

شناسایی موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی و اثر آن بر نوآوری سازمانی

سید محمد تفرشی^۱، حمدالله منظری توکلی^۲، سنجر سلاجقه^۳

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۱


چکیده


هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی و اثر آن بر نوآوری سازمانی بود. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر روش اجرا تلفیقی (کیفی-کمی) بود. جامعه بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی در رشته‌های برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۴۰۰ بودند که تعداد ۳۰ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه و طبق اصل اشباع نظری انتخاب شدند در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل روسا و معاونین دانشگاه‌های مختلف استان خراسان رضوی در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۳۲۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۷۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه و اعتبار آن با روایی محتوایی و پایایی نیز با ضریب توافق کدگذاری حاصل شد. در بخش کمی نیز پرسشنامه محقق ساخته موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با ۵۰ گویه، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک (Barisons, 2010) و نوآوری سازمانی (Ismail, 2002) بود که روایی محتوایی پرسشنامه موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک با نظر متخصصان تأیید و پایایی پرسشنامه‌ها با روش آلفای کرونباخ برای هر سه ابزار به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۱ و ۰/۹۴ حاصل شد. تحلیل داده‌های بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از آماره‌های توصیفی با نرم‌افزار SPSS26 و تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart pls²⁴ استفاده شد.


یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در ۵ مؤلفه اصلی (موانع فردی، سازمانی، محیطی، برنامه‌ریزی و مدیریت) و ۵۰ شاخص بود. همچنین نتایج نشان داد موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک اثر معنی‌دار ($t=25/39$) و معکوس با ضریب مسیر ($-0/74$) و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک نوآوری سازمانی اثر معنی‌دار ($t=48/81$) و مثبت با ضریب مسیر ($0/84$) وجود داشت.

بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت نظام آموزش عالی برای افزایش نوآوری سازمانی باید از برنامه‌ریزی استراتژیک مناسبی برخوردار باشد و جهت تحقق آن باید موانع و چالش‌های مختلف درون و برون سازمانی را اولویت بندی نماید.

واژگان کلیدی: موانع و چالش‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک، نوآوری سازمانی، آموزش عالی

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، گروه مدیریت، کرمان، ایران. 

^۲ استادیار گروه روان‌شناسی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول). 

^۳ دانشیار مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد شاسلامی، کرمان، ایران. 

مقدمه

موضوع نوآوری در سالیان اخیر به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت در سطوح مختلف مطرح شده است (Jakovljevic, 2018). به‌گونه‌ای که (Drucker, 2002) بزرگ‌ترین خصوصیت و مزیت سازمان‌های قرن بیست و یکم را داشتن قابلیت نوآوری دانسته و نوآوری را تنها روشی می‌داند که سازمان‌ها به‌وسیله آن می‌توانند یک موقعیت برتر در رقابت به دست آورند (Quoted from Change & Lee, 2008). نوآوری مجموعه‌ای از به‌کارگیری دانش، تجارب و فعالیت‌های فنی است که درنهایت به رضایت خاطر و در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای اقتصادی و اجتماعی است (Khayati & Selim, 2019). نوآوری سازمانی نیز ناظر بر اقدامات داخلی منابع انسانی، فناوری و سازمانی همراه با توانایی تعامل با محیط خارجی برای پیگیری منابع، دانش و مهارت‌هایی است که برای ایجاد محصولات و فرآیندهای جدید در سازمان گنجانده می‌شود (Silva & Cirani, 2020). محققان ابعاد و مؤلفه‌هایی برای نوآوری سازمانی ذکر کرده‌اند. ۱- نوآوری اداری: که با تغییر در ساختار سازمانی و فرآیندهای اداری سروکار دارد، ۲- نوآوری فنی: با تغییر در محصول، خدمات و فناوری فرآیند تولید ارتباط دارد (Edwards, 2018). ۳- نوآوری محصول: نوآوری محصول به تولید محصولات تازه یا پاسخ به یک مصرف‌کننده خارجی یا نیاز بازار اطلاق می‌شود. ۴- نوآوری‌های فرایند: عناصر جدیدی هستند که در تولیدات یا فعالیت‌های خدماتی سازمانی به کار می‌روند. ۵- نوآوری بنیادی: نوآوری بنیادی به تغییر نگرش مدیران و تقویت منابع دانش فنی سازمان و ۶- نوآوری توسعه‌ای بر پیچیدگی ساختار و عدم تمرکز سازمان تأکید دارد (Bahrami & etal, 2011). نوآوری سازمانی شامل مؤلفه‌های نوآوری محیطی، نوآوری فردی، نوآوری رهبری، محیط- بازخورد، فرد- بازخورد، یادگیری بر مبنای شواهد و نوآوری مبتنی بر بازخورد بین فردی می‌باشد (Ismail & etal, 2002).

یکی از عوامل مؤثر در نوآوری سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک است (Alshehhi, AlMulla & Mansoor, 2019). برنامه‌ریزی استراتژیک یعنی تعیین هدف‌های سازمان و اتخاذ تصمیم در خصوص برنامه‌های جامع عملیاتی که منجر به دستیابی به اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان در محیط رقابتی بوده که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های بلندمدت سازمان تعیین می‌شود (Muminovic, Radosavljević & Beganović, 2020). همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارها است که سازمان‌ها برای تعیین جهت‌گیری‌های کلی خود و منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن را لحاظ می‌کنند (Elbanna, Andrews & Pollanen, 2016). فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند مدیریتی استراتژیک است، شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود فرایند گام به گام است و برای هرگام آن دستورالعمل‌های مشخصی تجویز شده است. محصول فرایندهای این رویکرد به ندرت یک استراتژی خلاقانه و تحول آفرین است و روش‌های مربوط بیشتر برانتخاب مناسبترین الگوی استراتژی از میان الگوهای شناخته شده، متکی هستند (Forouzandeh, 2006). فیلیپس^۱ در تشریح الگوی خود معتقد است استراتژی‌ها مستقیماً مبتنی بر اهداف استخراج می‌شوند. بنابراین برای استفاده از آن ابتدا می‌بایست اهداف بلندمدت سازمان را در زمینه‌هایی مشخص دسته بندی نمود و سپس استراتژی‌هایی را بعنوان مسیر و روش رسیدن به اهداف اتخاذ کرد. هیل^۲ نیز فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را شامل ۵ مرحله: ۱- تعیین اهداف و مأموریت سازمان، ۲- انتخاب استراتژی ۳- مقایسه با استراتژی فعلی، ۴- اعمال تغییرات مورد نیاز در استراتژی کنونی و ۵- انطباق ساختار و سیستم کنترلی با استراتژی دانسته است (Hill & etal, 2009). وایتمن^۳ نیز معتقد است برنامه‌ریزی استراتژیک از دو فاز مستقل برنامه‌ریزی و اجرا تشکیل می‌شود. در مرحله برنامه ریزی، عوامل داخلی و خارجی سازمان برای شناسایی وضعیت فعلی و طراحی وضعیت مطلوب مورد بررسی قرار می‌گیرند و در مرحله اجرا پیگیری برنامه‌ها و اقدام اصلاحی انجام می‌گیرد (Khatami & Mehdizadeh, 2008).

از موانع مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، شناخت موانع و چالش‌هاست (Yoshikuni & etal, 2018). صاحب نظران موانع اساسی در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک را متنوع می‌دانند. برخی از مهم‌ترین موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند

¹ Philips

² Hill

³ Wightman

از: انجام برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران، انجام برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً برای برآورده سازی الزامات قانونی از سوی بعضی مدیران، شکست در تفهیم برنامه‌ها به کارمندان و افراد سازمان، فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ناتوانی در استفاده از برنامه به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد، فقدان توانایی به کارگیری کارمندان کلیدی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک، فقدان به کارگیری تمامی مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی و رسمیت بیش از حد در برنامه‌ریزی، به طوری که انعطاف پذیری و خلاقیت از بین برود (Haghighi & etal, 2011). صاحب نظران دیگری ۴ دسته کلی موانع را شامل پیامدهای برنامه‌ریزی، مسائل سازمانی، مدیریتی و فردی دانسته‌اند (Rahimnia, 2005).

راجع به جرای برنامه‌ریزی استراتژیک مطالعات زیادی انجام شده است، اما در مورد اثر آن بر نوآوری مطالعات اندکی موجود است. همچنین غالب پژوهش‌ها با روش‌های کمی و اندکی هم با روش کیفی انجام شدند و به کارگیری رویکرد تلفیقی خلأ پژوهشی شکل داده است. موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک متنوع هستند و با توجه به هدف‌گذاری سازمان‌ها متفاوت هستند. محققان به طور کلی به چند دسته از موانع و چالش‌های اصلی که بر اجرای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک اثرگذار هستند از جمله موانع مدیریت، موانع مربوط به منابع انسانی و موانع مربوط به عدم تخصیص منابع اشاره کرده‌اند (Javaheri, Abdolvand & Mohammadloo, 2018). (Mohammadloo, 2018). نیز برخی از عوامل معمول شکست برنامه استراتژیک را شامل عدم حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، تعداد ناکافی نیروی انسانی، عدم اطمینان از مشارکت در اجراء آموزش و هدایت ناکافی، مقاومت نسبت به تغییر، کمبود منابع، عدم وجود قوانین و سازکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی و بروز اولویت‌های مدیریتی، اقتصادی و سیاسی جدید دانسته است (Khalili Shorini & Mohazar, 2014). (Shekari & Hagbin 2019). در پژوهشی نتیجه گرفتند بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان و انواع نوآوری سازمانی (تولیدی، فرآیندی و اداری) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (Sadeghi & etal 2010) نشان دادند عوامل استراتژیک سازمانی، فردی و گروهی بر توسعه نوآوری اثرگذار هستند (Hosseini, Yaghoub & Hamzaian 2010).

در پژوهشی نتیجه گرفتند موانع اجرای برنامه‌های راهبردی در شش دسته موانع ارتباطی، موانع انسانی، ساختار سازمانی، محتوایی، موانع منابع و فرهنگی قرار دارد. (Batra & etal 2018) و (Yoshikuni & etal 2018) در مطالعات خود به نتایج مشابهی رسیدند و نتیجه گرفتند بین برنامه‌ریزی استراتژیک و سطح نوآوری سازمان رابطه معناداری وجود دارد. (Obradovic 2016) & Obradovic در پژوهشی نتیجه گرفتند امروزه سازمان‌ها چنانچه نوآورانه نباشد به زودی از رقابت با دیگر سازمان‌ها از بین خواهند رفت و نوآوری می‌تواند باعث بهبود برنامه‌های استراتژیک شود. (Mamula & Popovic 2015) نتیجه گرفت همبستگی مثبتی بین رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در بازاریابی و نوآوری شرکت‌ها وجود دارد اما شدت رابطه به نوع ابتکار عمل آن‌ها بستگی دارد. (Dehghan, Talebi & Arabioun 2012) در پژوهشی دریافتند سه دسته عوامل برنامه‌ریزی استراتژیک ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر نوآوری مؤثر است. ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام‌های آموزشی این است که ایجاد نوآوری امری فرایندی است و ممکن است نتایج آن سال‌ها به طول بکشد. از سوی دیگر مطالعات نشان می‌دهند دانشگاه‌های نوآور موفق، بیش از هر چیز دیگری به منابع انسانی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نیاز دارند (Alshehhi & etal, 2019).

همچنین اگرچه مراکز علمی زیادی در تدوین برنامه‌های استراتژیک خود موفق عمل کرده‌اند، اما در مقام عمل به خاطر موانع و چالش‌های اجرای برنامه دچار مشکل شده‌اند. این نشان می‌دهد شناخت موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک امر حیاتی و مهمی برای موفقیت برنامه‌ها و در نتیجه تحقق اهداف نوآورانه خود است. همچنین مرور مطالعات نشان می‌دهد پژوهش‌هایی که در مورد موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش عالی باشد بسیار اندک است و رابطه موانع و چالش‌ها با نوآوری هنوز نیاز به پژوهش دارد و خلا پژوهشی ایجاد کرده است. بنابراین نتایج مطالعه می‌تواند به دانش افزایشی بیشتر در این حوزه بینجامد و نیز به شناسایی موانع و چالش‌های اصلی مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش عالی منجر شود تا در نهایت بتوان برای آینده و جهت گیری‌ها و رویکردهای نظام آموزش عالی در حوزه آموزش بهتر برنامه‌ریزی نمود. لذا، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی موانع و چالش‌ها برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی و اثر آن بر نوآوری سازمانی بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع روش اجرا ترکیبی (کیفی و کمی) بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل کلیه خبرگان در حوزه مدیریت و نظام برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۴۰۰ بودند که تعداد ۳۰ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری هدفمند برای شرکت در پانل دلفی انتخاب شدند. برای اجرای پانل دلفی در جاهایی که همگونی شرکت‌کنندگان وجود دارد معمولاً ۱۵ تا ۲۰ نفر را پیشنهاد شده است که در این پژوهش نیز جهت ریزش احتمالی خبرگان در طول دوره‌های پانل، تعداد ۳۰ نفر انتخاب شد. جامعه آماری بخش کمی، شامل رؤسا و معاونین دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی استان خراسان رضوی در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۹۸ به تعداد ۳۲۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۷۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی ملاک‌های ورود شرکت‌کنندگان در پژوهش شامل تجربه کاری، رشته تحصیلی برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی و بنابر اصل اخلاقی پژوهش، اگرچه از مشارکت‌کنندگان انتظار همکاری تا پایان مصاحبه بود، ولی چنانچه تمایل به ادامه همکاری نداشتند می‌توانستند از پژوهش خارج شوند. در بخش کمی نیز ملاک‌های ورود به پژوهش شامل عضویت در دانشگاه‌های علوم پزشکی و داشتن حداقل ۱ سال سابقه ریاست و معاونت‌های مختلف بود. ملاک خروج نیز چنانچه پرسش‌شونده میل به تکمیل پرسشنامه نداشت می‌توانست آن را تکمیل نکند و به محقق عودت دهد.

شیوه اجرای پژوهش به این شکل بود که در بخش کیفی بعد از تعیین خبرگان و شرکت در پانل، پرسشنامه‌ای بر اساس مبانی نظری و ادبیات پژوهش تهیه شد و از طریق ایمیل برای هر کدام از اعضا ارسال شد. با توجه به تاخیر برخی از اعضای پانل در پاسخ‌دهی، ایمیل‌های یادآوری برای آنان ارسال شد که بعد از دریافت تمام نظرات خبرگان در مرحله اول، مرحله دوم پانل نیز انجام شد. در این مرحله، مواردی که خبرگان روی آنها اجتماع داشتند مشخص و برخی شاخص‌ها نیز حذف شدند. در مرحله سوم نیز با توجه به توافق خبرگان در نهایت موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص شدند. در بخش کمی نیز پرسشنامه‌ها به شکل حضوری از طریق محقق و ۲ همکار توزیع شدند. شایان ذکر است که با توجه به شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ برخی از پرسش‌شوندگان در تکمیل پرسشنامه‌ها به صورت حضوری امتناع کردند و از طریق ایمیل حاضر به همکاری بودند.

ابزار پژوهش در بخش کیفی و در پانل دلفی پرسشنامه‌ای باز حاوی برخی شاخص‌ها و مولفه‌های موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بود (۵۰ گویه) که خبرگان بتوانند علاوه بر انتخاب شاخص‌ها و مولفه‌های ارائه شده، نظرات خود را بدان اضافه کنند. این پرسشنامه با مقیاس ۵ قسمتی لیکرت (کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نه مخالف و نه موافق نمره ۳، مخالف نمره ۲ و کاملاً مخالف نمره ۱) بود و دامنه نمرات بین ۵۰ تا ۱۱۶ موافقت کم با موانع و چالش‌ها، دامنه نمرات بین ۱۱۷ تا ۱۸۳ متوسط و بین ۱۸۴ تا ۲۵۹ بیان موافقت بسیار زیاد بود. اعتبار آن با روایی محتوایی و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۳ به دست آمد.

۲- پرسشنامه اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون (۲۰۱۰): این پرسشنامه به ترتیب دارای ۳۲ گویه و ۱۰ مؤلفه (توافق اولیه، تعیین وظایف سازمانی، تحلیل ذینفعان، مأموریت، شناخت محیط سازمانی، موضوعات استراتژیک، تعیین استراتژی، شرح طرح‌ها و اقدامات، چشم‌انداز سازمان و برنامه عملیاتی) بود که به صورت مقیاس ۵ قسمتی لیکرت سنجیده می‌شود. دامنه نمرات بین ۳۲ تا ۷۴ حاکی از اجرای برنامه ریزی استراتژیک ضعیف، دامنه بین ۷۵ تا ۱۱۷ متوسط و دامنه بین ۱۱۸ تا ۱۶۰ اجرای برنامه ریزی استراتژیک قوی ارزیابی می‌شود. روایی ابزار در مطالعات داخلی مورد تایید بوده و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۶ به دست آمده است (Alfi, Mahdavi & Najafzadeh). در پژوهش حاضر نیز پایایی با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ حاصل شد.

۳- پرسشنامه نوآوری سازمانی اسماعیل و همکاران (۲۰۰۲): این پرسشنامه به ترتیب دارای ۳۳ گویه و ۶ مؤلفه (نوآوری محیطی، نوآوری رهبری، نوآوری فردی، محیط- بازخورد، فرد- بازخورد، بازخورد بین شخصی و یادگیری شواهد محور) بود و به شکل مقیاس ۵ بخشی لیکرت سنجیده می‌شود. دامنه نمرات این پرسشنامه بین ۳۳ تا ۷۷ نوآوری سازمانی پایین، بین ۷۸ تا ۱۲۱ متوسط و دامنه بین ۱۲۲ تا ۱۶۵ نوآوری سازمانی بالا ارزیابی می‌شود. در مطالعات داخلی اعتبار آن مورد تایید بوده و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۴ حاصل شده است (Hojati Najafabadi & Fadavi). در این پژوهش نیز مقدار پایایی ۰/۹۴

نتایج به دست آمده از پیشینه موضوع و دیدگاه خبرگان شرکت کننده در پانل دلفی برای شناسایی موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های نهایی موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی

شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	p
۱. ابهام و عدم واقع‌بینی در تدوین استراتژی	۳/۴۶۷	۰/۶۲۹	۴/۰۶	۰/۰۰۱
۲. عدم به‌کارگیری مدیریت تغییر	۳/۴۶۷	۰/۶۸۱	۳/۷۵	۰/۰۰۱
۳. آرمان‌گرایی در تدوین	۳/۳۳۳	۰/۶۰۶	۳/۰۱	۰/۰۰۳
۴. انجام ندادن مطالعه کافی در زمان تدوین	۳/۵۳۳	۰/۶۸۱	۴/۲۹	۰/۰۰۱
۵. تأثیرپذیری برنامه‌ریزی‌ها توسط رویدادهای خارجی	۳/۴۳۳	۰/۷۲۸	۳/۲۶	۰/۰۰۱
۶. در نظر نگرفتن تغییرات سریع محیطی در زمان تدوین	۳/۳۳۳	۰/۶۰۶	۳/۰۱	۰/۰۰۳
۷. رسمیت بیش‌ازحد در برنامه‌ریزی خلاقیت را از بین می‌رود	۳/۳۶۷	۰/۶۶۹	۳/۰۰	۰/۰۰۳
۸. زمان‌بندی نامناسب برای اجرای استراتژیک	۳/۴۶۷	۰/۹۰۰	۲/۸۴	۰/۰۰۴
۹. ضعف و عدم تکاپوی سیستم اطلاعاتی سازمان	۳/۴۰۰	۰/۷۲۴	۳/۰۳	۰/۰۰۳
۱۰. عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه تدوین استراتژی	۳/۶۰۰	۰/۵۶۳	۳/۸۳	۰/۰۰۱
۱۱. عدم وجود اصول و سازوکارهای شناسایی و حل مشکلات اجرایی	۳/۶۶۷	۰/۶۰۶	۶/۰۲	۰/۰۰۱
۱۲. فقدان بکارگیری تمامی مدیران در فرایند برنامه‌ریزی	۳/۴۰۰	۰/۹۳۲	۲/۳۵	۰/۰۱۳
۱۳. فقدان حمایت مدیران ارشد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۳/۶۰۰	۰/۸۳۷	۱/۹۶	۰/۰۳۰
۱۴. فقدان نگرش نظام‌یافته برای امر برنامه‌ریزی	۳/۳۶۷	۰/۷۶۵	۲/۶۳	۰/۰۰۷
۱۵. محدودیت زمانی در اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی	۳/۴۰۰	۰/۸۵۵	۲/۵۶	۰/۰۰۸
۱۶. ابهام در مورد رویه‌های اجرایی	۳/۴۳۳	۰/۸۵۸	۲/۷۷	۰/۰۰۵
۱۷. سمبولیک بودن و درست تعریف نشدن برنامه‌های استراتژیک	۳/۴۳۳	۰/۵۶۸	۴/۱۸	۰/۰۰۱
۱۸. عدم تطابق ساختار با استراتژی‌ها	۳/۷۰۰	۰/۵۳۵	۷/۱۷	۰/۰۰۱
۱۹. فقدان اختیارات کافی در زمینه اجرای استراتژی‌ها	۳/۵۰۰	۰/۶۸۲	۴/۰۱	۰/۰۰۱
۲۰. مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای استراتژی	۳/۶۶۷	۰/۵۴۸	۶/۶۸	۰/۰۰۱
۲۱. مشکلات مربوط به هماهنگی میان بخش‌های مختلف	۳/۴۳۳	۰/۷۷۴	۳/۰۷	۰/۰۰۲
۲۲. مکانیکی بودن ساختار سازمانی	۲/۸۶۷	۰/۸۶۰	-۰/۸۵	۰/۷۹۹
۲۳. مناسب نبودن ساختار موجود جهت اجرای استراتژی	۳/۴۰۰	۰/۷۷۰	۲/۸۴	۰/۰۰۴
۲۴. ترس کارکنان از به خطر افتادن موقعیت آن‌ها به سبب اجرا	۳/۶۶۷	۰/۶۰۶	۶/۰۲	۰/۰۰۱
۲۵. عدم آشنایی با مفاهیم اجرای استراتژیک در میان کارکنان	۳/۴۶۷	۰/۷۷۶	۳/۲۹	۰/۰۰۱
۲۶. عدم آگاهی کارکنان شرکت از استراتژی	۳/۶۳۳	۰/۸۵۰	۴/۰۸	۰/۰۰۱
۲۷. ضعف فرهنگ سازمانی	۳/۴۶۷	۰/۶۲۹	۴/۰۶	۰/۰۰۱
۲۸. عدم وجود روحیه کار تیمی بین کارکنان	۳/۵۶۷	۰/۶۷۹	۴/۵۷	۰/۰۰۱
۲۹. نداشتن باور و ایمان به مفید بودن برنامه استراتژیک	۳/۵۶۷	۰/۷۲۸	۴/۲۶	۰/۰۰۱
۳۰. تأثیر رویدادهای خارجی و سازمانی بر کارکنان	۳/۶۳۳	۰/۶۱۵	۵/۶۴	۰/۰۰۱
۳۱. تعداد ناکافی نیروی انسانی	۳/۵۶۷	۰/۷۷۴	۴/۰۱	۰/۰۰۱
۳۲. عدم تخصیص مناسب منابع	۳/۴۰۰	۰/۶۷۵	۳/۲۵	۰/۰۰۱
۳۳. عدم کنترل و توجه به نیروهای محیطی	۳/۷۰۰	۰/۴۶۶	۸/۲۳	۰/۰۰۱
۳۴. غیرقابل پیش‌بینی بودن عوامل و متغیرهای محیطی	۳/۶۳۳	۰/۶۶۹	۵/۱۹	۰/۰۰۱
۳۵. محدودیت‌های مالی	۳/۳۰۰	۰/۵۳۵	۳/۰۷	۰/۰۰۲
۳۶. استفاده ناکافی از متخصصین تدوین استراتژی خارج از سازمان	۳/۶۳۳	۰/۶۱۵	۵/۶۴	۰/۰۰۱
۳۷. انجام تغییرات با توجه به دیدگاه‌ها و پیش‌بینی‌های شخصی مدیران	۳/۴۰۰	۰/۷۲۴	۳/۰۳	۰/۰۰۳
۳۸. جاه‌طلبی مدیران (عدم پذیرش نظرات دیگران)	۳/۴۳۳	۰/۷۲۸	۳/۲۶	۰/۰۰۱
۳۹. درک و فهم مدیران از برنامه‌ریزی استراتژیک	۳/۵۳۳	۰/۸۱۹	۳/۵۷	۰/۰۰۱

شاخص‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره t	p
۴۰. عدم اختیارات کافی مدیران ارشد	۳/۲۶۷	۰/۶۴۰	۲/۲۸	۰/۰۱۵
۴۱. عدم اعتقاد مدیریت میانی به صحت و درستی استراتژی	۳/۶۰۰	۰/۷۷۰	۴/۲۷	۰/۰۰۱
۴۲. عدم پذیرش نظرات دیگران از طرف مدیران	۳/۲۶۷	۰/۸۲۸	۱/۷۶	۰/۰۴۴
۴۳. عدم شناخت/ابهام در فرایند برنامه‌ریزی و نتایج آن در میان مدیران	۳/۲۳۳	۰/۶۷۹	۱/۸۸	۰/۰۳۵
۴۴. عدم وجود تفکر استراتژیک در بین مدیران	۳/۴۳۳	۰/۷۴	۳/۰۷	۰/۰۰۲
۴۵. عدم وجود نظام انگیزشی	۳/۵۰۰	۰/۶۳۰	۴/۳۵	۰/۰۰۱
۴۶. فقدان مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد	۳/۴۰۰	۰/۶۷۵	۳/۲۵	۰/۰۰۱
۴۷. وجود افراد غیرمتخصص در رأس و مدیریت‌های کلیدی سازمان	۳/۲۶۷	۰/۷۸۵	۱/۸۶	۰/۰۳۶
۴۸. وجود رفتارهای سیاسی	۳/۴۰۰	۰/۸۱۴	۲/۶۹	۰/۰۰۶
۴۹. تغییرات قوانین و سیاست‌ها و برنامه‌های بالادستی	۳/۴۰۰	۰/۷۷۰	۲/۸۴	۰/۰۰۴
۵۰. ضعف در فرایندها و عملیات سازمان	۳/۵۶۷	۰/۵۶۸	۵/۴۶	۰/۰۰۱

نتایج جدول (۳) نشان داد ۵۰ شاخص از عواملی هستند که اجرای برنامه‌ریزی استراتژی را دچار چالش می‌کنند. در جدول (۴) مؤلفه‌ها به همراه شاخص‌ها و بار عاملی هر شاخص نشان داده شده است.

جدول ۴. بار عاملی استاندارد و مقادیر t سؤال‌های مربوط به موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری سازمانی

سؤال پرسشنامه	بار عاملی استاندارد شده	t مقدار	-p مقدار	سازه
سؤال ۱	۰/۳۱۶	۳/۹۲۲	<۰/۰۵	موانع برنامه‌ریزی
سؤال ۲	۰/۳۵۳	۲/۲۳۲	<۰/۰۵	
سؤال ۳	۰/۳۴۲	۲/۷۵۶	<۰/۰۵	
سؤال ۴	۰/۳۳۴	۲/۵۶۷	<۰/۰۵	
سؤال ۵	۰/۶۹۸	۱۲/۲۴۲	<۰/۰۵	
سؤال ۶	۰/۷۷۱	۲۱/۵۳۴	<۰/۰۵	
سؤال ۷	۰/۷۴۲	۱۸/۸۱۸	<۰/۰۵	
سؤال ۸	۰/۳۸۸	۴/۵۳۵	<۰/۰۵	
سؤال ۹	۰/۵۶۴	۷/۴۵۴	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰	۰/۶۲۹	۱۳/۴۷۸	<۰/۰۵	
سؤال ۱۱	۰/۳۳۹	۲/۱۰۲	<۰/۰۵	
سؤال ۱۲	۰/۳۹۵	۲/۱۷۵	<۰/۰۵	
سؤال ۱۳	۰/۳۱۷	۲/۲۴۴	<۰/۰۵	موانع محیطی
سؤال ۱۴	۰/۶۵۱	۱۶/۴۵۷	<۰/۰۵	
سؤال ۱۵	۰/۷۶۴	۲۴/۹۲۲	<۰/۰۵	
سؤال ۱۶	۰/۷۵۵	۲۲/۹۴۹	<۰/۰۵	
سؤال ۱۷	۰/۸۱۷	۳۳/۴۵۱	<۰/۰۵	
سؤال ۱۸	۰/۵۹۰	۹/۹۴۷	<۰/۰۵	
سؤال ۱۹	۰/۶۳۷	۱۱/۶۲۷	<۰/۰۵	
سؤال ۲۰	۰/۷۶۸	۲۸/۹۲۳	<۰/۰۵	
سؤال ۲۱	۰/۳۰۸	۴/۳۵۸	<۰/۰۵	
سؤال ۲۲	۰/۵۰۷	۹/۲۹۴	<۰/۰۵	
سؤال ۲۳	۰/۴۴۴	۷/۲۸۰	<۰/۰۵	
سؤال ۲۴	۰/۳۷۹	۵/۷۳۵	<۰/۰۵	
سؤال ۲۵	۰/۷۵۰	۳۱/۰۲۶	<۰/۰۵	
سؤال ۲۶	۰/۷۸۲	۲۷/۵۴۵	<۰/۰۵	
سؤال ۲۷	۰/۶۰۳	۱۰/۸۹۰	<۰/۰۵	

سؤال ۲۸	۰/۶۵۱	۱۴/۷۱۹	<۰/۰۵
سؤال ۲۹	۰/۷۴۴	۲۲/۱۸۳	<۰/۰۵
سؤال ۳۰	۰/۶۹۷	۱۸/۹۲۰	<۰/۰۵
سؤال ۳۱	۰/۷۴۸	۲۳/۴۷۴	<۰/۰۵
سؤال ۳۲	۰/۶۲۰	۱۲/۲۴۸	<۰/۰۵
سؤال ۳۳	۰/۶۵۳	۱۵/۱۹۵	<۰/۰۵
سؤال ۳۴	۰/۶۷۷	۱۵/۲۱۵	<۰/۰۵
سؤال ۳۵	۰/۶۷۰	۱۶/۶۷۵	<۰/۰۵
سؤال ۳۶	۰/۶۷۸	۱۹/۷۵۱	<۰/۰۵
سؤال ۳۷	۰/۷۱۳	۲۲/۸۸۷	<۰/۰۵
سؤال ۳۸	۰/۶۵۲	۱۲/۶۵۵	<۰/۰۵
سؤال ۳۹	۰/۶۱۰	۱۲/۸۸۹	<۰/۰۵
سؤال ۴۰	۰/۶۸۳	۲۱/۳۴۲	<۰/۰۵
سؤال ۴۱	۰/۵۹۱	۱۲/۰۲۳	<۰/۰۵
سؤال ۴۲	۰/۶۸۹	۲۰/۱۹۷	<۰/۰۵
سؤال ۴۳	۰/۵۳۱	۹/۲۶۴	<۰/۰۵
سؤال ۴۴	۰/۶۳۱	۱۲/۷۰۳	<۰/۰۵
سؤال ۴۵	۰/۶۵۲	۱۴/۱۷۰	<۰/۰۵
سؤال ۴۶	۰/۵۹۴	۱۱/۱۶۹	<۰/۰۵
سؤال ۴۷	۰/۶۱۶	۱۰/۴۳۸	<۰/۰۵
سؤال ۴۸	۰/۷۰۲	۹/۲۸۳	<۰/۰۵
سؤال ۴۹	۰/۶۸۷	۲۰/۷۴۶	<۰/۰۵
سؤال ۵۰	۰/۶۲۴	۱۴/۰۶۴	<۰/۰۵
سؤال ۵۱	۰/۷۸۳	۲۹/۳۱۹	<۰/۰۵
سؤال ۵۲	۰/۷۴۱	۱۹/۵۰۱	<۰/۰۵
سؤال ۵۳	۰/۷۳۲	۲۰/۶۵۱	<۰/۰۵
سؤال ۵۴	۰/۷۱۸	۲۳/۹۸۶	<۰/۰۵
سؤال ۵۵	۰/۷۲۴	۱۵/۷۴۲	<۰/۰۵
سؤال ۵۶	۰/۷۷۲	۱۷/۹۶۸	<۰/۰۵
سؤال ۵۷	۰/۷۴۷	۱۹/۵۰۶	<۰/۰۵
سؤال ۵۸	۰/۸۰۲	۲۶/۲۶۸	<۰/۰۵
سؤال ۵۹	۰/۸۳۷	۳۹/۴۰۵	<۰/۰۵
سؤال ۶۰	۰/۷۶۷	۱۹/۹۰	<۰/۰۵
سؤال ۶۱	۰/۸۳۸	۲۲/۶۱۸	<۰/۰۵
سؤال ۶۲	۰/۶۱۲	۸/۰۲۶	<۰/۰۵
سؤال ۶۳	۰/۵۱۵	۴/۹۵۴	<۰/۰۵
سؤال ۶۴	۰/۸۲۸	۲۳/۸۳۴	<۰/۰۵
سؤال ۶۵	۰/۷۱۲	۹/۶۱۸	<۰/۰۵
سؤال ۶۶	۰/۸۱۱	۲۰/۴۱۳	<۰/۰۵
سؤال ۶۷	۰/۳۹۰	۳/۶۹۹	<۰/۰۵
سؤال ۶۸	۰/۷۴۵	۲۰/۳۱۸	<۰/۰۵
سؤال ۶۹	۰/۷۵۵	۱۷/۸۷۷	<۰/۰۵
سؤال ۷۰	۰/۶۶۱	۱۳/۶۶۲	<۰/۰۵

موانع مدیریتی

موانع سازمانی

موانع فردی

توافق اولیه

تعیین وظایف سازمانی

تحلیل ذینفعان

مأموریت

شناخت محیط سازمانی

موضوعات استراتژیک

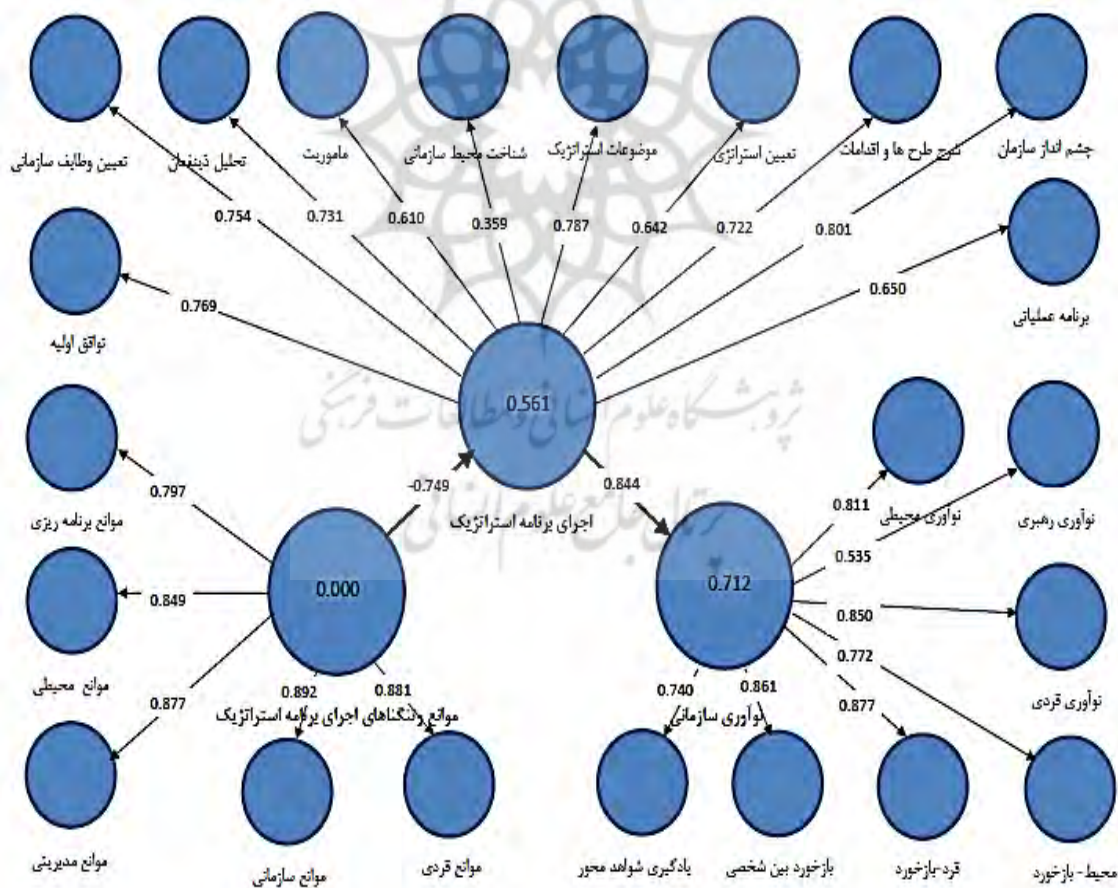
سؤال ۷۱	۰/۷۵۲	۲۵/۰۳۳	<۰/۰۵	
سؤال ۷۲	۰/۸۴	۲۶/۳۵۵	<۰/۰۵	تعیین استراتژی
سؤال ۷۳	۰/۷۳۹	۱۷/۵۶۷	<۰/۰۵	
سؤال ۷۴	۰/۷۵۶	۲۰/۹۰۰	<۰/۰۵	
سؤال ۷۵	۰/۷۹۹	۲۸/۱۷۶	<۰/۰۵	شرح طرح‌ها و اقدامات
سؤال ۷۶	۰/۸۴۰	۳۳/۵۷۶	<۰/۰۵	
سؤال ۷۷	۰/۷۴۸	۱۹/۳۸۱	<۰/۰۵	
سؤال ۷۸	۰/۷۸۲	۲۴/۷۴۹	<۰/۰۵	چشم‌انداز سازمان
سؤال ۷۹	۰/۷۵۲	۱۹/۹۷۲	<۰/۰۵	
سؤال ۸۰	۰/۶۴۷	۱۲/۴۷۷	<۰/۰۵	
سؤال ۸۱	۰/۸۷۷	۴۴/۶۱۰	<۰/۰۵	
سؤال ۸۲	۰/۷۶۶	۱۶/۷۹۰	<۰/۰۵	
سؤال ۸۳	۰/۶۷۸	۱۷/۹۵۷	<۰/۰۵	
سؤال ۸۴	۰/۷۷۰	۲۶/۵۶۹	<۰/۰۵	نوآوری محیطی
سؤال ۸۵	۰/۷۷۹	۲۷/۴۷۷	<۰/۰۵	
سؤال ۸۶	۰/۷۴۸	۲۵/۶۱۹	<۰/۰۵	
سؤال ۸۷	۰/۷۲۱	۲۰/۳۷۴	<۰/۰۵	
سؤال ۸۸	۰/۷۷۳	۲۱/۶۰۱	<۰/۰۵	نوآوری رهبری
سؤال ۸۹	۰/۷۹۹	۲۹/۴۰۹	<۰/۰۵	
سؤال ۹۰	۰/۸۴۵	۴۸/۸۶۲	<۰/۰۵	
سؤال ۹۱	۰/۸۰۴	۳۵/۸۵۶	<۰/۰۵	
سؤال ۹۲	۰/۷۴۶	۲۵/۲۴۱	<۰/۰۵	نوآوری فردی
سؤال ۹۳	۰/۶۶۵	۱۱/۳۹۶	<۰/۰۵	
سؤال ۹۴	۰/۸۰۰	۳۲/۶۲۲	<۰/۰۵	
سؤال ۹۵	۰/۷۶۵	۳۰/۱۳۵	<۰/۰۵	
سؤال ۹۶	۰/۷۹۳	۲۷/۹۰۰	<۰/۰۵	
سؤال ۹۷	۰/۸۲۰	۳۰/۶۹۱	<۰/۰۵	محیط- بازخورد
سؤال ۹۸	۰/۷۲۴	۱۴/۳۰۵	<۰/۰۵	
سؤال ۹۹	۰/۸۱۰	۳۰/۱۱۹	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۰	۰/۸۰۱	۲۷/۳۳	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۱	۰/۷۹۵	۲۳/۳۲۶	<۰/۰۵	فرد- بازخورد
سؤال ۱۰۲	۰/۷۹۴	۲۳/۸۰۷	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۳	۰/۸۱۹	۲۹/۹۳۰	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۴	۰/۸۱۵	۳۷/۰۲۳	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۵	۰/۷۳۸	۲۴/۱۱۶	<۰/۰۵	بازخورد بین شخصی
سؤال ۱۰۶	۰/۷۲۲	۱۷/۱۶۸	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۷	۰/۷۵۴	۲۰/۳۳۸	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۸	۰/۷۲۸	۱۳/۵۸۶	<۰/۰۵	
سؤال ۱۰۹	۰/۸۱۷	۳۱/۵۹۹	<۰/۰۵	
سؤال ۱۱۰	۰/۷۴۳	۱۹/۲۲۶	<۰/۰۵	یادگیری شواهد محور
سؤال ۱۱۱	۰/۸۲۴	۴۲/۹۲۵	<۰/۰۵	
سؤال ۱۱۲	۰/۷۹۶	۲۶/۶۸۰	<۰/۰۵	
سؤال ۱۱۳	۰/۷۰۲	۲۰/۶۸۰	<۰/۰۵	

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد بار عاملی تمام شاخص‌های متغیرهای موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری سازمانی در حد مناسب است. همچنین مقدار آماره t نیز بیشتر از $1/96$ است که نشان دهنده روابط معنادار بین متغیرهاست. بعد از صحت‌روایی ابزار، برازش مدل‌ها با نرم‌افزار Smart pls انجام شده است که نتایج آن در نمودارهای (۱ و ۲) ارائه شده است. چنانچه آماره t ، بیشتر از $1/96$ یا کمتر از $-1/96$ باشد (در سطح خطای کمتر از ۵ درصد)، رابطه معنادار بین دو متغیر حاصل می‌شود. شاخص‌های اصلی برازش الگو با نرم‌افزار Smart Pls شامل شاخص نیکویی برازش (GOF) و ضریب تعیین است که نتایج در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. محاسبه برازش الگو

متغیر	Communality	ضریب تعیین (R^2)
موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۲۷۵	-
اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۲۷۵	۰/۵۶۱
نوآوری سازمانی	۰/۳۸۲	۰/۷۱۲
شاخص نیکویی برازش (GOF)	۰/۴۴۵	

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد مقدار شاخص نیکویی برازش $0/44$ است. با توجه به سه مقدار $0/1$ ، $0/25$ و $0/36$ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است؛ لذا می‌توان مقدار حاصل شده را در سطح برازش قوی ارزیابی نمود. همچنین شاخص ضریب تعیین نیز در سطح نسبتاً بالایی قرار دارد.



شکل ۱. مدل در حالت ضرایب استاندارد مسیره‌ها

موانع سازمانی	۰.۸۹۲	۶۳.۱۸	معنادار است
موانع مدیریتی	۰.۸۷۷	۵۱.۶۰	معنادار است
موانع محیطی	۰.۸۴۹	۳۵.۸۶	معنادار است
موانع برنامه‌ریزی	۰.۷۹۷	۳۷.۵۷	معنادار است
موانع و تنگناها بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	-۰.۷۴۹	۲۵.۳۹	معنادار است
اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک بر نوآوری سازمانی	۰.۸۴۴	۴۸.۸۱	معنادار است

نتایج جدول (۶) یافته‌ها در جدول فوق نشان می‌دهد مؤلفه‌ها در هر بعد تأثیر مثبت و معناداری دارند (آماره t هر مؤلفه از $۱/۹۶$ بیشتر است) به عبارت دیگر مؤلفه‌ها به خوبی هر بعد را اندازه‌گیری می‌کنند. سایر یافته‌ها نشان می‌دهد موانع و تنگناها بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معکوس ($-۰/۷۴۹$) و معنادار ($t=۲۵/۳۹$) و اجرای برنامه استراتژیک بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت ($۰/۸۴۴$) و معناداری ($t=۴۸/۸۱$) دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد که موانع و چالش‌های برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی که بر سطح نوآوری سازمانی اثرگذار هستند شامل موانع برنامه‌ریزی، سازمانی، مدیریتی، فردی و محیطی هستند. نتایج این پژوهش با مطالعاتی مانند Hossini & etal, Brenes & etal (2008), Shekari & Haghbin (2019), Rahimnia (2005) (2010), (2010), (2018), Batra & etal (2018), Yoshikuni & etal (2018), Maumla, 2015, Dehghan & etal (2012) و (Nejmwei (2010) همسو است.

در مورد یافته اول یعنی موانع محیطی که بیشترین تأثیر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژی و نوآوری‌ها دارد می‌توان گفت عوامل محیطی شامل شاخص‌های مالی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است که می‌تواند دو نقش حمایتی و مانع‌زایی ایفا کند. اگرچه در سال‌های اخیر، تدوین برنامه‌های پنج‌ساله و چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور نیز طراحی شده است، اما در آموزش عالی کشور ضمانت اجرایی کافی برای نیل به اهداف ترسیم شده در چشم‌انداز ایجاد نشده است. به نظر می‌رسد، عدم وجود نهادی مستقل جهت پیگیری تحقق برنامه‌های بلندمدت و سند چشم‌انداز در کشور و همچنین عدم وجود نهاد و یا کارگروهی در سازمان آموزش عالی کشور و سایر سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها موجب شده تا سازمان‌ها هر یک مسیر متفاوتی را انتخاب کرده و از برنامه‌های ترسیم شده از چشم‌انداز دور بمانند. در سازمان‌های نوآور، ساختار، استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت در سازمان از نوآوری حمایت می‌کنند. در واقع نقش‌های حمایتی در لایه‌های مادی و معنوی تأثیر زیادی در توسعه نوآوری‌ها و مانع خروج صاحبان نوآوری از کشور می‌شود.

مانع دوم، موانع سازمانی بود. در این خصوص می‌توان درست‌تر تعریف نشدن برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، عدم تطابق ساختار با استراتژی‌ها، مشارکت ضعیف واحدهای وظیفه‌ای در مورد اجرای استراتژی، عدم آگاهی کارکنان شرکت از استراتژی، ضعف فرهنگ سازمانی، ضعف در فرایندها و عملیات سازمان را از جمله عوامل مهم موانع سازمانی در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک دانست که این در نهایت نوآوری را دچار چالش می‌کند. ساختار سازمانی در سازمانی مانند نظام آموزش عالی که ماهیتاً سازمانی علمی است بسیار حساس و تخصصی است. لذا باید به‌گونه‌ای باشد که اجازه انعطاف‌پذیری به متخصصین برنامه‌ریزی را بدهد و به‌گونه‌ای نباشد که موضوعات از بیرون و بدون مراحل علمی تحمیل شود.

موانع فردی، سومین مانع در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بود. از بین مؤلفه‌های مختلف مربوط به موانع فردی، مهم‌ترین موانع به ترتیب میزان نقش شامل جاه‌طلبی مدیران (عدم پذیرش نظرات دیگران)، درک ضعیف/عدم آشنایی با مفاهیم اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در میان کارکنان، ترس کارکنان از به خطر افتادن موقعیت آن‌ها به سبب اجرای استراتژی و نداشتن باور و ایمان به مفید بودن برنامه استراتژیک بودند. از مهم‌ترین مشکلاتی که امروزه گریبان‌گیر سازمان آموزش عالی کشور است عدم تلاش جهت عملیاتی نمودن برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. به عبارت دیگر، ویژگی‌های فردی کارکنان چنانچه در جهت بی‌انگیزگی و بی‌اعتمادی به برنامه‌های استراتژیک باشد همین نگرش می‌تواند بر سطح نوآوری سازمان

اثر منفی داشته باشد. لذا، وقتی در نظام آموزش عالی که ماهیت آن علمی و شکل دهنده نوآوری است، شاخص‌های فردی در سطح نامطلوبی باشند می‌تواند به کیفیت پایین اجرای برنامه و در نهایت پایین آمدن سطح نوآوری در مراکز علمی منجر شود. مانع چهارم اثرگذار در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری سازمانی عامل برنامه‌ریزی بود. از جمله مهم‌ترین و اثرگذارترین شاخص‌های مربوط به موانع برنامه‌ریزی می‌توان ابهام و عدم واقع‌بینی در تدوین استراتژی، آرمان‌گرایی در تدوین، انجام ندادن مطالعه کافی در زمان تدوین، عدم دسترسی به اطلاعات در زمینه تدوین استراتژی، فقدان نگرش نظام‌یافته برای امر برنامه‌ریزی، زمان‌بندی نامناسب برای اجرای استراتژیک، ضعف و عدم تکاپوی سیستم اطلاعاتی سازمان، تغییرات قوانین و سیاست‌ها و برنامه‌های بالادستی فقدان به‌کارگیری تمامی مدیران برای امر برنامه‌ریزی را نام برد. در این خصوص می‌توان گفت انسجام بین تیم برنامه‌ریزی یکی از ارکان مهم تدوین بهترین استراتژی برای هر سازمان به‌خصوص سازمان‌های علمی است. مطالعات نیز بر این صحنه می‌گذارد که یکی از عواملی که باعث شکست در اجرای استراتژی می‌گردد فقدان هماهنگی در برنامه‌ریزی‌هاست (Kaplan & Norton, 1996). لذا عوامل مربوط به برنامه‌ریزی می‌تواند در نقش مانع و چالش اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و در نهایت سطح نوآوری سازمانی منجر شود.

آخرین مانع اثرگذار در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری سازمانی، موانع مدیریتی بود. در این خصوص می‌توان گفت در جایی که مدیران آشنایی چندانی با امور برنامه‌ریزی ندارند این امر باعث می‌گردد برنامه‌ها در اجرا دچار اشکال شوند و همین نیز موجب کاهش سطح انگیزه کارکنان و نیز سطح نوآوری در سازمان شود. زیرا وقتی برنامه‌ها به درستی اجرا نشوند چالش‌هایی برای منابع انسانی که نوآور هستند ایجاد می‌شود. از سوی دیگر می‌توان گفت مدیرانی که در سبک مدیریتی خود منش مشارکت‌جویانه ندارند و میل چندانی به خرد جمعی ندارند موجب نوعی بن‌بست در اجرای برنامه‌ها می‌شوند که این به‌نوبه خود می‌تواند نوآوری در یک سازمان را به چالش بکشد.

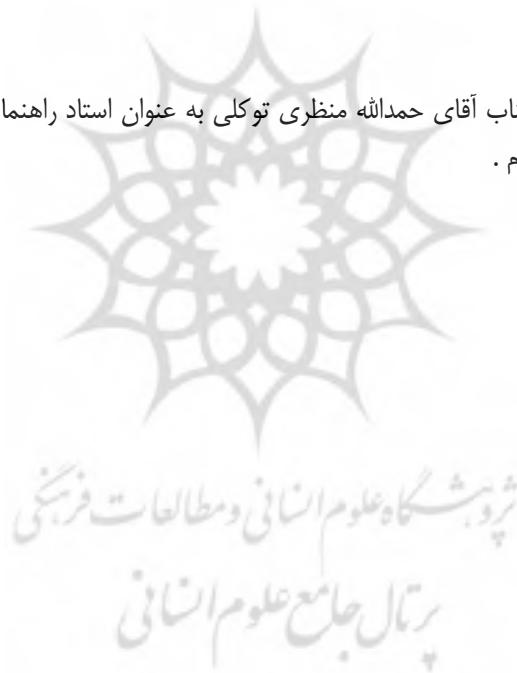
نتایج بخش کمی نیز نشان داد ضریب اثر موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بر اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک ۰/۷۴ است. نتایج این پژوهش با مطالعاتی مانند (Mamula & Papovic (2015) و Dehghan & et al (2012) و Nejadi (2010) همسو است که در این مطالعات نقش موانع بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص شده‌اند. در تبیین این اثرگذاری می‌توان گفت موانع و چالش‌ها مشکلاتی درونی و بیرون بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش عالی ایجاد می‌کنند. نظام آموزش عالی به عنوان نهادی با ماهیت علمی بیش از سایر سازمان‌ها مهم است. زیرا نظام آموزش عالی نقش مهمی در تولید و توسعه کشور به عهده دارد و از حساسیت خاصی برخوردار است و کیفیت برنامه‌ریزی در این بخش می‌تواند برنامه‌ریزی‌های بخش‌های دیگر جامعه را تحت تاثیر قرار دهد. لذا، موانع و چالش‌ها در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش عالی می‌تواند به بهبود کیفیت تولیدات و شتاب کلی توسعه در کشور باشد و رفع موانع می‌تواند جریان توسعه در نظام آموزش عالی کشور را شتاب دهد.

همچنین ضریب اثر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک بر نوآوری سازمانی ۰/۸۴ حاصل شد. این یافته در مطالعاتی مانند Shekari & Haghbin (2019) که نتیجه گرفتند بین برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان و انواع نوآوری سازمانی (تولیدی، فرآیندی و اداری) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (Sadeghi & etal (2010) که نتیجه گرفتند عوامل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی، فردی و گروهی بر توسعه نوآوری اثرگذار هستند. (Batra & etal (2018) و Yoshikuni & etal (2018) نیز در مطالعات خود به نتایج مشابه‌ای رسیدند و نتیجه گرفتند بین برنامه‌ریزی استراتژیک و سطح نوآوری سازمان رابطه معناداری وجود دارد، همسو است. در تبیین این یافته می‌توان گفت نوآوری جریانی جدید در پاسخ‌گویی به سطح تقاضاهای روز افزون است که این امر در دانشگاه‌ها تعبیه شده است. در واقع امروز دانشگاه‌ها و به طور کلی نظام آموزش عالی اولین مرکز تولید نوآوری است و انتظار می‌رود شتاب نوآوری و کیفیت آن مطلوب‌تر شود. اگر برنامه‌ریزی استراتژیک به طور صحیح انجام شود می‌توان شاهد نوآوری بود. امروزه بسیاری از موانع پیش پای نوآوران دانشگاهی عدم برنامه‌ریزی مناسب است که قوانین اداری و بروکراتیکی بسیاری از وقت و انرژی سازمان‌های علمی را به هدر می‌برد. از سوی دیگر می‌توان گفت نوآوری وابسته به فرآیندی از برنامه‌ریزی استراتژیک است. چنانچه در این فرآیند برنامه‌ریزی تمام عناصر به خوبی در کنار هم چیده شده باشند، می‌توان شاهد مسیر باز نوآوری بود و چنانچه فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک دچار چالش باشد می‌تواند سرعت و کیفیت نوآوری را دچار مشکل کند.

هر پژوهش با محدودیت‌هایی مواجهه است که پژوهش حاضر نیز مستثنا از این نیست. نتایج این پژوهش را باید با احتیاط نگریست چون نمونه مطالعه شده فقط محدود به دانشگاه‌های استان خراسان رضوی بود. با توجه به شیوع ویروس کرونا در هر دو بخش مطالعه (کیفی و کمی) مصاحبه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌ها برای محقق چالش‌های زیادی به وجود آورد. همچنین، مشغله زیاد اعضای جامعه آماری و به تبع آن نداشتن زمان لازم جهت پاسخ‌دهی به سؤالات و عدم همکاری برخی از مسئولین دانشگاه در روند جمع‌آوری داده‌ها از دیگر محدودیت‌های پژوهش بودند. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود: ۱- در جهت رفع و تقلیل موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی، تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک بر دو مبنای متخصصین از درون و بیرون تدوین شود تا هر دو در حین اجرا امکان هدایت آن را داشته باشند. ۲- توانمندی‌های نوآورانه هر دانشگاه در دو سطح منطقه‌ای و ملی تعریف و تدوین شود. مزیت این پیشنهاد این است که پتانسیل هر منطقه شناسایی و سازمان‌دهی می‌شود. ۳- در جهت رفع موانع مدیریتی، پیشنهاد می‌شود در کنار مدیریت دانشگاه‌ها، تیم مدیریتی متشکل از نخبگان برنامه‌ریزی وجود داشته باشد. ۴- در جهت رفع موانع سازمانی از جمله قوانین دست و پا گیر سازمانی، پیشنهاد می‌شود شورای نوآوری در هر دانشگاه تشکیل شود و این شورا در کمترین زمان ممکن مسیر نوآوری آن فرد یا سازمان را تسهیل کرده و در نقش حامی آن ظاهر گردد. ۵- برای کاهش اثرات موانع محیطی به خصوص عوامل اقتصادی، دولت در جهت تشویق نوآوری از پیش محصولات نوآورانه دانشگاه‌ها را خریداری کند تا مسائل مالی در اجرای برنامه‌ها کمترین اثر داشته منفی داشته باشند و ۶- با توجه یافته‌های پژوهش و موانع برنامه‌ریزی و تأثیر آن بر نوآوری، پیشنهاد می‌شود سطوح نوآوری برای دانشگاه‌ها نیازسنجی و مبتنی بر نامه‌ریزی باشد تا پاسخ فوری به نیازهای مختلف کشور در اولویت باشد.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از استاد فاضل و اندیشمند جناب آقای حمدالله منظری توکلی به عنوان استاد راهنما که همواره نگارنده را مورد لطف و محبت خود قرار داده‌اند، کمال تشکر را دارم.



References

- Alfi Z, Mahdavi Olya, Najafzadeh M. R. (2018). Relationship between internal factors and strategic planning in sports delegations of Ardabil province. *journal of sports science*, 9 (28): 49-62.
- Alshehhi A, AlMulla H, Mansoor W. (2019). Strategic planning impact on innovation and organizational performance in the UAE. in *international conference on advances in business and law*. 3(1): 5-17.
- Bahrami S, Rajaeepour S, Aghahossemi T, et al. (2011). Analysis of multiple relationships of intellectual capital and organizational innovation in higher education. *quarterly journal of research and planning in higher education*. 17 (3): 27-50.
- Batra S, Sharma S, Dixit M R, Vohra N. (2018). Does strategic planning determine innovation in organizations? A study of Indian SME sector. *australian journal of management*, 43(3): 493-513.
- Brenes E. R, Mena M, Molina G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *journal of business research*, 61(6): 590-598.
- Change S, Lee M.A. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation, *Journal of knowledge management*, 12(1): 3-20.
- Dehghan R, Talebi K, Arabioun A. (2012). Organizational entrepreneurship and innovation at medical sciences universities of iran. *payavard*. 6 (1): 22-33.
- Edwards-Schachter M. (2018). The nature and variety of innovation. *international journal of innovation studies*, 2(2): 65-79.
- Elbanna S, Andrews R, Pollanen R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: evidence from canada. *public management review*, 18(7): 1017-1042.
- Forouzandeh Dehkordi L. (2006). An overview of strategic planning models. *management knowledge quarterly*, 12 (45): 122-135.
- Haghighi M, Rahmani Yoshanloui H, Asiani, Torabi A. (2011). Prioritize barriers to the implementation of strategic organizational plans. *journal of strategic management research*, 49 (51): 33-52.
- Hill S. E. K., Thomas E. G, Keller L. F. (2009). A collaborative, ongoing university strategic planning framework: Process, landmines, and lessons. *Planning for higher education*, 37(4): 16-30.
- Hojati Najafabadi M, Fadavi M. (2017). The Relationship between organizational forgetting with organizational Innovation and organizational agility among the employees of Isfahan education organization. *research on educational leadership and management*, 3(11): 75-100.
- Hosseini Y, Hamzaian K. (2010). Identifying obstacles to the implementation of strategic plans by interpretive structural equation. *Fifth international conference on strategic management*, january 89. *journal of paramedical school, Tehran university of medical sciences, Tehran*.
- Ismail A, Belli R, Sohn W, Toussaint L. (2002). Internal consistency and reliability of a questionnaire assessing organizational innovation in two schools of dentistry. *journal of dental education*, 66 (4): 469-477.
- Jakovljevic M. (2018). A model for innovation in higher education. *south African journal of higher education*, 32(4): 109-131.
- Javaheri S, Abdolvand A, Mohammadloo A. (2018). Investigating and ranking barriers to strategic implementation in telecommunication center of Tehran province. *emerging science journal*, 2(1): 20-30.
- Kaplan R S, Norton P. (1996). *The balanced score- card- translating strategy into action*, Boston: Harvard business school press.
- Khalili Shorini S, Mohazari M. (2014). Recognize the obstacles to the implementation of strategic plans and prioritize them. *quarterly journal of strategic management research*, 20 (56): 111-132.
- Khatami B, Mehdizadeh H. (2008). Comparative study and evaluation of strategic planning models and presentation of a new planning framework. *journal of tomorrow management*, 6 (19): 22-41.
- Khayati A, Selim M. (2019). The status of innovation in Saudi universities. *cogent education*, 6(1): 1-12.
- Mamula T, Pantić-Popović S. (2015). Relationship between innovativeness and strategic planning: empirical research. *industrija*, 43(4): 47-65.
- Muminović E, Radosavljević U, Beganović D. (2020). Strategic planning and management model for the regeneration of historic urban landscapes: the case of historic center of Novi Pazar in Serbia. *sustainability*, 12(4): 13-23.
- Najmaei A. (2010). *Strategic management of strategic innovation* (March 1, 2010). Available at SSRN:

- Obradovic D, Obradovic D. (2016). The role innovation on strategic orientations and competitiveness of enterprises. *Ecoforum Journal*, 5(1): 90-95.
- Rahimnia F. (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (HE)—a case of HE institutes in Iran. *quality assurance in education*, 13(2): 132-147.
- Sadeghi, Mansour, Sadeghi, Alireza, Nikokar, Gholam Hossein, Naderi Khorshidi, Alireza. (2011). Analysis of organizational, individual and group factors affecting the development of innovation in research and technology organizations, 3 (5): 36-66. (
- Shekari, G, Haghbin, S. (2019). The Relationship between strategic planning and organizational innovation in Kaleh manufacturing company, 5th international conference on management and accounting sciences, Tehran.
- Silva J J, Cirani C B. S. (2020). The capability of organizational innovation: systematic review of literature and research proposals, 27(4): 1-16.
- Soleimani M, Niknam M, Syed Salehi. (2010). Investigating the obstacles and problems of implementing strategic management in Iran's electricity industry. *quarterly journal of quantitative studies in management*.4 (2): 1-18.
- Yoshikuni A C, Favaretto J. E. R, Albertin A. L, Meirelles F. D. S. (2018). The influences of strategic information systems on the relationship between innovation and organizational performance. *Brazilian business review*, 15(5): 444-459.



Identifying Obstacles and Challenges in Implementation of Strategic Planning in the Higher Education System and its Effect on Organizational Innovation

Seyed Mohammad Tafreshi¹
Hamdollah Manzari Tavakoli²
Sanjar Selajgeh^{3*}

Abstract

Purpose: This study aimed to identify the obstacles and challenges to implementation of strategic planning in the higher education system and its effect on organizational innovation.

Methodology: The present study was applied in terms of purpose and integrated (qualitative-quantitative) in terms of implementation method. The population of the qualitative department included academic experts in the fields of planning in Khorasan Razavi province in the academic year 2019-2020, 30 of whom were selected as a sample by purposive sampling method according to the principle of theoretical saturation. In the quantitative part, the study population consisted of all presidents and deputies of universities of Khorasan Razavi Province in the academic year 2019- 2020 (N = 320), among whom 175 individuals were selected as the sample using Cochran's sample size formula and simple random sampling. The research tool in the qualitative part of the interview and its validity was obtained with content validity and reliability with coding agreement coefficient. The data were collected using a researcher-made questionnaire called obstacles to Strategic Planning, Bryson's Strategic Planning Implementation Scale (2010), and Organizational Innovation Inventory of Esmail (2002). The face validity of all the tools was confirmed, and their reliability was also confirmed with Cronbach's alpha coefficients of 0.93, 0.91, and 0.94, respectively. Qualitative data analysis was used using content analysis method and in the quantitative part descriptive statistics were used with Spss26 software and confirmatory factor analysis and structural equation modeling was used in Smart pls24 software.

Findings: obstacles and challenges to strategic planning were categorized into 5 main categories (including individual, organizational, environmental, planning, and managerial obstacles) and were 50 indicators. The results also showed that the challenges and challenges of strategic planning in the implementation of effective strategic planning ($t = 25.39$) and the coefficient with the path coefficient (-0.74) and the implementation of strategic planning of organizational innovation have a significant effect ($t = 48.81$) and \downarrow It had a path coefficient (0.84).

Conclusion: Higher education authorities must pay special attention to different intra- and extra-organizational obstacles to properly implement strategic educational plans, and thereby foster various innovations.

Keywords: obstacles to strategic planning, Challenges of strategic planning, implementation of strategic planning, organizational innovation, higher education

¹ PhD Student in Management, Islamic Azad University, Kerman Branch, Department of Management, Kerman, Iran, tafreshi1400@yahoo.com

² Assistant Professor, Department of Psychology, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author), manzari730@iaubaft.ac.ir

³ Associate Professor of Public Administration, Kerman Branch, Shaslami Azad University, Kerman, Iran, Salajeghe_187@yahoo.com