

تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور

علی یاسینی¹
یسرا پناه²
امین پناه³
صادق رضایپسند⁴

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور (ایلام، لرستان و رازی کرمانشاه) در سال 96-1395 صورت گرفت. **روش:** روش پژوهش توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری در بخش کیفی، اساتید و متخصصان حوزه فرهنگی و دینی دانشگاههای غرب کشور بود که با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی، تعداد 31 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، تمامی کارکنان، مدیران و دانشجویان فعال در حوزه های دینی و فرهنگی دانشگاههای دولتی غرب کشور بودند که با نمونه گیری طبقه ای نسبی، 126 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از عوامل داخلی و خارجی دانشگاهها با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه بازشناسایی و از طریق پرسشنامه بسته پاسخ نظرسنجی شد. با استفاده از دو ماتریس SWOT و QSPM، داده ها تجزیه و تحلیل شدند. **یافته ها:** در مجموع، شش راهبرد SO، سه راهبرد ST، پنج راهبرد WO و سه راهبرد WT برای آموزش عالی تدوین شد. **نتیجه گیری:** واحدهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور از لحاظ موقعیت راهبردی، در منطقه SO قرار دارند؛ بدین معنی که از لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی، دارای فرصت اند.

واژگان کلیدی: راهبردهای فرهنگی، تجزیه و تحلیل سوات، ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی، دانشگاههای غرب کشور.

♦ دریافت مقاله: 97/02/07؛ تصویب نهایی: 97/10/02

1. دکترای مدیریت آموزشی، استادیار گروه مدیریت دانشکده ادبیات، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول) / نشانی: ایلام، بلوار پژوهش، دانشگاه ایلام، دانشکده ادبیات، گروه مدیریت/ نامبر: 32221903 / Email: a.yasini@ilam.ac.ir.
2. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.
3. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.
4. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات ایلام.

الف) مقدمه

سازمانهای عصر حاضر به عنوان بخشی از نظام اجتماعی، بر حسب اهداف و رسالت، تعهدات، ساختار سازمانی، فناوری و خرده سیستم‌های خود، فرهنگهای متفاوتی دارند و هر کدام بر حسب ماهیت و کارکرد خود، بخشهایی از مسائل جامعه را رفع و رجوع می‌کنند (عطاران و همکاران، 1396). آنچه مشهود است، جوامع امروزی آکنده از مسائل و مشکلات پیچیده‌ای‌اند که نظامهای دانشگاهی می‌توانند در رفع و پیشگیری آنها به میزان قابل ملاحظه‌ای کمک کنند. از این نظر، مسئولیت دانشگاهها در رفع مشکلات فرهنگی و اجتماعی بسیار خطیر است. به همین سبب، انتظار جامعه از دانشگاهها و قشر دانشگاهی تغییر کرده و در کنار رسالت قبلی آنها - انتقال آگاهی و دانش - فعالیت و تأثیرگذاری در زمینه امور فرهنگی و اجتماعی پررنگ‌تر شده است (شکریگی و همکاران، 1396)؛ به نحوی که توجه به بعد فرهنگی از سوی مدیران ارشد، دانشگاهها و مراکز آموزش عالی را به عنوان سرچشمه تولید، خلق و بازپروری فرهنگ ایرانی - اسلامی در کشور مطرح کرده است. (فروزنده دمکردی، 1394)

حرکت در جهت اقدامات و راهبردهای خلق و بازپروری فرهنگی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، مستلزم جامع‌نگری در سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های فرهنگی برای دانشگاههاست (کاموسی، 1394). منظور از این راهبردها، تدوین بسته سیاستی و برنامه‌ای جامع در حوزه فرهنگ دانشگاه بوده که محوریت اصلی آن، «ارتقای سطح عقلانیت و مهارتهای فردی و اجتماعی و روحیه نوآوری و کارآفرینی دانشجویان، ارتقای فرهنگ علم محوری، حرفه‌ای‌گری، گسترش روحیه تواضع و خودباوری علمی در دانشگاه و همچنین ارتقای سطح معرفت دینی و بهبود و گسترش رفتار و فرهنگ دینی در جامعه دانشگاهی» است. (رعناي كردشولي و همكاران، 1395)

در دانشگاه اسلامی مأموریت محور که سرشار از معنویت و مکارم اخلاق است، تهیه برنامه راهبردی در حوزه فرهنگ برای واحدها و نهادهای فرهنگی مستقر در دانشگاهها، نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف آموزش عالی دارد. کارکرد اصلی واحدها و نهادهای فرهنگی، حمایت و ترویج فرهنگ ایرانی - اسلامی در بدنه اصلی نظام آموزش عالی و جامعه است (قنبری و منافی، 1395). بر این اساس، پیچیده بودن و وقوع تغییرات سریع محیطی، کارشناسان این بخش را ناگزیر به پیش‌بینی روند تغییرات و تمرکز بیشتر بر آینده کرده است. به همین منظور، یکی از عوامل کلیدی در سازمانهای هوشمند قرن بیست و یکم که آنها را از هم متمایز می‌سازد، داشتن برنامه بلندمدت راهبردی است. (الیاسی، 1395)

بررسی‌های انجام شده در دنیا نشان می‌دهد مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی، پرکاربردترین ابزار مدیریتی دنیاست (والتر، 1991؛ مت و ذکریا، 2015). برنامه‌ریزی راهبردی چارچوبی مفهومی را برای تصمیم‌گیری مهیا می‌کند که از دستاوردهای مهم آن، کسب راهبردهای جمعی مشترک است (فروزنده دمکردی، 1394). ایجاد تغییرات برای واحدهای فرهنگی که وظیفه حفظ، تبلیغ و توسعه فرهنگ و مذهب و امور دینی را دارند، وجود برنامه‌ریزی را برای تطابق با این تغییرات به ضرورتی حیاتی تبدیل کرده و یکی از راههای رسیدن به این مزیت، تدوین راهبردهای فرهنگی است. (هولت و کامرون، 2010)

تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور ♦ 65

مسائل و مشکلات فرهنگی در دانشگاهها، لزوم تدوین راهبردهای فرهنگی را به امر مسجل و ضروری مبدل کرده است. در بررسی مشکلات فرهنگی دانشگاهها اگر بخواهیم به تعامل آن با بیرون توجه کنیم، شاید تردیدی نباشد که در تبادل دائمی بین کلیت جامعه و دانشگاه، این مسائل در حال تغییر است؛ یعنی تأثیر متقابل بین دانشگاه و دانشگاهیان با جامعه وجود دارد. از این رو، در حالی که انتظار می‌رود دانشگاه کانون تأثیرگذار در حوزه‌های مختلف به خصوص حوزه‌های فرهنگی باشد، خط‌دهی فکری و فرهنگی جامعه از سوی دانشگاه و دانشگاهیان با ارائه تحلیلهای راه حل‌های مناسب فرهنگی صورت گیرد و برای مشکلات فرهنگی دانشگاهها از سوی جامعه راهکاری مؤثر تبیین شود؛ واقعیت امر گویای چیز دیگری است و آن اینکه، دانشگاه امروزه عملاً به نهادی تأثیرپذیر از نهادهای بیرونی تبدیل شده است. در چنین شرایطی نباید از دانشگاه انتظار داشت به عنوان نهادی تأثیرگذار فعالیت داشته باشد. اگر دانشگاهها بتوانند فعالیتهای فرهنگی خود را درست اجرا کنند، آن زمان می‌توانند به سایر جاها نیز خط بدهند. برای تحقق این مهم، دانشگاهها باید در راستای تدوین راهبردهای فرهنگی، تلاش مجدانه کنند.

در سالهای اخیر، برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه فرهنگ ایرانی - اسلامی در کشور، مد نظر پژوهشهای فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی قرار گرفته که در آنها سعی بر ارتقای امور و فعالیتهای جاری نهادهای فرهنگی دانشگاهی، جذب افراد مستعد و با انگیزه، اصلاح و بازنگری در برنامه‌ها و روشهای آموزشی است. برنامه‌ریزی راهبردی دورنمای روشنی برای رسیدن به جایگاه برتر واحدهای فرهنگی در امر ترویج فرهنگ ایرانی - اسلامی را نشان می‌دهد، اما امروزه کشور ایران شاهد تهاجم فرهنگی از سوی کشورهای غربی است و این نیاز احساس می‌شود که از منظر متفاوت‌تر از آنچه تا امروز به واحدهای فرهنگی دانشگاهها نگریسته می‌شده، دیده شود. لذا در این پژوهش پس از بررسی محیط درونی و بیرونی دانشگاهها و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، راهبردهای فرهنگی برای آموزش عالی تدوین شده است.

از طرفی، با توجه به شرایط پر شتاب، متغیر و پیچیده سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، این سؤال در ذهن ایجاد می‌شود که: آیا واحدها و بخشهای مختلف فرهنگی در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در راستای اهداف و برنامه‌های کلان کشوری اقداماتی انجام داده‌اند؟ با توجه به این سؤال، محقق طی این مطالعه درصدد است با بررسی اسناد و مطالعه کافی، این مشکل را بررسی و راهکارهای لازم را ارائه کند. بدین منظور، موضوع پژوهش تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور انجام شده است و سؤالات اصلی این پژوهش عبارتند از اینکه: نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای دانشگاهها در حوزه‌های فرهنگی کدامند؟ وضعیت دانشگاههای غرب در حوزه‌های فرهنگی چگونه است؟ راهبرد غالب دانشگاههای غرب کشور در حوزه‌های فرهنگی چیست؟

ب) مبانی نظری و تجربی تحقیق

فرایندهای تدوین راهبرد، با طیفی که یک سوی آن برنامه‌ریزی راهبردی و سوی دیگر آن تفکر راهبردی قرار دارد، شناخته می‌شوند. در واقع؛ این دو رویکرد، نماینده دو مکتب متفاوت‌اند؛ برنامه‌ریزی راهبردی به مکتب طرح‌ریزی تعلق دارد که در آن تدوین راهبرد فرایندی رسمی و نظام‌مند به شمار می‌آید و رویکرد تفکر راهبردی بر مکتب یادگیری استوار است که در آن شکل‌گیری راهبرد، یک روند تکوینی در حین اجرا دانسته می‌شود. (غفاریان و عمادزاده، 1387)

برنامه‌ریزی راهبردی مسئله‌ای مهم برای تمامی سازمانها اعم از دولتی، خصوصی و غیر انتفاعی است. در بستر آموزش عالی، دانشگاهها چه مستقل و چه غیر مستقل، لازم است به صورت راهبردی عمل کنند. برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاهها نقش بسیار مهمی در دسترسی دانشگاهها به مقاصدشان ایفا می‌کند و این مهم از دانشگاهی به دانشگاه دیگر متفاوت است؛ زیرا شرایط و فرصتهای هر کدام از دانشگاهها با یکدیگر متفاوت است. بنابر این، ضروری است برای هر یک، مدلها، روشها و فنون راهبردی خاصی استفاده شود (فرهاد لاجبی و همکاران، 1395). در این راستا، رونجتی (2006) مدلی مبتنی بر کارت امتیاز متوان را برای برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهها پیشنهاد کرده است. پیدیکک (2001)، تدوین برنامه‌ریزی راهبردی را در یک دانشگاه جدید برای پاسخگویی به احتیاجات شورای آموزش عالی انگلستان بررسی کرد؛ این مدل بیشتر برای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی طراحی شده است. (نقل از: پرهیزگار و همکاران، 1389)

در سازمانها، علاوه بر مدیریت راهبردی سازمان، مدیریت فرهنگی سازمانهای و واحدهای زیرمجموعه نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. «مدیریت فرهنگی به معنای سازماندهی و اداره امور و فعالیتهای فرهنگی است. مدیریت فرهنگی نظیر هر نوع مدیریت سازمانی دیگر، الزامات خاص خود را دارد. بنابر این، در مدیریت فرهنگی تمامی وظایف سازمانی مدیریت (سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت هماهنگی، نظارت و ارزیابی)، در قلمرو امور و فعالیتهای فرهنگی صورت می‌گیرد» (الیاسی، 1395)

همچون سایر مفاهیم علوم انسانی، تعریف روشنی درباره مفهوم راهبرد فرهنگی که مورد قبول تمامی یا حداقل بخش مهمی از کارشناسان باشد، وجود ندارد. با این وجود، بخش مهمی از عناصر تعاریف مختلفی که از فرهنگ راهبردی صورت گرفته‌اند، به هم نزدیک‌اند. بنابر این، می‌توان با شناخت عناصر مشترک تعاریف مختلف، به تعریف نسبتاً جامع و تا حدودی مانع از این مفهوم بسیار غنی و مؤثر در حوزه‌های عمومی، اجتماعی و فرهنگی دست یافت (ترابی و رضایی، 1390). از نظر گیلاردی (2005)، برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی باید منابع فرهنگی مختلف از جمله توسعه اجتماعی، آموزش و پرورش، توریسم، بهداشت، برنامه‌ریزی محیطی و توسعه اقتصادی را شامل شود.

با بررسی مبانی نظری و تجربی پژوهش در داخل ایران مشخص شد که تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی تاکنون انجام نشده است. با این حال، پژوهشهای پراکنده‌ای در حوزه راهبردهای فرهنگی و اجتماعی انجام شده که در ادامه به آنها پرداخته شده است.

67 ♦ تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور

نیستانی و رامشگر (1392) طی پژوهشی دریافتند راهبردهایی از جمله: افزایش نقش دانشگاهها در عمق بخشیدن و اعتلای فرهنگ و تقویت هویت فرهنگی، نوآوری و نوسازی در فرهنگ و مناسبات اجتماعی، پرورش خلاقیتها و استعدادهای فرهنگی دانشجویان، زمینه‌سازی برای توسعه مهارتها و توانایی‌های فکری و فرهنگی دانشجویان، کمک به برنامه‌ریزان آموزشی و پژوهشی در تربیت نیروهای خلاق و کارآفرین و مسئولیت‌پذیر، راهبردهای مهم فرهنگی اجتماعی دانشگاه برای کمک به توسعه جامعه‌اند. قنبری و منافی (1395) نیز در پژوهشی، راهبردهای فرهنگی و اجتماعی از قبیل ایجاد فضای سالم و عاری از فساد، انسان‌سازی و اخلاق‌مداری، به کارگیری مدیران متعهد و ارزشی، تربیت نیروهای انسانی متخصص و متعهد، وحدت حوزه و دانشگاه، قطع وابستگی به بیگانگان و استقلال کشور، مسئولیت‌پذیری و اسلامی عمل کردن، کارآمدی و برقراری ارتباط با جامعه، تولید و استفاده از متون علمی مناسب و اسلامی و جهت‌گیری توحیدی و معنوی محتوای علوم را برای تحقق دانشگاه اسلامی عنوان کردند.

کاوسی (1394) در پژوهش «راهکارهای توسعه مدیریت راهبردی فرهنگی در دانشگاهها»، راهبردهایی از قبیل توجه به برنامه‌های عملیاتی و فعالیتهای فرهنگی اجتماعی برای توسعه مدیریت راهبردی فرهنگی در دانشگاهها، توسعه بهره‌مندی از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطاتی در انجام فعالیتهای فرهنگی، تعامل مؤثر و همکاری مشترک با سایر سازمانها و نهادهای فرهنگی و توسعه مدیریت راهبردی فرهنگی با رویکرد آینده‌پژوهانه در دانشگاه را به عنوان عوامل مهم در توسعه مدیریت راهبردی فرهنگی دانشگاهها بیان کرده است.

در برنامه راهبردی توسعه فرهنگ دانشگاهی در سوئیس (2017-2012)، ضمن بررسی وضعیت فرهنگی گذشته دانشگاهها در مقایسه با خود و دانشگاههای اروپای غربی، وضعیت فرهنگی دانشجویان داخلی و خارجی و رشته تحصیلی بررسی و همچنین به شاخصهای کمی و کیفی اعضای هیئت علمی و هزینه‌های دانشگاه توجه شده و در همین رابطه، افقهای بلندمدت دانشگاه را در نظر گرفته است. مهم‌ترین راهبردهای فرهنگی در آموزش عالی سوئیس عبارتند از: تربیت پویاترین بخش کشور از بعد فرهنگی و اقتصادی، اجرای پژوهشهای فرهنگی به صورت بنیادی و کاربردی، گسترش تحقیقات، تبدیل پژوهش به یک فعالیت ملی، حرکت به سوی فعالیتهای فرهنگی متنوع.

ج) روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق در این مطالعه از جنبه هدف، کاربردی است؛ زیرا در پی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص انجام می‌گیرد و نتایج حاصل از آن در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها قابل استفاده است. از حیث جمع‌آوری داده‌ها نیز پژوهش حاضر توصیفی - پیمایشی است. طی مراحل این تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی سازمانهای مشابه، مطالعه سایر سازمانها، مصاحبه با کارشناسان و خبرگان، همچنین از پرسشنامه باز و بسته برای جمع‌آوری داده‌ها و شناسایی عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها در رابطه با راهبردهای فرهنگی بهره گرفته شده است. روش کتابخانه‌ای به منظور تدوین ادبیات و مبانی نظری پژوهش و نیز به منظور کشف عوامل مؤثر، طرح سؤالات پرسشنامه و ارائه پرسشهای پژوهش، مطالعات نظری با استفاده از تحقیق کتابخانه‌ای و نیز جستجو در شبکه اینترنتی صورت گرفته

است. پس از تحقیق کتابخانه‌ای با انجام مصاحبه با کارشناسان و خبرگان و بهره‌گیری از پرسشنامه باز نظرات آنان در مورد عوامل موجود جمع‌آوری و با استفاده از پرسشنامه بسته اطلاعات گردآوری شده ارزیابی شده‌اند.

بر اساس داده‌های موجود در دانشگاه‌های غرب کشور (شامل دانشگاه‌های ایلام، لرستان و رازی کرمانشاه)، تعداد 367 نفر در واحدهای فرهنگی دانشگاهها فعال‌اند. از این تعداد، 98 نفر در دانشگاه لرستان، 113 نفر در دانشگاه رازی و 156 نفر در دانشگاه ایلام حداقل دارای دو سال سابقه فعالیت فرهنگی بوده‌اند. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (1997)، 182 نفر به شیوه تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که در نهایت، 126 نفر (58 نفر ایلام، 30 نفر لرستان، 38 نفر کرمانشاه) پرسشنامه‌ها را به طور دقیق عودت داده بودند. نرخ بازگشت برابر با 70 درصد است. دلیل عدم برگشت پرسشنامه‌ها به طور کامل، بُعد مسافت و پراکندگی جامعه هدف بود.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها، علاوه بر مصاحبه هدایت شده، از پرسشنامه مشتمل بر 39 سؤال بر مبنای طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. در این پرسشنامه 12 سؤال برای شناسایی نقاط قوت، هشت سؤال برای شناسایی نقاط ضعف، 11 سؤال برای شناسایی فرصتها و هشت سؤال برای شناسایی تهدیدها تدوین شد. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و به منظور حصول از روایی ابزار، از روایی محتوا با نظر خبرگان و متخصصان استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ماتریس SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی¹ استفاده شد.

د) یافته‌های پژوهش

1. ماتریس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) واحدهای فرهنگی دانشگاهها

برای ارزیابی عوامل درونی، از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوتها و ضعفهای شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته، با ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا مشخص شود واحدهای فرهنگی دانشگاهها در مجموع به لحاظ عوامل داخلی دارای قوت‌اند یا ضعف. در این ماتریس، عوامل راهبردی یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب قوتها و ضعفها، فهرست و سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یکدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا یک با آن تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل داخلی بیش از یک نباشد. در ستون سوم با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن قوتها و ضعفها به ترتیب رتبه 4 یا 3 به قوتها و رتبه 2 یا 1 به ضعفها اختصاص می‌یابد. تخصیص رتبه‌ها بدین صورت است که اگر قوتها در حد عالی باشند، رتبه 4 و چنانچه معمولی باشند، رتبه 3 می‌گیرند و اگر ضعفها در حد معمولی باشند، رتبه 2 و چنانچه بحرانی باشند، رتبه 1 دریافت می‌کنند. لذا، روند رتبه‌دهی به گونه‌ای است که هر چه از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی پیش می‌رویم، میزان رتبه کمتر شده و از 4 به 1 می‌رسد.

تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور ♦ 69

جدول 1: ماتریس عوامل درونی واحدهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

نقاط ضعف				نقاط قوت			
نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت	عوامل	نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت	عوامل
-0/051	1/2	0/043	عدم پاسخگویی به نیازهای شخصی اعضای واحدهای فرهنگی (W1)	0/182	3/2	0/57	ارائه راهبردهای جدید مدیریتی با استفاده از تکنولوژی مدیریت نوین در سطوح مختلف دانشگاه (S1)
-0/063	1/5	0/042	کمبود فضاهای فرهنگی دانشگاهها (W2)	0/163	3/4	0/048	توزیع عادلانه شاخصهای فرهنگی و مدیریت و نظارت بر حسن اجرای آنها (S2)
-0/062	1/2	0/052	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای ارائه خدمات و نیازهای فرهنگی به واحدهای فرهنگی (W3)	0/170	3/7	0/046	سرعت در انجام مأموریت‌های فرهنگی (S3)
-0/055	1/2	0/046	عدم وجود اطلاعات مناسب و کاربردی در تصمیم‌گیری‌های کلان دانشگاهها در خصوص بخش فرهنگی (W4)	0/142	3/4	0/042	ایجاد روابط کاری صمیمانه بین کارکنان دانشگاه و اعضای واحدهای فرهنگی (S4)
-0/051	1/2	0/043	عدم ارزیابی و ارزشیابی مستمر فعالیت و عملکردهای اجرایی واحدهای فرهنگی (W5)	0/151	3/6	0/042	برگزاری دوره‌های آموزشی فرهنگی برای اعضای واحدهای فرهنگی (S5)
-0/063	1/4	0/045	جلوگیری از ابتکارات و خلاقیت‌های واحدهای فرهنگی مستعد و خلاق (W6)	0/157	3/5	0/045	مطالعه و بررسی نیازهای ضروری و انگیزشی واحدهای فرهنگی (S6)
-0/070	1/5	0/047	بازخورد منفی در تکراری بودن برنامه‌ها و کاهش مخاطبان به دلیل عدم جذابیت در برنامه‌ها و فعالیت‌های واحدهای فرهنگی (W7)	0/171	3/5	0/048	اولویت‌بندی در ارائه خدمات اداری و فرهنگی به واحدهای فرهنگی (S7)
-0/073	1/6	0/046	کمبود اعتبارات و بودجه کافی در انجام برنامه‌ها و مأموریت‌های فرهنگی (W8)	0/160	3/2	0/050	تکریم اعضای واحدهای فرهنگی در مراجعت به دانشگاه (S8)
-1		Σ=2/715		0/155	3/1	0/050	وجود هم‌دلی و صمیمیت بین واحدهای فرهنگی دانشگاههای مختلف (S9)
				0/158	3/1	0/051	ارتقای سطح کیفیت خدمات و برنامه‌های فرهنگی واحدهای فرهنگی (S10)
				0/171	3/5	0/048	توزیع عادلانه اعتبارات و محصولات فرهنگی به واحدهای فرهنگی (S11)
				0/160	3/2	0/050	تهیه و تنظیم برنامه‌های مدون و کارشناسی شده در واحدهای فرهنگی (S12)

در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب شده تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) مشخص شود. در انتهای این ستون، از جمع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی به لحاظ برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می‌شود. جمع امتیاز نهایی بیش از 2/5 در این ماتریس، بدین معناست که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش روی واحدهای فرهنگی دانشگاهها بر ضعفهای آن غلبه خواهد داشت و امتیاز کمتر از 2/5، نشان‌دهنده غلبه ضعفها بر قوت‌های آن است.

برای تعیین موقعیت راهبردی واحدهای فرهنگی دانشگاهها از ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل، بیشتر از 2/5 (2/715) و حاکی از آن است که واحدهای فرهنگی دانشگاهها از لحاظ عوامل درونی دارای قوت‌اند. (جدول 1)

2. ماتریس عوامل بیرونی واحدهای فرهنگی دانشگاهها

برای ارزیابی عوامل بیرونی، از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. در این ماتریس نیز از روند پیش گفته استفاده شده است.

جدول 2: ماتریس عوامل بیرونی واحدهای فرهنگی دانشگاهها

(I) تهدیدها				(O) فرصتها			
نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت	عوامل	نمره	شدت عامل	ضریب اهمیت	عوامل
0/015 -	1/3	0/012	سست بودن بنیادهای اعتقادی و ضعف آگاهی‌های دینی و مذهبی در میان دانشجویان و خانواده‌ها	0/282	3/1	0/091	جمعیت جوان دانشگاهها در دو قشر کارمندی و دانشجویی
0/013 -	1/2	0/011	بالا بودن سن ازدواج در میان دانشجویان به علت موقعیت دانشجویی و نبود منبع درآمدی	0/211	3/2	0/066	ششمه بودن بخش اعظمی از جمعیت دانشگاههای غرب کشور از نظر پذیرش باورهای دینی و اعتقادی
0/054 -	1/4	0/039	تأثیرات مخرب ماهواره بر دانشجویان و ترویج فساد و بی‌بند و باری و خشونت طلبی در میان دانشجویان	0/304	3/5	0/087	محیط پویا و با نشاط دانشگاهها برای کاهش آسیبهای اجتماعی و فرهنگی
0/028 -	1/3	0/022	کمبود فضاهای تفریحی، گردشگری، فضاهای مطالعاتی و ... در سطح دانشگاهها	0/291	3/6	0/081	وجود روحانیت و مروّجین دین در دانشگاهها برای به کارگیری در امر فعالیتهای فرهنگی
0/013 -	1	0/013	کمبود عاطفه و مهر و محبت در کانون دانشگاهها و فقر فرهنگی و عدم آگاهی به مسائل دینی	0/249	3/2	0/078	فعالیت تشکلهای دینی و انجمنهای اسلامی در دانشگاهها به عنوان عناصر فعال در عرصه فرهنگی
0/010 -	1	0/010	تورم و گرانی افسارگسیخته، قدرت پایین خرید اکثر دانشجویان و کارکنان به علت فقر مالی خانواده‌ها و مشکلات مالی آنها	0/336	3/7	0/091	همکاری دستگاههای فرهنگی و تبلیغی با دانشگاهها برای گسترش فعالیتهای قرآنی، دینی، و مذهبی
0/015 -	1/3	0/012	چشم و همچشمی، رقابت بی‌منطق در تجمل‌گرایی و فرهنگ غلط مصرف در بین برخی از دانشجویان	0/333	3/7	0/090	فعالیت و همکاری واحدهای فرهنگی استانی با دانشگاهها برای گسترش حوزه‌های فرهنگی
0/019 -	1/3	0/015	اعتیاد به مواد مخدر و مشروبات الکلی در بین دانشجویان به علت بیکاری	0/291	3/6	0/081	حمایت و پشتیبانی مؤسسات و افراد خیر از فعالیتهای برنامه‌های واحدهای فرهنگی
0/049 -	1/2	0/041	سست بودن بنیادهای اعتقادی و ضعف آگاهی‌های دینی و مذهبی در میان دانشجویان	0/273	3/5	0/078	وجود دروازه عنایت عالیات در استانهای غرب کشور به عنوان یک فضای تبلیغی و دینی برای ارائه خدمات فرهنگی به زائرین از سوی دانشگاهها
$\Sigma = 1$ $\Sigma = 2/517$				0/244	3/7	0/066	ترویج پتانسیل فرهنگی و تبلیغی در واحدهای فرهنگی دانشگاهها
				0/281	3/2	0/088	استفاده بهینه دانشگاهها از فضاهای دینی و مذهبی استان برای فعالیتهای فرهنگی و تبلیغی

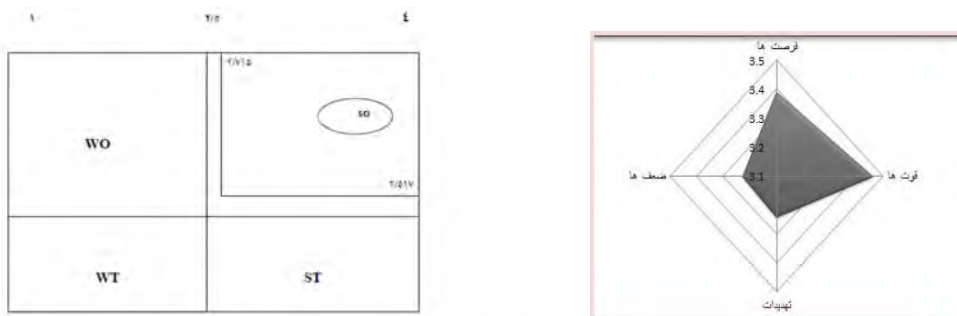
چنانچه جمع کل امتیاز نهایی واحدهای فرهنگی دانشگاهها در این ماتریس بیش از 2/5 باشد، بدین معناست که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، فرصتهای پیش روی واحدهای فرهنگی دانشگاهها بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت و امتیاز کمتر از 2/5، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصتهای آن است. جدول 2، ماتریس عوامل بیرونی واحدهای فرهنگی دانشگاهها را نشان می‌دهد. همانگونه که ملاحظه می‌شود، مجموع نمرات این ماتریس بیش از 2/5 (2/517) و حاکی از آن است که واحدهای فرهنگی دانشگاهها از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت‌اند.

در مجموع، نتایج جداول 1 و 2 و همچنین ماتریس داخلی و خارجی، حاکی از آن است که واحدهای فرهنگی دانشگاهها از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه SO قرار دارند و در واقع؛ واحدهای فرهنگی دانشگاهها از لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت‌اند.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی، از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت واحدهای فرهنگی دانشگاهها به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های

تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور ♦ 71

ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه واحدهای فرهنگی دانشگاهها در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان راهبرد مناسبی برای آن اتخاذ کرد. در این ماتریس، نمرات در طیف دو بخشی قوی (2/5 تا 4)، و ضعیف (1 تا 2/5) تعیین می‌شوند.



نمودار 1: موقعیت واحدهای و نهادهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور

3. راهبردهای واحدهای فرهنگی دانشگاهها

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع 17 راهبرد شامل شش راهبرد SO، سه راهبرد ST، پنج راهبرد WO و سه راهبرد WT برای واحدهای فرهنگی دانشگاهها غرب کشور تدوین شد.

جدول 3: راهبردهای واحدهای فرهنگی دانشگاهها

راهبردهای ST	راهبردهای SO
<p>توسعه مشارکت اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها در تدوین و بازنگری سرفصلهای فرهنگی S8 S7 S2 T5 T4 T3</p> <p>توسعه و اصلاح ارتباط با سازمانهای دیگر به منظور جلب مشارکت آنان T7 T4</p> <p>تلاش برای تفویض اختیارات به مسئولان واحدهای فرهنگی دانشگاهها در تصمیم‌گیری‌های فرهنگی S12 S6 S3 S2 S1 T8 T5 T4 T1</p>	<p>افزایش تولید پژوهشهای کاربردی O3 O1 S8 S7 S6 S2 S1</p> <p>توسعه اطلاع‌رسانی و انتشارات علمی، خبری و تخصصی مربوط به سازمان O11</p> <p>ارتقای کمی و کیفی تحقیقات فرهنگی S3 S4 S5 S6 S10 S0 O4 O5 O7</p> <p>توسعه مشارکت واحدهای فرهنگی استانها در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی دانشگاهها O10 O3 O2 O1 S11 S4 S3 S2 S1</p> <p>توسعه فضای فیزیکی و بهینه‌سازی تجهیزات O9 O6 O4 O3 S10 S6 S4</p> <p>بهبود نظام اداری دانشگاهها O11 O8 O2 O1 S10 S4 S3 S2 S1</p>
راهبردهای WO	راهبردهای WT
<p>تلاش برای ارتقای انگیزه اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها O5 O3 O1 W7 W3 W2</p> <p>تقویت و ساماندهی امور فرهنگی و رفاهی واحدهای فرهنگی دانشگاهها O8 O4 O2 W9</p> <p>تلاش برای ارتقای نشر آثار فرهنگی با استفاده از جدیدترین روشهای ارتباطی O11 O10</p> <p>افزایش کادر اداری و پشتیبانی خیره با وجود امکان جذب نیروهای اداری و پشتیبانی در سطح استان O12 O7 O2 W7 W6 W5 W3</p> <p>برگزاری کارگاههای توانمندسازی اعضا در امور فرهنگی O7 O5 O2 O1 W8 W3 W2</p>	<p>افزایش تلاش در راستای افزایش بازدهی واحدهای فرهنگی دانشگاهها از طریق چاپ مقالات و امور مشابه T T6 T5 T3 W7 W5 W4 W3</p> <p>اصلاح نظام نظارتی بر اجرای مراسم واحدهای فرهنگی دانشگاهها W8 W5 W4 W1</p> <p>تلاش به منظور ایجاد و تخصیص بودجه برای رماندازی اولیه مرکز فرهنگی مجهز در دانشگاهها W7 W4 W3 T8 T5 T3 T2</p>

مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای دانشگاهها در حالتی است که بتوانند از تمامی نقاط مثبت و مزیت‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیتها، تقاضاها و فرصتها استفاده کنند. هدف هر سازمان، حرکت از هر موقعیتی در ماتریس SWOT به این وضعیت؛ یعنی راهبرد SO است. اگر سازمانها بتوانند ضعفهای خود را شناسایی کنند، می‌توانند آنها را رفع و حتی به قوت تبدیل کنند.

هدف راهبرد ST، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زنده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست. بدین منظور، سازمان باید از نقاط قوت خود در زمینه فناوری، مالی، مدیریت، عملیات و تولید، مهندسی و بازاریابی برای مواجهه با تهدیدها و تنگنایی که از ناحیه فرآورده‌های جدید رقیب متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند. شیوه‌های قانونی مقابله با برخی اقدامات و فعالیتهای رقبای، از این نوع راهبردها محسوب می‌شود.

هدف راهبرد WO، کاستن و به حداقل رساندن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رساندن فرصتها، موقعیتها و تقاضاهاست. بنابر این، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون، از قبیل فناوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارتهای بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

هدف از راهبرد WT، کاستن و به حداقل رساندن جنبه‌های آسیب‌پذیر و نقاط ضعف سازمان و تهدیدها و تنگنای بیرونی است. در بدترین حالت ممکن و در این حالت، سازمان باید با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت کند، یا منحل شود یا در سازمان دیگری ادغام شود. در مجموع، نتایج جدول راهبردهای واحدهای فرهنگی دانشگاهها و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که واحدهای فرهنگی دانشگاهها از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه SO قرار دارند. در واقع؛ واحدهای فرهنگی دانشگاهها از لحاظ عوامل درونی دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت‌اند.

4. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی واحدهای فرهنگی دانشگاهها

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، یکی از فنون و ابزارهای مهم در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی راهبردهاست که در مرحله تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌شود. این ماتریس مشخص می‌کند که کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، مناسب‌تر است و در واقع؛ راهبردها را اولویت‌بندی می‌کند. QSPM بعد از بررسی عوامل و ماتریس SWOT، تصمیم‌گیران را مجبور می‌کند تا به وزن عوامل SWOT بیشتر فکر کنند و موقعیت را به صورت دقیق‌تر و عمیق‌تر از آنچه SWOT به تنهایی انجام می‌دهد، تجزیه و تحلیل کنند و از این طریق، ضعفهای مربوط به SWOT رفع می‌شود. در واقع؛ QSPM برای مقایسه و اولویت‌بندی عوامل کلیدی داخلی و خارجی استفاده می‌شود و احتمال نادیده گرفته شدن یا به طور نامناسب وزن داده شدن این عوامل را کاهش می‌دهد. در حالت کلی، جمع امتیازهای هر راهبرد، نشانگر راهبرد برتر است؛ اما از آنجا که در این ماتریس، تعداد عوامل نقاط قوت و فرصت با تعداد عوامل ضعف و تهدید برابر نبود، بنابر این

تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور ♦ 73

امتیازها نرمال شده و با محاسبه میانگین، راهبردهای ذیل دارای اولویت می‌باشند که شرح دقیق آن در جدول 4 ارائه شده است.

1. SO ₃ , SO ₁ , SO ₅ , WT ₃ , WT ₁	2. WO ₂ , ST ₄ , WT ₂ , ST ₂	3. ST ₁ , WO ₃ , SO ₆
--	--	--

برای هر یک از راهبردهای شناسایی شده، ماتریس QSPM تشکیل و هر کدام در جدول جداگانه‌ای گزارش شده است.

یک) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمتی؛ راهبردهای SO

جدول 4: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمتی؛ راهبردهای SO

راهبرد	SO1		SO2		SO3		SO4		SO5		SO6		عوامل
	ضرب	نمره جمع	نمره جمع	نمره جدایت	نمره جمع	نمره جدایت	نمره جمع	نمره جدایت	نمره جمع	نمره جدایت	نمره جمع	نمره جدایت	
S1	0.090	4	0.484	1	0.496	5	0.484	3	0.496	6	0.484	2	0.427
S2	0.089	4	0.386	4	0.221	2	0.496	4	0.427	2	0.519	3	0.376
S3	0.085	2	0.221	4	0.484	2	0.427	4	0.376	4	0.457	4	0.221
S4	0.096	4	0.484	2	0.496	1	0.376	3	0.261	3	0.427	2	0.484
S5	0.090	2	0.496	4	0.427	3	0.427	3	0.457	4	0.376	4	0.496
S6	0.082	2	0.427	4	0.376	3	0.427	2	0.291	2	0.376	2	0.424
S7	0.089	1	0.376	3	0.321	4	0.376	4	0.221	4	0.484	3	0.221
S8	0.083	3	0.427	3	0.457	3	0.484	4	0.246	2	0.496	4	0.384
S9	0.090	1	0.376	4	0.427	2	0.517	1	0.457	2	0.427	2	0.296
S10	0.089	4	0.386	4	0.221	2	0.496	4	0.427	2	0.519	4	0.427
S11	0.085	2	0.221	4	0.484	2	0.427	4	0.376	4	0.457	4	0.376
S12	0.083	4	0.496	3	0.437	4	0.376	1	0.221	1	0.376	4	0.221
O1	0.089	2	0.484	1	0.243	3	0.477	2	0.427	3	0.427	3	0.457
O2	0.083	4	0.376	4	0.221	2	0.496	4	0.427	2	0.51	1	0.424
O3	0.096	2	0.221	4	0.484	2	0.427	4	0.376	4	0.457	4	0.376
O4	0.082	4	0.484	2	0.496	1	0.376	3	0.221	3	0.427	3	0.387
O5	0.079	0	0.496	4	0.427	3	0.424	3	0.477	4	0.376	3	0.214
O6	0.085	2	0.427	4	0.376	3	0.422	2	0.376	2	0.221	4	0.444
O7	0.080	1	0.376	3	0.221	4	0.376	4	0.221	4	0.484	4	0.496
O8	0.086	3	0.427	3	0.457	3	0.484	4	0.246	2	0.496	3	0.427
O9	0.090	1	0.376	4	0.427	2	0.51	1	0.457	2	0.427	1	0.376
O10	0.082	3	0.221	0	0.376	4	0.457	3	0.427	1	0.376	3	0.221
O11	0.089	2	0.484	1	0.243	3	0.427	2	0.376	2	0.427	3	0.427
O12	0.083	4	0.496	3	0.457	4	0.376	4	0.265	1	0.376	4	0.376
O13	0.088	4	0.427	2	0.427	2	0.221	4	0.484	3	0.221	0	0.327
O11	0.086	2	0.484	1	0.243	3	0.427	2	0.397	3	0.423	3	0.306
مجموع	-	3,543	-	3,876	-	4,254	-	3,686	-	4,856	-	2,871	-

ماتریس برنامه‌ریزی کمتی راهبرد SO نشان می‌دهد که نمره کل دو راهبرد SO₃ و SO₇ بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست تولید پژوهشهای کاربردی در حوزه‌های فرهنگی دانشگاه را افزایش و سطح تحقیقات فرهنگی را به لحاظ کمتی و کیفی ارتقا دهند.

دو) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمتی؛ راهبردهای ST

ماتریس برنامه‌ریزی کمتی راهبرد ST نشان می‌دهد که نمره کل دو راهبرد ST₃ و ST₂ به ترتیب بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست ارتباط برون‌سازمانی با دیگر سازمانها را به

منظور جلب مشارکت آنان، اصلاح کنند و توسعه بخشند و نیز برای تفویض اختیارات به مسئولان واحدهای فرهنگی دانشگاهها در تصمیم‌گیری‌های فرهنگی تلاش کنند.

جدول 5: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای ST

ST3		ST2		ST1		ضریب	راهبرد
جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت		عوامل
0,484	3	0,496	2	0,376	1	0,083	S1
0,496	4	0,427	4	0,231	3	0,080	S2
0,469	2	0,476	2	0,457	3	0,082	S3
0,376	0	0,420	2	0,276	4	0,089	S4
0,251	2	0,429	1	0,251	3	0,083	S5
0,457	1	0,379	3	0,427	2	0,090	S6
0,376	2	0,484	3	0,376	3	0,082	S7
0,222	4	0,376	4	0,221	2	0,089	S8
0,246	4	0,484	3	0,484	2	0,083	S9
0,457	1	0,511	2	0,496	2	0,096	S10
0,221	3	0,376	1	0,251	3	0,083	S11
0,457	3	0,427	3	0,427	2	0,090	S12
0,201	2	0,417	4	0,376	2	0,092	T1
0,484	4	0,454	4	0,221	4	0,086	T2
0,496	2	0,496	1	0,246	4	0,083	T3
0,427	2	0,484	3	0,457	3	0,089	T4
0,376	1	0,376	2	0,376	2	0,096	T5
0,427	3	0,221	3	0,221	4	0,057	T6
0,376	1	0,384	2	0,246	4	0,086	T7
0,221	2	0,437	4	0,376	2	0,095	T8
4,612	-	4,583	-	3,345	-		مجموع

سه) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای WO

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WO نشان می‌دهد که نمره کل دو راهبرد WO4 و WO5 به ترتیب، بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست برای ارتقای انگیزه اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها تلاش مجدانه کنند، کادر اداری و پشتیبانی خبره با وجود امکان جذب نیروهای اداری و پشتیبانی در سطح استانهای غرب کشور افزایش یابد و برگزاری کارگاههای توانمندسازی اعضا در امور فرهنگی در دستور کار قرار گیرد.

تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور ♦ 75

جدول 6: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای WO

WO5		WO4		WO3		WO2		WO1		راهبرد	
جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت	ضریب	
0,246	3	0,362	1	0,753	2	0,354	5	0,376	4	0,097	W1
0,484	4	0,496	2	0,484	4	0,376	2	0,221	4	0,076	W2
0,51	2	0,427	4	0,496	2	0,221	4	0,457	2	0,089	W3
0,457	4	0,376	4	0,427	2	0,484	4	0,376	1	0,085	W4
0,427	3	0,221	3	0,376	1	0,496	2	0,221	1	0,076	W5
0,376	4	0,457	3	0,427	1	0,427	4	0,246	3	0,096	W6
0,221	2	0,386	2	0,422	1	0,376	4	0,457	1	0,082	W7
0,484	4	0,221	4	0,376	2	0,354	3	0,427	3	0,089	W8
0,427	3	0,221	4	0,377	4	0,496	2	0,427	1	0,083	O1
0,376	4	0,457	3	0,427	3	0,427	4	0,51	3	0,090	O2
0,221	3	0,376	2	0,417	3	0,376	4	0,457	1	0,082	O3
0,484	4	0,221	4	0,376	4	0,221	3	0,427	3	0,089	O4
0,496	2	0,246	4	0,484	3	0,457	3	0,376	2	0,082	O5
0,427	2	0,457	1	0,522	2	0,427	4	0,221	4	0,086	O6
0,376	1	0,427	3	0,457	4	0,376	3	0,484	4	0,089	O7
0,427	3	0,376	2	0,427	3	0,243	1	0,496	2	0,089	O8
0,444	1	0,221	4	0,376	4	0,457	3	0,427	4	0,095	O9
0,420	3	0,484	4	0,265	2	0,427	2	0,457	4	0,088	O10
0,414	3	0,376	2	0,427	3	0,243	1	0,376	2	0,080	O11
4,711	-	4,445	-	3,162	-	4,432	-	3,634	-		مجموع

چهار) ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای WT

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WT نشان می‌دهد که نمره کل دو راهبرد WT2 و WT3 به ترتیب، بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست نظام نظارتی بر اجرای مراسم واحدهای فرهنگی دانشگاهها را اصلاح کنند و به منظور ایجاد و تخصیص بودجه برای راه‌اندازی اولیه مرکز فرهنگی مجهز در دانشگاهها، تلاش مضاعف صورت دهند.

جدول 7: ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی؛ راهبردهای WT

WT3		WT2		WT1		راهبرد
جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت	جمع امتیازها	نمره جذابیت	عوامل
0,484	1	0,496	3	0,484	2	W1
0,51	2	0,427	4	0,496	2	W2
0,457	4	0,376	4	0,427	4	W3
0,447	3	0,221	3	0,376	1	W4
0,376	4	0,457	3	0,427	3	W5
0,221	2	0,376	2	0,427	3	W6
0,484	4	0,221	4	0,376	4	W7
0,296	2	0,246	4	0,484	3	W8
0,376	4	0,457	3	0,427	3	T1
0,221	2	0,376	2	0,427	3	T2

0,476	4	0,417	3	0,427	3	0,096	T3
0,490	2	0,246	2	0,484	3	0,082	T4
0,427	2	0,457	4	0,51	2	0,079	T5
0,376	0	0,427	3	0,457	4	0,083	T6
0,427	3	0,376	2	0,427	3	0,098	T7
0,221	3	0,484	4	0,221	2	0,082	T8
3,643	-	4,352	-	3,564	-		مجموع

هـ) بحث و نتیجه گیری

مشخص شدن راهبرد مناسب می تواند با توجه به شرایط سازمان، آن را به بیشترین حد موفقیت هدایت کند یا در شرایط حیاتی، سازمان را از ورشکستگی برهاند. بنابراین، رمز موفقیت بسیاری از سازمانها و پروژه های مدیریتی می تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوتها و ضعفها) و بررسی موقعیتهای خارجی (فرصتها و تهدیدها) باشد.

پژوهش حاضر با هدف تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور (ایلام، لرستان و رازی کرمانشاه) در سال 96-1395 به شیوه توصیفی پیمایشی و در دو مرحله کیفی و کمی صورت گرفته و داده های آن با استفاده از دو ماتریس SWOT و QSPM تجزیه و تحلیل شده است. یافته ها نشان داد که در مجموع 17 راهبرد، شامل شش راهبرد SO، سه راهبرد ST، پنج راهبرد WO و سه راهبرد WT برای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور قابل ترسیم است.

به طور کلی یافته های پژوهش نشان داد که واحدهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور از لحاظ موقعیت راهبردی، در منطقه SO قرار دارند؛ بدین معنا که از لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی، دارای فرصت اند. بر اساس موقعیت راهبردی شناسایی شده، یافته ها بیانگر این است که واحدهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور، 12 نقطه قوت، هشت نقطه ضعف، 11 نقطه فرصت و هشت نقطه تهدید دارند؛ بدین معنا که از لحاظ عوامل درونی، دارای قوت و از لحاظ عوامل بیرونی، دارای فرصت اند.

جدول 10: راهبردهای واحدهای فرهنگی دانشگاه

راهبردهای SO	راهبردهای ST
افزایش تولید پژوهشهای کاربردی O3 O1 S8 S7 S6 S2 S1 توسعه اطلاع رسانی و انتشارات علمی، خبری و تخصصی مربوط به سازمان O11 O6 O4 S7 ارتقای کمی و کیفی تحقیقات فرهنگی S5 S3 S2 S1 توسعه مشارکت واحدهای فرهنگی دانشگاهها در برنامه ریزی های فرهنگی O7 O5 O4 S10 S6 S5 S4 S3 توسعه فضای فیزیکی و بهینه سازی تجهیزات O9 O6 O4 O3 S10 S6 S4 بهبود نظام اداری دانشگاهها O11 O8 O2 O1 S10 S4 S3 S2 S1	توسعه مشارکت اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها در تدوین و بازنگری سرفصلهای فرهنگی T5 T4 T3 S8 S7 S2 توسعه و اصلاح ارتباط با سازمانهای دیگر به منظور جلب مشارکت آنان T7 T4 T2 S10 S5 S4 S2 S1 تلاش برای تفویض اختیارات به مسئولان واحدهای فرهنگی دانشگاهها در تصمیم گیری های فرهنگی T8 T5 T4 T1 S12 S6 S3 S2 S1
راهبردهای WO	راهبردهای WT
تلاش برای ارتقای انگیزه اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها O5 O3 O1 W7 W3 W2 تقویت و ساماندهی امور فرهنگی و رفاهی واحدهای فرهنگی دانشگاهها O8 O4 O2 W9 تلاش برای ارتقای نشر آثار فرهنگی با استفاده از جدیدترین روشهای ارتباطی O11 O10 O6 افزایش کادر اداری و پشتیبانی با وجود امکان جذب نیروهای اداری و پشتیبانی در سطح استان O12 O7 O2 W7 W6 W5 W3 برگزاری کارگاههای توانمندسازی اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها O7 O5 O2 O1 W8 W3 W2	افزایش تلاش در راستای افزایش بازدهی واحدهای فرهنگی از طریق چاپ مقالات و امور مشابه W7 W5 W4 W3 T6 T5 T3 T اصلاح نظام نظارتی بر اجرای مراسم T8 T3 T1 تلاش به منظور ایجاد و تخصیص بودجه برای رماندازی اولیه مرکز فرهنگی مجهز در سازمان W7 W4 W3 T8 T5 T3 T2

77 ♦ تدوین راهبردهای فرهنگی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی غرب کشور

در نهایت، نتایج تجزیه و تحلیلهای فرهنگی واحدهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور نشان داد که موقعیت راهبردی دانشگاه به گونه‌ای است که می‌تواند از فرصتهای موجود حداکثر استفاده را به عمل آورد و اغلب راهبردهای انتخابی آن SO باشد. با این وجود، واحدهای فرهنگی دانشگاهها می‌توانند بر حسب شرایط موجود از راهبردهای ST، WT و WO نیز استفاده کنند. با استفاده از این ماتریس، راهبردهای برتر به ترتیب ذیل شناسایی شدند:

1. SO ₃ , SO ₁ , SO ₅ , WT ₃ , WT ₁	2. WO ₂ , ST ₄ , WT ₂ , ST ₂	3. ST ₁ , WO ₃ , SO ₆
--	--	--

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد SO نشان داد که نمره کل دو راهبرد SO₃ و SO₇ بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست تولید پژوهشهای کاربردی را در حوزه‌های فرهنگی دانشگاه افزایش دهند و همچنین سطح تحقیقات فرهنگی را به لحاظ کمی و کیفی ارتقا بخشند.

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد ST نشان داد که نمره کل دو راهبرد ST₃ و ST₂ به ترتیب بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست ارتباط برون‌سازمانی با دیگر سازمانها را به منظور جلب مشارکت آنان، اصلاح کنند و توسعه بخشند و نیز برای تفویض اختیارات به مسئولان واحدهای فرهنگی دانشگاهها در تصمیم‌گیری‌های فرهنگی تلاش کنند.

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WO نشان داد که نمره کل دو راهبرد WO₅ و WO₄ به ترتیب بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست برای ارتقای انگیزه اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها تلاش مجدانه صورت دهند، کادر اداری و پشتیبانی خبره با وجود امکان جذب نیروهای اداری و پشتیبانی در سطح استانهای غرب کشور افزایش یابد و برگزاری کارگاههای توانمندسازی اعضا در امور فرهنگی در دستور کار قرار گیرد.

ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبرد WT نشان می‌دهد که نمره کل دو راهبرد WT₂ و WT₃ به ترتیب بیشترین امتیاز را دارند. بر این اساس، دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست نظام نظارتی بر اجرای مراسم واحدهای فرهنگی دانشگاهها را اصلاح کنند و به منظور ایجاد و تخصیص بودجه برای راه‌اندازی اولیه مرکز فرهنگی مجهز در دانشگاهها، تلاش مضاعف صورت دهند.

نتایج ضریب اهمیت و شدت عامل در تحلیل SWOT در خصوص فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها نشان داد که سه عامل اول فرصتهای فرهنگی واحدهای فرهنگی دانشگاهها عبارتند از: 1. محیط پویا و با نشاط جامعه برای کاهش آسیبهای اجتماعی و فرهنگی؛ 2. شیعه بودن کل جمعیت استان از نظر پذیرش باورهای دینی و اعتقادی؛ 3. جمعیت جوان جامعه.

تهدیدهای محیطی مهم رویاروی واحدهای فرهنگی دانشگاههای غرب کشور عبارتند از: 1. کمبود عاطفه و مهر و محبت در کانون خانواده‌ها و فقر فرهنگی و عدم آگاهی به مسائل دینی؛ 2. بالا بودن سن ازدواج در میان جوانان و نوجوانان به علت درصد بالای بیکاری و کثرت جوانان فارغ‌التحصیل جویای کار در سطح استان؛ 3. تأثیرات مخرب ماهواره بر خانواده‌ها و ترویج فساد و بی‌بندوباری و خشونت‌طلبی در میان خانواده‌ها.

نقاط قوت فرهنگی واحدهای فرهنگی دانشگاهها به ترتیب اهمیت عبارتند از: 1. سرعت در انجام مأموریتهای فرهنگی؛ 2. برگزاری دورههای آموزشی فرهنگی اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها؛ 3. وجود همدلی و صمیمیت بین واحدهای فرهنگی دانشگاهها.

در نهایت، سه نقطه ضعف سازمانی عمده موجود واحدهای فرهنگی دانشگاهها عبارتند از: 1. عدم پاسخگویی به نیازهای شخصی اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها؛ 2. کمبود فضاهای مذهبی و دینی دانشگاهها؛ 3. عدم برنامه‌ریزی مناسب برای ارائه خدمات و نیازهای فرهنگی به واحدهای فرهنگی دانشگاهها.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، به دست‌اندرکاران، برنامه‌ریزان، و سیاستگذاران آموزش عالی ایران پیشنهاد می‌شود که:

1. برای ارائه خدمات و نیازهای فرهنگی به واحدهای فرهنگی دانشگاهها، برنامه‌ریزی مناسب و زمان‌بندی شده‌ای انجام دهند.

2. به منظور ترویج امور فرهنگی و دینی، فضاهای مذهبی و دینی مناسبی در دانشگاهها ایجاد شود.

3. برای تشویق و جلب مشارکت افراد ذی‌نفع دانشگاهها (دانشجویان، کارکنان، اساتید و هیئت رئیسه) دوره‌های آموزشی پیوست فرهنگی برگزار شود.

4. مدیران عالی دانشگاهها می‌بایست برای ترویج و توسعه فرهنگ دینی و مذهبی و نیز کاهش آسیبهای اجتماعی و فرهنگی در بین دانشجویان و کارکنان، محیطی پویا و با نشاط همراه با فضای اخلاقی، دینی و مذهبی فراهم آورند.

5. دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست برای افزایش انگیزه اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها تلاش مجدانه انجام دهند، کادر اداری و پشتیبانی خبره با وجود امکان جذب نیروهای اداری و پشتیبانی در سطح استانهای غرب کشور افزایش یابد و برگزاری کارگاههای توانمندسازی اعضا در امور فرهنگی در دستور کار قرار گیرد.

6. دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست تولید پژوهشهای کاربردی در حوزه‌های فرهنگی دانشگاه را افزایش دهند و همچنین سطح تحقیقات فرهنگی را به لحاظ کمی و کیفی ارتقا بخشند.

7. دانشگاهها برای ارتقای حوزه فرهنگی می‌بایست مشارکت اعضای واحدهای فرهنگی دانشگاهها در تدوین و بازنگری سرفصلهای فرهنگی را توسعه بخشد و به منظور بهبود ارتباط برون‌سازمانی و جلب همکاری نهادهای مرتبط با دانشگاه، شیوه‌های ارتباطی خود را اصلاح کنند و توسعه دهند.



منابع

- الیاسی، اکبر (1395). شناسایی و تدوین راهبردهای فرهنگی هیاتهای دینی و مذهبی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. ایلام: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. ایلام.
- پرهیزگار، محمدمهدی؛ محمد محمودی میمند و بهنام دهیان (1389). «تدوین راهبرد از طریق چارچوب جامع تدوین راهبرد». چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ش 1 (2): 43-58.
- ترابی، قاسم و علیرضا رضایی (1390). «فرهنگ راهبردی جمهوری اسلامی ایران: زمینه‌های ایجابی، شاخصهای اساسی». مطالعات راهبردی، ش 4 (14): 135-162.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌اله؛ مسلم علی‌محمملو، محسن جاجرمی‌زاده، عباس عباسی و احمد الهیاری بوزنجانی (1395). «چارچوبی برای ارزیابی و تحلیل وضعیت ویژگی‌های فرهنگ کار». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش 81 (2): 25-43.
- شکرپیگی، نرگس؛ سهراب مروتی و یارمحمد قاسمی (1396). «بررسی جایگاه سرمایه اجتماعی در دانشگاه اسلامی از منظر قرآن کریم». مدیریت در دانشگاه اسلامی، ش 6 (1): 79-102.
- عطاران، جواد؛ سید مهدی الوانی، علی‌نقی امیری و مرضیه شوشتری (1396). «تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اسلامی در پرتو اصول عقاید برگرفته از آیات قرآن کریم». مدیریت در دانشگاه اسلامی، ش 13 (1): 3-28.
- غفاریان، وفا و ابوالفتح قهرمانی (1387). استراتژی: نمای 360 درجه. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- فروزنده دهکردی، لطف‌اله (1394). مدیریت استراتژیک. تهران: دانشگاه پیام نور، چ چهارم.
- فلاح لاجیمی، حمیدرضا؛ حمیدرضا قمی و منصور خیرگو (1395). «تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای حوزه پژوهشی یک دانشگاه دولتی در ایران با استفاده از SWOT/ANP». مدیریت نظامی، ش 16 (3): 34-62.
- قبری، سیروس و کاظم منافی (1395). «الگوی راهبردی تحقق دانشگاه اسلامی از منظر امام خمینی (ره)». پژوهشنامه انقلاب اسلامی، ش 6 (19): 949-961.
- کاوسی، اسماعیل (1394). «راهکارهای توسعه مدیریت راهبردی فرهنگی در دانشگاهها (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال)». اولین همایش علمی و پژوهشی روان‌شناسی، علوم تربیتی و آسیبهای جامعه. تهران: 10 شهریور 1394.
- نیستانی، محمدرضا و ریحانه رامشگر (1392). «نقش فعالیتهای فرهنگی دانشگاهها در توسعه فرهنگی جامعه». برنامه‌ریزی و مهندسی فرهنگی، ش 8 (76): 146-169.
- Attaran, J.; S.M. Alwani, A.N. Amiri & M. Shushtari (2017). "Explaining the Components of Islamic Organizational Culture in the Light of the Principles of Concepts Derived from the Holy Quran". *Management at Islamic University*, 13 (1): 3-28.
- Elyasi, A. (2016). *Identification and Formulation of Cultural Strategies of Religious and Religious Groups of the Ministry of Culture and Islamic Guidance*. Master's Thesis of Executive Management. Ilam: Islamic Azad University, Science and Research Branch.

- Fallah Lagimi, H.R; H.R. Ghomi & M. Khaingo (2016). "To Formulate and Prioritize the Research Areas of a Governmental University in Iran Using SWOT/ANP". *Military Management Quarterly*, 16 (3): 34-62.
- Foruzandeh Dehkordi, L. (2015). **Strategic Management**. Tehran: Payame Noor University Press, Fourth Edition.
- Ghaffarian, V. & A.F. Ghahramani (2008). **Strategy: 360 Degree View**. Tehran: Industrial Management Organization.
- Ghanbari, C. & K. Manafi (2016). "The Strategic Model of the Islamic University's Realization from Imam Khomeini's Viewpoint". *Journal of the Islamic Revolution Research Journal*, 6 (19): 949-961.
- Ghilardi, L. (2005). **Cultural Strategies: Auk Approach to Cultural Development**, Part 2. Neoma Research and Planning Ltd.
- Holt, D. & D. Cameron (2010). **Cultural strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands**. Oxford University Press.
- Kavoshi, I. (2015). "Strategic Cultural Management Development Strategies in Universities (Case Study: Islamic Azad University, Tehran North Branch)". *The First Scientific and Research Conference on Psychology, Education and Community Affairs*. 10th of September 2015. Tehran.
- Maat, S.M. & E. Zakaria (2015). "The Learning Environment, Teachers Factor and Student Attitude towards Mathematics amongst Engineering Technology Student". *International Journal of Academic Research*, 2(2):16-20.
- Neyestani, Reza & Mohammad Reyhaneh (2013). "The Role of Cultural Activities of Universities in the Cultural Development of Society". *Quarterly Planning and Cultural Engineering*, 8(76): 146-169.
- Parhizgar, M.M; M. Mahmoodi Meymand & B. Dehban (2010). "Developing a Strategy through a Comprehensive Strategy Formulation Framework". *Business Management Perspective*, 1(2): 43-58.
- Rana'i Kardasholi, H; M. Alimohammadlo, M. Jajarmizadeh; A. Abbasi & A. Alhayari Bozanjani (2016). "A Framework for Assessing and Analyzing the Situation of the Characteristics of the Working Culture". *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Development)*, 81(2): 25-43.
- Sugarbeghi, N.; S. Moravati & Y. Ghasemi (2017). "The Study of the Status of Social Capital in Islamic University from the Perspective of the Holy Qur'an". *Management at Islamic University*, 6 (1): 79-102.
- Torabi, Gh. & A. Rezaei (2011). "Strategic Culture of the Islamic Republic of Iran: Positive Objectives, Basic Indicators". *Strategic Studies Quarterly*, 4 (14): 135-162.
- Walters, R. (1991). "A Cultural Strategy for the Survival of Historically Black Colleges and Universities". *Annual Conference of the National Council for Black Studies*. Atlanta, GA.

