



فصلنامه علمی ((مدیریت دفاع هوایی))
سال اول ، شماره ۴ ، زمستان ۱۴۰۱



مقاله پژوهشی

تدوین استراتژی‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به‌منظور ارتقاء

کیفیت آموزش با استفاده از تحلیل SWOT

بهزاد غفاری^۱، ابراهیم کلانی^۲، مسلم چمنی^۳

۱- دکترای علوم دفاعی راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

۲- کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

۳- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

دانشگاه‌ها ازجمله مهم‌ترین نظام‌های اجتماعی هستند که رشد و توسعه سایر نظام‌ها به کیفیت آن‌ها وابسته است. در دانشگاه‌های نظامی که مسئله تربیت افسران در رشته‌های مختلف هست، قطعاً اهمیت موضوع بسیار بالاتر می‌باشد. بنابراین بهبود کیفیت نظام آموزش به‌طور اعم و دانشگاه‌ها به‌طور اخص یکی از دغدغه‌های اصلی هر کشور به‌حساب می‌آید که برای بقا و ادامه فعالیت خود، نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشند. لذا طی دهه‌های اخیر کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته تلاش‌های خود را برای به‌کارگیری رویکردهای ارزیابی به‌منظور سنجش و بهبود کیفیت آموزش افزایش داده‌اند. این مسئله زمینه به‌کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها را فراهم نموده است. در این مقاله به‌منظور تسریع حرکت دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به‌سوی چشم‌انداز خود، با استفاده از یک مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های دانشگاه طراحی و تدوین گردیده است. این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی است و جامعه آماری آن، کارکنان و دانشجویان دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) هستند. جهت‌گیری اصلی این تحقیق از نوع کاربردی است و رویکرد این مقاله به استراتژی، رویکرد تجویزی خواهد بود. درواقع این مقاله، مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک را به‌منظور تدوین استراتژی در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به کار می‌برد. بنابراین ابزار تدوین استراتژی در این مقاله ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات در نظر گرفته شده است که عامل توسعه مدیریت فناوری اطلاعات در سطح دانشگاه جهت افزایش سطح کیفیت آموزش هوشمند بخصوص در دوران پسا کرونا از اهمیت بیشتری قرار دارد.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۶

کلمات کلیدی:

دانشگاه پدافند هوایی
 خاتم‌الانبیاء (ص)، استراتژی،
 تحلیل SWOT، کیفیت
 آموزش.



نویسنده مسئول:

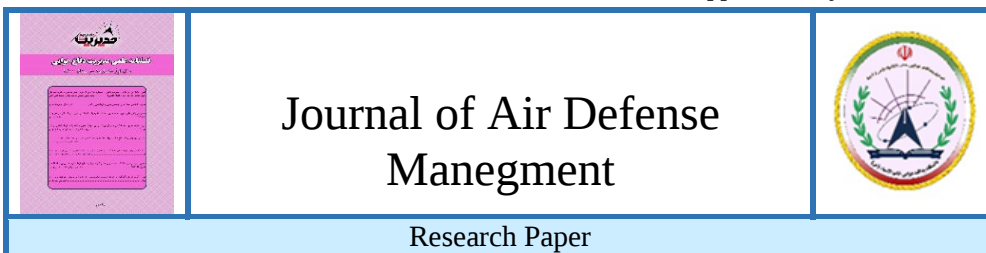
ابراهیم کلانی

ایمیل:

E.kalani@yahoo.com

استناد به مقاله: بهزاد غفاری، ابراهیم کلانی، مسلم چمنی (۱۴۰۰). تدوین استراتژی‌های دانشگاه پدافند هوایی

خاتم‌الانبیاء (ص) به‌منظور ارتقاء کیفیت آموزش با استفاده از تحلیل SWOT. فصلنامه علمی ((مدیریت دفاع هوایی))
 سال اول ، شماره ۴ ، زمستان ۱۴۰۱.



Development of strategies of Khatam-ul-Anbia Air Defense University (PBUH) in order to improve the quality of education using SWOT analysis

Behzad Ghaffari¹, Ebrahim Kalani², Moslem Chamani³

1- PhD in Strategic Defense Sciences, Higher National Defense University, Tehran, Iran

2- M.S student of Industrial Engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran,

3- Master of Defense Management, AJA Command and Headquarters University, Tehran, Iran

Article Information

Accepted: 1401/11/05

Received: 1401/10/06

Keywords:

Khatam Ol Anbia (PBU) University, Strategy, SWOT analysis, Education quality.

Abstract

Universities are among the most important social systems that the growth and development of other systems depends on their quality. In military universities, where the issue of training officers in various fields is important, the importance of the issue is definitely much higher. Therefore, improving the quality of the education system in general and universities in particular is one of the main concerns of any country that needs strategic planning and management to survive and continue its activities. Therefore, in recent decades developing and developed countries have increased their efforts to use assessment approaches to measure and improve the quality of education. This issue has provided the basis for the application of strategic planning models in universities. In this article, in order to accelerate the movement of Khatam al-Anbia Air Defense University towards its vision, the university's strategies have been designed and developed using a suitable strategic planning model. This research is an exploratory research in terms of purpose and its statistical population is the staff and students of Khatam al-Anbiya Air Defense University. . Due to the extensive use of the questionnaire in this article, having a sufficient understanding of Cronbach's alpha as a criterion for assessing the reliability of the questionnaire in order to properly design the questionnaire is necessary. The main orientation of this research is applied and the approach of this article to strategy will be a prescriptive approach. In fact, this article uses the concepts, models and tools of strategic planning in order to formulate a strategy at Khatam al-Anbia Air Defense University. Therefore, the strategy development tool in this article is a matrix of strengths and weaknesses, opportunities and threats that the development of information technology management at the university level to increase the quality of smart education, especially in the post-corona era is more important.



Corresponding author:

Ebrahim Kalani

Email:

E.kalani@yahoo.com

HOW TO CITE: Behzad Ghaffari, Ebrahim Kalani, Moslem Chamani(1401). Development of strategies of Khatam-ul-Anbia Air Defense University (PBUH) in order to improve the quality of education using SWOT analysis. Journal of Air Defense Manegment.

۱. مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی غیرانتفاعی همچون سازمان‌های انتفاعی، با محیطی پیچیده و متلاطم روبرو هستند؛ محیطی که منابع، اثرات و انتظارات آن دائماً در حال تغییر و تحول است. هدایت صحیح دانشگاه از میان این تلاطم‌ها و ناآرامی‌ها در جهت نیل به چشم‌انداز خود نیازمند شناخت و درک صحیح از محیط و تحولات آن، ارزیابی واقع‌گرایانه از قابلیت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی هوشمندانه می‌باشد. این مسئله زمینه به‌کارگیری مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها را فراهم نموده است. در این مقاله به‌منظور تسریع حرکت دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) با توجه به مأموریت اصلی آن امنیت مرزهای هوایی است به‌سوی چشم‌انداز خود، با استفاده از یک مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های کلان دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) طراحی و تدوین گردید. پویایی‌ها و تحولات شدید محیطی عصر نونی ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش‌ازپیش نمایان ساخته است. در این شرایط و برای پاسخگویی به این نیاز برنامه‌ریزی استراتژیک جایگاهی ویژه یافته است. معرفی برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از پراستفاده‌ترین ابزارهای مدیریتی طی سالیان گذشته شاهی بر این مدعاست امروزه غالب سازمان‌ها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی برای بقا و ادامه فعالیت در محیط، خود را نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌بینند در این میان دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی که در محیط فعالیت داشته و با عدم اطمینان‌ها و پویایی‌های آن روبرو هستند دست به کار تدوین استراتژی در حوزه‌های مختلف فعالیت خود بخصوص حوزه‌های آموزش و پژوهش که فعالیت‌های اصلی یک دانشگاه در زنجیره ارزش آن را تشکیل می‌دهد شده‌اند. دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) نیز از این قاعده مستثنا نیست (آقامحمدی، ۱۳۹۶: ۲۵).

توسعه استراتژیک، به همراه کردن فعالیت‌های آموزش و توسعه با مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک برمی‌گردد تا از طریق افزایش مهارت‌ها، دانش، توانایی یادگیری و انگیزش کارکنان در تمامی سطوح رشد مستمر سازمانی و فردی میسر شود. نگاهی به تحولات نظام آموزش عالی ایران در دو دهه گذشته از نظر جمعیت دانشجویی، حاکی از رشد کمی و عدم توجه کافی به کیفیت دانشگاه‌ها و بهبود و ارتقاء کیفیت مستلزم استقرار یک سازوکار مناسب ارزیابی است. بر این اساس اجزاء مقاله حاضر عبارت‌اند از: شناسایی مشکلات موجود دانشگاه، شناسایی نقاط قوت و ضعف (ناشی از عوامل داخلی) دانشگاه و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات (ناشی از عوامل محیطی) دانشگاه و بالاخره ارائه راهکارها و استراتژی‌های مناسب برای برون‌رفت از وضع موجود و برنامه‌ریزی لازم برای کسب اهداف مطلوب (آقامحمدی، ۱۳۹۶: ۱۹۰-۱۹۸).

۱-۱ اهداف تحقیق

این مقاله از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی است زیرا محقق در مورد وضعیتی که در این تحقیق با آن روبرو بوده اطلاعات و آگاهی زیادی نداشته و درواقع در طی این مقاله به اکتشاف در مورد آن می‌پردازد. هدف اصلی از مدیریت استراتژیک این مجموعه ارزیابی درونی آن است که دانشگاه

نسبت به اهداف و مسائلی که تحقق آن‌ها وجود دارد، آگاهی یافته و میزان تحقق و دستیابی به آن‌ها را بسنجد تا بر آن اساس با اتخاذ یک رویکرد کمی فراکنشی به برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی جهت بهبود امور بپردازند.

۲-۱ فرضیات تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر از نوع توسعه‌ای و کاربردی بوده و درنهایت به تدوین راهبردهایی در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به منظور افزایش کیفیت آموزش ختم می‌شود و نتایج آن برای تدوین فرضیه قابل پیش‌بینی نیست، لذا فرضیه‌ای برای تحقیق طرح نشده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱ پیشینه تحقیق

نتایج پژوهش بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان نشان‌دهنده این است که بین کارکردهای استراتژیک منابع انسانی (آموزش، پاداش خدمت، تأمین منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و مشارکت کارکنان) با نوآوری فنی، همبستگی چندگانه معناداری وجود داشته است. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد میانگین نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی اصفهان کمتر از حد متوسط بوده است.

نتایج پژوهش چن و هونگ (۲۰۰۹) با عنوان بررسی میزان تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی، نشان داد که بین کارکردهای مدیریت منابع استراتژیک منابع انسانی و نوآوری اداری و فنی رابطه معناداری وجود دارد (عباسپور، ۱۳-۱۲: ۱۳۹۰).

نتایج پژوهش آیاندا و سانی (۲۰۱۱) با عنوان ارزیابی مدیریت منابع انسانی استراتژیک در دانشگاه‌های نیجریه بیانگر عدم وجود تفاوت معنادار در به‌کارگیری مدیریت منابع استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی نیجریه است. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که دستگاه‌های دانشگاهی نیجریه در به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی استراتژیک در حد متوسط است و بین سطح مدیریت منابع انسانی، آموزش و بهسازی، سیستم برنامه‌ریزی شغلی و مشارکت کارکنان بین دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری وجود دارد (فرازی و همکاران، ۲۲۰-۲۱۳: ۱۳۹۰).

نتایج باباسیل دانیل و همکاران (۲۰۱۸) با عنوان مدیریت استراتژیک و تجزیه و تحلیل SWOT آزمایشگاه‌های ساخت دیجیتال آفریقا تأثیر تحلیل استراتژیک بر آزمایشگاه‌های آفریقا را نشان داد. همچنین پژوهش آن‌ها نشان داد یکی از نقاط قوت آزمایشگاه‌های آفریقا این است که آن‌ها توسط افراد بسیار واجد شرایط با مهارت‌های فنی و انسانی با کیفیت بالا هدایت شده‌اند و ضعف اصلی آن‌ها فقدان منابع مالی و مدل کسب و کارشان می‌باشد.

نتایج اوا اسواستیکا و میفتاچول هودا (۲۰۱۹) با عنوان کاربرد تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در مؤسسات آموزش اسلامی با استفاده از تحلیل SWOT دریافتند مدیریت استراتژیک یک فرآیند سیستماتیک شناسایی عوامل مختلف برای تدوین استراتژی سازمان

می‌باشد. هدف از این مقاله به حداکثر رساندن قدرت، به حداقل رساندن نقاط ضعف، کاهش تهدیدها و ایجاد فرصت است (برتون آر، ۱۱-۹: ۱۳۷۶).

۲-۲ مبانی نظری تحقیق

۲-۲-۱ مفهوم چشم‌انداز

چشم‌انداز به معنی بینش و دوراندیشی بر تصور و تجسم آینده مبتنی است. به عبارت دیگر چشم‌انداز در رهبری به عنوان ترسیم حالت مطلوب و پسندیده آتی است که می‌تواند باورها و پندارهای پیروان را به سوی اجرای اثربخش‌ترین امور تشویق کند. در واقع چشم‌انداز یعنی نگاه بلندمدت و بلندپروازانه به اهداف آرمانی در بستر زمان. در بسیاری از کشورها اهداف آرمانی که در قانون اساسی آن‌ها آمده است یا نظریات رهبران سیاسی و مذهبی آنان در قالب برنامه‌های چشم‌انداز و بلندمدت تدوین می‌شود به تعبیر دیگر چشم‌انداز عبارت است از مقصد آتی یک کشور یا یک سازمان که به طور آگاهانه توسط رهبران و نخبگان آن جامعه تدوین می‌گردد (حسن بیگی، ۱۹۸-۱۷۷: ۱۳۹۰).

۲-۲-۲ مفهوم استراتژی

۱. استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد (چندلر، ۲۰۱۳: ۳۴).

۲. استراتژی یا راهبرد عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص‌کننده هدف‌ها و مقاصد سازمان و منشأ سیاست‌های اصلی و برنامه‌هایی برای نیل به این هدف‌هاست و این الگو همچون دامنه و نوع فعالیت‌های سازمان و نیز شیوه سازمان‌دهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن تعریف می‌نماید (حسن بیگی، ۵۰: ۱۳۹۰).

۳. اندروز استراتژی را یک الگو می‌داند. او معتقد است که استراتژی یک نوع یکپارچگی، انسجام و ثبات داخلی است که موقعیت شرکت را در محیط تعیین می‌کند، به آن هویت می‌دهد و شرکت را قادر می‌سازد از نقاط قوت خود استفاده کند و در امر بازار و محصول به موفقیت دست یابد. از نظر انسوف استراتژی‌ها به مثابه چهارچوبی برای اتخاذ تصمیم‌های جدید عملیاتی عمل می‌کنند و به همین دلیل چهارچوب‌های استراتژیک عامل وحدت رویه‌هاست. به اعتقاد وی تصمیم‌های استراتژیک برخلاف برنامه‌ها و دستورالعمل‌های عملیاتی در شرایط ناآگاهی و عدم شناخت و جهل نسبی گرفته می‌شوند و به همین دلیل نمی‌توان آن‌ها را به رده‌های پایین‌تر تفویض کرد (حاجی پور، ۱۹۸-۱۹۰: ۱۳۸۶). به کارگیری مفهوم استراتژی در آموزش عالی از اواخر دهه ۱۹۷۰ آغاز شده است. در آمریکا انتشار کتاب کلر به نام "استراتژی آموزشی: انقلاب مدیریت در آموزش عالی آمریکا" باعث ایجاد محبوبیت این مفهوم شد. بعد از سال ۱۹۸۳ تمایل به مفهوم استراتژی، رو به فزونی گذارد. این توجه به صورت افزایش مطالب انتشار یافته درباره موضوع ظاهر شد. اما برای به کارگیرندگان این مفهوم، دسترسی به منابع قابل توجه درباره چگونگی توصیف مفهوم استراتژی و راه‌های استفاده از آن در آموزش عالی میسر نشد. بعد از سال ۱۹۸۳ بسیاری از نویسندگان مطالب آموزش عالی تلاش کرده‌اند تا برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی را تعریف کنند. در نتیجه، این اصطلاح تعاریف متعددی دارد: استراتژیک پیترسون چهار جزء اصلی

برنامه‌ریزی در مؤسسات آموزش عالی را ارزیابی محیطی، ارزیابی سازمانی، ارزیابی ارزش‌ها و تکوین برنامه اصلی می‌داند. کلر اشاره می‌کند که دو بخش حیاتی در برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت‌اند از سازمان و محیط (چندلر، ۱۱-۸: ۲۰۱۳).

۳-۲-۲ مفهوم مأموریت/رسالت/هدف

مأموریت عبارت است از توجیه موجودیت و مسئولیت منحصربه‌فرد مجموعه موردنظر. هویت و ماهیت مأموریت یک مؤسسه یا سازمان آن را از سایرین در آن رشته از فعالیت متمایز کرده و حیطه عملیات آن را تعریف می‌کند و به‌عنوان آن مأموریت یا هدف بنیادین شناخته می‌شود. به تعبیر دیگر می‌توان گفت که مأموریت سازمان، بازتابی از قضاوت‌هایی است که درباره مسیر رشد آینده و راهبردهای آن سازمان می‌شود. لذا مأموریت سازمان باید معیاری ارزشمند بدست دهد تا بتوان بدان وسیله از بین راهبردهای موجود مناسب‌ترین‌ها را انتخاب کرد (حسن بیگی، ۱۹۸-۱۳۹۰: ۱۷۷).

رسالت عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که مجموعه (شرکت/سازمان) در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمت موردنظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. فلسفه وجودی یک سازمان طرز تلقی، تفکر خاص و درک مشترک مدیران از سازمان و در رابطه با جامعه، محیط متغیر و عوامل آن می‌باشد. از طرفی هدف نیز بیان کلی و سنجش‌پذیر مقاصدی است که حوزه‌های کلان فعالیت سازمان را تعقیب می‌نمایند و به عبارت دیگر، هدف عبارت است از نقطه‌ای که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آن است یعنی درواقع جنس هدف نقطه است (حسن بیگی، ۱۹۸-۱۳۹۰: ۱۷۷).

۴-۲-۲ مفهوم تهدید

۱. تهدید عاملی (عواملی) عینی و خارجی است که منافع، ارزش‌ها و اهداف موردنظر را به مخاطره می‌اندازد (جعفرزاده، ۶۷: ۱۳۹۴).
۲. تهدید عبارت از وضع و حالتی است که در آن مجموعه‌ای از ادراک‌ها و تصورهایی نسبت به پدیده‌ها و رابطه آن‌ها با بقا، کیفیت یا کمیت ارزش‌های اساسی و مورداحترام بر وجود خطر جدی یا امکان نابودی آن ارزش‌ها دلالت می‌کنند (گروه مطالعات امنیت، ۱۰۳: ۱۳۸۷).
۳. تهدید برآیند وضعیتی است که عوامل محیطی برخلاف خواسته سازمان و خارج از کنترل آن عمل می‌کنند و از این حیث روند امور مطلوب نیست و احتمال آشفتگی، خطر یا زیان برای مؤسسه وجود دارد. بر این اساس هر عنصر یا وضعیتی که موجودیت منافع یا ارزش‌های حیاتی سازمان را به خطر اندازد تهدید محسوب می‌شود (حسن بیگی، ۱۳۹۰، ۳۰۹).

۵-۲-۲ مفهوم فرصت

فرصت‌ها کلیه عوامل، عناصر پدیده‌ها و شرایط بیرون از سیستم هستند که به کمک آن‌ها می‌توان اهداف را محقق ساخت، ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌ها را کاهش داد و تهدیدات را کنترل کرد یا از میان برداشت و یا با آن‌ها مقابله کرد (حسن بیگی، ۳۰۹: ۱۳۹۰).

۶-۲-۲ مفهوم قوت

نقاط قوت عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کارگیری مؤثر آن‌ها می‌توان انتظار

داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین شوند و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند (حسن بیگی، ۲۹۷:۱۳۹۰).

۲-۲-۷ مفهوم ضعف

عواملی ضعف تلقی می‌شوند که سازمان آن‌ها را ضعیف انجام می‌دهد یا توانایی انجام آن‌ها را ندارد و یا در آن زمینه‌ها دارای آسیب‌پذیری زیادی است. از این‌رو موجب تضعیف توان عملی سازمان در رقابت و یا تحقق رسالت و چشم‌انداز مطلوب آن می‌شود (حسن بیگی، ۳۰۹:۱۳۹۰).

۲-۲-۸ مفهوم شناخت محیط داخلی

۱. بررسی محیطی عبارت است از نظارت ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان (اعرابی و رضوانی ۲۳:۱۳۸۹).

۲. شناخت محیط داخلی سازمان شامل متغیرهایی (نقاط قوت و ضعف) است که درون خود سازمان وجود دارند و معمولاً در حیطه کنترل مستمر و بلندمدت مدیران ارشد قرار می‌گیرند. این متغیرها بافتی را تشکیل می‌دهند که در آن بافت یا محیط، کار انجام می‌شود. این متغیرها عبارت‌اند از ساختار، فرهنگ و منابع سازمانی که ما از آن‌ها با عنوان محیط داخلی سازمان یاد می‌کنیم (ملک، ۱۳:۱۳۹۱).

۲-۲-۹ مفهوم شناخت محیط خارجی

۱. بررسی و شناخت محیط خارجی نزدیک شامل آن دسته از عناصر یا گروه‌هایی است که مستقیماً بر سازمان تأثیر می‌گذارند و خود نیز از آن تأثیر می‌پذیرند (ملک، ۱۳:۱۳۹۱).

۲. بررسی و شناخت محیط خارجی دور شامل نیروهای کلانی است که مستقیماً بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت سازمان اثر نمی‌گذارند بلکه بر تصمیمات بلندمدت آن تأثیر دارند (ملک، ۱۳:۱۳۹۱).

۲-۲-۱۰ روش تحلیل SWOT

SWOT سرواژه عبارات قوت‌ها^۱، ضعف‌ها^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدات^۴ است. این تکنیک یکی از استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است. از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب، قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف و تهدید را به حداقل ممکن می‌رساند. تجزیه و تحلیل SWOT اصطلاحی است که برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی که یک سازمان، مجموعه و یا قلمرو آن روبرو است بکار برده می‌شود.

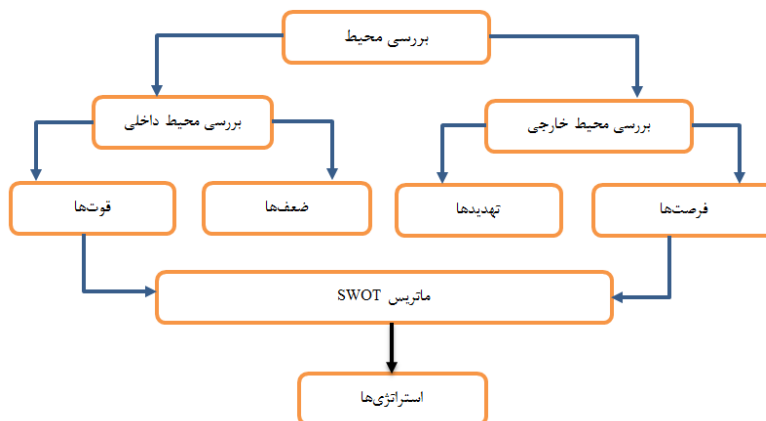
به بررسی، تحلیل و مقایسه نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها تحلیل SWOT می‌گویند. این تحلیل پژوهشگر را قادر می‌سازد واقعیت‌ها و پیش‌بینی‌های علمی منتج از تحلیل محیط داخلی و محیط خارجی را استخراج و جمع‌بندی نماید. (حسن بیگی، ۳۵۰:۱۳۹۰) بررسی محیط داخلی و محیط خارجی از پایه‌های مهم تحلیل است عوامل محیط داخلی تحت عنوان نقاط قوت و ضعف و عوامل محیط خارجی تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدها شناخته می‌شوند.

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats



شکل. **Error! No text of specified style in document.** بررسی محیطی و فرآیند تدوین استراتژی

۱. راهبردهای قوت-فرصت: فرصتهایی را دنبال می‌کند که با نقاط قوت سازگار است.
۲. راهبردهای ضعف-فرصت: در این راهبردها فرصت‌ها بر نقاط ضعف غلبه می‌کنند.
۳. راهبردهای قوت-تهدید: با توجه به نقاط قوت محیط به رفع تهدیدها می‌پردازد.
۴. راهبردهای ضعف-تهدید: یک طرح دفاعی به وجود می‌آورد تا با استفاده از نقاط ضعف از قوی‌تر شدن تهدیدها ممانعت کند (حسن‌بیگی ۱۳۹۰: ۳۵۰).

جدول ۱: ماتریس SWOT

عوامل داخلی عوامل خارجی	نقاط قوت	نقاط ضعف
	فرصت‌ها	تهدیدها
راهبرد قوت-فرصت	راهبرد قوت-تهدید	راهبرد ضعف-فرصت
راهبرد ضعف-فرصت	راهبرد ضعف-تهدید	راهبرد قوت-فرصت

۳-۲ دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

در دهه ۸۰ به واسطه تغییر استراتژی نبرد و افزایش اهمیت نبردهای هوایی و همچنین افزایش حجم تهدیدهای هوایی علیه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، پدافند هوایی برابر تدابیر فرماندهی معظم کل قوا به عنوان اولویت اول مطرح گردید. به همین منظور در دهم شهریورماه سال ۱۳۸۷ طی فرمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) با مأموریت دفاع از قلمرو هوافضایی کشور در مقابل هرگونه تهدید هوایی با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های پدافند هوایی نیروهای مسلح کشور سازمان‌دهی و تشکیل گردید و پس از آن در تیرماه سال ۱۳۹۲ به منظور تأمین نیروی انسانی متخصص و فرماندهان آینده این قرارگاه در تخصص‌های مختلف دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) با پیش‌بینی سه دانشکده مهندسی فرماندهی و کنترل، دانشکده مهندسی برق، دانشکده مهندسی مکانیک و مرکز آموزش علوم پایه به‌طور رسمی راه‌اندازی گردید.

۳-۱ چشم‌انداز، مأموریت و رسالت دانشگاه

معمولاً چشم‌انداز دورنمای آرمانی سازمان را مشخص می‌کند و در پاسخ به سؤال "جایگاه آینده سازمان کجاست؟" بیان می‌گردد. چشم‌انداز آینده‌ای است واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای

سازمان چشم‌انداز تصویری از آینده مطلوب یک سازمان است. در این راستا چشم‌انداز دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به شرح ذیل می‌باشد:

- دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، دانشگاهی خواهد بود با جایگاه نخست علمی و فناوری در حوزه دفاع هوافضایی در بین دانشگاه‌های داخل و منطقه، برخوردار از علم و فناوری بومی و قطب علمی در حوزه‌های رادار، فرماندهی و کنترل، اطلاعات سیگنالی، پدافند غیرعامل، سیستم‌ها و سامانه‌های دفاع هوافضایی و توانمند در تعلیم و تربیت فرماندهان و متخصصان مؤمن، متعهد، بانگیزه، سلحشور، بصیر، شجاع، شهادت‌طلب، ولایت‌مدار، قوی، کارآمد.

حال مأموریت سازمان همان فلسفه وجودی سازمان خواهد بود. مأموریت سازمان بیان می‌دارد که سازمان چگونه می‌خواهد رقابت نموده و برای ذینفعان خود ارزش خلق نماید. در این راستا تربیت و آموزش افسرانی مؤمن، ولایتمدار، مبتکر، کارآمد، شجاع جهت تصدی مشاغل فرماندهی، مدیریتی و تخصص‌های مختلف قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) و همچنین آموزش تخصص‌های علمی مرتبط و موردنیاز برای سایر نیروهای آجا و نیروهای مسلح درواقع مأموریت دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) می‌باشد.

همچنین رسالت دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) ارتقاء و تعمیق معرفت دینی، بینش و بصیرت سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و غیره، توسعه دانش دفاعی- نظامی، توانمندسازی و ارتقاء مهارت افسران قرارگاه آجا و نیروهای مسلح در راستای تزکیه و جهاد نفسانی، رسیدن به آمادگی دفاعی (آمادگی رزمی) و دفع هرگونه تهدید و تجاوز علیه تمامیت ارضی کشور و حفظ نظام جمهوری اسلامی ایران؛ می‌باشد (عباس پور، ۱۵-۱۲: ۱۳۹۰).

۲-۳-۲ نقاط قوت دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

در این تحقیق به‌منظور شناسایی نقاط قوت دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) در ابتدا با مطالعه اسناد و منابع در دسترس و همچنین استفاده از نظرات خبرگی در قالب فرم مصاحبه تمامی نقاط قوت احصاء گردید. سپس به‌منظور شناسایی نقاط قوت اصلی و تأثیرگذار و اولویت‌بندی آن‌ها موارد احصاء شده مجدداً به گروه خبرگی ارائه و با استفاده از روش دلفی نقاط قوت اصلی شناسایی و با بهره‌گیری از طیف لیکرت به شرح جدول ذیل اولویت‌بندی گردیدند.

جدول ۲: نقاط قوت دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

ردیف	عنوان	شرح
۱	S1	توجه ویژه رهبر معظم به دانشگاه‌ها مخصوصاً دانشگاه افسری
۲	S2	توجه ویژه نیروی پدافند هوایی به دانشگاه و همکاری صمیمانه کلیه معاونت‌های نیرو با دانشگاه
۳	S3	امکان استفاده از امکانات نیروی پدافند برای دانشگاه
۴	S4	داشتن زمین کافی برای طرح توسعه‌ای و عمرانی و آموزشی در آینده
۵	S5	داشتن بافت شهری دانشگاه و امکان ارتباطات نزدیک با مراکز علمی کشور
۶	S6	به دلیل عبور از فیلترهای حفاظتی-عقیدتی، داشتن دانشجویان متعهد و با ایمان

۷	S7	داشتن توان جسمی بالاتر دانشگاه نسبت به دانشگاه‌های دیگر با توجه به برنامه ورزش دانشگاه
۸	S8	وجود زیرساخت‌های لازم توسعه فناوری اطلاعات و مدیریت آن
۹	S9	وجود نیروی انسانی متعهد، متخصص و توانمند از نظر علمی
۱۰	S10	توانایی جذب هیئت علمی متخصص در رشته‌های گوناگون مخصوصاً کارکنان توانمند پدافند هوایی
۱۱	S11	ثبات و امنیت شغلی کارکنان (رسمی بودن)
۱۲	S12	حفظ کرامت انسانی و نظامی کارکنان و دانشجویان
۱۳	S13	مشخص و مدون بودن وظایف و مسئولیت‌های منسجم و مشخص‌کننده در کلیه قسمت‌ها
۱۴	S14	تلاش مسئولان دانشگاه برای تأمین کیفیت مطلوب آموزشی
۱۵	S15	کیفیت مناسب اجرای برنامه‌های آموزشی تدوین‌شده با توجه به امکانات موجود

۳-۳-۲ نقاط ضعف دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

در این تحقیق به منظور شناسایی نقاط ضعف دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) در ابتدا با مطالعه اسناد و منابع در دسترس و همچنین استفاده از نظرات خبرگی در قالب فرم مصاحبه تمامی نقاط ضعف‌ها احصاء گردید. سپس به منظور شناسایی نقاط ضعف اصلی و تأثیرگذار و اولویت‌بندی آن‌ها موارد احصاء شده مجدداً به گروه خبرگی ارائه و با استفاده از روش دلفی نقاط ضعف اصلی شناسایی و با بهره‌گیری از طیف لیکرت به شرح جدول ذیل اولویت‌بندی گردیدند.

جدول ۳: نقاط ضعف دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

ردیف	عنوان	شرح
۱	W1	ضعف در عملکرد برنامه‌ریزی استراتژیک کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت
۲	W2	کمبود اعتبارات و منابع مالی
۳	W3	کمبود ارتباطات با سایر دانشگاه‌های فعال کشور
۴	W4	نداشتن اطلاعات جامع و به‌روز
۵	W5	مشارکت کم در سطح پژوهش و عدم ارزیابی دقیق از وضعیت پژوهشی دانشگاه
۶	W6	کمبود میزان آثار علمی اعضای هیئت علمی و دانشجویان شامل مقالات ISI و مشکلات علمی پژوهشی
۷	W7	سطح پایین ارتباط و همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج از کشور
۸	W8	کم بودن حقوق و مزایای اعضا هیئت علمی و کارکنان
۹	W9	کم شدن جاذبه‌های کاری و مادی و عدم انگیزه کاری نیروهای صاحب‌فکر و نخبه
۱۰	W10	عدم استقرار نظام پیشنهادها، پاسخگو و فعال
۱۱	W11	نظام نامناسب آموزش ضمن خدمت و آموزش مدام جهت بالا بردن توان کارکنان
۱۲	W12	عدم وجود محیط آموزش مجازی در کنار سایر روش‌ها
۱۳	W13	همکاری ناکافی اعضای هیئت علمی در فرآیند آموزش
۱۴	W14	کمبود فرصت مطالعاتی اعضای هیئت علمی و دانشجویان
۱۵	W15	نبود برنامه‌های تبلیغ دانشگاه برای جذب استعدادها و برتر کشوری به‌صورت مستمر
۱۶	W16	نبود وبسایت کارآمد برای معرفی مؤثر دانشگاه

نبود سیستم ثبت نام اینترنتی مناسب هم برای کارکنان و هم برای دانشجویان	W17	۱۷
میانگین پایین بازدیدهای علمی انجام شده	W18	۱۸
نداشتن فرهنگ کارگروهی و دنبال نمودن منفعت شخصی	W19	۱۹
انجمن های علمی، فرهنگی و مذهبی، پارک های علم و فناوری	W20	۲۰
مکانیزه نکردن بایگانی اسناد در قسمت های مختلف	W21	۲۱

۴-۳-۲ فرصت‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

در این تحقیق به‌منظور شناسایی فرصت‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) در ابتدا با مطالعه اسناد و منابع در دسترس و همچنین استفاده از نظرات خبرگی در قالب فرم مصاحبه تمامی فرصت‌ها احصاء گردید. سپس به‌منظور شناسایی فرصت‌های اصلی و تأثیرگذار و اولویت‌بندی آن‌ها موارد احصاء شده مجدداً به گروه خبرگی ارائه و با استفاده از روش دلفی فرصت‌های اصلی شناسایی و با بهره‌گیری از طیف لیکرت به شرح جدول ذیل اولویت‌بندی گردیدند.

جدول ۴: فرصت‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

ردیف	عنوان	شرح
۱	O1	وجود قوانین و مقررات حمایتی دولت و ستاد کل نیروهای مسلح جهت پیشبرد اهداف دانشگاه‌های افسری
۲	O2	به دلیل موقعیت خاص دانشکده‌های افسری، امکان دسترسی و دعوت مسئولین مهم لشکری و کشوری فراهم می‌باشد.
۳	O3	افزایش سطح سواد و آگاهی‌های عمومی مردم
۴	O4	نگاه مثبت بسیاری از مسئولین عالی نظام به دانشگاه‌های افسری
۵	O5	حرکت نهادهای سیاست‌گذار کشور به‌سوی پژوهش محوری و همکاری دانشگاه و صنایع
۶	O6	تأکید مسئولین عالی نظام بر اهمیت حوزه فرهنگ و لزوم و انجام پژوهش‌های مرتبط با فعالیت‌های کاری
۷	O7	امکان برقراری ارتباط و امکان فعالیت‌های مشترک با محققان و مراجع علمی کشور
۸	O8	استفاده از ظرفیت دانش‌آموختگان در سطوح اجرایی در بودجه نیروهای مسلح و وزارت دفاع
۹	O9	همکاری و مشارکت صنایع مرتبط با پدافند با دانشگاه‌های مختلف
۱۰	O10	توجه به توسعه دوره‌های علمی و بین‌المللی در حوزه پدافندی
۱۱	O11	امکان ادامه تحصیل دانشجویان و کارکنان در مقاطع بالاتر در دانشگاه در آینده
۱۲	O12	توسعه مراکز دانشجویی از جمله انجمن‌های علمی و پارک‌های علم و فناوری
۱۳	O13	به‌کارگیری فناوری‌ها و روش‌های نوین آموزشی و آموزش هوشمند
۱۴	O14	با توجه به موقعیت شهری دانشگاه، تلاش برای کمک و درآمد از طریق برگزاری دوره‌ها کلاس‌های مختلف برای عموم مردم و احداث استخر

۵-۳-۲ تهدیدات دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

در این تحقیق به‌منظور شناسایی تهدیدات دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) در ابتدا با مطالعه اسناد و منابع در دسترس و همچنین استفاده از نظرات خبرگی در قالب فرم مصاحبه تمامی تهدیدات احصاء گردید. سپس به‌منظور شناسایی تهدیدات اصلی و تأثیرگذار و اولویت‌بندی آن‌ها موارد احصاء شده مجدداً به گروه خبرگی ارائه و با استفاده از روش دلفی نقاط تهدیدات اصلی شناسایی و با بهره‌گیری از طیف لیکرت به شرح جدول ۵ اولویت‌بندی گردیدند.

جدول ۵: تهدیدهای دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

ردیف	عنوان	شرح
۱	T1	سرخوردگی و بی‌انگیزه شدن دانشجویان در آینده با توجه به حقوق و مزایای پایین نسبت

		به عموم جامعه
۲	T2	عدم هماهنگی حقوق و مزایای کارکنان و دانشجویان با توجه به مأموریت محوله شغلی و حساسیت آن
۳	T3	عدم تأمین منابع مالی بهنگام و کافی جهت پژوهش و آموزش بهینه
۴	T4	امکان ایجاد محدودیت در دستیابی به منابع اطلاعاتی و ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در نتیجه تحریم‌ها و اسناد طبقه‌بندی دانشگاه
۵	T5	عدم هماهنگی برنامه سین ارتش با برنامه‌های آموزشی پژوهشی نوین به دلیل وقت کم
۶	T6	دیدگاه خاص جامعه به دانشگاه‌های افسری نسبت به سایر دانشگاه‌ها
۷	T7	رشد نمایشی بیلان‌های ارائه‌شده و کاغذبازی‌های اداری
۸	T8	فقدان نگاه یکسان و عادلانه به کارکنان و متقاضیان عضویت هیئت علمی
۹	T9	امکان روبرو شدن دانشگاه با چالش‌های مالی به دلیل تأثیرپذیری مستقیم منابع تأمین مالی دانشگاه از روند اقتصادی جامعه
۱۰	T10	پایین بودن سطح سواد نظامی (پدافندی) جامعه
۱۱	T11	عدم توجه به آموزش پژوهش محور در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۲	T12	عدم تعریف سیستم ارتباط با دانش‌آموختگان در دانشگاه
۱۳	T13	افت تحصیلی و کم شدن کیفیت فارغ‌التحصیلان ناشی مشکلات معیشتی دانشجویان
۱۴	T14	عدم تناسب جنسیتی در جامعه و تأثیر آن در پذیرش دانشجو
۱۵	T15	تغییرات سریع جهانی در حیطه علمی و آموزشی
۱۶	T16	سرعت تغییر فناوری در مقایسه با وظایف اداری
۱۷	T17	تسهیل سرقت‌های علمی

۴-۲ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. درواقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات دست‌اندرکاران تکیه می‌شود. این ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات درون‌سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد.

جدول ۶: ماتریس IFE

Strenght	Weight	NW	Rating	Weight Score
S1	5	0.047	4	0.189
S2	4.8	0.045	4	0.182
S3	4.3	0.041	4	0.163
S4	4	0.038	3	0.114
S5	3.7	0.035	3	0.105

S6	3.3	0.031	3	0.094
S7	3	0.028	3	0.085
S8	2.9	0.027	2	0.055
S9	2.5	0.024	2	0.047
S10	2.2	0.021	2	0.042
S11	2	0.019	2	0.038
S12	1.8	0.017	2	0.034
S13	1.5	0.014	1	0.014
S14	1.3	0.012	1	0.012
S15	1.1	0.010	1	0.010
Weak	Weight	NW	Rating	Weight Score
W1	5	0.047	4	0.189
W2	4.8	0.045	4	0.182
W3	4.3	0.041	4	0.163
W4	4.1	0.039	4	0.155
W5	4	0.038	3	0.114
W6	3.8	0.036	3	0.108
W7	3.6	0.034	3	0.102
W8	3.4	0.032	3	0.097
W9	3.2	0.030	3	0.091
W10	3.1	0.029	3	0.088
W11	3	0.028	3	0.085
W12	2.9	0.027	2	0.055
W13	2.7	0.026	2	0.051
W14	2.5	0.024	2	0.047
W15	2.4	0.023	2	0.045
W16	2.1	0.020	2	0.040
W17	2	0.019	2	0.038
W18	1.7	0.016	3	0.048
W19	1.4	0.013	1	0.013
W20	1.2	0.011	1	0.011
W21	1	0.009	1	0.009
کل				2.918

۵-۲ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس ابزاری است که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی موردنظر مورد ارزیابی قرار دهند. برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی در سطح سازمان قابلیت کاربرد دارد. پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی به‌عنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعتی قابلیت کاربردی دارد.

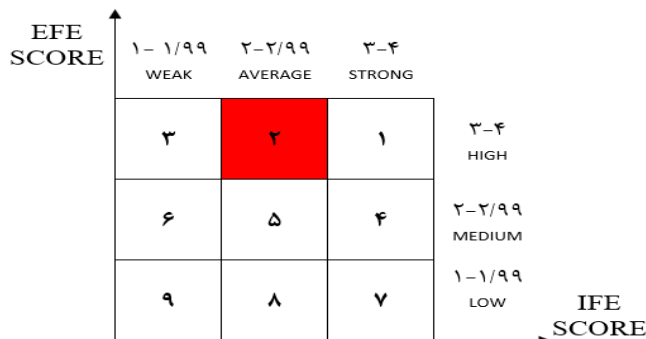
جدول ۷: ماتریس EFE

Opportunity	Weight	NW	Rating	Weight Score
O1	5	0.055	4	0.221
O2	4.8	0.053	4	0.212
O3	4.3	0.047	4	0.190
O4	4	0.044	3	0.132
O5	3.8	0.042	3	0.126
O6	3.5	0.039	3	0.116
O7	3.1	0.034	3	0.103
O8	2.8	0.031	3	0.093
O9	2.4	0.026	2	0.053
O10	2	0.022	2	0.044
O11	1.7	0.019	2	0.038
O12	1.5	0.017	2	0.033
O13	1.2	0.013	1	0.013
O14	1	0.011	1	0.011
Threat	Weight	NW	Rating	Weight Score
T1	5	0.055	4	0.221
T2	4.9	0.054	4	0.216
T3	4.7	0.052	4	0.208
T4	4.3	0.047	4	0.190
T5	4	0.044	3	0.132
T6	3.8	0.042	3	0.126
T7	3.6	0.040	3	0.119
T8	3.1	0.034	3	0.103
T9	2.9	0.032	3	0.096
T10	2.5	0.028	2	0.055
T11	2.1	0.023	2	0.046
T12	2	0.022	2	0.044
T13	1.7	0.019	2	0.038
T14	1.5	0.017	2	0.033
T15	1.3	0.014	1	0.014
T16	1.1	0.012	1	0.012
T17	1	0.011	1	0.011
کل				3.049

۶-۲ تطبیق استراتژی‌ها

تغییراتی که در دانشگاه رخ می‌دهند، می‌توانند فرصت‌های بزرگی پدید آورند. این تحلیل، ابزار ساده و پرکاربردی است که به شما کمک می‌کند تغییرات گوناگون را شناسایی و تحلیل کنید. حال

با توجه به مقدار IEF و EFE همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌کنید محل تلاقی آن‌ها به رنگ دیگری مشخص شده است. ناحیه مشخص شده به این معنی است که قابلیت توسعه خدمات و پیشرفت در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) در صورتی محقق می‌شود که از میان فرصت‌های توسعه بالقوه، جذاب‌ترین آن‌ها انتخاب شود.



شکل ۲: تطبیق استراتژی‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)

۲-۷ ماتریس QSPM

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها است که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنیک مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر می‌باشد و درواقع این استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌نماید.

این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمانی می‌باشد. در صورتی که در این ارزیابی یک استراتژی توان مواجهه با شرایط درون و برون سازمانی را نداشته باشد، باید از فهرست استراتژی‌های قابل اولویت‌بندی خارج شود. بدیهی است این ابزار نیز همانند بسیاری از ابزارهای دیگر، برای استفاده بهینه نیازمند قضاوت مناسب و جامع‌نگرانه می‌باشد. درواقع تمام آنچه این ابزارها به‌طور بالقوه می‌توانند عرضه کنند برای بالفعل شدن نیازمند دانش و بینش کامل افرادی دارند که امتیازدهی را به عهده می‌گیرند. در این راستا با توجه به بررسی‌های صورت گرفته استراتژی‌های دانشگاه تدوین و سپس با تکنیک مذکور اولویت‌بندی گردیده‌اند.

۳. روش‌شناسی تحقیق

۱-۳ نوع و روش تحقیق

۱-۱-۳ نوع تحقیق

بنیادی (ناب) ☐ کاربردی ☒ توسعه‌ای (عملی) ☒

از آنجایی که نتایج حاصل از این تحقیق با فراهم نمودن سودمندی عملی در حوزه تدوین استراتژی‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به‌منظور افزایش کیفیت آموزش کاربرد

داشته و در این زمینه موجب بهینه‌سازی و تکمیل وضع موجود در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) می‌گردد، لذا نوع تحقیق کاربردی است. همچنین با توجه به این‌که نتایج حاصل از تحقیق موجب بومی‌سازی و توسعه دانش و افزایش کیفیت روند آموزشی در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) می‌گردد، لذا توسعه‌ای نیز هست.

۳-۱-۲ روش تحقیق

توصیفی ☒ همبستگی ☐ تاریخی ☐ علی (پس از وقوع) ☐ تجربی (آزمایشی) ☐

این تحقیق به استفاده از روش‌های توصیفی و موردی زمینه‌ای انجام شده است.

۳-۲ ابزار گردآوری داده‌ها

میدانی: مشاهده ☐ مصاحبه ☒ پرسش‌نامه ☒

کتابخانه‌ای: اسناد و مدارک ☒ سایت‌های اینترنتی ☐ فیش‌برداری ☒

ابزار گردآوری اطلاعات در روش کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد و مدارک و فیش‌برداری و در روش میدانی، فرم مصاحبه و پرسشنامه بوده است.

۳-۳ پایایی و روایی ابزار گردآوری داده‌ها

۱. روایی و پایایی اسناد و مدارک:

به‌منظور افزایش روایی اسناد و مدارک مورد مطالعه، تلاش گردید صرفاً اسناد و مدارکی مورد استفاده قرار گیرد که کاملاً با موضوع تحقیق مرتبط بوده و بتوانند بدون هرگونه ابهام و پیچیدگی محققین را در انجام تحقیق یاری نمایند. تمامی اسناد و مدارک مورد استفاده، از منابع معتبر داخلی انتخاب شده‌اند که از اعتبار بالایی برخوردارند. همچنین داده‌های جمع‌آوری شده از منابع مختلف، با نظر خبرگان و صاحب‌نظران، با یکدیگر مطابقت داده شده تا همگرایی آن‌ها مشخص شود و به این وسیله اعتبار منابع تأیید شده است.

۲. روایی و پایایی مصاحبه:

در انتخاب افراد برای مصاحبه سعی شد تا با صاحب‌نظرانی مصاحبه گردد که دارای سوابق و تجربه کافی در خصوص موضوع تحقیق باشند و طراحی سؤالات مصاحبه به‌صورت باز و بسته انجام گرفته و به‌گونه‌ای است که ضمن شفاف بودن، محققین را در رسیدن به پاسخ سؤالات تحقیق و نیل به اهداف اجرایی آن رهنمون می‌سازد. برای بالا بردن پایایی پاسخ‌های مصاحبه، تلاش گردیده تا از صاحب‌نظران سؤال‌های مشابه پرسیده شود و با مقایسه پاسخ‌های دریافتی، به مشابهت و تکرارپذیری یا همان اعتبار دست یافت. سؤال‌های مصاحبه بر مبنای ساختار تحقیق انتخاب شده، شفاف بوده و دارای کم‌ترین ابهام هستند به‌گونه‌ای که بتوانند محققین را در یافتن پاسخ سؤال‌های تحقیق یاری نماید.

۳. روایی و پایایی پرسشنامه:

برای بالا بردن روایی پرسشنامه تلاش گردید تا در سؤالات طرح‌شده جنبه‌های کلی اهداف تحقیق دنبال شود. ابهامات در عبارات به حداقل برسد. سؤالات پیش از ارائه به جامعه نمونه به تعدادی از اساتید باتجربه ارائه و نظرات آنان لحاظ گردد. طرح پرسش‌هایی که جنبه‌های مهمی از اهداف

تحقیق را تأمین نمایند مدنظر باشد. صاحب‌نظرانی که دارای دانش و آگاهی و تجربه کافی هستند برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شوند.

برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. به این ترتیب که برای محاسبه‌ی این ضریب، واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه از سؤالات پرسشنامه و همچنین واریانس کل سؤالات با استفاده از نرم‌افزار SPSS اندازه‌گیری شده که نتایج آن به شرح جدول ذیل است:

جدول ۸: پایایی پرسشنامه

ردیف	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	نوع شاخص
۱	۱۵	۰/۸۹۷	قوت
۲	۲۱	۰/۸۵۸	ضعف
۳	۱۴	۰/۷۳۹	فرصت
۴	۱۷	۰/۷۲۷	تهدید

نتایج جدول فوق بیانگر این نکته است که مقادیر به دست آمده از محاسبه آلفای کرونباخ پرسشنامه در این تحقیق بالای ۰/۷ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.

۳-۴ جامعه و نمونه آماری

- جامعه آماری این تحقیق شامل دو جامعه یعنی جامعه کلی و جامعه خبرگان آگاه به حوزه‌های راهبردی مرتبط با دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) و امور آموزشی آن است که در استخراج عوامل محیطی و اصول اساسی مرتبط با تحقیق مساعدت نموده‌اند. از جمله ویژگی این جامعه دارا بودن شناخت کافی از مباحث و روندهای آموزشی و نحوه ارتقاء کیفی آن در دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص)، تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های مرتبط با آن است که با بهره‌مندی از خرد جمعی حجم این جامعه جمعاً ۳۰ نفر در نظر گرفته شده است.
- جامعه خبره نیز جهت تأیید گزاره‌ای راهبردی و مصاحبه و تولید ادبیات تحقیق از بین خبرگان و صاحب‌نظران موجود در تخصص‌های مختلف با دارا بودن دانش کافی در زمینه تدوین استراتژی به تعداد ۷ نفر به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند.
- با توجه به حجم جامعه کلی و خبره و محدود بودن تعداد آن‌ها (زیر ۱۰۰ نفر) نمونه‌گیری در هر دو جامعه به صورت تمام شمار بوده است.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

رویکرد این مقاله به استراتژی، رویکرد تجویزی خواهد بود بنابراین ابزار تدوین استراتژی در این تحقیق ماتریس نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) در نظر گرفته شده است. (چندلر، ۱۳۹۳:۳۵) امروزه طراحی بسیاری از مطالعات پژوهشی اصیل با طراحی و استفاده از پرسشنامه صورت می‌گیرد. پرسشنامه به عنوان یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین ابزارهای اندازه‌گیری می‌تواند مفاهیم، مهارت‌های روانی و یا عاطفی را اندازه‌گیری کند. در این مقاله با کمک مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای و با نظر مستقیم خبرگان پرسشنامه‌ای متشکل از ۶۷ سؤال تدوین

گردید که در آن از طیف لیکرت برای پاسخ استفاده شده است. از آنجایی که داده‌های این تحقیق شامل داده‌های کمی و کیفی است، لذا برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی جمع‌آوری شده توسط ابزار پرسشنامه از آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل محتوا و برای تدوین استراتژی‌ها نیز از فرآیند تدوین راهبرد SWOT با تشکیل ماتریس‌های قوت و ضعف، فرصت و تهدید و ماتریس اولویت‌بندی، استراتژی‌ها تدوین و اولویت‌بندی شده و مطلوبیت آن‌ها تعیین گردیده است. در این تحقیق با توجه به نوع سؤال‌ها و هدف تحقیق که تدوین استراتژی بوده تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش انجام شده است:

- در بخش اول با استفاده از آمارهای توصیفی و استنباطی به توصیف و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پرداخته و نتایج حاصل به جامعه خبره ارائه شده است.
- با استفاده از ابزارهای ریاضی ضمن تدوین استراتژی‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به منظور ارتقاء کیفیت آموزش اولویت‌بندی راهبردها و همچنین مطلوبیت آن‌ها نیز تعیین گردید.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

استراتژی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) در راستای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک یک استراتژی بسیار مهم در ارتباط با کلیه فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی در دانشگاه است که هدف آن تسهیل امور پژوهشی و آموزشی و مدیریت آن در دانشگاه می‌باشد. این استراتژی در چارچوب برنامه کلان دانشگاه قرار گرفته و باید در متن فعالیت‌های آموزشی و یادگیری آن و در راستای استراتژی دانشگاه باشد. این استراتژی‌ها به دانشگاه این امکان را می‌دهد که بتوانند با ارزیابی صحیحی از نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، انتظارات ذی‌نفعان کلیدی را از دانشگاه برآورده نموده و بدین‌وسیله به حضور خود در محیط مشروعیت بخشند. یکی از انتظارات جوامع از مجموعه‌های دانشگاهی، تلاش جهت ارائه راه‌حل‌هایی برای مشکلات جامعه است. برنامه‌ریزی استراتژیک به دانشگاه کمک می‌کند که فعالانه این مشکلات را شناسایی و برای حل آن‌ها اقدام نماید. استراتژی‌های دانشگاه به شرح جدول ۸ اولویت‌بندی گردیده است.

جدول ۹: اولویت‌بندی استراتژی‌های دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) به منظور ارتقاء کیفیت آموزش

ردیف	استراتژی
۱	توسعه مدیریت فناوری اطلاعات در سطح دانشگاه جهت افزایش سطح کیفیت آموزش هوشمند بخصوص در دوران پساکرونا
۲	برنامه‌ریزی توسعه و تحول مالی در راستای درآمدزایی از طریق برگزاری دوره‌ها کلاس‌های مختلف برای عموم مردم
۳	تلاش در راه کمک‌هزینه‌های دانشجویی و اشتغال دانشجویان در داخل و خارج از دانشگاه و رایزنی با دولتمردان به منظور رفع مشکلات معیشتی دانشجویان
۴	کوشش در جهت بهبود وضعیت اساتید با اعطای تسهیلات رفاهی و سایر مزایا در راستای افزایش میزان درآمد
۵	توسعه قطب‌های آموزشی و دوره‌های مجازی
۶	توجه به پیاده‌سازی برنامه‌ریزی به‌روز استراتژیک در راستای دستیابی به فناوری‌های نوین آموزشی و پژوهشی
۷	درخواست حمایت ویژه در راستای افزایش زیرساخت‌های عمرانی و فرهنگی دانشگاه
۸	برگزاری هدفمند همایش‌ها و دوره‌ها و کارگاه‌های پدافندی و ارتقا مهارت‌های پژوهشی و سیستم مشاوران پژوهشی دانشجویان
۹	تقویت زیرساخت مدیریت فناوری اطلاعات

۱۰	توسعه و ارتقا سطح کیفیت انجمن‌های علمی، فرهنگی و مذهبی و دستاوردهای آنان
۱۱	اصلاح و ارتقا نظام آموزش ضمن خدمت و آموزش مداوم
۱۲	تأمین مالی نیروها در دانشگاه با فراهم نمودن بستر برای فعالیت بیشتر و ایجاد سیستم تشویق برای حفظ و نگهداری نیروهای صاحب‌فکر و خلاق و جوان
۱۳	توسعه آموزش‌های عمومی در حوزه پدافند در راستای بهبود وضعیت نظامی
۱۴	تنوع‌بخشی به منابع مالی و سرمایه‌گذاری دانشگاه
۱۵	کاهش کاغذبازی‌ها و مکانیزه کردن روند اداری
۱۶	افزایش روحیه و سلامت جسمانی دانشجویان به همراه توسعه روش‌های نوین آموزشی در دوران پساکرونا
۱۷	تقویت مدیریت و رهبری دانشگاهی
۱۸	توسعه بسترهای ارتباطات دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات عالی و صنایع مرتبط با پدافند
۱۹	بهینه‌سازی نظام جبران خدمات پژوهشگران و رتبه‌بندی پژوهشی محققان و اساتید
۲۰	نظام جمع‌آوری اطلاعات به‌روز و جامع و در دسترس در حوزه پدافند
۲۱	توسعه در زیرساخت‌های کمیت و کیفیت پژوهش‌ها در دانشگاه
۲۲	تحول کمی و کیفی برنامه‌های آموزشی و ارتقا جایگاه دانشگاه در رتبه‌بندی کشوری دانشگاه
۲۳	افزایش ثبات و امنیت شغلی کارکنان و حفظ کرامت انسانی و روانی آنان
۲۴	تقویت نظام پیشنهادها و فراهم نمودن بستر خلاقیت و نوآوری در دانشگاه
۲۵	ایجاد زیرساخت‌های مذاکرات سیاسی لازم جهت ارتباطات بین‌المللی علمی
۲۶	گسترش ارتباطات و همکاری‌های بین بخشی
۲۷	بالا بردن سطح سواد نظامی جامعه با تبلیغات و تمرکز بر روی مدارس از سنین پایین

منابع

- [۱] آقامحمدی، صمد و قنبری، علیرضا و کلانی، ابراهیم (۱۳۹۶)، سیر تحول نظام آموزش عالی در ایران و ارتش، انتشارات دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص).
- [۲] خزاعی، آناهیتا و گلچین‌فر، شادی (۱۳۸۴)، برترین ابزارهای مدیریتی در سال ۲۰۰۵، تدبیر، شماره ۱۶۶.
- [۳] جوادین، سید رضا و همکاران. (۱۳۸۹) نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۰۴، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱.
- [۴] حاجی‌پور، بهمن (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه امام صادق (ع)، اندیشه مدیریت، سال دوم.
- [۵] جعفرزاده، علی اکبر (۱۳۹۴)، فرهنگ آکسفورد المنتری، تهران: دانشیار.
- [۶] چندلر، آلفرد (۲۰۱۳)، راهبرد و ساختار، ترجمه علیرضا عاصف (۱۳۹۳)، تهران: ساکو.
- [۷] حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، تهران: سمت.
- [۸] رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۸۳)، مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه‌پردازان، تهران. دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۹] عباسپور، علی (۱۳۹۰)، ارزیابی درونی در گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی شماره ۵، سال دوم.
- [۱۰] کلارک، برتون آر (۱۳۷۶)، گزیده مقالات دائره‌المعارف آموزش عالی، ویراستاری داوود حاتمی و یوسف محمدنژاد عالی، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، جلد ۱.

- [۱۱] فرازی و دیگران (۱۳۹۵)، ارائه الگویی مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر زمینه دانشگاهی ایران، مجله آموزش عالی ایران. ۱۳۹۵؛ ۸ (۳): ۵۱-۷۷.
- [۱۲] بهرامی و همکاران (۱۳۹۰)، تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶.
- [۱۳] ملک، علی و همکاران (۱۳۹۲)، پدافند غیرعامل در برابر تسلیحات نامتعارف جهت حفاظت از زیرساخت‌های کشور، تهران: دافوس.
- [۱۴] گروه مطالعات راهبردی دفاعی (۱۳۸۵)، تهدیدهای نامتقارن، چاپ اول، تهران: مرکز مطالعات فارابی.
- [15] Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.
- [16] Ayanda, O. J. & Sani, A. D. (2011). An Evaluation of Strategic Human Resource Management Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (32), 7. 33-47.
- [17] Babasile Daniel Oladele-Emmanuel, Helmi Ben Rejeb, Tobias Redlich, (2018), Strategic Management: SWOT Analysis, (2018) IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 978-1-5386-1469-3/18.
- [18] Ava Swastika Fahriana, Miftachul Huda, (2019), Application of Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, *Jurnal Pendidikan Islam (IJPI)*, Vol. 4 No