

## تحلیل استراتژی توسعه دانشکده‌های اقماری با استفاده از تکنیک SWOT (مورد مطالعه دانشگاه بوعلی سینا)

### Analyzing the Development Strategy of Satellite Faculties Using SWOT Technique (the Case of Bu-Ali Sina University)

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۶/۲۴

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۰/۰۶

Rouhollah Sohrabi  
Mostafa Hajilooie Moheb

روح‌الله سهرابی\*  
مصطفی حاجیلویی محب\*\*

**Abstract:** The main objective of this research was to investigate and identify opportunities, threats, strengths and weaknesses as well as formulation and implementation of adopting appropriate strategies to fights against internal and external changes faced by satellite faculties. Given the nature of research data, this was a qualitative applied study that was categorized as field and library research based on the data collection method. Regarding the identification of primary factors, it was attempted to analyze the documentary text of Strategic Plan of Bu-Ali Sina University as well as conduct interview with experts and elites. Given the analysis of factors, it was decided to refer to personnel, faculty members and students. The statistical population in this research included 1600 professors, personnel and students of satellites faculties in Bu-Ali Sina University, among whom about 310 individuals were selected as research size based on the Morgan Table. The research results showed that defensive strategies were the best strategies for the future of satellites faculties. The defensive approach strategy focuses on establishing campuses in the location of one of the university faculties in order to decrease the educational and welfare costs or merge satellite faculties inside the university. As such, the latter strategy is proposed as the desirable strategy for such faculties.

**Key Words:** Strategy, Bu-Ali Sina University, satellite faculty, SWOT matrix.

**چکیده:** هدف از اجرای این پژوهش، بررسی و شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف و تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب برای مقابله با تغییرات درونی و بیرونی دانشکده‌های اقماری بود. روش پژوهش بر اساس ماهیت داده‌ها کمی و نوع پژوهش، کاربردی است و از لحاظ گردآوری اطلاعات نیز در گروه پژوهش‌های کتابخانه‌ای و میدانی قرار می‌گیرد. در شناسایی عوامل اولیه از طریق بررسی مستندات سند راهبردی دانشگاه بوعلی سینا و مصاحبه با خبرگان و در ارزیابی عوامل از کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۶۰۰ تن از استادان، کارمندان و دانشجویان دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا بود و بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۳۱۰ نفر انتخاب شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد استراتژی‌های تدافعی مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای آینده دانشکده‌های اقماری هستند. استراتژی رویکرد تدافعی با تأکید بر تأسیس پردیس دانشگاهی در محل استقرار یکی از دانشکده‌ها به‌منظور کاهش هزینه‌های آموزشی یا تجمیع دانشکده‌های اقماری در داخل دانشگاه به‌عنوان استراتژی‌های مناسب برای این دانشکده‌ها پیشنهاد می‌شود.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، دانشگاه بوعلی سینا، دانشکده اقماری، ماتریس SWOT

\* استادیار دانشگاه بوعلی سینا، همدان (نویسنده مسئول): Sohrabi258@yahoo.com

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران

## مقدمه

سازمان‌ها در خلأ نیستند بلکه در محیطی فعالیت می‌کنند که رفتار و ساختارهای آنها را شکل می‌دهد. وضعیت محیطی که بسیاری از سازمان‌ها با آن مواجه هستند به سرعت تغییر یافته است. محیط جهانی رقابتی امروز، پویا و بشدت غیرقابل پیش‌بینی است و تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری برای بقا یا کسب موفقیت، پیچیده‌تر شده است.

از این‌رو، برای اداره این سطح بی‌سابقه تغییر، برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب و اثربخش برای سازمان‌ها اهمیت خاصی پیدا کرده است (آکور، اینگلست<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). استراتژی اثربخش به استراتژی‌ای گفته می‌شود که برای سازمان، مزیت رقابتی و برتری استراتژیک به ارمغان آورد (دس، لامپکین و تیلور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

به نظر مینتزبرگ، آلسترنندو لمپل<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در استراتژی اثربخش از رویکردهای مناسب و تدوین استراتژی (رویکرد تجویزی و رویکرد توصیفی یا ترکیبی از آن دو) استفاده می‌شود و با تکیه بر مدل‌ها و تحلیل‌های ریاضی در کنار بینش و بصیرت و الهام به تدوین استراتژی اقدام می‌شود. در این صورت، جوهره استراتژی‌های تدوین شده مبتنی بر واقعیت و وضعیت سازمان بوده و در صورت اجرای مناسب، شرایط برای برتری سازمان و خلق مزیت‌های رقابتی فراهم می‌شود.

استراتژی‌ها به وسیله سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به موقعیتی مطلوب‌تر، تدوین می‌شوند. بخش زیادی از بررسی‌های آکادمیک برنامه‌ریزی در سازمان‌ها ریشه در استدلال‌های علمی و قسمت مفهومی آن دارد. با این حال، نظریه‌پردازان بر سر این موضوع که ظهور و ایجاد یک برنامه منسجم و قابل اجرا برای سازمان بسیار سودمند است، اشتراک نظر دارند (تانابه، آنجلو، الکساندر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). سال‌های سال، تعداد زیادی از مفاهیم و تکنیک‌ها پیشنهاد شده‌اند تا چگونه سازمان‌ها استراتژی مناسب و اثربخشی را تدوین کنند. تعدادی از این مفاهیم و تکنیک‌ها بر تناسب مهارت‌ها و منابع سازمان با فرصت‌ها و ریسک‌هایی که به وسیله محیط بیرونی سازمان ایجاد می‌شوند، متمرکز هستند و تعدادی نیز بر توانمندی‌ها و منابع سازمان به‌عنوان مزیت

1. Acur & Englyst

2. Dess, Lumpkin & Taylor

3. Mintzberg, Ahlstrand Lampel

4. Tanabe, Felisoni De Angelo & Alexander

رقابتی تمرکز دارند (سوروکینا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تمام این مفاهیم و تکنیک‌ها نشان‌دهنده آن هستند که در محیط پویای امروز، سازمان‌ها باید همواره با شرایط به‌سرعت در حال تغییر، منطبق و سازگار شوند و تعیین جهت استراتژیک برای سازمان‌ها شرط اساسی بقا و رشد آنها تلقی می‌شود (پان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

در مقاله حاضر، نویسندگان بر آن‌اند که جایگاه استراتژیک دانشکده‌های اقماری را در دانشگاه بوعلی سینا تحلیل کرده و با استفاده از تکنیک SWOT مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف و مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها را به همراه استراتژی‌های پیشنهادی مشخص کنند.

### بیان مسئله

تجربه سال‌های اخیر سازمان‌ها نشان می‌دهد که رسیدن به هدف‌های بزرگ و پاسخ‌گویی مستمر به نیازمندی‌های مخاطبان و مشتریان در محیط‌های پرتلاطم، جز در سایه برنامه‌ریزی استراتژیک محقق نمی‌شود. بنابراین به جرئت می‌توان ادعا کرد که بیشتر گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌های جهان به‌ویژه دانشگاه‌هایی که در رتبه‌بندی منطقه‌ای، ملی یا جهانی در ردیف دانشگاه‌های متوسط و بالاتر قرار دارند، حرکت‌های خود را در قالب پروژه‌ها و اقدامات عملی به دست آمده از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک خود انجام می‌دهند (انتظاری و همکاران، ۱۳۸۷).

اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی موجب ایجاد نگرش بلندمدت در مدیر شده و به تحقق آینده‌ای مطلوب و آرمانی کمک می‌کند. بدون برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی از حالت واقع‌بینانه خارج می‌شود و عملاً کارساز نخواهد بود. پیش از اینکه سازمان در جهت تبیین آینده خود تلاش کند، باید جایگاه فعلی خود را مشخص کند.

حتی با رویکرد تعامل ایران با جهان و سازمان‌های بین‌المللی، آموزش عالی کشور دارای چالش‌های جدی است که توجه به آنها در توسعه و برنامه‌ریزی آینده دانشگاه‌ها نقش بسزایی خواهد داشت (سیدعلوی و مهاجران، ۱۳۹۶). امین بیدختی، رستگار و نامنی (۱۳۹۴) در پژوهشی با هدف شناسایی شایستگی‌های کلیدی مورد

<sup>۱</sup>. Sorokina

<sup>۲</sup>. Pan

نیاز برای توسعه سرمایه انسانی کشور در افق ۱۴۱۰ و تحولات ضروری در رویکردهای آموزشی برای پاسخگویی به آن از روش تحلیل سناریو استفاده کردند. طبق یک سناریو غالب سرمایه انسانی کشور در افق ۱۴۱۰ باید علاوه بر شایستگی‌های مورد تأکید امروز، از توانمندی‌های کلیدی دیگر برخوردار باشند. مهم‌ترین این موارد بدین شرح شناسایی شدند: تفکر برتر (تفکر غالب به جای تفکر خنثی یا مغلوب)، توان بالا در تشخیص صحیح مسائل (توان مسئله‌بینی) و توان بالا در برقراری ارتباطات و کار گروهی در ابعاد فراسازمانی. همچنین مشخص شد که توسعه این توانمندی‌ها در عموم تحصیل‌کرده‌ها در کنار توسعه آنها در نخبگان اهمیت ویژه‌ای دارد. صرف نظر از ضرورت اصلاحات و تحولات ساختاری و محتوایی در دانشگاه‌ها، می‌توان با اتخاذ برخی از رویکردهای آموزشی در خصوص تأمین هرچه بیشتر شایستگی‌های مورد نیاز نسل‌های آینده گام‌هایی برداشت. سوق دادن شیوه‌های آموزش دانشگاهی به سمت مسئله‌محوری و سوق دادن تکالیف، پروژه‌ها و امتحانات برخی درس‌ها از حالت انفرادی به گروهی از توصیه‌های مشخص این پژوهش به شمار می‌رود.

تحقق هدف‌های این استراتژی‌ها، الزاماً نیازمند نوعی بازنگری اساسی در نظام آموزش عالی و همچنین فرهنگ آموزش عالی کشور برای مواجهه با امواج جهانی شدن و کسب مزیت رقابتی ملی در عرصه دانش و فناوری جهانی است. به‌کارگیری مجموعه‌ای از استراتژی‌های خیلی فعال از این دست، موجب افزایش احتمال توسعه دانشگاه‌های ایرانی در روند نیل به جایگاه آرمانی خود در آینده می‌شود.

مشکلاتی مثل دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی، نبود ثبات مدیریت، مشکلات فرهنگی، تصمیم‌گیری‌های ناعادلانه، تناسب نداشتن حمایت‌های مالی و اقتصادی بین وزارت علوم و دانشگاه‌های مختلف، نداشتن برنامه‌های منسجم و نبود فرایندی برای جذب دانشجویان و ... مسائلی هستند که مدیران باید با کمک گرفتن از برنامه‌های بلندمدت، استراتژی‌های آینده دانشگاه را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که مناسب با موقعیت‌ها و شرایط آینده دانشگاه و دانشکده‌های اقماری باشد.

دانشکده‌های اقماری به‌عنوان بخشی از فرایند تعلیم و تربیت در پی آن هستند که با فراهم آوردن زمینه‌های لازم و ایجاد محیط و فرصت مناسب، همه دانشجویان را در موقعیت‌های آموزشی و رقابتی سالم قرار دهند و با پاسخگویی به نیازهای اساسی

آنان برنامه‌هایی برای تقویت بنیه علمی همگام با پرورش روح تأمین کنند. همچنین دانشگاه‌های دولتی و دیگر مؤسسات آموزش عالی کشور وظیفه تأمین نیروی انسانی متخصص، آموزش و ارتقای علمی و نظری دانشجویان را دارند (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷) بنابراین ارائه خدمات آموزشی مختلف به چنین افرادی نیازمند وجود مأموریتی مشخص برای دانشکده‌های اقماری و نیز آماده‌سازی چشم‌اندازی شفاف در افق زمانی مشخص است. همچنین با توجه به وضعیت مالی دانشگاه‌ها، ضروری است مدیریت ارشد دانشگاه بوعلی سینا به فکر تدوین برنامه‌های جامع و راهبردی در راستای هدف‌های دانشکده‌های اقماری باشد. بدین منظور، در این پژوهش تلاش می‌شود با به‌کارگیری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، نخست وضع موجود دانشکده‌های اقماری در حوزه‌های داخلی و خارجی تحلیل شود. سپس با استفاده از نظرات کارشناسان و بهره‌گیری از الگوها و روش‌های علمی متداول، مورد استفاده جایگاه استراتژیک و استراتژی مناسب برای این دانشکده‌ها تعیین شود.

#### گزیده پیشینه پژوهش

در رابطه با موضوع پژوهش، مطالعات متعددی در بخش‌های مختلف انجام گرفته است که به برخی از موارد اشاره می‌شود.

ولی‌پورزند (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «رویکرد استراتژیک بر فرایند برنامه‌ریزی آموزشی» بیان کرده که اجرای دقیق برنامه‌های استراتژیک آموزشی نه تنها به ارتقای کیفی عملکرد کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمان خواهد انجامید بلکه کاهش هزینه‌هایی را که از راه پایین بودن بهره‌وری پدید می‌آیند را نیز در پی خواهد داشت؛ بنابراین استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک ضرورت در سازمان مطرح شده است و این توانایی را مدیران خواهد داد که جهت‌گیری‌های خود را در آینده، مشخص کنند و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن به دست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای استراتژی واحد هماهنگ کنند.

معمارزاده و مردانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر توسعه آموزش عالی ایران (بررسی در سه حوزه آموزش، پژوهش و فناوری)» دریافته‌اند که در توسعه نظام آموزش عالی در ایران، وجود اراده سیاسی، برنامه‌ریزی طولانی‌مدت و تا حدودی توجه به ریشه‌های ارزشی-دینی در اولویت

قرار دارد. همچنین مشخص شد اتخاذ رویکردهای امنیتی و مبانی فرهنگی-اجتماعی تا حدودی در اولویت نیست.

زرین‌سبب و جبللی سینکی (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی» اظهار داشته‌اند که سازمان‌های امروزی به دلیل تغییرات روزافزونی که در محیط بیرونی‌شان در امور اقتصادی، تکنولوژیک، اجتماعی، جمعیتی، رخ می‌دهد، نمی‌توانند بدون برنامه‌ریزی به رشد یا حتی بقای خود ادامه دهند. با توجه به اینکه ماهیت و سطوح تخصصی در فعالیت‌های آکادمیکی و روش سازمان‌دهی فعالیت‌ها، مانع ایجاد یک نظام اطلاعاتی مرکزی و جامع در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است، چنین سیستمی از الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها محسوب می‌شود. بنابراین مدل‌های برنامه‌ریزی که مطرح شده‌اند با توجه به این ویژگی‌ها و واقعیت‌ها در دانشگاه‌ها بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند؛ و برنامه‌ریزان باید از راه‌های مختلف، از تفویض تصمیم‌گیری، جدال بر سر مواضع یا همکاری بین ذی‌نفعان، تصمیماتی بگیرند که توافق و حمایت بیشتری را جلب کنند تا بتوانند توانایی پاسخ مناسب به محیط و تقاضاهای متنوع را به دست آورند.

ثابتی، سپهر و احمدی (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود تغییر و تحول خدمات دانشگاهی در طول زمان در اروپا و ایران و نیز رابطه دانشگاه و توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، انسانی و فرهنگی و تأثیر متقابل آنها در رسیدن به توسعه ملی را مطالعه و بررسی کردند.

پورعزت و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن» پیشنهادهایی را ارائه کردند: ایجاد ائتلاف استراتژیک میان دانشگاه‌های داخلی و دانشگاه‌ها و مؤسسات خارجی برای هم‌افزایی و افزایش مزیت رقابتی متقابل؛ توسعه دانش‌محوری و تفویض اختیار تصمیم‌گیری در مورد امور دانشگاه و سیاست‌گذاری آموزشی به استادان و دانشجویان؛ توسعه دسترسی به منابع آموزشی منعطف و بهره‌گیری از قابلیت‌های یادگیری الکترونیک برای تسریع فراگردهای آموزشی؛ ایجاد محیطی مناسب برای دانشجویان، از فرهنگ‌ها و قومیت‌های گوناگون، برای توسعه هم‌افزایی و افزایش قدرت مراوده در محیط چند فرهنگی؛ جستجوی منابع تأمین مالی جدید مبتنی بر رابطه متقابل دانشگاه‌ها و جامعه، بهبود بهره‌وری در تخصیص منابع

مالی و افزایش اثربخشی در بازدهی سرمایه‌گذاری‌های پژوهشی؛ تأکید بر آموزش مهارت‌های حرفه‌ای متناسب با نیازهای جامعه و مشارکت مؤثر در حل مسائل اجتماعی؛ تأکید بر مطالعات میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای، به‌ویژه در علوم انسانی؛ توسعه فرهنگ کار تیمی و زمینه‌سازی برای توسعه گروه‌های کاری فرا زمانی برای اجرای پژوهش در گذر نسل‌ها.

محمدی و طبری (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه و اجرای آن در سازمان‌ها» به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی استراتژیک، پیش از آنکه تکنیک و فن باشد، نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، زمینه مناسبی برای رشد و برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد نخواهد شد. برنامه‌ریزی استراتژیک، با مطرح کردن هدف‌های بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان، هم‌جهت و هماهنگ می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک به اثربخشی نظر دارد و منظور از اثربخشی آن است که هدف‌های اصلی و اساسی تعیین شود تا به آنها دست یابیم و از این راه، به یک مزیت رقابتی در بازار نائل شویم.

بنابراین، می‌توان اذعان داشت که با توسعه و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان بهتر کار می‌کند و می‌تواند نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تری نشان دهد. به‌طور کلی، تغییرات و تحولات فناورانه، اجتماعی، سیاسی و پیچیده شدن محیط برون‌سازمانی و ارتباطات گسترده؛ همه زمینه‌هایی است که برنامه‌ریزی استراتژیک را اجتناب‌ناپذیر کرده است. درنهایت، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک، می‌تواند مفیدترین و مؤثرترین شیوه تعیین استراتژی در سازمان‌ها قلمداد شود.

ژیانگ و ژوآوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل SWOT عملکرد دانشگاه‌های چین» به این نتیجه رسیدند که جمهوری خلق چین از سال ۱۹۷۸، زمانی که دولت اصلاحات اقتصادی را آغاز کرد، در مرحله انتقال از اقتصاد برنامه‌ریزی شده به اقتصاد بازار بوده است. منابع انسانی توسعه‌یافته توسط سازمان‌های آموزشی، شرایط مهمی برای یک کشور و توسعه آن است. عملکرد دانشگاه برای توسعه

1. Zhiyong & Zhaowei

اقتصادی چین به حمایت سیاسی از ارتقا، برنامه‌ریزی پیشرو، راهنمایی و هماهنگ‌سازی دولت‌های محلی و مرکزی نیاز دارد. توسعه اقتصادی بیشتر نیازمند استفاده از وظایف دانشگاه و همکاری متقابل بین دانشگاه، صنعت، مؤسسات پژوهشی، دولت و سایر سازمان‌های منطقه‌ای است. هسته این وظیفه این است که ادغام جامع آموزش و پرورش، علم و فناوری، اقتصاد و سیاست را اجرا کند. تکنیک سوات در موارد متعددی برای تعیین استراتژی و جایگاه استراتژیک سازمان‌ها از جمله صنایع (امینی و خباز، ۱۳۹۴؛ امینی و خباز، ۱۳۸۸) صنعت گردشگری (پورانجنار، ۱۳۹۵)، سیاسی (خرمشاد و مرادخانی، ۱۳۹۴) و موارد دیگر به کار رفته است.

### پرسش‌های پژوهش

- ۱- مهم‌ترین عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) توسعه دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا چیست؟
- ۲- مهم‌ترین عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) توسعه دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا چیست؟
- ۳- مهم‌ترین استراتژی‌های دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا به‌منظور ایجاد تعادل بین محیط درونی و بیرونی خود چه مواردی هستند؟
- ۴- جایگاه استراتژیک دانشکده‌های اقماری چیست؟

### روش پژوهش

روش این پژوهش از جنبه هدف، کاربردی است زیرا در پی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص انجام گرفته است و نتایج آن در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری قابل استفاده است. از جنبه گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی است. از این جهت توصیفی است که به‌منظور توضیح سیستماتیک، عینی و دقیق وقایع و خصوصیات جامعه مورد نظر صورت می‌گیرد.

جامعه آماری ۱۶۰۰ نفر از متخصصان، استادان، کارکنان و دانشجویان دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا بودند که با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه، تعیین شد و ۳۱۰ نفر پس از اعلام موافقت، در پژوهش مشارکت کردند.



این پژوهش در سه مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول، عوامل اولیه پرسشنامه با استفاده از بررسی مستندات مرتبط<sup>۱</sup> و مصاحبه با برخی از اعضای کمیته راهبردی دانشگاه، برخی از اعضای هیئت رئیسه و شورای دانشگاه و برخی مدیران خیره شناسایی و اعتباریابی شدند. در مرحله دوم، از بین اعضای نمونه نسبت به نظرسنجی و پیمایش اقدام شد. با تکمیل و گردآوری پرسشنامه‌ها تمامی فرصت‌ها و تهدیدها و قوت‌ها و ضعف‌های پیش روی دانشگاه، فهرست شد و تعداد (فراوانی) پاسخ‌دهندگان به هر یک از این عوامل داخلی و خارجی مشخص شدند. در مرحله سوم، با استفاده از ماتریس SWOT و بر اساس نظرات خبرگان مرحله اول، استراتژی‌های هر بُعد استخراج و جایگاه استراتژیک دانشکده‌های اقماری تعیین شد. برای آزمون روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوا استفاده شد. بدین منظور از نظرات استاد راهنما و مشاور و همچنین چند تن از مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا بهره گرفته شد. پایایی کل پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد که نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است.

#### یافته‌ها

توصیف ویژگی‌های دموگرافیک پاسخگویان  
 از مجموع ۳۱۰ پاسخگو، ۶۵ نفر (۲۱/۰ درصد) زن و ۲۴۳ نفر (۷۸/۴ درصد) مرد بودند. ۲ نفر (۰/۶ درصد) از پاسخگویان، جنسیت خود را مشخص نکرده بودند. میانگین سنی پاسخگویان، ۲۵/۹۶ سال بوده است. همچنین، از مجموع ۳۱۰ پاسخگو، بیشتر پاسخگویان (۹۵/۵ درصد) ۲۰-۴۰ ساله بود. ۱ نفر (۰/۳ درصد) از پاسخگویان، سن خود را مشخص نکرده بود.  
 از مجموع ۳۱۰ پاسخگو، ۲ نفر (۰/۶ درصد) فوق دیپلم، ۱۰ نفر (۳/۲ درصد) فوق دیپلم، ۲۸۲ نفر (۹۱ درصد) کارشناسی، ۱۰ نفر (۳/۲ درصد) کارشناسی ارشد و ۲ نفر (۰/۶ درصد) دکتری بودند. ۴ نفر (۱/۳ درصد) از پاسخگویان، تحصیلات خود را مشخص نکرده بودند.

<sup>۱</sup>. برای مطالعه بیشتر به مستندات سند راهبردی دانشگاه بوعلی سینا مراجعه فرمایید.

بررسی عوامل داخلی شامل نقاط قوت و نقاط ضعف (پاسخ به پرسش اول پژوهش)

جدول (۱) توصیف عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف)

آماره‌های توصیفی				متغیرها
انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	بیشترین (Max)	کمترین (Min)	
۰/۳۶۴	۳/۶۴	۵	۱	عوامل داخلی (IF)
۰/۶۰۳	۳/۰۳	۵	۱	۱- نقاط قوت (S)
۰/۴۵۰	۴/۷۷	۵	۱	۲- نقاط ضعف (W)

کاملاً مخالفم = ۱؛ مخالفم = ۲؛ نظری ندارم = ۳؛ موافقم = ۴؛ کاملاً موافقم = ۵  
N=310

با توجه به جدول (۱) میانگین عوامل داخلی (IF) و زیرمجموعه آن یعنی نقاط قوت و نقاط ضعف به ترتیب ۳/۶۴، ۳/۰۳ و ۴/۷۴ به دست آمده است به نحوی که میانگین نقاط ضعف بیشتر از میانگین نظری و بیشتر از میانگین نقاط قوت است. به علاوه، هر یک از نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (O) از طریق آماره‌های کمترین، بیشترین، میانگین، انحراف معیار و آماره‌ی t تک‌نمونه در جدول‌ها توصیف شده‌اند. لازم به توضیح است که برای بررسی دقیق‌تر عوامل داخلی از آزمون t تک‌نمونه استفاده شد.

فرض‌های آماری برای نقاط قوت:

فرض صفر: عامل مورد بررسی به‌عنوان نقطه قوت تلقی نمی‌شود.

فرض یک: عامل مورد بررسی به‌عنوان نقطه قوت تلقی می‌شود.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

جدول (۲) توصیف نقاط قوت

تأیید رد /	معنی‌داری	آماره t	انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	بیشترین (Max)	کمترین (Min)	عبارات	رد / تأیید
تأیید	۰/۰۰۰	۱۳/۰۲۶	۱/۰۷۷	۳/۷۴	۵	۱	بهره‌گیری از کادر مدیریت مجرب؛	S1
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۹۰۴	۱/۳۱۰	۳/۲۹	۵	۱	انتخاب کارکنان زبده و متعهد؛	S2
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۷۹۵	۱/۱۳۳	۳/۷۰	۵	۱	جذب و بهره‌مندی از اعضای هیئت علمی توانمند؛	S3
رد	۰/۰۰۰	-۶/۰۲۷	۱/۳۹۷	۲/۵۲	۵	۱	استقرار در نقطه مناسبی از شهر؛	S4
رد	۰/۰۰۰	-۱۳/۱۶۲	۱/۱۴۵	۲/۱۴	۵	۱	استفاده از فناوری‌های نوین و به‌روز؛	S5
رد	۰/۰۰۰	-۲۰/۱۸۱	۱/۰۲۰	۱/۸۱	۵	۱	نبود محدودیت برای جذب دانشجو؛	S6
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۴۰۷	۱/۱۴۳	۳/۴۸	۵	۱	سهولت سفرهای علمی و برنامه‌های پژوهشی به دلیل تک جنسیتی بودن؛	S7
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۷۱۸	۱/۱۰۳	۳/۵۵	۵	۱	وجود تشکل و نشریات مستقل؛	S8
کاملاً مخالفم = ۱؛ مخالفم = ۲؛ نظری ندارم = ۳؛ موافقم = ۴؛ کاملاً موافقم = ۵ N=310 میانگین نظری = ۳								

بر اساس جدول (۲) بر اساس آماره میانگین، پارامترهای S1 (بهره‌گیری از کادر مدیریت مجرب) و S2 (جذب و بهره‌مندی از اعضای هیئت علمی توانمند) بارزترین نقاط قوت سازمان محسوب می‌شوند. به‌علاوه بر اساس نتایج آزمون t تک‌نمونه، پارامترهای S4، S5 و S6 به‌عنوان نقاط قوت تلقی نمی‌شوند.

فرض‌های آماری برای نقاط ضعف:

فرض صفر: عامل مورد بررسی به‌عنوان نقطه ضعف تلقی نمی‌شود.

فرض یک: عامل مورد بررسی به‌عنوان نقطه ضعف تلقی می‌شود.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

جدول (۳) توصیف نقاط ضعف

رد / تأیید	معنی داری	آماره t	انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	بیشترین (Max)	کمترین (Min)	عبارات	رد / تأیید
تأیید	۰/۰۰۰	۳۰/۹۲۸	۰/۶۵۵	۴/۱۹	۵	۱	عدم تأمین مالی مناسب؛	W1
تأیید	۰/۰۰۰	۳۲/۰۱۲	۰/۶۹۹	۴/۲۸	۵	۱	تناسب نداشتن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود با نیازهای آموزشی بیشتر دانشجویان؛	W2
تأیید	۰/۰۰۰	۳۰/۷۳۲	۰/۷۲۱	۴/۲۶	۵	۱	کمبود فضای آموزشی و رفاهی؛	W3
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۳۵۰	۱/۱۵۸	۳/۶۸	۵	۱	تأمین بخش عمده‌ای از منابع مالی از بودجه‌های دولتی؛	W4
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۶۲۷	۱/۱۳۴	۳/۵۶	۵	۱	نبود تناسب استاد به دانشجو؛	W5
تأیید	۰/۰۰۰	۴۲/۱۹۴	۰/۶۳۲	۴/۵۲	۵	۱	شکل نگرفتن دوره‌های تحصیلات تکمیلی؛	W6
تأیید	۰/۰۰۰	۴۰/۱۸۶	۰/۶۶۳	۴/۵۱	۵	۱	بهره‌مندی تنها از یک یا دو گروه آموزشی؛	W7
تأیید	۰/۰۰۰	۲۵/۸۹۷	۰/۹۲۹	۴/۳۷	۵	۱	متعدد بودن وظایف و مسئولیت‌های کارکنان؛	W8
تأیید	۰/۰۰۰	۲۱/۵۲۴	۱/۰۰۴	۴/۲۳	۵	۱	دوری و دسترسی نداشتن به امکانات سایت اصلی؛	W9
<p>N=310 کاملاً مخالفم = ۱؛ مخالفم = ۲؛ نظری ندارم = ۳؛ موافقم = ۴؛ کاملاً موافقم = ۵ میانگین نظری = ۳</p>								

بر اساس جدول (۳) آماره میانگین، پارامترهای W6 (شکل نگرفتن دوره‌های تحصیلات تکمیلی) و W7 (بهره‌مندی تنها از یک یا دو گروه آموزشی) مهم‌ترین

نقاط ضعف سازمان بوده‌اند. بر اساس نتایج آزمون t تک‌نمونه، همه پارامترهای مندرج در جدول (۳) از نقاط ضعف تلقی می‌شوند.  
 بررسی عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها (پاسخ به پرسش دوم پژوهش)

جدول (۴) توصیف عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

آماره‌های توصیفی				متغیرها
انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	بیشترین (Max)	کمترین (Min)	
۰/۴۳۱	۳/۸۳	۵	۱	عوامل خارجی (EF)
۰/۶۰۳	۳/۶۰	۵	۱	۱- فرصت‌ها (O)
۰/۵۰۱	۴/۰۳	۵	۱	۲- تهدیدها (T)

N=310 کاملاً مخالفم = ۱؛ مخالفم = ۲؛ نظری ندارم = ۳؛ موافقم = ۴؛ کاملاً موافقم = ۵

همان‌گونه که در جدول (۴) دیده می‌شود میانگین عوامل خارجی (EF) و زیرمجموعه آن یعنی فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب ۳/۸۳، ۳/۶۰ و ۴/۰۳ و بیشتر از میانگین نظری (۳) به دست آمده است. لازم به توضیح است که میانگین تهدیدها بیشتر از میانگین فرصت‌ها است. همچنین، هر یک از فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) از طریق آماره‌های کمترین، بیشترین، میانگین، انحراف معیار و آماره t تک‌نمونه توصیف شده‌اند.

فرض‌های آماری برای فرصت‌ها:

فرض صفر: عامل مورد بررسی به‌عنوان فرصت تلقی نمی‌شود.

فرض یک: عامل مورد بررسی به‌عنوان فرصت تلقی می‌شود.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

جدول (۵) توصیف فرصت‌ها

رد / تأیید	معنی داری	آماره t	انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	بیشترین (Max)	کمترین (Min)	عبارات	رد / تأیید
رد	۰/۰۰۰	-۵/۹۴۲	۱/۳۰۲	۲/۵۶	۵	۱	حضور جوانان علاقه‌مند به تحصیل در شهرستان‌ها	O1
تأیید	۰/۰۰۰	۲۲/۱۹۴	۰/۸۳۴	۴/۰۶	۵	۱	تنوع صنایع مرتبط در محل استقرار دانشکده	O2
رد	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱/۳۵۶	۳/۰۰	۵	۱	گرایش دانشجویان از شهرهای اطراف به این دانشکده	O3
تأیید	۰/۰۰۰	۱۷/۹۵۵	۰/۸۷۱	۳/۹۱	۵	۱	افزایش نیاز جامعه به تربیت نیروی انسانی ماهر	O4
تأیید	۰/۰۰۰	۲۰/۱۸۰	۰/۹۱۱	۴/۰۵	۵	۱	وجود شرکت‌های دولتی و خصوصی مستعد برای عقد قراردادهای آموزشی و پژوهشی	O5
تأیید	۰/۰۰۰	۲۳/۲۶۳	۰/۸۰۰	۴/۰۶	۵	۱	فراهم بودن فضای فرهنگی شهر برای توسعه دانشکده	O6

N=310 کاملاً مخالفم = ۱؛ مخالفم = ۲؛ نظری ندارم = ۳؛ موافقم = ۴؛ کاملاً موافقم = ۵  
میانگین نظری = ۳

بر اساس آماره میانگین به دست آمده از جدول ۵، پارامترهای O2 (تنوع صنایع مرتبط در محل استقرار دانشکده) و O6 (فراهم بودن فضای فرهنگی شهر برای توسعه دانشکده) مهم‌ترین فرصت‌های سازمان بوده‌اند. همچنین، بر اساس نتایج آزمون t تک‌نمونه، پارامترهای O1 و O3 به‌عنوان فرصت تلقی نمی‌شوند.

فرض‌های آماری برای تهدیدها:

فرض صفر: عامل مورد بررسی به‌عنوان تهدید تلقی نمی‌شود.

فرض یک: عامل مورد بررسی به‌عنوان تهدید تلقی می‌شود.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

جدول (۶) توصیف تهدیدها

رد / تأیید	معنی داری	آماره t	انحراف معیار (SD)	میانگین (M)	بیشترین (Max)	کمترین (Min)	عبارات	ت. س.
تأیید	۰/۰۰۰	۷/۹۹۱	۱/۱۳۶	۳/۵۲	۵	۱	امکانات مناسب‌تر رقبا	T1
تأیید	۰/۰۰۰	۱۴/۹۱۰	۰/۹۹۷	۳/۸۵	۵	۱	بالا بودن نرخ تورم و اثر آن بر هزینه‌های دانشگاه	T2
تأیید	۰/۰۰۰	۲۴/۱۴۱	۰/۷۰۸	۳/۹۸	۵	۱	بهره‌مندی سایر دانشگاه‌ها از آموزش‌های مجازی	T3
تأیید	۰/۰۰۰	۲۹/۱۶۳	۰/۶۸۸	۴/۱۵	۵	۲	وجود مراکز متعدد آموزش عالی با رشته‌های متنوع	T4
تأیید	۰/۰۰۰	۸/۴۰۴	۱/۵۴۲	۳/۷۴	۵	۱	کاهش تراز دانشجویان قبولی در دانشکده‌های اقماری	T5
تأیید	۰/۰۰۰	۴۱/۵۸۱	۰/۶۳۹	۴/۵۲	۵	۱	کاهش روزافزون تقاضا در رشته‌های کارشناسی؛	T6
تأیید	۰/۰۰۰	۴۸/۳۳۴	۰/۵۵۰	۴/۵۲	۵	۳	بیکاری فارغ‌التحصیلان به دلیل رکود اقتصادی	T7
کاملاً مخالفم = ۱؛ مخالفم = ۲؛ نظری ندارم = ۳؛ موافقم = ۴؛ کاملاً موافقم = ۵ میانگین نظری = ۳ N=310								

بر اساس آماره میانگین مؤلفه‌های تهدیدها که در جدول (۶) دیده می‌شود، پارامترهای T6 (کاهش روزافزون تقاضا در رشته‌های کارشناسی) و T7 (بیکاری فارغ التحصیلان به دلیل رکود اقتصادی) مهم‌ترین تهدیدهای سازمان بوده‌اند. بر اساس نتایج آزمون t تک‌نمونه، همه پارامترهای مندرج در جدول (۶) به‌عنوان تهدید تلقی می‌شوند.

### ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

همان‌طور که در جدول (۷) دیده می‌شود مجموع وزن نقاط ضعف بیشتر از مجموع وزن نقاط قوت است و به معنای آن است که نقاط ضعف سازمان بر نقاط قوت آن، برتری و چیرگی دارد. در این باره، نمره نهایی نقاط قوت ۱/۰۵۱ و نمره نهایی نقاط ضعف ۲/۹۳۲ به دست آمده است. لازم به توضیح است که ضریب (وزن) هر پارامتر، مقداری بین صفر تا یک است که البته باید مجموع این ضرایب (وزن‌ها) یک باشد. مثلاً مجموع ضرایب (وزن‌ها) مربوط به پارامترهای نقاط قوت و ضعف روی هم باید یک (۱) شود. این موضوع در مورد فرصت‌ها و تهدیدها نیز صدق می‌کند.

جدول (۷) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف)

نمره نهایی	نمره	ضریب	وزن پارامتر	میانگین	عبارات	شماره
۰/۱۸۰	۳	۰/۰۶۰	۰/۱۵۴	۳/۷۴	بهره‌گیری از کادر مدیریت مجرب؛	S1
۰/۱۵۹	۳	۰/۰۵۳	۰/۱۳۵	۳/۲۹	انتخاب کارکنان زبده و متعهد؛	S2
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	۰/۱۵۲	۳/۷۰	جذب و بهره‌مندی از اعضای هیئت علمی توانمند؛	S3
۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	۰/۱۰۴	۲/۵۲	استقرار در نقطه مناسبی از شهر؛	S4
۰/۱۰۲	۳	۰/۰۳۴	۰/۰۸۸	۲/۱۴	استفاده از فناوری‌های نوین و به‌روز؛	S5
۰/۰۸۷	۳	۰/۰۲۹	۰/۰۷۴	۱/۸۱	نبود محدودیت برای جذب دانشجو؛	S6
۰/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	۰/۱۴۳	۳/۴۸	سهولت برای سفرهای علمی و برنامه های پژوهشی به دلیل تک‌جنسیتی بودن؛	S7
۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۰/۱۴۶	۳/۵۵	وجود تشکل و نشریات مستقل؛	S8
۱/۰۵۱	-	۰/۳۸۹	۱	۲۴/۲۳	مجموع	
میانگین نقاط قوت = ۳/۰۳						
۰/۲۰۱	۳	۰/۰۶۷	۰/۱۱۱	۴/۱۹	عدم تأمین مالی مناسب؛	W1
۰/۲۰۷	۳	۰/۰۶۹	۰/۱۱۳	۴/۲۸	تناسب نداشتن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود با نیازهای آموزشی بیشتر دانشجویان؛	W2
۰/۲۰۴	۳	۰/۰۶۸	۰/۱۱۳	۴/۲۶	کمبود فضای آموزشی و رفاهی؛	W3
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	۰/۰۹۷	۳/۶۸	تأمین بخش عمده‌ای از منابع مالی از بودجه‌های دولتی؛	W4
۰/۱۷۱	۳	۰/۰۵۷	۰/۰۹۴	۳/۵۶	نبود تناسب استاد به دانشجو؛	W5
۰/۲۱۹	۳	۰/۰۷۳	۰/۱۲۰	۴/۵۲	شکل نگرفتن دوره‌های تحصیلات تکمیلی؛	W6



نمره نهایی	نمره	ضریب	وزن پارامتر	میانگین	عبارات	نمره نهایی
۰/۲۸۸	۴	۰/۰۷۲	۰/۱۱۹	۴/۵۱	بهره‌مندی تنها از یک یا دو گروه آموزشی؛	W7
۰/۲۱۰	۳	۰/۰۷۰	۰/۱۱۶	۴/۳۷	متعدد بودن وظایف و مسئولیت‌های کارکنان؛	W8
۰/۲۰۴	۳	۰/۰۶۸	۰/۱۱۲	۴/۲۳	دوری و دسترسی نداشتن به امکانات سایت اصلی؛	W9
۱/۸۸۱	-	۰/۶۱۱	۱	۳۷/۶۰		مجموع
۲/۹۳۲						کل
میانگین نقاط ضعف = ۴/۱۷						

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

بر اساس نتایج در جدول (۸)، مجموع وزن فرصت‌ها کمتر از مجموع وزن تهدیدها به دست آمده است و به معنای آن است که تهدیدهای سازمان از فرصت‌های پیش روی آن، بیشتر است. در این باره، نمره نهایی فرصت‌ها ۱/۲۹۶ و نمره نهایی تهدیدها ۳/۲۳۹ به دست آمده است.

جدول (۸) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

نمره نهایی	نمره	ضریب	وزن پارامتر	میانگین	عبارات	نمره نهایی
۰/۱۵۳	۳	۰/۰۵۱	۰/۱۱۸	۲/۵۶	حضور جوانان علاقه‌مند به تحصیل در شهرستان‌ها	O1
۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱	۰/۱۸۷	۴/۰۶	تنوع صنایع مرتبط در محل استقرار دانشکده	O2
۰/۱۸۰	۳	۰/۰۶۰	۰/۱۳۸	۳/۰۰	گرایش دانشجویان از شهرهای اطراف به این دانشکده	O3
۰/۲۳۴	۳	۰/۰۷۸	۰/۱۸۰	۳/۹۱	افزایش نیاز جامعه به تربیت نیروی انسانی ماهر	O4
۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱	۰/۱۸۷	۴/۰۵	وجود شرکت‌های دولتی و خصوصی مستعد برای عقد قراردادهای آموزشی و پژوهشی	O5
۰/۲۴۳	۳	۰/۰۸۱	۰/۱۸۷	۴/۰۶	فراهم بودن فضای فرهنگی شهر برای توسعه دانشکده	O6
۱/۲۹۶	-	۰/۴۳۳	۱	۲۱/۶۴		مجموع

میانگین فرصت‌ها = ۳/۶۰					
۰/۲۱۰	۳	۰/۰۷۰	۰/۱۲۴	۳/۵۲	T1 امکانات مناسب‌تر رقبا
۰/۲۳۱	۳	۰/۰۷۷	۰/۱۳۶	۳/۸۵	T2 بالا بودن نرخ تورم و اثر آن بر هزینه‌های دانشگاه
۰/۲۳۷	۳	۰/۰۷۹	۰/۱۴۰	۳/۹۸	T3 بهره‌مندی سایر دانشگاه‌ها از آموزش‌های مجازی
۰/۲۴۹	۳	۰/۰۸۳	۰/۱۴۶	۴/۱۵	T4 وجود مراکز متعدد آموزش عالی با رشته‌های متنوع
۰/۲۹۶	۴	۰/۰۷۴	۰/۱۳۲	۳/۷۴	T5 کاهش تراز دانشجویان قبولی در دانشکده‌های اقماری
۰/۳۶۰	۴	۰/۰۹۰	۰/۱۵۹	۴/۵۲	T6 کاهش روزافزون تقاضا در رشته‌های کارشناسی؛
۰/۳۶۰	۴	۰/۰۹۰	۰/۱۵۹	۴/۵۲	T7 بیکاری فارغ‌التحصیلان به دلیل رکود اقتصادی
۱/۹۴۳	-	۱	-	۴۹/۹۲	مجموع
۳/۲۳۹					کل
میانگین تهدیدها = ۴/۰۳					

- استخراج استراتژی‌های توسعه دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا بر اساس ماتریس SWOT (پاسخ به پرسش سوم پژوهش)
- در این مرحله، بر اساس نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)، ماتریس SWOT تشکیل شد. با بررسی تمامی پارامترها در نهایت هفت استراتژی بر اساس جلسه هم‌فکری با خبرگان به شرح زیر استخراج شد که به صورت خلاصه در جدول (۹) درج شده است.
- راهبردهای SO یا تهاجمی:
- SO1: تلاش برای ایجاد پیوند قوی‌تر بین دانشگاه و صنعت با توجه به کادر مدیریتی مجرب؛
  - SO2: جذب دانشجویان بومی و غیربومی با توجه به وجود اعضای هیئت علمی توانمند؛
  - راهبرد WO یا محافظه‌کارانه:
  - WO1: برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به سازمان‌های دولتی و خصوصی؛

- WO2: ایجاد پارک علم و فناوری و پشتیبانی از شرکت‌های دانش‌بنیان راهبردهای ST یا رقابتی:
- ST1: برگزاری دوره‌های کارآفرینی برای دانشجویان با تکیه بر اعضای هیئت علمی توانمند؛
- ST2: ایجاد رشته‌های تحصیلات تکمیلی با توجه به وجود اعضای هیئت علمی توانمند؛
- راهبردهای WT یا تدافعی:
- WT1: تأسیس پردیس دانشگاهی برای کاهش هزینه‌های آموزشی و رفاهی و حرکت به سمت ایجاد رشته‌های تحصیلات تکمیلی
- WT2: تجمیع دانشکده‌های اقماری داخل دانشگاه برای بهره‌مندی از امکانات سایت اصلی و بالا بردن سطح علمی دانشجویان

جدول (۹) استراتژی‌های توسعه دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا

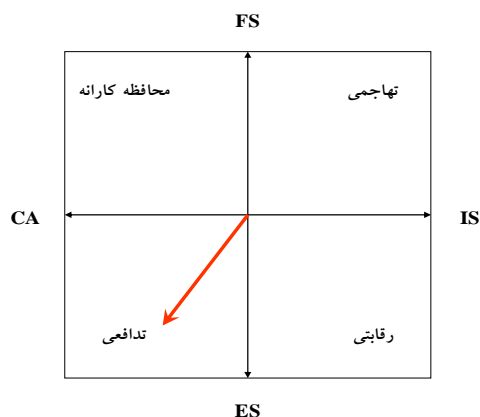
نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
عدم تأمین مالی مناسب؛ تناسب نداشتن امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود با نیازهای آموزشی بیشتر دانشجویان؛ کمبود فضای آموزشی و رفاهی؛ تأمین بخش عمده‌ای از منابع مالی از بودجه‌های دولتی؛ نبود تناسب استاد به دانشجو؛ شکل نگرفتن دوره‌های تحصیلات تکمیلی؛ بهره‌مندی تنها از یک یا دو گروه آموزشی؛ متعدد بودن وظایف و مسئولیت‌های کارکنان؛ دوری و دسترسی نداشتن به امکانات سایت اصلی؛	بهره‌گیری از کادر مدیریت مجرب؛ انتخاب کارکنان زبده و متعهد؛ جذب و بهره‌مندی از اعضای هیئت علمی توانمند؛ استقرار در نقطه مناسبی از شهر؛ استفاده از فناوری‌های نوین و به‌روز؛ نداشتن محدودیت برای جذب دانشجو؛ سهولت برای سفرهای علمی و برنامه‌های پژوهشی به دلیل تک‌جنسیتی بودن؛ وجود تشکل و نشریات مستقل؛	
استراتژی‌های WO (محافظه‌کارانه)	استراتژی‌های SO (تهاجمی)	فرصت‌ها (O)
WO1: برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به سازمان‌های دولتی و خصوصی	SO1: تلاش برای ایجاد پیوند قوی‌تر بین دانشگاه و صنعت با توجه به کادر مدیریتی مجرب	حضور جوانان علاقه‌مند به تحصیل در شهرستان‌ها تنوع صنایع مرتبط در

<p>(W2W3W5W9O2O5) WO2: ایجاد پارک علم و فناوری و حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان (W1W4O2O4O5)</p>	<p>(S1S5O2O4O5) SO2: جذب دانشجویان بومی و غیربومی با توجه به وجود اعضای هیئت علمی توانمند (S3S6O1O3O7)</p>	<p>محل استقرار دانشکده گرایش دانشجویان از شهرهای اطراف به این دانشکده افزایش نیاز جامعه به تربیت نیروی انسانی ماهر وجود شرکت‌های دولتی و خصوصی مستعد برای عقد قراردادهای آموزشی و پژوهشی فراهم بودن فضای فرهنگی شهر برای توسعه دانشکده</p>
<p>استراتژی‌های WT (تدافعی) WT1: تأسیس پردیس دانشگاهی در محل استقرار یکی از دانشکده‌ها جهت کاهش هزینه‌های آموزشی، رفاهی و حرکت به سمت ایجاد رشته‌های تحصیلات تکمیلی (W1W3W5W7W8T1T2T5T6) WT2: تجمیع دانشکده‌های اقماری در داخل دانشگاه، جهت بهره‌مندی از امکانات سایت اصلی و بالا بردن سطح علمی دانشجویان (W1W2W3W5W6W7T1T5)</p>	<p>استراتژی‌های ST (رقابتی) ST1: برگزاری دوره‌های کارآفرینی برای دانشجویان با تکیه بر اعضای هیئت علمی توانمند (S3S5S6T5T7) ST2: ایجاد رشته‌های تحصیلات تکمیلی با توجه به وجود اعضای هیئت علمی توانمند (S3S6T4T6)</p>	<p>تهدیدها (T) امکانات مناسب‌تر رقبا بالا بودن نرخ تورم و اثر آن بر هزینه‌های دانشگاه بهره‌مندی سایر دانشگاه‌ها از آموزش‌های مجازی وجود مراکز متعدد آموزش عالی با رشته‌های متنوع کاهش تراز دانشجویان قبولی در دانشکده‌های اقماری کاهش روزافزون تقاضا در رشته‌های کارشناسی؛ بیکاری فارغ‌التحصیلان به دلیل رکود اقتصادی</p>

### تعیین جایگاه استراتژیک دانشکده‌های اقماری (پاسخ به پرسش چهارم پژوهش)

بر اساس ماتریس SWOT و ماتریس‌های عوامل داخلی و خارجی نموداری برای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک ارائه می‌شود. لازم به توضیح است با توجه به اینکه نقاط میانگین نقاط ضعف و تهدیدها از میانگین نقاط قوت و فرصت‌ها بیشتر است، بنابراین استراتژی‌های سازمان به استراتژی‌های تدافعی تمایل دارد. به علاوه، استراتژی‌های رقابتی نیز می‌تواند در کنار استراتژی‌های تدافعی کارساز باشد. از این‌رو، استراتژی‌های تدافعی در کنار استراتژی‌های رقابتی می‌توانند به توسعه

دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا کمک کنند. بر این اساس، می‌توان ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) را به صورت نمودار (۱) نمایش داد.



نمودار (۱) ماتریس موقعیت و ارزیابی استراتژیک برای دانشکده‌های اقماری دانشگاه بوعلی سینا

### جمع‌بندی و ارائه پیشنهادها

به‌طور خلاصه، در این مقاله شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف از یک سو و مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها از سوی دیگر برای دانشکده‌های اقماری در دانشگاه بوعلی سینا مورد توجه قرار گرفت. در مجموع، نقاط ضعف بر نقاط قوت غلبه داشته و تهدیدها بر فرصت‌ها چیره بود. لذا جایگاه و رویکرد تدافعی مناسب‌ترین رویکرد استراتژیک در چنین دانشکده‌هایی تشخیص داده شد. مهم‌ترین پیشنهادها بر اساس یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- با توجه به پررنگ‌تر بودن نقاط ضعف بر نقاط قوت پیشنهاد می‌شود ابتدا دانشگاه به برطرف کردن نقاط ضعف کلیدی مانند دوری از سایت اصلی دانشگاه و چندکاره بودن کارکنان اقدام کند. در درجه دوم به نقاط قوت مانند امکان سفرهای دانشجویی راحت‌تر به علت تک‌جنسیتی بودن و وجود نشریات مستقل دانشجویی تأکید ورزد.
- ۲- با توجه به غلبه تهدیدها به فرصت‌ها در دانشکده‌های اقماری، پیشنهاد می‌شود توسعه چنین دانشکده‌هایی در دانشگاه بوعلی سینا و سایر دانشگاه‌ها

حتی‌المقدور صورت نگیرد؛ چراکه دشواری‌ها و مشکلات فراوان محیطی مانند امکانات ضعیف‌تر نسبت به رقبا و بیکاری و بی‌انگیزگی در دانشجویان، مشکلات دانشگاه را بیشتر خواهد کرد.

۳- با توجه به جایگاه استراتژیک این دانشکده‌ها یعنی تأکید بر رویکرد تدافعی، استراتژی‌های تدافعی مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای توسعه دانشکده‌های اقماری هستند. استراتژی تأسیس پردیس دانشگاهی در محل استقرار یکی از دانشکده‌ها یا سایت اصلی دانشگاه برای کاهش هزینه‌های آموزشی، رفاهی و حرکت به سمت ایجاد رشته‌های تخصصی به‌عنوان بهترین استراتژی پیشنهاد می‌شود.

### منابع

- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ رستگار، عباسعلی و نامنی، احمد (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی تغییرات رویکردی آموزش عالی در توسعه سرمایه انسانی کشور؛ سناریویی محتمل برای افق ۱۴۱۰. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۱ (۳)، ۳۱-۵۵.
- امینی، محمدمتقی و خباز باویل، صمد (۱۳۸۸). تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی (مطالعه موردی: شرکت سه‌سند خودرو تبریز). مدیریت بازرگانی، ۱ (۲)، ۱۷ - ۳۲.
- امینی، محمدمتقی و خباز باویل، صمد (۱۳۹۴). صمد تدوین استراتژی صنعت ساخت قطعات خودرو: مطالعه موردی شرکت‌های کوچک سازنده قطعات خودرو شهرک صنعتی شهید رجایی تبریز. بررسی‌های بازرگانی، ۴۸، ۲ - ۱۳.
- انتظاری، عباس؛ پرورش، محمدمهدی؛ کارخانه، رضا و جوادی، محمدمهدی (۱۳۸۷). تدوین برنامه راهبردی آموزش رشته تخصصی چشم پزشکی در ایران. مجله چشم پزشکی بینا، ۱۳ (۴)، ۴۵۰-۴۵۷.
- پور انجنار، گل‌بهار؛ سالارزهی، حبیب‌الله و تباوار، علی‌اصغر (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی راهبردهای توسعه کارآفرینی گردشگری روستایی در استان گلستان با رویکرد تلفیقی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و روش سوات. روستا و توسعه، ۱۹ (۲)، ۱۰۷ - ۱۲۹.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ خواستار، حمزه؛ طاهری عطار، غزاله و فراچی، محمدمهدی (۱۳۸۷). الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن. مجله مطالعات معرفتی در دانشگاه اسلامی، ۴۰، ۳ - ۲۲.
- ثابتی، مریم؛ سپهر، محمد همایون و احمدی، فخرالدین (۱۳۹۳). نقش آموزش عالی در توسعه ملی. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۶ (۴)، ۵۹ - ۷۰.
- خرمشاد، محمدمباقر و مرادخانی، حمید (۱۳۹۴). بررسی جایگاه قدرت منطقه‌ای جمهوری اسلامی ایران بر اساس الگوی سوات (SWOT). رهیافت انقلاب اسلامی، ۳۳، ۳ - ۲۶.
- زرین‌سبب، مهدی و جلیلی سینکی، عبدالله (۱۳۹۰). ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، اولین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴، تهران، پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت.

سیدعلوی، سیدمحمد و مهاجران، بهناز (۱۳۹۶). الزامات آموزش عالی ایران برای پیوستن به سازمان جهانی تجارت. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۳ (۱)، ۱۳۷-۱۶۱.

کافمن، راجرز و هرمن، جری (۱۳۷۴). *برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی؛ ترجمه عباس بازرگان و فریده مشایخ*. تهران: انتشارات مدرسه.

محمدی، حامد و طبری، مجتبی (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه و اجرای آن در سازمان‌ها. *مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی*، ۲۵۱ و ۲۵۲، ۲۷۲ - ۲۷۹.

معمارزاده طهران، غلامرضا و مردانی، محمدرضا (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر توسعه آموزش عالی ایران: بررسی در سه حوزه آموزش، پژوهش و فناوری. *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، ۵ (۱۸)، ۱۸۳ - ۲۲۲.

- Acur, Nuran & Englyst, Linda (2006). Assessment of strategy formulation: how to ensure quality in process and outcome; *International Journal of production Management*, 26 (1), 69-91.
- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T. & Taylor, Marilyn (2004). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Mcgraw-Hill.
- Lee, T. H. & Liu, R. T. (2011). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threat) analysis. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, 2 (3), 38 - 47.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari*. Prentice Hall.
- Pan, Su-Yan (2013). China's approach to the international market for higher education students: strategies and implications. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 35 (3), 249-263.
- Sorokina, U. (2016). The use of marketing techniques and tools for the improvement of the institutional components of the Russian higher education space. *Koncept: Scientific & Methodological e-magazine*, 4 (4), 16-20.
- Tanabe, Mario; Claudio Felisoni De Angelo & Nicholas Alexander. (2004). the effectiveness of strategic planning: competitiveness in the Brazilian supermarket sector. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 11 (5), 159.
- Zhiyong, L. & Zhaowei, Q. (2012). SWOT Analysis of function of Chinese Universities. *IERI Procedia*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212667812000925>