



دومین برنامه راهبردی دانشگاه خوارزمی
۱۴۰۰-۱۴۰۴



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





عنوان: دومین برنامه راهبردی دانشگاه خوارزمی (۱۴۰۰-۱۴۰۴)

ناشر: دفتر ریاست

نظارت: شورای برنامه راهبردی دانشگاه

تهیه و تدوین: دکتر بیژن عبدالهی، دفتر ریاست و روابط عمومی

دکتر سید احسان ملیحی، گروه مهندسی صنایع

طراح گرافیکی: الناز محسن زاده

مدیر کارگروه برنامه راهبردی: دکتر بیژن عبدالهی، دفتر ریاست و روابط عمومی

اعضای شورای سیاست گذاری: دکتر عزیزاله حبیبی، رئیس دانشگاه

دکتر بیژن عبدالهی، مشاور رئیس و مدیر دفتر ریاست و روابط عمومی

دکتر سید مروت افتخاری، مشاور رییس و مدیر حراست

دکتر محمد حسین مجلس آراجهرمی، معاون اداری، مالی و توسعه منابع

دکتر جمشید شنبه زاده، معاون پژوهش و فناوری

دکتر محمد حسین عبداللهی، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی

دکتر مرتضی تهامی، معاون فرهنگی و اجتماعی

دکتر احمد زنگانه، معاون دانشجویی

دکتر حمید رضا آراسته، رییس دانشکده مدیریت

اعضای کارگروه تدوین برنامه : دکتر حمید ایزد بخش، گروه مهندسی صنایع

دکتر سید احسان ملیحی، گروه مهندسی صنایع

دکتر مریم عاملی، گروه مهندسی صنایع

دکتر مصطفی ابویی اردکان، گروه مهندسی صنایع

دکتر وحید سبط، گروه مهندسی صنایع

دکتر جعفری نیا، گروه مدیریت

دکتر نسیم غنبرطهرانی، گروه مهندسی صنایع

دکتر رضا عرفی، مدیر برنامه ریزی و توسعه آموزشی

زنده یاد دکتر کامران احمد گلی، مدیر همکاری های علمی بین المللی

دکتر روزبه جواد کلباسی، مدیر امور پژوهشی

علیمحمد طاهری روزبهانی، رییس اداره آمار و اطلاعات

بنفشه مسگری، معاون مدیر امور پژوهشی

مهری نصرآبادی، کارشناس مدیریت برنامه و بودجه

معصومه گرچی، کارشناس مسئول نظارت و ارزیابی

سال انتشار: ۱۴۰۰



دانشگاه نظام جمهوری اسلامی، باید کسانی را تربیت بکند که تکیه‌ی این نظام، به آنها باشد. یعنی این نظام، از لحاظ علمی و عملی و مدیریت و گشودن گره‌های ریز و درشت بر سر راه زندگی این ملت، به آنها تکیه کند.

مقام معظم رهبری



نقش راهبردی دانشگاه در بیانیه "گام دوم انقلاب"

دانش، آشکارترین وسیله‌ی عزّت و قدرت یک کشور است. ... باید از مرزهای کنونی دانش در مهم‌ترین رشته‌ها عبور کنیم. ما از این مرحله هنوز بسیار عقبیم؛ ما از صفر شروع کرده‌ایم. عقب‌ماندگی شرم‌آور علمی در دوران پهلوی‌ها و قاجارها در هنگامی که مسابقه‌ی علمی دنیا تازه شروع شده بود، ضربه‌ی سختی بر ما وارد کرده و ما را از این کاروان شتابان، فرسنگ‌ها عقب نگه داشته بود. ما اکنون حرکت را آغاز کرده و با شتاب پیش می‌رویم ولی این شتاب باید سال‌ها با شدّت بالا ادامه یابد تا آن عقب‌افتادگی جبران شود. اینجانب همواره به دانشگاه‌ها و دانشگاهیان و مراکز پژوهش و پژوهندگان، گرم و قاطع و جدّی در این باره تذکّر و هشدار و فراخوان داده‌ام، ولی اینک مطالبه‌ی عمومی من از شما جوانان آن است که این راه را با احساس مسئولیت بیشتر و همچون یک جهاد در پیش گیرید. سنگ بنای یک انقلاب علمی در کشور گذاشته شده و این انقلاب، شهیدانی از قبیل شهدای هسته‌ای نیز داده است. به پاخیزید و دشمن بدخواه و کینه‌توز را که از جهاد علمی شما بشدّت بیمناک است ناکام سازید.

مقام معظم رهبری

۲۲ بهمن ۱۳۹۷



دانشگاه نقطه مرکزی ایجاد تحول در جامعه است و دانشگاه‌ها و مراکز علمی باید اتاق فکر دولت در ایجاد تحول در جامعه باشند.

رئیس محترم جمهور

مراسم آغاز سال تحصیلی

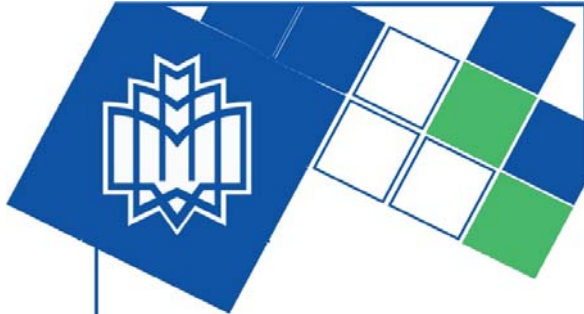
۱۴۰۰/۷/۱۹



سخن رییس دانشگاه

دانشگاه خوارزمی به عنوان میراث‌دار دارالمعلمین، از سال ۱۲۹۷ خورشیدی، سرآغاز آموزش عالی در ایران به شمار می‌رود. این دانشگاه توانسته است در طول یک قرن از فعالیت خود، اندیشمندانی برجسته و پژوهشگرانی فرهیخته به جامعه معرفی کند. نگاهی به روند تحولات و رویدادها در سطح ملی و بین‌المللی در زمینه‌های علمی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نشان می‌دهد، دستیابی به مأموریت‌ها و چشم‌انداز دانشگاه، بدون داشتن نگاهی راهبردی برای ایجاد همسویی در توانمندی‌ها و منابع دانشگاه امری غیرممکن است.

برنامه راهبردی دوم دانشگاه با درس آموزی از تجارب برنامه راهبردی اول و با نگاهی دقیق و موشکافانه به تحولات و روندهای آتی، به کوشش شماری از اعضای هیأت علمی و کارشناسان زبده دانشگاه تهیه و تنظیم شده و پس از دریافت دیدگاه‌های جمع‌کثیری از جامعه دانشگاه خوارزمی، مصوب شده است. اینجانب به نمایندگی از خانواده بزرگ دانشگاه خوارزمی مراتب سپاس خود را از تلاش و زحمات ارزشمند و صادقانه شورای سیاست‌گذاری و کارگروه تدوین برنامه راهبردی، اعضای هیأت علمی و هیأت ریسه دانشکده‌ها و مؤسسات دانشگاه، معاونت‌ها و کارکنان آن‌ها در زمینه تدوین این برنامه، تقدیم می‌کنم. امید است با توکل بر الطاف خداوند متعال، بتوانیم با مشارکت و همراهی موثر همه اعضای دانشگاه خوارزمی، اعم از مدیران و کارکنان، اعضای هیأت علمی، دانشجویان و دانش‌آموختگان، برنامه راهبردی دوم دانشگاه را با موفقیت اجرا کنیم و از این رهگذر نقشی موثر در شکل‌گیری جهاد علمی و تحقق آرمان‌های دانشگاه اسلامی داشته باشیم.



مقدمه

دانشگاه خوارزمی با داشتن سابقه‌ای یکصدساله، به عنوان اولین مؤسسه آموزش عالی در ایران، در اولین برنامه راهبردی خود طی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۸، توانسته است جایگاهی قابل توجه در میان ۱۵ دانشگاه برتر ایران کسب کند. اکنون در دومین برنامه راهبردی، این دانشگاه قصد دارد در تحقق شعار "آموزش، نوآوری، تحقق کیفیت" و دستیابی به اهداف پنج سال پیش‌رو با بهره‌مندی از تجربه به‌دست آمده از برنامه راهبردی اول و نگاه عمیق به تحولات فعلی و پیش‌رو، راهبردهای اصلی را ترسیم کند. در این برنامه جهت‌گیری‌های اصلی دانشگاه و راه‌های تحقق آن مشخص خواهد شد. مهم‌ترین اصول پذیرفته و مورد اتفاق در تدوین برنامه راهبردی پیش‌رو عبارت بوده‌اند از: مشارکت تمامی ذینفعان دانشگاه، نگاه عملیاتی و بومی به شرایط دانشکده‌ها و مؤسسات دانشگاه، توجه به نیازهای جامعه و شرایط موجود و آتی، یادگیری از اجرای برنامه راهبردی اول دانشگاه و الگوبرداری از دانشگاه‌های موفق داخلی و خارجی. برای تدوین برنامه دوم راهبردی دانشگاه، شورای راهبردی دانشگاه شامل هیأت ریسه دانشگاه به همراه برخی از خبرگان، مسئولیت تعیین جهت‌گیری‌های کلی، بررسی و تأیید گزارش‌های کمیته علمی و هموار نمودن مسیر تدوین برنامه را بر عهده داشتند. از تیر ۱۳۹۸ تا آبان سال ۱۳۹۹ وظیفه تدوین برنامه راهبردی دانشگاه در سطح اجرایی، به کارگروه تدوین برنامه متشکل از هشت نفر از اعضای هیأت علمی گروه مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه و ۵ نفر از مدیران واحدهای ستادی با هدایت مدیر محترم دفتر ریاست و روابط عمومی، با حکم رییس محترم دانشگاه تفویض شد. برای تدوین مأموریت و ترسیم چشم انداز دانشگاه ده مؤلفه برای مأموریت و هفت مؤلفه برای بیانیه چشم انداز شناسایی شد. سپس هر یک از مؤلفه‌های اشاره شده از منظر هشت سند بالادستی شامل رهنمودهای مقام معظم رهبری، سند چشم انداز ۱۴۰۴، قانون برنامه ششم توسعه، سند تحول راهبردی علم و فناوری کشور، سند نقشه جامع علمی کشور، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سند دانشگاه اسلامی و سند راهبردی کشور در امور نخبگان و همچنین ۱۰ دانشگاه هم‌تراز و برتر داخلی و ۱۰ دانشگاه خارجی مورد بررسی قرار گرفت و پس از اخذ نظرات خبرگان و هیأت ریسه، مأموریت و چشم انداز دانشگاه خوارزمی تدوین شد.

به منظور شناسایی نظام‌مند راهبردهای دانشگاه پس از مطالعات متعدد و اخذ نظر خبرگان و همچنین مطالعه روش تدوین برنامه راهبردی برخی از دانشگاه‌های برتر کشور، چهارچوب کارت امتیازی متوازن با تأکید بر شناسایی اجزای برنامه راهبردی در چهار منظر پیامدها، خدمت‌گیرندگان، فرآیندها و منابع به عنوان روش تدوین برنامه راهبردی دوم دانشگاه، تصویب شد. پیامدها بر اساس شاخص‌های ابلاغ شده توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در ۵ گروه آموزش، پژوهش‌های بنیادی و کاربردی، فناوری و نوآوری، بین‌المللی‌سازی و اثرگذاری و خدمات اجتماعی دسته‌بندی شدند. برنامه راهبردی دوم دانشگاه به گونه‌ای تدوین شده است تا راهبردهای مرتبط با منابع، فرآیندها و خدمت‌گیرندگان به ترتیب منتج به پیامدهای مورد انتظار در ۵ گروه اشاره شده شود.

برای تحلیل محیط بیرونی و درونی و پیرو آن شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، در قالب یک کارگاه یک روزه با اعضای هیأت ریسه دانشکده‌ها و مؤسسات و یک کارگاه یک روزه با مدیران و معاونت‌های ستادی دانشگاه، ۱۸۰۰ گویه اخذ شد که با استفاده از روش تحلیل محتوی، این گویه‌ها در قالب نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید، در مرحله اول در ۳۲ دسته و در مرحله نهایی پس از ادغام دسته‌ها در یکدیگر در ۷ دسته، گروه‌بندی شدند. بر اساس نتایج به دست آمده، ۱۸٪ از گویه‌ها در سطح پیامد، ۱۳٪ از گویه‌ها در سطح خدمت‌گیرندگان، ۲۴٪ از گویه‌ها در سطح فرآیندها و ۴۵٪ از گویه‌ها در سطح منابع دانشگاه مطرح شده بودند. از منظر دیگر ۵۲٪ از گویه‌ها به ضعف‌ها، ۳۰٪ به قوت‌ها، ۸٪ به فرصت‌ها و ۱۱٪ به تهدیدها اشاره داشته است.

به منظور الگوبرداری از دانشگاه‌های برتر داخلی و خارجی، ۳۵۸ راهکار از ۴ دانشگاه داخلی و ۳ دانشگاه خارجی نیز مطالعه تطبیقی شد. همچنین بر اساس بررسی بیش از ۳۰ گزارش و مقاله علمی و مصاحبه‌های منتشر شده از مقامات مسئول و صاحب‌نظران آموزش عالی، ۱۱۴ روند تأثیر گذار بر دانشگاه در قالب فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی و اولویت‌بندی شد. با تحلیل متقابل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، ۴۸ راهکار ذیل ۱۵ راهبرد برای رسیدن به ۷ هدف اصلی همسو با چشم انداز دانشگاه احصا شده است. در ادامه این مستند، خلاصه دومین برنامه راهبردی دانشگاه خوارزمی ارائه می‌شود.

شکل ۱- فرآیند تدوین و پیاده‌سازی راهبردها





بیانیه مأموریت

مأموریت دانشگاه خوارزمی عبارت است از:

- تربیت سرمایه انسانی متعهد، متخصص، ماهر و شایسته کشور
- تولید، اشاعه و به کارگیری دانش و فناوری در راستای توسعه پایدار
- توسعه شبکه‌های همکاری‌های علمی و فناوری با دانشگاه‌ها و اندیشمندان دنیا به ویژه جهان اسلام



واژه‌های کلیدی بیانیه مأموریت:

- **سرمایه انسانی کشور:** دانش‌آموختگانی که به عنوان یک سرمایه کارآمد می‌توانند به عنوان عاملی اساسی در پیشرفت کشور در ابعاد مختلف شناخته شوند.
- **متخصص:** دانش‌آموخته‌ای که به دانش‌های تخصصی به روز و کارآمد در رشته خود، تسلط کافی دارد.
- **ماهر:** دانش‌آموخته‌ای که توانایی و قابلیت کاربست دانش‌آموخته شده را در عمل داشته باشد.
- **شایسته:** دانش‌آموخته‌ای اخلاق مدار که اخلاق حرفه‌ای را سرلوحه عمل خود قرار می‌دهد.
- **توسعه پایدار:** توسعه پایدار به معنی تلفیق اهداف اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی برای حداکثرسازی رفاه انسان حال بدون آسیب به توانایی‌های نسل‌های آتی برای برآوردن نیازهایشان می‌باشد.
- **شبکه‌های همکاری‌های علمی و فناوری:** ابزاری کارآمد برای ساماندهی جریان دانش، اطلاعات و فناوری از طریق شبکه‌های رسمی و غیررسمی هستند که در آنها دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی، محققین و اندیشمندان مشارکتی مکمل و هم‌افزا برای تقویت جایگاه یکدیگر دارند.



بیانیه چشم انداز

دانشگاه خوارزمی در سال ۱۴۰۴ دانشگاهی است:
در میان دانشگاه های جامع برتر کشور، دوستدار محیط
زیست، فضیلت محور و سرآمد در پاسخگویی به
نیازهای علمی و فناوری جامعه در سطح ملی و بین
المللی با حداقل ۵ رتبه ارتقا در سطح کشور



واژه‌های کلیدی بیانیه چشم انداز:

- **دوستدار محیط زیست:** قرار گرفتن در میان پنج دانشگاه برتر بر اساس مدل تراز سبز، که توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به منظور رتبه‌بندی دانشگاه‌های سبز ایران مشخص شده است.
- **دانشگاه فضیلت محور:** دانشگاهی است که عوامل ساختاری، زمینه‌ای، رفتاری و مدیریتی آن مروج فضیلت‌های اخلاقی و اخلاق‌مداری است.
- **سرآمد در پاسخگویی به نیازهای علمی و فناوری جامعه:** یعنی به دست آوردن جایگاهی برتر در زمینه پژوهش و فناوری و آموزش و یادگیری اثربخش.



جدول ۱- جایگاه اسناد بالادستی در بیانیه مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه خوارزمی

عبارت‌های کلیدی بیانیه مأموریت و چشم‌انداز	سند دانشگاه اسلامی	سند تحول علم و فناوری	سند راهبردی کشور در امور نخبگان	نقشه جامع علمی کشور	سیاست‌های علوم و فناوری ابلاغی مقام معظم رهبری	بیانیه گام دوم انقلاب
تربیت سرمایه انسانی متخصص، ماهر و شایسته کشور	ف ۱، مأموریت	راهبرد ۴	راهبرد کلان ۱	راهبرد ۸	بند ۲-۳	
تولید، اشاعه و به کارگیری دانش و فناوری	ف ۱، مأموریت	راهبرد ۵		راهبرد ۳، ۷ و ۱۲	بند ۱-۱	توصیه اول
توسعه شبکه‌های همکاری‌های علمی و فناوری با دانشگاه‌ها و اندیشمندان دنیا به ویژه جهان اسلام	ف ۵، ۱۲	راهبرد ۷		راهبرد ۹	ماده ۶	
دوستدار محیط زیست				راهبرد ۱۲		
فضیلت محور		راهبرد ۲		راهبرد ۲، ۵ و ۶	ماده ۳	توصیه دوم
پاسخگویی به نیازهای علمی و فناوری جامعه در سطح ملی و بین‌المللی	ف ۵، ۱۲	راهبرد ۷		راهبرد ۳، ۷ و ۱۲	ماده ۶	



ارزش های اصلی

- **اخلاق مداری** به معنای رعایت اصول اخلاقی در برخورد با دیگران است. اخلاق مداری در دانشگاه از دو جنبه مد نظر است. اول ترویج اخلاق اسلامی و عمل به آن در زندگی است و دوم، پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای در تمام فعالیت‌های دانشگاه است.
- **مسئولیت پذیری و پاسخگویی** به معنای اهتمام و تعهد دانشگاه به انجام تمامی مأموریت‌ها، وظایف و برنامه‌های تعیین شده است.
- **خرد جمعی** به معنای بهره‌گیری حداکثری از آرا و نظرات اهالی دانشگاه و خبرگان در تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی برای انجام وظایف و برنامه‌های تعیین شده است.
- **همبستگی درون سازمانی**: یعنی اهتمام به حفظ و تقویت روحیه همکاری، مشارکت و همکاری تمامی اهالی دانشگاه در تحقق مأموریت‌ها، وظایف و برنامه‌های تعیین شده است.



شعار دانشگاه



دانشگاه خوارزمی
آموزش، نوآوری، تقویت کیفیت



اهداف

بیانگر جهت‌های کلان در افق برنامه



راهبردها

بیانگر مسیرهای اصلی برای رسیدن به اهداف



راهکارها

بیانگر برنامه‌های کلان در تحقق راهبردها





هدف اول: سرآمدی در پژوهش و فناوری

❖ راهبرد اول: تعالی پژوهش

راهکارها:

۱. طراحی، ایجاد و استقرار زیست بوم پژوهش و نوآوری خوارزمی
۲. توسعه رویدادها، پژوهش‌ها و تولیدات علمی ممتاز، مأموریت‌گرا، محصول/مسأله محور و بین‌رشته‌ای
۳. توسعه هسته‌ها و قطب‌های علمی و پژوهشی در محورهای علمی اساسی مورد نیاز کشور
۴. استقرار نظام مأموریت‌گرا برای اعضای هیأت علمی متناسب با اهداف دانشگاه

❖ راهبرد دوم: کیفیت بخشی و گسترش ارتباط پویا با جامعه پیرامون

راهکارها:

۱. طراحی و پیاده‌سازی نظام یکپارچه ارتباط و همکاری با جامعه و مجامع علمی و پژوهشی
۲. فراهم نمودن بستر مناسب برای جذب و ایجاد شرکت‌های دانش بنیان



جدول ۲- مقادیر برنامه ای شاخص های کلیدی هدف اول

عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
سرانه چاپ مقالات پژوهشی در WOS در سال	۱	۲	۱,۰۵۶	۲
سرانه مقالات نشریات معتبر	۱	۲	۶,۲۷	۱۰,۳
سرانه مقالات کنفرانسی	۱	۲	۰,۴۲۸	۰,۷
سرانه چاپ مقالات داغ (Hot Paper) در WOS در سال	۱	۲	۰	۰,۶
سرانه مقالات پراستناد (High cited) در WOS در سال	۱	۲	۰,۰۰۷	۰,۰۲
درصد نسبت مقالات مجلات چارک اول به کل مقالات در WOS	۱	۲	%۴۰	%۷۰
درصد مقالات مشترک سالانه نمایه شده در WOS با صد دانشگاه برتر در رتبه بندی QS	۱	۲	%۰	%۱۰
درصد مقالات مشترک سالانه نمایه شده در WOS با صد و یک تا سیصد دانشگاه برتر در رتبه بندی QS	۱	۲	%۰	%۲۰
سرانه ارجاعات به مقالات چاپ شده در پنج سال قبل در هسته اصلی WOS در سال	۱	۲	۳۱,۷	۵۲
نسبت تعداد دانشمندان پراستناد حاضر در جمع دانشمندان یک درصد برتر جهان در ESI به تعداد کل اعضای هیأت علمی	۱	۲	۰,۰۰۴	۰,۰۱
تعداد کتاب و فصل کتاب نمایه شده در WOS	۱	۲	۲	۵
سرانه کتب تألیفی چاپ شده توسط انتشارات معتبر ملی و بین المللی به اعضای هیأت علمی	۱	۲	۹۵	۱۵۳
کتب ترجمه‌ی چاپ شده توسط انتشارات معتبر ملی و بین المللی	۱	۲	۳۱	۵۰
شاخص هرش دانشگاه	۱	۲	۹۱	۱۱۰
تعداد نشریات ISC	۱	۲	۱۶	۲۴
تعداد نشریات نمایه شده چارک اول ISC یا مجموعه هسته	۱	۲	۵	۲۰
تعداد نشریات ISI	۱	۲	۰	۱
تعداد پژوهشکده	۱	۳	۱۴	۱۴
تعداد قطب‌های علمی	۱	۳	۳	۳
تعداد ثبت ژن	۱	۲	۱۲	۲۰
تعداد مسابقات علمی پژوهشی برگزار شده توسط انجمن‌های علمی	۱	۲	۵	۱۵
تعداد همایش‌های ملی و بین‌المللی	۱	۲	۶	۱۰
تعداد اختراعات ثبت شده در سطح بین‌المللی (EPO, USPT, JPO)	۱	۲	۰	۱۰
تعداد اختراعات ثبت شده در سطح ملی (مورد تأیید سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی)	۱	۲	۵	۵۰
تعداد کرسی‌های نظریه پردازی، نقد و ترویجی	۱	۲	۱۲	۲۰
تعداد نمایشگاه‌های برگزار شده	۱	۲	۵	۱۰
سرانه شاغلین در مرکز رشد و پارک علم و فناوری دانشگاه (زیست بوم فناوری و نوآوری)	۱	۱	۰,۰۲۵	۰,۱
تجاری سازی فناوری	۱	۱	۱,۳	۱,۷



عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
تعداد ایده‌های تبدیل شده به محصول، فناوری، پروژه یا ثبت اختراع	۱	۱	۳۹	۸۵
تعداد کارگاه‌ها، آزمایشگاه‌ها و فضاهای اشتراکی مورد نیاز واحدها و شرکت‌های مستقر در زیست بوم فناوری و نوآوری خوارزمی	۱	۱	۶	۱۰
تعداد ساز و کارها و فرآیندهای پشتیبان و تسهیلگر واحدهای فناور و شرکت‌های دانش بنیان زیست بوم فناوری و نوآوری خوارزمی	۱	۱	۱۲	۱۵
تعداد واحدهای فناور مستقر	۲	۲	۶۲	۱۵۰
تعداد شرکت‌های دانش بنیان مستقر یا وابسته به اعضای هیئت علمی دانشگاه	۲	۲	۴	۳۰
متوسط سرانه گردش سرمایه شرکت های دانش بنیان دانشگاه (به میلیون ریال)	۲	۲	۱۵۱,۶	۳۲۰,۳
سرانه شرکت‌های زایشی (Spin off) دانشگاه تعداد کل اعضای هیأت علمی	۲	۲	۰,۰۳۲	۰,۰۰۸
سرانه استارت‌آپ های دانشجویی شکل گرفته در دانشگاه	۲	۲	۰,۰۰۲	۰,۰۰۴
سرانه میزان فروش فناوری در داخل و خارج (برحسب دلار یا معادل آن از سایر ارزها) به اعضای هیأت علمی	۲	۲	۷,۷	۱۱,۲
نسبت تعداد پایان‌نامه‌های تقاضا محور به تعداد کل پایان‌نامه‌های دفاع شده (بر اساس آئین نامه ابلاغی وزارت عتف)	۱	۱		
نسبت تعداد پایان‌نامه‌های مأموریت محور به کل پایان‌نامه‌های دفاع شده	۱	۲	۰,۰۲	۰,۱
نسبت تعداد پایان‌نامه‌های منجر به تولید محصول، خدمت یا اختراع به تعداد کل پایان‌نامه‌های دفاع شده	۱	۲	۰,۰۱	۰,۱
هم آنتشاری با صنعت و جامعه	۲	۱	۱۶۰۰	۳۰۰۰
تعداد کل قراردادهای جامعه و صنعت با دانشگاه	۲	۱	۵۱	۹۰
سرانه حضور اعضای هیأت علمی در صنعت و جامعه (فرصت مطالعاتی صنعتی)	۲	۱	۰,۰۱	۲۰
نسبت تعداد تفاهم‌نامه‌های عملیاتی شده به کل تفاهم‌نامه‌ها	۲	۱	۰,۴۴۴	۰,۶
تعداد کارگاه‌های تخصصی برگزار شده در راستای مأموریت‌های دانشگاه، معرفی زمینه‌های تحقیقاتی بین رشته‌ای، افزایش مهارت و دانش پژوهشی و مشترک با صنعت و جامعه	۱	۲	۲۸۴	۵۰۰
تعداد جوایز معتبر ملی و بین‌المللی (جشنواره‌های فارابی، خوارزمی، رازی و ...)	۱	۲	۷	۱۰
نسبت میزان اعتبارات تخصیصی به تعداد اعضاء هیأت علمی و کارکنان (میلیون ریال)	۱	۲	۱۶۵۰	۴۹۵۰
اعتبارات تخصیص یافته پژوهشی دانشگاه از محل بودجه جاری (میلیون ریال)	۱	۲	۶۶۴۸۹	۱۹۹۴۶۷
میزان حمایت مالی از هر یک از هسته‌های پیش رشد (میلیون ریال)	۱	۳	۱۰۰	۱۰۰۰
اعتبارات تخصیص یافته جهت دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه از محل بودجه جاری (میلیون ریال)	۱	۴	۱۱۸۵۴۳	۳۵۵۶۲۹
عضویت در سازمان‌ها، انجمن‌ها و گروه‌های علمی تخصصی	۱	۴	۳۰	۵۰
تعداد اعضای هیئت علمی مشاور و مامور در سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیری	۲	۱	۲	۱۰
تعداد پژوهشگر پسادکتری فعال	۱	۱	۱۸	۵۰
میزان درآمد دانشگاه از طرح‌های پژوهشی با مبالغ ریالی (میلیارد ریال)	۱	۲	۳۲۰	۱۰۰۰
میزان درآمد دانشگاه از طرح‌های پژوهشی با مبالغ ارزی	۱	۲	۲۵۰۰۰۰۰ پورو	



مهمترین عوامل شناسایی شده در تحلیل محیط داخلی و بیرونی دانشگاه

مرتبط با پژوهش و فناوری

❖ تهدیدها:

۱. عدم احساس نیاز صنعت به تحقیق و توسعه و به کارگیری رویکردهای غیرعلمی و مبتنی بر سعی و خطا در مسائل و چالش‌های کشور (۳، ۰، ۰۵) ۱
۲. عدم خودباوری و عدم اطمینان به پژوهشگران و فناوران داخلی (۲، ۰، ۰۵)
۳. شناخت ناکافی صنعت و جامعه پیرامون از توانمندی‌های پژوهشی دانشگاه خوارزمی (۲، ۰، ۰۵)

❖ فرصت‌ها:

۱. وجود اسناد راهبردی برای فناوری‌های کلیدی و اولویت‌دار (۱، ۰، ۰۱)
۲. زمینه‌های متعدد برای حضور جدی دانشگاه در حل مشکلات و مسائل ملی و منطقه‌ای (۴، ۰، ۰۱)
۳. روند روبه رشد نیاز جامعه به پژوهش‌های بین‌رشته‌ای و فناوری‌های نوین (۳، ۰، ۰۱)
۴. ضرورت توجه به کسب درآمد از فعالیت‌های دانش بنیان (۱، ۰، ۰۵)
۵. توجه ویژه و حمایت خاص دولت به شرکت‌های دانش بنیان و کسب در آمد از طریق فعال سازی شرکت‌های دانش بنیان (۴، ۰، ۰۱)

❖ قوت‌ها:

۱. جامع بودن دانشگاه و وجود مراکز متعدد پژوهشی و فناوری در دانشگاه (۴، ۰، ۱۵)
۲. ارتباط مناسب اساتید به صورت شخصی با دستگاه‌های اجرایی (۴، ۰، ۰۱)
۳. فضای کالبدی مناسب و آماده بهره‌برداری در استان‌های البرز و تهران و امکان تخصیص فضا و امکانات به شرکت‌های فناور و دانش بنیان (۴، ۰، ۰۲)
۴. تعداد قابل توجه دانش‌آموختگان فعال در بخش خصوصی و عمومی (۳، ۰، ۰۵)

❖ ضعف‌ها:

۱. روند کاهش اتکای دانشگاه‌ها به بودجه دولت و روند افزایشی رقابت دانشگاه‌ها برای جذب منابع مالی تعریف شده در بخش دولتی و خصوصی (۴، ۰، ۰۲۵)
۲. ضعف در توانایی و قابلیت تعریف مسایل علمی و پژوهشی در بخش صنعت (۴، ۰، ۰۱۵)
۳. توجه محدود به پژوهش‌های محصول محور و منجر به ثبت اختراع یا اکتشاف در سطح ملی و بین المللی و درآمدزا (۱، ۰، ۰۱)
۴. شناخت ناکافی از نیازهای صنعت و اولویت‌های پژوهشی آن‌ها (۲، ۰، ۰۱)
۵. نظام انگیزشی با تاثیرگذاری ناکافی برای تقویت حضور موثر اعضای هیأت علمی و پژوهشگران دانشگاه در صنعت و جامعه (۱، ۰، ۰۱۵)
۶. انسجام ناکافی بین عوامل و زیرساخت‌های مورد نیاز برای ایجاد جریان نوآوری در دانشگاه به گونه‌ای مؤثر، پایدار و متمرکز بر نیازهای جامعه (۲، ۰، ۰۱۵)

^۱ اعداد نمایش داده شده از راست به چپ برای هر یک از موارد ذکر شده در مورد تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها، بیانگر وزن و رتبه مربوطه در تحلیل ارزیابی عوامل داخلی و خارجی هر یک از اهداف راهبردی هفتگانه دانشگاه است.



هدف دوم: آموزش و یادگیری اثربخش و هوشمند

❖ راهبرد اول: سرآمدی آموزش

راهکارها:

۱. بهبود استانداردهای آموزشی
۲. ساماندهی رشته گرایش‌های دانشگاه بر اساس نیازهای محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی با تأکید بر رشته‌های میان رشته‌ای
۳. روزآمد کردن فرایندهای یاددهی و یادگیری با تأکید بر فناوری‌های نوین آموزشی و همکاری‌های آموزشی بین دانشگاهی و صنعت
۴. بازمهندسی نظام جذب دانشجویان استعداد درخشان

❖ راهبرد دوم: توسعه آموزش‌های آزاد و الکترونیکی

راهکارها:

۱. توسعه زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری ارایه آموزش‌های آزاد و مجازی
۲. طراحی و ایجاد فرآیند بازاریابی در زمینه آموزش‌های آزاد و مجازی



جدول ۳- مقادیر برنامه ای شاخص های کلیدی هدف دوم

هدف شاخص در سال ۱۴۰۴	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	راهکار	راهبرد	عنوان شاخص
۴۰	۴۶,۱۶	۱	۱	نسبت دانشجویان کارشناسی به کل دانشجویان
۵۵	۴۹,۹۲	۱	۱	نسبت دانشجویان کارشناس ارشد به کل دانشجویان
۵	۳,۹۲	۱	۱	نسبت دانشجویان دکتری به کل دانشجویان
۶۰٪	٪۵۲,۶۲	۱	۱	درصد فارغ التحصیلی دانشجویان کارشناسی با ۸ ترم
٪۵۰	٪۳۲,۰۳	۱	۱	درصد فارغ التحصیلی دانشجویان کارشناسی ارشد با ۴ ترم
٪۲۰	٪۶,۸۴	۱	۱	درصد فارغ التحصیلی دانشجویان دکتری با ۸ ترم
۰,۵	۰,۳۳	۱	۱	هرم هیأت علمی
۱۵	۲۱,۵	۱	۱	نسبت دانشجو به استاد
۱۲۰	۹۰	۱	۱	تعداد اعضای هیأت علمی دارای مدرک Ph.D خارجی
۰,۰۷	۰,۱۳	۱	۱	نسبت تعداد دانشجویان مشروط شده به کل دانشجویان
۰,۹۶	۰,۸۲	۱	۱	نسبت تعداد اعضای هیأت علمی که در یک سال گذشته ترفیع گرفته اند به کل اعضای هیأت علمی فعال
۱۹,۲	۱۸,۳	۱	۱	میانگین رضایت دانشجویان از نحوه تدریس
۳۲	۱۶	۳	۱	نسبت ساعات شرکت اعضای هیئت علمی در رویدادهای علمی و آموزشی شامل کارگاه-ها و دوره‌های علمی یا کارگاه‌های آموزشی در حوزه توانمندی عمومی تدریس و روش‌ها و ابزارهای آن به تعداد کل اعضای هیئت علمی
۱	۰	۲	۱	نسبت تعداد دروس بازنگاری شده بر اساس نیازهای محلی، ملی و بین‌المللی به تعداد کل دروس تدریس شده در سال
۵	۰	۲	۱	تعداد دوره‌های آموزشی میان‌رشته‌ای جدید
۱۰۰	۴۲	۲	۱	تعداد درس‌های ارائه شده به صورت مشترک بین گروه‌های آموزشی
۴	۰	۳	۱	تعداد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های برتر خارجی
۴	۰	۳	۱	تعداد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های برتر داخلی
۲۰۰۰	۰	۳	۱	تعداد دانشجویان شرکت کننده در بازدیدهای علمی
۳۰	۰	۳	۱	تعداد واحدهای ارائه شده با مشارکت و حضور صنعت و جامعه
٪۴۰	٪۲۷	۴	۱	درصد جذب استعداد درخشان کارشناسی ارشد
٪۳۰	٪۸	۴	۱	درصد جذب استعداد درخشان دکتری
۰,۰۱	۰,۰۰۴	۱	۲	نسبت تعداد واحدهای درسی برگزار شده به صورت مجازی، به کل واحدهای درسی ارائه شده در هر سال
۰,۰۱	۰,۰۰۴	۱	۲	نسبت تعداد واحدهای درسی برگزار شده برای دانشجویان دوره‌های مجازی به کل واحدهای درسی ارائه شده در هر سال



عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
میانگین رتبه کشوری پذیرفته شدگان در دانشگاه خوارزمی در مقطع کارشناسی	۱	۴		
کیفیت دانشجویان ورودی کارشناسی براساس تعداد دانشجویان پذیرفته شده با رتبه زیر ۱۰۰۰ آزمون سراسری	۱	۴		
کیفیت دانشجویان ورودی کارشناسی ارشد دانشگاه ها براساس متوسط معدل کارشناسی دانشجویان ورودی در مقطع کارشناسی ارشد	۱	۴		
تعداد محتوای تدوین دوره‌های آموزشی کاربردی و حرفه‌ای (منجر به ارائه گواهینامه حرفه‌ای ملی و بین‌المللی)	۲	۱	۰,۰۰۴	۰,۰۱
تعداد گواهینامه‌های صادر شده برای دوره‌های آموزشی آزاد	۲	۲		



مهمترین عوامل شناسایی شده در تحلیل محیط داخلی و بیرونی دانشگاه مرتبط با آموزش و یادگیری اثربخش و هوشمند

❖ تهدیدها:

۱. عدم تطابق محتوای آموزشی با نیازهای روز جامعه و نیاز فزاینده جامعه به محتوای آموزشی کاربردی (۴، ۰، ۱)
۲. توجه ناکافی به آموزش‌های علوم پایه (۲، ۰، ۵)
۳. توجه ناکافی به قابلیت‌ها و فناوری روز در زمینه آموزش در پاسخ به فرصت‌ها یا تهدیدهای نوظهور مانند کرونا (۴، ۰، ۱)
۴. ضعف بنیة علمی پذیرفته‌شدگان در دانشگاه‌ها به دلیل ضعف ناشی از مشکلات و تنگنای نظام آموزش و پرورش (۲، ۰، ۱)
۵. تمایل برای تحصیل در دانشگاه‌های خارجی به خصوص برای فارغ التحصیلان دوره‌های کارشناسی دانشگاه‌های برتر (۲، ۰، ۵)

❖ فرصت‌ها:

۱. توسعه قابلیت‌های فناوری اطلاعات در زمینه آموزش (۴، ۰، ۲)
۲. امکان بهره‌گیری از اساتید برجسته ملی و بین‌المللی در تدریس دوره‌های مشترک با اعضای هیأت علمی بر بستر آموزش‌های مجازی (۴، ۰، ۱)
۳. ظهور پدیده جامعه یادگیرنده و یادگیری مداوم در کشور و عبور از مرحله مدرک گرایی (۳، ۰، ۱)
۴. باور فرهنگی خانواده‌ها به ارزش علم، پژوهش و فناوری (۲، ۰، ۵)
۵. افزایش ارزش نرخ ارز نسبت به ریال و در نتیجه ایجاد مانع برای مهاجرت دانشجویان به دانشگاه‌های خارجی (۴، ۰، ۱۵)

❖ قوت‌ها:

۱. قابلیت جذب و بهره‌گیری از محققین پسادکتری در فعالیتهای پژوهشی و آموزشی و پرورش پژوهش‌گر (۴، ۰، ۲)
۲. جامع بودن دانشگاه و توانمندی تولید محتوا در عموم رشته‌های مورد نیاز جامعه (۴، ۰، ۱۵)

❖ ضعف‌ها:

۱. استفاده ناکافی از روش‌های جدید و تعاملی در فرآیند آموزش (۱، ۰، ۱)
۲. توجه ناکافی به نیازسنجی رشته‌ها و گرایش‌ها و محتوای آموزشی دوره‌ها (۲، ۰، ۲)
۳. پرورش یک بعدی دانشجویان در حوزه آموزش و کم توجهی به ابعاد شایستگی‌های رفتاری و فرهنگی و توسعه مهارت‌ها در دوره‌های آموزشی (۲، ۰، ۱۵)
۴. عدم بهره‌گیری از دستیاران آموزشی در برگزاری کلاس‌های آموزشی به طور رسمی (۱، ۰، ۵)
۵. متناسب نبودن زیرساخت‌های موجود با نیازهای آتی در زمینه آموزش‌های آزاد و الکترونیکی (۱، ۰، ۱۵)



هدف سوم- اثربخشی فرهنگی و اجتماعی

❖ راهبرد اول: مشارکت جامعه دانشگاهی در فعالیتهای مذهبی، هنری، فرهنگی و

اجتماعی

راهکارها:

۱. تبیین و معرفی ارزشهای دین اسلام با رویکردهای جذاب و اثرگذار
۲. توسعه بسترهای فعالیت دانشجویی و شکلگیری رویدادهای خودجوش، متنوع و فراگیر با تقویت نقش دانشکدهها و مؤسسات دانشگاه
۳. استقرار نظام توسعه و پایش اخلاق حرفهای برای اهالی دانشگاه
۴. توسعه نشاط سازمانی در سطح دانشگاه
۵. تقویت شخصیت دانشگاهی و تعلق سازمانی اهالی دانشگاه
۶. تقویت جایگاه زن و خانواده

❖ راهبرد دوم: راهبردهای ارتقا مسئولیت پذیری اجتماعی و فرهنگی

راهکارها:

۱. تقویت و توسعه همکاری مشترک فرهنگی با دستگاههای اجرایی، نهادهای فرهنگی و مذهبی
۲. تقویت و توسعه همکاری مشترک با سازمانهای مردم نهاد و خیریه
۳. شناخته شدن به عنوان دانشگاه سبز و متعهد به مسئولیتهای اجتماعی



جدول ۴- مقادیر برنامه ای شاخص های کلیدی هدف سوم

عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
نسبت دانشجویان عضو تشکل های دانشجویی به کل دانشجویان	۱	۲	۰,۱	۰,۵
سرانه ساعات حضور دانشجویان در فعالیتهای فرهنگی، اجتماعی و مذهبی در سال	۱	۲	۱۴	۲۰
درصد دانشجویان شرکت کننده در برنامه ها و رویدادهای فرهنگی و اجتماعی برگزار شده به کل دانشجویان	۱	۲	۱۰	۴۰
تعداد کل برنامه ها و رویدادهای برگزار شده انجمن های علمی دانشجویی	۱	۲		
تعداد کل برنامه ها و رویدادهای برگزار شده تشکل های دانشجویی به غیر از انجمن های علمی	۱	۲		
تعداد نشریات دانشجویی	۱	۲	۵۹	۷۱
تعداد ساعت برنامه ها و رویدادهای تعمیق آموزه های اسلامی و ارزش های انقلابی به تفکیک اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان	۱	۱	۱۵۰	۲۵۰
میزان رضایت از برنامه ها و رویدادهای فرهنگی، مذهبی و اجتماعی به تفکیک اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان	۱	۱	۵۰٪	۸۰٪
نسبت تعداد پرونده های مطروحه کمیته تخلفات اعضای هیأت علمی دانشگاه به تعداد کل اعضای هیأت علمی	۱	۳	۳۰	۱۰
سرانه مشارکت اعضای هیأت علمی و کارکنان در دوره های مهارت های زندگی و بهزیستی روانی در سال	۱	۴	۱۲	۶۰
درصد میزان نشاط سازمانی کارکنان بر اساس چهارچوب پیشنهادی معاونت اداری و مالی	۱	۴	۶۰٪	۸۵٪
میزان مشارکت اعضای هیأت علمی و کارکنان در دوره های مهارت های زندگی و بهزیستی روانی	۱	۴	۹۲۸	۲۰۰۰
درصد احساس رضایت و افتخار دانشجویان و دانش آموزان دانشگاه بر اساس چهارچوب پیشنهادی توسط معاونت فرهنگی	۱	۵	۶۰٪	۸۵٪
درصد امتیاز تعلق سازمانی کارکنان دانشگاه بر اساس سنجش سالیانه	۱	۵	۶۵٪	۸۵٪
درصد امتیاز تعلق سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه بر اساس سنجش سالیانه	۱	۵	۶۵٪	۸۵٪
نسبت تعداد اعضا هیأت علمی زن به کل اعضا هیأت علمی	۱	۶	۰,۲۱	۰,۴
نسبت تعداد مدیران زن دانشگاه به کل مدیران دانشگاه دارای سمت بالاتر از کارشناس مسئول	۱	۶	۰,۱۴	۰,۲
نسبت تعداد ازدواج های دانشجویی به کل دانشجویان شاغل به تحصیل	۱	۶	۱٪	۲۰٪
تعداد تفاهم نامه های اجرا شده با دستگاه های اجرایی در زمینه های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی	۲	۱	۵	۱۰
میزان اعتبار مالی و غیرمالی جذب شده از نهادها و دستگاه های فرهنگی	۲	۱	۸۶۲۹	۱۰۰۰۰
میزان سرانه فضای سبز دانشگاه به ازای کارکنان و اعضای هیأت علمی	۲	۳	۱۳۷	۱۵۰
رتبه دانشگاه در رده بندی بین المللی دانشگاه سبز	۲	۳	۶۹۶	۴۰۰
نسبت اعتبار مدیریت سبز به بودجه دانشگاه	۲	۳	۰,۰۱۷	۰,۰۱
نسبت تعداد داوطلبین از اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان برای مشارکت در طرح های مرتبط با مسئولیت اجتماعی و مدیریت سبز به کل اعضا	۲	۳	۳	۳۰
نسبت برق مصرفی به مساحت ساختمان های در حال بهره برداری بر تعداد دانشجویان	۲	۳	۰,۰۴۶	۰,۰۴
میزان نسبت مصرف برق به میزان الگوی مصرف بهینه	۲	۳	۱	۰,۷
میزان نسبت مصرف آب به میزان الگوی مصرف بهینه	۲	۳	۲	۰,۹



عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
میزان نسبت مصرف گاز به میزان الگوی مصرف بهینه	۲	۳	۱,۱	۰,۸
تعداد رویدادهای طراحی شده برای ترویج مدیریت سبز و پذیرش مسئولیت اجتماعی	۲	۳	۳	۴۰
تعداد تفاهم‌نامه‌های اجرا شده با سازمان‌های مردم نهاد و خیریه	۲	۲	۳	۲۰
تعداد مسابقات ورزشی برگزار شده در دانشگاه برای دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی	۱	۲	۸	۲۰
تعداد دانشجویان عضو تیم‌های ورزشی	۱	۲	۱۰۰	۱۶۰
سرانه ساعت فعالیت‌های ورزشی دانشجویان دانشگاه	۱	۲	۲۰	۴۰
سرانه ساعت فعالیت‌های ورزشی اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه	۱	۲	۱۵	۳۰
سرانه مساحت فضای فیزیکی فعالیت‌های ورزشی	۱	۲	۰,۰۱۵	۲
درصد رضایت مراجعان از کیفیت امکانات خدمات و فضای سلامت محور پایش سلامت جسم تربیت بدنی	۱	۲	۷۰٪	۸۰٪
درصد تحقق بودجه فعالیت‌های پیش‌بینی شده ورزشی	۱	۲	۷۰٪	۱۰۰٪
درصد تحقق عملیاتی فعالیت‌های پیش‌بینی شده ورزشی	۱	۲	۷۰٪	۱۰۰٪
درصد رضایت دانشجویان از خدمات مدیریت تربیت بدنی	۱	۲	۵۰٪	۷۰٪
تعداد دانشجویان حایز رتبه در جشنواره دانشجوی نمونه	۱	۲	۰	۳
تعداد دانشجویان برگزیده کسب رتبه در جشنواره دانشجوی نمونه	۱	۲	۰	۳
تعداد دانشجویان حایز رتبه در جشنواره دانشجوی نمونه کشوری	۱	۲	۰	۲
تعداد دانشجویان حایز رتبه در جشنواره دانشجویی ورزشی	۱	۲	۲	۲۰
نفرساعت مشارکت اساتید، کارمندان و دانشجویان در برنامه‌ها، کارگاه‌ها و رویدادهای ورزشی	۱	۲	۶۰۰	۱۲۰۰
سرانه ریالی اردوهای دانشجویی برگزار شده به ازای هر دانشجو	۱	۴	۲۵۰	۸۰۰
نفر روز دانشجویان شرکت کننده در اردوهای برگزار شده	۱	۲	۲۵۰	۸۰۰
تعداد کرسی‌های آزاد اندیشی	۱	۲	۱۲	۲۰
تعداد مسابقات علمی پژوهشی برگزار شده توسط انجمن‌های علمی، دانشجویی	۱	۲	۵	۱۵



مهمترین عوامل شناسایی شده در تحلیل محیط داخلی و بیرونی دانشگاه مرتبط با امور فرهنگی و اجتماعی

❖ تهدیدها:

۱. فاصله گرفتن از فرهنگ اصیل ایرانی اسلامی (۲، ۰، ۲۵)
۲. تهاجم فرهنگی، گرایش به فرهنگ غربی و خودباختگی فرهنگی بین قشر جوان و اعضای هیأت علمی (۴، ۰، ۱۵)

❖ فرصت‌ها:

۱. تعالیم فاخر و غنی فرهنگی و رفتاری موجود در آموزه‌های دین اسلام و ادبیات ملی ایران (۴، ۰، ۲)
۲. توجه ویژه مسئولین کشوری و نهادهای انقلابی به موضوع فرهنگ و قابلیت همکاری‌های مشترک با آنها (۴، ۰، ۲۵)
۳. مورد توجه قرار داشتن چالش‌های محیط زیست به عنوان یکی از بحران‌های پیش روی کشور در دهه آتی (۴، ۰، ۱۵)

❖ ضعف‌ها:

۱. نگاه به فرهنگ به عنوان موضوعی مجزا از بسترهای فعالیت‌های اصلی دانشگاه مانند آموزش و پژوهش (۱، ۰، ۱۵)
۲. اجرای شکلی برنامه‌های فرهنگی به جای تأکید بر اثربخشی محتوایی (۱، ۰، ۲)
۳. توجه ناکافی به مسئولیت‌های اجتماعی و مسائل محیط زیستی در تحقیقات و پژوهش‌های دانشگاه (۲، ۰، ۱)

❖ قوت‌ها:

۱. حضور گروه‌های آموزشی مرتبط با مسائل فرهنگی (۳، ۰، ۱)
۲. سابقه غنی فرهنگی و پرورشی دانشگاه به عنوان یک دانشگاه با قدمت (۴، ۰، ۲۵)
۳. قابلیت انجام تحقیقات با محوریت زیست محیطی در دانشگاه (۴، ۰، ۱۵)
۴. وجود کانون‌های فرهنگی و انجمن‌های علمی و استادان مشاور آنها (۳، ۰، ۰۵)



هدف چهارم: تعالی کیفیت زندگی دانشجویی

❖ راهبرد اول: پشتیبانی از چرخه زندگی دانشجویی

راهکارها:

۱. طراحی و پیاده‌سازی نظام تعامل و پشتیبانی از دانشجو از بدو ورود به دانشگاه تا دانش‌آموختگی
۲. استقرار نظام مدیریت ارتباط با دانش‌آموختگان در داخل و خارج

❖ راهبرد دوم: توسعه و بهبود کیفیت زیرساخت‌های زندگی دانشجویی

راهکارها:

۱. ارتقا سطح کیفیت استانداردهای سراهای دانشجویی
۲. ارتقا سطح کیفیت رستوران‌ها و امور تغذیه
۳. ارتقا سطح کیفیت امکانات و فضاهای سلامت محور (درمانی، مشاوره‌ای و تربیت بدنی)



جدول ۵- مقادیر برنامه‌های شاخص‌های کلیدی هدف چهارم

عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
نسبت تعداد پروفایل‌های تکمیل شده دانش‌آموختگان به کل دانش‌آموختگان تا سال مورد بررسی	۱	۲	۰,۰۴	۰,۳
تعداد همکاری‌های مشترک شکل گرفته به واسطه تعامل با دانش‌آموختگان	۱	۲	۱	۱۰
تعداد محتوای آموزشی، بازآموزی و اطلاع‌رسانی تولید شده برای دانش‌آموختگان	۱	۲	۶۰۵	۱۵۰۰
درصد استقرار نظام جامع ارتباط با دانشجویان	۱	۱	٪۹۵	٪۱۰۰
درصد رضایت دانشجویان از خدمات رفاهی	۲	۱	٪۵۵	٪۸۰
درصد رضایت دانشجویان از خدمات خوابگاه‌های دانشجویی	۲	۱	٪۶۰	٪۱۰۰
درصد رضایت دانشجویان از خدمات اداره تغذیه	۲	۲	٪۷۰	٪۹۰
درصد رضایت دانشجویان از خدمات مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی	۲	۳	٪۷۰	٪۹۰
درصد رضایت دانشجویان از خدمات مرکز بهداشت و درمان	۲	۳	٪۷۵	٪۱۰۰
درصد دانشجویان وام‌گیرنده به کل دانشجویان متقاضی وام	۲	۱	٪۸۶	٪۱۰۰
سرانه ساعت کار دانشجویی	۲	۱	٪۲۰	٪۴۰
درصد دانشجویان ساکن خوابگاه به کل دانشجویان متقاضی خوابگاه	۲	۱	٪۸۵	٪۱۰۰
درصد دانشجویان متأهل ساکن در خوابگاه‌های متأهلی به کل دانشجویان ساکن در خوابگاه	۲	۱	٪۱	٪۱۰۰
متوسط درصد تطابق با الزامات تعریف شده در استانداردهای وزارت علوم برای کلیه سراهای دانشجویی دانشگاه	۲	۱	٪۶۰	٪۱۰۰
میانگین تعداد پرس غذای ارائه شده روزانه توسط اداره تغذیه	۲	۲	۳۰۰۰	۵۰۰۰
متوسط درصد تطابق با الزامات تعریف شده در استانداردهای وزارت علوم برای امور تغذیه و رستوران	۲	۲	٪۸۰	٪۹۰
درصد دانشجویان تحت پوشش پایش سلامت جسم به کل دانشجویان ورودی جدید	۲	۳	٪۷۰	٪۱۰۰
درصد دانشجویان تحت پوشش پایش سلامت روان به کل دانشجویان ورودی جدید	۲	۳	٪۴۰	٪۱۰۰
سرانه استفاده از خدمات مشاوره‌ای (حوزه درمان) در مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی به اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارمندان	۲	۳	۱	۲
سرانه استفاده از خدمات مشاوره‌ای (حوزه پیشگیری) در مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی به اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارمندان	۲	۳	۱	۲
نرخ رشد بکارگیری کادر تخصصی و اجرایی در مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی	۲	۳	٪۵۰	٪۷۰
نرخ رشد سرانه فیزیکی مرکز مشاوره خدمات روان‌شناختی	۲	۳		
نرخ رشد سرانه فیزیکی مرکز بهداشت و درمان	۲	۳	٪۲۲	٪۵۰
نرخ رشد پرونده‌های پزشکی بررسی شده توسط پزشک معتمد دانشگاه	۲	۳	٪۳۳	٪۶۰
نرخ رشد تجهیزات، لوازم و دارو و ... در مرکز بهداشت و درمان	۲	۳	٪۲۵	٪۵۰
نرخ رشد بکارگیری کادر تخصصی و اجرایی در مرکز بهداشت و درمان	۲	۳	٪۵	٪۲۰
سرانه تسهیلات دانشجویی	۲	۱	۷۰	۸۰



عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
نفر ساعت مشارکت اساتید، کارمندان و دانشجویان در برنامه‌ها، کارگاه‌ها و رویدادهای آموزشی مرکز بهداشت و درمان	۲	۳	۸۵۰	۱۵۰۰
درصد تعداد دانشجویان استفاده کننده از تسهیلات دانشجویی	۲	۱	۵۰٪	۸۰٪
تعداد پرونده‌های مطروحه در شورای انضباطی دانشجویان در سال	۲	۱	۱۵۲	۱۸۰
تعداد پرونده‌های مطروحه در کمیسیون بررسی موارد خاص در سال	۲	۱	۱۱۰۰	۱۵۰۰
نفر ساعت مشارکت اساتید، کارمندان و دانشجویان در برنامه‌ها، کارگاه‌ها و رویدادهای آموزشی مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی	۲	۳	۸۰۰	۱۵۰۰
متوسط پیشرفت برنامه‌های عملیاتی معاونت دانشجویی	۱	۱	۱۰۰٪	۱۰۰٪
تعداد جلسات تعاملی مدیران و مسئولان دانشگاه با دانشجویان	۱	۱		
درصد تحقق بودجه فعالیت‌های پیش‌بینی شده خوابگاهی	۲	۱	۲۰٪	۱۰۰٪
درصد تحقق عملیاتی فعالیت‌های پیش‌بینی شده خوابگاهی	۲	۱	۲۰٪	۱۰۰٪
درصد تحقق بودجه‌ای فعالیت‌های پیش‌بینی شده تغذیه	۲	۲	۶۰٪	۸۰٪
درصد تحقق عملیاتی فعالیت‌های پیش‌بینی شده تغذیه	۲	۲	۶۰٪	۸۰٪
درصد تحقق بودجه‌ای فعالیت‌های پیش‌بینی شده مرکز بهداشت و درمان	۲	۳	۴۵٪	۷۰٪
درصد تحقق عملیاتی فعالیت‌های پیش‌بینی شده مرکز بهداشت و درمان	۲	۳	۴۵٪	۷۰٪
درصد تحقق بودجه‌ای فعالیت‌های پیش‌بینی شده مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی	۲	۳	۶۵٪	۱۰۰٪
درصد تحقق عملیاتی فعالیت‌های پیش‌بینی شده مرکز مشاوره و خدمات روان‌شناختی	۲	۳	۶۵٪	۱۰۰٪
درصد تعداد پروفایل‌های تکمیل شده دانشجویان در بانک اطلاعاتی جامع دانشجویان به کل دانشجویان دانشگاه	۱	۱	۵۰٪	۱۰۰٪
درصد اجرای موفق طرح‌های ارسالی از دفتر مرکزی مشاوره و سلامت وزارت علوم	۲	۳	۸۰٪	۹۰٪



مهمترین عوامل شناسایی شده در تحلیل محیط داخلی و بیرونی دانشگاه مرتبط با کیفیت زندگی دانشجویی

❖ تهدیدها:

- تأثیر شرایط حاکم بر جامعه بر آفت انگیزه دانشجویان (۴، ۰، ۷)

❖ فرصت‌ها:

- قابلیت بهره‌برداری از فعالیت‌های دانشجویی در امور دانشگاه (۲، ۰، ۳)

❖ قوت‌ها:

- پتانسیل بالای انجمن‌های علمی دانشجویی در برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارت‌افزایی دانشجویان (۳، ۰، ۲)

❖ ضعف‌ها:

- نیاز به شناخت بیشتر مطالبات دانشجویان و توجه به آنها (۲، ۰، ۲)
- نیاز به ارتقا کیفیت امکانات رفاهی برای ارائه خدمات دانشجویی (۱، ۰، ۲)
- عدم حضور تمام وقت دانشجو در دانشگاه (به خصوص اشتغال دانشجویان تحصیلات تکمیلی در خارج از دانشگاه) (۱، ۰، ۲)
- ارتباط ضعیف با دانش‌آموختگان (۱، ۰، ۲)



هدف پنجم: ارتقا جایگاه بین الملل دانشگاه

❖ راهبرد اول: تعامل مؤثر بین المللی

راهکارها:

۱. توسعه و مشارکت در برگزاری طرحها، دورهها و رویدادهای بین الملل
۲. افزایش تعداد و تنوع ملیتی دانشجویان خارجی و پژوهشگران فرصت مطالعاتی
۳. حضور در ارزیابی های مختلف بین المللی و عضویت در نظام های رتبه بندی

❖ راهبرد دوم: ظرفیت سازی برای توسعه ارتباطات بین الملل توسط اعضای هیأت

علمی، دانشجویان و فارغ التحصیلان

راهکارها:

۱. استقرار نظام یکپارچه و هماهنگ پشتیبانی از توسعه فعالیت های بین المللی توسط اعضای هیأت علمی
۲. پشتیبانی و ترغیب توسعه فعالیت های بین المللی دانشجویان و فارغ التحصیلان

❖ راهبرد سوم: ایجاد ظرفیتها و زیرساخت های لازم برای توسعه جایگاه

بین المللی دانشگاه

راهکارها:

۱. توسعه دیپلماسی علمی و حضور فعال و مؤثر دانشگاه در مجامع بین المللی با محوریت کارگروه ملی همکاری با اتریش و سایر قابلیت های دانشگاه
۲. ایجاد و توسعه امکانات رفاهی و زیرساختی مناسب فعالیت های بین المللی
۳. تمرکز بر بین المللی شدن گروه های آموزشی مستعد دانشگاه



جدول ۶- مقادیر برنامه‌های شاخص‌های کلیدی هدف پنجم

هدف شاخص	مقدار شاخص	راهکار	راهبرد	عنوان شاخص
در سال ۱۴۰۴	در سال ۱۳۹۹			
۱	۰	۱	۱	سرانه دوره‌های مشترک آموزشی با دانشگاه‌های خارجی (رتبه‌های ۱ تا ۵۰۰) به اعضای هیأت علمی
۲	۰	۱	۱	سرانه دوره‌های مشترک آموزشی با دانشگاه‌های خارجی (رتبه های ۵۰۰ تا ۱۰۰۰) به اعضای هیأت علمی
۱۵	۲	۱	۱	تعداد تفاهم‌نامه با دانشگاه‌های خارجی
٪۶۰	٪۵۰	۱	۱	درصد اجرای تفاهم‌نامه‌ها با دانشگاه‌های خارجی
۲۰۰	۱۰	۱	۱	تعداد دوره‌های آموزشی کوتاه مدت با اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های خارجی یا با خبرگان صنعت و جامعه
۰.۵	۰,۳۶۵	۲	۱	نسبت تعداد دانشجویان و پژوهشگران پسادکتری خارجی(حضور و غیر حضور) به تعداد کل دانشجویان
۲	۰	۳	۱	نسبت تعداد جوایز بین‌المللی دانشگاه، اعضای هیأت علمی، دانشجویان و دانش‌آموختگان به کل اعضای هیأت علمی و دانشجویان
رتبه مدرک ۲۱۰۰ رتبه استنادات ۳۶۰۰	رتبه مدرک ۲۷۰۳ رتبه استنادات ۴۲۱۹	۳	۱	معکوس رتبه دانشگاه در تعداد مدرک و استنادات در رتبه بندی ESI رتبه استناد دانشگاه رتبه استناد دانشگاه.....
۵	۲	۳	۱	حضور در نظام‌های رتبه‌بندی معتبر بین‌المللی
۰,۰۲	۰,۰۱۹۶	۱	۲	سرانه فرصت مطالعاتی خارج از کشور اعضای هیأت علمی
۰,۰۸	۰	۱	۲	نسبت تعداد اعضاء هیأت علمی شرکت کننده در کارگاه‌های آموزشی و همایش‌های بین‌المللی به تعداد کل اعضاء هیأت علمی
۴	۱	۱	۲	تعداد پروژه‌های مشترک بین‌المللی
۵۰	۰	۱	۲	تعداد عضویت اعضای هیأت علمی در انجمن‌ها و شبکه‌های علمی بین‌المللی
٪۳۰	۰	۱	۲	نسبت تعداد اعضای هیأت علمی وابسته خارجی به مجموع اعضای هیأت علمی
۳۰۰	۳۰	۲	۲	تعداد سفرهای علمی، تعداد فرصت‌های مطالعاتی، شرکت در کارگاه‌های آموزشی و همایش‌های بین-المللی دانشجویان به تعداد کل دانشجویان
۰,۰۱	۰,۰۰۴	۲	۲	تعداد فرصت مطالعاتی دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان تحصیلات تکمیلی
۰,۲	۰,۴	۲	۲	نسبت رساله‌های ثبت نام شده مشترک بین‌المللی به کل رساله‌های سال
۴	۲	۱	۳	عضویت دانشگاه در سازمان‌ها، کنوانسیون‌ها و مراجع بین‌المللی
۱۵	۵	۱	۳	تعداد محتوای تبلیغی و معرفی خارجی دانشگاه
۵۰۰۰	۱۴۰۰	۲	۳	ظرفیت اسکان عضو هیأت علمی خارجی با استانداردهای بین‌المللی بر حسب متر مربع
۳۰٪		۲	۳	نسبت تعداد کارکنان مسلط به زبان‌های بین‌المللی با استناد بر دوره‌ی آموزشی به کل کارکنان
٪۷۰		۲	۳	تعداد اعضای هیأت علمی مسلط به زبان‌های بین‌المللی به کل اعضای هیأت علمی
۰,۰۲	۰	۳	۳	نسبت اعضای هیأت علمی خارجی به اعضای هیأت علمی ایرانی
٪۲۰	۰	۳	۳	نسبت درس‌های ارائه شده به زبان‌های رسمی بین‌المللی در مقطع ارشد و دکتری
۲۰	۰	۳	۳	تعداد گروه‌های آموزشی مستعد فعالیت‌های بین‌المللی
۱۰۰	۴۱	۱	۳	تعداد مدارک صادر شده برای دانشجویان فارسی آموز مرکز آرفای خوارزمی
۴۰ متر مربع	۲۲ متر مربع	۲	۳	ظرفیت اسکان دانشجویان اتباع خارجی با استانداردهای بین‌المللی بر حسب مترمربع



مهمترین عوامل شناسایی شده در تحلیل محیط داخلی و بیرونی دانشگاه مرتبط با

فعالیت‌های بین‌المللی

❖ تهدیدها:

۱. ارتباطات ضعیف بین‌المللی و منطقه‌ای و تأثیر شدید روابط سیاسی کشور بر تعاملات بین‌المللی دانشگاه (۴، ۰، ۲)
۲. نبود سیستم مناسب ملی برای پذیرش دانشجوی خارجی (۲، ۰، ۱)

❖ فرصت‌ها:

۱. ارزش بالای نرخ ارز خارجی در برابر ریال و توجیه‌پذیری اقتصادی آرایه خدمات آموزشی و پژوهشی بین‌المللی برای دانشجویان خارجی (۴، ۰، ۲)
۲. نقش مثبت دانشگاه‌ها در اقتدار بین‌المللی کشورها (۳، ۰، ۰، ۵)
۳. تمایل برخی دانشگاه‌های خارجی برای برگزاری دوره‌های مشترک (۱، ۰، ۵)
۴. ارتباط سیاسی کشور با برخی کشورهای جهان مانند روسیه، چین، عراق، افغانستان، ترکیه و برخی کشورهای حوزه آمریکای جنوبی (۳، ۰، ۱، ۵)
۵. تعداد قابل توجه کشورهای فارسی‌زبان در حوزه تمدنی ایران (۳، ۰، ۱، ۵)
۶. جذابیت‌های فرهنگی، تاریخی، اقتصادی کشور برای انجام تحقیقات بین‌المللی (۲، ۰، ۰، ۵)
۷. شبکه‌های رایزنی فرهنگی و علمی مختلف کشور در سایر کشورها (۴، ۰، ۰، ۵)

❖ قوت‌ها:

۱. حضور دانشگاه در استان تهران (۴، ۰، ۱، ۵)
۲. مسئولیت دانشگاه به عنوان مسئول هماهنگی ارتباط دانشگاه‌های ایران و اتریش (۴، ۰، ۲)
۳. قدمت صدساله دانشگاه خوارزمی (۴، ۰، ۱، ۵)
۴. ارتباط شخصی مناسب اعضای هیأت علمی با دانشگاه‌های خارجی (۳، ۰، ۱)
۵. توانایی بین‌المللی شدن برخی نشریات دانشگاه (۳، ۰، ۰، ۵)

❖ ضعف‌ها:

۱. نشان ضعیف بین‌المللی دانشگاه (۱، ۰، ۱)
۲. کافی نبودن منابع دانشگاه برای انجام فعالیت‌های بین‌المللی:
 - ضعف در زبان انگلیسی (۲، ۰، ۱)
 - زیرساخت‌های ضعیف اسکان و خدمت‌رسانی برای دانشجویان خارجی (۱، ۰، ۱)
 - نبود فرآیندهای کارآمد و تجربه شده در عرصه فعالیت‌های بین‌المللی (۱، ۰، ۰، ۵)



هدف ششم: بهبود نظام برنامه ریزی، اداری و اجرایی

❖ راهبرداول: بهبود نظام اداری و برنامه‌ریزی

راهکارها:

۱. استقرار پنجره واحد یکپارچه ارایه خدمات الکترونیکی و مدیریت هوشمند
۲. اصلاح ساختار و مهندسی مجدد فرایندها با تأکید بر کارآیی و تمرکز زدایی
۳. طراحی و استقرار نظام پایش راهبردی دانشگاه
۴. استقرار نظام هوشمند بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد

❖ راهبرد دوم: توسعه سرمایه انسانی

راهکارها:

۱. ارتقا سطح امکانات رفاهی و انگیزشی
۲. استقرار نظام مدیریت بهره‌ور منابع انسانی
۳. پایش و پرورش مستمر شایستگی‌ها و مهارت‌ها



جدول ۷- مقادیر برنامه‌های شاخص‌های کلیدی هدف ششم

هدف شاخص در سال ۱۴۰۴	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	راهکار	راهبرد	عنوان شاخص
۱۰۰٪	٪۷۰	۲	۱	درصد تعداد فرایندهای اصلاح شده به کل فرایندهای دانشگاه (بر اساس دستورالعمل سازمان اداری و استخدامی کشور)
۱۰۰۰	۵۲۵	۱	۲	سرانه وام کم بهره پرداخت شده به اعضای هیئت علمی و کارکنان
		۱	۲	سرانه استفاده از مراکز تفریحی و امکانات خدمات رفاهی دانشگاه
٪۵	٪۱۰۰	۱	۲	درصد احیاء سابقه پرسنل
٪۵	٪۱۰۰	۱	۲	درصد مشکلات بیمه‌ی تکمیلی
٪۹۰	٪۵۰	۱	۲	درصد رضایت کارکنان و اعضای هیأت علمی از رفاهیات
٪۱۰۰	٪۹۵	۲	۲	درصد رضایت مراجعه کنندگان به سیستم اداری
٪۱۰۰	٪۹۰	۲	۲	درصد رضایت مراجعه کنندگان به امور مالی
۷۰۰	۷۳۶	۲	۲	تعداد کارمندان رسمی و پیمانی و قراردادی
۰,۳	۰,۱۳	۲	۲	بهره‌وری کار بر حسب هزینه‌های پرسنلی
۴۰۰	۲۰۲	۲	۲	بهره‌وری کار بر حسب تعداد پرسنل
۴۰۰۰۰	۳۳۳۷۶	۳	۲	مدت زمان دوره‌های آموزشی شایستگی و مهارت محور کارکنان در سال
۹۶	۹۵,۲۷	۲	۲	متوسط امتیاز ارزیابی بهره‌وری عملکرد کارکنان
۲	۳,۸	۲	۲	نسبت تعداد کارمندان ستاد به کارمندان صف
۱,۱	۱,۲۶	۲	۲	نسبت تعداد کارمندان به اعضای هیأت علمی



مهمترین عوامل شناسایی شده در تحلیل محیط داخلی و بیرونی دانشگاه مرتبط با نظام برنامه‌ریزی، اداری و اجرایی

❖ تهدیدها:

۱. روند افزایشی عوامل تأثیرگذار محیطی بر ثبات فعالیت‌های دانشگاه (۴،۰،۳)
۲. افزایش شدت رقابت بین دانشگاه‌ها (۴،۰،۴)

❖ فرصت‌ها:

۱. قابلیت استفاده از فناوری اطلاعات در تحول دیجیتال (۴،۰،۳)

❖ قوت‌ها:

۱. مهارت، دانش و تسلط کارکنان به امور عملیاتی و اداری دانشگاه (۳،۰،۲)
۲. حضور متخصصین اصلاح و بهبود فرآیندها به عنوان اعضای هیأت علمی دانشگاه (۴،۰،۳)

❖ ضعف‌ها:

۱. شفافیت ناکافی در اطلاع رسانی و عملکرد دانشگاه (۲،۰،۱)
۲. کارایی و اثربخشی ناکافی فرآیندهای عملیاتی در مسیر تحقق چشم انداز دانشگاه (۲،۰،۳)
۳. نیاز به تمرکززدایی و بازآرایی تخصیص کارکنان بین نیروهای ستاد و صف دانشگاه (۲،۰،۱)



هدف هفتم: مدیریت منابع (مالی، اطلاعاتی، زیرساختی) دانشگاه

❖ راهبرد اول: تقویت منابع مالی

راهکارها:

۱. تنوع بخشی به منابع مالی و درآمدی پایدار دانشگاه
۲. حرکت به سمت استقلال مالی دانشکده‌ها با حفظ همسویی با نظام بودجه‌ای دانشگاه

❖ راهبرد دوم: توسعه و تجهیز منابع زیرساختی (ساختمانها، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها)

راهکارها:

۱. توسعه، تجهیز و بازسازی ساختمان‌های اداری، آموزشی و فرهنگی بر اساس استانداردها
۲. توسعه و تجهیز زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری)
۳. تجهیز منابع اطلاعاتی دانشگاه



جدول ۸- مقادیر برنامه‌های شاخص‌های کلیدی هدف هفتم

عنوان شاخص	راهبرد	راهکار	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	هدف شاخص در سال ۱۴۰۴
نسبت اعتبارات جذب شده از دستگاه‌های اجرایی به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰,۰۶۵	۰,۱
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل قراردادهای پژوهشی خارجی (ارزی و ریالی) به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	٪۱,۵	٪۴
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل قراردادهای پژوهشی خارجی (با مبالغ ارزی) به تعداد کل اعضای هیأت علمی (دلار)	۱	۱	۰	۱۰۰
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل قراردادهای پژوهشی خارجی (با مبالغ ریالی) به تعداد کل اعضای هیأت علمی (میلیون ریال)	۱	۱	۷۷,۷	۱۰۰۰
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل موقوفات و هدایای مردمی به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰	۰,۰۱
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل ارائه خدمات آزمایشگاهی و کارگاهی به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰,۰۰۱۳	۰,۰۱
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل آموزش‌های کوتاه مدت و آزاد به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰,۰۰۳۷	۰,۰۱
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل شرکت‌های دانش بنیان به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰	۰,۰۱
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل آموزش دوره شبانه و مجازی و پردیس به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰,۰۶۶	۰,۱
نسبت درآمد اختصاصی دانشگاه از محل مراکز خدمت رسان (خدمات حقوقی، مشاوره روانشناسی، کلینیک صنعت و ...) دانشگاه به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰,۰۰۵۶	۰,۰۲
نسبت درآمد اختصاصی به بودجه کل دانشگاه	۱	۱	۰,۱۱	۰,۲۵
نسبت درآمد های اختصاصی به تعداد اعضای هیأت علمی	۱	۱	۴۹۴	۱۰۰۰
نسبت اعتبارات هزینه‌ای در اختیار دانشکده‌ها به کل اعتبارات هزینه‌ای	۱	۲	۰,۶	۰,۸
سرانه مساحت مجموع کلاس‌ها برای دانشجویان	۲	۱	۶,۴	۸
سرانه مساحت مجموع آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها برای دانشجویان	۲	۱	۰,۸۶	۱
سرانه مساحت خوابگاه‌ها برای دانشجویان پسر	۲	۱	۷۵	۹۰
سرانه مساحت خوابگاه‌ها برای دانشجویان دختر	۲	۱	۷۵	۹۰
سرانه مساحت زمین‌های ورزشی برای دانشجویان	۲	۱	۷۰	۸۵
سرانه مساحت زمین‌های رفاهی و خدماتی (مرکز مشاوره، فروشگاه، ...) برای دانشجویان	۲	۱	۱,۸	۳
سرانه فضای فرهنگی و اجتماعی	۲	۱	۰,۷	۱
سرانه فضای اداری به نسبت کارکنان	۲	۱	۲۳,۸	۲۵
سرانه مساحت کل زیربنای غذاخوری های دانشگاه به دانشجویان	۲	۱	۶۰۰۰	۱۰۰۰۰



هدف شاخص در سال ۱۴۰۴	مقدار شاخص در سال ۱۳۹۹	راهکار	راهبرد	عنوان شاخص
۱۰۰۰۰	۶۳۵۸	۱	۲	مساحت فضاهای مناسب برای برگزاری رویدادها و اجتماعات (کنفرانس، همایش، نمایشگاه و ...)
۱	۰,۷	۱	۲	سرانه فضای کتابخانه به ازای دانشجویان
۱۵۰۰	۹۰۰	۲	۲	سرانه پهنای باند شبکه دانشگاه برای دانشجویان
%۱۰۰	%۹۵	۲	۲	درصد پوشش اینترنت در فضای مسقف
%۵۰	%۱۰	۲	۲	درصد پوشش اینترنت در فضای غیرمسقف
۱۹۹۰	۱۵۹۰	۲	۲	تعداد کل رایانه‌ها و دستگاه‌های اداری
۶۰۰	۱۹۰۴	۲	۲	رتبه وب‌متریک وب سایت دانشگاه
۴۰٪	۲۴۶٪	۲	۲	درصد پیشرفت استقرار برنامه جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه
۰,۰۱	۰,۰۰۵	۳	۲	نسبت هزینه پشتیبانی از بانک‌های اطلاعاتی، نشریات و کتب علمی ناشران به بودجه کل دانشگاه
۰,۲	۰,۱۶۵	۱	۲	نسبت اعتبارات تعمیرات و تجهیزات و نوسازی دانشگاه به کل درآمد عمومی دانشگاه
۳۰	۲۲,۵	۳	۲	درصد نسبت منابع دیجیتال به کل منابع کتابخانه
۲۳۵۰۰	۲۱۷۶۶	۳	۲	سرانه تعداد منابع علمی به ازای هر ۱۰۰۰ دانشجو
۱۰	۶	۳	۲	تعداد پایگاه علمی در دسترس



مهمترین عوامل شناسایی شده در تحلیل محیط داخلی و بیرونی دانشگاه مرتبط با مدیریت منابع دانشگاه

❖ تهدیدها:

۱. نوسانات ارزی، کاهش ارزش پول ملی، میزان بالای تورم (۲، ۰، ۴)
۲. عدم تخصیص کامل بودجه دانشگاه ها (۲، ۰، ۴)
۳. کاهش اولویت تأمین مالی بخش آموزش عالی برای دولت (۵، ۰، ۴)

❖ فرصت‌ها:

۱. حجم بالای نقدینگی در اختیار مردم و تمایل آنها به سرمایه گذاری (۲، ۰، ۳)
۲. فرصت‌های موجود در قانون بودجه و سایر اسناد بالادستی برای جذب منابع مالی (۱۵، ۰، ۴)
۳. جذب منابع مالی از خیرین (۱۵، ۰، ۳)

❖ قوت‌ها:

۱. حضور پژوهشکده ها و مرکز آموزش زبان فارسی (آزفا) در دانشگاه (۵، ۰، ۴)
۲. در اختیار داشتن فضای مفید در استان تهران و البرز (۱، ۰، ۴)
۳. ظرفیت ارایه خدمات آزمایشگاهی در صورت فراهم بودن زیرساخت های لازم (۵، ۰، ۳)
۴. توانایی‌های اختصاصی دانشکده ها، پژوهشکده ها و مؤسسات دانشگاه در ایجاد منابع مولد درآمدی (۱۵، ۰، ۴)

❖ ضعف‌ها:

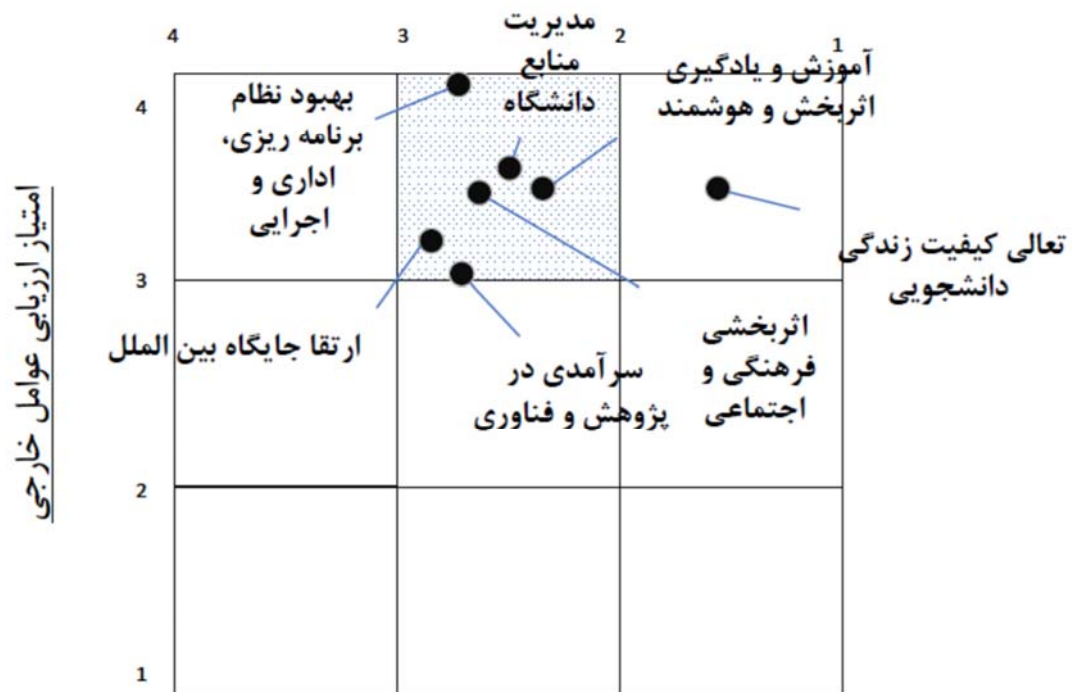
۱. توجه ناکافی به جذب منابع از ذینفعان بیرونی (۱، ۰، ۲)
۲. تخصیص بودجه به امور جاری به جای امور مأموریتی دانشگاه (۱۵، ۰، ۲)
۳. توجه ناکافی به ایجاد منابع پایدار درآمدی (۱۵، ۰، ۲)
۴. فراگیری نگاه مصرف گرایی و جذب منابع به جای نگاه مولدگرایی منابع (۵، ۰، ۱)
۵. کافی نبودن همسویی بودجه با برنامه های راهبردی دانشگاه (۵، ۰، ۱)
۶. فرسودگی ساختمان ها (۱، ۰، ۲)
۷. ناکافی بودن زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات (۵، ۰، ۲)



شکل ۲- ماتریس عوامل داخلی و خارجی و

تعیین موقعیت راهبردی دانشگاه در منطقه رشد و ساخت

امتیاز ارزیابی عوامل داخلی





شکل ۲- نقشه راهبردهای دانشگاه در چهارچوب کارت امتیازی متوازن

سرآمدی در پژوهش و فناوری	آموزش و یادگیری اثربخش و هوشمند	بهبود نظام برنامه ریزی، اداری و اجرایی	مدیریت منابع مالی، اطلاعات و زیرساختی دانشگاه	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	ارتقا جایگاه بین المللی دانشگاه	اثربخشی فرهنگی و اجتماعی	بسیارها
--------------------------	---------------------------------	--	---	----------------------------	---------------------------------	--------------------------	---------

جامعه	نهادهای سیاست گذار	دستگاه های اجرایی	دانشجویان	اعضای هیات علمی و دانشکده ها
شناخته شدن به عنوان دانشگاه سبز و متعهد به مسولیت های اجتماعی	طراحی و پیاده سازی نظام یکپارچه ارتباط و همکاری با جامعه و مجامع علمی و پژوهشی	تقویت و توسعه همکاری مشترک فرهنگی با دستگاه های اجرایی نهادهای فرهنگی و مذهبی	بازمهندسی نظام جذب دانشجویان استعداد درخشان	استقرار نظام ماموریت گرا برای اعضای هیات علمی متناسب با اهداف دانشگاه
	تقویت و توسعه همکاری مشترک با سازمانهای مردم نهاد و خیریه		طراحی و پیاده سازی نظام تعامل و پشتیبانی از دانشجو از بدو ورود به دانشگاه تا دانش آموختگی	تمرکز بر بین المللی شدن گروه های آموزشی مستعد دانشگاه
			پشتیبانی و ترغیب توسعه فعالیت های بین المللی دانشجویان و فارغ التحصیلان	استقرار نظام یکپارچه و هماهنگ پشتیبانی از توسعه فعالیت های بین المللی توسط اعضای هیات علمی
			توسعه بستر فعالیت های دانشجویی و شکل گیری رویدادهای خودجوش، متنوع و فراگیر با تقویت نقش دانشکدهها و موسسات دانشگاه	
			استقرار نظام توسعه و پایش اخلاقی حرفه ای برای اهالی دانشگاه	
			توسعه نشاط سازمانی در سطح دانشگاه	
			تقویت شخصیت دانشگاهی و تعلق سازمانی اهالی دانشگاه	

ذینفعان

ارتباطات بین المللی	ارتباط با فارغ التحصیلان	امور فرهنگی	توسعه فناوری و تجاری سازی	پژوهش	آموزش
حضور در ارزیابی های مختلف بین المللی و عضویت در نظامهای رتبه بندی	استقرار نظام مدیریت ارتباط با دانش آموختگان در داخل و خارج	تسبیح و معرفی ارزشهای دین اسلام با رویکردهای جذاب و اثرگذار	طراحی و ایجاد و استقرار زیست بوم پژوهش و نوآوری خوارزمی	طراحی و ایجاد فرایند بازاریابی در زمینه آموزش های آزاد و مجازی	بهبود استانداردهای آموزشی
توسعه روابط عمومی بین الملل و حضور فعال و موثر دانشگاه در مجامع		تقویت جایگاه زن و خانواده	فراهم نمودن بستر مناسب برای جذب و ایجاد شرکتهای دانش بنیان	توسعه رویدادها، پژوهش ها و تولیدات علمی ممتاز، ماموریت گرا، محصول یا مساله محور و بین رشته ای	ساماندهی رشته گرایش های دانشگاه بر اساس نیازهای محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی با تاکید بر رشته های میان رشته ای
				توسعه هسته ها و قطب های علمی و پژوهشی در محورهای علمی اساسی مورد نیاز کشور	روزآمد کردن فرایندهای یاددهی و یادگیری با تاکید بر فناوری های نوین آموزشی و همکاری های آموزشی بین دانشگاهی و صنعت
			توسعه و مشارکت در برگزاری طرح ها، دوره ها و رویدادهای بین المللی		
			افزایش تعداد و تنوع ملیتی دانشجویان خارجی و پژوهشگران فرصت مطالعاتی		

فرآیندهای داخلی

سرمايه اطلاعاتی	امكانات کالبدی	سرمايه سازمانی	سرمايه انسانی
توسعه و تجهیز زیرساخت های فناوری اطلاعات (نرم افزاری و سخت افزاری)	توسعه، تجهیز و بازسازی ساختمان های اداری، آموزشی و فرهنگی بر اساس استانداردها	اصلاح ساختار و مهندسی مجدد فرآیندها با تاکید بر کارایی و تمرکز زدایی	استقرار نظام مدیریت بهره ور منابع انسانی
توسعه زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری آرایه آموزش های آزاد و مجازی	ایجاد و توسعه امکانات رفاهی و زیرساختی مناسب فعالیت های بین المللی	استقرار نظام هوشمند بودجه ریزی بر مبنای عملکرد	پایش و پرورش مستمر شایستگی ها و مهارت ها
تجهیز منابع اطلاعاتی دانشگاه	ارتقا سطح کیفیت امکانات و فضاهای سلامت محور (درمانی، مشاوره ای و تربیت بدنی)	تنوع بخشی به منابع مالی و درآمدی پایدار دانشگاه	

توانمندسازها



جدول ۹- تطابق اهداف، راهبردها و راهکارهای دانشگاه با شاخص‌های ۴۲ گانه ارزیابی دانشگاه‌ها توسط وزارت عتف

دفعه راهبردی	راهبرد	راهکار	آموزش	پژوهش‌های بنیادی و کاربردی	فناوری و نوآوری	بین‌المللی سازی	اینگذاری و خدمات اجتماعی
سرمادی پژوهش	تعالی پژوهش	طراحی، ایجاد و استقرار زیست بوم پژوهش و نوآوری خوارزمی					
		توسعه رویدادها، پژوهش‌ها و تولیدات علمی ممتاز، مأموریت‌گرا، محصول/مسئله محور و بین‌رشته‌ای					
کیفیت بخشی و گسترش ارتباط پویا با جامعه	کیفیت بخشی و گسترش ارتباط پویا با جامعه	توسعه هسته‌ها و قطب‌های علمی و پژوهشی در محوره‌های علمی اساسی مورد نیاز کشور					
		استقرار نظام مأموریت‌گرا برای اعضای هیات علمی متناسب با اهداف دانشگاه					
آموزش و یادگیری اثربخش و هوشمند	سرمادی آموزش	طراحی و پیاده‌سازی نظام یکپارچه ارتباط و همکاری با جامعه و مجامع علمی و پژوهشی فراهم نمودن بستر مناسب برای جذب و ایجاد شرکتهای دانش بنیان					
		بهبود استانداردهای آموزشی					
توسعه آموزش‌های آزاد و الکترونیکی	توسعه آموزش‌های آزاد و الکترونیکی	ساماندهی رشته‌گرایش‌های دانشگاه بر اساس نیازهای محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی با تأکید بر رشته‌های میان‌رشته‌ای					
		روزآمد کردن فرایندهای یاددهی و یادگیری با تأکید بر فناوری‌های نوین آموزشی و همکاری‌های آموزشی بین‌دانشگاهی و صنعت					
بهبود نظام ریزی	بهبود نظام اداری و برنامه ریزی	بازمهندسی نظام جذب دانشجویان استعداد درخشان					
		توسعه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری ارابه آموزش‌های آزاد و مجازی					
توسعه سرمایه انسانی	توسعه سرمایه انسانی	طراحی و ایجاد فرآیند بازاریابی در زمینه آموزش‌های آزاد و مجازی					
		استقرار پنجره واحد یکپارچه ارائه خدمات الکترونیکی و مدیریت هوشمند					
مدیریت منابع مالی	مدیریت منابع مالی	اصلاح ساختار و مهندسی مجدد فرایندها با تأکید بر کارایی و تمرکز زدایی					
		طراحی و استقرار نظام پایش راهبردی دانشگاه					
اطلاعاتی، زیرساختی، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها	اطلاعاتی، زیرساختی، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها	استقرار نظام هوشمند بودجه ریزی بر مبنای عملکرد					
		ارتقا سطح امکانات رفاهی و انگیزشی					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	استقرار نظام مدیریت بهره‌ور منابع انسانی					
		پایش و پرورش مستمر شایستگی‌ها و مهارت‌ها					
ارتقا جایگاه بین‌المللی دانشگاه	ارتقا جایگاه بین‌المللی دانشگاه	تنوع بخشی به منابع مالی و درآمدی پایدار دانشگاه					
		حرکت به سمت استقلال مالی دانشگاه‌ها با حفظ همسویی با نظام بودجه‌ای دانشگاه					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	توسعه و تجهیز منابع توسعه، تجهیز و بازسازی ساختمان‌های اداری، آموزشی و فرهنگی بر اساس استانداردها					
		توسعه و تجهیز زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری)					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تجهیز منابع اطلاعاتی دانشگاه					
		پشتیبانی از چرخه زندگی طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت تعامل با دانشجویان بهره‌گیری از فناوری اطلاعات					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	توسعه و بهبود کیفیت ارتقا سطح کیفیت استانداردهای سرفه‌های دانشجویی					
		زیست‌ساخت‌های زندگی ارتقا سطح کیفیت رستوران‌ها و امور تغذیه					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	ارتقا سطح کیفیت امکانات و فضاهای سلامت محور (درمانی، مشاوره‌ای و تربیت بدنی)					
		توسعه و مشارکت در برگزاری طرح‌ها، دوره‌ها و رویدادهای بین‌المللی					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	افزایش تعداد و تنوع ملتی دانشجویان خارجی و پژوهشگران فرصت مطالعاتی					
		حضور در ارزیابی‌های مختلف بین‌المللی و عضویت در نظام‌های رتبه‌بندی					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	استقرار نظام یکپارچه و هماهنگ پشتیبانی از توسعه فعالیت‌های بین‌المللی توسط اعضای هیات علمی					
		پشتیبانی و ترغیب توسعه فعالیت‌های بین‌المللی دانشجویان و فارغ‌التحصیلان					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	توسعه روابط عمومی بین‌المللی و حضور فعال و موثر دانشگاه در مجامع بین‌المللی					
		ایجاد و توسعه امکانات رفاهی و زیرساختی مناسب فعالیت‌های بین‌المللی					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تمرکز بر بین‌المللی شدن گروه‌های آموزشی مستند دانشگاه					
		تبیین و معرفی ارزشهای دین اسلام با رویکردهای جذاب و اثرگذار					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	توسعه بسترهای شکل‌گیری رویدادهای خودجوش، متنوع و فراگیر با تقویت نقش دانشکده‌ها و موسسات دانشگاه					
		استقرار نظام توسعه و پایش اخلاق حرفه‌ای برای اهالی دانشگاه					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	توسعه نشاط سازمانی در سطح دانشگاه					
		تقویت شخصیت دانشگاهی و تعلق سازمانی اهالی دانشگاه					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تقویت و توسعه همکاری مشترک فرهنگی با دستگاه‌های اجرایی، نهادهای فرهنگی و مذهبی					
		تقویت و توسعه همکاری مشترک با سازمانهای مردم‌نهاد و خیریه					
تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	تعالی کیفیت زندگی دانشجویی	شناخته شدن به عنوان دانشگاه سبز در کشور					