



## تحلیل استراتژیک برند دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد بر مبنای مدل SWOT با رویکرد غربالگری فازی

زهرا بلوک یزدی<sup>۱</sup>، محمدرضا دهقانی اشکذری<sup>۲\*</sup>

۱ گروه مدیریت بازرگانی، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.

۲\* استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، واحد یزد، دانشگاه آزاد اسلامی، یزد، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰

### چکیده

هدف/سؤال اصلی: هدف از پژوهش حاضر تحلیل استراتژیک برند دانشگاه آزاد اسلامی براساس مدل SWOT است. روش پژوهش: از حیث هدف روش تحقیق حاضر توسعه ای و از حیث شیوه ی اجرا غیر آزمایشی/ توصیفی و نیز از نقطه نظر نتیجه یک پژوهش کیفی/ کمی (آمیخته) است که به صورت مقطعی و با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه برای جمع آوری داده در دو گام انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، در گام اول که به تحلیل محتوای کیفی مستندات دانشگاه و مصاحبه با خبرگان پرداخته اساتید و مدیران عالی و میانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد بوده و با استفاده از نمونه گیری قضاوتی تعداد ۷ نفر بر اساس قاعده اشباع نظری انتخاب شدند؛ در گام دوم که به غربال سازی فازی شاخص ها و مولفه ها اقدام شده جامعه آماری کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد بوده و با روش نمونه گیری هدفمند تعداد ۲۱ نفر در پژوهش مشارکت داشتند. یافته‌ها: نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها مهمترین نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت ها و تهدیدات پیش روی این واحد دانشگاهی را مشخص کرده و به منظور ارتقای برند این دانشگاه در ذهن مخاطب هدف، استراتژی های چهارگانه ای ارائه داده تا بدین وسیله مسیر کسب مزیت رقابتی پایدار در دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد تسهیل گردد.

واژه‌های کلیدی: تحلیل استراتژیک، مدل SWOT، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، برند

### مقدمه

دنیای امروز دنیای تغییر و تحولات است. در این راستا شرکت ها و سازمان های بزرگ ناگزیر خود را در برابر این تغییرات می بینند که گاهی به فرصت و گاهی به صورت تهدید نمود پیدا می کند. فرهنگ مدیریتی دو دهه گذشته مزیت و اهمیت تفکر استراتژیک در بین مدیران و سازمان ها به سبب ایجاد موقعیت برتر رقابتی و حفاظت در برابر تغییرات محیطی را مورد تاکید قرار داده است. به همین رو بیشتر سازمان ها بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کرده و یا در دستور کار خود قرار دادند آگاهی از نقاط قوت و ضعف داخل سازمان اثر فرصت ها و تهدیدات موجود در مورد سازمان این توانایی

را به سازمان می دهد تا موقعیت و جایگاه استراتژیک خود را ارزیابی نماید (شاهبابای آشتیانی و کمالی آشتیانی، ۱۳۹۵، ۱۴۱۷-۱۴۱۸).

در حال حاضر، دانشگاه‌ها به عنوان مؤسساتی کلیدی در جامعه شناخته می‌شوند که نقش بسیار مهمی در توسعه و پیشرفت جامعه دارند. از این رو، برای بهبود عملکرد و افزایش کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها، لازم است تحلیل SWOT انجام شود. علاوه بر این؛ با توجه به تحولات بنیادی در نظام آموزشی و تغییرات محیط درونی و بیرونی دانشگاه‌ها از قبیل کاهش حمایت‌های مالی، پیشرفت‌های تکنولوژیک، تغییرات هرم سنی جمعیت، نرخ فزاینده نفوذ اینترنت و تحول ارتباطات دانشگاه‌ها با دنیای متفاوتی نسبت به دهه‌های اخیر مواجه هستند که موفقیت در امر آموزش را منوط به پایش جامع وضعیت موجود برند خود در اذهان مخاطبان هدف و تدوین برنامه‌های جامع استراتژیک در حوزه آموزش عالی ساخته است؛ لذا تعیین توانمندی‌ها، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌روی برند دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان ابزار علمی توصیف وضعیت موجود به شکلی جامع و زمینه‌ساز تدوین برنامه‌های بلندمدت در راستای توسعه چشم‌انداز روشن ضرورتی غیر قابل انکار دارد.

تجزیه و تحلیل SWOT برای مدارس، مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها ابزاری است که کارکنان، مدیران و افرادی که تصمیمات کلان را می‌گیرند، در این تجزیه و تحلیل شرکت می‌کنند راهنمایی می‌کند و به آن‌ها می‌گوید چه چیزی در سیستم محیط آموزشی موثر و کم‌اثر است. در واقع، SWOT برای هر فعالیت برنامه‌ریزی که می‌تواند بر تصمیمات مالی، برنامه‌ریزی و مدیریت آتی مؤسسات آموزشی تأثیر بگذارد استفاده می‌شود. تحلیل SWOT همراه با برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد و به عنوان یکی از عوامل موفقیت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ابزار و راهنمای قدرتمند برای کمک به تمام سطوح مؤسسات آموزش عالی برای توسعه برنامه استراتژیک و یافتن مزیت رقابتی و جایگاه خود در محیط خود در نظر گرفته می‌شود (Nasreen & Afzal., 2020, 4).

این تحلیل به شناسایی درست و بهتر و همینطور درک جامع‌تری از ادراکات گروه‌های هدف و در جهت بهبود نقاط قوت یا کاهش نقاط ضعف کمک شایانی می‌کند. هرچند که تحقیقات زیادی در حوزه‌ی تحلیل استراتژیک دانشگاه‌های آزاد اسلامی سراسر کشور انجام شده اما تا کنون تحقیقی در این موقعیت مکانی \_ واحد یزد \_ انجام نشده است و این تحقیق می‌تواند در پیشرفت، توسعه و بهبود برند دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد بسیار مفید واقع شود.

همچنین با بررسی پیشینه‌های مرتبط، این نتیجه حاصل شد که علی‌رغم اهمیت این تحلیل در شناسایی زمینه‌های بهبود و برنامه‌ریزی استراتژیک، بسیاری از دانشگاه‌ها تحلیل SWOT کاملی انجام نداده‌اند. این موضوع در مقالات مختلفی از سال ۲۰۱۵ به بعد برجسته شده است که بر لزوم انجام منظم تجزیه و تحلیل SWOT توسط دانشگاه‌ها برای ماندن در رقابت و سازگاری با شرایط در حال تغییر تأکید دارد. بدون چنین تحلیلی، دانشگاه‌ها ممکن است فرصت‌های رشد و توسعه را از دست بدهند یا نتوانند ضعف‌هایی را که می‌تواند مانع موفقیت آنها شود، برطرف کنند. بنابراین، برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد ضروری است که تحلیل SWOT را به عنوان یکی از اجزای کلیدی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک خود در اولویت قرار دهند.

علاوه بر این اهداف تحقیق پیش‌رو عبارتند از:

۱. شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد با استفاده از مدل

## SWOT

۲. غربال‌سازی فازی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد  
بنابراین با توجه به آنچه که پیشتر ذکر شد ضرورت استفاده از این مدل و بهره‌گیری از استراتژی‌هایی که در نهایت بدست می‌آید روز به روز بیشتر شده و به یک مهم و اساس تبدیل می‌شود. به همین دلیل پژوهش حاضر به سوال «وضعیت برند دانشگاه آزاد اسلامی از منظر استراتژیک و براساس مدل SWOT، چگونه است؟» پاسخ می‌دهد.

## ادبیات موضوع و پیشینه

شهسواری (۱۴۰۱) در پژوهش «تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان با استفاده از روش SWOT (رویکردی تربیت‌گرایانه)» در جامعه آماری کلیه مقالات و تحقیقات نزدیک به این موضوع معتقد است که تکنیک یا ماتریس SWOT ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم [سازمان] و باز شناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم [سازمان] است. در واقع، این روش بهترین استراتژی برای سازمان‌هاست. در واقع در این مدل دو نوع بررسی صورت می‌گیرد، یک بررسی درونی که در برگیرنده قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان است و امکان ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت‌های سازمان را برای مدیریت فراهم می‌سازد. بررسی درونی باید با واقع‌بینی انجام گیرد، بدین معنی که در برآورد قوت‌ها اغراق نشود و ضعف‌های سازمان نادیده گرفته نشود (شهسواری، ۱۴۰۱، ۵۱).

جعفری اسکندری و بهروزی (۱۳۹۷) در پژوهش «مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها» به این نتیجه رسیدند که مدیریت استراتژیک می‌تواند به‌عنوان تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات یک مدیر متعهد در تعیین نتیجه عملکرد شرکت، تعریف شود. آن‌ها باید تجزیه و تحلیل SWOT را انجام دهند، یعنی آن‌ها باید بهترین استفاده ممکن را از نقاط قوت داشته باشند، ضعف‌های سازمان را به حداقل برسانند، از فرصت‌های موجود در محیط تجاری استفاده کرده و تهدیدات را نادیده نگیرند. مدیریت استراتژیک چیزی جز برنامه‌ریزی برای احتمالات قابل‌پیش‌بینی و غیر قابل‌پیش‌بینی نیست. این مدیریت برای سازمان‌های کوچک و بزرگ نیز قابل استفاده است، زیرا حتی کوچک‌ترین سازمان با رقابت مواجه است و با ایجاد و اجرای استراتژی مناسب، آن‌ها می‌توانند مزیت رقابتی پایدار را به دست آورند. مدیریت استراتژیک یک فرآیند مداوم است و تجارت و صنایع سازمان درگیر را ارزیابی و کنترل می‌کند؛ رقبا آن را ارزیابی می‌کند و اهداف و استراتژی‌ها را برای مواجه شدن با رقبا موجود و بالقوه تعیین می‌کنند. سپس استراتژی‌ها را به‌طور منظم دوباره ارزیابی می‌کند تا نحوه اجرا، موفقیت یا نیاز به جایگزینی آن مشخص شود. مدیریت استراتژیک دیدگاه گسترده‌ای را برای کارکنان یک سازمان فراهم می‌آورد و بدین ترتیب، کارکنان می‌توانند بهتر درک کنند که چگونه شغل آن‌ها در کل برنامه سازمانی جای می‌گیرد و چگونه با دیگر اعضای سازمانی مرتبط است (جعفری اسکندری و بهروزی، ۱۳۹۷، ۱۴).

دانشگاه آزاد اسلامی یزد با سرمایه‌ای از توکل به الطاف بیکران الهی و هدیه‌ای با برکت از جانب امام راحل (ره) و با گنج پایان‌ناپذیر اعتماد مردمی حسب ضرورت جامعه اسلامی در دیار نیکان و خیرمندان یزدی در پنجم دی‌ماه ۱۳۶۱ تأسیس گردید. با اولین پذیرش دانشجو که در سال ۱۳۶۲ انجام شد ۱۸۰ دانشجو در چهار رشته تحصیلی وارد این دانشگاه شدند و از آنجا که استان یزد به لحاظ شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در دو قطب صنعت و دانشگاه بیشترین جاذبه را دارا

می باشد و تقاضای تحصیلات دانشگاهی بسیار وسیع می باشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد از این بستر مناسب و نیاز عمومی برای رشد و توسعه خود بهره گرفت و در هر سال تحصیلی برحسب نیاز و تقاضا در ابعاد کمی و کیفی گسترش یافت. روند توسعه این واحد دانشگاهی عمدتاً در جهت تأمین نیروی انسانی متخصص و مورد نیاز کشور بوده است و در حال حاضر دارای ۱۶۰ رشته و گرایش، بالغ بر ۹۵۰۰ دانشجو و قریب به ۵۵۰۰۰ فارغ التحصیل از کاردانی تا دکتری تخصصی می باشد (yazd.iau.ir).

نجف زاده اوجقاز و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش «ارائه مدلی برای ارتقای سطح مسئولیت اجتماعی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی (استان تهران) بر اساس اخلاق حرفه ای و عملکرد شغلی» در جامعه آماری اعضای هیات علمی رسمی دانشگاه آزاد تهران بیان کردند یکی از تأثیرگذارترین سازمان های امروزی در کشورهای درحال توسعه دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی هستند. واحدهای دانشگاهی، به خصوص دانشگاه آزاد اسلامی، نشان داده اند که نمی توانند با بکار بردن رویکردها و راهبردهای قدیمی پاسخ گوی نیاز ذی نفعان و قشرهای مختلف جامعه باشند. به عبارت دیگر، انگاره و راهبردهایی که در دهه های گذشته تا امروز آموزش عالی بکار می رفت، برای برآورده کردن انتظارات اقتصادی، علمی، سیاسی و اجتماعی منحصر به فرد نظام آموزش عالی این عصر مناسب نیست و نیاز است که دانشگاه ها به سوی به کارگیری راهبرد های جدید حرکت کنند و هم اکنون دانشگاه های بسیاری در سطح جهان به دنبال تجدید نظر و اصلاح سیاست های پیشین خود برای اعمال اصول پایداری در سیاست ها و مدیریت خود هستند تا قابلیت های ناپایداری را که سال ها از طریق آموزش عالی ترویج شده است، بررسی و در نوع رابطه خود با جامعه تجدید نظر کنند. مسئولیت در دانشگاه پای بندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، احترام به حقوق مردم، انصاف و عدالت را شامل می شود و اخلاق حرفه ای، فرایند تفکر عقلانی است که تعیین ارزش های سازمان هدف آن است. بدون شک، اگر گروه ها و افراد، سازمان ها و مؤسسه های مختلف جامعه، نسبت به اتفاقات، رویدادها و بحران های مختلف در سازمان خود را مسئول بدانند و هر یک در حوزه کاری و مسئولیت خویش در حل بحران دولت تلاش کنند، بسیاری مشکلات کاهش پیدا می کند و یک جامعه سالم و آرام به وجود خواهد آمد. از این رو همیشه تلاش شده است که منافع در سازمان ها به گونه ای باشد که مردم، بیشتر از هزینه پرداختن از سازمان ها منتفع شوند و به علاوه در سود آفرینی، ارزش آفرینی هم داشته باشند. اهمیت و نقش دانشگاه ها، آموزش عالی و مدیریت آموزشی در پیشرفت جوامع امروز بر کسی پوشیده نیست. اصولاً ارتقاء سطح علمی پویای سازمان ها و افراد و بهره گیری آن ها از نوآوری ها یک جهان دانش، بدون اتکا بر آموزش نیروهای مستعد میسر نبود و حتی افزایش توان فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و شکوفایی سازمان های یادگیرنده منوط به گسترش آموزش و بسط رویکردهای سیستم مدیریت آموزشی است (نجف زاده اوجقاز و همکاران، ۱۴۰۰، ۲۶۱).

در جامعه ی ما به امر مدیریت سازمان های آموزشی، از نظر تربیت و ایجاد آمادگی های لازم در مسئولان، توجه زیادی نشده است. این کم توجهی نسبت به این امر خطیر، مشکلات مدیران رسمی تازه کار را موجب شده است. از طرفی چون لازم است هم عرض سایر امور اجتماعی، آموزش و پرورش نیز متحول گردد، لذا باید امور و مواردی که مسئولان و دست اندر کاران مؤسسات تربیتی با آنها سروکار دارند، دقیقاً بررسی شود تا موجبات موفقیت آنان و تسهیل پیشرفت امر خطیر تعلیم و تربیت فراهم گردد. بنابراین امروزه سازمان های آموزشی بیش از پیش پیچیده شده اند و وظایف و نقش های

متعددی را ایفا میکنند در مرکز ثقل جوامع سازمانی، رهبری و مدیریت قرار دارد، جایی که اعضاء برای رسیدن به اهداف خاص، گروه تشکیل میدهند و تعیین نحوه رسیدن به آن اهداف، مقابله با مسائل و مشکلات پیش آمده، تعیین استراتژی‌ها برای رسیدن به آن اهداف نیازمند دانش کافی و گسترده از شرایط محیطی، نیازهای درونی، راهبردهای رهبری و مدیریتی است. این امر برای سازمان‌های آموزشی اهمیت دو چندان دارد، چراکه این سازمان‌ها باتوجه به توده‌ای شدن آموزش، باید طیف وسیعی از تقاضاهای اجتماعی را برآورده کنند. آنها باید همزمان سازمان‌های آموزش دهنده، تولیدکننده دانش و پشتوانه فعالیت‌های اقتصادی و فرهنگی و در برخی از موارد فعالیت‌های سیاسی باشند (شهسواری، ۱۴۰۱، ۴۶-۴۵).

رمضانی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش «ارزیابی همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌های برتر ایران: با رهیافت تحلیل راهبردی (SWOT)» در جامعه آماری اعضای هیئت علمی ۱۰ دانشگاه برتر ایران می‌گویند بانییم نگاهی به نیازهای کشور برای رشد علمی در منطقه و جهان، ضرورت مطالعه و برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه این همکاری کاملاً احساس می‌شود و در این راستا بایستی پیش از هر اقدامی نسبت به ارزیابی وضعیت موجود و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای همکاری‌های علمی بین‌المللی در دانشگاه‌های کشور و به‌ویژه دانشگاه‌های برتر به‌عنوان مستعدترین دانشگاه‌ها و البته الگوی سایر دانشگاه‌ها اقدام کرد (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۷، ۱۰۳).

بنابراین مدیریت آموزشی به معنای عام، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی و نظارت و ارزشیابی فرآیند آموزش تعریف شده است. اما مدیریت به معنای خاص، به صورت‌های زیرتعریف میشود:

الف) مدیریت آموزشی، راهنمایی، مددکاری و ایجاد محیط مناسب برای فعالیت آموزشی است.

ب) مدیریت آموزشی، فراگرد اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروی انسانی و مادی میباشد که به طور رسمی و غیر رسمی در درون یک نظام واحد شکل و سازمان مییابند، تا هدف‌ها و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند.

ج) مدیریت آموزشی، فرآیند هماهنگ کردن استعدادهای آدمی و بهره‌گیری از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است. لذا مدیریت آموزشی غالباً به معنی خاص، مورد نظر است. یعنی مدیریت آن بخشی از فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی است که مستقیماً با امر آموزش و پرورش و یادگیری مرتبط است (شهسواری، ۱۴۰۱، ۴۸).

### روش تحقیق

در پژوهش حاضر پاسخگویی به دو سؤال اساسی مد نظر بوده است: ۱. نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد براساس مدل SWOT کدامند؟ ۲. نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد از لحاظ اهمیت کدامند؟

پژوهش حاضر یک تحقیق توسعه‌ای است که از رویه توصیفی در جمع‌آوری داده‌ها شروع می‌شود و سپس با استفاده از غربال سازی فازی به تحلیل کمی می‌پردازد. این پژوهش به دو گام تقسیم می‌شود: گام اول کیفی با جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و توصیف حقایق و گام دوم کمی با غربال سازی فازی. از نظر بازه زمانی، به عنوان یک پژوهش مقطعی محسوب می‌شود. لازم به ذکر است ابزار گردآوری داده‌ها از نوع میدانی با استفاده از مصاحبه در گام اول و پرسشنامه در گام دوم بوده است.

در گام اول تحقیق، محقق ۷ نفر از اساتید و مدیران عالی و میانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد را بر اساس قاعده اشباع نظری و به روش نمونه گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب کرد. در گام دوم، ۲۱ نفر از اساتید دانشگاه با سابقه کاری بالا و اشراف بر مسائل دانشگاه به روش نمونه گیری قضاوتی به عنوان نمونه انتخاب شدند.

در پژوهش آمیخته حاضر، در گام اول از تحلیل محتوای کیفی با استفاده از روش های مرسوم استفاده شد. کدهای حاصل از مصاحبه ها توسط دو کدگذار استخراج شدند، و برای اطمینان بیشتر، بازخورد خبرگان نیز در اعتبار سنجی کدها مورد استفاده قرار گرفت. در گام دوم، در غربال سازی فازی، ابتدا نظرات اساتید و خبرگان دانشگاهی درباره روایی ابزار جمع آوری داده ها گردآوری شد و پرسش نامه بر اساس نظرات اصلاح شد. سپس، روایی صوری از دید پاسخ دهندگان به عنوان نمونه آماری تحقیق تایید شد.

غربالگری فازی: مسائل تصمیم گیری چند شاخصه مستلزم ارزیابی و تعیین ارزش عملکردی موضوع ها و پدیده های مورد مطالعه و نیازمند غربالگری، شناسایی و انتخاب شاخص های کلیدی و مهم ارزیابی هستند. مسائل غربالگری با زیرمجموعه های بزرگی (X) از مجموعه گزینه های ممکن شروع میشوند. فرایند انتخاب یک زیرمجموعه A از X فرایند غربالگری نامیده میشود. هر گزینه اساساً با حداقل اطلاعات مورد نیاز که مبین مناسب بودن آن به عنوان بهترین گزینه است، توصیف میشود و در بررسی های بعدی از آن برای انتخاب یک زیرمجموعه A از X استفاده میشود. همچنین مسائل غربالگری ضمن داشتن مشخصه حداقل اطلاعات، عموماً در برگیرنده مشارکت چندین نفر در فرایند تصمیم گیری هستند (باقری و کیانی، ۱۳۹۵، ۵۱).

در این مرحله از اعضای تیم تصمیم گیرنده خواسته میشود تا قضاوت خود را درباره میزان اهمیت هر شاخص را با توجه به طیف لیکرت موجود در پرسشنامه را تعیین کنند. برای ارزیابی میزان اهمیت از طیف لیکرت ۵ درجه ای فازی استفاده شده است:

جدول ۱-۱. طیف لیکرت ۵ درجه ای فازی

متغیر کلامی	نماد
خیلی زیاد	Very High (VH)
زیاد	High (H)
متوسط	Medium (M)
کم	Low (L)
خیلی کم	Very Low (VL)

غربالگری فازی شامل سه قسمت است؛ قسمت اول، شامل گزینه های تصمیم گیری است که از میان آنها زیرمجموعه ای برای تحلیل های بیشتر انتخاب می شود:

$$A = \{A_1, A_2, \dots, A_M\}$$

قسمت دوم، گروهی از شاخص ها و معیارها است که برای ارزیابی استفاده می شود:

$$C = \{C_1, C_2, C_3, \dots, C_n\}$$

بخش سوم تعدادی از خبرگان هستند که نظرهای آنها در زمینه غربالگری تعیین کننده است:

$$E = \{E_1, E_2, E_3, \dots, E_r\}$$

$$Q A (K) = S_b (k)$$

$$B (K) = \text{Int} \left[ 1 + \left( K \frac{q-1}{r} \right) \right]$$

$$K = 1, 2, 3, \dots, r$$

با توجه به طیف ۵ گزینه ای لیکرت به جای q در فرمول بالا ۵ قرار میگیرد و به دلیل آنکه تعداد خبره ای که به پرسشنامه پاسخ دادند ۲۱ نفر بودند به جای r باید ۲۱ قرار گیرد. بدین صورت:

$$B (K) = \text{Int} \left[ 1 + \left( K \frac{4}{21} \right) \right]$$

### تحلیل داده های گام اول تحقیق

کدها و مقوله های اصلی شناسایی شده از متن مصاحبه در زمینه نقاط قوت حوزه آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد

مقوله های اصلی شناسایی شده	کدهای شناسایی شده
تنوع رشته های درسی و مقاطع تحصیلی	وجود برنامه های تحصیلی متنوع در رشته های مختلف
	به دانشجویان امکان می دهد با وجود برنامه های تحصیلی متنوع در رشته های مختلف در زمینه های مورد علاقه خود تخصص پیدا کنند.
	شرایط پذیرش آسان به صورت عمومی و براساس رتبه تحصیلی و آزمون ورودی
اساتید شناخته شده در سطح ملی و بین المللی	برخورداری از اساتید با تجربه و متخصص در رشته های مختلف
فضای آموزشی مناسب	فضای آموزشی مجهز و مناسب برای فعالیت های تحصیلی و پژوهشی
برگزاری دوره های مقدماتی و عالی برای توانمند سازی و مهارت اندوزی اساتید و دانشجویان	برگزاری کارگاه ها، سمینارها و همایش های علمی، فرصت های آموزشی و تحقیقاتی برای دانشجویان
	دادن فرصت یادگیری به دانشجویان از صاحب نظران با تجربه و متخصص حوزه خود
وجود تکنولوژی و امکانات آموزشی به روز	برخورداری از کتابخانه های مجهز و منابع الکترونیکی
	برپایی کلاس های آنلاین
	تحلیل داده های گام دوم تحقیق

در پرسشنامه میزان اهمیت شاخص ها توسط خبرگان سنجیده شد و پس از آن فرایند غربالگری فازی روی آن پیاده شد تا مهمترین شاخص ها شناسایی شوند؛ در وهله ی در مرحله ی دوم به تلفیق داده های ارزیابی شده توسط خبرگان برای هر گزینه پرداخت شد. پس از آن تابع اجماع برای هر گزینه برقرار شد و برای اجماع نظر خبرگان از روش میانگین گیری وزنی مرتب شده استفاده شده است.

### مراحل اجرای غربالگری فازی

با توجه به کدهای استخراج شده از مصاحبه ها و مستخرجات مستندات موجود در دانشگاه نهایتاً ۱۲۲ شاخص جهت سنجش میزان اهمیت آن ها شناسایی شد. جدول ۱-۲. تعداد شاخص های هر حوزه

شاخص ها	تعداد
آموزشی	۳۱
پژوهش و فناوری	۳۶
فرهنگی	۲۹
مدیریتی	۲۶

در ادامه پس از پاسخ دهی خبرگان اهمیت هر یک از شاخص ها با استفاده از روش غربالگری فازی محاسبه شد. ۲۱ نفر از خبرگان به پرسشنامه پاسخ دادند. لازم به ذکر است که جواب ها برای هر معیار توسط هر خبره بصورت نزولی مرتب شد که در ادامه ۳ مورد اول از حوزه آموزش آورده شده است.

فضای آموزشی مناسب

$$U_1 = \{VH, M, H, M, H, H, H, VH, VH, VH, H, VH, VH, M, VH, VH, VH, H, H, VH, VH\}$$

وجود تکنولوژی و امکانات آموزشی به روز

$$U_2 = \{VH, L, H, M, H, H, M, VH, H, H, M, VH, VH, M, VH, VH, VH, M, H, VH, VH\}$$

تنوع رشته های درسی و مقاطع تحصیلی

$$U_3 = \{VH, H, H, H, M, M, VH, H, H, H, VH, H, H, H, M, VH, VH, VH, VH, H, VH\}$$

و تابع اجماع نظرات به صورت ذیل می باشد:

$$K = 1 \rightarrow b(1) = \text{Int}[1.19] = 1 \rightarrow Q A(1) = S_1 \sim VL$$

$$K = 2 \rightarrow b(2) = \text{Int}[1.38] = 1 \rightarrow Q A(2) = S_2 \sim VL$$

$$K = 3 \rightarrow b(3) = \text{Int}[1.57] = 1 \rightarrow Q A(3) = S_3 \sim VL$$

پس از محاسبه موارد بالا باید ارزیابی پرسشنامه را انجام داد که در اینجا ۳ مورد از حوزه آموزش آورده شده است:

فضای آموزشی مناسب



$\max\{VL\cap VH, VL\cap M, VL\cap H, VL\cap M, VL\cap H, L\cap H, L\cap H, L\cap VH, L\cap VH, L\cap VH, M\cap H, M\cap VH, M\cap VH, M\cap M, M\cap VH, H\cap VH, H\cap VH, H\cap H, H\cap H, H\cap VH, VH\cap VH\} = VH$

وجود تکنولوژی و امکانات آموزشی به روز

$\max\{VL\cap VH, VL\cap L, VL\cap H, VL\cap M, VL\cap H, L\cap H, L\cap M, L\cap VH, L\cap H, L\cap H, M\cap M, M\cap VH, M\cap VH, M\cap M, M\cap VH, H\cap VH, H\cap VH, H\cap M, H\cap H, H\cap VH, VH\cap VH\} = VH$

تنوع رشته های درسی و مقاطع تحصیلی

$\max\{VL\cap VH, VL\cap H, VL\cap H, VL\cap H, VL\cap M, L\cap M, L\cap VH, L\cap H, L\cap H, L\cap H, M\cap VH, M\cap H, M\cap H, M\cap M, H\cap VH, H\cap VH, H\cap VH, H\cap VH, H\cap H, VH\cap VH\} = VH$

نتیجه ی نهایی غربال فازی شاخص ها با حذف عوامل با اهمیت بالا

ردیف	حوزه	سوالات
۱	آموزشی	فضای آموزشی مناسب
۲		وجود تکنولوژی و امکانات آموزشی به روز
۳		تنوع رشته های درسی و مقاطع تحصیلی
۴		راه اندازی رشته های جدید متناسب با نیاز صنعت
۵		اساتید شناخته شده در سطح ملی و بین المللی
۶		شناخت ناکافی جامعه درباره رشته های درسی و مقاطع مختلف تحصیلی
۷		عدم ارتباط سرفصل درسی در برخی رشته ها با نیازهای صنعت
۸		عدم تسلط برخی از اساتید بر مباحث کاربردی دروس
۹		تدریس اساتید غیر تخصصی در برخی دروس جبرانی و پیش نیاز
۱۰		اشکالات فنی و عملیاتی سامانه آموزشیار
۱۱		کاهش انگیزه در بین کارکنان و اعضای هیات علمی بدلیل پایین بودن میزان حقوق و مزایا نسبت به دانشگاه های دولتی
۱۲		اهمیت تحصیل در دانشگاه از دید خانواده های یزدی
۱۳		وجود مخاطبان در گروه های سنی مختلف از دانش آموز تا کارمند
۱۴		وجود صنایع فعال مختلف با نیاز به فارغ التحصیل دانشگاهی
۱۵		تسهیل ساز و کار جذب دانشجو بر اساس معدل
۱۶		وجود دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی در استان و افزایش ظرفیت پذیرش آنها
۱۷	پژوهش و فناوری	وجود بستر سخت افزاری، نرم افزاری، امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی
۱۸		برگزاری دوره های مقدماتی و عالی با هدف توانمندسازی و مهارت پروری اساتید
۱۹		رویکرد مثبت مدیران دانشگاه در ارتقای ارتباط دانشگاه با صنعت
۲۰		حمایت از اختراعات و نوآوری ها

ارتباط با مراکز مختلف دولتی و غیر دولتی از طریق تفاهم نامه های همکاری	۲۱
جود اعضای هیات علمی پژوهشگر	۲۲
وجود مراکز تحقیقاتی متعدد و دایر بودن مراکز رشد فعال در دانشگاه	۲۳
وجود تیم های پژوهشی فعال در مسابقات ملی و بین المللی از قبیل رباتیک و بتن و...	۲۴
روزآمد نبودن مهارت های پژوهشی اعضای هیات علمی	۲۵
ارتباط ضعیف برخی اعضای هیات علمی با صنایع و عدم توجه به نیازهای پژوهشی صنعت	۲۶
اشکالات فنی و عملیاتی سامانه پژوهشیار	۲۷
نهادینه نبودن رویکرد درآمذزایی از پژوهش محوری	۲۸
عدم دسترسی به بانکهای اطلاعات علمی و مجلات معتبر دنیا	۲۹
کمبود منابع مالی جهت توسعه زیر ساخت های نوین و روزآمدسازی امکانات آزمایشگاهی	۳۰
ظرفیت قابل توجه استان در زمینه انرژی های تجدید پذیر و نیاز تحقیقاتی در این حوزه	۳۱
هدایت دستگاه های دولتی برای ارجاع پروژه های تحقیقاتی به دانشگاه ها	۳۲
کاربردی نبودن پژوهش ها و عدم استفاده از نتایج آنها	۳۳
ضعف ارتباط دانشگاه با صنعت	۳۴
محدودیت های سازمان مرکزی در حوزه وب سایت دانشگاه و در نتیجه بروز مشکل در زیرساخت های فناوری	۳۵
کم شدن تمایل سازمان ها و صنایع به دریافت خدمات آموزشی و پژوهشی و مشاوره ای از دانشگاه به دلیل مشکلات اقتصادی	۳۶
برگزاری دوره های مقدماتی و عالی برای توانمند سازی و مهارت اندوزی اساتید و دانشجویان در حوزه فرهنگ	فرهنگی ۳۷
توسعه برنامه های ویژه فرهنگی از قبیل جشنواره ها، پویش ها، کرسی های نظریه پردازی و ...	۳۸
تعامل با مراکز مختلف دولتی و غیر دولتی فرهنگی	۳۹
تسهیل فعالیت اساتید در حوزه فرهنگی	۴۰
حمایت از گروه های دانشجویی فعال در حوزه فرهنگی	۴۱
وجود اساتید و دانشجویان فعال فرهنگی	۴۲
وابسته بودن بودجه فرهنگی به بودجه دانشگاه	۴۳
عدم تناسب محتوای دروس گروه معارف با سند تحول پنج ساله دانشگاه در زمینه توسعه فرهنگی	۴۴
توجه ناکافی به مسائل رفاهی دانشجویان	۴۵
سرانه پایین امکانات ورزشی در دانشگاه	۴۶
عدم وجود برنامه عملیاتی متمرکز و مناسب جهت تشویق مشارکت اعضای هیئت علمی و کارکنان به امور فرهنگی	۴۷

عدم وجود نگاه مسئله محوری در حوزه فرهنگی - دانشجویی		۴۸
کمبود منابع مالی جهت توسعه زیر ساخت های فرهنگی		۴۹
ظرفیت قابل توجه یزد به عنوان شهر مذهبی در کشور		۵۰
ناکافی بودن نیروی انسانی متخصص حوزه فرهنگی و دانشجویی در سطح استان		۵۱
کاربردی نبودن پژوهش های فرهنگی و عدم استفاده از نتایج آنها		۵۲
سیاست های سخت گیرانه ابلاغی سازمان مرکزی در امور فرهنگی		۵۳
ضعف ارتباط دانشگاه با نهادهای فرهنگی		۵۴
غلبه مولفه های سیاسی و اجتماعی بر مولفه های علمی در حوزه فرهنگ		۵۵
وجود مشکلات اقتصادی و معیشتی در سطح جامعه با تاثیر بر فضای فرهنگی		۵۶
تیم مدیریت لایق و توانمند	مدیریتی	۵۷
قابلیت اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهینه در شرایط بحران		۵۸
مقبولیت تیم مدیریت در بین عموم جامعه		۵۹
ارتباط سازنده تیم مدیریت با سایر مراکز آموزش عالی		۶۰
برخورداری از رویکرد استراتژیک در لایه های مختلف مدیریتی		۶۱
تعامل سازنده تیم مدیریت با شرکت های خصوصی و سازمان های دولتی استان		۶۲
عدم وجود نظام جامع ارزیابی و رتبه بندی واحدهای استان		۶۳
کاهش انگیزه کارکنان و اعضای هیات علمی بدلیل پایین بودن میزان حقوق و مزایا		۶۴
زیان ده بودن برخی واحدهای دانشگاهی در استان		۶۵
افت تعداد دانشجو با توجه به تغییر هرم سنی جمعیت		۶۶
عدم وجود نگاه مسئله محوری در حوزه مدیریتی		۶۷
وابستگی دانشگاه به منابع مالی شهریه ای		۶۸
وجود اعضای هیات علمی توانمند در حوزه مدیریتی		۶۹
عدم تدوین سیاست کلان و برنامه های میان مدت و کوتاه مدت		۷۰
نبود پیش بینی های لازم برای تأمین منابع		۷۱
ارتباط ضعیف نظام پرداخت با مدیریت عملکرد		۷۲
افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی و تاثیر بر حوزه هزینه کرد منابع انسانی		۷۳
قوانین مربوط به نیروی کار		۷۴
نگرش منفی کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان به تیم مدیریت		۷۵
بوروکراسی و محدودیت های بخشنامه ای سازمان مرکزی دانشگاه		۷۶



## استراتژی ها

## استراتژی های حوزه ی آموزشی

<p>نقاط ضعف</p> <p>W1: شناخت ناکافی جامعه درباره رشته های درسی و مقاطع مختلف تحصیلی</p> <p>W2: عدم ارتباط سرفصل درسی در برخی رشته ها با نیازهای صنعت</p> <p>W3: عدم تسلط برخی از اساتید بر مباحث کاربردی دروس</p> <p>W4: تدریس اساتید غیر تخصصی در برخی دروس جبرانی و پیش نیاز</p> <p>W5: اشکالات فنی و عملیاتی سامانه آموزشیار</p> <p>W6: کاهش انگیزه در بین کارکنان و اعضای هیات علمی بدلیل پایین بودن میزان حقوق و مزایا نسبت به دانشگاه های دولتی</p>	<p>نقاط قوت</p> <p>S1: فضای آموزشی مناسب</p> <p>S2: وجود تکنولوژی و امکانات آموزشی به روز</p> <p>S3: تنوع رشته های درسی و مقاطع تحصیلی</p> <p>S4: راه اندازی رشته های جدید متناسب با نیاز صنعت</p> <p>S5: اساتید شناخته شده در سطح ملی و بین المللی</p>	
<p>WO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه همیار صنعت با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>رشته های تحصیلی اصلاح و بازآرایی شده در جهت افزایش پیوند میان آموزش تئوری و کاربرد دانش در عمل</p> <p>تعامل سازنده و مستمر اساتید با صنایع به منظور کاربرد پذیری محتوای آموزشی</p> <p>فضای آموزشی دانشگاه به عنوان حلقه اتصال آموزش، کارآفرینی و اشتغال</p>	<p>SO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه مهارت محور با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>تغییر جهت بنیادی از آموزش حافظه محور به یادگیری تعالی بخش، کاربردی، فایده محور و بستر ساز اشتغال دانش بنیان</p>	<p>فرصت</p> <p>O1: اهمیت تحصیل در دانشگاه از دید خانواده های یزدی</p> <p>O2: وجود مخاطبان در گروه های سنی مختلف از دانش آموز تا کارمند</p> <p>O3: وجود صنایع فعال مختلف با نیاز به فارغ التحصیل دانشگاهی</p> <p>O4: تسهیل ساز و کار جذب دانشجو بر اساس معدل</p>
<p>WT</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه مخاطب محور با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>تنوع رشته/ گرایش و مقاطع مختلف تحصیلی</p> <p>آزادی در انتخاب رشته دانشگاهی</p>	<p>ST</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه برتر با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>چهره های ماندگار علمی و اساتید برجسته در سطح ملی و بین المللی</p>	<p>تهدید</p> <p>T1: وجود دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی در استان و افزایش ظرفیت پذیرش آنها</p>

## استراتژی‌های حوزه ی پژوهش و فناوری

نقاط ضعف	نقاط قوت	
<p>W1: روزآمد نبودن مهارت‌های پژوهشی اعضای هیات علمی</p> <p>W2: ارتباط ضعیف برخی اعضای هیات علمی با صنایع و عدم توجه به نیازهای پژوهشی صنعت</p> <p>W3: اشکالات فنی و عملیاتی سامانه پژوهشیار</p> <p>W4: نهادینه نبودن رویکرد درآمدزایی از پژوهش محوری</p> <p>W5: عدم دسترسی به بانکهای اطلاعات علمی و مجلات معتبر دنیا</p> <p>WO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه در تعامل با صنعت با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>بازآرایی ساختار پژوهش و فناوری دانشگاه با تاکید بر حوزه های میان رشته ای مورد نیاز صنعت استان</p> <p>تحول پژوهشی به واسطه توسعه دانشکده های موضوع محور مبتنی بر توسعه قابلیت های پژوهش کاربردی</p> <p>هسته های فناور و گروه های دانش محور فعال در مراکز رشد</p>	<p>S1: وجود بستر سخت افزاری، نرم‌افزاری، امکانات آزمایشگاهی وکارگاهی</p> <p>S2: برگزاری دوره‌های مقدماتی و عالی با هدف توانمندسازی و مهارت پروری اساتید</p> <p>S3: رویکرد مثبت مدیران دانشگاه در ارتقای ارتباط دانشگاه با صنعت</p> <p>S4: حمایت از اختراعات و نوآوری ها</p> <p>S5: ارتباط با مراکز مختلف دولتی و غیر دولتی از طریق تفاهم نامه های همکاری</p> <p>S6: وجود اعضای هیات علمی پژوهشگر</p> <p>S7: وجود مراکز تحقیقاتی متعدد و دایر بودن مراکز رشد فعال در دانشگاه</p> <p>S8: وجود تیم های پژوهشی فعال در مسابقات ملی و بین المللی از قبیل ریاتیک و بتن و...</p> <p>SO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه پژوهش محور با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>کیفیت بخشی و تقویت هم افزایی بین عوامل زیست بوم آموزش مبتنی بر قابلیت های پژوهشی و مهارتی</p>	<p>فرصت</p> <p>O1: ظرفیت قابل توجه استان در زمینه انرژی های تجدید پذیر و نیاز تحقیقاتی در این حوزه</p> <p>O3: هدایت دستگاه های دولتی برای ارجاع پروژه های تحقیقاتی به دانشگاه ها</p>

WT	ST	تهدید
<p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه مساله محور با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>پاسخگویی حوزه پژوهش و فناوری بر اساس رصد روندهای علم، فناوری و مشاغل جدید و آینده پژوهی دانش</p>	<p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه نوآور با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>نوآوری در پاسخ به نیاز صنایع استانی، منطقه ای و ملی در راستای توسعه پژوهش های تقاضامحور پویایی در اجرای برنامه های پژوهشی مبتنی بر نیاز صنعت و به کارگیری الگوهای کارآمد پژوهش و فناوری از طریق benchmark دانشگاه های معتبر و سرآمد دنیا</p>	<p>T1: ضعف ارتباط دانشگاه با صنعت</p> <p>T2: محدودیت های سازمان مرکزی در حوزه وب سایت دانشگاه و در نتیجه بروز مشکل در زیرساخت های فناوری</p> <p>T3: کم شدن تمایل سازمان ها و صنایع به دریافت خدمات آموزشی و پژوهشی و مشاوره ای از دانشگاه به دلیل مشکلات اقتصادی</p> <p>T4: کمبود منابع مالی جهت توسعه زیر ساخت های نوین و روزآمدسازی امکانات آزمایشگاهی</p> <p>T5: کاربردی نبودن پژوهش ها و عدم استفاده از نتایج آنها</p>

## استراتژی‌های حوزه‌ی فرهنگی

<p>نقاط ضعف</p> <p>وابسته بودن بودجه فرهنگی به بودجه دانشگاه W1:</p> <p>W2: عدم تناسب محتوای دروس گروه معارف با سند تحول پنج ساله دانشگاه در زمینه توسعه فرهنگی</p> <p>W3: توجه ناکافی به مسائل رفاهی دانشجویان</p> <p>W4: سرانه پایین امکانات ورزشی در دانشگاه</p> <p>W5: عدم وجود برنامه عملیاتی متمرکز و مناسب جهت تشویق مشارکت اعضای هیئت علمی و کارکنان به امور فرهنگی</p> <p>W6: عدم وجود نگاه مسئله محوری در حوزه فرهنگی - دانشجویی</p> <p>W7: کمبود منابع مالی جهت توسعه زیر ساخت های فرهنگی</p>	<p>نقاط قوت</p> <p>S1: برگزاری دوره های مقدماتی و عالی برای توانمند سازی و مهارت اندوزی اساتید و دانشجویان در حوزه فرهنگی</p> <p>S2: توسعه برنامه های ویژه فرهنگی از قبیل جشنواره ها، پویش ها، کرسی های نظریه پردازی و . . .</p> <p>S3: تعامل با مراکز مختلف دولتی و غیر دولتی فرهنگی</p> <p>S4: تسهیل فعالیت اساتید در حوزه فرهنگی</p> <p>S5: حمایت از گروه های دانشجویی فعال در حوزه فرهنگی</p> <p>S6: وجود اساتید و دانشجویان فعال فرهنگی</p>	
<p>WO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه اخلاق مدار با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>ترویج، بستر سازی و تسهیل رشد مادی و معنوی انسان، تحول اخلاقی، تقویت ارزش های مذهبی و باورهای ملی از طریق مراکز فعال فرهنگی دانشجویی، انجمن های علمی و تیم های ورزشی</p>	<p>SO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه فرهنگ ساز با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>تقویت، ایجاد زیرساخت و تسهیل فعالیت استارتاپ های فرهنگی</p> <p>شبکه سازی و خوشه سازی مراکز فرهنگی دانشجویی در انطباق با اولویت های فرهنگی استان با محوریت سراهای نوآوری</p>	<p>فرصت</p> <p>O1: ظرفیت قابل توجه یزد به عنوان شهر مذهبی در کشور</p>
<p>WT</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه پیشرو در امور فرهنگی با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>سرمايه گذاري فرهنگي جهت تقويت حضور پايدار و موثر دانشجویان، اساتید و کارنان دانشگاه در توسعه فرهنگی کشور</p> <p>برقراری ارتباط اثربخش با نهادها و سازمان های فرهنگی ملی و بین المللی با تمرکز روندهای نوظهور فرهنگی / اجتماعی</p>	<p>ST</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه حکمی محور با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>تولید دانش و محتوای آموزشی در راستای حکمی سازی و بومی سازی دانش</p> <p>متحول سازی و ارتقای کمی و کیفی آموزش مبتنی بر معارف اسلامی</p>	<p>تهدید</p> <p>T1: ناکافی بودن نیروی انسانی متخصص حوزه فرهنگی و دانشجویی در سطح استان</p> <p>T2: کاربردی نبودن پژوهش های فرهنگی و عدم استفاده از نتایج آنها</p> <p>T3: سیاست های سخت گیرانه ابلاغی سازمان مرکزی در امور فرهنگی</p> <p>T4: ضعف ارتباط دانشگاه با نهادهای فرهنگی</p>



		<p>T5: غلبه مولفه های سیاسی و اجتماعی بر مولفه های علمی در حوزه فرهنگ</p> <p>T6: وجود مشکلات اقتصادی و معیشتی در سطح جامعه با تأثیر بر فضای فرهنگی</p>
--	--	--

## استراتژی‌های حوزه‌ی مدیریتی

<p>نقاط ضعف</p> <p>W1: عدم وجود نظام جامع ارزیابی و رتبه بندی واحدهای استان</p> <p>W2: کاهش انگیزه کارکنان و اعضای هیات علمی بدلیل پایین بودن میزان حقوق و مزایا</p> <p>W3: زیان ده بودن برخی واحدهای دانشگاهی در استان</p> <p>W4: افت تعداد دانشجو با توجه به تغییر هرم سنی جمعیت</p> <p>W5: عدم وجود نگاه مسئله محوری در حوزه مدیریتی</p> <p>W6: وابستگی دانشگاه به منابع مالی شهریه ای</p>	<p>نقاط قوت</p> <p>S1: تیم مدیریت لایق و توانمند</p> <p>S2: قابلیت اتخاذ تصمیمات مدیریتی بهینه در شرایط بحران</p> <p>S3: مقبولیت تیم مدیریت در بین عموم جامعه</p> <p>S4: ارتباط سازنده تیم مدیریت با سایر مراکز آموزش عالی</p> <p>S5: برخورداری از رویکرد استراتژیک در لایه های مختلف مدیریتی</p> <p>S6: تعامل سازنده تیم مدیریت با شرکت های خصوصی و سازمان های دولتی استان</p>	
<p>WO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه انسان ساز با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>سامانه سپاری، چابک سازی و هوشمندسازی ساختار تشکیلاتی، فرآیندها و نظام های مدیریتی با رویکرد افزایش بهره وری سرمایه های انسانی</p>	<p>SO</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه شایسته پرور با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>نمایش اقتدار مدیریتی و قابلیت شایسته سالاری</p> <p>ارتقاء شفافیت، گزارش گری و سلامت اداری دانشگاه</p>	<p>فرصت</p> <p>O1: ظرفیت قابل وجود اعضای هیات علمی توانمند در حوزه مدیریتی</p>
<p>WT</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه استعداد یاب با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>برنامه محوری با رویکرد داده مبنا، چابک و مبتنی بر یادگیری سازمانی</p> <p>ارتقاء بهره وری سرمایه های انسانی با تلاش مستمر در جهت افزایش مشارکت و رضایتمندی کارکنان، اساتید و دانشجویان توانمند</p>	<p>ST</p> <p>تدوین و اجرای کمپین تبلیغاتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد به عنوان دانشگاه تمدن ساز با تمرکز بر محتوای تبلیغاتی زیر:</p> <p>توسعه توانمندی ها و شایستگی های تعالی بخش و کمک به رشد و بلوغ انسانی</p>	<p>تهدید</p> <p>T1: عدم تدوین سیاست کلان و برنامه های میان مدت و کوتاه مدت</p> <p>T2: نبود پیش بینی های لازم برای تأمین منابع</p> <p>T3: ارتباط ضعیف نظام پرداخت با مدیریت عملکرد</p> <p>T4: افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی و تاثیر بر حوزه هزینه کرد منابع انسانی</p> <p>T5: قوانین مربوط به نیروی کار</p> <p>T6: نگرش منفی کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان به تیم مدیریت</p> <p>T7: بوروکراسی و محدودیت های بخشنامه ای سازمان مرکزی دانشگاه</p>

## نتیجه گیری

بهبود استراتژی های دانشگاه آزاد اسلامی یزد با توجه به محل، زمان و جنبه های محلی:

۱. تحلیل SWOT برای ارتقاء: از روش SWOT برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها استفاده شده است. با استفاده از ماتریس SWOT، استراتژی های بهبود و توسعه برای دانشگاه مورد بررسی قرار گرفته اند.
  ۲. مدیریت نقاط ضعف: برنامه ریزی برای کاهش تاثیر نقاط ضعف داخلی بر برند دانشگاه ارائه شده و راهبردهای تدافعی و محافظه کارانه برای تقویت و توسعه برند توصیه شده است.
  ۳. بهره گیری از نقاط قوت: دانشگاه از نقاط قوت و برتری خود استفاده می کند تا از فرصت های ارائه شده بهره مند شود و ضعف ها و تهدیدات را کاهش داده و غلبه کند.
  ۴. ارتقاء بخش های مختلف: ارتقاء و تقویت بخش های آموزش، پژوهش و فناوری، و مدیریتی که به عنوان بخش های ضعیف ارزیابی شده اند، و سرمایه گذاری مناسب در بخش فرهنگی که متوسط ارزیابی شده است، انجام می شود.
  ۵. استفاده از راهکارهای محافظه کارانه: مدیران بهتر است در تصمیم گیری های خود از راهکارهای تدافعی و محافظه کارانه استفاده کنند تا دانشگاه به عنوان یک دانشگاه برتر تشخیص داده شود.
  ۶. اجرای استراتژی ها: برای تسهیل و تسریع در حرکت دانشگاه از وضعیت فعلی به سوی اهداف تعیین شده در سند تحول و تعالی دانشگاه، استراتژی ها و راهکارهای پیشنهادی باید اجرا شود.
- با این راهنماها و استراتژی ها، مدیران دانشگاه می توانند بهبودهای لازم را در عملکرد و شناخت برند دانشگاه خود داشته باشند.

## پیشنهادات برای مسيردهی به تحقیقات آتی: راهکارها و رویکردهای نوین

تحلیل استراتژیک با استفاده از مدل SWOT به استخراج و اولویت بندی استراتژی ها می پردازد. در این پژوهش، مسیر تحلیل با همکاری ضعیف اساتید دانشگاه به عنوان خبرگان مشارکت کننده در پژوهش نهایتاً به تحلیل اهمیت و غربال سازی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات منتهی شد و پرسشنامه های تدوین شده جهت استخراج استراتژی ها از سوی پاسخ دهندگان برگشت داده نشد. از مدیران و تصمیم گیرندگان این واحد دانشگاهی و سایر موسسات آموزش عالی دعوت می شود با استفاده از نتایج غربال سازی فازی فرصت ها و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف حاصله به اجرای استراتژی های پیشنهادی این پژوهش اقدام نموده و تخصیص هزینه های تبلیغاتی و بودجه مربوط به برندسازی دانشگاه را بر اساس مهمترین نقاط قوت جهت دهی کرده و به منظور بهره برداری از مهمترین فرصت ها و دور ماندن از تهدیدات اصلی در پی برطرف ساختن علمی و عملیاتی نقاط ضعفی باشند که در پژوهش حاضر بر آن تاکید شده است. رقابت فزاینده بین موسسات آموزش عالی منجر به ضرورت تخصیص بودجه بازرگانی به اثربخش ترین ابزارهای تجاری گشته و مدیران موسسات آموزش عالی را ترغیب به بهره برداری بهینه از امکانات و قابلیت های منحصر بفرد خود ساخته است، دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان بزرگترین سامانه دانشگاهی جهان اسلام نیز با توجه به تغییرات هرم سنی جمعیت و نیز رقابت بین موسسات آموزش عالی خصوصی و دولتی با مشکل کاهش تعداد دانشجو درگیر و در پی یافتن ابزارهای اثربخش تبلیغ و بهره گیری از کمپین های تبلیغاتی جهت تاثیرگذاری بر اذهان مخاطبان هدف خود می باشد، لذا به

مدیران این دانشگاه توصیه می‌شود نتایج تحلیل استراتژیک برند را که برآمده از مستندات علمی و دیدگاه خبرگان درگیر امر می‌باشد مبنای قرار داده و کمپین‌های تبلیغاتی را متناسب با چشم‌انداز و وعده برند طراحی و اجرا کنند. نکته قابل ذکر این‌که تحول دیجیتال، شیوه‌ی ارتباط برند با مشتریان را تغییر داده و ورود کسب و کارها به فضای دیجیتال را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است، در شرایطی که برندها به منظور تعامل با مشتریانی در مواجهه با بمباران اطلاعاتی در شبکه‌های اجتماعی، نیازمند برنامه‌ریزی در زمینه ماندگاری و حضور فعال در عرصه‌ی دیجیتال می‌باشند، برندسازی دیجیتال به عنوان یک روند جدید در صنعت آموزش و به خصوص در بین موسسات آموزش عالی خصوصی اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است؛ لذا از مدیران دانشگاه آزاد اسلامی دعوت می‌شود مبتنی بر نتایج این پژوهش و متمرکز بر مهمترین قابلیت‌های دانشگاه آزاد اسلامی به عرصه برندسازی دیجیتال نیز توجه ویژه‌ای مبذول دارند. فعالان صنعت آموزش عالی می‌توانند با برشمردن مزیت‌های برند خود در تبلیغات آنلاین و جوامع برند آنلاین، ارزش افزوده‌ی برند خود در ایران را جهت آگاهی‌رسانی و افزایش اطلاعات مصرف‌کننده و ذینفعان صنعت بازگو نمایند و با برشمردن سابقه، طول عمر، ارزش‌های اساسی و استفاده از نمادها و تاریخچه نسل‌تالزیک در داستان برند خود در تبلیغات از طریق وب و ایمیل و همچنین در کاتالوگ آنلاین، زمینه‌ی مناسبی را در حفظ وعده برند ایجاد کرده و در تمام نقاط تماس مصرف‌کننده با برند در فضای دیجیتال همچون وب‌سایت، جوامع برند، شبکه‌های اجتماعی، بر اساس وعده اصلی برند فعالیت نمایند. از سویی دیگر با به‌کارگیری نمادهای مرتبط با صنعت آموزش عالی و خصوصاً دانشگاه آزاد اسلامی در لوگو یا طرح برند مربوطه، معنای اصلی برند خود را به تصویر کشند تا به این طریق با توجه به تغییر نقش مصرف‌کننده از یک عنصر منفعل به نوعی سرمایه فرهنگی فعال در دنیای دیجیتال از تغییر مفهوم سرمایه‌ی دیجیتال به سرمایه اجتماعی در بسترهای آنلاین در قالب دوستی آنلاین، اعتماد و تعامل متقابل بهره‌گرفته شود. تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات با استفاده از رویکردهای مختلف نگاشت می‌تواند به تدوین سناریوهای عملیاتی و روشن کردن مسیر آینده دانشگاهی کمک کند، لذا از محققان نیز دعوت می‌شوند که با استفاده از انواع روش‌های نگاشت، از جمله نگاشت علی به توسعه برند این واحد دانشگاهی کمک کنند. بررسی ارتباطات بین نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات طریق روش‌های کمی مانند دیمتال جهت ارایه‌ی راهنمای عملی برای تخصیص بهینه‌ی هزینه‌ها نیز موضوع در خور توجهی است که از محققان دعوت می‌شود بدان بپردازند؛ بررسی مقایسه‌ی برندهای مطرح آموزش عالی کشور از منظر نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات و همچنین تحلیل برندهای موفق صنعت آموزش عالی کشور با توجه به مولفه‌های مورد تأکید در پژوهش حاضر و ارایه الگو برای سایر فعالان این صنعت نیز موضوع پژوهشی ارزشمندی محسوب می‌شود؛ بررسی تطبیقی برند دانشگاهی در جامعه‌ی آماری برندهای موفق در صنعت آموزش عالی دنیا و برندهای ایرانی در این صنعت و همچنین پیش‌بینی آینده‌ی برندها در صنعت آموزش عالی ایران با استفاده از تکنیک‌های مناسب پیش‌بینی و نرم‌افزارهایی همچون ونسیم پیشنهاد می‌شود.

## منابع و مآخذ

باقری، مسلم، و کیانی، مهرداد. (۱۳۹۵). شناسایی جایگاه دانشگاه در آموزش و ارتقای قابلیت‌های کارآفرینی دانشجویان بر اساس رویکرد غربالگری فازی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۲، شماره ۴، صص. ۶۷-۴۳.

جعفری اسکندری، میثم و بهروزی، بهروز. (۱۳۹۷)، «مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها»، همایش کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری، مطالعات حقوقی و اجتماعی، شماره ۱.

رمضانی، عباس، قهرمانی، محمد، پرداخت چی، محمدحسن، و ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۹۷). ارزیابی همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌های برتر ایران: با رهیافت تحلیل راهبردی (SWOT) مجلس و راهبرد، ۲۵(۹۶)، ۹۹-۱۲۹.

شاه‌بابای آشتیانی، مهدی و کمالی آشتیانی، محمدجواد. (۱۳۹۵)، «مدیریت استراتژیک و بررسی چالش‌ها و فرصت‌های دانشگاه‌های کشور»، کنگره پیشگامان پیشرفت، شماره ۱۰، ۱۴۲۴-۱۴۱۷.

شهسواری، سجاد. (۱۴۰۱). تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان با استفاده از روش (SWOT) رویکردی تربیتی گرایانه. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. دوره ۴، شماره ۲، پیاپی ۱۲، صص. ۴۰-۶۵.

نجف زاده اوجقاز، زهرا، کریم زاده، صمد، و ناظم، فتاح. (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی (استان تهران) بر اساس اخلاق حرفه‌ای و عملکرد شغلی. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۵(۲) (پیاپی ۵۷)، ۲۷۹-۲۵۹.

Nasreen, K. and Afzal, M.T. (2020), "Strengths, weaknesses, opportunities and threats in higher education: a SWOT analysis of Allama Iqbal Open University Islamabad (Pakistan)", Asian Association of Open Universities Journal, Vol. 15 No. 3, pp. 321-333.