

## تدوین اهداف و ارزشهای بنیادی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان

دکتر مهدی ابراهیمی نژاد

دانشکده مدیریت دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان\*

غلامرضا خوش سیما

دانشکده مدیریت دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان\*

### چکیده

این مقاله بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان تنظیم شده است. مرحله اول این برنامه در راستای تدوین چشم انداز بر اساس مدل ارائه شده توسط کالینز و پوراس (۱۹۹۶) انجام گرفته است. مدل شامل دو بخش ایدئولوژی بنیادی و چشم‌انداز آینده است. در این مقاله ایدئولوژی بنیادی دانشگاه ارائه شده است. ایدئولوژی بنیادی به دو بخش اهداف بنیادی و ارزشهای بنیادی تقسیم می‌شود. ارزشهای بنیادی و اهداف بنیادی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان بر اساس تحلیل عاملی تعیین و در بخش نتیجه‌گیری مقاله ارائه شده است.

کلیدواژه‌گان: ایدئولوژی بنیادی، هدف بنیادی، ارزش بنیادی، چشم انداز و تحلیل عاملی.

### Developing Core Goals and Values in Vali – e – Asr Rafsanjan University, (VRU)

Dr. Mahdi Ebrahimejad  
Department of Management, VRU  
Gholamreza Khoshsima  
Department of Management, VRU

This article was written based on strategic plan of Vali- e - Asr University of Rafsanjan. The first part is related to developing vision that is based on the model presented by J. Collins and J. Porras (1996). The model includes two sections, core ideology and envisioning future. In this article, core ideology of the university was developed. Core ideology itself is divided into two sections of core goals and core values which are identified based on factor analysis.

---

\* پست الکترونیکی: Ebrahimejad@vru.ac.ir

\* پست الکترونیکی: Khoshsima@vru.ac.ir

**Keywords:** Core Ideology, Core Goals, Core Values, Vision, and Factor Analysis.

### مقدمه

آنهایی که از جای خود حرکت می‌کنند، گاهی می‌بازند و آنهایی که حرکت نمی‌کنند، همیشه می‌بازند (تارو<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳). معمولاً عده‌ای سکون و سستی همراه با روشهای کهنه اجرای امور را بر ابتکار و نوآوری ترجیح می‌دهند. به لحاظ سنتی، تصمیم‌گیری در خصوص دانشگاه از درون همین مجموعه صورت می‌گیرد و در مورد موضوعات علمی غالباً اعضای هیئت علمی این وظیفه را به عهده دارند. امروزه، محیط خارجی و مشتریان دانشگاه انتظاراتی دارند که دانشگاههای کشور تا به حال نتوانسته‌اند آنها را برآورده کنند و به همین دلیل، فاصله بین دانشگاهها و صنایع بیشتر و بیشتر شده است. اکنون با توجه به تغییرات بنیادی که در جهان رخ داده است، نیاز به برنامه راهبردی ضروری به نظر می‌رسد. راولی و همکارانش (۱۳۸۲) چرایی نیاز دانشگاهها به برنامه راهبردی را در عوامل زیر می‌دانند:

- برای اینکه بدانیم کجا هستیم، باید بدانیم از کجا آمده ایم؟
- محیط در حال گذار است، لذا، تغییر در آموزش عالی نه تنها یک فرصت بلکه یک ضرورت است.
- مؤسسه علمی باید خود را با دنیایی که رقابت جهانی در آن کلید پیشرفت محسوب می‌شود، سازگار کند. ورود به عصر اطلاعات، پاسخ به تغییرات بیرونی، الگوهای تغییر خارجی و نورا فکنی و ظلمت‌زدایی از الزامات رقابت جهانی هستند.
- امروزه، دانشجویان دیگر مخازن ذهنی منفعل برای مدرسان نیستند، لذا، باید در گفتمانهای مشترک حضوری فعال داشته باشند. فناوریهای موجود این گفتمان را تسهیل می‌کند.
- تحول در خلأ رخ نمی‌دهد. گسست کنونی بین مؤسسات آموزش عالی و مردم آشکار کرده است که فعالیتهای علمی روزمره کافی نیست و در نتیجه، آنچه دانشگاه می‌تواند انتخاب

---

۱. Lester Thurow

کند، ایجاد تحول است، در غیر این صورت، به نیروهای خارجی اجازه داده است تا آن را به دانشگاه دیکته کنند.

اهمیت چشم‌انداز سازمان در مدیریت راهبردی به شیوه بسیار مستند در مبانی نظری تحقیق تأکید شده است. تحقیقی که بر روی ۵۰۰ شرکت منتخب فورچون انجام شد و آنها از نظر عملکرد عالی و عملکرد ضعیف با هم مقایسه شدند، این نتیجه را در برداشت که شرکتهای با عملکرد عالی آنهایی بودند که چشم‌انداز سازمانی جامعی را مستند کرده بودند (دیوید، ۱۳۸۲). آرمان یا چشم‌انداز آینده‌ای واقع‌گرایانه، تحقق‌پذیر و جذاب برای سازمان است؛ چشم‌انداز کلید رهبری، تبیین سرنوشت آینده بهتر، موفقیت آمیزتر یا مطلوب‌تر سازمان نسبت به حال و ایده‌ای است که آنچنان انرژی بخش است که با به‌کارگیری مهارتها، استعدادها و منابع برای تحقق آن، آینده مطلوب را به طور جهشی آغاز می‌کند. چشم‌انداز ابزاری حیاتی است که بدون آن رهبری با شکست روبه‌رو خواهد شد. چشم‌انداز ایفاگر نقشی حیاتی در هدایت سازمان، ایده‌ای نیرومند و روشنگر و بیان‌کننده سرنوشت مشترک افرادی است که بیشترین نگرانی را درخصوص آینده سازمان دارند (ازگلی، ۱۳۸۳).

با توجه به مطالب بیان شده، تدوین چشم‌انداز برای هر سازمانی ضروری است و در چشم‌انداز توسعه بلند مدت جمهوری اسلامی ایران نیز چنین آمده است:

«ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.»

«لایحه برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران که مهم‌ترین مرحله تحقق جامعه آرمانی چشم‌انداز توسعه کشور محسوب می‌شود، در پی تحکیم مبانی و بسترهای رشدی است که فرصتهای مدیریت بهتر ایران فردا و احکام مورد نیاز ایجاد مبانی جدید توسعه‌ای ایران را فراهم خواهد آورد. در میان ویژگیهای خاص برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران، تنظیم چشم‌انداز بلند مدت کشور از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است. با عنایت به الزامات حاکم بر تحقق این چشم‌انداز، ویژگیهای کنونی رشد و توسعه کشور و رسالت نظام برنامه‌ریزی کشور را طی دو دهه آینده می‌توان به شرح زیر تبیین کرد:

- برنامه پنجساله چهارم: رشد پایدار اقتصادی دانایی محور

• برنامه پنجساله پنجم: تثبیت مبانی رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی

• برنامه‌های ششم و هفتم: توسعه مستمر پایدار و دانش بنیان کشور و تأمین عدالت اجتماعی.»

با بهره‌گیری از ظرفیتهای تاریخی توسعه در کشور می‌توان امید داشت که با توجه به تحولات پیرامونی و جهانی به‌خصوص با بهره‌گیری از فناوریهای نوین در رشد و توسعه اقتصادی کشور، استفاده کارا تر از منابع، سرمایه‌های انسانی دانش مدار و مهارت یافته، تعمیق رویکرد اقتصاد دانایی محور و بالاخره، به کارگیری سازکاری پویا در فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در جهت تأمین و حفظ رشد ملی در انطباق با تحولات پرشتاب کنونی جهان به نتایج مورد انتظار دست یابیم (برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۲).

در رسیدن به این چشم‌انداز، مسئولیت دانشگاهها نسبت به سایر دستگاهها بیشتر است، زیرا دانش‌آموختگان دانشگاه هدایت دولت و جامعه، تقویت فرهنگ، ابداع، نوآوری، مدیریت فناوریهای نوین، صنعت و بازرگانی و امنیت ملی یک کشور را بر عهده دارند (آراسته، ۱۳۸۲).

با توجه به موارد ذکر شده، برنامه ریزی راهبردی در دانشگاه ولی عصر(عج) رفسنجان آغاز شد. مرحله اول این برنامه تدوین چشم‌انداز است که ارزشهای بنیادی و اهداف بنیادی در این زمینه بر اساس مدل ارائه شده توسط کالینز و پوراس<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) تنظیم شده است.

در ادبیات مدیریت راهبردی مکاتب مختلفی برای تدوین استراتژی مطرح شده است (میتزبرگ و همکارانش، ۱۹۹۸). از مهم‌ترین مکاتبی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ مطرح شد، رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۳</sup> بود. مبانی فکری این رویکرد در سال ۱۹۸۹ در مقاله‌ای با عنوان «قصد استراتژیک»<sup>۴</sup> مطرح شد. همل و پراهالاد (۱۹۸۹) بیان می‌کنند که سازمانهایی که در حال حاضر به عنوان رهبران جهانی مطرح هستند، نقطه شروعشان همراه با جاه طلبیهایی<sup>۵</sup> بوده که با منابع

---

۲. Collins & Porras

۳. Resource- Based View(RBV)

۴. Strategic Intent

۵. Ambitions

و امکاناتشان تناسبی نداشته است. آنها در این شرکتها نوعی دغدغه فکری<sup>۶</sup> همراه با پیروزی در همه سطوح سازمانی ایجاد کردند که بعد از ده تا بیست سال پیروی از چنین دغدغه فکری به رهبران جهانی تبدیل شده اند. همل و پراهالاد این دغدغه فکری را «قصد استراتژیک» می نامند. این نوع تفکر را در سازمانهایی مانند هوندا و کوماتسو و نیز دانشگاه استانفورد می توان مشاهده کرد، جایی که عباراتی مانند «تبدیل شدن به فورد دوم» (هوندا، ۱۹۷۰)، «نابود ساختن کاتریپیلار» (کوماتسو، ۱۹۷۰) و «تبدیل شدن به هاروارد غرب» (دانشگاه استانفورد، ۱۹۴۰) مورد استفاده قرار گرفته است و در حال حاضر ما آنها را به عنوان سازمانهای آرمانی و رهبرانی جهانی می شناسیم. در این تحقیق تدوین استراتژی بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع صورت گرفته است.

کالینز و پوراس (۱۹۹۶) در تحقیقی شش ساله هیجده شرکت را به عنوان شرکتهای آرمانی<sup>۷</sup> و ۱۸ شرکت را نیز به عنوان شرکتهای طرف مقایسه مورد بررسی قرار دادند که این سازمانها دارای ویژگیهای زیر بودند:

۱. قبل از سال ۱۹۱۵ تأسیس شده اند؛ ۲. در قبال یک دلار سرمایه گذاری در شرکتهای آرمانی در سال ۱۹۲۶ وضعیت سرمایه فرد در سال ۱۹۹۰ برابر ۶۴۵۶ دلار و در شرکتهای طرف مقایسه برابر ۹۵۵ دلار و در بازار سهام عادی برابر ۴۱۵ دلار است؛ ۳. یکی از ارکان صنعتی هستند که در آن فعالیت می کنند؛ ۴. اثری جاودانه بر دنیایی که در آن زندگی می کنیم به جای گذاشته اند؛ ۵. چند نسل پیاپی مدیریت مدیران ارشد را تجربه کرده اند؛ ۶. انواع فرآورده ها را تولید کرده اند؛ ۷. از طرف اهل فن و افراد خبره در سطحی گسترده مورد قدردانی قرار گرفته اند (کالینز و پوراس، ۱۳۸۳).

براساس دیدگاه این دو استاد شرکتهای آرمانی دارای چشم اندازی با دو عنصر اساسی ایدئولوژی بنیادی<sup>۸</sup> و آینده در چشم انداز<sup>۹</sup> هستند (کالینز و پوراس، ۱۹۹۶). از دیدگاه آنها این

۶. Obsession

۷. Visionary Companies

۸. Core Ideology

۹. Envisioned Future

دو جزء نقش و ارزشی همسان دارند. آرمان خوب آرمانی است که بین دو نیروی مکمل؛ یعنی یین/یانگ<sup>۱۰</sup> تعامل ایجاد کند. آرمان خوب آرمانی است که مشخص کند از چه اصولی دفاع می‌کند، فلسفه وجودی آن چیست، به کجا می‌خواهد برود، چه دستاوردهایی خواهد داشت و چه چیزهایی را خلق خواهد کرد. تغییر و پیشرفت لازمه آفرینش این آرمانهاست (کالینز و پوراس، ۱۳۸۳). در شکل ۱ نماد فلسفه دوگانه چین معروف به یین/یانگ نشان داده شده است. گزینش این نماد آگاهانه و به منظور نشان دادن یکی از ویژگیهای بنیادی شرکتهای آرمانی است. عقل حکم می‌کند که انسان اسیر تناقض نشود، زیرا نمی‌توان همزمان با دو نیروی ظاهراً متضاد زندگی کرد. اما شرکتهای آرمانی به جای اسارت در چنگال «یا»، به سوی «و» می‌روند؛ یعنی رعایت هر دو سر پیوستار به طور همزمان. این تفکر تعادل را ترویج نمی‌کند، زیرا تعادل به این معنا به مفهوم حد وسط است، در صورتی که شرکتهای آرمانی به دنبال ایجاد تعادل بین کوتاه مدت و بلند مدت نیستند. آنها می‌خواهند در کوتاه مدت و بلند مدت خوب کار کنند؛ به عبارت دیگر، شرکت آرمانی درصدد درآمیختن سیاه و سفید(ین/یانگ) نیست تا یک دایره نامشخص و خاکستری به وجود آید که نه سیاه باشد و نه سفید، بلکه می‌خواهد به طور متمایز هم سیاه را داشته باشد و هم سفید را و همگان هر دو را با هم و همیشه نمی‌پذیرند و شاید به ندرت چنین می‌شود. اما همان طور که اسکات فیتز جرالده گفته است: «نماد هوش سرشار توانایی حفظ دو اندیشه متضاد در ذهن و در یک زمان است، به شرط آنکه قدرت عمل محفوظ بماند و این همان هنری است که شرکتهای آرمانی دارند (کالینز، ۱۳۸۴).



شکل ۱- عناصر چشم انداز از دیدگاه کالینز و پوراس (۱۳۸۳)

**ایدئولوژی بنیادی:** ایدئولوژی بنیادی ویژگی ماندگار سازمان و هویت سازگاری است که در گذر زمان [با تغییر محصول، بازار، مدهای مدیریتی، فناوری و رهبران] تغییر نمی‌کند. چنان که قرآن هم اشاره می‌کند، با توجه به اینکه بر فطرت پاک انسانی<sup>۱۱</sup> و آگاهی انسان از خیر و شر مبتنی است<sup>۱۲</sup>، پایدار است و تغییرات بازار و... تأثیری بر آن نمی‌گذارد. هر چند که زیباییهای علوم مادی چنان بشر را خیره کرده است که خود را از یاد برده و فراموش کرده است که جسم و جان وی از قوانین خاصی پیروی می‌کنند که مانند قوانین ستارگان لایتغیرند (کارل، ۱۳۷۸). در واقع، مهم‌ترین و ماندگارترین حاصل کار معماران سازمانهای آرمانی ایدئولوژی بنیادی آنهاست. ایدئولوژی بنیادی اجزای سازمان را هنگام رشد، عدم تمرکز، تنوع محصول، توسعه جهانی و توسعه نیروی کار به هم پیوند می‌زند. ایدئولوژی بنیادی یک فرهنگ شبه دینی است که نه تنها در محیطهای فرهنگی همچون دانشگاه، بلکه در محیطهای صنعتی و بازرگانی نیز حاکم است و آنها از این نظر تفاوت چندانی ندارند. اگر فرهنگ شبه دینی با طرف دیگر(ین-یانگ) کامل نشود، می‌تواند خطرآفرین و محدود کننده شود. فرهنگهای شبه دینی و حافظ جهان بینی باید با انگیزه آفرینی برای پیشرفت تعدیل شوند. در سازمانهای آرمانی اینها مثل دو

۱۱ . فطرت الله التي فطر الناس عليها: آن فطرت خدایی که انسان بر آن اساس سرشته شده است(سوره روم، آیه ۳۰).

۱۲ . فالهمها فجورها و تقویها: خداوند فجور و تقوا را به انسان الهام کرد(سوره شمس، آیه ۸).

کفه ترازو با هم در تعادل و تعامل هستند. فرهنگ شبه دینی می‌تواند تواناییهای شرکت را در گزینش و تحقق هدفهای بلندپروازانه و جسورانه تقویت کند، زیرا براساس تعلیمات این فرهنگ کسانی که در یک سازمان نخبه و شایسته کار می‌کنند، می‌توانند هر گرهی را باز کنند. از آی بی ام به عنوان شرکتی یاد می‌شود که رفتاری کلیسا گونه دارد و به همین دلیل، پیروان آن افرادی پرشورند [و اگر پرشور نباشید در این شرکت احساس آرامش نخواهید کرد] و پیوستن به آی بی ام مثل پیوستن به یک سازمان دینی یا عضویت در ارتش است. فرزند واتسن بزرگ در سال ۱۹۸۹ به مناسبت هفتاد و پنجمین سالگرد حیات شرکت در مقاله‌ای با عنوان «آی بی ام شرکتی ویژه» این چنین می‌نویسد: «اگر قرار باشد گمان کنیم که کار کردن در آی بی ام با کار کردن در شرکتهای دیگر فرقی ندارد، در آن صورت این شرکت هم مثل شرکتهای دیگر خواهد شد. ما باید باور کنیم که کار کردن در این شرکت با شرکتهای دیگر فرق دارد. اگر این اصل را از جان و دل بپذیریم، آن گاه امکان ادامه حیات شرکت به صورت شرکتی خاص و ممتاز فراهم می‌شود، در دهه ۱۹۲۰ شرکت محیطی به شدت شبه دینی بود و خود را با تحولاتی که در خودکار شدن نظامهای حسابداری پیدا شد، سازگار کرد. همچنین، این شرکت در دهه ۱۹۳۰ با داشتن فضای شبه دینی موفق شد بدون اخراج حتی یک نفر به مقتضیات رکود بزرگ پاسخ دهد. این شرکت در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ نیز در همین فضا موفق به ارتقای کامپیوتر شد که در نوع خود بزرگ‌ترین تحول تاریخ این شرکت محسوب می‌شود. حتی در اوایل دهه ۱۹۸۰، این شرکت - برخلاف بسیاری از شرکتهای دیگر - موفق شد با داشتن محیط شبه دینی خود را با انقلاب کامپیوترهای شخصی هماهنگ سازد و از بازیگران عمده این صنعت شود. اما شاید بتوان گفت که از وقتی که این فضای شبه دینی رو به سستی و زوال گذاشت، مشکلات شرکت بروز کرد (کالینز و پوراس، ۱۳۸۳). ایدئولوژی بنیادی را نه می‌توان خلق، تعیین یا با کاوش در محیط خارج استنباط کرد و نه می‌توان آن را جعل یا تقلید<sup>۱۳</sup> کرد؛ بلکه باید آن را کشف کرد و باید با نگاه به درون سازمان آن را درک کرد و



بنابراین، باید قابل اعتماد<sup>۱۴</sup> باشد. ضروری است که ایدئولوژی بنیادی برای افراد داخل سازمان الهام بخش و معنی‌دار باشد، اما ضروری نیست که برای افراد خارج سازمان هم مهیج باشد، زیرا مهم این است که کارکنان داخل سازمان تحت تأثیر ایدئولوژی بنیادی باشند. هر چشم‌انداز مؤثر باید متضمن ایدئولوژی بنیادی سازمان باشد که خود شامل دو عنصر متمایز ارزشهای بنیادی<sup>۱۵</sup> و اهداف بنیادی<sup>۱۶</sup> است.

**ارزشهای بنیادی:** ارزشهای بنیادی اصول مسلم، ماندگار و اساسی هر سازمان است. تعداد این اصول راهنما (بلند مدت و بدون محدودیت زمانی) کم است و به قضاوت و داوری مجموعه خارج از سازمان نیازی ندارند، اما برای افراد داخل سازمان اهمیت و ارزش ذاتی و حقیقی دارند. نکته مهم در تصمیمات این مؤسسات بزرگ این است که بنیادی بودن یک ارزش، مستقل از محیط فعلی، نیازمندیهای رقابتی یا مدهای مدیریتی است. بنابراین، واضح است که مجموعه‌ای از ارزشهای بنیادی<sup>۱۷</sup> درست جهانی وجود ندارد. حال این سؤال مطرح می‌شود که چه افرادی مسئول تعیین و تعریف ارزشهای بنیادی سازمان باشند؟ در هر سازمانی افرادی هستند که از هر نظر مورد اعتماد همکاران هستند و شایستگی کامل دارند که به آنها گروه مریخ<sup>۱۸</sup> گفته می‌شود و معمولاً بین پنج تا هفت نفر عضو دارد. سه سؤال مرز بین ارزشهای بنیادی ماندگار که تغییر ناپذیرند و شیوه‌های عملی و استراتژیهای را که باید در همه زمانها تغییر کنند، مشخص می‌کند:

- اگر شما از فردا کسب و کار متفاوتی را شروع کنید، ارزشهای بنیادی سازمان جدید شما بدون توجه به صنعت چه خواهد بود؟
- آیا حاضرید در صورت زیان رقابتی برای یک بار یا بیشتر، همچنان به ارزشهای بنیادی خود پایبند باشید؟

۱۴ . Authentic

۱۵ . Core Value

۱۶ . Core Purpose

۱۷ . Universally Right Set of Core Values

۱۸ . Mars Group

• آیا می‌توانید بپذیرید که ارزشهای بنیادی از هم اکنون تا صد سال آینده یکی باشد؟

ارزشهای بنیادی شرکت آرمانی مرک رعایت مسئولیتهای اجتماعی، اعتلا و برتری بی چون و چرا در همه ابعاد شرکت، نوآوریهای علمی، صداقت و کمال و کسب سود [سودی که در نتیجه خدمت به بشریت به دست آید] است.

ارزشهای بنیادی شرکت سونی ارتقای فرهنگ و منزلت ملی ژاپن، پیشرو بودن و ممکن کردن ناممکنها و ترغیب و احترام گذاردن به خلاقیت و تواناییهای فردی است.

اهداف بنیادی: دومین بخش ایدئولوژی بنیادی دلیل بودن و فلسفه وجودی<sup>۱۹</sup> سازمان است. وجود یک هدف کارآمد و اثربخش سبب ایجاد انگیزه در افراد برای انجام دادن کارهای سازمان می‌شود. هدف بنیادی فقط به توصیف خروجیها یا تعیین مشتریان نمی‌پردازد، بلکه به تسخیر روح سازمان می‌پردازد. هدف بنیادی [که باید حداقل ۱۰۰ سال را در برگیرد] نباید با اهداف مشخص<sup>۲۰</sup> یا استراتژیهای کسب و کار اشتباه گرفته شود. سازمان ممکن است به یک هدف مشخص با یک استراتژی برسد، در صورتی که نمی‌تواند به هدف بنیادی خود برسد؛ در واقع، شبیه به یک ستاره راهنما در افق است که همیشه به دنبال آن حرکت می‌کنیم، اما هرگز به آن نمی‌رسیم. اگرچه خود تغییر ناپذیر است، اما تغییر را تشویق می‌کند. معنای اینکه گفته می‌شود «هدف بنیادی دست یافتنی نیست» این است که سازمانها در حین آنکه هرگز از تغییر و پیشرفت دست برنمی‌دارند، دایم به سمت آن در حرکت‌اند.

هدف بنیادی شرکت مرک حفظ و بهسازی زندگانی انسانها و هدف بنیادی شرکت سونی چشیدن طعم شیرین نوآوری و استفاده از فناوری در راه سعادت عموم است.

### روش پژوهش

روش متداول در تعیین چشم‌انداز سازمان این است که نخست در باره «بیانیه هدف» سازمان چندین مقاله انتخاب و از مدیران خواسته شود که برای آگاهی بیشتر این مقاله‌ها را مرور کنند

---

۱۹ . Raison d'etre

۲۰ . Specific Goals

و سپس، بیانیه هدف سازمان را بنویسند. روش دیگر این است که کارگاههای آموزشی برای مدیران برگزار شود. در کارگاههای آموزشی مباحث بررسی و نمونه‌های مرتبط با موضوع [برای مثال بیانیه هدف دانشگاههای دنیا] ارائه و در باره آنها بحث می‌شود. سپس، از مدیران خواسته می‌شود تا برای سازمان بیانیه هدف بنویسند. اجرای کار در دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان بدین صورت بود که ابتدا کارگاهی آموزشی برای آشنایی بیشتر همکاران برگزار شد. در جلسات بعدی نمونه‌های دانشگاهی (۱۵ دانشگاه برتر دنیا) به مدیران ارائه و تحلیل و بررسی شد. بعد از آشنایی مدیران با مفاهیم مطرح شده در ادبیات تحقیق، پرسشنامه‌ای با ۳۰ سؤال طراحی و به مدیران داده شد. سؤالات براساس طیف هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی شده که در آن میزان موافقت افراد مورد سنجش قرار گرفته است. بعد از گردآوری پرسشنامه اولیه براساس آزمون  $t$ ، ۱۰ عنصر تأیید نشد. در جدول ۱ وضعیت هر عنصر نشان داده شده است.

**روایی و پایایی:** روایی پرسشنامه‌ها توسط همکاران بخش مدیریت و استادان درس مدیریت راهبردی بررسی شد. پایایی نیز به این مفهوم است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. یکی از روشهایی که برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمونهایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود، روش آلفای کرونباخ است که با استفاده از فرمول زیر قابل محاسبه است (سرمد و همکارانش، ۱۳۸۳):

$$r_{\alpha} = \frac{j}{j-1} \left( 1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2} \right)$$

که در آن:  $j$  تعداد زیر مجموعه سؤالیهای پرسشنامه یا آزمون،  $s_j^2$  واریانس زیر آزمون  $j$  ام و  $s^2$  واریانس کل آزمون است. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ پرسشنامه اول و دوم به ترتیب ۰/۷۸۲ و ۰/۸۱۳ به دست آمده، از پایایی لازم برخوردار است.

### یافته‌ها

فرضیه تحقیق عبارت است از: عنصر شماره  $i$  ام بیشتر از ۵۰ درصد مورد قبول مدیران دانشگاه است.

$$H_i' : \mu \leq \%50 \text{ or } 3.5$$

$$H_i'' : \mu > \%50 \text{ or } 3.5$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, 30$$

آزمون فرضیات: همان طور که توضیح داده شد، در این تحقیق ۳۰ عنصر از دانشگاههای مختلف دنیا انتخاب و به صورت پرسشنامه به مدیران ارشد دانشگاه داده شد که از بین ۳۰ عنصر ارائه شده ۲۰ عنصر در مرحله اول تأیید شد. ۳۰ فرضیه با استفاده از آزمون  $t$  مورد بررسی قرار گرفت. چنان که در جدول ۱ مشاهده می شود، در سؤال یک،  $t$  مشاهده شده برای عنصر شماره یک  $4/001-$  است و از  $t$  جدول (۱.۷۴) کوچکتر است. در اینجا  $t$  مشاهده شده در ناحیه  $H'$  افتاده است و با اطمینان ۹۵ درصد عنصر شماره یک مورد قبول مدیران سازمان برای حضور در چشم‌انداز نیست. در مورد سؤال دو،  $t$  مشاهده شده برای عنصر شماره دو  $1/807$  است و بزرگتر از  $t$  جدول (۱.۷۴) است. در اینجا  $t$  مشاهده شده در ناحیه  $H''$  افتاده است و با اطمینان ۹۵ درصد عنصر شماره دو مورد قبول مدیران سازمان برای حضور در چشم‌انداز است. وضعیت سایر عناصر در جدول یک نشان داده شده است.

در مرحله دوم، پرسشنامه شماره دو طراحی شد که شامل ۲۰ سؤال (نتیجه مرحله اول) و سؤالات آن از طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت است. هدف از طراحی پرسشنامه سنجش میزان موافقت مدیران دانشگاه در مورد حضور یا عدم حضور عناصر در چشم‌انداز دانشگاه است. در این مرحله نیز برای آزمون ۲۰ فرضیه مطرح شده از آزمون  $t$  استفاده شده است. بعد از گردآوری پرسشنامه نتایج مرحله دوم در جدول ۱ نشان داده شده است. ۱۶ عنصر از ۲۰ عنصر مجدداً تأیید شد. برای کاهش تعداد عناصر از تحلیل عاملی<sup>۲۱</sup> استفاده شده است.

**تحلیل عاملی:** به منظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها از تحلیل عاملی استفاده می‌شود. داده‌های اولیه برای تحلیل عاملی ماتریس همبستگی بین متغیرهاست. تحلیل عاملی متغیرهای وابسته از پیش تعیین شده‌ای ندارد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳). در رگرسیون چند متغیری توجه پژوهشگر به پیش‌بینی معطوف است و بین متغیر وابسته و مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل تمایز ایجاد می‌کند. تحلیل عاملی معمولاً برای داده‌هایی به کار می‌رود که در آنها بین متغیرهای وابسته و مستقل تمایز معناداری وجود ندارد و هدف به توصیف و تفسیر همبستگیهای درونی مجموعه‌ای واحد از متغیرها معطوف است. تحلیل عاملی از دو راه این هدف را برآورده می‌کند: ۱. در این روش مجموعه متغیرهای اصلی به تعداد کمتری از متغیرها که عامل نامیده می‌شوند، کاهش می‌یابد. ۲. معنای عامل به علت ویژگیهای ساختاری که ممکن است در این مجموعه روابط نهفته باشند، روشن می‌شود. فرایند کاهش تعداد متغیرها و مفهوم ساختار در شناخت تحلیل عاملی نقشی اساسی دارد (فرگوسن و تاکانه، ۱۳۸۳). تحلیل عاملی می‌تواند دو صورت اکتشافی<sup>۲۲</sup> و تأییدی<sup>۲۳</sup> داشته باشد. در این تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در تحلیل عاملی اکتشافی هدف اکتشاف موضوع و کشف سازه‌ها یا ابعاد عمده آن موضوع است (کلاین، ۱۳۸۱). در واقع، پژوهشگر به دنبال بررسی داده‌های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخصهای ویژه و نیز روابط جالب بین آنهاست و این کار بدون تحمیل هرگونه مدل معینی بر روی داده‌ها انجام می‌شود؛ به بیان دیگر، علاوه بر آنکه ارزش تجسسی یا پیشنهادی دارد، می‌تواند ساختارساز، مدل‌ساز یا فرضیه‌ساز باشد یا فرضیه‌هایی تدوین کند که نسبت به سایر روشهای چند متغیری آزمایش‌پذیری عینی‌تری داشته باشد (هومن، ۱۳۸۴).

جدول ۱- اطلاعات مربوط به وضعیت عناصر

سؤال	نتایج پرسشنامه مرحله اول			نتایج پرسشنامه مرحله دوم			
	میانگین	t مشاهده شده	t جدول	وضعیت H <sup>۰</sup>	میانگین	t مشاهده شده	وضعیت H <sup>۰</sup>
۱	۲/۴۱۱۸	-۴/۰۰۱	۱/۷۴	عدم تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید	عدم تأیید از مرحله قبل

۲۲ . Exploratory Factor Analysis

۲۳ . Confirmatory Factor Analysis

عدم تأیید در مرحله دوم	۱/۷۴	-۴/۶۸۴	۲/۴۶۴۳	تأیید	۱/۷۴	۱/۸۰۷	۳/۷۰۵۹	۲
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۷/۲۲۷	۱/۶۴۷۱	۳
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۹/۲۹۱	۱/۵۲۹۴	۴
تأیید	۱/۷۴	۹/۷۱۹	۵/۳۹۲۹	تأیید	۱/۷۴	۸/۴۱۶	۶/۰۰۰۰	۵
تأیید	۱/۷۴	۵/۸۹۴	۴/۶۴۲۹	تأیید	۱/۷۴	۱۰/۲۷۳	۵/۶۴۷۱	۶
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۴/۰۰۱	۲/۴۱۱۸	۷
عدم تأیید در مرحله دوم	۱/۷۴	-۷/۱۵۱	۲/۱۰۷۱	تأیید	۱/۷۴	۲/۰۲۳	۳/۹۴۱۲	۸
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۵/۳۷۹	۲/۱۷۶۵	۹
تأیید	۱/۷۴	۴/۸۲۴	۴/۶۴۲۹	تأیید	۱/۷۴	۴/۱۷۹	۴/۸۱۲۴	۱۰
تأیید	۱/۷۴	۱۰/۵۹۴	۵/۸۵۷۱	تأیید	۱/۷۴	۸/۰۹۷	۵/۶۶۴۷	۱۱
تأیید	۱/۷۴	۵/۱۱۸	۴/۵۳۵۷	تأیید	۱/۷۴	۶/۶۱۲	۵/۰۰۰۰	۱۲
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۷/۹۲۰	۱/۷۶۴۷	۱۳
تأیید	۱/۷۴	۱۰/۴۶۰	۵/۶۰۷۱	تأیید	۱/۷۴	۸/۰۹۱	۵/۵۸۸۲	۱۴
تأیید	۱/۷۴	۴/۷۶۵	۴/۴۶۴۳	تأیید	۱/۷۴	۸/۸۱۱	۶/۰۵۸۸	۱۵
تأیید	۱/۷۴	۶/۳۴۲	۴/۶۷۸۶	تأیید	۱/۷۴	۵/۷۴۵	۵/۴۱۱۸	۱۶
تأیید	۱/۷۴	۷/۷۵۳	۴/۹۶۴۳	تأیید	۱/۷۴	۵/۰۵۰	۵/۰۰۰۰	۱۷
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۷/۲۲۷	۱/۶۴۷۱	۱۸
تأیید	۱/۷۴	۴/۹۲۷	۴/۴۲۸۶	تأیید	۱/۷۴	۳/۹۳۶	۴/۸۰۵۹	۱۹
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۵/۷۱۹	۱/۸۸۲۴	۲۰
عدم تأیید در مرحله دوم	۱/۷۴	-۴/۸۷۹	۲/۳۲۱۴	تأیید	۱/۷۴	۱/۷۶۸	۴/۲۳۵۳	۲۱
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۵/۹۶۰	۱/۷۶۴۷	۲۲
عدم تأیید از مرحله قبل				عدم تأیید	۱/۷۴	-۵/۶۱۵	۱/۹۴۱۲	۲۳
تأیید	۱/۷۴	۵/۳۰۳	۴/۵۷۱۴	تأیید	۱/۷۴	۶/۶۸۹	۶/۰۰۰۰	۲۴
تأیید	۱/۷۴	۴/۱۰۴	۴/۲۵۰۰	تأیید	۱/۷۴	۵/۳۶۰	۵/۰۷۰۶	۲۵
تأیید	۱/۷۴	۳/۹۹۴	۴/۴۲۸۶	تأیید	۱/۷۴	۶/۲۱۶	۶/۰۰۰۰	۲۶
تأیید	۱/۷۴	۸/۷۳۴	۵/۴۲۸۶	تأیید	۱/۷۴	۲۹/۰۳۴	۵/۸۹۴۱	۲۷
تأیید	۱/۷۴	۴/۷۵۳	۴/۳۹۲۹	تأیید	۱/۷۴	۳/۹۳۶	۴/۸۰۵۹	۲۸
عدم تأیید در مرحله دوم	۱/۷۴	-۵/۹۰۶	۲/۳۲۱۴	تأیید	۱/۷۴	۲/۲۵۸	۴/۴۷۰۶	۲۹
تأیید	۱/۷۴	۵/۹۶۰	۴/۷۵۰۰	تأیید	۱/۷۴	۴/۷۵۰	۴/۸۰۵۹	۳۰

عامل یک سازه، یک هستی فرضی و یک متغیر نهفته است که فرض می‌شود زیربنای آزمونها، مقیاسها، ماده‌ها و در حقیقت، تمام انواع ابزارهای اندازه‌گیری به شمار می‌رود. برای مثال، معلوم شده است که هوش بر تعدادی عامل مانند توانایی کلامی، توانایی عددی، استدلال انتزاعی، استدلال فضایی، حافظه و مانند آنها مبتنی است. اگر آزمونی فقط یک عامل را اندازه بگیرد، گفته می‌شود از نظر عاملی ناب یا خالص است. آزمونی که یک عامل را اندازه‌گیری کند، گفته می‌شود روی آن عامل بار یا وزن دارد یا از آن اشباع شده است (کرلینجر، ۱۳۸۲).

نامگذاری عوامل: برای نامگذاری هر عامل بزرگ‌ترین بار عاملی هر سطر را در ماتریس بارهای عاملی که معنی‌دار است مشخص می‌کنیم تا بارهای عاملی معنی‌دار هر متغیر روی هر

یک از عاملها تعیین شود. باید توجه داشت نامگذاری هر عامل باید با در نظر گرفتن معنای مشترک متغیرهایی به دست آید که در آن عامل دارای بار معنی دار است؛ یعنی این نام باید پوشش مفهومی مناسبی برای آن متغیرها فراهم آورد. در نامگذاری عوامل هر متغیر باید فقط یک بار عاملی معنی دار داشته باشد؛ یعنی هر متغیر تنها در یک عامل طبقه بندی شود تا نامگذاری هر عامل به آسانی صورت پذیرد (ساروخانی، ۱۳۸۲).

نتایج تحلیل عاملی در جدول ۲ نشان داده شده است [ با در نظر گرفتن همبستگیهای بالاتر از ۰.۵]. نتایج اولیه تحلیل عاملی در ماتریس نشان داده شده و ماتریس عناصر چرخش شده ماتریسی است که بر اساس آن عناصر به عوامل بر مبنای ضریب همبستگی یا بار عاملی موجود در ماتریس طبقه بندی می شوند. در مورد عامل اول، متغیرها یا عناصر شماره های ۳، ۵، ۶، ۷، ۱۱ و ۱۲ به آن تخصیص داده شده است و متغیرها یا عناصر شماره ۸، ۱۴ و ۲۰ به عامل دوم، متغیرها یا عناصر شماره ۱۵، ۱۶ و ۱۷ به عامل سوم، متغیرها یا عناصر شماره ۲ و ۹ به عامل چهارم و متغیرها یا عناصر شماره ۱۰ و ۱۸ به عامل پنجم تخصیص داده می شود. این ۵ عامل به شکل ارزشها و اهداف بنیادی دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان در آمده است. میزان KMO و سطح معنی داری تست بارتلت تأیید کننده حجم نمونه و تناسب داده ها با ساختار عاملی تعیین شده را نشان می دهد. در ضمن، گفتنی است که سؤالات ۱، ۴، ۱۳ و ۱۹ که از دیدگاه مدیران دانشگاه مورد تأیید قرار نگرفت، در اینجا هم به هیچ کدام از عوامل تخصیص داده نشد.

جدول ۲- ماتریس بعد از چرخش مربوط به تحلیل عاملی عناصر

سؤال	عناصر شماره					سؤال	عناصر شماره				
	۵	۴	۳	۲	۱		۵	۴	۳	۲	۱
۱						۱۰	۰.۱۶				
۲					۰.۷۶	۱۱	۰.۵۲				
۳					۰.۶۶	۱۲				۰.۶۱	
۴						۱۳	۰.۱۴				
۵					۰.۳۸	۱۴				۰.۷۶	
۶					۰.۷	۱۵				۰.۸۵	
۷					۰.۷۹	۱۶				۰.۶۸	
۸					۰.۷۶	۱۷				۰.۷۹	
۹					۰.۶۵	۱۸	۰.۷۵				
					۰.۶۹						

		۰.۱۷		۱۹					
--	--	------	--	----	--	--	--	--	--

جدول ۳- محاسبه KMO و تست بارتلت

Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy	۰.۶۹۶	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۳۰۲.۳۳
	df	۱۹۰
	Sig.	۰.۰۰۰

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه نهایی ارائه شده تدوین ایدئولوژی بنیادی دانشگاه ولی عصر(عج) رفسنجان است که به پنج عامل تقسیم شده است. چنان که در مبانی نظری تحقیق بیان شد، تدوین چشم‌انداز شامل دو بخش ایدئولوژی بنیادی و آینده در چشم‌انداز است. این تحقیق که به مدت یک سال به طول انجامید، فقط به تدوین بخش اول آن پرداخته است. موضوع تحقیق «تدوین اهداف بنیادی و ارزشهای بنیادی در راستای بیانیه چشم‌انداز» بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک است، به همین دلیل وارد بحث مدیریت راهبردی نشده و به صورت مستقیم به سراغ تدوین اهداف بنیادی و ارزشهای بنیادی در راستای موضوع چشم‌انداز رفته‌ایم. در این تحقیق از مدلی استفاده شده که براساس تحقیق دو استاد برجسته در دانشگاههای استانفورد و کالیفرنیا به مدت ۵ سال ارائه شده است و از نظر محققان مدل مناسبی است.

متأسفانه، در دانشگاههای کشور هنوز ضرورت تدوین برنامه راهبردی برای مدیران ارشد دانشگاهها توجه نشده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود با توجه به ضرورت وجود چنین برنامه‌ای به منظور پیشرفت علمی و تحقیقاتی کشور و نظر به اینکه سایر کشورهای دنیا «به خودشان دستور ایست نمی دهند که به آنها برسیم»، اقدامات لازم صورت پذیرد.

با توجه به تحلیل عاملی که در جداول ۲ و ۳ محاسبه شد، پنج عامل به عنوان ارزشها و اهداف بنیادی دانشگاه ولی عصر(عج) رفسنجان مورد تأیید قرار گرفت که عبارت‌اند از:



### ارزشهای بنیادی

- بنای شیوه‌های فکری و عملی بر راستی، درستی، صداقت، کمال، احترام به شأن انسان و احترام متقابل؛
- افزایش میزان مسئولیت‌پذیری افراد، بهبود محیط زندگی انسان و غنی‌سازی فرهنگ کشور.

### اهداف بنیادی

- برتری در آموزش<sup>۲۴</sup> و تحقیق<sup>۲۵</sup> در سطح ملی و بین‌المللی؛
  - به اشتراک گذاری دانش، انتشار، افزایش گستره و محتوای دانش؛
  - ارتقای دانش دانشجویان و تبدیل آنان به شهروندانی مولد و خدمتگذار به جامعه انسانی.
- همان گونه که مشاهده می‌شود، ارزشهای بنیادی و اهداف بنیادی تعیین شده از نوع ارزشهای ماندگار و ثابتی است که بر فطرت‌های پاک انسانها استوار و از آگاهی انسان ناشی شده است که به دنبال نهادینه کردن ارزشها و اهداف متعالی است که خداوند به او الهام کرده است. لذا، دانشگاه با سرلوحه قرار دادن این ارزشها و اهداف ارزشمند چشم‌انداز ۳۰ ساله را ترسیم خواهد کرد و برنامه راهبردی دانشگاه با استفاده از آن تدوین خواهد شد.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی دو بخش با هم و در بازه زمانی کوتاه‌تری انجام گیرد. برای کوتاه‌تر کردن بازه زمانی مورد نیاز ابتدا برای مدیران کارگاههای آموزشی برای توجیه اجرای چنین برنامه‌ای ضروری است. انجام دادن چنین تحقیقاتی توسط مؤسسه‌ای بیرون از دانشگاه یا کمیته‌ای از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری صورت گیرد، زیرا در صورتی که مدیران ارشد سازمان برنامه راهبردی را برای سازمان لازم ندانند، در داخل سازمان به دنبال اجرای برنامه‌ای هم نیستند؛ در واقع، زمانی برنامه راهبردی را به مؤسسه‌ای بیرون از دانشگاه واگذار می‌کنند که آن را ضروری بدانند و حاضر باشند برای آن بودجه تخصیص دهند. در صورتی هم که آن را لازم و ضروری ندانند، می‌توان کمیته وزارتخانه را تشکیل داد تا مسئول تدوین برنامه راهبردی تمام دانشگاههای کشور شود.

---

۲۴. Instruction

۲۵. Research

## منابع

### الف. فارسی

۱. آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۲)؛ «نقش آموزش عالی در چشم انداز توسعه ایران ۱۴۰۴»؛ رهیافت، شماره ۳۱، صص. ۳۳-۴۲.
۲. ازگلی، محمد (۱۳۸۳)؛ رهبری استراتژیک چشم انداز؛ مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)، ص. ۲۶۱.
۳. ایکاف، راسل (۱۳۸۰)؛ برنامه ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان؛ ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ دوم، انتشارات مرکز.
۴. برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۲.
۵. تارو، لستر، (۲۰۰۳)؛ جهانی شدن؛ ترجمه عزیز کیاوند (۱۳۸۳)، انتشارات فرا.
۶. دیوید، فرد آر (۱۳۸۲)؛ مدیریت استراتژیک؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ چهارم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ص. ۱۷۳.
۷. راولی، دانیل جیمز، هرمن دی لوهان و مایکل جی دولنس؛ تغییر راهبردی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی؛ ترجمه حمید رضا آراسته (۱۳۸۲)، انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).
۸. ساروخانی، باقر (۱۳۸۲)؛ روش های تحقیق در علوم اجتماعی؛ جلد سوم: روش های کمی: فنون و ابزار پیشرفته پژوهش، چاپ اول، نشر دیدار.
۹. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۳)؛ روش های تحقیق در علوم رفتاری؛ چاپ نهم، انتشارات آگاه.
۱۰. سیگل، سیدنی (۱۳۸۳)؛ آمار غیرپارامتری برای علوم رفتاری؛ ترجمه یوسف کریمی، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۱. فرگوسن، جرج. ۱. و یوشیوتا تاکانه (۱۳۸۳)؛ تحلیل آماری در روانشناسی و علوم تربیتی؛ ترجمه علی دلاور و سیامک نقشبندی، نشر ارسباران.
۱۲. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴)؛ مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل؛ انتشارات سمت، ص. ۲۵۴.

۱۳. یمنی، محمد و حمیدرضا آراسته (۱۳۸۴)؛ راهنمای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی؛ انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۱۴. کارل، الکسیس؛ انسان موجود ناشناخته؛ ترجمه عنایت‌الله شکیبیا پور (۱۳۷۸)، انتشارات امیربهداد.
۱۵. کالینز، جیمز (۱۳۸۴)؛ از خوب به عالی؛ ترجمه ناهید سپهرپور، انتشارات پیک آوین، ص ۲۷۰.
۱۶. کالینز، جیمز و جری پوراس (۱۳۸۳)؛ ساختن برای ماندن؛ ترجمه فضل‌الله امینی، چاپ دوم، انتشارات فرا، صص. ۱۴، ۱۷۷، ۲۹۷.
۱۷. کرلینجر، فرد. ان (۱۳۸۲)؛ مبانی پژوهش در علوم رفتاری؛ ترجمه حسن شریفی پاشا و جعفر نجفی زند، انتشارات آوای نور.
۱۸. کلاین، پاول؛ راهنمای آسان تحلیل عاملی؛ ترجمه محمد ولی علیثی و سید محمد میرسندسی (۱۳۸۱)، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ص. ۷.

#### ب. لاتین

۱. Collins, J. & J. Porras (۱۹۹۵); "Building a Visionary Company"; *California Management Review*, Vol. ۳۷, No. ۲, pp. ۸۰-۱۰۰.
۲. Collins, J. & J. Porras (۱۹۹۶); *Building your Company's Vision*; Harvard Business Review, Sep-Oct, pp. ۶۵-۷۷.
۳. Hamel, G. & C. K. Prahalad (۱۹۸۹); *Strategic Intent*; Harvard Business Review, May-June, pp. ۶۳-۷۶.

#### پیوست: سؤالات پرسشنامه مربوط به تدوین اهداف بنیادی و ارزشهای بنیادی

۱. فارغ التحصیلان این دانشگاه در زمره رهبران استان و کشور قرار گیرند.
۲. دانش پژوهانی را پرورش دهد (اعضای هیئت علمی تربیت کند) تا افرادی شایسته و مولد شوند.
۳. با آموزش مناسب، دانشجویان را آماده رقابت در سیستم اقتصاد پویای جهانی سازد.
۴. به برتری، استقلال و آزادی آکادمیک و فکری برسد.

۵. آموزش مهارت‌های مورد نیاز به سازمانها تا توانایی بالقوه و رقابتی سازمانهای محلی افزایش یابد.
۶. با ارائه برنامه‌های عالی در سطح کارشناسی برای نسل‌های آینده تحصیلات عالی ارائه کند.
۷. بالاترین استانداردهای برتر در تحصیلات، پرورش، توسعه انسانی و ذهنی را فراهم سازد.
۸. در راه غنی‌سازی فرهنگ کشور از هیچ کوششی فروگذار نکند.
۹. دانشجویان به شهروندانی مولد تبدیل شوند و بتوانند به عنوان عضوی ارزنده به جامعه خدمت کنند.
۱۰. شیوه‌های فکری و عملی مبتنی بر راستی، درستی، صداقت و کمال باشد.
۱۱. خدمات آموزشی از راه دور (آموزش الکترونیکی) را به بهترین نحو ارائه کنند.
۱۲. در سطح ملی و بین‌المللی در آموزش (Instruction) و تحقیق (Research) به عنوان الگو و برترین مطرح شود.
۱۳. تکنولوژیهای پیچیده و علمی را با توجه به استاندارد های زیست محیطی دنبال کند.
۱۴. بر میزان مسئولیت‌پذیری افراد بیفزاید و محیط زندگی انسان را بهبود بخشد.
۱۵. محیطی ایجاد کند که اعضای هیئت علمی به کشفهای جدید دست بزنند و بر گستره و محتوای دانش بیفزایند.
۱۶. اعضای هیئت علمی شیوه تدریس مبتنی بر آخرین اطلاعات مربوط و دانش روز را داشته باشند.
۱۷. از طریق انتشار، به‌کارگیری و به اشتراک‌گذاری دانش، به صورت خلاقانه به جامعه جهانی خدمت کند.
۱۸. شیوه‌ای را برگزیند که برای شأن انسان احترام قایل باشد و افراد برای هم احترام متقابل قایل شوند.
۱۹. تنوع فرهنگی، قومی، فکری در دانشگاه را پذیرا باشند.
۲۰. به عنوان یک کاتالیزور برای توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و دانشی عمل کند.