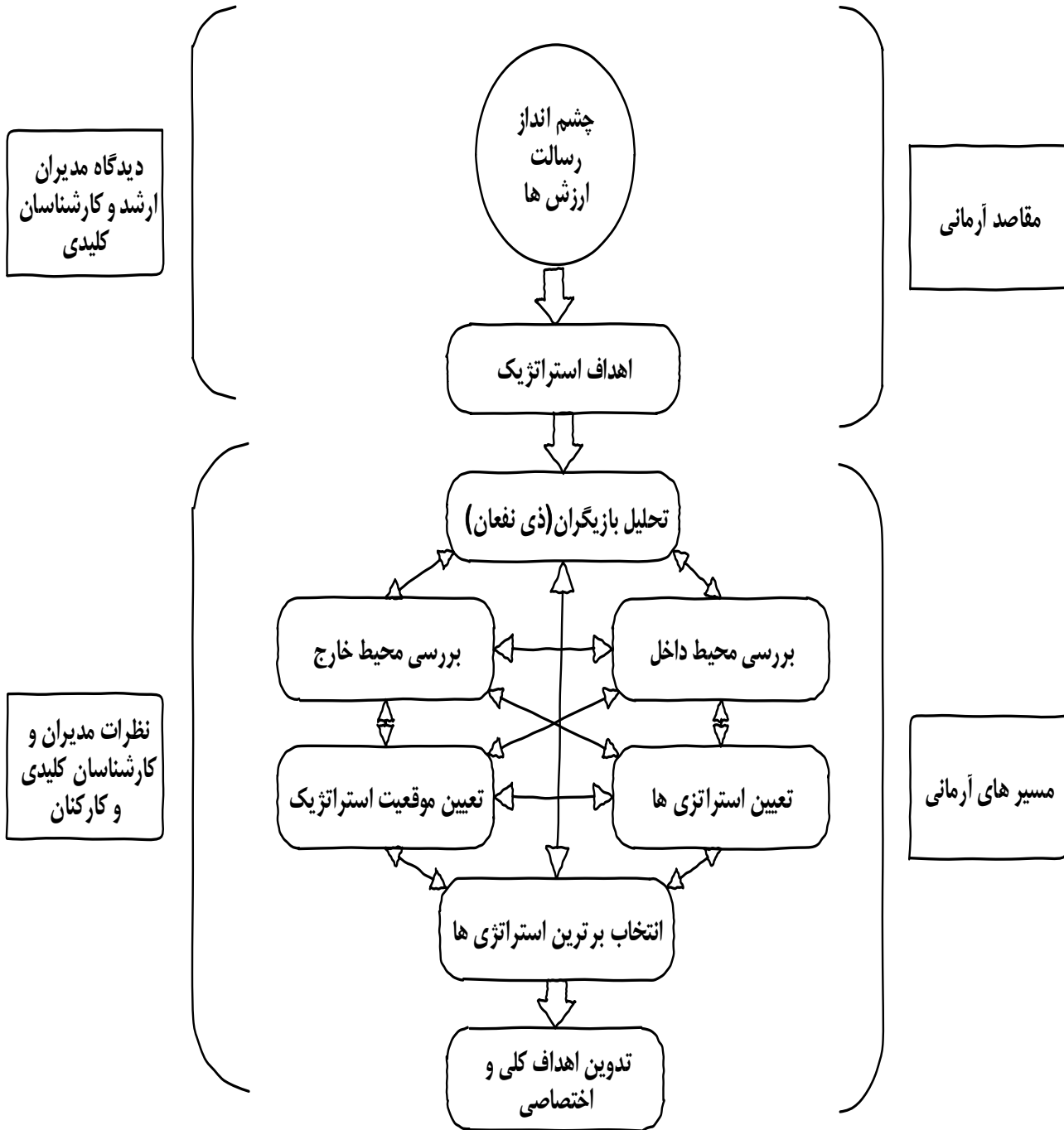
۳. کمیته اصلی با ایجاد زیر کمیته برای «ستاد دانشگاه»، «معاونت ها» و «دانشکده ها» در این سه بخش، کمیته های فرعی در زیر مجموعه دانشگاه را تشکیل دهند و با در نظر گرفتن «فرمایشات مقام معظم رهبری در گام دوم انقلاب» و «سیاست های کلان کشور»، «سند تحول دولت مردمی» و «طرح عدالت و تعالی خدمات وزارت بهداشت» به طور همزمان در دانشگاه و زیر مجموعه ها برنامه استراتژیک دانشگاه را تدوین نمایند.

۴. زیر کمیته علمی- فنی برنامه ریزی استراتژیک با تدوین برنامه آموزشی فوری و کوتاه مدت، مدیران و کارشناسان را از نظر علمی و اجرایی توجیه و با نظارت مستمر، مراحل انجام برنامه را پیگیری نماید.

۵. با موافقت ریاست دانشگاه و نظرات اساتید مدیریت در دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی «دبیرخانه برنامه استراتژیک سوم دانشگاه» در «مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت» تشکیل و با در نظر گرفتن چرخه برنامه ریزی استراتژیک قبلی و الگوها و ابزارهای مختلف الگویی با عنوان مدل مرکز HMERC-MUI-1401

1401 به شرح زیر پیشنهاد شد:

برنامه پیشنهادی تدوین برنامه استراتژیک



مدل برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان-۱۴۰۱

گام های اجرایی برنامه ریزی استراتژیک معاونت دانشجویی فرهنگی

خلاصه مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه در شکل زیر آورده شده است:



فرآیند اجرایی تدوین برنامه استراتژیک با استفاده از مدل دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ۱۴۰۱

بیانیه ها (چشم انداز، رسالت، ارزش های بنیادی)

به منظور تدوین بیانیه های حوزه معاونت دانشجویی فرهنگی، اعضای کمیته راهبردی منصوب شده با توجه به مطالعه اسناد بالادستی و نیز بررسی برنامه معاونت های دانشجویی فرهنگی سایر دانشگاه ها و برنامه دوم استراتژیک (قبلی) معاونت دانشجویی فرهنگی در چند جلسه بحث گروهی و بارش افکار به توافق نهایی به شرح زیر دست یافتند:

❖ چشم انداز (Vision): معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه برآن است در سال ۱۴۰۴ یکی از سه دانشگاه

برتر تیپ یک کشور باشد.

❖ رسالت یا مأموریت (Mission): معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تلاش مینماید،

با تعالی ارزش های اسلامی-ایرانی و بهره گیری از روش های علمی و به روز، با تامین خدمات رفاهی،

فرهنگی، ورزشی و سلامت دولتی، زندگی سالم، لذت بخش و پرباری برای دانشجویان فراهم نماید.

❖ ارزش های بنیادی (Core values):

- مشتری محوری و رضایت مشتریان

- عدالت محوری

- رعایت کرامت انسانی و اخلاق حرفه ای

- اعتقاد به کار گروهی

- ارتقاء سرمایه انسانی

- شایسته سالاری

- تعهد، قانون مداری و پاسخگو بودن

با توجه به واژه های کلیدی استخراج شده از بیانیه های سازمان، معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی

اصفهان اهداف کلان (Goals) خود را به شرح زیر تدوین نمود:

جدول ۱: اجزای بیانییه ها و اهداف کلان معاونت فرهنگی دانشجویی

اهداف کلان (Goals)	اجزای بیانییه (واژگان کلیدی)
- تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی در محیط دانشگاه - توسعه سبک زندگی اسلامی - ایرانی دانشگاهیان (دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی) - ارتقاء وضعیت رفاهی و معیشتی دانشجویان - ارتقاء و اعتلای سطح فرهنگی دانشگاهیان	چشم انداز - یکی از سه دانشگاه برتر - دانشگاه تیپ یک کشور
	رسالت - تعالی ارزش های اسلامی-ایرانی - بهره گیری از روش های علمی - بهره گیری از روش های به روز - تامین خدمات دولتی رفاهی، فرهنگی، ورزشی و سلامت - زندگی سالم و لذت بخش برای دانشگاهیان
	ارزش ها - مشتری محوری - رضایت مشتریان - عدالت محوری - رعایت کرامت انسانی - رعایت اخلاق حرفه ای - اعتقاد به کار گروهی - ارتقاء سرمایه انسانی - شایسته سالاری - تعهد - قانون مداری - پاسخگو بودن

اهداف کلان معاونت فرهنگی دانشجویی

اهداف کلان (Goals) با روش بارش افکار و اخذ نظرات اعضای کمیته برنامه استراتژیک معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه با استفاده از معیار های ارزیابی به شرح جدول ۲ اولویت بندی شدند:

جدول ۲: اولویت بندی اهداف کلان (Goals)

جمع امتیازها	معیار ارزیابی (امتیاز ۰ تا ۱۰)							اهداف کلان (Goals)
	هماهنگ با سایر اهداف	دست یافتنی	قابل فهم	برانگیزاننده	قابل اندازه گیری	انعطاف پذیری	قابل قبول بودن	
۳۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۷	تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی در محیط دانشگاه
۳۰	۴	۴	۵	۴	۲	۳	۸	توسعه سبک زندگی اسلامی - ایرانی دانشگاهیان (دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی)
۲۰	۲	۳	۳	۳	۲	۲	۵	ارتقاء و اعتلای سطح فرهنگی دانشگاهیان
۱۴	۲	۱	۲	۳	۱	۱	۴	۱- ارتقاء وضعیت رفاهی و معیشتی دانشجویان

تحلیل ذینفعان^۱ معاونت فرهنگی دانشجویی

در جلسه بحث متمرکز ابتدا از اعضای کمیته برنامه ریزی خواسته شد تا با توجه به حوزه کاری، تخصص و تجربه خود ذینفعان سازمانی خود را با توجه به قدرت -علاقه فهرست کرده و نیاز و انتظار آن ها را با ذکر مثال بنویسند. سپس در بحث از نظر خود دفاع کنند و در نهایت با خرد جمعی به یک فهرست کلی برسند. در جدول ۳ عناوین اصلی ترین ذینفعان سازمانی مورد توافق گروه آورده شده است.

جدول ۳: تحلیل ذینفعان سازمانی معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

ذینفع	قدرت	علاقه	نیاز/انتظار	مثال
دانشجویان	زیاد	زیاد	تامین رضایت دانشجویان و رفع نیاز های آنها از طریق ارائه خدمات رفاهی استاندارد	کاهش کمی و کیفی ارائه خدمات موجب عدم رضایتمندی دانشجویان می شود
اساتید	کم	کم	رضایتمندی در ارائه خدمات	-
کارکنان	زیاد	زیاد	حقوق/ شرایط کار/ امنیت شغلی	مسئولیت بیشتر انتظار افزایش حقوق و امنیت شغلی بیشتری دارند.
مدیران	زیاد	زیاد	موقعیت، حقوق، امنیت شغلی	با رشد سازمان، موقعیت شغلی بالاتر
معاونت های آموزشی و توسعه	زیاد	زیاد	تامین خدمات رفاهی فرهنگی و تسهیلات و سلامت	اقدامات انجام شده بر سایر معاونت ها تاثیر گذار است.
بخش خصوصی	کم	زیاد	تامین منابع مالی	-
تامین کنندگان و خیرین	زیاد	زیاد	پرداخت خوب / تقدیر و تشکر	تصمیماتی که موجب تاخیر در پرداخت به تامین کننده است ممکن است جریان ورودی کالا یا خدمات را به مخاطره بیندازد

¹ Stakeholders Analysis

ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (تهدیدها و فرصتها) معاونت فرهنگی دانشجویی

ارزیابی محیط داخل (Internal Factor Evaluation-IFE)

برای انجام این مرحله مدیران ارشد و کارکنان کلیدی در جلسات بحث و بارش افکار شرکت و از آن ها خواسته شد تا با **در نظر داشتن وضعیت فعلی سازمان** فهرستی از ضعف ها و قوت های درون سازمان را تهیه، در بحث با دیگران از آن دفاع کنند، بارش افکار نمایند و یکدیگر را قانع کنند تا عوامل خلاصه شده و مشترک را که مورد نظر جمع است تهیه نمایند.

ارزیابی محیط خارج (External Factor Evaluation-EFE)

برای انجام این مرحله مدیران ارشد و کارکنان کلیدی در جلسات بحث و بارش افکار شرکت و از آن ها خواسته شد تا با **در نظر داشتن وضعیت فعلی سازمان** فهرستی از فرصت ها و تهدیدهای برون سازمان را تهیه، در بحث با دیگران از آن دفاع کنند، بارش افکار نمایند و یکدیگر را قانع کنند تا عوامل خلاصه شده و مشترک را که مورد نظر جمع است تهیه نمایند.

نتیجه نهایی تحلیل محیط داخل و خارج معاونت دانشجویی فرهنگی با توجه به بیانیه چشم انداز، ارزش ها، رسالت و اهداف برنامه، قوت ها و ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها در جلسات بحث متمرکز به شرح جدول زیر فهرست شد:

جدول ۴: تحلیل محیط داخلی و خارجی معاونت فرهنگی دانشجویی

محیط خارجی		محیط داخلی	
تهدیدها	فرصت ها	ضعف ها	قوت ها
افزایش ظرفیت پذیرش دانشگاه ها	بهره گیری از اساتید خبره جهت برگزاری برنامه های آموزشی	عدم وجود نیروی انسانی کارآمد و با تجربه و متخصص در برخی حوزه ها	پاسخگو بودن به نیاز های دانشجویان (توانایی اقناع سازی دانشجویان)
بالا بودن نرخ تورم	مشارکت بخش خصوصی و خیرین در ارائه خدمات و توسعه زیر ساخت ها (فرهنگی، ورزشی، رفاهی و...)	تخصیص فضای فیزیکی نامناسب	کسب رتبه و مقام در جشنواره های فرهنگی هنری و ورزشی
ردیف های اعتباری ناکافی	تعامل با بانک های عامل جهت ارائه تسهیلات کم بهره به دانشجویان	فرسوده بودن خوابگاه های دانشجویی	حمایت و تعهد مدیران ارشد به فعالیت های حوزه
افزایش مطالبات صنفی دانشجویان	وجود آیین نامه ها و دستور العمل های بالا دستی	کمبود فضای فیزیکی جهت ارائه خدمات (اداره مشاوره)	تنوع خدمات، فعالیت های و برنامه های حوزه
کاهش روحیه نشاط، امید و پویایی در دانشجویان	تعامل با سایر متولیان فرهنگی دانشگاه	استاندارد نبودن فضای فیزیکی موجود	برگزاری جشنواره ها و مسابقات قرآنی
غلبه حاکمیتی یک جناح سیاسی و تاثیر بر فعالیت های فرهنگی	وجود جناح های سیاسی و تضارب آرا به عنوان عامل رشد و پویایی	عدم امکانات کافی در دفاتر مشاوره	وجود ساختار سازمانی مدون در حوزه دانشجویی فرهنگی (دفاتر فعال مشاوره، فرهنگی و...)
انجام فعالیت های مشابه فرهنگی در بخش های دانشگاه	وجود همتایاران سلامت روان علاقمند	عدم وجود خوابگاه های متاهلی دانشجویی در دانشگاه	استفاده از روش های نوین در ارائه خدمات و تسهیلات
کاهش تمایل به ازدواج و تشکیل خانواده در جامعه	وجود ساز و کارهای ترویج، اجرا و بروز رسانی قانون انطباق در بیمارستان ها و مراکز درمانی	عدم تناسب ساختار سازمانی با عملیات جاری (تعداد و ترکیب نیروی انسانی)	وجود نهاد های دانشجویی (کانون ها، تشکل ها و...)
وجود تفریحات ناسالم و گرایش جوانان به این نوع از تفریحات در اوقات فراغت	وجود تکنولوژی و فن آوری های نوین	کمبود فضاهای خوابگاهی برای دانشجویان	وجود شوراهای و کمیته های موثر جهت کمک به دانشجویان
بالا بودن هزینه های آغاز زندگی	پوشش بیمه دانشجویان	افزایش تعداد دانشجویان پذیرش شده	وجود کمیته پیشگیری از سوء مصرف مواد در خوابگاه های دانشجویی

محیط داخلی		محیط خارجی	
اجرای فعالیت های فرهنگی با موضوع مناسب های ملی و مذهبی توسط کانون های فرهنگی و منطقه با تقویم فرهنگی	صنعتی سازی ناکافی فرایند تهیه غذا و سالن غذا خوری	تغییر دیدگاه عمومی جامعه در راستای مطالبه گری سلامت روان	فقدان زمینه های مناسب همسرگزینی
وجود فرهنگ ورزش در بین دانشجویان	عدم تناسب جنسیت نیروی انسانی	وجود شبکه های اجتماعی مجازی	عدم توجه به ارزشهای دینی و اخلاقی در جامعه و تاثیر آن بر عملکرد دانشگاهیان
مشارکت موثر دانشجویان در ارائه خدمات رفاهی	برگزاری ناکافی برنامه ها و نشست های معرفتی، فرهنگی و سیاسی برای دانشجویان و اساتید	امکان استفاده از فضای فیزیکی سایر بخش های دانشگاه	وجود مسائل و مشکلات اجتماعی- اقتصادی در راستای جوانی جمعیت
توان برگزاری منظم مسابقات و جشنواره های ورزشی درون دانشگاهی	نبود خدمات مشاوره ای با رویکرد دینی و مذهبی	وجود برنامه های حمایتی وزارتی در حیطه قرآن و عترت و امر به معروف و نهی از منکر	آمار بالای اختلالات روانی و آسیب های اجتماعی در جامعه
توانایی برگزاری منظم مسابقات و جشنواره های برون دانشگاهی و ملی (ورزشی، فرهنگی و ...)	عدم وجود پیوست فرهنگی	وجود اساتید در دانشگاه جهت برگزاری برنامه های آموزشی	توجه ناکافی به مسائل هویتی و فرهنگی اساتید
تسهیلات رفاهی به دانشجویان کم بضاعت	کمبود بودجه به منظور ارائه مطلوب خدمات رفاهی	وجود ساختار سازمانی وزارتی پشتیبانی از برنامه ها	کاهش انگیزه ازدواج در بین دانشجویان به دلیل برخی مشکلات مانند خوابگاه
برگزاری دوره های آموزشی فرهنگی هنری	آموزش های ناکافی در زمینه کار با کامپیوتر و نرم افزارها	وجود قشر جوان مراجعه کننده به سازمان	گسترش انحرافات اعتقادی بین دانشجویان، کارکنان و اساتید
طبخ و توزیع صنعتی جایگزین طبخ و توزیع سنتی	عدم توانمند سازی هدفمند کارکنان	وجود الگوها، چهره های حماسه ساز دفاع مقدس	ضعف نهادهای سازی فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت در جامعه (ترویج و اطلاع رسانی ناکافی)
وجود کانونهای جهادی دانشجویان	بکارگیری نامناسب از امکانات و اماکن ورزشی در ساعات بلا استفاده	وجود ساز و کار های حمایتی از رویکرد خانواده محور در نظام دانشگاهی	
وجود کانون قرآن و عترت دانشجویان		وجود ساز و کارهای بومی واسطه گری جهت همسرگزینی	
وجود دانشجویان علاقمند به خدمت داوطلبانه در حوزه های فرهنگی		وجود ساز و کار حمایتی استاندارد سازی صنعتی آشپز خانه ها و تغذیه دانشجویان	

محیط داخلی		محیط خارجی	
امکان استفاده از منابع صندوق رفاه دانشجویی		وجود المپیادها و جشنواره های ورزش همگانی و ورزش قهرمانی کشوری	
برگزاری جلسات نقد، مناظره و کرسی های آزاد اندیشی		وجود برنامه ها و ساختارهای حمایتی فرهنگی و اخلاق حرفه ای در مراکز درمانی	
امکان تولید و نشر محصولات فرهنگی و رسانه ای (در خصوص آموزش در موضوع ازدواج)			
اجرای قانون انطباق در بیمارستان ها و مراکز بهداشتی			
برخورداری از سالن ها و اماکن ورزشی			
برگزاری کارگاه های ازدواج سالم و فرزند آوری			
امکان بهره گیری از فضای مجازی، رسانه ها و کمپین ها			
برگزاری کلاس های مختلف فوق برنامه ورزشی			
وجود مشاوران با تجربه در بدنه اداره مشاوره			
وجود برنامه های پیشگیرانه مشاوره سلامت روان جهت دانشجویان			
برگزاری اردوهای زیارتی			
برگزاری جلسات شوراهای صنفی			
برگزاری دوره های آموزش و توانمندسازی فعالان دانشجویی نشریات			

تعیین موقعیت استراتژیک معاونت فرهنگی دانشجویی در ماتریس SWOT

تحلیل عوامل داخلی: با عنایت به عوامل محیطی داخلی بر اساس مدل زنجیره ارزش:

(۱) تعیین شد که هر کدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است؟ ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل به گونه ای تنظیم شد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل برابر با عدد ۱ باشد (برای سهولت ۱۰۰ و در آخر بر ۱۰۰ تقسیم شد).

(۲) رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن مأموریت و چشم‌انداز، چگونه است؟ سپس ضریب اهمیت را در رتبه هر عامل ضرب و امتیاز هر عامل محاسبه شد. در نهایت جمع امتیازهای عوامل بدست آمد. این عدد، نشان‌دهنده نمره عوامل داخلی است که عددی بین ۱ تا ۴ است.

تحلیل عوامل خارجی: با عنایت به عوامل محیطی خارجی مشخص شد:

(۱) هر کدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است. ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل به گونه ای تنظیم شد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل برابر با عدد ۱ باشد (برای سهولت ۱۰۰ و در آخر بر ۱۰۰ تقسیم شد).

(۲) رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن مأموریت و چشم‌انداز، چگونه است؟ سپس ضریب اهمیت را در رتبه هر عامل ضرب و امتیاز هر عامل محاسبه شد. در نهایت جمع امتیازهای عوامل بدست آمد. این عدد، نشان‌دهنده نمره عوامل خارجی است که عددی بین ۱ تا ۴ است.

جدول ۵: امتیاز دهی و تعیین نمره عوامل داخل و خارج معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

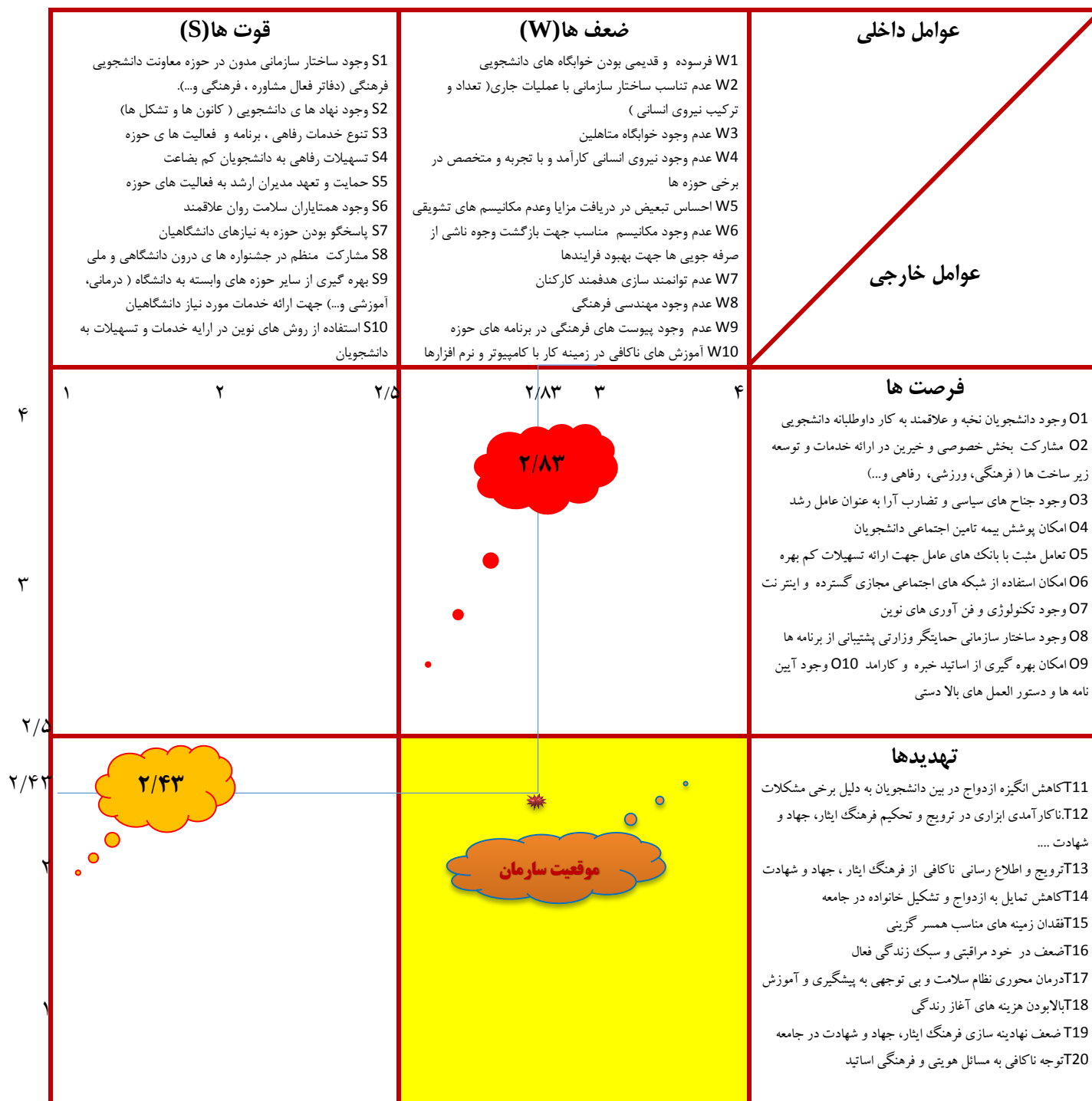
ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
قوت ها				
۱	پاسخگو بودن به نیاز های دانشجویان (توانایی اقناع سازی دانشجویان)	۱	۳	۳
۲	کسب رتبه و مقام در جشنواره های فرهنگی هنری و ورزشی	۱	۴	۴
۳	حمایت و تعهد مدیران ارشد به فعالیت های حوزه	۱	۳	۳
۴	تنوع خدمات، فعالیت های و برنامه های حوزه	۱	۳	۳
۵	وجود ساختار سازمانی مدون در حوزه دانشجویی فرهنگی (دفاتر فعال مشاوره، فرهنگی و...)	۱	۳	۳
۶	استفاده از روش های نوین در ارائه خدمات و تسهیلات	۲	۴	۸
۷	وجود نهادهای دانشجویی (کانون ها، تشکل ها و ...)	۳	۴	۱۲
۸	وجود شوراهای و کمیته های موثر جهت کمک به دانشجویان	۱	۳	۳
۹	وجود کمیته پیشگیری از سوء مصرف مواد در خوابگاه های دانشجویی	۲	۴	۸
۱۰	برگزاری جلسات شوراهای صنفی	۲	۴	۸
۱۱	وجود فرهنگ ورزش در بین دانشجویان	۱	۴	۴
۱۲	مشارکت موثر دانشجویان در ارائه خدمات رفاهی	۲	۴	۸
۱۳	توان برگزاری منظم مسابقات و جشنواره های ورزشی درون دانشگاهی	۲	۴	۸
۱۴	توانایی برگزاری منظم مسابقات و جشنواره های برون دانشگاهی و ملی (ورزشی، فرهنگی و ...)	۱	۴	۴
۱۵	تسهیلات رفاهی به دانشجویان کم بضاعت	۲	۴	۸
۱۶	برگزاری دوره های آموزشی فرهنگی هنری	۱	۳	۳
۱۷	طبخ و توزیع صنعتی جایگزین طبخ و توزیع سنتی	۲	۴	۸
۱۸	وجود دانشجویان علاقمند به خدمت داوطلبانه در حوزه های فرهنگی	۳	۴	۱۲
۱۹	وجود کانونهای جهادی دانشجویی	۲	۴	۸
۲۰	امکان استفاده از منابع صندوق رفاه دانشجویی	۱	۴	۴
۲۱	برگزاری جلسات نقد، منظره و کرسی های آزاد اندیشی	۳	۴	۱۲
۲۲	امکان تولید و نشر محصولات فرهنگی و رسانه ای (در خصوص آموزش در موضوع ازدواج)	۲	۴	۸
۲۳	برخورداری از سالن ها و اماکن ورزشی	۲	۴	۸
۲۴	برگزاری کارگاه های ازدواج سالم	۲	۴	۸
۲۵	امکان بهره گیری از فضای مجازی، رسانه ها و کمپین ها	۲	۴	۸
۲۶	برگزاری کلاس های مختلف فوق برنامه ورزشی	۲	۴	۸

۲۷	وجود مشاوران با تجربه در بدنه اداره مشاوره	۱	۴	۴
۲۸	وجود برنامه های پیشگیرانه مشاوره سلامت روان جهت دانشجویان	۲	۴	۸
۲۹	برگزاری اردوهای زیارتی	۲	۴	۸
۳۰	برگزاری دوره های آموزش و توانمندسازی فعالان دانشجویی نشریات	۲	۴	۸
۳۱	اجرای فعالیت های فرهنگی با موضوع مناسب های ملی و مذهبی توسط کانون های فرهنگی و منطبق با تقویم فرهنگی	۲	۴	۸
۳۲	اجرای قانون انطباق در بیمارستان ها و مراکز بهداشتی	۳	۴	۱۲
۳۳	وجود کانون قرآن و عترت دانشجویان	۲	۴	۸
۳۴	برگزاری جشنواره ها و مسابقات قرآنی	۲	۴	۸
جمع قوت ها		۶۱	*	۲۳۸
ضعف ها				
۱	صنعتی سازی ناکافی فرایند تهیه غذا و سالن غذا خوری	۲	۱	۲
۲	تخصیص فضای فیزیکی نامناسب	۲	۱	۲
۳	فرسوده بودن خوابگاه های دانشجویی	۳	۱	۳
۴	کمبود فضای فیزیکی جهت ارائه خدمات (اداره مشاوره)	۲	۱	۲
۵	استاندارد نبودن فضای فیزیکی موجود	۱	۲	۲
۶	عدم امکانات کافی در دفاتر مشاوره	۱	۲	۲
۷	عدم وجود خوابگاه های متاهلی دانشجویی در دانشگاه	۵	۱	۵
۸	عدم تناسب ساختار سازمانی با عملیات جاری (تعداد و ترکیب نیروی انسانی)	۲	۱	۲
۹	عدم تناسب جنسیت نیروی انسانی	۱	۱	۱
۱۰	برگزاری ناکافی برنامه ها و نشست های معرفتی، فرهنگی و سیاسی برای دانشجویان و اساتید	۲	۱	۲
۱۱	افزایش تعداد دانشجویان پذیرش شده	۲	۱	۲
۱۲	عدم وجود پیوست فرهنگی	۲	۱	۲
۱۳	کمبود بودجه به منظور ارائه مطلوب خدمات رفاهی	۲	۲	۴
۱۴	آموزش های ناکافی در زمینه کار با کامپیوتر و نرم افزارها	۱	۲	۲
۱۵	عدم توانمند سازی هدفمند کارکنان	۲	۱	۲
۱۶	بکارگیری نامناسب از امکانات و اماکن ورزشی در ساعات بلا استفاده	۱	۲	۲
۱۷	عدم وجود نیروی انسانی کارآمد و با تجربه و متخصص در برخی حوزه ها	۲	۱	۲
۱۸	نبود خدمات مشاوره ای با رویکرد دینی و مذهبی	۳	۱	۳
۱۹	کمبود فضاهای خوابگاهی برای دانشجویان	۳	۱	۳
جمع ضعف ها		۳۹	*	۴۵
جمع عوامل داخلی		۱۰۰	*	۲۸۳
نمره عوامل داخلی		۲/۸۳		

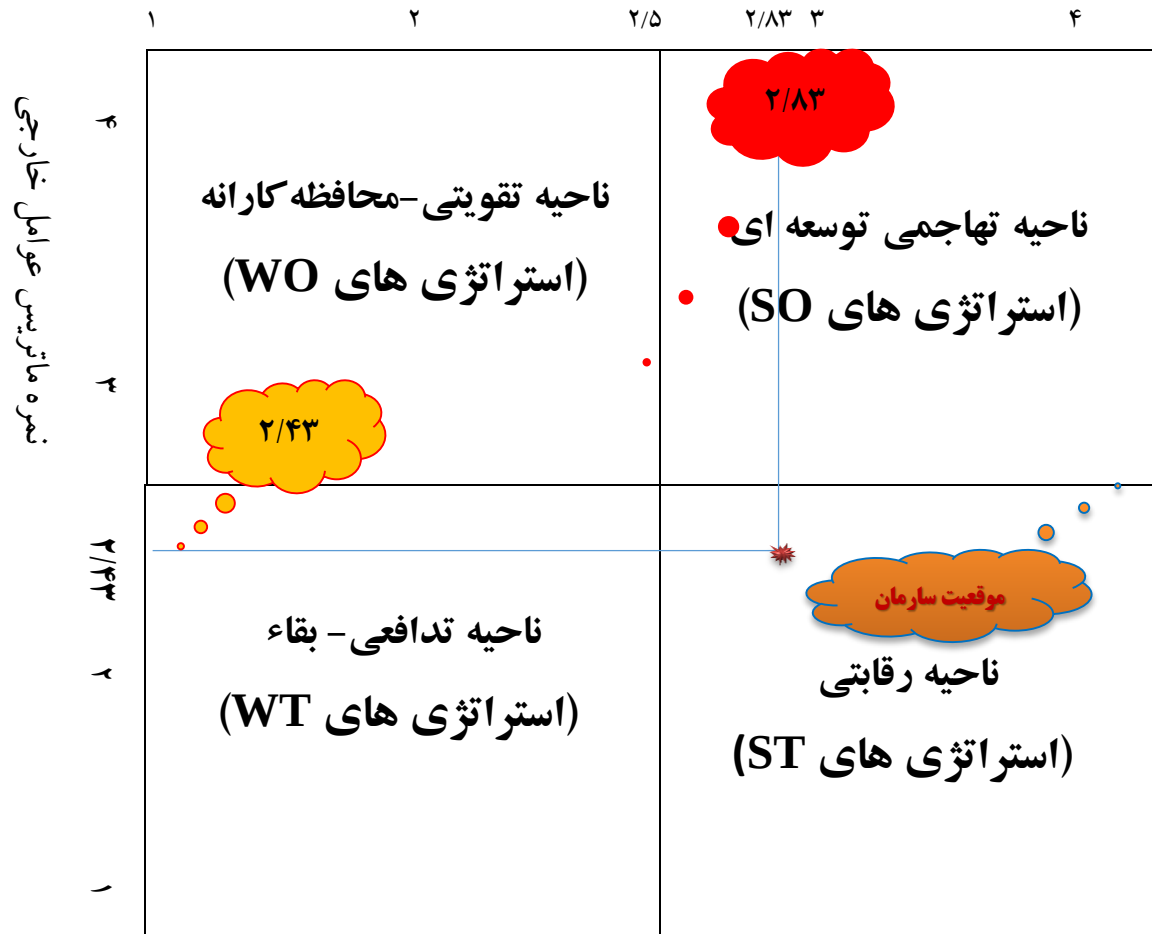
فرصت ها			
۱	بهره گیری از اساتید خبره جهت برگزاری برنامه های آموزشی	۱	۳
۲	مشارکت بخش خصوصی و خیرین در ارائه خدمات و توسعه زیر ساخت ها (فرهنگی، ورزشی، رفاهی و...)	۴	۴
۳	تعامل با بانک های عامل جهت ارائه تسهیلات کم بهره به دانشجویان	۱	۳
۴	وجود آیین نامه ها و دستور العمل های بالا دستی	۳	۴
۵	تعامل با سایر متولیان فرهنگی دانشگاه	۲	۴
۶	وجود جناح های سیاسی و تضارب آرا به عنوان عامل رشد و پویایی	۲	۳
۷	وجود همتایاران سلامت روان علاقمند	۳	۴
۸	وجود ساز و کارهای ترویج، اجرا و بروز رسانی قانون انطباق در بیمارستان ها و مراکز درمانی	۳	۴
۹	وجود تکنولوژی و فن آوری های نوین	۲	۴
۱۰	پوشش بیمه دانشجویان	۱	۳
۱۱	تغییر دیدگاه عمومی جامعه در راستای مطالبه گری سلامت روان	۱	۳
۱۲	وجود شبکه های اجتماعی مجازی	۲	۴
۱۳	امکان استفاده از فضای فیزیکی سایر بخش های دانشگاه	۱	۳
۱۴	وجود برنامه های حمایتی وزارتی در حیطه قرآن و عترت و امر به معروف و نهی از منکر	۳	۴
۱۵	وجود اساتید در دانشگاه جهت برگزاری برنامه های آموزشی	۱	۳
۱۶	وجود ساختار سازمانی وزارتی پشتیبانی از برنامه ها	۲	۴
۱۷	وجود قشر جوان مراجعه کننده به سازمان	۱	۳
۱۸	وجود الگوها، چهره های حماسه ساز دفاع مقدس	۴	۴
۱۹	وجود ساز و کار های حمایتی از رویکرد خانواده محور در نظام دانشگاهی	۴	۴
۲۰	وجود ساز و کارهای بومی واسطه گری جهت همسرگزینی	۳	۴
۲۱	وجود ساز و کار حمایتی استاندارد سازی صنعتی آشپز خانه ها و تغذیه دانشجویان	۲	۴
۲۲	وجود المپیادها و جشنواره های ورزش همگانی و ورزش قهرمانی کشوری	۲	۴
۲۳	وجود برنامه ها و ساختارهای حمایتی فرهنگی و اخلاق حرفه ای در مراکز درمانی	۲	۴
جمع فرصت ها			
۱۸۷	*	۴۹	
تهدید ها			
۱	افزایش ظرفیت پذیرش دانشگاه ها	۳	۱
۲	بالا بودن نرخ تورم	۲	۱
۳	ردیف های اعتباری ناکافی	۲	۱
۴	افزایش مطالبات صنفی دانشجویان	۳	۱
۵	غلبه حاکمیتی یک جناح سیاسی و تاثیر بر فعالیت های فرهنگی	۳	۲

۶	انجام فعالیت های مشابه فرهنگی در بخش های دانشگاه	۱	۲	۲
۷	کاهش روحیه نشاط، امید و پویایی در دانشجویان	۱	۲	۲
۸	وجود تفریحات ناسالم و گرایش جوانان به این نوع از تفریحات در اوقات فراغت	۲	۱	۲
۹	عدم توجه به ارزشهای دینی و اخلاقی در جامعه و تاثیر آن بر عملکرد دانشگاهیان	۴	۱	۴
۱۰	وجود مسائل و مشکلات اجتماعی- اقتصادی در راستای جوانی جمعیت	۳	۱	۳
۱۱	آمار بالای اختلالات روانی و آسیب های اجتماعی در جامعه	۳	۱	۳
۱۲	کاهش انگیزه ازدواج در بین دانشجویان به دلیل برخی مشکلات مانند خوابگاه	۳	۱	۳
۱۳	گسترش انحرافات اعتقادی بین دانشجویان، کارکنان و اساتید	۴	۱	۴
۱۴	ضعف نهادهای سازی فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت در جامعه	۵	۱	۵
۱۵	کاهش تمایل به ازدواج و تشکیل خانواده در جامعه	۴	۱	۴
۱۶	بالا بودن هزینه های آغاز زندگی	۲	۲	۲
۱۷	فقدان زمینه های مناسب همسرگزینی	۲	۱	۲
۱۸	توجه ناکافی به مسائل هویتی و فرهنگی اساتید	۴	۱	۴
جمع تهدیدها				
	جمع عوامل خارجی	۱۰۰	*	۵۶
نمره عوامل خارجی		۲/۴۳		

با توجه به محاسبه میانگین امتیاز عوامل داخل سازمان ۲/۸۳ و عوامل خارج سازمان ۲/۴۳ استخراج شده از جدول بالا جایگاه استراتژیک فعلی معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در نمودار ماتریس SWOT در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



تدوین استراتژی های سازمان

برای تعیین استراتژی های سازمان در یک جدول دو بعدی در سمت بالا قوت ها و ضعف ها و در ستون سمت راست فرصت ها و تهدید را که در مرحله ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان بدست آمده بود وارد کرده و از گروه خواسته شد تا با توافق جمعی در تقاطع «یک به یک» یا «یک به چند» یا «چند به چند» عوامل در ۴ منطقه تعریف شده ماتریس SWOT استراتژی های مورد نظر را مشخص نمایند.

جدول ۶: ماتریس SWOT برای تعیین استراتژی های معاونت فرهنگی دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان-۱۴۰۱

ماتریس SWOT تعیین استراتژی ها	قوت ها (S)	ضعف ها (W)
	S1 وجود ساختار سازمانی مدون در حوزه معاونت دانشجویی فرهنگی (دفاتر فعال مشاوره ، فرهنگی و...). S2 وجود نهاد های دانشجویی (کانون ها و تشکل ها) S3 تنوع خدمات رفاهی ، برنامه و فعالیت های حوزه S4 تسهیلات رفاهی به دانشجویان کم بضاعت S5 حمایت و تعهد مدیران ارشد به فعالیت های حوزه S6 وجود همتایاران سلامت روان علاقمند S7 پاسخگو بودن حوزه به نیازهای دانشجویان S8 مشارکت منظم در مسابقات و جشنواره های درون دانشگاهی و ملی S9 بهره گیری از سایر حوزه های وابسته به دانشگاه (درمانی، آموزشی و...) جهت ارائه خدمات مورد نیاز دانشجویان S10 استفاده از روش های نوین در ارائه خدمات و تسهیلات به دانشجویان S11 برخورداری از سالن ها و اماکن ورزشی S12 امکان استفاده از منابع صندوق رفاه دانشجویی S13 برگزاری جلسات نقد ، منظره و کرسی های آزاد اندیشی S14 امکان تولید و نشر محصولات فرهنگی و رسانه ای (در خصوص آموزش در موضوعات مختلف ازدواج و...) S15 وجود پرونده الکترونیک سلامت S16 برخورداری از سالن ها و اماکن ورزشی S17 امکان بهره گیری از فضای مجازی، رسانه ها و کمپین ها S18 وجود مشاوران با تجربه در بدنه اداره مشاوره S19 وجود برنامه های پیشگیرانه مشاوره سلامت روان جهت دانشجویان S20 برگزاری اردو های سیاحتی- زیارتی با رویکرد تربیتی S21 برگزاری کارگاه های ازدواج سالم	W1 فرسوده و قدیمی بودن خوابگاه های دانشجویی W2 عدم تناسب ساختار سازمانی با عملیات جاری (تعداد و ترکیب نیروی انسانی) W3 عدم وجود خوابگاه متاهلین W4 عدم وجود نیروی انسانی کارآمد و با تجربه و متخصص در برخی حوزه ها W5 احساس تبعیض در دریافت مزایا وعدم مکانیسم های تشویقی مناسب W6 عدم وجود مکانیسم مناسب بازگشت وجوه ناشی از صرفه جویی ها جهت بهبود فرایندها W7 عدم توانمند سازی هدمند کارکنان W8 عدم وجود مهندسی فرهنگی W9 عدم وجود پیوست های فرهنگی در برنامه های حوزه W10 آموزش های ناکافی در زمینه کار با کامپیوتر و نرم افزارها W11 صنعتی سازی ناکافی فرایند تهیه غذا و سالن غذا خوری W12 کمبود فضاهای خوابگاهی برای دانشجویان W13 برگزاری ناکافی برنامه ها و نشست های معرفتی،فرهنگی و سیاسی برای دانشجویان و اساتید W14 افزایش تعداد دانشجویان پذیرش شده W15 صنعتی سازی ناکافی فرایند تهیه غذا و سالن غذا خوری W16 نبود خدمات مشاوره ای با رویکرد دینی و مذهبی

	S22برگزاری دور های آموزش و توانمند سازی فعالان دانشجویی نشریات S23اجرای فعالیت های فرهنگی با موضوع مناسب های ملی و مذهبی توسط کانون های فرهنگی و منطبق با تقویم فرهنگی S25عضویت مدیر فرهنگی در شوراها و کمیته های فرهنگی S26وجود سامانه پایش عملکرد S27طبخ و توزیع صنعتی جایگزین طبخ و توزیع سنتی S28برگزاری کلاس های مختلف فوق برنامه ورزشی S29 اجرای دقیق طرح انطباق در بیمارستان ها و مراکز بهداشتی S30وجود کانون قرآن و عترت دانشجویان S31برگزاری جشنواره ها و مسابقات قرآنی S31مشارکت موثر دانشجویان در ارائه خدمات رفاهی S32وجود دانشجویان علاقمند به خدمت داوطلبانه در حوزه فرهنگی S33برگزاری جلسات شوراها ی صنفی S34وجود کانونهای جهادی دانشجویی S35شناسایی به روز مشکلات دانشجویان در حوزه های رفاهی و تلاش در جهت رفع معضلات S36داشتن انگیزه و روحیه همدلی برای ارائه خدمات به دانشجویان S37ارزیابی وضعیت فعالیت های فرهنگی، تربیتی و اجتماعی اساتید در قالب ماده یک ارتقاء فرهنگی	
فرصت ها(0) O1 وجود دانشجویان نخبه و علاقمند به کار (کار دانشجویی و یا داوطلبانه) O2 مشارکت بخش خصوصی و خیرین در ارائه خدمات و توسعه زیر ساخت ها (فرهنگی ، ورزشی، رفاهی و...) O3 وجود جناح های سیاسی و تضارب آرا به عنوان عامل رشد و پویایی O4 امکان پوشش بیمه تامین اجتماعی دانشجویان O5 تعامل مثبت با بانک های عامل جهت ارائه تسهیلات کم بهره به دانشجویان O6 امکان استفاده از شبکه های اجتماعی مجازی گسترده و اینترنت جهت فعالیت های فرهنگی O7 وجود تکنولوژی و فن آوری های نوین O8 وجود ساختار سازمانی حمایتگر وزارتی پشتیبانی از برنامه ها O9 امکان بهره گیری از اساتید خبره و کراماد بصورت همکاری پاره وقت در حوزه های مختلف (جهت برگزاری برنامه های آموزشی) O10 وجود آیین نامه ها و دستور العمل های بالا دستی O11وجود الگو ها ، چهره های حماسه ساز دفاع مقدس O12وجود ساز و کار های حمایتی از رویکرد خانواده محور در نظام دانشگاهی O13وجود سازو کارهای بومی واسطه گری جهت همسر گزینی O14وجود سازو کار حمایتی استاندارد سازی صنعتی آشپز خانه ها و تغذیه دانشجویان	استراتژی های تهاجمی توسعه ای SO تقویت خلاقیت ، نو آوری و روحیه ازاد اندیشی، پرسشگری، پاسخگویی و نقد پذیری در دانشگاه O3-S13 ارتقای سلامت روان با افزایش پوشش غربالگری و برنامه های پیشگیرانه و درمانی با بهره گیری از برنامه های حمایتی و تشویقی وزارتی O21-S19-S18 فرهنگ سازی و ترویج سنت حسنه ازدواج و فرزند آوری جامعه دانشگاهی با پتانسیل های موجود O17- S18- S21-O13—S14—O12 تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی-فرهنگی و انقلابی دانشجویان O17—S13	استراتژی های تقویتی – رفع چالش های درونی WO جلب حمایت بخش خصوصی و خیرین در توسعه زیر ساخت های دانشجویی و فضاهای فیزیکی خوابگاهی (با اولویت خوابگاه های متاهلین+ بهسازی و تعمیرات خوابگاه های دانشجویی توجه و اتخاذ رویکرد دینی و مذهبی در خدمات مشاوره ای به دانشجویان- O23- O18- W16 تقویت حمایت های هدفمند خانواده گرا در دانشگاه با اولویت خوابگاه متاهلین -O15-O12- W3- O27 آموزش و توانمند سازی کارکنان در بکارگیری نرم افزارها با استفاده از ظرفیت شرکت های آموزش دهندهO7 – W10

O15 اولویت دهی در پرداخت کمک هزینه های تأمین مسکن و وام دانشجویی برای دانشجویان متأهل دارایدو فرزند به بالا و افزایش آن به ازای داشتن هر فرزند O16حمایت از ایجاد و توسعه خوابگاههای متأهلین (با استفاده از منابع صندوق رفاه دانشجویان، تسهیلات ساخت مسکن، واگذاری اراضی دولتی، ظرفیت اراضی وقفی و اراضی دستگاههای عمومی غیردولتی) O17وجود دوره های معرفت افزایی ودانش افزایی در سطوح مختلف (اساتید، دانشجویان و کارکنان) O18 وجود طرح ها و برنامه های حمایتی فرهنگی و اخلاق حرفه ای در مراکز درمانی O19وجود سازو کارهار ترویج، اجرا، و بروز رسانی طرح انطباق در بیمارستان ها و مراکز درمانی O20 وجود برنامه های حمایتی وزارتی در حیطه قرآن و عترت O21 وجود برنامه های حمایتی و تشویقی وزارتی در حیطه ارتقاء سطح مشارکت دانشجویان O22برگزاری نشست های مشترک دانشجویی با مسوولان دانشگاهی O23 اهمیت به رشد اخلاق اسلامی در جامعه با استفاده از ظرفیت مراکز درمانی O24اهمیت امر به معروف و نهی از منکر در جامعه	O10، W2 توجه به ساختار متناسب با نیروی انسانی (تعداد و ترکیب) با بهره گیری از آیین نامه ها و قوانین بالا دستی O2-w1-w3(ارتقاء و ترویج فرهنگ قرآنوعترت دربین دانشگاهیان O21-S30-S31- O20 ارتقاء سطح مشارکت اجرایی دانشجویان با بهره گیری از تشکل ها و نهاد های معاونت دانشجویی S36 S6- -o21 – s32-s33-S2 –S34 –O1 –S34 –S31	
تهدیدها (T) T1 افزایش ظرفیت پذیرش دانشگاه (افزایش تعداد دانشجویان) T2 رشد تورم و افزایش قیمت ها T3 ردیف های اعتباری ناکافی T4 افزایش مطالبات صنفی دانشجویان T5 ضعف ورزش دانش آموزی به عنوان سنگ بنای ورزش دانشجویی T6 وجود تفریحات ناسالم و گرایش جوانان به این نوع از تفریحات T7 بی توجهی جامعه به باور ها و ارزشهای دینی و اخلاقی و تاثیر آن بر عملکرد دانشگاهیان T8وجود مسائل و مشکلات اجتماعی – اقتصادی در راستای جوانی جمعیت T9آمار بالای اختلالات روانی و آسیب های اجتماعی نوپدید در جامعه T10ناکافی بودن جلسات هماهنگی کشوری T11کاهش انگیزه ازدواج در بین دانشجویان به دلیل برخی مشکلات مانند خوابگاه T12:ناکارآمدی ابزاری در ترویج و تحکیم فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت T13ترویج و اطلاع رسانی ناکافی از فرهنگ ایثار ، جهاد و شهادت T14کاهش تمایل به ازدواج و تشکیل خانواده در جامعه T15فقدان زمینه های مناسب همسر گزینی T16ضعف در خود مراقبتی و سبک زندگی فعال T17درمان مجوری نظام سلامت و بی توجهی به پیشگیری و آموزش T18بالابودن هزینه های آغاز رندگی T19 ضعف نهادهینه سازی فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت در جامعه T20توجه ناکافی به مسائل هویتی و فرهنگی اساتید T21کاهش روحیه نشاط ، امید و پویایی در دانشجویان	استراتژی های رقابتی – رفع چالش های بیرونی افزایش مشارکت در جشنواره ها و رویدادهای دانشگاهی و ملی جذاب (ورزشی، فرهنگی و...) جهت کاهش گرایش به تفریحات ناسالم ، آسیب های اجتماعی و ارتقاء ارزش های اخلاقی S8- T6- T7- T9- S16 -S8-S28 – S11-S20-S23 ارتقاء سطح خدمات رفاهی فعالیت ها و برنامه ها با توجه به افزایش مطالبات صنفی دانشجویان در حوزه های رفاهی (خوابگاهی ، صنفی، تسهیلات کم بهره، اقلام غذایی و...)S15– S4-S3- T4-T8 ارتقاء فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت و زمینه سازی خدمت با بهره گیری از ابزار ها و برنامه های فرهنگیS13-T13- T12- T19	استراتژی های تدافعی – بقا WT آموزش و تدوین پیوست فرهنگی کلیه برنامه ها و فعالیت ها در جهت تقویت باور ها و ارزش های دینی و اخلاقی دانشگاهیان W8-T7 تقویت مسائل هویتی و فرهنگی اساتید و دانشجویان با برگزاری برنامه ها و نشست های مربوطه W13- T20

پس از بحث و تبادل نظر در کمیته برنامه ریزی معاونت دانشجویی فرهنگی استراتژی های استخراج شده از ماتریس SWOT به شرح زیر تعیین شد:

❖ استراتژی های SO

۱. تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی-فرهنگی و انقلابی دانشجویان
۲. تقویت خلاقیت، نوآوری و روحیه آزاداندیشی، پرسشگری، پاسخگویی و نقدپذیری در دانشگاه
۳. فرهنگ سازی و ترویج سنت حسنه ازدواج و فرزندآوری جامعه دانشگاهی با پتانسیل های موجود
۴. تقویت فرهنگ عفاف و حجاب و امر به معروف و نهی از منکر در دانشگاه با بهره گیری از ساز و کار طرح انطباق
۵. ارتقاء و ترویج فرهنگ قرآن و عترت در بین دانشجویان
۶. ارتقاء سلامت روان با افزایش پوشش غربالگری و برنامه های پیشگیرانه و درمانی با بهره گیری از برنامه های حمایتی و تشویقی وزارتی
۷. ارتقاء سطح مشارکت اجرایی دانشجویان با بهره گیری از تشکل ها و نهادهای معاونت دانشجویی

❖ استراتژی های ST

۱. ارتقاء فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت و زمینه سازی خدمت با بهره گیری از ابزارها و برنامه های فرهنگی
۲. افزایش مشارکت در جشنواره ها و رویدادهای دانشگاهی و ملی جذاب (ورزشی، فرهنگی و ...) جهت کاهش گرایش به تفریحات ناسالم، آسیب های اجتماعی و ارتقاء ارزش های اخلاقی
۳. ارتقاء سطح خدمات رفاهی فعالیت ها و برنامه ها با توجه به افزایش مطالبات صنفی دانشجویان در حوزه- های رفاهی (خوابگاهی، صنفی، تسهیلات کم بهره، اقامت غذایی و ...)

❖ استراتژی های WO

۱. آموزش و توانمند سازی کارکنان در بکارگیری نرم افزارها با استفاده از ظرفیت شرکت های آموزش دهنده
۲. توجه به ساختار متناسب با نیروی انسانی (تعداد و ترکیب) با بهره گیری از آیین نامه ها و قوانین بالا دستی
۳. جلب حمایت بخش خصوصی و خیرین در توسعه زیر ساخت های دانشجویی و فضاهای فیزیکی خوابگاهی (با اولویت خوابگاه های متاهلین، بهسازی و تعمیرات خوابگاه های دانشجویی)
۴. تقویت حمایت های هدفمند خانواده گرا در دانشگاه با اولویت خوابگاه متاهلین
۵. توجه و اتخاذ رویکرد دینی و مذهبی در خدمات مشاوره ای به دانشگاہیان

❖ استراتژی های WT

۱. تقویت مسائل هویتی و فرهنگی اساتید و دانشجویان با برگزاری برنامه ها و نشست های مربوطه
۲. آموزش و تدوین پیوست فرهنگی کلیه برنامه ها و فعالیتها در جهت تقویت باورها و ارزشهای دینی و اخلاقی دانشگاہیان

ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM)^۲ و اولویت بندی استراتژی ها

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، یک ابزار مدیریت استراتژیک است که در اولویت بندی استراتژی ها و تعیین جذابیت نسبی آنها در هنگام برنامه ریزی استراتژیک استفاده می شود. این تکنیک تعیین می کند که اجرای کدام یک از گزینه های استراتژیک مناسب تر است و در واقع این ابزار استراتژی ها را اولویت بندی می کند.

دو منطق در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

۱. اولویت بندی بر اساس اهداف کلان (Goals):

بر اساس منطق ماتریس برنامه ریزی استراتژیک، هر استراتژی که کمک بیشتری به تحقق اهداف استراتژیک می کند، باید دارای اولویت بالاتری باشد. به بیان ساده تر آن استراتژی که می تواند اهداف کلان (Goals) بیشتری را پوشش دهد، جذابیت بیشتری داشته و احتمال انتخاب شدن آن بیشتر می شود.

۲. اولویت بندی بر اساس عوامل داخلی و خارجی:

منطق دیگری که در این ماتریس بکار گرفته می شود، توجه به عوامل خارجی و داخلی است. یعنی آن استراتژی که انطباق بیشتری با فرصت ها-تهدیدها و قوت ها-ضعف ها دارد دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. استفاده از هر کدام از این دو منطق، کمک زیادی به اولویت بندی استراتژی ها می کند. در این برنامه از منطق اول (اولویت بندی بر اساس اهداف کلان (Goals) پیروی شد و جدول استراتژی های برتر استخراج گردید (جدول ۷).

توضیح: اهداف کلان (Goals)، شامل اهداف جامع و بلندمدتی هستند که برای سازمان حیاتی بوده و میزان موفقیت را نشان می دهد. ابتدا اهداف کلان (Goals) را که در مرحله تدوین بیانیه های سازمان بر روی آن توافق شد بود را در ستون سمت راست ماتریس QSPM قرار داده و برای آن اهداف وزن یا ضریب اهمیت داده شد. جمع نهایی حداکثر از عدد ۱ در نظر گرفته شد. (برای سهولت عدد ۱۰۰ و در پایان بر ۱۰۰ تقسیم شد). سپس با قراردادن استراتژی ها در ردیف بالای جدول، ماتریس QSPM تدوین شد.

^۲ Quantitative Strategic Planning Matrix

تقویت حمایت های هدفمند خانواده گرا در دانشگاه با اولویت خوابگاه متاهلین	امتیاز	۱۲					
	نمره جذابیت	۴					
توجه و اتخاذ رویکرد دینی و مذهبی در خدمات مشاوره ای به دانشگاهیان -	امتیاز	۱۲					
	نمره	۴					
ارتقا و ترویج فرهنگ فرآیند در بین دانشگاهیان	امتیاز	۱۲					
	نمره	۴					
تقویت فرهنگ عفاف و حجاب و امر به معروف و نهی از منکر در دانشگاه با بهره گیری از سازو کار طرح انطباق	امتیاز	۱۲					
	نمره	۴					
تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی - فرهنگی و انقلابی دانشگاهیان	امتیاز	۱۲					
	نمره	۴					
فرهنگ سازی و ترویج سنت حسنه ازدواج و فرزند آوری جامعه دانشگاهی با پتانسل های موجود	امتیاز	۱۲					
	نمره	۴					
ارتقای سلامت روان با افزایش پوشش غربالگری و برنامه های پیشگیرانه و درمانی با بهره گیری از برنامه های حمایتی و تشویقی وزارتی	امتیاز	۶					
	نمره	۲					
تقویت خلاقیت ، نو آوری و روحیه آزاد اندیشی، پرستگری، پاسخگویی و نقد پذیری در دانشگاه	امتیاز	۱۲					
	نمره جذابیت	۴					
ضرب اهمیت		۳					
عنوان اهداف استراتژیک		۱- تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی در محیط دانشگاهی	۲- توسعه سبک زندگی اسلامی - ایرانی دانشگاهیان (دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی)	۳- ارتقاء و اعتلای سطح فرهنگی دانشگاهیان	۴- ارتقاء وضعیت رفاهی و معیشتی دانشجویان	جمع	
کد هدف							

آموزش و تدوین پیوست فرهنگی کلیه برنامه ها و فعالیت ها در جهت تقویت باور ها و ارزش های دینی و اخلاقی دانشگاهیان	امتیاز	۰.۱۲				۰.۳۰
	نمره جذابیت	۳				
تقویت مسائل هویتی و فرهنگی اساتید و دانشجویان با برگزاری برنامه ها و نشست های مربوطه	امتیاز	۰.۱۲				۰.۲۸
	نمره	۳				
ارتقاء سطح خدمات رفاهی فعالیت ها و برنامه ها با توجه به افزایش مطالبات صنفی دانشجویان در	امتیاز	۰.۴				۰.۲۲
	نمره	۱				
ارتقاء فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت و زمینه سازی خدمت با بهره گیری از ابزار ها و برنامه های فرهنگی	امتیاز	۰.۱۶				۰.۳۶
	نمره	۴				
افزایش مشارکت در جشنواره ها و رویدادهای دانشگاهی و ملی جذاب (ورزشی، فرهنگی و...) جهت کاهش گرایش به تفریحات ناسالم، آسیب	امتیاز	۰.۸				۰.۲۶
	نمره	۲				
آموزش و توانمند سازی کارکنان در بکارگیری نرم افزار ها با استفاده از ظرفیت شرکت های آموزش دهنده	امتیاز	۰.۸				۰.۲۰
	نمره	۲				
توجه به ساختار متناسب با نیروی انسانی (تعداد و ترکیب) با بهره گیری از آیین نامه ها و قوانین بالا	امتیاز	۰.۸				۰.۲۲
	نمره	۲				
جلب حمایت بخش خصوصی و خیرین در توسعه زیر ساخت های دانشجویی و فضاهای فیزیکی خوابگاهی، (با اولویت خوابگاه های متاهلهای+	امتیاز	۰.۱۲				۰.۳۳
	نمره جذابیت	۳				
ضرب اهمیت		۰.۴				۱
عنوان اهداف استراتژیک		۱-تحقق آرمان ها و ارزش های انقلاب اسلامی در محیط دانشگاهی	۲-توسعه سبک زندگی اسلامی - ایرانی دانشگاهیان (دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی)	۳-ارتقاء و اعتلای سطح فرهنگی دانشگاهیان	۴- ارتقاء وضعیت رفاهی و معیشتی دانشجویان	جمع
کد هدف						

جدول ۷: اولویت بندی استراتژی های معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان -۱۴۰۱

اولویت	نمره جذابیت نسبی	استراتژی
۱	۳۶	ارتقاء فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت و زمینه سازی خدمت با بهره گیری از ابزارها و برنامه های فرهنگی
۲	۳۶	تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی-فرهنگی و انقلابی دانشگاهیان
۳	۳۶	تقویت خلاقیت، نوآوری و روحیه آزاد اندیشی، پرسشگری، پاسخگویی و نقد پذیری در دانشگاه
۴	۳۶	فرهنگ سازی و ترویج سنت حسنه ازدواج و فرزند آوری جامعه دانشگاهی با پتانسیل های موجود
۵	۳۶	تقویت فرهنگ عفاف و حجاب و امر به معروف و نهی از منکر در دانشگاه با بهره گیری از سازوکار قانون انطباق
۶	۳۴	تقویت حمایت های هدفمند خانواده گرا در دانشگاه با اولویت خوابگاه متاهلین
۷	۳۳	جلب حمایت بخش خصوصی و خیرین در توسعه زیرساخت های دانشجویی و فضاهای فیزیکی خوابگاهی (با اولویت خوابگاه های متاهلین، بهسازی و تعمیرات خوابگاه های دانشجویی)
۸	۳۱	ارتقا و ترویج فرهنگ قرآن و عترت در بین دانشگاهیان
۹	۳۰	آموزش و تدوین پیوست فرهنگی کلیه برنامه ها و فعالیت ها در جهت تقویت باورها و ارزش های دینی و اخلاقی دانشگاهیان
۱۰	۲۹	توجه و اتخاذ رویکرد دینی و مذهبی در خدمات مشاوره ای به دانشگاهیان
۱۱	۲۸	تقویت مسائل هویتی و فرهنگی اساتید و دانشجویان با برگزاری برنامه ها و نشست های مربوطه
۱۲	۲۶	افزایش مشارکت در جشنواره ها و رویدادهای دانشگاهی و ملی جذاب (ورزشی، فرهنگی و...) جهت کاهش گرایش به تفریحات ناسالم، آسیب های اجتماعی و ارتقاء ارزش های اخلاقی
۱۳	۲۶	ارتقاء سلامت روان با افزایش پوشش غربالگری و برنامه های پیشگیرانه و درمانی با بهره گیری از برنامه های حمایتی و تشویقی وزارتی
۱۴	۲۲	ارتقاء سطح خدمات رفاهی فعالیت ها و برنامه ها با توجه به افزایش مطالبات صنفی دانشجویان در حوزه های رفاهی (خوابگاهی، صنفی، تسهیلات کم بهره، اقلام غذایی)
۱۵	۲۲	آموزش و توانمند سازی کارکنان در بکارگیری نرم افزارها با استفاده از ظرفیت شرکت های آموزش
۱۶	۲۰	توجه به ساختار متناسب با نیروی انسانی (تعداد و ترکیب) با بهره گیری از آیین نامه ها و قوانین بالا دستی

اهداف کلان و اختصاصی و شاخص های اندازه گیری

هرچند با شناسایی استراتژی های برتر در واقع مراحل برنامه ریزی استراتژیک پایان یافته است ولی لازم است برای تحقق آن برنامه های عملیاتی نیز تهیه شود. برنامه عملیاتی با توجه به وضعیت فعلی سازمان و در مقاطع معمولاً یک ساله با توجه به اهداف و استراتژی های برتر تدوین می شود. این برنامه راهنمای کارکنان برای دستیابی به اهداف و هماهنگی و هم جهت سازی فعالیت های واحد های مختلف و پایش عملکرد و ارزیابی سازمان تهیه می شود. برای تهیه برنامه عملیاتی ابتدا استراتژی های اولویت بندی شده در اختیار واحد ها قرار گرفت تا با توجه به شرح وظایف و برنامه های جاری هر واحد این استراتژی ها را به عنوان اهداف کلی در نظر گرفته و اهداف اختصاصی واحد خود را تدوین نمایند (جدول ۸).

جدول ۸: اهداف کلان و اختصاصی معاونت دانشجویی فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ۱۴۰۴-۱۴۰۱

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
ارتقاء فرهنگ ایثار، جهاد و شهادت و زمینه سازی خدمت با بهره گیری از ابزارها و برنامه های فرهنگی	افزایش ۱۰ درصدی تدوین محتوای جهاد و شهادت جهت ارائه در فضای مجازی به صورت سالانه	درصد محتواهای تدوین شده	۵٪
	افزایش ۱۵ درصدی برنامه ها و فعالیت های فرهنگی و هنری در حوزه های دفاع مقدس و تکریم مقام والای شهیدان تا بصورت سالانه	تعداد برنامه ها و فعالیت های مربوطه	۵٪
	افزایش برگزاری دو یادواره جهت شهدای تدفین شده دانشگاه به صورت سالانه	تعداد یادواره های برگزار شده	۳ یادواره
	برگزاری تعداد ۱ مراسم سالانه در جهت معرفی و تکریم جانبازان و ایثارگران و چهره های حماسه ساز دفاع مقدس و بسیجیان موفق در عرصه های علمی و فرهنگی به عنوان الگو برای نسل جوان دانشگاهی	تعداد مراسم برگزار شده	یکبار در سال
	ارتقاء کمی و کیفی اردو های راهیان نور و ویژه دانشگاهیان (اساتید، دانشجویان و کارکنان) ۲ بار در سال	تعداد اردو های برگزار شده	یک اردو
تقویت مسائل هویتی و فرهنگی دانشگاهیان با برگزاری برنامه ها و نشست های مربوطه	افزایش ۵ درصدی نشست های فرهنگی، معرفتی و سیاسی برای اساتید و دانشجویان به صورت سالانه	تعداد نشست های فرهنگی برگزار شده	۵٪
	تقویت و افزایش تعداد ۵ انجمن علمی در موضوعات اخلاق پزشکی، سلامت معنوی، اخلاق حرفه ای و ... بصورت سالانه	تعداد انجمن های علمی فعال	۳۰ انجمن علمی فعال
	برگزاری اردوهای فرهنگی معرفتی و سیاسی (اردوهای زیارتی اربعین و ...) برای اساتید و اعضای هیات علمی به تعداد ۲ بار در سال	تعداد اردوهای انجام شده جهت اساتید	یک اردو

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
توجه به ساختار نیروی انسانی از نظر (تعداد و ترکیب) با بهره گیری از آیین نامه ها و قوانین بالا دستی	برگزاری کارگاه های های حرفه ای مدیران و اعضای هیات علمی (تقویت فضائل اخلاقی، تقویت معرفت، باور و عمل به سبک زندگی اسلامی - ایرانی) ۲ بار در سال	تعداد کارگاه های انجام شده	-
	افزایش برگزاری ۵ فعالیت جهادی در بین اساتید، اعضای هیات علمی و دانشجویان بصورت سالانه	تعداد فعالیت های جهادی انجام شده	۲۰ فعالیت
	افزایش بهره مندی از همتایاران سلامت روان در جهت کاهش عوارض ناشی از امار اختلالات روانی به تعداد ۶۰ نفر تا پایان برنامه	تعداد دانشجویانی که به عنوان همتایاران اضافه شده اند.	۶۲ نفر
	افزایش سالانه ۲۰ درصد به دانشجویان مشمول کار دانشجویی در خوابگاه ها و اداره تغذیه	درصد دانشجویان مشمول کار دانشجویی	در معاونت دانشجویی فرهنگی ۵۰ کار دانشجویی می باشد که زیر یک درصد می باشد. (طبق قانون کار دانشجویی، از بین کل دانشجویان واجد شرایط ۱۵ درصد از می توانند کار دانشجویی داشته باشند).
	افزایش بهره مندی از دانشجویان دارای مهارت فرهنگی و هنری جهت آموزش های مربوطه به سایر دانشجویان به تعداد ۲۰ نفر سالانه	تعداد دانشجویان مشارکت کننده در آموزش	۵۰ نفر

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
	افزایش بهره مندی از دانشجویان در اجرای برنامه های تفریحی، ورزشی نسبت به وضع موجود به تعداد ۵ نفر سالانه	تعداد دانشجویان مشارکت کننده در اجرای برنامه های تفریحی ورزشی	۱۰ نفر
	افزایش جذب و بکارگیری تعداد ۱۰ نفر کارکنان از سایر بخش های دانشگاه (در بخش فرهنگی) بصورت سالانه	تعداد کارکنان جذب شده از سایر بخش ها	۶۰ نفر
	بهبود خدمات مشاوره ای در خوابگاه ها از طریق افزایش کارشناسان آقا به تعداد ۲ نفر سالانه	تعداد کارشناسان مشاوره آقای اضافه شده	یک نفر آقا در خوابگاه ها
	افزایش از ۲ نفر نیروی انسانی (خانم -آقا) در بخش تربیت بدنی ، بصورت سالانه	تعداد نیروی انسانی اضافه شده در تربیت بدنی	۱۰ نفر
	افزایش جذب و بکارگیری تعداد ۱۰ نفر از اساتید و متخصصین متعهد و دین باور در برنامه ریزی و اجراء برنامه های مربوط به معاونت بصورت سالانه	تعداد اساتید جذب شده	۳۰۰ نفر
	افزایش و تقویت ۵ درصدی نشست ها و کرسی های آزاد اندیشی، نقد و مناظره به صورت سالانه	درصد کرسی های برگزار شده در سال	۲٪ درصد
تقویت خلاقیت ، نو آوری و روحیه آزاد اندیشی، پرسشگری، پاسخگویی و نقد پذیری در دانشگاه	افزایش ۲ درصدی نشست های پرسش و پاسخ با حضور مسئولین دانشگاهی در حوزه های فرهنگی دانشجویی به صورت سالانه	درصد نشست های انجام شده در سال	۵٪
	افزایش ۵ درصدی مشارکت اساتید، و اعضای هیات علمی برای حضور در کرسی های نقد و نظر تخصصی به صورت سالانه	درصد اساتید مشارکت کننده	-

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
ارتقاء سلامت روان با افزایش پوشش غربالگری و برنامه های پیشگیرانه و درمانی با بهره گیری از برنامه های حمایتی و تشویقی وزارتی	افزایش ۵ درصدی مشارکت فعالان تشکل ها و کانون های دانشجویی برای برگزاری کرسی های آزاد اندیشی حوزه های فرهنگی و علمی به صورت سالانه	درصد فعالان تشکل ها و کانون های مشارکت کننده	۲٪
	برگزاری تعداد ۲ دوره آموزشی و توجیهی برای متولیان و برگزارکنندگان کرسی های آزاد اندیشی در دانشگاهها بصورت سالانه	تعداد دوره های آموزشی	-
	افزایش ۱۰۰ درصدی مشارکت دانشجویان در طرح شیوع شناسی رفتارهای پرخطر به صورت سالانه	تعداد دانشجویان مشارکت کننده	تعداد ۱۱۳۱
	افزایش ۱۰۰ درصدی مشارکت دانشجویان در طرح شیوع شناسی مصرف مواد و سبک زندگی دانشجویان به صورت سالانه	تعداد دانشجویان مشارکت کننده در شیوع شناسی	نفرمعدال (۶۶٪) دانشجوی پایش شده. از ۱۷۱۲ نفر دانشجو در فعالیت های غربالگری پایش سلامت روان و دو طرح شیوع شناسی شرکت داشته اند.
	افزایش ۱۰۰ درصدی مشارکت دانشجویان در اجرای الکترونیکی غربالگری پایش سلامت روان دانشجویان ورودی مهر و بهمن دانشگاه به صورت سالانه	تعداد دانشجویان مشارکت کننده در پایش سلامت روان	
	افزایش برگزاری ۲ کارگاه آموزشی در زمینه های سلامت روان بصورت سالانه	تعداد کارگاه	۱۶ کارگاه آموزشی
	افزایش ۵ عنوان مشاوره از طریق آموزش های آنلاین بصورت وینار در اداره مشاوره و سلامت روان سالانه	تعداد مشاوره های آنلاین	تعداد وینار های آموزشی برگزار شده ۱۱ عنوان بوده است
	تجهیز کامل ادارات مشاوره و سلامت روان در حیطه های روانسنجی و توانبخشی عصبی- شناختی (تهیه ابزارهای اندازه گیری توانایی های عصبی- شناختی/ و تهیه ابزارهای اندازه گیری ویژگی های شخصیتی، تشخیصی و استعداد) تا پایان برنامه	درصد پیشرفت کار	۳۰٪

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
سنت حسنه ازدواج و فرزند آوری جامعه دانشگاهی فرهنگ سازی و ترویج با پتانسیل های موجود	تقویت و حمایت از تولید و نشر محصولات فرهنگی و رسانه ای برای آموزش الگوهای صحیح همسرگزینی، ترغیب به ازدواج بهنگام، آسان و پایدار و تقویت مسئولیت پذیری در دانشجویان به میزان ۱۰ درصد بصورت سالانه	تعداد محصولات تولید شده	۱٪
	افزایش تدوین محتواهای مناسب مجازی جهت آموزش الگوهای صحیح همسرگزینی، ترغیب ازدواج بهنگام، آسان و پایدار و تقویت مسئولیت پذیری در دانشجویان به میزان ۱۰ درصد سالیانه	درصد محتواهای مجازی تدوین شده	۱٪
	افزایش کارگاه ها، لایوها و تریون های آزاد جهت توانمندسازی ازدواج آگاهانه و زندگی پس از ازدواج با موضوعات مرتبط در دانشجویان به میزان ۱۰ درصد سالانه	درصد کارگاه ها و...	۱٪
	اعزام زوج های جوان به اردوی های زیارتی با همکاری نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه به تعداد ۲ با در سال	تعداد اردو های برگزار شده	یکبار در سال
	برگزاری جشن ازدواج برای دانشجویان به تعداد ۲ بار در سال	تعدد جشن های برگزار شده / تعداد زوج ها	-
	تقویت ۵ درصدی الگوی بومی واسطه گری و همسرگزینی با تشکیل کمیته تخصصی سالانه	درصد واسطه گری ازدواج	-
	افزایش ۵ درصدی برگزاری نشست ها در راستای ترویج اندیشه های سیاسی و فرهنگی حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری سالانه	تعداد نشست های سیاسی فرهنگی	-
دانشگاهیان انقلابی فرهنگی و سیاسی - نشاط افزایش بصیرت و تعمیق بینش،	حمایت از تولید واستفاده بهینه از محصولات دانشجویان در حوزه انقلاب اسلامی و استکبار ستیزی به میزان ۵ درصد سالانه	درصد محصولات تولید شده	-

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
تقویت فرهنگ عفاف و حجاب و امر به معروف و نهی از منکر در دانشگاه با بهره گیری از سازو کار طرح انطباق	افزایش برگزاری جلسات مناظره و کرسی های آزاد اندیشی باموضوعات فرهنگی انقلابی به میزان ۵ درصد سالانه	درصد کرسی های انجام شده	۲٪
	افزایش بهره گیری از دانشگاهیان فعال به عنوان طلایه داران امر به معروف و نهی از منکر در جهت ترویج و زمینه سازی فرهنگ عفاف و حجاب به تعداد ۲۰ نفر سالانه	تعداد مشارکت کنندگان فعال در زمینه عفاف و حجاب	۵۰ نفر
	برگزاری کارگاه آموزشی با موضوع پوشش و رفتار اسلامی و آثار مثبت و سازنده حجاب و عفاف برای دانشگاهیان به تعداد ۵ کارگاه سالانه	تعداد کارگاه های آموزشی	۵ کارگاه
	گسترش کارگاه های آموزشی با موضوع امر به معروف و نهی از منکر ویژه دانشگاهیان به تعداد ۵ کارگاه سالانه	تعداد کارگاه های مربوطه	۵ کارگاه
	افزایش ۵ درصدی محتوای آموزشی در حوزه عفاف و حجاب و امر به معروف و نهی از منکر سالانه	درصد محتواهای تدوین شده	۲٪
	افزایش بازرسی های دوره ای از بیمارستانها به میزان ۱۵ بازرسی سالانه	تعداد بازرسی های انجام شده	۱۰ بازرسی در سال
	برگزاری حداقل یک برنامه مناسبتی ویژه حجاب و عفاف در هر ترم در خوابگاه های دختران (۲ بار در سال)	تعداد برنامه های مناسبتی	-
	برگزاری نمایشگاه عرضه پوشش اسلامی در سطح دانشگاه در هر ترم یک نمایشگاه سالانه (۲ بار در سال)	تعداد نمایشگاه	-

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
ارتقاء و ترویج فرهنگ قرآن و عترت در بین دانشجویان	برگزاری محافل انس و کرسی های تلاوت قرآن کریم به تعداد ۲۰ محفل در هر سال	تعداد محافل قرآنی برگزار شده	۱۰ محفل قرآنی
	مشارکت دهی حداکثری سالانه ۱۰۰ نفر دانشگاهیان در جشنواره های قرآنی (جشنواره هدهد)	تعداد مشارکت کنندگان در جشنواره قرآنی	۳۰۰ نفر
	شناسایی نخبگان و استعدادهای برتر قرآنی با نظر سنجی، دو بار در هر سال تحصیلی	تعداد نظرسنجی ها	یکبار نظر سنجی
	اجرای برنامه های تبلیغی و ترویجی فعالیت های قرآنی ویژه دانشجویان غیر ایرانی دو بار در سال	تعداد برنامه های تبلیغی و ترویجی	-
تقویت حمایت های هدفمند خانواده گرا در دانشگاه با اولویت خوابگاه متاهلین	ساخت یک باب خوابگاه متاهلین ۵۰۰ واحدی تا پایان برنامه	درصد پیشرفت کار	-
	پوشش ۱۰۰ درصدی دانشجویان متأهل دارای دو فرزند به بالا و بیشتر- سالانه	درصد پوشش دانشجویان	صفر درصد
توجه و اتخاذ رویکرد دینی و مذهبی در خدمات مشاوره ای به دانشگاهیان	استقرار میز مشاوره فرهنگی و اخلاقی در هر خوابگاه جهت بهبود خدمات مشاوره با تاکید بر موضوعات فرهنگی، دینی و اخلاقی در هر ترم ۱۷ مشاوره (با همکاری نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه)	تعداد خدمات مشاوره انجام شده	-
	استقرار میز مشاوره فرهنگی ویژه پرسنل و ارائه خدمات مشاوره و گفتگوی فردی و گروهی به تناسب نیاز برای کارکنان در حوزه های مختلف اداری و مراکز درمانی در هر سال ۵۰ مشاوره (با همکاری نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه)	تعداد خدمات مشاوره انجام شده	-

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
آموزش و تدوین پیوست فرهنگی در کلیه برنامه ها و فعالیت های حوزه در جهت تقویت باور ها و ارزش های دینی و اخلاقی دانشگاهیان	افزایش برگزاری برنامه و فعالیتهای مرتبط با عرصه های فعالیتهای انجمن های علمی دانشجویی به تعداد ۲۰ برنامه بصورت سالانه	تعداد برنامه های و فعالیت های انجمن های علمی	۱۰۰ برنامه در سال
	برگزاری جلسات شوراهای صنفی دانشجویان- دستیاران و دانشجویان PhD به تعداد ۸ جلسه در سال	تعداد جلسات برگزار شده توسط دانشجویان	یک جلسه
	افزایش بهره مندی از مشارکت دانشجویان در اجرای اردوهای سیاحتی و زیارتی به تعداد ۲۰ نفر بصورت سالانه	تعداد دانشجویان مشارکت کننده	۲۰ دانشجوی داوطلب
	تقدیر از تعداد ۵۰ نفر از فعالان گروه های برتر جهادی در همایش بزرگداشت جهاد گران سلامت سالانه	تعداد افراد تقدیر شده	-
	افزایش فعالیت فرهنگی با موضوع مناسب های ملی و مذهبی با مشارکت کانون های فرهنگی (منطبق با تقویم فرهنگی) به تعداد ۲۰ فعالیت سالانه	تعداد فعالیت های مربوطه انجام شده در کانون	۵۰ فعالیت
	برگزاری ۲۰ دوره آموزش و توانمندسازی کانون های فرهنگی دانشگاه بصورت سالانه	تعداد دوره های آموزشی برگزار شده ویژه کانون ها	۲۰ دوره آموزشی
	برگزاری ۴ دوره آموزش و توانمند سازی فعالان دانشجویی نشریات در هر سال	تعداد دوره های برگزار شده ویژه نشریات	۴ دوره توانمند سازی
	برگزاری ۲ همایش جهادگران سلامت با مشارکت دانشجویان در هر سال	تعداد همایش های برگزار شده	-

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
	افزایش ۵ کانون و گروه جهادی دانشجویی بصورت سالانه	تعداد کانون ها و گروه های جهادی	۲۰ کانون
	برگزاری کارگاه های آموزشی پیوست نگاری فرهنگی به تعداد ۳ کارگاه در هر سال	تعداد کارگاه های آموزشی پیوست نگاری فرهنگی برگزار شده	-
آموزش و توانمندسازی کارکنان در بکارگیری نرم افزارها با استفاده از ظرفیت شرکت های آموزش دهنده	برگزاری دوره های مختلف آموزشی (حضوری و مجازی) مورد نیاز کارکنان به تعداد دو دوره در هر سال	تعداد دوره های آموزشی برگزار شده	-
	برگزاری کارگاههای آموزشی (مجازی و حضوری) مورد نیاز کارکنان به تعداد دو کارگاه در هر سال	تعداد کارگاه های آموزشی برگزار شده	-
افزایش مشارکت در جشنواره ها و رویدادهای دانشگاهی و ملی جذاب (ورزشی، فرهنگی و...) جهت کاهش گرایش به تفریحات ناسالم، آسیب های اجتماعی و ارتقاء ارزش های اخلاقی	برگزاری همایش ها و فعالیت های کوهپیمایی یک بار در هر فصل (۴ بار در سال)	تعداد همایش های کوهنوردی	دو سال قبل برگزار نشده
	برگزاری همایش های پیاده روی یک بار در هر فصل (۴ بار در سال)	تعداد همایش های پیاده روی	یکبار در سال
	برگزاری مسابقات ورزشی بومی- محلی یک دوره در سال (برای پسران و دختران)	تعداد مسابقات برگزار شده	-

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
	مشارکت ۱۰۰ درصدی مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزش‌های همگانی (المپیادهای ورزش همگانی- مسابقات درون منطقه ای) - سالانه	درصد مشارکت کنندگان در المپیاد ورزش همگانی	مشارکت ۱۰۰ درصدی در ۹ رشته ورزشی (به تعداد ۱۰۳ نفر ۳۹ پسر و ۶۴ دختر) در دومین همایش مجازی ورزش ها همگانی بزرگداشت شهدای دانشجو و کسب مقام اول.
	مشارکت ۱۰۰ درصدی مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزش‌های قهرمانی (المپیادهای ورزش قهرمانی- مسابقات درون منطقه ای) - سالانه	درصد مشارکت کنندگان در المپیاد ورزش قهرمانی	مشارکت ۱۰۰ درصدی دانشجویان در ۸ رشته ورزشی قهرمانی در چهاردهمین المپیاد ورزش های قهرمانی دانشجویان پسر و کسب مقام اول.
	برگزاری مسابقات دانشکده ای ویژه دانشجویان دختر (علاوه بر مسابقات دانشکده ای پسران) به تعداد یک دوره مسابقه در هر سال دختران: بدمینتون - تنیس روی میز - فوتسال پسران: فوتبال - والیبال	تعداد مسابقات دانشکده ای	جهت دانشجویان دختر تاکنون برگزار نشده و فقط هر سال یک دوره مسابقات فوتبال بین دانشکده ای بین ۷ دانشکده صرفاً جهت آقایان برگزار شده است.

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
	افزایش ۳ نمایشگاه فرهنگی هنری جهت آماده سازی شرکت در جشنواره ها و رویدادها سالانه	تعداد نمایشگاه های برگزار شده	۵ نمایشگاه در سال
	افزایش برگزاری مسابقات فرهنگی هنری در جهت آماده سازی شرکت در جشنواره ها و رویداد های ملی و دانشگاهی به تعداد ۳ مسابقه بصورت سالانه	تعداد مسابقات فرهنگی برگزار شده	۵ مسابقه
	برگزاری رویدادهای فرهنگی به منظور تعمیق معرفت دینی و ارزش های انقلابی دانشجویان به تعداد ۱۰۰ رویداد تا پایان برنامه	تعداد برنامه های برگزار شده	۱۰۰ رویداد
جلب حمایت بخش خصوصی و خیرین در توسعه زیر ساخت های دانشجویی و فضاهای فیزیکی خوابگاهی (با اولویت خوابگاه های متاهلین، بهسازی و تعمیرات خوابگاه های دانشجویی)	عقد تفاهم نامه همکاری با خیرین جهت ساخت خوابگاه جدید و تخریب خوابگاه شهید ردانی پور تا پایان برنامه	تفاهم نامه امضا شده	-
	عقد تفاهم همکاری با خیرین جهت تجهیز، بهسازی و تعمیرات خوابگاه های فرسوده موجود تا پایان برنامه	تفاهم نامه امضا شد	-
	عقد تفاهم همکاری با خیرین جهت ساخت خوابگاه دانشجویی متاهلین تا پایان برنامه	تفاهم نامه امضا شده	-
ارتقاء سطح خدمات رفاهی فعالیت ها و برنامه ها با توجه بهافزایش مطالبات صنفی دانشجویان در حوزه های رفاهی	افزایش امکان استفاده دانشجویان از سالن های ورزشی خوابگاه ها در زمان های فراغت دانشجویان به میزان ۲۰ درصد بصورت سالانه	درصد استفاده دانشجویان از سالن های ورزشی	۲۰٪
	افزایش تجهیزات ورزشی موجود در خوابگاه ها به میزان ۲۰ درصد بصورت سالانه	درصد تجهیزات ورزشی	۲۰٪

هدف کلان	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
	پیشرفت ۲۰ درصدی تجهیز، نوسازی و ایمن سازی خوابگاه های فرسوده موجود دانشجویان در هر سال تا پایان سال	درصد تجهیزات خوابگاهی / نوسازی اضافه شده	۲۰٪
	استاندارد سازی ۱۰۰ درصدی تغذیه دانشجویان با تامین اقلام و مواد غذایی مطلوب جهت طبخ غذای با کیفیت برای دانشجویان - سالانه	درصد بهبود کیفیت مواد غذایی	۸۰٪
	شناسایی مشکلات دانشجویان در حوزه های رفاهی و تلاش در جهت رفع معضلات به میزان ۱۰۰ درصد سالانه	درصد مشکلات شناسایی شده	-
	افزایش ۱۰ دستگاه کامپیوتر در بخش های مختلف حوزه (خوابگاه ها، کانون های فرهنگی و ...) متناسب با افزایش دانشجویان تا پایان برنامه	تعداد کامپیوتر خریداری شده	۴۵ کامپیوتر در ۱۰ کانون فرهنگی + ۳۵ دستگاه در خوابگاه
	افزایش سرعت پهنای باند خوابگاه ها به میزان ۱۶ گیگا بایت تا پایان برنامه	سرعت اینترنت بر حسب گیگ	سرعت پهنای باند موجود ۲ تا ۸ گیگا بایت
	ارائه تسهیلات رفاهی به دانشجویان کم بضاعت جهت کاهش عوارض ناشی از تورم اقتصادی به میزان ۱۰ درصد سالانه	درصد تسهیلات رفاهی ارائه شده به دانشجویان کم بضاعت	-
	جلوگیری از افزایش هزینه اینترنت مازاد بر سهمیه تخصیص داده شده به میزان ۲۰ درصد سالانه	درصد افزایش هزینه اینترنت	هر گیگا بایت ۱۰ هزار ریال
	افزایش ۲۰ درصدی پرداخت انواع وام (مسکن، وام ازدواج، خرید لپ تاپ و ...) در قالب تسهیلات کم بهره به دانشجویان بصورت سالانه	درصد افزایش وام	۱۰٪

منابع

۱. برایسون، جان، ام (۱۳۸۶) برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
۲. هانگر، جی دیوید، ویلن، توماس آل (۱۳۸۴) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹) درسنامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم
۴. هریسون، جفری، کارون، جان (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات هیئت.
۵. پیرس، جان، رایینسون (۱۳۸۵) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات یادواره کتاب، چاپ پنجم.
۶. انسف، اچ ایگور، مک دائل، ادوارد جی (۱۳۸۵) استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت.
۷. کیانی، علیرضا (۱۳۸۱) برنامه ریزی استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۲۱.
۸. دیوید، آر، فرد (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹) مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران، انتشارات سمت.
۱۰. آقازاده، هاشم (۱۳۸۱) طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۱. برنامه ششم توسعه کشور دسترس در سایت: <http://www.rrk.ir/Files/Laws>
۱۲. برنامه تحول نظام سلامت دسترس در سایت: http://treatment.sbm.ac.ir/uploads/HSE_Chapter_381313_5011.pdf
۱۳. بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی دسترس در سایت: <http://farsi.khamenei.ir/message-content?id=05038>
۱۴. سند سلامت روان کشور دسترس در سایت: <http://health.sbm.ac.ir/index.jsp?pageid=38313&p=5>