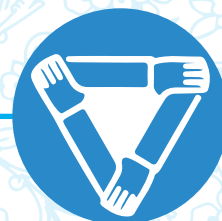
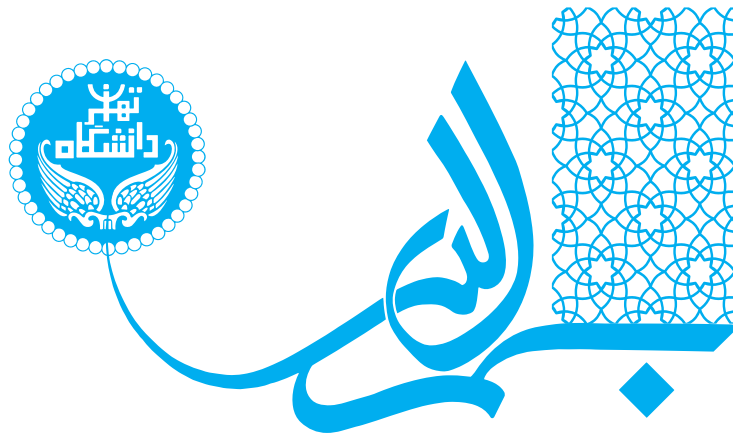




چهارمین برنامه راهبردی دانشگاه تهران

(۱۴۰۰-۱۴۰۳)





شناسنامه

- ☐ عنوان: چهارمین برنامه راهبردی دانشگاه تهران (۱۴۰۳-۱۴۰۰)
- ☐ نظارت: شورای برنامه‌ریزی دانشگاه
- ☐ تهیه و تدوین: دکتر حمیدرضا یزدانی
- مهندس مریم ابراهیمی
- مهندس سارا سعادت
- لیلا مومنی
- سید بهراد رضوی آل هاشم
- ☐ طراحی گرافیک و صفحه‌آرایی: محمدرضا بادپر



۱. مقدمه.....	۵
۱.۱. مراحل اجرای برنامه ریزی راهبردی مسئله محور.....	۷
۲. انتخاب مدل بهینه برای برنامه راهبردی چهارم.....	۸
۳. مراحل تدوین برنامه.....	۱۰
۳.۱. مرحله اول: توافق مقدماتی (برنامه برای برنامه ریزی).....	۱۰
۳.۲. مرحله دوم: تعیین وظایف سازمانی.....	۱۱
۳.۳. مرحله سوم: مخاطبین.....	۱۱
۳.۴. مرحله چهارم: تنظیم مأموریت سازمان.....	۱۲
۳.۵. مرحله پنجم: تحلیل مخاطبین.....	۱۴
۳.۶. مرحله ششم: تعیین موضوعات / مضامین استراتژیک.....	۱۴
۴. موضوعات استراتژیک.....	۱۶
۴.۱. مدیریت یکپارچه تغییرات و انطباق پذیری.....	۱۷
۴.۲. مدل ذهنی و ظرفیت رهبری تحول آفرین برای تقاضا محوری و جامعه پذیر شدن آموزش.....	۱۹
۴.۳. معماری اکوسیستم پژوهشی.....	۲۲
۴.۴. تعالی بخشی مدیریت و سازمان.....	۲۵
۴.۵. بازطراحی مدل کسب و کار به ویژه در بخش مدل درآمدی.....	۲۹
۴.۶. هم آفرینی اثربخش در تعریف خدمات فرهنگی و ایجاد بستر مشارکت ذینفعان.....	۳۲
۵. نقشه راهبردی دانشگاه تهران.....	۳۵



فهرست شکل‌ها

شکل ۱: مراحل مدل برایشون.....	۹
شکل ۲: معاونت‌ها و واحدهای ذینفع در برنامه.....	۱۳
شکل ۳: نمونه کاربرگ تحلیلی.....	۱۵
شکل ۴: نقشه راهبردی دانشگاه تهران.....	۳۵

فهرست جداول

جدول ۱: مخاطبین.....	۱۲
جدول ۲: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک اول.....	۱۸
جدول ۳: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک دوم.....	۲۱
جدول ۴: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک سوم.....	۲۴
جدول ۵: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک چهارم.....	۲۷
جدول ۶: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک پنجم.....	۳۱
جدول ۷: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک ششم.....	۳۴

۱. مقدمه

برنامه‌ریزی در آموزش عالی به‌عنوان موتور محرکه پیشرفت علمی و اجتماعی، نقشی حیاتی و چندبُعدی در هدایت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی به سوی اهداف کلان، پاسخگویی به نیازهای جامعه، و دستیابی به توسعه پایدار ایفا می‌کند. این فرآیند پیچیده و پویا، تنها محدود به تعیین چشم‌انداز و مأموریت نیست، بلکه با تحلیل محیط داخلی و خارجی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، تدوین اهداف هوشمندانه، و طراحی استراتژی‌های انعطاف‌پذیر، به نهادهای آموزشی این امکان را می‌دهد تا در مسیری نظام‌مند، کیفیت آموزش، پژوهش، و خدمات‌رسانی را به سطحی ممتاز ارتقا دهند. در این مسیر، همسویی با تحولات جهانی نظیر انقلاب صنعتی چهارم، دیجیتالی‌سازی، و الزامات توسعه سبز، به عاملی کلیدی در حفظ رقابت‌پذیری بین‌المللی تبدیل می‌شود.

دانشگاه تهران، به‌عنوان نماد آموزش عالی ایران و پیشگام در عرصه‌های علمی و مدیریتی، با بهره‌گیری از تجربه نزدیک به یک قرن فعالیت، همواره در طراحی و اجرای برنامه‌های راهبردی پیش‌تاز بوده است. چهارمین برنامه راهبردی این دانشگاه، که با رویکردی مسئله‌محور طراحی شده، نقطه عطفی در تحول نگرش به برنامه‌ریزی دانشگاهی محسوب می‌شود. در مقابل پارادایم سنتی برنامه‌ریزی که عمدتاً بر تعیین اهداف کلی و بلندمدت متمرکز است، این رویکرد نوین با شناسایی گلوگاه‌های ساختاری، چالش‌های عملیاتی، و نیازهای فوری دانشگاه، راهکاری کارآمد برای تبدیل چالش‌ها به فرصت‌های تحول‌آفرین ارائه می‌دهد.

برخی از مزایای رویکرد مسئله محور در آموزش عالی به شرح زیر می باشد:

۱. تمرکز بر راه‌حل‌های عملیاتی: با تقسیم مسائل کلان به مسائل خرد و اولویت‌بندی آن‌ها، امکان تخصیص منابع مالی و انسانی به صورت هدفمند فراهم می‌شود.
 ۲. افزایش پاسخگویی اجتماعی: دانشگاه با شناخت دقیق نیازهای جامعه (مانند مهارت‌های نوین شغلی، چالش‌های محیط زیستی و بحران‌های فرهنگی) به نهادی پیشرو در حل معضلات ملی تبدیل می‌گردد.
 ۳. تقویت مشارکت ذینفعان: این رویکرد با ایجاد پلتفرم‌های گفت‌وگوی ساختاریافته میان اساتید، دانشجویان، کارفرمایان و نهادهای حاکمیتی، امکان هم‌آفرینی راهبردها را افزایش می‌دهد.
 ۴. سنجش‌پذیری و اصلاح مستمر: با تعیین شاخص‌های کمی و کیفی برای هر مسئله (مانند نرخ اشتغال دانش‌آموختگان، تعداد قراردادهای صنعتی پژوهشی، یا رضایت سنجی دانشجویان)، امکان پایش پیشرفت و بازنگری دوره‌های فراهم می‌شود.
- این نوشتار در زمان ریاست جناب آقای دکتر مقیمی، تدوین شده است که حاصل تلاش تیمی اداره کل برنامه‌ریزی و معماری سازمانی و مشاور محترم برنامه ریزی راهبردی، جناب آقای دکتر ابوئی اردکان به همراه جمع زیادی از مدیران ستاد و صف دانشگاه، از اسفند ۱۴۰۰ لغایت بهمن ۱۴۰۱ می‌باشد.
- در پایان این بخش اینجانب دکتر حمیدرضا یزدانی مدیر کل برنامه ریزی و معماری سازمانی، از همکاران محترم معاونت برنامه ریزی راهبردی و بهبود فرآیندهای این اداره کل، سرکار خانم‌ها مهندس مریم ابراهیمی، لیلا مومنی، مهندس سارا سعادت و آقایان بهراد رضوی آل هاشم و علیرضا مرادی و همچنین حمایت و پشتیبانی مرکز آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان دانشگاه تهران، جناب آقایان مهندس مجید احمدی کافشانی، محمد کوهی و سرکار خانم اعظم سیدی کمال تشکر را دارم. جزئیات کامل این برنامه و اسناد پشتیبان آن در اداره کل برنامه ریزی و معماری سازمانی موجود است.

۱.۱ مراحل اجرای برنامه‌ریزی راهبردی مسئله‌محور

۱. شناسایی مسائل

- جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف مانند نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌های موجود و...
- اولویت‌بندی مسائل بر اساس اهمیت و تأثیرگذاری آن‌ها

۲. تحلیل ریشه‌ای مسائل

- بررسی علل اصلی هر مسئله
- شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر مسئله

۳. تدوین راهکارها

- تولید ایده‌های خلاقانه برای حل هر مسئله
- ارزیابی راهکارها از نظر امکان‌پذیری، اثربخشی و هزینه

۴. انتخاب بهترین راهکار

- انتخاب راهکاری که بیشترین مزیت را برای سازمان داشته‌باشد

۵. پیاده‌سازی راهکارها

- تعیین مسئولین اجرایی و زمان‌بندی برای هر مرحله
- نظارت بر اجرای راهکارها

۶. ارزیابی و بازخورد

- ارزیابی نتایج حاصل از اجرای راهکارها
- اصلاح و بهبود راهکارها در صورت لزوم

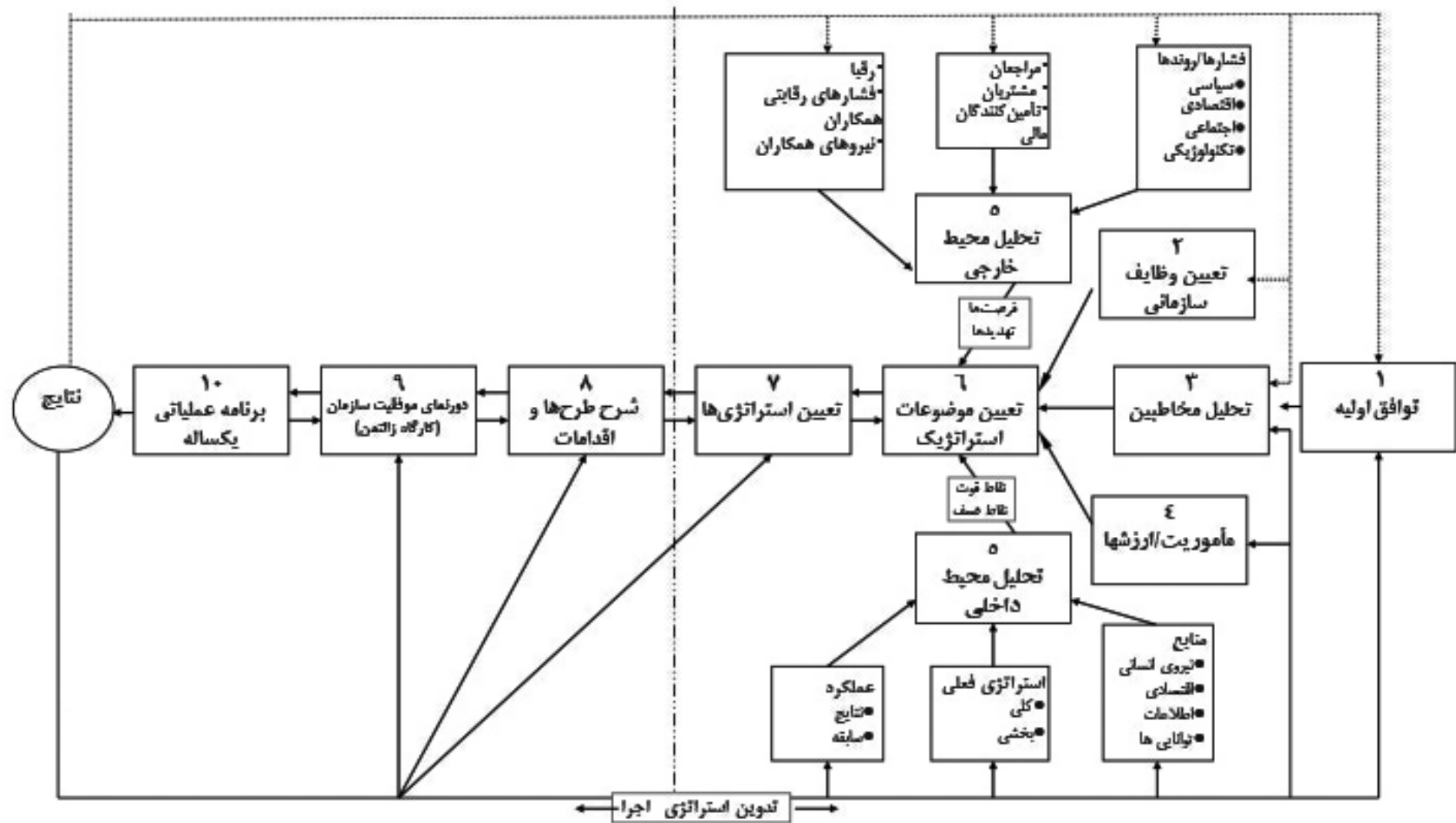
به‌طور کلی، برنامه‌ریزی راهبردی مسئله‌محور یک رویکرد پویا و منعطف است که به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌های پیچیده و در حال تغییر محیط آموزش عالی مقابله کنند و به موفقیت پایدار دست یابند.



۲. انتخاب مدل برنامه راهبردی چهارم مبتنی بر رویکرد مسئله محور

مدل برایشون یکی از مدل‌های پرکاربرد در برنامه‌ریزی راهبردی است که به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود، در بسیاری از سازمان‌ها، از جمله مؤسسات آموزشی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مجموع، مدل برایشون یک ابزار قدرتمند برای برنامه‌ریزی راهبردی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا آینده خود را شکل دهند و به اهداف بلندمدت خود دست یابند.

مراحل شماتیک مدل برنامه ریزی برایشون در شکل ۱ نمایش داده می‌شود و برای هر مرحله اطلاعات مندرج در آن تشریح شده است.



شکل ۱: مراحل مدل برایسون

۳. مراحل تدوین برنامه

۳.۱ مرحله اول: توافق مقدماتی (برنامه برای برنامه‌ریزی)

این مرحله توافق بر سر چهار موضوع زیر را فراهم آورد. توافقات به عمل آمده حاصل مشارکت و بحث و متولیان تدوین برنامه راهبردی دانشگاه تهران، خبرگان، مدیران کل ستادی، روسای کمیسیون‌های تخصصی و مدیران میانی دانشگاه در خصوص موضوعات، به شرح زیر می باشد:

۱. ارزش برنامه‌ریزی استراتژیک

در جلسات برگزار شده با حضور مدیران کل ستادی دانشگاه تهران، تمامی اعضا بر لزوم وجود برنامه استراتژیک در دانشگاه تأکید و توافق داشتند. موافقت شد درصدی از بودجه دانشگاه برای پروژه‌های بهبود برنامه راهبردی در نظر گرفته شود.

۲. لزوم حمایت مدیران ارشد دانشگاه از برنامه

این موضوع طی جلسات متعدد با دعوت از تمامی مدیران بخش‌های اجرایی، رؤسای کمیسیون‌ها و مدیران میانی دانشگاه، برای جلب مشارکت و آموزش آنها پیگیری شد. (بالغ بر ۴۰ ساعت دوره آموزشی برنامه‌ریزی استراتژیک) مسائل شناسایی شده بسته به ماهیت آن، به معاونت‌های مربوطه تخصیص داده می شود. هر معاونت متولی حل یک مساله است که با برگزاری کارگروه‌های تخصصی و عملیاتی متشکل از سایر معاونت‌ها، مسئولیت حل آن مساله را دارد و موظف است گزارش اقدامات انجام شده در این خصوص را در فواصل زمانی مشخص به هیات رئیسه ارائه دهد. ضمناً عملکرد معاونت‌ها در حل مسئله، به عنوان عملکرد آن معاونت تلقی می شود.

۳. مراحل مشخصی که باید در طول فرآیند دنبال شوند

در طول برنامه، تامین منابع مورد نیاز برای پروژه‌های بهبود، می بایست توسط مراجع ذیربط تضمین شود. در صورت حل شدن مسئله شناسایی شده فعلی، مسئله بعدی حوزه مرتبط، جایگزین می شود.

۴. قالب و زمان‌بندی گزارش‌ها.

۳.۲ مرحله دوم: تعیین وظایف سازمانی

۱. وظایف رسمی

وظایف رسمی دانشگاه از روی اساسنامه دانشگاه تهران مصوبه مورخ هشتم آبان ماه ۱۳۳۹ و آیین نامه جامع مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی استخراج شده است. در استخراج وظایف رسمی، آیین نامه و اساسنامه مذکور مطالعه شده و موارد بر اساس مأموریت های تعریف شده دسته بندی شد.

۲. وظایف غیررسمی

وظایف غیر رسمی با استفاده از نظرات شرکت کنندگان در جلسه استخراج شده است. که نتیجه آن در ذیل سه مأموریت اصلی دسته بندی شد.

۳.۳ مرحله سوم: مخاطبین

تحلیل مخاطبین پیش درآمدی برای تنظیم مأموریت سازمان، تحلیل SWOT و تدوین استراتژی های مؤثر است. فهرست مخاطبین با استفاده از تکنیک کارت سفید (در جلسات برگزار شده با خبرگان و مدیران کل ستادی و ...) استخراج شده است که نتیجه آن ۸۸ مخاطب خارجی و ۳۸ مخاطب داخلی می باشد. مخاطبین خارجی به ۵ دسته کلی تأمین کنندگان، رقبا، مشتریان، دولت (نهادهای قانونگذار، نهادهای نظارتی و نهادهای خدمت رسان) و ارائه کنندگان خدمات جایگزین تقسیم بندی شده اند.

- به دلیل تعداد زیاد مخاطبین، از طریق پرسشنامه و اخذ نظر از شرکت کنندگان تعداد ۱۹ مخاطب اولویت دار به شرح جدول شناسایی و جداول تحلیل مخاطبین برای آنها تنظیم شد.



مخاطب داخلی	مخاطب خارجی
کارکنان دانشگاه	بنیاد ملی نخبگان- شرکت‌های واسطه نوآوری و کارآفرینی- انجمن‌ها و تشکلهای دانشجویی- هیئت‌امنا- شرکت‌های زیرساخت- نهادهای نظارتی (دیوان محاسبات - دیوان عدالت اداری- سازمان بازرس) - دولت قانون‌گذار (مجلس، سازمان برنامه و بودجه، وزارت عتف، شورای عالی انقلاب فرهنگی)
اعضای هیئت‌علمی	- دولت نظارت عالی (نهاد رهبری) - دولت نظارت (سازمان تأمین اجتماعی، سازمان بازنشستگی) - دولت خدمات عمومی (شهرداری، آب، برق، گاز، مخابرات) - دانشجو- داوطلبان خارجی- دانشگاه‌های ایران- صنعت
واحدهای آموزشی	

۳.۴ مرحله چهارم: تنظیم مأموریت سازمان

پس از مباحث و جلسات متعدد بین خبرگان مدیران ستادی، روسای کمیسیون‌های تخصصی و مدیران میانی دانشگاه، مأموریت دانشگاه به شرح زیر تبیین گردید:

"ما دانشگاهی جامع، کارآفرین، **مسئله‌محور** و به‌عنوان **قطب سیاستگذاری** و تولید و اشاعه علم، دانش و فناوری در سطح منطقه هستیم که با تحول در شیوه و سیستم آموزش و همچنین مدیریت **ارتباط با جامعه و صنعت**، ضمن به رسمیت شناختن نحوه تفکرهای مختلف، با هدف تربیت نیروی متخصص و ماهر و با تکیه بر ارزش‌های محوری همچون **روحیه جهادی**، شفافیت، **نوآوری**، احترام و اعتماد متقابل در مسیر علم پیشگام هستیم."

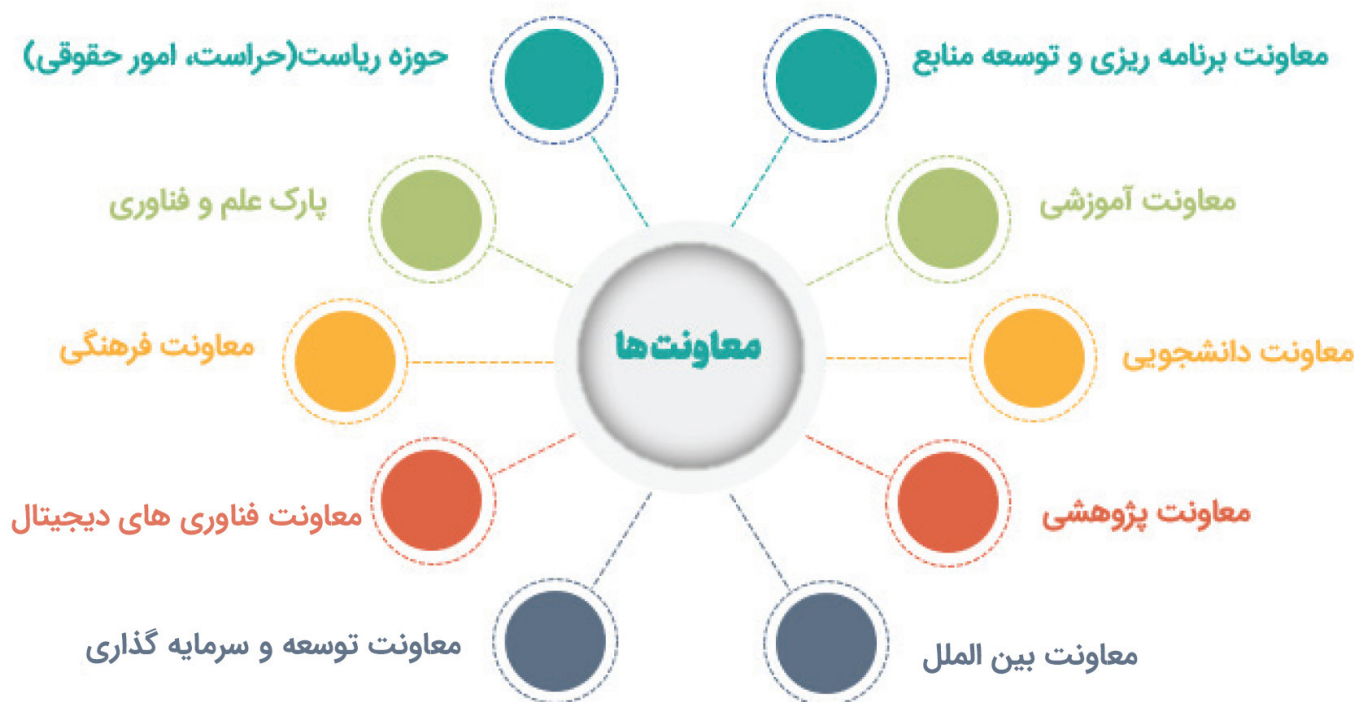
- **مسئله محوری:** معطوف ساختن سرمایه‌های دانش و مهارت به اصلاح فرایندهای دانشگاه به‌منظور حل مسائل آموزشی، پژوهشی و اجرایی.

- **قطب سیاستگذاری:** معیار و مرجعیت دانشگاه در تولید و اشاعه علم و فناوری به نحوی که در سطح منطقه‌ای قابل استناد و ارجاع باشد.

- **ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت:** تعامل مستمر و پایدار با جامعه و صنعت در سطح ملی و منطقه‌ای ارتباط دانشگاه را با بخش‌های فنی و عملیاتی تقویت می‌کند و همچنین موجبات ارتقای کیفیت دانشگاه و صنعت را فراهم نماید.

- **روحیه جهادی:** روحیه اخلاص، ایثار، توکل و خستگی‌ناپذیری که به‌طور مستمر و پایدار در گفتار، رفتار و کردار متجلی باشد.

- **نوآوری:** ارتقای مستمر و مداوم خدمات نوآورانه در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فناوری.



شکل ۲: معاونت‌ها و واحدهای ذینفع در برنامه



۳.۵ مرحله پنجم: تحلیل محیط

الف: محیط خارجی

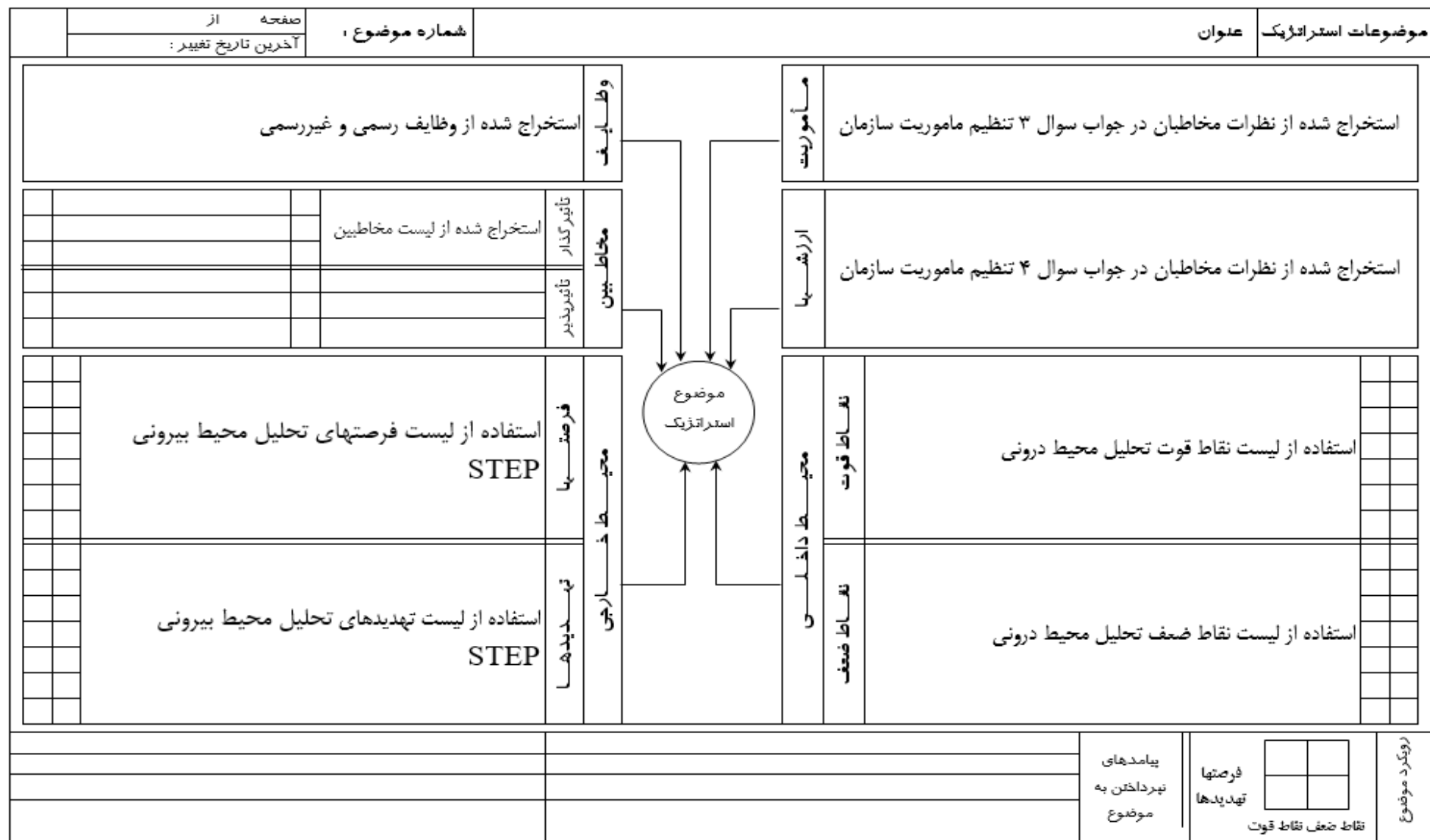
در این مرحله، محیط خارجی سازمان منطبق با چارچوب (STEP) متأثر از شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک مورد بررسی قرار گرفت و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه تعیین گردید. نحوه شناسایی آنها بر اساس مصاحبه‌ها و نظرسنجی از مدیران کل ستادی شرکت کننده در جلسات برگزار شده و رصد اطلاعات دانشگاه در شاخص‌های عملکرد وزارت عتف بوده است. برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها علاوه بر اقدامات فوق‌الذکر، از گزارشات تحقیقاتی چالش‌ها و فرصت‌های آموزش‌عالی نیز استفاده شده است.

ب: محیط داخلی

در این مرحله، محیط داخلی سازمان در قالب منابع (ورودی‌ها)، استراتژی فعلی (فرآیند) و عملکرد (خروجی) مورد بررسی قرار گرفت و نقاط قوت و ضعف آنها برای دانشگاه تعیین گردیده است. نحوه شناسایی نقاط قوت و ضعف بر اساس مصاحبه‌ها و نظرسنجی از مدیران کل ستادی شرکت کننده در جلسات برگزار شده و رصد اطلاعات در شاخص‌های عملکردی بوده است. برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها علاوه بر اقدامات مذکور، از گزارشات تحقیقاتی در حوزه چالش‌ها و فرصت‌های آموزش‌عالی استفاده شده است.

۳.۶ مرحله ششم: تعیین موضوعات / مضامین استراتژیک

در این مرحله با جمع‌بندی نتایج و استماع نقطه نظرات تکمیلی خبرگان تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیرندگان و تهیه کاربرگ‌های تحلیلی (شکل ۳)، شش موضوع راهبردی شناسایی گردید. شش مسئله شناسایی شده به مثابه نقطه کانونی شروع اجرای برنامه راهبردی چهارم، نقش مؤثری در تدوین استراتژی‌ها، برنامه‌های اقدام و تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد برای حوزه‌های اصلی دانشگاه ایفا می‌کنند.



شکل ۳: نمونه کاربرد تحلیلی



موضوعات استراتژیک

- ۴.۱ مدیریت یکپارچه تغییرات و انطباق پذیری
- ۴.۲ مدل ذهنی و ظرفیت رهبری تحول آفرین برای تقاضامحوری و جامعه پذیر شدن آموزش
- ۴.۳ معماری اکوسیستم پژوهشی
- ۴.۴ تعالی بخشی مدیریت و سازمان
- ۴.۵ بازطراحی مدل کسب و کار به ویژه در بخش مدل درآمدی
- ۴.۶ هم آفرینی اثربخش در تعریف خدمات فرهنگی و ایجاد بستر مشارکت ذینفعان

۴.۱ مدیریت یکپارچه تغییرات و انطباق‌پذیری

باتوجه به اهمیت و نقش عوامل زیرساختی و فناورانه در تحقق دانشگاه کارآفرین و مسئله‌محور؛ در تعیین این موضوع از نتایج تحلیل محیط داخلی و بیرونی (نظرات مدیران و کارشناسان خبره معاونت فناوری دیجیتال) بهره گرفته شد. دستیابی به هدف در قالب سه استراتژی بهبود قابلیت‌های یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی، بهبود زیرساخت‌های فناوری و بهبود قابلیت‌های امنیتی در سامانه‌های اطلاعاتی تدوین شده‌است.

زیرموضوعات مساله استراتژیک اول، مدیریت یکپارچه تغییرات و انطباق‌پذیری به شرح ذیل است:

۱ هماهنگی، همسویی و ارتباط سیستمی فرآیندهای سازمانی

۲ مانایی نظام‌های اطلاعاتی (پایداری و مقاومت نظام‌های اطلاعاتی در مقابل شرایط محیطی و قانونی)

۳ تعالی بخشی در سطوح مختلف سازمان برای تطبیق‌پذیری

۴ یکپارچه سازی زیرساخت‌های فناوری و نظام‌های اطلاعاتی

۵ بومی‌سازی و سفارشی‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی دانشگاه

استراتژی‌ها و برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک اول، به شرح جدول ۲ می‌باشد.



جدول ۲: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک اول

موضوع استراتژیک	استراتژی	برنامه اقدام
۱- مدیریت یکپارچه تغییرات و انطباق‌پذیری	۱. بهبود قابلیت‌های یکپارچگی در سیستم‌های اطلاعاتی	۱- خرید و راه اندازی سامانه BPMS ۲- یکپارچه سازی سامانه‌های جامع مالی و اداری دانشگاه ۳- هماهنگی و همسویی فرآیندهای سازمانی از طریق استقرار سیستم مدیریت فرآیندهای دانشگاه ۴- یکپارچه سازی و روان سازی تبادل داده‌ها در سیستم‌های مختلف داخلی و خارجی ۵- بازنگری سیستم BI دانشگاه تهران و ارزیابی کیفیت داده‌های آن ۶- درون سپاری سیستم‌های اطلاعاتی در راستای ایجاد مالکیت برای دانشگاه ۷- طرح پژوهشی آینده پژوهی در حوزه فناوری‌های مرتبط با آموزش و پژوهش ۸- بهینه سازی نظام مدیریت جامع کاربران
	۲. بهبود زیرساخت‌های فناوری	۱- تعمیر و تأمین بهینه تجهیزات زیرساختی و شبکه‌های پشتیبان (پسیو: فیبر نوری) ۲- توسعه و به‌روزرسانی فناوری زیرساختی دانشگاه به سمت فناوری ISG و IPV6 ۳- ارتقا زیرساخت‌های ذخیره سازی و پردازش داده‌ها ۴- بهینه سازی بسترهای اطلاعاتی در زمینه سیستم‌های عامل و سرویس‌های نرم‌افزاری
	۳. بهبود قابلیت‌های امنیتی در سامانه‌های اطلاعاتی	۱- بهبود زیرساخت‌های امنیتی در حوزه نرم‌افزار و سخت‌افزار ۲- جاری سازی نظام مدیریت امنیت دانشگاه

۴.۲ مدل ذهنی و ظرفیت رهبری تحول آفرین برای تقاضامحوری و جامعه‌پذیر شدن آموزش

با توجه به نقش هویت‌بخش دانشگاه در تحقق اهداف آموزشی به‌منظور جامعه‌پذیری افراد و تحول‌آفرینی، در تعیین موضوع حاضر علاوه بر دیدگاه مدیران از نتایج تحلیل داخلی و بیرونی (نظرات مدیران و کارشناسان معاونت آموزشی و امور دانشجویی) بهره گرفته شد. دستیابی به این هدف در قالب هشت استراتژی از قبیل "تغییر رویکرد به‌سوی محتوا محوری براساس آخرین دستاوردهای علمی"، "تناسب رشته‌های تحصیلی و بازار کار"، "به‌کارگیری فناوری‌های نوین در فرایندهای آموزشی" و "توسعه رویکرد بین‌رشته‌ای" تأکید شده‌است.



زیرموضوعات مساله استراتژیک دوم، مدل ذهنی و ظرفیت رهبری تحول آفرین برای تقاضامحوری و جامعه پذیر شدن آموزش به شرح ذیل است:

- ۱ طراحی و تولید برنامه درسی و محتوای نوین آموزشی؛
 - ۲ آموزش‌های کاربردی و حرفه ای و توسعه آموزش‌های غیررسمی مبتنی بر یک استاندارد؛
 - ۳ نظام جذب و توسعه حرفه ای اعضای هیات علمی بر اساس رویکرد شایستگی؛
 - ۴ ساز و کارهای پذیرش دانشجو (آزمون، غیر ایرانی، آزمون داخلی، نیمه حضوری، بدون آزمون)؛
 - ۵ نظام ارزیابی و تضمین کیفیت آموزشی در ابعاد مختلف نظام آموزشی (دانشجو، فارغ التحصیل، برنامه، استاد، گروه، رشته)؛
 - ۶ آمایش رشته‌ها مبتنی بر سند آموزش عالی کشور با نگاه بین‌المللی و منطقه‌ای (تناسب رشته با بازار و جامعه)؛
 - ۷ کاربرست فناوری های نوین در توسعه و تحول فرآیندهای آموزشی و بهبود آنها؛
 - ۸ بهبود انعطاف و تطبیق پذیری با آخرین تحولات نظام آموزش عالی و نیازهای جامعه.
- استراتژی ها و برنامه های اقدام موضوع استراتژیک دوم ، به شرح جدول ۳ می باشد.

جدول ۳: برنامه های اقدام موضوع استراتژیک دوم

موضوع استراتژیک	استراتژی	برنامه اقدام
۲- مدل ذهنی و ظرفیت رهبری تحول آفرین برای تقاضامحوری و جامعه پذیر شدن آموزش	۱. تغییر رویکرد آموزش به سوی محتوا محوری مبتنی بر آخرین دستاوردهای علمی	۱- طراحی پلتفرم تولید محتوی و ایجاد بازارگاه برای محتوی تولید شده (آموزش های رسمی و حرفه های) ۲- طراحی برنامه های آموزشی هیئت علمی برای استفاده درست از فناوری های نوین در تدریس، تولید محتوی و ارزشیابی با رویکرد یادگیری مجازی ۳- بازطراحی زیرساخت ها و نرم افزارهای آموزشی برای تدریس و تولید محتوی با رویکرد مدیریت تجربه (نقشه سفر مشتری) ۴- استفاده از هوش مصنوعی و علم داده در رویکردهای نوین آموزشی
	۲. توسعه آمادگی بازیگران آموزش برای آینده	۱- طرح پژوهشی طراحی مدل شایستگی هیئت علمی و بازطراحی نظامات جذب، ارتقا، ترفیع و آموزش با رویکرد دانشگاه کارآفرین ۲- جانشین پروری و برنامه ریزی نیروی انسانی داخلی در حوزه مشاغل آموزشی ۳- استفاده از محیط های کارورزی و کاربینی در دوره های آموزشی (در قالب طرح اشتیارد) ۴- تنوع بخشی به آموزش های مهارتی به منظور ایجاد قابلیت اشتغال
	۳. اتصال درست رشته ها به گروه ها و تناسب رشته با بازار و جامعه	۱- برنامه جامع آمایش رشته ها ۲- طرح پژوهشی رصد اشتغال و توجه به حداقل تعداد دانشجویان در رشته های کم تقاضا (Cut Point) ۳- طرح پژوهشی طراحی نظام جامع آماری در آموزش دانشگاه (گذشته، حال، آینده)
	۴. بهبود قابلیت های بین المللی سازی آموزش	۱- بازاریابی برای جذب دانشجوی بین المللی ۲- توسعه زیرساخت های مورد نیاز برای جذب دانشجوی بین المللی ۳- تقویت زیرساخت های (سخت و نرم) مرتبط با بین المللی شدن ۴- طرح پژوهشی شناسایی عوامل مؤثر در افت رتبه دانشگاه در رتبه بندی تخصصی ۵- راه اندازی نمایندگی بنیادهای بین المللی مرتبط با فعالیت های دانشکده ۶- تشکیل پنجره واحد ارائه خدمات آموزشی و غیر آموزشی به دانشجوی بین الملل



۴.۳ معماری اکوسیستم پژوهشی

پژوهش در حوزه‌ها و رشته‌های مختلف علمی، زیربنا و محور آموزش‌های دانشگاهی است. به‌ویژه زمانی که پژوهش‌های میان رشته‌ای موضوعیت پیدا کرده و هدف‌گذاری می‌شود، معماری اکوسیستمی پژوهش اهمیتی دو چندان می‌یابد. بنابراین تعیین هدف مذکور حاصل ارزیابی محیط درونی- بیرونی دانشگاه منتج از دیدگاه مدیران و کارشناسان پژوهش و ذینفعان دانشگاه است. حصول به این هدف از طریق اتخاذ پنج استراتژی "بهبود و توسعه قابلیت‌های اقتصاد پژوهش مدیریت پژوهش"، "توسعه رویکرد کارآفرینی در اساتید، بهبود و توسعه پژوهش با رویکرد فناوری‌های نوین" و "بهبود نقش بازیگران پژوهشی از طریق بازنگری در زنجیره ارزش فناوری" امکان‌پذیر است.



زیرموضوعات مسئله استراتژیک سوم، معماری اکوسیستم پژوهشی به شرح ذیل است:

- ۱ ترسیم طرح جامع (Mega-Project) در حوزه پژوهش و توسعه فناوری؛
- ۲ توسعه تفکر سیستمی و نقشه پرداز (Road Map) در طراحی برنامه های کلان پژوهش و توسعه فناوری؛
- ۳ چرخه اثربخش تجاری سازی؛
- ۴ گفتگو و تحلیل اطلاعات بازار / صنعت؛
- ۵ ارزیابی و نظارت بر کیفیت فعالیت های پژوهشی؛
- ۶ ارتقا شایستگی های مدیران پروژه های پژوهشی / همکاران؛
- ۷ نظام منابع انسانی پروژه های پژوهشی؛
- ۸ تامین مالی پژوهش های درون سپاری / موضوعات جدید؛
- ۹ هزینه یابی عناصر پروژه و محاسبات قیمت تمام شده؛
- ۱۰ فرآیندهای پشتیبان پژوهشی؛
- ۱۱ رویکرد کیفی و تعدیل نگاه کمی (علم سنجی) در بحث پژوهش؛
- ۱۲ بازاریابی و فروش دستاوردها و انتشارات پژوهشی؛
- ۱۳ ایجاد خط ویژه برای اساتید به منظور شرکت داری در پارک و بازنگری در آئین نامه های ارتقا اساتید؛
- ۱۴ اثربخش کردن فعالیت های موجود در پارک؛
- ۱۵ تسهیل مقررات و قوانین مرتبط با پارک و تجاری سازی پژوهش.

استراتژی ها و برنامه های اقدام موضوع استراتژیک سوم: معماری اکوسیستم پژوهشی، به شرح جدول ۴ می باشد.



موضوع استراتژیک	استراتژی	برنامه اقدام
۳- معماری اکوسیستم پژوهشی	۱. بهبود و توسعه قابلیت‌های اقتصاد پژوهش	۱- طرح پژوهشی مدلسازی آنالیز هزینه طرح‌های پژوهشی (علوم انسانی، علوم پایه، فنی و مهندسی) با رویکرد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملیات ۲- طراحی پلتفرم بازاریابی و فروش خدمات پژوهشی و منابع اطلاعاتی و تسهیل مقررات، افزایش انعطاف و بسترسازی برای تجاری سازی نتایج پژوهش‌ها ۳- ایجاد بستر مناسب برای بهره‌برداری از ظرفیت‌های قانون جهش دانش‌بنیان (تعریف ساز و کار تأمین مالی طرح‌های پژوهشی و استفاده از ظرفیت اساتید و مؤسسات پژوهشی، بازارگرایی پژوهش‌های دانشگاه، تأسیس صندوق پژوهش و فناوری دانشگاه و روان‌سازی فرآیند شروع و اختتام طرح‌های پژوهشی) ۴- طرح پژوهشی سنجش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های پژوهشی و سازوکارهای تضمین کیفیت و بهره‌وری پژوهشی ۵- استفاده از ظرفیت‌های ارتباطی مدیران، اساتید و دانش آموختگان دانشگاه دارای مسئولیت در بخش‌های دولتی و خصوصی برای اخذ طرح‌های پژوهشی ۶- توسعه هسته‌های فن‌آور از طریق پایان نامه‌ها ۷- تحول دیجیتال در انتشارات و کتابخانه‌های دانشگاه (تبدیل شدن به Publisher)
	۲. بهبود قابلیت‌های مدیریت پژوهش	۱- طرح پژوهشی مدل شایستگی مدیران پروژه‌های تحقیقاتی ۲- توانمند سازی مدیران پروژه و همکاران و کارکنان درگیر پژوهش ۳- اتصال نیازمندی‌های جامعه و صنعت به پایان‌نامه و رساله از طریق طرح پارسای پژوهشی و فناوری ۴- بازنگری نظام برنامه جامع تحقیقات اساتید و هدایت کلان پروژه‌ها (هدفمند کردن برنامه جامع تحقیقات گروه با نیازهای کشور) ۵- بهینه سازی فرآیند مدیریت مؤسسات پژوهشی و تشریفات زدایی از آن ۶- ارتقا فرهنگ اخلاق پژوهشی ۷- تقویت دیپلماسی علمی در دانشکده‌های تخصصی (با استفاده از شبکه‌های دانشگاه)
	۳. توسعه رویکرد کارآفرینی در اساتید	۱- بازنگری آیین نامه ارتقا و ترفیع و گرنت اساتید با رویکرد دانشگاه کارآفرین ۲- بازنگری آیین نامه‌های پارک با رویکرد افزایش نقش اساتید در حوزه شرکت داری در پارک ۳- تعریف مدل درآمدی حاصل از پذیرش دانشجو به‌روش استاد محور

۴.۴ تعالی بخشی مدیریت و سازمان

اهمیت نظام برنامه‌ریزی، فرایند محوری، مدیریت عملکرد و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی ایجاب می‌کند که تعالی بخشی حوزه‌های مدیریت و سازمان به‌عنوان یکی از اهداف کلیدی تعیین شود. هدف مذکور حاصل هم‌افزایی مشارکتی واحدهای حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی از قبیل منابع انسانی، امور مالی، رفاهی، حقوقی و پشتیبانی است. دستیابی به این هدف با اتخاذ هشت استراتژی از جمله: "توسعه قابلیت‌های مدیریتی با رویکرد فرآیند محوری"، "بهبود و توسعه مدیریت عملکرد با رویکرد بودجه ریزی عملیاتی"، "توسعه کانال‌های ارتباطی با ذینفعان، نظام ارتقا و شایسته سالاری منابع انسانی، توسعه نظام‌های همکاری" و "مشارکت با بخش خصوصی و دولتی"، "افزایش بهره‌وری منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت"، "بهبود زیرساخت‌های عمومی"، "پشتیبانی رفاهی و منابع انسانی" و "توسعه ابزارهای مدیریت دانش" امکان‌پذیر است.



زیرموضوعات مسئله استراتژیک چهارم، تعالی بخشی مدیریت و سازمان به شرح ذیل است:

- ۱ بهره‌وری در ارکان و سطوح سازمان؛
- ۲ شایستگی و انتصاب درست منابع انسانی؛
- ۳ شفاف‌سازی بهای تمام شده خدمات؛
- ۴ بودجه‌ریزی مبتنی بر عملیات (PPBS) و عملکرد؛
- ۵ فرآیندمحوری / برنامه محوری و تناسب فرآیند، برنامه و بودجه؛
- ۶ ارزیابی عملکرد جامع سازمان / عملکرد محور بودن سازمان؛
- ۷ افزایش قابلیت های یادگیری و رشد (سازمان، فرهنگ، سیستم، رهبری، دانش)؛
- ۸ نظام مدیریت دانش؛
- ۹ پیمان‌ها و پایش همکاری؛
- ۱۰ همراستایی عناصر سازمان با استراتژی؛
- ۱۱ نظام ذینفعان / ارتباطات ذینفعی؛
- ۱۲ تعمیق وحدت رویه در مقررات حقوقی و تفسیرپذیری‌های متفاوت.

استراتژی ها و برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک چهارم، تعالی بخشی مدیریت و سازمان ، به شرح جدول ۵ می‌باشد:

جدول ۵: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک چهارم

موضوع استراتژیک	استراتژی	برنامه اقدام
۴-تعالی بخشی مدیریت و سازمان	۱. بهبود و توسعه مدیریت عملکرد با رویکرد بودجه ریزی عملیاتی	۱-خرید و راه اندازی نرم افزار بهای تمام شده و بودجه ریزی بر مبنای عملکرد (مالی، بودجه، برنامه ریزی) ۲-تعریف و اجرای طرح پژوهشی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و استخراج داشبوردهای مدیریتی ۳-ارزیابی ورودی و خروجی گروه های آموزشی دانشگاه
	۲. توسعه قابلیت های مدیریتی با رویکرد فرآیند محوری	۱-معماری و اتوماسیون فرآیندها ۲- ارتقای تبادل اطلاعات در سامانه های مراجع بالادستی ۳- تقویت نظام حقوقی مرتبط با فرآیندهای آموزش، پژوهش و فناوری
	۳. توسعه کانال های ارتباطی با ذینفعان مختلف	۱-تعریف و اجرای طرح پژوهشی طراحی کانال های ارتباطی با ذینفعان مختلف ۲-طراحی ساز و کاری برای ارتباط و جلب مشارکت و حمایت مدیران باسابقه قبلی دانشگاه و دانش آموختگان در برنامه آموزشی و پژوهشی آینده
	۴. توسعه ابزارهای مدیریت دانش	۱- تعریف و اجرای طرح پژوهشی تعریف نقشه دانش و شناسایی شکاف های دانشی ۲-گسترش و توسعه استفاده از ابزارهای مدیریت دانش در ارکان دانشگاه به ویژه در جانشین پروری (سامانه دیوان، مستند سازی تجربه کارکنان، نظام پیشنهادات، هیئت های اندیشه ورز)
	۵. توسعه نظام ارتقا و شایسته سالاری در منابع انسانی	۱-طرح پیشنهادی طراحی مدل های شایستگی مشاغل کلیدی ۲-راه اندازی کانون های ارزیابی در بحث انتصابات و جانشین پروری سامانه سپاری نظام انتصابات ۳-منطقی سازی تشکیلات و ساماندهی نیروی انسانی ۱-بازنگری نظام ارتقای شغلی ۲-بازنگری سیستم مدیریت عملکرد کارکنان ۳-واگذاری اختیارات ستاد به صف در حوزه های مختلف به جز مالی



موضوع استراتژیک	استراتژی	برنامه اقدام
۴-تعالی بخشی مدیریت و سازمان	۶. توسعه نظام‌های همکاری و مشارکت با بخش خصوصی و دولتی	۱- طرح پژوهشی تعریف نظام‌های همکاری و مشارکت با بخش خصوصی و دولتی ۲- بازنگری فرآیند مزایده، مناقصه و ترک تشریفات با همکاری چهار اداره کل (حقوقی، مالی، پشتیبانی و برنامه‌ریزی و معماری سازمانی)
	۷. افزایش بهره‌وری منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت	۱- برنامه ارتقای بهره‌وری ۲- استفاده از شیوه‌های جدید آموزشی برای اثربخشی آموزش ۳- افزایش سرانه آموزش مدیران و اعضای هیئت علمی ۴- نیازسنجی تخصصی آموزشی در حوزه‌های مختلف ۵- تعمیق اثربخشی آموزشی ۶- بازنگری پرداخت‌های اختصاصی
	۸. بهبود زیرساخت‌های عمومی، پشتیبانی، رفاهی و منابع انسانی	۱- توسعه زیرساخت‌ها و امکانات رفاهی ۲- برنامه‌ریزی موضوع مسکن اعضای هیئت علمی و کارکنان ۳- برنامه‌ریزی جامع به منظور تعمیرات و نگهداری زیرساخت‌های عمومی و پشتیبانی دانشگاه

۴.۵ بازطراحی مدل کسب و کار به‌ویژه در بخش مدل درآمدی

تحقق اهداف آموزشی، پژوهشی و برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف نیازمند تأمین منابع مالی است. محدودیت‌های دولت در تأمین منابع مورد نیاز دانشگاه، لزوم متنوع سازی منابع درآمدی و سرمایه‌گذاری هدفمند، به‌منظور اتکا به منابع مورد اطمینان، جهت اجرای برنامه‌ها را توجیه می‌کند. این موضوع مستلزم طراحی مدل‌های نوین کسب و کار و درآمدی به‌منظور یاری رساندن به ارکان دانشگاه در تحقق اهدافشان است.

تحقق این هدف در قالب ۲ استراتژی "بهبود و توسعه قابلیت‌های مولدسازی" و "بهبود قابلیت‌های کنشگری سازمان توسعه"، امکان‌پذیر خواهد بود.



زیرموضوعات مسئله استراتژیک پنجم، بازطراحی مدل کسب و کار به‌ویژه در بخش مدل درآمدی به شرح ذیل است:

- ۱ استقلال دانشگاه از بودجه دولتی؛
- ۲ افزایش درآمدهای اختصاصی؛
- ۳ طراحی یک مدل درآمدی برای واحدهای صفی و ستادی؛
- ۴ تسهیل قوانین و مقررات برای سرمایه گذاری و مشارکت‌های دانشگاه با بخش خصوصی؛
- ۵ متنوع کردن منابع درآمدی و پایدارسازی درآمدها؛
- ۶ تسریع در نهادی شدن سازمان توسعه در دانشگاه؛
- ۷ حمایت از حقوق مالکیت فکری.

استراتژی ها و برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک پنجم، بازطراحی مدل کسب و کار به‌ویژه در بخش مدل درآمدی، به شرح جدول ۶ می‌باشد:

جدول ۶: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک پنجم

موضوع استراتژیک	استراتژی	برنامه اقدام
۵- بازطراحی مدل کسب و کار به‌ویژه در بخش مدل درآمدی	۱. بهبود و توسعه قابلیت‌های مولدسازی	۱-شناسایی و تعریف مدل‌های درآمدی مبتنی بر کسب و کارهای دانشگاهی در واحدهای زیرمجموعه SBU ۲-شناسایی و مولد سازی دارایی‌های فیزیکی دانشگاه ۳-شناسایی و مولد سازی دارایی‌های معنوی دانشگاه ۴-متنوع سازی منابع درآمدی ۵-استفاده از ظرفیت‌های قانونی ماده ۱۴ قانون جهش تولید دانش‌بنیان ۶-تعریف و اجرای طرح پژوهشی بازنگری زنجیره ارزش توسعه فناوری و تجاری سازی در دانشگاه و تنظیم روابط بین بازیگران آن (پارک علم و فناوری، سازمان توسعه و سرمایه‌گذاری و معاونت پژوهشی) ۷-اهرم سازی منابع دانشگاه برای کسب و کارهای سرمایه‌پذیر فناورانه دانشگاه ۸-عرضه اولیه سهام شرکت‌های مستقر در پارک ۹-بازتعریف چگونگی دریافت Royalty از هسته‌های فن‌آور در دانشگاه ۱۰-تعریف نقش گردشگری و مهمان‌نوازی دانشگاه و استفاده از ظرفیت واحدهای دانشگاه
	۲. بهبود قابلیت‌های کنشگری سازمان توسعه	۱-بازنگری آیین نامه‌های دانشگاه و تدوین مدل‌های قرارداد مشارکت با بخش خصوصی ۲-بازتعریف نقش سازمان توسعه و سرمایه‌گذاری در ارتباط با محیط درونی و بیرونی ۳-تحریک وقف و تأمین مالی هسته‌های فن‌آور توسط بنیاد حامیان



۴.۶ هم‌آفرینی اثربخش در تعریف خدمات فرهنگی و ایجاد بستر مشارکت ذینفعان

امور فرهنگی و اجتماعی دانشگاه با هدف فراهم کردن تمهیدات لازم برای تأمین نیازهای فرهنگی و اجتماعی دانشجویان و اعضای دانشگاه سیاست‌گذاری شده است. بنابراین اجرا، هدایت، نظارت و ارزیابی کلیه امور فرهنگی و اجتماعی در گرو هم‌آفرینی اثربخش در تعریف خدمات و ایجاد بستر مناسب برای مشارکت ذینفعان در این حوزه می‌باشد. دستیابی به هدف در قالب شش استراتژی "بهبود قابلیت‌های مشارکت اثربخش فرهنگی"، "بهبود انعطاف‌پذیری در ارتباط با نسل جدید"، "تنوع بخشی به آموزش‌های مهارتی" و "ایجاد قابلیت اشتغال بهبود زیرساخت‌های رفاهی دانشجویان"، "توسعه فعالیت‌های داوطلبانه" و "سامانه سپاری فرآیندهای دانشجویی" امکان‌پذیر است.



زیرموضوعات مسئله استراتژیک ششم، هم آفرینی اثربخش در تعریف خدمات فرهنگی و ایجاد بسترهای مشارکت ذینفعان به شرح ذیل است:

- ۱ مشارکت تمامی ذینفعان به ویژه دانشجویان برای حضور اثربخش در فضای گفتمان؛
- ۲ هم نوایی گفتمان فرهنگی همراهی با تنوع فرهنگی موجود در دانشگاه؛
- ۳ محوریت بخشی به گفتمان اثربخش و ایجاد بستر مشارکت نسل جدید؛
- ۴ افزایش نشاط اجتماعی در محیط های دانشجویی؛
- ۵ توسعه خدمات فرهنگی بر مبنای تنوع اقوام موجود در دانشگاه؛
- ۶ افزایش امید به آینده شغلی در دانشجویان؛
- ۷ مسئولیت پذیرکردن دانشجویان، کارکنان و اساتید در حل مسائل جامعه.

استراتژی ها و برنامه های اقدام موضوع استراتژیک ششم، "هم آفرینی اثربخش در تعریف خدمات فرهنگی" و "ایجاد بسترهای مشارکت ذینفعان"، به شرح جدول ۷ می باشد:

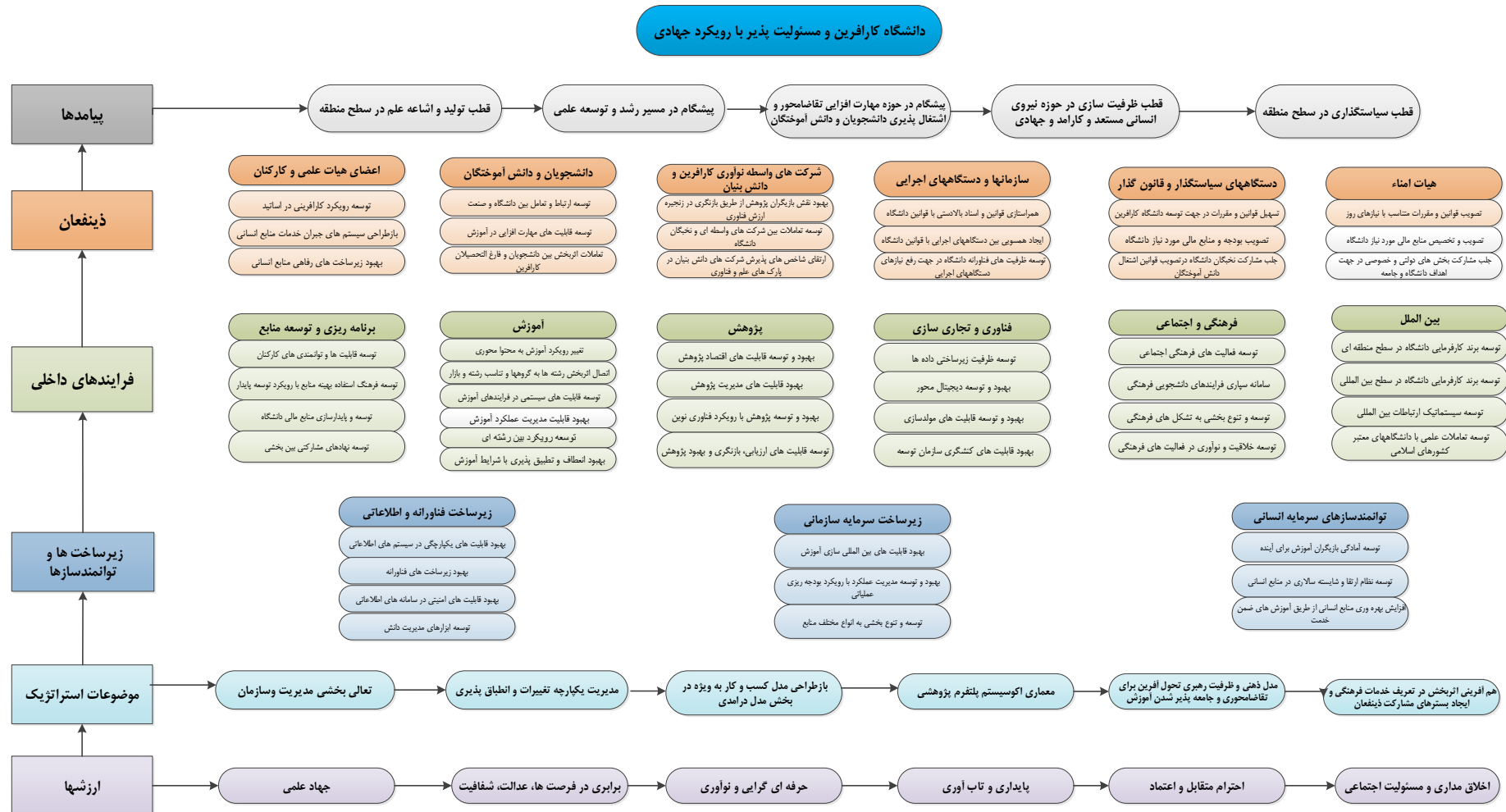


جدول ۷: برنامه‌های اقدام موضوع استراتژیک ششم

موضوع استراتژیک	استراتژی	برنامه اقدام
۶- هم آفرینی اثربخش در تعریف خدمات فرهنگی و ایجاد بسترهای مشارکت ذینفعان	۱. بهبود قابلیت‌های مشارکت اثربخش فرهنگی	۱-تعریف و اجرای طرح پژوهشی تدوین استراتژی و مکانیزم‌های فرهنگی ۲-سنجش و بهبود فرهنگ سازمانی ۳-شناخت نیازهای ارتباطی ذینفعان مختلف و طراحی کانال‌های اثربخش برای آنها ۴-استفاده از هنر و قابلیت‌های هنری در قالب بازاریابی محتوای در برنامه‌های فرهنگی و دانشجویی ۵-تشکیل کارگروه‌های مختلف و برگزاری نشست‌های متعدد در اتاق فکر ۶-توسعه کسب و کارهای خدماتی مورد نیاز دانشگاه از طریق مشارکت با بخش خصوصی و عرضه آن به جامعه ۷-تعریف و اجرای طرح پژوهشی ارتقا هویت دانشگاهی در بین دانشجویان ۸-تقویت کانون‌های دانشگاهی
	۲. بهبود انعطاف پذیری در ارتباط با نسل جدید	۱-تعریف و اجرای طرح پژوهشی شناسایی نیازهای نسل Z ۲-طراحی برنامه‌های دانشجویی و فرهنگی متناسب و یکپارچه با نسل Z
	۳. تنوع بخشی به آموزش‌های مهارتی به‌منظور ایجاد قابلیت اشتغال	۱-تنوع بخشی به آموزش‌های مهارتی به‌منظور ایجاد مهارت‌های نرم

۵ نقشه راهبردی دانشگاه تهران

نقشه راهبردی دانشگاه تهران به شرح زیر است:



شکل ۴: نقشه راهبردی دانشگاه تهران



تهیه شده در:

اداره کل برنامه‌ریزی و معماری سازمانی

معاونت برنامه‌ریزی و بهبود فرآیندها

دانشگاه تهران پیشگام در تحقق دانشگاه کارآفرین و مسئولیت‌پذیر با رویکرد جهادی