



Research Paper

Challenges Facing the Implementation of DAJA's Comprehensive Scientific Plan at Imam Ali Officer University

Soroush Houshang¹, Mohammad Mahdi², Meysam Tavakoli³, Ali Khalili⁴

1. Master of Business Administration, Faculty of Management of Science and Technology, Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran. E-mail: Srhoushang@gmail.com

2. Department of Management, Imam Ali University, Tehran, Iran. E-mail: Mehdi@iamu.ac.ir

3. Department of Management, Imam Ali Officers' University, Tehran, Iran. E-mail: Tavakoli@iamu.ac.ir

4. Department of Computer Engineering, Faculty of Flight Engineering, Imam Ali Officers' University, Tehran, Iran. E-mail: Khalili@iamu.ac.ir

Article Information

Abstract

Received:
2025/06/13

Accepted:
2025/08/18

Keywords:

*Comprehensive
Defense and
Security Roadmap
of Iran
Iran science and
Technology
Roadmap
National
Development Plan
Military
Universities.*

Corresponding

Author:
Soroush
Houshang

Email:
Srhoushangi@
gmail.com

Background & Purpose: Recognizing the importance of implementing the Daja Comprehensive Scientific Map in organizations under the armed forces, and given its nature as a strategic roadmap along with its implementation difficulties, this study aims to identify and prioritize the challenges facing the implementation of this roadmap at Imam Ali Officers' University. The goal is not only to understand these challenges but also to address them, thereby helping the university achieve the roadmap's objectives.

Methodology: The present research is applied and developmental in type, and exploratory in nature. This study was conducted using thematic analysis strategy initially, followed by the Analytic Hierarchy Process (AHP). Interviews and questionnaires were used as data collection tools. Accordingly, seven semi-structured interviews were conducted with three groups of experts. After transcribing the interviews in MAXQDA software, the research data were analyzed. Following the identification of themes using AHP, the expert panel responded to questionnaires, and finally, the themes were weighted and prioritized using Expert Choice software.

Findings: Based on data analysis, the research findings were categorized into two overarching themes: challenges of organizational structure development and challenges of continuous discourse-building improvement, along with five organizing themes. Subsequently, based on AHP, the theme of the importance of developing discourse-building in the implementation of the roadmap received the highest weight.

Conclusion: The first step toward the successful implementation of a roadmap in an organization is to focus employees' attention on that roadmap. Employees must think about the roadmap during their daily work routines and discuss it in both formal and informal conversations. Without having a mindset or accurate knowledge of the roadmap's key axes, it will be very difficult to ensure staying on course toward the roadmap's objectives, and the opposite is also true.

Citation: Houshang, Soroush; Mahdi, Mohammad; Tavakoli, Meysam and Khalili, Ali.(2026). Challenges Facing the Implementation of DAJA's Comprehensive Scientific Plan at Imam Ali Officer University. *Journal of Air Defense Management*, 5(17), 89-114.



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۵، شماره ۱۷

بهار ۱۴۰۵

صص ۸۹-۱۱۴



مقاله پژوهشی

چالش‌های پیش‌روی اجرای نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه افسری امام علی (ع)

سروش هوشنگی^۱، محمد مهدی^۲، میثم توکلی^۳، علی خلیلی^۴

۱. کارشناس ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت علم و فناوری، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران. رایانامه: Srhoushangi@gmail.com

۲. گروه مدیریت، دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: Mehdi@iamu.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: Tavakoli@iamu.ac.ir

۴. گروه رایانه، دانشکده مهندسی پرواز، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. رایانامه: Khalili@iamu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: با آگاهی از اهمیت اجرای نقشه جامع علمی داجا در نهادهای ذیل نیروهای مسلح و با توجه به ماهیت آن به عنوان یک نقشه استراتژیک، و دشواری‌های اجرایی آن، هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش‌روی اجرای نقشه در دانشگاه افسری امام علی (ع) است تا علاوه بر شناخت چالش‌ها، به رفع و در نتیجه حصول اهداف نقشه در دانشگاه کمک شود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۵/۲۷

کلیدواژه‌ها:

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع، پژوهشی کاربردی و توسعه‌ای است و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است. این پژوهش با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون در ابتدا و سپس با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی انجام شد. در این پژوهش از ابزار مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. از این رو، تعداد ۷ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با سه گروه خبرگان انجام شد. پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در نرم افزار مکس کودا، داده‌های پژوهش تحلیل شدند. پس از شناسایی مضامین با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی، در پیل خبرگان به پرسشنامه‌ها پاسخ داده شد و در نهایت با کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس، مضامین وزن‌دهی و اولویت‌بندی شدند.

نقشه جامع دفاعی و امنیتی جمهوری اسلامی، نقشه جامع علمی داجا، برنامه توسعه کشور، دانشگاه‌های نظامی.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌ها، یافته‌های پژوهش در ۲ مضمون فراگیر چالش توسعه ساختار سازمانی و چالش بهبود دائمی گفتمان‌سازی و ۵ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. سپس بر اساس تحلیل سلسله‌مراتبی، مضمون اهمیت توسعه گفتمان‌سازی در اجرای نقشه بالاترین وزن را دریافت نمود.

نویسنده مسئول:

سروش هوشنگی

نتیجه‌گیری: اولین اقدام جهت اجرای موفق نقشه در یک سازمان، معطوف کردن توجه کارکنان آن سازمان به نقشه است. کارمندان باید در جریان امور روزمره کاری خود به نقشه فکر کنند و در میان گفتگوهای رسمی و غیررسمی خود درباره نقشه صحبت کنند. بدون داشتن ذهنیت یا اطلاع درست از محورهای نقشه، حصول اطمینان از ماندن در مسیر اهداف نقشه بسیار سخت خواهد بود و برعکس این امر نیز صادق است.

ایمیل:

Srhoushangi@gmail.com

استناد: هوشنگی، سروش؛ محمد، مهدی؛ توکلی، میثم و خلیلی، علی. (۱۴۰۵). چالش‌های پیش‌روی اجرای نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه افسری امام علی (ع). فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۵(۱۷)، ۸۹-۱۱۴.

مقدمه

نقشه جامع علمی کشور، بنا به تعریف، مجموعه‌ای است جامع، هماهنگ، پویا و آینده‌نگر که شامل مبانی، اهداف، سیاست‌ها و راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز بیست‌ساله کشور است. در این سند تلاش شده است تا بر پایه مبانی ارزشی و بومی کشور، تجربیات گذشته، نظریه‌ها و نمونه‌های علمی و نیز تجارب عملی تکیه شود (سند جامع علمی کشور، ۱۳۸۹).

دستیابی به آرمان‌های بلند نظام جمهوری اسلامی ایران، مستلزم تلاشی همه‌جانبه در تمام ابعاد فرهنگی، علمی، اجتماعی و اقتصادی است. از این رو، تدوین و اجرای برنامه‌های پیشرفت در بازه‌های زمانی معین و اختصاص منابع لازم برای تحقق اهداف این برنامه‌ها، از لوازم ضروری احراز جایگاهی در شأن ایران اسلامی است. از سوی دیگر، مقوله علم و فناوری از مهم‌ترین زیرساخت‌های پیشرفت کشور و ابزاری جدی برای رقابت در عرصه‌های مختلف به شمار می‌رود. بدین ترتیب، تحقق آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی ایران نظیر احیای تمدن بزرگ اسلامی، حضور سازنده، فعال و پیشرو در میان ملت‌ها، و کسب آمادگی برای برقراری عدالت و معنویت در جهان، در گرو پیشرفتی همه‌جانبه در علم است؛ علمی که دارای سه شاخصه عدالت، معنویت و عقلانیت باشد (سند جامع علمی کشور، ۱۳۸۹).

با ابلاغ نقشه جامع علمی کشور، لازم است کلیه دستگاه‌های اجرایی از جمله دانشگاه افسری امام علی (ع) و دیگر نهادها، نهایت تلاش خود را برای اجرای کامل برنامه‌ها و انجام اقدامات لازم به کار گیرند. دانشگاه افسری امام علی (ع) همواره کوشیده است تا در بالاترین اولویت، تمامی اقدامات لازم برای تحقق جایگاه علمی آرمانی در قالب نقشه جامع علمی کشور انجام شود. همچنین این دانشگاه تلاش دارد تا با شناسایی و رفع موانع پیش روی خود، مسیر دستیابی به این آرمان را هموار سازد و بدین‌وسیله، راه‌ها و شاخه‌های پیشرفت پس از این نقشه نیز هموار گردد.

این دانشگاه همواره در جهت اجرای کامل برنامه‌ها، اقدامات لازم را به کار گرفته و در مسیر پیاده‌سازی راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور، با چالش‌هایی روبه‌رو بوده است. شناسایی و رفع این موانع، نه تنها به پیاده‌سازی موفق‌تر نقشه کمک می‌کند، بلکه چابکی سازمان را برای غلبه بر موانع پیش روی اجرای سیاست‌های کلان بعدی نیز به طرز چشمگیری افزایش می‌دهد.

اجرای مؤثر نقشه راه استراتژی، یکی از مهم‌ترین چالش‌های فراروی سازمان‌های امروزی است. علیرغم برنامه‌ریزی دقیق، نزدیک به ۶۰ تا ۹۰ درصد ابتکارات استراتژیک در

دستیابی به نتایج مطلوب خود ناکام می‌مانند. این شکاف پیاده‌سازی، که ناشی از گسست میان برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای موفق آن است، معضلی بنیادین برای عملکرد و پایداری سازمانی به شمار می‌رود و در صورت عدم شناسایی و رفع چالش‌ها و موانع اجرای نقشه، هزینه‌ای سنگین بر زنجیره ارزش تحمیل می‌کند (نورتون و کاپلان، ۲۰۰۵؛ کاندیدو و سنتوس^۱، ۲۰۱۵).

شناسایی فعالانه موانع و چالش‌های پیاده‌سازی به دلایل متعددی ضروری است. نخست آنکه این موانع می‌توانند عملکرد سازمانی را به طرز چشمگیری تضعیف کنند، چراکه مانع تحقق منافع پیش‌بینی شده از ابتکارات استراتژیک می‌شوند (بیر و ایزنستات^۲، ۲۰۰۰). دوم آنکه نادیده گرفتن چالش‌های پیاده‌سازی به هدررفت منابع می‌انجامد؛ چراکه سازمان‌ها زمان، سرمایه‌های مالی و انسانی قابل توجهی را صرف استراتژی‌هایی می‌کنند که در نهایت در اجرا موفق نمی‌شوند (نوبل، ۱۹۹۹؛ الکساندر، ۱۹۸۵).

علاوه بر این، استراتژی‌ای که به درستی پیاده‌سازی نشده باشد، پیامدهایی فراتر از شاخص‌های کلیدی عملکرد دارد که در لحظه کشف می‌شوند. چنین استراتژی‌هایی می‌توانند به اعتبار سازمان نزد ذی‌نفعان آسیب بزنند، بدبینی کارکنان نسبت به تلاش‌های تغییر در آینده را برانگیزند، و موقعیت رقابتی سازمان را در بازارهای به سرعت در حال تحول از میان ببرند (هربینیاک^۳، ۲۰۰۶؛ جرزابکوسکی و اسپی^۴، ۲۰۰۹). در حوزه‌های امنیتی و دفاعی، ناکامی‌های اجرایی می‌توانند پیامدهای ویژه‌ای داشته باشند و به طور بالقوه اهداف قابلیت‌های امنیت ملی را با خطر مواجه سازند (سارکسیان و همکاران، ۲۰۰۲).

پیچیدگی یک چالش، با ماهیت چندوجهی موانع اجرایی تقویت می‌شود؛ موانعی که می‌توانند ریشه در عوامل ساختاری، فرهنگی، رهبری، منابع محور، یا محیطی خارجی داشته باشند (لی و همکاران، ۲۰۰۸؛ اکوموس^۵، ۲۰۰۳). سازمان‌ها غالباً این چالش‌ها را دست‌کم می‌گیرند و تمرکز اصلی خود را بر تدوین استراتژی معطوف می‌کنند، حال آنکه به موانع عملی پیش‌روی اجرای استراتژی توجه کافی ندارند (آلستراند و همکاران، ۲۰۰۱).

تقریباً به ناگزیر، موانعی پدید خواهند آمد که پروژه برای دستیابی به اهداف خود ناگزیر از غلبه بر آن‌هاست. هرچه این موانع زودتر شناسایی و درک شوند، بهتر است؛ زیرا این شناخت، گذشته از آنکه به تعیین انتظارات واقع‌بینانه از دستاوردهای معقول یاری می‌رساند،

1. Cândido & Santos

2. Eisenstat

3. Hrebiniak

4. Jarzabkowski & Spee

5. Okumus

مسیر رسیدن به اهداف پروژه را هموار می‌سازد و اجرای امور مربوطه را تسهیل می‌کند. مانع اصطلاحی عام است که هر چیزی را که می‌تواند در رسیدن به اهداف خلل ایجاد کند، شامل می‌شود. موانع می‌توانند مصادیقی همچون ضرب‌الاجل‌های فشرده، منابع و هزینه‌ها، مشکلات زنجیره تأمین، استانداردها و فرآیندهای سازمانی، وابستگی‌ها و تداخل‌های سلسله‌مراتبی، و همچنین مفروضاتی درباره توانایی سازمان در ارائه این پروژه باشند.

نخستین راهبرد کلان توسعه علم و فناوری، «اصلاح ساختارها و نهادهای علم و فناوری، انسجام بخشیدن به آن‌ها، و هماهنگ‌سازی نظام تعلیم و تربیت در مراحل سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کلان» است. در سند جامع علمی، راهبردها و اقدامات ملی متناسب با این راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور، به تفصیل تبیین شده است. اصلاح فرآیندها و ساختارهای نظارت و ارزیابی علم، فناوری و نوآوری ملی، و تعیین استانداردهای بومی در حوزه علم و فناوری در چارچوب نیازهای اقتصادی و اجتماعی کشور، از مهم‌ترین این راهبردهاست. این پژوهش می‌کوشد با شناسایی موانع پیش‌رو، به تحقق این راهبرد و پیاده‌سازی فرآیندها و ساختارهای مرتبط با آن یاری رساند.

این تحقیق با شناسایی و تحلیل سیستماتیک موانع و چالش‌هایی که ممکن است اجرای نقشه جامع علمی دفاعی و امنیتی را با اختلال مواجه سازد، به این مسئله حیاتی می‌پردازد. این مطالعه با پیش‌بینی این موانع، در پی افزایش آمادگی اجرایی و توسعه راهبردهای مناسب است و بدین ترتیب، احتمال اجرای موفقیت‌آمیز نقشه استراتژی را بهبود می‌بخشد. افزون بر این، شناسایی موانع می‌تواند به سازمان‌های همتای دانشگاهی نیز در اجرای نقشه در سازمان خود و ارتقای جایگاهشان یاری رساند.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری این پژوهش بر پایه سه بُعد به‌هم‌پیوسته برای تحلیل چالش‌های اجرای نقشه جامع علمی در دانشگاه افسری امام علی (ع) استوار است. هر یک از این ابعاد، دیدگاه‌های بنیادینی را ارائه می‌دهند که درهم‌تنیدگی آن‌ها، تصویری جامع برای درک پیچیدگی‌های اجرای راهبردهای علمی در محیط‌های آموزشی نظامی فراهم می‌آورد.

نظریه اجرای استراتژیک؛ این رکن نظری عمدتاً برگرفته از مفهوم «قاتلان خاموش»^۱ (بیر و آیزنستات، ۲۰۰۴)، رویکرد کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸) و چارچوب

1. Silent Killers

یکپارچه نوبل (نوبل، ۱۹۹۹) است. نظریه اجرای استراتژیک به موانع سیستماتیک می‌پردازد که مانع از اجرای مؤثر برنامه‌های راهبردی می‌شوند و رویکردهایی ساختاریافته برای غلبه بر این موانع ارائه می‌دهد.

پژوهش بیر و آیزنستات شش «قاتل خاموش» به‌هم‌پیوسته را شناسایی می‌کند که فرایند اجرا را تضعیف می‌نمایند: سبک‌های مدیریت از بالا به پایین، استراتژی نامشخص با اولویت‌های متناقض، تیم‌های مدیریت ارشد ناکارآمد، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان بخشی و مهارت‌های ناکافی رهبری در سطوح پایین‌تر. این عوامل به‌گونه‌ای سیستماتیک و نه جداگانه عمل می‌کنند و چالش‌های پیچیده‌ای در اجرا پدید می‌آورند که در برابر راه‌حل‌های ساده مقاومت می‌کنند. چارچوب کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون مکانیسمی را برای پر کردن شکاف میان اهداف استراتژیک و فعالیت‌های عملیاتی فراهم می‌آورد؛ بدین‌گونه که اهداف راهبردی را به نتایج قابل اندازه‌گیری در ابعاد مختلف (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد) تبدیل می‌کند. مفهوم «حق بیمه اجرا» از دیدگاه ایشان بر اهمیت یک سیستم مدیریت حلقه‌بسته تأکید دارد که تدوین استراتژی را به اجرای عملیاتی پیوند می‌زند.

پارادایم مدیریت دانش دفاعی؛ این بُعد نظری، سیاست‌های توسعه علمی ایران، به‌ویژه نقشه راه جامع علمی، را با رویکردهای بومی مدیریت دانش در حوزه دفاع ترکیب می‌کند. این بُعد نشان می‌دهد که چگونه نقشه‌های راه علم، به قابلیت‌های دفاعی بدل می‌شوند و در خود، بینش‌هایی از ادبیات راهبرد امنیتی را جای می‌دهد (وری و همکاران، ۲۰۰۹).

الگوی مدیریت دانش دفاعی اذعان دارد که مؤسسات آموزشی نظامی در چارچوبی از محدودیت‌ها و الزامات منحصربه‌فرد فعالیت می‌کنند. این مؤسسات همواره میان تعالی آکادمیک و ملاحظات امنیتی، خودکفایی فناورانه و انزوای بین‌المللی، و نیز دانش نظری با کاربردهای عملی نظامی، توازن برقرار می‌سازند. این الگو تأکید می‌کند که چگونه سازمان‌های دفاعی باید دارایی‌های دانشی خود را به‌گونه‌ای راهبردی مدیریت کنند که از یک سو امنیت حفظ شود و از دیگر سو نوآوری تقویت گردد.

نقشه راه جامع علمی ایران، چنانکه در این سند ترسیم شده، چشم‌اندازی از خودکفایی علمی، پیشرفت فناورانه و تعالی آموزشی ارائه می‌دهد که غایت آن، قرار دادن ایران در جایگاه رهبر علمی منطقه است. این چشم‌انداد برای نهادهای دفاعی، پیامدهایی ویژه در پی دارد که به قابلیت‌های نظامی، بازدارندگی راهبردی و اولویت‌های امنیت ملی گره می‌خورد. در نهایت، این بُعد نظری روزه‌ای حیاتی برای فهم این نکته می‌گشاید که دانشگاه افسری

امام علی (ع) به مثابه یک مؤسسه آموزشی نظامی، چگونه می‌تواند میان دو الزامِ تعالی علمی و آمادگی دفاعی، در پرتو آرمان‌های کلان علمی ایران، راه خود را بیابد.

مدل انطباق سازمانی^۱؛ چارچوبی نظری است که مفاهیمی چون استراتژی نوظهور (مینتزرگ، ۱۹۹۴)، موانع اجرایی (هربینیاک و لاورنس، ۲۰۰۶) و چالش‌های اجرایی (الکساندر و همکاران، ۱۹۸۵) را دربرمی‌گیرد. این مدل به چگونگی واکنش نهادها به محیط‌های در حال تغییر می‌پردازد و به طور خاص، انطباق مؤسسات آموزشی نظامی با چشم‌اندازهای علمی و فناوری در حال تحول را بررسی می‌کند.

مینتزرگ با به چالش کشیدن برداشت سنتی از استراتژی به مثابه فرآیندی کاملاً آگاهانه، استدلال می‌کند که استراتژی‌های کارآمد غالباً نه از طریق برنامه‌ریزی صرفاً رسمی، بلکه در فرآیندهای انطباقی پدیدار می‌شوند. این دیدگاه به ویژه برای تحلیل چگونگی سازگاری نقشه‌های راه علمی مؤسسات آموزشی دفاعی با تحولات امنیتی، پیشرفت‌های فناورانه و محدودیت‌های منابع، حائز اهمیت بسیار است. هربینیاک نیز موانع کلیدی اجرا را از این قبیل شناسایی می‌کند: ناتوانی در مدیریت تغییر، راهبرد ضعیف، نبود الگوهای اجرایی مناسب، اشتراک ناکافی اطلاعات، مسئولیت‌های نامعین، تعارضات فرهنگ سازمانی، رهبری ناکارآمد و قیود منابع. اثر او بر ضرورت به کارگیری رویکردهایی نظام‌مند برای اجرا تأکید می‌ورزد؛ رویکردهایی که ماهیت به هم پیوسته این چالش‌ها را تشخیص می‌دهند.

در مجموع، این بُعد نظری روشن می‌سازد که چرا دانشگاه افسری امام علی (ع) نیازمند توسعه قابلیت‌های انطباقی است تا بتواند نقشه راه علمی خود را در محیطی پویا به اجرا درآورد؛ محیطی که آمیزه‌ای از پیچیدگی‌های درون‌سازمانی و چالش‌های برون‌سازمانی امنیتی را در بر دارد.

معیارهای تحلیل سلسله‌مراتبی؛ هدف از این بخش، انتخاب معیارهایی برای ارزیابی مضمون‌ها در تحلیل سلسله‌مراتبی است که به‌طور کامل در بخش رورش‌شناسی به آن پرداخته می‌شود. انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی موانع اجرای استراتژیک، مستلزم درک جامعی از ماهیت چندبعدی اجرای استراتژی در سازمان است. بنیاد این درک با این آگاهی شکل می‌گیرد که سازمان‌ها سیستم‌هایی پیچیده هستند و عوامل متعددی در تعامل با یکدیگر، موفقیت یا شکست آن‌ها را رقم می‌زنند. به‌طور کلی، موانع در شش دسته جای می‌گیرند: محیطی، استراتژیک، سازمانی، فناوری، مرتبط با افراد، و فرهنگی (کومار^۲ و

^۱. Organizational Adaptation Model

^۲. Kumar

همکاران، ۲۰۲۵). پژوهش جامع نوبل (۱۹۹۹) بر روی تحقیقات مرتبط با اجرای استراتژی، ماهیت‌گزینی‌های چالش‌های اجرا را آشکار می‌سازد و تأکید می‌کند که چارچوب‌های ارزیابی موفق باید هم عوامل مبتنی بر منابع و هم عوامل مبتنی بر فرآیند را در نظر گیرند. این دیدگاه با کار بنیادین بیر و آیزنستات (۲۰۰۰) درباره «قاتلان خاموش اجرای استراتژی» تقویت می‌شود؛ آنان از طریق تحلیل گسترده سازمانی نشان دادند که موانع اجرا به‌طور همزمان در ابعاد گوناگون یک سازمان عمل می‌کنند. پژوهش‌های آن‌ها، همراه با چارچوب تأثیرگذار کاتر (۱۹۹۵) در زمینه رهبری تحول، بر این نکته تأکید دارد که ارزیابی اجرای استراتژیک باید ماهیت به‌هم‌پیوسته منابع سازمانی، پیچیدگی، زمان‌بندی و هماهنگی استراتژیک را مد نظر قرار دهد. برای نمونه، طرح مدیریت استراتژیک وزارت دفاع ایالات متحده برای سال‌های مالی ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶ بر پنج اولویت راهبردی متمرکز است: پرورش نیروی کار، تحول بنیادین نیروی آینده، سرمایه‌گذاری صحیح در فناوری، تاب‌آوری اکوسیستم دفاعی، و رسیدگی به اولویت‌های مدیریت نهادی (دپارتمان دفاع آمریکا، ۲۰۲۳). در ادامه، چهار معیار ذکر شده توضیح داده خواهد شد.

۱. در دسترس بودن و شدت منابع (نیاز به منابع کمتر)؛ اولین معیار، یعنی در دسترس بودن و شدت منابع، برگرفته از بنیان نظری قدرتمند دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت (بارنی، ۱۹۹۱) است که درک ما را از چگونگی خلق مزیت رقابتی توسط منابع سازمانی دگرگون ساخت. از منظر بارنی، منابع—چه مالی، انسانی یا فناورانه—صرفاً ورودی‌های فرآیند نیستند، بلکه شالوده‌ای هستند که موفقیت استراتژیک بر آن استوار می‌شود.

۲. پیچیدگی سازمانی و دامنه تأثیر در اجرای استراتژیک (نیاز به تغییرات کمتر در سازمان)؛ دومین معیار، یعنی پیچیدگی سازمانی و دامنه تأثیر، ریشه در نظریه سیستم‌ها دارد؛ نظریه‌ای که به‌طور بنیادین در اثر کلاسیک کاتر و کان (۱۹۷۸) با عنوان «روان‌شناسی اجتماعی سازمان‌ها» تبیین شده است. این دیدگاه سیستمی نشان می‌دهد که سازمان‌ها شبکه‌های به‌هم‌پیوسته‌ای هستند و تغییر در هر زیرسیستمی به‌ناگزیر سایر بخش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پژوهش کاتر (۱۹۹۵) در زمینه تحول سازمانی این مبنا را گسترش داده و نشان می‌دهد که دامنه تأثیر سازمانی، هم بر دشواری و هم بر رویکرد لازم برای اجرای موفق اثر می‌گذارد. تحلیل کاتر از شکست‌های تحول حاکی از آن است که موانع فراگیر در سطوح متعدد سازمانی، به استراتژی‌های اجرایی کاملاً متفاوتی نسبت به موانع محدود نیاز دارند.

۳. امکان‌پذیری اجرا و ملاحظات زمان‌بندی (بازه اجرای کوتاه‌تر)؛ سومین معیار، یعنی امکان‌پذیری اجرا و زمان‌بندی، توان نظری خود را از همگرایی دانش اجرا و تحقیقات

مدیریت تغییر می‌گیرد. تحلیل نوبل (۱۹۹۹) از پژوهش‌های اجرای استراتژی نشان می‌دهد که زمان‌بندی و امکان‌پذیری صرفاً ملاحظاتی عملی نیستند، بلکه تعیین‌کننده‌هایی بنیادین در موفقیت استراتژیک به شمار می‌آیند. این دیدگاه با تحقیق تجربی میلر (۲۰۰۲) در «نظریه اجرا در برابر واقعیت» تقویت می‌شود؛ مطالعه‌ای که چالش‌های اجرا را در پنجاه سازمان بررسی و زمان‌بندی را به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل جداساز اجراهای موفق از ناموفق معرفی کرد.

۴. **همراستایی استراتژیک و تأثیر اصلی (همراستایی بیشتر با نقشه)؛ چهارمین معیار،** یعنی همراستایی استراتژیک و تأثیر اصلی، بر نظریه همراستایی استراتژیک هندرسون و نکاترامان (۱۹۹۳) استوار است؛ نظریه‌ای که به سنگ بنای تفکر مدیریت استراتژیک مدرن تبدیل شده است. اثر آنان با عنوان «همراستایی استراتژیک: استفاده از فناوری اطلاعات برای تحول سازمان‌ها» تأکید می‌کند که هماهنگی میان اهداف استراتژیک و عوامل اجرایی برای موفقیت سازمانی حیاتی است. نیز، در مطالعه خان احمدلو و همکاران (۱۴۰۱) درباره اجرای موفق بیانیه گام دوم انقلاب در ابعاد سازمانی نیروی پدافند هوایی، همسویی استراتژیک اجزای سازمان با بیانیه به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین محورها شناسایی شده است.

پیشینه تجربی

قربانی و قاضی میرسعید (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تحلیلی الزامات اساسی در ترسیم نقشه جامع علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)» تلاش کرده‌اند تا بر پایه روش تحقیق کیفی، با استفاده از روش تحلیل محتوا و با مطالعه تطبیقی اسناد بالا دستی و مستندات موجود الزامات اساسی در ترسیم نقشه جامع علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) ارائه دهند. الزاماتی چون توجه دقیق و علمی به نیازها و اولویت‌های تربیتی، آموزشی، پژوهشی، فناوری - تغییر نگرش در جذب و ارزیابی استادان و دانشجویان با ایجاد سیستم کارآمد ارزش‌یابی و ارتقا علمی دانشگاه - توجه ویژه به افزایش انگیزش در دانشجویان و اعضای هیئت علمی نسبت به آینده علمی دانشگاه - لزوم انجام تحقیقات کاربردی مطابق با نیازسنجی علمی بر اساس وضعیت و نیاز فعلی ارتش - حل مسائل دانشگاه از طریق تحقیقات پژوهشی به صورت تخصصی و پرهیز از تصمیمات آنی، سلیقه‌ای و غیر کارشناسی از مواردی است که این مقاله برای نقشه جامع علمی مورد توجه قرار می‌دهد.

عیسی‌زمانیان و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای با عنوان «واکاوی مولفه‌های دانشگاه مسئولیت‌پذیر اجتماعی در نقشه جامع علمی کشور: یک مطالعه ترکیبی» تلاش کرده‌اند تا با هدف استخراج مولفه‌های دانشگاه مسئولیت‌پذیر اجتماعی و تعیین میزان تأکید بر این مولفه‌ها در نقشه جامع علمی کشور و ارائه پیشنهادهای اصلاحی برای انجام داده و در

آن از طرح ترکیبی اکتشافی متوالی استفاده کند. نتایج بخش کیفی و در قسمت مطالعه اسنادی از شناسایی ۳۳ مولفه حکایت داشته است، که در قسمت مصاحبه ۴ مولفه تأکید بر ترویج و توزیع علم، تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه، داشتن نظام انگیزشی در حوزه نیازهای اجتماعی و تأکید بر توسعه کمی و کیفی دانشکده متناسب با نیازهای اجتماعی به آنها اضافه گردید. همچنین نتایج در بخش کمی نشان داده که مولفه تقویت هویت اسلامی ایرانی با ۱۷.۳۱ درصد و مولفه تأکید بر توسعه کمی و کیفی دانشکده متناسب با نیازهای اجتماعی با ۱۱.۹۴ درصد از بیشترین تأکید و مولفه‌های ایجاد محیط رغبت انگیز و با نشاط یاددهی - یادگیری، اهتمام به مسایل محیط زیست، پذیرش و احترام به اصل چند فرهنگی و اهتمام ویژه در تحقق دانشگاه سبز مورد توجه واقع نشده‌اند.

ماهرویی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و بررسی منابع قدرت نرم آموزش عالی مبتنی بر نقشه جامع علمی کشور و ارائه الگو» تلاش کرده‌اند تا با استفاده از نظریه قدرت نرم جوزف نای منابع قدرت نرم آموزش عالی را در هشت بُعد شناسایی و احصا کند. نوآوری مقاله حاضر بیشتر ناشی از توجه به کنش نظام آموزش عالی به‌عنوان یک منبع مولد قدرت نرم است. نگارندگان مقاله نیز ضمن شناسایی عوامل قدرت‌ساز در آموزش عالی مدعی هستند که طراحی الگوی مطلوب تقویت منابع قدرت نرم آموزش عالی و رفع موانع بهره‌برداری از آنها می‌تواند به ارتقای وجهه و در نتیجه افزایش قدرت نرم کشور در ارتباط با جوامع مخاطب منجر شود. کاربرد این منابع برای تولید قدرت نرم به عملکرد صحیح در فرایند بهره‌گیری از منابع قدرت ملی و حکمرانی در آموزش عالی، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و عملکرد ملی و بین‌المللی نیازمند است.

فرقانی و قرنفلی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای با عنوان «ملاحظات فناوری برای تدوین نقشه جامع علمی کشور» تلاش کرده‌اند تا ابتدا جایگاه فناوری در اسناد بالادستی مورد بررسی قرار گیرد و سپس کارکردهای مورد انتظار از آن بیان شود. در پایان نیز مولفان بر اساس یافته‌ها و تجربیات خود، مفاهیم و ملاحظات مرتبط با فناوری را که باید در تدوین نقشه جامع علمی کشور مد نظر مسئولان مرتبط قرار گیرد، تشریح کرده است و در نهایت بستری را برای هم‌اندیشی صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران حوزه فناوری در مسیر تدوین نقشه جامع کشور فراهم نموده‌اند. ملاحظات بیان شده در این تحقیق رهیافت‌هایی را برای نقد و ایده‌پردازی در خصوص چگونگی تدوین بخش فناوری نقشه جامع علمی کشور نشان می‌دهد که باید در آینده نزدیک به تفصیل به آنها پرداخته شود. توجه به این ملاحظات، زیرساخت‌های فکری و نظری موجود را به صورت پررنگ‌تر نشان می‌دهد و سبب تقویت و انسجام بیشتر چهارچوب نظری نقشه جامع علمی شده است.

بیر و آیزنستات (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای با عنوان «قاتلان خاموش پیاده‌سازی و یادگیری استراتژی»^۱ تلاش می‌کنند شش «قاتل خاموش» اجرای استراتژی را شناسایی کردند که مانع اجرای مؤثر آن می‌شوند: سبک مدیریت ارشد از بالا به پایین یا عدم مداخله^۲، استراتژی نامشخص و اولویت‌های متناقض، تیم مدیریت ارشد ناکارآمد، ارتباط عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف بین بخش‌ها و کسب‌وکارها، و مهارت‌های رهبری ناکافی در سطوح پایین. تحقیقات آنها، که بر اساس مطالعات موردی دقیق در صنایع مختلف انجام شده است، تأکید می‌کند که این موانع به طور سیستماتیک در تعامل هستند تا مانع اجرای استراتژی و یادگیری سازمانی شوند. نویسندگان استدلال می‌کنند که تنها با تقویت بحث صادقانه و جمعی در مورد این موانع، سازمان‌ها می‌توانند امیدوار به غلبه بر آنها باشند و از رویکردی که آن را «تناسب استراتژیک»^۳ می‌نامند، حمایت می‌کنند.

بیر و آیزنستات (۲۰۰۴) در کار بعدی خود با عنوان «چگونه گفتگویی صادقانه در مورد استراتژی کسب و کار خود داشته باشیم»^۴ با معرفی روش «پروفایل تناسب اندام»، که محیطی امن برای کارمندان ایجاد می‌کند تا بازخورد صادقانه‌ای در مورد موانع اجرا ارائه دهند، این مفاهیم را بیشتر توسعه دادند. این رویکرد به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا چالش‌های خاص اجرا را تشخیص داده و از طریق جلسات حل مسئله مشارکتی که شامل مدیریت ارشد و کارمندان سطح پایین‌تر است، راه‌حل‌های متناسب را توسعه دهند.

الکساندر^۵ (۱۹۸۵) در مطالعه‌ای با عنوان «اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات استراتژیک»^۶ مطالعه بنیادی انجام داد که مسائل مربوط به اجرا را در ۹۳ شرکت بخش خصوصی بررسی می‌کرد. یافته‌های او نشان داد که اجرا در ۷۶ درصد از شرکت‌های مورد بررسی، بیش از حد انتظار طول کشیده و در ۷۴ درصد از شرکت‌ها، مشکلات عمده‌ای در طول اجرا بروز کرده است. الکساندر ده مشکل رایج در اجرا، از جمله توانایی‌های ناکافی کارکنان، آموزش و دستورالعمل‌های ناکافی، عوامل خارجی غیرقابل کنترل و هماهنگی ضعیف را شناسایی کرد. کار او در تعیین کمیت چالش‌های اجرا و تعیین شیوع آنها در زمینه‌های مختلف سازمانی، پیشگامانه بود. تحقیقات الکساندر به ویژه بر گسست بین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای عملیاتی تأکید کرد و خاطر نشان ساخت که بسیاری از برنامه‌های استراتژیک، چالش‌های

1. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning

2. Laissez-Faire

3. Strategic Fitness

4. How to Have an Honest Conversation about Your Business Strategy

5. Alexander

6. Successfully Implementing Strategic Decisions

عملی اجرا را در نظر نمی‌گیرند. او بازه‌های زمانی واقع‌بینانه‌تری را برای اجرا و توجه بیشتر به جنبه‌های عملیاتی استراتژی در طول مرحله‌ی برنامه‌ریزی توصیه کرد.

هربینیاک (۲۰۰۶) در مطالعه‌ای با عنوان «موانع اجرای مؤثر استراتژی^۱» با بررسی تجربیات مدیران در اجرای استراتژی، درک چالش‌های اجرا را گسترش داد. تحقیقات او هشت مانع اصلی را شناسایی کرد: ناتوانی در مدیریت تغییر، استراتژی ضعیف یا مبهم، فقدان مدلی برای هدایت اجرا، به اشتراک‌گذاری ناکافی اطلاعات، مسئولیت و پاسخگویی نامشخص، کار بر خلاف فرهنگ سازمانی، فقدان رهبری سطح بالا و تلاش برای اجرا بدون منابع کافی. هربینیاک تأکید کرد که اجرای استراتژیک نیازمند یک رویکرد سیستماتیک و بررسی دقیق عوامل به هم پیوسته است. هربینیاک همچنین استدلال کرد که بسیاری از سازمان‌ها پیچیدگی اجرا را درک نمی‌کنند و آن را به عنوان یک فرآیند ساده به جای یک چالش پیچیده تطبیقی در نظر می‌گیرند. کار او نشان می‌دهد که اجرای موفقیت‌آمیز نیازمند منابع اختصاصی، ساختارهای پاسخگویی روشن و مکانیسم‌های رسمی برای نظارت بر پیشرفت و سازگاری با شرایط در حال تغییر است.

میتنبرگ (۱۹۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک^۲» رویکرد مرسوم به برنامه‌ریزی استراتژیک را مورد انتقاد قرار داد و استدلال کرد که فرآیندهای برنامه‌ریزی رسمی اغلب تدوین استراتژی را از اجرا جدا می‌کنند. او مفهوم «استراتژی نوظهور» را معرفی کرد و اظهار داشت که استراتژی‌های مؤثر اغلب از طریق یک فرآیند تطبیقی ظهور می‌کنند، نه اینکه از قبل به طور آگاهانه برنامه‌ریزی شده باشند. کار میتنبرگ، دوگانگی سنتی برنامه‌ریزی-اجرا را به چالش کشید و بر اهمیت انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم در طول اجرای استراتژی تأکید کرد. میتنبرگ در کتاب تأثیرگذار خود «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک»، این ایده‌ها را بیشتر توسعه داد و استدلال کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک به شیوه سنتی، تمایل به مهار تفکر استراتژیک و ایجاد مرزهای مصنوعی بین برنامه‌ریزان و مجریان دارد. او از رویکردی یکپارچه‌تر حمایت کرد که برنامه‌ریزی تحلیلی را با تفکر خلاق و تخصص عملیاتی ترکیب می‌کند.

بررسی انتقادی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم تلاش‌های متعدد برای درک ابعاد مختلف اجرای نقشه جامع علمی، شکاف‌های قابل توجهی در حوزه مطالعات انجام شده وجود دارد. مطالعات موجود عمدتاً بر یکی از دو رویکرد تمرکز کرده‌اند: اول، بررسی الزامات و

1. Obstacles to Effective Strategy Implementation

2. The Rise and Fall of Strategic Planning

مؤلفه‌های کلی نقشه جامع علمی (قربانی و قاضی میرسعید، ۱۳۹۳؛ عیسی‌زمانیان و همکاران، ۱۴۰۲) و دوم، تحلیل موانع عمومی اجرای استراتژی در سازمان‌ها (بیر و آیزنستات، ۲۰۰۰؛ هرینیاک، ۲۰۰۶). این دو رویکرد، اگرچه بینش‌های مفیدی ارائه می‌دهند، اما به طور جداگانه قادر به پاسخگویی به پیچیدگی‌های خاص اجرای نقشه جامع علمی در مؤسسات آموزشی نظامی نیستند. مطالعات گروه اول فاقد تمرکز بر چالش‌های اجرایی عملی هستند و مطالعات گروه دوم کاربرد مستقیم در بافت نظامی-آموزشی ندارند.

تحلیل عمیق‌تر پیشینه نشان می‌دهد که هیچ‌یک از مطالعات انجام شده، رویکردی جامع برای شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی چالش‌های اجرای نقشه جامع علمی در بافت خاص مؤسسات آموزشی نظامی ارائه نداده‌اند. در حالی که مطالعات بین‌المللی چارچوب‌های نظری قوی برای تحلیل موانع اجرای استراتژی فراهم کرده‌اند، این چارچوب‌ها هرگز در زمینه خاص نهادهای آموزشی نظامی و با در نظرگیری ماهیت دوگانه آنها (آموزشی-دفاعی) به کار گرفته نشده‌اند. این شکاف، ضرورت انجام پژوهشی را آشکار می‌کند که بتواند پیچیدگی‌های منحصر به فرد اجرای نقشه جامع علمی در دانشگاه افسری امام علی (ع) را با استفاده از رویکردهای منسجم شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف پژوهشی و با بهره‌گیری از ترکیب روش‌های تحلیل مضمون و تحلیل سلسله‌مراتبی، تلاش می‌کند تا نخستین مطالعه جامع در زمینه شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های اجرای نقشه جامع علمی در بافت مؤسسات آموزشی نظامی را ارائه دهد و زمینه‌ای برای مطالعات آتی و اقدامات عملی در این حوزه فراهم کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع، پژوهشی کاربردی و توسعه‌ای است و از نظر ماهیت و هدف نیز از در طیف پژوهش‌های اکتشافی قرار دارد که در آن از راهبرد تحلیل مضمون و سپس تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. برای این منظور ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته شد و در ادامه با استفاده از بررسی‌های میدانی و مصاحبه با خبرگان، نسبت به شناسایی چالش‌های پیش‌روی اجرای نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه افسری امام علی (ع) اقدام شد. در این راستا مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته صورت گرفت و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی با جامعه آماری دو گروه خبرگان علمی، دانشگاهی و ستادی انتخاب شدند. در این خصوص پس از انجام ۷ مصاحبه، مفهوم جدیدی که واجد ارزش افزوده باشد، یافت نشد و مصاحبه‌ها متوقف گردید. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون

براون و کلارک استفاده شد. این روش به دلیل انعطاف‌پذیری و کاربرد گسترده در تحقیقات کیفی انتخاب شد. فرآیند تحلیل شامل کدگذاری استقرایی داده‌ها، شناسایی الگوهای معنایی، و سازماندهی آنها در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بود. پس از شناسایی چالش‌ها در جهت اولویت‌بندی آنها از روش سلسله‌مراتبی استفاده شد. برای این منظور پس از شناسایی معیارها در بخش قبل، اقدام به طراحی پرسشنامه شد. سپس با ایجاد و برگزاری پنل خبرگان از میان افراد درگیر با نقشه جامع و امور دانشگاه، اقدام پر کردن و اجماع نظری برای رتبه‌بندی پرسشنامه‌ها شد. در نهایت با وارد کردن داده‌های پرسشنامه در نرم افزار اکسپرت‌جوئیس رتبه‌بندی چالش‌ها حاصل شد.

اقدامات زیر برای ارتقای روایی پژوهش انجام شد؛ تلاش فراوان شد تا افرادی برای شرکت در مطالعه انتخاب شدند که دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع تحقیق بوده‌اند، جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی توسط پژوهشگر که سوابق مشخصی در خصوص در هم تنیدگی و تجربه زیسته با موضوع تحقیق و سنت‌های کیفی در تحقیق دارد انجام شده است. استاد راهنما سابقه اجرایی، راهنمایی، مشاوره و انتشار مطالعات متعدد در سنت کیفی داشته و فرایند تحقیق تحت نظارت مستمر استاد راهنما انجام شده است، فرایند انجام مطالعه کیفی به تفصیل گزارش شده است، ارزش‌ها و علائق پژوهشگر که می‌تواند بر جریان جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها تاثیرگذار باشد گزارش شده است، ملاحظات اخلاقی در تحقیق همچون شرکت داوطلبانه در مطالعه، ضبط مصاحبه با اخذ رضایت آگاهانه و... در نظر گرفته شده است و جمع‌آوری داده‌ها تنها پس از اطمینان از رسیدن به اشباع نظری متوقف گردیده است. در پنل خبرگان تشکیل شده افرادی منتخب با دقت انتخاب شده و توضیح و توجیح کامل در خصوص پژوهش فراهم شده است و فرآیند پر کردن پرسشنامه در پنل با مدیریت از پیش برنامه ریزی شده و تمرین بوده است.

برای ارزیابی پایایی بخشی تحلیل مضمون از ضریب هولستی استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده^۱ (PAO) محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2 \times 44}{61 + 68} = 0.682$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. N2 و N1

^۱. Percentage of Agreement Observation

به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰.۶ بزرگتر باشد مطلوب است. مقدار PAO در این مطالعه ۰.۶۸۲ بدست آمده است که از ۰.۶ بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد

برای ارزیابی پایایی بخش تحلیل سلسله‌مراتبی شاخصی به نام نرخ ناسازگاری توسط نرم‌افزار محاسبه و اعلام می‌گردد که برای بررسی مفهوم پایایی استفاده می‌شود. این شاخص به گونه‌ای طراحی شده است که در صورت ناسازگار و متناقض بودن پاسخ‌های خبرگان، این مساله خود را نشان خواهد داد و بدین ترتیب به نامناسب بودن پرسشنامه و پاسخ‌ها پی برده می‌شود و در حالتی که ناسازگاری از حد نصاب اعلام شده (ده درصد) بیشتر باشد، لازم است ارزیابی‌ها مجدد انجام گردد. به طور کلی ۵ پرسشنامه طراحی شده است، اولی برای مقایسه معیارها و ۴ تا بعدی برای مقایسه چالش‌ها بر اساس ۴ معیار. با وارد کردن پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس ضریب سازگاری برای کلیه پرسشنامه‌ها کمتر از ۰.۱ شد که نشان از سازگار بودن کلیه پرسشنامه‌ها است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحلیل مضمون؛ جهت شناسایی چالش‌های پیش‌روی پیاده‌سازی نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه امام علی (ع) از طریق مصاحبه با خبرگان اقدام شد. بعد از پاسخگویی خبرگان به فرم‌های مصاحبه، کدهای تحقیق با روش تحلیل مضمون (تم) استخراج شد. در این پژوهش از رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک شامل شش مرحله‌ی آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجو برای مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و تهیه گزارش نهایی. در مرحله اول، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد تا درک عمیقی از محتوا حاصل شود. در مرحله دوم، کدگذاری اولیه به صورت دستی انجام شد و کدهای مربوط به چالش‌های مختلف استخراج گردید. سپس کدهای مشابه در قالب مضامین پایه گروه‌بندی شدند.

مراحل کدگذاری: کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، واحدهای معنایی مرتبط با چالش‌های اجرای نقشه شناسایی و کدگذاری شدند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در قالب مقوله‌های اصلی (مضامین سازمان‌دهنده) طبقه‌بندی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری گزینشی، مضامین فراگیر به عنوان مقوله‌های اصلی شناسایی شدند. برای تضمین قابلیت اعتماد، فرآیند کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد و میزان توافق بین کدگذاران محاسبه گردید. شاخص‌های گزارش شده در جدول ۱ کدهایی هستند که از پاسخ خبرگان به

سؤالات فرم مصاحبه استخراج شده است. هر یک از خبرگان در خصوص انواع مختلف چالش‌ها صحبت و در نهایت دیدگاه شخصی خود را اشتراک گذاری کردند. با توجه به چارچوب و مراحل ترسیم شبکه مضامین، نتایج حاصل از مصاحبه با شرکت کنندگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شبکه مضامین تحقیق با ۲ مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان دهنده و ۱۹ مضمون پایه شناسایی شد که در جدول ۱ نمایش داده می‌شود.

جدول ۱. شبکه مضامین چالش‌های پیاده‌سازی نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه امام علی (ع)

مضامین			
فراگیر	سازمان دهنده	پایه	
توسعه ساختار سازمانی	عدم توسعه هم‌زمان ساختار سازمانی با سیر اهداف نقشه	۱. نیاز به توسعه ساختار سازمانی وجود دارد	
		۲. ساختار منابع انسانی باید تغییر یابد	
		۳. ایجاد دبیرخانه برای اصلاح ساختار سازمانی	
	نبود سیستم‌های مدیریت سازمانی		۴. ضعف برنامه آموزشی
			۵. ضعف در سیستم ارزیابی
			۶. آموزش
			۷. عدم وجود سیستم و فرآیندی برای رفع ابهامات کارکنان
			۸. عدم وجود سیستم بازخوردگیری
	ضعف در مدیریت اجرایی		۹. نیاز به پیگیری و برنامه‌ریزی بیشتر
			۱۰. ساختار سازمانی ناهماهنگ
			۱۱. برنامه‌ریزی برای فرهنگ‌سازی
			۱۲. ضعف در هماهنگی نظامات مختلف
			۱۳. ضعف برنامه‌ریزی برای استفاده از ظرفیت‌ها
بهبود دائمی گفتمان سازی	اهمیت توسعه گفتمان سازی برای اجرای نقشه	۱۴. باید گفتمان سازی انجام بشه	
		۱۵. گفتمان سازی برای نقشه کم است	
		۱۶. گفتمان سازی در سال‌های اخیر بسیار افزایش پیدا کرده است	
	اهمیت اشراف مدیران بالا دستی به نقشه		۱۷. مدیران بالادستی باید به نقشه اشراف داشته باشند
			۱۸. باید جریان سازی ذهنی از بالا به پایین انجام بشه
			۱۹. باید به چشم‌انداز آگاه باشیم

همان‌طور که مشاهده می‌شود تحلیل انجام شده برای شناسایی چالش‌های پیش‌روی پیاده‌سازی نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه امام علی (ع) که پس از انجام مصاحبه از ۷ نفر از خبرگان انجام شد، شامل ۱۹ کد باز، ۵ کد محوری و ۲ کد گزینشی است. یافته‌های تحلیل سلسله‌مراتبی: برای اولویت‌بندی چالش‌های شناسایی شده (مضامین

سازمان دهنده) ۵ پرسشنامه مقایسه زوجی طراحی و در پنل خبرگان پاسخ داده شد. ۵ پرسشنامه ۱. مقایسه زوجی معیارها، ۲. مقایسه زوجی چالش‌های در معیار نیاز به منابع کمتر، ۳. مقایسه زوجی چالش‌های در معیار بازه زمانی اجرای کوتاه‌تر، ۴. مقایسه زوجی چالش‌های در معیار نیاز به تغییرات بیشتر در سازمان، ۵. مقایسه زوجی چالش‌های در معیار همراستایی بیشتر با نقشه جامع طراحی شده است. در نهایت داده‌های پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس وارد و وزن چالش‌ها مشخص شد. در جداول زیر این مقایسه‌ها مشاهده می‌شود. در شکل زیر مقایسه زوجی معیارها در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس مشاهده می‌شود.

Compare the relative importance with respect to: Goal: Identifying the most important challenges

	Resource I	Implement:	Organizati	Strategic a
Resource Intensity		3.0	2.0	8.0
Implementation Timeline			3.0	6.0
Organizational Impact				9.0
Strategic alignment				
Incon: 0.05				

شکل ۱. مقایسه زوجی معیارهای در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس

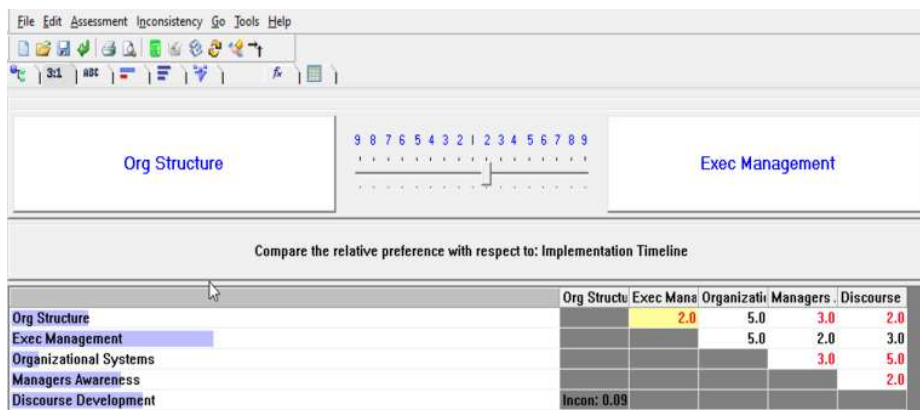
مشاهده می‌شود ضریب ناسازگاری برای این مقایسه ۰.۰۵ است که کوچک‌تر از ۰.۱ است و مقایسه سازگار است. در شکل زیر مقایسه زوجی چالش‌های در معیار نیاز به منابع کمتر در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس مشاهده می‌شود.

Compare the relative preference with respect to: Resource Intensity

	Org Structu	Exec Mana	Organizati	Managers	Discourse
Org Structure		2.0	2.0	7.0	2.0
Exec Management			5.0	5.0	2.0
Organizational Systems				7.0	4.0
Managers Awareness					4.0
Discourse Development					
Incon: 0.04					

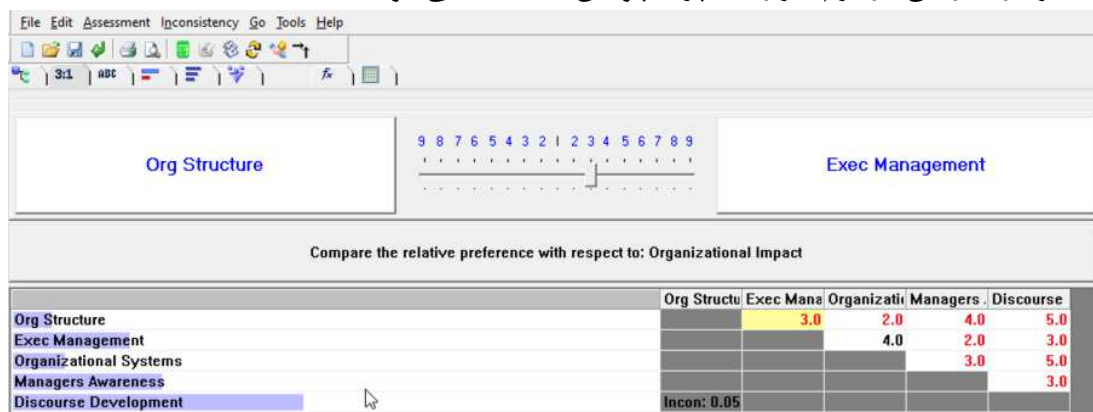
شکل ۲. مقایسه زوجی چالش‌ها برای معیار منابع کمتر در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس

مشاهده می‌شود ضریب ناسازگاری برای این مقایسه ۰.۰۴ است که کوچک‌تر از ۰.۱ است و مقایسه سازگار است. در شکل زیر مقایسه زوجی چالش‌های در معیار مدت زمان اجرای کوتاه‌تر در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس مشاهده می‌شود.



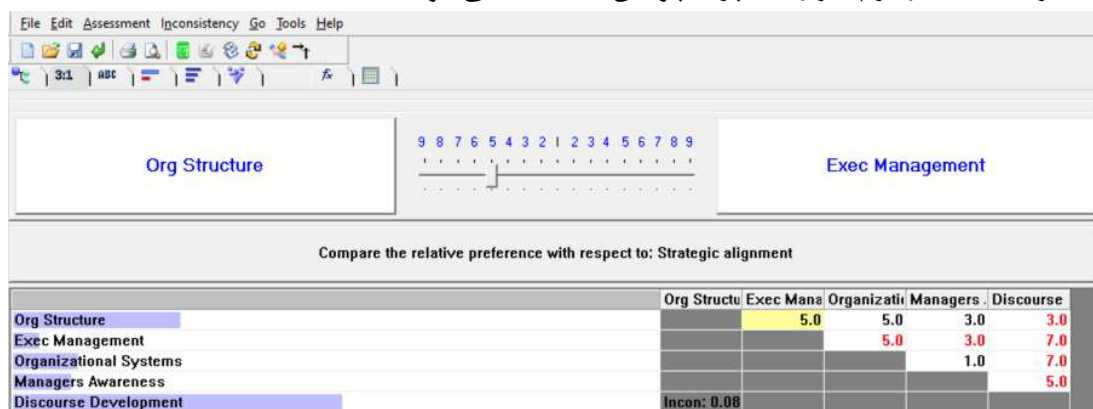
شکل ۳. مقایسه زوجی چالش‌ها برای معیار مدت زمان اجرای کوتاه‌تر در نرم افزار اکسپرت‌چویس

مشاهده می‌شود ضریب ناسازگاری برای این مقایسه ۰.۰۹ است که کوچک‌تر از ۰.۱ است و مقایسه سازگار است. در شکل زیر مقایسه زوجی چالش‌های در معیار نیاز به تغییرات بیشتر در سازمان در نرم افزار اکسپرت‌چویس مشاهده می‌شود.



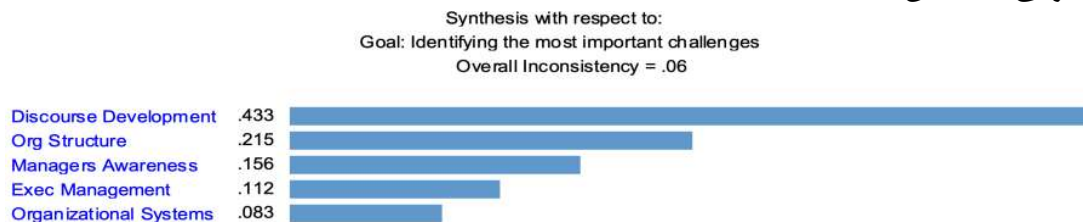
شکل ۴. مقایسه زوجی چالش‌ها برای معیار نیاز به تغییرات بیشتر در سازمان در نرم افزار اکسپرت‌چویس

مشاهده می‌شود ضریب ناسازگاری برای این مقایسه ۰.۰۳ است که کوچک‌تر از ۰.۱ است و مقایسه سازگار است. در شکل زیر مقایسه زوجی چالش‌های در معیار همراستایی بیشتر با نقشه در نرم افزار اکسپرت‌چویس مشاهده می‌شود.



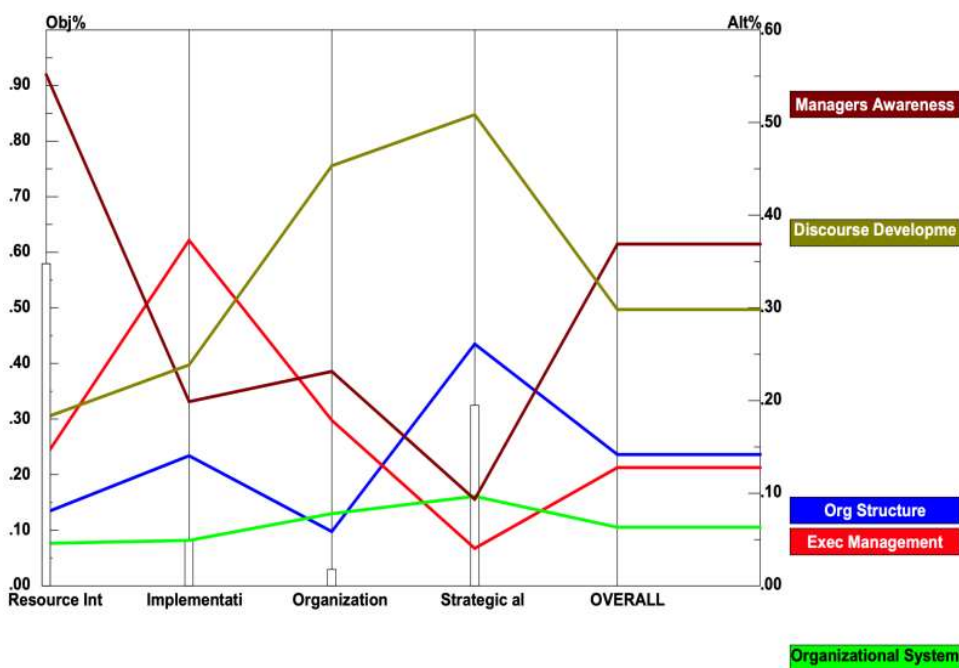
شکل ۵. مقایسه زوجی چالش‌ها برای همراستایی بیشتر با نقشه در نرم افزار اکسپرت‌چویس

مشاهده می‌شود ضریب ناسازگاری برای این مقایسه ۰.۰۸ است که کوچک‌تر از ۰.۱ است و مقایسه سازگار است. در شکل زیر وزن نهایی چالش‌ها به همراه ضریب سازگاری عمومی مشخص شده است.



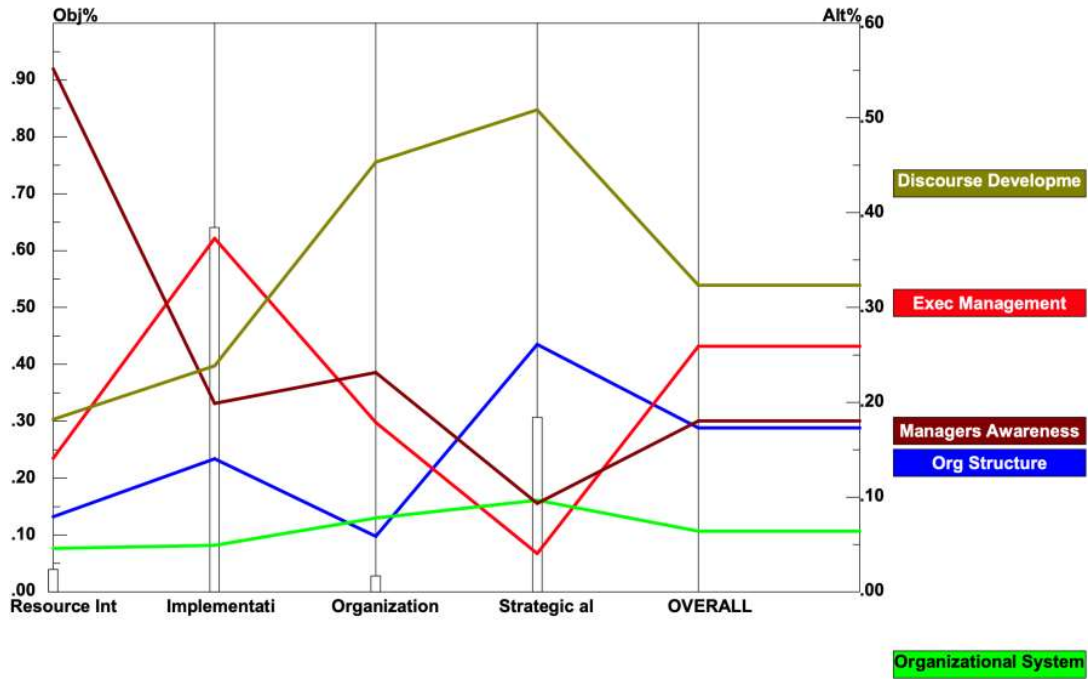
شکل ۱. محاسبه وزن نهایی مهم‌ترین گزینه‌ها در نرم افزار

وزن چالش‌ها به ترتیب زیر است؛ گفتمان‌سازی در دانشگاه با وزن: ۰.۴۳۳؛ توسعه ساختار سازمانی با وزن: ۰.۲۱۵؛ افزایش آگاهی مدیران با وزن: ۰.۱۵۶؛ توسعه مدیریت اجرایی با وزن: ۰.۱۱۲؛ سیستم‌های مدیریت سازمانی با وزن: ۰.۰۸۳. همچنین نرم‌افزار اکسپرت چویس امکان تحلیل حساسیت را به داده‌های پژوهش داده است تا با تغییر معیارها به تناسب داده‌های پژوهش، وزن چالش‌ها دوباره سنجیده شود. نمودارهای زیر روند تغییر وزن چالش‌ها در زمان تغییر اولویت معیارها را نمایش می‌دهد. با افزایش اولویت معیار نیاز به منابع کمتر، چالش افزایش آگاهی مدیران بیشترین وزن را پیدا می‌کند.



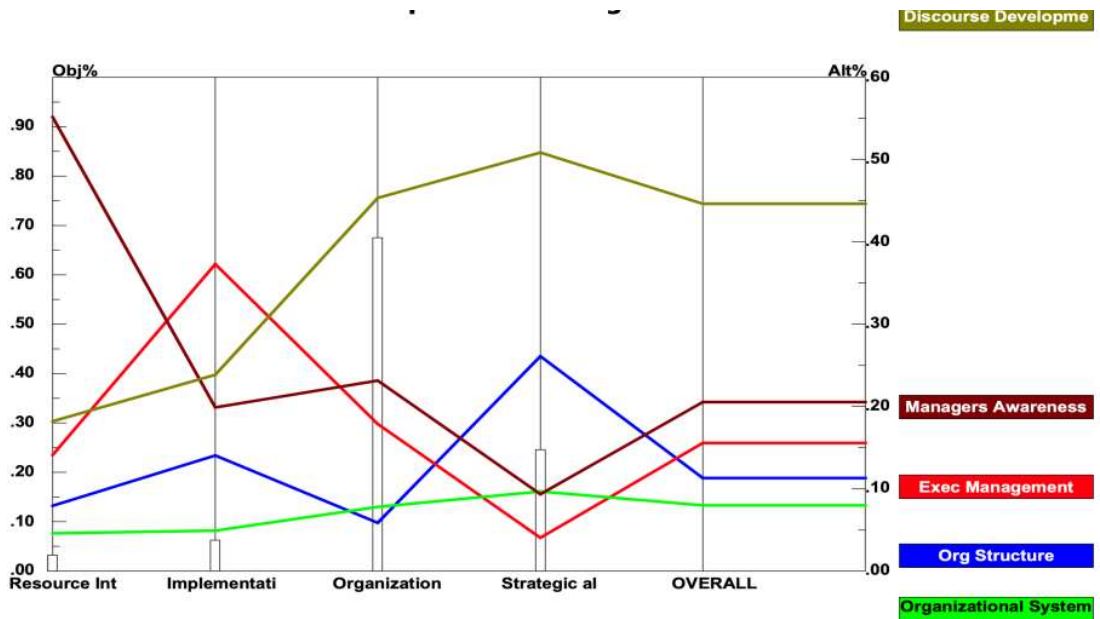
شکل ۲. شکل کلی عملکرد گزینه‌ها به نسبت معیارها - اولویت معیار نیاز به منابع کمتر

با افزایش اولویت معیار بازه زمانی اجرای کوتاه‌تر، چالش توسعه گفتمان‌سازی در دانشگاه همچنان بیشترین وزن را پیدا می‌کند.



شکل ۳. شکل کلی عملکرد گزینه‌ها به نسبت معیارها - اولویت معیار زمان اجرایی کوتاه‌تر

با افزایش اولویت معیار تغییرات بیشتر در سازمان، چالش توسعه گفتمان‌سازی در دانشگاه همچنان بیشترین وزن را پیدا می‌کند.



شکل ۴. شکل کلی عملکرد گزینه‌ها به نسبت معیارها - اولویت معیار تاثیرگذاری کمتر در سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اجرای موفقیت‌آمیز نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه افسری امام علی (ع) با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه است که در دو بُعد کلی قابل تقسیم‌بندی هستند: چالش‌های توسعه ساختار سازمانی و چالش‌های بهبود دائمی گفتمان‌سازی. نتایج حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی اهمیت بالای گفتمان‌سازی را با وزن ۰.۴۳۳ مورد تأیید قرار داده است.

گفتمان‌سازی به عنوان اولویت اول؛ برتری گفتمان‌سازی در اولویت‌بندی چالش‌ها با تئوری‌های سازمانی مطابقت دارد. (کوتر^۱، ۱۹۹۵) در مدل تغییر سازمانی خود بر اهمیت ایجاد احساس ضرورت و توسعه چشم‌انداز مشترک تأکید کرده است. همچنین، تحقیقات (نوبل و موکوا، ۱۹۹۹) نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از پروژه‌های تغییر سازمانی به دلیل فقدان گفتمان مناسب و درک مشترک شکست می‌خورند.

گفتمان‌سازی در بستر سازمانی نظامی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. ماهیت سلسله‌مراتبی و فرماندهی این سازمان‌ها ایجاب می‌کند که پیام‌های استراتژیک به صورت هماهنگ و یکسان در تمام سطوح سازمانی منتقل شود. بدون چنین هماهنگی، اجرای نقشه جامع به تلاش‌های پراکنده و غیرهماهنگ تبدیل می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که حتی در شرایط محدودیت منابع، گفتمان‌سازی همچنان اولویت اول باقی می‌ماند. این یافته مؤید آن است که سرمایه‌گذاری در گفتمان‌سازی نه تنها کم‌هزینه‌ترین راهکار است، بلکه بنیادی‌ترین قدم برای موفقیت در اجرای هر نقشه استراتژیک محسوب می‌شود.

اهمیت توسعه ساختار سازمانی؛ توسعه ساختار سازمانی با وزن ۰.۲۱۵ در رتبه دوم اولویت قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه افسری امام علی (ع) برای اجرای نقشه جامع علمی داجا نیاز به بازنگری در ساختار منابع انسانی، ایجاد دبیرخانه تخصصی و توسعه سیستم‌های حمایتی دارد. این تغییرات ساختاری نه تنها باید هم‌زمان با اهداف نقشه پیش برود، بلکه باید در راستای تسهیل فرآیند گفتمان‌سازی نیز عمل کند.

نقش محوری آگاهی مدیران؛ افزایش آگاهی مدیران با وزن ۰.۱۵۶ در رتبه سوم قرار گرفته است. این یافته با تحقیقات (هیفتز و لینزکی، ۲۰۰۲) در زمینه رهبری تطبیقی مطابقت

^۱. Kotter

دارد. آن‌ها نشان داده‌اند که مدیران میانی و عملیاتی باید قادر باشند تا در شرایط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی، تصمیمات مناسب بگیرند. همچنین در مطالعه‌ای که به بررسی برداشت‌ها درباره ارزش برنامه‌ریزی استراتژیک در میان اعضای هیات علمی، روسا و مدیران دانشکده‌ها در کالج‌ها و دانشگاه‌های دولتی ایالات متحده با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین انجام شده، نشان داده است مدیران دانشکده نسبت به اعضای هیات علمی و روسا، ارزیابی مثبت‌تری از برنامه‌ریزی استراتژیک دارند (گنسر تروپ و همکاران، ۲۰۲۴).

نتایج حساسیت‌سنجی نشان می‌دهد که در شرایط محدودیت منابع، افزایش آگاهی مدیران به اولویت اول تبدیل می‌شود. این یافته نشان‌دهنده اهمیت استراتژیک این چالش است، زیرا مدیران آگاه می‌توانند با منابع محدود، نتایج بهتری تولید کنند، همان‌طور که (انگزی قدس و همکاران، ۲۰۲۳) در مدل ارتقاء مشارکت کارکنان به اهمیت مشارکت فرماندهان تاکید کرده است.

تحلیل حساسیت؛ یکی از نقاط قوت این پژوهش، انجام تحلیل حساسیت بر روی معیارهای مختلف است. نتایج نشان می‌دهد که:

- در شرایط محدودیت منابع: افزایش آگاهی مدیران اولویت اول می‌شود
- در شرایط محدودیت زمان: گفتمان‌سازی همچنان اولویت اول باقی می‌ماند
- در شرایط مقاومت در برابر تغییر: گفتمان‌سازی و آگاهی مدیران اولویت‌های اول و دوم هستند

این یافته‌ها نشان می‌دهد که راهبرد اجرای نقشه جامع باید انطباق‌پذیر باشد و بتواند با شرایط مختلف سازمانی تطبیق یابد. به طور مثال ممکن است دانشگاه در مقطعی در تامین منابع دچار مضیقه باشد و معیار نیاز به منابع کمتر وزن بیشتر نسبت به دیگر معیارها بگیرد. در این صورت وزن‌های چالش‌ها متفاوت خواهد بود. زمانی که این اتفاق بیافتد، نتیجه نهایی تغییر کرده و گزینه‌ی گفتمان‌سازی در دانشگاه دیگر اولویت نیست. با این تغییر چالش افزایش آگاهی مدیران ارشد بیشترین وزن را پیدا می‌کند. این یعنی زمانی که دانشگاه از نظر تامین منابع در مضیقه است، بهترین کاری که می‌توان انجام داد تا به سوی اهداف نقشه حرکت کنیم افزایش آگاهی مدیران ارشد است. دبیرخانه نقشه در آن زمان باید تمام توان خود را برای تفهیم و توجیح مدیران و فرماندهان بکار گیرد.

حالا اگر دانشگاه زمان اجرایی محدود در اختیار داشته باشد و معیار زمان اجرایی کوتاه‌تر مدنظر باشد نتایج چگونه خواهد؟ زمانی که این اتفاق بیافتد، نتیجه نهایی تغییر

چندانی نمی‌کند و گزینه‌ی گفتمان‌سازی در دانشگاه همچنان در اولویت است. این یعنی زمانی که دانشگاه از نظر زمان در مضیقه است و به ضرب العجل‌ها نزدیک است، باز هم بهترین کاری که می‌توان انجام داد تا به سوی اهداف نقشه حرکت کنیم گفتمان‌سازی در دانشگاه است. دبیرخانه نقشه در آن زمان باید تمام توان خود را برای افزایش آگاهی کلیه پرسنل دانشگاه به کار گیرد و به رفع ابهامات پردازد.

حالا اگر برای دانشگاه مهم باشد که تغییرات زیاد در سازمان اتفاق نیافتد و معیار نیاز به تغییرات کمتر در سازمان مدنظر باشد نتایج چگونه خواهد؟ با این تغییر تقریباً نتایج مشابهی اتفاق می‌افتد و توسعه گفتمان‌سازی دوباره بیشترین وزن را پیدا خواهد کرد. اما در اینجا دومین وزن بزرگ از توسعه ساختار سازمانی به افزایش آگاهی مدیران تغییر می‌کند. که می‌توان گفت در صورتی که دانشگاه از بابت تغییر کوچک‌ترین چیزها دچار معذوریت باشد، باید بیشتر روی گفتمان‌سازی و آگاهی مدیران و فرماندهان تلاش کند.

این پژوهش در محدوده دانشگاه افسری امام علی (ع) انجام شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی این یافته‌ها را در سایر نهادهای تحت پوشش نقشه جامع علمی داجا مورد آزمون قرار دهند. همچنین، بررسی تطبیقی چالش‌ها در مراحل مختلف اجرای نقشه می‌تواند بینش‌های ارزشمندی ارائه دهد.

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش‌روی اجرای نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه افسری امام علی (ع) انجام شد. نتایج نشان داد که

- گفتمان‌سازی مؤثرترین راهکار است: با وزن ۰.۴۳۳، گفتمان‌سازی نه تنها مهم‌ترین چالش، بلکه کلیدی‌ترین عامل موفقیت در اجرای نقشه محسوب می‌شود.
- ساختار سازمانی بستر اجرا را فراهم می‌کند: توسعه ساختار سازمانی با وزن ۰.۲۱۵ زیرساخت لازم برای اجرای مؤثر نقشه را تأمین می‌کند.
- آگاهی مدیران عامل تضمین‌کننده است: افزایش آگاهی مدیران با وزن ۰.۱۵۶ تضمین‌کننده اجرای صحیح و انطباق‌پذیری در شرایط مختلف است.

موارد زیر برای مسئولان پیشنهاد می‌شود:

- برای مدیران ارشد: تعیین گفتمان‌سازی به عنوان اولویت اول و تخصیص منابع مناسب آن
- برای مدیران میانی: شرکت فعال در برنامه‌های آموزشی و به‌روزرسانی دانش استراتژیک

○ برای واحد برنامه‌ریزی: طراحی و اجرای برنامه جامع گفتمان‌سازی با رویکرد

چندسطحی

اجرای موفقیت‌آمیز نقشه جامع علمی داجا در دانشگاه افسری امام علی (ع) نیازمند تعهد بلندمدت، تخصیص منابع مناسب و رویکرد سیستماتیک است. با پیروی از راهبرد پیشنهادی و توجه به اولویت‌بندی ارائه شده، می‌توان انتظار داشت که دانشگاه به عنوان الگویی برای سایر نهادهای تحت پوشش نقشه جامع علمی داجا عمل کند. موفقیت در این مسیر نه تنها به تحقق اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاه کمک خواهد کرد، بلکه الگویی قابل تعمیم برای سایر نهادهای نظامی کشور فراهم خواهد نمود.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد درگیر در انجام پژوهش قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

ابوالحسن ماهروی، امیرحسین محمودی، اصغر افتخاری، مهدی محمودی، ۱۳۹۹. منابع قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران در آموزش عالی مبتنی بر نقشه جامع علمی کشور. نشریه پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی ۸، ۱۴۹-۱۸۴.

انگزی قدس، احدالله؛ شهسواری، حسن رضا؛ مهر علی، قادر. (۱۴۰۲). مدلسازی ارتقاء مشارکت کارکنان در خط مشی‌های دفاعی با رویکرد دلفی فازی (مطالعه موردی: ارتش جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۲(۲)، ۱-۲۹.

خان احمدلو، رضا؛ سلطانیان، جواد؛ روحی، جواد. (۱۴۰۱). ارائه الگویی برای اجرای موفق بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در ابعاد فردی و سازمانی در نیروی پدافند هوایی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۱(۲).

سعید قربانی، سید علیرضا و قاضی، میرسعید. (۱۳۹۳). بررسی تحلیلی الزامات اساسی در ترسیم نقشه جامع علمی دانشگاه افسری امام علی (ع). *فصلنامه مطالعات آینده پژوهی*، ۳، ۱۳۳،
<https://www.magiran.com/p1468048>

شورای عالی انقلاب فرهنگی، معاونت علمی و فناوری، وزارت علوم، بهداشت، آموزش و پرورش، مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۹). *سند نقشه جامع علمی. پیوست برای اجرا*، ۷، ۱۲-۳۴.

عیسی زمانیان، محمدرضا و یوسف زاده چوسری، عظیمه خاکباز. (۱۴۰۲). دانشگاه مسئولیت پذیر اجتماعی با تاکید بر علوم انسانی در نقشه جامع علمی کشور. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۲۹، ۱۵-۳۶.

فرقانی، علی و قرنفلی، محسن. (۱۳۸۷). ملاحظات فناوری برای تدوین نقشه جامع علمی کشور. *فصلنامه رشد فناوری*، ۱۵(۴)، ۱-۱۰.

Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.

Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91-97. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90161-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90161-X)

Beer, M., & Eisenstat, R. (2000a). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2004). How to have an honest conversation about your business strategy. *Harvard Business Review*, 82(2), 82-89.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>

Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *Strategic Finance*, 79(2), 28-33.

Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. John Wiley & Sons.

Gansemer-Topf, A. M., & Erickson, F. J. (2024). Strategic planning in higher education: Perceptions of faculty and administrators at public institutions. *Discover Education*, 3, Article 264. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00345-7>

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16. <https://doi.org/10.1147/sj.321.0004>

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>

- Iran's difficult choices. (2024, March 6). *Carnegie Endowment for International Peace*. Retrieved April 26, 2025, from <https://carnegieendowment.org/middle-east/diwan/2024/03/irans-difficult-choices?lang=en>
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72–80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kumar, S., et al. (2025). Digital transformation barriers study in educational institutions. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(2), 123–134. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.23.2.0123>.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation* [Working paper]. University of Lugano.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649–1665. <https://doi.org/10.2307/256804>
- Miller, S. (2002). Implementation theory versus reality: Meeting the challenge of true strategy implementation. *Business Strategy Review*, 13(3), 29–35. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00223>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1994a). *The rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
- Noble, C. H. (1999a). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73. <https://doi.org/10.1177/002224299906300405>
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41 (9), 871–882. <https://doi.org/10.1108/00251740310438355>

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, 28(4). <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628daa.002>
- Sarkesian, S. C., Williams, J. A., & Cimbala, S. J. (2002). *US national security: Policymakers, processes, and politics* (3rd ed.). Lynne Rienner Publishers.
- U.S. Department of Defense. (2023). *DOD Strategic Management Plan* (Publication No. DOD-SMP-2023). Department of Defense.
- Wehrey, F., Thaler, D. E., Bensahel, N., Cragin, K., Green, J. D., Kaye, D. D., Oweidat, N., & Li, J. (2009). Asymmetric ambition and conventional reality: Iran's evolving defense strategy, doctrine, and capabilities. In *Dangerous but not omnipotent: Exploring the reach and limitations of Iranian power in the Middle East* (pp. 39–80). RAND Corporation.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064105>