

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاهی غیر دولتی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق(ع)

نادر جعفری هفتخوانی^۱
رضا پهلوان^۲

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشگاه امام صادق (نخستین دانشگاه غیر دولتی پس از انقلاب اسلامی)، بررسی شرایط اجرای چشم‌انداز و تحقق آن را در راستای راهبردهای کلان دانشگاه بوده است. **روش:** جامعه آماری این تحقیق، مسئولان ارشد و اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق بودند که برای به دست آوردن تقریبی همه نظرات، به صورت هدفمند، 21 نفر برای مصاحبه عمیق انتخاب و نتایج مصاحبه‌ها تحلیل شدند. راهبرد این پژوهش استفاده از تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های کیفی بود و در فرایند تحلیل، 382 مضمون پایه، 95 مضمون سازمان‌دهنده و 10 مضمون فراگیر احصا و سپس شبکه مضامین مرتبط با سؤال تحقیق ترسیم شد. **یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** عوامل کلیدی برای نیل به چشم‌انداز دانشگاه عبارتند از: نهادینه‌سازی چشم‌انداز مصوب در دانشگاه، توجه به عوامل محیطی متناسب با چشم‌انداز، برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی متناسب با چشم‌انداز، تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه در میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان، انطباق اهداف و انگیزه‌های ذی‌نفعان دانشگاه با هم و با چشم‌انداز، سبک مدیریت و رهبری در تناسب با فرهنگ و چشم‌انداز، مدیریت برند و تصویر دانشگاه، تهیه منابع لازم و تخصیص آن در تناسب با چشم‌انداز، مدیریت سرمایه انسانی متناسب با آن.

واژگان کلیدی: اجرای راهبرد، چشم‌انداز، عوامل کلیدی موفقیت، دانشگاه امام صادق(ع).

دریافت مقاله: 97/10/19؛ تصویب نهایی: 98/05/15

1. دکتری تخصصی فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (ع)، استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق(ع) (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران؛ بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشکده مدیریت / نامبر: 88080733 / Email: Jafari@isu.ac.ir
2. کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق(ع).

الف) مقدمه

اینکه چرا بعضی از سازمانها در رسیدن به اهداف خود موفقاند و بعضی دیگر از میدان رقابت حذف می‌شوند، سؤال همیشگی مدیران سازمانهاست. ذی‌نفعان یک سازمان، همیشه دنبال شاخصهایی اند که بتوانند میزان موفقیت سازمان خود، مدیر آن و به طور کلی صحت جهت‌گیری آن را متوجه شوند. ارزیابی به وسیله این شاخصها می‌تواند به اصلاح مسیر یک سازمان کمک کند. به عقیده بسیاری از متخصصان مدیریت، پاسخ بسیاری از این‌گونه سؤالات را باید در مفاهیمی مانند «راهبرد»، «مدیریت راهبردی» و «برنامه‌ریزی راهبردی» جستجو کرد (رهنور و همکاران، 1393: 76). فرایند مدیریت راهبردی به سه بخش اصلی تدوین راهبرد، اجرا و ارزیابی آن تقسیم می‌شود. اغلب، اجرای راهبردها را مرحله عملی مدیریت راهبردی می‌نامند و چنین تصور می‌شود که مشکل‌ترین مرحله در مدیریت راهبردی، مرحله اجرایی است (خلیلی شورینی و محضری، 1393: 114). وجه مشترک اغلب مطالعات انجام‌شده، نبود مدل‌های کارآمد و متنوع برای راهنمایی مدیران و ساماندهی تصمیم‌های مجریان راهبردها در حین پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی است که تبدیل به مهم‌ترین معضل در مسیر اجرای راهبردهای سازمانی شده است (خانی فیروزآبادی و همکاران، 1392: 115). طبق بررسی مجله فورچون، بیش از 90 درصد راهبردها در عمل ناموفق‌اند که علت اصلی آن را باید در اجرای ضعیف آنها دنبال کرد. وجود این‌گونه آمارها نشان می‌دهد که «پیاده‌سازی و اجرای راهبرد» به مهم‌ترین عامل در اداره سازمانها تبدیل شده و از این حیث می‌تواند «مبنای ایجاد مزیت رقابتی» برای سازمانهایی باشد که از مهارت و توانایی کافی برای اداره فرایند اجرای راهبرد برخوردارند. (حسینی و همکاران، 1393: 2)

دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، از سازمانهایی‌اند که باید عملکردشان ارزیابی شود تا مشخص شود چقدر توانسته‌اند به اهداف از پیش تعیین‌شده دست یابند (اثربخشی). دانشگاه امام صادق (ع) به عنوان دانشگاهی غیر دولتی و نخستین دانشگاه اسلامی کشور، ظرفیت خود را بر تربیت کارشناس، مدیر و مبلغ برای نظام اسلامی با بهره‌گیری از دانش روز علوم انسانی و با تأکید بر معارف اسلامی متمرکز کرد. با گذر زمان و تغییر نیازها و مسائل نظام جمهوری اسلامی، نیاز به تغییر در سیاستهای کلان دانشگاه از تمرکز بر تربیت نیروهای توانمند، به تولید دانش میان‌رشته‌ای علوم انسانی و تمرکز بر پیشتازی در علوم انسانی اسلامی احساس شد. در دی‌ماه 1384، رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار استادان، دانشجویان و مسئولان این دانشگاه، «مرجعیت علمی» را مؤلفه اصلی چشم‌انداز این دانشگاه و به بیان دیگر؛ هدفی دانستند که همه ظرفیتها و منابع دانشگاه باید برای دستیابی به آن هدف سازماندهی شود. در اردیبهشت 1393 با تصویب رئیس وقت دانشگاه¹، چشم‌انداز دانشگاه، «دانشگاه اسلامی مرجع» با این توضیح تعیین شد که: «دانشگاه

1. آیت‌الله مهدوی کنی (1393-1310)

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاهی ... ♦ 325

اسلامی، نهادی است در راستای تولید و تحوّل دانش و تربیت نخبگان علمی و با ایمان بر اساس معارف اسلام و تعالیم اهل بیت علیهم‌السلام در علوم و فنون مورد نیاز؛ و دانشگاه مرجع، دانشگاهی ست ممتاز در حوزه‌های تخصصی، به نحوی که مجموعه برون‌دادهای آن دارای بالاترین اثرگذاری و بیشترین مراجعه‌کننده باشد». (پایگاه الکترونیکی دانشگاه، 1397/01/19)

این پژوهش، در پی یافتن عواملی است که برای به ثمر رسیدن برنامه‌ریزی راهبردی یک سازمان، با توجه به محدودیت منابع و شناخت نکات کلیدی اجرای موفق راهبرد در آن سازمان لازم است. عواملی که باید تمرکز مدیران برای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع در خصوص نیل به چشم‌انداز سازمان بر آنها باشد. دانشگاه امام صادق نیز به عنوان یک سازمان غیر دولتی آموزشی، برای رسیدن به راهبرد خود، نیاز به یافتن عوامل کلیدی اجرای راهبردها، تصمیم‌گیری و تخصیص منابع بر اساس این اطلاعات دارد که شناسایی عوامل یادشده، هدف اصلی این پژوهش است. سؤال اصلی پژوهش این است که: «عوامل کلیدی موفقیت در نیل به چشم‌انداز دانشگاه امام صادق کدامند؟».

ب) پیشینه و چارچوب نظری

اساس مدیریت راهبردی بر پایه پاسخ به پرسش «ما چگونه به آن جا خواهیم رسید؟» قرار دارد. در مدیریت راهبردی به جای اینکه نقشه راه بر پایه حفظ وضع موجود قرار گیرد، مدیریت با توجه به فرصتها و تهدیدهایی که به وجود می‌آیند، دست به اقدام می‌زند؛ برنامه‌ای فراگیر تهیه و اجرا می‌کند تا از یک سو، حرکتها و مسیرهای خاص را تعیین کند و فعالیت‌های سازمان را به گونه‌ای تنظیم کند که در مسیر مد نظر حرکت کند و از سوی دیگر، بتواند جایگاه یا موضوع خود را در بازار تقویت کند و در نهایت به هدفهای بلندمدت دست یابد (گمیل و تامپسون، 1395: 7). فرایند مدیریت راهبردی زمانی آغاز می‌شود که سازمان، مأموریت خود را تعریف می‌کند. مأموریت، فلسفه وجودی و اهداف دوربرد سازمان است. مأموریتها علت به وجود آمدن و تمایلات درازمدت سازمان را تعریف می‌کنند. (بارنی و هیترلی، 1395: 6)

1. اجرای راهبرد

کزمی¹ داشتن یک قالب برای اجرای راهبرد را مثل داشتن نقشه راهها در کشوری خارجی می‌داند. او همچنین این قالب را مانند چراغ دریایی می‌داند که برای اجرای راهبردها در مراحل و قسمتهای مختلف سازمان با کاربری‌های متفاوت لازم است. جوست² معتقد است عوامل ذیل در اجرای موفق راهبرد، نقش

1. Kazmi
2. Jooste

بسزایی دارند: مشخص کردن خط فرمان راهبرد، تأسیس سازمان کنترلی متعادل رشد، مدیریت مؤثر سبب منابع سازمان، نگهداری از فرهنگ سازمانی مؤثر و تأکید بر اخلاق سازمانی. مک کنزی¹ به عنوان یکی از اولین قالبها در اجرای راهبرد، هفت متغیر را برای اجرای راهبرد در نظر می‌گیرد که عبارتند از: راهبرد، ساختار، سیستم، مدل، کارکنان، مهارتها و اهداف کوتاه‌مدت. این قالب بعدها از سوی اندیشمندی مانند استانیچ² (1982)، هرییناک و جویس³ (1984)، گالبرایت و کازانجان⁴ (1986)، رید و باکلی⁵ (1988)، آلکساندر⁶ (1991)، میلر و دس⁷ (1996) و تامپسون و استیکلند⁸ (2003) توسعه پیدا کرد (کزی، 2008). بیر و ایزنشتات⁹ در مطالعات خود، مجموعه مدیریتی غیر اثربخش را یکی از قاتلان اجرای راهبرد معرفی می‌کنند. آنان معتقدند اعضای گروه مدیریتی در چارچوب فکری خود عمل می‌کنند و به دلیل ترس از دست رفتن قدرت، ملوک الطوائفی عمل کرده، اثربخشی را به حداقل می‌رسانند (اکبری امامی و همکاران، 1394: 105). افزون بر آنچه ذکر شد، نظرات سایر اندیشمندان در خصوص عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1: عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد

نویسنده/پژوهشگر	عوامل
دیوید (1989)	انگیزش، رهبری و مهارت تعیین مسیر، هماهنگی. (حسینی و همکاران، 1393: 6)
اسکیوینگتن و دفت (1991)	راهبرد تعیین شده، ساختار، سیستم، تعاملات و نظام تشویق و تنبیه. (همان)
هرییناک (1992)	رهبری، تسهیل یادگیری جهانی، توسعه مدیران جهانی، داشتن ساختار ماتریسی، همکاری با شرکتهای خارجی. (همان)
برایسون و برومیلی (1993)	زمینه، فرایند و ستادهای (عوامل مربوط به نتایج). (همان)
کافمن و هرمن (1374)	ایجاد ساختارهای درونی سازمانی برای دستیابی به راهبردها. (کافمن و هرمن، 1374)
مشاری (1999)	سیستم پاداش، ارتباطات، قدرت، شیوه به‌کارگیری افراد، آموزش تجربی و آموزش نظری. (المشاری و زایری، 1999: 88)
بیر و ایزنشتات (2000)	ساختار سازمانی و مهارتهای مدیریتی. (حسینی و همکاران، 1393: 6)
اکوموس (2001)	اعضای گروه مدیریتی اجرای راهبرد. (اکبری امامی و همکاران، 1394: 105)
هیگنز (2005)	عوامل مربوط به نتایج: زمینه، محتوا، فرایند و ستادهای. (حسینی و همکاران، 1393: 6)
	راهبرد و اهداف، ساختار، سیستم و فرایندها، سبک رهبری، نیروی انسانی، منابع، ارزش

1. McKinsey

2. Stonich

3. Hrebiniak & Joyce

4. Galbraith & Kazanjian

5. Reed & Buckley

6. Alexander

7. Miller & Dess

8. Thompson & Strickland

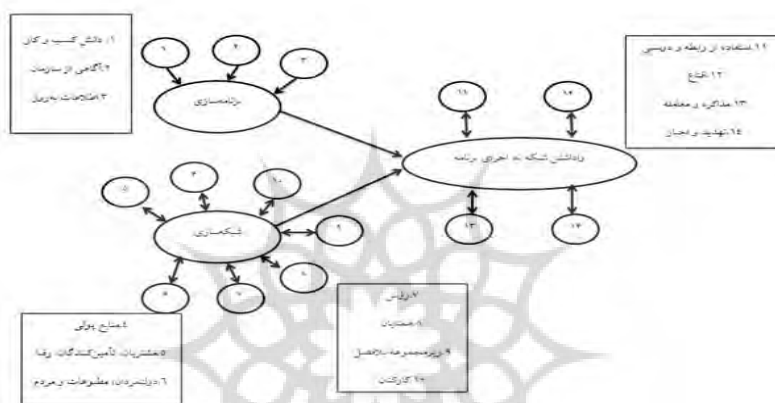
9. Beer & Eisenstaedt

327 ◆ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاه‌های ...

مشترک، فرهنگ سازمانی، عملکرد راهبردی، (همان)	
صرف زمان بیش از برنامه، وظایف نامشخص، سیستم اطلاعات ضعیف، عوامل غیر قابل پیش‌بینی، عدم هماهنگی فعالیتها و وجود رقابت میان واحدها به‌جای همکاری. (همان)	رپس و آندرس (2005)
سه حوزه غیر مالی: روابط سازمان با مشتریان، فرایندهای کلیدی درون سازمان، و رشد و یادگیری آن. (کاپلان و نورتون، 2007: 99)	کاپلان و نورتون (2007)
36 عامل موفقیت در سه طبقه عوامل انسانی، سازمانی و سیستمی که البته اجرای موفق راهبرد پیش از همه به بعد انسانی وابسته است. (اکبری امامی و همکاران، 1394: 105)	ویزراس، بینس و سوندی (2005)
خصوصیات برنامه طراحی شده برای اجرای موفق: سادگی، به چالش کشیدن پیش‌فرضها، حرفه یکپارچه زدن، برنامه‌ریزی برای گسترش سریع منابع، مشخص کردن اولویتها، نظارت دائمی بر شیوه اجرا و تعمیق توانایی‌های اجرایی. (منکینز و استیل، 2005: 123)	منکینز و استیل (2005)
تغییر ساختار، مشخص شدن دقیق خط فرمان در اجرای راهبرد و اطمینان از گردش اطلاعات در قسمتهایی که به اطلاعات نیازمندند	نیلسون (2005)
برنامه عمل، ساختار سازمانی، منابع انسانی، برنامه کسب و کار یکساله و نظارت و کنترل. (حسینی و همکاران، 1393: 6)	بیمام (2007)
ساختار (مهم‌ترین عامل)؛ حاکمیت شرکتی (منظور همان قواعد و مقرراتی است که باید ملاحظه نظر قرار بگیرد) و مدیران عالی	برنز (2008)
دلایل سازمانی، فردی و مدیریتی. (حسینی و همکاران، 1393: 6)	اوقلو و همکاران (2009)
مشخص کردن خط فرمان راهبرد، تأسیس سازمان کنترلی متعادل شده، مدیریت مؤثر سبد منابع سازمان، نگهداری از فرهنگ سازمانی مؤثر، تأکید بر اخلاق سازمانی. (جوست و همکاران، 2009)	جوست و همکاران (2009)
ساختار سازمانی، سبک رهبری، مدیریت منابع انسانی. (حسینی و همکاران، 1393: 6)	سروشیان و همکاران (2010)
استفاده از مدل 7S به علاوه بُعد همراهی و یکدلی. (همان)	سالار (2012)
عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد؛ تعداد ناکافی نیروی انسانی؛ طراحی نامناسب عوامل انگیزاننده؛ تعهد بیش از حد افراد به سایر فعالیتها یا عدم اطمینان از مشارکت در اجرا؛ آموزش و هدایت ناکافی؛ مقاومت ناشی از نگرشها و اعتقادات ناسازگار با تغییر؛ کمبود منابع؛ عدم وجود قوانین و سازوکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی؛ بروز اولویتهای مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید. (برایسون، 1390)	برایسون (1390)

جی. پی. کاتر¹ معیارهای اثربخشی مدیران اثربخش را در دو دسته تعریف کرده است: «معیارهای مالی» نظیر رشد درآمد، رشد سود و مقایسه آن با برنامه‌های شرکت؛ و «معیارهای انسانی» که بر اساس نظر همکاران، رؤسا و کارکنانی که با آنها کار می‌کنند سنجیده می‌شوند. مطالعات کاتر نشان می‌دهد که رفتار مدیران اثربخش، عمدتاً از الگویی سه بُعدی تبعیت می‌کند: الف) برنامه‌سازی، ب) شبکه‌سازی، ج) واداشتن شبکه به انجام کار (شکل 1). بر اساس دیدگاه کاتر، بخش عمده‌ای از وقت و توان مدیران

اثربخش صرف ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنها در راستای پیاده‌سازی برنامه‌ها می‌شود. مدیر اثربخش طی تعاملات و تصمیم‌گیری‌های روزانه خود همواره زنجیره‌ای از این اجزای عملیاتی را به صورت بسیار ریز و نامریی پیاده می‌کند. یک مکالمه کوتاه تلفنی، یک مذاکره ایستاده چند دقیقه‌ای، صرف یک ناهار کاری و ... همه و همه اجزایی از این برنامه به شمار می‌آیند؛ اجزایی که در طول زمان به صورت الگویی یکپارچه درآمده و دیدگاه‌های حرفه‌ای مدیران را به تحولات موفقیت‌آمیز سازمانها تبدیل می‌کنند. مطالعات کاتر این ابعاد را به صورت واضح‌تری نمایان ساخته است. (غفاریان، 1390: 44-46)



شکل 1: مدل کاتر؛ مجموعه مدیریتی اثربخش و اجزای آن (غفاریان، 1390: 44)

در همین رابطه مطالعه مهمی نیز توسط ویزراس و همکاران انجام شد که در آن عوامل موفقیت در اجرای راهبرد بررسی شدند. آنان 36 عامل موفقیت را در سه طبقه عوامل انسانی، سازمانی و سیستمی دسته‌بندی کردند. یافته این تحقیق نشان داد که اجرای موفق راهبرد، بیش از همه به بُعد انسانی وابسته است. لذا اینکه چه کسی راهبرد را اجرا می‌کند، اهمیت بسزایی در نتایج به دست آمده دارد. (اکبری امامی و همکاران، 1394: 105)

2. عوامل کلیدی موفقیت

لایدکر و برونو² در مقاله «آغاز گفتمان عوامل کلیدی موفقیت» می‌نویسند: «زمانی که به این موضوع اشاره شد که سیستم کنترل مدیریت در کنار اندازه‌گیری سودآوری،³ متغیرهای کلیدی (متغیرهای راهبرد، متغیرهای کلیدی، نواحی نتایج کلیدی⁴ و ...) را تعیین می‌کند و تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر سودآوری دارند.

1. Viseras & et al.
2. Leidecker & Bruno
3. Measuring Profitability
4. Key Result Areas

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاه‌های ... ♦ 329

نویسندگان، شش متغیر را پیشنهاد دادند که تأثیر بیشتری در پیروزی یا شکست سازمان نسبت به دیگر متغیرها دارند. این عوامل، موضوعات تغییر در سازمان‌اند و همیشه قابل پیش‌بینی نیستند. آنها پایه‌های سیستم اطلاعات مدیریت سازمان به شمار می‌آیند و استانداردهایی را برای اندازه‌گیری کارایی و کنترل سیستم فراهم می‌کنند (لایدکر و برونو، 1984: 1). وانگ (2005) نیز عوامل کلیدی موفقیت را گروهی از فعالیتها می‌داند که اگر رضایت‌بخش باشند، می‌توان اطمینان داشت که سازمان عملکرد رقابتی موفق خواهد داشت (وانگ، 2005: 262). مرور مطالعات انجام‌شده در خصوص عوامل کلیدی موفقیت، حوزه مورد بررسی و روش کار (جدول 2) نشان می‌دهد که روشهای مطالعه موردی، پرسشنامه و مصاحبه، عمده‌ترین روشهای استخراج عوامل کلیدی موفقیت بوده‌اند. (تفتی و همکاران، 1392: 7)

جدول 2: مطالعات انجام‌شده در زمینه عوامل کلیدی موفقیت (تفتی و همکاران، 1392: 7)

AHP	روش کار			حوزه بررسی	منابع
	مطالعه موردی	مرور ادبیات	پرسشنامه		
	■				شاهها ¹ 2006
		■	■	■	کینگ سانگ ² 2006
	■				لیو ³
	■	■			سلیم ⁴ 2007
■			■	■	سالمرن ⁵ 2005
			■	■	سوئر ⁶ 1999، واستل ⁷ 2000، گرابو ⁸ 2001، آکومود ⁹ 2002، برن ¹⁰ 2003، مک‌گرگور ¹¹ 2004، تانگ ¹² 2005، پان ¹³ 2006، جانسن ¹⁴ 2007، آلتامیم ¹⁵ 2007
	■				زارعی 1388
			■		اخوان 1389

1. Shaha
2. Kyung Sung
3. Liu
4. Selim
5. Sameron
6. Sauer
7. Wastell
8. Grabow
9. Akomode
10. Burn
11. McGregor
12. Tung
13. Pan
14. Jonssen
15. Altameem

3. عوامل کلیدی موفقیت در دانشگاهها و مؤسسات آموزشی

در تطبیق موضوع این پژوهش با نمونه‌های واقعی از دانشگاهها و مؤسسات آموزشی می‌توان به دو مطالعه تطبیقی دانشگاه نیوکاسل و دانشگاه هیلزبورو اشاره کرد. دانشگاه نیوکاسل در گزارشی، عوامل کلیدی موفقیت خود را نگرشها و رفتارهایی می‌داند که نتیجه آنها بر عملکرد کار تأثیر دارد؛ «این عوامل، رفتارها یا متغیرهای بسیار مهمی برای همه سطوح کارمندان سازمان از مدیران تا سرویسهای پشتیبانی در دانشگاه هستند» (عوامل موفقیت دانشگاه نیوکاسل، 2014: 3-1). عوامل یاد شده (شکل 2) در چهار بُعد اصلی و 12 مؤلفه فرعی ذیل شناسایی و تعیین شده‌اند:

- نگاه به آینده؛ شامل: تفکر راهبردی، به استقبال تغییر رفتن، جمع‌آوری اطلاعات.

- مسئولیت‌پذیری؛ شامل ارائه خدمات، راه حل‌یابی، برنامه‌ریزی، ساماندهی.

- الهام‌بخش بودن؛ شامل: ارتباطات، تأثیرگذاری، القای اعتماد به نفس.

- کار با هم؛ شامل: ادراک دیگران، کار تیمی، توسعه استعدادها.



شکل 2: عوامل کلیدی موفقیت دانشگاه نیوکاسل (2014: 5)

331 ◆ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاه‌های ...

دانشگاه هیلزبورو¹ در سال 2012 به بررسی عوامل کلیدی موفقیت خود پرداخت و مأموریت خود را چنین تعیین کرد: «دانشگاه اجتماعی هیلزبورو، یک مؤسسه جامع، عمومی، همراه با آموزشهای سطح بالا و دانشجویان قوی در یک محیط یادگیری نوآورانه با خدمات و آموزشهای درجه یک است». این دانشگاه چهار عامل اصلی و کلیدی موفقیت خود را دستاوردهای دانشجویی² (با شاخصهای ابراز رضایت دانشجویان از دانشگاه؛ فارغ‌التحصیلی کامل؛ دسترسی فارغ‌التحصیلان به اهداف آموزشی و مسیر شغلی)، تفسیر و دسترسی³ (با شاخصهای دسترسی به دوره‌های مجازی و ادامه تحصیل در دانشگاههای دولتی)، مدیریت منابع (با شاخصهای نسبت هزینه‌های سربار و نسبت دارایی‌های خالص) و کیفیت تضمین‌شده⁴ (با شاخصهای بازیابی برنامه‌های آموزشی و اداری دانشگاه؛ رضایت از خدمات کتابخانه و خدمات تغذیه؛ و بافت تحصیلی کارکنان دانشگاه) برشمرده است. (عوامل کلیدی موفقیت، 2012)

هر دو مدل ارائه‌شده، در پی پاسخ به سؤالی مشابه سؤال این پژوهش بودند که چه عواملی برای تحقق اهداف و چشم‌اندازهای دانشگاه نقش حیاتی و کلیدی دارند و باید منابع را حول آن عوامل تخصیص داد. پژوهش حاضر هم به دنبال یافتن همین پاسخ، اما متناسب با دانشگاه امام صادق و اهداف، ارزشها، فرهنگ و محیط آن است. از سویی، پژوهش ثقفی و همکاران (1392: 7) نیز نشان داد که یکی از بهترین و متداول‌ترین روشها برای یافتن عوامل کلیدی موفقیت، استفاده از ابزار مصاحبه است که در این پژوهش از همین ابزار استفاده شده است.

(ج) روش تحقیق

برای تبیین روش تحقیق در پژوهش حاضر از الگوی پیاز پژوهش (دانایی‌فرد و همکاران، 1387: 5-3) استفاده شده که بر مبنای آن، جهت‌گیری پژوهش حاضر از نوع کاربردی است؛ زیرا تحقیق کاربردی در پی درک مسئله‌ای اجتماعی و ارائه رهنمود عملی به برنامه‌ریزان برای رفع آن است و این تحقیق نیز به دنبال شناسایی عواملی است که در مسیر حرکت دانشگاه امام صادق (ع) به سوی چشم‌انداز، بیشترین تأثیرگذاری را دارند. رویکرد این پژوهش بیانگر نقطه شروع پژوهش و مراحل مختلف آن و از نوع استقرایی است. همچنین این پژوهش، اکتشافی بوده و عوامل کلیدی موفقیت در نیل به چشم‌انداز دانشگاه امام صادق را شناسایی کرده است. از نظر افق زمانی نیز از آنجا که این پژوهش در یک مرحله و به صورت یک دوره‌ای انجام گرفته، تک‌مقطعی است و جامعه آماری آن را مجموعه‌ای از راهبردها و دانش‌آوران اصلی دانشگاه؛ یعنی ریاست دانشگاه و معاونان وی، مسئول مستقیم برنامه‌ریزی کلان دانشگاه (دفتر طرح و برنامه) و برخی اعضای هیئت علمی آن

1. Hillsborough
2. Student Achievement
3. Articulation & Access
4. Quality Assurance

تشکیل می‌دهند. روش گردآوری اطلاعات، مصاحبه عمیق با 21 نفر از مسئولان و اعضای هیئت عملی دانشگاه و شیوه نمونه‌گیری و انتخاب مصاحبه‌شوندگان، هدفمند بوده است و در این انتخاب سعی شده از مسئولان باتجربه‌تر و همچنین اعضای هیئت علمی با سابقه‌تر که دغدغه چشم‌انداز دانشگاه و نیل به آن را دارند، مصاحبه به عمل بیاید.¹ تحلیل متن مصاحبه‌ها بلافاصله پس از انجام هر یک، صورت گرفت و از مصاحبه شانزدهم، مضمونهای پایه به دست آمده مکرراً دچار تکرار شدند و حدّ اشباع و کفایت در مصاحبه‌ها پدید آمد. با این وجود، پنج مصاحبه دیگر نیز انجام شد. مصاحبه‌ها از نوع نیمه‌ساختاریافته بودند؛ بدین معنا که در طول مصاحبه، نظرات مصاحبه‌شوندگان بر اساس پیشینه مستخرج از موضوع، جهت‌دهی نشده ولی در انتهای هر مصاحبه، این صحبت‌ها حتی‌الامکان با مدل مفهومی عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد و عوامل کلیدی موفقیت تطبیق داده شدند.

راهبرد پژوهش حاضر که نشانگر روشمندی تحلیل داده‌ها برای کسب نتایج مفید و معنادار در تحقیقات کیفی است، تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌هاست که داده‌های پراکنده را به داده‌هایی غنی، قابل استفاده و تفصیلی تبدیل می‌کند. برای انجام تحلیل مضمون، روشهای متعددی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین و پرکاربردترین ابزارها، شبکه مضامین است. شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین سه‌گانه پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، سازمان‌دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) را نظام‌مند می‌کند. سپس این مضامین به صورت شبکه رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح، همراه با روابط میان آنها نمایش داده می‌شود (احمدی و همکاران، 1393: 39-40). در اجرای این پژوهش از مراحل ذیل برای تحلیل مضمون داده‌های کیفی گردآوری شده استفاده شده است: آشنا شدن محققان با داده‌ها، خلق کدهای اولیه، جستجو برای مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نامگذاری مضامین و تولید گزارش. اگر چه در تکمیل آن، روش شبکه مضامین (عابدی جعفری و همکاران، 152:1390) نیز اجرا شد.

(د) یافته‌های تحقیق

در مجموع در این پژوهش 21 مصاحبه (از کد Z1 تا Z21) انجام شد. جدول 3، مقوله‌های مستخرج از یکی از مصاحبه‌ها را با عنوان مضامین پایه به صورت نمونه نشان می‌دهد. در این جدول، مقوله‌ها با حرف اختصاری M و مضامین پایه با حرف اختصاری S شماره‌گذاری شده‌اند.

1. در مواردی با توجه به اینکه افراد منتخب برای مصاحبه، به دلایل مختلف مانند تکراری شدن موضوع، عمل نشدن به نظرات گذشته و ... از انجام مصاحبه سر باز می‌زدند، بنابراین افراد با اولویت پایین‌تر جایگزین و با آنان مصاحبه شد.

333 ◆ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاه‌های ...

جدول 3: نمونه کد گذاری و استخراج مضامین پایه در یکی از مصاحبه‌ها

کد	مقاله‌ها (متن مصاحبه)	کد	مضامین پایه
S146	عدم اعتماد به استاد و دانشجو و مسئولانی که در دانشگاه منصوب شده‌اند، مانع از نیل به چشم‌انداز است	M84	عدم اعتماد به استاد و دانشجو و مسئولان منتخب
S147	اگر اختیارات لازم به استادان داده نشود، دانشگاه نمی‌تواند به چشم‌انداز خود برسد.	M85	لزوم اختیار دادن به استادان
S148	دانشگاه به جای اینکه وارد جزئیات شود، باید آیین‌نامه و تسهیل‌سازی‌ها را انجام دهد و قواعد را بگذارد	M86	ورود مسئولان دانشگاه به جزئیات و عدم نظارت بر مسیر کلی دانشگاه و حرکت آن در مسیر چشم‌انداز
S149	ساختار دانشگاه جلوبرنده دانشگاه نیست و باعث وقفه می‌شود.	M87	عدم تناسب ساختار دانشگاه با چشم‌انداز دانشگاه
S150	دانشگاه ما در خیلی موارد نسبت به ساختار وزارت علوم، کاسه داغ‌تر از آتش می‌شود.	M88	کاسه داغ‌تر از آتش شدن دانشگاه به مورد الزامات قانونی وزارتخانه

بر این اساس از تعداد 21 مصاحبه، 382 مضمون پایه به دست آمد و در مرحله بعد، محققان سعی کردند با شناسایی مضمونهای مشابه، هم‌جهت و نزدیک به هم از نظر موضوع، مضامین سازمان‌دهنده را استخراج و تدوین کنند. در این مرحله از مجموع مضمونهای پایه، تعداد 95 مضمون سازمان‌دهنده به دست آمد. جدول 4 نمونه شیوه استخراج مضمونهای سازمان‌دهنده با کد اختصاری D را تبیین می‌کند.

جدول 4: نمونه کد گذاری و استخراج مضامین سازمان‌دهنده در یکی از مصاحبه‌ها

کد مضمون سازمان‌دهنده	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه دوم	کد مضمون پایه دوم
D16	پافشاری بیش از اندازه بر قوانین دست و پاگیر	کاسه داغ‌تر از آتش شدن دانشگاه در الزامات قانونی وزارت علوم افزایش تمهد بیش از اندازه دانشگاه به قالب‌های وزارت علوم	S28, S31, S34, S35, S43, S57, S150, S185, S186, S268
D17	امکان نیل به چشم‌انداز با رعایت حداقلی قوانین وزارت علوم	وجود امکان نیل به چشم‌انداز در شرایط فعلی با رعایت حداقلی الزامات قانونی و جایک‌سازی دانشگاه	S35
D18	ضرورت توجه مسئولان و اعضای هیئت علمی به رویکرد تلفیق	رویکرد تلفیق برای چشم‌انداز دانشگاه ضروری است. عدم توجه به رویکرد تلفیقی در برنامه اعضای هیئت علمی عدم توجه به تلفیق در ساختار دانشگاه استادان جلوبرنده رویکرد تلفیق، تربیت نشده‌اند رویکرد تلفیق در سطوح آموزشی وجود داشته باشد عدم دغدغه استادان در رویکرد تلفیقی ضرورت تلفیق موضوعات مختلف برای نیل به چشم‌انداز ضرورت همکاری استادان مختلف برای نیل به چشم‌انداز از بین رفتن دغدغه تلفیق در اعضای هیئت علمی بعد از چند سال اولیه استخدام در دانشگاه مطالعات استادان، متعارف است و در موضوعات تلفیقی نیست.	S72, S131, S132, S134, S137, S138, S140, S271, S272, S339, S340, S341

در مرحله بعد و مبتنی بر مضمونهای سازمان‌دهنده، با تلفیق موارد مشابه و هم‌جهت از یک‌سو و با توجه به مدل‌های برگرفته از پیشینه و مدل مفهومی تحقیق، مضمونهای فراگیر استخراج و تدوین شدند. جدول 5، نمونه‌ای از مضامین فراگیر با کد اختصاری F را نشان می‌دهد.

جدول 5: نمونه کدگذاری و استخراج مضامین فراگیر در یکی از مصاحبه‌ها

کدهای مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر	کد مضمون فراگیر
D6, D7, D8, D9, D10, D11, D12, D16, D17, D28, D29, D31, D33, D35, D36, D18, D21, D88	لزوم برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی در تناسب با چشم‌انداز	F3

مرحله پایانی اجرای تحلیل مضمون، ترسیم شبکه مضامین است که در آن، مضمونهای برجسته در هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نمایش داده می‌شود. مضمونهای مستخرج از فرایند پژوهش به همراه مضمونهای سازمان‌دهنده مرتبط، در شکل 3 مشاهده می‌شود.



شکل 3: شبکه مضامین پژوهش (عوامل کلیدی موفقیت در نیل به چشم‌انداز دانشگاه امام صادق)

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاه‌های ... 335

همان‌طور که در شکل 3 مشاهده می‌شود، 10 مضمون فراگیر ذیل به عنوان یافته‌های اصلی در پاسخ به سؤال پژوهش شناسایی شده‌اند: چشم‌انداز مصوب و نهادینه‌سازی آن در دانشگاه؛ توجه به عوامل محیطی متناسب با چشم‌انداز؛ برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی متناسب با چشم‌انداز؛ تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه در میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان؛ انطباق اهداف و انگیزه‌های ذی‌نفعان دانشگاه با هم و با چشم‌انداز؛ سبک مدیریت و رهبری در تناسب با فرهنگ و چشم‌انداز؛ راهبری تعاملات داخلی و خارجی دانشگاه توسط رئیس آن؛ مدیریت برند و تصویرساز دانشگاه؛ تهیه منابع لازم و تخصیص آن در تناسب با چشم‌انداز؛ مدیریت سرمایه انسانی متناسب با چشم‌انداز. هر یک از این گزاره‌ها و مضمونهای فراگیر و اصلی یاد شده، مجموعه‌ای از گزاره‌های مرتبط (مضمونهای سازمان‌دهنده) را با خود به همراه دارند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

1. چالش در اطلاع‌رسانی کامل چشم‌انداز مصوب؛
2. در نظر نگرفتن زیرساختهای لازم برای نیل به چشم‌انداز در فرایند تصویب آن؛
3. عدم وجود قوانین آموزش عالی متناسب با چشم‌انداز دانشگاه؛
4. عدم تناسب قالب دانشگاهی وزارت علوم با چشم‌انداز دانشگاه؛
5. ضعف ساختار فعلی دانشگاه در اجرا نشدن ضرورت‌های نیل به چشم‌انداز؛
6. پافشاری بیش از اندازه بر قوانین دست و پاگیر؛
7. محدودیت ساختار دانشگاه در برابر رشد اعضای هیئت علمی در راستای چشم‌انداز؛
8. محدودیت ساختار دانشگاه در تربیت متناسب دانشجویان در راستای چشم‌انداز؛
9. نگاه اشتباه و غیر عمیق استادان و دانشجویان به علوم انسانی غربی؛
10. عدم تناسب نظام سنجش و ارتقای استادان با چشم‌انداز دانشگاه؛
11. عدم اعتماد دانشگاه به اعضای هیئت علمی در نیل به چشم‌انداز؛
12. عدم هوشمندی دانشگاه در اصلاح بدنه کارشناسی و اجرایی در راستای چشم‌انداز؛
13. اختلاف سطح علمی استادان با چشم‌انداز مصوب و کمبود تلاش برای رسیدن به آن سطح؛
14. بی‌برنامگی دانشگاه در راستای استفاده از ظرفیتهای اعضای هیئت علمی برای نیل به چشم‌انداز؛
15. نبود سرفصلها و متون آموزشی به‌روز و متناسب با چشم‌انداز دانشگاه؛
16. ضرورت تولید محتوای متناسب با چشم‌انداز دانشگاه توسط اعضای هیئت علمی؛
17. عدم تناسب بدنه کارشناسی و اجرایی با چشم‌انداز دانشگاه؛
18. عدم برنامه‌ریزی دانشگاه برای استفاده از ظرفیت دانش‌آموختگان برای نیل به چشم‌انداز؛
19. ضرورت توجه به متناسب‌سازی تصویر و خروجی‌های دانشگاه با چشم‌انداز؛
20. ضرورت حرکت دادن پایان‌نامه‌های دانشگاه به سمت موضوعات به‌روز و متناسب با چشم‌انداز؛

336 ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی 32

21. ضرورت در نظر گرفتن مسائل جاری حاکمیت و مردم؛
22. مسئله محور نبودن ساختار دانشگاه؛
23. ورود زیاد مسئولان دانشگاه به جزئیات و عدم نظارت بر حرکت کلی دانشگاه به سمت چشم انداز؛
24. کمبود توجه به تجارب و موفقیت‌های جهانی در اداره دانشگاه؛
25. عدم حضور دانشگاه در فضای بین‌المللی؛
26. عدم توجه به مراکز تحقیقات و پژوهشی متناسب با چشم انداز در دانشگاه؛
27. ضعف در تعامل با دانشگاه‌های داخلی؛
28. غلبه نظام بوروکراسی ستادی بر دانشگاه؛
29. هم جهت نبودن اجزای دانشگاه در راستای چشم انداز؛
30. ضعف در وجود دغدغه چشم انداز و تلاش برای دستیابی به آن در میان اعضای هیئت علمی.

ه) بحث و نتیجه گیری

این پژوهش برای نخستین بار موضوع اجرای راهبرد و عوامل کلیدی موفقیت در نیل به اهداف را در یک دانشگاه و مؤسسه آموزشی غیر دولتی بررسی کرده است. در تطبیق یافته‌های این پژوهش باید گفت به نظر می‌رسد «عوامل کلیدی نیل به چشم انداز در دانشگاه‌های غیر دولتی؛ مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق»، مشابهت‌های قابل توجهی با عوامل مؤثر بر اجرای راهبرد - آن چنان که در پیشینه تحقیق ذکر شد، دارد. جدول 5 تطبیق این یافته‌ها را می‌نمایاند.

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای نیل به چشم‌انداز دانشگاه‌های ... 337

جدول 5: تطبیق یافته‌های تحقیق (عوامل کلیدی نیل به چشم‌انداز) با تحقیقات پیشین

ردیف	عامل کلیدی مستخرج از پژوهش	عامل مشابه در تحقیقات پیشینه	مشخصات پژوهش
1	لزوم برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی در تناسب با چشم‌انداز	راهبرد	پیتر و مک کنزی (1982)
		راهبرد تعیین شده	اسکیونگن و دفت (1991)
		راهبرد و اهداف عملکرد راهبردی	هیگنز (2005)
2	لزوم مدیریت سرمایه انسانی متناسب با چشم‌انداز	نیروی انسانی	پیتر و مک کنزی (1982)
		نیروی انسانی	هیگنز (2005)
		منابع انسانی	بیمام (2007)
		مدیریت منابع انسانی	سروشیان (2010)
3	تهیه منابع لازم و تخصیص آن در تناسب با چشم‌انداز	منابع	هیگنز (2005)
		مدیریت منابع	دانشگاه هیلزبرو (2012)
4	راهبری تعاملات داخلی و خارجی دانشگاه توسط ریاست دانشگاه	رهبری و توانایی تعیین مسیر	دیوید (1989)
		تشکیل ائتلافی مؤثر	مازورال و سوتار (2001)
		تعاملات همکاری با شرکت‌های خارجی	اسکیونگن و دفت (1991)
5	سبک مدیریت و رهبری در تناسب با فرهنگ و چشم‌انداز دانشگاه	سبک مدیریت	پیتر و مک کنزی (1982)
		رهبری	هرینیاک (1992)
		مهارت مدیریتی	بیر و ایزنشتات (2000)
		سبک رهبری	هیگنز (2005)
		سبک رهبری	سروشیان (2010)
6	انطباق اهداف و انگیزه‌های ذی‌نفعان دانشگاه با هم و با چشم‌انداز	ارزش مشترک	پیتر و مک کنزی (1982)
		انگیزش	دیوید (1989)
		ارزش مشترک	هیگنز (2005)
7	تقویت فرهنگ سازمانی دانشگاه در اعضای هیئت علمی و دانشجویان	فرهنگ خدمت‌محور و مثبت سازمان	مازورال و سوتار (2001)
		یک تصویر با کیفیت	
8	مدیریت برند دانشگاه		

همچنین یافته‌های این پژوهش را می‌توان با مدل رفتار مدیریتی جان کاتر نیز تطبیق داد و به دو طبقه «برنامه‌سازی» و «پیاده‌سازی» تقسیم کرد. در این حالت، مضامینی را که در قسمت برنامه‌سازی قرار می‌گیرند، می‌توان عوامل و متغیرهای کلیدی به شمار آورد که مربوط به برنامه‌سازی‌اند و مضامینی که در قسمت پیاده‌سازی قرار گرفته‌اند، عوامل و متغیرهای کلیدی مرتبط با وظایف «شبکه‌سازی» و «واداشتن به اجرا» تیم راهبری دانشگاه دانست. البته در نتیجه این تطبیق، مشخص شد که از جمع مضامین سازمان‌دهنده پژوهش، تعداد مضامین مربوط به موضوع برنامه‌سازی تقریباً دو برابر مضامین مربوط به پیاده‌سازی است؛ بدین معنا که از نظر مصاحبه‌شوندگان این پژوهش که همگی از مسئولان و اعضای هیئت

علمی این دانشگاه‌اند، متغیرهای کلیدی موفقیت دانشگاه امام صادق برای نیل به چشم‌انداز، بیشتر از اینکه مربوط به اجرای راهبرد و پیاده‌سازی باشند، مربوط به «برنامه‌ریزی‌ها و برنامه‌سازی‌های نیل به چشم‌انداز» هستند. البته همانطور که پیش‌تر و در مرور 10 عامل کلیدی موفقیت (مضمونهای فراگیر پژوهش) مشاهده می‌شود عمده تأکید بر حوزه اجرای راهبردهاست. با این حال می‌توان این تناقض ظاهری در دو یافته اخیر را این‌گونه تحلیل کرد که معضل و خلأ اصلی «جراست»؛ اما ظاهراً به دلیل اینکه هیچ برنامه‌سازی مشخصی انجام نمی‌شود و برنامه‌های معینی برای اجرا وجود ندارد، نقص در اجرا جلوه کرده است.

پیشنادهای پژوهش

مبتهی بر یافته‌های پژوهش و به منظور بهبود و اصلاح روند حرکتی دانشگاههای غیر دولتی به سوی چشم‌انداز، پیشنهادهای ذیل بیان می‌شود:

- اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در نیل به چشم‌انداز این دانشگاه.
- شناسایی کامل و متمرکز عوامل محیطی مؤثر در نیل به چشم‌انداز دانشگاههای غیر دولتی.
- مطالعه شیوه تخصیص منابع در دانشگاههای غیر دولتی بر اساس چشم‌انداز آنها.
- شناسایی عوامل و متغیرهای تصویرساز دانشگاههای غیر دولتی بر اساس چشم‌انداز آنها.
- شناسایی و بررسی انگیزه‌های ذی‌نفعان دانشگاههای غیر دولتی.



منابع

- احمدی، سید علی‌اکبر؛ حسن درویش، محمدجواد سبحانی فر و حامد فاضلی کبریا (1393). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون ISM». *مطالعات راهبردی بسیج*، ش 64: 27-56.
- اکبری امامی، شهناز؛ اصغر مشبکی، سید حمید خداداد حسینی و اسدالله کردنائیج (1394). «طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ش 20: 103-130.
- بارنی، جی.بی. و ویلیام هسترلی (1395). *مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی*. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- برایسون، جان ام. (1390). *برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی، عمومی و غیر انتفاعی*. تهران: آریانا قلم.
- ثقفی، فاطمه؛ علی‌رضا علی‌احمدی، سید سپهر قاضی‌نوری و منصوره حورعلی (1392). «طراحی و پیاده‌سازی مدل مرجع پست‌گویی برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت خدمات دولت الکترونیک در ایران». *مدیریت راهبردی سیاستگذاری عمومی*، ش 14: 205-240.
- حسینی، سید فرهاد؛ سید حمید خداداد حسینی، اسدالله کردنائیج و پرویز احمدی (1393). «رأیة الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکتهای خودروسازی ایران». *علوم مدیریت ایران*، ش 36: 1-24.
- خاتمی فیروزآبادی، سید محمدعلی؛ سید حسین جلالی و سید علی محمد پرونده (1392). «استفاده از روش تاپسیس فازی به منظور اولویت‌بندی موانع استراتژی در میان پیمانکاری بخش انرژی». *مطالعات مدیریت صنعتی*، ش 29: 113-137.
- خلیلی شورینی، سهراب و مهدی محضری (1393). «شناخت موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک و اولویت‌بندی آنها». *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ش 56: 111-132.
- دانایی‌فرد، حسن؛ سید مهدی الوانی و عادل آذر (1387). *روش‌شناسی پژوهش کمتی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: صفار.
- رهنور، فرج‌الله؛ رقیه فتحی لیواری و طاهر روشندل اربطانی (1393). «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبرد سازمانی؛ مطالعه موردی مرکز صدا و سیما آذربایجان شرقی». *مدیریت بهره‌وری*، ش 28: 75-93.
- غفاریان، وفا (1390). *شایستگی‌های مدیریت*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کافمن، راجر و جری هرمن (1374). *برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی*. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی.
- گمبل، جان و آرتور پیتر اف. تامپسون (1395). *مدیریت استراتژیک: اصول و شیوه‌های عمل*. تهران: مبلغان.
- Ahmadi, Seyyed Ali Akbar & Others (2014). "Planning and Clarifying a Conceptual Pattern for Human Resources Competences in Nahj of Balaghah Using ISM Content Analysis Technique". *Quarterly Journal of Basij Strategic Studies*, 64: 27-56.
- Akbari Emami, Shahnaz & Others (2015). "Planning a Behavioral Pattern for Successful Strategy Implementation". *Management Researches in Iran*, 20: 103-130.
- Al-Mashari, Majed & Mohammad Zayeri (1999). "The Process of Business Reengineering Implementation; Analyzing the Key Factors of

- Success and Failure"**, 5: 87-112.
- Barney B. & William S. Hesterly (2016). **Strategic Management and Competitive Advantage**. Tehran: Business Studies and Researches Institute.
 - Bryson, John M. (2011). **"Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations"**. Tehran: Aryana Ghalam Pub.
 - Danaee Fard, Hassan & Others (2008). **Quantitative Research Methodology in Management: a Comprehensive Approach**. Tehran: Saffar Pub.
 - Gamble, John & Others (2016). **Strategic Management; Principles and Methods**. Tehran: Moballegan.
 - Ghaffarian, Vafa (2011). **Management Competences**. Tehran: Industrial Management Organization.
 - Husseini, Seyyed Farhad & Others (2014). **"Planning a Model for Successful Strategy Implementation in Iran Automobile Companies"**. *Iran Management Sciences*, 26: 1-24.
 - Kaplan, Robert & David Norton (2007). **"Using Balanced Score Cards as an Strategic Management System"**. *Harvard Business Review (HBR's Must Reads on Strategy)*, 95-109.
 - Kaufman, Roger & Gery Herman (1995). **Strategic Planning in Educational System**. Tehran: Planning and Research Organization.
 - **Key Success Factors; Analyzing the Effective Procedures** (2012). Florida. Hillsborough Community College.
 - Khalili Shourini, Sohrab & Mahdi Mahzari (2014). **"To Recognize the Obstacles in Strategic Plans Implementation and Prioritizing them"**. *Management Strategic Researches*, 56: 111-132.
 - Khatami Firouzabadi, Seyyed Mohammad Ali & Others (2013). **"Prioritizing Strategy Implementation Obstacles among Energy Sector's Contractors Using Fuzzy TOPSIS Method"**. *Industrial Management Studies*, 29: 113-137.
 - Leidecker, Joel & Albert Bruno (1984). **"Definition and Implication of Key Success Factors"**. *Long Range Planning*, 17: 95-109.
 - Mankins, Michael & Richard Steal (2005). **"Turning Great Strategy into Great Performance"**. *Harvard Business Review (HBR's Must Reads on Strategy)*, 121-132.
 - Nilsson, G. & Others (2008). **"The Secrets of Implementing a Successful Strategy"**. *Harvard Business Review (HBR's Must Reads on Strategy)*, 94-81.
 - Rahnour, Farajollah & Others (2014). **"To Recognize the Key factors in Successful Implementation in Organizational Strategy (Case Study: Azarbayjan Sharghi IRIB Center)"**. *Productivity Management*; 28: 75-93.
 - Saghafi, Fatemeh & Others (2013). **"To Plan a Reviewing Reference Model to Indicate the Key Factors in State Electronic Services in Iran"**. *Public Policy Strategic Management*, 14: 205-240.
 - **The Success Factors of Newcastle University for Supportive and Administrative Systems** (2008). Newcastle University.
 - Wang, Kan (2005). **"Key Success Factors in Implementation of Knowledge Management in Small and Middle Firms"**. *Industrial Management and Data Systems*, 105: 261-279.

