

## تجزیه و تحلیل وضعیت راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی غیرانتفاعی در ایران: به کارگیری رویکرد جامع تحلیل راهبردی

فاطمه اسدی<sup>۱</sup>، محمد تابان<sup>۲</sup>، محمد صفری کهره<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف پژوهش پیش رو، تجزیه و تحلیل وضعیت راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی ایران است. روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از جامعه آماری پژوهش که شامل مدیران، اعضای هیئت مؤسس و استادان دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی کشور است، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای با به کارگیری دو پرسش‌نامه استفاده شده است. برای این کار، پس از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش در حوزه آموزش عالی و همچنین مبانی مدیریت استراتژیک (راهبردی)، عوامل مرتبط استخراج شده از طریق پرسش‌نامه‌ها بر اساس آزمون‌های آماری متناسب، مورد تأیید قرار گرفت. در ادامه به تجزیه و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و سپس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی پرداخته شد. بر همین اساس، ماتریس همزمان عوامل داخلی و خارجی و همچنین ماتریس سوات شکل گرفت و در نهایت، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدامات راهبردی به دست آمد. بر این اساس، وضعیت راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی در کشور تعیین شده و بر مبنای تحلیل‌های انجام گرفته، پیشنهادهای نظری و کاربردی متناسب ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدامات راهبردی، ماتریس سوات، ماتریس‌های ارزیابی عوامل استراتژیک، مؤسسه‌های آموزش عالی غیرانتفاعی، وضعیت راهبردی.

۱. عضو هیات علمی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۱/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: فاطمه اسدی

E-mail: taab1347@yahoo.com

## مقدمه

امروزه، دانشگاه‌ها به سازمان‌های اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه ملی کشورها نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند (توسلی، ۱۳۸۶: ۴۲). با توجه به جایگاه رفیع دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در تولید علم، پرداختن به وضعیت یا موقعیت راهبردی آنها می‌تواند حائز ارزش و اهمیت قابل توجهی باشد. با وجود سهم چشمگیر دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی در توسعه علمی، فناوری و اقتصادی کشور، این حوزه با چالش‌هایی روبه‌روست؛ کمبود مالی دولتی و امکانات مورد نیاز، طراحی نظام مدیریتی و اداری مناسب آموزش عالی و فراهم‌آوردن الزامات جامعه مبتنی بر دانایی، برخی از مهم‌ترین این چالش‌ها هستند (روشان، ۲۰۰۲: ۴). برای فائق آمدن بر چالش‌های مذکور، برنامه‌ریزی و ارزیابی راهبردی نقش اساسی دارد. بنابراین ارزیابی محیط رقابتی سازمان و موقعیت راهبردی آن، در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند (تایلک، ۱۹۹۱: ۲۱). تا به امروز مدل‌های متفاوتی برای ارزیابی موقعیت راهبردی سازمان‌ها به کار گرفته شده که هر یک با رویکرد متفاوتی به تحلیل محیط پرداخته است. رویکرد جامع تحلیل راهبردی که مبتنی بر ارزیابی ماتریس‌های EFE، IFE، ماتریس همزمان عوامل داخلی و خارجی یا IE و همچنین تحلیل سوات (SWOT) است. این پژوهش با استفاده از چهارچوب تحلیلی فوق با شناسایی عوامل مربوط به حوزه‌های قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، عوامل درون و برون سازمانی را تحلیل کرده و راهبردهای متناسب برای این مؤسسه‌ها را ارزیابی می‌کند. درنهایت با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدامات راهبردی (SPACE) که به بررسی و تحلیل موقعیت رقابتی مؤسسه‌ها می‌پردازد، وضعیت راهبردی آنها را به خوبی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. در این پژوهش برای تأیید عوامل شناسایی شده، از یک پرسش‌نامه مجزا استفاده شده است که نتایج حاصل با استفاده از آزمون‌های آماری مرتبط، مورد بررسی قرار گرفته است.

## اهمیت و ضرورت پژوهش

بررسی و تجزیه و تحلیل موقعیت راهبردی مؤسسه‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. بر این اساس آنها قادر خواهند بود در محیط رقابتی امروز، به سه هدف اصلی هر کسب‌وکار و فعالیت اقتصادی؛ یعنی بقا، رشد و سودآوری، دست یابند. این مؤسسه‌ها با چالش‌های فراوانی در محیط بیرونی و درونی خود روبه‌رو هستند. با توجه به نوپا بودن این بخش از آموزش عالی، پژوهش علمی شناخته شده‌ای در زمینه مدیریت راهبردی این بخش انجام نگرفته است. روشن است برنامه‌ریزی راهبردی مناسب، به‌منظور توسعه آموزش عالی و مشارکت بخش خصوصی را

می‌توان از ضرورت‌های اجرای پژوهش حاضر تلقی کرد. بنابراین انجام پژوهش به دلایل زیر اهمیت دارد:

- تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (شناخت نقاط ضعف و قوت) و محیط درونی (شناخت فرصت‌ها و تهدیدها) نظام آموزش عالی غیر انتفاعی؛
  - تجزیه و تحلیل و ارزیابی راهبرد مناسب برای این نظام؛
  - موقعیت‌یابی راهبردی این نظام برای سیاست‌گذاران.
- از این رو سؤال‌های مهم پژوهش حاضر عبارتند از:
- مهم‌ترین عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر راهبردهای آموزش عالی غیرانتفاعی در کشور کدامند؟
  - وضعیت رقابتی و راهبردی نظام آموزش عالی غیرانتفاعی در کشور چگونه است؟

### مبانی نظری

در دهه‌های اخیر، تمایلات فزاینده‌ای در به‌کارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها شکل گرفته است و مدل‌های گوناگون و متعددی از مدیریت استراتژیک پیشنهاد شده‌اند (مت و زکریا، ۲۰۱۰). برنامه‌ریزی راهبردی دید درازمدت دارد، در سطوح بالای سازمان شکل می‌گیرد و نیاز به تخصیص میزان وسیعی از منابع دارد، تمرکز آن بر مقابله سازمان با محیط خارجی بوده و دارای نگرش چند بعدی است (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸).

برنامه‌ریزی راهبردی بخشی مهم از مدیریت راهبردی است و چارچوبی برای آن محسوب می‌شود (طیبی، ۱۳۷۴). در مکتب موقعیت‌یابی استراتژیک سازمان‌ها با رویکرد تحلیلی، به پایش محیط بیرونی و محیط درونی خود در قیاس با رقبا می‌پردازند (روشن، ۱۳۸۹) که این پایش پیش‌نیاز تدوین راهبردهای سازمان است. برنامه‌ریزی راهبردی، رسیدن از وضعیت موجود (مأموریت سازمان) به وضعیت مطلوب را که به چشم‌انداز سازمان اشاره دارد (دیوید، ۱۳۹۰: ۶۸)، تشریح می‌کند (جنتی‌فر، ۱۳۷۸). همچنین، چشم‌اندازها بر مبنای آرمان‌ها و ارزش‌ها و با توجه به بررسی محیط خارجی و محیط ملی شکل می‌گیرند (تایلک، ۲۰۱۹: ۲۰).

مؤسسه‌های آموزش عالی در جهان، به آرامی به مؤسسه‌هایی که بیش‌ازپیش با محرک‌های بازار رقابتی و الزامات بازرگانی و اقتصادی هدایت می‌شوند، تبدیل شده و از هویت دولتی خود فاصله گرفته‌اند (دیوید، ۱۳۸۴: ۸۲).

برنامه‌ریزان آموزش عالی، در بازنگری و بهینه‌سازی فرایندهای مربوط به ایجاد و توسعه دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، نیازمند توجه به اهداف راهبردی آنان هستند. به باور

برخی صاحب‌نظران، میل به بقا در محیط رقابتی، مؤسسه‌های آموزشی را از روی آوردن به مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای افزایش قابلیت انطباق با محیط متغیر امروزی و توانایی پاسخ‌گویی و جلب رضایت مشتریان ناگزیر کرده است (طیّبی، ۱۳۷۴).

یانگ لی و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی و ارائه مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر اجرای استراتژی پرداخته‌اند. در این پژوهش ضمن مروری بر مبانی نظری برنامه‌ریزی راهبردی، عواملی که سبب توانمندی سازمان در اجرای راهبرد می‌شود و همچنین، عواملی که مخرب اجرای استراتژی در سازمان‌ها هستند، معرفی شده است. همچنین ضمن تحلیل مرحله تدوین راهبرد، نوع سازمان‌ها و نیز سطوح مدیریتی درگیر در فرایند اجرای راهبرد و روش‌های اجرا را بررسی کرده است.

کریتیدن (۲۰۰۸)، در پژوهشی برای خلق سازمانی با قابلیت‌های بسیار بالا، هشت اهرم اجرای استراتژی را معرفی کرده است. همچنین تصریح می‌کند که برای موفقیت سازمان در اجرای استراتژی‌ها، باید بین اهرم‌های شناسایی شده تعادل منطقی برقرار شود تا حداکثر اثربخشی ایجاد شود. کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۱ با توجه به مطالعاتی که روی شرکت‌های مختلف انجام دادند، مهم‌ترین عامل اجرای ضعیف استراتژی را این‌گونه بیان کردند: استراتژی‌ها قابلیت اجرا ندارند، استراتژی‌ها با اهداف فردی، گروهی و سازمانی مرتبط نیستند و درنهایت، استراتژی‌ها با منابع کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان مرتبط نیستند.

بیر و ایزنستات در مطالعات خود در سال ۲۰۰۰، موانع اجرای استراتژی را به سه دسته آرام، خاموش و مخفی تقسیم کردند. این موانع با سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی گره‌خورده است. نوبل اجرای استراتژی را ارتباطات، تشریح و تفسیر، تطبیق و تصویب برنامه‌های راهبردی می‌داند. اجرای استراتژی، شامل اداره کردن برخی متغیرهای ملموس، مانند انگیزش و تعهد کارکنان، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، رفتار و قدرت رهبر است. اجرای استراتژی، نیازمند تخصیص منابع مالی، نیروی انسانی و مواد است. تخصیص سرمایه یا بودجه، رویه‌ای مناسب برای تخصیص منابع مالی است. با دقت و پیش‌بینی منابع مالی، می‌توان از کفایت منابع در دسترس مطمئن شد (نوبل، ۱۹۹۹).

اش (۱۹۹۵) در پژوهشی موانع اجرای استراتژی‌ها را برشمرده است. مهم‌ترین موانع شناسایی شده برای اجرای استراتژی از دیدگاه اش عبارتند از: هماهنگی فعالیت‌های اجرا از اثربخشی کافی برخوردار نیست؛ برنامه‌های آموزش کارکنان مناسب نیست؛ عوامل غیر قابل کنترل در محیط خارجی، تأثیر مخرب در اجرای اثربخش استراتژی دارند؛ هدایت و رهبری مناسب نیست و سیستم‌های اطلاعاتی به خوبی عمل نمی‌کنند.

دیوید آکر در کتاب مدیریت استراتژیک بازار، در بحث اجرای استراتژی‌ها، چهار عامل بنیادین را شناسایی کرده است. این محقق برای موفقیت اجرای استراتژی در سازمان‌ها، بر عوامل اصلی شامل: ساختار، سیستم‌ها، افراد و فرهنگ تأکید دارد (آکر، ۱۳۸۵).  
برایسون در بحث اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی، مقولاتی مانند مسائل انسانی، فرایندی، ساختاری و همچنین نهادی کردن استراتژی برای اجرای موفق استراتژی‌ها را مطرح می‌کند (برایسون، ۱۳۸۳).

فرد دیوید در بخش اجرای استراتژی‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز آن، به عواملی چون تعیین هدف‌های سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار و تجدید ساختار و مهندسی مجدد، تجدیدنظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر، وفق دادن مدیران در برابر استراتژی، تقویت فرهنگ پشتیبانی از استراتژی، تطبیق فرایندهای تولیدی و عملیاتی و تشکیل واحد منابع انسانی اثربخش، اشاره می‌کند (دیوید، ۱۳۸۴).

در حوزه داخلی نیز پژوهش‌هایی انجام گرفته است. در زمینه کاربردی مدیریت راهبردی در آموزش عالی، شجاعی، ابراهیمی و سلیلی (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی و ارائه چارچوبی تلفیقی برای تدوین استراتژی در مؤسسه آموزش عالی آزاد راشد پرداخته‌اند. شهاب‌فرد، عرب‌مختار و رجایی‌پور (۱۳۸۸) میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت راهبردی را در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان مورد تحلیل قرار داده‌اند. توحیدی، جعفری و عظیمی (۲۰۱۰)، چارچوب مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی را برای سازمان‌های آموزشی ایران معرفی کرده‌اند. بدری و همکاران در مطالعه‌ای، محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی را تدوین و تبیین کرده‌اند (بدری و رهبری‌زاده، ۱۳۸۷). طیبی (۱۳۸۹) الگوی برنامه‌ریزی راهبردی برای نظام آموزش عالی ایران را ارائه کرده است. حاجی‌پور و سلطانی (۱۳۸۷)، ضمن به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی، پژوهشی را در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی در قالب مطالعه موردی دانشگاه امام صادق (ع) انجام داده‌اند. ضیایی هم در پژوهش خود به ضرورت تجدید ساختار در نظام آموزشی و مؤسسه‌های آموزش عالی ایران پرداخته است (ضیایی، ۱۳۸۲). ناظمی و همکاران در قالب مطالعه موردی با استفاده از تحلیل سوات، برای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی الگویی را معرفی کرده‌اند (ناظمی، فتحی و دیده‌خانی، ۱۳۸۹).

در بررسی نگرش‌هایی که نسبت به آینده وجود دارد، می‌توان گفت که نگرش ضد سرنوشت‌گرا یا پیش‌گرایانه معتقد به عمل، اهمیت اساسی یافته که در آن اعتقاد بر این است سازمان چه خصوصی باشد و چه دولتی، به‌طور عام مردم از طریق رفتار خود روابط را می‌آفرینند

(روشن، ۱۳۸۹). بنابراین چشم‌انداز شیوه‌ای از اندیشیدن است که با نگرستن به آینده‌ای ممکن بر عمل کنونی ما روشنی می‌افکند. بسیاری از متخصصان مدیریت راهبردی معتقدند که موقعیت‌یابی راهبردی، مهم‌ترین کاری است که در برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه راهبردهای سازمانی انجام می‌شود (روشان، ۲۰۰۲: ۵).

در سال‌های اخیر، مطالعات زیادی درباره تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی در مؤسسه‌های آموزش عالی انجام شده است که در آنها سعی بر اتصال امور و فعالیت‌های جاری دانشگاه و تغییرات در حال پیدایش محیطی شده است (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸).

### **روش‌شناسی پژوهش**

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری آن شامل مدیران، اعضای هیئت مؤسس و استادان دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی کشور هستند. تعداد هشتادوپنج مؤسسه و دانشگاه از استان‌ها و شهرهای مختلف سراسر کشور، به صورت تصادفی از کل جامعه آماری برای پاسخ به سؤال‌ها و مصاحبه انتخاب شده‌اند. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و سپس نسبتی، برای تعیین نمونه آماری استفاده شده است. از آنجایی که توجه به شرایط پژوهش، جامعه آماری از نوع نامحدود محسوب می‌شود با استفاده از فرمول نمونه‌گیری متناسب (رابطه ۲ کوکران)، حجم نمونه به دست آمد. بر این اساس نمونه آماری شامل ۳۸۵ نفر از استادان و عوامل مدیریتی و اجرایی تعیین شد.

### **ابزار گردآوری اطلاعات**

ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسش‌نامه است. اول، پرسش‌نامه بازپاسخ که برای مدیران و هیئت‌های پایه‌گذار مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها ارسال شد و در آن با تدوین مقدمه‌ای، اصطلاحاتی چون چشم‌انداز، اهداف راهبردی، نقاط قوت و ضعف و روش پاسخ‌گویی توضیح داده شد. پس از دریافت پرسش‌نامه‌ها، عوامل و شاخص‌های خاص و اهمیت آنها به دست آمد. دوم، پرسش‌نامه بسته‌پاسخ که با استفاده از بررسی و نتایج پرسش‌نامه اول، تدوین و تنظیم شده است. بر این اساس، میزان تأثیرگذاری عوامل با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین برای تحلیل داده‌های گردآوری شده، نرم‌افزاری آماری اس.پی.اس.اس. (۱۸) مورد استفاده قرار گرفت.

با توجه به اینکه تمام مقادیر آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷۰ به دست آمده است (مؤمنی و قیومی، ۱۳۸۸: ۹۶)، بنابراین آلفای کرونباخ محاسبه شده برای بخش‌های مختلف پرسش‌نامه،

نشان می‌دهد که این ابزار از قابلیت اعتماد یا به‌گفته دیگر از پایایی لازم برخوردار است (جدول ۱).

جدول ۱. نتایج محاسبه آزمون کرونباخ پرسش‌نامه

عوامل	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
عوامل خارجی (بخش فرصت‌ها)	۱۰	۰/۸۸۴
عوامل خارجی (بخش تهدیدها)	۱۲	۰/۹۲۶
عوامل داخلی (بخش قوت‌ها)	۱۲	۰/۷۶۶
عوامل داخلی (بخش ضعف‌ها)	۱۲	۰/۸۲۹
کل	۴۶	۰/۸۵۲

اعتبار محتوای یک ابزار اندازه‌گیری به سؤال‌های تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال‌های پرسش‌نامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌هایی باشند که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را دارد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. به‌طور معمول افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه، اعتبار محتوای یک آزمون را تعیین می‌کنند. اعتبار محتوای این پرسش‌نامه نیز، مورد تأیید استادان راهنما و مشاور و چند نفر از افراد مطلع، از جمله دانشجویان دکترا و کارشناس ارشد مدیریت قرار گرفت و از اعتبار لازم اطمینان حاصل شد.

برای پرسش‌نامه این پژوهش سؤال‌هایی طراحی شد و پس از تحلیل عاملی، مقادیر اشتراک استخراجی همه گویه‌هایی که در هر دو وضعیت بیشتر از ۰/۵ بودند، در تحلیل باقی ماندند. مطابق با جدول ۲ شاخص آزمون KMO<sup>۱</sup> برای پرسش‌نامه برابر ۰/۷۵۵ است (بزرگتر از ۰/۶) که نشان می‌دهد تعداد نمونه‌ها کفایت لازم برای انجام پژوهش را دارند. همچنین با توجه اینکه مقدار Sig آزمون بارتلت<sup>۲</sup> کوچکتر از ۵ درصد (۰/۰۵) به‌دست آمد، بنابراین می‌توان گفت تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است.

در مجموع می‌توان گفت پرسش‌نامه با واریانس کل تبیین‌شده، از توانایی سنجش عوامل بیرونی و درونی در فضای مؤسسه‌های آموزشی غیرانتفاعی ایران برخوردار است. این امر نشان‌دهنده روایی سازه مناسب سؤال‌های پژوهش حاضر است.

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure  
2. Bartlett Test of Sphericity

جدول ۲. نتایج آزمون شاخص کفایت نمونه و بارتلت پرسش نامه

عوامل مطرح شده در پرسش نامه	آماره آزمون
KMO of Sampling Adequacy	۰/۷۵۵
Bartlett's Test of Sphericity	۱۸۴۵/۸۶۷
df	۳۸۴
Sig	۰/۰۰۰

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش ابتدا آزمون آماری برای بررسی تأثیرگذاری هر یک از عوامل شناسایی شده (شامل ۴۴ عامل اصلی) اجرا می‌شود، سپس از ترکیب ماتریس‌های EFE و IFE در قالب ماتریس واحد سوات استفاده می‌شود. بر این اساس تحلیل‌های به‌دست‌آمده، وضعیت رقابتی مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور بر اساس ماتریس SPACE تعیین خواهد شد و از این طریق می‌توان به پرسش‌های پژوهش حاضر پاسخ داد.

به‌منظور پاسخ به اولین سؤال پژوهش (مهم‌ترین عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر راهبردهای آموزش عالی غیرانتفاعی در کشور کدامند؟)، از آزمون آماری تی. برای بررسی و تحلیل عوامل شناسایی شده در پژوهش استفاده می‌شود. با اجرای این آزمون، تأثیرگذاری هر یک از عوامل شناسایی شده در چهار بُعد قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود. نتایج حاصل از اجرای آزمون تی. در جداول ۳ تا ۶ آورده شده است. همان‌طور که در این جداول ملاحظه می‌کنید، عوامل شناسایی شده پژوهش برای هر یک از چهار بُعد اصلی (در مجموع ۴۴ عامل)، همگی از عواملی هستند که برای ارزیابی استراتژیک مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی در ایران تأثیرگذارند و کلیه این عوامل مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

با انجام آزمون تی. در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی عوامل دوازده‌گانه مربوط به بُعد نخست، یعنی قوت‌ها مقدار Sig به‌دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ است ( $Sig < 0/05$ ) و از آنجایی که حد پایین و حد بالا مثبت و همچنین اختلاف میانگین و آماره تی. مثبت است، بنابراین عوامل دوازده‌گانه مربوط به بُعد نخست (قوت‌ها) در این پژوهش، برای مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور بالاتر از متوسط قرار داشته و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.



جدول ۳. نتایج حاصل از اجرای آزمون تی. برای بعد قوت‌ها

نتیجه آزمون در مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور	مقدار آزمون**					عوامل مربوط به بعد قوت‌ها
	اختلاف میانگین	معناداری دو طرفه	درجه آزادی	آماره تی.	انحراف معیار	
تأیید	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۸/۷۹۰	۰/۸۶۰	۳/۴۶۷ وجود استادان مجرب و متعهد در هیئت‌های مؤسس و امنای مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها
تأیید	۰/۹۵۰	۰/۰۰۰	۳۸۴	۸/۶۶۰	۰/۷۷۴	۵/۲۶۰ تلاش مسئولان مؤسسه و دانشگاه برای تأمین کیفیت مطلوب آموزشی
تأیید	۰/۴۳۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۶/۹۲۰	۰/۴۳۳	۴/۳۲۰ حمایت و پشتیبانی از نیروهای مبتکر و خلاق و ارائه خدمات و تسهیلات لازم
تأیید	۰/۹۶۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۴/۵۸۳	۰/۲۲۱	۳/۴۶۷ جذب کادر آموزشی با تجربه و خیره در سطح بالا برای تدریس با همکاری نزدیک استادان دانشگاه‌های منطقه
تأیید	۰/۸۸۸	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۲۳۹	۰/۹۱۱	۷/۲۹۰ ترسیم اهداف دقیق پیش رو بر اساس برنامه زمان‌بندی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت
تأیید	۰/۸۰۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۱۱۲	۰/۳۸۸	۷/۴۴۵ داشتن برنامه و هدف برای حوزه دانشجویی
تأیید	۰/۶۵۵	۰/۰۰۰	۳۸۴	۶/۸۲۴	۰/۶۷۴	۴/۷۳۵ تلاش برای توسعه مؤسسه و دانشگاه از لحاظ رشته‌های جدید
تأیید	۰/۴۳۰	۰/۰۰۰	۳۸۴	۴/۹۰۳	۰/۹۰۶	۶/۰۷۷ تدارک فضای آموزشی مناسب اعم از ملکی و استیجاری و امکانات و تجهیزات آموزشی
تأیید	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۸/۲۱۱	۰/۷۷۹	۶/۰۶۶ توسعه رشته‌های متنوع در سطح کارشناسی، کارشناسی ارشد و بالاتر
تأیید	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰	۳۸۴	۸/۹۴۴	۰/۸۰۳	۷/۴۸۰ داشتن دانشجویان علاقه‌مند و با انگیزه و مستعد
تأیید	۰/۶۴۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۳۹۶	۰/۶۸۴	۵/۷۵۰ استفاده از توان بخش خصوصی در احداث ساختمان و توسعه زیرساخت‌های مؤسسه و دانشگاه
تأیید	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۸/۶۲۹	۰/۶۳۳	۶/۴۸۰ دریافت تسهیلات بانکی و استفاده از توان مالی هیئت مؤسس

\* منظور sig است.

\*\* در سطح خطای ۰/۰۵ محاسبات انجام گرفته است.

جدول ۴. نتایج حاصل از اجرای آزمون تی. برای بُعد ضعفها

نتیجه آزمون در مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور	مقدار آزمون**					عوامل مربوط به بُعد ضعفها	
	اختلاف میانگین	معناداری دو طرفه	درجه آزادی	آماره تی.	انحراف معیار		
تأیید	۰/۶۲۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۳/۵۴۰	۰/۱۳۲	۵/۹۰۰	نحوه سیاست‌گذاری کلان که به‌عده نهادهای حکومتی و دولتی است (عدم استقلال لازم)
تأیید	۰/۴۹۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۳/۴۰۷	۰/۲۸۸	۷/۹۸۸	وابستگی مالی مؤسسه به درآمدهای ناچیز حاصل از شهریه دریافتی از دانشجویان (پایین‌بودن شهریه و بالابودن نرخ تورم)
تأیید	۰/۱۶۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۲/۶۰۳	۰/۵۲۰	۴/۳۲۰	مشکلات و تنگناهای فضای آموزشی مناسب و استاندارد
تأیید	۰/۱۱۱	۰/۰۰۰	۳۸۴	۵/۳۳۰	۰/۸۲۸	۹/۵۵۵	مشکلات و محدودیت‌های جذب هیئت علمی
تأیید	۰/۰۹۹	۰/۰۰۰	۳۸۴	۲/۸۳۴	۰/۴۹۲	۴/۷۶۷	کمبود و نارسایی معیشتی و رفاهی اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی
تأیید	۰/۱۰۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۶۱۱	۰/۸۳۰	۵/۹۰۷	عدم رعایت و فقدان وحدت رویه در مراکز عالی گوناگون و نیز عدم تبعیت از برخی سیاست‌های کلان
تأیید	۰/۶۰۹	۰/۰۰۰	۳۸۴	۱/۳۵۲	۰/۶۸۲	۴/۲۱۹	عدم یا کمبود اعتبارات پژوهشی و تحقیقی مؤسسات و دانشگاه‌ها
تأیید	۰/۲۳۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۶/۸۳۰	۰/۲۰۵	۸/۹۸۷	عدم موافقت با رشته‌های مورد نظر مؤسسه و دانشگاه برای توسعه و راه‌اندازی
تأیید	۰/۲۰۶	۰/۰۰۰	۳۸۴	۴/۰۹۹	۰/۹۳۹	۳/۹۹۹	ضعف در برقراری ارتباط بین‌المللی برای استفاده مناسب از منابع و امکانات آموزشی
تأیید	۰/۴۲۰	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۰۲۱	۰/۲۱۹	۸/۴۹۳	عدم تحویل زمین برای گسترش فضاهای آموزشی و... از طریق سازمان‌های مربوطه
تأیید	۰/۲۹۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۶۱۰	۰/۷۶۴	۵/۶۸۴	کمبود مالی ناشی از تعداد کم دانشجویان در برخی مؤسسه‌ها
تأیید	۰/۴۰۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۲/۴۵۳	۰/۲۳۹	۵/۸۶۳	عدم انگیزه سرمایه‌گذاری در بخش آموزش عالی در قالب غیر انتفاعی - غیر دولتی

\* منظور Sig است. \*\* در سطح خطای ۰/۰۵ محاسبات صورت گرفته است.

با انجام آزمون تی. در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی عوامل دوازده‌گانه مربوط به بُعد دوم؛ یعنی ضعفها، مقدار Sig به‌دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ است ( $Sig < 0/05$ ) و از آنجایی که حد پایین و حد بالا مثبت بوده و همچنین اختلاف میانگین و آماره تی. نیز مثبت است، بنابراین

عوامل دوازده‌گانه شناسایی شده مربوط به بُعد دوم (ضعف‌ها) در این پژوهش، برای مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور بالاتر از متوسط قرار داشته و همگی مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. نتایج حاصل از اجرای آزمون تی. برای بُعد فرصت‌ها

دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور نتیجه آزمون در مؤسسه‌ها و	مقدار آزمون**						عوامل مربوط به بُعد فرصت‌ها
	اختلاف میانگین	معنی داری دو طرفه	درجه آزادی	آماره تی.	انحراف معیار	میانگین	
تأیید	۰/۳۵۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۴/۷۴۴	۰/۷۶۴	۴/۵۹۲	وجود زمینه‌های مناسب فرهنگی اجتماعی برای گسترش آموزش عالی و توانمندسازی
تأیید	۰/۹۳۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۶/۰۹۹	۰/۱۰۹	۷/۱۱۵	برخوردراری از فضا، زمین و محیط مساعد برای فعالیت‌های علمی و آموزشی
تأیید	۱/۷۶۷	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۵۲۰	۰/۷۸۶	۷/۵۶۱	وجود پتانسیل بالای علمی و صنعتی کشور
تأیید	۱/۴۳۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۹/۹۰۹	۰/۹۰۵	۴/۱۳۸	وجود دانشگاه‌های مادر و جامع در نزدیکی مؤسسه و دانشگاه
تأیید	۰/۶۵۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۱۰/۵۳۰	۰/۹۴۵	۶/۸۳۸	وجود زمینه مساعد فرهنگی برای حمایت‌های مردمی از توسعه آموزش عالی
تأیید	۲/۵۷۸	۰/۰۰۰	۳۸۴	۹/۸۰۷	۰/۶۰۷	۵/۲۳۸	زیاد بودن متقاضیان آموزش عالی و نیروی انسانی مستعد و رفع نیاز آنها
تأیید	۳/۱۳۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۹/۴۳۰	۰/۵۲۲	۵/۰۳۸	وجود اعضای هیئت علمی با کیفیت و معتبر در منطقه و کشور
تأیید	۱/۹۹۶	۰/۰۰۰	۳۸۴	۹/۶۷۵	۰/۶۵۵	۶/۶۲۳	حمایت دولت از مؤسسه‌های واجد شرایط (سیاست آموزش عالی در توسعه کمی)
تأیید	۱/۳۸۰	۰/۰۰۰	۳۸۴	۵/۲۳۴	۰/۹۸۲	۵/۳۸۴	سرمایه‌گذاران علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در امور قابل واگذاری به بخش خصوصی
تأیید	۰/۸۷۹	۰/۰۰۰	۳۸۴	۸/۶۶۰	۰/۶۰۹	۵/۵۵۳	استقرار مؤسسه و دانشگاه در نزدیکی مرکز استان و نزدیکی شهرهای بزرگ

\* منظور Sig است. \*\* در سطح خطای ۰/۰۵ محاسبات صورت گرفته است.

با انجام آزمون تی. در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی عوامل ده‌گانه مربوط به بُعد سوم؛ یعنی فرصت‌ها، مقدار Sig به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ است ( $Sig < 0.05$ ) و از آنجایی که حد پایین و حد بالا مثبت و همچنین اختلاف میانگین و آماره تی. مثبت است، بنابراین عوامل ده‌گانه مربوط به بُعد سوم (فرصت‌ها) در این پژوهش، برای مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور بالاتر از متوسط قرار داشته و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

**جدول ۶. نتایج حاصل از اجرای آزمون تی. برای بُعد تهدیدها**

نتیجه آزمون در مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور	مقدار آزمون <sup>۳۰</sup>					عوامل مربوط به بُعد تهدیدها	
	اختلاف میانگین	معناداری دو طرفه	درجه آزادی	آماره تی.	انحراف معیار		
تأیید	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۵/۵۶۹	۲/۰۶۲	۴/۰۰۷	صدر بی‌رویه مجوز برای توسعه و تأسیس مؤسسه‌های جدید بدون توجه به قابلیت‌های محلی و منطقه‌ای
تأیید	۰/۹۵۰	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۴۶۱	۱/۵۳۱	۵/۹۲۲	میزان شهریه‌های کم دانشجویی و بالا بودن هزینه‌های مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها (عدم همخوانی درآمد با هزینه)
تأیید	۰/۴۳۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۵/۱۳۰	۱/۷۰۰	۵/۹۳۰	کمبود تجهیزات، امکانات فیزیکی و رفاهی کافی برای دانشجویان
تأیید	۰/۹۶۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۴/۰۶۱	۴/۱۳۸	۴/۰۶۹	سیاست‌های انبساطی مربوط به جذب دانشجو در دانشگاه‌های آزاد، پیام نور، علمی کاربردی و...
تأیید	۰/۸۸۸	۰/۰۰۰	۳۸۴	۹/۵۳۰	۲/۸۳۸	۵/۴۳۰	ناکافی بودن حمایت‌های مالی و حقوقی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری از توسعه کیفی آموزش عالی غیر انتفاعی
تأیید	۰/۸۰۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۴/۷۰۰	۲/۲۳۸	۶/۲۰۰	جذب استادان نخبه و مجرب و سطح بالا در دانشگاه‌های دولتی و استفاده از اساتید سطح پایین در مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها
تأیید	۰/۶۵۵	۰/۰۰۰	۳۸۴	۷/۶۸۰	۲/۰۳۸	۶/۰۳۰	عدم اعطای مجوز راه‌اندازی و توسعه رشته‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد به مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها و سایر رشته‌های درخواستی برای گسترش و توسعه
تأیید	۰/۴۳۰	۰/۰۰۰	۳۸۴	۸/۸۶۵	۲/۶۲۳	۴/۰۷۶	نامشخص بودن سیاست‌های وزارت علوم و تحقیقات و فناوری در مورد مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی
تأیید	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	۳۸۴	۵/۵۲۲	۲/۳۸۵	۷/۵۴۰	جذب دانشجویان نخبه و مستعد در دانشگاه‌های دولتی و هدایت دانشجویان ضعیف به مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی
تأیید	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰	۳۸۴	۲/۵۶۴	۲/۵۵۴	۵/۹۰۱	احتمال کاهش داوطلبان ورود به دانشگاه به دلیل کاهش رشد جمعیت
تأیید	۰/۶۴۴	۰/۰۰۰	۳۸۴	۹/۷۹۵	۲/۰۶۲	۶/۸۶۵	صدر بی‌رویه مجوز برای توسعه و تأسیس مؤسسه‌های جدید بدون توجه به قابلیت‌های محلی و منطقه‌ای
تأیید	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰	۳۸۴	۶/۷۷۰	۱/۵۳۱	۴/۵۴۰	میزان شهریه‌های کم دانشجویی و بالا بودن هزینه مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها (عدم همخوانی درآمد با هزینه)

\* منظور Sig است. \*\* در سطح خطای ۰/۰۵ محاسبات صورت گرفته است.

با انجام آزمون تی. در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی عوامل ده‌گانه مربوط به بُعد چهارم؛ یعنی تهدیدها، مقدار Sig به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ است ( $\text{Sig} < 0/05$ ) و از آنجایی که حد پایین و حد بالا مثبت و همچنین اختلاف میانگین و آماره تی. مثبت است، بنابراین عوامل ده‌گانه مربوط به بُعد چهارم (تهدیدها) در این پژوهش، برای مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی کشور بالاتر از متوسط قرار داشته و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (وضعیت رقابتی و راهبردی نظام آموزش عالی غیر انتفاعی در کشور چگونه است؟)، ابتدا از ترکیب ماتریس‌های EFE و IFE در قالب ماتریس واحد سوات استفاده می‌شود. سپس بر اساس تحلیل‌های به دست آمده، وضعیت رقابتی مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی کشور بر اساس ماتریس SPACE تعیین خواهد شد.

هنگام ارزیابی عوامل محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) به هر بیست و چهار عامل مورد نظر، بر اساس ماتریس IFE و درجه اهمیت (۴-۱) و امتیاز موزون (۱۰-۱) امتیازی داده شد که امتیاز کسب شده برای ارزیابی نقاط قوت ۶/۷۶ بوده است و این رقم، نشان می‌دهد مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی در ایران، در ارزیابی محیطی داخلی خود از نقاط قوتی برخوردار هستند (حد متوسط ۵/۵). در این بخش نتایج نشان می‌دهد، نقاط ضعف با امتیاز بالایی برای مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی کشور وجود دارد؛ به این معنا که در مقابل قوت‌ها، ضعف‌های بالایی مشاهده می‌شود.

همچنین عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در بیست عامل بر اساس ماتریس EFE مورد ارزیابی قرار گرفتند که امتیاز کسب شده برای ارزیابی فرصت‌ها ۷/۰۵ بوده است و نشان می‌دهد که مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی ایران در محیط خارجی خود از فرصت‌های بسیاری برخوردار هستند. در این بخش نتایج نشان می‌دهد تهدیدها دارای امتیاز پایینی است؛ به این معنا که فرصت‌های مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی کشور در مقایسه با تهدیدهای آنها بیشتر است.

با توجه به تحلیل‌های انجام گرفته، چهار دسته ترکیب اصلی از راهبردها پدید آمده است که در قالب ماتریس سوات قرار می‌گیرد. توضیحات هر دسته در جدول ۷ آورده شده است. در این جدول که عصاره این پژوهش به شمار می‌رود، مهم‌ترین راهبردهای پیشنهاد شده برای ترکیبات مختلف استراتژی‌های چهارگانه اصلی از نتایج پژوهش استخراج و ارائه شده است.

جدول ۷. ترکیب چهار دسته راهبردهای اصلی در چارچوب ماتریس سوات (EFE + IFE)

ماتریس	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
<p><b>ماتریس IFE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود استادان مجرب و متعهد در هیئت‌های مؤسس و امنای مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها؛</li> <li>- جذب کادر آموزشی با تجربه برای تدریس با همکاری نزدیک استادان دانشگاه‌های منطقه؛</li> <li>- ترسیم اهداف دقیق پیش رو بر اساس برنامه‌ی زمان‌بندی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت؛</li> <li>- تلاش برای توسعه‌ی مؤسسه و دانشگاه از لحاظ رشته‌های جدید؛</li> <li>- تدارک فضای آموزشی مناسب اعم از ملکی و استیجاری و امکانات و تجهیزات آموزشی؛</li> <li>- داشتن دانشجویان علاقه‌مند و با انگیزه و مستعد؛</li> <li>- استفاده از توان بخش خصوصی در توسعه‌ی مؤسسه؛</li> <li>- زیرساخت‌های مؤسسه و دانشگاه؛</li> <li>- دریافت تسهیلات بانکی و استفاده از توان مالی هیئت مؤسس؛</li> <li>- تلاش مسئولان مؤسسه و دانشگاه برای تأمین کیفیت مطلوب آموزشی.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نحوه‌ی سیاست‌گذاری کلان مؤسسه‌ها (عدم استقلال لازم)</li> <li>- وابستگی مؤسسه به درآمد ناچیز شهریه؛</li> <li>- مشکلات و تنگناهای فضای آموزشی؛</li> <li>- مشکلات و تنگناهای جذب هیئت علمی؛</li> <li>- نارسایی معیشتی و رفاهی اعضای هیئت علمی؛</li> <li>- عدم وحدت رویه در اجرای سیاست‌های کلان؛</li> <li>- عدم یا کمبود اعتبارات مطالعاتی و پژوهشی مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها؛</li> <li>- عدم موافقت با رشته‌های مورد نظر مؤسسه و دانشگاه برای توسعه و راه‌اندازی؛</li> <li>- ضعف در برقراری ارتباط بین‌المللی برای استفاده مناسب از منابع و امکانات آموزشی؛</li> <li>- کمبود مالی ناشی از تعداد کم دانشجویان در برخی مؤسسه‌ها؛</li> <li>- عدم انگیزه سرمایه‌گذاری در بخش آموزش عالی در قالب غیر انتفاعی - غیر دولتی.</li> </ul>	<p><b>ماتریس EFE</b></p>
<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود زمینه‌های مناسب فرهنگی اجتماعی برای گسترش آموزش عالی و توانمندسازی؛</li> <li>- برخورداری از فضا، زمین و محیط مساعد برای فعالیت‌های علمی و آموزشی؛</li> <li>- وجود پتانسیل بالای علمی و صنعتی کشور؛</li> <li>- وجود دانشگاه‌های مادر و جامع در نزدیکی مؤسسه و دانشگاه؛</li> <li>- زیادبودن متقاضیان آموزش عالی و نیروی انسانی مستعد و رفع نیاز آنها؛</li> </ul>	<p><b>راهبردهای تهاجمی یا توسعه (SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب دانشجویان بیشتر با توجه به زمینه‌های مناسب فرهنگی و اجتماعی؛</li> <li>- تلاش برای جذب دانشجویان بیشتر با استفاده از پتانسیل بالای علمی و آموزشی و فضا و امکانات؛</li> <li>- تلاش هیئت امنای و هیئت مؤسس مجرب برای گسترش و توانمندسازی مؤسسه‌ها با توجه به زمین‌های فرهنگی و اجتماعی؛</li> <li>- تلاش مسئولان مؤسسه برای تأمین کیفیت مطلوب آموزشی با کمک‌گیری از دانشگاه‌های مادر نزدیک به مؤسسه؛</li> </ul>	<p><b>راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بهبودبخشی فضا و امکانات با توجه به قابلیت‌های منطقه؛</li> <li>- بهبودبخشی هرم هیئت علمی با توجه به وجود اعضای هیئت علمی با کفایت در منطقه و کشور؛</li> <li>- جذب دانشجویان با نمره ورودی بالا با استفاده از تدوین برنامه‌ی درسی مورد نیاز بازار کار و بهبود هرم هیئت علمی؛</li> <li>- تلاش برای بهبود سیاست‌گذاری کلان با توجه به وجود زمینه‌های مناسب فرهنگی گسترش آموزش عالی؛</li> <li>- ارتقای جذب اعضای هیئت علمی به لحاظ وجود اعضای هیئت علمی با کیفیت و معتبر در منطقه؛</li> </ul>

ادامه جدول ۷. ترکیب چهار دسته راهبردهای اصلی در چارچوب ماتریس سوات (EFE + IFE)

فرصتها (O)	راهبردهای تهاجمی یا توسعه (SO)	راهبردهای محافظه کارانه (WO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود زمینه مساعد فرهنگی برای حمایت‌های مردمی از توسعه آموزش عالی؛</li> <li>- وجود اعضای هیئت علمی با کیفیت و معتبر در منطقه و کشور؛</li> <li>- حمایت دولت از مؤسسه‌ها واجد شرایط (سیاست آموزش عالی در توسعه کمی)؛</li> <li>- تدوین برنامه‌های تحصیلی و درسی مبتنی بر نیاز بازار کار در کشور؛</li> <li>- استقرار مؤسسه و دانشگاه در نزدیکی مرکز استان و نزدیکی شهرهای بزرگ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جذب کادر آموزشی با تجربه و خیره با وجود اعضای هیئت علمی با کیفیت منطقه؛</li> <li>- ترسیم اهداف دقیق پیش رو و زمان‌بندی شده با توجه به زمینه‌های مناسب فرهنگی، اجتماعی تلاش برای توسعه مؤسسه از لحاظ رشته جدید با تدوین برنامه‌های درسی مبتنی بر بازار کار کشور.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد وحدت رویه در اجرای سیاست‌های کلان با استفاده از تجارب دانشگاه‌های مادر در منطقه؛</li> <li>- ارتقای امکانات آموزشی به لحاظ وجود متقاضیان مستعد ادامه تحصیل؛</li> <li>- تأمین امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی با استفاده از امکانات منطقه؛</li> <li>- بالابردن درآمد مؤسسه با ایجاد فضای جذب بیشتر متقاضیان آموزش عالی.</li> </ul>
تهدیدها (T)	استراتژی‌های رقابتی (ST)	راهبردهای تدافعی (WT)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صدور بی‌رویه مجوز برای توسعه و تأسیس مؤسسه‌های جدید، بدون توجه به قابلیت‌های محلی و منطقه‌ای؛</li> <li>- میزان شهریه‌های کم دانشجویی و بالابودن هزینه مؤسسه‌ها؛</li> <li>- کمبود تجهیزات، امکانات فیزیکی و رفاهی کافی برای دانشجویان؛</li> <li>- ناکافی بودن حمایت‌های مالی و حقوقی وزارت علوم از توسعه کیفی مؤسسه‌های غیر انتفاعی؛</li> <li>- جذب استادان نخبه و مجرب و در سطح بالا در دانشگاه‌های دولتی؛</li> <li>- نامشخص بودن سیاست‌های وزارت علوم و تحقیقات و فناوری در مورد مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی؛</li> <li>- احتمال کاهش داوطلبان ورود به دانشگاه، به دلیل کاهش رشد جمعیت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تلاش مسئولان مؤسسه برای تأمین کیفیت مطلوب آموزشی، به منظور رقابت با دانشگاه‌های آزاد، پیام نور و...؛</li> <li>- تلاش هیئت امنای مؤسسه‌ها برای جذب حمایت‌های مالی و حقوقی وزارت علوم برای توسعه کیفی مؤسسه‌ها؛</li> <li>- برنامه زمان‌بندی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت برای مقابله با عدم همخوانی در آمد با هزینه؛</li> <li>- جذب کادر آموزشی با تجربه در سطح بالا برای تدریس با همکاری نزدیک استادان دانشگاه‌های منطقه، به منظور اخذ مجوز راه‌اندازی تحصیلات تکمیلی؛</li> <li>- تلاش برای توسعه مؤسسه و دانشگاه از لحاظ رشته‌های جدید برای کسب در آمد بیشتر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتقای فضای آموزشی برای مقابله با دانشگاه‌های رقیب؛</li> <li>- ارتقای جذب اعضای هیئت علمی، به منظور اخذ مجوز تحصیلات تکمیلی؛</li> <li>- وحدت رویه در اجرای سیاست‌های کلان به لحاظ جلب نظر متقاضیان آموزش عالی با وجود دانشگاه‌های رقیب؛</li> <li>- توجه به نیازهای معیشتی و رفاهی اعضای هیئت علمی، به منظور حفظ آنان با توجه به ایجاد بی‌رویه مؤسسه‌های غیر انتفاعی در منطقه؛</li> <li>- کاهش وابستگی مؤسسه به درآمد ناچیز شهریه با توجه به عدم همخوانی درآمد با هزینه؛</li> <li>- تلاش در بهبود ارتباطات بین‌المللی، به دلیل کاهش تهدید کمبود دانشجویی سال‌های آتی.</li> </ul>

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پاسخ‌گویی مناسب به افزایش تقاضا برای ورود به آموزش عالی با استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود و حمایت از مشارکت‌های مردمی، یکی از تکالیف دولت در طول برنامه سوم و چهارم توسعه قلمداد شده است. همسو با این تکلیف، رشد قابل ملاحظه‌ای در ایجاد ظرفیت دانشجویی طی دهه گذشته مشاهده می‌شود. این امر لزوم توجه به ارزیابی موقعیت مؤسسه‌های آموزش عالی غیرانتفاعی و تعیین راهبرد مناسب آنان را تبیین می‌کند. پژوهش پیش رو، در این راستا تلاش کرد تا با طرحی جامع و متکی به داده‌های گردآوری شده از جامعه آماری گسترده پژوهش، مهم‌ترین عوامل اثرگذار داخلی و خارجی را در استراتژی‌های مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی ایران بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. این کار با استفاده از آزمون‌های آماری متناسب و همچنین با به‌کارگیری از مهم‌ترین ماتریس‌های تحلیل استراتژیک انجام گرفت. پس از شناسایی و تأیید مهم‌ترین عوامل، از ترکیب دیدگاه‌های محیطی در قالب ماتریس موجود (جدول ۷) بهره‌گیری شد که در آن، از رویکردهایی استفاده شده است که در جدول ۸ مشاهده می‌شود.

جدول ۸. کاربرد ترکیب دیدگاه‌های چهارگانه محیطی در تحلیل‌های راهبردی برای نظام آموزش عالی غیرانتفاعی در ایران

ترکیبات استراتژی‌های چهارگانه و کاربردهای آنها در تجزیه و تحلیل راهبردی	
<p><b>استراتژی SO:</b> در اجرای استراتژی‌های SO، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی، از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کند.</p>	<p><b>استراتژی ST:</b> شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.</p>
<p><b>استراتژی WO:</b> هدف از استراتژی WO این است که با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج، بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به‌سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از آنها بهره‌برداری کند.</p>	<p><b>استراتژی WT:</b> سازمان‌هایی که استراتژی WT را به‌اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این استراتژی، کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت.</p>



تجزیه و تحلیل داده‌ها در ارزیابی عوامل محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در بیست و چهار عامل، نشانگر این است مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی ایران، در ارزیابی محیطی داخلی خود از نقاط قوت برخوردار هستند. به علاوه نتایج نشان می‌دهد، نقاط ضعف مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی کشور امتیاز بالایی دارند و در مقابل قوت‌ها و ضعف‌های بالایی هم به چشم می‌خورد. همچنین ارزیابی عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در بیست عامل شناسایی شده، نشانگر این است که مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی ایران از فرصت‌های بسیاری در محیط خارجی خود برخوردارند. در این بخش نتایج نشان می‌دهد تهدیدها امتیاز پایینی دارند؛ به این معنا که فرصت‌های مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی کشور در مقایسه با تهدیدهای آنها بیشتر است. در مطالعات مختلفی از چارچوب تحلیلی سوات، برای برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی استفاده شده که رویکرد پژوهش حاضر نیز، مبتنی بر این دیدگاه بوده است؛ از جمله این مطالعات می‌توان به مواردی چون، ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹؛ حاجی‌پور و سلطانی، ۱۳۸۷؛ اکبریان و نجفی، ۱۳۸۸؛ توحیدی و همکاران (۲۰۱۰)، اشاره کرد.

در چنین موقعیت و مسیر روشن، مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیرانتفاعی با توجه به زمینه‌های هموار و مساعدی که در کشور وجود دارد، نیازمند تدوین استراتژی‌های مؤثر برای پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود با افق دید بلندمدت برای رسیدن به اهداف و تحقق مأموریت سازمان خود هستند. اگر این برنامه‌ریزی برای هر کدام از مؤسسه‌ها و دانشگاه‌ها به درستی انجام شود، توانمندی‌های موجود افزایش یابد و از فرصت‌های بالقوه موجود بهره‌گیری شود، شاهد تحقق اهداف مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی در نظام آموزش عالی کشور و رشد و تعالی کمی و کیفی آنها خواهیم بود.

در الگوی پیشنهادی طیبی (۱۳۸۹) که به ارائه چارچوبی برای برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی ایران پرداخته است، پنج مرحله پیشنهاد شده است که پژوهش حاضر مبتنی بر مرحله دوم آن، یعنی برنامه‌ریزی در آموزش عالی است. در این بخش با تحلیل جامع محیطی، استراتژی‌ها و برنامه‌های کاربردی تدوین و ارائه می‌شود. در پژوهش حاضر نیز، ترکیب استراتژی‌ها با اتکا به تحلیل‌های میدانی در چهار بُعد کلیدی ارائه شده است. همچنین ضیایی (۱۳۸۲) در پژوهش خود به ضرورت بازنگری و طراحی ساختارهای مناسب در آموزش عالی پرداخته که بر این اساس، پژوهش حاضر در بخش‌های تحلیلی خود در قالب چند عامل، مواردی را برای ارتقای آموزش عالی در این حوزه پیشنهاد کرده است. یکی از نکات برجسته یافته‌های

پژوهش حاضر، پرداختن به نقش بُعد سرمایه انسانی است که در قالب پیشینه پژوهش مورد اشاره قرار گرفته است.

حاجی پور و سلطانی (۱۳۸۷) در بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی، ضمن ارائه عوامل و حوزه‌های اصلی آن، بر بعد منابع انسانی تأکید ویژه دارند و در چند سرفصل به آن اشاره کرده‌اند، به همین ترتیب پژوهش حاضر هم در قالب نقش کلیدی استادان و اعضای هیئت علمی در بخش‌های مختلف تحلیل عوامل، آن را مورد اشاره و تأکید قرار داده است.

پژوهشگران بعدی با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌توانند در رابطه با چگونگی تدوین استراتژی‌های متناسب با محیط مؤسسه‌ها و دانشگاه‌های غیر انتفاعی کشور و همچنین نحوه کسب و حفظ مزیت رقابتی در این حوزه، به مطالعات مفید و ارزشمندی بپردازند که نتایج آن برای حوزه آموزش عالی کشور بسیار سودمند و کاربردی خواهد بود. در ادامه پیشنهادهای نظری متناسب ارائه می‌شود:

- طراحی الگویی جامع برای تبیین نقش سرمایه انسانی در ارتقای نظام آموزش عالی ایران؛
- ارائه چارچوبی برای مرجعیت علمی در حوزه‌های مختلف علمی نظام آموزش عالی ایران؛
- تبیین جایگاه توسعه منابع انسانی در برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی با تأکید بر مؤسسه آموزشی و پژوهشی غیر انتفاعی در کشور؛
- مطالعه تطبیقی برنامه‌های راهبردی نظام آموزش عالی ایران با سایر کشورها، به‌ویژه کشورهای جنوب غرب آسیا (منا).

## منابع

- اکر، د. (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک بازار*، ترجمه حسین صفرزاده و علی اکبر فرهنگی. تهران: انتشارات کتاب پوش.
- اکبریان، م.؛ نجفی، ا. (۱۳۸۸). همراستاسازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد. *نشریه مدیریت صنعتی*، ۱ (۲): ۳۴-۱۹.
- بدری، ص.؛ رهبری زاده، م.ح. (۱۳۸۷). تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی. *فریند مدیریت و توسعه*، ۲۱ (۱): ۸۷-۶۰.
- برایسون، ج. ام. (۱۳۸۳). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی*. ترجمه عباس منوریان. تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

- توسلی، غ. (۱۳۸۶). *جامعه‌پذیری آموزش: گذشته، حال و آینده*. تهران: انتشارات علوم.
- جنتی فر، م. (۱۳۷۸). دانشگاه آزاد اسلامی و گسترش کمی و کیفی نظام آموزش عالی، خلاصه مقالات *اولین اجلاس بررسی عملکرد و خدمات دانشگاه آزاد اسلامی*.
- حاجی پور، ب.؛ سلطانی، م. (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع). *اندیشه مدیریت*، ۲ (۱): ۲۲۴-۱۸۳.
- دیوید، ف. (۱۳۸۴). *خلاصه مدیریت استراتژیک (مفاهیم و یافته‌ها)*، ترجمه وجه‌اله قربانی‌زاده، چاپ اول. تهران: انتشارات سازمان بسیج دانشجویی.
- دیوید، ف. (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ ششم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، ف. آر. (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ هفتم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روشن، ا. (۱۳۸۹). *بهبه‌یابی ظرفیت پذیرش دانشجو در دانشگاه‌های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*.
- شجاعی، م.؛ ابراهیمی، ا.؛ سلیلی، س. (۱۳۹۲). *چارچوبی تلفیقی جهت تدوین استراتژی در مؤسسه آموزش عالی آزاد راشد*. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۵ (۹): ۳۰-۵.
- شهاب‌فرد، ز.؛ عرب‌مختاری، ر.؛ رجایی پور، س. (۱۳۸۸). *میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه آزاد خوراسگان و دانشگاه اصفهان*. *فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی*، ۶ (۲۱): ۱۳۶-۱۱۷.
- ضیایی، م. (۱۳۸۲). *ضرورت بازنگری و طراحی مجدد ساختار سازمانی مؤسسات آموزشی و پژوهشی*. *فرهنگ مدیریت*، ۱ (۴): ۱۳۷-۱۱۱.
- طییبی، س. ج. (۱۳۸۹). *ارائه الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک برای نظام آموزش عالی ایران*. *نامه آموزش عالی*، ۳ (۹): ۶۱-۴۷.
- طییبی، س. ج. (۱۳۷۴). *نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه کتابخانه‌های دانشگاهی*. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی*، ۱۰ (۱): ۴۰-۱۹.
- مهرگان، م. و دهقان نیری، م. (۱۳۸۸). *مدل راهبردی ارزیابی مؤسسات آموزش عالی*. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی*، ۱۵ (۲): ۷۹-۵۵.
- مؤمنی، م. و قیومی، ع. (۱۳۸۶). *تحلیل داده‌های آماری با استفاده از SPSS*. تهران: انتشارات کتاب نو.

ناظمی، ش.؛ فتحی، ع. و دیده‌خانی، ح. (۱۳۸۹). به‌کارگیری مدل ترکیبی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل سوات در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی. *مجله دانش و فناوری*، ۱ (۳): ۹۶-۷۶.

Asch, D. C. (1995). *Managing Strategy*. Palgrave, Macmillan.

Beer, M.; Eisenstat, R.A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 29-40.

Clarke, G. (1997). Reassessing Resource Allocation Strategies in higher education: methods for analysis. *International journal of educational management*, 11 (6): 286-292.

Crittenden, V.L., Crittenden, W.F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51(4): 301-309.

Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*. Harvard Business Press.

Maat, S.M.B. & Zakaria, E. (2010). The Learning Environment, Teachers Factor and Student Attitude towards Mathematics amongst Engineering Technology Student. *International Journal of Academic Research*, 2 (2): 16-20.

Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45 (2): 119-134.

Roshan, A. R. (2004). Customer-orientated University, *Higher Education Bulletin*, 4: 4-5.

Tilak, J.B.G. (2001). Higher Education in Developing countries, *Minera*, 38 (2): 233-240.

Tilak, J.B.G. (1991). Privatization of Higher Education, *prospects*, 21 (2): 227-239.

Tohidi, H., Jafari, A., Azimi, A. (2010). Strategic planning in Iranian educational organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2): 3904-3908.

Yang, L., Guohui, S. and Eppler, M.J. (2008). *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation*. ICA Working Paper. DOI:10.4337/9781849807289.00015.