

از منظر رویکرد کارکردگرایی و ساختاری، نهادهای گوناگون از جمله نهاد دین، نهاد اقتصاد، نهاد آموزش، نهاد خانواده و نهاد سیاست اجزای محوری یک جامعه را تشکیل می‌دهند و نهاد آموزش به همراه نهاد دین و خانواده نقش کلیدی در تولید و بازتولید فرهنگی دارند. به ویژه، مراکز آموزش عالی به عنوان مهمترین بخش نهاد آموزش در هر کشوری باید بتواند به خوبی از عهده انجام این کارکرد برآیند. به بیان بهتر، دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاهی بعد از دانش‌آموختگی باید بتوانند در جهت هویت بخشی به جامعه و نوآوری در آن بکوشند و در واقع، دانشگاه باید بتواند ارزش‌ها، نگرش‌ها، و هنجارهای مورد نیاز جامعه و نسل‌های بعدی را در دانشجویان درونی کند و آنها را افرادی خلاق، نوآور، آینده‌نگر و با دیدی گسترده و در عین حال پایبند و حساس نسبت به منافع، میراث فرهنگی و دینی کشور تربیت کند و مهارت‌های لازم را در آنها به وجود آورد. برای نیل به این منظور انجام مطالعات و پژوهش‌های میدانی برای فهم عالمانه مسائل فرهنگی و اجتماعی از جایگاه مهمی برخوردار است؛ در این راستا، معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه با بررسی‌های متعدد میدانی به مطالعه و بررسی‌های لازم پرداخت و در پژوهشی که تحت عنوان «طرح جامع بررسی مسایل فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس» بر مبنای آموزه‌های مطالعات SOCI NT (اطلاعات فرهنگی و اجتماعی) طی سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳ انجام داد، دریافت که بخشی از برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه با نیازهای فرهنگی و اجتماعی جامعه دانشگاهی تفاوت‌های قابل تاملی دارد که بر این اساس باید اقدامات متنوع، اثربخش و جدیدی انجام شود؛ لازم به ذکر است در این شیوه مطالعاتی با بررسی خصلت‌های فرهنگی، اخلاقی و نگرش‌های افراد جامعه، تحلیل‌های لازم می‌شود؛ برای مثال از میان آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی، کاهش امید و تصویر آینده (با نسبت ۸۵ درصد) بالاترین میزان اهمیت را برای دانشجویان این دانشگاه به خود اختصاص داده است و پس از آن موضوع مهاجرت نخبگان، سرقت علمی و عدم رعایت مالکیت معنوی، کاهش احساس امنیت و رفتارهای پرخطر به ترتیب اولویت نگرشی دانشجویان در دانشگاه تربیت مدرس است که ضروری است برنامه‌های جدی برای آن تدارک دیده شود؛ بخش عمده‌ای از این مشکلات فرهنگی و اجتماعی به شدت متأثر از فضای عمومی کشور است و در عمل نمی‌توان راه‌کارهای اثربخش کوتاه مدت برای آن در دانشگاه اندیشید. در همین حال، استفاده از نتایج پژوهش‌های دانشجویان (۱۸ پایان‌نامه، رساله دکتری و مقالات دانشجویان دانشگاه در فصلنامه‌های علمی-پژوهشی) در حوزه مسائل فرهنگی و اجتماعی دانشگاه و همچنین استفاده از نتایج «کارگاه تحلیل وضعیت فرهنگی اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس» با سه ماه کار مداوم کارگروهی متشکل از اعضای هیات علمی، کارمندان فعال در امور فرهنگی و دانشجوی دکتری آشنا با موضوعات فرهنگی دانشگاه، همگی نشان دهنده این نکته بود که ابتدا باید وضعیت موجود دانشگاه در حوزه فرهنگی مورد ارزیابی دقیق قرار

گیرد و سپس دورنمایی از وضعیت مطلوب مورد انتظار در حوزه دانشگاه ترسیم شود.

بر این اساس این مجموعه به عنوان «سند راهبردی برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه»، شامل اهداف و راهبردها و برنامه‌های مشخصی است که امید است دانشگاه را از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب مورد انتظار در حوزه‌ی فرهنگی و اجتماعی سوق دهد. لازم به توضیح مجدد است در فرآیند تدوین این سند افزون بر موارد ذکر شده اسناد بالادستی مربوط به قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط با مسائل فرهنگی و اجتماعی دانشگاه شامل:

نظرات مجموعه مسئولان عالی نظام جمهوری اسلامی اعم از دیدگاه‌های فرهنگی امام خمینی(ره)، ملاحظات

مقام معظم رهبری و دیدگاه‌های فرهنگی ریاست جمهوری

اسناد بالادستی و سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران

مصوبات برنامه پنجم و ششم در حوزه آموزش عالی و فرهنگ

نقشه مهندسی فرهنگی کشور

سند نقشه جامع علمی کشور؛

گزارش توسعه دانشگاه تربیت مدرس مشتمل بر بیانیه مأموریت چشم‌انداز و ارزش‌های حاکم بر نظام دانشگاهی

تربیت مدرس

مورد ملاحظه و مطالعه دقیق قرار گرفته است.

در قسمت دوم این سند، مجموعه پیوست برنامه‌های معاونت فرهنگی و اجتماعی تحت عنوان تقویم فرهنگی دانشگاه تربیت مدرس در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ آورده شده که بر اساس سند راهبردی تدوین شده است؛ این مجموعه برنامه شامل دو بخش می‌باشد: بخش اول تقویم برنامه‌های اجرایی و عملیاتی معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه و تقویم برنامه‌های اجرایی و مطالعاتی، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی است که مشتمل بر مجموعه برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی مناسبت‌های مذهبی و ملی، مجموعه برنامه‌های نهادهای فرهنگی و تشکل‌های دانشجویی به همراه اجرای طرح‌های پیمایشی و فعالیت‌های فوق برنامه به ترتیب زمانی در طول سال است. در خصوص انجمن‌های علمی دانشجویی، کانون‌های فرهنگی-هنری و امور فرهنگی خوابگاه‌ها نیز حسب وظیفه ذاتی معاونت فرهنگی و اجتماعی و با هماهنگی و نظارت مجموعه، برنامه‌هایی متعدد و تنوع در نظر گرفته شده است که نسبت به برگزاری آنها اقدام می‌شود.

بخش دوم ناظر بر برنامه‌های مستمر فرهنگی و اجتماعی دانشگاه است که در طول سال تحصیلی و به صورت مداوم انجام خواهد شد. حمایت از برگزاری برنامه‌های پیشنهادی انجمن‌های علمی دانشجویی (حدود ۴۰۰ برنامه)، حمایت از چاپ و

انتشار نشریات دانشجویی، اختراعات دانشجویان و برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی فعالیت‌ها و پیگیری برای تحقق طرح پیشنهادی مرکز رشد فناوری‌های نرم و ایجاد زیرساخت در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان فرهنگی از جمله برنامه‌های مستمر این معاونت خواهد بود. معاونت فرهنگی و اجتماعی امید دارد با نظارت و ارزیابی دقیق در اجرای این سند گام کوچکی را برای اعتلای فرهنگی کشور طی سال‌های آینده برداشته باشد.

محمدرضا امین‌ناصری

معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه

1. ضرورت تدوین سند برنامه راهبردی فرهنگی و اجتماعی

فقدان نقشه راه و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی به همراه ضرورت ترسیم چشم‌انداز و رسالت و افزون بر آن نوپایی معاونت فرهنگی و اجتماعی، تدوین سند راهبردی فرهنگی و اجتماعی را برای این معاونت اجتناب‌ناپذیر ساخته است. بر این اساس در تدوین این سند ابتدا مطالعات جامعی در اسناد بالادستی حوزه فرهنگی و اجتماعی انجام و پژوهش‌های لازم در معاونت فرهنگی صورت گرفت. اهم اسناد بالادستی شامل نظرات و دیدگاه‌های مقام معظم رهبری، نقشه مهندسی فرهنگی کشور، سند دانشگاه اسلامی و اولویت راهبردی وزارت علوم را شامل می‌شود. پژوهش‌های صورت گرفته توسط معاونت فرهنگی شامل «طرح جامع بررسی مسائل فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس» در سال‌های ۱۳۹۲ و ۱۳۹۳، استفاده از نتایج پژوهش‌های دانشجویان (۱۸ رساله دکتری، پایان‌نامه و مقالات علمی پژوهشی دانشجویان دانشگاه) در حوزه مسائل فرهنگی و اجتماعی دانشگاه و استفاده از نتایج «کارگاه تحلیل وضعیت فرهنگی اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس» در سال ۱۳۹۳ می‌شود. بعد از جمع‌بندی مطالعات و تحقیقات صورت گرفته بیش از ۵۰ مؤلفه دربرگیرنده نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در حوزه فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس استخراج و در ماتریس SWOT، استقرار یافت. در مرحله بعدی بر اساس اولویت‌ها و مقایسه عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر، راهبردهای SO، WO، ST، WT تعیین گردید و در نهایت اقدامات مورد نیاز برای انجام راهبردهای تعیین شده، مشخص شد. در ادامه این سند اهداف راهبردی فرهنگی - اجتماعی دانشگاه بر اساس

رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در قالب مضامین و مناظر راهبردی تعیین و نقشه راهبردی فرهنگی-اجتماعی دانشگاه ترسیم شد. در گام بعد سنجه‌های عملکردی تعیین و در نهایت اقدامات راهبردی و عملیاتی در حوزه فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تدوین شد.

2. یافته‌های تحقیقی معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه

2-1- طرح جامع بررسی مسایل فرهنگی و اجتماعی دانشجویان دانشگاه

این طرح طی دو سال پیاپی (۱۳۹۲ و ۱۳۹۳) در میان دانشجویان ورودی جدید دانشگاه از طریق پرسشنامه و با نمونه گیری تصادفی قابل تعمیم به کل جمعیت اجرا و مشخص شد از میان آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی، کاهش امید و تصویر آینده با نسبت ۸۵ درصد بالاترین میزان اهمیت را برای دانشجویان این دانشگاه به خود اختصاص داده- است و پس از آن موضوع مهاجرت نخبگان، سرقت علمی و عدم رعایت مالکیت معنوی، کاهش احساس امنیت و رفتارهای پرخطر به ترتیب اولویت نگرشی دانشجویان ورودی جدید دو سال گذشته به دانشگاه تربیت مدرس بوده است. (گزارش تفصیلی این طرح به صورت محرمانه در معاونت فرهنگی و اجتماعی نگهداری می‌شود)

2-2- پژوهش‌های دانشجویان دانشگاه در حوزه مسائل فرهنگی و اجتماعی

(18 رساله دکتری، پایان‌نامه و مقاله در نشریات علمی و پژوهشی)

یکی دیگر از منابع تدوین راهبردها در این سند، پژوهش‌هایی است که از سوی دانشجویان دانشگاه در سال‌های مختلف تحت نظر اساتید راهنما و مشاور انجام شده است و در نوع خود واجد نکات مهمی برای سیاستگذاری فرهنگی و اجتماعی در دانشگاه محسوب می‌شود. در ذیل به مهمترین نتایج برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

فقدان مؤلفه‌های دانشگاه کارآفرین (پایان‌نامه: بررسی ویژگی‌های کارآفرین در دانشگاه تربیت مدرس)

بیگانگی تحصیلی و دانشگاهی دانشجویان (مقاله علمی پژوهشی با عنوان جوانان و بیگانگی تحصیلی در دانشگاه تربیت مدرس)

ضعف عملکرد گرافیکی در محیط دانشگاه (پایان‌نامه تحت عنوان بررسی عملکرد گرافیک محیطی در دانشگاه تربیت مدرس)

احساس نامطلوب نسبی امنیت اقتصادی و روانی دانشجویان (پایان‌نامه تحت عنوان بررسی و رتبه‌بندی عوامل استرس‌زا

در بین دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس)

رفتارهای شبه آنومیک پسران و منفعل دختران در دانشگاه (مقاله علمی پژوهشی با عنوان مطالعه جامعه‌شناختی اولویت

های ارزشی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس)

ضرورت معناگرایی در طراحی فضای معماری دانشگاه (پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان معناگرایی در طراحی

فضای معماری، فضای نمایشگاهی دانشگاه تربیت مدرس با استفاده از سازه‌های پوسته)

کم توجهی به برنامه‌های پرنشاط در دانشگاه (پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان مطالعه و شناخت علائق، انگیزه‌ها و

تنگناهای گذران اوقات فراغت اساتید، دانشجویان و کارکنان دانشگاه تربیت مدرس و جایگاه ورزش در آن)

ضرورت شناخت و اولویت‌بندی عوامل استرس‌زا در بین دانشجویان دانشگاه (پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان

بررسی و رتبه‌بندی عوامل استرس‌زا در بین دانشجویان مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری دانشگاه تربیت مدرس)

ضرورت فهم عوامل گرایش به مهاجرت در بین دانشجویان (پایان نامه تحت عنوان بررسی گرایش دانشجویان به مهاجرت

از کشور)؛

2-3- تحلیل محتوای اسناد بالادستی در حوزه مسائل فرهنگی و اجتماعی

دیدگاه‌های فرهنگی امام راحل (ره)، نظرات و دیدگاه‌های مقام معظم رهبری، نقشه مهندسی فرهنگی کشور، نقشه جامع

علمی کشور، سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها و سند برنامه راهبردی فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از

دیگر منابعی بود که برای تدوین این سند مطالعه و با استفاده از آموزه‌های «روش تحلیل محتوای گفتمانی» مورد بهره‌برداری

قرار گرفت. از مهمترین گویه‌های استخراجی می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

ضرورت تقویت فضای تضارب آرا و هم‌اندیشی آزاد به‌ویژه تعامل فکری نخبگان و اندیشه‌ورزان حوزه و دانشگاه

با تأکید بر حمایت از کرسی‌های آزاداندیشی و نظریه‌پردازی

ضرورت شناسایی، جذب و حفظ نظام‌مند دانشگاهیان، نخبگان و روشنفکران دینی و ارتقاء و به کارگیری

ظرفیت‌های آن‌ها برای تقویت قدرت نرم در سطوح ملی و بین‌المللی

ضرورت حاکمیت مبانی، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری

ضرورت برنامه‌ریزی جهت ارتقای امید، نشاط افزایی و سامان دادن اوقات فراغت دانشگاهیان

تقویت خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری در علم.

در این کارگاه پس از ۷۶۰ نفر ساعت کار در مدت دو ماه موارد ذیل به عنوان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استخراج

شد:

اهم موارد استخراج شده در خصوص نقاط قوت:

برگزاری مناسبت‌های فرهنگی و حفظ شعائر در دانشگاه
امکان تربیت مدرس تراز در سطح ملی
نیروهای جوان و ورزیده در کادر هیأت علمی
توانمندی‌های فرهنگی ارزشی متنوع دانشگاه
دغدغه جامعه دانشگاهی در خصوص فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی
ظرفیت ایجاد مکتب علمی-فرهنگی دانشگاه
ظرفیت تدوین برنامه‌های راهبردی فرهنگی
امکان بهره‌مندی از دانش‌آموختگان توانمند فرهنگی در دانشگاه.

اهم موارد استخراج شده در خصوص نقاط ضعف:

کم‌توجهی به نظرات جامعه دانشگاهی در حوزه فرهنگی و اجتماعی
استفاده ناکافی از توان و ظرفیت علمی اساتید در حوزه فرهنگی و اجتماعی
عدم یکپارچگی نهادهای متولی فرهنگی
کمبود ساز و کار سنجش نظرات در زمینه فرهنگی اجتماعی
نقصان ارزشیابی علمی نسبت به حوزه‌های فرهنگی اجتماعی
کم‌توجهی دانشگاه به قوانین و مقررات آیین‌نامه‌های فرهنگی
فقدان تنوع در کانون‌های فرهنگی-هنری دانشجویان
عدم پیوستگی مسئولین فرهنگی دانشگاه با بدنه دانشجویی.

اهم موارد استخراج شده در خصوص فرصت‌ها:

مقبولیت دانشگاه در جامعه علمی کشور

پشتوانه سه دهه تجارب فرهنگی اجتماعی انقلاب اسلامی

نگاه ویژه رهبری به مسائل فرهنگی-اجتماعی دانشگاه

وجود اسناد بالادستی در حوزه فرهنگی-اجتماعی کشور

موقعیت ممتاز ایران در جهان اسلام

ابعاد معنوی و مقبولیت فرهنگی اجتماعی نظام ولایت فقیه و مردمسالاری دینی

ظرفیت غنی اهل بیت و تمدن اسلامی ایرانی در تولید سرمایه اجتماعی

ظرفیت غنی علوم اسلامی اصیل و تأثیر آن در حوزه فرهنگی-اجتماعی

اهم موارد استخراج شده در خصوص تهدیدها:

حاکمیت نگاه کمی به مسائل دانشگاهی

تلاش غرب در ایجاد گسست فرهنگی و شکاف بین نسلی

کمبود نشاط در برنامه‌های فرهنگی-اجتماعی کشور

آثار منفی فرهنگی-اجتماعی شبکه‌های ماهواره‌ای

شبیه‌خون فرهنگی-اجتماعی غرب

کمبود تولیدات نمایشی، خلاق و سرگرمی در حوزه فرهنگی-اجتماعی

فضای غیرفرهنگی حاکم بر دانشگاه‌های غیر انتفاعی و تأثیر آن بر مجامع تصمیم‌ساز

تأثیر بحران‌های اقتصادی بر هزینه‌ها و اعتبارات دانشگاه

قوت/ضعف، فرصت‌ها/تهدیدها وضعیت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه به طور کامل در بخش اهداف راهبردی و در قالب

ماتریس SWOT آورده شده است.

3. مدل‌سازی سند برنامه راهبردی فرهنگی و اجتماعی

یکی از ابزارهای مناسب و کارا در پیاده‌سازی استراتژی و اندازه‌گیری عملکرد یک سازمان استفاده از مدل «کارت امتیازی

متوازن»¹ (BSC) است. کارت امتیازی متوازن، مأموریت سازمان را در چهار جنبه مشتری، مالی، فرآیند داخلی، رشد و

یادگیری آینده را توصیف می‌کند و چارچوبی جهت تبدیل منطق راهبردی سازمان و چشم‌انداز و مأموریت سازمان به سنجه‌های قابل اندازه‌گیری و کنترل فراهم می‌نماید. در BSC نسل سوم که مبتنی بر مضامین و اهداف راهبردی است، تبیین چشم‌انداز سازمان را در چهار منظر دنبال خواهد کرد.

آنچه که در مدل BSC مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد برنامه‌ریزی راهبردی یک سازمان از منظر و جنبه‌های مختلف می‌باشد. در منظر یا جنبه مالی، افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها برای سازمان‌های انتفاعی مهمترین دستاورد و به نوعی هدف اصلی قلمداد می‌شود و اقدامات نوآورانه برای درآمد بیشتر و مدیریت هزینه‌ها از این منظر مورد توجه قرار می‌گیرد. اما در مورد موسسه‌ها و سازمان‌های غیر انتفاعی از جمله نهادهای فرهنگی آنچه که به عنوان هدف قلمداد می‌شود ارزش آفرینی و متبلور شدن ارزش‌های مورد نظر ذی‌نفعان سازمان نظیر تعالی فرهنگی، نشاط افزایی، ارتقای ارزش‌های اخلاقی و ... می‌شود. جنبه مهم دیگر در مورد سازمان‌های انتفاعی در فضای پر رقابت امروزه جنبه مشتری می‌باشد. در واقع این مشتری است که تعیین می‌کند چه چیزی، با چه کیفیتی و چگونه و در چه زمانی ارائه شود تا رضایت مشتری جلب و بقای سازمان تضمین شود. در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی به جای مفهوم مشتری می‌توان مخاطب را جایگزین کرد. در واقع سازمان‌های غیر انتفاعی به مخاطبین به دید کسب درآمد نگاه نمی‌کنند اما از آنجایی که فلسفه وجود نهادهای فرهنگی و اجتماعی اثرگذاری مفید و مؤثر در جامعه هدف و مخاطبین می‌باشد لذا این جنبه از اهمیت بسزایی برخوردار است. با استناد به مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته که در بخش قبل اشاره شد و بر اساس رویکردهای SWOT و BSC در ادامه جزئیات اسناد راهبردی فرهنگی-اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس، تشریح شده است:

3-1- رسالت یا مأموریت (Mission)

گسترش و تعمیق ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی ایرانی-اسلامی دانشجویان و دانشگاہیان با افزایش زمینه‌های نوآوری و خلاقیت و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و معنوی از طریق برنامه‌ها و راهکارهای نوآورانه فرهنگی؛

3-2- چشم‌انداز (Vision)

می‌خواهیم در افق ۱۴۰۴ به دانشگاهی الگو در سطح سه دانشگاه برتر کشور در زمینه نشاط، نوآوری، دوست‌داری علم و پایبندی به مکارم اخلاق برسیم.

3-3- اهداف راهبردی (Strategic Objectives)

همان‌طور که اشاره شد بعد از جمع‌بندی مطالعات و تحقیقات صورت گرفته بیش از ۵۰ مؤلفه دربرگیرنده نقاط قوت/ضعف و فرصت/تهدید در حوزه فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس استخراج و در ماتریس SWOT مشخص شد. در مرحله بعدی بر اساس اولویت‌ها و مقایسه عوامل داخلی و خارجی با یکدیگر، استراتژی‌های SO، WO، ST، VT تعیین گردید و در نهایت اقدامات مورد نیاز برای انجام استراتژی‌های تعیین شده، مشخص شد.

در نهایت بعد از تدوین ماتریس SWOT اهداف راهبردی استخراج شد که این اهداف یا بر اساس تقویت نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها (استراتژی SO) یا برطرف کردن نقاط ضعف و با بهره‌برداری از فرصت‌ها (استراتژی WO) و یا برطرف کردن نقاط ضعف و کاهش تهدیدها (استراتژی VT) و یا تقویت نقاط قوت و کاهش تهدیدها (استراتژی ST) تدوین شده‌اند. برای نمونه در شکل ۱ چهار هدف راهبردی گسترش و تعمیق ارزش‌های دینی و اخلاقی، ساماندهی نظام اداری و هماهنگ‌سازی نهادهای متولی فرهنگ دانشگاه، تقویت روحیه نشاط و شادابی دانشجویان و ایجاد کارآفرینی فرهنگی، نشان داده شده است. بر این اساس هدف راهبردی «گسترش و تعمیق ارزش‌های دینی و اخلاقی» در راهبردهای قوت و فرصت قرار گرفته است. به جهت نقاط قوت دانشگاه در حفظ شعائر و برگزاری مراسم‌های مذهبی، امکان بهره‌برداری از دانشجویان توانمند فرهنگی و با توجه به تحصیلات تکمیلی بودن دانشگاه و وجود اساتید متخصص حوزه فرهنگی و اجتماعی در سطح دانشگاه و همچنین پشتوانه سه دهه تجارب فرهنگی و اجتماعی انقلاب اسلامی، ظرفیت غنی اسلامی در تولید سرمایه اسلامی و وجود ظرفیت کافی جهت اعتلای هویت، ارزش و منزلت دانشگاهی هدف راهبردی «مطالعات نیازها و آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی» در راهبردهای ضعف و فرصت قرار گرفته است. با توجه به نقطه ضعف دانشگاه در استفاده ناکافی از توان و ظرفیت علمی اساتید در حوزه فرهنگی و اجتماعی و همچنین فرصت‌های مقبولیت دانشگاه در جامعه علمی کشور، پشتوانه سه دهه تجارب فرهنگی و اجتماعی انقلاب اسلامی، هدف راهبردی «تقویت روحیه نشاط و شادابی دانشجویان» در راهبردهای ضعف و تهدید قرار گرفته است. با توجه به نقطه قوت دانشگاه در امکان بهره‌برداری از دانشجویان توانمند فرهنگی و با توجه به تحصیلات تکمیلی بودن دانشگاه و وجود اساتید متخصص حوزه فرهنگی و اجتماعی در سطح دانشگاه و تهدید نبود رویکرد کارآفرینی فرهنگی و کمبود اعتبارات فرهنگی، هدف راهبردی «ایجاد کارآفرینی فرهنگی» در راهبردهای قوت و تهدید قرار گرفته است.

<p>ضعف W</p>	<p>قوت S</p>
<p>-عدم یکپارچگی نهادهای متولی فرهنگی، -استفاده ناکافی از توان و ظرفیت علمی اساتید در حوزه فرهنگی واجتماعی، -سیاست‌های انقباضی دانشگاه در ارتباط با فعالیت‌های فرهنگی و عدم برگزاری دوره‌های آموزشی تکمیلی جهت ارتقای مهارت‌های فردی و اجتماعی</p>	<p>-برگزاری مناسبت‌های فرهنگی و حفظ شعائر و برگزاری مراسم های مذهبی -امکان بهره‌برداری از دانشجویان توانمند فرهنگی با توجه به تحصیلات تکمیلی بودن دانشگاه -وجود اساتید متخصص حوزه فرهنگی واجتماعی در سطح دانشگاه.</p>
<p>مطالعات نیازها و آسیب‌های فرهنگی واجتماعی</p>	<p>فرصت O</p> <p>-مقبولیت دانشگاه در جامعه علمی کشور، -پشتوانه سه دهه تجارب فرهنگی واجتماعی انقلاب اسلامی، -ظرفیت غنی باورهای اسلامی در تولید سرمایه اسلامی، -وجود ظرفیت کافی جهت اعتلای هویت، ارزش و منزلت دانشگاهی.</p>
<p>تقویت روحیه نشاط و شادابی دانشجویان</p>	<p>تهدید T</p> <p>-کبود نشاط در برنامه‌های فرهنگی واجتماعی کشور، -آثار منفی فرهنگی واجتماعی شبکه‌های اجتماعی مجازی غرب، -نبود رویکرد کارآفرینی فرهنگی. -کمبود اعتبارات و فضای فرهنگی</p>

شکل 1 : ماتریس SWOT

(جزئیات کامل ماتریس SWOT در پیوست این سند آمده است.)

بر اساس مطالعات، تدوین سند در نهایت راهبردهای مورد نظر معاونت فرهنگی و اجتماعی به شرح ذیل صورت‌بندی شد:

3-3-1- تقویت روحیه نشاط و شادابی دانشجویان

3-3-2- افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری

3-3-3- گسترش و تعمیق ارزش‌های دینی و اخلاقی

3-3-4- تعمیق فرهنگ، تمدن و هویت ملی دانشگاهیان

3-3-5- تقویت ارتباط و تعامل استادان و دانشجویان

3-3-6- سامان‌دهی اوقات فراغت دانشگاهیان و افزایش تنوع و جذابیت برنامه‌ها

3-3-7- پاسخگویی شفاف و تسهیل اجرای برنامه‌ها

3-3-8- نهادینه کردن و تعمیق برنامه‌های فرهنگی و دوری از سطحی‌نگری و ظاهرگرایی

3-3-9- افزایش ساز و کار سنجش نظرات در زمینه برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی

3-3-10- مطالعات نیازها و آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی

3-3-11- ساماندهی نظام اداری و هماهنگ‌سازی نهادهای متولی فرهنگ دانشگاه

3-3-12- ارتقای مهارت‌های زندگی

3-3-13- توسعه زیرساخت‌های مجازی و کالبدی حوزه فرهنگی

3-3-14- ایجاد کارآفرینی فرهنگی.

3-4-4- منظرهای راهبردی (Strategic Views)

در نقشه راهبردی، معاونت فرهنگی و اجتماعی، از چهار منظر مورد توجه واقع خواهد شد:

3-4-1- منظر ارزش آفرینی:

ذی‌نفع از این منظر، مسئولان و نهادهای فرهنگی شامل مدیریت دانشگاه، وزارت علوم و نهادهای عالی فرهنگی کشور می‌باشد. در واقع این منظر تبلور ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان است و راهبردهایی که در این منظر قرار می‌گیرند شامل تقویت روحیه نشاط و شادابی دانشجویان، افزایش روحیه آفرینش‌گری و نوآوری، گسترش و تعمیق ارزش‌های دینی و اخلاقی و سرانجام تعمیق هویت و فرهنگ ملی خواهد بود.

3-4-2- منظر مخاطب:

راهبردهای این منظر مشتمل بر تقویت ارتباط و تعامل استادان و دانشجویان، ساماندهی اوقات فراغت دانشگاهیان و افزایش تنوع و جذابیت برنامه‌ها، پاسخگویی شفاف و تسهیل اجرای برنامه‌ها و در نهایت تعمیق برنامه‌های فرهنگی با تاکید بر دوری از سطحی‌نگری و ظاهرگرایی خواهد بود.

3-4-3- منظر فرآیندهای داخلی:

در این منظر باید مشخص شود برای رسیدن به اهداف منظرهای ارزش‌آفرینی و مخاطب سازمان چه فرآیندهایی باید مورد توجه قرار گیرد که بر این اساس، راهبردهای تقویت ساز و کار سنجش نظرات در زمینه برنامه‌های فرهنگی و اجتماعی، مطالعات نیازها و آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی و ساماندهی نظام اداری و هماهنگ‌سازی نهادهای متولی فرهنگی و اجتماعی دانشگاه مورد توجه ویژه قرار خواهد گرفت.

3-4-4- منظر ظرفیت‌های سازمانی یا رشد و یادگیری:

ارتقای مهارت‌های زندگی، توسعه زیرساخت‌های مجازی و کالبدی در حوزه فرهنگ و ایجاد بسترهای کارآفرینی فرهنگی در این سند منظر رشد و یادگیری را تشکیل می‌دهند که برای تقویت هر کدام از این موارد باید اقدامات جدی صورت پذیرد.

3-4-4- مضامین راهبردی (Strategic Themes)

مضامین راهبردی، منجر به بهبود مدیریت اهداف و در واقع بیانگر این دیدگاه هستند که در سازمان چه کاری باید صورت پذیرد تا نیل به نتایج مورد نظر تسهیل شود. مضامین راهبردی این سند بر اساس رسالت و چشم انداز عبارتند از :

3-4-1- سرمایه‌های فرهنگی و اجتماعی

3-4-2- راهکارهای نوآورانه.

3-5- نقشه ی استراتژی (Strategy Map)

اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمان منوط به درک راهبردها است و برای اینکه تمامی افراد سازمان بتوانند در یک نمای کلی و کلان، راهبردهای سازمان را متوجه و درک نمایند و نیز به منظور ساده‌سازی فرآیندهای پیچیده‌ای که باعث می‌شود سرمایه‌ها و دارایی‌های نامشهود سازمانی به خروجی‌های ملموس و مشهود تبدیل شوند می‌توان بر مبنای مدل BSC اقدام به شناسایی و استخراج

اهداف کلیدی (راهبردی) سازمان و به تصویر کشیدن روابط علت و معلولی بین آنها کرد. بر این اساس نقشه راهبردی فرهنگی و اجتماعی دانشگاه تربیت مدرس به شرح پیوست تدوین شد.

3-6- تعیین سنجه‌های عملکردی (Performance Measurement)

اهداف راهبردی و نقشه‌های استراتژی سازمان در عمل می‌توانند اهداف کلان سازمان را برای ارائه عملکرد کوتاه مدت و بلند مدت در قالب کلمات و نمودارها نشان دهند. اما برای اجرایی‌سازی این اهداف، می‌بایست آنها را قابل اندازه‌گیری و سنجش کرد. بر این اساس، به منظور تحقق اهداف راهبردی مندرج در نقشه راهبردی سازمان و فرایندهای عملیاتی مستخرج از آنها ضروری است بسیاری از اقدامات قابل اندازه‌گیری و سنجش شوند. این کار با استفاده از سنجه‌های راهبردی انجام می‌شود. در واقع با انتخاب سنجه‌های راهبردی می‌توان اهداف راهبردی را معنادار و اجرایی کرد. بعد از تدوین استراتژی‌ها آنچه که از اهمیت بسزایی برخوردار است تعیین سنجه و شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌باشد. در این سند به ازای هر هدف راهبردی سنجه‌هایی تدوین و به پیوست آورده شده است.

علاوه بر تعیین سنجه‌های راهبردی، به جهت سنجش اثربخش برنامه و اقدامات تدوین شده در این سند، مقرر گردید، در فرم‌های نظرسنجی اجرایی و محتوایی برنامه‌ها، پرسش‌هایی را جهت سنجش میزان دستیابی به هدف راهبردی مربوطه، مد نظر قرار گیرد و با تحلیل داده‌ها علاوه بر سنجش کیفیت برنامه‌های اجرا شده، میزان نسبی دستیابی به هدف راهبردی مربوطه، اندازه‌گیری می‌شود. همچنین در خصوص اینکه چه میزان برنامه و اقدامات اجرایی تدوین شده در راستای تحقق اهداف راهبردی، کارآمد می‌باشد، طرح پژوهشی طراحی و اجرا می‌شود و در به روز آوری سند، بازنگری اهداف، برنامه‌ها، توسعه و تغییر سنجه‌ها، بر اساس طرح‌های پیمایشی و پژوهشی و در صورت نیاز، اعمال خواهد شد.

3-7- ابتکارات راهبردی (Strategic Projects Initiative)

برای اینکه عملکرد به اهداف کمی متصل شود و در نهایت، اهداف راهبردی محقق شوند، به مجموعه اقدامات و فرایندهایی نیاز است که ابتکارات راهبردی نام دارند. هدف از اجرای ابتکارات راهبردی این است که شکاف شناسایی شده بین عملکرد واقعی و مورد انتظار (مطلوب) برای رسیدن به یک هدف راهبردی، پوشش داده شود. معیار اصلی برای انتخاب ابتکارات این است که می‌بایست به صورت مستقیم به اهداف موجود در نقشه استراتژی متصل شوند.

ابتکارات راهبردی در حوزه فرهنگی عبارتند از :

1-7-3 طرح کارآفرینی فرهنگی و شرکت‌های دانش‌بنیان فرهنگی،

2-7-3 طرح جامع فضاسازی فرهنگی دانشگاه،

3-7-3 طرح جامع مهارت‌های زندگی،

4-7-3 پژوهش‌ها و مطالعات در حوزه فرهنگی.

3-8- اقدامات عملیاتی و اجرایی (Action plan)

به منظور مدیریت اقدامات عملیاتی و اجرایی، تقویم فرهنگی و اجتماعی دانشگاه که در برگیرنده دو بخش عمده برنامه‌های اجرایی

در حوزه فرهنگی و برنامه‌های مطالعاتی و زیرساختی می‌باشد، تدوین که در ادامه آورده شده است.