

Developing a Strategic Program for Higher Educational System Based on SWOT Model (Case of Study: Quchan Industrial University)

Mehdi Safari: M.A student, Department of educational sciences, Bojnourd branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

Behrang Esmeili Shad*: Faculty member, Department of Educational Sciences, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

Abstract: The purpose of study was to formulate a strategic educational program for the university based on the SWOT model. In this research, a combination of two quantitative and qualitative research methods was used. Then, the statistical population consisted of educational experts of Quchan University (14 people) were considered as the sample by selected census method and the instrument was interviews. Then, the research findings showed that Quchan University has 13 strengths, 12 weaknesses, 16 opportunities and 12 threats that indicated Quchan Industrial University was located in weakness and threats area. By matching and comparing the SWOT matrix and the internal and external factors assessment matrix, appropriate strategies were developed for Quchan University which included Creation and development of educational, research and welfare infrastructure by consulting with city, province and country authorities as well as attracting charity support; Increasing the quality of education through the absorption of a competent faculty and establishing a network of scientific cooperation with the universities and industries of the city, province and country with a technical and engineering approach and meeting the industrial needs of society; and Compete with the same level universities, transforming the first-class university in the field of knowledge-based and Strength economy.

Key words: Strategic planning, Strengths, weaknesses, SWOT.

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

Email: esmaeili@iaubojnourd.ac.ir

مقدمه

برنامه‌ریزی راهبردی آموزشی چگونگی انجام کارهای اصلی یک مجموعه آموزشی را هدایت و رشد پایدار آن را با همکاری کلیه بخش‌های سازمانی از طریق به‌کارگیری روش‌های علمی جهت شناسایی و تدوین راهبردهای آموزشی در چارچوب راهبردهای کلان منابع انسانی و سازمان به سمت آینده فراهم می‌آورد. عناصر اصلی این برنامه‌ریزی شامل "شناسایی و تنظیم چشم‌انداز، عوامل داخلی و خارجی، شناسایی اهداف راهبردی یا راهبردهای آموزشی" است. چشم‌انداز آموزشی، افق مطلوب و برگزیده‌ای است که واحد آموزش سازمانی به‌منظور پشتیبانی مؤثر و هدفمند از سازمان با در نظر گرفتن دیدگاه‌های ذینفعان مختلف برای خود برگزیده و با توجه به آن‌هم مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تأثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و هم‌قوت‌ها و ضعف‌های آموزشی که ریشه در عواملی نظیر "نحوه مدیریت داخلی سیستم آموزش، تدوین و پیاده‌سازی فرآیندهای تخصصی و زیرساخت‌های نرم‌افزاری آموزشی و..." دارد را شناسایی می‌نماید (عیدی و عبداللهی 1393). مراکز آموزش عالی در دنیا باید با دیدگاهی راهبردی وضعیت موجود خود را مورد بررسی دقیق قرار دهند و با ترسیم بصیرت‌ها و رسالت‌ها بر اساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و نگرانی‌ها، اهداف خود را تعیین کنند تا در قالب برنامه‌های عملیاتی مرتبط به وظایف خود به نحوی مؤثرتر بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه و مشکلات جهانی‌شدن برآیند (بنی‌هاشمی و ثقفی 1394).

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز، محیط و تغییرات و شتاب آن است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی چون فرصت و تهدید را برای آن‌ها ایجاد می‌کند. با گذر زمان، توان سازمان‌ها برای شناخت امواج تغییرات و مدیریت آن‌ها کاهش یافت و این بعد جدید، سازمان‌ها را واداشت تا حداقل هاله‌ای از تغییرات را از قبل برای خود ترسیم کرده و خود را آماده کنند یا حتی یک گام جلوتر رفته و تحول‌آفرین شوند. مسئولیت اصلی مدیران عالی سازمان تعیین اهداف،

راهبردها و برنامه‌های اصلی سازمان است تا بدین‌وسیله سازمان را با محیطی متناسب آماده کند که همواره در حال تغییر است (دفت 2002). برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از طریق شناسایی و تدوین راهبردها به شیوه‌ای خلاق و نوآورانه فکر نموده و زمینه حیات و کسب مزیت‌های رقابتی را با ایجاد هم‌نواپی در زیر نظام‌های سازمانی فراهم آورند (عیدی و عبداللهی 1393). از اهداف برنامه‌ریزی راهبردی، دادن هشدار به سازمان درباره تهدیدها و فرصت‌ها است (بریسون 2002). به موازات پویاتر شدن محیط و افزایش عدم اطمینان محیطی، برنامه‌ریزی راهبردی نیز در سازمان‌ها با استقبال بیشتری مواجه می‌شود (بروز و پروهیت 2007). سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند تلاطم محیطی را پیش‌بینی کرده و منابع سازمان را بر آن اساس تخصیص دهند (رود و همکاران 2008). در این میان یکی از ابزارهایی که در مرحله تدوین راهبرد برای تحلیل موارد راهبردی درونی و بیرونی به کار می‌رود تحلیل SWOT می‌باشد. SWOT مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی که می‌توانند آینده یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهند، خلاصه می‌کند (صحت و پریزادی 1388).

صفری و همکاران (1396) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران) به بی‌توجهی به چگونگی عملیاتی کردن راهبردهای (خرد، میانه و کلان) در سطح محیط در دست بررسی، تعیین نکردن منابع مالی در فرایند اجرای تغییر راهبردها و کالا فرض کردن دانشگاه در فرایند بررسی راهبردها از مدل خاصی برای برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه مطالعاتی استفاده کرده‌اند. محرابی زاده (1395) به منظور طراحی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه فناوری‌های نوین سبزواری دریافت که این دانشگاه در موقعیت تدافعی قرار دارد و راهبردهای تدوین شده بر اساس این موقعیت را چنین تعریف کرد: برون‌سپاری تشکیل کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها، هدفمندسازی، تجاری‌سازی و کاربردی کردن دستاوردهای پژوهشی و فناوری دانشگاه، توسعه همکاری و ارتباط با نهادها و مراکز علمی، اقتصادی و صنعتی، ایجاد

راهبردی آموزشی دانشگاه صنعتی قوچان بر اساس مدل SWOT می‌باشد.

روش کار

پژوهش حاضر به دو روش کتابخانه‌ای و کیفی انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شد. جامعه آماری متشکل از کلیه 14 نفر مدیران، معاونین و کارشناسان معاونت آموزشی دانشگاه صنعتی قوچان بود. در این پژوهش سعی بر آن شد که اطلاعات پژوهش از تمامی افراد حوزه آموزش جمع‌آوری شود، بنابراین از روش نمونه-گیری سرشماری استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها عبارت است از: اطلاعات آماری، اسناد و گزارشات مستند موجود در دانشگاه صنعتی قوچان و برگزاری جلسات طوفان فکری با کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان حوزه آموزش. تدوین برنامه راهبردی آموزشی دانشگاه صنعتی قوچان شامل 4 مرحله شناسایی عوامل راهبردی داخلی (قوت-ضعف) و عوامل راهبردی خارجی (فرصت-تهدید)، تشکیل ماتریس SWOT، تشکیل ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی (IE) و تطبیق و مقایسه ماتریس SWOT و ماتریس (IE) می‌باشد. وظیفه شناسی و مسئولیت‌پذیری، سودمندی و آسیب نرساندن، توجه به رفاه دیگران و ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی‌های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتبی به منظور شرکت در پژوهش مورد توجه قرار گرفت. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد اخلاق IR.USWR.REC.1398.131 در کمیته‌ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

یافته‌ها

میزان فراوانی پاسخ‌دهندگان از نظر جنسیت شامل 12 مرد و 2 زن بود. 6 نفر دارای مدرک دکتری، 6 نفر مدرک کارشناسی ارشد و 2 نفر مدرک کارشناسی داشتند. شورای عالی تصمیم‌گیری دانشگاه با استفاده از اطلاعات مرحله ورودی، عوامل داخلی و خارجی را مقایسه کرده و انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کردند. استراتژی‌های ممکن در چهار دسته تهاجمی (SO)، محافظه‌کارانه (WO)، رقابتی (ST) و تدافعی (WT) تدوین گردید.

سازوکارهایی در جهت جذب بودجه و افزایش درآمدهای دانشگاه، جذب منابع انسانی و هیئت علمی مورد نیاز. ونگ و همکاران (2011) در بررسی تأثیر هم‌راستایی راهبردی نظام‌های آموزشی کارکنان با جهت‌گیری‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار دریافتند که تنظیم راهبردهای آموزش سازمانی، نقش مهمی در اعتماد سازمانی موجود در بین کارکنان و ارتباطات آنان در مواجهه با راهبردی فناوری اطلاعات و کسب و کار ایفا می‌کند.

با وجود اهمیت و فواید برنامه‌ریزی راهبردی هنوز در بسیاری از سازمان‌ها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع، مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی راهبردی بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. در میان این سازمان‌ها، آموزش عالی به دلیل ارائه نوع خدمات و تربیت نیروی انسانی متخصص و تولید و اشاعه دانش جدید و توسعه و تقویت بنیادهای فرهنگی و اجتماعی، از اهمیت ویژه برخوردار است و مسلماً مدیران دانشگاهی به عنوان سکانداران آموزش عالی باید با قوه خلاقیت و توانایی خود بتوانند از این پیچیدگی‌ها و پویاییهای محیطی در امان بمانند (بنی‌هاشمی و ثقفی 1394). در سال‌های اخیر مؤسسات آموزش عالی تغییرات مهمی را در زمینه نقش و جایگاه خود در جوامع در حال تحول از جامعه صنعت محور به جامعه دانایی محور تجربه کرده‌اند. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها منبعی از ایده‌های جدید و سرمایه‌های فکری هستند که بهره‌وری را در کلیت اقتصاد جهانی تحت تأثیر قرار داده و نقش راهبردی را در توسعه بر عهده گرفته‌اند و از آنجا که یکی از ویژگی‌های نظام آموزشی آرمانی، تلاش مستمر برای ارتقای کیفیت آن است و حرکت بالنده در مسیر کمال نیز در آن باید به رسالتی مهم تبدیل شود، بنابراین ضرورت دارد این مهم با سیاست‌های کلان کشور نیز هماهنگ باشد که خود نیازمند تفکر و تعمق بیشتری است (جهانی شکیب و همکاران 1394). بر این اساس، برنامه راهبردی در نظام آموزش عالی از اهمیت بسزایی برخوردار است. با توجه به موارد مورداشاره، هدف اصلی پژوهش حاضر تدوین برنامه

هدف این استراتژی‌ها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است:

ایجاد و توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و رفاهی مورد نیاز از طریق رایزنی با مسئولان شهرستان، استان و کشور و نیز جذب حمایت خیرین؛ افزایش کیفیت آموزش از طریق جذب هیات علمی توانمند و ایجاد شبکه همکاری علمی با دانشگاه‌ها و صنایع شهرستان، استان و کشور با رویکرد فنی و مهندسی و پاسخگویی به نیازهای صنعتی جامعه؛ رقابت با دانشگاه‌های هم‌سطح، تبدیل شده به دانشگاه درجه اول در حوزه اقتصاد دانش محور و مقاومتی.

جهت تعیین ضریب اهمیت عوامل راهبردی داخلی دانشگاه صنعتی قوچان میانگین نظرات نمونه آماری نسبت به اهمیت و تأثیر هر یک از عوامل راهبردی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) محاسبه و در ستون میانگین امتیاز در جدول 1 ارائه شد. سپس با استفاده از فرمول زیر، ضریب اهمیت هر یک از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) محاسبه گردید. به عنوان مثال ضریب اهمیت S1 بر اساس فرمول بدین صورت محاسبه شده است که در آن:

$$Y = X / \sum X = 6.64 / 140.22 = 0.047$$

Y: ضریب اهمیت هر عامل راهبردی داخلی ($0 \leq Y \leq 1$) می‌باشد.

الف. استراتژی‌های تهاجمی (SO): در قالب این استراتژی‌ها، نمونه آماری می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت داخلی، از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کنند. در ادامه، استراتژی‌های تهاجمی مناسب ارائه شده است:

گسترش و توسعه دوره‌های آموزشی؛ بروز رسانی امکانات پژوهشی و آموزشی (اعم از منابع و فناوری)؛ جذب هیات علمی توانمند مورد نیاز و ایجاد شبکه همکاری علمی با دانشگاه و صنایع شهرستان و استان؛ نهادینه کردن نقد علمی با برگزاری نشست‌های منظم و مداوم بین اساتید و دانشجویان از طریق انجمن‌های علمی.

ب. استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): هدف از این استراتژی‌های این است که جامعه آماری با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. در ادامه، استراتژی‌های محافظه‌کارانه مناسب ارائه شده است: تبادل استاد و دانشجو با دانشگاه‌های معتبر خارجی؛ ایجاد فرصت‌های مطالعاتی برای دانشجویان؛ ایجاد رشته‌های مرتبط و متناسب بر اساس آمایش سرزمین؛ بهره‌گیری از دانش و تجربه اساتید مجرب از طریق آموزش‌های مجازی، برگزاری سخنرانی‌ها، کارگاه‌های تخصصی و ...

ج. استراتژی‌های رقابتی (ST): جامعه آماری در اجرای این استراتژی‌ها می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهد یا از بین ببرد: ایجاد رقابت علمی با دانشگاه‌ها و گروه‌های علمی مشابه؛ ارتقاء سطح دانش و تخصص نیروی انسانی فعال در دانشگاه؛ تولید علم و تجاری‌سازی آن برای ایجاد درآمد برای دانشگاه‌ها (مثل پایان‌نامه یا طرح‌های پژوهشی).
د. استراتژی‌های تدافعی (WT): جامعه آماری تحقیق در اجرای این استراتژی‌ها، حالت تدافعی به خود می‌گیرد و

جدول 1. ضریب اهمیت عوامل راهبردی داخلی دانشگاه صنعتی قوچان

ردیف	قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)	میانگین امتیاز	ضریب اهمیت
S1	دولتی بودن دانشگاه صنعتی قوچان	6/64	0/047
S2	نوپا بودن دانشگاه و وجود نیروهای جوان و با انگیزه	6/16	0/044
S3	گرایش به علوم نوین در مقیاس بالا نظیر نانو و انرژی جهت ایجاد شرکت‌های دانش بنیان و تجهیز آزمایشگاه‌های مرتبط با آن؛	5/74	0/041
S4	امکان تعاملات و همکاری تخصصی دو سویه دانشگاه با سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی	5/35	0/038
S5	امکان برقراری تبادلات علمی و پژوهشی مناسب و تعامل سازنده با دانشگاه فردوسی مشهد	6/25	0/045

0/041	5/77	وجود تعهد عمیق در بدنه مدیریتی جهت استقرار مدیریت نوین و راهبردی در دانشگاه	S6
0/034	4/70	انعطاف پذیری و تقدیرپذیری مدیریت مجموعه	S7
0/032	4/48	اعتقاد مدیریت دانشگاه به برقراری ارتباط با صنعت و جامعه	S8
0/033	4/64	وجود امکانات آزمایشگاهی مناسب نسبت به دانشگاه‌های هم‌تراز در منطقه	S9
0/033	4/64	استقبال گسترده دانشجویان در زمینه فعالیت‌های علمی، ...	S10
0/038	5/32	پتانسیل تبدیل شدن به دانشگاه صنعتی کارآمد، ...	S11
0/04	5/61	تبدیل شده به قطب مطالعات نوین صنعتی - تجاری با رویکرد تقاضا محوری در شمال شرق کشور	S12
0/04	5/58	وجود برنامه حمایتی مناسب از نوآوری‌های دانشجویان ...	S13
0/042	5/93	پیوند نامناسب دانشگاه و صنعت در مقیاس شهر قوچان	W1
0/038	5/29	نویا بودن دانشگاه و نداشتن راهبردهای رقابتی	W2
0/047	6/58	فراهم نبودن زیرساخت‌ها و تجهیزات مورد نیاز جهت تولید ثروت	W3
0/04	5/64	جذب تعدادی از اعضای هیات علمی از میان فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های غیر انتفاعی و غیر دولتی	W4
0/04	5/67	عدم وجود رشته‌های جدید و با جذابیت بالا در دانشگاه صنعتی قوچان	W5
0/037	5/16	ضعف زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری دانشگاه در قسمت‌های آموزشی، پژوهشی و دانشجویی.	W6
0/038	5/32	زیاد بودن اعضای هیئت علمی مریبی ...	W7
0/042	5/93	تمهیدات و تسهیلات تشویقی ناکافی برای جذب هیات علمی و نگهداری	W8
0/042	5/9	کمبود بودجه و اعتبارات دانشگاه	W9
0/044	6/22	ناکافی بودن درآمدهای اختصاصی دانشگاه	W10
0/044	6/22	کمبود امکانات کمک آموزشی	W11
0/039	5/48	نامشخص بودن وضعیت استخدامی تعدادی از کارکنان دانشگاه در قسمت‌های مختلف (آموزش، پشتیبانی و غیره)	W12
140/22		مجموع	

شده است. با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه 4 یا 3 به قوت‌ها و رتبه 2 یا 1 به ضعف‌ها، اختصاص پیدا می‌کند. در نهایت مجموع نمرات عوامل داخلی، به عنوان موقعیت دانشگاه صنعتی قوچان از نظر عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در ماتریس IE در نظر گرفته می‌شود که گزارش آن در جدول 2 آمده است.

به منظور محاسبه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، ضرایب اهمیت هر یک از عوامل راهبردی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) حاصل از مرحله قبل در رتبه هر یک از عوامل ضرب می‌شود تا نمره هر یک از عوامل داخلی به دست آید. شایان ذکر است که رتبه هر یک از عوامل داخلی بر اساس نظرات نمونه آماری پژوهش تعیین

جدول 2. ماتریس ارزیابی عوامل راهبردی داخلی دانشگاه صنعتی قوچان

ردیف	قوت‌ها (S)	ضریب اهمیت	رتبه	رتبه × ضریب اهمیت = نمره
S1	دولتی بودن دانشگاه صنعتی قوچان	0/047	4	0/189
S2	نویا بودن دانشگاه و وجود نیروهای جوان و با انگیزه	0/044	3	0/132
S3	گرایش به علوم نوین در مقیاس بالا نظیر نانو و انرژی جهت ایجاد شرکت‌های دانش بنیان و تجهیز آزمایشگاه‌های مرتبط با آن؛	0/041	4	0/164
S4	امکان تعاملات و همکاری تخصصی دو سویه دانشگاه با سازمان‌ها	0/038	3	0/114
S5	امکان برقراری تبادلات علمی و پژوهشی مناسب و تعامل سازنده با دانشگاه فردوسی مشهد	0/045	4	0/178
S6	وجود تعهد عمیق در بدنه مدیریتی جهت استقرار مدیریت نوین و راهبردی در دانشگاه	0/041	3	0/123
S7	انعطاف‌پذیری و تقدیرپذیری مدیریت مجموعه	0/034	3	0/101
S8	اعتقاد مدیریت دانشگاه به برقراری ارتباط با صنعت و جامعه	0/032	4	0/128
S9	وجود امکانات آزمایشگاهی مناسب نسبت به دانشگاه‌های هم‌تراز	0/033	3	0/099

ردیف	ضعفها (w)	ضریب اهمیت	رتبه	رتبه × ضریب اهمیت = نمره
S10	استقبال گسترده دانشجویان در زمینه فعالیت‌های علمی، فرهنگی و هنری در قالب کانون‌ها و انجمن‌های دانشجویی	0/033	3	0/099
S11	پتانسیل تبدیل شدن به دانشگاه صنعتی کارآمد، تولیدگر و اشتغال‌زا	0/038	4	0/152
S12	تبدیل شده به قطب مطالعات نوین صنعتی - تجاری با رویکرد تقاضا محوری در شمال شرق کشور	0/04	4	0/160
S13	وجود برنامه حمایتی مناسب از نوآوری‌های دانشجویان و تشویق دانشجویان در این زمینه	0/04	4	0/159
W1	پیوند نامناسب دانشگاه و صنعت در مقیاس شهر قوچان	0/042	2	0/085
W2	نویا بودن دانشگاه و نداشتن راهبردهای رقابتی	0/038	1	0/038
W3	فراهم نبودن زیرساخت‌ها و تجهیزات مورد نیاز جهت تولید ثروت	0/047	1	0/047
W4	جذب تعدادی از اعضای هیئت علمی از میان فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های غیر انتفاعی و غیر دولتی	0/04	1	0/04
W5	عدم وجود رشته‌های جدید و با جذابیت بالا	0/04	2	0/081
W6	ضعف زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری دانشگاه	0/037	1	0/037
W7	زیاد بودن اعضای هیات علمی مربی	0/038	2	0/076
W8	تمهیدات و تسهیلات تشویقی ناکافی برای جذب هیئت علمی	0/042	1	0/042
W9	کمبود بودجه و اعتبارات دانشگاه	0/042	1	0/042
W10	ناکافی بودن درآمدهای اختصاصی دانشگاه	0/044	1	0/044
W11	کمبود امکانات کمک آموزشی (از جمله سایت دانشجویان ارشد، امکانات آزمایشگاهی پژوهشی و ...)	0/044	1	0/044
W12	نامشخص بودن وضعیت استخدامی تعدادی از کارکنان دانشگاه در قسمت‌های مختلف (آموزش، پشتیبانی و غیره)	0/039	2	0/078
مجموع				
		0/047		2/45

همان‌طور که در جدول 2 مشاهده می‌شود، نمره نهایی دانشگاه صنعتی قوچان از لحاظ عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) 2/45 می‌باشد. جهت تعیین ضریب اهمیت عوامل راهبردی خارجی دانشگاه صنعتی قوچان، میانگین نظرات نمونه آماری

جدول 3. ضریب اهمیت عوامل راهبردی خارجی دانشگاه صنعتی قوچان

ردیف	فرصت‌ها (O)	میانگین امتیاز	ضریب اهمیت
O1	همجوار بودن با کلان شهر مذهبی مشهد و قرار داشتن در جوار شهرستان‌های چناران، درگز، فاروج، شیروان و باجگیران	6/67	0/042
O2	همکاری مسئولان شهرستان در راستای ارتقای امکانات دانشگاهی	5/03	0/036
O3	افزایش شمار متقاضیان مقاطع تحصیلات تکمیلی در سال‌های اخیر	5/77	0/041
O4	استفاده از ظرفیت سازمان فنی و حرفه‌ای با دروس عملی به منظور تعمق و کارایی آموزش‌ها	5/61	0/040
O5	بهره‌گیری از ظرفیت خیرین و تعامل مطلوب مسئولان شهری و دولتی در ارتقای ظرفیت‌های دانشگاه صنعتی قوچان	5/32	0/038
O6	تعامل مطلوب با بنیاد ملی نخبگان و بهره‌گیری از ظرفیت‌های فارغ‌التحصیلان نخبه به منظور بهبود کمی و کیفی دانشگاه صنعتی قوچان	5/87	0/042
O7	وجود تجانس‌های فرهنگی ایران و آسیای مرکزی و دسترسی به بازار آن	5/87	0/042
O8	وجود ذخایر ژنتیکی ارزشمند گیاهی در استان و امکان تولید داروهای گیاهی	5/51	0/039

0/041	5/74	نیاز شدید سازمان‌ها و دستگاه‌ها به دانش و فناوری‌های نوین جهت رفع مشکلات بخش تولید (صنعت و کشاورزی) و چالش‌های زیست محیطی	O9
0/036	5/06	برنامه‌ریزی آموزش عالی در جهت گسترش رشته‌های مورد نیاز کشور	O10
0/033	4/61	نبود دانشگاه صنعتی دولتی در سطح منطقه	O11
0/034	4/74	قابلیت صنعتی شهرستان قوچان به عنوان زمینه‌ای جهت گسترش پژوهش‌های فنی و صنعتی با توجه به قرارگیری در مسیر جاده صنعتی شرق کشور	O12
0/034	4/8	برخورداری از پردیس 100 هکتاری جهت توسعه دانشگاه	O13
0/032	4/45	مناسب بودن وضعیت صنایع تبدیلی دامپروری و برخورداری از کارخانه‌های لبنیات (صبح، تاشال، پادراتوس، دیار و کارخانجات تولید خوراک دام و طیور)؛	O14
0/034	4/74	فاصله نزدیک با کشورهای همسایه از جمله ترکمنستان و افغانستان	O15
0/036	5	کانال‌های ارتباطی کارآمد برای بهره‌گیری از خدمات اساتید دیگر دانشگاه‌ها	O16
ردیف	تهدیدها (T)	میانگین	ضریب
		امتیاز	اهمیت
T1	عدم اختیار در جذب هیات علمی مورد نیاز	6/06	0/043
T2	عدم وجود هیئت علمی کافی در رشته‌های تحصیلات تکمیلی مورد نیاز	6/32	0/045
T3	امکان مهاجرت و انتقالی اساتید بعد از ارتقا به شهرهای بزرگتر	6/16	0/044
T4	بالا بودن ضریب ریسک در فعالیت‌های نوآورانه، پژوهش و فناوری	5/41	0/039
T51	شناخت ناکافی دانشگاه و جامعه (بخش‌های اقتصادی) از یکدیگر	5/74	0/041
T6	عدم خودباوری و عدم اطمینان به پژوهشگران و فناوران داخلی	5/67	0/04
T7	گسترش بی‌رویه مراکز آموزش عالی فاقد استاندارد و قابلیت‌های لازم در سطح منطقه قوچان و شهرهای استان با رویکرد صنعتی‌گرایی	5/87	0/042
T8	نبود باور جدی برای به کارگیری یافته‌های دانشگاه در سطح جامعه و صنعت	6/8	0/049
T9	کاهش اعتبارات دولتی جهت انجام پروژه‌های پژوهشی خصوصاً در شهرستان‌های کوچک نظیر قوچان	6/58	0/047
T10	عدم تناسب نظام آموزش عالی با نیازهای جامعه و بیکاری دانش‌آموختگان	6/25	0/045
T11	رویگرد دولت بر عدم توسعه کمی دانشگاه‌های کوچک و ...	6	0/043
T12	میهم بودن افق‌های قابل تحقق در عرصه آموزش عالی دولتی با رویکرد صنعت‌گرایی در منطقه	5/87	0/042

157/25

بیان شد، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه 4 یا 3 به فرصت‌ها و رتبه 2 یا 1 به تهدیدها، اختصاص پیدا می‌کند. در نهایت مجموع نمرات عوامل خارجی، به عنوان موقعیت دانشگاه صنعتی قوچان از نظر عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در ماتریس IE در نظر گرفته می‌شود که گزارش آن در جدول 4 آمده است.

جدول 4. ماتریس ارزیابی عوامل راهبردی داخلی دانشگاه صنعتی قوچان

ردیف	فرصت‌ها (O)	ضریب اهمیت	رتبه	رتبه × ضریب اهمیت = نمره
O1	همجوار بودن با کلان شهر مذهبی مشهد و قرار داشتن در قلب شهرستان‌های چناران، درگز، فاروج، شیروان و باجگیران	0/048	4	0/191
O2	دید مثبت و همکاری صمیمانه مسئولان شهرستان در راستای ارتقای امکانات دانشگاهی	0/036	3	0/108

0/124	3	0/041	افزایش شمار متقاضیان مقاطع تحصیلات تکمیلی	O3
0/12	3	0/040	استفاده از ظرفیت سازمان فنی و حرفه‌ای با دروس عملی به منظور تعمق و کارایی آموزش‌ها	O4
0/152	4	0/038	بهره‌گیری از ظرفیت خیرین و تعامل مطلوب مسئولان شهری	O5
0/168	4	0/042	تعامل مطلوب با بنیاد ملی نخبگان و بهره‌گیری از ظرفیت‌های فارغ‌التحصیلان نخبه به منظور بهبود کمی و کیفی دانشگاه	O6
0/168	4	0/042	وجود تجانس‌های فرهنگی ایران و آسیای مرکزی و...	O7
0/118	3	0/039	وجود ذخایر ژنتیکی ارزشمند گیاهی در استان و...	O8
0/123	3	0/041	نیاز شدید سازمان‌ها و دستگاه‌ها به دانش و فناوری‌های نوین جهت رفع مشکلات بخش تولید (صنعت و کشاورزی) و چالش‌های زیست محیطی	O9
0/108	3	0/036	برنامه‌ریزی آموزش عالی در جهت گسترش رشته‌های مورد نیاز	O10
0/132	4	0/033	نبود دانشگاه صنعتی دولتی در سطح منطقه	O11
0/102	3	0/034	قابلیت صنعتی استان خراسان رضوی و شهرستان قوچان به عنوان زمینه‌ای جهت گسترش پژوهش‌های فنی و صنعتی با توجه به فرارگیری در مسیر جاده صنعتی شرق کشور	O12
0/103	3	0/034	برخورداری از پردیس 100 هکتاری جهت توسعه دانشگاه	O13
0/127	4	0/032	مناسب بودن وضعیت صنایع تبدیلی دامپروری و برخورداری از کارخانه‌های لبنیات (صبح، ناشال، پادراتوس، دیار و کارخانجات تولید خوراک دام و طیور)؛	O14
0/135	4	0/034	فاصله نزدیک با کشورهای همسایه ترکمنستان و افغانستان	O15
0/107	3	0/036	کانال‌های ارتباطی کارآمد برای بهره‌گیری از خدمات اساتید دیگر دانشگاه‌ها	O16

ردیف	تهدیدها (T)	ضریب اهمیت	رتبه	رتبه × ضریب اهمیت = نمره
T1	عدم اختیار در جذب هیئت علمی	0/043	2	0/087
T2	عدم وجود هیئت علمی کافی در رشته‌های تحصیلات تکمیلی مورد نیاز جهت توسعه آتی	0/045	2	0/09
T3	امکان مهاجرت و انتقالی اساتید بعد از ارتقا به شهرهای بزرگتر	0/044	1	0/044
T4	بالا بودن ضریب ریسک در فعالیت‌های نوآورانه، پژوهش و فناوری	0/039	1	0/039
T51	شناخت ناکافی دانشگاه و جامعه از یکدیگر	0/041	1	0/041
T6	عدم خودباوری و عدم اطمینان به پژوهشگران و فناوران داخلی	0/04	2	0/081
T7	گسترش بی‌رویه مراکز آموزش عالی فاقد استاندارد و قابلیت‌های لازم در سطح منطقه قوچان و شهرهای استان با رویکرد صنعتی‌گرایی	0/042	1	0/042
T8	نبود باور جدی برای به کارگیری یافته‌های دانشگاه در سطح جامعه و صنعت	0/049	1	0/049
T9	کاهش اعتبارات دولتی جهت انجام پروژه‌های پژوهشی خصوصا در شهرستان‌های کوچک نظیر قوچان	0/047	1	0/047
T10	عدم تناسب نظام آموزش عالی با نیازهای جامعه و بیکاری دانش‌آموختگان	0/045	1	0/045
T11	رویگرد دولت بر عدم توسعه کمی دانشگاه‌های کوچک و تمرکز بر توسعه کیفی و پژوهش‌گشته شدن آنها	0/043	2	0/086
T12	مبهم بودن افق‌های قابل تحقق در عرصه آموزش عالی دولتی با رویکرد صنعت‌گرایی در منطقه.	0/042	1	0/042
مجموع		1		2/35

در نهایت محل قرار گرفتن دانشگاه صنعتی قوچان در ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) به صورت زیر به - دست آمد. از نتایج استنباط شد که دانشگاه صنعتی قوچان در موقعیت تدافعی قرار گرفته است لذا این دانشگاه می‌بایست نقاط ضعف خود را کاهش داده و از تهدیدات پرهیز کند.

نمره نهایی دانشگاه صنعتی قوچان در ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE):
 - SO: موقعیت تهاجمی - بهره‌گیری از قوت‌ها برای استفاده بیشتر از فرصت‌ها: 4
 - WO: موقعیت محافظه‌کارانه - رفع نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌ها: 4

کیفیت آموزش از طریق جذب هیات علمی توانمند و ایجاد شبکه همکاری علمی با دانشگاه‌ها و صنایع استان و کشور با رویکرد فنی و پاسخگویی به نیازهای صنعتی جامعه، رقابت با دانشگاه‌های هم‌سطح و تبدیل شدن به دانشگاه درجه اول در حوزه اقتصاد دانش محور.

امروزه مهمترین دغدغه اغلب سازمانها، تدوین و پیاده سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی، تضمین کند. برنامه-ریزی راهبردی ابزاری در اختیار سازمانها قرار می‌دهد تا بتوانند تدوین و اجرای راهبرد را دنبال کرده و بر عملکرد راهبردی خود مدیریت داشته باشند. از آنجایی که دانشگاه‌ها نقش مهمی در شکوفایی و پیشرفت علمی یک کشور ایفا می‌کنند، با رشد و توسعه پژوهش و گسترش دوره‌های آموزشی در کشور، عرصه مناسبی برای افزایش تولید و اشتغال در جامعه فراهم خواهد آمد. دانشگاه‌ها با توجه به شرایط محیطی و قابلیت‌های کنونی و آینده خود باید راهبرد مناسبی را انتخاب نمایند تا به محیطی برای رقابت علمی تبدیل شوند. با توجه به تأکید اسناد بالادستی در تقویت دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، مدیران دانشگاه‌ها می‌بایست به منظور برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع (اعم از منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی) در جهت چشم‌اندازی مشخص، کاهش هدر رفت منابع، پرهیز از تفکر سطحی و حل مشکل موقتی و نتیجه‌گرایی صرف، برنامه‌ریزی راهبرد را در دستور کار خود قرار دهند.

تجزیه و تحلیل همزمان محیط خارجی و داخلی سازمان، تعیین دامنه‌ای از فرصت‌های تعاملی و جذاب را با کمک رسالت سازمان امکان‌پذیر می‌سازد. برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین اهداف راهبردی و کلی سازمان، شناسایی و انتخاب راهبردهای مناسب برای دستیابی به اهداف و توسعه قابلیت‌های راهبردی سازمان، احتمال رسیدن به اهداف را با استفاده بهینه از منابع سازمانی افزایش می‌دهد. واحد آموزشی دانشگاه نیز می‌بایست با در نظر گرفتن رسالت، نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و

ST - موقعیت رقابتی - رفع تهدیدها با استفاده از قوت‌ها: 2/5

WT - موقعیت تدافعی - کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات: 1

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر تدوین برنامه راهبردی آموزشی دانشگاه بر اساس مدل SWOT بود. یافته‌ها نشان داد که دانشگاه صنعتی قوچان در وضعیت کنونی از 13 نقطه قوت، 12 نقطه ضعف، 16 فرصت و 12 تهدید برخوردار است. با تطبیق و مقایسه ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های مناسب دانشگاه صنعتی قوچان تدوین گردید که عبارتند از: ایجاد و توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و رفاهی مورد نیاز از طریق رایزنی با مسئولان و جذب حمایت خیرین، افزایش کیفیت آموزش از طریق جذب هیئت علمی توانمند و ایجاد شبکه همکاری علمی با دانشگاه‌ها و صنایع استان و کشور با رویکرد فنی و پاسخگویی به نیازهای صنعتی جامعه، رقابت با دانشگاه‌های هم‌سطح و تبدیل شدن به دانشگاه درجه اول در حوزه اقتصاد دانش محور. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌ها ب چون صفری و همکاران (1396)، محرابی زاده (1395)، بنی‌هاشمی و ثقفی (1394) همسو بود. مراکز آموزش عالی در دنیا باید با دیدگاهی راهبردی وضعیت موجود خود را مورد بررسی دقیق قرار دهند و با ترسیم بصیرت‌ها و رسالت‌ها بر اساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و نگرانی‌ها، اهداف خود را تعیین کنند تا در قالب برنامه‌های عملیاتی مرتبط به وظایف خود به نحوی مؤثرتر بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه و مشکلات جهانی شدن برآیند (بنی‌هاشمی و ثقفی 1394).

با تطبیق و مقایسه ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای مناسب دانشگاه صنعتی قوچان تدوین گردید که عبارتند از: ایجاد و توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و رفاهی مورد نیاز از طریق رایزنی با مسئولان و جذب حمایت خیرین، افزایش

و ناشناخته‌تر خواهد شد؛ اما باید توجه داشت که فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی با تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تدوین راهکارها به پایان نمی‌رسد، بلکه کار مهم مدیران تبدیل راهکارهای تدوین‌شده به برنامه‌های عملیاتی و پیاده‌سازی آنها به منظور برطرف کردن نقاط ضعف و بهره‌جستن از قوت‌ها و فرصت‌ها و دوری از تهدیدها می‌باشد.

References

- Aghighi A, Salimi N 2013. Identifying the educational strategies of the Institute of Science and Development in the face of industrial centers. Master Thesis in Educational Management, Semnan University. [in Persian]
- Amini F, Mossadegh Rad A M 2015. Strategic planning model in the welfare organization. *Quarterly Journal of Information, Education, Research*. Vol. 9, No. 36. Pp. 5-12. [in Persian]
- Bani Hashemi S A, Saghafi M 2015. Develop and evaluate university strategies with the integrated SWOT model. *Industry and University Magazine*. Vol. 8, No. 27 and 28, pp. 60-69. [In Persian]
- Brews P, Purohit D 2007. Strategic Planning in Unstable Environments, *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 64-83.
- Bryson John M 2002. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization; Translated by Abbas Monavvarian, Second Printing, Tehran: State Management Training Center [In Persian].
- Chong A, Chan T, Ool k, Darmawan n 2011. Does employee alignment affect business-IT alignment? An empirical analysis. *Journal of computer information systems*, pp. 10-20.
- Daft Richard L 2002. Essentials of Organization Theory and Design; Translated by Ali Parsayan & Mohammad A. Arabi, Second Printing, Tehran: Cultural Research Burea.
- Eiydi A, Abdollahi B 2014. Designing the strategic training program of Rah Artin Company with SWOT approach.

تهدیدات، مناسب‌ترین اهداف راهبردی را برای دستیابی به مأموریت آموزشی انتخاب نماید.

در پژوهش حاضر، عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر فعالیت آموزشی دانشگاه صنعتی قوچان مورد بررسی قرار گرفتند تا با شناخت قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای دانشگاه صنعتی قوچان، راهبردهای مفید در اختیار دانشگاه قرار گیرد. پس از انجام مصاحبه‌های اختصاصی و استخراج عوامل SWOT، در مرحله تطبیق و مقایسه ماتریس SWOT و ماتریس IE، شورای عالی تصمیم‌گیری دانشگاه، راهبردهای مناسب را بر اساس تطبیق و مقایسه ماتریس SWOT و موقعیت دانشگاه صنعتی قوچان در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ارائه کردند. لذا با توجه به اینکه دانشگاه صنعتی قوچان در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در موقعیت تدافعی قرار گرفت، می‌بایست بر روی حفظ رشته‌های موجود و تجمیع رشته‌هایی با بازار هدف خاص، تقویت قطب مطالعات نانو، گذر از دانش نظری به دانش کاربردی و پاسخگویی به نیازهای صنعتی منطقه و افزایش سهم خود در تولید دانش ثروت محور تمرکز کند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر محدود بودن پژوهش به شهر قوچان می‌باشد که در تعمیم نتایج باید احتیاط لازم صورت گیرد. بنابراین در این راستا، سه راهبرد به شرح زیر پیشنهاد گردید: راهبرد اول: ایجاد و توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و رفاهی مورد نیاز از طریق رایزنی با مسئولان شهرستان، استان و کشور و نیز جذب حمایت خیرین؛ راهبرد دوم: افزایش کیفیت آموزش از طریق جذب هیئت علمی توانمند و ایجاد شبکه همکاری علمی با دانشگاه‌ها و صنایع شهرستان، استان و کشور با رویکرد فنی و مهندسی و پاسخگویی به نیازهای صنعتی جامعه؛ راهبرد سوم: رقابت با دانشگاه‌های هم-سطح، تبدیل شده به دانشگاه درجه اول در حوزه اقتصاد دانش محور و مقاومتی.

پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که در سال‌های آینده، محیط برای سازمان‌های آموزشی از آنچه اکنون است نامطمئن‌تر

- Safari S, Safari I, Sarmadi M R, Farajollahi M 2017. Study of Strategic Planning Models of Universities (Case Study: Iranian Higher Education). *Two Scientific Monthly Training Strategies in Medical Sciences*. Vol. 10, No. 5, Pp. 397-406. [In Persian]
- Sehat S, Parizadi I 2009. Using the technique of network analysis process in analyzing strengths, weaknesses, opportunities and threats (a case study of Iran Insurance Company). *Industrial Management Magazine*. Vol. 1, No. 2, Pp. 105-120. [In Persian]
- Sharifi Yar E, Yousefi H, Khoobyari Shoorbaz H, Khajoui A 2014. A model for controlling the organization's strategic planning with a balanced approach to the balanced scorecard and SWOT analysis. International Conference on Industrial Management and Engineering.
- Sobhani R 2013. Provide an appropriate methodology for developing educational strategies. Master Thesis in Industrial Engineering, University of Tehran. [In Persian]
- Stewart K, Shelette 2003. The Relationship Strategic Planning and Growth in Small Business, a Dissertation Submitted to Nova Southeastern University.
- Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*. Vol. 1, No. 3, Pp. 69-89. [In Persian]
- Gholamzadeh D, Jalali S 2012. Develop a human resource strategy using the theory of strategic reference points of Rangin Profile Company. *Quarterly Journal of Public Administration*, Vol. 4, No. 10, Pp. 137-152. [In Persian]
- Jahani Shakib F, Daneh Kar A, Alipour M, Yousefi E 2015. Strategic Educational Planning of the Department of Environment, Faculty of Natural Resources, University of Tehran. *Natural environment, natural resources of Iran*. Vol. 68, No. 2, Pp. 201-212. [In Persian]
- Kraus Sascha, Harms Rainer Schwarz Erich J. 2006. Strategic Planning in Small Enterprises-new empirical findings, *Journal of Management Research News*, Vol. 29, No. 6. Pp. 334-344.
- Mehrabizadeh M 2016. Developing strategies for the Vice Chancellor for Education using the SWOT matrix at Sabzevar University of New Technologies and prioritizing QSPM strategies. Master Thesis. Islamic Azad University, Shahroud Branch. [In Persian]
- Pirmorad H R 2009. Designing a strategic plan for a car research institute. Master Thesis in Management, University of Isfahan. [In Persian]
- Rudd John M, Greenley Gordon E, Beatson Amanda T, Lings Ian N 2008. Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 99-108.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال یازدهم، شماره 4، زمستان 99

تدوین برنامه راهبردی نظام آموزش عالی بر اساس مدل SWOT (مورد مطالعه: دانشگاه صنعتی قوچان)

مهدی صفری: کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

بهرنگ اسماعیلی شاد*: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

چکیده: هدف پژوهش حاضر تدوین برنامه راهبردی آموزشی دانشگاه صنعتی قوچان بر اساس مدل SWOT بود. از دو روش کمی و کیفی برای انجام پژوهش استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه 14 نفر مدیران و کارشناسان آموزش دانشگاه صنعتی قوچان بود. نمونه گیری به روش سرشماری انتخاب شده و ابزار پژوهش مصاحبه بود. یافته‌ها نشان داد که دانشگاه صنعتی قوچان در وضعیت کنونی از 13 نقطه قوت، 12 نقطه ضعف، 16 فرصت و 12 تهدید برخوردار است. دانشگاه صنعتی قوچان از لحاظ عوامل داخلی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل خارجی در ناحیه تهدیدها قرار دارد. در نهایت با تطبیق و مقایسه ماتریس SWOT و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای مناسب دانشگاه صنعتی قوچان تدوین شد که عبارتند از: ایجاد و توسعه زیرساخت‌های آموزشی، پژوهشی و رفاهی مورد نیاز از طریق رایزنی با مسئولان و جذب حمایت خیرین، افزایش کیفیت آموزش از طریق جذب هیات علمی توانمند و ایجاد شبکه همکاری علمی با دانشگاه‌ها و صنایع استان و کشور با رویکرد فنی و پاسخگویی به نیازهای صنعتی جامعه، رقابت با دانشگاه‌های هم‌سطح و تبدیل شدن به دانشگاه درجه اول در حوزه اقتصاد دانش محور.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، نقاط قوت، نقاط ضعف، SWOT.

***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

Email: esmaeili@iaubojnourd.ac.ir