

کاوشی بر مدل تدوین استراتژی بر اساس مدل SOAR

وحید خاشعی^۱، امیر اصلانی افراشته^۲

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۱/۰۷

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۱۵

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، کاوشی بر مدل تدوین استراتژی در آموزش عالی و دانشگاه‌ها است. روش تحقیق در این پژوهش از نظر نوع، کیفی و از نظر گردآوری داده، توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش، اساتید و کارشناسان دانشکده‌های دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر و نمونه آماری، اساتید و کارشناسان دانشکده منابع طبیعی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر است. برای جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش از دو روش اسنادی و میدانی (مصاحبه) استفاده گردیده است. به منظور تدوین استراتژی این بخش از چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده است. این چارچوب از چهار مرحله تشکیل شده که در مرحله شروع، بیانیه دانشکده تعیین گردیده و بعد از آن در مرحله ورودی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی آورده شده است. سپس در مرحله تطبیق و توسعه به جای استفاده از ماتریس SWOT از مدل استراتژیک SOAR به منظور تعیین نقاط قوت، فرصت، آرمان‌ها و نتایج استفاده شده است. در پایان در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، گزینه‌های مختلف استراتژی شناسایی شده در مرحله تطبیق و مقایسه، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های این پژوهش «استفاده از حمایت دانشگاه جهت انجام پژوهش‌های مرتبط با نیاز منطقه» به عنوان بهترین استراتژی برای دانشکده مورد مطالعه انتخاب شد.

واژگان کلیدی: چارچوب جامع تدوین استراتژی، بیانیه مأموریت، مدل استراتژیک SOAR،

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (khashei@atu.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول، Amir.aslani@atu.ac.ir)

مقدمه

پیچیدگی و سرعت تغییرات در جامعه کنونی جهان، متصدیان جوامع را وامی‌دارد تا سیاست‌ها و برنامه‌هایی ارائه کنند که با شرایط معاصر تناسب داشته باشند (عارفی، ۱۳۸۴: ۳۰). در دنیای متلاطم امروزی که تغییرات محیطی، رشدی شتابان را به نمایش گذاشته است، مدیریت سازمان‌های گوناگون، دیگر با عنایت به شرایط یکنواخت، موضوعیت پیدا نمی‌کند (زمردیان، ۱۳۷۷). بلکه نیازمند آن است تا با رویکردی جامع، عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان را در نظر بگیرند. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند به صورت مدون و منظم کلیه عوامل محیطی و داخلی سازمان را در راستای دیدگاهی آینده‌نگر در نظر بگیرند. استراتژی یا راهبرد، بهترین پیش‌نگری در خصوص نحوه توسعه و تکامل رقابت در صنعت و چگونگی توسعه و تکامل شرکت متناسب با آن، به منظور کسب مزیت رقابتی است (بارنی و همکاران^۱، ۱۳۹۴).

همگام با سازمان‌های صنعتی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه جوامع ایفا می‌کنند و محیط‌های دانشگاهی می‌بایست در راستای ایجاد رقابتی سازنده در امر پژوهش با سایر دانشگاه‌ها به برنامه‌ریزی استراتژیک به خصوص در بخش پژوهشی خود، روی بیاورند، بنابراین ضروری است تا محیط دانشگاهی با در نظر گرفتن کلیه عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه با اتخاذ دیدگاهی استراتژیک، عمل نماید. در این میان دانشکده منابع طبیعی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر از جمله دانشکده‌های تخصصی در حوزه مسائل دریایی هست که در امر پژوهش همواره با سایر دانشکده‌های این رشته در کشور به دنبال کسب مزیت رقابتی است و در راستای کسب مزیت رقابتی می‌بایست به منظور رسیدن به اهداف و چشم‌انداز، کلیه عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر این فرایند در نظر گرفته شود.

به منظور تدوین استراتژی دانشکده منابع طبیعی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر از چارچوبی تحت عنوان چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده است (اعرابی،

1. Barney & et al

۳:۱۳۸۵)، با این تفاوت که در این تحقیق به جای ماتریس^۱ SWOT که نسبتاً قدیمی است، سعی شده تا از ترکیب مدل SOAR^۲ (یکی از مدل‌های نسبتاً جدید در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک) با فرایند جامع تدوین استراتژی در مرحله تطبیق و توسعه استفاده شود و به ارزیابی و اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخاب‌شده با توجه به عناصر اصلی این مدل (شامل قوت، ضعف، آرمان و نتایج) پرداخته شود، پژوهش حاضر از این جهت جنبه نوآوری دارد.

مدل SOAR همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است تا تمام ذی‌نفعان را در همه سطوح در برگیرد. این مدل که در پژوهش حاضر نیز از آن استفاده شده است همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است تا تمام ذی‌نفعان را در همه سطوح در برگیرد و آن بخش از کارمندان و ذی‌نفعان را دربر می‌گیرد که تاکنون بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار نمی‌آمدند (خاوریان و همکاران، ۱۳۱-۱۳۰: ۱۳۹۲). روش جمع‌آوری اطلاعات برای تدوین استراتژی پژوهش حاضر از طریق مطالعات کتابخانه‌ای در زمینه شرایط و ویژگی‌های کلی دانشکده‌های فعال در حوزه دریا و همچنین تکمیل پرسشنامه و انجام مصاحبه با اساتید و اعضای هیئت علمی این دانشکده و نیز سایر مسئولین دانشکده در این دانشگاه به دست آمده است.

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک. در سنوات اخیر با تغییرات شگرف آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان، در درازمدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌هایی مناسب‌تر نشان می‌دهد. از این رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک و جامع به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح شده است. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت می‌تواند جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد (الوانی، ۵۶: ۱۳۹۱). کوین بیان می‌کند که برای سازمان‌ها در صورت فقدان استراتژی هیچ نوع دستورالعملی برای کاوش فرصت‌های

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats
2. Strengths Opportunities Aspirations Results

تازه وجود ندارد، بدین ترتیب سازمان یا به صورت انفعالی مترصد فرصت می‌ماند یا از شیوه تیر در تاریکی استفاده می‌کند (کوین^۱ و همکاران، ۱۳۸۲).

مبانی نظری

در دهه‌های اخیر، تمایلات فزاینده‌ای در به کارگیری مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها شکل گرفته است و مدل‌های گوناگون و متعددی از مدیریت استراتژیک پیشنهاد شده‌اند (مات و زاکریا^۲، ۲۰۱۰). مدیریت استراتژیک یکی از مباحث چالش برانگیز و اساسی است که تصمیمات پایه‌ای در رابطه با آینده سازمان، اهداف و منابع آن اتخاذ می‌کند. تمام منابع سازمان در استراتژی نقش ایفا می‌نمایند از جمله: منابع انسانی، منابع مالی، روش‌های تولید و محیط (لینچ^۳، ۲۰۱۲: ۴). در یک اثر کهن به قلم چهار نفر از نام‌آوران این علم، مدیریت استراتژیک چنین تعریف شده است " استراتژی تصویر جامعی از هدف‌های بلندمدت، مقاصد و هدف‌های کوتاه‌مدت و سیاست‌ها و برنامه‌های عمده برای تحقق هدف‌هایی است که در آن رسالت موجود یا آتی سازمان و شخصیت موجود یا آتی سازمان تبیین شده است ". سال‌ها بعد ریچارد ونسیل نوشته است " استراتژی منبع انسجام یک سازمان در هدایت مدیران میانی در تعیین مسیر خود برای تحقق هدف‌ها و ایجاد فضای تعهد مشترک در باره‌ی برنامه‌ها و حرکت به سوی موفقیت است (ایگور انسف و مک دانل، ۱۱: ۱۳۹۰). 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 چندبعدی است (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۸). به زعم پیترسون^۴ (۱۹۸۰) برنامه‌ریزی راهبردی به منظور تقویت و ارتقای عملکرد و کیفیت یک سازمان طراحی شده است (هایوارد^۵، ۱: ۲۰۰۳). با وجود این، یک فرض منطقی در مباحث مدیریت راهبردی این است که برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی مفید برای برقراری ارتباط سازمان با محیط رقابتی آن

1. Quinn
2. Maat & Zakaria
3. Lynch
4. Piterson
5. Hayward

است و با گردآوری و تفسیر داده‌هایی که برای هماهنگی سازمان با محیط رقابتی اهمیت می‌یابد، پیوند خورده است و چنین برمی‌آید که هماهنگی بهتر به عملکرد بهتر سازمان می‌انجامد (برتون و همکاران^۱، ۲۲۵: ۲۰۰۸).

حدود اواسط دهه ۱۹۹۰، اکثر سازمان‌های غیرانتفاعی به مدیریت استراتژیک روی آوردند تا بقای خود را تضمین کنند. اندیشمندان و متخصصان بر این باورند که بسیاری از مفاهیم و تاکتیک‌های مدیریت استراتژیک، به‌طور موفقیت‌آمیزی می‌توانند در سازمان‌های غیرانتفاعی به کار برده شوند. به‌طور معمول سازمان‌های غیرانتفاعی شامل شرکت‌های غیرانتفاعی خصوصی (مانند بیمارستان‌ها، مؤسسات، مدارس شخصی و مراکز خیریه) همچنین آژانس‌ها یا واحدهای عمومی دولتی (مانند ادارات رفاه، دانشگاه‌های ایالتی) است (آل ویلن و دیوید هانگر، ۷۳۵-۷۳۴: ۱۳۸۹). به‌زعم آلتباخ^۲ (۱۹۸۷) مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها در پرورش نیروی انسانی و توسعه اقتصادی اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشورها نقش بسیار مهمی دارند (کلرک و نیو^۳، ۹۶۷: ۱۹۹۲). از طرفی، با ملحوظ داشتن آموزش عالی ایران به‌عنوان بخشی از نظام اداری کشور، اجرای تحقیقاتی از این دست را نیز می‌توان در حوزه مباحثی موسوم به «مدیریت دولتی نوین» نیز توجیه کرد. مطابق با نظریات مطرح‌شده در این پارادایم برای مدیریت سازمان‌های دولتی، متفکران از مفاهیمی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، انعطاف‌پذیری و عملکرد، به‌عنوان اجزای کلیدی آن سخن گفته‌اند (سایرت، ۴۶۸: ۲۰۱۰، هیکس^۴، ۲۷۲: ۲۰۰۲، هوود^۵، ۴: ۱۹۹۱). حاجی پور و سلطانی در مقاله‌ای با عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با اشاره به اینکه دانشگاه‌ها با محیطی پیچیده و متلاطم روبه‌رو هستند، محیطی که منابع، آثار و انتظارات آن دائماً در حال تغییر و تحول است، هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطم‌ها و ناآرامی‌ها در جهت نیل به چشم‌انداز خود را نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن، ارزیابی

-
1. Burton and et al
 2. Altbach
 3. Clark & Neave
 4. Heeks
 5. Hood

واقع‌گرایانه از قابلیت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی هوشمندانه دانسته و زمینه به‌کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها را توصیه کرده‌اند (حاجی‌پور و سلطانی، ۱۳۸۷).

ویسه و تاب (۱۳۸۶) در مقاله خود اشاره می‌کنند که با توجه به شتاب تغییر و تحولات علمی، جهانی‌شدن، افزایش شدت رقابت و توسعه مراکز آموزش عالی، دانشگاه‌ها بدون داشتن الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌توانند آینده‌ای پربار داشته باشند و با چالش‌های پیش‌رو مقابله کنند.

سؤالات تحقیق

سؤال اصلی: استراتژی‌های اصلی و مناسب برای تقویت بخش پژوهشی دانشکده چیست؟
سؤالات فرعی

۱. مهم‌ترین عوامل داخلی (قوت و ضعف) تأثیرگذار بر بخش پژوهشی دانشکده چیست؟
۲. مهم‌ترین عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تأثیرگذار بر بخش پژوهشی دانشکده چیست؟
۳. اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخابی به‌منظور توسعه و تقویت بخش پژوهشی چگونه است؟

روش پژوهش

تحقیق حاضر از چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌نماید. مدل موردنظر، ابزارها و چارچوب‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است. این چارچوب متشکل از چهار مرحله اصلی است که به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. مرحله شروع: در این مرحله بیانیه مأموریت سازمان تهیه می‌شود.
۲. مرحله ورودی: در این مرحله، اطلاعات و عوامل اصلی موردنیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است (اعرابی، ۳۰: ۱۳۸۵).

۳. مرحله تطبیق و مقایسه: دیدگاه مثبت شناسی (AI) در یک برنامه‌ریزی راهبردی، به‌جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد قوت‌های کنونی و فرصت‌های سودبخش می‌پردازد. در فرایند سنتی برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژی SWOT به‌عنوان نمونه‌ای از آن که مشتمل بر قوت‌ها و فرصت‌ها و ضعف‌ها و تهدیدهاست) چنانچه بخواهیم به لحاظ نظم فکری آن را به دو بخش ۵۰/۵۰ تقسیم کنیم، باید ۵۰ درصد از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰ درصد بقیه را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً به تقویت و تمرکز بر نقاط منفی گرایش دارد. در نگرش مثبت شناسی، نقاط مثبت و فرصت‌ها را تا آنجا رشد می‌دهیم که بتوانیم از طریق آن، ضعف‌ها و تهدیدها را پوشش دهیم (استاوروس و ساینٹ، ۲۰۱۰: ۵، خاوریان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۱). بنابراین در این مرحله سعی شده تا با استفاده از مدل SOAR نقاط قوت و فرصت‌ها را بیان نموده و به‌جای تأکید بر نقاط منفی (ضعف‌ها و تهدیدها) بر آرمان‌ها و نتایج تأکید شود.

۴. مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آن‌ها تعیین می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۵). یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی که برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، تکنیک SWOT است. این تکنیک بر پایه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها استوار است. این مدل در همه سطوح مدیریتی استفاده می‌شود؛ ولی در اکثر موارد در سطوح بزرگ مدیریتی به کار می‌رود. در طرف مقابل، مدل SOAR همیشه در سطوح بالای مدیریت استفاده می‌شود و به دنبال این است تا تمام ذی‌نفعان را در همه سطوح در برگیرد. در واقع، این مورد تفاوت کلیدی بین این دو مدل است؛ زیرا مدل SOAR آن بخش از کارمندان و ذی‌نفعان را در برمی‌گیرد که تاکنون بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به شمار نمی‌آمدند. استراتژی SOAR با سایر استراتژی‌های توسعه، دارای تفاوت‌های زیادی است. این تفاوت‌ها به علت سؤال‌هایی است که پرسیده می‌شود و همچنین آن دسته از افرادی است که به این

سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این مدل ترکیبی از استراتژی SWOT و دیدگاه مثبت است که ژاکلین ام. استاورس^۱ آن را ابداع کرده است (خاوریان و همکاران، ۱۳۱-۱۳۰: ۱۳۹۲).

جدول ۱. مقایسه مدل‌های SWOT و SOAR (خاوریان و همکاران، ۱۳۱: ۱۳۹۲)

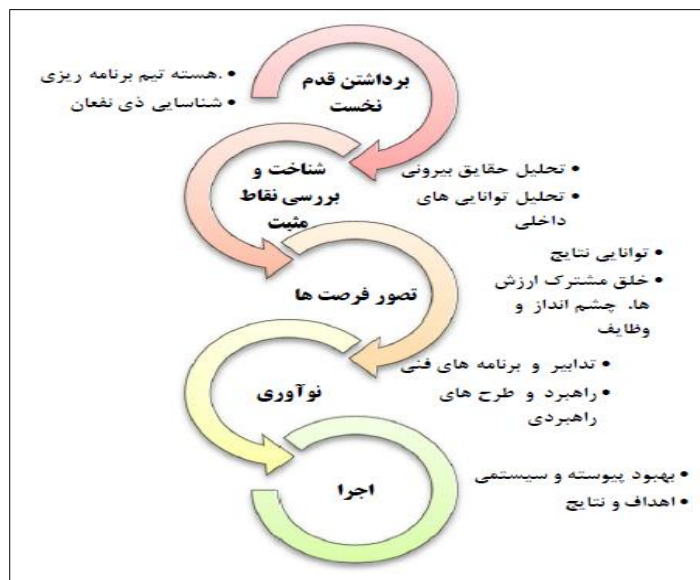
SWOT	SOAR
<p>قوت‌ها</p> <p>سازمان‌دهی منابع و ظرفیت‌های پایه و اساسی برای تفاوت‌های ایجادشده</p>	<p>قوت‌ها</p> <p>ما در حال انجام دادن چه کارهایی به نحو احسن هستیم؟ افتخار ما انجام دادن چه کارهایی است؟ نقاط قوت ما درباره مهارت‌های ما چه می‌گویند؟</p>
<p>ضعف‌ها</p> <p>نبود قوت و ضعف در توانایی و منابع، توجه به نبود قوت و کاهش توجه به اصل مزیت رقابتی</p>	<p>فرصت‌ها</p> <p>به‌طور کلی چگونه تهدیدهای خارجی را دریابیم؟ چگونه تهدیدها را دوباره شکل دهیم تا به فرصت تبدیل شوند؟ انتظار سرمایه‌گذاران از ما انجام دادن چه کاری است؟ چگونه می‌توانیم بهترین شریک برای دیگران باشیم؟</p>
<p>فرصت‌ها</p> <p>شرایط بیرونی که می‌توانند باعث سود و منفعت ما شوند. آن دسته از نیازمندی‌های برآورده نشده فناوری‌های مدرن و قانون‌گذاری صحیح</p>	<p>تهدیدها</p> <p>شرایط بیرونی که به منافع ما ضربه می‌زنند.</p>
<p>آرمان‌ها</p> <p>قوت‌ها و فرصت‌هایی را بررسی کنیم و ببینیم توانایی رسیدن به چه جایگاهی را داریم؟ چگونه توانایی‌های خود را به سمت چشم‌انداز هدایت کنیم؟</p>	<p>نتایج</p> <p>نتایج محسوس و معین ما چیست؟ چگونه ما در آنچه توانایی داریم به‌درستی انجام دهیم و در آن کار سرآمد باشیم؟ چگونه می‌توانیم به‌طور محسوسی قوت‌ها، فرصت‌ها و آرمان‌های خود را به نتیجه برسانیم؟</p>

استراتژی SOAR با یک تحقیق استراتژیک آغاز می‌شود. در این تحقیق بزرگ‌ترین نقاط قوت و فرصت‌ها در جامعه از طریق افراد مشارکت‌کننده و دارای سهم کشف خواهد شد. سپس از افراد مشارکت‌کننده در این فرایند دعوت می‌شود تا خود، آرمان‌ها و آرزوهایی را برگزینند که ترجیح می‌دهند در آینده به آن‌ها دست یابند. درنهایت، با برنامه‌های تشویقی و بازنگرانه نتایج مطلوب قابل‌اندازه‌گیری انتخاب خواهد شد. استراتژی SOAR شامل چهار بخش کلیدی است که شامل شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج می‌شود. در جدول زیر این چهار مرحله مشاهده می‌شود.

جدول ۲. چهار عامل کلیدی SOAR (خاوریان و همکاران، ۱۳۲: ۱۳۹۲)

تحقیق	Strengths	Opportunities
استراتژیک	بزرگ‌ترین دارایی‌ها و جنبه‌های مثبت ما چیست؟	بهترین فرصت‌های ممکن پیش روی ما چیست؟
تصمیم‌های مثبت	Aspirations	Results
	آینده مطلوب و آرمانی ما چیست؟	بهترین نتایج قابل‌اندازه‌گیری چیست؟

البته، تهدیدها و مشکلات نادیده گرفته نخواهد شد، به آن‌ها دوباره شکل داده خواهد شد و توسط ذره‌بینی از ممکنات دیده خواهند شد. شناسایی مجموعه‌هایی با عملکرد و هسته مثبت، چیزهای باارزش و مفید، شبکه‌ها، توانمندی‌ها و تفکرات خلاق و در کل هر آنچه ما را به سمت پیشرفت می‌کشاند، به ما می‌شناساند. به‌طور خلاصه، استراتژی مثبت یاب SOAR افق تازه‌ای را فرا روی دیدگاه‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی می‌گشاید. این افق تازه با برجسته‌سازی قوت‌ها و فرصت‌ها و آرمان‌های یک مجموعه و درگیر کردن گروه‌های مختلفی از افراد دارای سهم در جامع همراه است. چارچوب استراتژی SOAR در شکل زیر مشاهده می‌شود:



شکل ۱. چارچوب مدل SOAR (استاروس و ساینٹ، ۲۰۱۰، خاوریان و همکاران، ۱۳۹۲)

جامعه آماری پژوهش، دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر و نمونه پژوهش، بخش پژوهشی دانشکده منابع طبیعی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر است که یکی از دانشکده‌های فعال در حوزه‌ی علوم دریایی است و در استان خوزستان، شهرستان خرمشهر واقع شده است.^۲ روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری در دسترس است.

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش عبارت است از اطلاعات و اسناد موجود در دانشگاه، مراکز و پایگاه‌های اطلاعاتی و پرسشنامه‌های باز که جهت شناخت نظر کارشناسان، بین آن‌ها توزیع گردید. همچنین به منظور تعیین روایی ابزار از «روش روایی محتوا» استفاده شده است. بدین منظور، تعدادی از پرسشنامه‌ها بین تعدادی از کارشناسان و اساتید هیئت علمی دانشکده توزیع گردید و پس از رعایت نظر آن‌ها و اصلاح پرسشنامه اولیه، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید.

1. Stavros and Saint
2. www.kmsu.ac.ir

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مرحله شروع: تعیین بیانیه مأموریت. فرایند مدیریت استراتژیک زمانی آغاز می‌شود که شرکت مأموریت خود را تعریف می‌کند. مأموریت شرکت، فلسفه وجودی شرکت و اهداف دوربرد آن است. مأموریت‌ها علت به وجود آمدن و تمایلات درازمدت شرکت را تعریف می‌کنند (بارنی و همکاران^۱، ۴: ۱۳۹۴). بیانیه مأموریت دلیل وجود داشتن و عمومی‌ترین اهداف سازمان را تشریح می‌کند (پیترا^۲، ۱۳۸۵). اکثر مأموریت‌های شرکت‌ها، دارای عناصر مشترکی هستند که عبارت‌اند از: تعریف کسب‌وکار، چشم‌انداز، نحوه رقابت شرکت در صنعت، بازار هدف، کارکنان، ارزش‌ها و فناوری که همگی از عناصر بیانیه مأموریت می‌باشند (بارنی و همکاران، ۷: ۱۳۹۴).

بیانیه مأموریت دانشکده منابع طبیعی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر با تکمیل کاربرگ‌ها و در نظر گرفتن اجزای آن به صورت ذیل است^۳:

"با توجه به نقش انکارناپذیر پژوهش در توسعه پایدار و تولید علم، معاونت پژوهشی دانشکده منابع طبیعی با تکیه بر کارکنان و اعضای هیئت‌علمی به تربیت نیروی ماهر در امر پژوهش، جهت رفع نیازهای زیستی و محیطی کشور در دو رشته محیط‌زیست و شیلات می‌پردازد. این بخش در حال حاضر به خصوص در رشته شیلات دارای اساتید باتجربه و نمونه در سطح کشور است و درصدد است تا سهم خود را از پژوهش‌های ملی، افزایش و در سطح کشور به فعالیت خود ادامه بدهد. حوزه معاونت پژوهشی دانشکده منابع طبیعی با حذف موانع پژوهشی از طریق حمایت از طرح‌های تحقیقاتی دانش‌پژوهان به دنبال ارائه راه‌حل‌هایی جهت رفع مشکلات به جامعه در خصوص مسائل زیست‌محیطی و دریایی است."

مرحله ورودی: مرحله ورودی شامل تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌شود که عبارت‌اند از:

1. Barney & et al
2. Piter
3. www.kmsu.ac.ir

الف) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ (IFE). تجزیه و تحلیل داخلی کمک می‌کند تا یک شرکت، نقاط قوت و ضعف سازمانی خود را شناسایی کند. همچنین سبب شناسایی و درک منابع، توانمندی‌ها و قابلیت‌های شرکت به عنوان منبع مزیت رقابتی می‌شود (بارنی و همکاران^۲، ۱۱: ۱۳۹۴). این ماتریس، ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان است. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً از نظرات و قضاوت‌های مدیران و کارکنان استفاده می‌شود (اعرابی، ۱۱: ۱۳۸۵). از این ماتریس جهت کمی و مقداری کردن ارزیابی انجام شده پیرامون عوامل داخلی استفاده می‌شود. (معینی، ۱۳۸۵). با مصاحبه‌ای که بین مسئولین دانشکده انجام گرفت این ماتریس به شکل زیر نمره دهی شده است:

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

(ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFEM)			
ضریب امتیاز	R	W	قوت‌ها: (Strengths)
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	۱. اعضای هیئت علمی نسبتاً جوان و کارآمد
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۲. اهتمام جدی به برگزاری سمینارها در هفته‌ی پژوهش
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	۳. دسترسی به منابع علمی الکترونیکی Online
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۴. امکان دسترسی به پایان‌نامه‌ها در کتابخانه مرکزی
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	۵. برگزاری سالیانه‌ی نمایشگاه کتاب درسته دانشکده
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۶. نزدیک بودن محل سکونت اعضای هیئت علمی به محل کار و تحقیق
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	۷. برخورداری از حمایت مرکز رشد دانشگاه جهت انجام پژوهش
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	۸. دانشجویان تحصیلات تکمیلی
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۹. شرایط مناسب برای ارتباط با سایر بخش‌های دانشگاه
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	۱۰. وجود اساتید باتجربه و نمونه کشوری در رشته شیلات
ضریب امتیاز	R	W	ضعف‌ها: (weaknesses)
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱. عدم وجود برنامه راهبردی و استراتژیک
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۲. نامناسب بودن سیستم نظارتی بر طرح‌های تحقیقاتی
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۳. کاهش انگیزه محققین در انجام تحقیقات

1. Internal Factor Evaluation Matrix

2. Barney & et al

۰,۱۰	۲	۰,۰۵	۴. کمبود پژوهش‌های متناسب با نیازهای منطقه
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	۵. بالا بودن حجم فعالیت‌های آموزشی و اجرایی اعضای هیئت علمی
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۶. هماهنگی ناکافی پژوهشگران در تحقیقات تیمی
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۷. جذب ناکافی اعتبار از منابع خارج از دانشگاه
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۸. عدم تشویق مؤثر کارکنان
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	۹. نداشتن فضای مناسب در کتابخانه‌ی مرکزی
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	۱۰. محدودیت منابع مالی دانشگاه، جهت توسعه پژوهش
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱۱. عدم وجود کمیته‌های پژوهشی دانشجویی در دانشکده و اجرای برنامه تربیت پژوهشگر
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱۲. قوانین دست‌وپاگیر و بروکراسی در دانشگاه در خصوص مسائل پژوهشی
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱۳. کمبود هیئت علمی نسبت به دانشجو در رشته محیط‌زیست
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱۴. سطح پایین حقوق و دستمزد کارکنان
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱۵. ضعف ارتباط با مراکز تحقیقاتی خارج از دانشگاه
$\Sigma=۲,۳۳$		$\Sigma=۰,۱$	

منبع: یافته‌های تحقیق

ب) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM^۱). در تجزیه و تحلیل خارجی، شرکت تهدیدها و فرصت‌های حیاتی و مهم در محیط رقابتی خود را شناسایی می‌کند، همچنین به بررسی چگونگی تکامل و توسعه رقابت در محیط و تهدیدات و فرصت‌هایی که شرکت در آینده با آن‌ها مواجه خواهد شد می‌پردازد (بارنی و همکاران^۲، ۱۱: ۱۳۹۴). به منظور کمی کردن و جمع‌بندی عوامل و فاکتورهای محیطی کلان و رقابتی و برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی می‌توان از این ماتریس استفاده نمود (فوریس، ۱۹۹۶)^۳. با مصاحبه‌ای که بین مسئولین دانشکده انجام گرفت این ماتریس به شکل زیر نمره دهی شده است:

1. External Factor Evaluation Matrix
2. Barney & et al
3. Forbes

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM)			
ضریب امتیاز	R	W	
فرصت‌ها: (OPPORTUNITIES)			
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱. حمایت شورای عالی گسترش دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	۲. برخورداری از فیله‌های مناسب تحقیقاتی در سطح استان
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	۳. موقعیت مناسب جغرافیایی استان
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	۴. حمایت وزارت متبوع و دیگر سازمان‌ها از انجام تحقیقات جهت حل مشکلات جامعه
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۵. وجود بودجه‌های تحقیقاتی استانی و ملی
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	۶. امکان تبادل علوم بین کشورها
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	۷. سیاست وزارت خانه جهت لینک کردن دانشگاه‌ها باهم در سطح کشور و بین‌المللی
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	۸. برگزاری کنگره‌ها و سمینارها در سطح کشور
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۹. تمایل دولت به واگذاری اختیارات به استان‌ها
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۱۰. فناوری اطلاع‌رسانی روز
تهدیدها: (THREETES)			
ضریب امتیاز	R	W	
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱. بی‌اعتمادی صنایع به قابلیت‌های دانشگاه جهت حل مشکلات آن‌ها از طریق پژوهش
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۲. بررسی ناعدالانه‌ی برخی پروژه‌ها در کمیته‌های تحقیقاتی شورای تحقیقات و فناوری
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	۳. عدم سرمایه‌گذاری بخش بیمه‌ای در پژوهش
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۴. عدم همکاری‌های برخی افراد در زمینه‌ی جمع‌آوری اطلاعات به منظور انجام پژوهش
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۵. کم‌توجهی مسئولین به نتایج پژوهش‌ها در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	۶. وجود محققین ماهر و مراکز تحقیقاتی فعال در سایر دانشگاه‌ها در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۷. تأثیر نرخ تورم بر اعطای اعتبارات پژوهشی
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۸. عدم ارتباط مؤثر بین مؤسسات پژوهشی
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۹. تخصیص دیر هنگام اعتبارات پژوهشی
۰,۰۸		۰,۰۴	
	۲		۱۰. هزینه‌های بالای شرکت در کنگره‌های بین‌المللی و دوره‌های بازآموزی
$\Sigma=2/54$		$\Sigma=1$	

مرحله تطبیق و مقایسه

ماتریس SOAR. راهبرد استراتژیک سوآر^۱ شامل پنج مرحله است که به ترتیب عبارت‌اند از: آغاز و برداشتن قدم اول، شناخت و بررسی، تصور، نوآوری و اجرا. در مرحله اول افراد ذی‌نفع و کسانی که به نحوی در توسعه و پیشرفت جامعه موردنظر نقش دارند، شناسایی می‌شوند. مرحله دوم راهبردیابی از طریق بررسی و شناخت ارزش‌ها، چشم‌اندازها، نقاط قوت داخلی و محیط بیرونی به‌منظور خلق فرصت‌ها و تبدیل آن به آرمان و نتایج است. در مرحله سوم و چهارم مجموعه قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج موردبحث و بررسی قرار می‌گیرد. مرحله اجرا در این مدل به‌نوعی یک حرکت به سمت اجرایی کردن برنامه‌هاست. این گام، گامی اجرایی است و فراتر از اختیارات و امکانات یک پژوهش است و اجرای آن پس از تصویب طرح است. جدول زیر که حاصل نهایی تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات با استفاده از مدل SOAR است، وضعیت بخش پژوهشی دانشکده منابع طبیعی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج ارزیابی مدل SOAR در توسعه معاونت پژوهشی دانشکده منابع طبیعی

	Strengths قوت‌ها	Opportunities فرصت‌ها
STRATEGIC INQUIRY	• اعضای هیئت‌علمی نسبتاً جوان و کارآمد	• حمایت شورای عالی گسترش دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی
	• اهتمام جدی به برگزاری سمینارها در هفته‌ی پژوهش	• موقعیت مناسب جغرافیایی استان
	• دسترسی به منابع علمی الکترونیکی آنلاین	• حمایت وزارت متبوع و دیگر سازمان‌ها از انجام تحقیقات، جهت حل مشکلات جامعه
	• امکان دسترسی به پایان‌نامه‌ها در کتابخانه مرکزی	• وجود بودجه‌های تحقیقاتی استانی و ملی
	• برگزاری سالیانه‌ی نمایشگاه کتاب تخصصی علوم دریایی در دانشکده	• امکان تبادل علوم بین کشورها
	• برخورداری از حمایت مرکز رشد دانشگاه جهت انجام پژوهش	• سیاست وزارت خانه جهت لینک کردن دانشگاه‌ها باهم در سطح کشور و بین‌المللی
	• شرایط مناسب برای ارتباط با سایر بخش‌های دانشگاه	• برگزاری کنگره‌ها و سمینارها در سطح کشور
	• وجود اساتید باتجربه و نمونه کشوری در رشته شیلات و نمونه کشوری در رشته شیلات	• فناوری اطلاع‌رسانی وز

1. SOAR

Aspirations آرمان‌ها	Results نتایج
<ul style="list-style-type: none"> افزایش انگیزه محققین در انجام تحقیقات متناسب با نیاز منطقه کاهش قوانین دست‌وپا گیر در دانشگاه در خصوص مسائل پژوهشی افزایش تعداد هیئت‌علمی نسبت به دانشجو به‌خصوص در رشته شیلات برقراری ارتباط با مراکز تحقیقاتی خارج از دانشگاه جلب اعتماد صنایع به قابلیت‌های دانشکده جهت حل مشکلات آن‌ها از طریق پژوهش تخصیص به‌موقع اعتبارات پژوهشی کاهش هزینه‌های شرکت در کنگره‌های بین‌المللی و دوره‌های بازآموزی بهره‌گیری مؤثر و کارا از قابلیت‌های جغرافیایی استان 	<ul style="list-style-type: none"> بهبود سیستم نظارتی بر طرح‌های تحقیقاتی بهبود حجم فعالیت‌های آموزشی و اجرایی اعضای هیئت‌علمی همکاری سازمان‌های حقیقی و حقوقی در جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز پژوهشی توجه مسئولین به نتایج پژوهش‌ها در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها برقراری ارتباط با مراکز تحقیقاتی خارج از دانشگاه افزایش همکاری دانشگاه‌های استان در ایجاد مزیت رقابتی در برابر سایر دانشگاه‌های کشور نگهداری و حفظ اساتید باتجربه ایجاد جو رقابتی بین پژوهشگران در سطح دانشگاه

منبع: یافته‌های تحقیق

دانشکده منابع طبیعی دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر به علت برخورداری از موقعیت استراتژیک که در کنار اروندرود و مناطق آزاد قرار گرفته است، دارای موقعیتی ویژه است. با توجه به تحلیل‌ها و بررسی‌های صورت گرفته در مورد این دانشکده چنین استنباط می‌شود که این دانشکده علی‌رغم برخورداری از موقعیت ویژه و نیز وجود برخی از اساتید نمونه کشوری در حوزه مسائل تخصصی دریایی با حد مطلوب کارهای پژوهشی خود فاصله دارد. دانشکده مزبور به‌منظور رسیدن به سطح ایدئال نیازمند برنامه‌ریزی اصولی و جامع است. صرف انجام پایان‌نامه‌های دانشجویی منجر به توسعه بخش پژوهشی این دانشکده نمی‌شود بلکه لازم است تا به صورتی جامع و استراتژیک به انجام طرح‌ها و پروژه‌هایی متناسب با نیاز منطقه روی بیاورد و بتواند با استفاده از پژوهش‌های مرتبط با صنایع، اعتبارات پژوهشی خود را از منابع خارجی دانشگاه نیز کسب نماید. علاوه بر آن لازم است تا با سایر دانشکده‌های فعال در حوزه مسائل دریایی و محیط‌زیست در سطح استان به‌منظور برقراری

همکاری‌های استانی در جهت کسب مزیت رقابتی و هم‌افزایی در امور پژوهشی اقدامات لازم را انجام دهد که این امر جزء با برنامه‌ریزی و کوشش افراد خبره انجام‌پذیر نیست. **ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)**. ماتریس داخلی و خارجی بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور افقی نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر محور عمودی نوشته می‌شود (دیوید، ۱۳۹۰). با عنایت به چهار دسته استراتژی قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرار گرفتن سازمان در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از استراتژی‌هایی را جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی برمی‌گزینیم که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی باشند (اعرابی، ۱۳: ۱۳۸۵).

جدول ۶. ماتریس عوامل داخلی و خارجی

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				
		۱	۲	۲/۵	۳	۴
		ماتریس		ضعف	قوت	
		IE		WEAKNESSES	STRENGTHS	
نمره نهایی ماتریس	۴	فرصت	محافظه کارانه			
ارزیابی عوامل خارجی	۳	OPPORTUNITIES	WO			
	۲/۵					
	۲	تهدیدها				
	۱	THREATS				

بنابراین از جمع‌بندی استراتژی‌های پیشنهادی و با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی برای دانشکده منابع طبیعی، استراتژی‌های محافظه کارانه انتخاب می‌شود که برای مراحل بعدی در نظر گرفته می‌شوند و عبارت‌اند از:

۱. استفاده از حمایت دانشگاه جهت انجام پژوهش‌های مرتبط با نیاز منطقه
۲. همکاری با دانشگاه‌های استان در ایجاد مزیت رقابتی در برابر دانشگاه‌های کشور

1. Internal-External Matrix

۳. کاهش بوروکراسی و کاغذبازی در بخش پژوهشی

۴. نگهداری و حفظ اساتید باتجربه

مرحله تصمیم‌گیری

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۱. یکی از فن‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) است (دیوید، ۱۳: ۱۳۹۰). در این مرحله نسبت به اولویت‌بندی استراتژی‌های تبیین شده بر مبنای عوامل محیطی اقدام می‌گردد. تجزیه و تحلیل، مشاهده مستقیم، اساس تبیین استراتژی و تصمیم‌گیری پیرامون اولویت‌های اجرایی آن را تشکیل می‌دهد (معینی، ۱۳۸۵).

برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، از تجزیه و تحلیل مراحل قبلی چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده می‌شود. چهار استراتژی محافظه کارانه انتخاب شده در مراحل قبلی، در این ماتریس بر مبنای دیدگاه مثبت گرایانه با در نظر گرفتن نقاط قوت، فرصت و آرمان و نتایج برگرفته شده از مدل SOAR مطابق شکل زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۷. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی جدول SOAR

عوامل داخلی و خارجی		استراتژی اول		استراتژی دوم		استراتژی سوم		استراتژی چهارم	
قوت‌ها:		R	نمره	R	نمره	R	نمره	R	نمره
		$\sum_{i=1}^W$							
۱. اعضای هیئت علمی نسبتاً جوان و کارآمد		۰.۸	۴	۰.۳۲	۳	۰.۲۴	۳	۰.۲۴	۳
۲. اهتمام جدی به برگزاری سمینارها در هفته‌ی پژوهش		۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۱	۳	۰.۲۱	۳
۳. دسترسی به منابع علمی Online الکترونیکی		۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴
۴. امکان دسترسی به پایان‌نامه‌ها در کتابخانه مرکزی		۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳

1. Quantitative Strategic Planning Matrix

۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۴	۰.۲۰	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۵. برخورداری از حمایت مرکز رشد دانشگاه جهت انجام پژوهش
۰.۰۳	۴	۰.۱۲	۳	۰.۰۹	۳	۰.۰۹	۳	۰.۰۹	۶. برگزاری سالیانه‌ی نمایشگاه کتاب تخصص علوم دریایی در دانشکده
۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۳	۰.۱۸	۷. وجود اساتید باتجربه و نمونه کشوری در رشته شیلات
۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۸. شرایط مناسب برای ارتباط با سایر بخش‌های دانشگاه
فرصت‌ها:									
۰.۰۲	۳	۰.۰۶	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۳	۰.۰۶	۱. حمایت شورای عالی گسترش دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی
۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۳	۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۲. موقعیت مناسب جغرافیایی
۰.۰۵	۴	۰.۲۰	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳. حمایت وزارت متبوع و دیگر سازمان‌ها از انجام تحقیقات
۰.۰۴	۳	۰.۱۲	۴	۰.۱۶	۳	۰.۱۲	۴	۰.۱۶	۴. برگزاری سمینارها و کنگره‌ها در سطح دانشگاه
۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۴	۰.۲۴	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۵. فناوری اطلاع‌رسانی به‌روز
۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۳	۰.۲۱	۳	۰.۲۱	۶. وجود بودجه‌های تحقیقاتی استانی و ملی
۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۷. امکان تبادل علوم بین کشورها
۰.۰۶	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۳	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۸. سیاست وزارت خانه جهت لینک کردن دانشگاه‌ها باهم در سطح کشور و بین‌المللی
آرمان‌ها:									
۰.۰۲	۳	۰.۰۶	۴	۰.۰۸	۴	۰.۰۸	۳	۰.۰۶	۱. افزایش انگیزه محققین در انجام تحقیقات متناسب با نیاز منطقه
۰.۰۴	۴	۰.۱۶	۴	۰.۱۶	۳	۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۲. کاهش قوانین دست‌وپا گیر در دانشگاه در خصوص مسائل پژوهشی
۰.۰۵	۴	۰.۲۰	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳. افزایش تعداد هیئت علمی نسبت به دانشجو به‌خصوص در

نتیجه گیری

پس از مشخص شدن استراتژی‌های محافظه کارانه در ماتریس سوات و پس از آن با جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (عوامل خارجی - عوامل داخلی) بر اساس ارزیابی میانگین نمرات استراتژی‌های تدافعی، استراتژی‌های پیشنهادشده به ترتیب اولویت به صورت نگاره زیر حاصل می‌شود:

استراتژی‌ها	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل خارجی	میانگین نمرات
استراتژی (۱): استفاده از حمایت دانشگاه جهت انجام پژوهش‌های مرتبط با نیاز منطقه	۲/۴۷	۲/۱۴	۲/۳۰۵
استراتژی (۲): همکاری با دانشگاه‌های استان در ایجاد مزیت رقابتی در برابر دانشگاه‌های کشور	۲/۲۶	۲/۳۳	۲/۲۹۵
استراتژی (۳): کاهش بوروکراسی و کاغذبازی در بخش پژوهشی	۲/۴۸	۲/۱۲	۲/۳
استراتژی (۴): نگهداری و حفظ اساتید باتجربه	۲/۳۲	۲/۲	۲/۲۶

با محاسبه میانگین‌های نمرات جذابیت عوامل داخلی و خارجی به دست آمده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی، استراتژی اول انتخابی برای دانشکده عبارت است از: استفاده از حمایت دانشگاه جهت انجام پژوهش‌های مرتبط با نیاز منطقه (میانگین نمره ۲/۳۰۵)، پس از آن با اختلاف بسیار کمی استراتژی کاهش بوروکراسی و کاغذبازی در بخش پژوهش است (میانگین نمره ۲/۳) که تقریباً جذابیتی نزدیک به استراتژی اول را کسب کرده است. مابقی استراتژی‌ها به ترتیب عبارت است از: همکاری با دانشگاه‌های استان در ایجاد مزیت رقابتی در برابر دانشگاه‌های کشور (میانگین نمره ۲/۲۹۵) و نگهداری و حفظ اساتید باتجربه (میانگین نمره، ۲/۲۶).

پیشنهادها

پیشنهادها برای نمونه مورد پژوهش:

۱. توجه به این نکته ضروری است که فرایند مدیریت استراتژیک از سه بخش تدوین، اجرا و ارزیابی تشکیل می‌شود بنابراین دانشکده مورد نظر نباید از فرایند اجرای این برنامه غافل شود و نیز با توجه به ماهیت این تحقیق به نظر می‌رسد در ابتدا و قبل از پیاده‌سازی برنامه استراتژیک، سازمان می‌بایست از داشتن فرهنگ تفکر استراتژیک غافل نشود لذا ضرورت دارد که مسئولین ارشد که نقش اساسی در تصمیم‌گیری دارند به ایجاد این فرهنگ در دانشگاه مبادرت بورزند.
۲. با در نظر گرفتن موقعیت جغرافیایی و نیز حمایتی که مسئولین دانشگاه و استانی از طرح‌های تحقیقاتی و پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی می‌کنند، لازم است تا موضوعاتی متناسب با نیازهای منطقه به‌منظور رفع و ارائه راه‌حلی برای کاهش مشکلات و مسائل منطقه انتخاب شوند.
۳. دانشگاه می‌تواند با سایر دانشگاه‌های موجود در سطح استان همکاری نزدیکی به عمل آورد به شرطی که این همکاری منجر به ایجاد نوعی هم‌افزایی در امور پژوهشی منطقه و دانشگاه شود. لذا دانشگاه‌های انتخاب‌شده جهت ایجاد همکاری می‌بایست بتوانند ضعف‌های یکدیگر را پوشش دهند و هرکدام در موضوعی که مزیت و قدرت دارند با یکدیگر همکاری کنند.
۴. از جمله مزیت‌های رقابتی این دانشکده حضور اساتید مجرب و با سابقه و نمونه کشوری در حوزه مسائل دریایی و منابع طبیعی است که در برابر سایر دانشگاه‌های این رشته به راحتی قابل تقلید و کپی‌برداری نیست. از سوی دیگر به دلایل مشکلات آب و هوایی وزندگی دشوارتر در این مناطق و هم‌چنین عدم رسیدگی مناسب به اساتید باتجربه، برخی از این اساتید خواهان ترک این منطقه و دانشگاه می‌باشند که ضروری است مسئولان ارشد دانشگاه تسهیلات و امکانات مناسب و هم‌چنین با ایجاد انگیزه و مشوق لازم زمینه حفظ این اساتید باتجربه در دانشگاه را حفظ نمایند.

۵. برقراری ارتباط بیشتر ریاست دانشگاه با مسئولان استانی و مراکز پژوهشی-تحقیقاتی استان به منظور انجام همکاری‌های پژوهشی در حوزه مسائل و مشکلات استانی در ارتباط با رشته‌های تخصصی دانشکده.

۶. افزایش تعداد هیئت علمی توانمند نسبت به دانشجو به خصوص در رشته محیط‌زیست
۷. تشویق و ارائه مشوق‌هایی به پژوهشگران و استفاده از حمایت دانشگاه جهت انجام پایان‌نامه‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی متناسب با نیاز منطقه.

پیشنهادها برای جامعه مورد پژوهش:

۱. کلیه دانشگاه‌ها لازم است تا با تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک برای بخش‌های مختلف خود به صورت جامع و استراتژیک از نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خود آگاهی پیدا کرده و بتوانند با استفاده از آن به صورتی کاملاً سیستماتیک اهداف خود را دنبال کنند.

۲. یکی از مشکلات انجام کارهای تحقیقاتی و پژوهشی قوانین دست‌وپاگیر و بوروکراسی‌های اداری در دانشگاه است که لازم است تا مسئولین دانشگاه تا حد امکان از کاغذبازی‌های اداری پرهیز نموده و سعی در کمک و یاری هر چه سریع‌تر به پژوهشگران در انجام طرح‌های تحقیقاتی متناسب با نیاز منطقه کنند.

۳. لازم است دانشگاه با ایجاد انگیزه در پژوهشگران آن‌ها را تشویق به انجام کارها و پروژه‌ها به صورت تیمی به منظور افزایش بازدهی و استفاده از تخصص‌های مختلف کنند.

۴. با جلب اعتماد و همکاری با صنایع خارج از دانشگاه و عرضه قابلیت‌ها و توانایی‌های دانشگاه به منظور حل مسائل و مشکلات صنایع تخصصی مورد نظر، لازم است دانشگاه تحقیقات و پایان‌نامه‌های خود را بر اساس نیاز صنایع خارج از دانشگاه انجام داده تا هم از منابع خارج دانشگاه استفاده کند و هم گامی به سوی اشتغال دانشجویان تازه فارغ‌التحصیل شده از دانشگاه باشد تا بتوانند از تخصص خود در بازار کار استفاده نمایند.

منابع

- آل ویلن، توماس، دیوید هانگر، جی. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک و سیاست‌های کسب‌وکار (سید محمد اعرابی، هاشم آقازاده، مترجمان). تهران: هاشم دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵). دست‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایگور انسف، اچ. مک دانل، ادروارد جی. (۱۳۹۰). استقرار مدیریت استراتژیک (عبدالله زندیه، مترجم). تهران: سازمان مطالعات و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- بارنی، جی بی، ویلیام اس، هسترلی. (۱۳۹۴)، مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی (وحید خاشعی، حامد دهقانان، عطاء‌اله هرنیدی، مترجمان). تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- براین کوین، جیمز، مینتس برگ، هنری، جیمز، رابرت ام. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی (محمد صائی، مترجم). تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- حاجی پور، بهمن، سلطانی، مرتضی. (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع). اندیشه مدیریت راهبردی، ۲(۱)، ۱۸۳-۲۲۴
- خاوریان گرمسیر، امیررضا، استاورس، ژاکلین ام، علیان، مهدی. (۱۳۹۲). برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR (نمونه موردی شهر تفت). برنامه‌ریزی و آمایش فضا. ۱۷(۳)، ۱۲۷-۱۴۳
- دیوید، فرد. آر. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک (علی پارسیان؛ سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

زمردیان، اصغر. (۱۳۷۷). مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوی نوین). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

عارفی، محبوبه، (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی. تهران: انتشارات جهاد لورنژ، پیتر، اسکات مورتن، مایکل. اف؛ گوشل، سومانترا. (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک (سید محمد اعرابی؛ محمد حکاک، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
معینی، علیرضا، بیدختی، حسین. (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک. تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.

مهرگان، محمدرضا و دهقان نیری، محمود. (۱۳۸۸). مدل راهبردی ارزیابی مؤسسات آموزش عالی، پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۵(۲)، ۷۹-۵۵.

الوانی، مهدی. (۱۳۹۱). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

ویسه، سید مهدی، تاب، محمد. (۱۳۸۶). مدل پیشنهادی برای تدوین استراتژی در مراکز آموزش عالی ایران (بخش دولتی). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. تهران: گروه ناب. موسسه مدیریت و توسعه.

Burton, R. M., Eriksen, B., Håkonsson, D. D., Knudsen, T., & Snow, C. C. (Eds.). (2008). Designing organizations: 21st century approaches (Vol. 7). Springer Science & Business Media.

Chicago Clark, B. R., & Neave, G. R (1992). The encyclopedia of higher education. New York, Published by Pergamon Press.

Hayward, F. M., Ncayiyana, D. J., & Johnson, J. E. (2003). A guide to strategic planning for African higher education institutions. Published by Centre for Higher Education Transformation (CHET).

Heeks, R. (2002). Reinventing government in the information age: International practice in IT-enabled public sector reform. London: Published By Taylor & Francis e-Library.

Hood, H. (1991). A public management for all seasons?. Journal of Public Administration, 69(1), 3-19.

Lynch, Rechar. (2012). Strategic Management. England: Published by Pearson 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.

P.Forbes, (1996), Handbook of strategic planning, Air Dole Group.

- Sirat, M. B. (2010). Strategic planning directions of Malaysia's higher education: University autonomy In the midst of political uncertainties. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 59(4), 461-473.
- Stavros, J., & G. Saint, (2010) "SOAR: Linking Strategy and OD to Sustainable Performance" in W.J. Rothwell, J.M. Stavros, R. Sullivan & A. Sullivan (Eds.), *Practicing Organization Development: A Guide for Leading*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Change.
- www.kmsu.ac.ir