

فرایند تدوین سند راهبردی در دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان مهم‌ترین قطب علمی نیمه شرقی کشور به منظور تحقق بخشیدن به رسالت‌های خود در حیطه چشم‌انداز بیست ساله کشور و چشم‌اندازهای استانی و با هدف تدوین الگویی واحد، منسجم، جامع و پایدار، سند راهبردی خود را تدوین کرده است. پروژه تدوین برنامه راهبردی دانشگاه از مهرماه ۸۷ به طور جدی و عملیاتی آغاز گردید و پس از تأیید مراحل مختلف آن در شورای راهبردی دانشگاه به تصویب هیات رئیسه دانشگاه رسیده و از آغاز سال ۱۳۹۰ جهت اجرا به کلیه واحدها ابلاغ شده است. در راستای انجام این پروژه مستندات داخلی و اسناد فرادستی مورد نیاز مطالعه گردیده و همراه با آن مصاحبه‌هایی با دانشجویان، کارکنان، اعضای هیات علمی، مدیران ستادی، مسئولین دانشکده‌ها، مشاوران و اعضای هیات رئیسه دانشگاه انجام گرفته است. نهایتاً این اقدامات منجر به تدوین برنامه راهبردی ۱۰ ساله، شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، اهداف کلان و راهبردهای دانشگاه در سطح کلان شده است. این سند با بهره‌گیری از مدل‌های نظری و با استفاده از روش‌های مختلف جمع‌آوری اطلاعات اعم از داده‌های اولیه و ثانویه صورت گرفته است.

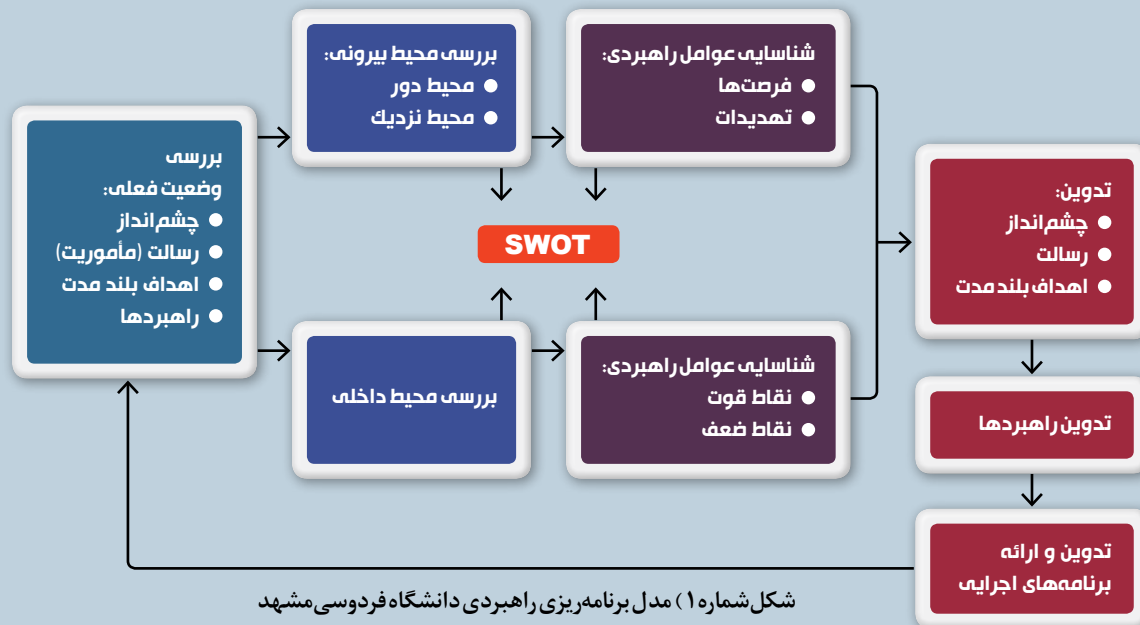
به منظور انجام مراحل تدوین سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد، «پروژه تدوین برنامه راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد»، در دانشگاه تعریف گردید. هدایت و تأیید تمام فعالیت‌های پروژه زیر نظر شورای راهبردی دانشگاه، متشکل از هیات رئیسه محترم وقت دانشگاه و ۵ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه به عنوان متخصصان و خبرگان امر، صورت گرفته است. در این نوشتار مراحل و فرایند تدوین سند راهبردی دانشگاه به صورت مختصر توضیح داده می‌شود.

و تحلیل محیط داخلی و محیط کلان و خرد سازمان به منظور شناسایی و استخراج نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها شروع نموده‌اند. ایجاد جداول تجزیه و تحلیل عوامل شناسایی شده و تأثیرات متقابل آن‌ها بر یکدیگر گام بعدی مورد توجه در این مدل‌ها بوده و در نهایت با توجه به تحلیل‌های صورت گرفته، چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و برنامه‌های عملیاتی ارائه و تدوین می‌گردند. از بین مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مدل راهبردی دلنس و نوریس، به عنوان مدل پایه‌ای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد انتخاب گردید ولی از آنجا که این مدل، مدلی مستقل نبوده و تنها بسط مدل‌های رایج بوده است، با مطالعه دقیق مدل مزبور و مدنظر قرار دادن گام‌های اساسی آن و با توجه به مدل‌های رایج، مدل نظری ساده و کاربردی‌تری برای مطالعه و برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد به صورت شکل ۱ ترسیم گردید.

۱ بررسی مبانی نظری برنامه‌ریزی راهبردی و مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب

به عنوان نخستین گام در تدوین سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد، پس از بررسی همه جانبه مبانی نظری و مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها و در آموزش عالی، انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. بررسی انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی نشان داد که تمامی مدل‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی را با شناخت وضع موجود سازمان و جایگاه آن در قالب تجزیه





معین انتخاب شده بودند) مورد بررسی و مذاقه قرار گرفتند.

۲ بررسی وضع موجود دانشگاه در حوزه‌های مختلف

این مرحله خود شامل دو قسمت بررسی محیط بیرونی و بررسی محیط داخلی دانشگاه است.

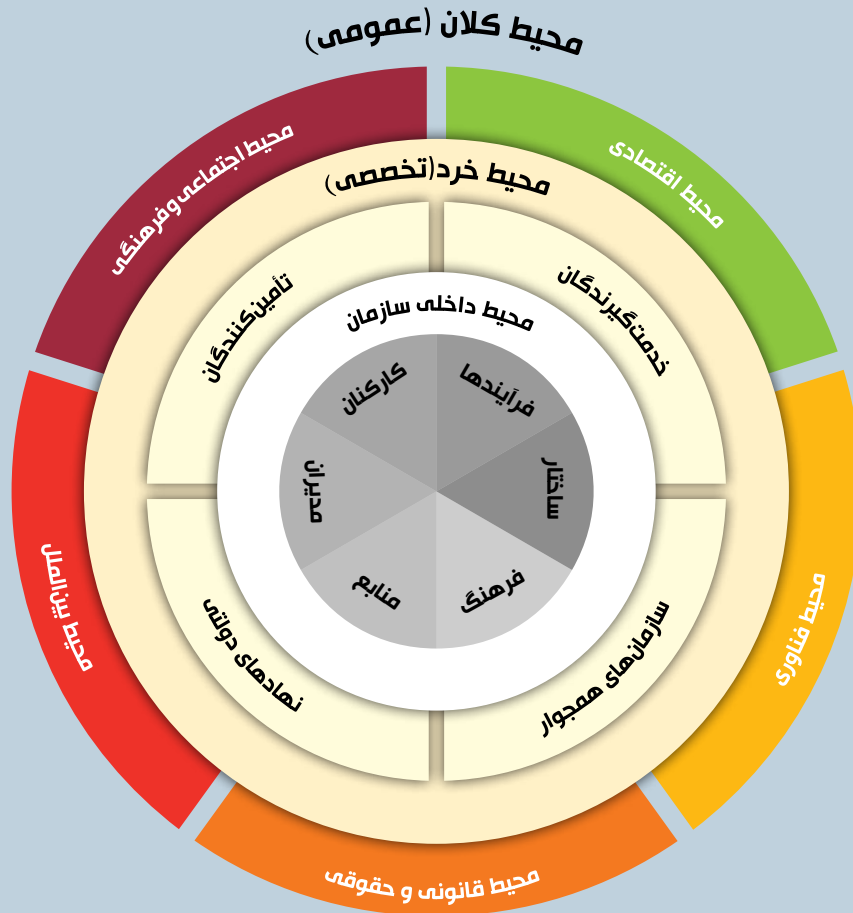
هدف از بررسی محیط بیرونی دانشگاه، نیل به درک مناسبی از شرایط محیطی دانشگاه در محورهای مختلف از طریق شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محتمل و در نتیجه اتخاذ راهکار شایسته به منظور اجتناب از اثرات نامطلوب و بهره برداری از موقعیت‌های مساعد پیرامونی بوده است. در این بررسی، محیط خارجی دانشگاه به دو دسته محیط عمومی یا کلان و محیط تخصصی یا خرد تقسیم گردید. محیط عمومی در واقع شامل نیروهای کلانی است که به طور مستقیم بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت دانشگاه اثرگذار نبوده و اغلب بر تصمیم‌های بلندمدت آن مؤثر می‌باشند. محیط تخصصی نیز شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که به طور مستقیم بر دانشگاه تأثیر گذار بوده و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرند. این گروه‌ها (ذینفعان) عبارتند از دولت (شامل ارکان نظام آموزش عالی)، سازمان‌های همجوار و خدمت‌گیرندگان. محیط تخصصی دانشگاه را می‌توان همان محیطی دانست که دانشگاه در بستر آن فعالیت می‌کند.

همگام با بررسی محیط بیرونی دانشگاه، بررسی محیط داخلی آن با هدف شناخت نقاط قوت و ضعف دانشگاه در حوزه‌های مختلف انجام گرفته است. در شکل ۲ اجزای محیط بیرونی و درونی مورد بررسی برای دانشگاه ارایه شده است.

این مدل با تکیه بر مدل‌های موفق برنامه‌ریزی راهبردی، مؤلفه‌های اصلی یک برنامه راهبردی را منعکس ساخته و مشتمل بر ۴ مرحله اصلی می‌باشد: بررسی وضعیت فعلی دانشگاه، تشکیل ماتریس‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و راهبردهای دانشگاه و انتخاب راهبردهای اصلی و تدوین برنامه‌های اجرایی - عملیاتی.

در این مرحله، علاوه بر مطالعه مبانی نظری مرتبط با موضوع، وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه‌های منتخب داخلی و خارجی تحت عنوان «مطالعات تطبیقی» بررسی گردید. هدف از این مطالعات، بررسی این نکته بوده است که آیا یک تئوری جهان‌شمول که قابلیت استفاده در همه دانشگاه‌ها را داشته باشد وجود دارد؟ اگر چنین است نحوه اجرای آن چگونه است؟ و اگر چنین نیست چگونه می‌توان بر اساس مقتضیات فرهنگی و ارزش‌ها، تئوری‌های بنیادین اداره عمومی و مدیریت راهبردی را در دانشگاه‌ها اجرایی نمود؟

بر همین اساس و همچنین در راستای تدوین اهداف و راهبردهای دانشگاه، وضعیت برنامه راهبردی دانشگاه‌های منتخب داخلی و خارجی تحت عنوان مطالعات تطبیقی بررسی گردید تا بتوان با بررسی اهداف و راهبردها و میزان موفقیت آن‌ها در برنامه‌ریزی، در مرحله اول گزینه‌های راهبردی مناسب‌تری برای دانشگاه فردوسی مشهد تدوین گردیده و به تبع آن اهداف عملیاتی و برنامه‌های اجرایی کارآتر و عملی‌تری برای دست‌یابی به مأموریت و اهداف موردنظر ارائه نمود. در مجموع ۱۵ دانشگاه خارجی و داخلی منتخب (که بر اساس شاخص‌ها و ملاک‌هایی



شکل شماره ۲) اجزای محیط بیرونی و درونی دانشگاه

در گام نخست، تحلیل‌های مربوط به وضع موجود دانشگاه در دو محیط درونی و بیرونی مورد بازشناسی و جمع‌بندی قرار گرفتند. به این ترتیب، اهم موارد مطرح شده در بیش از ۱۱۰ مصاحبه‌ی صورت گرفته و اهم اطلاعات حاصل از بررسی مستندات، با رویکردی راهبردی استخراج شد.

به منظور برقراری ارتباطی منسجم و هدفمند با اسناد و قوانین کلان ملی و استانی، مؤلفه‌های مؤثر در اسناد فرابخشی و بخشی شناسایی و دسته‌بندی شدند. علاوه بر این، مؤلفه‌های راهبردی در چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف دانشگاه‌های منتخب داخلی و خارجی مورد مذاقه قرار گرفتند. در انتها نیز پیش‌نویس اسناد راهبردی دانشگاه در قالب بیانیه چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کلان که توسط تیم برنامه‌ریزی راهبردی تدوین گردیده بود، طی جلسات متعددی با شورای راهبردی دانشگاه و با بهره‌مندی از نگاه فراگیر و کارشناسانه هیأت رئیسه محترم وقت دانشگاه و دیگر اعضای شورای راهبردی دانشگاه مورد بحث و بررسی قرار گرفته و نهایی شدند.

در این مرحله، جهت تحلیل محیط خارجی و داخلی، علاوه بر بهره‌گیری از داده‌های ثانویه در قالب بررسی مستندات موجود در حوزه فعالیت دانشگاه، استفاده از داده‌های اولیه نیز بوده است. در واقع، با توجه به اهمیت و تاثیرگذاری نتایج حاصل از بررسی وضع موجود دانشگاه در پیشبرد سایر مراحل، علاوه بر بررسی مستندات درونی و بیرونی دانشگاه، مصاحبه‌هایی با خبرگان دانشگاه نظیر هیأت رئیسه محترم وقت، رؤسا و معاونین وقت دانشکده‌ها، مدیران و کارشناسان، نمایندگان اعضاء هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان انجام گرفته است.

تدوین مؤلفه‌های سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد



منظور از مؤلفه‌های سند راهبردی دانشگاه، چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کلان دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد. رویه تدوین این بخش، بدین صورت بوده است که مستندات حاصل از مراحل پیشین، در قالب مدل عملیاتی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفته‌اند:



به این ترتیب نسخه نهایی و مورد تایید شورای راهبردی دانشگاه در مورد ۴ مولفه چشم انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری و اهداف کلان به شرح زیر می‌باشد:

چشم‌انداز ۱۰ ساله دانشگاه فردوسی مشهد

دانشگاه فردوسی مشهد یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشور در تولید علم، نظریه‌پردازی و توسعه فناوری، برخوردار از جایگاه معتبر در بین ۱۰ دانشگاه اول جهان اسلام و جزء ۵۰۰ دانشگاه ممتاز جهان با هویتی اسلامی- ایرانی است.

مأموریت ۱۰ ساله دانشگاه فردوسی مشهد

دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان دانشگاهی جامع و منحصربه فرد در نیمه شرقی کشور، برخوردار از قطب‌های علمی ممتاز، با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام، رعایت اخلاق حرفه‌ای و بهبود مستمر و با اتکاء به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد به تربیت انسانهای متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین برای پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و اعتلای فرهنگی آن اهتمام ورزیده و با به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و استانداردهای جهانی و تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی به تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی تلاش می‌کند.

اهداف کلان ۱۰ ساله دانشگاه فردوسی مشهد

- افزایش جذب دانشجویان نخبه و مستعد، دستیابی به جایگاه ممتاز آموزشی به ویژه در تحصیلات تکمیلی، توسعه محیط یادگیری خلاق و جذاب، ارتقاء اثربخشی آموزش، ایجاد رشته‌ها و حوزه‌های بین‌رشته‌ای جدید، تربیت متخصصان، پژوهشگران و کارآفرینان توانمند و متعهد متناسب با نیازهای جامعه
- افزایش تولیدات علمی، گسترش مراکز و نهادهای پژوهشی و دستیابی به جایگاه پژوهشی ممتاز در سطح ملی و فراملی
- تولید و توسعه دانش فنی، بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته، کاربردی نمودن یافته‌های علمی در جامعه و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و افزایش ثبت اختراعات
- ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ اسلامی- ایرانی، فضائل اخلاقی، روحیه اینثار و آزادگی و تقویت مشارکت گروهی و انضباط اجتماعی و ایجاد محیطی شاداب و پویا در انجام فعالیت‌های علمی
- برخورداری از نظام مدیریت اثربخش و بهبود مستمر آن
- برخورداری از منابع انسانی کارآمد و شایسته، ملتزم به ارزش‌های اسلامی و اخلاق حرفه‌ای و دارای ساختار بهینه
- مدیریت مؤثر منابع، جذب منابع مالی متنوع و پایدار و گسترش زمینه‌های استقلال مالی
- گسترش و تعمیق تعاملات سازنده و هم‌افزا با مراکز علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی
- ارتقای خدمات دانشجویی متناسب با استانداردهای ملی
- ایجاد و توسعه فضای کالبدی استاندارد و تأمین تجهیزات و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری روزآمد
- ایفای نقش مؤثر در حفظ و بهبود محیط زیست و تحقق دانشگاه سبز



ارزش‌های محوری دانشگاه فردوسی مشهد

- توحید محوری، عدالت گستری و اعتلاء اصل مترقی ولایت فقیه
- اعتلای فرهنگ اسلامی- ایرانی
- حفظ کرامت و منزلت انسانی، تکریم علم و عالم و شاگرد پروری
- مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در قبال نیازهای علمی در سطح ملی و بین‌المللی
- دانش آفرینی، دانش گستری و ارج نهادن به آفرینش‌های فکری
- خودباوری، نوآوری، رقابت‌پذیری و آزاداندیشی علمی
- رعایت مصالح عمومی و تقویت روحیه مشارکت جمعی
- تعامل فعال و سازنده در همکاری‌های علمی و فرهنگی بین‌المللی
- اعتلای زبان فارسی به عنوان یکی از زبان‌های علمی بین‌المللی

علاوه بر این، بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای^۲، دانشگاه فردوسی مشهد باید جهت حفظ وضع موجود و جبران ضعف‌ها و رفع تهدیدها تلاش لازم را به عمل آورد. به‌طور کلی نتیجه به دست آمده از ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای، حاکی از آن است که دانشگاه ضمن تأکید بر حفظ وضع موجود و بهبود نقاط ضعف، باید در جهت‌گیری خود به دنبال استراتژی‌هایی باشد که اولاً نقاط ضعف داخلی‌اش را از بین ببرد (یا آن‌ها را کاهش دهد)، دوماً از فرصت‌های پیش روی خود به خوبی استفاده نماید و سوم آن که درصد رفع یا خنثی کردن تهدیدهای پیش‌روی خود برآید. لذا جهت‌گیری دانشگاه به سمت «استراتژی حفظ و نگهداری وضع موجود» می‌باشد و این بدین معنی است که دانشگاه برای انجام مأموریت خود در آینده فرصت‌های مناسبی پیش رو دارد و موانع و تهدیدهای پیش روی آن نیز خیلی جدی نیست، ولی متأسفانه در داخل، شرایط برای استفاده از این فرصت‌ها مهیا نیست. بنابراین دانشگاه باید تلاش کند تا محیط داخلی خود را سامان ببخشد و درصد رفع نقاط ضعف خود برآید تا بتواند از فرصت‌هایی که برایش مهیا می‌باشد حداکثر استفاده را بنماید و با افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های خود، قادر به استفاده از استراتژی‌های رشد و توسعه در آینده باشد تا بتواند به سمت تحقق چشم‌انداز و رسالت خود حرکت نماید.

۴ تعیین گزینه‌های راهبردی دانشگاه

منظور از تعیین گزینه‌های راهبردی دانشگاه، تعیین نوع جهت‌گیری‌ها و مسیر حرکت آتی دانشگاه می‌باشد. در این مرحله با توجه به نتایج مرحله قبل، یعنی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی و مصاحبه‌های انجام گرفته با مدیران عالی، مدیران عملیاتی و کارشناسان، ماتریس‌های عوامل داخلی و عوامل محیطی^۱ دانشگاه به منظور شناسایی و استخراج عوامل راهبردی تشکیل گردید. پس از بررسی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی، جهت‌گیری اصلی دانشگاه بر اساس آن تعیین گردید. با توجه به نمرات حاصله از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل خارجی مشخص گردید که اولاً دانشگاه اگر چه از حیث عوامل داخلی در وضعیت متوسط قرار دارد، اما نقاط ضعف دانشگاه بر نقاط قوت آن غلبه دارد. لذا در این حالت دانشگاه باید به شدت درصد از بین بردن نقاط ضعف داخلی برآید. ثانیاً نمره ارزیابی عوامل خارجی حاکی از آن بوده است که تهدیدها بیشتر از فرصت‌ها پیش‌روی دانشگاه قرار دارد و همچنین گویای این واقعیت بوده است که دانشگاه به این تهدیدها به طور نسبتاً مناسب واکنش نشان نمی‌دهد.

۱. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی/ خارجی، فهرست نهایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به این ترتیب که به هر یک از قوت-ضعف یا فرصت-تهدیدهای سازمان ضریب‌اهمیتی بین صفر (بی‌اهمیت) تا ۱۱ (بسیار مهم) داده می‌شود. همچنین به منظور نشان دادن اثربخشی راهبردهای کنونی دانشگاه در واکنش نسبت به عوامل مزبور، رتبه ۱ (واکنش ضعیف) تا ۴ (واکنش بسیار عالی) به هر یک از عوامل اختصاص داده می‌شود. از مجموع ضرب ضرایب اهمیت در نمره هر یک از عوامل، امتیاز دانشگاه در عوامل داخلی و عوامل خارجی قابل استخراج می‌باشد. امتیاز سازمان در عوامل داخلی و خارجی بیانگر میزان اثربخشی سازمان و کنش و بهره‌برداری از این عوامل می‌باشد.

۲. ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای، یکی از پرکاربردترین روش‌های تعیین جهت‌گیری کلی سازمان، می‌باشد. در این روش، بعد از تعیین امتیاز دانشگاه در عوامل داخلی و خارجی، این امتیازها در ماتریس داخلی و خارجی وارد شده و راهبردهای مناسب بر اساس موقعیت سازمان در این ماتریس تعیین می‌شود. قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های این ماتریس، رویکرد راهبردی آن را تعیین می‌کند. بسته به اینکه سازمان در کدامیک از ۹ خانه این ماتریس قرار گیرد، بایستی راهبردهای رشد و ساخت، حفظ و نگهداری وضع موجود یا راهبردهای کاهش، واگذاری و انحلال را اتخاذ نماید.



تهدیدهای پیش روی دانشگاه فردوسی مشهد، از عوامل و متغیرهای شناسایی شده در دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی استفاده شده است و ضمن تشکیل جداول SWOT، تیم مجری با تشکیل جلسات مختلف تلاش نمود تا مهم‌ترین راهبردها را شناسایی نماید. در مجموع ۲۲ راهبرد کلان در راستای ۱۱ هدف کلان دانشگاه تدوین گردید.

۶ تدوین راهبردهای عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی دانشگاه فردوسی مشهد

پس از نهایی شدن راهبردهای کلان دانشگاه فردوسی مشهد، راهبردهای عملیاتی توسط تیم پژوهشی پروژه تدوین گردید و برای هم‌اندیشی و تبادل نظر به اعضای محترم شورای راهبردی ارائه گردید. پس از جمع‌آوری و اعمال نظرات اعضای محترم شورای راهبردی، راهبردهای عملیاتی نهایی گردیدند.

برنامه‌های عملیاتی نیز توسط تیم پژوهشی پروژه، مبتنی بر مستندات و گزارش‌های موجود تدوین گردید و برای هم‌اندیشی و تبادل نظر به اعضای محترم شورای راهبردی ارائه گردید. بعد از جمع‌آوری و اعمال نظرات اعضای شورای راهبردی، برنامه‌های عملیاتی نهایی گردیدند. در جدول ۱ ابتدا اهداف کلان (در قالب شماره اهداف) و راهبردهای کلان مربوطه ارائه شده است. سپس در مقابل هر راهبرد کلان، راهبردهای عملیاتی که شیوه‌ای برای محقق ساختن راهبردهای کلان یک سازمان است، بیان گردیده است. همچنین برای هر راهبرد عملیاتی مجموعه‌ای از برنامه‌های عملیاتی که منجر به تحقق آن می‌گردد، ذکر شده است.

مثلاً در حوزه پژوهش دانشگاه برای محقق ساختن اهداف شماره ۱، ۲، ۳ و ۸، راهبرد کلان «حمایت و توانمندسازی رشته‌های دارای قابلیت تبدیل شدن به قطب علمی در دانشگاه» به عنوان یکی از راهبردهای موثر در تحقق این اهداف تدوین شده است. دو راهبرد عملیاتی «هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای افزایش قطب‌های علمی» و «ایجاد نظام ارزیابی و پایش عملکرد قطب‌های علمی» نیز در راستای تحقق راهبرد کلان مذکور تدوین گردیده است. برای رسیدن به راهبرد عملیاتی «هدف



۵ تدوین راهبردهای کلان دانشگاه فردوسی مشهد

پس از آن که گزینه‌های راهبردی و جهت‌گیری‌های کلان دانشگاه تعیین گردید، راهبردهای اصلی و کلان دانشگاه به عنوان راه و روش تحقق اهداف، تعیین شدند. اساس این مرحله، بهره‌مندی توأمان از ملاحظات نظری در برنامه‌ریزی راهبردی و آن‌گاه استفاده از نظرات اعضای شورای راهبردی متشکل از خبرگان دانشگاه در صورت‌بندی راهبردها و اولویت‌بندی آن‌ها بوده است. بر اساس مبانی نظری، تکنیک مورد استفاده در این مرحله، ماتریس تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها^۱ (SWOT) بوده است. برای تشکیل این ماتریس، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و

جدول ۱: نمونه راهبرد کلان، راهبرد عملیاتی و برنامه عملیاتی

اهداف کلان	راهبرد کلان	راهبرد عملیاتی	برنامه عملیاتی
۱، ۲، ۳ و ۸	حمایت و توانمندسازی رشته‌های دارای قابلیت تبدیل شدن به قطب علمی در دانشگاه	هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای افزایش قطب‌های علمی	شناسایی گروه‌های توانمند دارای پتانسیل برای تبدیل شدن به قطب علمی در کشور
			تقویت گروه‌های توانمند جهت تبدیل شدن به قطب علمی در کشور
			برنامه‌ریزی و راه‌اندازی قطب‌های علمی میان رشته‌ای در دانشگاه

۱. یکی از ابزارهای تدوین راهبرد مناسب، ماتریس قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT) می‌باشد. این ماتریس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که مدیران می‌توانند به وسیله آن اطلاعات را مقایسه کنند. در این ماتریس، در هر مرحله، عوامل داخلی و خارجی به صورت دو به دو با هم مقایسه می‌شوند تا راهبردهای قابل اجرا تعیین شوند.



ارزش‌های محوری، اهداف کلان، راهبردهای کلان، راهبردهای عملیاتی و برنامه‌های عملیاتی می‌باشد. این سند برای افق ده ساله ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ نوشته شده است، اما با توجه به احتمال بروز تغییرات و پویایی شرایط محیطی که می‌تواند بر برخی از عناصر این سند موثر باشد، «پایش و بروز رسانی برنامه راهبردی مدون دانشگاه» به عنوان یکی از برنامه‌های عملیاتی این سند پیش‌بینی شده است. لذا پس از گذشت ۴ سال از تدوین و ابلاغ سند راهبردی به کلیه واحدها و معاونت‌ها جهت اجرایی شدن آن، در سال ۹۳ با استناد به مقتضیات برنامه راهبردی و اجرای یکی از برنامه‌های عملیاتی موجود در سند، پیاده‌سازی فرایند بازنگری سند راهبردی، در دستور کار دانشگاه قرار گرفت. در شماره آتی نشریه سامان، این فرایند توضیح داده خواهد شد.

گذاری و برنامه‌ریزی برای افزایش قطب‌های علمی» مجموعه برنامه‌های عملیاتی زیر تدوین گردیده است:

- * شناسایی گروه‌های توانمند دارای پتانسیل برای تبدیل شدن به قطب عملی در کشور
- * تقویت گروه‌های توانمند جهت تبدیل شدن به قطب علمی در کشور
- * برنامه‌ریزی و راه‌اندازی قطب‌های علمی میان‌رشته‌ای در دانشگاه

جمع‌بندی

چنانچه توضیح داده شد، سند راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس مدل‌های نظری بومی شده برای مقتضیات دانشگاه تدوین شده است. عناصر این سند شامل چشم‌انداز، مأموریت،

