

## تبیین راهبردهای مراکز رشد دانشگاهی به منظور جهش تولید

سید مجتبی حسینی بامکان\*، پوریا مالکی نژاد\*\*، مهران ضیائیان\*\*\*،

میلاذ ضیائیان\*\*\*\*

### چکیده

مراکز رشد یکی از بخش‌های کمک‌کننده به جهش تولید است. از سوی دیگر راهبرد در هر سازمان و نهادی به عنوان کارراهه‌ای روشن به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا بتوانند ضمن دستیابی به اهداف خود در قالب چارچوب‌های تعیین شده پیش روند. هدف از این پژوهش بررسی ارتباط میان راهبردهای مراکز رشد استان‌های ساحلی جنوبی است. این پژوهش از حیث هدف، نحوه انجام و نحوه جمع‌آوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های کاربردی، توصیفی، پیمایشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش به منظور شناسایی راهبردهای مراکز رشد دانشگاهی در استان‌های دریایی جنوبی، از تکنیک سوات استفاده و بدین منظور با استفاده از نظرات ۱۳ نفر از خبرگان این حوزه به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید اقدام شد. در ادامه با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری - تفسیری اقدام به بررسی ارتباط میان راهبردها، پرداخته شده است. نتایج پژوهش حاکی از قرارگیری سه راهبرد «حمایت از طرح‌های زود بازده»، «استفاده از ظرفیت‌های مردمی و کمک‌های نهادی» و «به کارگیری واحدهای کوچک صنعتی» از ۱۳ راهبرد شناسایی شده به عنوان زیربنای مدل است. از نتایج این پژوهش مدیران مراکز رشد استان‌های دریایی جنوبی می‌توانند به عنوان نقشه‌راه تصمیم‌گیری کلان استفاده نمایند تا ضمن دستیابی به جهش تولید، امکان اشتغال افراد تحصیل کرده در استان‌های مربوطه فراهم شود.

کلمات کلیدی: راهبرد، مراکز رشد دانشگاهی، سوات، نقشه راهبردی، مدل‌سازی

ساختاری - تفسیری

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۸

\* استادیار، دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول)

Email: smhosseini@yazd.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

\*\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه اشرفی اصفهانی.

\*\*\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان، ایران.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

ماهیت پویا و رقابت زیاد محیط تجاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به حداکثر رسانده است. برنامه‌ریزی راهبردی صرفاً ابزاری است که می‌تواند راهنمایی برای دستیابی به چشم انداز کسب و کار باشد. این مراحل و برنامه‌ها رویه‌ای را تعیین می‌کند که یک سازمان به دنبال آن است تا بخشی از وضعیت فعلی خود را به نتیجه آینده مورد انتظار در روند زمان منتقل کند [۸]. برنامه‌ریزی راهبردی به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای انجام شده برای توسعه طیف وسیعی از راهبردها برای کمک به یک سازمان در دستیابی به اهداف خود در طی یک دوره سه تا پنج ساله تعریف شده است [۳۷]. برنامه‌ریزی راهبردی از یک دیدگاه عقل‌گرایانه پیروی می‌کند که منجر می‌شود مدیریت ارشد، چشم انداز سازمان را توسعه دهد و آن را به یک برنامه رسمی از اهداف و فعالیت‌هایی تبدیل کند که به طور سیستماتیک در سازمان در طول زمان اجرا می‌شوند [۱۱]. برنامه‌ریزی راهبردی یک فرآیند دوره‌ای تدوین، اجرا و کنترل راهبرد دیده می‌شود و به طور معمول شامل توالی منطقی از فعالیت‌هایی است که برای تفسیر اهداف مدیریتی به سطوح متوسط و پایین طراحی شده است [۱۰]. به طور کلی برنامه‌ریزی راهبردی یک فرآیند سازمانی برای تعیین مأموریت یا هدف سازمان و تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع خود برای پیگیری این مأموریت و هدف تعبیر می‌شود [۱۸].

بسیاری از کتاب‌ها و مقالات ارزش‌ها و چارچوب‌های نظری برنامه‌ریزی راهبردی و اثرات مثبت آن در مراکز رشد، دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی مورد بررسی قرار داده‌اند. در عصر فرا صنعتی، منابع انسانی بیشترین نقش را در توسعه پایدار کشورها به عهده گرفته‌اند. در سال‌های اخیر رشد اقتصادی جوامع عمدتاً بر اساس انباشت دانش و مهارت و در نتیجه افزایش نسبی سهم سرمایه انسانی حاصل شده است. جذب، حفظ و افزایش سرمایه‌های انسانی برای جامعه، نیازمند بستر مناسب جهت رشد شرکت‌های هوشمند، خلاق و فناور است. نمونه‌ی بارز چنین بستری مراکز رشد علم و فناوری هستند که با ایجاد هم‌افزایی بین شرکت‌ها، قادرند که سهم مهمی در توسعه علمی، صنعتی و اقتصادی کشورها ایفا کنند. طبق گفته (نلسون و مونسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) فقط تدریس در کلاس برای تجاری‌سازی فناوری و کارآفرینی موفق کافی نیست، بلکه پیوند نزدیک بین تجارت، علم و فناوری برای درک کل اکوسیستم کارآفرینی لازم است [۲۶].

مراکز رشد یک بستر واقعی را برای کارآفرینان جوان فراهم می‌کنند و از آنجا که سفر خود را به سمت ایجاد سرمایه‌گذاری جدید آغاز می‌کنند، بیشتر به بقا و رشد شرکت آن‌ها کمک می‌کنند. در کنار آموزش کارآفرینی، مراکز رشد نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه فرهنگ کارآفرینی و ارتقاء کارآفرینی در یک کشور دارند [۲۸]. این پدیده در پاسخ به این واقعیت است که بسیاری از دولت‌ها و جوامع محلی و سرمایه‌گذاران خصوصی باور دارند که این ایده خوبی برای حمایت از شرکت‌های ضعیف است که می‌توانند از طریق آن ساختارهای تجاری خود را پایدار کنند [۱۳]؛ بنابراین، تصور می‌شود که مراکز رشد دانشگاهی سازمان‌هایی هستند که محیطی حمایتی را تشکیل می‌دهند و می‌توانند منجر به توسعه محصولات جدید و رشد اقتصادی شوند [۲۰]. از سوی دیگر تولید نقش بسیار مهمی در اقتصاد یک کشور می‌تواند داشته باشد. یکی از مسائل مهم در مبارزه اقتصادی و رشد یک کشور از لحاظ اقتصادی بحث تولید داخلی و ملی است. همچنین با توجه به اهمیت جهش تولید در سال ۱۳۹۹ و نقطه نظرات رهبری در این حوزه لزوم کارآفرینی هرچه بیشتر از گذشته خود را نمایان ساخته است. مراکز رشد می‌توانند با بکارگیری مناسب افراد تحصیل کرده و متعاقب با آن سایر افراد در راستای جهش تولید حرکت نمایند.

<sup>۱</sup> Nelson & Monsen

لذا هدف از این پژوهش دستیابی و تدوین راهبردهای مناسب در جهت جهش تولید و سپس بدست آوردن ارتباط میان راهبردهای مراکز رشد دانشگاهی استان‌های جنوبی کشور از طریق نقشه راهبرد مربوط به آن است. از نتایج این پژوهش مدیران مراکز رشد می‌توانند به عنوان چراغ راه دستیابی به جهش تولید استفاده نمایند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مرکز رشد.** مرکز رشد به طور کلی به مثابه فرآیند تعاملی درک می‌شود که هدف آن تشویق مردم برای شروع کار خود و حمایت از مبتدیان در توسعه محصولات نوآورانه است [۲]. اگرچه اصطلاح مرکز رشد به بخشی از کاربردهای رایج تبدیل شده است؛ این مفهوم محدود نیست و می‌توان از آن برای توصیف طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها استفاده کرد که به کارآفرینان کمک می‌کند تا ایده‌های خود را عملی و تجاری کنند که به این سازمان‌ها، مرکز رشد گفته می‌شود [۲۲]. مراکز رشد به عنوان سازمان‌هایی تشکیل می‌شوند که محیط حمایتی را تشکیل می‌دهند و باعث توسعه و پیشرفت محصولات جدید می‌شوند [۴]. مراکز رشد سازمان‌هایی هستند که با ارائه زیرساخت‌های فناوری و تجاری به خوبی توسعه یافته، خدمات پشتیبانی تجاری و شبکه، فرآیند کارآفرینی را تسهیل می‌کنند [۲۱]. مراکز رشد فرصتی را برای تبدیل ایده تجاری مبتنی بر فناوری به یک سازمان اقتصادی کارآمد فراهم می‌کنند [۲۵]. مراکز رشد به یک بخش جدایی‌ناپذیر از اکوسیستم کارآفرینی مدرن تبدیل شده‌اند و از رشد سرمایه‌گذاری‌های جدید بر اساس طیف وسیعی از اقدامات پشتیبانی می‌کنند [۱۶]. مراکز رشد خدمات متنوعی ارائه می‌دهد که منجر به دسترسی آسان به منابع خارجی می‌شود [۳۴]، [۱۹]. شناسایی چهار دسته از خدمات ارائه شده توسط مراکز رشد به شرکت‌ها عبارتند از: الف) فضاهای فیزیکی قابل اجراء، ب) مشاوره در زمینه تجارت، ج) دسترسی به شبکه‌های بهتر و بهتر، د) ارتباطات رسمی و غیررسمی [۳۴]، [۳۳]، [۵].

**برنامه ریزی راهبردی.** طی دو دهه گذشته، برنامه‌ریزی راهبردی به یک ابزار مدیریتی مشترک در کشور-های توسعه یافته و در حال توسعه تبدیل شده است. در زمینه راهبرد و به تبع آن در مورد برنامه‌ریزی راهبردی موارد زیادی نوشته و منتشر شده است. برنامه‌ریزی راهبردی فعالیت اصلی سازمان مدرن بود که آن‌ها را قادر ساخت تا به مزیت رقابتی دست یابند. هدف راهبرد تعیین اهداف اصلی یک سازمان و تخصیص منابع به موفقیت آن‌ها است. برنامه‌ریزی راهبرد جهت‌گیری لازم را برای سازمان برای انجام مأموریت خود مشخص می‌کند. اقدامات برنامه‌ریزی راهبردی نقشه راه و رویکرد بلند مدت برای دستیابی به اهداف سازمان است. این سازمان به تصمیم‌گیری در مورد گسترش عملیات یا متنوع‌سازی و ورود به بازارهای بین‌المللی یا ادغام و تشکیل سرمایه‌گذاری مشترک کمک می‌کند [۲۲].

برنامه‌ریزی راهبردی، تمرینی آینده‌نگر است و همه مدیران باید در آن دخیل باشند. اگر یک برنامه راهبردی در دسترس باشد و به خوبی اجرا شود، یک سازمان برای مدیریت تغییرات با چالش کمی رو به رو خواهد شد. از طریق برنامه‌ریزی راهبردی است که یک سازمان می‌تواند تغییرات در محیط را پیش‌بینی و به صورت فعالانه پیشگویی کند. برنامه‌ریزی راهبردی یک فرآیند رسمی را توصیف می‌کند که یک روش صریح را برای تعریف اهداف راهبردی، تولید راهبردهایی برای دستیابی به آن اهداف و ایجاد یک سیستم روشن برای نظارت بر نتایج ضروری ایجاد می‌کند [۹]. برنامه‌ریزی راهبردی یک فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی است که از اهمیت راهبردی بالایی برخوردار است زیرا ابزار و اهداف یک سازمان و تهدیدها و فرصت‌های رقابتی را تعیین می‌کند [۳۰]. برنامه‌ریزی راهبردی یکی از محبوب‌ترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌های معاصر است و به طور مداوم در بین پنج رویکرد مدیریتی محبوب در سراسر جهان قرار می‌گیرد [۳۶].

به طور معمول به عنوان یک رویکرد برای تدوین راهبرد عملیاتی می‌شود. برنامه‌ریزی شامل عناصری از قبیل تجزیه و تحلیل وظیفه، مأموریت و ارزش‌های سازمان، تحلیل فضای داخلی و خارجی سازمان، شناسایی

موضوعات راهبردی مبتنی بر این تحلیل‌ها و تدوین راهبردها و اهداف و برنامه‌هایی برای پرداختن به این موضوعات است [۶].

جدول ۱. پیشینه پژوهش

| منبع | هدف و نتیجه   |
|------|---|
| [۱۴] | هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت بندی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان در انتخاب کالاهای تولید داخلی با هدف ارائه الگوی مصرفی کالاهای ایرانی (در راستای حمایت از تولید ملی) است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هفت عامل کیفیت، قیمت، کارکرد محصول، بسته‌بندی، پشتیبانی بعد از خرید، طراحی و گارانتی به عنوان عوامل اثرگذار بر حمایت از تولید داخلی مورد شناسایی قرار گرفته است.  |
| [۱۲] | هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه مراکز رشد واحدهای فناور دانشگاهی است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که پنج عامل مکانیزم‌های حمایتی دولت و دانشگاه، وجود تیم‌های مشاوره‌ای باتجربه، ساختار سازمانی شرکت‌های مستقر در مراکز رشد، زمینه فعالیت این شرکت‌ها و سن آن‌ها از بالاترین اولویت‌ها برخوردار هستند.  |
| [۲۸] | هدف از این پژوهش شناسایی چالش‌ها و راهبردهای حمایت از تولید داخلی است که در این مقاله چالش‌های متعددی از جمله فساد اقتصادی، چالش فناوری، ایجاد و حفظ اشتغال و چالش سرمایه انسانی به عنوان موانع موجود بر سر راه حمایت از تولید داخلی شناسایی شدند. همچنین در این پژوهش راهبردهای کارآمدی همچون ثبات اقتصادی کلان، حمایت از پژوهش، کمک به بازاریابی منطقه‌ای و بین‌المللی و کنترل فساد اداری به منظور راهکارهای حماسه از تولید داخلی شناسایی شدند.   |
| [۳]  | هدف از این پژوهش طراحی نقشه استراتژی با استفاده از مفهوم خانه استراتژی و کپراس فازی در یک شرکت دانش‌بنیان با استفاده از روابط علت و معلولی میان اهداف راهبردی در سطوح مختلف بوده است. نتایج این پژوهش یک نقشه راهبرد را در جهت اجرای راهبردها ارائه کرده و استفاده از آن را با کمک «خانه راهبرد» که مفهومی برخاسته از «گسترش خانه کیفیت» است ساده‌سازی نموده است.   |
| [۱]  | هدف از این پژوهش ترسیم روابط علت و معلولی در خلال زمان در قالب یک نقشه راهبرد پویا بوده است. در این پژوهش پس از تقسیم اهداف راهبردی به مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، از روش فازی دیمتل برای ترسیم روابط علت و معلولی اهداف راهبردی، با در نظر گرفتن تأخیر زمانی حاصل از شاخص‌های کلیدی عملکرد پسر در قالب نقش راهبرد پویا استفاده شده است. با تعریف برنامه‌های بهبود اهداف راهبردی تأثیرگذار حاصل از شاخص‌های کلیدی عملکرد پیشرو، پیشرفت در اهداف راهبردی تأثیرپذیر از شاخص‌های کلیدی عملکرد پسر حاصل شده است. |
| [۱۶] | هدف از این پژوهش شناخت مراکز رشد و عوامل شتاب‌دهنده بر آن بوده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش نوآوری باز و سرمایه اجتماعی به طور فزاینده‌ای به عنوان عوامل شتاب‌دهنده مراکز رشد دانشگاهی در نظر گرفته شده است.  |
| [۲۵] | هدف از این پژوهش شناسایی ابعاد زمانی اثرگذار بر مراکز رشد با چشم انداز ارزش آفرینی بوده است. در این پژوهش ابعاد کاوش برای ارزش پیش‌بینی نشده، تأمین نیازهای فعلی بازار، تمرکز بر سرعت بازار و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان به عنوان عوامل اثرگذار بر بهبود عملکرد مراکز رشد و موفقیت آن‌ها در کسب‌وکار شناخته شدند.   |
| [۳۲] | این پژوهش با هدف شناسایی اصول طراحی برای مراکز رشد در بخش‌هایی از اروپا انجام یافته است. در این پژوهش ترکیبی از شیوه‌های طراحی منحصر به فرد برای مراکز رشد ارائه شده است که این یافته‌ها به ارائه مجموعه‌ای از اصول طراحی عملی برای مراکز رشد کمک می‌نماید.   |
| [۲۷] | هدف از این پژوهش، شناسایی تأثیر پشتیبانی از امکانات زیرساختی ارائه شده توسط مراکز رشد و ایجاد سرمایه‌گذاری جدید مبتنی بر فناوری در کنیا بوده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که پشتیبانی و سرمایه‌گذاری در امکانات زیرساختی تأثیر مثبت و معناداری بر ایجاد مراکز رشد و بهبود عملکرد آن‌ها دارد.   |
| [۳۱] | هدف از این پژوهش شناسایی روابط علی در نقشه‌های راهبرد با استفاده از ANP و DEMATEL بوده است. نتایج این پژوهش به معرفی یک روش برای شناسایی روابط علی بین اهداف راهبردی در یک نقشه راهبرد یک کارت امتیازی متوازن پرداخته است.  |

**حمایت از تولید داخلی.** در دهه اخیر، حمایت از تولید داخلی مورد توجه بسیاری از تولیدکنندگان و محققان قرار گرفته است. حمایت از تولید داخلی، مسئله چالش برانگیزی است که اشکال مختلفی به خود می‌گیرد. رویکرد حمایت‌گرایی از تولید ابعاد پیچیده‌ای دارد و نیازمند تحلیل علمی است. از مهم‌ترین دلایل حمایت از تولید داخلی می‌توان به بحران‌های اقتصادی، رکود و بیکاری، تغییر فناوری، عقب‌ماندگی در تولید و تجارت نابرابر اشاره کرد [۷]. انتظار بر آن است که سیاست حمایت از تولید در کشورهای در حال توسعه، تأثیر زیادی در افزایش رشد داشته باشد و به شرط توزیع مناسب، به رفاه عمومی منجر شود [۱۴]. به طور کلی، بیشتر دولت‌ها و حاکمیت‌های ملی تمایل دارند از تولید داخلی حمایت کنند [۲۸].

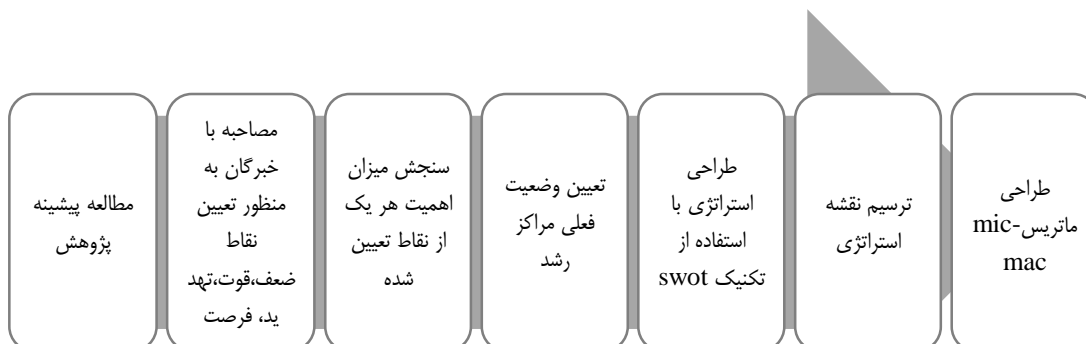
### پیشینه پژوهش.

در سال‌های گذشته برنامه‌ریزی راهبردی و مراکز رشد مورد توجه بسیاری از محققین قرار گرفته است. در جدول ۱ به برخی از پیشینه‌های مرتبط با این پژوهش اشاره شده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد زیرا به حل کاربردی مسائل برنامه‌ریزی کلان این مراکز کمک می‌کند. همچنین از بعد میزان کنترل متغیرها توصیفی و از جنبه گردآوری داده‌ها پیمایشی است (کاربردی، توصیفی، پیمایشی). شکل ۱ مراحل انجام پژوهش را نشان می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش در بخش اول را کلیه خبرگان مراکز رشد دانشگاهی استان‌های دریایی تشکیل می‌دهد که با توجه به سابقه کار و میزان آشنایی آن‌ها با موضوع ۱۳ نفر انتخاب شدند. این افراد دارای حداقل ۵ سال سابقه پژوهش در حوزه‌های مرتبط با مراکز رشد هستند. استان‌های دریایی جنوبی کشور شامل ۴ استان سیستان و بلوچستان، هرمزگان، بوشهر و خوزستان است. ۱۳ خبره در نظر گرفته شده شامل رؤسا و معاونین ارشد مراکز رشد دانشگاهی در این استان‌ها بوده‌اند که به منظور پاسخگویی و جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته‌اند. مراکز رشد دانشگاهی به ازای هر استان یک مورد در نظر گرفته شده که تعداد ۱۳ خبره در نظر گرفته شده از مراکز رشد دانشگاهی، به صورت متوسط ۳ چهار نفر از هر مرکز رشد بوده است. برای تبیین مدل مورد مطالعه از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسشنامه ابتدایی این پژوهش با جمع‌آوری نظرات خبرگان بدست آمد که در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شده بود تا با مقایسه زوجی عوامل نسبت به یکدیگر ارتباطات میان عوامل را شناسایی نمایند.

روایی پرسش‌نامه با برگزاری جلسات با خبرگان و نظرخواهی از آنان (روایی محتوایی) بررسی شد و در نهایت مورد تأیید قرار گرفت. مراحل انجام پژوهش حاضر در شکل ۱ نشان داده شده است.



## شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

با توجه به شکل ۱ در مرحله اول با استفاده از مطالعه پیشینه پژوهش پرسشنامه نیمه ساختارمندی طراحی شد که به عنوان سؤالات جهت دار در روند مصاحبه مورد استفاده قرار گرفت. در ادامه با برگزاری جلسات متعدد با خبرگان که از طریق روش گلوله‌برفی شناسایی شده بودند؛ نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شد. نقاط قوت و ضعف در حقیقت مربوط به بخش‌های درونی مراکز رشد بوده است و نقاط فرصت و تهدید به موارد بیرونی سازمان اشاره دارد. سپس با برگزاری جلسات مشترک از خبرگان خواسته شده تا اهمیت هر یک از نقاط مشترک با استفاده از طیف لیکرت ۵ تایی، مورد بررسی قرار دهند. در این جلسه تمام خبرگان مورد نظر به صورت حقیقی و یا مجازی وجود داشتند. در گام سوم از خبرگان خواسته شد تا با استفاده از آگاهی خود از وضعیت فعلی هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شده را با توجه به طیف مورد نظر رتبه‌بندی نمایند. با استفاده از درجه اهمیت هر یک از نقاط و همچنین درجه وضعیت فعلی هر یک از نقاط شناسایی و با توجه به داخلی و یا خارجی بودن عوامل، اقدام به تعیین وضعیت فعلی سازمان شده است. وضعیت سازمان در این بخش در یکی از وضعیت‌های رقابتی، تهاجمی، تدافعی و یا محافظه‌کارانه قرار خواهد گرفت. در ادامه با استفاده از تکنیک سوات اقدام به تدوین راهبردها صورت پذیرفت و با برگزاری جلسات هم‌اندیشی با خبرگان به صورت حضوری و مجازی راهبردهای تبیین شده مورد تأیید قرار گرفت. راهبردهای شکل گرفته در این بخش از برخورد و تعامل میان ۴ نقطه نظر قوت، فرصت، ضعف و تهدید احصا شده است. در ادامه روند پژوهش به منظور تدوین نقشه ارتباطی میان راهبردهای شناسایی شده در بخش قبل اقدام به تدوین پرسشنامه مقایسه زوجی شد. در این بخش از ۱۳ خبره خواسته شد تا بر اساس روابط منحصر به فرد، اقدام به شناسایی روابط میان راهبردها نمایند. ساخت مدل اولیه به منظور پیاده‌سازی راهبردهای مرکز رشد استان‌های دریایی به صورت اکتشافی از طریق مدل‌یابی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup> و بر اساس نظر خبرگان انجام شد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری فرآیندی است که برای نخستین بار به وسیله وارفیلد<sup>۲</sup> در دهه هفتاد به جهانیان معرفی شد [۳۴]. مدل‌سازی ساختاری تفسیری به گونه رفتار می‌نماید که در آن مسائل دارای پیچیدگی بالا به صورت سطح‌بندی شده درآید تا از این طریق از پیچیدگی آن کاسته شود. به عبارت دیگر مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرآیند دارای تعامل را به تصویر می‌کشد که در آن عوامل مختلف و مرتبط با یکدیگر به نحوی در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند که ساختارهای متناسب آن شکل گیرد. ابزار استفاده شده در این مرحله، پرسش‌نامه‌ای متشکل از ۱۳ راهبرد شناسایی شده نهایی است که به صورت مقایسات زوجی، از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا با مقایسه دوه‌دو عوامل، رابطه موجود میان آن‌ها را (عدم وجود رابطه، وجود رابطه یک‌طرفه، وجود رابطه متقابل) شناسایی نمایند. مراحل مختلف روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است [۲۴].

**الف) تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری:** رابطه میان راهبردهای مرکز رشد استان‌های دریایی با

استفاده از این ماتریس به دست می‌آید. برای به دست آوردن این ماتریس از روابط زیر استفاده می‌شود:

–  $V: i$  منجر به  $j$  می‌شود

–  $A: j$  منجر به  $i$  می‌شود

–  $X$ : برای نشان دادن تأثیر دوطرفه بین  $i$  و  $j$

–  $O$ : برای نشان دادن عدم تأثیر بین  $i$  و  $j$

<sup>۱</sup>. Interpretive structural modeling

<sup>۲</sup>. Warfield

**ب) ایجاد ماتریس دست‌یابی اولیه:** این ماتریس بر مبنای ماتریس خود تعاملی و با استفاده از رابطه‌های

زیر تشکیل می‌شود:

- اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی نماد  $V$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(j, i)$  عدد صفر می‌گیرد.
- اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی نماد  $A$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(j, i)$  عدد ۱ می‌گیرد.
- اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی نماد  $X$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(j, i)$  هم عدد ۱ می‌گیرد.
- اگر خانه  $(i, j)$  در ماتریس خود تعاملی نماد  $O$  گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دست‌یابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن، یعنی خانه  $(j, i)$  هم عدد صفر می‌گیرد.

**ج) تشکیل ماتریس دست‌یابی نهایی:** با در نظر گرفتن رابطه تعاملی بین عناصر لازم است، ماتریس دست‌یابی اولیه سازگار شود. بدین منظور باید ماتریس اولیه را به توان  $k+1$  رساند؛ به طوری که حالت پایدار برقرار شود ( $M^k = M^{k+1}$ ). بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به ۱ خواهد شد که به صورت  $(*)$  نشان داده می‌شود.

**د) تعیین سطح شاخص‌ها:** پس از تعیین مجموعه قابل دست‌یابی (خروجی) و مجموعه مقدم (ورودی) برای هر عنصر و تعیین مجموعه مشترک، سطح‌بندی متغیرها انجام می‌شود. مجموعه قابل دست‌یابی برای هر عنصر، مجموعه‌ای است که در آن سطرها ماتریس دست‌یابی نهایی به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم، مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک به دست خواهد آمد. عناصری که مجموعه مشترک با مجموعه قابل دست‌یابی یکسان باشد، سطح اول اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این عناصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطح کلیه عناصر تعیین می‌شود.

**ه) ترسیم مدل ساختاری تفسیری:** بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دست‌یابی نهایی، مدل پژوهش ترسیم می‌شود. این مدل سطح‌بندی عوامل مختلف و نحوه اثرگذاری عوامل بر یکدیگر را نشان می‌دهد. باید خاطر نشان کرد از آنجا که در این پژوهش برای پر کردن پرسش‌نامه‌ها از نظر ۱۳ تن از خبرگان استفاده شده است، برای تشکیل ماتریس خود تعاملی از روش مد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده می‌شود. جداول قرار گرفته در این پژوهش پس از اعمال مد در پژوهش آورده شده است [۱۵ و ۱۶].

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این قسمت یافته‌های به دست آمده از این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. در ابتدا با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با استفاده از نظرخواهی از تعداد ۱۳ نفر از خبرگان سازمانی اقدام به جمع آوری نقطه نظرات افراد در مورد نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید شد که به صورت جدول ۲ نشان داده شده است.

در ادامه به تعیین وضعیت فعلی سازمان پرداخته شده است. وضعیت فعلی سازمان از ضرب دو عامل میزان اهمیت و میزان استفاده از این عوامل به دست می‌آید. برای این منظور اهمیت هر یک از نقاط بدست آمده در مرحله قبل با اهمیت ۱ تا ۵ سنجیده می‌شود و سپس با استفاده از نرمال‌سازی کلی وزن اهمیت هر عامل بین صفر و یک عددی به خود می‌گیرد. در ادامه با استفاده از سؤال میزان استفاده از این نقطه نظر عددی بین یک تا ۴ را دریافت می‌کنند. اگر میزان استفاده از این عامل قابل قبول بود و این عامل در وضعیت ضعف یا تهدید قرار داشت عدد ۲ و اگر برای از بین بردن آن تلاشی صورت نمی‌گرفت، آن نقطه عدد یک را می‌گیرد؛ اما اگر در



در وضعیت قوت و فرصت بود بسته به میزان استفاده از آن عدد ۳ یا ۴ را اتخاذ می‌کند. ماتریس وضعیت فعلی سازمان از برآیند عدد حاصل از ارزیابی نقاط قوت و ضعف و همچنین عدد حاصل از ارزیابی نقاط فرصت و تهدید به دست می‌آید.

جدول ۲. نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید

| نوع نقطه | نقاط سنجیده شده از خبرگان   |
|----------|---|
| فرصت     | موقعیت مناسب جغرافیایی استان‌های دریایی   |
| فرصت     | ظرفیت‌های بالا و انجام پروژه‌های اجرایی   |
| فرصت     | امکان دسترسی آسان به صندوق نوآوری و شکوفایی   |
| فرصت     | وجود سرمایه گذاران برای توسعه مرکز  |
| فرصت     | ایجاد بستری مناسب برای رفع نیازهای صنعت   |
| فرصت     | نفوذ برخی از افراد بومی ساکن در مراکز تصمیم‌گیری کلان   |
| فرصت     | برخورداری از حمایت و پشتیبانی مسئولان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری                                   |
| فرصت     | وجود جذابیت‌های صنعتی در منطقه برای جذب متخصصین حرفه‌ای و امکان استفاده از توانمندی آن‌ها در توسعه فناوری |
| تهدید    | عدم اهتمام لازم در همکاری با مرکز در بین مدیران سازمان‌ها   |
| تهدید    | خروج نخبگان و افراد تحصیل کرده از شهرستان   |
| تهدید    | طولانی بودن فرآیندهای اداری   |
| تهدید    | تأثیر بحران‌های اقتصادی و تحریمات علیه ایران و کمبود بودجه برای توسعه مرکز                                |
| تهدید    | سرقت ایده‌ها  |
| ضعف      | عدم تأمین فضای فیزیکی لازم به منظور استقرار مرکز رشد  |
| ضعف      | نامناسب بودن فضای کسب و کار   |
| ضعف      | عدم اعتماد به جوانان و نخبگان   |
| ضعف      | عدم امکانات تبلیغاتی مناسب  |
| ضعف      | عدم پشتیبانی برای استخدام مدیر مرکز رشد   |
| قوت      | کمک به رفع و بهبود مشکلات پیش روی صنایع   |
| قوت      | آموزش نیروی متخصص و ماهر و کارآمد   |
| قوت      | وجود افراد ایده پرداز در شهرستان  |
| قوت      | وجود پایگاه‌های مختلف در سازمان‌های مختلف   |
| قوت      | تشویق کارکنان   |
| قوت      | به کارگیری واحدهای کوچک صنعتی و مشاوران خبره  |
| قوت      | وجود مدیران قوی و پر توان در مجموعه   |
| قوت      | سوابق مناسب و قابل قبول در توجه به پژوهش  |

برای این منظور پس از جداسازی نقاط داخلی (قوت و ضعف) و نقاط خارجی (فرصت و تهدید) درجه اهمیت هر یک از نقاط داخلی و خارجی در قالب نسبت به دست آمد. برای این منظور هر یک از درجه اهمیت‌های نقاط داخلی و خارجی بر جمع کل حاصل از نقاط داخلی و یا خارجی تقسیم شد. سپس عدد نسبی به دست آمده در عدد حاصل از میزان استفاده از عامل فعلی ضرب و برآیند اعداد بدست آمده نشان دهنده وضعیت کنونی سازمان در حالت عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) بوده است. بر اساس این عدد وضعیت سازمان در یکی از حالت‌های تدافعی، تهاجمی، رقابتی و یا بازنگری قرار می‌گیرد. جدول ۳ و ۴ به ترتیب ماتریس امتیازات خارجی و داخلی را نشان می‌دهد.

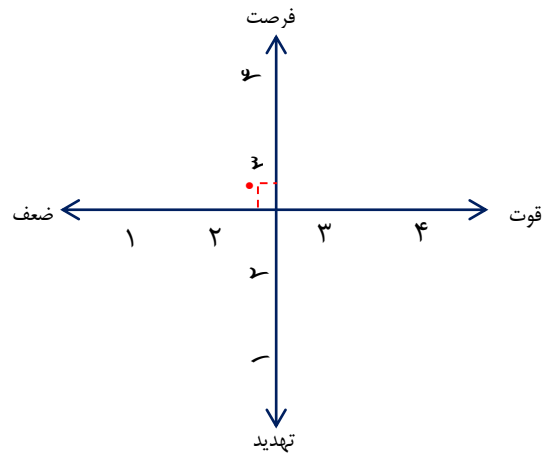
جدول ۳. ماتریس امتیازات خارجی نقطه نظر

| رتبه  | وضعیت در سازمان | وزن عامل | اهمیت هر عامل | نوع نقطه نظر |   |
|-------|-----------------|----------|---------------|--------------|---|
| ۰/۳۷۷ | ۴               | ۰/۰۹۴    | ۵             | فرصت         | موقعیت مناسب جغرافیایی استان‌های دریایی   |
| ۰/۲۸۳ | ۳               | ۰/۰۹۴    | ۵             | فرصت         | ظرفیت‌های بالا و انجام پروژه‌های اجرایی   |
| ۰/۲۸۳ | ۳               | ۰/۰۹۴    | ۵             | فرصت         | امکان دسترسی آسان به صندوق نوآوری و شکوفایی   |
| ۰/۲۲۶ | ۳               | ۰/۰۷۵    | ۴             | فرصت         | وجود سرمایه گذاران برای توسعه مرکز  |
| ۰/۲۲۶ | ۳               | ۰/۰۷۵    | ۴             | فرصت         | ایجاد بستری مناسب برای رفع نیازهای صنعت   |
| ۰/۱۶۹ | ۳               | ۰/۰۵۶    | ۳             | فرصت         | نفوذ برخی از افراد بومی ساکن در مراکز تصمیم‌گیری کلان   |
| ۰/۲۸۳ | ۳               | ۰/۰۹۴    | ۵             | فرصت         | برخورداری از حمایت و پشتیبانی مسئولان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری                                   |
| ۰/۲۲۶ | ۴               | ۰/۰۵۶    | ۳             | فرصت         | وجود جذابیت‌های صنعتی در منطقه برای جذب متخصصین حرفه‌ای و امکان استفاده از توانمندی آن‌ها در توسعه فناوری |
| ۰/۱۵۰ | ۲               | ۰/۰۷۵    | ۴             | تهدید        | عدم اهتمام لازم در همکاری با مرکز در بین مدیران سازمان‌ها   |
| ۰/۰۷۵ | ۱               | ۰/۰۷۵    | ۴             | تهدید        | خروج نخبگان و افراد تحصیل کرده از شهرستان   |
| ۰/۱۱۳ | ۲               | ۰/۰۵۶    | ۳             | تهدید        | طولانی بودن فرآیندهای اداری   |
| ۰/۰۹۴ | ۱               | ۰/۰۹۴    | ۵             | تهدید        | تأثیر بحران‌های اقتصادی و تحریم‌ها علیه ایران و کمبود بودجه برای توسعه مرکز                               |
| ۰/۱۱۳ | ۲               | ۰/۰۵۶    | ۳             | تهدید        | سرقت ایده‌ها  |
| ۲/۶۱۸ |                 | ۱        |               |              | جمع   |

جدول ۴. ماتریس امتیازات داخلی نقطه نظر

| رتبه | وضعیت در سازمان | وزن عامل | اهمیت هر عامل | نوع نقطه نظر | نقطه نظر   |
|------|-----------------|----------|---------------|--------------|--|
| ۰/۱۶ | ۲               | ۰/۰۸     | ۴             | ضعف          | عدم تأمین فضای فیزیکی لازم به منظور استقرار مرکز رشد |
| ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۶     | ۳             | ضعف          | نامناسب بودن فضای کسب و کار                          |
| ۰/۱  | ۱               | ۰/۱      | ۵             | ضعف          | عدم اعتماد به جوانان و نخبگان                        |
| ۰/۰۸ | ۱               | ۰/۰۸     | ۴             | ضعف          | عدم امکانات تبلیغاتی مناسب                           |
| ۰/۰۶ | ۱               | ۰/۰۶     | ۳             | ضعف          | عدم پشتیبانی برای استخدام مدیر مرکز رشد              |
| ۰/۱۸ | ۳               | ۰/۰۶     | ۳             | قوت          | کمک به رفع و بهبود مشکلات پیش روی صنایع              |
| ۰/۴  | ۴               | ۰/۱      | ۵             | قوت          | آموزش نیروی متخصص و ماهر و کارآمد                    |
| ۰/۲۴ | ۳               | ۰/۰۸     | ۴             | قوت          | وجود افراد ایده‌پرداز در شهرستان                     |
| ۰/۲۴ | ۳               | ۰/۰۸     | ۴             | قوت          | وجود پایگاه‌های مختلف در سازمان‌های مختلف            |
| ۰/۲۴ | ۳               | ۰/۰۸     | ۴             | قوت          | تشویق کارکنان  |
| ۰/۲۴ | ۳               | ۰/۰۸     | ۴             | قوت          | به‌کارگیری واحدهای کوچک صنعتی و مشاوران خبره         |
| ۰/۲۴ | ۳               | ۰/۰۸     | ۴             | قوت          | وجود مدیران قوی و پر توان در مجموعه                  |
| ۰/۱۸ | ۳               | ۰/۰۶     | ۳             | قوت          | سوابق مناسب و قابل قبول در توجه به پژوهش             |
| ۲/۴۲ |                 | ۱        |               |              | جمع  |

بر اساس اعداد از ماتریس امتیازات داخلی و خارجی از لحاظ وضعیت فعلی این سازمان در وضعیت راهبردی-های محافظه کارانه قرار دارد که در شکل ۲ بدان پرداخته شده است.



شکل ۲. وضعیت فعلی مراکز رشد استان‌های دریایی

در ادامه با استفاده از برآیند هر یک از نقاط داخلی و خارجی راهبردهای مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول ۵ این راهبردها را به صورت کامل مورد بررسی قرار می‌دهد.



## جدول ۵. تدوین راهبردهای مرکز رشد

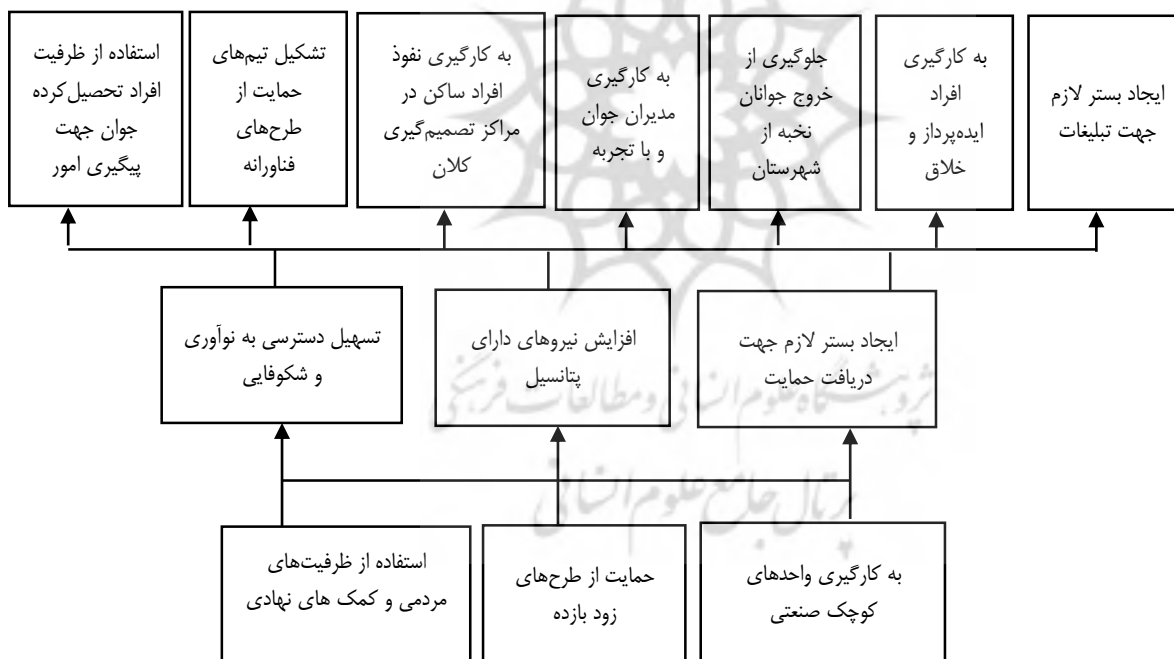
| تهدیدها:  | فرصت‌ها:  | قوت‌ها:   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم اهتمام لازم در همکاری با مرکز در بین مدیران سازمان ها</li> <li>خروج نخبگان و افراد تحصیل کرده از شهرستان</li> <li>طولانی بودن فرآیندهای اداری</li> <li>تاثیر بحران های اقتصادی و تحریم‌ها علیه ایران و کمبود بودجه برای توسعه مرکز</li> <li>سرقت ایده ها</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>موقعیت مناسب جغرافیایی</li> <li>ظرفیت‌های بالا و انجام پروژه های اجرایی</li> <li>امکان دسترسی آسان به صندوق نوآوری و شکوفایی</li> <li>وجود سرمایه‌گذاران برای توسعه ی مرکز</li> <li>ایجاد بستری مناسب برای رفع نیازهای صنعت</li> <li>نفوذ برخی از افراد بومی در مراکز تصمیم‌گیری کلان</li> <li>برخورداری از حمایت و پشتیبانی مسئولان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری</li> <li>وجود جذابیت‌های صنعتی در منطقه برای جذب متخصصین حرفه‌ای و امکان استفاده از توانمندی آن ها در توسعه فناوری</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>کمک به رفع و بهبودمشکلات</li> <li>پیش روی صنایع</li> <li>آموزش نیروی متخصص و ماهر و کارآمد</li> <li>وجود افراد ایده پرداز در شهرستان</li> <li>وجود پایگاه‌های مختلف در سازمان‌های مختلف</li> <li>تشویق کارکنان</li> <li>به کارگیری واحدهای کوچک صنعتی و مشاوران خبره</li> <li>وجود مدیران قوی و پر توان در مجموعه</li> <li>سوابق مناسب و قابل قبول در توجه به پژوهش</li> </ul> |
| <p>راهبرد رقابتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>به کارگیری مدیران قوی و با تجربه</li> <li>ایجاد بستر مناسب برای جذب جوانان نخبه و جلوگیری از خروج آنان از شهرستان</li> </ul>   | <p>راهبردهای تهاجمی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش نیروهای دارای پتانسیل</li> <li>ایجاد بستر لازم جهت دریافت حمایت</li> <li>به کارگیری افراد ایده پرداز و خلاق</li> <li>به کارگیری واحدهای کوچک صنعتی</li> </ul>  | <p>ضعف‌ها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم تامین فضای فیزیکی لازم به منظور استقرار مرکز رشد</li> <li>نامناسب بودن فضای کسب‌وکار</li> <li>عدم اعتماد به جوانان و نخبگان</li> <li>عدم امکانات تبلیغاتی مناسب</li> <li>عدم پشتیبانی برای استخدام مدیر مرکز رشد</li> </ul>   |
| <p>راهبردهای تدافعی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از ظرفیت مردمی و کمک های نهادی جهت استقرار مرکز رشد در مراکز آماده به کار</li> <li>استفاده از ظرفیت افراد تحصیل کرده جوان در جهت پیگیری امور فرآیندی</li> <li>حمایت از طرح‌های زود بازده جهت اعتماد سازی برای کسب بودجه بهتر</li> <li>تشکیل تیم حمایت از طرح های فناورانه و نوآورانه جهت پاسخگویی به نیازهای فناورانه استان‌های دریایی</li> </ul> | <p>راهبردهای محافظه کارانه:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تسهیل دسترسی به صندوق نوآوری و شکوفایی</li> <li>به کارگیری از نفوذ افراد بومی ساکن در مرکز تصمیم‌گیری کلان</li> <li>ایجاد بستر لازم جهت تبلیغات</li> </ul>   |   |



جدول ۷. تعیین سطوح مدل

| هدف | مجموعه دست یافتنی           | مجموعه مقدم                 | مجموعه مشترک                | سطح |
|-----|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----|
| ۱   | ۱۰۱۱۳ و ۱۰۱۱۳ و ۱۰۱۱۳       | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۳ و ۱۳                     | ۱   |
| ۲   | ۱۰۱۱۳ و ۱۰۱۱۳ و ۱۰۱۱۳       | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۱ | ۳   |
| ۳   | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱           | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۱   |
| ۴   | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۳   |
| ۵   | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۲   |
| ۶   | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۳   |
| ۷   | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۳   |
| ۸   | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۳   |
| ۹   | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۳   |
| ۱۰  | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۲   |
| ۱۱  | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۲   |
| ۱۲  | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۳   |
| ۱۳  | ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ | ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۳ | ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۰ | ۱   |

نقشه نهایی راهبرد به صورت زیر تدوین می‌شود. در شکل ۳ نقشه راهبرد بدست آمده ملاحظه می‌شود.



شکل ۳. نقشه راهبرد مرکز رشد

همچنین برای ترسیم نمودار قدرت نفوذ-وابستگی، از مقادیر نفوذ و وابستگی ماتریس دستیابی نهایی استفاده شده که در شکل ۴ مشخص شده است.

|    |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
|----|-----------------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|----|----|----|----|
| ۱۳ | ناحیه مستقل     |   |   |   |   |   | ناحیه پیوندی |   |   |    |    |    |    |
| ۱۲ |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۱۱ |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۱۰ |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۹  |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۸  |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۷  | ناحیه خود مختار |   |   |   |   |   | ناحیه وابسته |   |   |    |    |    |    |
| ۵  |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۴  |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۳  |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۲  |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
| ۱  |                 |   |   |   |   |   |              |   |   |    |    |    |    |
|    | ۱               | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷            | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ |

شکل ۴. نمودار نفوذ-وابستگی

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا چشم‌انداز روشن و مسیری مشخص برای طی نمودن مسیر حرکتی سازمان خود داشته باشند. هدف از این پژوهش در ابتدا تعیین و سنجش راهبرد برای مراکز رشد در استان‌های ساحلی نوار جنوبی کشور بوده است. بدین منظور در ابتدا با استفاده از نظرات خبرگان اقدام به تهیه ماتریس سوات شد. نتایج تشکیل این ماتریس نشان از یافتن ۸ نقطه فرصت، ۵ نقطه ضعف، ۸ نقطه فرصت و ۵ نقطه تهدید دارد. پس از یافتن این نقاط با مصاحبه نیمه ساختارمند از خبرگان که در جلسات هم‌اندیشی شرکت داشتند، خواسته شد تا میزان اهمیت هر یک از چهار دسته عامل شناسایی شده را در بازه مشخص شده تعیین نمایند. بر مبنای میزان اهمیت هر یک از عوامل اقدام به شناسایی درجه اهمیت هر یک از نقاط شناسایی شد. این درجه‌بندی در یافتن وضعیت فعلی سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی آتی بسیار مهم و دارای اهمیت است.

پس از یافتن وضعیت فعلی سازمان‌ها با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی این سازمان‌ها اقدام به طراحی راهبردهای چهارگانه در وضعیت‌های تهاجمی، تدافعی، محافظه‌کارانه و رقابتی شد. بر اساس یافته‌های این بخش ۴ راهبرد تهاجمی، ۲ راهبرد رقابتی، ۳ راهبرد محافظه‌کارانه و ۴ راهبرد تدافعی شناسایی شد و با نظرت خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به قرارگیری کنونی سازمان در وضعیت محافظه‌کارانه لزوم ایجاد حفاظت از وضعیت فعلی و کاهش تنش‌های مختلف را می‌توان به وضوح در این مراکز مورد بررسی قرار داد. وقتی سازمانی در این بخش قرار می‌گیرد باید بتواند با استفاده بهتر از فرصت‌های محیطی اقدام به پوشش و کاهش نقاط ضعف خود نماید تا به تعالی بهتری دست یابد.

لذا به همین منظور به مدیران سازمانی توصیه می‌شود تا با پرداختن بهتر به ظرفیت‌های بالا جهت انجام پروژه‌های اجرایی و همچنین استفاده بهتر از صندوق نوآوری و شکوفایی و سرمایه‌گذاران و با ایجاد بستر مناسب برای رفع نیازهای صنعت به بهبود وضعیت کلی سازمان‌ها اقدام نمایند. در ادامه پژوهش به منظور شناسایی نحوه ارتباط میان راهبردهای مختلف شناسایی شده در این بخش از ۱۳ تن از خبرگان خواسته شد تا با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی به بررسی ارتباط میان ۱۳ راهبرد شناسایی شده، اقدام نمایند. خبرگان سازمانی می‌بایست با استفاده از یکی از چهار نماد A، V، X و O به شناسایی رتباطات اقدام می‌نمودند. با طی کردن

مراحل مختلف تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری مسیر حرکت مراکز رشد در راهبردهای تبیین شده شناسایی شده است.

نتایج این بخش نشان از قرارگیری راهبردها در ۳ سطح کلی دارد. بر اساس یافته‌های این بخش هفت استراژی «ایجاد بستر لازم جهت تبلیغات»، «بکارگیری افراد ایده‌پرداز و خلاق»، «جلوگیری از خروج جوانان نخبه از شهرستان‌ها»، «بکارگیری نفوذ افراد بومی ساکن در مراکز تصمیم‌گیری کلان»، «بکارگیری مدیران جوان و با تجربه»، «تشکیل تیم‌های حمایت از طرح‌های فناورانه»، و «استفاده از ظرفیت افراد تحصیل کرده جوان جهت پیگیری امور» به عنوان راهبردهای آغازگر مدل شناسایی شدند. لذا به تصمیم‌گیران این مراکز رشد مستقر در استان‌های دریایی توصیه می‌شود تا با ایجاد بستر لازم جهت تبلیغات و همچنین بکارگیری افراد ایده‌پرداز و خلاق بتوانند کمک شایانی به شکل‌گیری روند خوب راهبردها برای شرکت‌های رشد مناطق دریایی کمک نمایند. از سوی دیگر این مراکز می‌توانند با افزودن طرح‌هایی به منظور جلوگیری از خروج جوانان نخبه این استان از یک سو و تشکیل تیم‌های فناورانه از سوی دیگر به مراکز رشد استان‌های دریایی در دستیابی به اهداف راهبردی کمک نماید.

با بکارگیری نفوذ افراد بومی ساکن در مراکز تصمیم‌گیری کلان، بکارگیری مدیران جوان و با تجربه و همچنین استفاده از ظرفیت افراد تحصیل کرده جوان جهت پیگیری امور مراکز رشد استان‌های دریایی کشور قادر خواهند بود به نحو احسن از پتانسیل فعلی و مسیر رشد مراکز رشد استفاده نمایند. بر اساس شکل ۲ و فراهم شدن زیرساخت‌های لازم و پیگیری امور مربوط به سطح آغازین این ۷ راهبرد به حرکت درمی‌آیند که با حرکت این ۷ راهبرد مراکز رشد به «ایجاد بستر لازم جهت دریافت حمایت»، «افزایش نیروهای دارای پتانسیل» و «تسهیل دسترسی به نوآوری و شکوفایی» باید بپردازند. بر این اساس و پس از پرداختن مراکز رشد به راهبردهای این سطح، مراکز رشد تقویت می‌گردند و موجب می‌شوند تا دستیابی به سطح سوم راهبردها فراهم شود. با دستیابی به راهبردهای سطح دوم مراکز رشد قادر خواهند بود تا «بکارگیری واحدهای کوچک صنعتی»، «حمایت از طرح‌های زودبازده» و «استفاده از ظرفیت‌های مردمی و کمک‌های نهادی» را عملیاتی سازند. یافته‌های پژوهش در بخش تجزیه و تحلیل درجه نفوذ و وابستگی نیز نشان‌دهنده قرارگیری ابعاد مدل بر اساس درجه نفوذ و وابستگی است. ناحیه خودمختار ناحیه‌ای است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند.

این متغیرها معمولاً از مدل جدا می‌شوند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با مدل هستند که در مدل مورد بررسی این راهبرد «استفاده از ظرفیت‌های مردمی و کمک‌های نهادی جهت استقرار مرکز رشد» قرار دارد. این یافته نشان دهد که راهبرد استفاده از ظرفیت‌های مردمی و کمک‌های نهادی جهت استقرار مرکز رشد دارای روابط اثرگذار و اثرپذیری کمی در مدل است. ناحیه وابسته در حقیقت راهبردهایی هستند که دارای قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی قوی هستند که به طور عمده نتایج مدل می‌باشند و برای ایجاد آن‌ها عوامل زیادی دخالت داشته و خود آن‌ها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. در مدل مورد بررسی راهبردهای «حمایت از طرح‌های زودبازده جهت اعتماد سازی برای کسب بودجه»، «تسهیل دسترسی به صندوق نوآوری و شکوفایی» و «به کارگیری واحدهای کوچک صنعتی» در این ناحیه قرار می‌گیرند.

ناحیه پیوندی را متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی بالا باشند، تشکیل می‌دهد. متغیرهایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند، ثباتی ندارند، هر تغییری که روی آن‌ها صورت گیرد، هم روی خود آن‌ها و هم دیگر متغیرها اثر می‌گذارد. طبق نتایج این پژوهش راهبرد «استفاده از ظرفیت افراد تحصیل کرده جوان جهت پیگیری امور فرآیندی»، «تشکیل تیم‌های حمایت از طرح‌های فناورانه و نوآورانه»، «به کارگیری از نفوذ افراد بومی ساکن در مراکز تصمیم‌گیری کلان»، «ایجاد بستر لازم جهت تبلیغات»، «به کارگیری مدیران قوی و با تجربه»، «ایجاد بستر مناسب برای جذب جوانان نخبه و جلوگیری از خروج آنان از شهرستان»، «افزایش



نیروهای دارای پتانسیل»، «ایجاد بستر لازم جهت دریافت حمایت» و «به کارگیری افراد ایده پرداز و خلاق» این ناحیه قرار گرفته است. در ناحیه مستقل، متغیرهایی که دارای قدرت نفوذ بالا اما وابستگی پایین هستند قرار می‌گیرند.

این متغیرها، متغیرهای کلیدی هستند که زیربنای مدل را شکل می‌دهند و برای شروع کارکرد سیستم باید در وهله اول به آن‌ها توجه شود. راهبرد «استفاده از ظرفیت افراد تحصیل کرده جوان جهت پیگیری امورفرآیندی» در این ناحیه قرار گرفته است. این پژوهش به بررسی راهبردهای مراکز رشد دانشگاهی در استان‌های جنوبی کشور پرداخته است که به نوعی یافته‌های موجود در پژوهش‌های [۲۸] و [۱۱] را تکمیل می‌نماید تا این استان‌ها بتوانند با استفاده از این راهبردها به مسیر تولید بیشتر و در حقیقت جهش تولید دست یابند. همچنین برخی از نقاط قوت شناسایی شده در پژوهش به منظور تدوین راهبردهای جهش تولید در مراکز دانشگاهی با یافته‌های پژوهش‌های [۲۵] و [۱۵ و ۱۶] هم‌خوانی دارد. یافته‌های این پژوهش دارای سرنخ‌های پژوهش‌های مختلفی به سایر پژوهش‌گران علاقمند به این حوزه است.

پژوهش‌گران علاقمند می‌توانند به منظور بهتر انجام یافتن راهبردها، یک برنامه زمان‌بندی شده کامل همراه با جزئیات در اختیار مراکز رشد دانشگاهی در استان‌های دریایی جنوبی کشور قرار دهند تا در قالب این برنامه مراکز رشد به سمت تولید بالاتر و به اصطلاح جهش تولید دست یابند. همچنین سایر پژوهش‌گران می‌توانند با استفاده از روش‌های مختلف مانند نقشه شناختی فازی، اقدام به تدوین سناریوهای مختلف نمایند تا به این سؤال پاسخ دهند در صورت بهبود در یک راهبرد مشخص، سایر راهبردهای شناسایی شده در چه وضعیتی قرار خواهند گرفت. پژوهش حاضر علی‌رغم نوآوری خاص خود در تدوین راهبردهای جهش تولید در مراکز رشد دانشگاهی جنوبی کشور دارای محدودیت‌های مختلفی بوده است. از جمله محدودیت‌ها می‌توان به محدودیت استفاده از تکنیک سوات اشاره نمود. این تکنیک بدلیل اینکه با استفاده از نظرات خبرگان این حوزه، اقدام به شناسایی و تدوین راهبرد نموده است، در صورت تغییر خبرگان امکان تغییر راهبردهای شناسایی شده در این بخش به وجود می‌آید که به نحوی راهبردهای این پژوهش را تحت الشعاع قرار می‌دهد. همچنین استفاده از راهبردهای شکل گرفته در این بخش شاید امکان ایجاد خلاقیت بهتر از سایر دست‌اندرکاران را سلب نماید که وجود این مسئله لزوم ایجاد هماهنگی بهتر در چپش پست‌ها را نشان می‌دهد.

## منابع

1. Akbarian, M., Najafi, S. I., Hosseinzadeh Lotfi, F., & Tavakoli Moghaddam, R. (2014). Mapping cause and effect relationships over time in a dynamic strategy map. *Industrial Management*, 4, 685-707. (In Persian).
2. Aernoudt, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
3. Barzгани, H., & Fathi, M. R. (2017). Strategy map design using the concept of strategy house and fuzzy capers in a knowledge-based company. *Strategic Management Research*, 65, 103-129. (In Persian).
4. Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
5. Blanck, M., Ribeiro, J.L.D., & Anzanello, M.J. (2019). A relational exploratory study of business incubation and smart cities-Findings from Europe. *Cities*, 88, 48-58.
6. Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.
7. Carriquiry, M., Eloheid, A., & Hayes, D. (2016). Analyzing the impact of Chinese wheat support policies on US and global wheat production, trade and prices. *A Study Prepared for the US Wheat Associates*. January.
8. Donkor, J., Donkor, G. N. A., & Kwarteng, C. K. (2018). Strategic planning and performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
9. Elbanna, S., & Elsharnouby, T. H. (2018). Revisiting the relationship between formal planning process and planning effectiveness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
10. Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management-A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), 231-243.
11. Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
12. Habibi, R., Asghari, Z., & Jafari, K. (2018). Identify and prioritize the factors affecting the development of growth centers of technology units of the university. *Technology Development Quarterly*, 56, 2-9. (In Persian).
13. Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41-54.
14. Haji Ali Akbari, F., & Sedighiyan, N. (2019). Identify and prioritize the factors affecting consumers' decision-making in the selection of domestically produced goods in order to provide a pattern of consumption of Iranian goods (in order to support national production). *Journal of Futurology in Management*, 117, 121-133. (In Persian).
15. Hamidzadeh, Mohammad Reza (2021). Soft operational research, Theran: Adiban Rouz Publication(In Persian).
16. Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151-176.
17. Hosseini Bamkan, S. M., Malekinejad, P., & Ziaeiian, M. (2019). Investigation and analysis of urban service supply chain (Case study: Isfahan Municipality). *Urban Management*, 56, 73-92. (In Persian).
18. Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational*

- Development*, 63, 36–43.
19. Kilcrease, K. M. (2011). Multi-factor assessment of service delivery in business incubators: Perspectives from incubator tenants. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(2), 80.
  20. Martínez, K. R. G., Fernández-Laviada, A., & Crespo, Á. H. (2017). Influence of business incubators performance on entrepreneurial intentions and its antecedents during the pre-incubation stage. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(2).
  21. Mian, S., Fayolle, A., & Lamine, W. (2012). Building sustainable regional platforms for incubating science and technology businesses: Evidence from US and French science and technology parks. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4), 235–247.
  22. Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1–12.
  23. Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part II: new roles for planners. *Long Range Planning*, 27(3), 22–30.
  24. Naderi Bani, M., Ebrahimzadeh Pezeshki, R., Abolghasemi, M., & Maliki Nejad, P. (2018). Designing a Conceptual Model for Achieving Organizational Entrepreneurship with an Integrated Approach to Mikhailov Fuzzy Hierarchical Analysis and Interpretive Structural Modeling (Case Study: Yazd Sports and Youth Organization). *Journal of Applied Research in Sports Management*, 6, 127-139. (In Persian).
  25. Nair, S., & Blomquist, T. (2020). The temporal dimensions of business incubation: A value-creation perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 38–46.
  26. Nelson, A.J., & Monsen, E. (2014). Teaching technology commercialization: introduction to the special section. *The Journal of Technology Transfer*, 39(5), 774–779.
  27. Njau, J. M., Mwenda, L. K. M., & Wachira, A. W. (2019). *Effect of infrastructural facilities support provided by business incubators on technology based new venture creation in Kenya*. International Journal of Entrepreneurship and Project Management.
  28. Nozari, H. (2018). The issue of supporting domestic production Challenges and strategies. *Social Studies and Research in Iran*, 2, 201-226. (In Persian).
  29. Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13–24.
  30. Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 101878.
  31. Quezada, L. E., López-Ospina, H. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2018). Identifying causal relationships in strategy maps using ANP and DEMATEL. *Computers & Industrial Engineering*, 118, 170–179.
  32. Sagath, D., van Burg, E., Cornelissen, J. P., & Giannopapa, C. (2019). Identifying design principles for business incubation in the European space sector. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, e00115.
  33. Stephens, S., & Onofrei, G. (2012). Measuring business incubation outcomes: an Irish case study. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(4), 277–285.
  34. Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656–670.
  35. Warfield, J. N. (1974). Toward interpretation of complex structural models. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (5), 405–417.
  36. Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-

- driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.
37. Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan. *Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12–17.

