



برنامه راهبردی دانشگاه گیلان

سال تحصیلی ۱۴۰۰ - ۱۳۹۶

مدیریت برنامه، بودجه و تحول اداری

پیشگفتار..... ۴

فصل اول: بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها..... ۵

۱-۱ مقدمه..... ۶

۲-۱ فرایند برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه گیلان..... ۶

۳-۱ مأموریت دانشگاه..... ۹

۴-۱ چشم‌انداز دانشگاه..... ۱۰

۵-۱ ارزش‌های دانشگاه..... ۱۰

فصل دوم: تجزیه و تحلیل محیطی (تحلیل محیطی داخلی و خارجی)..... ۱۲

۱-۲ مقدمه..... ۱۳

۲-۲ تجزیه و تحلیل محیط داخلی..... ۱۳

۳-۲ تجزیه و تحلیل محیط خارجی..... ۱۴

۴-۲ تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE & EFE)..... ۱۵

۱-۴-۲ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)..... ۱۵

۲-۴-۲ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)..... ۱۷

۳-۴-۲ ماتریس داخلی و خارجی (IE)..... ۱۸

فصل سوم: اهداف و راهبردهای بلندمدت دانشگاه..... ۱۹

۱-۳ مقدمه..... ۲۰

۲-۳ اهداف کلان دانشگاه..... ۲۰

۳-۳ راهبردهای کلان دانشگاه..... ۲۱

۴-۳ راهبردهای ترکیبی..... ۲۳

فصل چهارم: اهداف و راهبردهای دانشگاه در حوزه های مختلف..... ۲۵

۱-۴ مقدمه..... ۲۶

۲-۴ اهداف و راهبردهای حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی..... ۲۶

۱-۲-۴ اهداف حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی..... ۲۶

۲-۲-۴ راهبردهای حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی..... ۲۶

۳-۴ اهداف و راهبردهای حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع..... ۲۷

۱-۳-۴ اهداف حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع..... ۲۷

۲-۳-۴ راهبردهای حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع..... ۲۷

۴-۴ اهداف و راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری..... ۲۸

۱-۴-۴ اهداف حوزه پژوهش و فناوری..... ۲۸

۲-۴-۴ راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری..... ۲۸

- ۲۸..... ۵-۴ اهداف و راهبردهای حوزه دانشجویی.....
- ۲۸..... ۱-۵-۴ اهداف حوزه دانشجویی.....
- ۲۹..... ۲-۵-۴ راهبردهای حوزه دانشجویی.....
- ۲۹..... ۶-۴ اهداف و راهبردهای حوزه ریاست.....
- ۲۹..... ۱-۶-۴ اهداف حوزه ریاست.....
- ۲۹..... ۲-۶-۴ راهبردهای حوزه ریاست.....
- ۲۹..... ۷-۴ اهداف و راهبردهای حوزه فرهنگی و اجتماعی.....
- ۲۹..... ۱-۷-۴ اهداف حوزه فرهنگی و اجتماعی.....
- ۳۰..... ۲-۷-۴ راهبردهای حوزه فرهنگی و اجتماعی.....

پیشگفتار

تحولات گسترده در جهان معاصر، ابعاد مختلف تمام سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را متحول کرده است. این تحولات شامل نیازها و انتظارات ذینفعان و فشار نیروهای مختلف محیط سازمان (از قبیل نیروهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، فناوری و جهانی) است. سازمان‌های فعال از جمله در بخش آموزش، پژوهش و فناوری به واسطه تنوع حوزه‌های کاری خود تغییرات را بیشتر لمس کرده‌اند؛ به‌ویژه دانشگاه‌ها در سه دهه اخیر به واسطه تغییرات محیطی و خصوصاً گرایش و تقاضای بالای افراد مختلف برای شرکت در دوره‌های آموزش عالی، با فرصت‌ها و چالش‌های زیادی روبرو شده‌اند.

دانشگاهی در این محیط پویا، موفق عمل می‌کند که فرصت‌ها و تهدیدات محیط آموزش عالی، پژوهش و فناوری را پیش‌بینی کرده و یا برای مواجهه بهنگام با آن، آمادگی لازم را داشته باشد. تحقق این امر مستلزم برنامه‌ریزی برای استفاده از فرصت‌های محیط و نقاط قوت دانشگاه و کاهش تهدیدات محیطی و برطرف کردن نقاط ضعف دانشگاه است.

دانشگاه گیلان قدم‌های استواری را در طی چهل سال گذشته در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری برداشته و توانسته است از جایگاه بالایی در کشور به‌عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه شمال کشور و هشتمین دانشگاه جامع کشور برخوردار شود. این دانشگاه برای ادامه فعالیت در آینده و رسیدن به اهداف عالی خود، نیازمند داشتن چراغ راهی است که همچون گذشته گام‌های محکمی را در اعتلای علم در کشور بردارد.

برنامه‌ریزی راهبردی از جمله برنامه‌ها و اقداماتی است که می‌تواند زمینه‌ساز تحقق اهداف، پاسخگویی مناسب به تحولات داخلی و خارجی و نقشه راهی برای مسیر فعالیت‌ها و اقدامات دانشگاه گیلان باشد. برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از «تلاشی نظام‌مند، به‌منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد».

اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی از توانایی آن برای پیش‌بینی تغییر و انطباق کارآمد و هوشمندانه با تغییرات ناشی می‌شود. اولین و شاید مهم‌ترین نتیجه برنامه راهبردی ترویج تفکر، عمل و یادگیری راهبردی از طریق گفتگو میان عوامل کلیدی یک مجموعه است. مزیت دوم بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است. منفعت سوم افزایش اثربخشی و بهره‌وری دانشگاه است که از دو عامل فوق‌الذکر ناشی می‌شود. منفعت چهارم این است که فراتر از کارایی دانشگاه، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند تأثیر مضاعفی بر سیستم‌های اجتماعی بزرگ‌تر به وجود آورد؛ زیرا که برنامه‌ریزی راهبردی به دانشگاه کمک می‌کند که محیط وسیع‌تری را در نظر بگیرد؛ و بالاخره، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند مستقیماً به نیروهای درگیر در کار و فعالیت‌های دانشگاه منفعت رساند و نیازها و شرایط مطلوب برای فعالیت نیروهای کاری دانشگاه را فراهم سازد و سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلیدی سازمان نیز با استفاده از آن در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود به‌صورت گروهی موفقیت بیش‌تری کسب کنند.

دکتر رضی
رئیس دانشگاه گیلان
پاییز ۱۳۹۷

فصل اول

بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزشها

۱-۱ مقدمه

برنامه ریزی راهبردی مشتمل بر مجموعه اقداماتی برای دستیابی به چشم انداز و آینده مطلوب سازمان می باشد. در دنیای متغیر امروزی که شرایط محیطی دستخوش تغییرات مداوم است، داشتن برنامه ای مدون و نظام مند، امکان توسعه و دستیابی به اهداف موضوعی را فراهم می آورد. امروزه مراکز آموزش عالی در سراسر جهان به تصویر سازی از آینده خود برای رسیدن به چشم انداز ترسیم شده اعتقاد پیدا کرده اند و تلاش می کنند از طریق برنامه ریزی راهبردی این تصورات را محقق کنند. تلاش منظم برای رسیدن به یک آینده مطلوب نیازمند تدوین برنامه هایی غنی، فعالیت های اجرایی کارا و اثربخش و وجود نظام ارزیابی دقیق برای ثبت و تحلیل نتایج اجرا است. تدوین اسناد راهبردی دانشگاه، پیش بینی ضرورت های اجرای محتوای این اسناد و تعبیه نظام ارزیابی دستاوردهای منتج از اجرای برنامه های راهبردی، برای دانشگاه این امکان را فراهم می سازد که در خلق آینده خود نقش اساسی ایفا نماید.

دستیابی به وضعیت مطلوب مستلزم بنا نهادن ارکان جهت ساز برای دانشگاه است. این ارکان شامل مأموریت، چشم انداز و ارزشهای سازمانی می شود. دانشگاه گیلان ارکان جهت ساز خود را، برای افق ۵ ساله (۱۴۰۰-۱۳۹۶) تدوین نموده است.

۱-۲ فرایند برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه گیلان

برنامه ریزی راهبردی را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند بُعدی که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد، می نامند. برنامه ریزی راهبردی دارای فرایندی عمومی است که از تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز سازمان شروع شده و به تدوین راهبردهای بخشی سازمان ختم می شود. در این پروژه، با مبنا قرار دادن مدل برایسون، فرایند برنامه ریزی راهبردی دانشگاه دنبال شده است که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است.

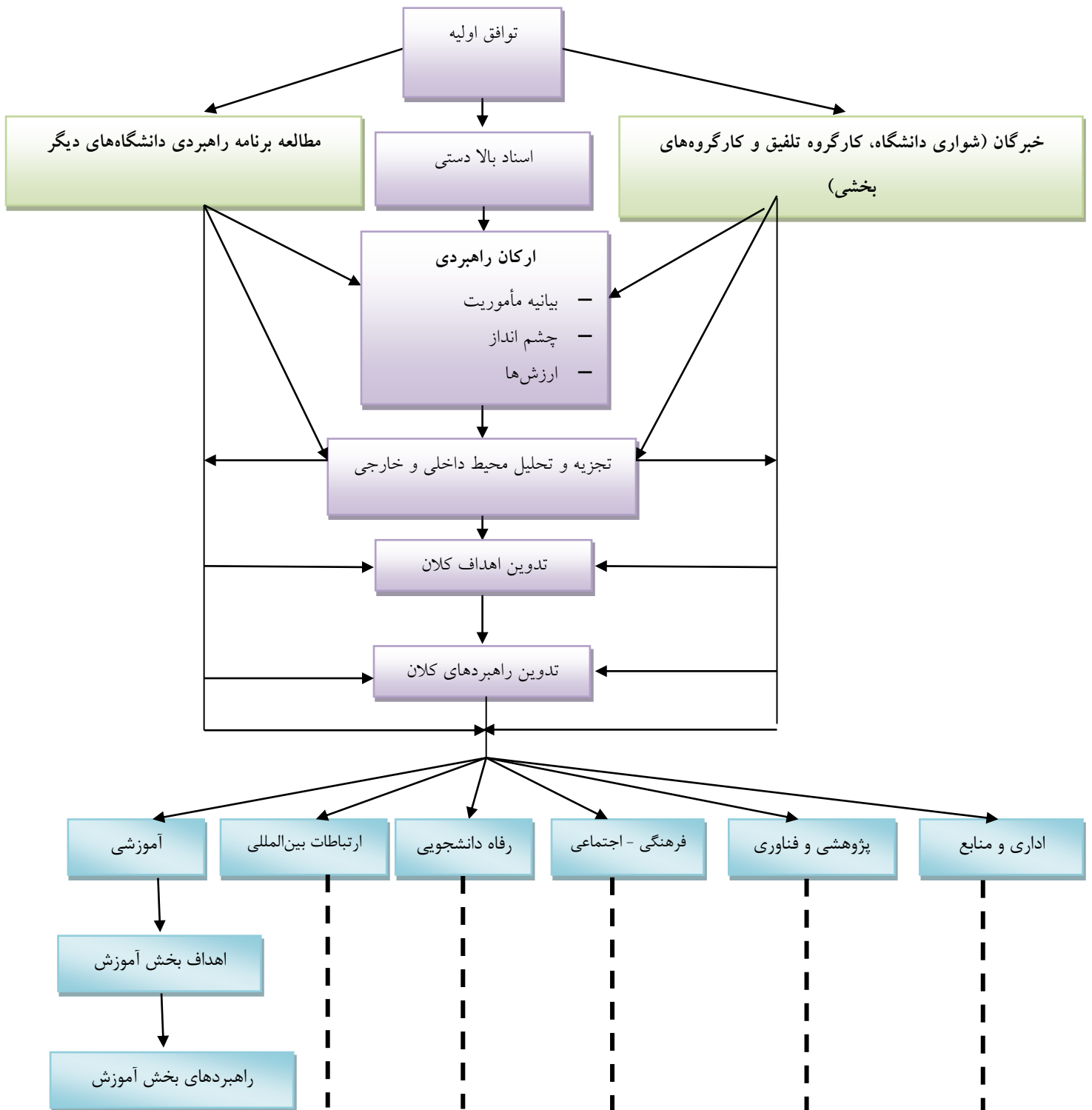
همان گونه که در شکل ۱-۱ مشاهده می شود، تیم پروژه به همراه شورای دانشگاه در یک توافق اولیه، اسناد بالادستی، اعضای تیم خبرگان دانشگاه و دانشگاه هایی را که برنامه راهبردی آنها باید مطالعه می شد مشخص کردند. لازم به ذکر است که خبرگان دانشگاه ابتدا در خصوص هر یک از بخش های برنامه، نظرات خود را ارائه نموده اند، سپس تیم پروژه با مطالعه آنها، برنامه راهبردی دانشگاه های دیگر و توجه به اسناد بالادستی، به تهیه پیش نویس هر بخش از برنامه اقدام کرده است. تیم پروژه این نظرات را به شورای دانشگاه (متشکل از هیات رئیسه و مدیران دانشگاه) انتقال داده و پس از بحث و تبادل نظر، آنها را تحلیل و به کارگروه تلفیق (متشکل از هیات رئیسه دانشگاه و تعدادی از متخصصین حوزه برنامه ریزی راهبردی) انتقال داده است که وظیفه این کارگروه تصویب نهایی اسناد تهیه شده می باشد. در خصوص راهبردها و اهداف بخشی، تیم پروژه قبل از تشکیل هر جلسه شورای دانشگاه، با کارگروه بخش مربوطه جلسه ای مجزا برگزار کرده و پس از جمع بندی نظرات مطرح شده، آن را به شورای دانشگاه منتقل نموده است.

همان طور که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، پیش نویس ارکان راهبردی دانشگاه (شامل بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و بیانیه ارزش‌ها) از مطالعه اسناد بالادستی، برنامه راهبردی دانشگاه‌های دیگر و نظرسنجی از خبرگان، تدوین گردید. این پیش نویس با طی مراحل که در بالا بدان اشاره شد، به تصویب نهایی رسید.

در مرحله بعد محیط داخلی و خارجی دانشگاه مشخص شد که خروجی آن شامل نقاط قوت و ضعف (خروجی محیط داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدات (خروجی محیط خارجی) است. سپس، اهداف کلان دانشگاه با توجه به نظر خبرگان و با در نظر گرفتن ارکان دانشگاه و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی آن تدوین گردید. در گام بعد، راهبردهای کلان دانشگاه با توجه به اهداف دانشگاه مشخص شد. پس از تدوین راهبردهای کلان دانشگاه، اهداف و راهبردهای بخش‌های مختلف دانشگاه شامل آموزش، پژوهش و فناوری، رفاه دانشجویی، فرهنگی اجتماعی، اداری و منابع و روابط بین‌الملل تدوین گردید.

لازم به یادآوری است که در تمامی این مراحل دیدگاه‌های خبرگان و شورای دانشگاه اخذ شده است و اصلاحات نهایی در شورای تلفیق صورت گرفته است.

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه در شکل ۱-۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱-۱: فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه

۱-۳ مأموریت دانشگاه

مأموریت یک سازمان فلسفه وجودی و چرایی فعالیت آن است. هر سازمانی در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می‌شود و هدف آن رفع آن نیاز می‌باشد بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده است! دراکر می‌گوید طرح این پرسش «فعالیت ما چیست؟» مترادف با پرسش «مأموریت ما چیست؟» است. به عبارتی بیانیه مأموریت سازمان جمله یا عبارتی است که به وسیله آن مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده علت وجودی یک سازمان است

نکته: یک بیانیه مأموریت خوب به‌جای توجه به محصولات و خدمات خاص، به ارزشی که برای مشتری ایجاد می‌کند توجه دارد و به نیازی که برطرف می‌کند.

نکته: هیچ‌گاه نمی‌توان به مقصود بنیادی (هدف غایی) دست یافت. نقش مقصود بنیادی راهنمایی و الهام بخشی است. یک روش تعیین هدف بنیادی، پرسیدن چرهای متوالی از هدف/محصول است.

از دیدگاه ورن مک چیننز^۱ مأموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
 - به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیت‌های مخاطره‌آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد.
 - سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز نماید.
 - به‌عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله فعالیت‌های کنونی و آینده را ارزیابی کرد.
 - سرانجام به حد کافی واضح و آشکار باشد تا تمامی اعضای سازمان بتوانند آن را درک نمایند.
- مهم‌ترین مأموریت‌های دانشگاه گیلان عبارت‌اند از:

۱. تولید و ترویج دانش و فناوری
۲. پاسخگویی به نیازهای علمی و تخصصی جامعه
۳. نقش‌آفرینی در ارتقای کیفیت آموزش عالی کشور
۴. توسعه فرهنگ کارآفرینی و خلق ثروت
۵. نقش‌آفرینی ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در حوزه علم و فناوری با اولویت کشورهای حاشیه دریای خزر
۶. زمینه‌سازی برای جذب و تربیت دانشجویان برتر
۷. به‌کارگیری، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی

¹ - Vern mc Ginnis

۱-۴ چشم‌انداز دانشگاه

چشم‌انداز تصویر آینده سازمان بعد از تحقق مأموریت در افق برنامه است. چشم‌انداز در سازمان‌ها فرهنگ اندیشیدن منظم و اتخاذ تصمیمات اساسی را فراهم خواهد ساخت. چشم‌انداز بیان‌گر نتایجی است که سازمان تحقق بخشیدن به آن را در بلندمدت هدف قرار داده است. به‌منظور تدوین بیانیه چشم‌انداز نکات زیر در نظر گرفته شده است:

- جهت کلی سازمان را مشخص کند.
- روشن، قابل فهم و مشخصه‌های قابل‌تصور داشته باشد.
- همه ذینفعان آرزوی تحقق آن را داشته باشند.
- واقع‌گرایانه و با تلاشی بیش‌ازپیش، دست‌یافتنی باشد.
- چالش‌برانگیز باشد.
- نویدبخش، برانگیزنده و الهام‌بخش باشد.
- با چشم‌انداز شخصی ذینفعان منافاتی نداشته باشد.
- حتی‌الامکان سلیس، کوتاه، شعرگونه، قابل حفظ کردن و افتخار برانگیز باشد.
- زمان داشته باشد.

دانشگاه گیلان دارای چشم‌انداز زیر است:

دانشگاه گیلان در افق برنامه، دانشگاهی است چابک، نوآور، پیشرو، صاحب‌نام و توانمند در تولید، آموزش و ترویج علم، پاسخگو به نیازهای جامعه، پرورش‌دهنده نیروی انسانی متخصص و متعهد در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی

۱-۵ ارزش‌های دانشگاه

تعالی انسان‌ها و سازمان‌ها با رعایت اصول و خط‌مشی‌های برگرفته از مبانی ارزشی آن‌ها تحقق می‌یابد. ارزش‌های یک سازمان عبارت است از آنچه سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای رسالت و فعالیت‌هایش در راستای چشم‌انداز خود بر آن تکیه می‌کند.

ارزش‌های سازمانی به‌عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد سازمان را در تمامی شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزش‌های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می‌نامند. این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم‌گیری و رفتارها خواهد بود.

با توجه به مطالب بیان‌شده، تبیین ارزش‌ها، گامی اساسی در تدوین برنامه راهبردی دانشگاه گیلان است.

مهم‌ترین اصول و ارزش‌های دانشگاه گیلان عبارت‌اند از:

۱. پایبندی به اخلاق اسلامی و کرامت انسانی
۲. حفظ شأن دانش، دانشمند و دانشجو
۳. ترویج و تقویت روحیه آزادگی در نظریه‌پردازی اخلاق مدارا نه اسلامی
۴. کار گروهی، خرد جمعی و مسئولیت‌پذیری
۵. توجه به توسعه پایدار و حفظ محیط‌زیست
۶. ارتقای روحیه خودباوری

فصل دوم

تجزیه و تحلیل محیطی (تحلیل محیطی داخلی و خارجی)

۲-۱ مقدمه

پیش از آنکه یک سازمان بتواند اهداف و راهبردهای خود را تدوین کند، باید با بررسی محیط درونی و بیرونی بتواند قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بالقوه را شناسایی کند. بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان. بررسی محیطی همچنین ابزاری است که سازمان از آن برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت بهره می‌برد.

بدین منظور در ادامه، تجزیه و تحلیل محیطی دانشگاه گیلان در دو بخش تجزیه و تحلیل محیط داخلی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

۲-۲ تجزیه و تحلیل محیط داخلی

یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری برنامه‌ریزی راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی کند تا بتواند از فرصت‌ها بهره برده و تهدیدات را کاهش دهد. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. یکی از نکات مهم برای هر سازمان آگاهی از نقاط قوت و ضعف نسبی است. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد. نقاط قوت و ضعف تعیین شده برای دانشگاه گیلان به شرح زیر است:

نقاط قوت:

۱. وجود سرمایه انسانی متعهد به توسعه دانشگاه
۲. وجود قراردادهای همکاری با مراکز علمی داخلی و بین‌المللی
۳. جایگاه ممتاز در بین دانشگاه‌های جامع کشور
۴. تمرکززدایی از حوزه‌های ستادی و تفویض اختیار
۵. بزرگ‌ترین دانشگاه دولتی منطقه شمال کشور
۶. دارای نظام‌های آموزشی متنوع
۷. رشد اعتبارات پژوهشی و فناوری
۸. استفاده از فناوری اطلاعات در امور اداری
۹. وجود بنیاد خیرین علم و فناوری در دانشگاه
۱۰. وجود بسترهای مناسب برای توسعه فضای کالبدی

نقاط ضعف:

۱. ضعف در مدیریت منابع آماری و اطلاعاتی دانشگاه
۲. مناسب نبودن نسبت کارکنان، هیئت‌علمی و دانشجو با استاندارد
۳. ضعف در مدیریت بهره‌ور فرایندها
۴. کمبود فضای خوابگاهی و امکانات رفاهی دانشجویان
۵. کمبود امکانات برای فعالیت‌های فرهنگی و فوق‌برنامه
۶. وجود کاستی‌های مهارتی و حرفه‌ای در منابع انسانی
۷. کمبود تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی و فرسودگی تجهیزات موجود
۸. ضعف در نظام سنجش و ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۹. نبود رویه نظام‌مند برای استفاده از پیشنهادهای
۱۰. ضعف در جذب و حفظ دانشجویان برتر
۱۱. جامعه‌محور نبودن فعالیت‌های آموزشی دانشگاه
۱۲. ضعف در پژوهش مسئله‌محور و مطابق با نیازهای جامعه
۱۳. ضعف در نظام خلاقیت و نوآوری و فرهنگ کارآفرینی
۱۴. حجم و تنوع ناکافی منابع مالی

۲-۳ تجزیه و تحلیل محیط خارجی

برای موفقیت در طول زمان، یک سازمان باید خود را با محیط بیرونی‌اش تنظیم و سازگار کند و واکنش مناسبی را از خود نسبت به عوامل تأثیرگذار بیرونی نشان دهد. منظور از تجزیه و تحلیل محیط خارجی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان هستند، از این‌رو واژه خارجی به کار برده می‌شود.

اصل اساسی برنامه‌ریزی راهبردی این است که سازمان‌ها برای بهره‌بردن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از آثار ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آن‌ها درصدد تدوین راهبردها برآیند. بدین دلیل، شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌توانند موفقیت سازمان را تضمین نمایند.

فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی دانشگاه گیلان به شرح زیر می‌باشد:

فرصت‌ها:

۱. قرار گرفتن در اقلیم مناسب

۲. استعداد منطقه در توسعه صنایع متنوع (گردشگری، شیلات، نفت، جنگل و...)

۳. هم‌جواری با کشورهای حاشیه دریای خزر

۴. نزدیکی به پایتخت

۵. وجود منطقه آزاد تجاری-صنعتی انزلی

۶. وجود نهادهای حمایت‌کننده علم و فناوری در استان (مراکز پژوهشی متعدد، بنیاد نخبگان، پارک علم و

فناوری و ...)

۷. وجود زیرساخت‌های مناسب ارتباطی (فرودگاه، بندرها، راه‌ها و ...)

۸. وجود پیشینه عالم و اندیشمند پروری در سرزمین گیل و دیلم

تهدیدات:

۱. تمایل مراکز علمی بین‌المللی به تعامل با دانشگاه‌های مستقر در پایتخت

۲. تحریم‌های علمی و فناوری

۳. عدم حمایت از مالکیت معنوی

۴. ضعف فرهنگ فعالیت‌های مشترک علمی بین سازمانی در استان

۵. نرخ بالای بیکاری در استان

۲-۴ تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IFE & EFE)

۲-۴-۱ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌نماید، هم‌چنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌نماید. برای تهیه این ماتریس، ابتدا مهم‌ترین عواملی که دربرگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان می‌باشند فهرست شده و سپس به این عوامل از صفر تا ۱ ضریب داده می‌شود (ضرایب نسبی هستند و مجموع ضرایب باید ۱ شود). سپس به هریک از این عامل‌ها از ۱ تا ۴ نمره داده می‌شود و برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود. با جمع کردن نمره‌های نهایی هر عامل، نمره نهایی سازمان مشخص می‌شود. جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن‌ها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد،

بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد.

- نمرات ۳ و ۴ خاص نقاط قوت است
- نمرات ۱ و ۲ خاص نقاط ضعف است.
- نمره ۴: نقطه‌ی قوتی که خاص سازمان ماست.
- نمره ۳: نقطه‌ی قوتی که رقبا هم به آن دسترسی دارند.
- نمره ۱: نقطه‌ی ضعفی که خاص ماست.
- نمره ۲: نقطه‌ی ضعفی که رقبا هم دچار آن هستند.

جدول ۲-۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره نهایی	نمره	ضریب	عوامل داخلی
			نقاط قوت
۰.۲۱	۳.۵	۰.۰۶	۱. وجود سرمایه انسانی متعهد به توسعه دانشگاه
۰.۱۸	۳.۶۷	۰.۰۵	۲. وجود قراردادهای همکاری با مراکز علمی داخلی و بین‌المللی
۰.۲۳	۳.۸۳	۰.۰۶	۳. جایگاه ممتاز در بین دانشگاه‌های جامع کشور
۰.۱۸	۳.۵	۰.۰۵	۴. تمرکززدایی از حوزه‌های ستادی و تفویض اختیار
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۵. بزرگ‌ترین دانشگاه دولتی منطقه شمال کشور
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۶. دارای نظام‌های آموزشی متنوع
۰.۱۷	۳.۴۹	۰.۰۵	۷. رشد اعتبارات پژوهشی و فناوری
۰.۱۶	۳.۱۷	۰.۰۵	۸. استفاده از فناوری اطلاعات در امور اداری
۰.۱۷	۳.۴۵	۰.۰۵	۹. وجود بنیاد خیرین علم و فناوری در دانشگاه
۰.۱۸	۳.۶۷	۰.۰۵	۱۰. وجود بسترهای مناسب برای توسعه فضای کالبدی
نمره نهایی	نمره	ضریب	نقاط ضعف
۰.۰۵	۱.۸۳	۰.۰۳	۱. ضعف در مدیریت منابع آماري و اطلاعاتی دانشگاهی
۰.۰۵	۱.۵۸	۰.۰۳	۲. مناسب نبودن نسبت کارکنان، هیئت علمی و دانشجو با استاندارد
۰.۱۰	۱.۹۳	۰.۰۵	۳. ضعف در مدیریت بهره‌ور فرایندها
۰.۱۰	۱.۹۲	۰.۰۵	۴. کمبود فضای خوابگاهی و امکانات رفاهی دانشجویان
۰.۰۵	۱.۸	۰.۰۳	۵. کمبود امکانات برای فعالیت‌های فرهنگی و فوق‌برنامه
۰.۰۵	۱.۶۷	۰.۰۳	۶. وجود کاستی‌های مهارتی و حرفه‌ای در منابع انسانی
۰.۰۵	۱.۵	۰.۰۳	۷. کمبود تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی و فرسودگی تجهیزات موجود
۰.۰۵	۱.۶۷	۰.۰۳	۸. ضعف در نظام سنجش و ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۰.۰۵	۱.۸۳	۰.۰۳	۹. نبود رویه نظام‌مند برای استفاده از پیشنهادها
۰.۰۵	۱.۸	۰.۰۳	۱۰. ضعف در جذب و حفظ دانشجویان برتر
۰.۰۳	۱.۶۷	۰.۰۲	۱۱. جامعه‌محور نبودن فعالیت‌های آموزشی دانشگاه
۰.۰۳	۱.۶۷	۰.۰۲	۱۲. ضعف در پژوهش مسئله محور و مطابق با نیازهای جامعه
۰.۰۸	۱.۸۸	۰.۰۴	۱۳. ضعف در نظام خلاقیت و نوآوری و فرهنگ کارآفرینی
۰.۰۶	۱.۵	۰.۰۴	۱۴. حجم و تنوع ناکافی منابع مالی
۲.۷۲		۱	جمع

۲-۴-۲ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

استراتژی ست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم-شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند. در این ماتریس ابتدا عواملی که موجب فرصت می‌گردد و یا سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد، لیست می‌شود و سپس به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها از صفر (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشند. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل می‌باشد. پس از آن به هریک از عوامل رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود. این عدد بیانگر میزان اثربخشی راهبردهای کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می‌باشد. ضریب هر عامل در رتبه‌ی مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید. مجموع این نمره‌های متعلق به هریک از متغیرها، نشان‌دهنده‌ی مجموع نمره‌های سازمان است که همواره بین ۱ تا ۴ متغیر است. هرچه این عدد بالاتر رود بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند بهتر واکنش نشان می‌دهد.

- نمرات ۳ و ۴ خاص فرصت‌ها است
- نمرات ۱ و ۲ خاص تهدیدات است.
- نمره ۴: فرصتی که خاص سازمان ماست.
- نمره ۳: فرصتی که رقبا هم به آن دسترسی دارند.
- نمره ۱: تهدیدی که خاص ماست.
- نمره ۲: تهدیدی که رقبا را هم تهدید می‌کند.

جدول ۲-۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
			فرصت‌ها
۰.۳۸۵	۳.۵	۰.۱۱	۱. قرار گرفتن در اقلیم مناسب
۰.۳	۳	۰.۱	۲. استعداد منطقه در توسعه صنایع متنوع (گردشگری، شیلات، نفت، جنگل و...)
۰.۳۹	۳.۹	۰.۱	۳. هم‌جواری با کشورهای حاشیه دریای خزر
۰.۲۱	۳	۰.۰۷	۴. نزدیکی به پایتخت
۰.۲۲۴	۳.۲	۰.۰۷	۵. وجود منطقه آزاد تجاری - صنعتی انزلی
۰.۳۴۴	۳.۴۴	۰.۱	۶. وجود نهادهای حمایت‌کننده علم و فناوری در استان (مراکز پژوهش متعدد، بنیاد نخبگان، پارک علم و فناوری و ...)
۰.۲۱۷	۳.۱	۰.۰۷	۷. وجود زیرساخت‌های مناسب ارتباطی (فرودگاه، بندرها، راه‌ها و ...)
۰.۱۸	۳.۶	۰.۰۵	۸. وجود پیشینه عالم و اندیشمند پروری در سرزمین گیل و دیلم

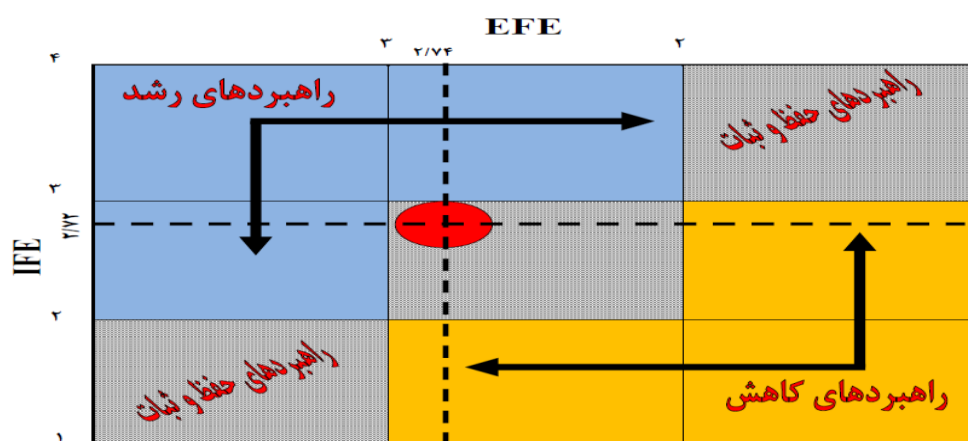
ادامه جدول ۲-۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
			تهدیدات
۰.۱۸	۱.۵	۰.۱۲	۱. تمایل مراکز علمی بین‌المللی به تعامل با دانشگاه‌های مستقر در پایتخت
۰.۱	۲	۰.۰۵	۲. تحریم‌های علمی و فناوری
۰.۱۴	۲	۰.۰۷	۳. حمایت پایین از مالکیت معنوی
۰.۱۶	۲	۰.۰۸	۴. ضعف فرهنگ فعالیت‌های مشترک علمی بین‌سازمانی در استان
۰.۰۹	۱.۵	۰.۰۶	۵. نرخ بالای بیکاری در استان
۲.۷۴		۱	جمع

۲-۴-۳ ماتریس داخلی و خارجی (IE)

به‌منظور تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی دانشگاه به ترتیب در ابعاد عمودی و افقی قرار می‌گیرند تا موقعیت دانشگاه در خانه‌های ماتریس مشخص شود. این ماتریس دارای سه ناحیه عمده است که برای هر یک از آن‌ها راهبردهای متفاوتی استفاده می‌شود. هنگامی که دانشگاه در خانه‌های ۱، ۲ یا ۴ قرار می‌گیرند می‌توان راهبردهای رشد را در پیش گرفت. زمانی که دانشگاه در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرد، باید راهبردهایی باهدف حفظ و ثبات را در پیش گیرد و در صورتی که دانشگاه در خانه‌های ۶، ۸ یا ۹ قرار گیرد، راهبردهای کاهش را در پیش خواهد گرفت.

با توجه به نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی، نمره‌ی دانشگاه گیلان برای عوامل داخلی و خارجی به ترتیب ۲/۷۲ و ۲/۷ شده است که باعث شده است دانشگاه در خانه‌ی شماره ۵ (راهبردهای حفظ و ثبات) و در مرز ورود به راهبردهای رشد قرار گرفته است.



شکل ۲-۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

فصل سوم

اهداف و راهبردهای بلندمدت دانشگاه

۳-۱ مقدمه

در ادامه به ذکر اهداف و راهبردهای کلان دانشگاه گیلان در سال های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ ه ش خواهیم پرداخت. اهداف: وقتی سازمانی بیانیه مأموریت اش را تهیه کرد، گام بعدی تعریف اهدافی اختصاصی است که متمرکز بر تحقق آن مأموریت باشند. اهداف اختصاصی به نتایج مشخص و سنجش پذیری اطلاق می شود که برای تحقق هدف کلی تر در نظر گرفته می شود.

راهبردها (چگونگی): به طور کلی، سازمان ها راهبردها یا استراتژی های متنوعی را برای خودشان تعریف می کنند. این راهبردها طیف بسیار وسیعی از افراد و منابع و حوزه های اختصاصی را دربر می گیرد.

۳-۲ اهداف کلان دانشگاه

تعیین اهداف کلان، مرحله ای از مراحل فرآیند مدیریت راهبردی است که با نگاهی به چشم انداز و مأموریت سازمان تدوین می شود. این اهداف بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای راهبردها است. به منظور دستیابی به اهداف کلان راه های عملی مشخصی که به آنها راهبرد گفته می شود، پیشنهاد می شود. چارچوب زمانی این راهبردها و اهداف کلان باید با یکدیگر سازگار باشند که معمولاً بین ۲ تا ۵ سال به طول می انجامد.

اهداف کلان دانشگاه گیلان به شرح زیر می باشد:

- ارتقاء جایگاه دانشگاه در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی
- بهبود کیفیت و تنوع بخشی نظام های آموزشی
- بهبود کیفیت و گسترش فعالیت های پژوهشی و فناورانه
- پیوند اثربخش فعالیت های آموزشی، پژوهشی و فناورانه
- ارتقای سطح رفاه دانشجویان
- تقویت فرهنگ اسلامی ایرانی در بین دانشجویان
- افزایش بهره وری دانشگاه
- ارتقای سلامت اداری و شفافیت در عملکرد
- توسعه و مدیریت اثربخش منابع
- گسترش ارتباط دانشگاه با جامع

۳-۳ راهبردهای کلان دانشگاه

راهبردها جهت‌گیری کلی سازمان برای نزدیک شدن به مأموریت و اهداف کلان با نگاه به آینده هستند. راهبردها در جهت حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی، بهره‌برداری از نقاط قوت داخلی، رفع تهدیدهای محیطی و رفع نقاط ضعف داخلی تعیین می‌شوند. به عبارت دیگر راهبردها ابزارهایی هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های خود دست یابد و با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر بگذارد و به جایگاه موردنظر در آینده برسد.

راهبردهای کلان دانشگاه با توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات، اهداف کلان، تجربیات سایر دانشگاه‌ها و نظرات خبرگان دانشگاه تدوین گردید. بعد از تدوین راهبردها، با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی^۲، این راهبردها اولویت‌بندی شدند.

² - Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

جدول ۳-۱: ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی

<p>T1. تمایل مراکز علمی بین‌المللی به تعامل با دانشگاه‌های مستقر در پایتخت T2. تحریم‌های علمی و فناوری T3. عدم حمایت از مالکیت معنوی T4. ضعف فرهنگ فعالیت‌های مشترک علمی بین سازمانی در استان T5. نرخ بالای بیکاری در استان</p>	<p>O1. اقلیم مناسب O2. استعداد منطقه در توسعه صنایع متنوع O3. هم‌جواری با کشورهای حاشیه دریای خزر O4. نزدیکی به پایتخت O5. وجود منطقه آزاد تجاری - صنعتی انزلی O6. وجود نهادهای حمایت‌کننده علم و فناوری O7. زیرساخت‌های مناسب ارتباطی O8. پیشینه عالم و دانشمندپروری</p>	<p>فرصت و تهدید</p> <p>قوت و ضعف</p>
<p>ST</p> <p>۱. توسعه خدمات و امکانات دانشگاه T1 و S10، S1، S3، S9، S10 مطابق با OB5.</p>	<p>SO</p> <p>۱. حمایت از کارآفرینی و شرکت‌های زایشی و دانش‌بنیان O6 و S1 و S10 مطابق با OB1، OB3 و OB10 ۲. جذب اعضای هیئت علمی توانمند و به‌کارگیری استادان برجسته O1، O4 و S5، S3 مطابق با OB2.</p>	<p>S1. وجود سرمایه انسانی متعدد S2. قراردادهای همکاری با مراکز علمی S3. جایگاه ممتاز در بین دانشگاه‌ها S4. تمرکززدایی از حوزه‌های ستادی S5. بزرگ‌ترین دانشگاه دولتی شمال کشور S6. دارای نظام‌های آموزشی متنوع S7. رشد اعتبارات پژوهشی S8. استفاده از فناوری اطلاعات S9. وجود بنیاد خیرین علم و فناوری S10. بستر مناسب برای توسعه فضای کالبدی</p>
<p>WT</p>	<p>ترکیبی</p> <p>(راهبردهای این بخش در صفحه بعد ذکر می‌شوند).</p> <p>۱. تنوع‌بخشی و توسعه منابع مالی O1 و W5، W7، W14 مطابق با OB7، OB9 ۲. راه‌اندازی آزمایشگاه‌های مشترک O3، O6، O7 و W7، W12 مطابق با OB2، OB3، OB7 و OB10.</p> <p>WO</p>	<p>W1. ضعف در مدیریت منابع آماری W2. استاندارد نبودن نسبت‌های نیروی انسانی W3. ضعف در مدیریت بهره‌ور فرآیندها W4. کمبود فضای خوابگاهی W5. کمبود امکانات کافی برای فعالیت فرهنگی W6. وجود کاستی‌های مهارتی در کارکنان W7. فرسودگی و کمبود تجهیزات آزمایشگاهی W8. ضعف نظام سنجش و ارزیابی عملکرد W9. نبود رویه نظام‌مند برای پیشنهادها W10. ضعف در جذب دانشجویان برتر W11. جامعه‌محور نبودن فعالیت‌های آموزشی W12. ضعف در پژوهش مسئله محور W13. ضعف در خلاقیت و نوآوری W14. حجم و تنوع ناکافی منابع مالی</p>

بدین منظور ابتدا با مدنظر قرار دادن اهداف کلان دانشگاه و با استفاده از ماتریس^۳ TOWS، راهبردهای مختلف کلان دانشگاه، پیشنهاد گردید. سپس نظرات خبرگان دانشگاه در خصوص راهبردهای پیشنهادی اخذ شد و بعد از اعمال نظرات ایشان و انجام اصلاحات، مجموعه راهبردهای دانشگاه با استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی اولویت‌بندی گردید.

SO: Strengths and Opportunities: قوت‌ها و فرصت‌ها:

ST: Strengths and Threats: قوت‌ها و تهدیدات

WO: Weaknesses and Opportunities: ضعف‌ها و فرصت‌ها

WT: Weaknesses and Threats: ضعف‌ها و تهدیدات

OB: Objectives: اهداف کلان دانشگاه

۳-۴ راهبردهای ترکیبی

۱. ایجاد مراکز پژوهشی و فناوری وابسته به دانشگاه موردنیاز استان و کشور 4, 3, O2 و T1, 2, T5 و S1, 2, 5, 10 و W12 مطابق با OB1, OB3, OB7 و OB10.
 ۲. تعمیم نگرش فرهنگی (مبتنی بر آموزه‌های دین مبین اسلام) در تمام ارکان تصمیم‌گیری، اجرایی و علمی دانشگاه S1, T4, W5, 9, 13 مطابق با OB6, OB8
 ۳. بازنگری رشته‌های دانشگاه و سرفصل‌های دروس 11, 10, W10, T2, 7, O4, 5, S3 مطابق با OB1, OB2
 ۴. استفاده از دستاوردهای نوین پژوهشی در محتوای آموزشی 5, T1, 14, W13, S1, 7 مطابق با OB2
 ۵. اجرای نظام تحول اداری 1, T1, 9, 8, 6, 3, W1, S4 مطابق با OB7, OB8, OB9
 ۶. استفاده از ظرفیت‌های استانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی 1, T1, 8, 5, 3, O1, 14, W4, 5, 7, 9, S1, 2, 10 مطابق با OB1, OB5, OB10
 ۷. توسعه ظرفیت و نگرش بین‌المللی دانشگاه 2, T1, O3, 14, W10, S1, 2, 3, 5 مطابق با OB1, OB9
- راهبردهای کلان دانشگاه بعد از اعمال نظرات خبرگان و اعمال اصلاحات به شرح زیر تدوین گردید:
- استفاده از ظرفیت‌های استانی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
 - تعمیم نگرش فرهنگی (مبتنی بر آموزه‌های دین مبین اسلام) در تمام ارکان تصمیم‌گیری، اجرایی و علمی دانشگاه
 - توسعه خدمات و امکانات دانشگاه
 - تنوع‌بخشی و توسعه منابع مالی دانشگاه
 - اجرای نظام تحول اداری

³ - Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS)

- جذب اعضای هیئت علمی توانمند و به کارگیری استادان برجسته
- ایجاد مراکز پژوهشی و فناوری وابسته به دانشگاه مورد نیاز استان و کشور
- بازنگری رشته‌های دانشگاه و سرفصل‌های دروس
- استفاده از دستاوردهای نوین پژوهشی در محتوای آموزشی
- حمایت از کارآفرینی و توسعه شرکت‌های زایشی و دانش بنیان
- راه اندازی آزمایشگاه‌های مشترک
- توسعه ظرفیت و نگرش بین المللی دانشگاه

فصل چهارم

اهداف و راهبردهای دانشگاه در حوزه های مختلف

۴-۱ مقدمه

در ادامه به ذکر اهداف و راهبردهای دانشگاه گیلان در سال های ۱۴۰۰-۱۳۹۶ ه ش در حوزه های آموزش و تحصیلات تکمیلی، اداری مالی و مدیریت منابع، پژوهش و فناوری، دانشجویی، حوزه ریاست، فرهنگی و اجتماعی خواهیم پرداخت. هریک از راهبردهای ذکر شده در این سند با تعدادی برنامه و فعالیت راهبردی پشتیبانی می شود که جزییات آن در اسناد راهبردی نگاشته شده است که جزییات آن در اسناد راهبردی نگاشته شده توسط معاونت های تخصصی دانشگاه به عنوان اسناد راهبردی پشتیبان موجود و با شاخص های کمی همراه است.

۴-۲ اهداف و راهبردهای حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی

عناوین اهداف و راهبردهای حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی در ادامه ارائه می شود:

۴-۲-۱ اهداف حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی

۱. تربیت نیروی انسانی متعهد، باانگیزه، متخصص و کارآمد
۲. توسعه رشته‌های دانشگاه با توجه به نیازهای استانی، ملی، منطقه‌ای
۳. تنوع‌بخشی شیوه‌های آموزشی
۴. بهبود کیفیت آموزش
۵. ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی
۶. افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی در تدوین و بازنگری برنامه‌های درسی آموزش عالی
۷. جذب بیشتر دانشجویان برتر
۸. توسعه دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت با اولویت نیازهای استان

۴-۲-۲ راهبردهای حوزه آموزش و تحصیلات تکمیلی

۱. جذب اعضای هیئت علمی توانمند و متعهد
۲. توسعه رشته‌ها و سرفصل‌های موردنیاز استان
۳. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در بخش آموزش
۴. شناسایی مهارت‌های کاربردی هر رشته
۵. فراهم کردن شرایط جهت استفاده از استادان برجسته
۶. توانمندسازی اعضای هیئت علمی
۷. ایجاد بستر مناسب علمی و آموزشی جهت جذب دانشجویان خارجی
۸. ایجاد انگیزه برای جذب و نگهداری دانشجویان برتر
۹. استفاده مؤثر از ظرفیت دانش‌آموختگان
۱۰. بسترسازی استفاده از فرصت‌های مطالعاتی مقاطع تحصیلات تکمیلی

۳-۴ اهداف و راهبردهای حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع

۳-۴-۱ اهداف حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع

۱. افزایش منابع مالی و بهبود نظام بودجه‌ریزی
۲. توسعه فضای کالبدی
۳. مدیریت بهینه فضاهای فیزیکی و امکانات
۴. بهبود مدیریت منابع انسانی
۵. ارتقای بهره‌وری نظام اداری

۳-۴-۲ راهبردهای حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع

۱. استقرار مدیریت سبز
۲. متنوع سازی منابع درآمدی
۳. استقرار نظام بودجه‌ریزی کارآمد و تخصیص منابع مالی اثربخش
۴. اجرای نظام جامع مدیریت عملکرد
۵. توانمندسازی نیروی انسانی
۶. صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
۷. احداث فضاهای فیزیکی جدید
۸. تقویت نظام انگیزشی و مسئولیت‌پذیری
۹. ارتقای برنامه‌های رفاهی و سلامت
۱۰. بازنگری در نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
۱۱. ارتقای بهره‌وری منابع انسانی
۱۲. استقرار نظام حسابداری کارآمد
۱۳. بازسازی و بهسازی فضای فیزیکی موجود
۱۴. توسعه و بهبود امکانات و تأسیسات زیربنایی
۱۵. بازنگری و اصلاح طرح جامع عمرانی
۱۶. مهندسی مجدد ساختارها و فرآیندهای اجرایی
۱۷. یکپارچه‌سازی نظام آماری
۱۸. افزایش برون‌سپاری فعالیت‌ها

۴-۴ اهداف و راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری

۴-۴-۱ اهداف حوزه پژوهش و فناوری

۱. افزایش کمیت و کیفیت فعالیت‌های پژوهشی
۲. گسترش مرزهای دانش و توسعه پژوهش‌های جامعه‌محور
۳. توسعه زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری
۴. افزایش توانمندی پژوهشی، فناوری و کارآفرینی دانشگاهیان
۵. بهبود فضای نوآوری و کارآفرینی
۶. زمینه‌سازی برای تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و فناوری
۷. توسعه کرسی‌های نظریه‌پردازی در راستای اهداف دانشگاه حکمت آفرین

۴-۴-۲ راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری

۱. بهبود نظام مدیریت پژوهشی و فناوری
۲. حمایت از فعالیت‌های پژوهشی نوآورانه و کارآفرینانه
۳. حمایت از فعالیت مراکز رشد علم و فناوری دانشگاهی
۴. برنامه محور کردن فعالیت‌های پژوهشی به‌ویژه رساله‌ها و پایان‌نامه‌ها
۵. تقویت فعالیت‌های پژوهشی گروهی و بین‌رشته‌ای
۶. افزایش دسترسی به پایگاه‌ها و منابع علمی
۷. گسترش هسته‌ها و گروه‌های پژوهشی و قطب‌های علمی
۸. ایجاد دوره‌های پسادکتر و توسعه طرح‌های پژوهشی تقاضامحور
۹. تقویت همکاری‌های پژوهشی مشترک ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
۱۰. توسعه، تجهیز و ارتقای ایمنی آزمایشگاه‌های تحقیقاتی
۱۱. ایجاد آزمایشگاه‌های مرکزی، مرجع، استاندارد و دارای صلاحیت

۴-۵ اهداف و راهبردهای حوزه دانشجویی

۴-۵-۱ اهداف حوزه دانشجویی

۱. بهبود فرایندهای اجرایی
۲. ارتقای سطح خدمات رفاهی و سلامت دانشجویان
۳. ارتقای فضای تعامل دانشگاه و خانواده دانشجویان
۴. بهبود فضای نشاط و تحرک در بین دانشجویان

۴-۵-۲ راهبردهای حوزه دانشجویی

۱. افزایش برون‌سپاری و خصوصی‌سازی ارائه خدمات دانشجویی
۲. توانمندسازی و افزایش مهارت‌های حرفه‌ای شاغلین حوزه دانشجویی
۳. اصلاح فرایندهای اداری حوزه دانشجویی
۴. بهبود نظام اسکان دانشجویان
۵. توسعه خدمات درمانی و مشاوره
۶. ایجاد نظام ارتباطی با خانواده دانشجویان
۷. افزایش فعالیت‌های فوق‌برنامه هدفمند

۴-۶ اهداف و راهبردهای حوزه ریاست

۴-۶-۱ اهداف حوزه ریاست

۱. ارتقای جایگاه بین‌المللی دانشگاه
۲. تقویت تعامل با مراکز علمی معتبر دنیا با اولویت کشورهای منطقه به‌ویژه حاشیه دریای خزر
۳. افزایش جذب دانشجویان خارجی

۴-۶-۲ راهبردهای حوزه ریاست

۱. شناسایی کشورهای هدف برای جذب دانشجویان خارجی
۲. تعامل با مراکز معتبر علمی بین‌المللی با تأکید بر کشورهای حاشیه دریای خزر
۳. مشارکت فعال در رخدادهای معتبر علمی جهانی
۴. گسترش تبادل و تعامل دانشگاهیان با مراکز علمی جهانی
۵. توسعه‌ی دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری
۶. صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری
۷. تبدیل دفتر نظارت و ارزیابی به یک واحد پویای توسعه و تعالی و تضمین کیفیت دانشگاهی
۸. بسترسازی فرهنگی و تبلیغی برای اجرای بهتر سیاست‌ها و برنامه‌های دانشگاه

۴-۷ اهداف و راهبردهای حوزه فرهنگی و اجتماعی

۴-۷-۱ اهداف حوزه فرهنگی و اجتماعی

۱. تقویت باورهای دینی و اخلاقی دانشگاهیان مبتنی بر الگوهای اسلامی - ایرانی
۲. توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه
۳. ساماندهی امور فرهنگی و اجتماعی بر اساس مطالعات علمی
۴. توسعه همکاری‌های فرهنگی، هنری و ورزشی بین دانشگاهی در سطح بین‌الملل
۵. ایجاد بستر مناسب برای مشارکت دانشگاهیان در امور فرهنگی و اجتماعی

۴-۷-۲ راهبردهای حوزه فرهنگی و اجتماعی

۱. شناسایی نیازها و مشکلات فرهنگی - اجتماعی دانشگاه
۲. ترویج و حفظ فرهنگ و دستاوردهای انقلاب اسلامی
۳. ایجاد فضای مناسب جهت تقویت آموزه‌های دین اسلام
۴. توسعه کانون‌های فرهنگی - هنری و انجمن‌های علمی
۵. توسعه کرسی‌های آزاداندیشی
۶. ساماندهی نمایشگاه‌ها و مسابقات فرهنگی، هنری و اجتماعی بین دانشگاه‌های منطقه و بین‌الملل