

تدوین راهبردها در حوزه یادگیری الکترونیکی مطالعه موردی: دانشکده مجازی علوم حدیث

حبیب رامجردی*

دانشکده مجازی علوم و حدیث، شهرری، تهران، ایران

Establishing Strategies in the Field of Electronic Learning

Habib Ramjerdy*

Virtual Faculty of Olume Hadis University, Shahre Rey, Tehran, Iran

Abstract

Background: Although nearly one decade has passed since the initial introduction of electronic learning in Iran, suitable guidelines and strategies for this educational method need to be established for active centers in this regard. Therefore, the present study aims to determine major strategies (strategic approach) and minor strategies used at the virtual university of Olume Hadis, as one of the active centers in this regard.

Material & Methods: This study was a descriptive-survey study consisting of eight experts in the mentioned organization. By benefitting from a three-stage framework in strategic planning literature, the internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) factors of this institute were identified using the IFE and EFE tools and analyzed using a questionnaire. Then, based on the obtained results from this stage and by using the IEFE among the three types of major strategies, the maintenance strategy was selected. Finally, seven main strategies were written for this institute using the SWOT tool and evaluated and prioritized using the QSMP method.

Results: Between three types of major strategies, the hold and maintenance strategies and Market Penetration and Development of Products chosen for E-college. These strategies are written below based on their priority:

- Introducing and propagating the universities capabilities (in order to attract audience)
- Improving service quality (Educational, research, and technical) accompanied by reduction in expenses
- Identifying and attracting new financial sources
- Providing a foundation for creating and activating scientific associations related to electronic learning.
- Providing the scientific and executive staff of the faculty and training them
- The qualitative and quantitative expansion of the universities representatives and their activities
- Creating applied and inter-disciplinary courses with an emphasis on higher education

Conclusion: Using the maintenance strategy, followed by the market penetration and product development strategies, especially market penetration, that is more attractive for application according to

* نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات، تمامی درخواستها به نشانی ramjerdy@yahoo.com ارسال شود.
این مقاله در تاریخ ۹۰/۵/۲۲ به دفتر مجله رسیده، در تاریخ ۹۰/۶/۳۰ اصلاح و در تاریخ ۹۰/۸/۱ پذیرش گردیده است.

the results of strategy prioritization (strategies 1, 2, 3, and 4), shows that electronic learning should be propagated in the society and implemented in the society's culture.

Key words

Strategic planning, Electronic learning, Major strategies, Main or minor strategies

چکیده

مقدمه: با گذشت حدود یک دهه از عمر یادگیری الکترونیکی در کشور، مراکز فعال در این زمینه برای حرکت صحیح در مسیر پیش روی خود نیازمند ترسیم چشم‌انداز فراروی و تدوین راهبردهای مناسب با این شیوه آموزشی‌اند. از این رو در پژوهش حاضر به تعیین راهبردهای کلان (وضعیت راهبردی) و راهبردهای اصلی (خُرد) دانشکده مجازی علوم حدیث به عنوان یکی از مراکز فعال در این زمینه پرداخته شده است. **مواد و روش‌ها:** روش به کار رفته در این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری آن شامل هشت نفر از افراد خبره سازمان مورد مطالعه است. به این صورت که با بهره‌گیری از چارچوبی سه مرحله‌ای در ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی، ابتدا با بکارگیری ابزارهای IFE و EFE، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) این مؤسسه شناسایی و با استفاده از پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. آن‌گاه بر اساس اطلاعات به‌دست آمده از این مرحله و با استفاده از ابزار IEFE راهبرد کلان مؤسسه انتخاب شد. در نهایت نیز با استفاده از ابزار SWOT هفت راهبرد اصلی برای این مؤسسه تدوین و با استفاده از روش QSPM ارزیابی و اولویت‌بندی گردید. **نتایج:** از بین سه راهبرد کلان، راهبرد حفظ و نگهداری و به تبع آن راهبردهای رسوخ در بازار و توسعه محصول برای این مؤسسه برگزیده شد. راهبردهای اصلی شناسایی شده نیز به ترتیب اولویت عبارتند از:

- معرفی و تبلیغ قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشکده (به منظور جذب مخاطب).
- بهبود کیفیت خدمات (آموزشی، پژوهشی و فنی) همراه با کاهش هزینه‌ها.
- شناسایی و جذب منابع درآمدی جدید.
- زمینه‌سازی ایجاد و فعال‌سازی انجمن‌های (علمی) مرتبط با یادگیری الکترونیکی.
- تأمین کادر علمی و اجرایی دانشکده و آموزش مستمر آن‌ها.
- توسعه (کمی و کیفی) نمایندگی‌های دانشکده و فعالیت آن‌ها.
- ایجاد رشته‌های کاربردی و میان‌رشته‌ای با تأکید بر مقاطع تحصیلات تکمیلی.

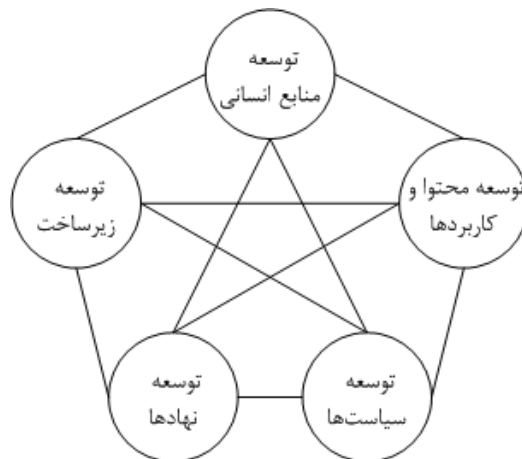
نتیجه‌گیری: روی آوردن به راهبرد حفظ و نگهداری و در پی آن راهبردهای رسوخ در بازار و توسعه محصول به ویژه رسوخ در بازار، که با توجه به نتایج اولویت‌بندی راهبردها (راهبرد ۱، ۳ و ۴) از جذابیت بیشتری برای اجرا برخوردارند، بیانگر آن است که باید به آشناسازی عمومی، تبلیغات و فرهنگ‌سازی برای توسعه یادگیری الکترونیکی پرداخته شود.

واژگان کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، یادگیری الکترونیکی، راهبردهای کلان، راهبردهای اصلی یا خُرد.

مقدمه

فناوری اطلاعات مبدأ و مبدع تحول شگرفی است که از آن به انقلاب اطلاعاتی و از حاصل آن به جامعه اطلاعاتی (Information Society) یاد می‌شود. اهمیت این موضوع تا بدان‌جاست که بسیاری از کشورها فناوری اطلاعات (Information Technology) را به عنوان محور توسعه ملی خود برگزیده‌اند و حضور مقتدرانه خود را در سده نو منوط به تجهیز اطلاعاتی کشور خود دانسته‌اند. به همین دلیل سازمان ملل، مدل ویژه‌ای را برای توسعه ملی فناوری اطلاعات ارائه کرده است "UNDP(United Nations Development Programme)" که در شکل ۱ نشان داده شده است [۱]:



تصویر ۱: مدل توسعه پویای فناوری اطلاعات

همان‌طور که ملاحظه می‌شود یکی از ارکان مدل توسعه پویا، شفافیت و جامعیت در سیاست‌ها و هدف‌مندی سیاست‌گذاری‌های اجرایی است که فضای رقابتی مناسبی را فراهم می‌آورد. لازمه شفافیت و جامعیت سیاست‌ها در زمینه فناوری اطلاعات و به تبع آن یادگیری الکترونیکی نیز شناخت دقیق و علمی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در این زمینه است. برنامه‌ریزی راهبردی با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهای می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند و در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

برنامه‌ریزی راهبردی، مراحل و ابزارهای آن

مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی و صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آن‌ها نشان می‌دهد که کلیه این مدل‌ها به نحوی مراحل سه‌گانه زیر را شامل می‌شوند:

۱. تعیین رسالت و اهداف شرکت،
۲. تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی،
۳. تعیین راهبردهای شرکت [۲،۳].

برای تجزیه و تحلیل عوامل محیطی می‌توان از ابزارهای زیر استفاده کرد:

- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ("IFE: Internal Factor Evaluation Matrix")
 - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ("EFE: External Factor Evaluation Matrix")
- برای تعیین راهبردهای (کلان و اصلی) سازمان می‌توان از ابزارهای زیر استفاده کرد:
- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ("IEFE: Internal & External Factor Evaluation Matrix")
 - ماتریس تلفیق نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها ("SWOT: Strength Weakness Opportunity Threat")
- برای انتخاب بهترین راهبردها یا به عبارت دیگر اولویت‌بندی آن‌ها می‌توان از ابزار زیر استفاده کرد:
- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی ("QSPM: Quantitative Strategic Planning Matrix") [۴،۵].

تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای دانشکده مجازی در این پژوهش بر آنیم تا با استفاده از ابزارهای IFE و EFE عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) سازمان مورد مطالعه را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و بر اساس اطلاعات به‌دست آمده از این مرحله و با استفاده از ابزارهای IEF و SWOT راهبردهای این مؤسسه را تدوین و با استفاده از ابزار QSPM اولویت‌بندی کنیم.

• ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس IFE، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. این ماتریس را می‌توان با طی پنج مرحله تهیه کرد:

۱. پس از بررسی عوامل داخلی، باید مهم‌ترین عوامل را فهرست نمود. مجموع این عوامل باید بین ده تا بیست بوده و نشان‌دهنده نقاط قوت و ضعف باشند.
۲. به این عوامل وزن یا ضریب می‌دهیم. این ضریب بین صفر (اهمیت ندارد) تا یک (بسیار مهم است) قرار دارد. ضریب داده شده به هر عامل، بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت یا سازمان در صنعت مورد نظر است. مجموع این ضرایب باید برابر یک شود. [جهت انجام این کار پیشنهاد می‌شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده، سپس ستون را طبیعی‌سازی نموده تا وزن‌های بین صفر تا یک (یا صفر تا صد درصد) برای هر عامل به‌دست آمده و مجموع اوزان نیز یک (یا صد درصد) شود.
۳. به هر یک از این عوامل نمره یک تا چهار می‌دهیم. نمره یک بیانگر ضعف اساسی، نمره دو ضعف کم، نمره سه برابر نقطه قوت و نمره چهار نشان‌دهنده قوت بسیار بالای عامل مربوط می‌باشد.
۴. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب می‌کنیم.
۵. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه می‌کنیم تا نمره نهایی سازمان مشخص گردد [۶].

• ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

تدوین‌کنندگان راهبردها با استفاده از ماتریس EFE عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری، اطلاعات رقابتی و ... را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. برای تهیه این ماتریس باید پنج مرحله زیر را طی کرد:

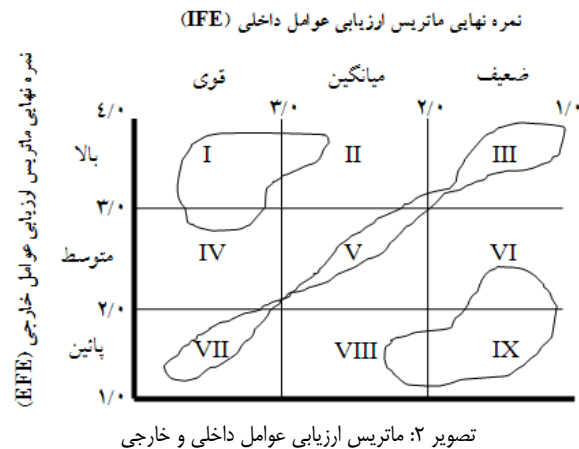
۱. پس از بررسی عوامل خارجی باید عوامل شناخته شده را فهرست نمود. مجموع این عوامل باید بین ده تا بیست بوده و نشان‌دهنده فرصت‌ها و تهدیدها باشند.
۲. به این عوامل ضریب می‌دهیم. این ضریب بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) قرار دارد. ضریب داده‌شده نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر موفق بودن سازمان در صنعت مورد نظر می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر یک شود [طبیعی‌سازی همانند ماتریس IFE].
۳. به هر یک از عواملی که باعث موفقیت می‌شوند نمره یک تا چهار می‌دهیم. نمره یک بیانگر تهدید جدی یا اساسی، نمره دو تهدید قابل اعتنا، نمره سه فرصت قابل اعتنا و نمره چهار نشان‌دهنده فرصت جدی یا طلایی می‌باشد.
۴. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب می‌کنیم.
۵. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه کرده تا نمره نهایی سازمان مشخص گردد [۶].

• ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IEFE)

ماتریس IEFE بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد. جمع نمره‌های نهایی ماتریس IFE بر روی محور Xها و جمع نمره‌های نهایی ماتریس EFE بر روی محور Yها مشخص می‌گردد.

می‌توان ماتریس داخلی و خارجی را به سه ناحیه عمده تقسیم کرد (تصویر ۲) و برای هر یک از آنها از راهبردهای متفاوتی استفاده نمود. برای بخش‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ یا ۴ قرار می‌گیرند می‌توان راهبردهای رشد و ساخت را اجرا نمود. برای واحدهایی که در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷

قرار می‌گیرند باید راهبردهایی را به اجرا در آورد که هدفشان حفظ و نگهداری وضع موجود باشد. برای واحدهایی که در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ قرار می‌گیرند باید به راهبردهای برداشت محصول یا رها کردن، روی آورد:



I, II و IV: رشد و ساخت؛ در این واحدها باید راهبردهای تمرکز (Intensive Strategies) شامل رسوخ در بازار (Market Penetration)، توسعه بازار (Market Development) و توسعه محصول (Product Development) یا راهبردهای مبتنی بر یکپارچگی عمودی به بالا (Forward Integration)، یکپارچگی عمودی به پایین (Backward Integration) و یکپارچگی افقی (Horizontal Integration) را به اجرا در آورد.

III, V و VII: حفظ و نگهداری؛ در این واحدها راهبردهای رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است. VI, VIII و IX: برداشت یا رها کردن؛ در این واحدها باید استراتژی‌های برداشت محصول یا رها کردن را به اجرا در آورد [۶،۷].

• ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله می‌توانند نقاط قوت (Strength) و نقاط ضعف (Weakness) سازمان را با فرصت‌ها (Opportunity) و تهدیدهای (Threat) آن مقایسه و چهار نوع راهبرد ارائه نمایند:

جدول ۱: ماتریس SWOT

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
استراتژی‌های W-O	استراتژی‌های S-O	فرصت‌ها (O)
استراتژی‌های W-T	استراتژی‌های S-T	تهدیدها (T)

- راهبردهای S-O: در اجرای راهبردهای S-O سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید.
- راهبردهای W-O: هدف استراتژی‌های W-O این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.
- راهبردهای S-T: در اجرای راهبردهای S-T سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهد یا آن‌ها را از بین ببرد.
- راهبردهای W-T: هدف استراتژی‌های W-T کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است [۶].

مقایسه کردن عوامل داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. برای این منظور ابتدا جدولی (ماتریس تعامل) تهیه و این عوامل را به صورت دودویی مقایسه می‌کنیم. به صورت قراردادی عدد «یک» نشان‌دهنده وجود رابطه بین دو عامل و عدد «صفر» نشان‌دهنده وجود رابطه ضعیف یا عدم وجود رابطه بین دو عامل است [۸].

• ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

ماتریس QSPM به تدوین‌کنندگان راهبردها این امکان را می‌دهد که با توجه به عوامل موفقیت‌آمیز داخلی و خارجی شرکت، که پیش از این شناسایی شده‌اند، به صورتی عینی انواع راهبردهای امکان‌پذیر را مورد ارزیابی و اولویت‌بندی قرار دهند.

برای ارائه این ماتریس باید شش مرحله به شرح زیر طی شود:

۱. نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را به صورت مستقیم از ماتریس‌های IFE و EFE در این ماتریس وارد کنید.
۲. به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب‌ها درست همانند ضریب ماتریس‌های IFE و EFE هستند.
۳. راهبردهای تدوین شده (توسط ماتریس SWOT) را در این ماتریس وارد کنید.
۴. نمره‌های جذابیت (AS: Attractiveness Scores) را مشخص نمایید، آن‌ها مقدار عددی هستند که جذابیت هر راهبرد را در یک مجموعه از راهبردها نشان می‌دهند. برای تعیین نمره جذابیت باید در مورد هر یک از عوامل داخلی و خارجی این پرسش را مطرح کرد: «آیا این عامل در فرایند انتخاب یا گزینش راهبردها نقش عمده دارد؟» اگر پاسخ مثبت باشد، آن‌گاه باید با توجه به این عامل کلیدی «نمره‌های جذابیت» را برای هر یک از راهبردها مشخص کرد به گونه‌ای که اهمیت نسبی یک راهبرد نسبت به سایر راهبردها مشخص گردد. نمره جذابیت به این شکل است: $1 =$ بدون جذابیت، $2 =$ تا حدی جذاب، $3 =$ دارای جذابیت معقول و $4 =$ بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش بالا منفی باشد، بیانگر این است که در فرایند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موفقیت راهبرد) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل «نمره جذابیت» داده شود.
۵. جمع نمره‌های جذابیت را حساب کنید. مقصود از جمع نمره‌های جذابیت (TAS: Total Attractiveness Scores) حاصل ضرب ضریب در نمره‌های جذابیت است. جمع نمره‌های جذابیت نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر یک از راهبردها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوط به دست می‌آید. هر قدر «جمع نمره‌های جذابیت» بیشتر باشد راهبرد مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود (البته با توجه به عوامل در نظر گرفته شده است).
۶. مجموع جمع نمره‌های جذابیت (Sum Total Attractiveness Scores) هر یک از ستون‌های ماتریس QSPM را به دست آورید. این عدد نشان می‌دهد که کدام راهبرد از بیشترین جذابیت برخوردار است [۶].

شیوه اجرای پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است، یعنی با توجه به توصیف نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان مورد مطالعه توسط جامعه آماری، جزو پژوهش‌های توصیفی است و به لحاظ بهره‌گیری از پرسش‌نامه، می‌توان از آن به منزله یک پژوهش پیمایشی نام برد. جامعه آماری: شامل ۸ نفر از افراد خبره دانشکده مجازی علوم حدیث می‌شود که در رشته‌های کامپیوتر، فناوری اطلاعات، مدیریت، تکنولوژی آموزشی و علوم اسلامی تخصص دارند.

روش گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات: برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار استنباطی و از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۱۶ و Excel استفاده شده است.

ابزار پژوهش: پس از شناسایی متغیرهای مربوط به عوامل داخلی و خارجی دانشکده مجازی علوم حدیث، این عوامل در قالب یک پرسش‌نامه در دو بخش و شامل ۴۴ سؤال (عامل) تنظیم شد و در اختیار افراد خبره این سازمان قرار گرفت تا بر اساس ضرایب و نمره‌های مطرح شده در مراحل تهیه ماتریس‌های IFE و EFE، نسبت به تکمیل آن اقدام نمایند. بخش اول شامل ۲۳ سؤال مربوط به عوامل داخلی و بخش دوم شامل ۲۱ سؤال در ارتباط با عوامل خارجی است و عبارت‌اند از:

عوامل داخلی (نقاط قوت):

۱. استفاده از اساتید مجرب و باسابقه دانشگاهی که برخی در سطح عمومی جامعه نیز شناخته شده هستند.
۲. فراهم بودن امکان ارتباط آسان دانشجویان با آموزشیاران (دستیار استاد یا TA: Teacher Assistance) و تأمین بخش قابل توجهی از نیازهای علمی و آموزشی آن‌ها و نیز امکان یادگیری جمعی با استفاده از امکانات فنی.
۳. انگیزه‌های علمی و معنوی تعداد قابل توجهی از دانشجویان (که انگیزه اصلی آنان از تحصیل در این رشته، مدرک دانشگاهی نبوده است) و فراهم آوردن محیطی مذهبی و اخلاقی در فضای وب.
۴. در اختیار داشتن فروشگاه الکترونیکی برای عرضه محصولات (محتوای تولید شده: Content) دانشکده به دانشجویان و سایر متقاضیان.
۵. در اختیار داشتن نمایندگی‌های متعدد در اکثر نقاط کشور و ارائه خدمات آموزشی و فنی بهتر به دانشجویان از طریق آن‌ها.
۶. دارا بودن توان تخصصی برای ارائه خدمات مرتبط با یادگیری الکترونیکی به سازمان‌ها و مؤسسات متقاضی (خدمات تولید محتوا، آموزشی و فنی).
۷. کیفیت نسبتاً بالای محتوای دروس الکترونیکی (Content).
۸. بهره‌گیری از نسخه Offline دروس الکترونیکی همراه با ویژگی‌های تعاملی و آموزشی (با توجه به سرعت پایین اینترنت در کشور) در کنار سایر خدمات آموزشی Online.
۹. بهره‌گیری از کارکنان غیرحضور (همکاری از طریق شبکه وب و اینترنت).
۱۰. بهره‌گیری از مشاوران مجرب و باسابقه آموزشی، فنی و مدیریتی و بکارگیری نظرات ایشان.
۱۱. برقراری ارتباط مناسب با دیگر مراکز یادگیری الکترونیکی و تبادل تجربیات با آن‌ها از ابتدای بکارگیری شیوه یادگیری الکترونیکی در عرصه آموزش عالی کشور.
۱۲. برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها (عمدتاً فنی) و در نتیجه کاهش هزینه‌های ثابت و جاری.

عوامل داخلی (نقاط ضعف):

۱. ناکافی بودن تعداد کادر هیأت علمی دانشکده به نسبت دانشجویان، رشته‌ها و گرایش‌های آن.
۲. بازده آموزشی نسبتاً پایین کلاس‌های زنده (Online) اساتید و استقبال کم دانشجویان از این کلاس‌ها.
۳. عدم تطابق ساعات‌های کاری دانشکده با زمان فعالیت‌های آموزشی دانشجویان (به دلیل شاغل بودن، اکثر دانشجویان در ساعات شب به پایگاه دانشکده مراجعه می‌کنند).
۴. استفاده از آموزشیاران (دستیار استاد: TA) به جای اساتید در برخی از دروس در سیستم آموزشی که در کاهش کیفیت آموزشی مؤثر است.
۵. آشنایی اندک دانشجویان، کارکنان و حتی اساتید با جایگاه، فرهنگ، اقتضائات، مهارت‌ها و ابزارهای فنی یادگیری الکترونیکی.
۶. رفتارگرا بودن روش آموزشی و عدم محوریت پژوهش در آن (استفاده کم از روش یادگیری ساخت و سازگرایی یا Constructivism که با فلسفه و اقتضائات آموزش الکترونیکی هم‌سنگ‌تر است).
۷. در اختیار نداشتن نظام ارزشیابی آموزشی متناسب با فلسفه و اقتضائات یادگیری الکترونیکی (برای نمونه؛ ارزشیابی تکوینی یا در حین تحصیل: Formative Evaluation).
۸. متنوع نبودن رشته‌ها و گرایش‌های دانشکده (به ویژه در مقایسه با برخی از مراکز یادگیری الکترونیکی کشور).
۹. زمان‌بر و هزینه‌بر بودن فرآیند تولید محتوای دروس الکترونیکی (Content) دانشکده (با توجه به کمبود کادر هیأت علمی و چندمرحله‌ای بودن تولید دروس).
۱۰. در اختیار نداشتن مجوز اصلی یا License برخی از نرم‌افزارها (قانون مالکیت معنوی: Copyright) و نیز امکانات فنی پشتیبان برای شرایط بحرانی و تحریم‌ها (برای نمونه: Mirror Server).
۱۱. نداشتن نمایندگی در برخی از استان‌های کشور (که گستردگی جغرافیایی دانشکده و ارائه خدمات بهتر به دانشجویان برخی از مناطق را تحت‌الشعاع قرار داده است).

عوامل خارجی (فرصت‌ها):

۱. گرایش روزافزون سازمان‌ها و مراکز دولتی و خصوصی کشور به سمت یادگیری الکترونیکی به ویژه در زمینه آموزش ضمن خدمت کارکنان خود.
۲. عدم آشنایی تازه واردان (رقبای جدید: competitors) با صنعت یادگیری الکترونیکی و ساز و کار و الزامات (فنی، آموزشی، اداری) آن.
۳. تمایل برخی از مراکز یادگیری الکترونیکی به استفاده از دروس عمومی و معارف اسلامی دانشکده و نیاز جامعه به رشته‌های کاربردی و میان‌رشته‌ای (با گرایش‌های دینی و معرفتی).
۴. نیاز سازمان صدا و سیما و رسانه‌های عمومی به برنامه‌ها و آموزش‌های دینی و معرفتی.
۵. بهره‌مندی از مرکز تحقیقاتی با ظرفیت بالای علمی و پژوهشی (مؤسسه علمی، پژوهشی دارالحدیث).
۶. توانمندی دانش‌آموختگان دانشکده در زمینه‌های آموزشی و فنی برای گسترش فعالیت‌ها.
۷. آمادگی دانشگاه‌های خارجی برای همکاری‌های بین‌المللی در زمینه‌های علمی و پژوهشی و آمادگی نهادها و سازمان‌های فرهنگی دارای نمایندگی فعال در خارج از کشور برای فعالیت‌های بین‌المللی (برای نمونه: سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی و ...).
۸. جوان بودن جمعیت کشور همراه با گرایش روزافزون بانوان به تحصیلات دانشگاهی و مشتاقان یادگیری علوم و معارف اسلامی که امکان حضور فیزیکی در مراکز آموزشی را ندارند (از جمله افراد شاغل، خانم‌های خانه‌دار، افراد مقیم خارج از کشور و ...).
۹. تخصیص اعتبارات کلان مالی به مباحث فرهنگی و دینی در بودجه‌های عمومی کشور.
۱۰. انگیزه‌های خیران برای حمایت مالی و معنوی از طرح‌ها و آموزش‌های دینی و فرهنگی.

عوامل خارجی (تهدیدها):

۱. عملکرد سنت گرایانه نظام آموزشی کشور و فقدان سیاست ملی برای استفاده از فناوری اطلاعات در آموزش عالی و نامتناسب بودن قوانین آموزشی و اداری کشور با اقتضائات و نیازهای یادگیری الکترونیکی.
۲. ضعف زیرساخت‌های مخابراتی و فقدان سرمایه‌گذاری مناسب در زمینه توسعه شبکه‌های مخابراتی و داده‌ای (به ویژه پهنای باند اینترنت که در یادگیری الکترونیکی نقشی اساسی ایفا می‌کند).
۳. ضعف دیدگاه مسوولان و سیاست‌گذاران نسبت به فناوری اطلاعات و یادگیری الکترونیکی (رویکرد «دیدگاه‌گرا» به توسعه فناوری اطلاعات و دیدگاهی صرفاً «سخت‌افزارگرا») و بی‌توجهی مسوولان به ظرفیت آموزش الکترونیکی در ارتباطات و همکاری‌های بین‌المللی (به ویژه در زمینه‌های علمی و پژوهشی).
۴. عدم آشنایی (یا آشنایی اندک) جامعه و به ویژه متقاضیان تحصیلات دانشگاهی با فرهنگ یادگیری الکترونیکی و تعصبات فرهنگی در استفاده از اینترنت (به عنوان یکی از شاخص‌ترین مظاهر جامعه اطلاعاتی) و به عبارت دقیق‌تر، فرهنگ نازل اطلاعاتی جامعه یا توسعه نیافتگی اطلاعاتی جامعه.
۵. راه‌اندازی رشته‌های جذاب دارای بازار کار مناسب از سوی سایر مراکز یادگیری الکترونیکی و تلاش آن‌ها در جهت بهبود کمی و کیفی سطح آموزشی خود.
۶. کاهش داوطلبان مقطع کارشناسی و ظرفیت بالای دانشگاه‌ها برای پذیرش دانشجو در این مقطع (که حتی احتمال عدم تکمیل ظرفیت دانشگاه‌های حضوری در مقطع کارشناسی نیز می‌رود).
۷. کمبود اساتید و متخصصان زبان‌دان (زبان انگلیسی و ...) در حوزه علوم و معارف اسلامی.
۸. نگاه منفی (یا همانند رقیب) کارکنان بخش حضوری دانشکده به مرکز یادگیری الکترونیکی (که بعضاً دیگر مراکز یادگیری الکترونیکی نیز با این مسأله مواجه‌اند).
۹. واکنش منفی برخی از کشورها و دولت‌های اسلامی نسبت به رویکرد شیعی و ایرانی دانشکده (به دلیل مسائل اعتقادی یا سیاسی).
۱۰. ضعف اقتصادی مردم و خانواده‌ها (و هزینه‌های نسبتاً بالای تحصیلات دانشگاهی و به ویژه تحصیلات تکمیلی که مراکز یادگیری الکترونیکی نیز از این قاعده مستثنی نیستند).

۱۱. اعمال تحریم‌های بین‌المللی به ویژه در زمینه فناوری (سخت‌افزار و نرم‌افزار).

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که گفته شد، در این پژوهش بر آنیم تا با استفاده از ابزارهای IFE و EFE عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) سازمان مورد مطالعه را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و بر اساس اطلاعات به دست آمده از این مرحله و با استفاده از ابزارهای IEF و SWOT راهبردهای این مؤسسه را تدوین و با استفاده از ابزار QSPM اولویت‌بندی کنیم.

• استراتژی‌های کلان

جدول ۲، ۳ و ۴ به ترتیب ماتریس IFE، EFE و IEF دانشکده را نشان می‌دهد.

تذکر: ضرایب موجود در جداول زیر بر اساس میانگین حاصل از «ضریب» هر عامل از دید افراد خبره سازمان و سپس نسبت آن به مجموع میانگین‌ها (نرمال‌سازی)، محاسبه و به درصد بیان شده است. همچنین نمره هر عامل بر اساس میانگین حاصل از «نمره» هر عامل از دید افراد خبره، به دست آمده است.

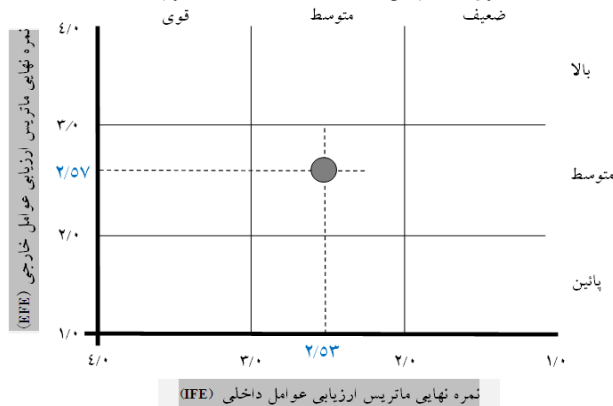
جدول ۲: ماتریس IFE دانشکده مجازی علوم حدیث

عامل	ضریب	نمره	امتیاز
نقاط قوت (Strength)			
S 1	5.33 %	4	0.21
S 2	4.59 %	3	0.14
S 3	4.30 %	4	0.17
S 4	4.30 %	4	0.17
S 5	4.59 %	3	0.14
S 6	4.59 %	3	0.14
S 7	4.59 %	3	0.14
S 8	4.59 %	3	0.14
S 9	4.44 %	4	0.18
S 10	4.44 %	4	0.18
S 11	3.70 %	3	0.11
S 12	4.00 %	3	0.12
نقاط ضعف (Weakness)			
W 1	5.33 %	1	0.05
W 2	4.30 %	1	0.04
W 3	3.41 %	2	0.07
W 4	4.30 %	2	0.09
W 5	4.44 %	2	0.09
W 6	4.00 %	2	0.08
W 7	4.74 %	1	0.05
W 8	4.44 %	1	0.04
W 9	4.89 %	1	0.05
W 10	3.56 %	2	0.07
W 11	3.11 %	2	0.06
جمع	100 %		2.53

جدول ۳: ماتریس EFE دانشکده مجازی علوم حدیث

عامل	ضریب	نمره	امتیاز
فرصتها (Opportunity)			
O 1	% 5.52	4	0.22
O 2	% 4.35	3	0.13
O 3	% 4.52	4	0.18
O 4	% 4.52	3	0.14
O 5	% 4.68	4	0.19
O 6	% 4.01	3	0.12
O 7	% 4.35	3	0.13
O 8	% 5.52	4	0.22
O 9	% 4.52	3	0.14
O 10	% 4.52	3	0.14
تهدیدها (Threat)			
T 1	% 5.02	2	0.10
T 2	% 5.69	2	0.11
T 3	% 5.18	2	0.10
T 4	% 5.02	2	0.10
T 5	% 5.35	2	0.11
T 6	% 4.85	1	0.05
T 7	% 5.69	2	0.11
T 8	% 3.34	2	0.07
T 9	% 4.68	1	0.05
T 10	% 4.18	2	0.08
T 11	% 4.52	2	0.09
جمع	% 100		2.57

جدول ۴: ماتریس IEFIE دانشکده مجازی علوم حدیث



بر اساس نمره‌های نهایی به دست آمده از ماتریس $IFE = 2/53$ و ماتریس $EFE = 2/57$ ، وضعیت راهبرد دانشکده مجازی علوم حدیث در خانه ۵ ماتریس IEFIE قرار گرفته و بنابراین باید راهبرد حفظ و نگهداری اتخاذ گردد. چنانکه گفته شد در چنین شرایطی، می‌توان از راهبردهای رسوخ در بازار و توسعه محصول استفاده نمود.

رسوخ در بازار: سازمان‌ها در اجرای این راهبرد می‌کوشند از مجرای تلاش‌های بازاریابی، سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند که شامل اقدامات زیر می‌باشد: ۱- افزایش تعداد فروشندگان یا خدمات‌دهندگان، ۲- افزایش هزینه‌های تبلیغات، ۳- ترویج گسترده برای افزایش فروش یا خدمات ۴- تقویت روابط عمومی و تبلیغات. توسعه محصول: منظور راهبردهایی است که با اجرای آن سازمان می‌کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی، بر میزان فروش یا ارائه خدمات خود بیفزاید [۶].

• راهبردهای اصلی (خرد)

جدول ۵ «ماتریس تعامل» عوامل راهبرد دانشکده مجازی علوم حدیث را نشان می‌دهد. به عنوان مثال وجود عدد «یک» در محل تلاقی اولین نقطه قوت (S1) با اولین فرصت (O1) به معنای وجود رابطه بین این دو عامل است. همچنین وجود عدد «صفر» در محل تلاقی اولین نقطه قوت (S1) با دومین فرصت (O2) نشان‌دهنده عدم وجود رابطه یا رابطه ضعیف بین این دو عامل است. جدول ۶ ماتریس SWOT دانشکده مجازی علوم حدیث را به همراه چهار دسته راهبردهای اصلی آن نشان می‌دهد. این راهبردها در قالب دو راهبرد کلان «رسوخ در بازار» و «توسعه محصول» که قبلاً توسط ماتریس IEFE مشخص شده بود، عبارت‌اند از:

راهبردهای رسوخ در بازار شامل:

۱. معرفی و تبلیغ قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشکده (به منظور جذب مخاطب)،
۲. شناسایی و جذب منابع درآمدی جدید (کسب درآمدهای جدید)،
۳. زمینه‌سازی ایجاد و فعال‌سازی انجمن‌های (علمی) مرتبط با یادگیری الکترونیکی، و راهبردهای توسعه محصول شامل:
۴. ایجاد رشته‌های کاربردی و میان‌رشته‌ای با تأکید بر مقاطع تحصیلات تکمیلی،
۵. بهبود کیفیت خدمات (آموزشی، پژوهشی و فنی) همراه با کاهش هزینه‌ها،
۶. تأمین کادر علمی و اجرایی دانشکده و آموزش مستمر آن‌ها،
۷. توسعه (کمی و کیفی) نمایندگی‌های دانشکده و فعالیت آن‌ها.

جدول ۵: ماتریس تعامل دانشکده مجازی علوم حدیث

W 1 1	W 1 0	W 9	W 8	W 7	W 6	W 5	W 4	W 3	W 2	W 1	S 1 2	S 1 1	S 1 0	S 9	S 8	S 7	S 6	S 5	S 4	S 3	S 2	S 1	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	O1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	O2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	O3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	O4
0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	O5
1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	O6
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	O7
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	O8
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	O9
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	O10
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	T1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	T2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	T3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	T4
1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	T5

1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	T6
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	T7
0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	T8
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	T9
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	T10
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	T11

جدول ۶: ماتریس SWOT دانشکده مجازی علوم حدیث

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
<p>راهبردهای S-O</p> <p>- معرفی و تبلیغ قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشکده (به منظور جذب مخاطب)</p> <p>[S1, S2, S3, S5, S6, S7, S8, O1, O2, O3, O4, O7, O8, O9, O10]</p> <p>- شناسایی و جذب منابع درآمدی جدید (کسب درآمدهای جدید)</p> <p>[S4, S7, S8, S10, S11, O2, O3, O8, O9, O10]</p>	<p>راهبردهای W-O</p> <p>- تأمین کادر علمی و اجرایی دانشکده و آموزش مستمر آن‌ها</p> <p>[W1, W2, W3, W4, W5, W9, O5, O6, O7]</p> <p>- توسعه (کمی و کیفی) نمایندگی‌های دانشکده و فعالیت آن‌ها</p> <p>[W11, O6, O7]</p>
<p>راهبردهای S-T</p> <p>- بهبود کیفیت خدمات (آموزشی، پژوهشی و فنی) همراه با کاهش هزینه‌ها</p> <p>[S1, S6, S8, S12, T2, T5, T10]</p> <p>- زمینه‌سازی ایجاد و فعال‌سازی انجمن‌های (علمی) مرتبط با یادگیری الکترونیکی</p> <p>[S10, S11, T1, T2, T3]</p>	<p>راهبردهای W-T</p> <p>- بهبود کیفیت خدمات (آموزشی، پژوهشی و فنی) همراه با کاهش هزینه‌ها</p> <p>[W6, W7, W9, W10, T5, T8, T10, T11]</p> <p>- ایجاد رشته‌های کاربردی و میان‌رشته‌ای با تأکید بر مقاطع تحصیلات تکمیلی</p> <p>[W8, T5, T6]</p>

• اولویت‌بندی راهبردها

جدول ۷ ماتریس QSPM دانشکده را نشان می‌دهد.

تذکر: عوامل و ضرایب موجود در جدول زیر دقیقاً از ماتریس‌های IFE و EFE، نمره‌های جذابیت (AS) بر اساس میانگین حاصل از «نمره جذابیت» هر عامل از دید افراد خبره سازمان و جمع نمره‌های جذابیت (TAS) از ضرب نمره جذابیت در ضریب هر عامل (مثال S1: 0.533 × 4 = 2.1) به دست آمده است.

جدول ۷: ماتریس QSPM دانشکده مجازی علوم حدیث

راهبرد ۷	راهبرد ۶	راهبرد ۵	راهبرد ۴	راهبرد ۳	راهبرد ۲	راهبرد ۱	عوامل راهبرد داخلی (Internal Factors)								
							نقاط قوت (Strengths)	ضریب							
(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)								
0.05	1	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.11	2	0.21	4	%	5.33	S 1	
0.05	1	0.09	2	0.14	3	0.09	2	0.18	4	0.09	2	0.18	4	%	S 2

														4.59	
0.09	2	0.04	1	0.13	3	0.09	2	0.09	2	0.04	1	0.13	3	% 4.30	S 3
0.09	2	0.04	1	0.13	3	0.04	1	0.04	1	0.13	3	0.17	4	% 4.30	S 4
0.14	3	0.09	2	0.14	3	0.00	-	0.00	-	0.09	2	0.18	4	% 4.59	S 5
0.09	2	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.09	2	0.14	3	% 4.59	S 6
0.09	2	0.18	4	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	% 4.59	S 7
0.09	2	0.00	-	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.09	2	0.14	3	% 4.59	S 8
0.09	2	0.13	3	0.13	3	0.09	2	0.13	3	0.09	2	0.09	2	% 4.44	S 9
0.00	-	0.13	3	0.13	3	0.09	2	0.09	2	0.09	2	0.09	2	% 4.44	S 10
0.07	2	0.07	2	0.07	2	0.07	2	0.15	4	0.07	2	0.11	3	% 3.70	S 11
0.08	2	0.08	2	0.12	3	0.12	3	0.08	2	0.12	3	0.16	4	% 4.00	S 12
														نقاط ضعف (Weaknesses)	
0.00	-	0.21	4	0.16	3	0.11	2	0.11	2	0.16	3	0.21	4	% 5.33	W 1
0.09	2	0.13	3	0.13	3	0.00	-	0.13	3	0.13	3	0.17	4	% 4.30	W 2
0.00	-	0.10	3	0.10	3	0.00	-	0.07	2	0.10	3	0.00	-	% 3.41	W 3
0.09	2	0.17	4	0.09	2	0.00	-	0.13	3	0.09	2	0.13	3	% 4.30	W 4
0.13	3	0.09	2	0.09	2	0.00	-	0.09	2	0.13	3	0.13	3	% 4.44	W 5
0.00	-	0.12	3	0.08	2	0.00	-	0.12	3	0.08	2	0.12	3	% 4.00	W 6
0.09	2	0.14	3	0.14	3	0.00	-	0.19	4	0.19	4	0.05	1	% 4.74	W 7
0.18	4	0.13	3	0.09	2	0.18	4	0.13	3	0.13	3	0.13	3	% 4.44	W 8
0.00	-	0.15	3	0.10	2	0.15	3	0.15	3	0.20	4	0.00	-	% 4.89	W 9
0.00	-	0.00	-	0.11	3	0.00	-	0.00	-	0.11	3	0.00	-	% 3.56	W10
0.12	4	0.00	-	0.09	3	0.00	-	0.06	2	0.09	3	0.09	3	% 3.11	W11
														% 100	
														عوامل استراتژیک خارجی (External)	

														(Factors)	
														فرصتها (Opportunities)	
0.11	2	0.11	2	0.17	3	0.22	4	0.17	3	0.22	4	0.17	3	% 5.52	O 1
0.04	1	0.17	4	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	0.13	3	% 4.35	O 2
0.09	2	0.05	1	0.14	3	0.14	3	0.09	2	0.14	3	0.14	3	% 4.52	O 3
0.05	1	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.00	-	0.14	3	0.14	3	% 4.52	O 4
0.00	-	0.14	3	0.09	2	0.09	2	0.14	3	0.14	3	0.14	3	% 4.68	O 5
0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.08	2	0.08	2	0.12	3	0.12	3	% 4.01	O 6
0.13	3	0.13	3	0.09	2	0.09	2	0.13	3	0.09	2	0.13	3	% 4.35	O 7
0.11	2	0.11	2	0.22	4	0.11	2	0.00	-	0.17	3	0.17	3	% 5.52	O 8
0.14	3	0.09	2	0.14	3	0.09	2	0.05	1	0.14	3	0.14	3	% 4.52	O 9
0.14	3	0.09	2	0.09	2	0.09	2	0.14	3	0.14	3	0.14	3	% 4.52	O 10
														تهدیدها (Threats)	
0.20	4	0.15	3	0.15	3	0.00	-	0.20	4	0.00	-	0.15	3	% 5.02	T 1
0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.00	-	0.17	3	0.11	2	0.17	3	% 5.69	T 2
0.10	2	0.16	3	0.21	4	0.10	2	0.16	3	0.00	-	0.16	3	% 5.18	T 3
0.15	3	0.15	3	0.10	2	0.10	2	0.15	3	0.15	3	0.15	3	% 5.02	T 4
0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.21	4	0.11	2	0.16	3	0.16	3	% 5.35	T 5
0.10	2	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.10	2	0.15	3	0.15	3	% 4.85	T 6
0.00	-	0.17	3	0.06	1	0.00	-	0.17	3	0.17	3	0.11	2	% 5.69	T 7
0.07	2	0.10	3	0.10	3	0.07	2	0.10	3	0.10	3	0.10	3	% 3.34	T 8
0.14	3	0.09	2	0.09	2	0.00	-	0.09	2	0.19	4	0.19	4	% 4.68	T 9
0.00	-	0.00	-	0.04	1	0.00	-	0.17	4	0.13	3	0.17	4	% 4.18	T 10
0.00	-	0.00	-	0.09	2	0.00	-	0.00	-	0.05	1	0.00	-	% 4.52	T 11
														% 100	

3.58		4.81		5.32		3.40		4.84		5.17		5.68	نمره‌های جذابیت
------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--------------------

بر اساس نتایج حاصل از ماتریس QSPM، استراتژی‌های دانشکده مجازی علوم حدیث به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

۱. معرفی و تبلیغ قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشکده (به منظور جذب مخاطب)، [۵/۶۸]
 ۲. بهبود کیفیت خدمات (آموزشی، پژوهشی و فنی) همراه با کاهش هزینه‌ها، [۵/۳۲]
 ۳. شناسایی و جذب منابع درآمدی جدید (کسب درآمدهای جدید)، [۵/۱۷]
 ۴. زمینه‌سازی ایجاد و فعال‌سازی انجمن‌های (علمی) مرتبط با آموزش الکترونیکی، [۴/۸۴]
 ۵. تأمین کادر علمی و اجرایی دانشکده و آموزش مستمر آن‌ها، [۴/۸۱]
 ۶. توسعه (کمی و کیفی) نمایندگی‌های دانشکده و فعالیت آن‌ها، [۳/۵۸]
 ۷. ایجاد رشته‌های کاربردی و میان‌رشته‌ای با تأکید بر مقاطع تحصیلات تکمیلی، [۳/۴۰]
- همان‌طور که می‌بیند راهبردهای رسوخ در بازار (۱، ۳ و ۴) به نسبت راهبردهای توسعه محصول (۲، ۵، ۶ و ۷) از اولویت اجرایی بیشتری برخوردارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

روی آوردن به راهبرد حفظ و نگهداری و به طبع آن راهبردهای رسوخ در بازار و توسعه محصول به ویژه رسوخ در بازار (که با توجه به نتایج اولویت‌بندی راهبردها از جذابیت بیشتری برای اجرا برخوردارند) بیانگر آن است که باید به فرهنگ‌سازی و تبلیغات برای توسعه یادگیری الکترونیکی پرداخته شود. واقعیت این است که هنوز موانع و نقاط ضعف بسیاری در راه ایجاد و توسعه یادگیری الکترونیکی وجود دارد. به عنوان مثال هنوز زیرساخت‌های مخابراتی از شرایط مطلوب برخوردار نیستند. بنابراین مقدماً باید این زمینه را فراهم آورد. البته بکارگیری استراتژی حفظ و نگهداری بدان معنی نیست که وضعیت موجود حفظ گشته و تلاشی صورت نگیرد، بلکه مفهوم آن در زمینه یادگیری الکترونیکی این است که تلاش‌های صورت گرفته در مورد تبلیغات، فرهنگ‌سازی و آشناسازی عموم جامعه به ویژه جوانان با یادگیری الکترونیکی همچنان ادامه یافته و با جدیت بیشتری دنبال شود. در پایان با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در کشور و نیز اولویت‌بندی راهبردهای مدون پیشنهاد می‌گردد در زمینه ایجاد انجمن یادگیری الکترونیکی (یا اتحادیه مراکز یادگیری الکترونیکی) به منظور آشناسازی و تبلیغات شیوه‌های نوین آموزشی همچون یادگیری الکترونیکی و دانشگاه مجازی و نیز بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و کاهش یا رفع تهدیدها تلاش شود.

سپاسگزاری

این مقاله برگرفته از پروژه‌ای (تدوین برنامه راهبردی) است که با حمایت مادی و معنوی دانشکده مجازی علوم حدیث و به ویژه ریاست آن مرکز جناب حجت الاسلام و المسلمین آقای سید حمید حسینی انجام شده است. از این رو نگارنده بر خود لازم می‌داند از پشتیبانی‌های بی دریغ آن مرکز صمیمانه سپاسگزاری کند.

References:

1. Montazer GH. The Challenges and strategies for the development of higher education in Iran. Proceedings of the E-learning Conference. Zanjan University; 2006. p. 101-145.
2. Aghazadeh H. Comparative Study of strategic planning models. Journal of Tadbir. 2003; 14(140): 67-73 p.
3. Bryson J. Strategic planning for benefit and nonbenefit organizations. Monavarian A, translator. Tehran: State management training center (SMTC). 2004. 46 p.
4. Aliahmadi A. Comprehensive approach to strategic management. Tehran: Toolid danesh. 2003. 153-154 p.
5. Steinmetz J. Quantitative Strategic Planning Matrix [Internet]. 2011 Agu 20. Available from: <http://www.maxi-pedia.com>
6. David F. Strategic Management. Aarabi A, translator. Tehran: Cultural research bureau. 2009. 265-345 p.

7. Razzaghi S. Evaluation of factors affecting the development of virtual universities in Iran and its strategic status [masters's thesis]. [Tehran University]; 2006. 68-70 p.
8. Wehrich H. The TOWS Matrix - A Tool For Situational Analysis. 9th ed. New York: McGraw Hill. 2005. 18 p.