

دانش و پژوهش در علوم تربیتی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)  
شماره شانزدهم - زمستان ۱۳۸۶  
صص ۷۲ - ۵۷

## تجزیه و تحلیل SWOT کارکردهای دانشگاههای ایران در عصر تکنولوژی

محمد احمدی ده‌قطب‌الدینی<sup>۱</sup> - حسین مطهری‌نژاد<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش تعیین تواناییها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و راهبردهای دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار با استفاده از الگوی تجزیه و تحلیل SWOT بوده است. بدین منظور از فرایند ارزیابی درونی و روش تحقیق پیمایشی استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه و بررسی میدانی از ۲۱۹ نفر از مدیران ارشد دانشگاه، اعضای هیأت علمی، دانشجویان، کارکنان و مسؤولان سیاسی شهر و با استفاده از روشهای سرشماری کامل و نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی جمع‌آوری گردید. نتایج تجزیه و تحلیل ماتریس عوامل داخلی ۲/۰۵ نشان داد دانشگاه در ابعاد آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، عمرانی، اداری و دانشجویی خود با ضعف‌های متعددی روبه‌رو است. تجزیه

---

۱- کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار (نویسنده مسؤول)  
Emali: ma112112@yahoo.com

۲- کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار  
Emali: hmotahhari@yahoo.com

و تحلیل ماتریس عوامل خارجی ۳/۰۹ نیز نشان داد که مهمترین فرصتهای پیش روی دانشگاه در ابعاد فناورانه، اجتماعی، فرهنگی و روی آوردن به دوره‌های تحصیلات تکمیلی و دوره‌های آموزش مجازی و مهمترین تهدیدهای پیشروی دانشگاه در بعد اقتصادی و توسعه مراکز آموزش عالی دیگر در منطقه است. براساس تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان نیز ۹ راهبرد برای رویارویی با ضعف‌ها و تهدیدها و تقویت تواناییها و فرصت‌ها تدوین گردید.  
**کلید واژه‌ها:** برنامه‌ریزی راهبردی، تجزیه و تحلیل تواناییها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT).

#### مقدمه

مؤسسات آموزش عالی در طول دهه گذشته با تغییرات بی‌شماری در محیط درونی و بیرونی و پاسخگویی به مسائلی همچون کاهش حمایت‌های مالی، پیشرفتهای سریع فناورانه، تغییرات جمعیت‌شناختی و برنامه‌های آموزشی منسوخ شده روبه‌رو شده‌اند (لرنر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

دلایل این تغییرات در نقش و شکل‌دهی مجدد آن برای دانشگاهها در دنیای کنونی؛ پدیده جهانی شدن، تأثیر اینترنت، فناوری به‌خصوص یادگیری از طریق شبکه‌های اطلاعاتی<sup>۲</sup>، اصلاح دانش و اطلاعات، دسترسی و کسب بودجه دولتی، انعطاف‌پذیری و مادام‌العمر شدن یادگیری می‌باشد.

این نیروهای تغییر باعث به‌وجود آمدن مشکلات بسیاری از جمله؛ بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها، تعدیل آموزش از طریق استفاده از موضوعات یادگیری، تغییر نقش استاد - دانشجو، نیاز به مهارت‌های یادگیری الکترونیک، حمایت از یادگیری الکترونیک، انواع جدیدی از رهبری مؤسسه‌ای برای دانشگاهها شده است (ماسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

این مسائل ضرورت انجام برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی را الزامی کرده است به این دلیل که یکی از گام‌های اصلی دانشگاهها برای برطرف کردن مسائل و مشکلات خود می‌باشد (لرنر، ۱۹۹۹).

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی برای افراد ذی‌نفع دانشگاه (کارکنان، هیأت مدیره، مراجعان، بودجه‌دهندگان)، به‌منظور به دست آوردن توصیفی از اهداف دانشگاه است. همچنین بررسی و شناخت محیط بیرونی و درونی دانشگاه، توسعه چشم‌انداز دانشگاه و تعریف اهداف کلی و عینی و برنامه‌های عملی برای رسیدن به آن چشم‌انداز می‌باشد (انتشارات انجمن تبادل منبع،<sup>۱</sup> ۱۹۹۵) در واقع برنامه‌ریزی راهبردی روشی برای شناخت اهداف بلندمدت دانشگاه و هدایت آن در جهت رسیدن به آن اهداف است (پلی‌کاسترو،<sup>۲</sup> ۲۰۰۰).

نوریس<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) برنامه‌ریزی راهبردی را فرایندی می‌داند که هدفی را برای مؤسسه و آینده آن ترسیم می‌کند و در این فرایند، فشارهای بیرونی و درونی که مؤسسه را مجبور به تغییر می‌کند، منعکس می‌شوند. هدف از کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسات آموزشی عبارت است از:

۱- پاسخگو کردن مؤسسات آموزشی، ۲- تدوین اهداف مؤسسات آموزشی، ۳- تضمین اولویت‌های مؤسسات آموزشی، ۴- فراهم کردن چارچوبی برای تصمیم‌گیری، ۵- فراهم کردن اساسی برای اندازه‌گیری عملکرد، ۶- سرمایه‌گذاری برای آینده مؤسسات آموزشی (استک،<sup>۴</sup> ۱۹۹۷).

برنامه‌ریزی راهبردی در یک سازمان یا مؤسسه آموزشی طی این مراحل انجام می‌شود:

- ۱- سنجش محیط فعلی
- ۲- تعریف مأموریت سازمان یا مؤسسه
- ۳- تصمیم‌گیری درباره آنچه سازمان یا مؤسسه می‌خواهد در سه یا پنج سال آینده انجام شود (تعیین چشم‌انداز).
- ۴- شناخت تواناییها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای سازمان
- ۵- طرح‌ریزی یک دوره برای حرکت سازمان یا مؤسسه از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب (پلی‌کاسترو، ۲۰۰۰).

---

1 – Community resource exchange's Publication

2 – Policastro

3 – Norris

4 – Stack

شناخت تواناییها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای سازمان به کمک تجزیه و تحلیل آنها انجام می‌گیرد. تجزیه و تحلیل فنی این عوامل ساده و آسان است. به کمک این فن می‌توان راهبردها و سیاستهای مدیریت را شناخت. با وجود این تجزیه و تحلیل تواناییها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها به عنوان بررسی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصتها و تهدیدهای بیرونی یک سازمان یا مؤسسه مورد توجه قرار می‌گیرد (بالامورالی کریشنا و داگر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

تجزیه و تحلیل تواناییها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها عواملی را که ممکن است روی پیامدهای آینده سازمان یا مؤسسه اثر بگذارد، شناسایی می‌کند. الگوی تواناییها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها برای شناخت شایستگی‌های منحصر به فرد سازمان از عوامل اساسی موفقیت سازمان است. هدف از تجزیه و تحلیل این عوامل ارائه راهبردهایی است که تعادل بین محیط بیرونی و وضعیت درونی را تضمین می‌کند (لرنر، ۱۹۹۹).

محیط داخلی و عوامل آن برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت دانشگاه هستند. در این میان عواملی قوت<sup>۲</sup> تلقی می‌شوند که نسبت به گذشته دانشگاه یا نسبت به رقبای آن برای دانشگاه مزیت به حساب می‌آید. نقاط قوت دانشگاه مهارتها و تواناییهایی است که دانشگاه را قادر می‌سازد برنامه‌هایش را طراحی و اجرا کند. در مقابل، عواملی ضعف<sup>۳</sup> تلقی می‌شوند که دانشگاه توانایی انجام آنها را ندارد، در حالی که رقبای اصلی این توانایی را دارند. نقاط ضعف مهارتها و تواناییهایی است که مانع انتخاب و اجرای آن دسته از برنامه‌هایی می‌شود که از اهداف دانشگاه حمایت می‌کند (دیوید، ترجمه اعرابی و پارسائیان، ۱۳۸۰).

بررسی محیط درونی مؤسسات آموزشی اگر به درستی انجام گیرد نیاز به تغییر در بعضی از زمینه‌ها و همچنین تواناییهای بالقوه و امکانات مؤسسه برای ارائه خدمات و برنامه‌های جدید را مشخص می‌کند. فهرست کردن نقاط ضعف، حوزه‌هایی را که نیاز به تغییر و بهبود دارند و یا در کنترل نیستند مشخص می‌کند مثل آزمایشگاهها و

1 – Balamurali krishna &amp; Dugger

2 – Strength

3 – Weaknes

امکانات کارگاهی غیراستاندارد، منابع آموزشی کمیاب و جایگاه مؤسسه در جامعه. نقاط قوت نیز باید فهرست شود مثل دریافت شهریه منطقی از دانشجویان و ارتباط با دانشگاه‌های دیگر که قادرند دانشجویان را به دوره‌های بعدی منتقل کنند. محیط داخلی یک مؤسسه آموزشی که باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد عبارت‌اند از:

۱- استادان و کارکنان، ۲- کلاس درس، آزمایشگاه‌ها و امکانات (محیط یادگیری)، ۳- دانشجویان فعلی، ۴- بودجه موجود، ۵- انجمن‌های متعدد و ۶- برنامه‌های تحقیقاتی (بلامورالی کریشنا و داگر، ۱۹۹۵).

محیط بیرونی یک دانشگاه نیز عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات محیط دانشگاه، در بین افراد اصلی و مؤثر آن دانشگاه. بررسی محیطی ابزاری است که دانشگاه از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین سلامتی بلندمدت آن بهره می‌برد (هانگر و ویلن، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱). عناصر محیط بیرونی یک مؤسسه آموزشی عبارت‌اند از:

ادراک کارفرمایان از فارغ التحصیلان، والدین و خانواده دانشجویان، همکاری دانشکده‌ها، وجود دبیرستانها، ویژگیهای جمعیت‌شناختی و مؤسسات تأمین بودجه (بلامورالی کریشنا و داگر، ۱۹۹۵).

هارپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در دانشگاه ای.اند.ام تگزاس<sup>۲</sup> مطالعه‌ای براساس تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها انجام داده است که نتایج آن نشان می‌دهد که مهمترین نقاط قوت دانشگاه: توانایی افزایش مثبت‌نام، برنامه‌های تحصیلی با کیفیت، گسترش تحقیقات، تعامل زیاد با جامعه، تعامل مثبت و مؤثر استادان و دانشجویان و فعال بودن دانشجویان، امنیت، توانایی جذب بودجه‌های خارجی، مهمترین نقاط ضعف، محدودیت فضا، اختلاف در تغییر شیوه اداره مؤسسه، محدودیت منابع، ارتباط ضعیف بین آموزش و بخش‌های دیگر، مهمترین فرصتهای دانشگاه، مؤسسه تحقیقاتی هارت، عملکرد مرکز هنری، گسترش تحقیق و تأکید روی تحقیقات دانشجویی، ارتباط با بخش صنعت، برنامه‌های متناسب برای دانشگاه، افزایش ارتباط با کالج دل‌مار، تدوین اهداف دانشگاهی، گفت‌وگو با جامعه محلی به‌خصوص در حوزه بهداشت و درمان و

یادگیری الکترونیکی در آموزش پرستاری است. همچنین مهمترین تهدیدهای دانشگاه: وضعیت اقتصادی، اقتصاد ملی، عدم آمادگی استفاده نکردن از فناوری، سرگشتگی درونی و امکان برخورد طوفان با فضای دانشگاه می‌باشد.

اسکیل بک<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) با کاربرد الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه لیرش، مشکلات این دانشگاه را در ۵ دسته طبقه‌بندی کرد:

۱- بسط و گسترش: آمادگی برای افزایش تعداد دانشجویان و افزایش رقابت میان مؤسسات آموزشی

۲- تفاوت و گوناگونی: برآورد نیازها برای انعطاف‌پذیر بودن در آموزش و رشته‌های مختلف آموزشی

۳- مقابله‌ها: ماهیت زندگی تحصیلی، تحقیق و آموزش

۴- تضمین کیفیت: نیاز به تضمین کیفیت

۵- اداره، مدیریت و منابع: آمادگی برای تغییر شرایط مالی و نیاز به منابع تضمینی

از مطالعات دیگر که از الگوی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها برای شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مؤسسات آموزشی استفاده شده است می‌توان به پژوهش‌های دانشگاه ایالت کالیفرنیا (۲۰۰۴) توسط کمیته اهداف و اولویتهای راهبردی<sup>۲</sup>، دانشگاه واشنگتن شرقی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) و دانشگاه هوستون ویکتوریا<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) اشاره کرد که دارای نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کم و بیش مشابه با دانشگاه لیرش و ای.اند.ام تگزاس می‌باشند. از نقاط مشترک بین همه این دانشگاهها در ابعاد مختلف اهمیت دادن به گسترش تحقیق، افزایش میزان ثبت‌نام دانشجویان، جذب سرمایه‌های خارجی، اهمیت دادن به ارتقای کیفیت آموزشی و تجدیدنظر در برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی است.

---

1 – Skilbeck

2 – University Strategic Goals and Priorities Committee (USGPC)

3 – SWOT analysis: Eastern washington university

4 – University of Houston- Victoria

- این پژوهش نیز با هدف تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها و راهبردهای دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار انجام شده است. سؤالات پژوهش عبارت‌اند از:
- ۱- مهمترین نقاط قوت و ضعف دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار چه مواردی هستند؟
  - ۲- مهمترین فرصتها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار چه مواردی هستند؟
  - ۳- مهمترین راهبردهای دانشگاه آزاد اسلامی انار به منظور ایجاد تعادل بین محیط بیرونی و درونی خود چه مواردی هستند؟

### روش

چون هدف از انجام این تحقیق توصیف عینی، واقعی و منظم وضعیت موجود دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار با هدف رشد و بهبود فرایند و روال فعالیتهای آن بوده است از فرایند ارزیابی درونی در تجزیه و تحلیل محیط داخلی و در شناخت محیط خارجی از روش پیمایشی استفاده شد و اطلاعات مورد نیاز از گروههای مختلفی همچون مدیران ارشد و اعضای هیأت علمی (۲۰ نفر)، کارکنان دانشگاه (۶۰ نفر)، مسئولان سیاسی شهر (۱۴ نفر) و دانشجویان (۱۲۵ نفر) با استفاده از پرسشنامه و بررسی میدانی جمع‌آوری گردید. اطلاعات مربوط با مدیران ارشد دانشگاه، مسئولان سیاسی شهر، اعضای هیأت علمی و کارکنان با استفاده از روش سرشماری کامل و در مورد دانشجویان به منظور رعایت نسبت دانشجو در نمونه و جامعه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد و بر اساس فرمول زیر از بین ۷۵۰ دانشجو، ۱۲۵ دانشجو انتخاب و اطلاعات مورد نیاز از آنها جمع‌آوری گردید.

$$n = \frac{N \times t^2 \times P(1-P)}{N \times d^2 + t^2 \times P(1-P)} = \frac{750 \times (1/96)^2 \times 0/5(1-0/5)}{750 \times (0/08)^2 + (1/96)^2 \times 0/5(1-0/5)} = 125$$

سپس این مراحل انجام گرفت:

- ۱- توافق اولیه و تشکیل گروه برنامه‌ریزی درازمدت دانشگاه
- ۲- تدوین و تصریح مأموریت و رسالت دانشگاه با استفاده از فن دلفی؛ در پایان این مرحله ۲۹ رسالت برای دانشگاه تعیین گردید.
- ۳- شناخت محیط داخلی دانشگاه (نقاط قوت و ضعف)  
در تحلیل شرایط داخلی دانشگاه سه دسته مسائل که در واقع سه عنصر اصلی نظام‌ها هستند بررسی شد که عبارت‌اند از:

- ۱- منابع (ورودی‌ها): شامل نیروی انسانی، بودجه، فناوری اطلاعات، زمان و ...
  - ۲- راهبردهای فعلی: شامل برنامه‌ها و روشها، سیاستها، سبک و نگرش مدیریت، فرهنگ سازمانی، روشهای انجام فعالیتهای
  - ۳- عملکرد (خروجی‌ها): شامل خدمات، نگرشها، ایده‌ها، طرحها و ...
- به منظور شناخت محیط داخل ابتدا سه عامل اصلی، درون‌داد، فرایند و برون‌داد در نظر گرفته شد. در مرحله بعد برای هر کدام از این سه عامل، عامل‌های فرعی انتخاب شد به طوری که برای عامل اصلی درون‌داد چهار عامل فرعی دانشجو، هیأت علمی، مدیر، فضاهای آموزشی و اداری و برای عامل اصلی فرایند پنج عامل فرعی فرایند تدریس و یادگیری، فرایند ساختی و سازمانی، فرایند پشتیبانی و برقراری امور، دوره‌های آموزشی و بودجه در نظر گرفته شد. در این مطالعه عامل فرایند ساختی - سازمانی، فرایند پشتیبانی و برقراری امور و بودجه با عنوان فرایند ساختی - سازمانی مطالعه شد و برای عامل اصلی برون‌داد دو عامل برون‌داد واسطه‌ای یعنی وضعیت پیشرفت تحصیلی دانشجویان در پایان هر ترم و گزارشهایی از پیشرفت تحصیلی دانشجویان و عامل برون‌داد نهایی یعنی عامل پژوهش و آثار و تألیفات علمی استادان در نظر گرفته شد. در مرحله بعد برای هر کدام از عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهایی در نظر گرفته شد تا بتوان در مورد سطح مطلوبیت ملاک قضاوت کرد.
- ۴- تعیین اطلاعات مورد نیاز بر اساس نشانگرها و تدوین و طراحی ابزار اندازه‌گیری
  - ۵- گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین وضعیت عوامل مورد بررسی
  - ۶- شناخت محیط خارجی دانشگاه (فرصتها، تهدیدات)



در این مرحله محیط خارجی دانشگاه در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری بررسی شد. گروه برنامه‌ریزی برای تحلیل محیط خارجی دانشگاه، فهرستی از تهدیدات و فرصتهای دانشگاه تدوین کرد. سپس پرسشنامه‌ای شامل فرصتها و تهدیدهای دانشگاه آزاد اسلامی انار تدوین و به منظور اولویت‌بندی آنها و دادن ضریب اهمیت به هر یک از عوامل، در اختیار مدیران ارشد دانشگاه، کلیه اعضای هیأت علمی و مسئولان شهر قرار داده شد.

#### ۷- تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان (جدول SWOT)

بعد از تعیین نقاط قوت و ضعف درونی و فرصتها و تهدیدهای خارجی دانشگاه، فرایند تدوین برنامه‌های دانشگاه به منظور تعیین موضوعات راهبردی پیش روی دانشگاه آزاد اسلامی انار با استفاده از ماتریس SWOT انجام گرفت.

#### یافته‌ها

با توجه به نتایج جدول ۱ تجزیه و تحلیل ماتریس محیط داخلی (۲/۰۵) نشان داد که این دانشگاه در محیط داخلی خود در ابعاد آموزشی، فرهنگی، پژوهشی، عمرانی، اداری- مالی و دانشجویی دارای ضعف‌های بیشتری نسبت به تواناییهای خود است. از بین نقاط قوت دانشگاه می‌توان به وجود ساز و کاری مدون در سطح دانشگاه برای سنجش نظریات دانشجویان درباره اعضای هیأت علمی و نحوه برخورد و تدریس آنها، میانگین ساعات تدریس هیأت علمی در هفته (۱۷/۵)، درصد کم افت و انصراف از تحصیل هر دوره (۰/۰۵) و پرداخت ۷۰ درصد وام‌های اعطایی به دانشجویان نسبت به وام‌های تقاضا شده و از نقاط ضعف آن می‌توان به نامشخص بودن نسبت‌های مالی دانشگاه، تعداد کم مقالات پژوهشی و طرحهای پژوهشی اعضای هیأت علمی، نبود کارگاهها و آزمایشگاههای متناسب با رشته‌های تحصیلی دانشگاه و نارضایتی اعضای هیأت علمی و دانشجویان از تجهیزات و امکانات کارگاهها و آزمایشگاهها، حضور خیلی کم اعضا در جلسه‌های دانشگاه و نسبت نامتعادل دانشجو به هیأت علمی تمام‌وقت (۵۴ به ۱) اشاره کرد.

جدول ۱- ماتریس عوامل داخلی دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار

ردیف	عوامل داخلی	بار	تکرار	وزن
نقاط قوت				
۱	وجود سازوکار مدون در سطح دانشگاه برای سنجش نظریات دانشجویان دربارهٔ اعضای هیأت علمی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۲	میانگین ساعات تدریس هیأت علمی در هفته ۱۷/۵ ساعت است.	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۳	وجود امکانات رایانه‌ای خیلی خوب در واحد آموزش و مالی دانشگاه	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۴	نسبت کتاب به دانشجو ۱۲ به ۱ می‌باشد یعنی به ازای هر دانشجو، ۱۲ کتاب وجود دارد.	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۵	درصد افت و انصراف از تحصیل هر دوره ۰/۰۵ درصد است.	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۶	شرکت ۶۵ درصد دانشجویان در مناسبت‌های مذهبی و ملی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۷	سرانه فضای آموزشی (مترمربع)، به‌ازای هر دانشجو ۴/۵۵ مترمربع است.	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۸	توزیع مناسب جغرافیایی دانشجویان بومی و غیربومی (۸۶/۳۳ درصد دانشجویان بومی استان هستند).	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۹	پرداخت ۷۰ درصد وام‌های اعطایی به دانشجویان نسبت به وام‌های تقاضا شده	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۱۰	استفادهٔ ۱۰۰ درصد دانشجویان دختر غیربومی از امکانات خوابگاه	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
نقاط ضعف				
۱۱	نبودن برنامه‌ای مدون برای تشکیل جلسات دانشگاه و حضور خیلی کم اعضا در جلسات دانشگاه	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۲	ساعات کم مشاورهٔ اعضای هیأت علمی برای دادن مشاوره به دانشجویان، به ازای هر عضو هیأت علمی ۲/۷۵ ساعت مشاوره وجود دارد.	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۳	نسبت دانشجو به هیأت علمی تمام وقت، ۵۴ به ۱ می‌باشد.	۰/۰۵	۱	۰/۰۵

۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱۴ نبودن کارگاهها و آزمایشگاههای متناسب با رشته‌های تحصیلی دانشگاه و نارضایتی اعضای هیأت علمی و دانشجویان از تجهیزات و امکانات کارگاهها و آزمایشگاهها
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱۵ تعداد کم مقالات و طرحهای پژوهشی اعضای هیأت علمی
/۱	۲	۰/۵۰	۱۶ به ازای هر دانشجو ۰/۵۲ متر مربع فضای کلاسی وجود دارد.
۰/۱۵	۱	۰/۱۵	۱۷ نامشخص بودن نسبت‌های مالی دانشگاه
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱۸ نبودن کارکنان آموزش‌دیده
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱۹ نبودن ساختمان مستقل برای مدارس سماء
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۲۰ وجود ۴۸ درصد کارمند با مدرک پایین‌تر از دیپلم در دانشگاه
۲/۰۵	-	۱	جمع

با توجه به نتایج جدول ۲ تجزیه و تحلیل ماتریس محیط خارجی دانشگاه (۳/۰۹) نیز نشان داد که این دانشگاه در محیط خارجی خود با فرصت‌ها و تهدیدهایی در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و فناورانه روبه‌رو است که فرصتهای آن با توجه به نتایج ماتریس بیشتر از تهدیدهای آن است. از مهمترین فرصت‌ها می‌توان به مقبولیت دانشگاه در بین نیروهای سیاسی منطقه، حمایت امام جمعه و مسئولان سیاسی شهر از دانشگاه، وجود افراد تسهیل‌کننده امور دانشگاه در بیرون دانشگاه، وجود گروه سنی متقاضی آموزش عالی ۱۸ تا ۲۲ سال، نگرش مثبت مردم منطقه نسبت به دانشگاه آزاد و افزایش تقاضا از سوی شهروندان برای ورود به دانشگاه و از جمله تهدیدها می‌توان به تغییرات سریع فناوری در حوزه‌های آموزش و پرورش به‌ویژه توسعه آموزش غیرحضوری و مجازی، وجود مراکز آموزش عالی شهر بآبک، رفسنجان، میبد و یزد در منطقه و فاصله کم آنها با این واحد دانشگاهی، نبود دبیرستانهای قوی در منطقه و بالا بودن میزان تورم و تأثیر آن بر هزینه‌ها و اعتبارات دانشگاه اشاره کرد.

جدول ۲- ماتریس عوامل خارجی دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار

ردیف	عوامل خارجی	بهره	تکرار	میانگین
فرصت‌ها				
۱	مقبولیت دانشگاه در بین نیروهای سیاسی منطقه	۰/۱	۴	۰/۴
۲	حمایت امام جمعه و مسئولان سیاسی شهر از دانشگاه آزاد اسلامی	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۳	وجود افراد تسهیل‌کننده امور دانشگاه در بیرون دانشگاه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۴	وجود گروه سنی متقاضی آموزش عالی ۱۸ تا ۲۲ سال	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۵	نگرش مثبت مردم منطقه نسبت به دانشگاه آزاد	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۶	وجود کمک‌های مالی مردم به دانشگاه	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۷	افزایش تقاضا از سوی شهروندان برای ورود به دانشگاه	۰/۰	۳	۰/۲۱
۸	مقبولیت دانشگاه در بین نیروهای سیاسی منطقه	۰/۱	۴	۰/۴
تهدیدها				
۹	بالا بودن میزان تورم و تأثیر آن بر هزینه‌ها و اعتبارات دانشگاه	۰/۰۵	۲	۰/۱۸
۱۰	ارتباط نداشتن مراکز صنعتی و تولیدی در منطقه با دانشگاه	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۱	گسترش دانشگاه‌های غیرانتفاعی و مسأله رقابت با دانشگاه‌های دولتی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۱۲	نبودن زمینه‌های اشتغال در منطقه در ارتباط با بعضی رشته‌های موجود در دانشگاه	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۳	نبودن امکانات رفاهی و زیرساختی مناسب در شهر	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۱۴	نبودن دبیرستانهای قوی در منطقه	۰/۰۵	۳	۰/۱۲
۱۵	وجود مراکز آموزش عالی دیگر در منطقه	۰/۰۵	۳	
۱۶	تغییرات سریع فناوری در حوزه‌های آموزش و پرورش به‌ویژه توسعه آموزش غیرحضوری و مجازی	۰/۰۵	۳	
۱۷	نبودن مراکز صنعتی و تولیدی مرتبط با رشته‌های دانشگاهی در منطقه	۰/۰۴	۳	
۱۸	دل بستن به حمایت‌های سازمان مرکزی و حمایت‌های مالی شهروندان از دانشگاه	۰/۰۲	۲	
	جمع		۱	

همچنین با توجه به تجزیه و تحلیل موقعیت دانشگاه (جدول نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) راهبردهای دانشگاه برای برطرف کردن نقاط ضعف و خنثی کردن تهدیدها تعیین شد که عبارت‌اند از:

- ۱- توسعه فضای فیزیکی دانشگاه
- ۲- استفاده از فناوری اطلاعات در راستای توسعه خدمات آموزشی - پژوهشی دانشگاه
- ۳- ایجاد نظام جامع استاندارد و پیاده‌سازی آن در دانشگاه
- ۴- توسعه و بهسازی نیروی انسانی دانشگاه
- ۵- توسعه و گسترش رشته‌های تحصیلی دانشگاه
- ۶- توسعه فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه
- ۷- بسترسازی توسعه فعالیت‌های فرهنگی و مذهبی دانشگاه
- ۸- اطلاع‌رسانی مؤثر در راستای معرفی بیشتر فعالیت‌های دانشگاه در داخل و خارج استان
- ۹- ایجاد بستر مناسب برای حمایت‌های مالی، اعتباری و رفاهی دانشگاه

### نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج حاصل از بررسی محیط داخلی و خارجی دانشگاه آزاد اسلامی واحد انار، این دانشگاه در محیط داخلی خود توانایی‌هایی مانند ساز و کاری مدون در سطح دانشگاه برای سنجش نظریات دانشجویان درباره اعضای هیأت علمی و نحوه برخورد و تدریس آنها، میانگین مناسب ساعات تدریس هیأت علمی در هفته (۱۷/۵)، درصد کم افت و انصراف از تحصیل هر دوره (۰/۰۵) و پرداخت ۷۰ درصد وام‌های اعطایی به دانشجویان نسبت به وام‌های تقاضا شده دارد. همچنین نقاط ضعفی مانند نامشخص بودن نسبت‌های مالی دانشگاه، تعداد کم مقالات و طرح‌های پژوهشی اعضای هیأت علمی، نبودن کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های متناسب با رشته‌های تحصیلی دانشگاه و نارضایتی اعضای هیأت علمی و دانشجویان از تجهیزات و امکانات کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها، حضور خیلی کم اعضا در جلسات دانشگاه و نسبت نامتعادل دانشجو به هیأت علمی تمام وقت (۵۴ به ۱) دارد. با توجه به تحقیقات دانشگاه‌های کالیفرنیا، تگزاس و هوستون ویکتوریا، نبودن بودجه کافی برای حمایت از تحقیقات استادان و مشخص نبودن وضعیت مالی دانشگاه‌ها مسائلی هستند که در این چند دانشگاه به طور مشخصی به چشم می‌خورد. دلایل این امر ممکن است تغییرات اقتصادی، اجتماعی و

فناورانه وسیعی باشد که در درون و بیرون محیط‌های دانشگاهی در جریان است. یکی از عواملی که به انجام موفقیت‌آمیز کارکردهای یک نظام کمک می‌کند، داشتن منابع مالی کافی است که به دانشگاهها در تجهیز و ایجاد کارگاهها و آزمایشگاهها با امکانات کافی و جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد کمک می‌کند. امروزه دیگر دانشگاهها نمی‌توانند به بودجه کمکی دولت یا شهریه دانشجویان اکتفا کنند، بلکه نیاز است که درآمدهای دیگری نیز جذب کنند که یکی از راههای آن جذب سرمایه‌های خارجی به صورت‌های مختلفی چون انجام پروژه‌های تحقیقاتی بیرون از دانشگاه، قراردادهای مشاوره‌ای با شرکتها و مراکز مختلف و جذب کمکهای مردمی است. در محیط خارجی این دانشگاه نیز فرصت‌ها و تهدیدهایی در ابعاد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و فناورانه وجود دارد؛ که باید به فرصتهایی مانند مقبولیت دانشگاه در بین نیروهای سیاسی منطقه، حمایت امام جمعه و مسئولان سیاسی شهر از دانشگاه آزاد، افراد تسهیل‌کننده امور دانشگاه در بیرون دانشگاه، وجود گروه سنی متقاضی آموزش عالی ۱۸ تا ۲۲ سال، نگرش مثبت مردم منطقه نسبت به دانشگاه آزاد و افزایش تقاضا از سوی شهروندان برای ورود به دانشگاه و تهدیدهایی مانند تغییرات سریع فناوری در حوزه‌های آموزش و پرورش به‌ویژه توسعه آموزش غیرحضوری و مجازی، وجود مراکز آموزش عالی شهر بابک، رفسنجان، میند و یزد در منطقه و فاصله کم آنها با این واحد دانشگاهی، نبودن دبیرستانهای قوی در منطقه و بالا بودن میزان تورم و تأثیر آن بر هزینه‌ها و اعتبارات دانشگاه اشاره کرد. در تحقیقات دانشگاههای کالیفرنیا، تگزاس و هوستون ویکتوریا، عواملی مانند تغییر نقش‌ها و مسؤولیتهای دانشگاهها، گسترش برنامه‌های جدید در زمینه‌های خاص، رقابت نابرابر با مؤسسات منطقه، به‌کارگیری یادگیری الکترونیکی در آموزش و وضعیت اقتصادی مردم منطقه وجود دارد. با توجه به مسائل گفته شده همگام شدن با تغییرات به‌خصوص تغییرات فناورانه اهمیت دارد، چون دیگر شیوه‌های مرسوم و سنتی تدریس جوابگو نیستند. امروزه دانشگاهی موفق است که تجهیزات کافی و نیروی انسانی کارآمد و متخصص داشته باشد، زیرا این موارد در جذب دانشجو از عوامل اصلی به شمار می‌روند. اما باید توجه داشت که این دانشگاه به‌طور موردی بررسی شده و مسائل خاص خود را دارد که ممکن است علت آنها در این محیط با محیط‌های دیگر متفاوت باشد و راه‌حل‌های متفاوتی نیز برای رویارویی با آنها نیاز باشد. در کل این مطالب گویای آن است که امروزه سازمانها

به خصوص مؤسسات آموزشی برای نشان دادن واکنش مناسب در مقابل تغییراتی که در محیطهای آنها رخ می‌دهد، باید هر روز بیش از پیش محیط خارجی و داخلی خود را ارزیابی کنند. به نظر یکی از صاحب‌نظران برنامه‌ریزی راهبردی، سازمانها باید به دقت مراقب رویدادها باشند و آنچه را مشاهده می‌کنند، تفسیر نمایند (برایسون، ۱۳۸۱). پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که در سالهای آینده، محیط برای سازمانهای آموزشی از آنچه اکنون است، نامطمئن‌تر و ناشناخته‌تر خواهد شد. اما باید توجه داشت که فرایند برنامه‌ریزی راهبردی با تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تدوین راهکارها به پایان نمی‌رسد، بلکه کار مهم مدیران تبدیل راهکارهای تدوین شده به برنامه‌های عملیاتی و پیاده‌سازی آنها به منظور برطرف کردن نقاط ضعف و بهره‌جستن از فرصتها و دوری از تهدیدات است. با توجه به نتایج مطالعه اقداماتی چون استقرار نظام جامع مدیریت کیفیت در دانشگاه، اصلاح نظام بودجه‌بندی دانشگاه و تخصیص بودجه به بخشهای مختلف در راستای برنامه‌های راهبردی، ایجاد ساز و کارهای مناسب برای ارتباط مستمر با دستگاههای اجرایی، مراکز صنعتی و تولیدی مرتبط با رشته‌های دانشگاهی در منطقه و ایجاد مرکز رشد علم و فناوری دانشگاه پیشنهاد می‌شود. از جمله محدودیتهای این مطالعه دستیابی نداشتن به اطلاعات در مورد وضعیت مالی دانشگاه بود که قسمتی از تجزیه و تحلیل را با مشکل روبه‌رو کرد.

#### منابع

- برایسون، جانام. *برنامه‌ریزی استراتژیک*، ترجمه عباس منوریان، (۱۳۷۲)، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دیوید، آر. فرد. *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، (۱۳۸۱)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
- هانگر، دیوید جی و توماس ال ویلن. *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، (۱۳۸۱)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Balamuralikrishna, Radha & Dugger, John. L. (1995), *SWOT analysis: A management tool for initiating new programs in vocational schools*, Journal of vocational and technical education, vol (12), number 1.  
<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVTE/v12n1/Balamuralikrishna.html>

- Harper, Sandra. (2004), *Academic program planning*: Texas A&M university – Corpus Christi, <http://falcon.tamucc.edu/~fsenate/momentum2015> .
- CREs publication. (1995). *Introduction to strategic planning*.  
<http://www.upspiral.com/index.php?tpid=10201&tspid=0&ttid=100&st=intro>.
- Lerner, Alexandra, L. (1999). *A Strategic planning primer for higher education*, College of busness Administratin and Economics, California state university. <http://aafaq.kfupm.edu.sa/features/csu-primer/leep-sp.pdf>
- Mason, Robin. (2003). *The virtual university: the universirty current challenges and opportunities*. UNESCO:  
[www.unesco.org/iiep/eng/focus/elearn/webpub/home.html](http://www.unesco.org/iiep/eng/focus/elearn/webpub/home.html) - 78k
- Norris, Brian. (1998). *Managing cultural diversity within higher education: A south African perspective*.  
<http://www.immi.se/intercultural/nr3/norris.html>
- Policastro, Michael,L. (2000). *Introduction to strategic planning*:  
<http://www.sba.gov/library/pubs/mp-21.pdf>.
- Skilbeck,Malcolm. (2003). *Facing university challenges: An IFUT view*:  
[www.ifut.ie/skilbeck.htm](http://www.ifut.ie/skilbeck.htm).
- SWOT analysis:Eastern washington university*, (2004).  
<http://websrv.ewu.edu/groups/academicffairs/strategicplanning/politicalpaper.pdf>
- Stack, Hal. (1997). *Introduction to strategic planning*.  
<http://www.laborstudies.wayne.edu/consult/strategic.pdf>
- University of Houston- Victoria. (2006): *SWOT analysis*:  
<http://www.uhv.edu/pro/planning06-07/SWOT.pdf>
- University strategic goals and priorities Committee (USGPC). (2004).  
*Strategic planning: SWOT analysis*:  
[www.csustan.edu/strategicplanning/pdf-publications/strategicplanning201](http://www.csustan.edu/strategicplanning/pdf-publications/strategicplanning201) .

تاریخ وصول: ۸۶/۱۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۸۷/۳/۲۲