

# تحلیل محیط درونی و بیرونی حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر اساس برنامه ریزی راهبردی

سیده زینب حسینی<sup>۱</sup>، صمد ایزدی<sup>۲</sup>، محسن علیزاده ثانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۲۹

## چکیده

هدف از این مطالعه، بررسی وضعیت شاخص های کلیدی حوزه آموزش دانشگاه مازندران، از طریق ارزیابی محیط خارجی و داخلی به منظور پیشنهاد استراتژی های مناسب است. در این پژوهش از روش ترکیبی طرح متوالی اکتشافی استفاده شده است. در بخش کیفی برای به دست آوردن مولفه های پرسشنامه، با ده نفر از افراد صاحب نظر در زمینه برنامه ریزی راهبردی و کسانی که بر وضعیت دانشگاه، اشراف داشته اند مصاحبه شده است. جامعه آماری بخش کمی این پژوهش، شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه مازندران است که ۳۵۶ نفر می باشند، حجم نمونه پژوهش ۱۲۰ نفر می باشد و از روش نمونه گیری طبقه ای نسبی استفاده شده است که نهایتاً ۱۰۲ نفر مشارکت داشته اند. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه و بررسی اسناد و مطالعه کتابخانه ای و در بخش کمی، پرسشنامه ی محقق ساخته ای است که با پایایی بالای ۰.۹ مورد تایید قرار گرفت. برای تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس SWOT و ماتریس IE، استفاده شده است. در بخش کیفی مولفه های پرسشنامه یا به عبارتی، نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدید های دانشگاه مازندران استخراج شد و در بخش کمی هم یافته ها نشان داد که با توجه به ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی (IE)، حوزه آموزش دانشگاه مازندران در ناحیه استراتژی رقابتی ST قرار دارد، بنابراین با توجه به نمره نهایی ماتریس داخلی (۳/۸۸۲)، نقاط قوت حوزه آموزش دانشگاه مازندران بیشتر از نقاط ضعف آن بوده است، ولیکن با توجه به نمره نهایی ماتریس خارجی (۲/۳۱۲)، تهدید ها بر فرصت های آن غلبه کرده است. در واقع دانشگاه در شرایطی است که می تواند با استفاده از قوت ها به بهره برداری از فرصت ها و کاهش ضعف و تهدید ها بپردازد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی، تحلیل درونی، تحلیل بیرونی، قوت، ضعف، فرصت، تهدید

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی، بابلسر، دانشگاه مازندران z.hosseini427@gmail.com

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران (نویسنده مسئول)، s.i5226326@gmail.com

<sup>۳</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران، malizadehsani@gmail.com

## مقدمه

آشناترین و مردمی ترین نهاد امید بخش برای توسعه پایدار، دانشگاه است (جامی، ۱۳۹۰). با توجه به مسئولیت خطیری که بر عهده جامعه ی دانشگاهی است، همواره باید بر ارتقای کیفیت تولیدات آموزشی و پژوهشی تاکید کنند. لازمه دستیابی هر سیستمی به کیفیت مناسب، بررسی برای یافتن مشکلات، تنگناها و توانمندی های خود و تلاش جهت حل و رفع مسائل و استفاده بهینه از منابع و امکانات است و این مستلزم توجه به وضعیت موجود و برنامه ریزی جهت دستیابی به آینده ای مطلوب می باشد. بدون شک اطلاع از وضعیت موجود، جهت ترسیم آینده ای مطلوب، نیازمند سنجش و ارزیابی است که تا بدان وسیله بتوان اطلاعات و بازخورد مناسبی را برای برنامه ریزی و تصمیم گیری در خصوص نظام آموزشی فراهم آورد (دارابی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان هایی که ناگزیر از رقابت و تلاش برای بقاء در محیط های در حال تغییر و تحول اند، برای رویایی با عوامل و رخداد های محیطی تاثیر گذار بر فعالیت های خود، با دو رویکرد و مکتب مدیریتی عمده مواجه اند: یکی مکتب توصیفی انطباقی که برخوردی انفعالی و اقتضایی با این تحولات دارد و دیگری مکتب پیش تدبیری که برخورد فعال با عوامل محیطی را تجویز میکند. روش تحلیل راهبردی SWOT<sup>۱</sup> توصیه مکتب پیش تدبیری و برای شناسایی و تدوین راهبردهای بهینه برای سازمان ها به کار می رود (مینتزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، به نقل از شکیب و همکاران، ۱۳۹۳).

بنا به گفته یمنی دوزی سرخانی (۱۳۸۸)، امروزه موسساتی که بدون برنامه ریزی عمل می کنند از موسساتی که با برنامه ریزی جامع پیش می روند عقب تر میمانند و مانند کشتی می مانند که دیر یا زود در دریای متلاطم و پر آشوب غرق خواهند شد. امروزه اهمیت ارزیابی و برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه نیز روز به روز بیشتر شده است، به طوری که یکی از نشانه های دانشگاه موفق، داشتن برنامه ریزی استراتژیک است. در دانشگاه مازندران سالانه هزینه های زیادی صرف می شود، بیش از ۱۴ هزار دانشجو کارمند و استاد در مقاطع مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در این دانشگاه مشغول به فعالیت و تحصیل هستند. این دانشگاه دارای ۱۲ دانشکده و ۴۲ گروه آموزشی است. بنابراین تحلیل محیط بیرونی و درونی دانشگاه و شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای حوزه آموزشی از اهمیت وافری برخوردار می باشد.. آموزش عالی کشورمان در دهه های اخیر تحولات عظیمی را پشت سر گذاشته است. بدین معنی که ورود پدیده هایی مانند جهانی شدن، دنیای مجازی، فضای سایبری، مدیریت دانش، اقتصاد دانش بنیان، توسعه حرفه ای، ساختارهای جدید، توسعه فن آوری، ارتباطات، تغییرات جهانی، تکثر و تنوع رشته های دانشگاهی، افزایش دانشجویی و رواج دیدگاه های یادگیری مادالعمر و .... به درون اکوسیستم دانشگاه، برنامه ها، محتواها، سیاست ها و ساختارهای نظام های آموزش عالی را دست خوش تغییر و تحول قرار داده است. گو اینکه، دانشگاه از کارکرد سنتی خود فاصله گرفته و به باز تعریف رسالت های خویش پرداخته است. (فراست خواه، ۱۳۹۴). از نظر نیستانی (۱۳۹۲)، با اینکه دانشگاه ها با انواع مشکلات خرد و کلان مواجه هستند، اما عمده ترین و اساسی ترین مشکل دانشگاه ها روشن نبودن استراتژی مناسب و نبود برنامه ای جامع است که ضمن روشن نمودن چشم اندازهای توسعه ی دانشگاه، چهارچوبی منطقی و قابل اطمینان برای فعالیت های

<sup>1</sup>Strength ·Weakness ·Opoortunity·Threat

<sup>2</sup> Mintzberg

مختلف آن فراهم آورد، تا بدین ترتیب دانشگاه بهتر به اهداف خود برسد و روان تر کار کند و نسبت به محیط خود واکنش نشان دهد. ارزیابی لازمه ی برنامه ریزی است. بیش از ۸۰ درصد برنامه و استراتژی ها در مرحله اجرا با شکست روبه رو می شوند. تحقیقات متعدد نشان می دهد اگر در برنامه ریزی استراتژیک دقت و وسواس لازم در خصوص جمع آوری اطلاعات پایه صورت نگیرد، پیاده سازی و اجرای استراتژی با مشکلات عدیده روبه رو می شود و عملاً راه به جایی نخواهد برد (فاضلی، ۱۳۹۰: ۲۵۵).

یکی از مهم ترین حوزه های دانشگاه، حوزه آموزشی است که توجه کننده و رسالت اصلی هر دانشگاهی است، بنابراین داشتن ارزیابی و برنامه ریزی استراتژیک در این حیطة از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در دانشگاه های نوین نقش اساسی دانشگاه ها، تولید دانش و توزیع دانش است. توزیع دانش معمولاً در دوره های آموزشی کارشناسی صورت می گیرد و دوره های بالاتر، کار تولید دانش را برعهده دارد. البته این دو با هم ارتباط تعاملی دارند. یکی از مهم ترین راه های بهبود کیفیت آموزش، ارزیابی مستمر آن است، زیرا این امر به روشن شدن وضعیت کنونی آموزش کمک خواهد کرد تا برنامه ریزان آموزشی از میزان تحقق اهداف آموزشی، نارسایی ها و نقاط قوت و ضعف خود آگاه شده و برای بهبود آن تصمیمات لازم را اتخاذ کنند (عزیزی، ۱۳۸۷). امروزه تضمین کیفیت برنامه های آموزشی دانشگاه در سراسر جهان پذیرفته شده و به طور گسترده به عنوان یک جزء مهم از هر سیستم آموزشی به رسمیت شناخته شده است. این امر به وسیله سرعت گسترش حوزه آموزش عالی و همچنین ضرورت افزایش هزینه های آن از طرف دولت و امور تجاری و مصرف کنندگان خدمات آموزشی تعیین می شود. هدف بسیاری از کشور های جهان ایجاد یک اقتصاد مبتنی بر دانش پویا است که به طور جدی کیفیت بیشتر برنامه های آموزشی را می طلبد (رابین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

امروزه حوزه آموزشی در دانشگاه با بحران هایی مواجه هست، از جمله افزایش حجم محتوا، بیکاری تحصیل کرده ها، افزایش تعداد دانشجویان، ابهام در اهداف دانشجویان، کمبود یا فقدان محرک های موثر در پویایی علمی فرهنگی دانشجویان، تغییر حرف و ایستایی نسبی آموزشها در دانشگاه ها و گسستگی آنها از یکدیگر، ناسازگاری بین آموزشها و تغییرات محیطی، جدایی آموزش از پژوهش، وضعیت نابسامان پایان نامه نویسی و ... همه ی این موارد تلاش بیشتر درحیطه آموزشی دانشگاه را جهت ارتقای آن، ایجاب می کند. مدیران برای ارتقای کیفیت آموزشی در دانشگاه بر جنبه های کمی تمرکز کرده و کمتر به مسائل کیفی توجه می کنند، در حالی که این دو باید مکمل هم باشند، حال آنکه مسائل کیفی از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردارند (یمینی دوزی، ۱۳۹۱).

لذا با توجه به پیچیدگی محیط و شرایط و اقتضائات محیط درونی و بیرونی این دانشگاه و مهم بودن بخش آموزش دانشگاه، هدف کلی در این پژوهش تحلیل محیط درونی و بیرونی حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر اساس برنامه ریزی راهبردی است. ما حاصل این پژوهش می تواند در جهت برنامه ریزی و هدایت دانشگاه به سوی توسعه دانشگاه و پاسخگویی به نیاز های محیطی، ملی و فراملی مورد استفاده قرار گیرد.

## برنامه ریزی استراتژیک دانشگاهی

به کارگیری مفهوم استراتژی در آموزش عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز گردید. همچنین کلر در سال ۱۹۸۳ کتاب استراتژی دانشگاهی را منتشر ساخته که نقطه آغازی در استفاده از تکنیکهای برنامه ریزی استراتژیک به جای روشهای برنامه ریزی معمول در مدیریت دانشکده و دانشگاهها محسوب می شود (طیبی و ملکی، ۱۳۸۹: ۲۳). استراتژی، نقشه ای برای رسیدن به هدف است و به معنی راه، مسیر و بستر رودخانه است (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲). ما در دنیای واقعی به تمام اطلاعات مورد نیازمان برای غلبه بر چالش ها دسترسی نخواهیم داشت، تفکر استراتژیک به ما کمک می کند تا بر این محدودیت ها غلبه کنیم. وقتی استراتژیک بیاندیشیم بر فراز کارهای روزمره قرار می گیریم و محیط بزرگ تری را که در آن فعالیت می کنیم در نظر خواهیم داشت (رعدی و زاهدی، ۱۳۹۵). مشایخ بر این باور است برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک فرایند پویا با دورنگری نسبت به واقعیت و موقعیت های موجود، ارائه راهبرد ها و تاکتیک های موثر برای رسیدن به فردای بهتر را امکان پذیر می سازد (مشایخ، ۱۳۹۳: ۶۱). برنامه ریزی استراتژیک به عنوان طرح ریزی ماموریت آتی و چشم انداز نهاد در یک محیط پویا و در حال تغییر، تعیین اهداف استراتژیک و قابل اندازه گیری، اندازه گیری عملکرد با شاخص های از پیش تعیین شده و نظارت و ارزیابی این فرایند توصیف شده است (ارسلنکایا و کورکوسوز پولات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). مشایخ (۱۳۹۳: ۶۷-۶۸) بر این باور است که گام اول در برنامه ریزی استراتژیک شناخت آینده مطلوب و توافق بر سر اهداف مشترک است و گام دوم در برنامه ریزی استراتژیک شناسایی قوت ها و ضعف ها، فرصت ها و تهدید های سازمان است. از نظر نیستانی (۱۳۹۲) مهم ترین ویژگی های برنامه ریزی راهبردی شامل: آینده نگاری، تحلیل راهبردی، تغییر خط مشی ها و نوآوری اندیشمندان، مشارکت و ایجاد بینش مشترک، انجام کارهای درست و برنامه ریزی دراز مدت است.

از جمله مفاهیم اصلی در ادبیات تدوین استراتژی، مطالعه و شناخت محیط و تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجموعه عوامل محیطی است که از درون یا بیرون سازمان بر فرایند کار و فعالیت های سازمان و طرح ها و تصمیمات آن تأثیر می گذارند. تجزیه و تحلیل های داخلی و محیطی، سازمان را قادر می سازد تا به دقت و به صورت عینی، شایستگی های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آنها مدیران میتوانند در جهت تکمیل فرصت های رقابتی سرمایه گذاری کرده و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش و از اثرات آنها بکاهند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۸). یکی از معروف ترین مدل ها در پیشینه نظری و عملی تحلیل SWOT شناخته شده است، که محقق با مطالعه آنها پژوهش خود را بر مبنای مدل مفهومی ذیل بنا نموده. از این طرح در بسیاری از تحقیقات داخلی و خارجی استفاده شده است. مثلاً حاجی پور (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان، شناخت وضعیت موجود دانشگاه غیر انتفاعی آمل از طریق ارزیابی محیط خارجی و داخلی به منظور تدوین استراتژی های مناسب، انجام داده است. یافته ها نشان داد که با توجه به ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی (IE)، دانشگاه غیر انتفاعی آمل در ناحیه IV یعنی استراتژی رقابتی ST قرار دارد. در واقع دانشگاه در شرایطی است که می تواند با استفاده از قوت ها به بهره برداری از فرصت ها و کاهش ضعف و تهدیدها بپردازد. همچنین جنگی زهی (۱۳۹۴) تحقیقی تحت عنوان بررسی و تدوین برنامه

<sup>1</sup>. Arslnkaya Korkusuzpolat

ریزی استراتژیک دانشگاه پیام نور مرکز خاش انجام داده است تا اقدامی در جهت ارتقای کیفیت کلیه خدمات دانشگاه انجام شود. با توجه به این که جمع نمرات عوامل خارجی کمتر از ۲/۵ است، می‌توان نتیجه گرفت دانشگاه پیام نور مرکز خاش از نقاط قوت در مقابل نقاط ضعف عملکرد بهتری داشته است. در این تحقیق چهار استراتژی برای دانشگاه پیام نور مرکز خاش ارائه شده است. در این راستا بیگ زاده (۱۳۹۴) برنامه ریزی استراتژیک را در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملارد به منظور تدوین استراتژی مناسب جهت تحقق اهداف سازمان انجام داده است. با قرار دادن نمره در ماتریس، مشخص شده دانشگاه در قسمت استراتژی های تهاجمی SO قرار می‌گیرد. با توجه به موقعیت استراتژیک دانشگاه، شش استراتژی مشخص و الویت بندی شد. همچنین شکیب و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی تحت عنوان " برنامه ریزی استراتژیک آموزشی گروه محیط زیست دانشکده ی منابع طبیعی، دانشگاه تهران را انجام داده اند. بر اساس نتایج حاصل، گروه آموزشی بررسی شده در موقعیت استراتژیک محافظه کارانه قرار دارد. در ادامه، به ترتیب استراتژی های راه اندازی قطب علمی محیط زیست و راه اندازی رشته های جدید پاسخ گوی نیاز های اجرایی به منزله ی استراتژی های برتر مشخص شدند. فراسخواه (۱۳۹۲)، تحقیقی به منظور دستیابی به الگوی مفهومی و عملیاتی برای آینده نگاری راهبردی در دانشگاه ها انجام داده است. نتایج تحقیق، دستیابی به یک مدل مفهومی شامل ۳ رکن و ۸ حلقه فرایندی، به علاوه ۱۲ اصل راهنما برای آینده اندیشی در دانشگاه ها بود. در پایان، پیشنهادهای و عوامل شکل دهنده به آینده دانشگاه ایرانی سنخ شناسی شد.

تامرین و پامونکاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی که تحت عنوان قاعده ای بر مبنای کاربرد تحلیل SWOT: یک مطالعه ی موردی برای موسسه آموزش عالی اندونزی انجام داده اند، معتقدند که بررسی نقاط ضعف و قوت ها و فرصت ها و تهدید ها (SWOT) می‌تواند به برنامه ی مطالعاتی در یک دانشگاه در امر برنامه ریزی استراتژیک کمک نماید. آنها این تحقیق را به منظور ارائه ی یک کاربرد نرم افزاری انجام دادند تا بتوانند تحلیل SWOT را سریع تر و آسان تر انجام دهند. این کاربرد، بر مبنای وب می‌باشد و قادر به تسهیل فرآیند تحلیل SWOT برای ذینفعان برنامه ی مطالعاتی می‌باشد.

به علاوه بوکولو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای که با عنوان فرآیند توسعه ی استراتژی در آموزش عالی موردی از دانشگاه مرمه در ترکیه انجام دادند، اذعان داشتند که چگونه برنامه ی استراتژیک می‌تواند به استراتژی های داخلی با ایجاد تغییر و پویایی هم از طریق اجرای یک رویکرد جدید از استراتژی و هم فرآیند توسعه ی استراتژی، تبدیل گردد. در همین راستا هسیانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی مدل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برای منابع آموزشی باز مورد بررسی قرار دادند. آنها معتقد هستند که فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ابزار قدرتمندی برای کمک به همه ی سطوح موسسات آموزش عالی می‌باشد که مزیت رقابتی و جایگاهشان را در محیطشان تعیین می‌نماید. این مطالعه به دنبال توسعه ی یک فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای مفهوم منابع آموزشی باز، مسئولیت اجتماعی دانشگاه، کارآفرینی اجتماعی و برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد. همچنین الکایا و همکاران (۲۰۱۴) مطالعه ای با هدف، تحلیل رابطه بین سبک های

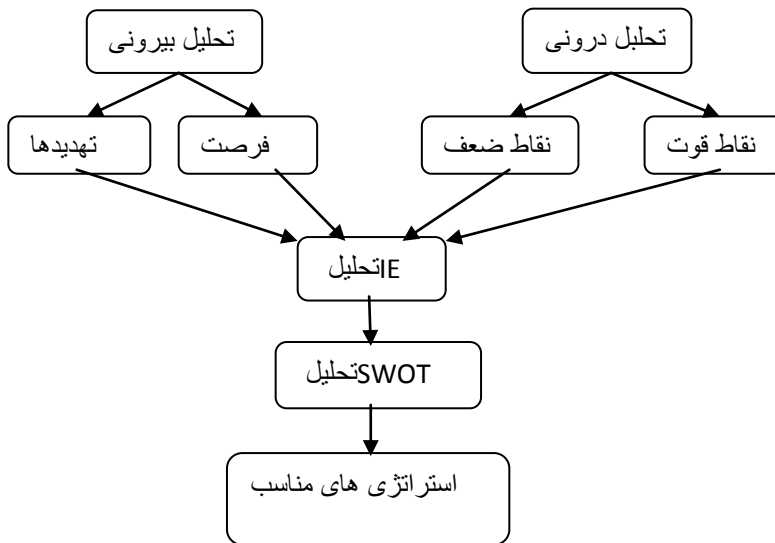
1. mungkas & ThamrinPa

2. Bakoglu

3. Hsiang

دریافتی رهبری دانشگاهی و پشتیبانی از برنامه ریزی استراتژیک میان اعضای هیئت علمی در هفت دانشگاه ترکیه انجام دادند. نتایج نشان داد که استادیاران در مورد برنامه ریزی استراتژیک نسبت به استادان و دانشیاران حمایت بیشتری بروز می دهند. تحلیل همبستگی، رابطه مثبت معنادار بین پشتیبانی از برنامه ریزی استراتژیک و کارآفرینی، سبک های رهبری دانشگاهی و توزیعی نشان داد. و در آخر هم می توان به تحقیق توبا کانور و کانوسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) اشاره کرد، آنها مقاله ای تحت عنوان ارزیابی مدل های برنامه ریزی استراتژیک عمومی برای دانشگاه های ترکیه ارائه نمودند. دو قانون اساسی در ترکیه وجود دارد که دانشگاه ها را مجبور می سازد تا برنامه های استراتژیک را دنبال نمایند. این قوانین شباهت ها و اختلافاتی را شامل می گردند. در مطالعه مذکور دو رویکرد از منظر شباهت و تفاوت ها مورد بررسی قرار گرفته است. این مدل یکپارچه همچنین با تعیین اهداف و شاخص های مشترک برای موسسات آموزش عالی، معیار سنجش را تسهیل می نماید. به عنوان نتیجه ی ارزیابی، قوت ها و ضعف های هر دو مدل تعیین گشتند. علاوه بر این این مدل شامل مکانیزم های باز خوردی درستی نیز می باشد مانند برنامه ی عملکرد بودجه، گزارش فعالیت مدیریت با تعیین ارتباط بین بودجه و برنامه استراتژیک.

#### نمودار مفهومی



#### روش شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر جزء پژوهش های کاربردی و از نظر روش، روش ترکیبی متوالی اکتشافی تلقی می شود. محقق در ابتدا برای بدست آوردن مولفه های پرسشنامه یا در واقع دریافت نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و

تهدید های حوزه آموزش دانشگاه، به بررسی اسناد و مطالعه کتابخانه ای پرداخته است و سپس به کمک روش گوله برفی، با ۱۰ نفر از افراد صاحب نظر در زمینه ی برنامه ریزی راهبردی و کسانی که بر وضعیت دانشگاه و اطلاعات آن اشراف داشته اند، مصاحبه انجام داده است. در بخش کمی، جامعه آماری این پژوهش شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه مازندران است که بر اساس آخرین آمار و اطلاعات موجود ۳۵۶ نفر می باشند، که روش نمونه گیری طبقه ای نسبی برای جامعه ای با حجم نمونه ۱۲۰ نفر، برای بررسی به کار گرفته شده است. اما محقق تنها توانسته ۱۰۲ پرسشنامه را از نمونه آماری خود جمع آوری کند. بنابراین تعداد پرسشنامه های جمع آوری شده ۸۵٪ از تعداد کل نمونه را پوشش می دهد.

#### جدول ۱: مشخصات افراد مصاحبه شونده در بخش کیفی

تعداد	مصاحبه شوندگان
۱	معاون آموزشی دانشگاه
۱	کارشناس آموزشی دانشگاه
۱	کارشناس فنی دانشگاه
۱	کارشناس بودجه دانشگاه
۶	اساتید صاحب نظر در زمینه موضوع پژوهش

#### جدول ۲: توزیع جامعه آماری و تعداد نمونه

تعداد نمونه	نسبت طبقه	تعداد اعضای هیئت علمی	جامعه آماری
۲۷	۲۲.۱	۷۹	دانشکده علوم انسانی و اجتماعی
۱۲	۱۰.۱	۳۶	دانشکده علوم اقتصادی و اداری
۱۱	۸.۹	۳۲	دانشکده ریاضی
۱۲	۹.۸	۳۵	دانشکده فنی مهندسی
۱۵	۱۲.۶	۴۵	دانشکده علوم پایه
۹	۷.۵	۲۷	دانشکده شیمی
۱۰	۸.۱۲	۳۳	دانشکده هنر و معماری
۹	۷.۰	۲۵	دانشکده حقوق و علوم سیاسی
۷	۵.۶	۲۰	دانشکده معارف
۶	۴.۷	۱۷	دانشکده تربیت بدنی
۲	۱.۹	۷	دانشکده علوم دریایی
۱۲۰	۱۰۰٪	۳۵۶	دانشگاه مازندران

### ابزار مورد استفاده در پژوهش و شیوه پژوهش

با استفاده از مطالعه کتابخانه ای، لیستی از انواع مولفه های داخلی و خارجی مربوط به حوزه آموزشی به دست آمد که با استفاده از مصاحبه با افراد صاحب نظر، مشخص شده است که حوزه آموزشی دانشگاه از کدام یک از آنها، برخوردار است. همچنین با بررسی اسناد و آمار دانشگاه، مانند بررسی عملکرد تحصیلی دوره های مختلف - بررسی گزارشات مربوط به فضاهای آموزشی موجود و در دست احداث- بررسی شاخص نسبت استاد به دانشجو- روند تغییرات جمعیت اساتید و دانشجویان در ۱۱ سال گذشته- بررسی مرتبه علمی اساتید و گزارشات مربوط به روند گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی و... بخشی از نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید های دانشگاه شناسایی گردید. بدین ترتیب پرسشنامه اولیه ی محقق ساخته، آماده شد و پس از به دست آوردن روابی و پایایی آن، پرسشنامه نهایی شکل گرفت.

سپس با استفاده از پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE): اطلاعات به دست آمده در زمینه عوامل داخلی از مصاحبه اولویت بندی و دسته بندی شد. این پرسشنامه شامل ۲۷ سوال است. ۱۴ سوال مرتبط به نقاط قوت و ۱۳ سوال مرتبط به نقاط ضعف است.

شیوه کار در این بخش به این قرار است که از پاسخ دهندگان خواسته شد به نقاط قوت شامل بسیار قوی رتبه ۴ و قوی، رتبه ۳ و نقاط ضعف شامل بسیار ضعیف رتبه ۱ و ضعیف رتبه ۲ و برای هر یک از نقاط قوت و ضعف ضریب اهمیتی بین (۱ تا ۰) اختصاص دهند، به طوری که مجموع کل ضرایب برای نقاط قوت و ضعف برابر ۱ باشد.

سپس با استفاده از پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE): اطلاعات به دست آمده در زمینه عوامل خارجی از مصاحبه اولویت بندی و دسته بندی شد. این پرسشنامه نیز شامل ۲۴ سوال است. ۱۲ سوال مرتبط به فرصت ها و ۱۲ سوال مرتبط به تهدید ها است.

شیوه کار در این بخش نیز به این ترتیب است که از پاسخ دهندگان خواسته شد به فرصتها شامل فرصت استثنایی رتبه ۴ و فرصت معمولی رتبه ۳ و تهدیدات نیز شامل تهدید جدی رتبه ۱ و تهدید معمولی رتبه ۲ و برای هر یک از فرصتها و تهدیدات ضریب اهمیتی بین (۱ تا ۰) اختصاص دهند، به طوری که مجموع کل ضرایب فرصتها و تهدیدات برابر ۱ باشد.

بخش آخر تطبیق و مقایسه است. در این بخش ابتدا ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) تعیین گردید. به این ترتیب که محقق بر اساس اطلاعاتی که از بخش دوم یعنی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به دست آورد ماتریس ۴ خانه ای عوامل داخلی و خارجی را برای بدست آوردن استراتژی سازمان (منطقه قرار گرفتن دانشگاه) ترسیم کرده است.

برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرارداد شده تا جایگاه سازمان یا کسب و کار در خانه های این ماتریس مشخص گردد و بتوان استراتژی مناسبی را برای آن اتخاذ نمود. ماتریس داخلی و خارجی به صورت یک ماتریس چهار خانه ای ارایه می گردد: نمرات ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی و داخلی در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵) الی (۴) و ضعیف (۱ الی ۲/۵) در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند. این ماتریس چهار خانه ای شامل چهار موقعیت تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی می باشد (اعرابی، ۱۳۸۵).



پس از آن ماتریس نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) تعیین شد. در تجزیه تحلیل سوات، عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار گرفته است، تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها ی سازمان در آینده شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها استراتژی‌های مناسبی تدوین شود. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده شد این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی‌های اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارایه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO, WO, ST, WT بر شمرد.

SO: مقایسه نقاط قوت و فرصت‌ها

WO: مقایسه نقاط ضعف و فرصت‌ها

ST: مقایسه نقاط قوت و تهدید

WT: مقایسه نقاط ضعف و تهدید

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد.

#### جدول ۲: پایایی پرسشنامه ۱

پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE			
مقیاس	قوت	ضعف	قوت و ضعف
ضریب آلفا	۰/۹۳۶	۰/۹۰۴	۰/۹۸۰
تعداد گویه	۱۴	۱۳	۲۷
تعداد نمونه	۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲

#### جدول ۳: پایایی پرسشنامه ۲

پرسشنامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE			
مقیاس	فرصت	تهدید	فرصت و تهدید
ضریب آلفا	۰/۹۸۶	۰/۹۸۲	۰/۹۹۱
تعداد گویه	۱۱	۱۲	۲۳
تعداد نمونه	۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲

همان‌طور که ملاحظه می‌شود محاسبات نشان می‌دهد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ، ماتریس عوامل داخلی ۰/۹۸۰ (قوت: ۰/۹۳۶، ضعف: ۰/۹۸۲) و ماتریس عوامل خارجی ۰/۹۹۱ (فرصت: ۰/۹۸۶، تهدید: ۰/۹۸۰) است، که بسیار مطلوب و عالی می‌باشد و نشان‌دهنده میزان همسانی درونی بسیار بالای گویه‌هاست و می‌توان به آزمون حاصل از این پرسشنامه‌ها اعتماد نمود.

### یافته‌های پژوهش :

با استفاده از بررسی اسناد و مطالعه کتابخانه ای و مصاحبه، نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها شناسایی و با استفاده از الگوی دست نامه برنامه ریزی استراتژیک اعرابی (۱۳۸۵) محقق به تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات پرداخته است. برای این منظور از روش میانگین ساده استفاده شد. به این ترتیب که با ضرب ضریب اهمیت در رتبه، نمره ی هر مولفه بدست آمده و سپس تمامی نمرات مربوط به مولفه های هر عامل جمع شده و تقسیم بر تعداد مولفه ها شده است تا نمره نهایی هر عامل به دست آید. جدول ۴ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شامل نقاط قوت و ضعف حوزه آموزش دانشگاه می باشد. در این ماتریس رتبه ۴ به معنی قوت جدی و رتبه ۳ به معنی قوت معمولی است. همچنین رتبه ۲ به معنی ضعف معمولی و رتبه ۱ به معنی ضعف جدی است. مولفه ها به ترتیب جدی بودن و نمره، به ترتیب از بالا تا پایین نوشته شده است.

جدول ۴ : ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی	ردیف	
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	وجود اعضای هیات علمی مجرب و با توان علمی بالا	۱	نقاط قوت
۰/۱۷۶	۴	۰/۰۴۴	وجود اعضای هیات علمی جوان، توانمند و با انگیزه	۲	
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	قبولی دانشجویان کارشناسی دانشگاه مازندران در دوره های بالاتر	۳	
۰/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی	۴	
۰/۱۴۸	۴	۰/۰۳۷	سابقه و نام نیک دانشگاه(اعتبار)	۵	
۰/۱۴۸	۴	۰/۰۳۷	جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته ای	۶	
۰/۱۲۹	۳/۵	۰/۰۳۷	ارائه خدمات کتابخانه ای به دانشجویان	۷	
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	توجه به فناوری و رشته های جدید	۸	
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	پذیرش تفکر تحول و نوآوری در آموزش و برگزاری دوره های مستمر آموزشی برای اساتید	۹	
۰/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸	فضای فیزیکی مناسب و کافی	۱۰	
۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	روحیه همکاری در فعالیت های علمی بین اعضای هیات علمی	۱۱	
۰/۱۱۱	۳	۰/۰۳۷	در دسترس بودن امکانات و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی	۱۲	
۰/۱۰۲	۳	۰/۰۳۴	فضای همدلی و دوستانه بین اساتید دانشگاه مازندران خارج از زمینه های علمی	۱۳	
۰/۹	۳	۰/۰۳	وجود کارشناسان توانمند و متعهد	۱۴	
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	نداشتن برنامه ای مدون و ماموریت گرا در حوزه آموزش دانشگاه	۱	نقاط ضعف

۰/۰۴	۱	۰/۰۴	کمبود آموزش کارافرینی	۲
۰/۰۴	۱	۰/۰۴۰	ضعف در اصلاح و بازنگری برنامه های درسی	۳
			کمبود آموزش های عملی و کاربردی	۴
۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	عدم توسعه نیروی انسانی و هیئت علمی با توجه به توسعه فعالیت های دانشگاه و جذب بیشتر دانشجو	۵
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	به روز نبودن و کمبود امکانات و تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی	۶
۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	کمبود آموزش های عملی و کاربردی	۷
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۲۹	عدم تناسب رشته های این دانشگاه با نیاز بازار کار	۸
۰/۰۶	۱/۵	۰/۰۴۰	ورود دانشجویان با رتبه پایین	۹
۰/۰۳۴	۱/۵	۰/۰۳۴	کمبود سرانه فضای آموزشی(کالبدی ساختمان)	۱۰
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	عدم جذب و حمایت از استعداد درخشان های آموزش پرورش برای ورود به دانشگاه	۱۱
۰/۰۶۶	۲	۰/۰۳۳	ضعف عملکرد تحصیلی (معدل، مشروطی و انصرافی)	۱۲
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۳۱	تعداد محدود دانشجویان ممتاز در المپیادها	۱۳
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۳۰	تعداد بسیار پایین دانشجویان خارجی در دانشگاه	۱۴
۳/۸۸۲		۱	جمع کل	

طبق جدول مقدار عددی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) برابر ۳/۸۸۲ می باشد ( $3/882 > 2/5$ ) که این عدد بیانگر غلبه نقاط قوت حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر ضعف های آن می باشد. جدول شماره ۵ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها است. در این ماتریس رتبه ۴ به معنی فرصت جدی و رتبه ۳ به معنی فرصت معمولی است. همچنین رتبه ۲ به معنی تهدید معمولی و رتبه ۱ به معنی تهدید جدی است. مولفه‌ها به ترتیب جدی بودن و نمره به ترتیب از بالا تا پایین نوشته شده است.

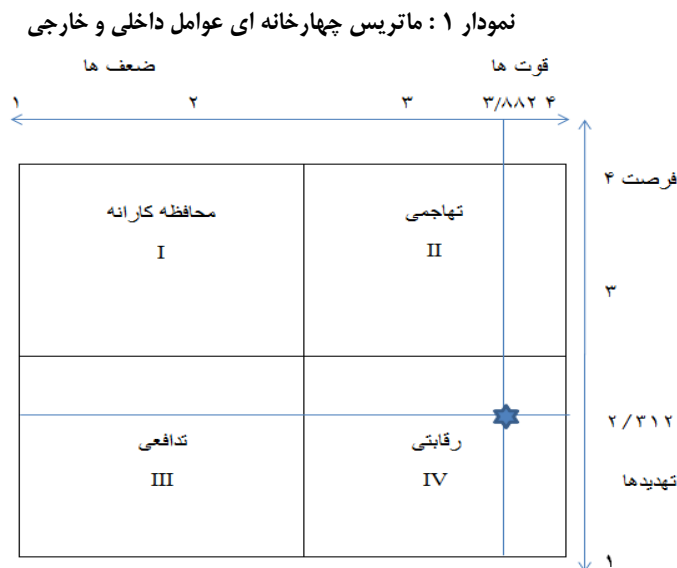
جدول ۵: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی	ردیف	
۱/۹۲	۴	۰/۰۴	رشد قابل توجه تقاضا برای تحصیلات تکمیلی	۱	فرصت ها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	تاکید اقتصاد ملی به علم و فناوری در برنامه پنجم و ششم توسعه	۲	
۰/۱۸	۴	۰/۰۴۵	وجود یک نسل هیات علمی جوان، پر انرژی و تحصیلکرده ایرانی	۳	

۱/۱۷۶	۴	۰/۰۴۴	موقعیت مناسب جغرافیایی، اقتصادی، اجتماعی سیاسی، صنعتی تولیدی استان مازندران	۴	
۱/۱۵۶	۴	۰/۰۳۹	باور فرهنگی خانواده های ایرانی به ارزش علم و پژوهش و فناوری	۵	
۱/۱۴۳	۳/۵	۰/۰۴۱	امکان ارتباط بین دانشگاه های داخل کشور	۶	
۱/۱۳۶	۳/۵	۰/۰۳۹	امکان ارتباط دانشگاه ها با دانشگاه های کشور های خارجی بویژه با کشورهای آسیای میانه	۷	
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	طرح نقشه جامع علمی کشور	۸	
۱/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	گسترش امکان ارتباطات بین المللی سریع با هزینه کم از طریق شبکه های اجتماعی	۹	
۱/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	توجه ویژه نظام جمهوری اسلامی و مقام معظم رهبری بر ارتقا سطح علم، فرهنگ و فناوری	۱۰	
۱/۱۱۴	۳	۰/۰۳۸	وجود ساختار آموزش عالی منسجم و با سابقه در کشور	۱۱	
۰/۰۵۲	۱	۰/۰۵۲	شناخت ناکافی دانشگاهیان از نیاز بازار کار و مناسب نبودن آموزش ها با این نیاز ها	۱	تهدید ها
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	مدرک گرایی	۲	
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	سیطره تولیدات کمی پژوهشی بر فرایند آموزش	۳	
۰/۰۵۱	۱	۰/۰۵۱	کمبود انگیزه دانش اندروزی در دانشجویان	۴	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	رشد و گسترش کمی دانشگاهها و دانشجویان در مقابل افت کیفی آنها	۵	
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	سهم اندک آموزش عالی کشور از بودجه عمومی کشور	۶	
۰/۰۴۲	۱	۰/۰۴۲	عدم حضور جدی اعضای هیئت علمی در محافل و مجامع علمی خارجی	۷	
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	فاصله بین گسترش آموزش عالی کشور بر اساس الگوها و استاندارد های علمی و جهانی	۸	
۰/۱	۲	۰/۰۵۰	پدیده فرار مغزها	۹	
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	عدم حضور جدی اعضای هیات علمی در محافل و مجامع علمی داخلی	۱۰	
۰/۰۷۴	۲	۰/۰۳۷	نبود سیستم مناسب برای جذب و پذیرش دانشجویان خارجی	۱۱	
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	پایین بودن میزان رضایت از دریافت خدمات ارائه شده آموزشی به دانشجویان	۱۲	
۰/۳۱۲		۱	جمع کل		
۲					

طبق جدول مقدار عددی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) برابر  $2/312$  می باشد و این عدد بیانگر این است که تهدیدهای پیش روی حوزه آموزش دانشگاه مازندران بر فرصت‌های آن غلبه کرده است. نمودار شماره ۱ اختصاص به تجزیه و تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) دارد. در این نمودار ماتریس داخلی (IE) بر دو محور X و Y قرار دارد که محور X ها با جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، محور Y ها با جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل می شود. با توجه به جدول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، نمره نهایی  $Y=2/312$  و طبق جدول ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، نمره نهایی  $X=3/882$  می باشد. بنابراین نقطه مذکور در خانه شماره ۲ یعنی ناحیه IV قرار گرفت.

با توجه به اطلاعات بدست آمده نمودار ماتریس داخلی و خارجی IE طبق نمودار ماتریس چهارخانه ای زیر است.



**جدول ۶ : ماتریس سوات (swot)**

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	فرصت‌ها - O
استراتژی‌های WO با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید.	استراتژی‌های SO با بهره جستن از قوت‌ها درصد بهره برداری از فرصت‌ها برآیید.	
استراتژی‌های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید.	استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید.	تهدیدات - T

در به کارگیری این ماتریس باید تلاش شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب نظر و با تجربه از داخل و خارج از دانشگاه، با استفاده از روش طوفان فکری استراتژی های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود. نیاز است قبل از تعیین استراتژی ها، شورای برنامه ریزی راهبردی تشکیل شود. در دانشگاه اساتید از کلیدی ترین اعضای برنامه ریزی راهبردی هستند. اعضا باید برای تعیین استراتژی ها آموزش دیده شوند.

### بحث و نتیجه گیری:

مطالعه و بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان های آموزشی راه، می توان مرحله بنیادین در برنامه ریزی راهبردی دانست. در واقع مفهوم برنامه ریزی راهبردی با مطالعه و بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان آموزشی، معنا پیدا می کند. ارزیابی و مطالعه نظام آموزشی از طریق شناسایی عوامل داخلی ( نقاط قوت و ضعف)، و عوامل خارجی (فرصت ها و چالش ها) انجام می پذیرد، کاری که آنیلا و واسیلی (۲۰۱۲)، برای تدوین برنامه ریزی استراتژیک در سطح آموزش عالی به آن پرداخته اند.

در این تحقیق در ماتریس ارزیابی محیط درونی با توجه به اینکه نمره نهایی ماتریس  $3/882$  شده است) در این ماتریس برای هر مولفه یک ضریب اهمیت و یک رتبه در نظر گرفته شده که با ضرب آنها در هم، نمره هر مولفه بدست می آید، و سرآخر، با جمع نمرات تمامی مولفه ها ی کل محیط نمره نهایی ماتریس بدست می آید). از آنجا که نمره کل ماتریس داخلی بالاتر از  $2/5$  است، می توان به این نتیجه رسید که قوت های سازمان بر ضعف های آن غلبه دارد، که این مطلوب است. اما در ماتریس ارزیابی محیط خارجی، نمره نهایی ماتریس  $2/312$  می باشد که از  $2/5$  کمتر است و این به معنی غلبه تهدیدات بر فرصت ها می باشد که چندان مطلوب نخواهد بود. با قرار دادن نمرات دو ماتریس در ماتریس نهایی چهار خانه ای عوامل داخلی و خارجی (IE) می توان فهمید که حوزه آموزشی دانشگاه در موقعیت رقابتی قرار دارد، بنابراین دانشگاه باید در تدوین استراتژی ها بیشترین تمرکز خود را بر روی استراتژی هایی که متناسب با موقعیت رقابتی است، قرار دهد.

بر اساس تجزیه و تحلیل سوات، بیشترین قوت های حوزه ی آموزشی دانشگاه مازندران، در زمینه عواملی از قبیل: برخورداری از اساتید مجرب و با توان علمی بالا، گسترش تحصیلات تکمیلی، قبولی دانشجویان در دوره های بالاتر، شهرت و نام نیک دانشگاه و جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته ای، می باشد. این قوت ها تقریباً شبیه به قوت هایی است که شکیب (۱۳۹۳) از آنها به عنوان قوت های دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران یاد کرده است. دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (۱۳۸۷) و دانشگاه غیر انتفاعی امل (۱۳۹۶) نقاط قوت خود را بیشتر معطوف به مسائل فیزیکی و حاشیه ای میدانند و کمتر به مسائل پر اهمیت آموزشی می پردازد. دانشگاه علوم پزشکی ایلام (۱۳۹۶) نقاط قوت خود را عزم جدی در جهت ایجاد تغییرات مثبت، وجود اعضای هیئت علمی مجرب، برقراری کارگاه های آموزشی و شرکت اساتید در آن، وجود امکانات آموزشی مناسب و وجود منابع مناسب کتابخانه ای، می داند. دانشگاه علوم پزشکی همدان (۱۳۹۳)، هیئت امنایی بودن مدیریت دانشگاه، تمام وقت بودن اکثریت اعضای هیئت علمی، وجود کارشناسان توانمند، وجود فضای فیزیکی نسبتاً کافی و علاقه مندی مدیران به روشهای جدید اداری را نقاط قوت خود معرفی کرده است.

در مقایسه دانشگاه های خارجی که به بررسی SWOT پرداخته اند، می توان گفت اکثر این دانشگاهها نقاط قوت خود را بیشتر در زمینه کیفیت برنامه های آموزشی و علمی خود می دانند. به عنوان مثال دانشگاه ایالت آیوا (۲۰۰۵) نقاط قوت خود را برنامه های ملی و بین المللی، وجود هیأت علمی نامور، کیفیت بالای آموزش و تدریس در تمام مقاطع، ارتباط قوی با موضوعات علمی و حرفه‌های روز ذکر کرده است. دانشگاه ایلینویز (۲۰۰۵) قوت‌های خود را در شهرت جهانی دانشگاه، سطح علمی بالای هیأت علمی و تخصص آنها در تدریس به دانشجویان غیر بومی با فرهنگ ها و زبان مختلف، کیفیت بالای تدریس و رشد آموزش مجازی میداند. دانشگاه A&M تگزاس (۲۰۰۴) مهم ترین نقاط قوت خود را توانایی افزایش ثبت نام، برنامه های تحصیلی با کیفیت، گسترش تحقیقات، تعامل زیاد با جامعه، تعامل مثبت و موثر اساتید و دانشجویان، امنیت و توانایی جذب بودجه های خارجی می داند. بنابراین طبق بررسی های انجام شده می توان به این نتیجه رسید که هر دانشگاهی موقعیت و شرایط مخصوص به خود را دارد. نقاط قوت دانشگاه مازندران حتی در داخل کشور هم کاملاً مطابق با نقاط قوت دیگر دانشگاه ها نبوده اما به طور کلی اکثر تحقیقات داخلی دارا بودن اساتید مجرب و توانمند و همچنین فضای فیزیکی کافی را در لیست نقاط قوت خود دانسته‌اند. همچنین طبق بررسی انجام شده اکثر دانشگاه های ایرانی کمبود بودجه و کمبود و مستهلک بودن تجهیزات آموزشی را جزء مهم ترین نقاط ضعف خود می دانند. نقاط ضعفی که هارپر در دانشگاه A&M تگزاس یاد می کند شامل: محدودیت فضا، اختلاف در شیوه اداره، محدودیت منابع، ارتباط ضعیف بین آموزش و بخش های دیگر می باشد. که اشتراک هایی با دانشگاه های داخلی و دانشگاه مازندران دارد.

نتیجه ماتریس محیط داخلی این تحقیق، غلبه قوت ها بر ضعف را نشان می دهد. وضعیتی که در تحقیقات حاجی پور (۱۳۹۶) در دانشگاه غیر انتفاعی امل؛ جنگی زهی (۱۳۹۴) در دانشگاه پیام نور خاش؛ بیگ زاده (۱۳۹۴) در دانشگاه آزاد ملارد؛ و انصاری (۱۳۸۸) در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مشاهده می شود. در حیطه محیط خارجی دانشگاه ها، مهم ترین فرصت های دانشگاه A&M وجود موسسه تحقیقاتی هارت، گسترش تحقیقات دانشجویی، ارتباط با بخش صنعت، برنامه های متناسب برای دانشگاه ها، افزایش ارتباط با کالج دل مار، تدوین اهداف دانشگاهی، گفت و گو با جامعه محلی و یادگیری الکترونیکی و تهدیدات آن وضعیت اقتصادی، اقتصاد ملی، عدم آمادگی برای استفاده کردن از فناوری، سرگستگی درونی و امکان برخورد طوفان با فضای دانشگاه است. دانشگاه کالیفرنیا (۲۰۰۴) روبرو شدن با بحران های بودجه، وجود دانشگاه های مجازی و کاربردی، دیدگاه منفی عموم به دانشگاه، درک دانشجویان از آموزش منحصر به عنوان یک شغل را به عنوان تهدید معرفی میکند. دانشگاه هوستون (۲۰۰۴) تغییر و تنوع محیط های یادگیری، تغییر نقش ها و مسئولیت ها را فرصت و مسأله‌ای مانند وضعیت اقتصادی جامعه، پیشرفت روز افزون تکنولوژی، جوابگو نبودن دانشگاه ها به دانشجویان و حداقل آشنایی مردم با خدمات دانشگاه را تهدیدی برای خود تلقی می کند. به طور کلی دانشگاه های داخلی و خارجی از نظر عوامل محیط خارجی یعنی فرصتها و تهدیدات در ارتباط با جامعه ای که در آن قرار دارند، تقریباً با موارد مشابهی مواجه هستند. اما همان طور که در تحقیقات پیداست قطعاً هیچ دو دانشگاهی وجود ندارد که کاملاً از لحاظ محیط دورنی و بیرونی خود شبیه به هم باشند و بنابراین هر دانشگاهی محیط و موقعیت استراتژیک و در نتیجه استراتژیک های خاص خود را دارد. در عین حال همه ی دانشگاهها به دنبال استراتژی هایی هستند که با استفاده از فرصتها و قوت هایی که از آن

برخوردارند، مشکلات و تهدیداتشان را از سر راه بردارند و به سمت توسعه و هماهنگ شدن با تکنولوژی های روز بروند.

### پیشنهادات :

بر اساس موقعیت استراتژیک حوزه آموزش دانشگاه مازندران باید استراتژی های رقابتی برای آن تدوین شود. راهبردها یا استراتژی های ST یا رقابتی، راهبردهایی است که هدف از تدوین آنها کاهش یا از بین بردن آثار ناشی از تهدید های خارجی با استفاده از نقاط قوت داخلی است. بنابراین با توجه به تهدید ها و نقاط قوت دانشگاه استراتژی های زیر پیشنهاد می گردد:

- با عنایت به برخورداری دانشگاه مازندران از ترکیب هیات ممیزه و متعاقب آن داشتن اختیارات لازم در خصوص جرح و تعدیل برنامه های درسی رشته های دایر و همچنین ظرفیت موجود شورای برنامه ریزی درسی دانشگاه، پیشنهاد می گردد سر فصل های رشته های موجود، متناسب با نیازهای محوری و مزیت های کشور و تحولات آن، به روز رسانی گردد.

- از آنجایی که یکی از تهدیدهای فرا روی دانشگاه شناخت ناکافی دانشگاهیان از نیاز بازار کار و مناسب نبودن آموزش ها با این نیاز ها ذکر شده است، استفاده از ظرفیت های استانی، ملی، منطقه ای و بین المللی و برقراری رابطه کارآمد دانشگاه با محیط کار و طراحی و تصویب آیین نامه های همکاری با صنایع استان به منظور آموزش کارکنان، پیشنهاد می گردد.

- با توجه به تهدید جدی بی انگیزگی دانشجویان، پیشنهاد می گردد از طریق ایجاد موج رقابت سالم در بین دانشجویان از قبیل: برگزاری مسابقات و المپیادهای علمی، آموزشی، ورزشی و فرهنگی و برگزاری رویدادهای کارآفرینی و استارت آپ، و همچنین تغییر ملاک ارزیابی دانشجویان تحصیلات تکمیلی از تعداد مقالات به پروژه و پایان نامه و رساله های کاربردی و ثروت آفرین (عدم ملاک قرار دادن نمره صفر و توجه به ملاک های مهم دیگر مثل: توان تفکر مولد و خلاقانه- توانایی کارگروهی- کارآفرینی-...)، روح آموزش که همان نشاط و سرزندگی است را در کالبد بی رمق دانشگاه زنده نمود.

- ایجاد انگیزه برای جذب و نگهداری دانشجویان برتر و فراهم کردن تسهیلاتی برای ادامه ی تحصیل دانشجویان برجسته در دوره های تحصیلات تکمیلی، توسعه آموزش های مکمل برای دانشجویانی با توان و انگیزه فراتر از حد معمول (ارائه طرح درس گروه استاندارد و پیشرفته) و بهره گیری از دانشجویان کارآمد تحصیلات تکمیلی در فعالیت های آموزشی و پرداخت حق الزحمه مناسب به آنها

- با توجه به قبولی دانشجویان کارشناسی دانشگاه مازندران در دوره های بالاتر، گسترش دوره های تحصیلات تکمیلی و جامعیت دانشگاه از لحاظ تنوع رشته ای، به عنوان نقطه قوت ماتریس ارزیابی عوامل درونی، ضرورت احیاء نظام مشاوره آموزشی برای دانشجویان و تقویت ساختار مشاوره دانشجویی دانشگاه به ویژه در بخش مشاوره و هدایت تحصیلی و برنامه ریزی درسی پیشنهاد می گردد.

- با توجه به نبود سیستم مناسب برای جذب و پذیرش دانشجویان خارجی (تهدید ردیف ۷ در جدول ماتریس عوامل خارجی) و همچنین با عنایت به رسالت دانشگاههای نسل سوم مبنی بر ثروت آفرینی و ضرورت



تعاملات بین‌المللی، تبلیغ و اجرای طرح‌هایی برای جذب دانشجویان خارجی و بازنگری سیستم جذب دانشجوی خارجی پیشنهاد می‌گردد.

- برگزاری کارگاه‌های روش تدریس برای اساتید و توانمندسازی هیئت‌علمی، استفاده از خرد جمعی و تبادل دانش، تجربه و اطلاعات بین جامعه هیئت‌علمی جوان و پیشکسوت.

### منابع:

- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۵). *دستنامه برنامه ریزی استراتژیک*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بازرگان، عباس، (۱۳۹۴). استانداردها آموزش عالی: از آرمان تا واقعیت. *نامه آموزش عالی*. دوره جدید، سال هشتم، شماره ۱۱-۲۳.

- بیگ زاده، موسی، (۱۳۹۴). برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملارد. *کنفرانس بین*

### المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.

- جامی، فهیمه (۱۳۹۰). ارزیابی در گروه آموزشی ریاضی دانشکده تعلیم و تربیت دانشگاه هرات، *پایان نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه شاهد، دانشکده علوم انسانی.

- جنگ زهی، منصور، (۱۳۹۴). بررسی و تدوین برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه پیام نور مرکز خاش. *اولین*

### کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم تربیتی.

- حاجی پور، پروا (۱۳۹۶). *ارزیابی محیط خارجی و داخلی دانشگاه غیرانتفاعی آمل به منظور تدوین استراتژی‌های مناسب*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه تهران.

- دارابی، مجید، رهنما، اکبر، مهینی فر فراهانی، محسن، شاه محمدی، فائزه، یوسفی، کلثوم (۱۳۹۲). بررسی میزان کار پیشنهادات ارائه شده در طرح ارزیابی درونی گروه علوم تربیتی دانشگاه شاهد و ارائه چارچوبی کاربردی تر برای تدوین و ارائه پیشنهادات. *مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی ارزشیابی و کیفیت در نظام‌های آموزشی*، تهران: ۱۳۱-۱۱۹.

- شکیب، جهانی، افشین، دانه کار، فاطمه، عالیپور، مهدی، یوسفی، الهام. (۱۳۹۴). *برامریزی استراتژیک آموزشی گروه محیط زیست دانشکده منابع طبیعی، دانشگاه تهران، فصلنامه محیط زیست طبیعی*، ۲(۶۸): ۲۱۲-۲۰۱.

- طیبی، جمال الدین، ملکی، محمدرضا (۱۳۸۹). *برنامه ریزی استراتژیک*، تهران: ترمه.
- عزیزی، زهره. (۱۳۸۷). *ارزیابی درونی کیفیت گروه آموزشی مدیریت صنعتی دانشگاه تهران. نامه آموزش عالی*، شماره ۱: ۱۰۹-۹۵.

- علی احمدی، علیرضا و فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۲). *نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک*. تهران: تولید دانش.

- فاضلی، عبدالرضا، (۱۳۹۰). *درآمدی بر نقش برنامه ریزی استراتژیک در تحقیق چشم انداز ملی*. مطالعه موردی: چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران. *مجلس و پژوهش*، سال ۱۸، شماره ۶۷: ۲۸۷-۲۵۳.

- فراستخواه، مقصود، عباس پور، عباس، مجتبی زاده، محمد، ملکی، حسن (۱۳۹۴)، طراحی الگوی اعتبار سنجی و تضمین کیفیت برای نظام آموزش عالی ایران به شیوه نظریه زمینه ای، *فصلنامه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی*. سال اول، شماره ۴: ۵۳-۲۱
- فراستخواه، مقصود، (۱۳۹۲). تدوین الگوی مفهومی و عملیاتی برای آینده نگاری راهبردی در دانشگاه ها. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۶۹: ۲۱-۱
- مشایخ، فریده (۱۳۹۳). *دیدگاه های نو در برنامه ریزی آموزشی*. چاپ چهاردهم. انتشارات سمت.
- نیستانی، محمد رضا (۱۳۹۲). *برنامه ریزی راهبردی در نظام های آموزشی*. اصفهان: نشر آموخته.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد، ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸). بررسی وضعیت برنامه ریزی توسعه دانشگاه های دولتی در ایران. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*. سال اول، شماره ۴: ۱۹-۱
- یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۹۱). کیفیت در آموزش عالی. تهران: انتشارات سمت.
- Akyel, N. KorkusuzPolat, T. & Arslankay, S. (2012). *Strategic planning in institutions of higher education: A case study of Sakarya University*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 66-72.
- Alkaya, A. Serkan akilli, H. akilli, H. Kizilboga, R. (2014). *The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning*. *Social and Behavioral Sciences* 143. 897 – 901.
- Akyel, N. KorkusuzPolat, T. & Arslankay, S. (2012). *Strategic planning in institutions of higher education: A case study of Sakarya University*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 66-72.
- Alkaya, A. Serkan akilli, H. akilli, H. Kizilboga, R. (2014). *The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning*. *Social and Behavioral Sciences* 143. 897 – 901.
- Thamrin, H. & Pamungkas, E. W. (2017). A Rule Based SWOT Analysis Application: A Case Study for Indonesian Higher Education Institution. *Procedia Computer Science*, 116, 144-150.
- Loureiro, E. Ferreira, M. A. Fresta, M. Ismail, M. Rehman, S. U. & Broome, M. (2017). Teaching and assessment of clinical communication skills: Lessons learned from a SWOT analysis of Portuguese Angolan and Mozambican Medical Education. *Porto Biomedical Journal*, 2(2), 47-58.
- Rubin, Yuri; Kovalenko, Alexander; Belokopytov, Alexy, Ssoboleva, Erika (2010). Quality Assurance Review For Higher Education. *QualitrAssurance Review*, 2(2). 156-168.