

مدیریت استراتژیک
دکتر حجاریان

مروری بر مفاهیم چشم انداز
رسالت
ارزشها و
اهداف کلان

مطالعه موردی: دانشگاه کلرادو

صونا آستین فشان-۹۲۱۲۴۳۱۹۲۰۱
مدیریت صنعتی (تولید)
زمستان ۹۲

مروری بر مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک

استراتژی (Strategy)

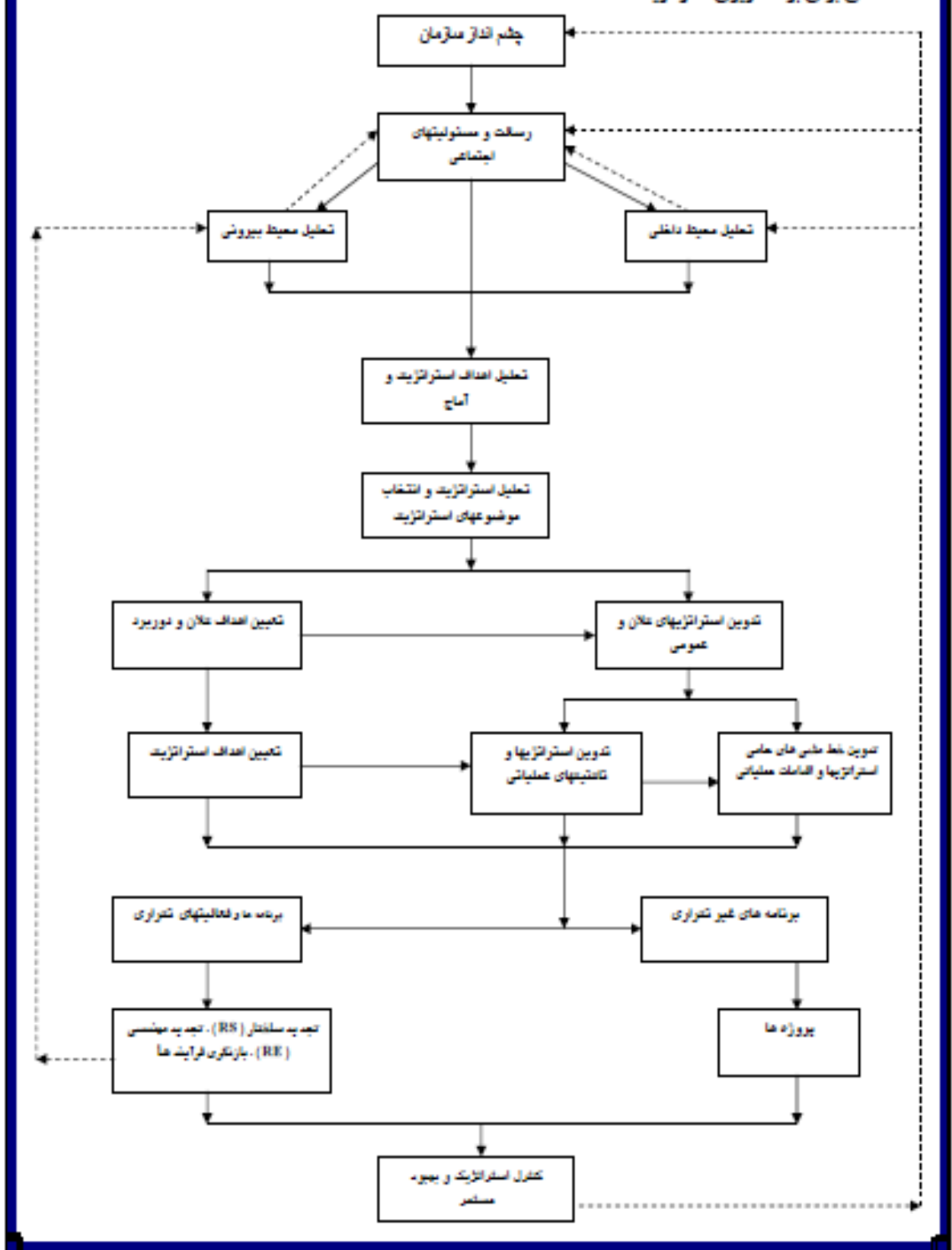
برنامه و الگوی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق هدفها (مینتربرگ)

برنامه ریزی استراتژیک Strategic Planning

برنامه ریزی استراتژیک شامل مطالعه محیط ، فرموله کردن یا تدوین استراتژی ، اجرا و ارزشیابی و کنترل است و می توان آن را فرایندی مشتمل بر گام های زیر بر شمرد:

- 1- تدوین چشم انداز و رسالت ، شامل بیان کلیاتی درباره مقصود و فلسفه وجودی سازمان .
 - 2- بررسی و تحلیل شرایط و قابلیت های داخلی سازمان .
 - 3- ارزیابی محیط بیرونی سازمان ، شامل محیط بلا فصل ، محیط کلان کشور و محیط بین المللی .
 - 4- بررسی و تحلیل تصمیم ها و اقدامات قابل انجام مبتنی بر قابلیت ها و منابع سازمان و شرایط محیط فعالیت آن .
 - 5- شناسایی بهترین گزینه های تصمیم گیری در قالب رسالت سازمان .
 - 6- انتخاب مجموعه اهداف و استراتژی هایی که به بهترین شکل ممکن به تحقق اهداف کمک می کنند .
 - 7- تهیه و تدوین آماج و استراتژی های کوتاه مدت همسو با اهداف و استراتژی های کلان .
 - 8- اجرای تصمیم های استراتژیک از طریق تخصیص منابع بودجه ای که در آن بر وظایف، افراد سازمان، ساختار ، تکنولوژی و سیستم های انگیزشی توجه و تاکید می شود .
 - 9- ارزیابی میزان موفقیت به عنوان منبع ارزشمند اطلاعاتی برای برنامه ریزی های استراتژیک و تصمی مه های آتی سازمان .
- در صفحه بعد نمونه ای از یک مدل برنامه ریزی استراتژیک نشان داده شده است .

مدلی برای برنامه ریزی استراتژیک



چشم انداز Vision

نقطه آغازین تعیین هدف در سازمان ها ترس یم چشم انداز است که اغلب به صورت اهدافی آرمان گرایانه و بلند مدت تدوین می شود . چشم انداز شامل جملات اساسی و مهمی است که در آن ارزش ها ، آمال و اهداف آتی سازمان به چشم می خورد . برای تبیین بهتر مفهوم چشم انداز نمونه هایی در زیر ارائه شده است :

• **چشم انداز ش ر ک ت مایکروسافت :** توانمند سازی افراد و سازمانها از طریق ارائه مستمر نرم افزارهای قوی در هر زمان ، هر کجا و برای هر دستگاهی که در آینده ساخته خواهد شد و راه اندازی هر کامپیوتری با نرم افزارهای مایکروسافت .

• **چشم انداز دیسنی لن د :** تبدیل دیسنی لن د به شادترین مکان ر وی زمین برای بچه ها و خانواده های آنها .

• **چشم انداز گروه رستورانهای زنجیره ای مک دونالد ز :** ارائه سریعترین خدمات رستورانی به مشتریان در سرتاسر جهان .

• **چشم انداز دانشگاه منچستر در انگلستان :** تبدیل دانشگاه منچستر به یکی از بهترین دانشگاههای جهان در سال 2015 ب ه گونه ای که از نظر آموزشی و تحقیقاتی و پاسخگویی به نیاز منطقه ، کشور و جهان در بین 25 دانشگاه برتر جهان قرار داشته باشد .

رسالت سازمان *Mission*

رسالت در برگیرنده مقصود یا فلسفه وجودی سازمان ، مخاطبین و مشتریان، چگونگی رقابت و مزیت های سازمان است و م ی تواند شامل عرصه فعالیت، نوع محصولات یا خدمات، تکنولوژی های مورد استفاده ، تعهدات و مسئولیت های سازمان به جامعه و ذینفعان آن باشد . شناسایی مشتریان ، نیازهای آنها و چگونگی پاسخگویی به این نیازها بخشی از رسالت سازمان است . به منظور تبیین هر چه بهتر این مفهوم ، نمونه هایی در زیر ارائه شده است :

• **رسالت شرکت ولپوینت : (Well Point)** شرکت ولپوینت تامین کننده امنیت بهداشتی – پزشکی از طریق انتخاب و عرضه انواع خدمات مالی و بیمه درمانی است که می تواند به انتظارات در حال تغییر افراد، خانواده ها و سازمانهای مربوطه در تمام طول عمر آنها پاسخ دهد .

• **رسالت شرکت فدرال اک سپرس :** بازگشت مالی قابل توجه برای ذینفعان شرکت ، ارائه خدمات مطلوب حمل و نقل بار به مشتریان ، عملیات لجستیکی و تجارت الکترونیکی .

ارزش های محوری *Core values*

اعتقادات و باورهای عمیق سازمان که بر مبنای آن اهداف عمومی و استراتژیک سازمان شکل می گیرد مثل پایبندی به ارزش های اخلاقی، محوریت تحقیقات برای پاسخگویی به نیاز جامعه ، اصالت بخشی به آزادی بیان و ...

اهداف عمومی یا کلان *Goals*

اهداف عمومی یا کلان در سلسله مراتب اهداف سازمانی بعد از چشم انداز و رسالت

تعیین می شود و بیانگر علائق و خواسته های کلی سازمان نظیر رضایت مشتریان، کسب سود، توسعه فعالیت ها و نظایر آن است . سازمانها ممکن است اهداف عمومی خود را به صورت کسب رهبری در جامعه یا بازار ، رشد و توسعه فعالیت، رهبری در تکنولوژی، افزایش نوآوریهای صنعتی و بقا تعریف کنند.

اهداف استراتژیک یا *Objectives*

اهداف استراتژیک یا آماج برای عملیاتی کردن بیانیه رسالت تدوین شده و نشان میدهد چگونه سازمان قادر به تحقق اهداف کلان خود می باشد . به عنوان مثال، کاهش هزینه های بالا سری کارخانه به میزان سالانه 10 درصد تا سال 1389 ، تداوم سرمایه گذاری 5 درصدی در سال در تجارت الکترونیکی و اینترنتی ، تولید و عرضه کارت هوشمند به منظور کنترل سوخت خودروها و سهمیه بندی آن در سال 1385 .

چگونگی برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاهها

تلاش برای حفظ و ارتقای اعتبار علمی، جلب اعتماد مخاطبین از جمله سازمانها و نهادهای دولتی، واحدهای تولیدی و خدماتی خصوصی و به طور کلی پاسخگویی به نیازمندیهای در حال تغییر محیط رقابتی ، باعث شده است که دانشگاهها نیز همانند سازمانهای تولیدی و تجاری، مشتری محوری را در سرلوحه برنامه های کاری خود قرار داده و از این رو هر نوع حرکتی را بر مبنای برنامه ریزی های منسجم و جامع و با ترسیم افق زمانی مشخص انجام دهند . بنابراین به جرأت می توان ادعا کرد که اکثریت قریب به اتفاق دانشگاههای جهان به ویژه دانشگاههایی که در رتبه بندی منطقه ای، ملی یا جهانی در ردیف دانشگاههای متوسط و بالاتر قرار دارند، حرکت های آتی خود را در قالب پروژه ها و اقدامات عملی که از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک آنها حاصل شده است، انجام می دهند . این موضوع را می توان از وجود چشم انداز، رسالت، اهداف کلان و استراتژیک دانشگاهها که در ادامه ارائه خواهد شد ، به سهولت دریافت .

دانشگاه ایالتی کلرادو (*Colorado State University*)

در دانشگاه کلرادو 8 گروه کاری و گروههای متعدد و متنوع دیگری در تهیه پیش نویس برنامه ریزی استراتژیک ، تحت رهبری رئیس دانشگاه مشارکت داشته اند . باید عنوان نمود که در تدوین استراتژی این دانشگاه از روش تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدید های محیطی ، اعم از محیط ایالتی ، ملی و جهانی استفاده شده است . ضمن آنکه در این بین ، موضوعات استراتژیک نیز برای برنامه ریزی در ایالت کلرادو مد نظر قرار گرفته است . ذکر این مطلب ضروری می باشد که سند برنامه ریزی دانشگاه در چهار محور اصلی ساماندهی شده است به طوری که با بیانیه رسالت دانشگاه کاملاً هماهنگی داشته و بخش هایی از برنامه ریزی استراتژیک به آموزش و یادگیری ، تحقیق و نوآوری و ارائه خدمات به جامعه اختصاص یافته است . محور چهارم برنامه ریزی به تدوین استراتژی های مالی و تامین منابع برای حمایت از اهداف دانشگاه پرداخته است . به طور کلی در برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه 15 هدف کلان و 39 هدف مشخص (آماج) شناسایی و تعریف شده است .

برنامه راهبردی دانشگاه ایالتی کلرادو در سال 2005 چشم انداز:

شناخته شدن نظام دانشگاهی ایالت کلرادو به عنوان سیستمی پیش رو و الگو در زمینه آموزش عالی در کشور. دانشگاه کلرادو دانشگاهی برجسته است که شهرت و اعتبار خود را مدیون رسیدن به کمال مطلوب در فعالیتهای آکادمیک، صحت در کار، ارائه تحقیقات و فعالیتهای نوآورانه و مشارکت در ارائه خدمات عمومی به جامعه می داند.

رسالت:

دانشگاه ایالتی کلرادو تعهد در دستیابی به کمال در آموزش و تعیین استانداردهایی برای نظام آموزش ی دانشگاه های دولتی در زمینه های تدریس، تحقیقات و ارائه خدمات مفید به حال شهروندان ایالت کلرادو، کشور آمریکا و سر تا سر جهان را سرلوحه کار خود قرار داده است.

این دانشگاه علاقمند است به عنوان یک مرکز علمی برجسته در عرصه تحقیقات و ارائه برنامه های آموزشی تمام وقت شناخته شود تا از این طریق بتواند برای دانشجویانش، برنامه های علمی و هنری چالش برانگیز به همراه برنامه های حرفه ای گسترده، فراهم نماید. محوطه دانشگاه، برای یک محیط آموزشی دانشجویی بی همتاست. برنامه

های دوره لیسانس این مرکز علمی، رشد فردی دانشجویان این دانشگاه را از طریق ایجاد کلاسهای درسی کوچک، برقراری رابطه تنگاتنگ با اعضای هیأت علمی و طراحی تکنیکهای آموزشی پیشرفته ای که در سطح دانشگاههای کشور کاربرد دارد، تضمین مینماید.

دانشگاه ایالتی کلرادو برنامه های آموزشی خود را در تمام سطوح، از کارشناسی تا دکتری در رشته های منتخب و با کیفیت استثنایی ارائه می نماید. این مرکز علمی به دنبال توسعه برنامه های آموزشی مقطع تحصیلات تکمیلی خود برای پاسخگویی به نیازهای در حال ظهور، به ویژه در عرصه های جدید میان رشته ای و ضرورت های اقتصادی اجتماعی در حال تغییر است. دانشکده های دانشگاه که در قالب گروههای آموزشی و مؤسسه ها و مراکز تحقیقاتی سازماندهی شده اند، در توسعه دانش در رشته های متعارف دانشگاهی و در زمینه هایی که از محیط طبیعی و فرهنگی منحصر بفرد دانشگاه و فلات کلرادو تاثیر پذیرفته است، فعالیت دارند و هدف آنها پاسخ به نیاز واقعی و امروزی منطقه، ایالت و کل کشور می باشد.

چشم انداز:

«شناخته شدن به عنوان جامع ترین دانشگاه دولتی در ایالات متحده آمریکا»

منظور از چشم انداز فوق آن است که:

-دانشگاه دارای شخصیت منحصر به فرد و استثنایی بوده و بتواند محلی برای کسب تجربه برای فرصتهای شغلی موجود در جامعه باشد.

-انتخاب اعضای هیأت علمی دانشگاه از بین افراد برجسته و متمایز صورت می گیرد به طوریکه آنها بتوانند با سرپرستی و آموزش دانش آموختگان خود امکان استفاده مطلوب از قابلیت ها و توانمندیهای آنها را فراهم نمایند.

-دانشجویان با هوش و مستعد که از انگیزه بالایی برای یادگیری برخوردارند برای تحصیل در دانشگاه انتخاب می گردند.

-ایجاد محیطی پویا که بخاطر کیفیت ممتاز دانشگاهی، ریاضت و سخت کوشی علمی، مشارکت مدنی و ارائه نظرات و خدمات جدید به جامعه، شهرت یافته باشد، مدنظر دانشگاه می باشد.

-نه تنها علاقه به یادگیری در محیط دانشگاه القاء می گردد، بلکه این علاقه در همگان پرورش می یابد. -دانشگاه به عنوان مرکزی علمی که همگان آن را محل اندیشه، طرح سوال، بحث و مناظره و اقدام عملی در رهبری و شخصیت می شناسند، شهرت خواهد یافت.

-محیط دانشگاه با الهام از زیباییهای طبیعت و استفاده از خلاقیت معماران برجسته، طوری طراحی می شود که باعث تهییج بیشتر دانشجویان و اساتید و کارکنان گردد.

-دانشگاه در زمینه علم و تکنولوژی دارای رسالت ویژه ای بوده و از طریق طراحی برنامه های مختلف در زمینه های علوم، فناوری، مهندسی و تأکید بر فناوریاطلاعات در حوزه های فوق، کارایی بیشتر در فرایندها را تضمین می نماید.

-دانشگاه به خاطر وجود رشته های تحصیلی کارشناسی و رشته های منتخب کارشناسی ارشد، از شهرت جهانی برخوردار خواهد شد.

-دانشگاه بهبود مستمر را در تمام برنامه های تحصیلی و فعالیتهای علمی-تحقیقاتی خود مدنظر قرار داده تا از بدست آوردن مزیت رقابتی در بین رقبای اطمینان یابد.

شعار

Let Your Light Shine

ارزشها:

- مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن دانشگاه به انتظارات جامعه.
- ارتقاء مسئولیتهای مدنی.
- استفاده از رویکرد مشتری محوری در فعالیت های آموزشی و تحقیقاتی.
- تعهد به آزادی بیان.
- التزام به رویکرد تنوع گرایی و جامعیت در آموزش و تحقیقات.
- تشویق نوآوری و ارائه پاداش.
- ایجاد فرصت هایی برای دست یابی به کمال در تدریس و تحقیقات.

اهداف کلیدی دانشگاه:

الف: آموزش و یادگیری

I-الف: اطمینان یافتن از رسیدن به کمال در برنامه های آکادمیک.

۲-الف: ایجاد تجربه های بر جسته و متمایز در دوره کارشناسی.

3-الف: ارتقاء کیفیت برنامه های آموزشی و بهبود نقش آموزش در دوران کارشناسی ارشد.

4-الف: آشنا کردن دانشجویان با فرهنگ تنوع گرایی و هدایت آنها به سمت مهارتهای میان رشته ای.

5-الف: ادغام تجربه های آکادمیک و تجربه های مربوط به برنامه های آموزشی دروس.

ب: تحقیقات و اکتشافات

6-ب: رسیدن به کمال در تحقیقات، دانش و خلق ایده های نوآورانه.

7-ب: بهبود قابلیت ها و توانمندیهای اکتشافی در بین دانشجویان و اساتید.

8-ب: انجام تحقیقات با تمرکز بر دو بعد نقاط قوت تحقیقاتی شناخته شده در دانشگاه و پاسخگویی به نیازهای جامعه.

ج: خدمت و کمک رسانی

9-ج: درگیر کردن دانشجویان از طریق ایجاد فرصتهای جدید در جامعه و استفاده بهینه از فرصتهای موجود.

10-ج: توانمند سازی یادگیرندگان و متقاضیان حقیقی و حقوقی خارج از محیط دانشگاه.

د: منابع و امکانات

11-د: گسترش بازاریابی و جمع آوری کمک ها و منابع مالی مختلف

12-د: توسعه و پیشرفت.

13-د: بهبود تسهیلات کمک آموزشی و فناوری اطلاعات.

14-د: ارتقاء منابع انسانی، شامل اساتید و کارکنان

15-د: ایجاد زیر ساخت های ضروری برای تحقق اهداف دانشگاه.

16-د: پرورش و تربیت سرمایه های انسانی.

17-د: تضمین ثبات مالی.

18-د: نظارت بر پیشرفت برنامه ها

آماج:

هر کدام از این اهداف کلیدی ، دارای آماج مختلفی می باشند که در زیر به اختصار آورده شده است.

آماج برای هدف ۱-الف:

آماج A: پذیرش دانشجو

تعادل بین منابع و امکانات موجود در دانشگاه با تعداد پذیرفته شدگان دانشگاه.

آماج B: دستیابی به کمال و موفقیت

بهبود در شرایط دانشگاه ، به منظور جذب و حفظ دانشجویان ممتاز و فارغ التحصیل کردن درصد بالایی از دانشجویانی که آموزش ها را در سطح عالی فرا گرفته اند.

آماج C: استاندارد سازی برنامه های آموزشی دروس

به چالش کشاندن دانشجویان از طریق طراحی برنامه های آموزشی نسبتاً قوی که فرصت های بالقوه ای را برای مطالعات میان رشته ای برای دانشجویان فراهم آورده و با الزامات و نیازمندیهای ایالت کلرادو نیز تطابق داشته باشد.

آماج D: نسبت تعداد دانشجویان و اعضای هیأت علمی

بهبود در نسبت تعداد دانشجویان و اعضای هیأت علمی از طریق افزایش تعداد دانشکده ها و جذب اعضای هیأت علمی بیشتر.

آماج E: تسهیلات و امکانات یادگیری

مجهر کردن دانشجویان و اعضای هیأت علمی ب ه آخرین پیشرفت های علمی دنیا از طریق ایجاد محیط های یادگیری پویا و خدمات کتابخانه ای قوی.

آماج F: پیشرفت و توسعه اعضای هیأت علمی

توسعه و گسترش خدمات حمایتی برای اعضای هیأت علمی که ای ن امر منجر به بهبود کیفیت آموزش می گردد.

آماج G: پیامدها و نتایج یادگیری

ارزشیابی و ارزیابی یادگیری دانشجویان به عنوان یک معیار مهم برای سنجش کیفیت تدریس و آموزش دانشگاه.

آماج برای هدف ۲-الف:

آماج A: برنامه های دوره کارشناسی

ایجاد و اشاعه فرهنگ یادگیری از طری ق طراحی برنامه های آموزشی با کیفیت بالا که باعث جذب ، آماده کردن و تهییج دانشجویان گردیده و از تک بعدی شدن دانشجویان جلوگیری نماید.

آماج B: یادگیری پویا و مبتنی بر تجربه های دانشگاه

ادغام و ترکیب فرصت هایی برای یادگیری پویا و تجربی در تمام برنامه های موجود در این دانشگاه.

آماج برای هدف ۳-الف:

آماج A: برنامه های دوره کارشناسی ارشد

تقویت برنامه های موجود در دانشگاه و طراحی برنامه های علمی جدید برای دانشجویان کارشناسی ارشد.

آماج برای هدف 4-الف:

آماج A: تنوع گرایي در محیط و فضای دانشگاه

ایجاد و ترویج فرهنگ یادگیری میان رشته ای در بین دانشجویان که این را به نوبه خود باعث ارتقاء و پی شبرد فرهنگ تنوع گرایي و مهارت های میان رشته ای در جامعه ودانشگاه می شود.

آماج B: تأکید بر مسائل جهانی

افزایش امکان دسترسی و روبرو شدن دانشجویان با چالش های روز دنیا و بر خورد بامشکلات موجود در روابط بین المللی.

آماج برای هدف 5- الف:

آماج: توسعه مراکز یادگیرنده

کمک به توسعه مراکز یادگیرنده در این ایالت که قادر به سرمایه گذاری بر روی نقاط قوت دانشگاه باشند.

آماج B: برنامه ریزی برای اوقات فراغت دانشجویان

افزایش میزان مشارکت دانشجویان در زمینه های متنوعی همچون رهبری، ورزش های درون دانشگاهی و میان دانشگاهی و سایر فرصت های فرهنگی، هنری و ورزشی

آماج C: توجه به بهروزی و سعادت دانشجویان

تربیت و پرورش دانشجویانی سالم، ورزشکار، امین و خوشبخت.

آماج برای هدف 6- ب:

آماج A: موفقیت در تحقیقات و دانش

افزایش کمی و کیفی تحقیقات منتشر شده اعضا هیأت علمی، افزایش طرح های تحقیقاتی ارائه شده توسط اعضا هیأت علمی و دانشجویان و داشتن عملکرد فرهنگی متنوع و متناسب با ماهیت هر دانشکده.

آماج B: سرمایه گذاری (تأمین مالی) خارجی

افزایش در تعداد تحقیقات خارجی سرمایه گذاری شده در دانشگاه.

آماج C: توسعه اقتصادی

تسهیل و تسریع در انتقال تکنولوژی و جنبه تجاری بخشیدن به ایده های خلاقانه محققان و دانشمندان دانشگاه کلرادو.

آماج برای هدف 7- ب:

آماج A: تحقیقات محوری

افزایش تعداد اعضا هیأت علمی محقق ودانشجویان کارشناسی ارشد محقق، متناسب با استانداردهای دانشگاه های ممتاز در سطح جهانی، برای دستیابی به کمال در آموزش وتدریس.

آماج B: تسهیلات و امکانات تحقیقاتی

بازسازی و مجهز کردن آزمایشگاهها، کتابخانه ها و سایر تسهیلات و امکانات تحقیقاتی برای تأمین نیازهای روز افزون یک جامعه در حال رشد مثل دانشگاه

آماج برای هدف 8- ب:

آماج A: همگرایی بین دانشگاهیان

تشویق به منظور ایجاد روحیه تشریک مساعی و همکاری دو جانبه در بین محققان و مکتشفان دانشگاه از طریق ایجاد منافع مشترک در بین آنها.

آماج B: ترغیب انجام تحقیقات در زمینه ها و موضوعات روز

تشویق برای کسب ع لم و ارائه تحقیق در زمینه های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی.

آماج برای هدف 9 - ج:

آماج A: توسعه و گسترش همکاری های دانشگاه با محیط بیرونی

آماج B: کشاورزی

حمایت از ایجاد یک صنعت کشاورزی پیشرفته و قوی.

آماج C: استفاده از منابع طبیعی

تشویق به منظور استفاده مفید و بهینه از منابع طبیعی ایالت کلرادو، ضمن آنکه استفاده کنندگان، مسئولیت استفاده از این منابع را نیز بر عهده بگیرند.

آماج D: بهداشت و سلامت

ترویج و پیشبرد یک فرهنگ مبتنی بر بهداشت و سلامت در جامعه، در بین شهروندان این ایالت.

آماج برای هدف 10 - ج:

آماج A: خدمت به دانشجویان و مدارس ایالت کلرادو

آماده سازی و توانمند کردن معلمان و دانشجویان برای موفقیت در مدارس و آموزشگاه های ایالت کلرادو.

آماج B: یادگیری برای استفاده در تمامی دوران زندگی

توسعه و ارائه برنامه ها، راهکارها و رشته هایی که بدون توجه بهسن، افراد را به سمت یادگیری برای استفاده مفید در طول زندگی هدایت نماید.

آماج C: مشارکت جویی مدیران دانشگاه

درگیر کردن مدیران و رؤسا در برنامه و مسیرهای مهم و حیاتی دانشگاه برای اثبات وفاداری آنها به دانشگاه و حمایت از فعالیتهای آن.

آماج برای هدف 11 - د:

آماج A: کمک های سالانه

ارائه راهکار برای افزایش قابل توجه در میزان حمایت های بخش خصوصی از دانشگاه.

آماج B: فعالیتهای سرمایه ای

کمک برای فراهم نمودن دارایی هایی به منظور تأمین مالی پروژه های کلیدی دانشگاه از طریق انجام فعالیت های سرمایه گذاری چند جانبه و متناوب.

آماج C : استفاده از نام و شهرت دانشگاه ایالتی کلرادو در امر بازاریابی برای جذب منابع مالی بیشتر

آماج برای هدف 15 - د:

آماج A: برنامه های جامع

حفظ و بهبود وضع کلی محیط و فضای دانشگاه.

آماج B: فناوری اطلاعات

ایجاد یک محیط مبتنی بر IT ، برای تسریع در امر یادگیری دانشجو یان ، تحقیقات اعضا هیأت علمی، خدمات و پشتیبانی ها و اداره اثر بخش دانشگاه.

آماج برای هدف 16 - د:

آماج A: منابع انسانی

فراهم نمودن برنامه هایی برای جبران خدمات افراد، اعضا هیأت علمی و مدیران اجرایی دانشگاه.

آماج B: تنوع گرایی در جذب نیروی انسانی

افزایش تنوع گرایی در ترکیب اعضا هیأت علمی، مدیران اجرایی و سایر پرسنل ، از طریق جذب و حفظ افرادی از طبقات و گروههای محروم و ضعیف جامعه.

آماج برای هدف 17 - د:

آماج A: مدیریت مالی جامع

رشد درآمدها، مدیریت هزینه ها و سرمایه گذاری و تخصیص مجدد منابع به طریقی اثربخش ، برای دستیابی به اهداف استراتژیک دانشگاه.

آماج برای هدف 18 - د:

آماج A: سیستم های ارزیابی

فراهم نمودن سیستمی جامع وعمومی با معیارهایی واضح و صریح در ارتباط با سنجش مسئولیت افراد.

منابع و مأخذ

۱- Dess, Lumpkin and Taylor (2004), *Strategic Management, text and cases*, McGraw-Hill Inc

۲-سایت دانشگاه کلرادو <http://www.colorado.edu/>