

# تدوین و ارزیابی استراتژی‌های دانشگاه با مدل تلفیقی A'WOT

\*سید علی بنی هاشمی      \*\*مهدی ثقفی

\* مربی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه پیام نور، بیرجند  
\*\* استادیار، گروه جغرافیا، دانشگاه پیام نور، بیرجند

banihashemi.a@skpnu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۴/۴/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۲

## چکیده

مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به‌کارگیری استراتژی‌های سازمانی مناسب. همچنین هنر و علم فرمول‌بندی، اجرا و ارزیابی تصمیمات چندبعدی با تأکید بر یکپارچه‌سازی عوامل مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید و خدمات و غیره می‌باشد. امروزه دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی غیرانتفاعی همچون دیگر سازمان‌ها، با محیطی پیچیده و متلاطم روبرو هستند. هدایت صحیح دانشگاه نیازمند درک محیط داخلی و خارجی و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی هوشمندانه می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش، تدوین و ارزیابی استراتژی دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی می‌باشد. از این‌رو، با استفاده از تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در دانشگاه پیام نور استان، استراتژی‌های دانشگاه با استفاده از مدل SWOT شناسایی گردیدند. سپس با تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، استراتژی‌های اخذ شده از نظر اهمیت اولویت‌بندی شدند. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه پیام نور استان می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه آماری مورد نظر انتخاب گردید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی ارتباط با صنعت و جامعه در دانشگاه‌ها، شاهراه اصلی در موفقیت دانشگاه‌ها به حساب می‌آید، و دانشگاه‌ها برای موفقیت بیشتر، باید ارتباط مؤثرتری با صنعت برقرار نمایند. ارتباط با صنعت و جامعه در دانشگاه‌ها، زیربنای تحقق سایر استراتژی‌ها از جمله گسترش رشته‌های فنی و مهندسی، توسعه تحقیقات علمی دانشگاه‌ها و تبدیل شدن به قطب علمی در حوزه خاص می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** ارتباط صنعت، دانشگاه، طرح‌های تحقیقاتی، اولویت‌های تحقیقاتی، توسعه فناوری، اعتبارات تحقیقاتی

## مقدمه

جامع، اقدامی است مؤثر در برابر جهان پر رقابت و در حال تغییر؛ زیرا امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آن‌ها انجام می‌دهد [۱]. تا زمانی که برای یک سیستم (مانند یک سازمان) هدفی مشخص نشود، آن سیستم نمی‌داند که کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود ولی برنامه‌ریزی نشود، در این صورت آن

امروزه، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها، مدنظر صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در جهان کتغیر و پیچیده کنونی، برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، راهی برای کمک به سازمان‌ها و جوامع، برای روبرو شدن با تغییرات سریع محیطی است. در واقع، برنامه‌ریزی

از سال ۱۹۸۳ تمایل به مفهوم استراتژی، روبه فزونی گذارد [۴].

با توجه به مسائل مطرح شده، ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها امری کاملاً بدیهی است. از طرفی با توجه به تعدد دانشگاه‌ها در استان خراسان جنوبی و همچنین کاهش دانشجو در سطح کشور و منطقه، وجود یک برنامه یکپارچه و هدفمند را می‌طلبد. بنابراین سؤال اصلی تحقیق آن است که، استراتژی‌های اصلی دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی کدامند؟ و اولویت‌بندی این استراتژی‌ها به چه نحوی می‌باشد؟

#### مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک از بدو پیدایش در دهه‌ی ۱۹۶۰ تا به امروز، همواره نویدبخش تحول و موفقیت بوده است. در طول این دوران، متفکران و اندیشمندان برجسته‌ای به توسعه مفاهیم و مبانی این حوزه پرداخته‌اند و در اثر تلاش آنان، مفاهیم و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک تکامل زیادی یافته است. استراتژی یک برنامه نیست بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن قرار دارد [۵].

مدیریت استراتژیک تقریباً از دهه ۱۹۸۰ پا گرفت. مهم‌ترین عاملی که در روند تاریخی مقوله برنامه‌ریزی منجر به توسعه و رواج این دیدگاه در حوزه مدیریت گردید، شرایط محیطی و تحولات ناشی از آن در بازار رقابت و ضرورت همگونی و همراستایی سیستم‌های عملیاتی مؤسسه با استراتژی انتخاب شده جهت بقا و ماندگاری در چنین شرایطی بود. به عبارت دیگر مدیران مؤسسات صنعتی و تجاری در چنین وضعیتی می‌بایست علاوه بر انجام وظایف معمول خود، به واکنش‌های محیطی و عوامل متشکله آن توجه دقیقی داشته باشند و ضمن هدف‌گذاری دقیق، سیستم‌ها و ساختارهای داخلی مؤسسه (مانند برنامه‌ریزی، سیستم‌های انگیزش و پاداش، گردش اطلاعات) را در راستای تحقق اهداف پیش‌بینی شده تجدید سازمان نموده و با در نظر گرفتن

سیستم نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن اهداف را نیز تعیین نماید تا براساس برنامه تهیه شده بسوی اهداف موردنظر به‌پیش رود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند [۲].

با وجود اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک هنوز در بسیاری از سازمان‌ها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به‌خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع، مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی استراتژیک 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 دانش‌های جدید و توسعه و تقویت بنیادهای فرهنگی و اجتماعی، از اهمیت ویژه برخوردار است و مسلماً مدیران دانشگاهی به‌عنوان سکانداران آموزش عالی باید با قوه خلاقیت و توانایی خود بتوانند از این پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیطی در امان بمانند [۳].

ماهیت آموزش عالی که هدف آن در مؤسساتی سازمان-یافته و متشکل از گروهی طالب علم، به‌نام «دانشگاه» به‌ثمر می‌رسد، چیزی جز جستجوی حقیقت و دانش نو و همچنین کشف روابط این دو با کل زندگی واقعی نیست. این جستجو و اکتشاف، کنش و واکنش‌هایی را میان دانشجویان، مربیان و تجارب ضبط شده بشر، سبب می‌شود که برای انجام درست این عمل به محیطی که از ویژگی‌هایی مانند آزادی، مسولیت، خلاقیت، نوآوری و انسانیت برخوردار باشد، نیاز است.

به‌کارگیری مفهوم استراتژی در آموزش عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است. در آمریکا انتشار کتاب کلر به‌نام «استراتژی آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی آمریکا» باعث ایجاد محبوبیت این مفهوم شد. بعد

براساس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و نگرانی‌ها، اهداف خود را تعیین کنند تا در قالب برنامه‌های عملیاتی مرتبط به وظایف خود به‌نحوی مؤثرتر بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه و مشکلات جهانی‌شدن برآیند. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است. برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها معمولاً شامل مراحل است از جمله: سنجش محیط فعلی، تعریف مأموریت سازمان، تعیین چشم‌انداز سازمان، شناخت توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و طرح‌ریزی دوره‌ای برای حرکت سازمان یا مؤسسه از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب [۹]. با تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، عواملی که ممکن است روی پیامدهای آینده سازمان یا مؤسسه اثر بگذارند، شناسایی می‌شوند. الگوی توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، برای شناخت شایستگی‌های منحصر به فرد سازمان از عوامل اساسی موفقیت سازمان به حساب می‌آیند و هدف از تجزیه و تحلیل این عوامل، ارائه راهبردهایی است که تعادل بین محیط بیرونی و وضعیت درونی را تضمین می‌کند [۱۰].

تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، سازمان را قادر می‌کند تا به دقت و به‌صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آن، مدیران می‌توانند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی، سرمایه‌گذاری کرده و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش و از اثرات آن بکاهند. در ضمن، شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف به سازمان امکان می‌دهد تا راهبردهای رویارویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند [۲].

یکی از مراحل اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک، ماتریس SWOT می‌باشد. این ماتریس با فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی محیط پیرامون آن،

ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی موجود اجرای مرحله‌ای تمام عملیات پیش‌بینی شده را به‌صورت مداوم مورد ارزیابی و کنترل قرار دهند. با توجه به موارد فوق، تحقق اهداف تدوین شده در مقوله مدیریت استراتژیک، مستلزم همراستایی و هم‌سویی تمامی واحدهای اجرایی، عملیاتی، سیستم‌های مدیریتی و فرهنگ سازمانی حاکم بر مؤسسه می‌باشد. منطقی بودن ارتباط بین عوامل اشاره شده می‌تواند پیشتازی مؤسسه را در عرصه رقابت تضمین نماید [۶].

پیرس و رابینسون<sup>۱</sup> مدیریت استراتژیک را مجموعه تصمیمات و اقداماتی می‌دانند که منجر به تدوین و اجرای برنامه‌هایی برای تحقق اهداف سازمان شود. اندروز<sup>۲</sup>، استراتژی را تعیین هدف‌های سازمان به‌گونه‌ای هماهنگ با خواسته‌ها و نیازهای محیطی، تعیین راه‌های تأمین و تخصیص منابع برای تحقق آن هدف‌ها به صورتی موفق‌تر از رقبا تعریف کرده است [۷]. مینتزبرگ<sup>۳</sup> در ارائه تعریفی از استراتژی، آن را برنامه و الگوی رفتاری سازمان برای تعیین موقعیت آتی و ارائه شمای کلی از چگونگی تحقق هدف‌ها برشمرده است. آلفرد چندلر<sup>۴</sup> نیز در تعریف استراتژی، آن را تعیین هدف‌ها و آماج‌های اساسی دیررس سازمان و مشخص ساختن راه‌های عملی و اجرایی و نیز تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدف‌ها می‌داند [۸].

هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک کمک به اجرای قانون است تا جایگاه و مسیر چگونگی رسیدن به آن را مشخص کند. مراکز آموزش عالی در دنیا باید با دیدگاهی استراتژیک وضعیت موجود خود را مورد بررسی دقیق قرار دهند و با ترسیم بصیرت‌ها و رسالت‌ها

<sup>1</sup> Pearce & Robinson

<sup>2</sup> Andrews

<sup>3</sup> Mintzberg

<sup>4</sup> Chandler

هماره با معیارهای کمی و قابل لمس را به‌طور همزمان امکان‌پذیر می‌سازد. روش کار در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP، بر پایه مقایسات زوجی و دودویی بین گزینه‌ها و عوامل است. در این مقایسات، از یک معیار نسبی جهت مقایسه عوامل استفاده می‌شود. امتیاز ۱ نشانگر اهمیت برابر دو عامل می‌باشد، در حالی که امتیاز ۹ حاکی از تسلط کامل یک عامل (عنصر سطر) در مقایسه با عامل دیگر (عنصر ستون) است. در مقایسه معکوس، یک ارزش معکوش به‌طور خودکار درون ماتریس معین می‌گردد، به این صورت که  $A_{ij} * A_{ji} = 1$  باشد. چنین مقایسه‌ای نیازمند جمع‌آوری اطلاعات از تصمیم‌گیرنده می‌باشد. مقایسات زوجی به تصمیم‌گیرنده این امکان را می‌دهد که فارغ از هر گونه نفوذ و مزاحمت خارجی، تنها بر روی مقایسه دو معیار یا گزینه تمرکز کند.

جدول ۱. اهمیت نسبی عوامل در فرآیند تحلیل سلسله

مراتبی		شدت اهمیت			
۴ و ۲ و ۶ و ۸	۷	۵	۳	۱	اهمیت
مقادیر بینابین	خیلی مهم- تر	مهم- تر	کمی مهم- تر	اهمیت یکسان	تعریف

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره است که اولین بار توسط توماس. ال. ساعتی<sup>۶</sup> عراقی‌الاصل در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. این روش در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبرو است می‌تواند استفاده گردد [۱۵].

برای انجام این پژوهش، در ابتدا محیط درونی و بیرونی دانشگاه، عوامل تأثیرگذار، عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل بر دانشگاه جمع‌آوری گردید. سپس با مصاحبه از کارکنان، اعضای هیأت علمی و متخصصان در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، مهمترین عوامل

استراتژی‌های موردنظر را تدوین می‌نماید. مدل SWOT توانایی نمایش ارتباط بین عوامل مختلف را داراست و با افزایش تعداد عوامل و پیچیده شدن ارتباطات، می‌توان با استفاده از آن، این ارتباطات را تجزیه و تحلیل نمود [۱۱]. از دیدگاه این مدل راهبرد مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به بیشترین، و ضعف‌ها و تهدیدها را به کمترین میزان ممکن می‌رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف درونی، و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در چهار حالت کلی استراتژی‌های تهاجمی، استراتژی‌های محافظه‌کارانه، استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های تدافعی به‌هم پیوند داده شده، گزینه‌های راهبرد خلق و انتخاب می‌شوند [۱۲]. در راه-کارهای SO سعی می‌شود با اتکا بر نقاط قوت درونی، از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری شود. در راهکارهای WO هدف این است تا با بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی موجود، از نقاط ضعف درونی کاسته شود. در راهکارهای ST، کوشش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت درونی، آثار تهدیدات موجود در محیط خارج کاهش داده شود و در نهایت، در راهکارهای WT که بدترین وضعیت به‌شمار می‌آید، هدف کم‌کردن نقاط ضعف درونی و پرهیز از تهدیدات محیط خارجی است [۱۳].

### روش‌شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر، به منظور تعیین اولویت استراتژی‌های پیشنهادی در دانشگاه، از رویکرد تلفیقی تجزیه و تحلیل SWOT و مدل AHP استفاده شده است. کورتیلا<sup>۵</sup> و همکاران برای از پیش‌رو برداشتن نقاط ضعف مراحل اندازه‌گیری و ارزیابی تجزیه و تحلیل SWOT، از یک روش ترکیبی استفاده نمودند. فن به‌کارگیری AHP در SWOT، در مطالعات مختلف به عنوان روش A'WOT شناخته می‌شود [۱۴]. تکنیک AHP، بعضی از کمبودهای مراحل ارزیابی و اندازه‌گیری تجزیه و تحلیل SWOT را مرتفع می‌سازد. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ترکیب معیارهای کیفی و غیرقابل لمس

<sup>6</sup> Thomas L. Saaty

<sup>5</sup> Kurttila

چهار بعد ماتریس SWOT تدوین گردید. این راهبردها و استراتژی‌ها بدین شرح می‌باشد:

US1. توسعه تحقیقات علمی دانشگاه از طریق اخذ طرح‌های پژوهشی ادارات و صنایع (O2,S4,S5)

US2. اطلاع‌رسانی درخصوص امکانات و ظرفیت‌های قابل ارائه دانشگاه به سازمان‌ها (O2,O5,S2,S5)

US3. اطلاع‌رسانی درخصوص رشته‌های تحصیلی دانشگاه و مزایای دانشگاه (S3,S4,T2)

US4. برگزاری کلاس‌های آمادگی کنکور در همه مقاطع توسط اساتید و کارکنان (S1,S2,S4,T1)

US5. افزایش توان علمی برخی رشته‌ها برای تبدیل شدن به قطب علمی منطقه (S1,S2,S3,S4,S5,T1,T2)

US6. توسعه و گسترش رشته‌های تحصیلات تکمیلی بالاخص در گروه فنی و مهندسی (W2,O1,O3,O4)

US7. برگزاری همایش‌های ملی و بین‌المللی (W4,O3,O5)

US8. راه‌اندازی نشریات علمی و دانشجویی (W4,O3)

US9. ایجاد زمینه مساعد جهت ادامه تحصیل اعضای هیأت علمی مربی (W2,W3,O3,O5)

US10. ایجاد بانک اطلاعاتی ارتباط با دانش‌آموختگان جهت معرفی به بازار کار (W2,W4,W5,T3,T5)

US11. تدوین برنامه‌هایی جهت ارائه خدمات رفاهی به دانشجویان (W2,W4,T3)

US12. برگزاری کارگاه‌های علمی آموزشی در بین اساتید، کارکنان و دانشجویان (W1,W4,T1,T2)

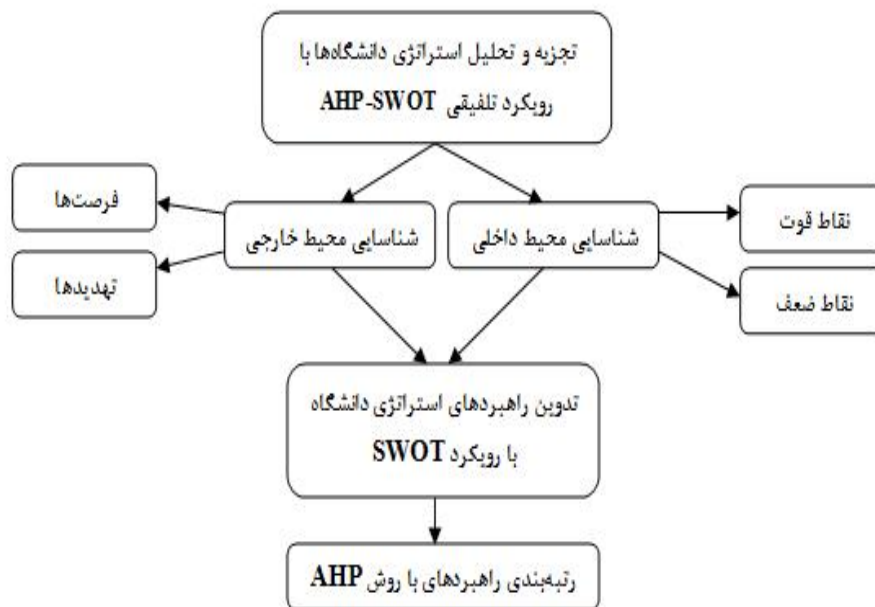
US13. توسعه ارتباط با صنعت و جامعه از طریق بازدیدهای دانشجویی و انعقاد تفاهم‌نامه‌ها (W4,W5,T4,T5)

داخلی و خارجی تحت عناوین نقاط قوت، ضعف، فرصت-ها و تهدیدها انتخاب شده است. در ادامه با استفاده از این عوامل و روش تجزیه و تحلیل SWOT، استراتژی-ها و راهبردها در ۴ گروه ماتریس SWOT تدوین گردید. در نهایت با استفاده از مقایسات زوجی در روش تحلیل سلسله مراتبی AHP، راهبردها و استراتژی‌ها مقایسه و رتبه‌بندی شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی می‌باشد که در نهایت با استفاده از جدول مورگان تعداد ۴۲ نفر (اعضای هیئت علمی استادیار به بالا، مدیران استانی و کارکنان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. تصمیمات نهایی با برگزاری جلسات بین خبرگان حوزه مدیریت استراتژیک و مدیران دانشگاه اخذ شده است. شکل ۱ فرآیند تحقیق را به-تصویر کشیده است.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

در اجرای این پژوهش، پس از جمع‌آوری نظرات در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات دانشگاه و دریافت نظرات از خبرگان در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک، این موارد دسته‌بندی شد. در نهایت مهمترین موارد در هر کدام از عوامل داخلی و خارجی، فهرست گردید.

پس از آن، با توجه به عوامل داخلی و خارجی، ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT دانشگاه استخراج شده و پس از بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی دانشگاه، استراتژی‌های دانشگاه در



شکل ۱. فرآیند تحقیق

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی دانشگاه مورد مطالعه

عوامل خارجی	عوامل داخلی
<p><b>فرصت‌ها :</b></p> <p>تعداد متقاضیان مقاطع ارشد و دکترا در منطقه وجود زمینه همکاری دانشگاه با سایر نهادها و صنایع استان وجود اساتید متخصص در اکثر زمینه‌ها در استان رویکرد ادامه تحصیل در بین کارکنان ادارات در منطقه سهم دانشگاه از جمعیت دانشجویی استان</p> <p><b>تهدیدها:</b></p> <p>تعداد زیاد دانشگاه‌ها در استان عدم شناخت جامعه از رشته‌های دانشگاه مشکلات معیشتی دانشجویان تغییرات مدیریتی در سطح دانشگاه و استان ناتوانی فارغ‌التحصیلان در راه‌اندازی کسب‌وکار</p>	<p><b>نقاط قوت :</b></p> <p>دسترسی اعضای هیأت علمی و کارکنان به منابع دانش و اینترنت دارابودن فضای کافی و ساختمان‌های متعدد وجود رشته‌های مهم و کاربردی در دانشگاه وجود اعضای هیأت علمی جوان، بانگیزه، متخصص و بومی وجود پتانسیل انجام طرح‌های تحقیقاتی</p> <p><b>نقاط ضعف :</b></p> <p>کارگروهی میان اعضای هیأت علمی و کارکنان استقبال از رشته‌های فنی و مهندسی تعداد اعضای هیأت علمی مرتبه مربی مشارکت اساتید و دانشجویان در پژوهش و کارآفرینی ارتباط بین دانشگاه و صنعت</p>

سلسله مراتبی AHP، اعداد در ستون‌ها نرمال می‌گردند. جدول ۴ ماتریس نرمال شده مقایسات زوجی را نشان می‌دهد.

با فرض عدم وجود همبستگی متقابل میان استراتژی‌ها و راهبردهای تدوین شده، ماتریس مقایسات زوجی عوامل با استفاده از مقیاس ۱ تا ۹ توسط خبرگان و مدیران دانشگاه تشکیل گردیده است. پس از تشکیل جدول مقایسات زوجی استراتژی‌ها، با توجه به روش تحلیل

جدول ۳. ماتریس مقایسات زوجی راهبردهای استراتژیک دانشگاه

US13	US12	US11	US10	US9	US8	US7	US6	US5	US4	US3	US2	US1	
۲,۵۲	۲,۱۱	۲,۹۷	۲,۸۶	۰,۲۲	۰,۳۸	۱,۱۹	۰,۳	۲,۱۸	۴,۲۶	۵,۳۵	۵,۲۱	۱	US1
۰,۲	۰,۵۱	۰,۳۱	۰,۳۸	۰,۳۱	۰,۲۱	۰,۳۱	۰,۱۹	۰,۱۸	۰,۳۷	۰,۲۷	۱	۰,۱۹	US2
۰,۲۶	۰,۴۹	۱,۱۱	۲,۰۹	۰,۲	۰,۴۶	۰,۳۲	۰,۲۳	۲,۶۹	۲,۶۳	۱	۳,۶۶	۰,۱۸	US3
۰,۲۶	۰,۹۸	۰,۶۵	۰,۴۶	۰,۲	۰,۳۱	۰,۴	۰,۲۴	۰,۳۱	۱	۰,۳۸	۲,۶۹	۰,۲۳	US4
۱,۱۴	۴,۱۹	۲,۹۱	۴,۱۷	۰,۳	۳,۱۸	۲,۸۱	۲,۲۱	۱	۳,۱۷	۰,۳۷	۵,۴۳	۰,۴۵	US5
۱,۱۵	۴,۰۱	۳,۱۹	۲,۶۳	۰,۳۵	۱,۹۳	۲,۸۲	۱	۰,۴۵	۴,۱۳	۴,۱۹	۵,۱۱	۳,۳۲	US6
۰,۳۴	۱,۵۵	۰,۵	۲,۷۴	۰,۳۶	۲,۶۷	۱	۰,۳۵	۰,۳۵	۲,۴۵	۳,۱۲	۳,۱۵	۰,۸۴	US7
۱,۰۵	۱,۹۳	۰,۳۸	۰,۴۷	۰,۳۱	۱	۰,۳۷	۰,۵۱	۰,۳۱	۳,۱۹	۲,۱۷	۴,۶۲	۲,۶۳	US8
۲,۹۹	۴,۷۹	۴,۸۹	۴,۸۱	۱	۳,۱۸	۲,۷۵	۲,۸۲	۳,۳۳	۴,۹۹	۴,۹۲	۳,۱۷	۴,۵۲	US9
۰,۲۵	۲,۵۹	۲,۵۳	۱	۰,۲	۲,۰۹	۰,۳۶	۰,۳۸	۰,۲۳	۲,۱۵	۰,۴۷	۲,۵۸	۰,۳۴	US10
۰,۳۴	۲,۸۵	۱	۰,۳۹	۰,۲	۲,۵۹	۱,۹۹	۰,۳۱	۰,۳۴	۱,۵۳	۰,۹	۳,۱۶	۰,۳۳	US11
۰,۲۵	۱	۰,۳۵	۰,۳۸	۰,۲	۰,۵۱	۰,۶۴	۰,۲۴	۰,۲۳	۱,۰۲	۲,۰۲	۱,۹۵	۰,۴۷	US12
۱	۳,۸۷	۲,۹۱	۳,۹۱	۰,۳۳	۰,۹۵	۲,۸۸	۰,۸۶	۰,۸۷	۳,۷۲	۳,۸۲	۴,۸۲	۰,۳۹	US13

جدول ۴. ماتریس نرمال شده مقایسات زوجی راهبردهای استراتژیک دانشگاه

US13	US12	US11	US10	US9	US8	US7	US6	US5	US4	US3	US2	US1	
۰,۲۱۴	۰,۰۶۸	۰,۱۲۵	۰,۱۰۹	۰,۰۵۳	۰,۰۲۰	۰,۰۶۷	۰,۰۳۱	۰,۱۷۵	۰,۱۲۳	۰,۱۸۵	۰,۱۱۲	۰,۰۶۷	US1
۰,۰۱۷	۰,۰۱۷	۰,۰۱۳	۰,۰۱۴	۰,۰۷۴	۰,۰۱۱	۰,۰۱۷	۰,۰۲۰	۰,۰۱۴	۰,۰۱۱	۰,۰۰۹	۰,۰۲۱	۰,۰۱۳	US2
۰,۰۲۲	۰,۰۱۶	۰,۰۴۷	۰,۰۷۹	۰,۰۴۸	۰,۰۲۴	۰,۰۱۸	۰,۰۲۴	۰,۲۱۶	۰,۰۷۶	۰,۰۳۵	۰,۰۷۹	۰,۰۱۲	US3
۰,۰۲۲	۰,۰۳۲	۰,۰۲۷	۰,۰۱۷	۰,۰۴۸	۰,۰۱۶	۰,۰۲۲	۰,۰۲۵	۰,۰۲۵	۰,۰۲۹	۰,۰۱۳	۰,۰۵۸	۰,۰۱۵	US4

۰,۰۹۷	۰,۱۳۶	۰,۱۲۳	۰,۱۵۹	۰,۰۷۲	۰,۱۶۳	۰,۱۵۸	۰,۲۲۹	۰,۰۸۰	۰,۰۹۲	۰,۰۱۳	۰,۱۱۷	۰,۰۳۰	US5
۰,۰۹۸	۰,۱۳۰	۰,۱۳۵	۰,۱۰۰	۰,۰۸۴	۰,۰۹۹	۰,۱۵۸	۰,۱۰۴	۰,۰۳۶	۰,۱۱۹	۰,۱۴۵	۰,۱۱۰	۰,۲۲۳	US6
۰,۰۲۹	۰,۰۵۰	۰,۰۲۱	۰,۱۰۴	۰,۰۸۶	۰,۱۳۷	۰,۰۵۶	۰,۰۳۶	۰,۰۲۸	۰,۰۷۱	۰,۱۰۸	۰,۰۶۸	۰,۰۵۶	US7
۰,۰۸۹	۰,۰۶۳	۰,۰۱۶	۰,۰۱۸	۰,۰۷۴	۰,۰۵۱	۰,۰۲۱	۰,۰۵۳	۰,۰۲۵	۰,۰۹۲	۰,۰۷۵	۰,۰۹۹	۰,۱۷۷	US8
۰,۲۵۴	۰,۱۵۵	۰,۲۰۶	۰,۱۸۳	۰,۲۳۹	۰,۱۶۳	۰,۱۵۴	۰,۲۹۳	۰,۲۶۷	۰,۱۴۴	۰,۱۷۰	۰,۰۶۸	۰,۳۰۴	US9
۰,۰۲۱	۰,۰۸۴	۰,۱۰۷	۰,۰۳۸	۰,۰۴۸	۰,۱۰۷	۰,۰۲۰	۰,۰۳۹	۰,۰۱۸	۰,۰۶۲	۰,۰۱۶	۰,۰۵۵	۰,۰۲۳	US10
۰,۰۲۹	۰,۰۹۲	۰,۰۴۲	۰,۰۱۵	۰,۰۴۸	۰,۱۳۳	۰,۱۱۲	۰,۰۳۲	۰,۰۲۷	۰,۰۴۴	۰,۰۳۱	۰,۰۶۸	۰,۰۲۲	US11
۰,۰۲۱	۰,۰۳۲	۰,۰۱۵	۰,۰۱۴	۰,۰۴۸	۰,۰۲۶	۰,۰۳۶	۰,۰۲۵	۰,۰۱۸	۰,۰۲۹	۰,۰۷۰	۰,۰۴۲	۰,۰۳۲	US12
۰,۰۸۵	۰,۱۲۵	۰,۱۲۳	۰,۱۴۹	۰,۰۷۹	۰,۰۴۹	۰,۱۶۱	۰,۰۸۹	۰,۰۷۰	۰,۱۰۷	۰,۱۳۲	۰,۱۰۴	۰,۰۲۶	US13

جدول ۵. وزن نهائی راهبردهای استراتژیک دانشگاه

US13	US12	US11	US10	US9	US8	US7	US6	US5	US4	US3	US2	US1	وزن نهائی
۰,۱۰۰	۰,۰۳۱	۰,۰۵۴	۰,۰۴۹	۰,۲۰۰	۰,۰۶۶	۰,۰۶۵	۰,۱۸۸	۰,۱۱۳	۰,۰۲۷	۰,۰۵۳	۰,۰۱۹	۰,۱۰۴	

جدول ۶. رتبه‌بندی راهبردهای استراتژیک دانشگاه

وزن نهائی	رتبه	استراتژی	کد
۰,۲۰۰	۱	ایجاد زمینه مساعد جهت ادامه تحصیل اعضای هیأت علمی مربی	US9
۰,۱۱۸	۲	توسعه و گسترش رشته‌های تحصیلات تکمیلی بالاخص در گروه فنی‌ومهندسی	US6
۰,۱۱۳	۳	افزایش توان علمی برخی رشته‌ها برای تبدیل شدن به قطب علمی منطقه	US5
۰,۱۰۴	۴	توسعه تحقیقات علمی دانشگاه از طریق اخذ طرح‌های پژوهشی ادارات و صنایع	US1
۰,۱۰۰	۵	توسعه ارتباط با صنعت و جامعه از طریق بازدیدهای دانشجویی و انعقاد تفاهم‌نامه‌ها	US13
۰,۰۶۶	۶	راه‌اندازی نشریات علمی و دانشجویی	US8
۰,۰۶۵	۷	برگزاری همایش‌های ملی و بین‌المللی	US7
۰,۰۵۴	۸	تدوین برنامه‌هایی جهت ارائه خدمات رفاهی به دانشجویان	US11
۰,۰۵۳	۹	اطلاع‌رسانی درخصوص رشته‌های تحصیلی دانشگاه و مزایای دانشگاه	US3
۰,۰۴۹	۱۰	ایجاد بانک اطلاعاتی ارتباط با دانش‌آموختگان جهت معرفی به بازار کار	US10
۰,۰۳۱	۱۱	برگزاری کارگاه‌های علمی آموزشی در بین اساتید، کارکنان و دانشجویان	US12
۰,۰۲۷	۱۲	برگزاری کلاس‌های آمادگی کنکور در همه مقاطع توسط اساتید و کارکنان	US4
۰,۰۱۹	۱۳	اطلاع‌رسانی درخصوص امکانات و ظرفیت‌های قابل ارائه دانشگاه به سازمان‌ها	US2



رقابتی می‌اندیشند و شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد استفاده در سازمان‌های صنعتی و بازرگانی را به خدمت می‌گیرند. در این پژوهش با بررسی عوامل داخلی و خارجی دانشگاه پیام نور استان خراسان جنوبی، درمی‌یابیم که این مرکز دانشگاهی دارای نقاط قوت و فرصت‌های بالقوه زیادی در محیط پیرامون خود است که می‌توان گفت نسبت به سایر مراکز دانشگاهی پیام نور هم‌تراز خود، وضعیت بهتری داراست. از این رو دانشگاه باید با تکیه بر توان داخلی خود، از فرصت‌های موجود در استان بهره‌برداری بیشتری نماید. بنابراین دانشگاه‌ها باید علاوه بر رسالت آموزش و پژوهش، کل زنجیره ارزش خود را تحت نظر قرار داده و به بازار کار نیز کمک نمایند. در ادامه با استفاده از مدل SWOT، استراتژی‌های دانشگاه با استفاده از عوامل داخلی و خارجی تعیین شده، توسط خبرگان و مدیران دانشگاه استان تدوین گردید. سپس با کمک مدل تحلیل سلسله مراتبی AHP، این استراتژی‌ها وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که استراتژی ایجاد زمینه مساعد جهت ادامه تحصیل اعضای هیئت علمی مربی با وزن ۰,۲۰ بالاترین اولویت را داراست. همچنین استراتژی ارتباط دانشگاه با صنعت و جامعه با وزن ۰,۱۰ در جایگاه پنجم قرار گرفته است، که این استراتژی زیربنا و شرط تحقق سایر استراتژی‌ها از جمله، گسترش رشته‌های فنی و مهندسی، توسعه تحقیقات علمی دانشگاه و تبدیل شدن به قطب علمی در منطقه می‌باشد

#### منابع و ماخذ

- [۱] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۷). مدیریت عمومی، تهران، انتشارات نشر نی، چاپ سی و دوم.
- [۲] حسنقلی‌پور، طهمورث، آقازاده، هاشم. (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۳۵، صفحات ۱۰۰-۶۵.

در نهایت با میانگین سطری گرفته شده بر روی ماتریس نرمال شده، وزن نهایی استراتژی‌ها و راهبردهای دانشگاه حاصل می‌گردد. با توجه به وزن نهایی بدست‌آمده، این استراتژی‌ها اولویت‌بندی گردیده است. همچنین نسبت ناسازگاری در ماتریس استراتژی‌ها ۰,۱ بدست آمده است که مقدار مناسبی را نشان می‌دهد و بیانگر آن است که قضاوت‌های استراتژی‌ها قابل اعتماد می‌باشد

با توجه به جدول ۶، ایجاد زمینه مساعد جهت ادامه تحصیل اعضای هیأت علمی مرتبه مربی، مهمترین استراتژی پیش‌روی دانشگاه می‌باشد. دلیل این امر تأثیر اعضای هیأت علمی در امر آموزش و پژوهش و ارتقای جایگاه دانشگاه است. در میان استراتژی‌های ذکر شده، استراتژی « توسعه ارتباط با صنعت و جامعه » در جایگاه پنجم اهمیت قرار گرفته است. این استراتژی را می‌توان پایه و اساسی برای تحقق استراتژی‌های بالاتر عنوان کرد. بدون شک یکی از مهمترین عوامل موفقیت در استراتژی‌های « افزایش توان علمی رشته‌ها، توسعه و گسترش رشته‌های گروه فنی و مهندسی و توسعه تحقیقات علمی دانشگاه ». تحقق استراتژی « توسعه ارتباط با صنعت و جامعه » است.

#### ۵. نتیجه‌گیری

مهمترین وظیفه برنامه‌ریزی استراتژیک این است که تعامل خوبی میان سازمان با محیط در حال تغییر برقرار کند. وجه فعال این تعامل استفاده از فرصت‌های محیطی و وجه انفعالی آن دفع تهدیدها است. براساس معتقد است موفقیت سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی در گرو رضایت ذینفعان کلیدی خارجی است. همیت دلیل باعث شده که امروزه دانشگاه‌ها نسبت به نیازها و انتظارات جامعه حساس‌تر شوند، برای آن‌ها مشروعیت قائل شوند و در پی برآورده ساختن آن‌ها برآیند. بنابراین در این راستا، دانشگاه‌ها با استفاده از الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک، به کسب مزیت رقابتی و اتخاذ استراتژی‌های

- [9] Policastro, M. L. (2000) . Introduction to strategic planning. <http://www.sba.gov/library/pubs/mp-21.pdf>.
- [10] Lerner, A. L. (1999) . A Strategic planning primer for higher education, College of busness Administratin and Economics, California state university. <http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu-primer/leep-sp.pdf>.
- [۱۱] احمدی، حسین. (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، تهران، انتشارات سایه‌نما.
- [۱۲] هریسون، جفری، جان، کارون. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران: انتشارات هیأت.
- [۱۳] دیوید، فردآر. (۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [14] Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.
- [15] Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw-Hill.
- [۳] انصاری، مریم، رحیمی، علیرضا، یارمحمدیان، محمدحسین، یعقوبی، مریم. (۱۳۸۸). تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی (SWOT Analysis) دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله مدیریت سلامت، دوره ۱۲، شماره ۳۶، صفحات ۳۲-۳۸.
- [۴] کلارک، استیو. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۵] غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۷). استراتژی اثربخش، تهران: انتشارات فرا.
- [۶] معینی، علیرضا، بیدختی، حسین. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت.
- [7] Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2000). Cultivating *Guanxi* as a foreign investor strategy, *Journal of Business Horizons*, Vol. 43, No. 1, P. 31-38.
- [۸] رحمان‌سرشت، حسین. (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه‌پردازان، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.