

**فرم ثبت نام داوطلبی مدیریت دفاتر تخصصی معاونت پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی**

**الف) مشخصات فردی و سازمانی**

نام و نام خانوادگی: زهرا کامیاب

واحد سازمانی محل خدمت: مامور به سازمان قرآنی دانشگاهیان کشور

گروه پژوهشی: گروه مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی

سمت فعلی: مدیر مرکز رشد واحدهای فناور قرآنی

تاریخ عضویت در جهاد دانشگاهی: ۱۳۸۲/۱/۱۶

شماره تماس: ۰۹۱۲۵۴۴۱۵۲۸

**ب) دفتر تخصصی مورد تقاضا: علوم انسانی، اجتماعی و هنر**

**ج) سوابق تحصیلی**

آخرین مدرک تحصیلی: دکترا تخصصی / محقق پسا دکترا ( دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران)

رشته/گرایش: مدیریت استراتژیک و راهبردی

دانشگاه محل اخذ مدرک: دانشگاه مالاپا/ مالزی / کوالالامپور

سال اخذ مدرک: ۱۳۹۵

**د) سوابق مدیریتی پژوهشی/فناورانه**

لطفاً سوابق مدیریتی مرتبط خود را درج نمایید. سوابق قابل درج شامل مدیریت گروه پژوهشی، ریاست یا معاونت پژوهشی پژوهشکده/پژوهشگاه، معاونت پژوهشی واحد، مسئولیت‌های ستادی پژوهشی و فناورانه، یا سایر مسئولیت‌های هم‌تراز است.

ردیف	عنوان مسئولیت	واحد سازمانی	تاریخ شروع	تاریخ پایان	مدت مسئولیت
۱	مدیر مرکز رشد واحدهای فناور قرآنی	سازمان قرآنی	۱۴۰۳/۸/۱		در حال خدمت
۲	مدیر اداره برنامه ریزی و بودجه	سازمان قرآنی	۱۴۰۰/۱/۱	۱۴۰۳/۸/۱	۳ سال
۳	معاون فناوری	سازمان قرآنی	۱۳۹۸/۱/۱	۱۴۰۰/۱/۱	۲ سال

**ه) سوابق اجرای طرح‌ها و قراردادهای پژوهشی/فناورانه**

لطفاً حداقل پنج طرح پژوهشی یا فناورانه خاتمه یافته مرتبط با حوزه تخصصی مورد تقاضا را که مجری آنها بوده‌اید، درج نمایید.

ردیف	عنوان طرح/قرارداد	کارفرما/حامی	سال اجرا	مبلغ قرارداد
۱	بانک اطلاعاتی هنر ایرانی-اسلامی، وزارت علوم	جهاد دانشگاهی	۸۹	
۲	سبکهای بومی تلاوت در ایران، جهاد دانشگاهی	جهاد دانشگاهی	۸۸	
۳	تهران، پایتخت قرآنی جهان اسلام	جهاد دانشگاهی	۹۰	
۴	طرح پژوهشی «تسهیل و ارتقای تعادل کار-زندگی در زنان شاغل جهاد دانشگاهی»	جهاد دانشگاهی	۱۴۰۴	
۵	طرح پژوهشی حکمت کار	شتابدهنده ابر زندگی	۱۴۰۴	

## و) اظهارنامه تعارض منافع

اینجانب زهرا کامیاب داوطلب مدیریت دفتر تخصصی علوم انسانی، اجتماعی و هنر اعلام می‌نمایم که اطلاعات مندرج در این فرم صحیح بوده و نسبت به هرگونه تعارض منافع احتمالی، موارد زیر را به صورت کامل و شفاف اعلام می‌کنم:

آیا در حال حاضر مدیرعامل، عضو هیئت‌مدیره، عضو موظف، مدیر اجرایی، نماینده تجاری یا دارای مسئولیت، سهامدار، شریک، ذی‌نفع مستقیم یا دارای منفعت اقتصادی در شرکت، مؤسسه یا بنگاه اقتصادی هستید؟

• خیر

□ بله

نام شرکت/مؤسسه: ..... مسئولیت: .....

اینجانب متعهد می‌شوم در صورت وجود هرگونه تعارض منافع، آن را به طور کامل اعلام نمایم. همچنین می‌پذیرم در صورتی که به عنوان گزینه نهایی برای انتصاب به مدیریت دفتر تخصصی انتخاب شوم، صدور حکم انتصاب منوط به ارائه مستندات رسمی رفع تعارض منافع، استعفا، قطع همکاری یا کناره‌گیری از مسئولیت‌های مدیریتی، اجرایی، مالی یا شرکتی مؤثر خواهد بود. بدیهی است عدم اعلام تعارض منافع یا ارائه اطلاعات ناقص و خلاف واقع، می‌تواند موجب لغو داوطلبی، توقف فرآیند انتصاب یا لغو حکم احتمالی شود.

نام و نام خانوادگی داوطلب: زهرا کامیاب

امضا: .....

تاریخ: ۱۴۰۵/۴/۲

تأیید واحد سازمانی محل خدمت

بدین وسیله تأیید می‌شود آقای/خانم زهرا کامیاب از اعضای هیئت علمی این واحد سازمانی بوده و اطلاعات مربوط به سوابق خدمت و مسئولیت‌های سازمانی و پژوهشی ایشان، حسب مدارک موجود، مورد تأیید است.

نام و سمت مقام تأییدکننده: .....

امضا و مهر: .....

تاریخ: .....

برنامه پیشنهادی برای اداره دفتر تخصصی

لطفاً برنامه پیشنهادی خود را حداکثر در سه صفحه و در قالب محورهای زیر پیوست نمایید:

۱. تحلیل وضعیت موجود حوزه تخصصی مورد تقاضا؛
۲. مهم‌ترین مسائل، ضعف‌ها و ظرفیت‌های گروه‌های پژوهشی و مراکز خدمات تخصصی آن حوزه؛
۳. اولویت‌های پیشنهادی برای یک سال نخست مسئولیت؛
۴. برنامه ارتقای کیفیت بررسی طرح‌ها، گزارش‌ها و فرآیندهای تخصصی؛
۵. برنامه تعامل با واحدها، پژوهشکده‌ها، گروه‌های پژوهشی و مراکز خدمات تخصصی؛
۶. برنامه پروژه‌یابی، تعامل بیرونی و کمک به توسعه قراردادهای پژوهشی و فناورانه؛
۷. برنامه توانمندسازی، ارزیابی و ارتقای گروه‌های پژوهشی و مراکز تخصصی؛
۸. شاخص‌های پیشنهادی برای سنجش عملکرد دفتر تخصصی.

## برنامه پیشنهادی برای اداره دفتر تخصصی

### ۱. تحلیل وضعیت موجود

دفتر تخصصی علوم انسانی جهاد دانشگاهی در حال حاضر به عنوان بازوی سیاست‌گذار و هماهنگ‌کننده شبکه‌ای از گروه‌های پژوهشی فعالیت می‌کند. وضعیت موجود شامل «پراکندگی ظرفیت‌های پژوهشی» و «فاصله میان تولید دانش نظری و کاربرد در حل مسائل اجرایی کشور» است. جهاد دانشگاهی به دلیل برخورداری از «شبکه واحدها در سراسر کشور» پتانسیل بالایی دارد، اما این شبکه در حال حاضر به صورت جزیره‌ای عمل می‌کند و هم‌افزایی حداکثری میان پژوهشکده‌ها (مانند ایسپا، پژوهشگاه علوم انسانی، معاونت پژوهشی واحدهای سراسر کشور و...) مشاهده نمی‌شود.

### ۲. مهم‌ترین مسائل، ضعف‌ها و ظرفیت‌ها

- **ضعف‌ها:** تمرکز بیش از حد بر پژوهش‌های بنیادی صرف، کمبود نیروی انسانی متخصص در حوزه «تجاری‌سازی دانش علوم انسانی»، بروکراسی اداری در تصویب طرح‌ها و ضعف در بازاریابی خدمات تخصصی.

- **ظرفیت‌ها:** برند معتبر جهاد دانشگاهی، بدنه نخبگانی جوان و متعهد، دسترسی مستقیم به داده‌های نظرسنجی و پیمایشی (از طریق ایسپا)، مقبولیت عمومی در نظام حاکمیتی و دسترسی به جامعه بی نظیر دانشجویان از طریق واحدهای مستقر.

#### ۱. تحلیل عمیق وضعیت موجود: «پارادوکس توانمندی و سکون»

جهاد دانشگاهی در علوم انسانی دچار یک پارادوکس ساختاری است: از یک سو دارای بی‌نظیرترین شبکه میدانی کشور (ایسپا، پژوهشکده‌های تخصصی و واحدهای استانی) است که دسترسی به داده‌های دست‌اول را ممکن می‌کند، و از سوی دیگر، در «تبدیل داده به قدرت سیاستی» و «اثرگذاری در اتاق‌های فکر حاکمیتی» دچار لکنت است.

- **وضعیت فعلی:** دفتر تخصصی به جای ایفای نقش «هدایتگر راهبردی»، عمدتاً درگیر «امور اداری طرح‌ها» (نظارت صوری، تصویب و تمدید) شده است. این وضعیت باعث شده مدیریت تخصصی از یک «نهاداندیشه محور و فکر ساز» به یک «بوروکراسی پژوهشی» تقلیل یابد.

- **شکاف اصلی:** فقدان «معماری مسئله»؛ یعنی جهاد دانشگاهی در علوم انسانی کمتر به سراغ استخراج مسائل پیش‌روی حکمرانی رفته و بیشتر درگیر تعریف طرح‌هایی است که تقاضامحور نیستند و صرفاً بر اساس علایق افراد و یا گروه‌های پژوهشی شکل می‌گیرند.

### ۲. واکاوی چالش‌های موجود

در مقایسه با پتانسیل‌های جهاد، به نظر میرسد نقاط ضعف زیر «گلوگاه‌های اصلی» هستند که تاکنون به آن‌ها پرداخته نشده است:

- **الف) انحصار دانش و لزوم پیوست شبکه‌ای**

بطور مثال دانش تولید شده در پژوهشکده «الف» به ندرت در پژوهشکده «ب» استفاده می‌شود. عدم وجود «پایگاه داده مشترک علوم انسانی جهاد» باعث شده ما دوباره کاری‌های هزینه‌بر داشته باشیم.

- **ب) کمبود پیوست «تجاری‌سازی و خدمات تخصصی» در علوم انسانی:**

در حالی که در فنی-مهندسی، جهاد میتواند در صورت وجود به محصولات فناورانه افتخار می‌کند، در علوم انسانی، محصولات ما «گزارش» هستند. ما در تبدیل گزارش به «خدمات پایدار» (مانند مشاوره مدیریتی، سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، یا نرم‌افزارهای سنجش افکار) کم‌رنگ بوده‌ایم.

- **ج) نیاز به توان افزایشی در «لابی علمی» و نفوذ سیاستی:**

ما اگر در تولید مقاله پیشرو هستیم، اما در نفوذ به «پیش‌نویس‌های قانونی» و «طرح‌های کلان ملی» ورود کمی داریم. ما «تولیدکننده محتوا» هستیم در حالیکه میتوانیم «شریک راهبردی نهادهای تصمیم‌گیر» هم باشیم.

- **د) مدل مالی نامتوازن و محتاطانه:**

تأخوردی وابستگی به بودجه‌های دولتی و درآمدهای عمومی، باعث شده «انگیزه ریسک‌پذیری در پژوهش‌های نوآورانه» از بین برود و گروه‌ها به سمت طرح‌های تکراری و کم‌خطر حرکت کنند.

- **ه) پیری ساختار نخبگانی:**

تطبیق کم‌نسل محققان ارشد با ابزارهای نوین (هوش مصنوعی در علوم انسانی، تحلیل کلان‌داده‌ها و علوم شناختی) یک شکاف نسلی ایجاد کرده که پتانسیل جوان‌جهاد را به حاشیه برده یا فرصت حضور نداده است..

### ۳. بررسی پتانسیل‌های مغفول

اگر این ظرفیت‌ها فعال شوند، جهاد می‌تواند بازیگر اول علوم انسانی کشور باشد:

۱. **ظرفیت «حکمرانی داده‌محور»:** با ترکیب توانمندی‌های ایسپا (پیمایش) و پژوهشکده‌های نظری (تحلیل)، جهاد تنها نهادی است که می‌تواند «چرخه کامل سیاست‌پژوهی» (جمع‌آوری داده - تحلیل تخصصی - بسته‌سیاستی) را بدون واسطه انجام دهد.

۲. **استقلال ساختاری برای جسارت علمی:** جهاد دانشگاهی به واسطه جایگاه عمومی خود، «مصونیت پژوهشی» بیشتری نسبت به دستگاه‌های اجرایی دارد؛ این یعنی ما می‌توانیم جسورانه‌تر از دیگران به «مسائل ممنوعه» یا «بحران‌های اجتماعی» پردازیم و راهکار ارائه دهیم.

۳. **قدرت شبکه‌ای در استان‌ها:** هیچ مرکز پژوهشی در کشور به اندازه جهاد، به شبکه نخبگان استانی و دانشگاهی دسترسی ندارد. این ظرفیت برای مطالعه مسائل بومی و قومی که در تهران قابل درک نیستند، بی‌رقیب است.

### مقایسه با سایر ارگان‌ها (چرا چابکی نداریم؟)

- **در مقایسه با مراکز سیاست‌پژوهی (مانند مرکز پژوهش‌های مجلس):** آن‌ها «تزدیکی به قدرت» دارند اما «شبکه میدانی» ندارند. (جهاد می‌تواند این خلا را پر کند).

- **در مقایسه با پژوهشگاه‌های علوم انسانی (وزارت علوم):** آن‌ها در «نظریه‌پردازی» قوی‌اند اما در «مسئله‌محوری» ضعیف‌اند. (جهاد می‌تواند به عنوان پل میان نظریه و عمل عمل کند).

### جمع‌بندی برای این بخش:

هدف در این تحلیل، «گذار از پژوهش محوری به مسئله‌محوری» باشد. یعنی مدیریت دفتر تخصصی باید خود را از یک «ناظر علمی» به یک «معمار زیست‌بوم حل مسئله» ارتقا دهد.

### ۳. اولویت‌های پیشنهادی (یک سال نخست)

- بازنگری در مأموریت‌ها: تعریف حداقل ۳ پروژه ملی کلان که قابلیت تعریف «حل مسئله» برای نهادهای دولتی را داشته باشند.
- شبکه‌سازی فعال: ایجاد «کارگروه‌های هم‌افزایی» میان گروه‌های پژوهشی پراکنده در واحدهای مختلف ترجیح این است که پلتفرم مشخصی اعلام شود که بصورت آنلاین قابل استفاده باشد.
- تسهیل‌گری و چابک‌سازی: کاهش زمان چرخه تصویب طرح‌های پژوهشی با الکترونیکی کردن فرآیندها.

در سال نخست، تمرکز دفتر تخصصی علوم انسانی جهاد دانشگاهی باید از «اداره وضع موجود» به سمت بازآرایی مأموریت‌ها، مسئله‌محوری، شبکه‌سازی و افزایش اثرگذاری بیرونی حرکت کند. در این دوره، مهم‌ترین اولویت نه افزایش کمی فعالیت‌ها، بلکه اصلاح جهت‌گیری، ارتقای کیفیت و شناسایی و فعال‌سازی ظرفیت‌های مغفول است.

#### ۳-۱. بازتعریف مأموریت‌ها و تمرکز بر مسائل اولویت‌دار ملی

نخستین اولویت، استخراج و اولویت‌بندی مسائل واقعی و فوری حوزه علوم انسانی در سطح ملی و منطقه‌ای است؛ مسائلی مانند:

- حکمرانی فرهنگی و اجتماعی
  - آسیب‌های اجتماعی
  - سرمایه اجتماعی
  - هویت و سبک زندگی
  - سیاست‌گذاری جمعیت و خانواده
  - آموزش، یادگیری و آینده نیروی انسانی
  - هوش مصنوعی و تحول در علوم انسانی
  - عدالت اجتماعی و انسجام ملی
- دفتر تخصصی باید به‌جای پراکندگی در موضوعات متعدد، چند محور مأموریت‌محور تعریف کند که بتوانند به پروژه‌های ملی و بین‌واحدی تبدیل شوند.

#### ۳-۲. تشکیل «نقشه ظرفیت‌ها» و شناسنامه‌دار کردن گروه‌ها و مراکز

در سال اول، ضروری است یک بانک اطلاعاتی جامع از گروه‌های پژوهشی، مراکز خدمات تخصصی، اساتید، پژوهشگران، حوزه تخصصی، توانمندی‌ها، خروجی‌ها و سوابق قراردادها تهیه شود.

این نقشه ظرفیت‌ها باید مشخص کند:

- هر گروه در چه حوزه‌ای مزیت نسبی دارد
- چه ظرفیت‌هایی بلااستفاده مانده‌اند

- کدام گروه‌ها قابلیت همکاری مشترک دارند
  - چه حوزه‌هایی دچار موازی‌کاری یا خلأ هستند
  - این اقدام، پایه تصمیم‌سازی تخصصی و نیز مبنای پروژه‌یابی آینده خواهد بود.
- ۳-۳. فعال‌سازی شبکه همکاری میان واحدها، پژوهشکده‌ها و مراکز تخصصی**
- یکی از اولویت‌های فوری، شکستن جزیره‌ای بودن فعالیت‌هاست.

برای این منظور باید:

- کارگروه‌های تخصصی بین‌واحدی تشکیل شود
  - نشست‌های منظم هم‌افزایی برگزار گردد
  - پروژه‌های مشترک با تقسیم کار روشن تعریف شود
  - بانک ایده و فرصت پژوهشی مشترک ایجاد شود
- هدف این است که دفتر تخصصی از یک ناظر اداری به رهبر شبکه علمی تبدیل شود.

#### **۳-۴. افزایش سهم دفتر در حل مسائل دستگاه‌های اجرایی**

دفتر تخصصی باید در سال نخست دست‌کم برای چند دستگاه اصلی، بسته‌های پیشنهادی مسئله‌محور آماده کند. این بسته‌ها می‌تواند شامل:

- پیمایش‌های ملی و منطقه‌ای
  - مطالعات آینده‌پژوهی
  - ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ها
  - بسته‌های مشاوره‌ای و policy brief
  - طراحی مداخلات اجتماعی و فرهنگی
- این رویکرد، جهاد را از «تولیدکننده گزارش» به شریک تصمیم‌سازی تبدیل می‌کند.

#### **۳-۵. اصلاح فرآیندهای بررسی، داوری و تصویب طرح‌ها**

یکی از اولویت‌های سال اول، کاهش بروکراسی و افزایش کیفیت داوری است. در این راستا باید:

- معیارهای ارزیابی طرح‌ها شفاف و یکپارچه شود
- داوری تخصصی و چندلایه تقویت شود
- زمان بررسی طرح‌ها کاهش یابد
- خروجی طرح‌ها از نظر کاربردپذیری، نوآوری و اثرگذاری کنترل شود

### ۳-۶. شناسایی پروژه‌های قابل قرارداد و توسعه تعامل بیرونی

دفتر تخصصی در سال اول باید به‌طور فعال پروژه‌های قابل عرضه به بیرون را شناسایی کند.

این پروژه‌ها می‌تواند در حوزه‌های زیر باشد:

- پیمایش‌های افکار عمومی
  - سنجش رضایت و نیازسنجی اجتماعی
  - مطالعات فرهنگی و اجتماعی
  - ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌ها
  - تحلیل داده‌های ثبتي و پیمایشی
  - تدوین بسته‌های سیاستی برای دستگاه‌ها
- این اقدام باید منجر به افزایش قراردادهای پژوهشی و فناورانه شود.

### ۳-۷. توانمندسازی گروه‌ها و ارتقای کیفیت علمی

در سال نخست باید برنامه‌ای برای:

- آموزش روش‌های نوین پژوهش
  - ارتقای مهارت‌های تحلیل داده
  - آموزش نگارش سیاستی
  - آشنایی با نیازهای کارفرمایان
  - تربیت نیروهای میان‌رشته‌ای
- طراحی شود تا گروه‌ها از حالت سنتی به سمت پژوهش اثرگذار حرکت کنند.

### ۳-۸. ایجاد نظام پایش و ارزیابی عملکرد

برای اینکه برنامه‌ها در حد شعار نماند، باید از ابتدا شاخص‌های عملکرد تعریف شود و هر فصل پایش شوند.

شاخص‌ها باید در سه سطح باشند:

- خروجی: تعداد طرح، گزارش، نشست و قرارداد
- اثربخشی: میزان استفاده دستگاه‌ها از نتایج
- اثرگذاری: سهم در حل مسئله یا بهبود سیاست

## جمع‌بندی این بخش

در سال نخست، دفتر تخصصی علوم انسانی باید بر چهار محور اصلی متمرکز شود:

۱. باز تعریف مأموریت‌ها و اولویت‌گذاری مسئله‌محور
۲. فعال‌سازی شبکه داخلی و شکستن جزیره‌ای بودن
۳. افزایش تعامل بیرونی و پروژه‌یابی هدفمند (با بهره‌مندی از یازاریابی تخصصی)

## ۴. برنامه ارتقای کیفیت بررسی طرح‌ها و گزارش‌ها

- مدل داوری دوسویه: ارتقای سطح داوری‌ها با دعوت از صاحب‌نظران خارج از شبکه جهاد برای تضمین استانداردهای علمی.
- تغییر خروجی‌محوری: الزام تغییر خروجی طرح‌ها از «گزارش‌های صرفاً توصیفی» به «بسته‌های سیاستی و «پیش‌نویس‌های قانونی».
- نظام نظارت کیفی: استقرار سامانه پایش خروجی‌ها پس از پایان طرح، جهت سنجش میزان اثرگذاری در نهادهای کارفرما.

### برنامه ارتقای کیفیت بررسی طرح‌ها، گزارش‌ها و فرآیندهای تخصصی

در این بخش، رویکرد ما بر سه رکن اصلی استوار خواهد بود: «استانداردسازی خروجی‌ها»، «کیفیت‌سازی داوری‌ها» و «هوشمندسازی فرآیندها».

### ۱-۴. اصلاح نظام پذیرش و ارزیابی طرح‌ها (ورودی‌محوری مسئله‌گرا)

- تغییر الگوی پروپوزال‌نویسی: الزام به پیوست «تبیین مسئله» و «ذینفعان» در پروپوزال‌ها. طرحی که مشخص نباشد «چه گره‌ای را از کدام نهاد باز می‌کند»، در مرحله اول پذیرش رد یا جهت اصلاح ارجاع داده می‌شود.
- استقرار «کمیته‌های ارزیابی پیش‌دستانه»: به جای انتظار برای ارسال طرح‌ها، ایجاد کارگروه‌هایی برای مشاوره به گروه‌های پژوهشی پیش از نهایی‌سازی پروپوزال، تا سطح کیفی طرح‌ها در زمان ثبت در سامانه به استاندارد مطلوب رسیده باشد.

### ۲-۴. تحول در نظام داوری و نظارت تخصصی (خروجی‌محوری)

- تک‌تخصصی به چندتخصصی: اکثر طرح‌های علوم انسانی جهاد دچار نقص در «روش‌شناسی» یا «اتصال به واقعیت‌های اجرایی» هستند. تشکیل پنل‌های داوری مرکب از «متخصصین آکادمیک» و «خبرگان اجرایی/سیاست‌گذار» برای هر طرح.
- چرخش از «گزارش‌نویسی» به «بسته‌نویسی»: تعریف استانداردهای جدید برای خروجی نهایی. خروجی طرح نباید تنها یک سند توصیفی طولانی باشد؛ بلکه باید شامل «خلاصه مدیریتی»، «بسته سیاستی» و «پیشنهادات عملیاتی» باشد که برای مدیران دستگاه‌های اجرایی قابل فهم و استفاده باشد.

### ۳-۴. بازنگری فرآیندهای اجرایی و کاهش بروکراسی (چابک‌سازی)

• الکترونیکی سازی هوشمند: پیاده سازی سامانه مدیریت طرح که به جای گردش کاغذی، وضعیت پیشرفت هر طرح را در لحظه نشان دهد. مدیران دفتر باید بر اساس «داشبورد وضعیت» و نه «مکاتبات اداری»، درباره طرح‌ها تصمیم‌گیری کنند.

• مراحل دروازه‌ای: تقسیم پروژه‌های بزرگ به مراحل مشخص؛ به طوری که عبور از هر مرحله به مرحله بعد، منوط به تأیید کیفیت خروجی فاز قبل باشد. این امر باعث می‌شود پروژه‌های بی کیفیت در میانه راه شناسایی و اصلاح شوند.

#### ۴-۴. نظام «باز خورد کارفرمایی» و پایش پس از اجرا

• ارزیابی اثر: ۶ ماه پس از تحویل هر پروژه کلان، دفتر تخصصی باید با کارفرما جلسه‌ای برگزار کند تا مشخص شود نتایج پروژه در تصمیمات آن‌ها لحاظ شده است یا خیر. این «امتیاز اثرگذاری» به کارنامه گروه پژوهشی اضافه خواهد شد.

• مستندسازی تجربیات: ایجاد «بانک درس‌آموخته‌ها» برای هر پروژه؛ تا نقاط قوت و ضعف اجرا برای پروژه‌های آینده، نقشه راه باشد.

#### ۵. برنامه تعامل با واحدها و پژوهشکده‌ها

- پلتفرم اشتراک دانش: راه‌اندازی میزگردهای تخصصی میان مدیران گروه‌ها برای جلوگیری از موازی‌کاری.
- مدل همکاری در پروژه‌های بزرگ: تعریف پروژه‌های چندواحدی که در آن، هر واحد بخشی از کار را بر اساس مزیت نسبی خود انجام دهد.

• برنامه تعامل با واحدها، پژوهشکده‌ها و گروه‌های پژوهشی

این بخش حول «تمرکززدایی از اجرا و تمرکزگرایی در راهبرد» می‌چرخد:

- مدل «هاب و اسپوک»: دفتر تخصصی ستادی به عنوان «هاب» (اتاق فکر مرکزی)، نیازهای کلان را شناسایی و به واحدهای استانی و پژوهشکده‌ها («اسپوک») ابلاغ می‌کند.
- تأسیس «شورای عالی علوم انسانی جهاد»: متشکل از رؤسای پژوهشکده‌ها و مدیران برتر گروه‌های استانی. این شورا محل تصمیم‌گیری درباره تقسیم کار ملی است تا از رقابت‌های مخرب درون‌سازمانی جلوگیری شود.
- اشتراک‌گذاری منابع: ایجاد شبکه «دسترسی اشتراکی» به پایگاه‌های داده‌ای، نرم‌افزارهای تحلیل کیفی (مثل MAXQDA) و کتابخانه‌های تخصصی که در اختیار برخی واحدهاست، برای همه گروه‌های جهاد.
- برگزاری «رویدادهای هم‌افزایی استانی»: سفر به واحدهای پیشرو برای شناسایی ظرفیت‌ها از نزدیک و برقراری ارتباط چهره‌به‌چهره با پژوهشگران، به جای اکتفا به نامه‌های رسمی.

#### ۶. برنامه پروژه‌یابی، تعامل بیرونی و کمک به توسعه قراردادهای پژوهشی و فناورانه

۶-۱. پروژه‌یابی به مثابه «کارکرد راهبردی» نه فعالیت جانبی

در بسیاری از ساختارهای پژوهشی، پروژه‌یابی در حاشیه قرار می‌گیرد؛ یعنی پس از تولید ایده یا پس از اعلام نیاز کارفرما تازه آغاز می‌شود. اما در دفتر تخصصی علوم انسانی، پروژه‌یابی باید به‌عنوان یک کارکرد دائمی راهبردی تعریف شود؛ یعنی دفتر نه فقط منتظر سفارش، بلکه مولد مسئله، پیشنهاد و تقاضا باشد.

به‌عبارت دیگر، وظیفه دفتر فقط «پاسخ دادن» به نیازهای موجود نیست؛ بلکه باید:

- نیازهای پنهان را کشف کند،
- مسائل اولویت‌دار را صورت‌بندی کند،
- راه‌حل قابل ارائه بسازد،
- و آن را به زبان مدیران و کارفرمایان ترجمه کند.

این تغییر نگاه، نقطه تمایز میان «واحد پژوهشی منفعل» و «مرکز توسعه و اثرگذاری» است.

## ۲-۶. شناسایی بازارهای هدف برای علوم انسانی

پروژه‌یابی مؤثر بدون شناخت بازار ممکن نیست. دفتر تخصصی باید برای علوم انسانی، بازارهای بالقوه و بالفعل را طبقه‌بندی کند. مهم‌ترین بازارها عبارت‌اند از:

الف) دستگاه‌های حاکمیتی و سیاست‌گذار

ب) نهادهای عمومی و شبه‌عمومی

ج) بخش خصوصی و بنگاه‌ها

د) بازارهای میان‌رشته‌ای نوظهور

این طبقه‌بندی کمک می‌کند دفتر از حالت کلی‌گویی خارج شود و برای هر بازار، محصول، قیمت، مخاطب و شیوه ورود طراحی کند.

## ۳-۶. ایجاد «واحد توسعه ارتباطات و پروژه»

یکی از ضعف‌های جدی در ساختارهای پژوهشی، نبود یک واحد حرفه‌ای برای تبدیل ظرفیت علمی به قرارداد است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود ذیل دفتر تخصصی، یک سازوکار مشخص با کارکردهای زیر شکل گیرد:

- رصد منظم نیازهای دستگاه‌ها و مناقصه‌ها
- تهیه پروفایل خدمات تخصصی هر گروه
- تدوین پیشنهاد فنی و مالی
- مذاکره با کارفرمایان
- پیگیری انعقاد قرارداد
- حفظ ارتباط پس از اجرا برای تکرار همکاری

این واحد باید نه فقط اداری، بلکه ترکیبی از شناخت علمی، مذاکره حرفه‌ای و فهم بازار باشد.

#### ۴-۶. بسته‌بندی خدمات علوم انسانی به محصول قابل فروش

یکی از چالش‌های اصلی این است که خدمات علوم انسانی اغلب به صورت انتزاعی عرضه می‌شوند و برای کارفرما قابل فهم نیستند. دفتر تخصصی باید خدمات را به «بسته‌های مشخص» تبدیل کند؛ برای مثال:

- بسته پیمایش افکار عمومی
- بسته ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها
- بسته تحلیل اجتماعی-فرهنگی
- بسته آینده‌پژوهی و سناریونویسی
- بسته سیاست‌پژوهی و تدوین policy brief
- بسته آموزش و توانمندسازی مدیران
- بسته تحلیل داده‌های کیفی و کمی
- بسته طراحی مداخله اجتماعی

هر بسته باید شامل موارد زیر باشد:

- مسئله هدف
- خروجی مشخص
- زمان اجرا
- هزینه تقریبی
- مزیت جهاد نسبت به رقبا
- کارفرمایان بالقوه

این کار، فروش‌پذیری خدمات را چند برابر می‌کند.

#### ۵-۶. دیپلماسی علمی و تعامل فعال با بیرون

برای افزایش قراردادها، دفتر باید از حالت درون‌سازمانی خارج شود و به صورت فعال در میدان بیرونی حضور پیدا کند.

این حضور می‌تواند شامل:

- جلسات منظم با مدیران دستگاه‌ها
- حضور در شوراها و کارگروه‌های بین‌دستگاهی
- ارائه بسته‌های سیاستی کوتاه و حرفه‌ای

- برگزاری نشست‌های مشترک با کارفرمایان
  - دعوت از مسئولان برای مشاهده ظرفیت‌های جهاد
- در واقع، دفتر باید نقش واسطه اعتماد را ایفا کند؛ یعنی اعتماد میان «دانش» و «قدرت اجرایی» را ایجاد و تثبیت کند.

#### ۶-۶. تبدیل قرارداد به رابطه پایدار، نه معامله مقطعی

اگر تعامل بیرونی فقط به یک پروژه ختم شود، اثرگذاری محدود می‌ماند. بنابراین باید برای هر کارفرما یک نقشه رابطه بلندمدت طراحی شود:

- پروژه اول: شناخت مسئله
- پروژه دوم: طراحی راه‌حل
- پروژه سوم: اجرا یا پایش
- پروژه چهارم: ارزیابی و اصلاح

این چرخه باعث می‌شود جهاد دانشگاهی از پیمانکار مقطعی به مشاور دائمی و مرجع تخصصی تبدیل شود.

#### ۶-۷. شاخص‌های موفقیت در پروژه‌یابی و تعامل بیرونی

برای سنجش عملکرد این بخش، شاخص‌ها باید صرفاً مالی نباشند، بلکه کیفیت رابطه و تداوم اثر را نیز بسنجند:

- تعداد پیشنهادهای ارائه‌شده به دستگاه‌ها
- تعداد قراردادهای منعقدشده
- سهم قراردادهای تکراری با کارفرمایان قبلی
- میانگین ارزش مالی هر قرارداد
- میزان تبدیل ایده به قرارداد
- تعداد پروژه‌های بین‌واحدی
- رضایت کارفرما از خروجی و فرایند
- تعداد بسته‌های خدماتی استاندارد شده

#### ۷. برنامه توانمندسازی، ارزیابی و ارتقای گروه‌های پژوهشی و مراکز تخصصی

##### ۷-۱. توانمندسازی به‌عنوان زیرساخت اثرگذاری

اگر پروژه‌یابی، موتور محرک دفتر است، توانمندسازی گروه‌ها سوخت این موتور است. بدون ارتقای مهارت، حتی بهترین ساختارها نیز به خروجی مؤثر نمی‌رسند. بنابراین باید توانمندسازی را نه به‌عنوان یک اقدام آموزشی، بلکه به‌عنوان سیاست ارتقای ظرفیت نهادی دید.

## ۲-۷. محورهای اصلی توانمندسازی

توانمندسازی باید چندلایه باشد:

### الف) توانمندسازی روش‌شناختی

بسیاری از گروه‌ها از نظر موضوعی فعال‌اند، اما در روش دچار ضعف‌اند.

بنابراین آموزش در حوزه‌های زیر ضروری است:

- طراحی پژوهش‌های کاربردی
- روش‌های ترکیبی
- تحلیل داده‌های کیفی و کمی
- آینده‌پژوهی
- تحلیل سیاست
- ارزیابی برنامه‌ها
- نگارش گزارش‌های مدیریتی و policy brief

### ب) توانمندسازی ارتباطی و حرفه‌ای

پژوهشگر علوم انسانی فقط محقق نیست؛ باید بتواند با کارفرما، مدیر، سیاست‌گذار و رسانه ارتباط مؤثر برقرار کند.

لذا آموزش در حوزه‌های زیر لازم است:

- فن ارائه و مذاکره
- ترجمه زبان علمی به زبان اجرایی
- نوشتن خلاصه مدیریتی
- طراحی پیشنهاد فنی
- مدیریت ارتباط با کارفرما

### ج) توانمندسازی فناوریانه

تحول دیجیتال در علوم انسانی بسیار مهم است.

گروه‌ها باید با ابزارهای جدید آشنا شوند:

- نرم‌افزارهای تحلیل داده

- ابزارهای تحلیل کیفی
  - داشبوردهای داده‌محور
  - سامانه‌های مدیریت دانش
  - هوش مصنوعی در پژوهش
- د) توانمندسازی راهبردی**

گروه‌ها باید از سطح «اجرای پروژه» به سطح «درک مأموریت» برسند.  
یعنی بدانند:

- مسئله اصلی دفتر چیست
- اولویت ملی چیست
- مزیت نسبی خودشان کجاست
- خروجی مطلوب برای چه کسی تعریف می‌شود

### ۳-۷. نظام ارزیابی عملکرد گروه‌ها و مراکز

ارزیابی در ساختارهای پژوهشی معمولاً یا بسیار صوری است یا فقط بر تعداد طرح‌ها تمرکز دارد.  
در حالی که ارزیابی مؤثر باید ترکیبی از کمیت، کیفیت، اثر و همکاری باشد.

#### شاخص‌های ارزیابی پیشنهادی:

- تعداد طرح‌های مصوب و اجراشده
- میزان تحقق اهداف طرح‌ها
- کیفیت علمی و روش‌شناختی خروجی‌ها
- میزان کاربردپذیری نتایج
- درآمدزایی و جذب قرارداد
- میزان مشارکت در پروژه‌های مشترک
- نوآوری در موضوع و روش
- رضایت کارفرما
- سرعت و انضباط در اجرا
- میزان انتشار دستاوردها

### ۴-۷. رتبه‌بندی و پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد

اگر ارزیابی به پاداش متصل نشود، اثرگذار نخواهد بود.

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- گروه‌ها رتبه‌بندی شوند
  - امتیازهای تشویقی برای گروه‌های فعال‌تر تعریف شود
  - حمایت بیشتر به گروه‌های مسئله‌محور و اثرگذار تخصیص یابد
  - گروه‌های کم‌تحرک وارد برنامه اصلاح و بازتوانی شوند
- این سیاست، فرهنگ رقابت سالم و ارتقای مستمر را تقویت می‌کند.

#### ۵-۷. ایجاد «نظام مربی‌گری» برای گروه‌های ضعیف‌تر

همه واحدها در یک سطح نیستند.

برخی گروه‌ها قوی‌اند، برخی ظرفیت دارند اما تجربه کافی ندارند، و برخی نیازمند بازسازی‌اند.

برای همین باید نظامی برای:

- انتقال تجربه از گروه‌های موفق به دیگران
  - همراهی در طراحی پروژه
  - مشاوره در نگارش پیشنهاد
  - کمک در تحلیل داده و گزارش‌نویسی
- ایجاد شود.

#### ۶-۷. پیوند توانمندسازی با مأموریت‌های واقعی

آموزش اگر به مأموریت واقعی وصل نشود، به سرعت فراموش می‌شود.

بنابراین هر دوره توانمندسازی باید به یکی از نیازهای واقعی دفتر متصل باشد؛ مثلاً:

- اگر مشکل در بسته‌نویسی است، آموزش policy brief برگزار شود
- اگر ضعف در داده‌کاوی است، کارگاه تحلیل داده طراحی شود
- اگر مشکل در ارتباط با کارفرماست، آموزش مذاکره برگزار شود

#### جمع‌بندی بخش‌های ۶ و ۷

در جمع‌بندی می‌توان گفت:

در بخش پروژه‌یابی و تعامل بیرونی:

دفتر باید از واکنش‌گری به کنش‌گری برسد؛ یعنی خودش مسئله تولید کند، بازار بسازد، پیشنهاد بدهد و رابطه پایدار ایجاد کند.

#### در بخش توانمندسازی و ارزیابی:

دفتر باید از ارزیابی صوری به ارزیابی توسعه‌محور برسد؛ یعنی گروه‌ها را فقط نسنجیم، بلکه آن‌ها را رشد دهیم و در مسیر مأموریت قرار دهیم.

#### ۸. شاخص‌های پیشنهادی سنجش عملکرد KPIs

- شاخص مالی: رشد درصد درآمدهای اختصاصی از محل قراردادهای پژوهشی.
- شاخص اثرگذاری: تعداد بسته‌های سیاستی پذیرفته‌شده توسط نهادهای دولتی/حاکمیتی.
- شاخص شبکه‌سازی: تعداد پروژه‌های مشترک میان بیش از دو واحد جهاد دانشگاهی.
- شاخص بهره‌وری: میانگین زمان از «تصویب طرح» تا «ارائه خروجی نهایی».
- شاخص رضایت: ضریب رضایت کارفرمایان از خدمات ارائه شده (از طریق پرسشنامه پس از پایان قرارداد).

زهره کامیاب