

## تدوین استراتژی توسعه حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از روش SWOT، SPACE و QSPM (مطالعه واحدهای استان تهران و البرز)

فرهاد حمزه پور<sup>۱</sup>، بهرام رنجبران<sup>۲\*</sup>، سعید فتحی<sup>۳</sup>، آذرنوش انصاری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۲۷ صص ۹۳-۱۲۶ تاریخ پذیرش: ۹۸/۶/۲۵

### چکیده

امروزه مدیریت دانشگاهی به فعالیتی پویا مبدل شده، چنانچه مدیران بخواهند راهبردها و اهداف مناسبی اتخاذ کنند، باید به برنامه‌ریزی استراتژیک اقدام کرده‌اند. لذا در ابتدا، نیازمند آگاهی و شناخت وضعیت حاضر خود هستند. هدف از این مطالعه، شناخت حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی از طریق تحلیل درونی و بیرونی است. در این پژوهش از روش آمیخته کمی- کیفی استفاده شد. جامعه پژوهش همه مدیران و معاونان پژوهش، دانشجویان و استادان عضو باشگاه پژوهشگران جوان استان‌های تهران و البرز بودند که ۳۷۰ نفر نمونه به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته شامل 74 گویه در چهار حوزه SWOT می‌باشد. براساس ضریب آلفای کراباخ پایایی پرسشنامه ۰/۹۸ برآورد شد و روایی محتوایی براساس نظرات اساتید و متخصصین دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و تحلیل SWOT استفاده شد. با توجه به نتایج حاصل از تشکیل ماتریس عوامل داخلی، خارجی و امتیاز کسب شده ( $IFE=2/60$ ،  $EFE=2/59$ )، استراتژی حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه تهاجمی (SO) قرار گرفت. بدین معنی که قوت‌های پیش روی حوزه پژوهش بر ضعف‌های آن غلبه دارد. بنابراین حوزه پژوهش دانشگاه آزاد می‌تواند زمینه توسعه فعالیت‌های مطلوب پژوهشی را فراهم آورد.

**کلمات کلیدی:** پژوهش، برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل بیرونی، تحلیل درونی

۱ - دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲ - استاد گروه مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

\* - نویسنده مسئول: [b.ranjbarian@ase.ui.ac.ir](mailto:b.ranjbarian@ase.ui.ac.ir)

۳ - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۴ - استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

پیشرفت سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان معاصر، آگاهی از تحولات را ضروری کرده است. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر موجب شده است برنامه‌ریزی به صورت یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود. برنامه ریزی، از جمله نقش‌های محوری در مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود که خود، مستلزم توجه به عوامل درون سازمانی و برون سازمانی است. این عوامل دارای روابط معناداری با یکدیگر می‌باشند. سازمانی می‌تواند از فرصت‌هایش به بهترین نحو استفاده کند که دارای قابلیت‌ها و امکاناتی باشد که با استفاده از آن‌ها بتواند به برتری دست یابد، در غیر این صورت فرصت‌ها از دست رفته یا توسط رقیب تصاحب می‌شوند (Ulgen and Mirze2004).

از جمله انواع برنامه‌ریزی سازمانی می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد. در برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای رفع نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه تدوین می‌کند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند.

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات چند وظیفه‌ای است که به سازمان امکان دستیابی به اهدافش را می‌دهد. از اینرو مدیریت استراتژیک توجه خود را بر یکپارچه کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه به منظور تأمین موفقیت سازمانی متمرکز می‌کند (David,2016).

تاکنون از ابزارها و تکنیک‌های کمی بسیاری در حوزه مدیریت استراتژیک استفاده شده است، از آنجایی که اصلی‌ترین مؤلفه در این حوزه، تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن همزمان ملاحظات چندگانه می‌باشد. بنابراین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره<sup>۱</sup> بیشترین میزان استفاده را به خود اختصاص داده‌اند (Mirfakherdini, morovati Sharifabadi and Mohamadi, 2017).

در این میان یکی از ابزارهایی که در مرحله تدوین استراتژی برای تحلیل موارد استراتژیک درونی و بیرونی به کار می‌رود تحلیل SWOT می‌باشد که قادر است مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی که می‌توانند آینده یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهند را خلاصه کند (Ghodsipour, 2013). این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله

اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های تهاجمی (SO)، استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)، استراتژی‌های رقابتی (ST) و استراتژی‌های تدافعی یا WT (David, 2016). در واقع، گسترش ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیران اجازه می‌دهد تا راهبردهای رقابتی را مطابق با الزامات محیط کسب و کار خود تعیین کنند. (P3, 2018, Sasekea Yoneka).

بنابراین یکی از مهمترین مواردی که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند بحث تطابق با تغییرات محیطی به طور همزمان و یا حتی پیش‌بینی تغییرات محیطی (فرصت‌ها) است. در این خصوص، مدیران با شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود فرصت‌ها و تهدیدهای به وجود آمده در اثر تغییر و تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در بازارهای رقابتی بهره می‌جویند، که این مهم (شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) باید به صورت کاملاً جدی، دقیق و با هدف حفظ ارتقای جایگاه فعلی سازمان انجام گیرد (Arabi, 2016).

با وجود اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک 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 پر هزینه 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 به عنوان سکنداران آموزش عالی باید با قوه خلاقیت و توانایی خود بتوانند از این پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیطی در امان بمانند.

از این رو مراکز آموزش عالی نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌ها در دنیا باید با دیدگاهی استراتژیک 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. از این رو اتخاذ رویکردی نظام‌مند برای انتخاب استراتژی بهینه در هر مجموعه سازمانی، ضرورتی انکارناپذیر است.

یکی از مراحل اساسی در این نوع برنامه‌ریزی، فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط قوت و ضعف (داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی است که دانشگاه با آن

ها مواجه است. چرا که هراستراتژی کارساز از فایده‌های نقاط قوت و موقعیت‌ها بهره‌مند می‌گردد و همزمان نقاط ضعف و تهدیدها را به حداقل کاهش داده یا بر آن‌ها فائق می‌آید (Tabibi and Maleki, 2004) اجرای برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی موجب ایجاد نگرش بلند مدت در مدیر شده و به تحقق آینده ای مطلوب و آرمانی کمک می‌کند. بدون برنامه‌ریزی استراتژیک و توجه به مسائل داخلی و خارجی سازمان برنامه‌ریزی از حالت واقع بینانه بودن خارج می‌شود و عملاً کارساز نخواهد بود.

در واقع قبل از این که سازمان در جهت تبیین آینده خود تلاش کند، باید جایگاه فعلی خود را مشخص کند. مکانیسم مورد استفاده جهت سنجش شرایط داخلی و خارجی سازمان و پاسخ به این سؤال که «ما اکنون در کجا هستیم؟» ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان نامیده می‌شود. ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان یک ابزار مدیریتی اساسی است که علاوه بر برنامه ریزی استراتژیک در سیاست گذاری و حل و فصل مشکلات نیز از آن استفاده می‌شود. با این کار جهت گیری‌های آینده مشخص می‌شود، اولویت‌ها تعیین می‌گردد، تصمیم گیری‌های اساسی با توجه به تمامی سطوح و کنش‌ها انجام می‌گیرد، عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد و با توجه به اوضاع و احوال به سرعت در حال تغییر، به شیوه کار ساز برخورد می‌شود (Bryson, 2002).

به این ترتیب دانشگاه آزاد اسلامی نیز به عنوان سازمانی با قدمت بیش از ۳۰ سال در چارچوب اهداف مندرج در نقشه جامع علمی و دیگر اسناد بالادستی آموزش عالی کشور در راستای تحقق سیاست‌های مبتنی بر اصل توسعه دانش، ارزیابی مستمر، تعالی و ارتقای کیفیت پایدار، نهادینه کردن فرهنگ همراه با اقتصاد آموزش، توجه به سرمایه اجتماعی در دانشگاه، همگام‌سازی پذیرش با نیازهای جامعه، بازار کار و توسعه علمی کشور، افزایش سهم دانشگاه در تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش و فناوری داخلی از طریق تجاری‌سازی تحقیقات و توسعه شرکت‌های دانش بنیان و ... یکی از قطب‌های بزرگ علمی در سطح ملی و بین‌المللی محسوب می‌شود (Islamic Azad University Collection, 2016). (Information and Regulation).

از این رو درک محیط داخلی و خارجی حوزه پژوهش، برای دانشگاه آزاد اسلامی ضروری است که بتوانند استراتژی، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک را تعیین کنند. پژوهش یکی از محورهای مهمی است که ضامن پیشرفت و توسعه پایدار در هر کشور به شمار می‌آید. اگر پژوهشی صورت نگیرد دانش بشری افزایش نخواهد یافت و دچار سکون و رکود خواهد شد. بدون انجام پژوهش امور آموزشی نیز از پویایی و نشاط لازم نیز برخوردار نخواهد بود. همه آنچه که به عنوان پیشرفت علوم در اعصار مختلف تاریخ می‌شناسیم حاصل

تلاش افرادی است که در کار خود رویکردی پژوهشی داشته‌اند و ذهن پرسشگرشان همواره محرکی برای فعالیت‌های پژوهشی آنان بوده است. در دنیای امروز دانایی یکی از محورها و شاخص‌های اصلی پیشرفت و تعالی هر جامعه محسوب می‌شود (Arabi and Rezvani, 2013).

پژوهش تلاشی منسجم و نظام‌مند برای یافتن بهترین راه حل‌های ممکن در جهت حل مشکلات موجود در عرصه‌های مختلف زندگی است. کسانی که در فعالیت‌های خود رویکردی پژوهشی دارند قبل از هرگونه تصمیم‌گیری به مطالعه وضعیت موجود پرداخته و با تجزیه و تحلیل مشاهدات خود به بهترین راه حل‌ها می‌اندیشند. بنابراین، رویکرد پژوهشی به قشر یا گروه خاصی محدود نشده و زمانی منشاء اثر خواهد بود که در سطوح و امور مختلف جامعه تسری یافته باشد.

بر این اساس، مطالعه حاضر تلاش می‌کند تا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای استان تهران و البرز) را از طریق ترکیب بررسی و گروه بحث که در این پژوهش خبرگان محسوب می‌شوند با استفاده از مدل SWOT و ماتریس‌های SPACE و QSPM تحلیل و مستندسازی کرده و به احصای استراتژی‌های اولویت دار و انتخاب استراتژی بهینه بپردازد. «تجزیه و تحلیل SWOT مربوط به تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان است تا نقاط قوت داخلی را شناسایی کنند و بتوانند از فرصت‌های بیرون خارجی خود استفاده کنند و از تهدیدات خارجی جلوگیری کنند و به نقاط ضعف آن نیز بپردازند» (Panagiotou, ۲۰۰۳, p۸). تجزیه و تحلیل SWOT با در نظر گرفتن این موضوع برای وضعیت فعلی حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی مناسب است. تجزیه و تحلیل SWOT حوزه پژوهش می‌تواند بینش‌های استراتژیک برای دانشگاه آزاد اسلامی در صحنه‌های ملی و بین‌المللی را ایجاد کند.

با توجه به هدف تحقیق، مقاله حاضر یک مرور بسیار کوتاه بر ادبیات و سابقه تحقیق در این زمینه کرده که به شکاف‌های موجود می‌پردازد و دلایل نیازهای انجام این مطالعه و تحقیق نشان داده می‌شود. سپس چارچوب روش‌شناسی این تحقیق ارائه کرده و با ارائه یافته‌ها آن را دنبال می‌کند. سپس این مقاله یافته‌ها را تحلیل کرده و پیشنهادات و نتیجه‌گیری را بیان می‌کند.

### پیشینه پژوهش

موارد بسیاری در ادبیات و سابقه تحقیق در مورد سودمندی و فراوانی تحلیل تجزیه و تحلیل SWOT در محیط کسب و کار و هم چنین سایر حوزه‌ها در سطح جهانی وجود دارد. دانشمندان و دانشگاهیان نیز بر شیوع و سودمندی آن تأکید کردند " آن‌ها بیان کردند که SWOT در وهله ی اول برای کمک به سازمان برای برنامه ریزی در راهبردهای آینده استفاده می شود (Helms and Nixon, ۲۰۱۰).

Helms and Nixon (۲۰۱۰, p215)، معتقدند که «تجزیه و تحلیل SWOT فراتر از شرکت‌ها رفته و به حد کشورها و صنایع گسترش یافته است و تقریباً در هر مورد تجاری استفاده می‌شود. Kay, McKiernan and Faulkner, (۲۰۰۶, p43)، بر شیوع این ابزار تأکید کردند و بیان کردند که «بهترین و آشناترین نمونه از چارچوب سازماندهی کننده، تجزیه و تحلیل SWOT است». Panagiotou and Wijnen (۲۰۰۵, p8)، بیان می‌دارد که تجزیه و تحلیل SWOT «ممکن است بیشتر از هر روش مدیریتی دیگر در روند تصمیم‌گیری استفاده شود». King (۲۰۰۴) موافق این موضوع بوده و موارد اصلی استفاده تجزیه و تحلیل SWOT را بیان می‌کند. همانند King (۲۰۰۴)، Helms and Nixon (۲۰۱۰) سطوح و انواع برنامه های کاربردی SWOT را دسته بندی کردند و در نتیجه دانشمندان و دانشگاهیان نیز بر شیوع و سودمندی آن تأکید کردند " آن‌ها بیان کردند که SWOT در وهله ی اول برای کمک به سازمان برای برنامه ریزی در راهبردهای آینده استفاده می شود (۲۰۱۰). (Helms and Nixon,

اگر چه تجزیه و تحلیل SWOT مشهور و مفید است، اما عاری از محدودیت نیست. طبق گفته Panagiotou (۲۰۰۳, p8)، «علیرغم وجود عبارت اختصاری SWOT، تاریخچه طولانی خدماتی و استفاده مداوم از آن، هنوز ابهام وجود دارد. نقد دیگر بر آن طبیعت باز و روش بدون ساختار SWOT است. چنانچه «برنامه‌ریزان نمی‌دانند که چنین متغیرهایی را کجا جستجو کنند و یا پس از این که آن‌ها را یافتند در مورد چگونگی ترکیب آن‌ها در فرمولاسیون استراتژی به نحو احسننت چه کار باید بکنند» (Sasekea ۲۰۱۸, p. 7, Yoneka).

Brad and Brad (۲۰۱۵, p616) به نقطه ضعف مشابهی اشاره کرده و بیان کرد که "نقاط اصلی قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها" لزوماً منجر به شکل‌دهی کارآمد یک پروژه نمی‌شود. اطلاعات کلیدی معمولاً در تجزیه و تحلیل کلاسیک SWOT، مانند مرتبط بودن

هر نقطه قوت، ضعف، تهدید و فرصت در چشم‌اندازها و اهداف در نظر گرفته شده، و همچنین سازگاری عناصر معمولاً، از بین می‌رود.

با وجود محدودیت‌های SWOT، "تحلیلگران اغلب به تجزیه و تحلیل SWOT به عنوان ابزار ترجیحی پاسخ می‌دهند تا فرایند برنامه‌ریزی استراتژی را شروع کنند" (p 234, Helms & Nixon, ۲۰۱۰). بعلاوه، "ایده‌ای که مدیران باید در مورد متغیرهای مبتنی بر SWOT سازمان خود به آن فکر کنند در فرآیند تصمیم‌گیری بسیار اهمیت دارد" (p ۸, Panagiotou, ۲۰۰۳). این واقعیت که از تجزیه و تحلیل SWOT هنوز استفاده و نوشته می‌شود، نشان می‌دهد که هنوز ارزشمند است.

بررسی ادبیات و سوابق تحقیق نشان می‌دهد علیرغم گستردگی و فراوانی تجزیه و تحلیل SWOT در موضوعات گوناگون اما تاکنون پژوهشی مرتبط و در جهت پژوهش حاضر صورت نگرفته است تنها بررسی‌های موجود نشان از پژوهش‌هایی درخصوص برخی جنبه‌های خاص دانشگاه از جمله کتابخانه‌های دانشگاهی و روند و مسائل کتابخانه‌های دانشگاهی وجود دارد، و (p 9, Sasekea Yoneka, ۲۰۱۸).

Sasekea Yoneka (۲۰۱۸) در پژوهشی به تجزیه و تحلیل SWOT کتابخانه‌های دانشگاهی جامائیکا در آموزش عالی پرداخت. هدف پژوهش این بود که کتابخانه‌های دانشگاهی در خلاء کار نمی‌کنند، آن‌ها باید در تمامی سطوح در کنار تغییر و رقابت قرار گیرند بنابراین برای موفقیت، آن‌ها باید از نقاط قوت خود برای استفاده از فرصت‌ها بهره‌برند و از تهدید دوری کنند و به نقاط ضعف بپردازند. از این رو تجزیه و تحلیل SWOT از کتابخانه‌های دانشگاهی جامائیکا می‌تواند رویکردی استراتژیک برای کتابخانه‌های دانشگاهی در جامائیکا، کاراییب و حتی جهان فراهم کند. نتایج بررسی‌های محقق نشان میداد پژوهش در مورد دانشگاه‌ها و کتابخانه‌ها بسیار محدود بوده و تحقیقات موجود نیز به برخی از جنبه‌ها و برخی مناطق پرداخته‌اند چنانچه به غیر از مقالات Harris (۲۰۱۶) که در مورد روند و مسائل کتابداری دانشگاهی جامائیکا است، عمده تحقیقات و گزارش‌های ارائه شده در ایالات متحده و بریتانیا است. از این رو انجام این پژوهش را ضروری قلمداد کرده است. روش پژوهش بدین گونه بوده که گروه تحقیق و تفحص مشغول به کار بر روی پنج کتابخانه دانشگاهی در آموزش عالی در جامائیکا شدند و یافته‌ها نشان دادند منابع انسانی و حمایتی رایج‌ترین زمینه در نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها هستند.

Shayan majd and Asadi (۲۰۱۶) در پژوهشی به زمینه‌یابی ایجاد واحدهای علم‌سنجی در کتابخانه‌های دانشگاهی براساس مدل SWOT، مورد مطالعه: کتابخانه‌های دانشگاهی شهر مشهد پرداختند. هدف پژوهش حاضر زمینه‌یابی ایجاد واحدهای علم‌سنجی در کتابخانه‌های

دانشگاهی براساس مدل سوات است. روش پژوهش پیمایشی بود و با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بین جامعه آماری که کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر مشهد بودند انجام شد. داده‌ها با استفاده از ماتریس سوات و نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد کتابخانه‌های دانشگاهی شهر مشهد واحدی به نام علم‌سنجی ندارند. بنابراین کتابداران آشنایی مناسبی با علم‌سنجی نداشته و وظایف علم‌سنجی به خوبی انجام نمی‌گیرد. هم‌چنین در ایجاد واحد علم‌سنجی به ترتیب منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی و فناوری بیشترین تأثیر را داشته‌اند. علاوه بر این مشخص گردید که نقاط قوت با مجموع امتیاز وزنی ۳/۹۸، فرصت‌ها با امتیاز ۳/۷۹، ضعف‌ها با امتیاز ۳/۷۵ و تهدیدها با امتیاز ۳/۱۲ به ترتیب بیشترین امتیاز را داشته‌اند. با توجه به اینکه مجموع امتیازات عوامل داخلی و خارجی بیشتر از ۳ (میانگین) است این نتیجه حاصل می‌شود که قوت‌ها و فرصت‌های وضعیت موجود بر نقاط ضعف و تهدید برتری دارند و تأثیر نقاط قوت و فرصت‌ها به مراتب از نقاط ضعف و تهدیدهای موجود بیشتر است، بنابراین کتابخانه‌های دانشگاهی با استفاده از راهبرد تهاجمی می‌توانند زمینه ایجاد واحد علم‌سنجی را فراهم آورند، به عبارت دیگر با استفاده از این راهبرد ایجاد واحدهای علم‌سنجی در دانشگاه‌ها توجیه‌پذیر و سودمند خواهد بود.

Mohamad esmaeil and ghorbani (۲۰۱۴) در پژوهشی به ارزیابی راهبردی اداره کل

پردازش و سازماندهی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا.ا. براساس ماتریس SWOT پرداختند. هدف از این مطالعه ارزیابی وضعیت راهبردی اداره کل پردازش و سازماندهی و ارائه راهبردهایی به منظور نیل به اهداف راهبردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران بود. روش پژوهش پیمایشی- تحلیلی بود و با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه با کارشناسان مسوول، رؤسای گروه‌ها و مدیر کل پردازش و سازماندهی، و سایر متخصصان اداره کل، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدهای اداره کل شناسایی و رتبه‌بندی شدند. سپس با استفاده از تحلیل SWOT وضعیت راهبردی اداره کل تعیین و راهبردهای فرصت‌ها، ضعف‌ها، قوت‌ها و تهدیدها ارائه شده‌اند. یافته‌ها نشان داد، اداره کل از لحاظ راهبردی در موضع تهاجمی قرار گرفته است. مدیریت و کارشناسان می‌توانند با تکیه بر نقاط قوت و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، نقاط ضعف را کم‌رنگ و تهدیدهای محیطی را کنترل کنند. با مقایسه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها در ماتریس SWOT راهبردهای پیشنهادی پژوهش عبارت است از هماهنگی بیشتر اداره کل فناوری و ارتباطات، بازیابی روال فیپا، پیش‌بینی مشوق‌های مادی و معنوی در حد امکانات، دقت بیشتر در جابه‌جایی کارشناسان و برقراری گفتگو و هماهنگی با سایر ادارات سازمان.



Hussain, Ahmad and Khalil (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان قدرت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها: تحلیلی از دانشگاه پنجاب انجام دادند. پژوهشگران هدف اصلی این مطالعه را شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در محیط‌های سازمانی دانشگاه پنجاب، لاهور مطرح کردند. جمعیت هدف این مطالعه تمام دانشجویان دانشگاه پنجاب لاهور بودند. نمونه پژوهش شامل ۹۰۰ دانشجو (مرد ۴۵۶، زن ۴۴۴) که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برآورد شد که از نظر آماری قابل قبول است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین نظرات دانشجویان دختر و پسر در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در دانشگاه و محیط سازمانی تفاوتی وجود ندارد. نتایج هم چنین نشان داد که همه دانشجویان ادراک قوی داشتند که دانشگاه در معرض تهدیدات محیط داخلی و خارجی قرار دارد. آنالیز واریانس یک طرفه نشان داد که بین ادراک دانشجویان دانشکده‌های مختلف در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات دانشگاه تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

Mirfakherdini, Morovati sharifabadi and Mohamadi (۲۰۱۷) در پژوهشی به اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمانی پرداختند. هدف این پژوهش، مقایسه نتایج حاصل از ماتریس QSPM و تکنیک‌های میک و ویکور در تعیین اولویت استفاده از استراتژی‌های به دست آمده برای شرکت شرق سازه‌ی کویر یزد می‌باشد. جامعه آماری شامل اعضای هیات مدیره و کارکنان شرکت شرق سازه‌ی کویر یزد، تمامی مدیران عامل شرکت‌های ساختمانی و پیمانکاری یزد و اعضای هیات علمی دانشکده مهندسی عمران دانشگاه یزد و مدیران و معاونان اداره کل راه و شهرسازی استان یزد بوده است. اطلاعات مورد نیاز پژوهش از نظرات خبرگان در دسترس استخراج شده است. برای انجام این پژوهش، در ابتدا برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت شرق سازه انجام شده و به کمک ماتریس SWOT، استراتژی‌هایی برای شرکت شناسایی شده است. سپس با استفاده از ماتریس SPACE، استراتژی‌های تدافعی برای شرکت شرق سازه مناسب تشخیص داده شده و پس از آن به کمک ماتریس QSPM، این استراتژی‌ها رتبه‌بندی شده است. در ادامه، تمامی استراتژی‌های شناسایی شده به کمک تکنیک‌های میک و ویکور رتبه‌بندی شده است. سپس نتایج حاصل از ماتریس QSPM و تحلیل میک و ویکور مقایسه شده و تفاوت این سه روش در اولویت‌بندی استراتژی‌ها مشخص شده است. نتایج نشان داد شرکت شرق سازه‌ی کویر یزد باید از استراتژی‌های تدافعی استفاده کند.

Polat, Alkan and Gursoy Sormeneli (۲۰۱۷) در پژوهشی به تعیین استراتژی تصور ۲۰۳۴ مأمور ثبت با استفاده از AHP و تجزیه و تحلیل SWOT (مطالعه موردی سیستم مدیریت ممیزی ترکیه) پرداختند. هدف از این مطالعه شناسایی سیستم مدیریت ممیزی ترکیه و تدوین مناسب ترین استراتژی برای ادغام ساختار فعلی با اصول دیدگاه ۲۰۳۴ مأمور ثبت بود. روش پژوهش تعیین وضعیت قانونی، نهادی و فنی (LIT) سیستم مدیریت ممیزی موجود در ترکیه با استفاده روش (SWOT) و فرایند تحلیلی سلسله مراتبی (AHP) بود. یافته ها نشان داد برای سیستم مدیریت ممیزی و مأمورین ثبت موجود در ترکیه، از نظر قانونی، بهترین استراتژی با وزن ۳۰ درصد، "به روز کردن قانون مدیریت با توجه به شرایط روز" است. بهترین استراتژی از لحاظ استقرار سازمانی، "انتشار آموزش های حرفه ای برای آموزش پرسنل واجد شرایط (۲۸ درصد وزن)" و بهترین استراتژی از دیدگاه فنی به عنوان "استفاده از تکنولوژی و تکنولوژی پیشرفته تکنیک های اندازه گیری در جمع آوری داده های فضایی (۳۸٪ وزن) است.

Ansari, Rahimi, Yarmohamadeian and Yaghabi (2008) در پژوهشی به تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی (SWOT Analysis) دانشکدهی مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداختند. در این پژوهش از ترکیب دو روش تحقیق کمی و کیفی استفاده شده، افراد جامعه ی پژوهش شامل مدیران و معاونان و کارشناسان و کارمندان دانشکده بودند (۸۵ نفر که به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. بزار مورد استفاده، دو پرسشنامه ی محقق ساخته SWOT و مصاحبه به شیوه ی جلسات بحث گروهی بود. برای تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی، و تحلیل SWOT استفاده شد. نتایج نشان داد که دانشکده مدیریت از نظر عوامل داخلی و خارجی از نقاط قوت و فرصت های بیشتری برخوردار است و در شرایطی است که می تواند با کمک استراتژی های مورد نظر، به بهره برداری از فرصت ها در جهت کاهش ضعف ها و تهدیدات بپردازد. در این پژوهش نشان داده شده که بخش های پژوهشی و دانشجویی از نقاط قوت بیشتری برخوردارند و بخش فرهنگی با ضعف های بیشتری مواجه است. از جمله مشکلاتی که این دانشکده با آن روبه روست تغییرات شدید مدیریتی، متمرکز بودن نظام مدیریتی، فقدان تفکر و نگرش سرمایه ای بودن به رشته های دانشکده است.

### سؤالات پژوهش:

وضعیت حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی مطابق مدل SWOT چگونه است؟  
نقاط قوت حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟

نقاط ضعف حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟  
 تهدیدهای حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟  
 فرصت‌های حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟

### روش پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر، روش ترکیبی (توصیفی- تحلیلی و پیمایشی) است. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش مصاحبه نیمه سازمان‌یافته و پرسشنامه محقق ساخته است. بدین گونه که جهت بررسی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و طراحی سؤالات پرسشنامه حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس مدل سوات (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) ابتدا با استفاده از سؤالات باز پاسخ و مصاحبه‌های نیمه سازمان یافته با ۱۵ نفر از صاحب نظران به عنوان اعضای درگیر با مساله نظرات آنان جمع آوری و مورد بررسی قرار گرفت. سپس پرسشنامه بسته پاسخ ۷۴ سؤالی تحلیل وضعیت حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) در چهار گروه نقاط قوت (۱۶ مورد)، ضعف (۲۸ مورد)، فرصت‌ها (۱۳ مورد) و تهدیدها (۱۷ مورد) تدوین گردید. جامعه آماری همه اعضای هیأت علمی، دانشجویان عضو باشگاه پژوهشگران جوان، معاونان با دو سال سابقه و مدیران پژوهشی واحدهای استان تهران و البرز که بالغ بر ۹۴۷۷ نفر هستند. نمونه آماری شامل ۱۵ نفر از صاحب نظران (۳ نفر معاونین پژوهشی با بیش از دو سال سابقه، اعضای باشگاه پژوهشگران جوان (۴ نفر عضو هیأت علمی و ۵ نفر دانشجو) و ۳ نفر مدیران پژوهشی) که برای انجام مصاحبه به صورت هدفمندانتخاب شده بودند و ۳۷۰ نفر از که به صورت تصادفی متناسب با حجم بر اساس درجه واحد (جامع، بسیار بزرگ، بزرگ، متوسط و کوچک) و با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شده بودند، است. در انجام این پژوهش، جهت تدوین استراتژی‌های حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی با انجام مصاحبه‌هایی با صاحب نظران عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تأثیرگذار شناسایی شدند. سپس ماتریس SWOT ترسیم شده و به کمک این ماتریس، استراتژی‌های مناسب برای حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی به دست آمد. در ادامه ماتریس مقایسه که متشکل از لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهاست، تدوین گردید. سپس به منظور مشخص کردن ناحیه استراتژی حوزه پژوهش، به کمک اطلاعات موجود و طی مصاحبه با خبرگان ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، تهیه و نوع استراتژی مناسب برای حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی مشخص شد. در نهایت به منظور

تصمیم‌گیری در خصوص اولویت بندی استراتژی های استخراج شده ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) طی مصاحبه ای با خبرگان بدست آمد و به کمک آن جذابیت نسبی استراتژی‌هایی که به وسیله ماتریس (SPACE) مناسب تشخیص داده شد، بررسی گردید.

### یافته های پژوهش

در این قسمت نتایج و یافته‌های تحقیق به صورت خلاصه بررسی شده است. از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، تحلیل حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس مدل SWOT و پیشنهاد استراتژی مناسب است. به منظور بررسی سؤالات پژوهش مبنی بر وضعیت حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی مطابق مدل SWOT چگونه است؟ چهار سؤال مبتنی بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی طراحی و مورد بررسی قرار گرفت. ابتدا جهت تحلیل داده های بدست آمده حاصل از اجرای پرسشنامه، از آزمون t تک متغیره برای تأیید یا رد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات استفاده گردید

در ادامه، ماتریس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تهیه گردید. در ادامه ضرایب، رتبه و نمره که حاصل ضرب ضریب در رتبه می باشد برای هر یک از گزینه های عوامل داخلی و خارجی مشخص گردیدند. در ادامه ماتریس مقایسه که متشکل از لیست قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهاست، تدوین گردید. سپس به منظور مشخص کردن ناحیه استراتژی حوزه پژوهش ماتریس نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و جهت تعیین موقعیت دقیق استراتژی ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی (SPACE) تهیه گردید. در نهایت به منظور تصمیم‌گیری در خصوص اولویت بندی استراتژی های استخراج شده ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) تهیه گردید.

به منظور جلوگیری از طولانی شدن مطلب، تنها به ارائه ماتریس SWOT، SPACE و QSPM باختصار پرداخته شده است.

در پاسخگویی به سؤالات پژوهش مبنی بر نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی کدام است؟

ماتریس قوت، ضعف، فرصت و تهدید حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل شد (جدول ۱).

جهت شناسایی نوع استراتژی مناسب حوزه پژوهش دانشگاه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) تدوین گردید (جدول ۲). در ادامه جهت تصمیم مناسب برای انتخاب گزینه استراتژی برتر از روش ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) استفاده گردید (جدول ۳ و نمودار ۱). در نهایت با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به بررسی جذابیت استراتژی‌های تهاجمی حوزه پژوهش دانشگاه و رتبه بندی آن‌ها پرداخته شد (جدول‌های ۴ و ۵).

برای تهیه ماتریس SWOT باید برای هر یک از گزینه‌های عوامل داخلی و خارجی حوزه پژوهش در خانه‌های ماتریس SWOT ذکر شوند، سپس با مقایسه این عوامل با یکدیگر، استراتژی‌های SO، WO، ST و WT بیان شوند.

جدول ۱. ماتریس SWOT حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای تهران و

البرز)

قوت‌ها (S)		فرصت‌ها (O)			
۱S	در نظر گرفتن اعتبارات لازم در بخش پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی	01	تحریم‌های ایجاد شده به عنوان نیروی محرکه جهت تلاش بیشتر در بخش پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی		
۲S	استفاده از نیروی‌های انسانی توانمند به عنوان پتانسیل‌های بالقوه به واسطه پراکندگی مراکز دانشگاه آزاد در تمامی نقاط کشور حتی در مناطق محروم				
۳S	وجود مجوزها لازم برای انجام فعالیت‌های اقتصادی متنوع در بخش پژوهش دانشگاه				
۴S	حمایت و امکان مشارکت در فعالیت‌های علمی، اقتصادی و پژوهشی در شرکت‌های دانش بنیان دانشگاه آزاد اسلامی				
۷S	وجود مصوبات راهبردی و حمایتی بخش پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی در راه‌اندازی کسب و کار به منظور کسب درآمدهای غیرشهریه‌ای و کاهش اتکاء به شهریه				
۹S	امکان شناسایی نیازها و خواسته‌های متنوع منطقه با توجه به برخورداری واحدهای دانشگاه از موقعیت متنوع جغرافیایی و در قالب فعالیت‌های مختلف پژوهشی				
۱۱S	استفاده از نظرات اساتید و متخصصین توانمند در گسترش فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی				
۱۲S	تاثیر وجود اساتید با رتبه‌های علمی استاد و دانشیار در گسترش فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی				
استراتژی‌های (SO)				02	نگاه مثبت بسیاری از مسئولان عالی رتبه کشوری به دانشگاه آزاد در ایجاد و
S10 1	توسعه پژوهش‌های مبتنی بر آینده پژوهی به منظور نوآوری و رفع نیازهای ضروری جامعه از طریق تاسیس هلدینگ اقتصادی دانشگاه که شامل شرکت‌های دانش بنیان و مراکز رشد، پارک‌های فناوری و ... می‌باشد.				
S208	توسعه آموزش‌های کارآفرینی در همه مقاطع تحصیلی و حمایت و هدایت افراد به کارآفرینی در سطح عملیاتی با توجه به شناسایی				

نیازها و تجارب سودمند و موفق داخلی و خارجی بر اساس شاخص جغرافیایی و پراکندگی واحدهای دانشگاهی.		حمایت از تولید ملی و محرومیت زدایی	
ارتقاء آگاهی ها در خصوص ارتباط با مراکز و صنایع اقتصادی و جذب بودجه های پژوهشی دانشگاه و صنایع به منظور انجام پژوهش های کاربردی جهت رفع نیازهای موجود.	S309	وجود چالش های اقتصادی در کشور و امکانات و ظرفیت پژوهش در دانشگاه	07
ارتقاء توان رقابت پذیری هلدینگ اقتصادی دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به چالشهای اقتصادی موجود از طریق تمایز و تنوع در تولید و ارائه کالا و خدمات با نام دانشگاه آزاد اسلامی بر مبنی " رویکرد مبتنی بر شایستگی".	S607	تجربیات سودمند و موفق بسیاری از کشورهای جهان در زمینه اقتصادی و محرومیت زدایی بر گرفته از نتایج فعالیت های علمی و پژوهشی	08
تنظیم برنامه های عملیاتی منسجم و واقع بینانه در تجاری سازی برنامه های آموزشی و پژوهشی دانشگاه به منظور توسعه اقتصاد دانش بنیان.	S702	افزایش آگاهی های لازم در کاربردی نمودن پژوهش و ارتباط آن با صنعت	09
انجام نیازسنجی های آموزشی و پژوهشی در مشاغل مورد نیاز منطقه ای با توجه به پراکندگی جغرافیایی واحدهای دانشگاهی به منظور بهره برداری حداکثری از شرایط و منابع موجود از طریق برگزاری دوره های آموزشی و مهارتی، راه اندازی کسب و کارهای زودبازده، استفاده از فارغ التحصیلان دانشگاه و اشتغال زایی.	S9010	تأکید بر کسب درآمدهای غیرشهریه ای توسط حوزه پژوهش با توجه به پراکندگی جغرافیایی واحدهای دانشگاه آزاد به منظور بهره برداری حداکثری از شرایط و منابع موجود	010
سوق دادن فعالیت های پژوهشی از جمله فعالیت های پژوهشی باشگاه پژوهشگران، رساله هاو پژوهش های دانشجویان تحصیلات تکمیلی بالادست دوره دکتری، در راستای سند چشم انداز دانشگاه به منظور شناسایی و رفع نیاز صنایع و جامعه.	S1109	سیاست گذاری در جهت افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی بالادست مقطع دکتری	013
گسترش و مشارکت در فعالیت های پژوهشی بین المللی، مشارکت در کارگروه های پژوهشی داخلی و خارجی با توجه به فرصت سیاست جذب دانشجویان تحصیلات تکمیلی ملی و بین المللی	S12013		

### ادامه جدول (۱) ماتریس SWOT حوزه پژوهش حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای

#### تهران و البرز)

ضعفها (W)		
عدم ارزیابی دقیق و به موقع مدیریت از وضعیت پژوهشی دانشگاه	W2	
عدم شناسایی نیازها و خواسته های بخش علمی، اقتصادی و صنعتی و ... جامعه توسط بخش پژوهش دانشگاه	W5	
کیفیت پایین تحقیقات انجام شده (کپی برداری، تکراری بودن)	W11	
عدم اطلاع رسانی صحیح و به موقع واحدهای دانشگاهی در انجام تحقیقات و پروژه های پژوهشی	W12	
نبود مصوبات و قوانین حمایتی در همکاری بخش پژوهش دانشگاه با متخصصین و کارآفرینان	W13	
عدم استفاده از نیروهای متخصص و آشنا با فعالیت های	W15	

پژوهشی عدم علاقه و آگاهی دانشجویان از روند اجرای صحیح پژوهش و تنظیم مقالات و طرح‌های پژوهش عدم تجربه و اطلاعات کافی در چگونگی برقراری ارتباط با صنایع و بنگاه‌های تجاری و تجاری سازی در حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی تخصیص بودجه‌های پژوهشی به فعالیت‌های پژوهشی ارزیابی نشده علمی بواسطه مصرف اعتبارات پژوهشی در زمان مقرر	W16  W20  W22		
استراتژی‌های (WO)		فرصت‌ها (O)	
تشکیل تیم نظارت و استفاده از تکنولوژی و نرم افزارهای مناسب جهت کنترل، نظارت و ارزیابی عملکرد نتایج پژوهش‌ها منطبق بر استانداردهای ملی و بین المللی و میزان کاربرد آن در حل مسائل موجود.	W202	نگاه مثبت بسیاری از مسئولان عالی رتبه کشوری به دانشگاه آزاد در ایجاد و حمایت از تولید ملی و محرومیت زدایی	02
ایجاد دفتر یا مرکز آینده پژوهی یا بازاریابی، تشکیل تیم تحقیقات بازار به منظور رصد بازارهای هدف و شناسایی خدمات و نیازهای جامعه در حوزه‌های مختلف و اولویت بندی آنها	W504	وجود پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های مناسب در دانشگاه و بخش پژوهش	03
بررسی اصالت پژوهش‌ها و مقالات دانشگاهی با استفاده از تکنولوژی روز به منظور افزایش کیفیت پژوهش‌های علمی و منطبق بودن با نیاز دانشگاه و جامعه.	W1105	حرکت نهادهای سیاستگذار کشور به سوی فعالیت‌ها و فرایندهای پژوهش محور	04
تدوین و تاکید بر قوانین حمایتی و بکارگیری منابع و متخصصان دانشگاهی و صنعت در داخل و خارج از دانشگاه برای به روز بودن اطلاعات مدیران و جلوگیری از ذهنیت‌گرایی در تصمیمات.	W13011	تدوین سند چشم انداز بیست ساله دانشگاه آزاد با تأکید بر فعالیت‌های پژوهشی	05
تهیه و استفاده از نرم افزارها و بانک اطلاعاتی سوابق نیروهای دانشگاه (عمومی و تخصصی) و ارزیابی عملکرد آنان به منظور یافتن استعدادها با بیشترین توان بالقوه در دانشگاه و استفاده بهینه از آنان	W1503	صدور راهبرد مدیریت هزینه و هدفمند نمودن مخارج به منظور توسعه و ایجاد فرهنگ کار و تلاش حداکثری در بخش پژوهش دانشگاه	06
تشکیل تیم مطالعات و برنامه ریزی درسی و آموزشی به منظور تغییر سبک آموزش با تأکید بر آموزش‌های پژوهش محور به منظور ایجاد زمینه‌های رشد و ارتقاء سطح تخصص و مهارت‌های منابع و سرمایه‌های انسانی دانشگاه	W1607	وجود چالش‌های اقتصادی در کشور و امکانات و ظرفیت پژوهش در دانشگاه	07
تهیه بانک اطلاعاتی هوشمند از امکانات و ظرفیت‌های واحدهای مختلف دانشگاه جهت ارتقاء هوش سازمانی، تسریع و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات محیطی و استفاده از تعامل و خرد جمعی و تجارب نخبگان به منظور ارتقاء اندیشه جمعی و رشد راهکارهای حل مسئله	W20010	تأکید بر کسب درآمدهای غیرشهریه‌ای توسط حوزه پژوهش با توجه به پراکندگی جغرافیایی واحدهای دانشگاه آزاد به منظور بهره برداری حداکثری از شرایط و منابع موجود	010
تاکید بر روشهای هزینه یابی از جمله "هزینه یابی بر مبنای	W2206	طراحی و تدوین کرسی‌های نظریه	011

هدف یا فعالیت " قبل از انجام فعالیت‌ها و خدمات هزینه‌بر و تغییر روند چگونگی تخصیص و مصرف بودجه با هدف انباشتگی بودجه‌های مصرف نشده و استفاده از آن در سالهای بعد		پزدازی به منظور تدارک امکان تعامل و تبادل با سایر محققین و موسسات	
اطلاع رسانی از طریق ارسال مجلات به واحدهای دانشگاهی هم رشته، استفاده از نگاه غیر ایزوله در فرایند داوری و ایجاد انگیزه برای پژوهشگران، اصلاح و تغییر روند انتخاب اعضاء تحریریه مجلات براساس شایسته سالاری و جامعه متخصصین مربوطه از دانشگاه و صنعت.	W12o12	سیاستگذاری در جهت افزایش مجلات علمی - پژوهشی در کلیه رشته‌ها	012

### ادامه جدول (۱) ماتریس SWOT حوزه پژوهش حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای

تهران و البرز)

قوت‌ها (S)			
در نظر گرفتن اعتبارات لازم در بخش پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی	S۱		
داشتن مجوز انجام فعالیت‌های اقتصادی متنوع در بخش پژوهش دانشگاه	S۳		
حمایت بخش پژوهش در تأسیس شرکت‌های دانش بنیان به منظور تقویت زیر بنای اقتصادی، پژوهشی و علمی	S۵		
شناسایی و ارایه به موقع راهکارهای متنوع انگیزشی در چگونگی و نحوه انجام فعالیت‌های پژوهشی	S۸		
مشارکت اساتید باتجربه در آموزش و پژوهش در دانشگاه آزاد اسلامی	S۱۰		
امکان مشارک نخبگان دانشجویی (از طریق راه اندازی باشگاه پژوهشگران جوان) در فعالیت‌های پژوهشی، کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی	S۱۳		
وجود دفتر ارتباط با صنعت در دانشگاه‌ها	S۱۴		
وجود طرح پژوهانه در کسب و اعطای امتیازات پژوهشی در دانشگاه	S16		
استراتژی‌های (ST)		تهدیدها (T)	
نهادینه کردن آینده نگاری در نظام خط مشی گذاری و تصمیم گیری ها و توجه به نشانک های ضعیف تغییر و رویدادهای بالقوه در تدوین استراتژی های معطوف به آینده	S <sub>1</sub> T <sub>1</sub>	افزایش تحریم‌ها و داشتن تأثیرات منفی علیه کشور و عدم ارایه تسهیلات مناسب علمی و پژوهشی به دانشگاه	T1
استفاده از ایده‌ها و پژوهش‌های کاربردی نخبگان و فارغ التحصیلان برتر دانشگاه جهت سرمایه گذاری و ترغیب سرمایه گذاران به تجاری سازی و راه اندازی کسب و کار زودبازده با رعایت حق معنوی آنان	S <sub>r</sub> T <sub>r</sub>	خروج نخبگان و فارغ التحصیلان برتر از کشور	T3



شناسایی شاخص های تجاری از طریق دفتر پژوهش های مرکزی برای همکاری های اثر بخش با سازمانها و موسسات خارج از دانشگاه	S <sub>۵</sub> T <sub>۴</sub>	عدم توجه به نیازهای اساسی و اقتصادی جامعه در بخش پژوهش و تحقیقات دانشگاهی	T4
استفاده از موقعیت استراتژیک سازمانی و تعاملات جهت شناسایی متحدان راهبردی داخلی و خارجی و ایجاد سینرژی در همکاری های درونی/بیرونی در سطح محلی، منطقه ای، ملی و یا جهانی	S <sub>۸</sub> T <sub>۷</sub>	الگو برداری صرف و انحصار طلبانه از اطلاعات و شیوه نامه های پژوهشی - اقتصادی سایر کشورها و عدم بومی سازی آن در بخش پژوهش و تحقیقات دانشگاهی	T6
رصد بازار اشتغال در مناطق مختلف دانشگاهی به منظور برگزاری دوره های آموزشی، مهارتی، تکمیلی و جذب دانشجو	S <sub>۱۱</sub> T <sub>۱۷</sub>	عدم وجود فرایند ارتباطی مناسب بین سرمایه گذاران، فعالان صنعت و دانشگاهیان	T7
برنامه ریزی جهت بومی سازی شیوه نامه های پژوهشی- اقتصادی سایر کشورها با همکاری اساتید، نخبگان، فارغ التحصیلان و دانشجویان داخلی و خارجی	S <sub>۱۳</sub> T <sub>۶</sub>	متخصصین صنعت فرصت انجام فعالیت های تجربه پذیر دانشگاهی را به اعضای هیأت علمی نمی دهند	T9
برگزاری دوره های آموزشی، کارگاه های تخصصی و برگزاری دوره های تحصیلات تکمیلی ویژه مدیران و کارشناسان صنایع به منظور ایجاد یک اکوسیستم یادگیری و افزایش تعاملات دو جانبه علمی- عملی با صنعت	S14T9	عدم توجیه اساتید، کارکنان و دانشجویان در مشارکت، حمایت و استفاده از پتانسیل ها و فعالیت های پژوهشی دانشگاه	T12
اطلاع رسانی از طرق متعدد از قبیل وب سایت، تبلیغ در گروه های اجتماعی، مجلات داخلی، تشکیل اتاق فکر و ... برای اساتید، کارکنان و دانشجویان جهت مشارکت و استفاده از امتیازات طرح پژوهانه و سایر امتیازات موجود در فعالیت های پژوهشی دانشگاه	S16t12	سیاست گذاری در جهت جذب حداکثری دانشجو بدون توجه به بازار اشتغال	T17

## ادامه جدول (۱) ماتریس SWOT حوزه پژوهش حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای)

تهران و البرز)

ضعفها (W)		تهدیدها (T)	
وجود ضعف در فرایند تصویب قوانین و مقررات متناسب با موقعیت مناطق دانشگاهی در بخش پژوهش دانشگاه	W3	کاهش درآمدهای شهریه ای و	۶
عدم تمایل پژوهشگران به تحقیقات گروهی و فراقنی در انجام آن	W9		
غالب بودن آموزش های نظری بر آموزش های کاربردی در نظام آموزشی دانشگاه	W14		
وجود دیدگاه منفی و کاهش انگیزه های لازم جهت انجام فعالیت های پژوهشی و استفاده از نتایج آن	W23		
استراتژی های (WT)			
تشکیل کارگروه هایی از کارشناسان و متخصصان مجرب برای	W <sub>3</sub> T <sub>4</sub>		

تبعات آن در تخصیص اعتبارات پژوهشی دانشگاه		بررسی پتانسیل ها و وضعیت جاری مناطق مختلف دانشگاه به منظور ارائه پیشنهادات جهت ایجاد تغییرات کارآمد همراه با ارزیابی مستمر
T4	عدم توجه به نیازهای اساسی و اقتصادی جامعه در بخش پژوهش و تحقیقات دانشگاهی	دعوت از فعالان صنعت و سرمایه گذاران جهت مشارکت در چگونگی کاربردی نمودن پژوهش‌ها (تجاری سازی ایده‌ها) ضمن کوتاه نمودن فرایندهای اداری و حذف فرایندهای زائد (بورکراسی) و انجام مهندسی مجدد در فرایندها به منظور بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات دانشگاه
T7	عدم وجود فرایند ارتباطی مناسب بین سرمایه‌گذاران، فعالان صنعت و دانشگاهیان	جلب اعتماد ذینفعان در به اشتراک گذاری دانش و تفکر پنهان خود و مشارکت فعال در پروژه های تحقیقاتی با رعایت حقوق معنوی و مادی آن
T8	عدم حمایت و عدم رعایت قوانین حفاظت از دارایی‌های فکری در سطح ملی در دانشگاه آزاد اسلامی	تغییر و انعطاف پذیری در ساختارها، فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی‌های دانشگاه و تأکید بر مهارت‌های عملی به منظور ایجاد توسعه پایدار در ارائه خدمات دانشگاه.
		ارتقاء و کارایی انگیزه ذینفعان و پژوهشگران دانشگاه با تأکید بر استانداردهای اخلاقی و رعایت عدالت همراه با شایسته سالاری و تعهد دانشگاه به آنان در ارائه خدمات بهینه با رعایت حقوق معنوی و مادی آن.

### شناسایی نوع استراتژی مناسب حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (واحد‌های

#### تهران و البرز)

در این بخش به منظور مشخص کردن ناحیه استراتژی حوزه پژوهش ماتریس نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تهیه گردید و با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) نوع استراتژی که برای حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی مناسب است (تهاجمی، محافظه کارانه، تدافعی و رقابتی) به دست آمده است. در این جا نیز به منظور خلاصه شدن مطالب، تنها به ذکر نتیجه ماتریس (SPACE) اکتفا شده است. با توجه به این ماتریس مشخص می‌شود که حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی باید از استراتژی‌های تهاجمی استفاده کند.

#### جدول (۲) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

IFE=۲/60 EFE=2/59	ماتریس نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				
	ضعیف		قوی		
	۱	۲	۲/۵	۳	۴

ماتریس نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی	۶	استراتژی محافظه کارانه (WO)	استراتژی تهاجمی (SO)
		۶		
	ضعیف	۲/۵	استراتژی تدافعی (WT)	استراتژی رقابتی (ST)
		۲		

با عنایت به نمره نهایی ماتریس و جایگاه نقطه ای اصلی و منطقه ای حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی در ماتریس داخلی و خارجی در منطقه استراتژی تهاجمی (SO) مشخص شده است (  $EFE=2/59$  ,  $IFE=2/60$  ).

در ادامه جهت تصمیم مناسب برای انتخاب گزینه استراتژی برتر از روش ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) استفاده گردید. در این روش متغیرهای مربوط به هر یک از چهار پارامتر اصلی این ماتریس یعنی توان مالی، توان دانشگاه، ثبات محیط و مزیت رقابتی جمع آوری و تدوین گردید. سپس هر یک از پارامترها در اختیار خبرگان قرار گرفت و به هر یک از پارامترهای توان مالی و توان دانشگاه از ۱ الی ۶ بنا بر اهمیت و تأثیر آن در استراتژی استخراج شده (SO) امتیاز داده شد و به هر یک از پارامترهای ثبات محیط و مزیت رقابتی از ۱- الی ۶- امتیاز داده شد. سپس با استفاده از میانگین امتیازات هر یک از پارامترها در فرمول مرتبط، موقعیت حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی در هر یک پارامترهای مورد بررسی مشخص گردید (جدول ۳ و نمودار ۱).

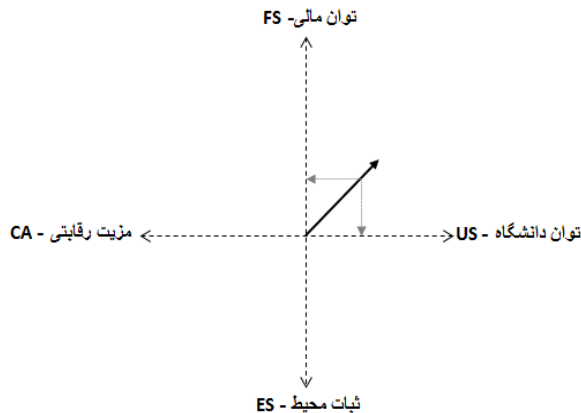
**جدول (۳) ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (SPACE)**

موقعیت استراتژیک داخلی	
نمره ۱ الی ۶	توان مالی FS
۶	داشتن اعتبارات لازم در بخش پژوهش
۶	داشتن مجوزهای انجام فعالیت های اقتصادی متنوع
۵	افزایش درآمدهای غیر شهری ای با استفاده از پتانسیل های موجود
+ ۵/۶۶	میانگین نمرات
نمره ۱ الی ۶	توان دانشگاه US
۶	نیروی انسانی متخصص
۶	وجود نخبگان علمی در سطوح مختلف علمی
۵	توان بالقوه رشد و سودآوری

۵	افزایش رشد مناطق همجوار دانشگاه
+ ۵/۵	میانگین نمرات
موقعیت استراتژیک خارجی	
نمره ۱- الی ۶-	ثبات محیط ES
-۵	ارتباط با صنعت
-۴	کمبود دانشجو و تعدیل نیرو
-۶	عدم توجه به نیاز بازار در تولید محصولات (کالا و خدمات)
-۵	تغییر در تقاضا
-۴	وجود تحریم ها
- ۴/۸	میانگین نمرات
نمره ۱- الی ۶-	مزیت رقابتی CA
-۴	سهم بازار
-۵	اعتبار نام دانشگاه آزاد اسلامی واحدها در استان های البرز و تهران
-۴	تنوع رشته های تحصیلی در دانشگاه
-۶	توان بهره وری از رقابت
- ۴/۷۵	میانگین نمرات

$$X = ES + FS = (-4/8 + 5/66) = 0/86$$

$$Y = CA + IU = (-4/75 + 5/5) = 0/75$$



**نمودار (۱) ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (SPACE)**

جدول (۳) و نمودار (۱)، نشان دهنده این است که حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی از لحاظ توان مالی قوی بوده و دارای رشد پایدار است. از این رو می‌تواند از مزیت رقابتی برخوردار شود. در نتیجه حوزه پژوهش دانشگاه آزاد باید اقدامات مربوط به استراتژی تهاجمی را مد نظر قرار دهد.



ادامه جدول (۴) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای تهران و البرز)

عوامل محیطی (داخلی و خارجی)	رتبه	شدت اجرای ساری برنامه های آموزشی و پژوهشی -		رتبه	مشکلات مورد نیاز منطقه - برنامه های در		رتبه	انواع ناهمگنی های		رتبه	انگیزش و مشارکت در			
		جمع نمره	حیاتی		جمع نمره	حیاتی		جمع نمره	حیاتی		جمع نمره	حیاتی	جمع نمره	حیاتی
فرصت ها	۱/۱۳۸	۲	۱/۱۳۸	۳	۱/۱۳۸	۱/۱۳۸	۳	۱/۱۳۸	۱/۱۳۸	۳	۱/۱۳۸	۳		
تأکید بر کسب درآمدهای آموزشی														
تعمیرات های فوری شده -	۱/۱۱۱	۲	۱/۱۱۱	۳	۱/۱۱۱	۱/۱۱۱	۳	۱/۱۱۱	۱/۱۱۱	۳	۱/۱۱۱	۴		
تهدیدها	۱/۱۳۸	۴	۱/۱۳۸	۲	۱/۱۳۸	۱/۱۳۸	۲	۱/۱۳۸	۱/۱۳۸	۲	۱/۱۳۸	۴		
خروج نخبگان و فارغ التحصیلان برتر از کشور														
توسعه مراکز دانشگاهی در مناطق شهرستان -	۱/۱۳۵	۲	۱/۱۳۵	۲	۱/۱۳۵	۱/۱۳۵	۲	۱/۱۳۵	۱/۱۳۵	۲	۱/۱۳۵	۳		
قوت ها	۱/۱۳۸	۳	۱/۱۳۸	۳	۱/۱۳۸	۱/۱۳۸	۳	۱/۱۳۸	۱/۱۳۸	۳	۱/۱۳۸	۴		
داشتن مجوز انجام فعالیت های اقتصادی -														
عملیات پژوهش در تأسیس شرکت های دانش بنیان	۱/۱۱۲	۳	۱/۱۱۲	۳	۱/۱۱۲	۱/۱۱۲	۳	۱/۱۱۲	۱/۱۱۲	۳	۱/۱۱۲	۴		
ضعف ها	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۴		
عدم شناسایی نیازها و عملیاتی بخش علمی، اقتصادی و صنعتی و -														
عدم دسترسی به اینترنت سخت و پرهزینه به سرک های علمی در دانشگاه	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۱/۱۳۳	۳	۱/۱۳۳	۳		
جمع	۱		۶۱۲۲۶			۶۱۴۲۷				۶۱۴۲۷		۷/۱۱۲۷		

با توجه به مجموع نمرات جذابیت بدست آمده در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی حوزه پژوهش دانشگاه آزاد استراتژی های استخراج شده به ترتیب اولویت بیان شده اند.

جدول (۵) رتبه بندی استراتژی های استخراج شده بر اساس مجموع نمره های جذابیت در

ماتریس (QSPM)

استراتژی ها	استراتژی ۸	استراتژی ۱	استراتژی ۳	استراتژی ۶	استراتژی ۷	استراتژی ۴	استراتژی ۵	استراتژی ۲
امتیاز کسب شده	۷/۱۲۷	۷/۰۹۳	۶/۶۶۲	۶/۴۳۷	۶/۳۰۳	۶/۲۵۷	۶/۲۲۶	۶/۱۰۶
رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸

### بحث و نتیجه گیری

ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یکی از الگوهای شناخته شده و پرکاربرد در زمینه برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی است. تحلیل SWOT روش تجزیه و مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکلی نظام یافته هر یک از عوامل فرصت، ضعف، قوت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد. یافته‌های حاصل از روش تحلیل SWOT با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) نشان داد، استراتژی حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه تهاجمی (SO) قرار دارد. این مطلب بیانگر این است که نقاط قوت حوزه پژوهش دانشگاه آزاد بهتر از نقاط ضعف و فرصت‌ها بهتر از تهدیدها بوده و از امتیازات بیشتری برای دانشگاه برخوردار بوده و حوزه پژوهش دانشگاه آزاد از جایگاه نسبتاً خوبی برخوردار است. در واقع دانشگاه می‌تواند با استفاده از قوت‌ها به بهره‌برداری از فرصت‌ها و کاهش ضعف‌ها و تهدیدها بپردازد. به طور مثال چنانچه در بسیاری از تهدیدها توانسته با از استفاده از نقاط قوتی چون برخورداری از امکانات متنوع آموزشی، پژوهشی، استادان با تجربه و متخصص در زمینه‌های مختلف پژوهش و در سایر زمینه‌های مرتبط به کاهش ضعف‌ها بپردازد در واقع برخورداری از نیروهای متخصص و مستعد یک مزیت مهم و حتی یک فرصت به شمار می‌آید که می‌تواند با همکاری‌های متقابل ملی و بین‌المللی در فرایندهای آموزش و پژوهش در جهت بهتر کردن وضعیت سازمان مؤثر واقع شوند.

بر اساس نتایج ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) هشت استراتژی امکان‌پذیر و با اهمیت شناسایی و براساس نمرات کسب شده استراتژی‌ها به ترتیب کسب

نمره جذابیت بیشتر اولویت بندی شدند. نتایج نشان داد، استراتژی گسترش و مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی بین المللی، مشارکت در کارگروه های پژوهشی داخلی و خارجی با توجه به فرصت سیاست جذب دانشجویان تحصیلات تکمیلی ملی و بین المللی با نمره نهایی جذابیت "۷/۱۲۷" بیشترین رتبه را به خود اختصاص داده است. احتمالاً نتایج حاصل نشان از آن دارد از عمده مشکلات پیش روی توسعه فعالیت های پژوهش و پژوهشگران، سیاست و اقدامات مربوط به بهبود روابط علمی ملی، بین المللی و همکاری های علمی است چرا که تبادل تجربیات نه تنها می تواند در توسعه و تسریع فعالیت های پژوهشی مؤثر واقع شود بلکه از هزینه های مضاعف ناشی از تکرار جلوگیری می کند. این امر می تواند از طرق مختلفی چون کارگاه های آموزشی، پروژه های تحقیقاتی و بالاخص جذب دانشجویان در مقاطع تحصیلات تکمیلی تحقق یابد.

استراتژی توسعه پژوهش های مبتنی بر آینده پژوهی به منظور نوآوری و رفع نیازهای ضروری جامعه از طریق تأسیس هلدینگ اقتصادی دانشگاه که شامل شرکت های دانش بنیان و مراکز رشد، پارک های فناوری و ... می باشد با "۷/۰۹۳"، در رده دوم رتبه بندی قرار گرفت. با توجه به تفاوت اندک نمره جذابیت (۷/۰۹) با استراتژی اول (توسعه روابط علمی بین المللی با ۷/۱) نشان از آن دارد که تحقق استراتژی دوم نیز می تواند از نتایج توجه و اعمال استراتژی اول باشد. چرا که توجه به نوآوری ها و رفع نیازها مستلزم پژوهش های آینده پژوهانه است که این امر در گرو فعالیت های پژوهشی با گروه های پژوهشی با تجربه و منسجم بهتر و سریع تر محقق خواهد شد. از سویی، یکی دیگر از عمده راه های تحقق استراتژی مذکور برگزیدن سیاست تأسیس هلدینگ های اقتصادی است که در واقع دارای یک رابطه دوجانبه با استراتژی نخست است چرا که توسعه پژوهش و گسترش روابط علمی می تواند منجر به انتخاب و عملکرد مناسب تر و متناسب در همه عرصه ها از جمله تأسیس شرکت ها و رشد اقتصادی بر پایه های علمی و آزموده شده شود و علاوه بر رشد اقتصادی که از اهداف هلدینگ های اقتصادی محسوب می شود در بهبود پروژه های تحقیقاتی مثمر ثمر واقع شود. و این امر می تواند در غلبه بر تهدید درآمدهای شهریه ای دانشگاه آزاد غلبه کرده و به عنوان یک فرصت مورد توجه قرار گیرد.

استراتژی ارتقاء آگاهی ها در خصوص ارتباط با مراکز و صنایع اقتصادی و جذب بودجه های پژوهشی دانشگاه و صنایع به منظور انجام پژوهش های کاربردی جهت رفع نیازهای موجود با نمره نهایی جذابیت "۶/۶۶۲"، استراتژی انجام نیازسنجی های آموزشی و پژوهشی در مشاغل مورد نیاز منطقه ای با توجه به پراکندگی جغرافیایی واحدهای دانشگاهی به منظور بهره برداری حداکثری از شرایط و منابع موجود از طریق برگزاری دوره های آموزشی و مهارتی،



راه‌اندازی کسب و کارهای زودبازده، استفاده از فارغ التحصیلان دانشگاه و اشتغال‌زایی با نمره نهایی جذابیت " ۶/۴۳۷"، استراتژی سوق دادن فعالیت‌های پژوهشی از جمله فعالیت‌های پژوهشی باشگاه پژوهشگران، رساله‌ها، پژوهش‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی بالاخص دوره دکتری، در راستای سند چشم‌انداز دانشگاه به منظور شناسایی و رفع نیاز صنایع و جامعه با نمره نهایی جذابیت " ۶/۳۰۳"، با رابطه نزدیک به هم به ترتیب استراتژی‌های سوم تا پنجم را به خود اختصاص دادند.

در واقع استراتژی‌های مذکور بیانگر تهدیدات و نقاط ضعفی است که دانشگاه آزاد با آن درگیر می‌باشد. از جمله نسبت بالای واحدهای دانشگاهی در اقصی نقاط کشور و پراکندگی جغرافیایی و بالتبع روند رو به رشد فارغ التحصیلان جویای کار، از سویی فرصت رشد تقاضای تحصیلات تکمیلی و نیاز صنایع و سازمان‌ها به پیشنهادها اقتصادی بر پایه نتایج پروژه‌های علمی و کارگروه‌های تخصصی موجب شده تا استراتژی‌های آگاهی‌رسانی در خصوص ارتباط با مراکز و صنایع اقتصادی، توسعه پروژه‌های تحقیقاتی به منظور نیاز سنجی منطقه‌ای جهت ایجاد و بهبود فعالیت‌های اقتصادی زودبازده و استفاده حداکثری از امکانات و پتانسیل‌های منطقه‌ای و حتی سوق دادن فعالیت‌های پژوهشی اجباری در قالب پایان‌نامه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

استراتژی ارتقای توان رقابت‌پذیری هلدینگ اقتصادی دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به چالش‌های اقتصادی موجود از طریق تمایز و تنوع در تولید و ارائه کالا و خدمات با نام دانشگاه آزاد اسلامی بر مبنی " رویکرد مبتنی بر شایستگی" با نمره نهایی جذابیت " ۶/۲۵۷"، استراتژی تنظیم برنامه‌های عملیاتی منسجم و واقع‌بینانه در تجاری‌سازی برنامه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه به منظور توسعه اقتصاد دانش‌بنیان با نمره نهایی جذابیت " ۶/۲۲۶" و استراتژی توسعه آموزش‌های کارآفرینی در همه مقاطع تحصیلی و حمایت و هدایت افراد به کارآفرینی در سطح عملیاتی با توجه به شناسایی نیازها و تجارب سودمند و موفق داخلی و خارجی بر اساس شاخص جغرافیایی و پراکندگی واحدهای دانشگاهی با نمره نهایی جذابیت " ۶/۱۰۶" به ترتیب استراتژی‌های ششم تا هشتم امکان‌پذیر رتبه‌بندی شدند.

در واقع با کمی تأمل در خواهیم یافت که استراتژی‌های ششم تا هشتم بیشتر به منظور غلبه بر تهدید کاهش درآمدهای شهریه‌ای دانشگاه آزاد مد نظر قرار گرفته است و حوزه پژوهش را به عنوان یکی از ارکان اصلی و اساسی رفع و غلبه بر این نقطه ضعف و تهدید نگریسته است. از این رو بر اساس استراتژی‌های مذکور حوزه پژوهش دانشگاه آزاد میتواند در قالب پروژه‌های تحقیقاتی و حتی پایان‌نامه‌های دانشجویی نیازهای ضروری و به روز را

شناسایی و با استفاده از تولیدات و خدمات مرتبط با استفاده از امکانات و پتانسیل های مالی، مادی و انسانی دانشگاه اقدامات مناسب و مطلوبی در این راستا داشته باشد. و آن ها را با نام تجاری دانشگاه تولید و عرضه نماید این امر نه تنها در رفع مشکلات حاضر و غلبه بر ضعف ها و تهدیدات بر شمرده مؤثر است بلکه می تواند برندی ماندگار برای دانشگاه آزاد ایجاد کرده و امکان گسترش و رقابت آن را با سایر رقبا در سطح ملی و بین المللی فراهم آورد.

نتیجه اولویت بندی استراتژی ها در این پژوهش، تصویری مناسب برای استفاده از وضعیت و امکانات دانشگاه آزاد اسلامی در تصمیم گیری استراتژیک خود، به ویژه برای کسانی که در حوزه پژوهش مشغول به کار هستند، ارائه می دهد. پیش زمینه اجرای همه وظایف مدیریتی، برنامه ریزی می باشد و در رأس آن ایجاد سلسله مراتبی از برنامه ها در قالب استراتژی های سازمانی برای جلوگیری از اتلاف منابع و هدایت آن به سمت و سوی روشن و قابل اجرا، اهمیت خاصی پیدا می کند. از این رو حوزه پژوهش دانشگاه، با شناسایی پتانسیل های هر منطقه اعم از انسانی، مادی، علمی و تکنولوژی فرصت مناسب برای برداشتن گام های اساسی و موفق را خواهد داشت. به عنوان نمونه می توان مبحث تولید، پرورش و فروش آبزیان، ماکیان، پرندگان، دام و طیور، کشاورزی، گل کاری، زنبور عسل و فرآورده های خام و محصولات وابسته آن ها را اشاره کرد.

این امر می تواند بر تهدید پراکندگی مناطق جغرافیایی واحدهای دانشگاهی غلبه کرده و از آن به عنوان یک فرصت بهره برداری نماید. به عنوان نمونه می توان واحدهای واجد شرایط فوق الذکر همچون واحدهای دانشگاهی مستقر در استان های جنوب کشور (بوشهر، خوزستان، بندرعباس و سیستان و بلوچستان) واحدهای دانشگاهی مستقر در استان های شمال کشور (گیلان، مازندران و گلستان) یا واحدهای مستقر در استان های مناطق کوهستانی (اردبیل، آذربایجان غربی و شرقی، کردستان، چهارمحال و بختیاری و خراسان شمالی) را در نظر گرفت.

هم چنین توجه به این امر مزایایی متعددی را نیز به همراه خواهد داشت. چنانچه این مهم می تواند در راستای تأسیس شرکت های دانش محور مبتنی بر رسالت دانشگاه بوده و علاوه بر تحقق اهداف کلان دانشگاه از مزیت هایی چون معافیت مالیاتی، استفاده از کارآفرینان، نیروهای مازاد، دانشجویان و فارغ التحصیلان دانشگاه همراه داشته باشد ضمن اینکه با بهره مندی از تکنولوژی روز علاوه بر غلبه بر تهدیدهایی همچون کاهش تقاضای تحصیل، موجبات اشتغالزایی فارغ التحصیلان، دانشجویان، نیروهای مازاد دانشگاه، حتی استخدام اعضای خانواده های ایشان و افزایش درآمذایی که از دغدغه های دانشگاه نیز می باشد، فراهم آورد.

بنابراین، مدیران در سطوح کلان آموزش عالی و دانشگاه آزاد اسلامی به طور اخص می‌توانند با بهره‌گیری از پژوهش حاضر و نتایج آن برای تدوین استراتژی‌های مناسب جهت برنامه‌ریزی حوزه پژوهش اقدام نمایند. نتایج مطالعه حاضر در راستای پژوهش (۲۰۰۸) Ansari, Rahimi, Yarmohamadeian and Yaghobi است. آنان در پژوهشی به تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی (SWOT Analysis) دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان دریافتند که دانشکده مدیریت از نظر عوامل داخلی و خارجی از نقاط قوت و فرصت‌های بیشتری برخوردار است و در شرایطی است که می‌تواند با کمک استراتژی‌های مورد نظر، به بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت کاهش ضعف‌ها و تهدیدات بپردازد. در این پژوهش نشان داده شده که بخش‌های پژوهشی و دانشجویی از نقاط قوت بیشتری برخوردارند و بخش فرهنگی با ضعف‌های بیشتری مواجه است. از جمله مشکلاتی که این دانشکده با آن رو به رو است تغییرات شدید مدیریتی، متمرکز بودن نظام مدیریتی، فقدان تفکر و نگرش سرمایه‌ای بودن به رشته‌های دانشکده است.

نتایج پژوهش حاضر نیز نشانگر آن است که بیشترین نقاط ضعف حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی نیز به ترتیب عبارت بودند از کیفیت پایین پژوهش‌های انجام شده (کیفیت برداری، تکراری بودن)، عدم علاقه و آگاهی دانشجویان از روند اجرای صحیح پژوهش و تنظیم مقالات و طرح‌های پژوهش و غالب بودن آموزش‌های نظری بر آموزش‌های کاربردی در نظام آموزشی دانشگاه و عدم استفاده از نیروهای متخصص و آشنا با فعالیت‌های پژوهشی و کمترین نقاط قوت نیز به ترتیب، نامگذاری هفته پژوهش و تجلیل از استادان و دانشجویان پژوهشگر و پژوهشگران برتر، امکان مشارک نخبگان دانشجویی از طریق راه‌اندازی باشگاه پژوهشگران جوان در فعالیت‌های پژوهشی، کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی می‌باشد. در صورتی که پاسخگویان بیشترین نقاط قوت این حوزه را داشتن مجوز انجام فعالیت‌های اقتصادی متنوع در بخش پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی و حمایت بخش پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی در تأسیس شرکت‌های دانش بنیان به منظور تقویت زیر بنای اقتصادی، پژوهشی و علمی برشمردند. به عبارتی شاید احتمال این نتایج را می‌توان درگیری مشکلات مالی دانشگاه‌ها و نابسامانی‌های اقتصادی برشمرد که قاعدتاً دانشگاه آزاد نیز از این امر مستثنی نبوده و شاید بیشتر نیز درگیر باشد. از این رو گرچه اجازه فعالیت‌های اقتصادی و یا تأسیس شرکت‌های دانش بنیان از نقاط قوت محسوب شود اما این امری است که اگر رسالت اصلی و اساسی دانشگاه که همان افزایش کیفیت آموزش و پژوهش است به درستی صورت پذیرد دریافت‌های مالی از امور لاینفک آن خواهد بود و یک نتیجه‌ای طبیعی و عادی است. در

صورتی که پاسخگویان توجه به اصول و هدف اساسی دانشگاه را جزو نقاط ضعف آن دسته‌بندی کرده‌اند.

هم چنین حوزه پژوهش دانشگاه آزاد نقاط قوت خود را بیشتر به تفکرات درآمدهای غیر شهریه‌ای و هر آنچه که وابسته به کسب درآمدهای غیر از آن است مطرح کرده مانند تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان یا راهبردهای حمایتی جهت راه‌اندازی کسب و کارهای درآمدزا و این امر را نیز جزو موظفی استادان در نظر گرفته و تخطی یا ناتوانی در برآوردن آن را از امتیازات منفی هیأت علمی منظور می‌شود. این نتایج با نتایج (۲۰۰۸) Ansari, Rahimi, Yarmohamadeian and Yaghobi نیز در یک راستا می‌باشد چنانچه ایشان دریافتند دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی اصفهان نقاط قوت خود را بیشتر به مسائل فیزیکی و حاشیه‌ای معرفی کرده و کمتر به مسائل پر اهمیت آموزشی و پژوهشی می‌پردازد. در صورتی که عواملی چون محیط فیزیکی مناسب، وجود مراکز تحقیقاتی، امکان دسترسی به اینترنت برای استادان، وجود کتابخانه و ... به عنوان نکات اولیه دانشگاه‌های خارجی است که نه تنها نقطه قوت به حساب نمی‌آید بلکه تمام افراد از این امکانات به صورت عالی برخوردارند.

در مقایسه ضعف‌ها و قوت‌هایی که حوزه پژوهش دانشگاه آزاد با آن مواجه است می‌توان گفت که حوزه پژوهش دانشگاه در شرایط فعلی با فرصت‌های زیادی مواجه شده است. مواردی چون وجود پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های مناسب در دانشگاه و بخش پژوهش، صدور راهبرد مدیریت هزینه، هدفمند نمودن مخارج به منظور توسعه و ایجاد فرهنگ کار و تلاش حداکثری در بخش پژوهش دانشگاه، سیاست‌گذاری در جهت افزایش دانشجویان تحصیلات تکمیلی بالاخص مقطع دکتری، افزایش آگاهی‌های لازم در کاربردی نمودن پژوهش و ارتباط آن با صنعت و ... که نشان می‌دهد پژوهش دانشگاه آزاد هنوز نتوانسته بر مسایل و مشکلات محیطی غلبه کرده و تهدیدات را خنثی کند به عنوان نمونه فرصت ارتباط با صنعت، عاملی است که حوزه پژوهش می‌تواند از این فرصت جهت معرفی و ارائه خدمات خود به جامعه و دیگر سازمان‌ها استفاده نموده و از سویی دیگر تضمین شغلی مناسبی برای فارغ‌التحصیلان خود داشته باشد در زمینه تهدیدات نتایج با یافته‌های (2005) University of Houston و (2004) The California State University و هم چنین دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی اصفهان شباهت‌هایی دارند. مسائلی چون وضعیت اقتصادی جامعه و مسائل مالی، حداقل آشنایی و علاقه با خدمات دانشگاه و فعالیت‌ها و قوانین پژوهشی (طرح استراتژیک University of Houston). همچنین The California State University روبرو شدن با بحران‌های بودجه، وجود دانشگاه‌های مجازی و کاربردی، دیدگاه منفی عموم به دانشگاه،

درک دانشجو از آموزش منحصراً به عنوان یک شغل را به عنوان تهدید معرفی می‌کند. که باز شباهت‌هایی با تهدیداتی که حوزه پژوهش دانشگاه آزاد معرفی کرده وجود دارد. بنابراین ملاحظه می‌شود که هر دانشگاه بر اساس موقعیتی که در آن قرار دارد استراتژی‌هایی مخصوص به خود دارد. در عین حال همه دانشگاه‌ها به دنبال استراتژی‌هایی هستند که با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها، مشکلات و تهدیداتشان را مرتفع و به سمت توسعه و هماهنگ شدن با تکنولوژی‌های روز پیش ببرند.

### پیشنهاد‌های کاربردی:

- نظر به این که استراتژی حوزه پژوهش در منطقه تهاجمی (SO) واقع شده است پیشنهاد می‌شود:

۱- تحلیل مستمر و سالانه وضعیت و ارزیابی آن به منظور بهبود اوضاع و توسعه پژوهش در دانشگاه و رفع نقاط ضعف و تهدید و استفاده از نقاط قوت و فرصت.

۲- حوزه پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی به طراحی برنامه استراتژیک طبق مدل پژوهش حاضر اقدام و بازخورد آن را بررسی و ارزیابی کند

- نظر به استراتژی گسترش و مشارکت در فعالیتهای پژوهشی بین‌المللی، مشارکت در کارگروه‌های پژوهشی داخلی و خارجی با توجه به فرصت سیاست جذب دانشجویان تحصیلات تکمیلی ملی و بین‌المللی پیشنهاد می‌گردد:

۳- تشکیل کارگروه‌های تخصصی و همچنین بین‌رشته‌ای در سازمان مرکزی و استان‌ها، تا با توجه به فرصت سیاست جذب دانشجویان تحصیلات تکمیلی ملی و بین‌المللی راهبردی و خودگردان برای تقویت توانمندی‌ها و مهارت‌های پژوهشی، تبادل تجربه و همکاری‌های بین‌المللی، شناسایی و معرفی پتانسیل‌های انسانی، مادی و مالی و حتی کاهش هزینه‌های پژوهشی.

۴- تسهیل و تجدیدنظر در برخی بخشنامه‌های پژوهشی به منظور جذب حداکثری نیروها، افزایش انگیزه و توان فعالیتهای پژوهشی از جمله، برداشتن سقف سن جهت فعالیت و شرکت در باشگاه پژوهشگران جوان، تجدیدنظر در پرداخت پاداش فعالیتهای پژوهشی، تسهیل در استفاده از سفرهای خارجی به منظور شرکت در کنفرانس‌ها و یا بازدید از سایر دانشگاه‌ها و ارتباطات بین‌المللی مانند تسهیل و تسریع فرایند ویزا یا پرداخت پاداش و هزینه‌های سفر و ...

۵- ارائه خدمات رفاهی متمایز به پژوهشگران برتر و تبلیغات آن، ارتقای اعضای هیأت علمی با موظفی پژوهشی و کارنامه عملکردی پژوهشی برتر و معرفی آنان.

-نظر به استراتژی توسعه پژوهش‌های مبتنی بر آینده پژوهی به منظور نوآوری و رفع نیازهای ضروری جامعه از طریق تأسیس هلدینگ اقتصادی دانشگاه که شامل شرکت‌های دانش بنیان و مراکز رشد، پارک های فناوری و... پیشنهاد می‌گردد:

۶ به منظور شناسایی و رفع نیازهای آموزشی، پژوهشی و حتی اقتصادی مبادرت به تأسیس هلدینگ اقتصادی دانشگاه مشتمل بر شرکت های دانش بنیان و مراکز رشد، پارک های فناوری و .... شود.

-نظر به استراتژی ارتقاء آگاهی‌ها در خصوص ارتباط با مراکز و صنایع اقتصادی و جذب بودجه‌های پژوهشی دانشگاه و صنایع به منظور انجام پژوهش‌های کاربردی جهت رفع نیازهای موجود پیشنهاد می‌گردد:

۷- به طرق مختلف از جمله شبکه های مجازی، شبکه خبری، مجلات، ایمیل، شبکه های مجازی، نصب بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها در پانل‌ها و ... اطلاعات و قوانین مرتبط در خصوص نیازهای پژوهشی سازمان‌ها، صنایع و دانشگاه اطلاع رسانی شود تا شرایط انجام کار تسهیل، انگیزه‌های پژوهشی تقویت گردیده و جذب بودجه‌های پژوهشی نیز در زمان مقرر صورت پذیرد

۸- تدوین برنامه های اجرایی برای تسریع روند اجرا با رعایت کنترل‌های داخلی و ارزیابی برنامه و عملکرد پژوهشگران و در دسترس قرار دادن اطلاعات و آمار اخذ شده به آنان.

نظر به استراتژی انجام نیازسنجی‌های آموزشی و پژوهشی در مشاغل مورد نیاز منطقه‌ای با توجه به پراکندگی جغرافیایی واحدهای دانشگاهی به منظور بهره‌برداری حداکثری از شرایط و منابع موجود از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و مهارتی، راه‌اندازی کسب و کارهای زودبازده، استفاده از فارغ التحصیلان دانشگاه و اشتغال‌زایی پیشنهاد می‌گردد:

۹- مبادرت به برگزاری دوره های آموزشی و مهارتی کوتاه مدت، زود بازده و تخصصی بر اساس شناسایی و نیازسنجی‌های انجام شده علمی، تخصصی به منظور جذب و به کارگیری فارغ التحصیلان دانشگاه آزاد که علاوه بر اشتغال‌زایی و کسب درآمد می‌تواند در ایجاد شرایط و جو اجتماعی و فرهنگی در خصوص دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر واقع شود.

نظر به استراتژی ارتقای توان رقابت پذیری هلدینگ اقتصادی دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به چالش های اقتصادی موجود از طریق تمایز و تنوع در تولید و ارائه کالا و خدمات با نام دانشگاه آزاد اسلامی بر مبنی " رویکرد مبتنی بر شایستگی "

۱۰ - استفاده از ظرفیت‌های دانشگاه جهت حمل و توزیع و ارائه خدمات و محصولات پژوهشی به صورت مناسب در پاسخگویی به عنوان پشتوانه‌ای مطمئن در ارائه خدمات و محصولات.

### پیشنهاد برای مطالعات بعدی:

- پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر در سایر واحدهای دانشگاه آزاد و دانشگاه های دولتی و پیام نور نیز انجام شود و نتایج با پژوهش حاضر مقایسه گردد.
- پیشنهاد می‌شود پژوهشی تطبیقی جهت مقایسه دانشگاه های ایران و سایر کشورها انجام شود.
- پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر با استفاده از نظرات همه دانشجویان ( عضو باشگاه و غیر عضو باشگاه پژوهشگران جوان ) انجام شود و نتایج با تحقیق حاضر مقایسه گردد.
- پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر برای همه دانشجویان در مقاطع مختلف بالاخص مقاطع تحصیلات تکمیلی دکتری و کارشناسی ارشد انجام شود
- پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر به ارزیابی و تحلیل محیطی سایر حوزه‌های دانشگاه آزاد نیز بپردازد.

## References

- Al Hijji, K. (2012). Strategic analysis process at academic libraries in Oman. *Library Management*, Vol 33, No, 4/5, pp 307-323.
- Ansari, Maryam, Rahimi, Alireza, Yarmohammadian, Mohammad Hussein and Yaghoobi, Maryam (2009). Internal and External Strategic Analysis (SWOT Analysis) of Faculty of Management and Informatics, Isfahan University of Medical Sciences, *Journal of Health Management*, No. 36 (12) p. 33 to 38. [Persian].
- Arabi, S.M and Rezvani, H.R. (2013). *Marketing Strategy*. Tehran: Institute Isiran. [Persian].
- Arabi, S.M. (2016). *A Hand book of strategic planning*. Tehran: Daftare pazhoheshhay farhangi. [Persian].
- Brad, S. and Brad, E. (2015). Enhancing SWOT analysis with TRIZ-based tools to integrate systematic innovation in early task design. *World Conference: TRIZ FUTURE*. TF 2011-2014. *Procedia Engineering* Vol 131, pp 616-625.
- Bryson JM. [Strategic planning for public and nonprofit organization] (Trans. by Monavarian A). 2nd ed. Tehran: State Management Training Center; 2002. [Persian]
- David, F. (2016). *Strategic Management*. Translate into Persian by S. M. A arabi and Taghizadeh Motlagh. Tehran: Daftare pazhoheshhay farhangi. [Persian].
- Fakhr Mir, Syed Haider, generosity Shhydabady, Ali Mohammadi, M. (1396). Prioritizing Organizational Strategies, *Journal of Strategic Management Research*, Vol. 23, No. 66, pp. 109-81. [Persian]
- Ghodsipour S.H. (2014). *Issues in multi-criteria decision making: multi-objective planning (post-resolution weighting methods)*. Tehran: Amirkabir Industrial University. [Persian].
- Harris, S. (2016). Trends and issues in Jamaican academic libraries 2010-2016, *New Library World*. Vol 117, No, 11/12, pp 721-745.
- Helms, M.M and Nixon, J. (2010). Exploring SWOTanalysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. Vol 3, No, 3, pp 215-251.
- Hussain, A, Ahmad, S and Khalil, A (2016). *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: An Analysis of University of the*



- Punjab, Journal of Bulletin of Education and Research, Vol. 38, No. 2 pp. 229-247.
- Islamic Azad University Legal Assistant. (2016). Islamic Azad University Information and Regulation Collection. Tehran: Islamic Azad University Printing house. (In Persian).
  - Kay, J, McKiernan, P and Faulkner, D. (2006). The history of strategy and some thoughts about the future in Faulkner, D. and Campbell, A. (Eds). The Oxford Handbook of Strategy. Oxford University Press. Oxford. pp 21-46.
  - King, R.K. (2004). Enhancing SWOT analysis using TRIZ and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation. TRIZ Journal. pp 1-12.
  - Kumar, P.K.S. (2012). University libraries in Kerala: a SWOT analysis for marketing. Library Philosophy and Practice. Ejournal. Vol 787, pp 1-13.
  - Mirfakhredini S. H, Morovati Sharifabadi A and Mohamadi M. (2017). Prioritizing Organizational Strategies. Strategic Management Research. Vol 23, No, 66, pp 81-109. [Persian].
  - Mohammad Esmaeil, Sedigheh and Ghorbani, Mahboubeh (1393). Strategic evaluation of the Directorate General for Processing and Organization of the National Documentation and National Library of the Islamic Republic of Iran. Based on the SWOT matrix, Quarterly national studies on library and information organization, Volume 25, Issue 3, pp. 179-164. [Persian]
  - Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. Business Strategy Review. Vol 14, No, 2, pp 8-10.
  - Panagiotou, G. and van Wijnen, R. (2005). The telescopic observations framework: an attainable strategic tool. Marketing Intelligence & Planning. Vol 3, No, 2/3, pp 155-171.
  - Polat, Z, A, Alkan, M and Gursoy Sormeneli, H. (2017). Determining Strategies for the cadaster 2034 vision using an AHP-Based SWOT analysis: A case study for the Turkish cadastral and land administration system, Elsevier Ltd.
  - Sasekea Yoneka, H. (2018). SWOT analysis of Jamaican academic libraries in higher education. Library Management. Vol 39, No, 3/4, pp 246-278.
  - Shayan Majd, Majid and Asadi, Saeed (1395). Scientometrics survey units in University Libraries Based on SWOT, studied library in Mashhad, Journal of Library and Information Science, Vol. 6, pp. 203-222 Shmarh1. s. [Persian]
  - Tabibi J, Maleki MR. [Strategic management for top managers]. Tehran: Simaye Farhang; 2004. [Persian].
  - The California State University, Strategic Planning–swot Analysis 2004. Available from: URL: [www.csus-tan.edu/strategic](http://www.csus-tan.edu/strategic)

planning/pdf-publications/strategic plan- ning2010/swot-analysis.pdf

- Ulgen, H., Mirze, S. K. (2004), Strategic Management. Istanbul: Literature Publication
- University of Houston-Victoria-, Strategic Plan, SWOT. 2004-2005.