



## بررسی و اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها و ارائه الگوی مناسب ( مورد مطالعه : دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی )

فرهاد نژاد ایرانی<sup>۱</sup>

حسن خلیل زاده شهانقی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۵/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۰۲

### چکیده

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و محصول آن، بعنوان یک برنامه مدون در هر حوزه ای بستر ساز رشد، تنظیم کننده فعالیت ها و حتی روابط و ضوابط می باشد.

هدف از این تحقیق، بررسی و اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها و ارائه الگوی مناسب برای افزایش موفقیت اجرای این برنامه های استراتژیک می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری و پردازش اطلاعات و ماهیت، توصیفی پیمایشی بوده و از ابزار پرسشنامه محقق ساخته برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق، شامل ۳۵۰ نفر از مدیران، سرپرستان ارشد و سرپرستان دانشگاه های دولتی شهرستان ارومیه شامل دانشگاه ارومیه و دانشگاه صنعتی ارومیه می باشد. بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه لازم ۱۸۴ نفر تعیین گردیده که برای احتیاط، ۲۰۰ نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است.

رتبه متغیر های تحقیق به ترتیب ارزیابی صحیح محیطی، مشارکت تیمی کارکنان، تعهد سازمانی، وجود پایگاه داده ها و MIS مناسب، مدیریت تغییر، آگاهی مدیران ارشد، مشارکت مدیران ارشد و پذیرش کارکنان به دست آمده است.

**واژگان کلیدی:** مشارکت مدیران ارشد، تعهد سازمانی، مشارکت تیمی کارکنان، ارزیابی صحیح محیطی.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه (نویسنده مسئول) Farhadirani90@yahoo.com

۲. دکتری مدیریت کسب و کار (DBA) گرایش استراتژیک دانشگاه صنایع و معادن ایران

## ۱. مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان امروز، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. نیاز به برنامه ریزی بر کسی پوشیده نیست؛ بی‌اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و گرایش به کسب سود بیشتر، برنامه ریزی را به ضرورتی انکار ناپذیر تبدیل کرده است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸).

برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطرآفرین محیطی را تحلیل کرده و برای رسیدن به هدفها، گزینه های مناسب ارائه می دهد. به عبارت دیگر، برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تعیین اهداف سازمان و تصمیم گیری درباره طرح های جامع عملیاتی و اجرایی، برای تحقق آن اهداف می باشد (امیرکبیری، ۱۳۸۱، ۷۲).

در این راستا دانشگاه ها با انجام برنامه ریزی های استراتژیک خود هم در جنبه آموزشی و هم در جنبه عملی سعی در ایجاد مزیت های رقابتی برای خود دارند زیرا در این زمان آنچه از دانشگاه انتظار می رود هم رسالت آموزشی است و هم کمک به توسعه عملی علم می باشد و برای دستیابی دانشگاه به این مهم نیاز به برنامه ریزی استراتژیک احساس می شود تا دانشگاه با قرار دادن هدفی برای خود و با برنامه ریزی بلند مدت و بیشتر به شکل استراتژیک قادر باشد به این برنامه های از پیش تعیین شده دست یابد.

## ۲. بیان مساله

با توجه به اینکه تحقیق مشابهی برای تعیین و اولویت بندی عوامل موثر در موفقیت اجرای برنامه های استراتژی در دانشگاه های داخل کشور انجام نپذیرفته و عوامل موثر بر موفقیت اجرای استراتژی ها در دانشگاه های آذربایجان غربی شناسایی نگردیده و همچنین این عوامل تعیین رتبه و اولویت بندی نشده و راهکاری برای افزایش موفقیت اجرای این برنامه های استراتژیک ارائه نگردیده، لذا در صدد انجام این پژوهش برآمدیم.

تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی و اولویت بندی آنها و ارائه الگو و راهکار مناسب برای افزایش موفقیت اجرای این برنامه های استراتژیک، درصدد است تا نقش عوامل سازمانی را در اثربخشی این فرایند شناسایی نموده تا مدیران این موسسات با توجه به این عوامل بتوانند راهبردهای مناسب را جهت طراحی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک به درستی پیاده سازی نمایند.

باید با انجام این تحقیق بتوان به سوالات زیر پاسخ داد :

- عوامل موثر بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه های دولتی آذربایجان غربی کدامند؟
- رتبه و اولویت عوامل موثر در میزان موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه های دولتی آذربایجان غربی به چه صورت می باشد؟
- چه الگو و راهکارهایی می توان برای افزایش میزان تاثیرگذاری این عوامل و افزایش موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها ارائه داد؟

### ۳. ضرورت انجام تحقیق

دانشگاه ها که مرکز اصلی ترویج دانش بوده و از اهمیت غیر قابل انکاری در جامعه برخوردار می باشند، می توان بدون شک بیان نمود که دولت ها برای دستیابی به اهداف خود، دانشگاه ها را یکی از مهمترین اهرم ها می دانند (بیرنباوم، ۱۳۸۲، ۱۱۴). گستردگی و توسعه روز افزون علم و تزریق علم از طریق دانشگاه ها و شرکت های دانش بنیان به صنعت و تکنولوژی شرکت ها، اهمیت و توجه سیاست گذاران را در تدوین برنامه ریزی های استراتژیک و هدفمند در دانشگاه ها بیشتر از پیش جلب کرده است. با انجام این تحقیق امید آن می رود که مدیران و برنامه ریزان سطح کلان دانشگاه های کشور، مدیران دانشگاه ها و بطور اعم تمامی فعالان در دانشگاه ها و سطح مدیریتی و برنامه ریزان کلی سیاست های نظام آموزشی - پژوهشی کشور برای آگاهی بهتر از وضعیت اجرای برنامه های تدوین شده، جهت اتخاذ تصمیمات منطقی و آگاهانه در خصوص نحوه تنظیم برنامه های استراتژیک در مراکز و موسسات آموزشی - پژوهشی استفاده نموده و بتوانند استراتژی های اتخاذ شده را مورد ارزیابی قرار دهند.

### ۴. اهداف تحقیق

#### ۴.۱. هدف اصلی تحقیق

تعیین و اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب برای افزایش موفقیت اجرای این برنامه های استراتژیک.

#### ۴-۲- اهداف فرعی تحقیق

- ✓ تعیین نقش مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.
- ✓ تعیین نقش آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.
- ✓ تعیین نقش مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.
- ✓ تعیین نقش تعهد سازمانی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.
- ✓ تعیین نقش پذیرش کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.

- ✓ تعیین نقش مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.
- ✓ تعیین نقش ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.
- ✓ تعیین نقش وجود یک پایگاه داده ها و MIS مناسب، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی.

### ۴.۳. هدف کاربردی

- با توجه به کاربردی بودن پژوهش، نتایج حاصل از آن می تواند مورد استفاده مدیران و تصمیم گیران تمامی دانشگاه ها و مراکز آموزشی - پژوهشی و حتی سایر نهادها و سازمانهای دولتی قرار بگیرد.
- افزایش موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی از طریق شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت اجرای این برنامه های استراتژیک.

### ۵- ادبیات و چارچوب نظری تحقیق

عوامل اساسی موفقیت را می توان به عنوان حوزه هایی تعریف نمود که نتایج حاصله در آن حوزه ها در صورت رضایت بخش بودن، عملکرد رقابتی موفقیت آمیز برای سازمان را تضمین خواهند کرد. راکهارت (۱۹۷۹) عوامل اساسی موفقیت را حوزه هایی می داند که حصول نتایج رضایت بخش در آنها، موفقیت سازمان را تضمین می کند.

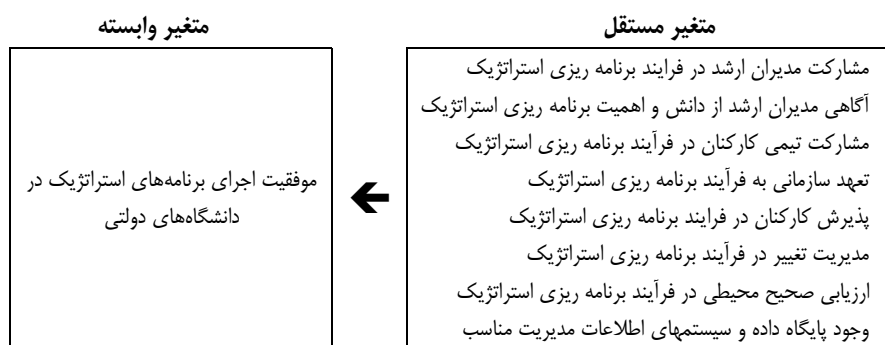
تغییر در شرایط محیط و در سیاست ها، نگرش ها، دیدگاه ها، ساختارها، نظام ها و... عواملی هستند که بر آرمانها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند. برنامه ریزی در شکل عقلایی، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می شود. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمانها و اهداف تعیین می شوند، هدف برنامه ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و برنامه ریزی استراتژیک را به کار برد. طبق آخرین تحقیقات انجام گرفته درخصوص درصد استفاده از ابزارهای مدیریتی توسط مدیران در سال ۲۰۰۶ که در مجله معتبر استراتژی و رهبری به چاپ رسیده، برنامه ریزی استراتژیک بیشترین کاربرد را با کسب ۸۸٪ آرا توسط مدیران موسسات بزرگ دارا بوده است. اکثر سازمان هایی که اقدام به تدوین برنامه ریزی استراتژیک کرده اند، دریافته اند که این فرایند مانند دوره آموزش مدیریت کاربردی نقش مهمی در اعتلا و درک مدیریتی آنان داشته است.

در نظام برنامه ریزی استراتژیک عوامل گوناگونی تاثیرگذارند که اهم آنها عبارتند از: بزرگی یا کوچکی سازمان، اندازه سازمان، نوع مدیریت، پیچیدگی های شرایط محیطی، پیچیدگی های فرایند تولید، انواع مشکلات، و اهداف نظام برنامه ریزی سازمان.

برای بررسی عوامل موثر بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه ها تحقیق مشابهی در داخل کشور انجام نپذیرفته است، ولی در ارتباط با موضوع تحقیق، پایان نامه هایی در داخل کشور و مقالاتی در خارج از کشور تدوین گشته است که با مطالعه تمامی آنها و نظر خبرگان و کارشناسان امر برنامه ریزی در دانشگاه ها و همچنین با در نظر گرفتن شرایط داخلی و خارجی، عوامل زیر به عنوان عوامل موثر در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه ها شناسایی شده که به شرح زیر می باشد (داوری، ۱۳۸۵، ۱۵۷):

- مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک
- آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک
- مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک
- تعهد سازمانی به فرایند برنامه ریزی استراتژیک
- پذیرش کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک
- ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک
- وجود پایگاه داده ها و سیستمهای اطلاعات مدیریت مناسب

## ۶- مدل تحلیلی تحقیق



### نمودار ۱- مدل تحلیلی تحقیق

منبع: یافته های پژوهشگر

## ۷. فرضیه های تحقیق

با عنایت به چارچوب نظری و مدل تحلیلی تحقیق، فرضیه های زیر ارائه می گردد:

- ۱) مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.
- ۲) آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.
- ۳) مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.
- ۴) تعهد سازمانی به فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.
- ۵) پذیرش کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.
- ۶) مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.
- ۷) ارزیابی صحیح محیطی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.
- ۸) وجود یک پایگاه داده ها و MIS مناسب، در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی، تاثیر گذار می باشد.

## ۹. پیشینه تحقیقات

### ۹.۱. تحقیقات داخلی

بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران توسط محمد حقیقی و عباس منوریان در قالب مقاله علمی در نشریه مدیریت بازرگانی در سال ۱۳۸۸ انجام شده است. چارچوب نظری این تحقیق بر طبق نظریه (ریچارد اولیور) می باشد و تعداد فرضیه های این تحقیق ۸ فرضیه می باشد. جامعه آماری این تحقیق ۲۰۰ نفر از کارکنان، مدیران، مشاوران و کارشناسان برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران می باشد، بر اساس جدول مورگان ۵۰ نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق، از اطلاعات کتابخانه ای و تحقیق میدانی استفاده شده است. با مطالعه کتب و مقالات مختلف شاخص های سنجش هر یک از متغیرها جهت تهیه پرسشنامه، استخراج شده است. پرسشنامه شامل هشت بخش با ۳۹ سوال برای هشت متغیر مستقل و یک بخش جهت سنجش متغیر وابسته با ۷ سوال می باشد که تعداد کل سوالات ۴۶ عدد می باشد. جهت آزمون فرضیه ها ابتدا از ضریب همبستگی پیرسون و سپس از تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده شده

است. در این تحقیق ارتباط هشت عامل با اجرای برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت تاثیر پنج عامل مورد تایید قرار گرفت و سه عامل رد شد (نشریه مدیریت بازرگانی، ۱۳۸۸، ص ۳).

بررسی عوامل موثر در برنامه ریزی استراتژیک در صنایع دریایی ایران توسط محمد رضا وفایی زاده در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد با راهنمایی محمد نقی شهیدی در دانشگاه تهران در سال ۱۳۷۱ انجام شده است. پایین بودن چشمگیر آهنگ رشد بهره وری در صنایع دریایی ایران مسئله اصلی این تحقیق می باشد و بالا رفتن رشد بهره وری در صنایع دریایی ایران هدف اصلی این تحقیق می باشد.

این فرضیه دارای ۳ فرضیه می باشد و نمونه آماری در این تحقیق ۳۲۰ نفر از کل جامعه آماری در صنایع دریایی می باشد. روش تحقیق توصیفی پیمایشی می باشد و از روش های میدانی و کتابخانه ای برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است (به وسیله پرسشنامه اطلاعات جمع آوری شده) و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون های آماری آر پیرسون مورد استفاده قرار گرفته است. در نتیجه برای بالا رفتن بهره وری در صنایع دریایی باید به عواملی چون دیدگاه استراتژیک، بلوغ سازمانی، همراستایی استراتژیک، فرصتهای منطقه ای و رشد سازمانی توجه داشت ([www.ensani.ir/fa/content/27421/default.asp](http://www.ensani.ir/fa/content/27421/default.asp)).

بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران که توسط جعفر بیک زاد د و علیرضا سیدمفید در قالب مقاله ای در نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت در سال ۱۳۹۳ انجام شده است. در این پژوهش از نظریه های لی و گا و موسس و ساینلان در رابطه با عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و نظریه های استینر و کریستوفر در خصوص اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان چارچوب نظری با ده فرضیه در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران است که تعداد آنها ۳۰۱ نفر می باشد. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۳ برآورد و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه ایی است که با توجه به تعریف عملیاتی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران، نظریه های لی و گا، موسس و ساینلان و کریستوفر تنظیم گردیده، که پس از سنجش روایی و پایایی آن در اختیار جامعه مورد بررسی قرار گرفته است. پرسشنامه ها، جمع آوری و اطلاعات حاصله تلخیص، طبقه بندی و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون های کولموگورف اسمیرنوف، آر پیرسون، رو اسپیرمن، رگرسیون دو متغیره و t تک نمونه ای) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتایج حاصل بیانگر آن است که میزان اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران بالاتر از متوسط است (نشریه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۳۹۳، ص ۷۳).

## ۹,۲. تحقیقات خارجی

تحقیقی توسط فیشر (۲۰۰۵)، تحت عنوان "بررسی رابطه هم راستایی مدیریت استراتژیک سیستم های اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن و عملکرد سیستم های اطلاعاتی" با تاکید بر این مساله که تدوین استراتژی سیستم های اطلاعاتی بر اساس نتایج عملکرد سیستم های اطلاعاتی باعث می شود که استراتژی ها همواره به روز باشند، رابطه هم راستایی مدیریت استراتژیک سیستم های اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن و عملکرد سیستم های اطلاعاتی را ضروری می داند. از نتایج تحقیق وی می توان دریافت که افزایش(کاهش) هم راستایی مدیریت استراتژیک سیستم های اطلاعاتی با کارت امتیازی متوازن باعث افزایش(کاهش) عملکرد سیستم های اطلاعاتی می شود.

## ۱۰. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ چگونگی پردازش داده ها و دستیابی به نتایج و ماهیت از نوع توصیفی - پیمایشی است. همچنین با توجه به محتوای موضوع، یک پژوهش میدانی محسوب می گردد. مراحل انجام این پژوهش به این صورت است که پس از جمع آوری داده ها از گروه های آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی؛ اطلاعات را با استفاده از نرم افزار اکسل طبقه بندی کرده سپس با استفاده از نرم افزار های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم .

## ۱۰,۱. جامعه آماری و حجم نمونه

طبق جدول ۱، جامعه آماری این تحقیق، ۳۵۰ نفر از مدیران، سرپرستان ارشد و سرپرستان دانشگاه های دولتی شهرستان ارومیه شامل دانشگاه ارومیه و دانشگاه صنعتی ارومیه می باشد. بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه لازم ۱۸۴ نفر تعیین گردیده که برای احتیاط، ۲۰۰ نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است.

جدول ۱- جامعه و نمونه آماری

نمونه نهایی	پرسشنامه های به دست آمده	جامعه آماری	حوزه ها
۴۳	۴۳	۸۰	حوزه ستادی دانشگاه ارومیه
۳۷	۳۷	۵۵	حوزه معاونت آموزشی دانشگاه ارومیه
۲۲	۲۲	۳۵	حوزه معاونت پژوهشی دانشگاه ارومیه
۱۳	۱۳	۳۰	حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه ارومیه
۲۱	۲۱	۳۵	حوزه معاونت آموزشی دانشگاه صنعتی ارومیه
۱۹	۱۹	۳۰	حوزه معاونت پژوهشی دانشگاه صنعتی ارومیه



نمونه نهایی	پرسشنامه های به دست آمده	جامعه آماری	حوزه ها
۹	۹	۲۰	حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه صنعتی ارومیه
۳۶	۳۶	۶۵	حوزه ستادی دانشگاه صنعتی ارومیه
۲۰۰	۲۰۰	۳۵۰	مجموع

منبع: یافته های پژوهشگر

## ۱۰,۲. ابزار گردآوری اطلاعات

مهمترین روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق هر دو روش زیر می باشد که مورد استفاده قرار گرفته شده است:

**روش اول:** با استفاده از روش کتابخانه ای و بررسی های اینترنتی به طرح و توصیف مبانی نظری این موضوع پرداخته شده است و برای این امر از سوابق تحقیقات صورت گرفته در این زمینه کمک گرفته شده است.

**روش دوم:** تحقیقات میدانی می باشد که در این قسمت به منظور جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل، از پرسشنامه استفاده گردیده است که به عنوان ابزار اصلی تحقیق برای جمع آوری داده ها مورد استفاده واقع شده است. داده های مورد نیاز این پژوهش از طریق مراجعه حضوری به واحدهای دانشگاهی دولتی استان جمع آوری گردید و از نرم افزار اکسل برای طبقه بندی و مرتب کردن داده ها استفاده شده است. در طراحی پرسشنامه سعی شده است که سوالات تا حد امکان از وضوح و شفافیت لازم برخوردار باشند. با مطالعه کتب و مقالات مختلف شاخص های سنجش هریک از متغیرها جهت تهیه پرسشنامه، استخراج شده است. پرسشنامه شامل دو بخش بوده، که بخش اول شامل سوالات مربوط به مشخصات فردی، تحصیلی، پست شغلی و سابقه کار پرسش شونده بوده و بخش دوم با ۴۹ سوال برای سنجش هشت متغیر مستقل می باشد.

اعتبار ابزار اندازه گیری در این تحقیق، با استفاده از روش اعتبار محتوا آزمایش شده است به این صورت که پرسش نامه پیش از توزیع در اختیار ۶ نفر از اساتید و ۸ تن از مدیران و صاحب نظران شناخته شده در بخش برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه ارومیه و دانشگاه صنعتی ارومیه قرار داده شده و طبق پیشنهادات آنها اصلاحات لازم روی آن صورت گرفته است.

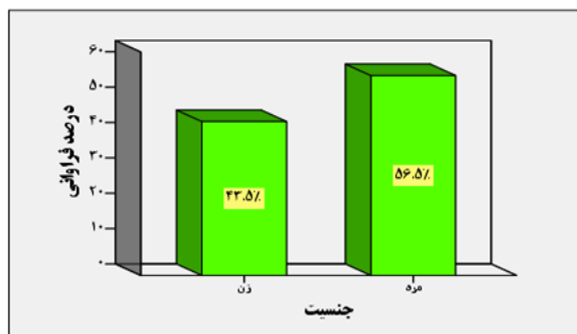
در این تحقیق برای اندازه گیری متغیرها از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد) استفاده شده است و برای تبدیل پاسخ های کیفی به پاسخ های کمی به ترتیب از ۱ تا ۵ برای هر یک از گزینه ها عددی اختصاص داده شده و نتایج حاصله برای اقدامات آماری مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده هم از روش آمار توصیفی و هم از روش های آمار استنباطی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها و به کارگیری تحلیل های آماری از نرم

افزارهای SPSS21 و LISREL8.54 استفاده شده است. برای آزمون پایایی سوالات پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ و در ادامه از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده ها، از آزمون t تک نمونه ای جهت بررسی فرضیات پژوهش و از آزمون تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم برای بررسی پایایی و روایی مدل مفروض پژوهش بهره گرفته شده است.

### ۱۱. یافته های پژوهش

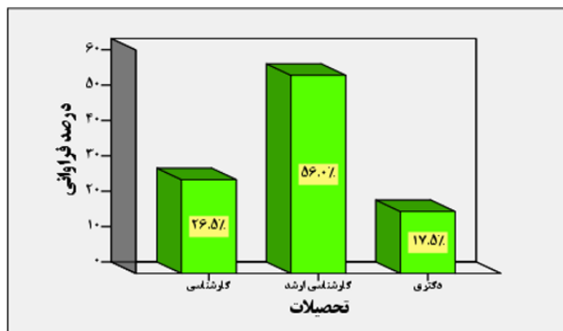
#### ۱۱,۱. چگونگی توزیع افراد نمونه بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی

طبق داده های نمودارهای زیر، ۸۷ نفر (۴۳,۵٪) از پاسخ دهندگان زن و ۱۱۳ نفر (۵۶,۵٪) مرد؛ ۵۳ نفر (۲۶,۵٪) دارای تحصیلات کارشناسی، ۱۱۲ نفر (۵۶٪) دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۳۵ نفر (۱۷,۵٪) دارای تحصیلات دکتری؛ ۳۹ نفر (۱۹,۵٪) از کارکنان دارای سابقه فعالیت کمتر از پنج سال، ۷۶ نفر (۳۸٪) مابین ۶-۱۰ سال، ۴۷ نفر (۲۳,۵٪) مابین ۱۱-۱۵ سال و ۳۸ نفر (۱۹٪) دارای سابقه فعالیت بیش از ۱۵ سال؛ ۹۸ نفر (۴۹٪) دارای رده شغلی سرپرست، ۷۴ نفر (۳۷٪) دارای رده شغلی سرپرست ارشد و ۲۸ نفر (۱۴٪) دارای رده شغلی مدیر می باشند.



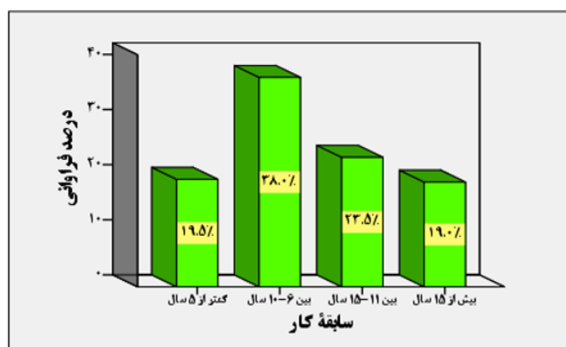
نمودار ۲- درصد فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

منبع: یافته های پژوهشگر



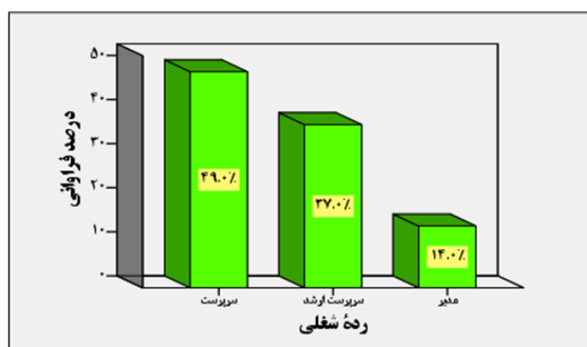
نمودار ۳- درصد فراوانی پاسخ دهندگان برحسب میزان تحصیلات

منبع: یافته های پژوهشگر



نمودار ۴- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان برحسب سابقه کار

منبع: یافته های پژوهشگر شغلی



نمودار ۵- درصد فراوانی پاسخ دهندگان برحسب رده

منبع: یافته های پژوهشگر

### ۱۱,۲. بررسی پایائی پرسشنامه پژوهش

همان طور که نتایج جدول ۲ نیز گویای آن است، ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات پرسشنامه در سطحی بالاتر از ۰/۷ قرار دارد که گواه بر پایایی و قابل اعتماد بودن سؤالات پرسشنامه به کار گرفته شده می باشد.

جدول ۲- بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	ابعاد	شماره سؤالات	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
مؤلفین: دکتر ناصر پورعلی	مشارکت مدیران ارشد	۱-۵	۵	۰,۹۰۸
	آگاهی مدیران ارشد	۱-۵	۵	۰,۹۱۷
	مشارکت تیمی کارکنان	۱-۶	۶	۰,۸۶۷
	تعهد سازمانی	۱-۷	۷	۰,۹۴۱
	پذیرش کارکنان	۱-۵	۵	۰,۹۳۲
	مدیریت تغییر	۱-۷	۷	۰,۹۵۶
	ارزیابی صحیح محیطی	۱-۴	۴	۰,۹۱۶
	وجود پایگاه داده‌ها و MIS مناسب	۱-۱۰	۱۰	۰,۹۵۴
ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه پژوهش				۰,۹۷۵

منبع: یافته های پژوهشگر

### ۱۱,۳. شاخص های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش

طبق جداول ۳، برای تمامی متغیرها قدرمطلق ضریب چولگی کمتر از ۰,۵ می باشد یعنی از نظر قرینگی تفاوت اندکی با توزیع نرمال دارد. منفی بودن ضریب کشیدگی نشان دهنده کوتاهتر بودن (پراکندگی بیشتر) توزیع متغیرها نسبت به توزیع نرمال می باشد. کمتر بودن قدر مطلق ضریب کشیدگی از ۰,۵ نشان می دهد کشیدگی توزیع تفاوت اندکی با توزیع نرمال دارد.

جدول ۳- شاخص های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش

شاخص	متغیر			
	مشارکت مدیران ارشد	آگاهی مدیران ارشد	مشارکت تیمی کارکنان	تعهد سازمانی
مرکزی	3.36	3.20	3.27	3.26
	3.40	3.20	3.33	3.29
پراکندگی	.65	.78	.71	.72
	.42	.61	.50	.51

متغیر				شاخص	
تعهد سازمانی	مشارکت تیمی کارکنان	آگاهی مدیران ارشد	مشارکت مدیران ارشد		
-05	-21	-14	01		
-51	-45	-25	-49		
۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	حجم نمونه	

ادامه جدول ۳- شاخص های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش

متغیر				شاخص	
وجود پایگاه داده ها و MIS مناسب	ارزیابی صحیح محیطی	مدیریت تغییر	پذیرش کارکنان		
3.40	3.31	3.35	3.37	میانگین	مرکزی
3.45	3.50	3.43	3.40	میانگین	
.63	.83	.67	.61	انحراف معیار	پراکندگی
.40	.69	.45	.38	واریانس	
-10	-31	-09	-39	چولگی	شکل توزیع
.02	-34	-64	-18	کشیدگی	
۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	حجم نمونه	

منبع: یافته های پژوهشگر

۱۱,۴. آزمون KMO و بارتلت برای داده های پرسشنامه پژوهش

در انجام تحلیل عاملی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده های موردنظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. براساس این دو آزمون، داده ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰,۶) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (۰,۰۵) باشد.

جدول ۴- آزمون KMO و بارتلت برای داده های پرسشنامه پژوهش

۰/۹۳	آزمون KMO	
۷۳۰۹/۷۱	$\chi^2$	آزمون بارتلت
۱۱۷۶	درجه آزادی	
۰/۰۰	Sig	

منبع: یافته های پژوهشگر

مقدار شاخص KMO برابر ۰,۹۳ است (بیشتر از ۰,۶)، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می باشد. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰,۰۵ است که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می شود.

باتوجه به اینکه مقدار اشتراک استخراجی برای تمام سؤالات بیشتر از (۰,۵) می باشد و هیچ سؤالی از پرسشنامه لازم نیست که کنار گذاشته شود، لذا هشت عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک استخراج شده اند که تمام سؤالات پرسشنامه در این هشت عامل جای گرفته اند. همچنین باتوجه به بارهای عاملی سؤالات، هر یک از سؤالات بیشترین بار عاملی را در همان عاملی که از پیش تعیین شده بود، دارا هستند. پس هر سؤال دقیقاً همان عاملی را اندازه گیری می کند که برای آن طراحی شده است. بنابراین پرسشنامه از روایی لازم برخوردار می باشد. همچنین، عامل یا مؤلفه اول؛ متغیر وجود پایگاه داده ها و MIS مناسب می باشد که ۱۴,۴۳٪ از تغییرات (واریانس) متغیر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک را تبیین می کند و پس از آن به ترتیب متغیرهای مدیریت تغییر ۱۰,۷۱٪، تعهد سازمانی ۹,۷۷٪، مشارکت تیمی کارکنان ۷,۷۴٪، آگاهی مدیران ارشد ۷,۶۷٪، مشارکت میران ارشد ۷,۶۰٪، پذیرش کارکنان ۷,۵۶٪ و ارزیابی صحیح محیطی ۵,۵۴٪ از تغییرات متغیر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک را تبیین می کنند و درکل؛ ۷۱,۰۲٪ از تغییرات متغیر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک مربوط به این هشت عامل است که در پژوهش های علوم انسانی درصداً قابل قبولی است.

### ۱۱,۵. بررسی نرمال بودن داده ها

برای همین منظور در این پژوهش از آزمون معتبر کلموگروف- اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده های پژوهش استفاده شده است.

جدول ۵- آزمون کلموگروف- اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	مشارکت مدیران ارشد	آگاهی مدیران ارشد	مشارکت تیمی کارکنان	تعهد سازمانی
حجم نمونه	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰
پارامترهای توزیع میانگین	3.36	3.20	3.27	3.26
نرمال انحراف معیار	.65	.78	.71	.72
آماره آزمون اسمیرنوف-کلموگروف	1.28	.93	1.07	1.08
سطح معنی داری آزمون	.077	.346	.201	.191
نتیجه آزمون	نرمال است	نرمال است	نرمال است	نرمال است

ادامه جدول ۵- آزمون کلموگروف- اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	پذیرش کارکنان	مدیریت تغییر	ارزیابی صحیح محیطی	وجود پایگاه داده- ها و MIS مناسب
حجم نمونه	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰
پارامترهای توزیع	۳.۳۷	۳.۳۵	۳.۳۱	۳.۴۰
میانگین				
نرمال	۰.۶۱	۰.۶۷	۰.۸۳	۰.۶۳
انحراف معیار				
آماره آزمون اسمیرنوف-کلموگروف	۱.۲۴	۱.۱۲	۱.۲۱	۱.۳۴
سطح معنی داری آزمون	۰.۰۹۱	۰.۱۶۵	۰.۱۰۶	۰.۰۵۴
نتیجه آزمون	نرمال است	نرمال است	نرمال است	نرمال است

منبع: یافته های پژوهشگر

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری (sig) برای کلیه متغیرها بزرگتر از سطح آزمون (۰,۰۵) می باشد لذا توزیع داده ها نرمال می باشد.

۱۱,۶. آزمون فرضیات پژوهش

در این قسمت به آزمون فرضیات پژوهش پرداخته شده است. با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها و با توجه به نوع فرضیات تعیین شده؛ جهت آزمون فرضیات پژوهش، از آزمون t تک نمونه ای<sup>۱</sup> با مقدار آزمون برابر عدد ۳ (Test Value = ۳) و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. فرضیات مطرح شده در این آزمون به قرار زیر می باشد:

$$H_0 \text{ (نقیض ادعا): متغیر به صورت متوسط و ضعیف در جامعه آماری وجود دارد. } H_0 = \mu \leq 3$$

$$H_1 \text{ (ادعا): متغیر به صورت قوی در جامعه آماری وجود دارد. } H_1 = \mu > 3$$

طبق جدول ۶- برای تمامی متغیرها سطح معنی داری (sig) صفر یعنی کمتر از ۰,۰۵ بوده که گواه بر معنی دار بودن اختلاف میانگین متغیرها با عدد آزمون یعنی عدد ۳ می باشد و چون حد پایین و بالا هر دو مثبت و میانگین متغیرها بالاتر از ۳ می باشد فرض صفر رد شده و تمامی متغیرها با اطمینان ۹۹٪ بصورت قوی در جامعه آماری وجود داشته و تمامی فرضیه ها تایید می شود.

<sup>۱</sup>. One Sample t- test

جدول ۶- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای فرضیه های هشتمانه

عدد آزمون = ۳							
متغیر	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	Sig	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
مشارکت مدیران ارشد	3.36	.65	7.83	۰,۰۰**	.27	.45	مناسب
آگاهی مدیران ارشد	3.20	.78	3.58	۰,۰۰**	.09	.31	مناسب
مشارکت تیمی کارکنان	۳,۲۷	.71	5.43	۰,۰۰**	.17	.37	مناسب
تعهد سازمانی	3.26	.72	5.12	۰,۰۰**	.16	.36	مناسب
پذیرش کارکنان	3.27	.61	8.52	۰,۰۰**	.28	.46	مناسب
مدیریت تغییر	3.35	.67	7.36	۰,۰۰**	.25	.44	مناسب
ارزیابی صحیح محیطی	3.31	.83	5.26	۰,۰۰**	.19	.42	مناسب
وجود پایگاه داده ها و MIS مناسب	3.40	.63	8.99	۰,۰۰**	.31	.49	مناسب

منبع: یافته های پژوهشگر

جدول ۷- نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدل ساختاری

متغیر	ابعاد	عدد معنی داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	رتبه	مجذور همبستگی چندگانه (R <sup>2</sup> )	واریانس خطا (error var)
مشارکت مدیران ارشد، آگاهی مدیران ارشد، مشارکت تیمی کارکنان، تعهد سازمانی، پذیرش کارکنان، مدیریت تغییر، ارزیابی صحیح محیطی، وجود پایگاه داده ها و MIS مناسب	مشارکت مدیران ارشد	۸,۰۶	۰,۶۵	۷	۰,۴۲	۰,۵۸
	آگاهی مدیران ارشد	۸,۳۱	۰,۶۵	۶	۰,۴۲	۰,۵۸
	مشارکت تیمی کارکنان	۹,۳۵	۰,۷۷	۲	۰,۶۰	۰,۴۰
	تعهد سازمانی	۹,۲۱	۰,۷۵	۳	۰,۵۶	۰,۴۴
	پذیرش کارکنان	۷,۲۷	۰,۵۹	۸	۰,۳۴	۰,۶۶
	مدیریت تغییر	۸,۷۸	۰,۶۷	۵	۰,۴۵	۰,۵۵
	ارزیابی صحیح محیطی	۱۰,۱۷	۰,۷۸	۱	۰,۶۰	۰,۴۰
	وجود پایگاه داده ها و MIS مناسب	۸,۸۲	۰,۶۷	۴	۰,۴۵	۰,۵۵

منبع: یافته های پژوهشگر

با توجه به جدول ۷- در تمامی متغیرهای هشت گانه، سطح معنی داری بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد لذا ارتباط بین متغیرها و موفقیت اجرای برنامه ریزی استراتژیک در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار بوده و با توجه به مجذور همبستگی چند گانه (R<sup>2</sup>) و ضریب مسیر (β) ، رتبه متغیرها از لحاظ اثر گذاری بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک بشرح مندرج در جدول مذکور می باشد.



## ۱۲. نتیجه گیری کلی

✓ در این تحقیق ارتباط هشت عامل عمده با موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه ارومیه و دانشگاه صنعتی ارومیه مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت تاثیر هشت عامل مورد تایید قرار گرفت.

✓ تمامی فرضیه های هشتگانه تحقیق تایید می گردد.

✓ رتبه متغیرهای پژوهش از لحاظ اثر گذاری بر موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه های دولتی آذربایجان غربی به ترتیب زیر می باشد:

ارزیابی صحیح محیطی، مشارکت تیمی کارکنان، تعهد سازمانی، وجود پایگاه داده ها و MIS

مناسب، مدیریت تغییر، آگاهی مدیران ارشد، مشارکت مدیران ارشد و پذیرش کارکنان.

در تحقیق حقیقی و همکاران (۱۳۸۸) که مقاله ای تحت عنوان " بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران " ارائه نموده اند، ارتباط هشت عامل عمده با موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت تاثیر پنج عامل مشارکت مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک، مشارکت تیمی کارکنان در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت تغییر در فرایند برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی صحیح محیطی در موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران مورد تایید قرار گرفته است در حالیکه در تحقیق حاضر، تمام هشت عامل ذکر شده در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه های آذربایجان غربی تاثیر گذار می باشد.

هم چنین در انجام تحقیق حاضر موانع و محدودیتهایی وجود داشت که مهم ترین آن عبارت است از: محدود بودن دانش و آگاهی پاسخ دهندگان از کلیه ابعاد اجرای برنامه های استراتژیک و استفاده از پرسشنامه. چون پرسشنامه ابزاری است برای نگرش سنجی، لذا ممکن است واقعیت با آنچه از سوی پرسش شوندگان مطرح گردیده متفاوت باشد.

## ۱۲,۱. پیشنهادات

جهت استفاده از نتایج این تحقیق می توان مجموع شاخص های متغیرهای ذکر شده که در موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک تاثیر بسزایی دارند را به سوال تبدیل کرد و پرسشنامه مربوط به آن را جهت اندازه گیری میزان تحقق هر یک از این شاخص های موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک میان مدیران دانشگاه ها توزیع نمود و آمادگی دانشگاه ها را جهت انجام موفقیت آمیز برنامه های استراتژیک سنجید و با استفاده از آن نقاط قوت و ضعف را شناسایی نمود. تشکیل جلسات توجیحی برای مدیران برای شناسایی اهمیت، حوزه، اهداف و رویکردهای اجرای برنامه های استراتژیک نیز به موفقیت این برنامه ها کمک می کند. با تشکیل این جلسات، آگاهی مدیران نسبت به موضوع افزایش یافته و تعهد مدیران ارشد به این برنامه

ها تضمین می گردد و این امر تخصیص منابع سازمانی کافی و حذف موانع سازمانی را در پی دارد. برگزاری مداوم جلسات میان مدیران ارشد دانشگاه ها با مدیر تیم پروژه برنامه های استراتژیک جهت تعیین خطوط راهبردی برنامه و تشکیل کمیته هایی متشکل از کارشناسان کلیدی واحدهای مختلف سازمانی جهت حضور در پروژه برنامه های استراتژیک، باعث سهولت پیاده سازی برنامه های استراتژیک، عدم مقاومت در برابر تغییرات ناشی از اجرای برنامه های استراتژیک و جامعیت برنامه های استراتژیک از نقطه نظر درگیر کردن واحدهای مختلف دانشگاه ها می گردد. تشکیل کمیته هایی متشکل از مدیران کلیدی سازمان باعث پررنگ کردن حضور آنان در پروژه برنامه های استراتژیک می گردد و با فراهم کردن زمینه جهت آموزش شهای لازم به افراد درگیر در برنامه های استراتژیک درباره عملیات ها و فرایندهای داخلی سازمان، موجب یکدست کردن تیم پروژه برنامه های استراتژیک می شود. با تداوم نقش نظارتی مدیران ارشد به عنوان اعضای کلیدی پروژه برنامه های استراتژیک باعث تحقق اهداف و حل تعارضات احتمالی خواهد شد. ابلاغ رسمی برنامه استراتژیک توسط بالاترین مرجع دانشگاه ها به تمامی مدیران واحدها، موجب کسب تعهد آنان شده و با اختصاص منابع سازمانی و مالی کافی، پیشبرد اهداف پروژه تسهیل شده و اهمیت آن میان کارکنان نمایان می گردد. هم چنین تشکیل جلسات توجیحی برای کارکنان برای شناسایی اهمیت، حوزه، اهداف و رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک، کاهش میزان مقاومت آنان به اجرای برنامه های استراتژیک را در پی خواهد داشت.

## ۱۲،۲. الگوی پیشنهادی پژوهش

برای افزایش موفقیت اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها (مطالعه موردی : دانشگاه های دولتی استان آذربایجان غربی) می توان با بالا بردن شاخص های مد نظر در سوالات پرسشنامه و توجه کافی به هشت عامل موثر در موضوع تحقیق، به الگوی مورد نظر دست یافت.

### مشارکت تیمی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها، مشارکت تیمی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- افزایش روحیه همکاری در بین اعضای سازمان
- انتظار مناسب از توان کارکنان از سوی مدیران
- تشویق کار تیمی و حل گروهی مساله
- داشتن ارتباطات همه جانبه و موثر اجرای سازمان با یکدیگر

### تعهد سازمانی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها، تعهد سازمانی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- جلب حمایت کارکنان سازمان و ایجاد حس مسئولیت پذیری در آنان
- آماده کردن افراد در جهت مشارکت کامل در اطلاعات از طریق انتقال دانش به دیگران
- احساس ارزشمند کردن افراد در سازمان
- افزایش اطمینان و اعتماد بین کارکنان و مدیران

### ارزیابی محیطی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها، ارزیابی محیطی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- به روز رساندن مهارت ها
- تحلیل فرصت ها و تهدیدهای محیطی در رابطه با استراتژی ها
- داشتن ارتباطات مؤثر با سازمانهای دیگر

### مشارکت مدیران ارشد

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه های دانشگاه ها، مشارکت مدیران ارشد مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- اولویت بندی برنامه ها و اهداف
- حمایت از افراد یادگیرنده برای تغییر و نوآوری با ایجاد فضایی انعطاف پذیر
- حمایت و پشتیبانی مدیران از تجربه اندوزی در تمام سطوح
- تخصیص منابع کافی در حمایت از خلاقیت و نوآوری در سازمان و نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری
- توانمند سازی کارکنان برای تصمیم گیری
- یکپارچه سازی نگرش ها و چشم اندازها
- بهبود مستمر فرایندهای کاری توسط مدیران
- ایجاد چشم اندازی از آینده سازمان
- پرورش قدرت یادگیری در افراد

### پذیرش کارکنان

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه های استراتژیک دانشگاه ها پذیرش کارکنان مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه ها پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- ارزشمند بودن پرسشگری و زیر سؤال بردن وضع موجود در سازمان
- تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار و تغییر آنها در جهت سازگاری با اهداف سازمان
- حمایت از ارزشمند بودن انسان در سازمان
- تثبیت باورهای همسو با باورهای استراتژیک
- رواج روحیه تحمل انتقاد و پذیرش خطا

### مدیریت تغییر

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه های دانشگاه ها، مدیریت تغییر مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه های استراتژیک در دانشگاه ها پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- توجه به نظرات دیگران
- تسهیل تحول در سازمان
- تغییر در الگوی ارتباطات میان مدیران و کارکنان مختلف سازمان
- تغییر در نحوه جریان های کاری طولانی

## فهرست منابع

۱. آذر، عادل و الوانی و دانایی فرد (۱۳۸۳) "روش شناسی پژوهش کمی و کیفی در مدیریت رویکردی جامع"، تهران، انتشارات صفار.
۲. آذر، عادل و مؤمنی (۱۳۸۴) "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد اول، چاپ دوازدهم، تهران، سمت.
۳. آقازاده، هاشم (۱۳۸۳) توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی، تدبیر، شماره ۱۴۹.
۴. آسلف، ایگور و مکدائل (۱۳۸۳) "استقرار مدیریت استراتژیک"، ترجمه عبدالله زندیه، تهران، سمت، چاپ سوم.
۵. احمدی، حسین (۱۳۷۷) "برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن"، تهران، انتشارات سایه نما.
۶. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۱) "مدیریت استراتژیک"، تهران، نگاه دانش.
۷. برایسون، جان ام (۱۳۷۲) "برنامه ریزی استراتژیک بر سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی"، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۸. بروس، اندی و لانگدن (۱۳۸۳) "تفکر استراتژیک"، ترجمه سعید علمیرزایی، چاپ اول.
۹. بومن، کلیف (۱۳۷۴) "جوهره مدیریت استراتژیک"، ترجمه جمشید زنگنه، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۰. بیرنباوم، رابرت (۱۳۸۲) "دانشگاه ها چگونه کار میکنند"، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
۱۱. پیرس و رایبسون (۱۳۸۳) "برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک"، ترجمه سهراب خلیلی، تهران، یادواره کتاب، چاپ سوم.
۱۲. حاجی احمدی. امیر (۱۳۸۱) "طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک در وزارت جهادکشاورزی"، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
۱۳. حقیقی، محمد و منوریان و قوام پور و رسولیان (۱۳۸۸) بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۳.
۱۴. داوری، دردانه و شانه ساززاده (۱۳۸۵) "مدیریت استراتژیک (از تئوری تا عمل)"، چاپ اول، ناشر مؤلفین و آتنا.
۱۵. دهقانی پوده، حسین (۱۳۷۸) "طراحی و تبیین مدل تصمیم فرآیند گیری استراتژیک در نظام جمهوری اسلامی ایران"، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۶. دیوید، فرد آر (۱۳۸۰) "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر نشر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۱۷. سنگه، پیتر (۱۳۸۳) "رقص تغییر"، ترجمه مهندس حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران، چاپ دوم.
۱۸. شانی، مرتضی (۱۳۸۳) "برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران"، چاپ اول، سازمان مدیریت صنعتی.

۱۹. شکری، مصطفی (۱۳۸۰) کنکاشی در شناخت مدیریت استراتژیک، نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران)، شماره ۵۰.
۲۰. غفاریان، وفا و عمادزاده (۱۳۸۳) "مبانی نوظهور در مفهوم استراتژی"، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۲۱. فاوگ، دیویس (۱۳۸۳) "اجرای برنامه استراتژیک"، ترجمه دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر علی ماهر، دکتر محمد رضا ملکی. تهران، سیمای فرهنگ، چاپ اول.
۲۲. نژاد ایرانی، فرهاد و فخری آذر و بابائی (۱۳۹۳) "روش تحقیق در علوم انسانی با رویکرد پایان نامه نویسی"، چاپ اول، تبریز، انتشارات پژوهش های دانشگاه.
23. Abran. A and Buglione, L. (2004). "A multimentionace model for consolidating balanced Scorecards", *Advances in Engineering Software*, Vol.34, pp:339-349.
24. Banker,R,D.Janakiraman,S,N.& Konstans.C. (2005). "A balanced Scoreard analysis performance metrics". *European Journal of Operational Research*, Vol. 154,pp:423-436.
25. Chandler. Alfered D(1962), *Strategy and structure* , Massachuseetts, The M.I.T Press.
26. Chaffe.Ellen Earla(1985), "Three models of strategy" , *Academy of management review*, Vol10, No1.
27. Kaplan.R & Norton.S (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard School Press
28. Luffman . George ...[et all](1996), *Strategic management : an analytical introduction*, 3 rd ed, Blackwell Business.
29. Mansfield.Roger(1996), "Consept of strategy" , *International encyclopedia of business & management* , Vol 5.
30. Mintzberg. Henry(1990), *Strategy formulation schools of thought: in perspectives on strategic management*, Haper Business.
31. Mintzberg.Henry, Quinn, James Brian(1991), *The strategy process(concepts ,contents, cases)*, Second ed , Prentice-Hall international.