

بررسی عوامل حیاتی موفقیت دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی و ارائه‌ی استراتژی مناسب برای آن

دکتر محمد رضا شجاعی^۱، فاطمه رازقی^{۲*}، مینا کمالیان^۳

چکیده

از دیرباز دانشگاه‌ها نقشی مهم و حیاتی در هر جامعه داشته‌اند. این نقش هم از نقطه نظر اشاعه‌ی دانش و هم از نظر بالا بردن سطح آگاهی افراد آن جامعه درباره‌ی مسائل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی حائز اهمیت است. امروزه تحصیلات عالی نه به عنوان یک پدیده‌ی لوکس بلکه به عنوان یک نیاز و ضرورت برای همه مطرح است و همه‌ی کسانی که قصد تحصیل در دانشگاه را دارند در پی دانشگاهی با امکانات علمی، پژوهشی و رفاهی بیشتر هستند. گسترش روز افزون دانشگاه‌های معتبر تا به آنجا پیش رفته است که امروزه بسیاری از کشورهای جهان را با نام دانشگاه‌های معتبرش می‌شناسند. بنابراین دانشگاه‌ها نیز باید در این دنیای رقابت علمی در پی افزایش کیفیت علمی و ساختاری خود باشند تا بتوانند اساتید و دانشجویان برتر را جذب کنند که موجب بقا و پیشرفت آنان و کسب جایگاه بهتر برای آنان است.

یکی از بهترین و معتبرترین دانشگاه‌های ایران، دانشگاه شهید بهشتی است که بیش از پنجاه سال از تاسیس آن می‌گذرد. در این مقاله کوشیده‌ایم تا برای دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری این دانشگاه، نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید را با استفاده از ماتریس تحلیل و ارزیابی SWOT، شناسایی کرده تا با بررسی و تجزیه و تحلیل این جنبه‌های درونی و بیرونی و در پی آن با استفاده از ماتریس EFE و IFE بتوانیم استراتژی مناسب برای موفقیت روزافزون این دانشکده را تبیین نماییم تا قادر به ارتقای جایگاه خود در مقایسه با رقبای داخلی و خارجی‌اش باشد. نتیجه‌ی حاصل از این رویه که از مقایسه‌ی شاخص‌های دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی با دو دانشگاه تهران و علامه طباطبایی بدست آمد، این بود که این دانشگاه باید از استراتژی st (تقویت نقاط قوت برای مقابله با تهدیدات بیرونی) استفاده نماید. جامعه‌ی این پژوهش متشکل از دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه‌های شهید بهشتی، علامه طباطبایی و تهران بوده است.

واژه های کلیدی: استراتژی، عوامل داخلی، عوامل خارجی، مدل SWOT

Exploring the Effective Factors on the Success of Management and Accounting Faculty of Shahid Beheshti University aimed at Providing Efficient Strategies Authors

M. Shojaie, Ph. D.; F. Razeghi, M.A.; M. Kamalian, M.A.

Abstract

Universities have always had a critical role in different societies since they contribute to scientific development of societies as well as to the increase in the level of people's social, cultural, and political consciousness. Today, higher education is no longer a luxury, but is a necessity for all the people. Everyone who intends to study at university looks for a high ranking university with research and welfare possibilities. The role of university is so vital that most countries are known mainly because of their reputable universities, so in this

۱. عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه ارشد دماوند

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه ارشد دماوند

* پست الکترونیکی نویسنده اصلی fr_gostar@yahoo.com

scientific and competitive world, universities are to aim at improving their structural and research quality levels to attract talented students and prominent lecturers who can make a better position for them.

Since Shahid Beheshti has been one of the best and most valid universities in Iran over the past 50 years, the main aim of this is to present a case study on The Faculty of Management and Accounting in Shahid Beheshti University to provide some efficient strategies using SWOT matrix, EFE and IFE in light of its strengths, weakness, opportunities and threats so as to suggest some ways for the improvement in its quality of education to help it keep its position in this challenging world.

Keywords: Strategy, Inter Factors, Intra Factors, SWOT Model

مقدمه

۱- نقاط قوت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید

بهشتی کدامند و اهمیت آنها در مقایسه با رقبا چه میزان است؟

۲- نقاط ضعف دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید

بهشتی کدامند و اهمیت آنها در مقایسه با رقبا چه میزان است؟

۳- فرصت‌های پیش روی دانشکده مدیریت و حسابداری

دانشگاه شهید بهشتی با توجه به رقبا و با توجه به قلمروی

فرصت‌های آموزش عالی در ایران و سایر نقاط جهان کدامند؟

۴- تهدیدات پیش روی دانشکده مدیریت و حسابداری

دانشگاه شهید بهشتی با توجه به رقبا و با توجه به قلمروی

فرصت‌های آموزش عالی در ایران و سایر نقاط جهان کدامند؟

ادبیات موضوع

تعیین استراتژی در سازمان‌های مختلف به گونه‌های متفاوت انجام می‌پذیرد. در برخی از سازمان‌ها که مدیران فعال مایشاء هستند، تعیین اهداف کلی و مأموریت‌های آینده سازمان، براساس نظر شخصی و قضاوت شخصی آنها صورت می‌پذیرد. در سبکی دیگر، مدیران با توجه به استراتژی‌های وضع شده قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی و تدریجی در آنها به تعیین استراتژی‌های سازمان اقدام می‌کنند. در این سبک از تحولات گسترده و جهشی خبری نیست و سازمان خود را گام‌به‌گام با شرایط جدید تطبیق می‌دهد.

در سبکی دیگر به نام برنامه‌ریزی استراتژیک، تعیین استراتژی‌های سازمانی بر اساس نظم و قاعده‌ای خاص انجام می‌پذیرد و در این راه، مراحل ویژه به طور مداوم دنبال می‌شوند، سبک برنامه‌ریزی استراتژیک از سوی اغلب صاحب‌نظران مدیریت، مفیدترین و مؤثرترین شیوه تدوین استراتژی قلمداد شده است (فرد ار: ۱۳۸۷).

در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است (طیبی، ملکی: ۱۳۸۴).

برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل‌های گوناگون و در قالب

استراتژی از واژه یونانی strategus گرفته شده و به معنی کسی است که یک هنگ یا نظامی را برعهده دارد. از نگاه مینتزبرگ، مفهوم استراتژی ناشی از نظریات و نگرش‌های مختلفی است که در خصوص استراتژی مطرح شده و بر مبنای مکاتب استراتژی توسعه یافته است. این پنج دیدگاه عبارتند از: استراتژی به عنوان طرح، نیرنگ، الگو، موقعیت و نگرش.

به نظر چندلر استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و مقاصد بنیادین شرکت و انجام سلسله اقدام‌هایی به منظور تخصیص منابع ضروری برای اجرای این اهداف (الوانی: ۱۳۸۵).

استراتژی همانا الگو و چارچوبی عملی است که اقدامات گذشته و آنچه که در حال روی دادن است و یا آنچه هنوز روی نداده است را شامل می‌شود (استیسی: ۱۳۸۱).

در سنوات اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان، در دراز مدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر برسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تر نشان می‌دهد. از اینرو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح شده است (غفاریان، کیانی: ۱۳۸۶).

همچنان که اشاره شد، یکی از دلایل روی آوردن به برنامه‌ریزی استراتژیک، تحولات و دگرگونی‌های محیط امروز سازمان‌هاست. شاید در گذشته تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبود و مدیران می‌توانستند اهداف آینده را براساس گذشته تنظیم کنند. اما اکنون تجربه گذشته لزوماً راهنمایی مطمئن برای آینده نیست و مدیران باید با استفاده از برنامه‌های استراتژیک، استراتژی‌های آینده سازمان را طوری تنظیم کنند که با موقعیت‌ها و شرایط آینده متناسب باشد (غفاریان، کیانی: ۱۳۸۰).

به طور کلی سوالاتی که در این پژوهش مطرح هستند، عبارتند از:

اثرات زیادی بر محصولات، خدمات، بازارها و سازمان‌ها می‌گذارند (اکر: ۱۳۸۶).

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

برای بررسی عوامل خارجی لازم است عده زیادی از مدیران و کارکنان همکاری نمایند. فرایند مشارکت در مدیریت استراتژیک باعث می‌شود که اعضای سازمان عوامل محیطی را بهتر درک نمایند و خود را نسبت به سازمان متعهد کنند. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج مرحله، به شرح زیر طی کرد:

۱. پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می‌گردند عواملی که مورد نظر قرار می‌گیرند در بر گیرنده عواملی هستند که موجب فرصت می‌گردند و یا سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهند. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آنها که سازمان را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود. تا آنجا که امکان دارد باید دقیق بود و در صورت امکان از درصد، نسبت و اعداد قابل مقایسه استفاده کرد.

۲. به این عوامل وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می‌باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن سازمان در صنعت مربوطه) می‌باشد. اغلب، به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می‌شوند ضریب بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدید کننده) داده می‌شود با مقایسه نمودن سازمان با نزدیک‌ترین رقبای موفق و ناموفق میتوان وزن‌ها یا ضریب‌ها را تعیین کرد. مجموع این ضریب‌ها باید عدد ۱ بشود.

۳. به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می‌شود رتبه ۱ تا ۴ می‌دهند و این عدد بیانگر میزان اثر بخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد. عدد ۴ به معنای این است که واکنش بسیار عالی بوده است، عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر و عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می‌باشد. این رتبه‌ها بر حسب اثر بخشی استراتژی‌های سازمان تعیین می‌شوند. رتبه‌ها در محدوده سازمان و ضریب‌ها (که در مرحله ۲ تعیین شدند) با توجه به صنعت تعیین می‌شوند.

۴. ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب می‌نمایند تا نمره

مدل‌های مختلف ارائه شده‌اند که در این نوشتار به یکی از متداول‌ترین آنها اشاره می‌کنیم. این مدل SWOT نامیده شده که برای بررسی‌های نقاط قوت^۱، نقاط ضعف^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدات^۴ است و عنوان آن از حروف ابتدای این چهار جزء گرفته شده است (Rowley Dj, Logan HD, Dolence MG:1997).

در این مدل دو نوع بررسی صورت می‌گیرد؛ یکی بررسی درونی که در برگیرنده قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان است و امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت‌های سازمان را برای مدیریت فراهم می‌کند. بررسی درونی باید با واقع‌بینی انجام گیرد، بدین معنی که در برآورد قوت‌ها اغراق نشود و ضعف‌های سازمان نادیده گرفته نشوند. در چنین شرایطی مدیریت می‌تواند امکانات و محدودیت‌های سازمان را به درستی شناسایی و برنامه ریزی صحیحی را تنظیم و اجرا کند.

از سوی دیگر، کل‌نگری برنامه استراتژیک ایجاب می‌کند که به محیط بیرونی سازمان نیز توجه شود. از این رو مدیریت پس از بررسی درونی به ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی می‌پردازد. بررسی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، ... و موقعیت رقبا را برای مدیریت مشخص می‌سازد. هنر مدیریت استراتژیک در آن است که بتواند بهترین ترکیب راه که حاصل این بررسی‌هاست، برای برنامه‌ریزی به دست آورد و از این طریق با فرصت‌ها و تهدیدات سازمان آشنا شود (پیرس، کنت رابینسون: ۱۳۸۸).

ماهیت بررسی عوامل خارجی

هدف از بررسی عوامل خارجی آن است که از فرصت‌هایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. سازمان‌ها باید بتوانند از طریق تدوین استراتژی‌ها در برابر این عوامل به صورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهند، به گونه‌ای که از فرصت‌های پیش آمده در محیط خارج بهره‌برداری نمایند و اثرات ناشی از تهدیدات بالقوه را به پایین‌ترین حد ممکن برسانند.

می‌توان نیروهای خارجی را به پنج گروه طبقه‌بندی کرد: (۱) نیروهای اقتصادی (۲) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی (۳) نیروهای سیاسی، دولتی و قانون (۴) نیروهای فن‌آوری و (۵) نیروهای رقابتی. در سراسر دنیا روندها و رویدادهای خارجی

داخلی سازمان به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریبها باید برابر با یک شود.

به هر یک از این عاملها نمره ۱ تا ۴ می‌دهند. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر قوت و نمره ۴ نشان‌دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بحث می‌باشد. نمره‌ها بر اساس فعالیت شرکت و ضریبها (که در مرحله دوم داده شدند) بر اساس صنعت قرار دارند.

برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود.

مجموع نمره‌های نهایی هر عامل محاسبه می‌شود تا نمره نهایی سازمان مشخص گردد.

صرف‌نظر از تعداد عاملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می‌شود، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آنها ۲/۵ می‌باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد.

ضمناً باید توجه داشت که استراتژیست‌ها معمولاً هیچ‌گاه همه گزینه‌ها و راه‌های امکان‌پذیر را که به نفع سازمان هستند، مورد توجه قرار نخواهند داد. بنابراین، مجموعه‌ای از استراتژی‌های جذاب و قابل اجرا (که توان بر مدیریت کارسازی اعمال نمود) مورد توجه قرار می‌گیرند (فردار: ۱۳۸۷).

ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (swot)

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 SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT (گلوک، چاچ: ۱۳۸۵).

در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نمایند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های ST، WO یا WT استفاده می‌کنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند.

هدف استراتژی WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

نهایی به دست آید.

۵. مجموع این نمره‌های متعلق به هر یک از متغیرها را به دست می‌آورند تا بتوانند مجموع نمره‌های سازمان را تعیین کنند (فردار: ۱۳۸۷).

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف‌نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید شرکت می‌شوند هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی برای سازمان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲/۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد (طیبی، ملکی: ۱۳۸۴).

ماهیت بررسی عوامل داخلی

هر سازمان در قلمروی واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است که علاوه بر فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی، توسعه استراتژی باید بر اساس اهداف، نقاط قوت، قابلیت‌ها و توانایی‌های یک کسب و کار باشد. استراتژیست‌ها به هنگام تعیین هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌های سازمان می‌کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند و نقاط ضعف را از بین ببرند.

بطور کلی عوامل داخلی اصلی در هر سازمان عبارتند از: بازاریابی، امور مالی، حسابداری، مدیریت، سیستم اطلاعات رایانه و تولید عملیات (حاضر، عابدینی راد: ۱۳۷۴).

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌نماید.

درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می‌توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. این پنج مرحله به شرح زیر است:

پس از بررسی عوامل داخلی، مهمترین عوامل فهرست می‌شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف سازمان باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را می‌نویسند. با استفاده از درصد، نسبت و اعداد نسبی، باید کوشید تا آنجا که امکان دارد دقیق باشند.

به این عوامل ضریب داده می‌شود، از صفر (اهمیت ندارد) تا ۱ (بسیار مهم است). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف

در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد (فرد ار: ۱۳۸۷).

مدل SWOT مقایسه نظام یافته‌ای از فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی است که به منظور تشخیص یکی از چهار الگوی میان موقعیت‌های داخلی و خارجی مؤسسه صورت می‌گیرد. این الگوها منجر به استراتژی‌هایی می‌شوند که موارد ذیل را پیشنهاد می‌کنند:

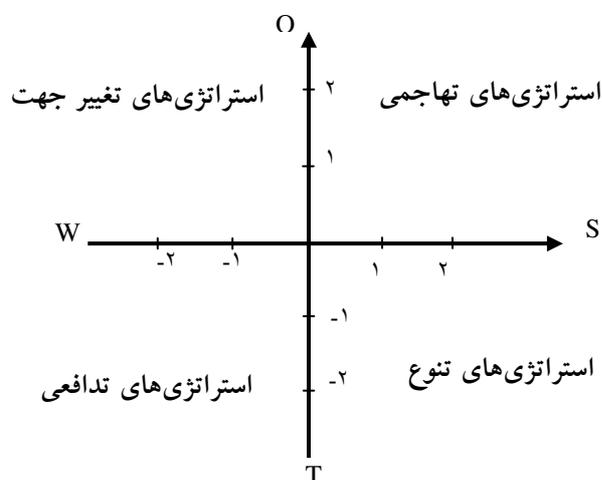
خانه یکم: استراتژی تهاجمی (توسعه‌ای) را توصیه می‌کند.

خانه دوم: استراتژی تنوع را توصیه می‌کند.

خانه سوم: استراتژی با گرایش تغییر جهت را حمایت می‌کند.

خانه چهارم: استراتژی تدافعی را توصیه می‌کند (علی

احمدی، فتح ا...، تاج‌الدین: ۱۳۸۸).



مورد مطالعه: دانشکده مدیریت دانشگاه شهید

بهشتی

آشنایی با دانشکده

تحقیق پیش‌رو به عنوان یک تحقیق میدانی و با استفاده از موارد مشروحه در بخش چارچوب نظری طرح، در دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی به مرحله اجرا گذاشته شده است. دانشکده مدیریت یکی از ۱۵ دانشکده دانشگاه شهید بهشتی است که در سال ۱۳۶۹ به صورت مجزا تاسیس شده است. از سال ۱۳۵۵ تا ۱۳۶۹ دانشکده جامع انفورماتیک و مدیریت اقدام به پذیرش دانشجویان در رشته مدیریت می‌کرد. در سال ۱۳۷۰ با جداسازی این گروه دانشکده‌ای به نام مدیریت و حسابداری در پردیس دانشگاه راه اندازی شد. در سطح کارشناسی دارای رشته‌های مدیریت بازرگانی، مدیریت صنعتی، مدیریت دولتی، مدیریت مالی و حسابداری و در سطح کارشناسی ارشد دارای رشته‌های مدیریت بازرگانی با دو گرایش؛ مدیریت صنعتی با دو گرایش؛ مدیریت دولتی با دو گرایش؛ مدیریت مالی، حسابداری و مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت کار آفرینی و مدیریت اجرایی

شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های st می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

سازمان‌هایی که استراتژی‌هایی wt را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

برای ساختن یک ماتریس این چینی باید ۸ مرحله را طی کرد:

۱- فهرستی از فرصت‌های عمده، که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه می‌شود.

۲- فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارج سازمان تهیه می‌گردد.

۳- فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان تهیه می‌شود.

۴- فهرستی از نقاط عمده ضعف داخلی سازمان تهیه می‌گردد.

۵- نقاط قوت داخلی و فرصت‌ها خارجی با هم مقایسه و نتیجه در خانه مربوطه در «گروه استراتژی‌های SO» نوشته می‌شود.

۶- نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج سازمان مقایسه شده و نتیجه در گروه «استراتژی‌های WO» نوشته می‌شود.

۷- نقاط قوت داخلی با تهدید خارجی مقایسه و نتیجه در گروه «استراتژی‌های ST» نوشته می‌شود.

۸- نقاط ضعف داخلی با تهدید خارجی مقایسه و نتیجه در گروه «استراتژی‌های WT» آورده می‌شود.

نقاط ضعف-w	نقاط قوت-s	همیشه سفید باشد
فهرست نقاط ضعف	فهرست نقاط قوت	
استراتژی‌های wo	استراتژی‌های so	فرصت‌ها-o
با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین می‌بریم.	با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها بر می‌آئیم.	فهرست فرصت‌ها
استراتژی‌های wt	استراتژی‌های st	تهدیدات-t
نقاط ضعف را کاهش داده و از تهدیدات پرهیز می‌نمائیم.	برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده می‌کنیم.	فهرست تهدیدها

نمودار ۱: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (swot)

در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین استراتژی‌ها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین استراتژی‌های قابل اجرا می‌باشد بنابراین همه استراتژی‌هایی که

نقاط ضعف :			
رتبه	شرح وضعیت	وزن	امتیاز وضع موجود
۱۰	مرتب‌بندی اعضای هیئت علمی	۰.۰۲۷۸	۱
۱۱	متوسط معدل کل دانشجویان در طول تحصیل	۰.۰۲۷۸	۲
۱۲	مسائل رفاهی دانشجویان از قبیل خوابگاه، رستوران، وام و ...	۰.۰۸۳۳	۲
۱۳	تعداد کتب کتابخانه	۰.۰۵۵۶	۱
۱۴	تعداد سایت‌های علمی در دسترس دانشجویان	۰.۰۸۳۳	۲
۱۵	تعداد نشریات کتابخانه	۰.۰۵۵۶	۱
۱۶	نسبت استاد به دانشجو	۰.۰۵۵۶	۲
۱۷	نسبت فضای آموزشی به دانشجو	۰.۰۵۵۶	۲
۱۸	نسبت اعضای هیئت علمی دارای دکترا به کل اعضا	۰.۰۲۷۸	۲
۱۹	نسبت اعضای هیئت علمی به کل دانشجویان	۰.۰۵۵۶	۲
۲۰	نسبت دانشجویان ارشد به دانشجویان کارشناسی	۰.۰۲۷۸	۲
۲۱	نسبت دانشجویان دکترا به دانشجویان کارشناسی ارشد	۰.۰۲۷۸	۲
۲۲	نسبت دانشجویان دکترا به دانشجویان کارشناسی	۰.۰۲۷۸	۱
۱.۰۵۶	جمع امتیازات ضعف‌ها		
۲.۵۰۱۲	جمع کل امتیازات موجود		

از آنجایی که جمع امتیازات وزن دار حداقل ۱، حداکثر ۴ و میانگین ۲.۵ می‌باشد و امتیازات کسب شده ۲.۵۰۱۲ محاسبه شده، می‌توان گفت کمی از حد متوسط بیشتر بوده و نشان‌دهنده وضعیت تقریباً مناسبی است.

۳- فرصت‌های پیش روی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی با توجه به رقبا و با توجه به قلمروی فرصت‌های آموزش عالی در ایران و سایر نقاط جهان کدامند؟

۴- تهدیدات پیش روی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی با توجه به رقبا و با توجه به قلمروی فرصت‌های آموزش عالی در ایران و سایر نقاط جهان کدامند؟

و در سطح دکتری دارای رشته‌های مدیریت بازرگانی با سه گرایش، مدیریت صنعتی با گرایش تولید، مدیریت مالی و مدیریت دولتی با گرایش سیستم‌ها و منابع انسانی مشغول به فعالیت می‌باشد. ۳۶ نفر عضو هیات علمی تمام وقت مسئولیت آموزش و پژوهش این دانشکده را بر عهده داشته که با اساتید مدعو جمعاً ۱۱۰ نفر می‌باشند همچنین تعداد کل دانشجویان کارشناسی در ترم جاری ۸۷۵، کارشناسی ارشد ۵۰۰ و دکترا ۶۵ نفر می‌باشد.

یافته‌ها

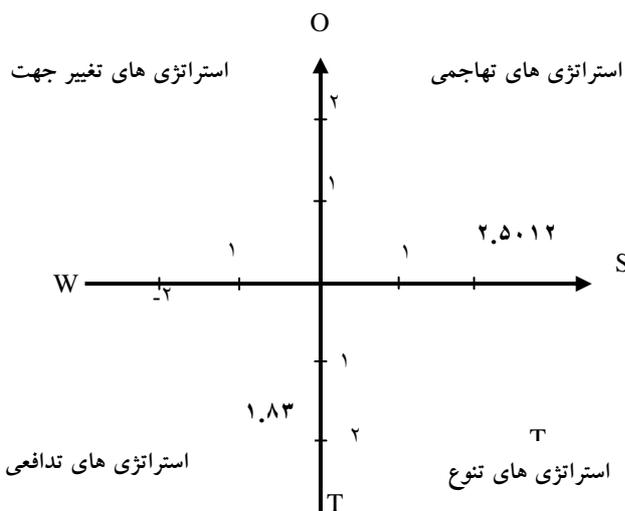
- ۱- نقاط قوت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی کدامند و اهمیت آنها در مقایسه با رقبا چه میزان است؟
- ۲- نقاط ضعف دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی کدامند و اهمیت آنها در مقایسه با رقبا چه میزان است؟

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نقاط قوت :			
رتبه	شرح وضعیت	وزن	امتیاز وضع موجود
۱	تعداد پذیرفته شدگان ارشد در دکتری همان دانشگاه	۰.۰۲۷۸	۴
۲	اولویت رتبه‌های برتر آزمون کارشناسی ارشد در انتخاب دانشگاه (با توجه به برند) میزان دسترسی دانشجویان به اساتید برای حل مشکلات خود	۰.۰۵۵۶	۳
۳	برخورد اساتید با دانشجویان	۰.۰۲۷۸	۴
۴	برخورد کادر اداری دانشکده با دانشجویان و حل مسائل آنان	۰.۰۲۷۸	۴
۵	رشته تخصصی هر استاد و مقایسه آن با درس‌هایی که تدریس می‌کند	۰.۰۵۵۶	۴
۶	رضایت دانشجویان از کیفیت تدریس اساتید	۰.۰۸۳۳	۴
۷	کارهای علمی دانشجویان در هر درس مانند پروژه، ترجمه، مقاله، ارائه و ...	۰.۰۵۵۶	۳
۸	تعداد دانشجویان بین‌المللی	۰.۰۲۷۸	۴
۹	جمع امتیازات قوت‌ها		۱.۴۴۵۲

همانطور که مشاهده می‌شود، امتیاز نهایی کسب شده توسط این واحد ۱.۸۳۲۶ بوده که در کل بیان کننده این مطلب است که دانشکده در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها، دارای موقعیت برجسته‌ای نبوده و استراتژی‌های دانشکده در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها، پایین‌تر از حد متوسط (۲.۵) می‌باشد.

پس از بررسی عوامل داخلی و خارجی و بدست آوردن امتیازات وزن‌دار هر یک، نمودار مربوط به تجزیه و تحلیل SWOT به شرح زیر استخراج شد و همانطور که پیداست استراتژی‌های پیشنهادی، **استراتژی‌های تنوع** می‌باشد.



نمودار ۶: مربوط به تجزیه و تحلیل SWOT

نتیجه گیری و پیشنهاد

عوامل اثرگذار بر روی دانشکده تجزیه و تحلیل شد و استراتژی پیشنهادی ارائه گردید. استراتژی‌های بیان شده، در صورت استفاده، بسیار کارآمد خواهند بود. استراتژی‌های تنوع پیشنهاد شده راهبردهایی برای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها هستند. در واقع سازمان در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان سازوکارهایی را درپیش بگیرد و یا تهدیدات را از بین ببرد. به دانشکده پیشنهاد می‌شود که از استراتژی‌های مختلفی استفاده کند که از آن جمه می‌توان توصیه نمود که بر برند شناخته شده دانشکده تاکید ورزیده و از روشهایی برای ارتقا و حفظ اعتبار این نام مانند شرکت در کنفرانس‌ها و مجامع علمی جهانی استفاده کند. از انجایی که بسیاری از اساتید این دانشکده در زمره ی بهترین‌های رشته‌های خود در ایران هستند و در عین حال از تجربه ی بالایی هم برخوردارند، اساتید مجرب فعلی را حفظ نموده و علاوه بر آن اقدام به جذب اساتید دارای دانش و تجربه

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

فرصت‌ها :				
رتبه	شرح وضعیت	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون
۱	عدم رغبت به تحصیل در دانشگاه‌های خارج از کشور به دلیل غربت	۰.۰۴۱۶	۳	۰.۱۲۴۸
۲	عدم رغبت به تحصیل در دانشگاه‌های خارج از کشور به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، مذهبی و هنجارهای اخلاقی	۰.۱۲۵	۴	۰.۵
	جمع امتیازات فرصت‌ها			۰.۶۲۴۸
تهدیدها :				
رتبه	شرح وضعیت	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون
۳	امکان تحصیل رایگان در برخی از دانشگاه‌های خارج از کشور	۰.۰۴۱۶	S	۰.۰۸۳۲
۴	امکان بیشتر اشتغال با مدارج بالای علمی در سایر کشورها	۰.۰۸۳۳	۲	۰.۱۶۶۶
۵	حد اکثر امکانات رفاهی و آموزشی با حداقل هزینه در دانشگاه‌های خارج	۰.۱۲۵	۲	۰.۲۵
۶	اختصاص بودجه‌های تحقیقاتی به دانشجویان در دانشگاه‌های خارج	۰.۰۸۳۳	۲	۰.۱۶۶۶
۷	عدم نیاز به شرکت در کنکور مقطع کارشناسی ارشد و دکترا	۰.۱۶۶۶	۱	۰.۱۶۶۶
۸	وجهه و اعتبار بین المللی بالای دانشگاه‌های خارج از کشور در رده بندی کلی دانشگاه‌ها	۰.۱۲۵	۱	۰.۱۲۵
۹	به روز بودن مطالب درسی ارائه شده در دانشگاه‌های خارج	۰.۰۸۳۳	۱	۰.۰۸۳۳
۱۰	ارائه دروس و مهارت‌های کاربردی و عملی بیشتر در دانشگاه‌های خارج	۰.۰۸۳۳	۱	۰.۰۸۳۳
۱۱	ارتباط دانشگاه‌ها با صنایع در جهت اشتغال و تحقیقات دانشجویان در دانشگاه‌های خارج	۰.۰۴۱۶	۲	۰.۰۸۳۲
	جمع امتیازات تهدیدها			۱.۲۰۷۸
	جمع کل امتیازات موجود			۱.۸۳۲۶

مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد. تهران: انتشارات
سیمای فرهنگ.

علی احمدی، علیرضا و فتح ا...، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۸).
کتاب نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. تهران: انتشارات
تولید دانش.

غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۰). کتاب استراتژی اثر
بخش. تهران: انتشارات سازمان فرهنگی فرا.

غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۶). کتاب پنج فرمان برای
تفکر استراتژی. تهران: سازمان فرهنگی فرا.

فرد آر دیوید (۱۳۸۷). کتاب مدیریت استراتژیک. مترجمان
پارسیان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: انتشارات دفتر
پژوهش‌های فرهنگی.

کی فاستر، مری و مک ناتون، راس (۱۳۸۷). کتاب مبانی
تحقیقات بازاریابی. مترجمان صنعتی طراح و بهرام. تهران:
انتشارات مبلغان.

گلوک، ویلیام و جاچ، لارنس (۱۳۸۵). کتاب سیاست بازرگانی و
مدیریت استراتژیک. مترجمان خلیلی شورینی، سهراب.
تهران: انتشارات یادواره کتاب.

The Strategy Process: Henry Mintzberg and Jame
Brian Quinn, "Concepts, Contents, Cases".
Published By: Prentice Hall, Englewood Cliffs,
New Jersey, (1991), Second edition.

Strategic change in colleges and universities:
Rowley Dj, Logan HD, Dolence MG. San
Francisco: Jossey-Bass Publishers, (1997).

Mintzber, H. and Brian, J., (1991), "The Strareg
Process: Concepts, Contents, and cases," prentice
Hall, Englewood cliff, New Jersey, Second
Edition.

Rowleg Dj, logan HD, (1997) "Strategic Change in
Colleges and Universities". Dolene MG, San
Francisco: Sossey-Bass.

ی وافی که در عین حال با شیوه‌های تدریس کارآمد و نوین آشنا
هستند کرده و بکوشد امکاناتی رفاهی، علمی، پژوهشی فراهم
آورد تا دانشجویان برتر دانشکده در مقاطع بالاتر حتی الامکان
جذب دانشکده‌های دیگر (بالاخص دانشکده‌های خارج از کشور
نشده) و در همان دانشکده ادامه‌ی تحصیل دهند، لازم به
یادآوری است که چنین تلاشی به جذب دانشجویان بین‌المللی
هم کمک می‌کند.

در پایان پیشنهاد می‌گردد که اینگونه فعالیت‌های پژوهشی،
بهتر است در فواصل زمانی معین، توسط پژوهشگران اجرا گردد؛
زیرا محیطی که سازمان در آن قرار دارد (چه داخلی و چه خارجی)،
به سرعت در حال تغییر است و نتایج تحقیقات برای مدت زمان
محدودی اثربخش خواهد بود. سیر حرکت سازمان به سوی
موفقیت مداوم، نیازمند انجام تحقیقات مداوم می‌باشد.

منابع

آکر، دیوید (۱۳۸۶). کتاب مدیریت استراتژیک بازار. مترجمان
صفرزاده، حسین و فرهنگی، علی اکبر و خادمی، مهدی.
تهران: انتشارات پیام پویا.

استیسی، رالف دی (۱۳۸۱). کتاب مدیریت استراتژیک و
پویایی‌های سازمان. مترجم شجاعی، محمد رضا. تهران:
انتشارات دانشکده امور اقتصادی.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). کتاب مدیریت عمومی. تهران: نشر
نی.

پیرس، جان و کنت رایبسون، ریچارد (۱۳۸۸). کتاب برنامه‌ریزی
و مدیریت استراتژیک. مترجمان خلیلی شورینی و سهراب.
تهران: انتشارات یادواره کتاب.

حاضر، منوچهر و عابدینی راد، امیر (۱۳۷۴). کتاب مدیریت
استراتژیک و سیاست بازرگانی. تهران: نشر مسعی.

طیبی، سید جمال‌الدین و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۴). کتاب
برنامه‌ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد. تهران: انتشارات
سیمای فرهنگ.

طیبی، سید جمال‌الدین و ملکی، محمد رضا (۱۳۸۴). کتاب