



تحلیل استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی به منظور ارائه استراتژی های مناسب (واحد بندر انزلی)

دکتر غلامرضا معمارزاده*
کریم کیاچجوری**
فروغ رودگرزاد***

چکیده

هدف از اجرای تحقیق حاضر، بررسی و شناسایی وضع موجود دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی، از نظر نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها، شاخصهای ششگانه کمی، و مبتنی بر آنها، ارائه راهکارها و استراتژیهای مناسب برای برون رفت از وضع موجود بوده است. بر این اساس، به منظور شناسایی موقعیت استراتژیک داخلی (نقاط قوت و ضعف و شاخصهای ششگانه کمی) دانشگاه از ابزار مراجعه به اسناد و مدارک، و بمنظور شناسایی موقعیت استراتژیک خارجی (فرصتها و تهدیدات) دانشگاه از ابزار پرسشنامه با جامعه و نمونه آماری ۴۲۰ و ۱۰۰ نفره و ضریب پایایی ۰/۸۴ استفاده شد. نتیجه تحقیق نشان داده است که از شش بخش مورد ارزیابی موقعیت استراتژیک داخلی دانشگاه، بخشهای آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و عمرانی ضعیف و دو بخش اداری مالی و فرهنگی متوسط ارزیابی شده، و از چهار شاخص مورد ارزیابی موقعیت استراتژیک خارجی دانشگاه یعنی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، در همه موارد، دانشگاه متوسط ارزیابی شده است. از ادغام دو موقعیت فوق اینگونه نتیجه گیری شده است که در مجموع بمنظور برون رفت دانشگاه از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب، باید از استراتژیها و راهکارهای ترکیبی (محافظه کارانه، دفاعی) و البته با تأکید بیشتری بر استراتژیهای دفاعی استفاده کرد. نکته مهم قابل ذکر اینکه، اگر چه برای کل دانشگاه، استراتژیهای کلی ترکیبی توصیه شده است اما هر کدام از بخشهای ششگانه داخلی دانشگاه متناسباً لازم است از استراتژیهای خاص دیگری استفاده کنند.

واژگان کلیدی :

مشکلات، دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه ریزی استراتژیک

* استادیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
تهران- بزرگراه اشرقی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران
** مربی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرانزلی (karim_kiajoory@yahoo.com)
بندرانزلی- دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرانزلی
*** مربی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرانزلی
بندرانزلی- دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرانزلی

نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه : کریم کیاچجوری

مقدمه

برنامه ریزی، نقطه شروع تمامی حرکت‌های مدیریت است که اهمیت آن از گذشته‌ای دور بر همگان آشکار گردیده است و آن را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند (میرسپاسی، ۱۳۷۲). برنامه‌ریزی استراتژیک از دو نوع برنامه ریزی دیگر یعنی برنامه‌ریزی بلندمدت سازمانی و برنامه‌ریزی جامع و فراگیر متمایز است. در برنامه‌ریزی بلندمدت، برای هر واحد اصلی مؤسسه هدف‌ها در برنامه‌های عملیاتی و بودجه و برنامه سودآوری تعیین می‌شود که همان واحدها نیز مسئول اجرای آنها هستند. در برنامه‌ریزی استراتژیک، تجزیه و تحلیل استراتژیک با برقراری تعادل بین امکانات موجود و هدف‌های مؤسسه جای استفاده از تجربه سنتی را می‌گیرد (آنسوف، ۱۳۷۵) (صائبی، ۱۳۷۳). برنامه‌ریزی استراتژیک بر حسب معمول طیفی از حوادث ممکن آینده را در نظر گرفته و برآیندهای تصمیم‌ها و عملیات فعلی را از نظر ارتباطی که با این طیف دارند، مورد ملاحظه قرار می‌دهند (برایسون، ۱۳۸۳، ۸). فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، یعنی درک و شناخت مسائل و مشکلات موجود و راه حلی است جهت تعیین موقعیت سازمان و قرارداد آن در یک شرایط مطلوب و بهتر (Gooderham, 1998).

علیهذا، فاصله بین وضع موجود و مطلوب یعنی نامشخص بودن و مشخص بودن مشکلات موجود دانشگاه، با توجه به شاخص‌های ششگانه کمی و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات بعنوان مسئله مقاله پژوهشی حاضر در نظر گرفته شده است.

در حال حاضر، با توجه به تغییر و تحولات چشمگیر محیطی، سازمانها و از جمله دانشگاهها برای برقراری تعامل و پاسخگویی سریع به نیازهای محیطی، ملزم به داشتن تفکر استراتژیک هستند و آنرا در غالب برنامه ریزی استراتژیک پیاده می‌کنند (مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۳) تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصتها و تهدیدات خارجی با توجه به شناخت مسائل و مشکلات موجود سازمانها از نظر داخلی و خارجی بعنوان بخشی از فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شود. بعبارت دیگر سازمانها نیایستی تنها تحت تاثیر حوادث محیطی قرار

بگیرند بلکه با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک بتوانند محیط را تحت تأثیر قرار داده و همچنین میتوانند حوادث محیطی تاثیر گذار بر عملکرد سازمان را نیز خنثی کنند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک نگرش و تجزیه و تحلیل از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان و یا شرکت را توضیح می‌دهد، و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (Fry & Stoner, 1995, 12). برنامه‌ریزی استراتژیک غالباً به عنوان نظامی تلقی می‌شود که در آن مدیران شرکتها در سطوح و مشاغل مختلف اقدام به تصمیم‌گیری و اجرا و کنترل آنها می‌نمایند. به عنوان مثال لورنج معتقد است که هر نظام برنامه ریزی استراتژیک باید به این چهار پرسش اساسی پاسخ دهد: ۱- به کجا می‌رویم؟ (فلسفه وجودی). ۲- چگونه می‌خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژیها). ۳- امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه). ۴- چگونه آگاه می‌شویم که در مسیر درست حرکت می‌کنیم؟ (کنترل) (شریفی کلویی، ۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمانها، محیطهای درونی و بیرونی خود را بررسی کرده و آن را می‌شناسند. علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را بنا نهاده، استراتژیهای خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می‌نماید و آن استراتژیها را اجرا میکنند (هریسون و جان، ۱۳۸۲، ۱۹). مدیریت استراتژیک با تصمیم‌های آینده سر و کار ندارد، بلکه اثرات آینده تصمیمات جاری را مورد توجه قرار می‌دهد. این نوع از مدیریت بر آن است تا فلسفه کسب و کاری را تدوین نماید که نتایج آینده تصمیمات امروز را به شکل منظم نظاره‌گر باشد. از این رو مدیریت استراتژیک برای مرتبط ساختن طرحهای استراتژیک، طرحهای میان مدت و طرحهای کوتاه مدت به طرحهای عملیاتی اهمیت زیادی قائل است (منوریان، ۱۳۷۲).

ملکی پور، با تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی سازمان، سرشت اصلی استراتژی را تعیین و سپس به اولویت بندی استراتژی‌های هم جهت با استراتژی اصلی شرکت پرداخته است (ملکی پور، ۱۳۸۰). حیدری، بر مبنای

دانشگاهها به مقاصد شان ایفاء کند. برنامه ریزی استراتژیک، از یک دانشگاه به دانشگاه دیگر متفاوت است زیرا شرایط و فرصتهای هر کدام از دانشگاهها با یکدیگر فرق میکند پس، لازم است برای هر کدام، از مدلهای روشها و فنون استراتژیک خاصی استفاده شود (Farrant & Afonso, 1997). هوبن و دیگران به بررسی و تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات یک شرکت نرم افزاری پرداخته اند. هدف این مطالعه ایجاد سیستمی بوده است که با محیط تعامل داشته باشد، دانش تخصصی را کسب کند و بازار کامپیوتر های شخصی را تصاحب کند و نتایج قابل قبول و با کیفیتی از قوتها و ضعفها به دست بیاورد (Houben et al, 1999). برورها نشان داده اند که برنامه ریزی استراتژیک چگونه می تواند به منظور بهبود مستمر اداره دانشکده ها مورد استفاده قرار گیرد. آنها تأکید کرده اند که استفاده از فنون و ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک می تواند منجر به این شود که مدیران و کارکنان به رویکردهای منطقی و عقلانی روی آورند (Brewer & Brewer, 2000). کتابخانه های دانشگاه فلوریدا اقدام به انجام برخی فعالیتهای مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک نموده اند. این موضوع موجب شده است تا تفکر استراتژیک در میان مسئولین جا باز کرده، و علاقه زیادی به کسب اطلاعات مرتبط با بهبود کیفیت و عملکرد خدمات قابل ارائه به مشتریان و مورد توجه قرار دادن ادراکات و علائق آنها در میان کارکنان دانشگاه بوجود آید. نتیجه اینکار بهبود ارتباطات با مشتریان، حرکت به سمت تفکر و روشهای استراتژیک و اتخاذ تصمیماتی بوده است که به تخصیص بهتر منابع موجود انجامیده است (Shorb & Driscoll, 2004). دانشگاه ایالتی بولینگ گرین^۱، با مشکلات جدیدی روبرو شده بود بگونه ای که این چالشها، اثرات منفی روی مراجعان کتابخانه های دانشگاه گذاشته بود. به همین منظور به تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک برای دانشگاه روی آوردند تا نقش کتابخانه های دانشگاه را در آموزش عالی تشریح و تبیین نمایند. جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه، به نظرات و خواسته های مشتریان و مراجعان و متقاضیان استفاده از خدمات دانشگاه از

تحلیل محیط داخلی و خارجی (شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصتها و تهدیدات)، از طریق مطالعات کتابخانه ای به شناسایی و تشریح اثرات سه متغیر اقتصادی بر روی ستانده های شرکت، به اتخاذ تصمیم و ارائه راهکارها و پیشنهادهایی به منظور بهبود وضع موجود اقدام کرده است (حیدری، ۱۳۸۱). مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران بمنظور دستیابی به اهداف خود، برنامه استراتژیکی را تدوین نموده و نتیجه گرفته است که با توجه به بررسیهای بعمل آمده، مرکز مذکور باید استراتژی رشد کارآفرینی را سرلوحه کار خود قرار داده و دیگر مدیران و رهبران دانشگاه را نیز به این کار تشویق کند (مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۳). اعرابی، با هدف تدوین استراتژی سازمانی و استراتژیهای وظیفه ای گمرک جمهوری اسلامی ایران، با استفاده از مدل مفهومی برگرفته از دیوید، اقدام به بررسی و شناسایی فرصتها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف گمرک نموده، و نتیجه گیری کرده است که با توجه به ارزیابی محیط داخلی و خارجی، گمرک بایستی در حالتی کلی از استراتژی حفظ وضع موجود اما با گرایش به سمت پویا و فعال عمل کردن استفاده نماید (اعرابی، ۱۳۸۴). بیمارستانها و کلینیکهای دانشگاه ویسکانسن، در سال ۱۹۹۹ پس از ۲۵ سال کار در محیط و شرایطی نسبتاً با ثبات و خوب و داشتن عملکردی قابل قبول در همه ابعاد و زمینه ها، بالاخره تحت شرایطی که پیش آمده بود رفته رفته می رفت که دچار زوال گردد، زیرا دانشگاه با مسائل و چالشهای جدیدی روبرو شده بود، به همین جهت، هیئت مدیره اقدام به تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه با همکاری و همراهی نزدیک تمامی مدیران، پزشکان و سایر پرسنل بیمارستانها نمود. از مهمترین نتایج تدوین برنامه ریزی استراتژیک و اجرای آن در دانشگاه از آن زمان تا سال ۲۰۰۶، رضایت بیماران، بهبود وضعیت استخدام و جابجایی و غیبت پرستاران، بهبود عملکرد مالی، کارایی عملیاتی، اثربخشی در ایمنی و کیفیت، و استخراج عوامل حیاتی برای موفقیت دانشگاه بوده است (Sollenberger, 2006). فرانت و آفونسو معتقدند که دانشگاهها چه مستقل و چه غیرمستقل، لازم است بصورتی استراتژیک عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک می تواند نقش مهمی در دسترسی

راشادات و شاخصهای بخشنامه فوق استفاده شده است. بر این اساس اجزاء مدل مفهومی تحقیق حاضر که سؤالات تحقیق نیز از همانها استخراج شده‌اند عبارت بوده‌اند از: شناسایی مشکلات موجود دانشگاه با توجه به شاخصهای ششگانه کمی آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، اداری و مالی، فرهنگی، و عمرانی، شناسایی نقاط قوت و ضعف (ناشی از عوامل داخلی) دانشگاه با توجه به شاخصهای ششگانه مذکور، و شناسایی فرصتها و تهدیدات (ناشی از عوامل محیطی) دانشگاه با توجه به شاخصهای کلی چهارگانه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، و بالاخره ارائه راهکارها و استراتژیهای مناسب برای برون‌رفت از وضع موجود و برنامه‌ریزی لازم برای کسب اهداف مطلوب.

مواد و روشها

با توجه به وجود دو رویکرد خردگرایانه و طبیعت‌گرایانه در پژوهشهای علوم انسانی و اجتماعی و توسعه دو دسته از روشهای تحقیق کمی و کیفی منتج از آنها، تحقیق حاضر در هر دو گروه قرار می‌گیرد. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ۷۷)، روش تحقیق حاضر، غیرآزمایشی پیمایشی محسوب می‌شود (Feldman, 2004, 1-6). با توجه به روشهای دوگانه تبیین سؤالات/فرضیات در تحقیقات مدیریتی شامل استفاده از فنون آماری و استفاده از فنون غیرآماري مانند تحقیق در عملیات (آذر، ۱۳۷۳، ۳۴) از روش تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی، در تحقیق حاضر استفاده شده است.

جامعه آماری ۴۲۰ عضو تحقیق حاضر را کلیه خبرگان (مدیران و کارشناسان) تشکیل داده‌اند که در سطح منطقه می‌توانستند در مورد موقعیت استراتژیک خارجی یعنی فرصتها و تهدیدات دانشگاه از ابعاد چهارگانه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی اظهار نظر نموده و محقق را در کار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات یاری نمایند. قابل ذکر اینکه، شناسایی موقعیت استراتژیک داخلی دانشگاه یعنی شناسایی نقاط قوت و ضعف، با استفاده از ابزار مراجعه به اسناد و مدارک و کمک از کارشناسان بخشهای مختلف دانشگاه انجام شد.

اگر چه تعداد اعضاء نمونه آماری با استفاده از معادلات آماری قابل محاسبه است (آذر و مؤمنی، ۱۳۷۹، ۲۱) اما مستند

راههای مختلف و از جمله مصاحبه با گروههای خاصی از آنها توجه و تمرکز زیادی شد (Haricombe & Boettcher, 2004). دانشگاه هکایدو^۱ سعی داشته است تا نقاط ضعف خود را در زمینه برنامه‌های درسی جدید به نقاط قوت تبدیل کند. بدین منظور، دانشگاه سعی نموده است تا در برنامه‌های درسی دوره‌های سطح پایین خود به نظامهای بین‌رشته‌ای و برعکس در دوره‌های سطوح بالاتر، به انعطاف‌پذیری در کار بگونه‌ای که مناسب برای محیطهای رقابتی، متغیر و چالشی باشد توجه بیشتری کند. نتیجه‌گیری کلی اینکه، موارد مشروحه فوق و بسیاری از موارد دیگر که ذکر آنها در اینجا نیامده است به برنامه‌ریزی استراتژیک قرن ۲۱ دانشگاه هکایدو انجامیده است (Ogasawara, 2002). دایسون، تأکید می‌کند که ابزار (SWOT) متدی برای طراحی استراتژیهای مورد نیاز سازمانها بطور عام، و با توجه به این تحقیق بصورت خاص، برای دانشگاهها است. در نهایت، محقق فرصتها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف دانشگاه را با توجه به متغیرهایی که تعریف نموده در بازه (۵-۱) اندازه‌گیری کرده، و از مقایسه آنها، استراتژیها و راهکارهای مقتضی و لازم را برای دانشگاه استخراج و در قالب پیشنهادات کاربردی به مدیران دانشگاه ارائه کرده است (Dyson, 2004). در راستای حل مسئله بیان شده در فوق، هدف مقاله پژوهشی حاضر، شناسایی وضع موجود دانشگاه از نظر محیط داخلی و خارجی و ارائه راهکارها و استراتژیهای به منظور استفاده و بهره‌برداری از فرصتها و نقاط قوت و اجتناب از تهدیدات و نقاط ضعف در نظر گرفته شده است. مستند به مرور ادبیات موضوعی مربوط، بمنظور بررسی و شناخت مشکلات موجود در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی با رویکرد مدیریت استراتژیک اگر چه می‌توان از مدلهای مفهومی مختلفی نظیر مدلهای السن و ادی، دیوید، ویلن و هانگر، اسپورن و گابلر، برایسون (Olsenetal, 1982, 19) (دیوید، ۱۳۸۲) (Wheelen & Hunger, 2000) (هیوز، ۱۳۸۳، ۲۰۵) و غیره استفاده کرد اما با توجه به بخشنامه شماره ۷۸/ط/۲۲۰۹۹ مورخ ۱۳۸۵/۲/۲۶ معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی بعنوان کارفرمای طرح پژوهشی، در تحقیق حاضر از مدل مفهومی برگرفته از راهنمائیها،

روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق اینگونه بوده است که به منظور شناسایی موقعیت استراتژیک داخلی دانشگاه، از همفکری و توان تعداد زیادی از کارشناسان دانشگاه از طریق مراجعه و دسترسی حضوری آنها به اسناد و مدارک بخشهای مختلف استفاده شد. و بمنظور شناسایی موقعیت استراتژیک خارجی دانشگاه، همکاران تحقیق، پرسشنامه‌ها را بصورت حضوری در اختیار اعضاء نمونه آماری قرار داده و طبق برنامه‌ریزی که توافق می‌شد مجدداً به آنها مراجعه و پرسشنامه‌ها را جمع‌آوری نمودند.

توصیف، طبقه‌بندی و تبیین سؤالات تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSSwin و نیز الگوهایی انجام شده، که برگرفته از بخشنامه شماره ۷۸/ط/۲۲۰۹۹ مورخ ۱۳۸۵/۲/۲۶ معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، اعرابی، دیوید، رو و دیگران، و بالاخره آلن بوده است(اعرابی، ۱۳۸۴)(دیوید، ۱۳۷۹)(Rowe et al, 1982)(Allen, 1979).

روشهای مختلفی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری وجود دارد که یکی از آنها پرسش از متخصصان و خبرگان است(بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ۱۷۱-۱۶۶). سؤالات ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات تحقیق حاضر دارای اعتبار است زیرا اجزاء متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی تحقیق گرفته شده‌اند و بعبارتی توافق خبرگان امر در مورد آنها کسب شده است. بمنظور تعیین قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری نیز روشهای مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است(Conca & et al, 2004). سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود(Cronbach, 1951). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد(Peterson, 1994). اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد اما مقادیر ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (Vande ven & Ferry, 1979) (Nunnally, 1978). پرسشنامه سنجش موقعیت استراتژیک خارجی دانشگاه دارای قابلیت اعتماد بوده است زیرا ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۴ شده است. و با توجه به اینکه جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق جهت شناسایی موقعیت استراتژیک داخلی دانشگاه

به مرور ادبیات موضوعی مربوط، بعلت نبود قطعیت و اطمینان در تعیین درصد خطای مجاز(d) و برخورد نسبتاً سلیقه‌ای با آن، در تحقیق حاضر ترجیح داده شد که از برخی قواعد پذیرفته شده در آمار نظیر قضیه حد مرکزی یا همان تعداد نمونه حداقل ۳۰ مورد(آلرک و ستل، ۱۳۸۰، ۱۱۷)، حداقل ۱۰٪ کل جامعه آماری بگونه‌ای که حجم نمونه بین حداقل ۱۰۰ و حداکثر ۱۰۰۰ مورد باشد(همان مأخذ، ۱۲۱)، و یا جدول تعیین حجم نمونه (Krejci & Morgan, 1970) بمنظور تعیین تعداد اعضاء نمونه آماری استفاده شود. علیرغم گفته فوق‌الذکر، بعد از انجام مطالعه مقدماتی، به منظور شناسایی موقعیت استراتژیک خارجی یعنی فرصتها و تهدیدات دانشگاه، تعداد اعضاء نمونه انتخابی با توجه به دو قاعده آخری ۱۰۰ نفر تعیین شدند.

قلمرو موضوعی تحقیق حاضر شامل همه مباحث، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با مسائل و مشکلات موجود، نقاط قوت و ضعف(ناشی از عوامل داخلی)، فرصتها و تهدیدات(ناشی از عوامل محیطی)، و راهکار(استراتژی)های مناسب منتج از تجزیه و تحلیل‌های ناشی از شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصتها و تهدیدات(شناسایی وضع موجود) به منظور برون‌رفت از مشکلات موجود در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرانزلی بوده، قلمرو مکانی تحقیق حاضر را مجموعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرانزلی بعنوان محیط داخلی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف(ناشی از عوامل داخلی)، و شهرستان بندرانزلی بعنوان محیط خارجی نزدیک، و منطقه سه دانشگاه آزاد اسلامی بعنوان محیط خارجی دور جهت شناسایی فرصتها و تهدیدات(شناسایی وضع موجود) تشکیل داده، و قلمرو زمانی آن بمنظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز تحقیق(بخصوص سنجش متغیرهای تحقیق) حاضر دوره زمانی اجرای تحقیق بوده است.

از ابزارهای چهارگانه جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در تحقیق حاضر جهت شناسایی موقعیت استراتژیک داخلی دانشگاه، ابزار مراجعه به اسناد و مدارک بوده، و جهت شناسایی موقعیت استراتژیک خارجی دانشگاه، پرسشنامه بوده است.

پاسخ سؤالات شماره‌های دو و سه

موقعیت استراتژیک داخلی (نقاط قوت و ضعف) دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی، با توجه به شاخصهای ششگانه آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، اداری و مالی، فرهنگی و عمرانی، و نیز کل دانشگاه، و موقعیت استراتژیک خارجی (فرصتها و تهدیدات) دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی با توجه به شاخصهای فرعی چهارگانه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، و نیز کل دانشگاه مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند که نتایج بدست آمده طی سطور بعدی خواهد آمد. نتایج حاصله بیانگر این است که بین وضع موجود و مطلوب اختلاف وجود دارد و لذا به همت و تلاش بیشتر مدیران دانشگاه نیاز هست تا وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب تبدیل کنند.

♦- در بعد داخلی آموزشی، از پنج شاخص مورد ارزیابی، هر پنج مورد، دانشگاه دارای نقطه ضعف و فقط ارزیابی شده است.

♦- در بعد داخلی پژوهشی، از پنج شاخص مورد ارزیابی، در چهار مورد، دانشگاه دارای نقطه ضعف و در مورد شاخص درصد اعضاء هیئت علمی که دوره های آموزشی روش تحقیق را گذرانده اند، متوسط، ارزیابی شده است.

♦- در بعد داخلی دانشجویی، از چهار شاخص مورد ارزیابی، در سه مورد، دانشگاه دارای نقطه ضعف و تنها در مورد تعداد وامهای اعطایی به وامهای تقاضا شده دارای نقطه قوت، ارزیابی شده است.

♦- در بعد داخلی اداری و مالی، از نه شاخص مورد ارزیابی، در پنج مورد، دانشگاه دارای نقطه قوت، در سه مورد متوسط، و در یک مورد دارای نقطه ضعف ارزیابی شده است.

♦- در بعد داخلی عمرانی، از سه شاخص مورد ارزیابی، هر سه مورد، دانشگاه دارای نقطه ضعف، ارزیابی شده است.

♦- در بعد داخلی فرهنگی، از چهار شاخص مورد ارزیابی، در یک مورد، دانشگاه دارای نقطه قوت، در یک مورد متوسط و در دو مورد دارای نقطه ضعف ارزیابی شده است.

♦- در بعد خارجی اجتماعی، از شش شاخص مورد ارزیابی، در سه مورد یعنی دیدگاه و نگرش مردم منطقه و متقاضیان سنین ۲۰-۱۸ و اشتغالزایی و کاهش بیکاری،

از پرسشنامه استفاده نشده است لذا می توان ادعا کرد که ابزار اندازه گیری دارای قابلیت اعتماد بوده است زیرا جمع آوری داده‌ها و اطلاعات از طریق مراجعه به اسناد و مدارک انجام شده است بگونه‌ای که اگر این داده‌ها و اطلاعات مجدداً هم جمع آوری گردند نتیجه اندازه گیریها مطمئناً با موارد قبلی یکسان خواهد بود. و بنابراین قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری نیز تأمین شده است.

نتایج و یافته‌ها

بمنظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده و پاسخگویی به سؤالات تحقیق، با توجه به مقیاسهای سنجش و اندازه گیری وضع موجود و استانداردهای مقایسه‌ای که در اختیار محقق قرار گرفت نسبت به شناسایی وضعیت موجود دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی با توجه به شاخصهای ششگانه کمی آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، اداری و مالی، فرهنگی، و عمرانی اقدام شد. آنگاه نقاط قوت و ضعف (ناشی از عوامل داخلی) با توجه به شاخصهای ششگانه آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، اداری و مالی، فرهنگی و عمرانی، و نیز فرصتها و تهدیدات (ناشی از عوامل محیطی) دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی با توجه به شاخصهای کلی چهارگانه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی تعیین گشته، و در نهایت راهکار (استراتژی) های مناسب منتج از تجزیه و تحلیل‌های ناشی از شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصتها و تهدیدات (شناسایی وضع موجود) به منظور برون رفت از مشکلات موجود در راستای اهداف تحقیق استخراج شدند که نتایج بدست آمده به صورتی بسیار مختصر در قالب پاسخ به چهار سؤال تحقیق ذیلاً می‌آیند:

پاسخ سؤال شماره یک

وضعیت موجود دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی با توجه به شاخصهای ششگانه کمی آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، اداری و مالی، فرهنگی، و عمرانی، و شاخصهای فرعی مربوط به آنها شناسایی، و طی جداولی جداگانه ارائه شده‌اند. این داده‌ها در مرحله بعد به منظور تعیین موقعیت استراتژیک داخلی (نقاط قوت و ضعف) دانشگاه یعنی پاسخ سؤال فرعی شماره دو مورد استفاده قرار گرفتند.

ارزیابی شده است.

♦- در بعد خارجی فرهنگی، از هفت شاخص مورد ارزیابی، در چهار مورد تناسب با فرهنگ و ارزشهای ملی و وجود فرهنگ علم آموزی و اثرات مثبت فرهنگی دانشگاه و در علاقه و رغبت جوانان منطقه دانشگاه دارای نقطه قوت و در سه مورد سطح علمی نظام آموزش و ارتباط متقابل میان والدین با دانشگاه متوسط ارزیابی شده است.

♦- و در مجموع اینکه، از شش بخش مورد ارزیابی موقعیت استراتژیک داخلی دانشگاه، بخش آموزشی و پژوهشی، دانشجویی، عمرانی، ضعیف و بخش اداری و مالی و فرهنگی متوسط ارزیابی شده اند. و از چهار شاخص مورد ارزیابی موقعیت استراتژیک خارجی دانشگاه، در همه موارد، دانشگاه متوسط ارزیابی شده است. جداول زیر امتیازات مربوط را نشان می دهند.

دانشگاه دارای نقطه قوت، و در سه مورد اشتغال فارغ التحصیلان، تناسب رشته ها با نیازهای منطقه و ارزش اجتماعی تحصیلات، متوسط ارزیابی شده است.

♦- در بعد خارجی اقتصادی، از هشت شاخص مورد ارزیابی، در مورد تعداد مراکز تولید و خدماتی و کمک ها و هدایای مردمی، فرصتها و زمینه های اشتغالزایی، قیمت کالا و خدمات، وجود زیرساختهای ارتباطی، آمادگی و علاقمندی مردم و درآمد سرانه مردم منطقه دانشگاه متوسط و در مورد ارتباط متقابل دانشگاه و سازمانها دارای نقطه قوت ارزیابی شده است.

♦- در بعد خارجی سیاسی، از پنج شاخص مورد ارزیابی، در سه مورد حمایت امام جمعه شهر، نماینده مردم و دیگر سیاسیون، دانشگاه دارای نقطه قوت، و در دو مورد حمایت استاندار و مسئولین سیاسی و دیگر افراد ذی نفوذ متوسط

جدول شماره یک- ارزیابی فرصتها و تهدیدات دانشگاه- جمیع شاخصهای چهارگانه خارجی

شاخصها	میانگین امتیاز وضع موجود	استاندارد			استنباط	
		مطلوب	متوسط	نامطلوب	فرصت	تهدید
شاخصهای اجتماعی	۳/۵۹	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)	■	
شاخصهای اقتصادی	۲/۸۷	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)	■	
شاخصهای سیاسی	۳/۶۰	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)	■	
شاخصهای فرهنگی	۳/۶۰	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)	■	
میانگین کل	۳/۴۱	۴/۳۳۵	۳	۱/۶۶۵	■	

جدول شماره دو- ارزیابی نقاط قوت و ضعف دانشگاه- جمیع شاخصهای ششگانه داخلی

شاخص	میانگین امتیازات وضع موجود	استاندارد			استنباط	
		مطلوب	متوسط	نامطلوب	قوت	ضعف
آموزشی	۱/۶۶	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)		■
پژوهشی	۱/۹۳	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)		■
دانشجویی	۲/۳۲	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)		■
اداری و مالی	۳/۵۹	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)	■	
فرهنگی	۲/۶۶	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)	■	
عمرانی	۱/۶۶	(۳/۶۶-۵)	(۲/۳۳-۳/۶۶)	(۱-۲/۳۳)	■	
میانگین کل	۲/۳۰	۴/۳۳۵	۳	۱/۶۶۵	■	

پاسخ سؤال شماره چهار

گروه‌های چهارگانه اصلی استراتژی‌های (تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و دفاعی) منتخب، و زیرگروه‌های فرعی ۱۳ گانه آنها (دیوید، ۱۳۷۹، ۳۷۱ و ۳۸۰) (Rowe et al, 1982, 155) (اعرابی، ۱۳۸۴، ۸۹) در جدول زیر آمده است.

راهکار (استراتژی)‌های مناسب منتج از تجزیه و تحلیل‌های ناشی از شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدات (شناسایی وضع موجود) با توجه به حالت‌های ۹ گانه مقایسه‌ای زیر، بمنظور برون‌رفت از مشکلات موجود در راستای برنامه‌ریزی لازم جهت کسب اهداف مطلوب عبارتند از:

جدول شماره سه - گروه‌های چهارگانه اصلی و زیرگروه‌های فرعی ۱۳ گانه استراتژی‌ها

اصلی	گروه‌های ۱۳ گانه فرعی
تهاجمی	مهمترین استراتژی‌ها و راهکارهای تهاجمی عبارتند از: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، تنوع همگون، تنوع افقی، و تنوع ناهمگون
رقابتی	مهمترین استراتژی‌ها و راهکارهای رقابتی عبارتند از: یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی افقی، رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، و مشارکت
محافظه‌کارانه	مهمترین استراتژی‌ها و راهکارهای محافظه‌کارانه عبارتند از: رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، و تنوع همگون
دفاعی	مهمترین استراتژی‌ها و راهکارهای دفاعی عبارتند از: مشارکت، کاهش، واگذاری و فروش، انحلال، و تنوع همگون.

جدول شماره چهار - حالت‌های تقابلی موقعیت استراتژیک داخلی و خارجی دانشگاه

حالت‌های مقایسه‌ای	موقعیت استراتژیک داخلی	موقعیت استراتژیک خارجی
۱	کل محیط داخلی دانشگاه	کل محیط خارجی دانشگاه
۲	کل محیط داخلی دانشگاه	شاخص‌های چهارگانه محیط خارجی دانشگاه
۳	شاخص‌های ششگانه محیط داخلی دانشگاه	کل محیط خارجی دانشگاه
۴	شاخص آموزشی محیط داخلی دانشگاه	شاخص‌های چهارگانه محیط خارجی دانشگاه
۵	شاخص پژوهشی محیط داخلی دانشگاه	شاخص‌های چهارگانه محیط خارجی دانشگاه
۶	شاخص دانشجویی محیط داخلی دانشگاه	شاخص‌های چهارگانه محیط خارجی دانشگاه
۷	شاخص اداری و مالی محیط داخلی دانشگاه	شاخص‌های چهارگانه محیط خارجی دانشگاه
۸	شاخص فرهنگی محیط داخلی دانشگاه	شاخص‌های چهارگانه محیط خارجی دانشگاه
۹	شاخص عمرانی محیط داخلی دانشگاه	شاخص‌های چهارگانه محیط خارجی دانشگاه

ترکیبی (محافظة کارانه و دفاعی) . نکته مهم قابل ذکر این است که اگر چه برای کل دانشگاه، استراتژیهای ترکیبی توصیه شده است اما هر کدام از بخشهای ششگانه داخلی دانشگاه متناسباً ممکن است لازم شود از استراتژیهای خاص دیگری استفاده کنند.

۱- امتیازات بدست آمده از فرآیند ارزیابی نقاط قوت و ضعف و نیز فرصتها و تهدیدات دانشگاه نشان داده است که در اتخاذ و انتخاب استراتژیها و راهکارهای عملی به منظور برون رفت دانشگاه از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب، باید در مجموع از استراتژیها و راهکارهای

جدول شماره پنج- ماتریس داخلی خارجی (SWOT) و موقعیت استراتژیک کل دانشگاه

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)	۵/۰۰	۳	۲	۱
	قوت	استراتژیهای منتخب: رقابتی (با هدف حفظ وضع موجود)	استراتژیهای منتخب: تهاجمی و رقابتی	استراتژیهای منتخب: تهاجمی (با هدف رشد و توسعه بیشتر)
	۳/۶۶	۶	۵	۴
متوسط	استراتژیهای منتخب: رقابتی و دفاعی	ترکیبی	استراتژیهای منتخب: تهاجمی و محافظه کارانه	
۲/۳۳	۹	۸	۷	
ضعف	استراتژیهای منتخب: دفاعی (با هدف جلوگیری از زیان بیشتر)	استراتژیهای منتخب: محافظه کارانه و دفاعی	استراتژیهای منتخب: محافظه کارانه (با هدف حفظ وضع موجود)	
۱/۰۰	تهدید	متوسط	فرصت	
	۱/۰۰	۲/۳۳	۳/۶۶	۵/۰۰

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدات)

♦- استراتژی و راهکار یکپارچگی افقی

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی رقیب موجود در منطقه را هر چه بیشتر با خود همراه نموده و یا اینکه آنها را به مالکیت خود درآورد. از مهمترین اقدامات در این زمینه می‌تواند برقراری همکاریهای بین‌سازمانی با دانشگاههای دیگر جهت راه‌اندازی دوره‌های آموزشی (بخصوص تحصیلات تکمیلی) باشد که فعلاً در دانشگاه وجود ندارد.

♦- استراتژی و راهکار رسوخ در بازار

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا هر چه بیشتر از ظرفیتهای آموزشی و پژوهشی موجود در حد کامل استفاده نموده، و هر ساله تلاش نمایند تا ظرفیتهای پذیرش دانشجو و بالطبع آن، جذب اعضاء هیئت علمی را بیشتر نمایند. از مهمترین فعالیتهای این استراتژی، ترویج و تبلیغ مزایا و نقاط قوت دانشگاه و فواید آن برای جامعه است.

♦- استراتژی و راهکار توسعه بازار

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا شعبات و نمایندگیهایی از دانشگاه را در رشته‌ها و گرایشهای مختلف تحصیلی موجود، در مناطق جغرافیایی دیگر ایجاد نمایند. در هر صورت انجام این کار منوط به این است که مطالعات امکان‌سنجی و نیازسنجی لازم در مورد آن انجام شود.

♦- استراتژی و راهکار توسعه محصول

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا بر کیفیت دوره‌ها و رشته‌های آموزشی و نیز محصولات پژوهشی دانشگاه بیفزایند. منظور این است که باید سعی شود تا هر چه بیشتر رشته‌ها و دوره‌های آموزشی موجود در دانشگاه به سمت رفع نیازهای تخصصی، علمی و بخصوص شغلی جامعه حرکت کنند. در حقیقت، رشته‌ها و گرایشهایی در دانشگاه وجود داشته باشند که متناسب با نیازهای شغلی و رشد و توسعه‌ای منطقه باشند.

محافظه کارانه و دفاعی، البته با تأکید بر استراتژی محافظه کارانه، استراتژیهای ترکیبی محافظه کارانه و دفاعی و البته با تأکید بر استراتژی دفاعی، استراتژیهای ترکیبی محافظه کارانه و دفاعی، استفاده کرد.

مفهوم بومی استراتژیها و راهکارهای منتخب دانشگاه

گروههای چهارگانه اصلی استراتژیهای (تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و دفاعی) منتخب، در حالتی کلی به ۱۳ استراتژی فرعی تقسیم شده‌اند که ذیلاً توضیحات لازم در ارتباط با تعریف و مفهوم عملیاتی آنها برای کل دانشگاه و نیز بخشهای وظیفه‌ای مربوط بصورتی مختصر ارائه می‌گردند.

♦- استراتژی و راهکار یکپارچگی عمودی به بالا

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا خروجی دانشگاه را که در حقیقت مهمترینشان همان فارغ‌التحصیلان سطوح مختلف هستند بصورتی بهتر، سریعتر و کم‌هزینه‌تر به دست مشتریان نهایی، یعنی سازمانها، شرکتهای، مؤسسات، ادارات، نهادها، کارخانجات و بطور کلی متقاضیان استخدام و جذب نیروی انسانی متخصص و تحصیل کرده در جامعه برسانند. و یا اینکه فرآیند آموزشی و پرورشی موجود در دانشگاه بگونه‌ای طراحی و اجرا گردد که فارغ‌التحصیلان دانشگاه، افرادی کارآفرین و خوداشتغال تربیت شوند تا بتوانند هم برای خود و هم برای دیگران ایجاد شغل و کسب‌وکار نمایند.

♦- استراتژی و راهکار یکپارچگی عمودی به پایین

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا سازمانها و واحدهای تأمین‌کننده ورودیهای دانشگاه مانند آب، برق، مؤسسات مالی و اعتباری و غیره، و بخصوص خانواده‌های دانش‌آموزان دبیرستانی و نیز دانشجویان فعلی دانشگاه که در حقیقت از جمله مهمترین آنها هستند را با خود همراه سازند و هر چه بیشتر با آنها در ارتباط باشند.

کنند. در حقیقت، در این حالت دانشگاه می‌خواهد از توان، تخصص و اشتغال ناشی از همکاری‌های بین‌سازمانی با دیگران، به نفع خود استفاده کند.

♦- استراتژی و راهکار کاهش

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا از طریق فعالیتهایی نظیر فروش بخشی از دارائیه‌ها، حذف برخی رشته‌های آموزشی غیر ضروری، حذف برخی فعالیتهای حاشیه‌ای، ساده‌سازی و اصلاح در سیستمها و روشهای موجود، استفاده از تکنولوژیهای مدرن، کاهش نیروهای مازاد، کنترل‌های دقیق هزینه و غیره موقعیت دانشگاه را در بازار و جامعه مستحکم نمایند.

♦- استراتژی و راهکار واگذاری و فروش

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا از طریق فروش، واگذاری و یا معاوضه برخی واحدها و یا دارائیه‌های خود، و یا با واگذاری برخی فعالیتهای، حق امتیازات، لیسانسها، و برگزاری دوره‌های آموزشی به اشخاص حقیقی یا حقوقی دیگر، بر نقاط ضعف داخلی دانشگاه فائق آمده و آنها را به نقاط قوت تبدیل کنند.

♦- استراتژی و راهکار انحلال

مفهوم بومی استفاده از این استراتژی برای دانشگاه این است که آنقدر موقعیت استراتژیک دانشگاه از نظر داخلی و خارجی نامساعد است که ترجیح داده می‌شود تا دانشگاه تعطیل گردد. البته در دنیای واقعی و بخصوص در کشوری مانند ایران کمتر حالتی پیش می‌آید که لازم شود تا دانشگاه به این صورت تعطیل گردد.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همانگونه که در قسمت مقدمه مقاله هم آمده است تاکنون مطالعات و تحقیقات زیادی در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانها بصورت اعم و در دانشگاهها بصورت اخص انجام شده است اما بمانند بسیاری از مباحث دیگر محدودیتهای بعد زمان و مکان در تمامی تحقیقات رشته‌های علوم انسانی بطور عام و رشته مدیریت بطور خاص این فرصت را به کاربران مدیریتی نمی‌دهد که بتوان

♦- استراتژی و راهکار تنوع همگون

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا رشته‌ها و گرایشات آموزشی جدیدی که در ارتباط با رشته‌ها و گرایشات آموزشی موجود دانشگاه است را برنامه‌ریزی و برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه، اجرا کنند. نکته مهم قابل ذکر اینکه، رشته‌ها و گرایشات جدید مورد بحث باید بگونه‌ای باشد که متناسب با نیازهای جامعه و بخصوص منطقه باشد.

♦- استراتژی و راهکار تنوع افقی

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا رشته‌ها و گرایشات آموزشی جدیدی که در ارتباط با رشته‌ها و گرایشات آموزشی موجود دانشگاه نیست را برنامه‌ریزی و برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه، اجرا کنند. همانند استراتژی تنوع همگون، نکته مهم قابل ذکر این است که رشته‌ها و گرایشات جدید مورد بحث باید بگونه‌ای باشد که متناسب با نیازهای جامعه و بخصوص منطقه باشد.

♦- استراتژی و راهکار تنوع ناهمگون

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا رشته‌ها و گرایشات آموزشی جدیدی که در ارتباط با رشته‌ها و گرایشات آموزشی موجود دانشگاه نیست را برنامه‌ریزی و آنها را برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه و نیز دیگر متقاضیان ناشناخته موجود در منطقه اجرا کنند. همانند دو استراتژی قبلی، نکته مهم قابل ذکر این است که رشته‌ها و گرایشات جدید مورد بحث باید بگونه‌ای باشد که متناسب با نیازهای جامعه و بخصوص منطقه باشد.

♦- استراتژی و راهکار مشارکت

مدیران دانشگاه باید سعی کنند تا به منظور حفظ وضع موجود و جلوگیری از ضرر و زیان بیشتر، با دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی دیگر و بخصوص دانشگاههای معتبر خارجی، اقدام به تأسیس و راه‌اندازی دوره‌های آموزشی و مؤسساتی وابسته نمایند تا بتوانند در قبال این کار از توان و فرصتهای بوجود آمده ناشی از آن استفاده

از نتایج مطالعات مذکور در مکانها(کشورها) و یا زمانهای مختلف استفاده کرد. جهت کاربرد نتایج بدست آمده از مطالعات مذکور لازم است که ابتدا با توجه به شرایط زمانی و مکانی مورد استفاده، بومی‌سازیهایی لازم مرتبط با نتایج مطالعات بعمل آمده انجام شود تا کاربردهای نتایج مذکور مقرون به صحت و درستی باشد. در هر صورت تعدادی از مطالعات شبیه به تحقیق حاضر عبارتند از: ملکی‌پور، با تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی سازمان، سرشت اصلی استراتژی را تعیین و سپس به اولویت‌بندی استراتژی‌های هم جهت با استراتژی اصلی شرکت پرداخته است(ملکی‌پور، ۱۳۸۰). حیدری، بر مبنای تحلیل محیط داخلی و خارجی(شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصتها و تهدیدات)، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای به شناسایی و تشریح اثرات سه متغیر اقتصادی بر روی ستانده‌های شرکت، به اتخاذ تصمیم و ارائه راهکارها و پیشنهادهایی به منظور بهبود وضع موجود اقدام کرده است(حیدری، ۱۳۸۱). مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران بمنظور دستیابی به اهداف خود، برنامه استراتژیکی را تدوین نموده و نتیجه گرفته است که با توجه به بررسی‌های بعمل آمده، مرکز مذکور باید استراتژی رشد کارآفرینی را سرلوحه کار خود قرار داده و دیگر مدیران و رهبران دانشگاه را نیز به این کار تشویق کند(مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۳). اعرابی، با هدف تدوین استراتژی سازمانی و استراتژی‌های وظیفه‌ای گمرک جمهوری اسلامی ایران، با استفاده از مدل مفهومی برگرفته از دیوید، اقدام به بررسی و شناسایی فرصتها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف گمرک نموده، و نتیجه‌گیری کرده است که با توجه به ارزیابی محیط داخلی و خارجی، گمرک بایستی در حالتی کلی از استراتژی حفظ وضع موجود اما با گرایش به سمت پویا و فعال عمل کردن استفاده نماید(اعرابی، ۱۳۸۴).

بیمارستانها و کلینیک‌های دانشگاه ویسکانسن، در سال ۱۹۹۹ پس از ۲۵ سال کار در محیط و شرایطی نسبتاً با ثبات و خوب و داشتن عملکردی قابل قبول در همه ابعاد و زمینه‌ها، بالاخره تحت شرایطی که پیش آمده بود رفته رفته می‌رفت که دچار زوال گردد، زیرا دانشگاه با مسائل و چالش‌های جدیدی روبرو شده بود، به همین جهت، هیئت مدیره اقدام به تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه با همکاری و همراهی نزدیک تمامی مدیران، پزشکان و سایر پرسنل بیمارستانها نمود. از مهمترین نتایج تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن در دانشگاه از آن زمان تا سال ۲۰۰۶، رضایت بیماران، بهبود وضعیت استخدام و جابجایی و غیبت پرستاران، بهبود عملکرد مالی، کارایی عملیاتی، اثربخشی در ایمنی و کیفیت، و استخراج عوامل حیاتی برای موفقیت دانشگاه بوده است (Sollenberger, 2006). فرانت و آفونسو معتقدند که دانشگاهها چه مستقل و چه غیرمستقل، لازم است بصورتی استراتژیک عمل کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در دسترسی دانشگاهها به مقاصد شان ایفاء کند. برنامه‌ریزی استراتژیک، از یک دانشگاه به دانشگاه دیگر متفاوت است زیرا شرایط و فرصتهای هر کدام از دانشگاهها با یکدیگر فرق می‌کند پس، لازم است برای هر کدام، از مدلها و روشها و فنون استراتژیک خاصی استفاده شود (Farrant & Afonso, 1997). هوبن و دیگران به بررسی و تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات یک شرکت نرم‌افزاری پرداخته‌اند. هدف این مطالعه ایجاد سیستمی بوده است که با محیط تعامل داشته باشد، دانش تخصصی را کسب کند و بازار کامپیوترهای شخصی را تصاحب کند و نتایج قابل قبول و با کیفیتی از قوتها و ضعفها به دست بیاورد(Houben et al, 1999). برورها نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی استراتژیک چگونه می‌تواند به منظور بهبود مستمراداره دانشکده‌ها مورد استفاده قرار گیرد. آنها تأکید کرده‌اند که استفاده از فنون و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند منجر به این شود که مدیران و کارکنان به رویکردهای منطقی و عقلانی روی آورند(Brewer&Brewer,2000). کتابخانه‌های دانشگاه فلوریدا اقدام به انجام برخی فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک نموده‌اند. این موضوع موجب شده است تا تفکر استراتژیک در میان مسئولین جا باز کرده، و علاقه زیادی به کسب اطلاعات مرتبط با بهبود کیفیت و عملکرد خدمات قابل ارائه به مشتریان ومورد توجه قرار دادن ادراکات و علائق آنها در میان کارکنان دانشگاه بوجود آید. نتیجه اینکار بهبود ارتباطات با مشتریان ، حرکت به سمت تفکر و روشهای استراتژیک و اتخاذ

از نتایج مطالعات مذکور در مکانها(کشورها) و یا زمانهای مختلف استفاده کرد. جهت کاربرد نتایج بدست آمده از مطالعات مذکور لازم است که ابتدا با توجه به شرایط زمانی و مکانی مورد استفاده، بومی‌سازیهایی لازم مرتبط با نتایج مطالعات بعمل آمده انجام شود تا کاربردهای نتایج مذکور مقرون به صحت و درستی باشد. در هر صورت تعدادی از مطالعات شبیه به تحقیق حاضر عبارتند از: ملکی‌پور، با تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و عوامل داخلی سازمان، سرشت اصلی استراتژی را تعیین و سپس به اولویت‌بندی استراتژی‌های هم جهت با استراتژی اصلی شرکت پرداخته است(ملکی‌پور، ۱۳۸۰). حیدری، بر مبنای تحلیل محیط داخلی و خارجی(شناسایی نقاط قوت و ضعف، و فرصتها و تهدیدات)، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای به شناسایی و تشریح اثرات سه متغیر اقتصادی بر روی ستانده‌های شرکت، به اتخاذ تصمیم و ارائه راهکارها و پیشنهادهایی به منظور بهبود وضع موجود اقدام کرده است(حیدری، ۱۳۸۱). مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران بمنظور دستیابی به اهداف خود، برنامه استراتژیکی را تدوین نموده و نتیجه گرفته است که با توجه به بررسی‌های بعمل آمده، مرکز مذکور باید استراتژی رشد کارآفرینی را سرلوحه کار خود قرار داده و دیگر مدیران و رهبران دانشگاه را نیز به این کار تشویق کند(مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۸۳). اعرابی، با هدف تدوین استراتژی سازمانی و استراتژی‌های وظیفه‌ای گمرک جمهوری اسلامی ایران، با استفاده از مدل مفهومی برگرفته از دیوید، اقدام به بررسی و شناسایی فرصتها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف گمرک نموده، و نتیجه‌گیری کرده است که با توجه به ارزیابی محیط داخلی و خارجی، گمرک بایستی در حالتی کلی از استراتژی حفظ وضع موجود اما با گرایش به سمت پویا و فعال عمل کردن استفاده نماید(اعرابی، ۱۳۸۴).

بیمارستانها و کلینیک‌های دانشگاه ویسکانسن، در سال ۱۹۹۹ پس از ۲۵ سال کار در محیط و شرایطی نسبتاً با ثبات و خوب و داشتن عملکردی قابل قبول در همه ابعاد و زمینه‌ها، بالاخره تحت شرایطی که پیش آمده بود رفته رفته می‌رفت که دچار زوال گردد، زیرا دانشگاه با مسائل و چالش‌های جدیدی روبرو شده بود، به همین جهت، هیئت مدیره اقدام به تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه با

بالا مقایسه کرد اما بهتر آن است که این مقایسه در کمال احتیاط انجام گیرد. در مجموع اینکه، روشها و نتایج تحقیق حاضر با روشها و نتایج بسیاری از تحقیقات فوق همخوانی دارند در اکثر آنها، ابتدا محیط داخلی و خارجی سازمانها از نظر نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات (SWOT) مورد شناسایی قرار گرفته، آنگاه با توجه به تحلیلهای انجام شده به استخراج استراتژیها و راهکارهای لازم اقدام شده است تا بتوان با اجرای آنها سازمان را از وضع موجود نامطلوب به وضع مطلوب سوق داد. در هر صورت تحقیق حاضر می‌تواند بعنوان یک بدعت و نوآوری جهت ادامه کار و انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه باشد. امروزه با توجه به گسترش روزافزون تغییر و تحولات محیطی، سازمانها و از جمله دانشگاهها برای پاسخگویی اثربخش به نیازهای محیطی خویش نیازمند تفکر استراتژیک هستند. مدیران موفق، تفکر استراتژیک خویش را در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک جامه عمل می‌پوشانند. برنامه‌ریزی استراتژیک، یک ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمانها طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یک نگرش و تجزیه و تحلیل از سازمان و محیط مربوط به آن را ارائه می‌کند، شرایط فعلی سازمان را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند. برابر نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی باید بدانند که:

♦- از شش بخش مورد ارزیابی موقعیت استراتژیک داخلی دانشگاه، بخش آموزشی و پژوهشی و دانشجویی و عمرانی دارای نقطه ضعف، و بخش اداری و مالی و فرهنگی، متوسط ارزیابی شده‌اند.

♦- از چهار شاخص مورد ارزیابی موقعیت استراتژیک خارجی دانشگاه یعنی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، در همه موارد، دانشگاه متوسط ارزیابی شده است.

♦- در اتخاذ و انتخاب استراتژیها و راهکارهای عملی به منظور برون رفت دانشگاه از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب، باید در مجموع از استراتژیها و راهکارهای

تصمیماتی بوده است که به تخصیص بهتر منابع موجود انجامیده است (Shorb & Driscoll, 2004). دانشگاه ایالتی بولینگ گرین^۱، با مشکلات جدیدی روبرو شده بود بگونه‌ای که این چالشها، اثرات منفی روی مراجعان کتابخانه‌های دانشگاه گذاشته بود. به همین منظور به تدوین و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک برای دانشگاه روی آوردند تا نقش کتابخانه‌های دانشگاه را در آموزش عالی تشریح و تبیین نمایند. جهت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه، به نظرات و خواسته‌های مشتریان و مراجعان و متقاضیان استفاده از خدمات دانشگاه از راههای مختلف و از جمله مصاحبه با گروههای خاصی از آنها توجه و تمرکز زیادی شد (Haricombe & Boettcher, 2004). دانشگاه هکایدو سعی داشته است تا نقاط ضعف خود را در زمینه برنامه‌های درسی جدید به نقاط قوت تبدیل کند. بدین منظور، دانشگاه سعی نموده است تا در برنامه‌های درسی دوره‌های سطح پایین خود به نظامهای بین‌رشته‌ای و برعکس در دوره‌های سطوح بالاتر، به انعطاف‌پذیری در کار بگونه‌ای که مناسب برای محیطهای رقابتی، متغیر و چالشی باشد توجه بیشتری کند. نتیجه‌گیری کلی اینکه، موارد مشروحه فوق و بسیاری از موارد دیگر که ذکر آنها در اینجا نیامده است به برنامه‌ریزی استراتژیک قرن ۲۱ دانشگاه هکایدو انجامیده است (Ogasawara, 2002). دایسون، تأکید می‌کند که ابزار (SWOT) متدی برای طراحی استراتژیهای مورد نیاز سازمانها بطور عام، و با توجه به این تحقیق بصورت خاص، برای دانشگاهها است. در نهایت، محقق فرصتها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف دانشگاه را با توجه به متغیرهایی که تعریف نموده در بازه (۵-۱) اندازه‌گیری کرده، و از مقایسه آنها، استراتژیها و راهکارهای مقتضی و لازم را برای دانشگاه استخراج و در قالب پیشنهادات کاربردی به مدیران دانشگاه ارائه کرده است (Dyson, 2004) همانگونه که قبلاً نیز اشاره شده است بمانند دیگر بحثها در علوم انسانی و اجتماعی، با توجه به دو محدودیت زمان و مکان مورد مطالعه یعنی ویژگی اقتصادی بودن موضوع، اگر چه می‌توان نتایج تحقیق حاضر را بصورت کامل با نتایج برخی از تحقیقات اشاره شده در

ترکیبی (محافظه کارانه و دفاعی) و با تأکید بیشتری بر استراتژیهای دفاعی استفاده کرد.

♦ نکته مهم قابل ذکر این است که اگر چه برای کل دانشگاه، استراتژیهای کلی ترکیبی توصیه شده است اما هرکدام از بخشهای ششگانه داخلی دانشگاه ممکن است لازم شود از استراتژیهای خاص دیگری استفاده کنند.

مستند به بیان مسئله، هدف، پیشینه، و دیگر موارد اشاره شده در متن تحقیق، موارد زیر بعنوان پیشنهاداتی به منظور انجام تحقیقات آتی در ارتباط با موضوع تحقیق حاضر می تواند ارائه گردد: ♦ بررسی و تبیین موقعیت استراتژیک داخلی و خارجی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی و ارائه استراتژیها و راهکارهای بهبود وضع موجود با استفاده از مدل های مفهومی دیگر موجود در

ادبیات موضوعی مربوط، غیر از مدلی که در طرح حاضر از آن استفاده شده است. ♦ طراحی، توسعه و نهادینه نمودن مدلهای بومی و خاص بررسی و تبیین موقعیت استراتژیک داخلی و خارجی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر انزلی مستند به آنچه که در ادبیات موضوعی مربوط وجود دارند و یا مستند به انجام مطالعات میدانی و عملی که می تواند در محیط داخلی و خارجی دانشگاه انجام شود. ♦ اجرایی نمودن استراتژیها و راهکارهای پیشنهادی تحقیق حاضر در هر کدام از ابعاد ششگانه داخلی و چهارگانه خارجی، به منظور برون رفت دانشگاه از وضعیت فعلی موجود به سمت اهداف مطلوبی که از قبل تعیین شده است.

منابع و مأخذ :

۱. آذر، عادل، (۱۳۷۳)، فنون آمار استنباطی در پژوهشهای مدیریتی و رفتاری، دانش مدیریت، (۲۶)، صص ۲۸-۳۹.
۲. آذر، عادل و مؤمنی، منصور، (۱۳۷۹)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران: انتشارات سمت.
۳. آلرک، پاملا. ال. و ستل، رابرت. بی. (نویسندگان)، (۱۳۸۰)، پژوهش پیمایشی، نظام شهیدی، مهراندخت و دیگران (مترجمان)، تهران: انتشارات آگاه.
۴. آنسوف، اچ. ایگور. و مک دانل، ادوارد. جی. (نویسندگان)، (۱۳۷۵)، استقرار مدیریت استراتژیک، زندیه، عبدالله (مترجم)، تهران: انتشارات سمت.
۵. اعرابی، محمد، (۱۳۸۴)، برنامه استراتژیک گمرک، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. بازرگان، عباس و دیگران، (۱۳۷۷)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
۷. برایسون، جان. ام. (نویسنده)، (۱۳۸۳)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، منوریان، عباس. (مترجم)، چاپ سوم، تهران: مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۸. حیدری، بهمن، (۱۳۸۱)، بررسی عوامل محیط اقتصادی به منظور فرموله کردن استراتژی بر مبنای تحلیل SWOT: مطالعه موردی، ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
۹. دانشگاه آزاد اسلامی، (۱۳۸۵)، بخشنامه شماره ۷۸/ط/۲۲۰۹۹ مورخ ۸۵/۲/۲۶ به مناطق به مناطق دهگانه، تهران: معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. دیوید، فردا. (نویسنده)، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی. و اعرابی، محمد. (مترجمان)، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، صص ۳۵۸-۱۶۸.
۱۱. شریفی کلویی، منصور، (۱۳۷۶ الف)، راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، تهران: نشر آروین.
۱۲. صائبی، محمد، (۱۳۷۳)، مدیریت استراتژیک (فرآیند استراتژی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۳. مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، (۱۳۸۲)، برنامه استراتژیک مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران: دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی.
۱۴. ملکی پور کاشان، حسن، (۱۳۸۰)، برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ریسندگی و بافندگی کاشان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم و فنون مازندران، دانشکده مهندسی صنایع.

۱۵. منوریان، عباس.، (۱۳۷۲)، مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۱۶. میرسپاسی، ناصر.، (۱۳۷۲)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۷. هریسون، جفری. و جان، کارون. (نویسندگان)، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، قاسمی، بهروز (مترجم)، چاپ اول، تهران: انتشارات هیأت.
۱۸. هیوز، آون. (نویسنده)، (۱۳۸۳)، مدیریت دولتی نوین، خلیلی شورینی، سهراب، الوانی، مهدی. و معمارزاده، غلامرضا. (مترجمان)، چاپ پنجم، تهران: انتشارات مروارید.

19. Allen, M., (1979), Diagramming GE,s planning for what,s WATT, in Corporate Planning: Techniques And Applications, eds. R. Allio & M. Pennington, Newyork: AMACOM
20. Brewer, P. D. & Brewer, V. L., (2000), Strategic planning for continuous improvement in a College of Business, Mid-Atlantic Journal Of Business, 36(2/3), pp. 123-132.
21. Conca, F. J. et al, (2004), Development of a measure to assess quality management in ertified firms, European journal of operational research, (156), pp. 683-697.
22. Cronbach, L. J., (1951), Coefficient alpha and the internal structure of test, Psychometricka, (16), pp. 297-334.
23. Dyson, R. G., (2004), Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, (152), pp. 631-640.
24. Farrant, J. H. & Afonso, L. M., (1997), Strategic planning in African Universities: how relevant are Northern models?, Higher Education Policy, 10(1), pp. 23-30.
25. Feldman, D. C., (2004), The devil is in the detail: converting good research into publishable articles, Journal of management, (30)(1), pp. 1-6.
26. Fry, L. F. & Stoner, R. C., (1995), Strategic planning for the new and small business, Upstart: Publishing company, IC.
27. Gooderham, G., (1998), Debunking the myths of strategic planning, CMA Magazine, Vol. 72, Iss. 4, pp. 24-26.
28. Haricombe, L. J. & Boettcher, B. J., (2004), Using libQUAL data in strategic planning: Bowling Green State University, Journal Of Library Administration, 40(3/4), pp. 181-195.
29. Houben, G., Lenie, K. & Vanhoof, K., (1999), A Knowledge- Based SWOT- Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises, Decision Support Systems 26, pp. 125- 135.
30. Krejcie, R. & Morgan, D., (1970), Determining sample size for research activities, Educational and Psychological Measurement, (30), pp. 607-610.
31. Nunnally, J. C., (1978), Psychometric theory, Second ed., McGraw-Hill, New York.
32. Ogasawara, M., (2002), Strategic planning of the graduate and undergraduate education in a research university in Japan, Higher Education Policy, 15(1), pp. 55-60.
33. Olsen, M., (1982), The rise and decline of nations (New Haven: Yale University Press).
34. Peterson, R. A., (1994), A meta-analysis of cronbach,s coefficient alpha, Journal of consumer research, (21), pp. 381-391.
35. Rowe, H. & Masson, R. & Dickel, K., (1982), Strategic management and business policy: Methodological approach, Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Co.
36. Shorb, S. R. & Driscoll, L., (2004), Meets strategic planning at the University of Florida, Journal of Library Administration, 40(3/4), pp. 173-180.
37. Sollenberger, D. K., (2006), Strategic Planning in Healthcare: The Experience of the University of Wisconsin Hospital and Clinics, Frontiers Of Health Services Management, 23(2), pp. 17-30.
38. Van de ven, A. & Ferry, D., (1979), Measuring and assessing organizations, John Wiley, New York.
39. Wheelen, T. L. & Hunger, D, (2000), Strategic management business policy, prentice Hall, 7th Edition.