

راهبردهای توسعه پژوهش و فناوری در نظام تولید کالایی کشاورزی: مورد تولید توتون

عبدالحلیم کر*

دانشجوی دکترای توسعه کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

محمد شریف شریف‌زاده

دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی، گرگان، ایران

حمید بلالی

دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

رضا موحدی

دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

چکیده

پایداری، سودآوری و بهره‌وری در بخش کشاورزی نیازمند توسعه و بهره‌گیری از فن‌آوریهای مناسب حاصل از تحقیقات می‌باشد. به همین دلیل تمامی کشورها تلاش می‌نمایند که زمینه تعمیق پژوهش در تمامی امور را فراهم نمایند. این مطالعه با هدف کارآمدی نظام پژوهش شرکت دخانیات و بررسی تنگناها و چالش‌های پیش‌روی این نظام و ارائه راهبردهای مناسب برای ارتقای ظرفیت‌ها، بهبود کارکردها آن در راستای اثربخشی مطلوب در عرصه کشاورزی شرکت انجام شد. روش انجام این تحقیق به شیوه توصیفی-تحلیلی با رویکرد پیمایشی است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش در قالب مصاحبه، تشکیل گروه کانونی و پرسشنامه در مراحل مختلف مطالعه بوده است که با استفاده از مدل تجزیه تحلیل SWOT مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. نتایج مطالعه نشان داد که موقعیت راهبردی نظام پژوهش شرکت دخانیات تدافعی است و در بررسی و تحلیل انجام شده ۸ راهبرد تدافعی برای افزایش ظرفیت‌های نظام پژوهش تدوین گردید و به کمک ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM)، راهبردها اولویت‌بندی شد. و بر اساس آن برقراری تعامل کارآمد با نهادهای نظارتی و حکومتی با رویکرد حمایت از تولید داخلی با جذابیت نسبی ۳/۴۱، بازنگری در ساختار سازمانی با رویکرد یکپارچه‌سازی فرآیندها و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های تحقیقاتی و تولیدی با مقدار عددی ۲/۸۸۱ از اولویت بالای برخوردار بوده‌اند. همچنین راهبردهای تطبیقی دیگر در زمینه، توجه به رسانش یافته‌های تحقیقاتی، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و تعامل سازنده با مجامع علمی نیز مورد تأکید بود.

واژه‌های کلیدی: تولید کالایی کشاورزی، راهبردهای پژوهش، توسعه فناوری، توتون‌کاری.

* نویسنده مسئول: Halim_kor@yahoo.com

مقدمه

یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز محیط است و آنچه در محیط از همه مهمتر است، تغییرات و شتاب آن است. با گذر زمان، توان سازمان‌ها برای شناخت امواج تغییرات و مدیریت آنها کاهش یافت و این بُعد جدید از مسئله، سازمان‌ها را واداشت تا به جای استقبال از تغییرات و امواج پسین آن، حداقل هاله‌ای از آن را از قبل برای خود ترسیم کرده و خود را آماده‌کنند این آماده‌سازی، از لحاظ نظری و آکادمیک در چارچوب مباحثی از قبیل برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت و تفکر استراتژیک نشان داده شده است (صفری و همکاران، ۱۳۹۶). راهبردها به منظور دستیابی به موقعیتی مطلوبتر تدوین می‌شوند. بخش زیادی از بررسی‌های آکادمیک برنامه‌ریزی در سازمانها ریشه در استدلال‌های علمی و قسمت مفهومی آن دارد. سازمانها نیز به این نتیجه رسیدند که لازمه رشد و حفظ بقا در گرو درک و توجه به محیط داخلی و بیرون سازمان و تدوین استراتژیهای اثربخش می‌باشد (گردینچ و همکاران؛ ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی استراتژیک یک برنامه‌ریزی آینده‌نگر بوده و نیت آن آفریدن آینده‌ای بهتر است (صفری و همکاران، ۱۳۹۶). به اعتقاد برایسون^۳ (۲۰۰۴) برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌هایی از مفاهیم، روشها و ابزار است که به شکل گزینشی می‌تواند در وضعیت‌های مختلف و با مقاصد متفاوت مورد استفاده قرار بگیرد. این مفاهیم، روشها و ابزارها می‌بایست به دقت به یکدیگر متصل و مرتبط شده تا با توجه به هر آنچه دم دست است، بتوان به خروجیهای مطلوب و دلخواه دست یافت.

تجربه نشان داده است که در بسیاری از مواقع، به کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت و برنامه‌ریزی در حل

مسائل و چالش‌های روز کارایی چندانی نخواهد داشت. که بایستی در پی جایگزین‌های مناسب بود. اتخاذ تصمیم‌گیری‌های راهبردی و تدوین راهکارهای اجرایی، نیازمند بررسی محیط بیرونی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و ارزیابی محیط درونی برای آشکار شدن نقاط قوت و ضعف می‌باشد. (مرادی و حشمتی، ۱۳۹۳) برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از پیشروترین شیوه‌ها در نظام‌های برنامه‌ریزی جوامع قرن ۲۱ است که از مهمترین ارکان مدیریت نیز به شمار می‌آید چرا که پیوند دهنده زمان حال سیستم با آینده آن است (هوفر، ۲۰۰۶). برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از طریق شناسایی و تدوین راهبردها به شیوه‌ای خلاق و نوآورانه فکر نموده و زمینه حیات و کسب مزیت‌های رقابتی را با ایجاد هم‌نوایی در زیر نظام‌های سازمانی فراهم آورد (عیدی و عبدالهی، ۱۳۹۳).

سازمان‌ها از طریق برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند تلاطم محیطی را پیش‌بینی کرده و منابع سازمان را بر آن اساس تخصیص دهند (رود و همکاران؛ ۲۰۰۸). مدل‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد. یکی از اصلی‌ترین مدل‌های مطرح در مدیریت راهبردی مدل (SWOT) است. هدف اساسی این مدل ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط آن برای دستیابی به بهترین گزینه‌های راهبردی است. سنجش قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) که به تحلیل (SWOT) معروف شده است. SWOT محور اصلی این مدل است تأکید بر فرصت‌ها و قوت‌ها به عنوان مهمترین عامل دستیابی به راهبرد مؤثر که به رفع کاستی‌ها و به حداقل رساندن تهدیدها می‌انجامد مهمترین جنبه مثبت این مدل در تدوین راهبردهای مناسب و تصمیم‌گیری‌های مطابق با نیازهای سازمان

³- Hofer

⁴- Rudd et al

1-Kordnaich et al

2-Bryson

موقعیت راهبردی این دانشگاه تدافعی است و راهبردهای تدوین شده بر اساس این موقعیت را چنین تعریف کرد: برون‌سپاری تشکیل کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها، هدفمندسازی، تجاری‌سازی و کاربرد کردن دستاوردهای پژوهشی و فناوری دانشگاه، توسعه همکاری و ارتباط با نهادها و مراکز علمی، اقتصادی و صنعتی، ایجاد سازوکارهایی در جهت جذب بودجه و افزایش درآمدهای دانشگاه، جذب منابع انسانی و هیأت علمی مورد نیاز.

مطالعات شریف زاده و شریفی (۱۳۸۵) نشان داد که از مؤثرترین ابزار برنامه ریزی در زمینه توسعه علوم و فناوری در کشور و سطح بین‌المللی، پیوند مراکز علمی و صنعتی به عنوان مهمترین سازوکار بهبود و ارتقای علمی و فنی یک کشور است. عرب‌مازار و همکاران (۱۳۸۸) با بررسی سازمانهای دولتی پیشنهاد می‌کنند که جاری کردن فرهنگ تحقیق و توسعه در تمام سطوح سازمانی، طراحی ساختار سازمانی مناسب واحدهای تحقیق و توسعه، طراحی سازوکار مناسب برای استفاده از توان بالقوه نیروهای داخلی سازمان در امر تحقیقات، طراحی سازوکار مناسب برای جذب و نگهداری نیروهای کیفی، برقراری ارتباط منطقی و منظم بین سازمان‌ها با مؤسسات و مراکز تحقیقاتی، موجب بهبود جایگاه واحدهای تحقیق و توسعه می‌شود. هفرین^۶ و همکاران (۱۹۸۲) براساس مطالعات خود در زمینه پژوهش، عواملی نظیر عدم استفاده از نتایج تحقیق، مشغله کاری زیاد، مشکلات مربوط به تحلیل‌های آماری، عدم حمایت از فعالیت‌های تحقیقاتی، کمبود وقت و هزینه و نیز نداشتن انگیزه را به عنوان موانع انجام فعالیت‌های تحقیقاتی ذکر کرده‌اند. بورگوان و خان^۷ (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید که مهم‌ترین موانع انجام

است (قاسمی، ۱۳۸۷). امروزه SWOT به عنوان یک ابزار نوین برای تحلیل عملکردها و وضعیت شکاف، مورد استفاده طراحان و ارزیابان راهبردی قرار می‌گیرد. از دیدگاه نیلسون (۲۰۰۴) این مدل یک راهبرد مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند.

در تحقیقات راهبردی در ایران عمدتاً از ماتریس سوات استفاده می‌شود. جایگاه ماتریس سوات در برنامه‌ریزی راهبردی، فراهم آوردن چارچوبی ایده بخش جهت استخراج گزینه‌های راهبردی نوین و همچنین ارزیابی راهبردهای موجود است. اما در تحقیقات راهبردی، از ماتریس سوات انتظاری بالاتر وجود دارد و آن را در جایگاه پیشنهاد دهنده راهبردهای نهایی قرار می‌دهند. به سخن دیگر، راهبردهای مبتنی بر آن کاملاً قابل توصیه و مناسب جهت استفاده در یک سازمان، کشور یا شهر هستند. ماتریس سوات وضعیت موجود را به خوبی می‌شکافد و به خوبی می‌تواند یک استراتژیست را به گزینه‌های جدید راهبردی رهنمون کند (عالمی نیسی، ۱۳۹۳). مدیریت فرایند پژوهش در مراکز پژوهشی یکی از وظایف مهم و اساسی به شمار رفته و ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی را در این حوزه مورد توجه قرار می‌دهد. اساساً عدم وجود برنامه در حوزه پژوهشی منتج به عملکرد جزیره‌ای واحدهای پژوهشی و شیوع موازی کارها، مشخص نبودن اولویت‌های پژوهشی مراکز تحقیقات و عدم بکارگیری مؤثر نتایج تحقیقات می‌شود (شریفزاده و کر، ۱۳۹۳).

در ذیل به برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پرداخته می‌شود:

محرابی زاده (۱۳۹۵) به منظور طراحی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه فناوری‌های نوین سبزواری دریافت که

⁶- Hefferin et al

⁷- Burgoyne & Khan

⁵-Nilsson

ثقفی، ۱۳۹۴). مطالعات خدري نشان داد که زمانی که در فرایند مدیریت استراتژیک، راهبردهای فن آوری اطلاعات و ارتباطات به کار رود. در مدیریت استراتژیک بهبودهای قابل توجه ایجاد می‌شود (خدري، ۱۳۹۶).

شناسایی و آسیب شناسی نظام پژوهش و فن آوری در شرکت دخانیات ایران جهت رفع محدودیت‌های فراروی و استفاده از ظرفیت‌ها و پتانسل‌های آن در پیشبرد اهداف شرکت، نیازمند بهره‌گیری از روش‌شناسی و چارچوب‌های تحلیلی مناسبی است که هم عناصر نهادی شاکله و هم پیوندهای این عناصر را شامل شود. هرگونه اقدام یا مداخله‌گری به منظور شناخت و بهسازی این نظام و ظرفیت‌سنجی آن نیازمند دیدگاهی است که کلیت این نظام، مولفه‌های شاکله و روابط بینابینی آنرا در سطوح مختلف به حساب آورد. بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی نظام پژوهش و فناوری در شرکت دخانیات ایران با هدف کارآمدی آن در بخش کشاورزی (تولید توتون) و بررسی تنگناها و چالش‌های پیش روی این نظام و ارائه راهبردها مناسب به منظور بهبود کارکردها آن در راستای اثربخشی مطلوب در عرصه زراعت و تولید توتون لازم است. مسئله مورد مطالعه این تحقیق عدم وجود برنامه راهبردی در حوزه پژوهش شرکت دخانیات ایران است فقدان آن منتج به بروز مشکلات پیش گفته برای مراکز پژوهشی شرکت شده است بنابراین پژوهش حاضر با هدف تدوین و اولویت بندی راهبردهای نظام پژوهش در شرکت دخانیات در پی رفع این خلاء می‌باشد.

روش تحقیق

این مطالعه به شیوه توصیفی-تحلیلی انجام شده است. به این معنی که در ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای، بررسی آمار و ارقام و همچنین مصاحبه از طریق تشکیل گروه‌های کانونی با کارشناسان شرکت دخانیات فهرستی از نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت و تهدیدهای

پژوهش‌های دانشگاهی در کشورهای در حال توسعه مشکلات مالی، ضعف در توزیع منابع و کمبود دستیاران پژوهشی آموزش دیده است همچنین مطالعات کریمیان و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که پایین بودن سطح انگیزه برای انجام پژوهش، بوروکراسی‌های زائد اداری از دیگر موانع پژوهشی است. از نظر همسلی (۲۰۰۴) قابلیت دسترسی به نتایج تحقیق، اطمینان و اعتبار کم به نتایج تحقیق، شکاف بین محققان و استفاده کنندگان و عوامل سازمانی از اصلی‌ترین موانع به کارگیری یافته‌های پژوهش است. مضطرزاده (۱۳۷۷) تعویض سریع مدیریت‌ها، کمبود بودجه، کمبود امکانات، عدم عضویت در مجامع بین‌المللی، عدم ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و نامناسب بودن شیوه بهره‌گیری از بانک‌های اطلاعاتی جهانی و نبود تمایل به اجرای طرح‌های گروهی و عدم کاربرد نتایج تحقیق را جزء مهمترین تنگناهای پژوهشی کشور برشمرده است. محمدیان ساروی (۱۳۸۵) به این نتیجه رسید که عوامل فرهنگی و اجتماعی مانند ارزش‌گذاری و بها دادن به محققان و ارتقاء فرهنگ تحقیق و عوامل اقتصادی مانند حمایت مالی و در نظر گرفتن تسهیلات و اعتبارات لازم در توسعه پژوهش تأثیر دارند. پیام اصلی تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی سازمان، پیشرفت و حرکت رو به جلو براساس قوت‌ها، به حداقل رساندن ضعف‌ها، غنیمت شمردن فرصت‌ها و خنثی کردن تهدیدها می‌باشد (گارنر، ۲۰۰۵). با وجود اهمیت و فواید برنامه‌ریزی راهبردی 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 پرهزینه می‌دانند، به عقیده بعضی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی راهبردی بیانگر قدرت خلاقیات مدیران و ساختن آینده است. (بنی‌هاشمی و

⁸- Hemsley

⁹- Garner

کمی عوامل داخلی و خارجی، در ستونی به عنوان وزن استاندارد بیان شد که از ضرب وزن استاندارد در رتبه ضریب نهایی هر گزینه بدست می‌آید.

در ادامه رتبه هر کدام از عوامل مؤثر نظام پژوهش بین ۱ تا ۴ بر حسب این که چه میزان نقش دارند، از منظر کارشناسان تعیین گردید که در زمینه عوامل داخلی عدد ۱ مؤید ضعف اساسی، ۲ ضعف کم، ۳ نقطه قوت و ۴ قوت بسیار بالای عامل در بهره برداری از ظرفیت نظام پژوهش است. در گامهای بعدی به کمک ماتریس داخلی IF و خارجی EF موقعیت راهبردی نظام پژوهش مشخص شد.

برای تعیین وضعیت کلی راهبردها از ضریب نهایی هر بخش (SWOT) استفاده گردید. جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور X ها نمایش داده شده و جمع امتیاز نهایی ارزیابی عوامل داخلی روی محور Y ها نوشته می‌شود. نقطه تلاقی جمع امتیازهای عوامل خارجی و داخلی بر روی محور X ها و Y ها، تعیین کننده موقعیت راهبردی نظام پژوهش در ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی است.

پس از تعیین ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک، هدف‌های راهبردی تهیه شد و بر اساس آن راهبردهای اجرایی به تفکیک هدف‌های راهبردی تهیه گردید. از آنجائیکه همه راهبردها از ارزش و اهمیت و اثرگذاری یکسانی برخوردار نیستند، جهت اولویت‌بندی راهبردها و انتخاب راهبردهای برتر از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کم (QSPM)^{۱۰} برای اولویت بندی استراتژیها استفاده شد.

محیطی تدوین شد. سپس با استفاده از مطالعاتی میدانی و فراخوان در بین کلیه دست‌اندرکاران شرکت (مدیران، کارشناسان و مروجان کشاورزی ادارات دخانیات مازندران و گلستان، مدیران و کارشناسات ستادی حوزه و محققان و کادر تحقیقاتی حوزه کشاورزی شرکت دخانیات) به جمع‌آوری دیدگاه‌های آنها از طریق پرسشنامه در قالب مدل تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت و تهدیدهای محیطی (SWOT) پرداخته شد. تعدیل‌های لازم بر اساس استخراج مشترکات به عمل آمد و فهرستی نهایی از نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت و تهدیدهای محیطی تدوین گردید که شامل ۷ قوت داخلی و ۱۶ ضعف داخلی، ۶ فرصت خارجی و ۱۳ تهدید خارجی بود. سپس با استفاده از چهارچوب تحلیلی تدوین استراتژی در قالب پرسشنامه تدوین و در اختیار ۴۴ نفر از کارشناسان شرکت دخانیات قرار گرفت که به محیط داخلی و خارجی شرکت آشنا بودند معیار انتخاب افراد، مشارکت مناسب آنان در مرحله اول مطالعه (مصاحبه و گروه کانونی) بود.

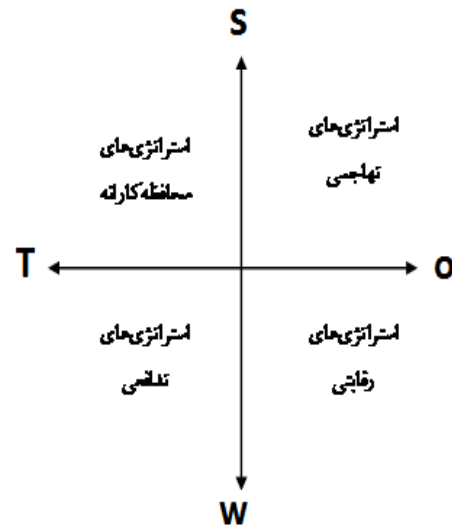
پس از شناخت عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) که مبنای پایه در تدوین استراتژیها می‌باشد، به وسیله نظرخواهی از کارشناسان مربوطه به منظور ارزیابی کمی عوامل داخلی IFE و عوامل خارجی^{۱۱} EFE وزن داده شد. در این حالت چهار نوع راهبرد قابل تدوین است راهبرد تهاجمی (SO)، راهبرد رقابتی (WO)، راهبرد محافظه کارانه (ST) و راهبرد تدافعی (WT)

به منظور این که وزن‌های بین صفر تا یک برای هر عامل به دست آید و مجموع اوزان نیز ۱ شود، وزن داده شده از سوی آنها نرمالیزه گردید و در جداول ارزیابی

داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) وزن استاندارد محاسبه شد. در نهایت با ضرب رتبه در وزن استاندارد، ضریب نهایی هر یک از عوامل بدست آمد.

بر اساس ماتریس عوامل داخلی (جدول ۱) وجود توان و امکانات صنعتی (کارخانجات عمل آوری، سیگارت سازی و...) برای زنجیره عرضه توتون با ضریب نهایی ۰/۱۹۲ به عنوان مهمترین نقطه قوت و برگزاری کلاس‌های آموزشی - ترویجی و ایجاد مزارع نمایشی با هدف ارتقاء سطح عملکرد کیفی و کمی تولید توتون‌کاران و وجود دانش فنی ساخت و طراحی سیگارت با ضریب نهایی ۰/۱۲۹ به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه قوت مطرح بود. در نقاط ضعف، خصوصی سازی شرکت بدون لحاظ بستریهای مناسب و لغو انحصار آن و تغییر سیاست‌ها با تغییر مدیریت و عدم ثبات سیاست گذاری‌ها در حوزه کشت طی سالیان گذشته به ترتیب با ضریب نهایی ۰/۱، ۰/۹۸، به عنوان مهمترین نقاط ضعف مطرح بود همچنین عدم وجود سطح بالای امنیت اطلاعات و داده‌های عملکردی شرکت دخانیات به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه ضعف با ضریب نهایی ۰/۰۳۴، در ماتریس عوامل داخلی مطرح بوده است.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک



شکل (۱) ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

یافته‌های تحقیق

پس از شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصتها و تهدیدها) مؤثر بر ظرفیت‌های نظام پژوهش به منظور تحلیل آن، این عوامل ارزیابی کمی شد. بدین منظور برای تعیین وزن استاندارد و ضریب نهایی عوامل داخلی و خارجی از روش تخصیص نقطه‌ای استفاده گردید، بدین صورت که پس از تعیین وزن نقطه ای هر عامل با تقسیم آن بر وزن کل هر یک از عوامل

جدول (۱) ماتریس ارزیابی نقاط ضعف و قوت ناشی از عوامل داخلی

ردیف	عوامل	وزن نقطه ای	وزن استاندارد	رتبه نهایی	نمره
۱	S1 وجود زیر ساخت‌ها و تجهیزات آموزشی و تحقیقاتی مناسب	۳/۲۷	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۱
۲	S2 وجود واحدهای تولیدی (کشاورزی)، صنعتی و بازرگانی در شرکت	۳/۱۱	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸
۳	S3 وجود پیشینه تحقیقاتی قوی و تاریخی (طولانی) در حوزه کشت	۳/۱۵	۰/۰۴۶	۳	۰/۱۳۸
۴	S4 وجود یک نظام پهنه‌بندی مشخص (مشخص بودن مناطق مجاز کشت)	۲/۷۹	۰/۰۴۰	۴	۰/۱۶
۵	S5 وجود دانش فنی ساخت و طراحی سیگارت	۳	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹

۰/۱۹۲	۴	۰/۰۴۸	۳/۳۱	S6 وجود توان و امکانات صنعتی (کارخانجات عمل‌آوری، سیگارت‌سازی و...) برای زنجیره عرضه توتون	۶
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	۲/۹۵	S7 برگزاری کلاس‌های آموزشی - ترویجی و ایجاد مزارع نمایشی با هدف ارتقاء سطح عملکرد کیفی و کمی تولید توتون‌کاران	۷

۰/۰۹۸	۲	۰/۰۴۹	۳/۳۸	W1 تغییر سیاست‌ها با تغییر مدیریت و عدم ثبات سیاست‌گذاری‌ها در حوزه کشت طی سالیان گذشته	ضعف‌ها	۸	
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۳/۳۱	W2 خلاء برنامه و چشم انداز مشخص در حوزه تحقیق و کشاورزی		۹	
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	۳/۰۶	W3 عدم کادر سازی نیروها و فقدان بستر مناسب برای انتقال تجربیات در واحدهای مختلف شرکت		۱۰	
۰/۰۷۶	۲	۰/۰۳۸	۲/۶۵	W4 فقدان نظام تحقیقاتی متناسب با نظام جامع تحقیقات کشور که باعث مغفول ماندن سازه کارهای انگیزاننده پژوهش شده است		۱۱	
۰/۱	۲	۰/۰۵۰	۳/۴۳	W5 خصوصی سازی شرکت بدون لحاظ بسترهای مناسب و لغو انحصار آن		۱۲	
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۳۶	۲/۵۲	W6 فقدان نیاز سنجی آموزشی و پژوهشی		۱۳	
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۳/۲۹	W7 کمبود نیروی مروج متخصص و کارآموده		۱۴	
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۳/۳۱	W8 فقدان بکارگیری رویه‌های علمی در گزینش کارکنان و عدم توجه به شایستگی‌ها و صلاحیت حرفه‌ای		۱۵	
۰/۰۸۶	۲	۰/۰۴۳	۳	W9 دخالت نیروهای غیر مولد در بدنه تصمیم گیری شرکت		۱۶	
۰/۰۸۴	۱	۰/۰۴۲	۲/۸۸	W10 عدم درک مناسب از پژوهش و پژوهش‌گر و در اولویت نبودن بخش تحقیقات در داخل سازمان		۱۷	
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۲/۸۶	W11 فقدان ارتباط و هماهنگی در واحدهای مختلف شرکت (کشاورزی، تحقیق، صنعت و بازرگانی)		۱۸	
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۲/۷۲	W12 عدم انطباق کارکردی حوزه تحقیقات و کشاورزی با ساختار سازمانی شرکت دخانیات (فقدان حلقه هماهنگی کننده)		۱۹	
۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	۲/۷۵	W13 نبود مشوق‌ها و حمایت‌های مادی از توتون کاران		۲۰	
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۳/۲۵	W14 عدم تناسب قیمت خرید تضمینی با رقبا		۲۱	
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۲/۸۱	W15 فقدان یک سیستم نظارتی جهت ارزشیابی و مطالعه بازخورد فعالیت‌ها		۲۲	
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	۲/۳۶	W16 عدم وجود سطح بالای امنیت اطلاعات و داده‌های عملکردی شرکت دخانیات		۲۳	
۲/۳۲۵	-	۱	۶۹/۱۶	جمع			

علمی (دانشگاهی و تحقیقاتی و مؤسسات دانش بنیان) با ضریب نهایی ۰/۱۳۵ به عنوان کم اهمیت‌ترین فرصت مطرح بود و در میان تهدیدات صدور مجوز برای عاملین خرید خارج از دخانیات و نبود عزم جدی جهت مبارزه

در زمینه عوامل خارجی مطالعات (جدول ۲) بر اساس نظر پاسخ‌گویان و محاسبات انجام شده، وجود زارعین آشنا به توتون‌کاری با ضریب نهایی ۰/۲۲ مهمترین فرصت و امکان ارتباط و همکاری با مراکز و مجامع

با قاچاق انواع محصولات دختانی با ضریب نهایی ۰/۱۱۸ محصولات دختانی به عنوان ضعیف‌ترین تهدید با ضریب مهم‌ترین تهدید و وجود سوگیری منفی جامعه نسبت به نهایی ۰/۰۳۵ مطرح بوده است.

جدول (۲) ماتریس ارزیابی نقاط فرصت و تهدید ناشی از عوامل خارجی

ردیف	عوامل	وزن نقطه‌ای	وزن استاندارد	رتبه	نمره نهایی
۱	O1 امکان ارتباط و همکاری با مراکز و مجامع علمی (دانشگاهی و تحقیقاتی و مؤسسات دانش بنیان)	۲/۶۸	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
۲	O2 استقرار مراکز تحقیقات در کنار مناطق مهم توتون‌کاری و کارخانجات فرآوری توتون	۳/۲۰	۰/۰۵۴	۴	۰/۲۱۶
۳	O3 وجود مشتریان داخلی و خارجی برای محصولات شرکت	۲/۸۸	۰/۰۴۹	۳	۰/۱۴۷
۴	O4 امکان بهره‌گیری از ارقام مناسب با توجه به شرایط منطقه	۳/۱۱	۰/۰۵۳	۳	۰/۱۵۹
۵	O5 وجود مناطق مستعد کشت	۳/۲۷	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵
۶	O6 وجود زارعین آشنا به توتون‌کاری	۳/۲۵	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲
۷	T1 صدور مجوز برای عاملین خرید خارج از دخانیات	۳/۵۰	۰/۰۵۹	۲	۰/۱۱۸
۸	T2 نبود عزم جدی جهت مبارزه با قاچاق انواع محصولات دختانی	۳/۴۷	۰/۰۵۹	۲	۰/۱۱۸
۹	T3 وجود رقبای منطقه‌ای و شرکت‌های رقیب خارجی	۳/۳۴	۰/۰۵۶	۲	۰/۱۱۲
۱۰	T4 هزینه بالای تولید توتون در مقایسه با محصولات رقیب	۳/۲۵	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱
۱۱	T5 افزایش میانگین سنی نیروی کار توتون‌کاری (پیر شدن) و عدم تمایل جوانان به توتون‌کاری	۳/۲۷	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱
۱۲	T6 تغییرات اقلیمی (کاهش شدید منابع آبی و نزولات جوی)	۳/۲۲	۰/۰۵۴	۲	۰/۱
۱۳	T7 استفاده از کارشناسان دخانیات توسط رقا	۳/۰۶	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۰۴
۱۴	T8 طولانی بودن فصل زراعی و عمل‌آوری توتون در مقایسه با محصولات رقیب	۲/۸۴	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
۱۵	T9 به روز نبودن فن‌آوری در زنجیره تولید	۲/۹۳	۰/۰۵۰	۲	۰/۱
۱۶	T10 نبود ذهنیت مثبت از عملکرد مراکز تحقیقاتی با توجه به خروجی‌ها	۲/۶۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
۱۷	T11 پائین بودن ضریب مکانیزاسیون در حوزه کشت و کاربرد بودن کشت توتون	۲/۸۴	۰/۰۴۸	۲	۰/۰۹۶
۱۸	T12 وجود مناطق آلوده به نماتد، ویروس و گل‌جالیز	۲/۷۲	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶
۱۹	T13 وجود سوگیری منفی جامعه نسبت به محصولات دختانی	۲/۰۹	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
	جمع	۵۹/۰۹	۱	-	۲/۲۳۰

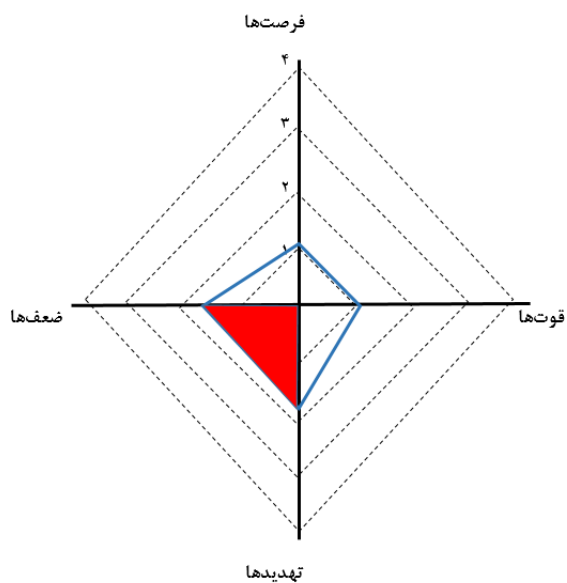
بودن ضعف و تهدید پیش‌رو در نظام پژوهش است. همچنین ارزیابی عوامل داخلی برابر ۲/۳۲۵ بوده که بیانگر ضعف موجود می‌باشد، در ارزیابی محیط بیرونی که تبیین‌کننده فرصت‌ها و تهدیدهای موجود است با مقداری عددی ۲/۲۳۰ نشان‌دهنده غالب بودن تهدیدهای محیطی است و با توجه به بررسی ضرایب عوامل مرکب بر اساس جدول ۴ چنین نتیجه می‌شود که راهبرد غالب در افزایش ظرفیت‌های نظام پژوهشی از نوع تدافعی است

در شکل ۲ با لحاظ نمودن ارقام مذکور بر محور مختصات تعیین نوع برنامه راهبردی ملاحظه می‌شود امتیازات در موقعیت ربع چهارم قرار می‌گیرد، بنابراین در راستای افزایش بهره‌وری از ظرفیت‌های نظام پژوهش می‌بایست در راستای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از نقاط ضعف و تهدیدها با (برنامه راهبردی تدافعی) گام برداشت.

برای تعیین موقعیت راهبردی نظام پژوهش از جمع نهایی عوامل داخلی و خارجی استفاده شده بدین منظور در ماتریس داخلی و چهارخانه‌ای، جمع نمره‌های نهایی بر روی محور Xها از ۱ تا ۲/۵ نشان‌دهنده ضعف داخلی و نمره ۲/۵ تا ۴ بیانگر میزان قوت است. به همین شیوه، جمع نمره‌های نهایی بر روی محور Yها در ارزیابی عوامل خارجی از ۱ تا ۲/۵ بیانگر میزان تهدید و نمره‌های ۲/۵ تا ۴ بیانگر میزان فرصت است. قرار گرفتن در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیک خاصی دارد (تریشیزیان، ۱۳۸۶).

به منظور تبیین وضعیت کلی نظامی پژوهش در شرکت دخانیات به صورت سیستماتیک و جامع به بررسی تطبیقی این عوامل پرداخته شده است. نمودار شماره ۲ این وضعیت را نشان می‌دهد. همان‌طوریکه مشاهده می‌شود کشیدگی نمودار به سمت ضعف‌ها و تهدیدها گرایش دارد. بالا بودن مجموع امتیاز نقاط تهدید (۱/۱۹۰) و مجموع امتیاز ضعف‌ها (۱/۲۵۶) نشان‌دهنده غالب

شکل (۲) نمودار تار عنکبوتی امتیاز نهایی شاخص‌ها



جدول (۳): امتیاز نهایی شاخص‌ها

شاخص	امتیاز نهایی
قوت	۱/۰۶۹
ضعف	۱/۲۵۶
تهدید	۱/۱۹۰
فرصت	۱/۰۴۲

جدول (۴): مجموع ضرایب عوامل مرکب

SO	WT	ST	WO
۲/۱۱۱	۲/۴۵۰	۲/۲۶۰	۲/۲۹۸

تطبيق و تعیین استراتژیها

با توجه به اینکه موقعیت راهبردی تعیین شده از نوع تدافعی است. در این مرحله با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود استراتژی‌هایی به منظور برداشتن ضعف‌ها و تعدیل تهدیدها تدوین می‌شود. راهبرد تدافعی WT را می‌توان راهبرد بقا نیز نامید. که هدف آن کاهش ضعف‌های سیستم و

خنثی‌سازی تهدیدها است (حداقل - حداقل) (قنبری و همکاران، ۱۳۹۳) به نقل از گلکار ۱۳۸۵ لذا بر این اساس با در نظر گرفتن موقعیت راهبردی نظام پژوهش در شرکت دخانیات به منظور کاهش نقاط ضعف داخلی و تعدیل تهدیدهای بیرونی ۸ راهبرد به شرح جدول ذیل تدوین گردید (جدول ۵).

جدول (۵) راهبردهای تدافعی نظام پژوهش

راهبردها	ردیف
W1T1 بازنگری در ساختار سازمانی با رویکرد یکپارچه سازی فرآیندها و هماهنگ سازی فعالیت‌های تحقیقاتی و تولیدی (W10, W11, T3, T10)	۱
W2T2 ارتقای سامانه مدیریت و حکمرانی شرکت با بهره‌گیری از خدمات تخصصی شرکت‌های مشاور و متخصص در زمینه برنامه ریزی و مدیریت (W5, W2, W1, T1, T3)	۲
W3T3 برقراری تعامل کارآمد با نهادهای نظارتی و حکومتی با رویکرد حمایت از تولید داخلی (W5, W2, W1, T1, T2, T3)	۳
W4T4 ارتقای فرهنگ سازمانی با رویکرد شایسته سالاری و تقویت تعلق و وفاداری سازمانی نیروهای متخصص متعهد (W2, W9, T7)	۴
W5T5 مدیریت منابع انسانی از طریق آموزش توانمندساز و نظام حقوق و مزایای شغلی منصفانه (W3, W7, T10)	۵
W6T6 ارتقاء فن آوری تولید توتون با تقویت تحقیق و توسعه داخلی و مشارکت فن‌آوران با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی پیرامونی (W1, W12, T11, T9, T8, T4)	۶
W7T7 سیاست‌گذاری قیمتی منصفانه با رویکرد برنده- برنده (تولید کننده/ شرکت) متناسب با متغیرهای اقتصاد کلان (تورم و ...) (W14, T1, T3, T4)	۷
W8T8 اصلاح و تولید ارقام مناسب (به لحاظ عملکرد کمی و کیفی، مقاومت به خشکی و آفات و بیماری‌ها) توام با تسهیل کاربرد یافته‌های تحقیقاتی در چارچوب رهیافت ترویجی تخصصی کالا (W4, W7, W8, W11, T12, T8, T6)	۸

هدف نهایی از بکارگیری تجزیه و تحلیل SWOT، تعیین اولویت راهبردهای پیشنهادی و انتخاب بهترین راهبرد در ارتباط با افزایش بهره‌برداری از ظرفیت‌های نظام پژوهش است. به منظور اولویت‌بندی راهبردها از ماتریس برنامه‌ریزی QSPM بهره گرفته شد. درباره استراتژیهای مناسب و مقبول، از طریق تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی تصمیم‌گیری می‌شود و با استفاده از ماتریس (QSPM) امتیاز نهایی هر راهبرد مشخص می‌شود. در اجرای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از تجزیه و تحلیل‌های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی در مرحله دوم استفاده می‌شود. تا به وسیله آن شیوه‌های عینی راهبردهای قابل اجرا مشخص شوند. با استفاده از این ماتریس می‌توان بصورت عینی راهبردهای گوناگون را مشخص کرد. که در زمره بهترین راهبردها است (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۹۱). در واقع این تکنیک مشخص می‌کند که کدامیک از مؤلفه‌های استراتژیک انتخاب شده امکان‌پذیر هستند. این تکنیک نیز مانند اکثر تکنیک‌ها و ابزارها نیازمند قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است. روش کار به این صورت است که در مرحله اول برای هر عامل بحرانی امتیازی در نظر گرفته می‌شود. این امتیازات با توجه به ماتریس IFE و EFE است و در ستون دوم در برابر هر عامل بحرانی موفقیت قرار داده می‌شوند. در مرحله سوم با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژی‌های شدنی و قابل اجرا در نظر گرفته می‌شود. و آنها را در ردیف بالای ماتریس QSPM قرار می‌دهند. در مرحله چهارم امتیازهای جذابیت، تعیین می‌شود. و آنها را بصورت مقادیر

عددی تعریف می‌کنند. که نشان دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی هستند. امتیاز جذابیت با در نظر گرفتن عوامل و طرح این سؤال حاصل می‌شود که آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟ پاسخ داده شده اگر مثبت باشد، در یک کلاس‌بندی، بین عدم جذابیت تا بسیار جذابیت از امتیاز ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. در مرحله پنجم جمع امتیازهای جذابیت در هر ردیف حاصل می‌شود و نشان‌دهنده جذابیت نسبی استراتژی و امتیاز بالاتر به معنای جذابیت استراتژی است (فال سلیمان و حجی‌پور، ۱۳۹۴). بر اساس نتایج حاصل از جدول ۶ ارزیابی برنامه‌ریزی استراتژی بر اساس مدل QSPM چنین نتیجه می‌شود که راهبرد، برقراری تعامل کارآمد با نهادهای نظارتی و حکومتی با رویکرد حمایت از تولید داخلی با جذابیت نسبی ۳/۴۱ و بازنگری در ساختار سازمانی با رویکرد یکپارچه سازی فرآیندها و هماهنگ سازی فعالیت‌های تحقیقاتی و تولیدی مقدار عددی ۲/۸۸۱ و اصلاح و تولید ارقام مناسب (به لحاظ عملکرد کمی و کیفی، مقاومت به خشکی و آفات و بیماریها) توأم با تسهیل کاربرد یافته‌های تحقیقاتی در چارچوب رهیافت ترویجی تخصصی کالا با جذابیت نسبی ۲/۵۶۸ به ترتیب از بیشترین اهمیت و اولویت برخوردار بوده‌اند و ارتقاء فن‌آوری تولید توتون با تقویت تحقیق و توسعه داخلی و مشارکت فن‌آوران با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی پیرامونی با جذابیت نسبی ۰/۹۵۴ و ارتقای فرهنگ سازمانی با رویکرد شایسته سالاری و تقویت تعلق و وفاداری سازمانی نیروهای متخصص متعهد با جذابیت نسبی ۱/۳۸۸ از کمترین اولویت در ارتقاء بهره‌برداری از ظرفیت‌های نظام پژوهش شرکت دخانیات برخوردار بوده است.

راهبرد ۸		راهبرد ۷		راهبرد ۶		راهبرد ۵		راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱		ضریب	عوامل کلیدی
جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت	جمع نهایی	نمره جذابیت		
				۰/۰۹۸	۱	۰/۱۹۶	۲	۰/۱۹۶	۲			۰/۲۹۴	۳			۰/۰۹۸	W ₁
						۰/۱۹۲	۲	۰/۰۹۶	۱			۰/۲۸۸	۳	۰/۲۸۸	۳	۰/۰۹۶	W ₂
۰/۱۷۶	۲					۰/۲۶۴	۳	۰/۰۸۸	۱					۰/۱۷۶	۲	۰/۰۸۸	W ₃
				۰/۲۲۸	۳	۰/۱۵۲	۲							۰/۳۰۴	۴	۰/۰۷۶	W ₄
		۰/۱	۱							۰/۴	۴					۰/۱	W ₅
۰/۰۷۲	۱															۰/۰۷۲	W ₆
۰/۲۸۸	۳															۰/۰۹۶	W ₇
						۰/۱۹۲	۲	۰/۲۸۸	۳	۰/۱۹۲	۲	۰/۲۸۸	۳	۰/۰۹۶	۱	۰/۰۹۶	W ₈
										۰/۳۴۴	۴	۰/۱۷۲	۲	۰/۱۷۲	۲	۰/۰۸۶	W ₉
۰/۱۶۸	۲			۰/۰۸۴	۱			۰/۱۶۸	۲					۰/۲۵۲	۳	۰/۰۸۴	W ₁₀
۰/۱۶۴	۲					۰/۲۴۶	۳					۰/۳۲۸	۴	۰/۳۲۸	۴	۰/۰۸۲	W ₁₁
						۰/۰۳۹	۱							۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	W ₁₂
۰/۱۶	۲	۰/۲۴	۳													۰/۰۸۰	W ₁₃
		۰/۱۸۸	۴													۰/۰۴۷	W ₁₄
				۰/۱۶۴	۲									۰/۰۸۲	۱	۰/۰۸۲	W ₁₅
				۰/۰۶۸	۲			۰/۱۳۶	۴			۰/۰۶۸	۲	۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	W ₁₆

صفها

جدول (۶) ماتریس ارزیابی راهبرد تدافعی بر اساس روش کمی استراتژیک QSPM

ادامه جدول (۶) ماتریس ارزیابی راهبرد تدافعی بر اساس روش کمی استراتژیک QSPM

										۰/۴۷۲	۴					۰/۱۱۸	T ₁	تهدیدها
										۰/۳۵۴	۳					۰/۱۱۸	T ₂	
		۰/۲۲۴	۲			۰/۲۲۴	۲			۰/۳۳۶	۳			۰/۲۲۴	۲	۰/۱۱۲	T ₃	
۰/۲۲	۲	۰/۴۴	۴			۰/۲۲	۲					۰/۲۲	۲			۰/۱۱	T ₄	
۰/۱۱	۱	۰/۳۳	۳													۰/۱۱	T ₅	
۰/۴	۴					۰/۳	۳									۰/۱	T ₆	
				۰/۳۱۲	۳			۰/۴۱۶	۴	۰/۳۱۲	۳	۰/۳۱۲	۳			۰/۱۰۴	T ₇	
۰/۲۸۸	۳															۰/۰۹۶	T ₈	
						۰/۲	۲									۰/۱	T ₉	
														۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	T ₁₀	
۰/۳۸۴	۴															۰/۰۹۶	T ₁₁	
۰/۱۳۸	۳															۰/۰۴۶	T ₁₂	
											۲	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	T ₁₃	
۲/۵۶۸		۱/۵۲۲		۰/۹۵۴		۲/۲۲۵		۱/۳۸۸		۳/۴۱۰		۲/۰۰۵		۲/۸۸۱		جمع جذابیت		

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل SWOT به ترتیب جمع امتیازات نهایی نقاط قوت ۱/۰۶۹ و نقاط ضعف ۱/۲۵۶ و مجموع امتیازات نهایی نقاط فرصت ۱/۰۴۲ و نقاط تهدید ۱/۱۹۰ بدست آمده است که بر اساس آن موقعیت راهبردی نظام پژوهش تدافعی ارزیابی شد (شکل ۲). به تعبیر دیگر این راهبرد نشان می‌دهد که نظام پژوهش شرکت دخانیات با ضعف‌ها و تهدیدهای جدی مواجه است و بر اساس این راهبرد اولویت اساسی نظام پژوهش در شرکت دخانیات بایستی به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از ضعف‌ها داخلی و تهدیدهای محیطی باشد.

با توجه به موقعیت راهبردی نظام پژوهش در شرکت دخانیات ۸ راهبرد به منظور کاهش نقاط ضعف داخلی و تعدیل تهدیدهای بیرونی تدوین شد (جدول ۵). در ادامه این مطالعه به منظور اولویت بندی راهبردهای تدوین شده از مدل برنامه ریزی کمی (QSPM) استفاده شد.

تعامل کارآمد با نهادهای نظارتی و حکومتی با رویکرد حمایت از تولید داخلی با جذابیت نسبی ۳/۴۱ در اولویت اول قرار داشت، خصوصی سازی شرکت بدون فراهم بودن شرایط و بسترهای لازم و وضعیت دشواری را برای نظام پژوهش شرکت و حوزه کشت فراهم نموده است. به نظر تیم تحقیق ضرورت این راهبرد از آن نظر اهمیت پیدا می‌کند که در شرایط حاضر تعدیل یا حذف بسیاری از چالش‌های موجود از جمله صدور مجوزهای خرید بی رویه، فقدان احتیاط لازم در مبارز با قاچاق که بصورت مستقیم یا غیرمستقیم در موجودیت نظام پژوهش و کارآمدی آن اثر مخربی دارد و همچنین دخالت نیروهای غیر مولد در بدنه تصمیم‌گیری

شرکت، اهمیت این راهبرد را ملموس تر می‌کند. به عنوان مثال با توجه به اینکه یکی از وظایف اصلی مراکز تحقیقاتی کشاورزی شرکت، رفع مشکلات و معضلات مناطق کشت توتون است. در شرایط حاضر صدور مجوزهای خرید به برخی از عاملان، خارج از بدنه شرکت دخانیات باعث شده است که این عوامل در زمان فروش محصول توتون کاران بدون هیچ مانعی اقدام به خرید توتون‌های استحصالی کشاورزان نمایند و این در حالی است که تمام خدمات مشاوره‌ای و نهادی لازم را شرکت به توتون کاران در طول فرایند تولید ارائه نموده است با چنین وضعیتی می‌توان به موجودیت و پایداری کشت توتون در منطقه بدون تعهد نهادهای متولی امیدوار بود؟ بی شک این شرایط مراکز پژوهشی را نیز بشدت متأثر کرده است بنابراین راهبر تعامل سازنده شرکت دخانیات با نهادهای نظارتی و حکومتی می‌تواند به عنوان یک راهکار مناسب برای برون رفت از بحران مطرح باشد.

راهبرد بازنگری در ساختار سازمانی با رویکرد یکپارچه سازی فرآیندها و هماهنگ سازی فعالیت‌های تحقیقاتی و تولیدی با مقدار عددی ۲/۸۸۱ در درجه دوم اهمیت قرار گرفت که خود تأکیدی بر نگاه سیستمی واحدهای مختلف سازمانی برای کارآمدی مطلوب نظام پژوهش و اثربخشی آن در عرصه کشت است. طولانی بودن مسیر تحقیقات تا اجرا، عدم اولویت بندی مناسب مسایل و مشکلات کشت و هم چنین فقدان حلقه هماهنگ کننده بین تحقیق و اجرا (کشاورزی) (شریفزاده و همکاران، ۱۳۹۳) خود تأکیدی بر ضرورت بازنگری در ساختارها و فرایندهای موجود است. اصلاح و تولید ارقام مناسب (به لحاظ عملکرد کمی و کیفی، مقاومت به خشکی و آفات و

ویژه با توجه به خصوصی سازی شرکت در تعدیل شرایط موجود و در نتیجه تقویت نظام پژوهش ضروری است.

- توانمند سازی محققان و مدیران حوزه تحقیق و اتخاذ سیاست های مناسب برای جذب نیروی جوان و نخبه در بخش پژوهش

- فراهم کردن زمینه های ارتباط اثر بخش با مجامع علمی و دانشگاهی و همکاری با شرکت های سرمایه گذار جهت تقویت و بومی سازی فناوریها در

راستای تسهیل گری کشت و کاهش هزینه ها

- سرمایه گذاری در آموزش منابع انسانی بویژه کادر تحقیقاتی در راستای تقویت بنیه تخصصی و علمی و کمک به تقویت کارگروه های پژوهشی

- اصلاح رویه های سازمانی موجود بویژه ایجاد حلقه هماهنگ کننده بین بخش تحقیق و کشاورزی و تقویت ارتباط اثربخش بین واحدهای صنعت و

بازرگانی شرکت با مراکز پژوهشی

- دعوت از اساتید و مدیران موفق جهت هم اندیشی در رابطه با مسایل مختلف اجرایی (کشاورزی) و تحقیقاتی، مشخص کردن و شفافیت اولویت های تحقیقاتی شرکت بر اساس نیاز بازار و مناطق کشت.

میانہ با مدل SWOT در راستای برنامه ششم توسعه. مجله بررسی های بازرگانی. شماره، ص ۲۸-۱۵.

ترشیزیان، پ. (۱۳۸۶). برنامه ریزی و ساماندهی فضای شهری در راستای توسعه شهری، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

بیماریها) توام با تسهیل کاربرد یافته های تحقیقاتی از دیگر راهبردهای تدوین و تطبیق شده در این مطالعه است و به عنوان یکی از راهبردهای مناسب در ارتقا بهره برداری از ظرفیت های بخش پژوهش پیشنهاد شده است این راهبرد با جذابی نسبی ۲/۵۶۸ در درجه سوم اولویت راهبردی بر اساس مدل برنامه ریزی کمی QSPM برآورد گردید. که محتوای این راهبرد با نتایج تحقیقات گُر و همکاران، ۱۳۹۹ مطابقت دارد. همچنین سایر راهبردهای پیشنهادی (جدول ۵) ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی توجه به مزایایی شغلی منصفانه و تقویت روحیه مشارکت جویی در تعامل سازنده با مجامع علمی را مورد تأکید قرار می دهد.

پیشنهادهای تحقیق

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود:

- برای رفع یا تعدیل بسیاری از شرایط موجود در حوزه کشت توتون که بصورت مستقیم و غیر مستقیم در نظام پژوهش شرکت دخانیات تأثیرگذار است، برقراری و ایجاد تعامل سازنده با نهادهای نظارتی و حکومتی و تبیین شرایط موجود همچنین بیان شفاف و روشن نقش اجتماعی و اقتصادی صنعت دخانیات در جامعه به منظور جذب حمایت های سازنده، به

منابع

ابراهیم زاده، ع؛ یاری، م؛ و سبزی، ب. (۱۳۹۱). تحلیلی بر برنامه ریزی و توسعه گردشگری در استان لرستان با بهره گیری از مدل استراتژیک SWOT. فصلنامه آمایش سرزمین، شماره ۶، ص ۱۰۶-۱۲۴.

بنی هاشمی، س؛ ثقفی، م. (۱۳۹۵). تجزیه و تحلیل استراتژی های توسعه صادرات به کشورهای آسیای

کردی، م. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات بر بهبود مدیریت استراتژیک در نهادهای اجرایی کشور. همایش بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و بازار یابی.

شریف‌زاده، م؛ کر، ع. (۱۳۹۳). شناسایی سازوکارها و ملزومات پیوند هم‌افزای بخش‌های اجرایی و تحقیقاتی در شرکت دخانیات ایران (مطالعه موردی استان‌های گلستان و مازندران). شرکت دخانیات ایران. کارنامه پژوهشی مرکز تحقیقات تیرتاش.

شریف‌زاده، ف؛ شریفی، م. (۱۳۸۵). میزان تحقق اهداف شهرک‌های تحقیقاتی و پارک‌های علم و فناوری در ایران. مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۱۴، ص ۷۵-۱۱۰.

عرب‌مازار، ع؛ جمشیدی، م؛ صالحیان، ا. (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی تحقیق و توسعه در سازمانهای دولتی. مجله تدبیر، شماره ۲۰۷.

علامی‌نسی، م. (۱۳۹۳). نقدی بر شیوه بهره‌گیری از ماتریس AWOT در تحقیقات راهبردی توسعه در ایران. فصلنامه راهبردهای اجتماعی فرهنگی. سال سوم، شماره دهم، ص ۳۵۲-۳۹.

عیدی، ا؛ عبدالمهدی، ب. (۱۳۹۳). طراحی برنامه ریزی استراتژیک آموزشی شرکت ره‌آرتین با رویکرد SWOT. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال ۱، شماره، ص ۸۹-۶۹.

صفری، ا؛ صفری، ث؛ سرمدی، م و فرج‌اللهی، م. (۱۳۹۶). مطالعه مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: آموزش عالی ایران). مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. سال، شماره، ص ۴۰۶-۳۹۷.

کریمیان، ز؛ صباغیان، ز؛ صدق‌پور بهران، ص و لطفی، ف. (۱۳۸۷). موانع درون‌دانشگاهی موثر بر فعالیت‌های تحقیقاتی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله آموزش در علوم پزشکی. دوره ۱۱، شماره ۷، ص ۷۵۰-۷۶۲.

فال‌سلیمان، م؛ حجی‌پور، م. (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی استراتژیک بخش‌های اقتصادی در راستای توسعه منطقه ای با بهره‌گیری از مدل SWOT. مجله مسکن و محیط روستا. شماره، ص ۸۹-۱۰۰.

قاسمی، ب. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه کتاب هریسون، ج و جان، ک. انتشارات آبتین، تهران.

قنبری، س؛ رضایی، س؛ منصوری‌دانشور، م. ر. (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر گردشگری عشایری با استفاده از تکنیک WSOT، مطالعه موردی ایل بختیاری، فضای گردشگری، ۳ (۱۰): ۱۱۹-۱۰۵.

کر، ع؛ بلالی، ح و شریف‌زاده، م. (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر تمایل توتون‌کاران بر تداوم کشت توتون در استان مازندران. جلد ۷، شماره ۱، ص ۷۴-۶۳.

محمدیان ساروی، م. (۱۳۸۵). راه‌های تقویت انگیزش و علایق پژوهشی در بین استادان دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علمی ترویجی مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی فیروزکوه، سال سوم، شماره ۴.

مضطرزاده، ف. ا. (۱۳۷۷). وضعیت مراکز تحقیق در کشور، نامه فرهنگستان علوم، شماره ۱۰ و ۱۱.

محرابی‌زاده، م. (۱۳۹۵). تدوین استراتژی‌های معاونت آموزشی با استفاده از ماتریس SWOT در دانشگاه فناوری‌های نوین سبزوار و اولویت‌بندی استراتژی‌ها به روش QSPM. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. کارشناسی ارشد.

nurse administrator's role. *The Journal of nursing administration*. 1982;12(5):34.

Hemsley-Brown, J.V (2004). Facilitating Research Utilization: A Cross-Sector Review of the Research Evidence". *International Journal of Public Sector Management*, 17 (6), 534-52.

Kordnaich, A. Azar, A & Niakan Lahiji, N. (2011). Developing an Effective Organizational Strategy in the Public Sector, a Case Study: The Customs of the Islamic Republic of Iran, *Quarterly Journal of Economic Research*, Year 10, and Issue 2.

Nilsson, M., (2004). Research and advice on strategic environmental assessment, *Stockholm Environment in Statute publications*.doi:10.1097/00005110-198205000-00009

Rudd John M, Greenly Gordon E, Beat son Amanda T, Lings Ian N 2008. Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 99–108.

مرادی، م؛ و حشمتی، ج.ر. (۱۳۹۳). تدوین استراتژیهای منابع انسانی با بکارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی. فصلنامه پژوهش مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) ۲۰(۷۵): ۹۸-۸۵.

Bryson, J. 2004. A comment in *Strategic Spatial Planning and longer range* by J. Friedmann et al, *Planning theory and practice*, no. 5(1): 49-67.

Burgoyne, L. N., Of Lynn, S., Boylan, G. B. 2010. Undergraduate medical research: the student perspective. *Med Educ*.26-29:15.

Garner, R. (2005). *SWOT Tactics: Basics for strategic planning*. *FBI Low Enforcement Bulletin*, 74 (1), 9-17.

Hofer, Barbara K. (2006) *Domain Specificity of Personal Epistemology: Resolved Questions, Persistent Issues*, *International Journal of Educational*, Vol. 45 No.2, p. 43.

Hefferin EA, Horsley JA, Ventura MR. *Promoting research-based nursing: the*