

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

سید محمد تقرشی^۱، حمداده منظری توکلی^{۲*}، سنجیر سلاجقه^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۱

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی و اثر آن بر نوآوری سازمانی بود.

روش شناسی: 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 ۱۳۹۸-۱۳۹۹ 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. دانشجو 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 به عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت در سطوح مختلف مطرح شده است (Drucker, 2002). به گونه‌ای که (2018) Drucker، بزرگ‌ترین خصوصیت و مزیت سازمان‌های قرن بیست و یکم را داشتن قابلیت نوآوری دانسته و نوآوری را تنها روشی می‌داند که سازمان‌ها به وسیله آن می‌توانند یک موقعیت برتر در رقابت به دست آورند (Quoted from Change & Lee, 2008). نوآوری مجموعه‌ای از به کارگیری دانش، تجربه 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 کردند. 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- Schachter, 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 نگرش مدیران و تقویت منابع دانش فنی سازمان و ۶- نوآوری توسعه‌ای بر پیچیدگی ساختار و عدم تمرکز سازمان تأکید دارد (Bahrami & et al, 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 & et al, 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 ابزاری 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 مشخص تجویز شده است. محصول فرایندهای این رویکرد به ندرت یک استراتژی خلاقانی و تحول آفرین است و روش‌های مربوط بیشتر بر انتخاب مناسبترین الگوی استراتژی از میان الگوهای شناخته شده، متکی هستند (Forouzandeh & Dehkordi, 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 زمینه هایی 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 & et al, 2009). وايتمن^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 موثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک، شناخت موانع و چالش‌های است (Yoshikuni & et al, 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 صرفا برای کسب کنترل در مورد تصمیمات و منابع از سوی بعضی مدیران، انجام برنامه‌ریزی استراتژیک صرفا برای 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 استانداردی 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 بود (Haghichi & 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 خلاصه 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 (Jawaheri, Abdolvand & Mohammadloo, 2018). Brayson (2010) 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 اجرا، 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 & Haghbin (2019) در پژوهشی نتیجه گرفته‌اند 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 گرفته‌اند 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 مشابه‌ای رسیدند و نتیجه گرفته‌اند بین برنامه‌ریزی استراتژیک و سطح نوآوری سازمان رابطه معناداری وجود دارد. Obradovic (2016) & Obradovic (2016) در پژوهشی نتیجه گرفته‌اند اهداف نوآورانه چنانچه نوآورانه نباشد به زودی از رقابت با دیگر سازمان‌ها از بین خواهد 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 خلاصه پژوهشی ایجاد کرده است. بنابراین نتایج مطالعه می‌تواند به دانش افزایی 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 جهت‌گیری‌ها 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 ۱۳۹۹-۱۴۰۰ بودند که تعداد ۳۰ نفر از آنان به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه گیری هدفمند برای شرکت در پانل دلفی انتخاب شدند. برای اجرای پانل دلفی در جاهایی که همگونی شرکت کنندگان وجود دارد معمولاً ۱۵ تا ۲۰ نفر را پیشنهاد شده است که در این پژوهش نیز جهت ریزش احتمالی خبرگان در طول دورهای پانل، تعداد ۳۰ نفر انتخاب شد. جامعه آماری بخش کمی، شامل رؤسا و معاونین دانشگاه‌های تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی استان خراسان رضوی در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ به تعداد ۳۲۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۷۵ نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کیفی ملاک‌های ورود شرکت کنندگان در پژوهش شامل تجربه کاری، رشته تحصیلی برنامه‌ریزی و مدیریت اجرایی، مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تأییفی و بنابر اصل اخلاقی پژوهش، اگرچه از مشارکت کنندگان 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 پرسش شونده 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 پاسخ دهی، 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 موافقت کردند. شایان ذکر است که با توجه به شیوع همه‌گیری کووید-۱۹ برخی از پرسش شوندگان 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 مؤلفه‌های موافع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بود(۵۰ گویه) که خبرگان بتوانند علاوه بر انتخاب شاخص‌ها و مؤلفه‌های ارائه شده، نظرات خود را بدان اضافه کنند. این پرسشنامه با مقیاس ۵ قسمتی لیکرت(کاملاً موافق نمره ۵، موافق نمره ۴، نه مخالف و نه موافق نمره ۳، مخالف نمره ۲ و کاملاً مخالف نمره ۱) بود و دامنه نمرات بین ۱۱۶ تا ۵۰ موافقت کم با موافع 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 ۰/۸۴ 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

حاصل شد. روابی پرسشنامه‌ها توسط دو معیار روابی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است بررسی شد. همچنین برای ابزار از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۱) آمده است. مقدار قابل قبول برای ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی حداقل برابر با ۰/۶ است.

جدول ۱. پایایی ابزارهای اندازه‌گیری (پرسشنامه‌ها)

متغیر	کرونباخ (CR)	کرونباخ (AVE)	متغیر	کرونباخ (CR)	کرونباخ (AVE)
موانع برنامه‌ریزی	۰/۷۱۹	۰/۴۲۱	شرح طرح‌ها و اقدامات	۰/۷۴۲	۰/۶۷۲
موانع محیطی	۰/۸۵۹	۰/۴۲۹	چشم‌انداز سازمان	۰/۸۸۸	۰/۸۲۳
موانع مدیریتی	۰/۸۲۷	۰/۴۳۸	برنامه عملیاتی	۰/۸۶۹	۰/۸۰۷
موانع سازمانی	۰/۸۴۸	۰/۴۲۴	اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۸۸۰	۰/۹۲۰
موانع فردی	۰/۷۶۶	۰/۴۱۶	نوآوری محبطی	۰/۸۳۲	۰/۷۹۳
موانع و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۹۳۶	۰/۵۷۵	نوآوری رهبری	۰/۹۴۴	۰/۸۴۶
توافق اولیه	۰/۷۳۲	۰/۵۵۳	نوآوری فردی	۰/۹۳۲	۰/۸۹۳
وظایف سازمانی	۰/۶۰۶	۰/۵۵۹	محیط- بازخورد	۰/۷۹۲	۰/۸۶۸
تحلیل ذینفعان	۰/۷۲۳	۰/۶۴۳	فرد- بازخورد	۰/۸۴۴	۰/۸۸۰
مأموریت	۰/۵۹۴	۰/۴۴۷	بازخورد بین شخصی	۰/۶۹۹	۰/۷۸
شناخت محیط سازمانی	۰/۶۹۵	۰/۶۱۶	یادگیری شواهد محور	۰/۸۲۷	۰/۸۷۶
موضوعات استراتژیک	۰/۶۲۵	۰/۴۳۲	نوآوری سازمانی	۰/۷۷۱	۰/۹۴۷
تعیین استراتژی	۰/۶۵۷	۰/۵۹۳	مقدار قابل قبول	۰/۰۶	>۰/۰۶
مقدار قابل قبول	۰/۰۶	۰/۴	مقدار قابل قبول	>۰/۰۶	>۰/۰۶

بر اساس نتایج جدول (۱) چون میزان پایایی ترکیبی و کرونباخ متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۶ و مقدار AVE بیشتر از ۰/۴ است، می‌توان گفت پایایی ابزار مورد تائید است. شاخص دیگر روابی ابزار، بارهای عاملی است که باید بیشتر از ۰/۴ باشد تا بتوان آن را معتبر دانست و آن را به عنوان سؤالی که شاخص ما را می‌سنجد در نظر گرفت. در صوت عدم این موضوع، باید سوالات و ابعاد نامناسب را تشخیص داد و با حذف آن‌ها مدل را بهبود داد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از آمارهای توصیفی (فرابوی، درصد، میانگین و انحراف معیار) با نرم‌افزار Spss26 و تحلیل عاملی و معادل‌بایی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart pls24 استفاده شد.

یافته‌ها

در جدول (۲) برخی از ویژگی‌های نمونه پژوهش کیفی و کمی ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های نمونه مشارکت کنندگان در بخش کیفی و کمی پژوهش

نمونه بخش کیفی	سن	جنسيت										مدرس تحصيلي	سنوات خدمت
		استاد	دانشیار	استادیار	دانشیار	استاد	زن	مرد	بالاتر از	۴۰-۴۱	۳۰-۳۱		
فراؤانی	۴	۱۷	۹	۲۱	۹	۲۱	۹	۹	۰-۱۰	۴۱-۴۰	۳۰-۳۱	۰-۱۰	۲۴-۳۰
درصد	۰/۱۴	۰/۵۶	۰/۳۰	۰/۷۰	۰/۳۰	۰/۷۰	۰/۳۰	۰/۷۰	۰-۱۰	۴۱-۴۰	۳۰-۳۱	۰-۱۰	۲۳-۲۴
نمونه بخش کمی	سن	جنسيت										مدرس تحصيلي	سنوات خدمت
		استاد	دانشیار	استادیار	دانشیار	استاد	زن	مرد	بالاتر از	۴۰-۴۱	۳۰-۳۱		
فراؤانی	۴۴	۱۰۱	۳۰	۱۲۹	۱۲۹	۴۷	۲۴	۶۹	۸۲	۴۹	۸۵	۴۱	۲۴-۳۰
درصد	۰/۲۵	۰/۵۸	۰/۱۷	۰/۷۳	۰/۱۴	۰/۲۷	۰/۴۷	۰/۲۸	۰/۴۹	۰/۲۸	۰/۵۴	۰/۳۰	۰/۲۳

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

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

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

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	۳/۲۲۳	.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 سوال‌های مربوط به موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری سازمانی

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

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

<+/+0	۲۵/+۰۳۳	۰/۷۵۲	سؤال ۷۱	
<+/+0	۲۶/۳۵۵	۰/۸۴	سؤال ۷۲	تعیین استراتژی
<+/+0	۱۷/۵۶۷	۰/۷۳۹	سؤال ۷۳	
<+/+0	۲۰/۹۰۰	۰/۷۵۶	سؤال ۷۴	
<+/+0	۲۸/۱۷۶	۰/۷۹۹	سؤال ۷۵	شرح طرح‌ها و اقدامات
<+/+0	۳۳/۵۷۶	۰/۸۴۰	سؤال ۷۶	
<+/+0	۱۹/۳۸۱	۰/۷۴۸	سؤال ۷۷	
<+/+0	۲۴/۷۴۹	۰/۷۸۲	سؤال ۷۸	چشم‌انداز سازمان
<+/+0	۱۹/۹۷۲	۰/۷۵۲	سؤال ۷۹	
<+/+0	۱۲/۴۷۷	۰/۶۴۷	سؤال ۸۰	
<+/+0	۴۴/۶۱۰	۰/۸۷۷	سؤال ۸۱	
<+/+0	۱۶/۷۹۰	۰/۷۶۶	سؤال ۸۲	
<+/+0	۱۷/۹۵۷	۰/۶۷۸	سؤال ۸۳	
<+/+0	۲۶/۵۶۹	۰/۷۷۰	سؤال ۸۴	نوآوری محیطی
<+/+0	۲۷/۴۷۷	۰/۷۷۹	سؤال ۸۵	
<+/+0	۲۵/۶۱۹	۰/۷۴۸	سؤال ۸۶	
<+/+0	۲۰/۳۷۴	۰/۷۲۱	سؤال ۸۷	
<+/+0	۲۱/۶۰۱	۰/۷۷۳	سؤال ۸۸	نوآوری رهبری
<+/+0	۲۹/۴۰۹	۰/۷۹۹	سؤال ۸۹	
<+/+0	۴۸/۸۶۲	۰/۸۴۵	سؤال ۹۰	
<+/+0	۳۵/۸۵۶	۰/۸۰۴	سؤال ۹۱	
<+/+0	۲۵/۲۴۱	۰/۷۴۶	سؤال ۹۲	نوآوری فردی
<+/+0	۱۱/۳۹۶	۰/۶۶۵	سؤال ۹۳	
<+/+0	۳۲/۶۲۲	۰/۸۰۰	سؤال ۹۴	
<+/+0	۳۰/۱۳۵	۰/۷۶۵	سؤال ۹۵	
<+/+0	۲۷/۹۰۰	۰/۷۹۳	سؤال ۹۶	
<+/+0	۳۰/۶۹۱	۰/۸۲۰	سؤال ۹۷	محیط- بازخورد
<+/+0	۱۴/۳۰۵	۰/۷۲۴	سؤال ۹۸	
<+/+0	۳۰/۱۱۹	۰/۸۱۰	سؤال ۹۹	
<+/+0	۲۷/۳۳	۰/۸۰۱	سؤال ۱۰۰	
<+/+0	۲۳/۳۲۶	۰/۷۹۵	سؤال ۱۰۱	فرد- بازخورد
<+/+0	۲۳/۸۰۷	۰/۷۹۴	سؤال ۱۰۲	
<+/+0	۲۹/۹۳۰	۰/۸۱۹	سؤال ۱۰۳	
<+/+0	۳۷/۰۲۳	۰/۸۱۵	سؤال ۱۰۴	
<+/+0	۲۴/۱۱۶	۰/۷۳۸	سؤال ۱۰۵	بازخورد بین شخصی
<+/+0	۱۷/۱۶۸	۰/۷۲۲	سؤال ۱۰۶	
<+/+0	۲۰/۳۳۸	۰/۷۵۴	سؤال ۱۰۷	
<+/+0	۱۳/۵۸۶	۰/۷۲۸	سؤال ۱۰۸	
<+/+0	۳۱/۵۹۹	۰/۸۱۷	سؤال ۱۰۹	
<+/+0	۱۹/۲۲۶	۰/۷۶۳	سؤال ۱۱۰	یادگیری شواهد محور
<+/+0	۴۲/۹۲۵	۰/۸۲۴	سؤال ۱۱۱	
<+/+0	۲۶/۶۸۰	۰/۷۹۶	سؤال ۱۱۲	
<+/+0	۲۰/۶۸۰	۰/۷۰۲	سؤال ۱۱۳	

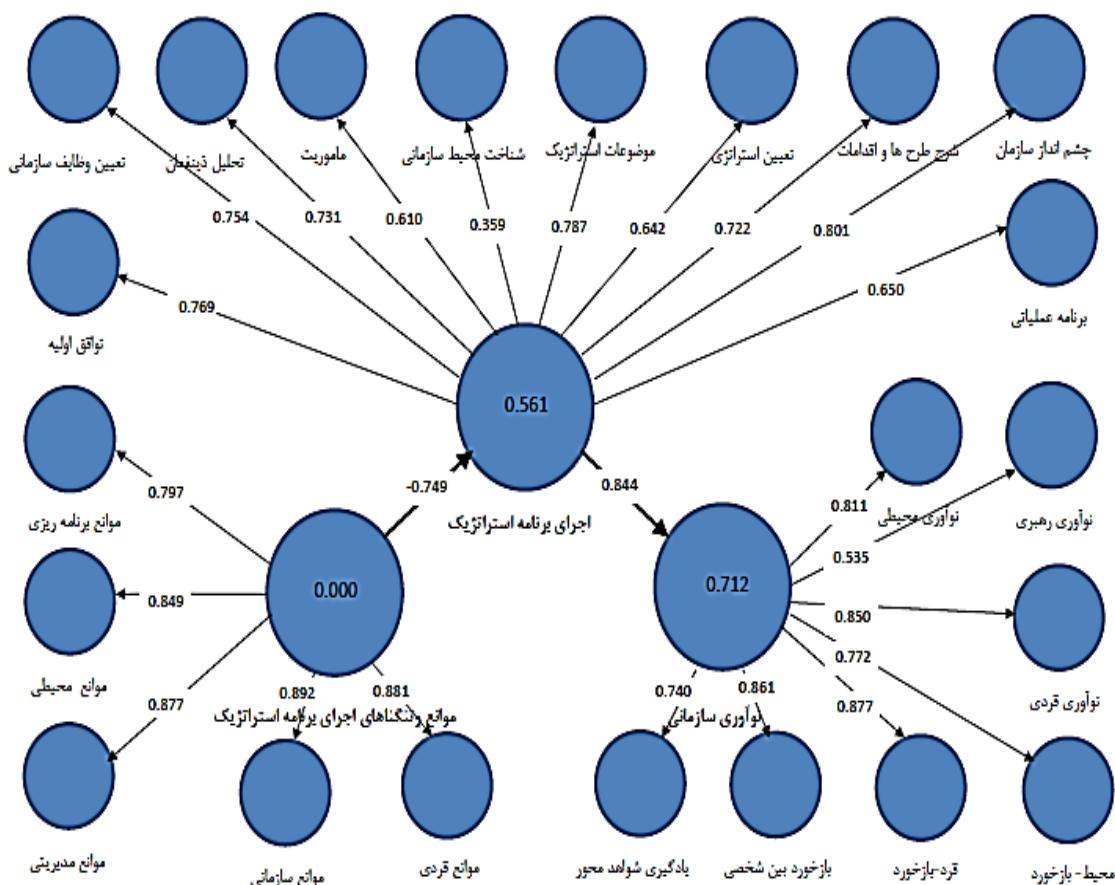
نتایج جدول(۴) نشان می‌دهد بار عاملی تمام شاخص‌های متغیرهای مواد و چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و نوآوری سازمانی در حد مناسب است. همچنین مقدار آماره t نیز بیشتر از $1/96$ است که نشان دهنده روابط معنادار بین متغیرهاست. بعد از صحبت روایی ابزار، برآذش مدل‌ها با نرم‌افزار Smart pls انجام شده است که نتایج 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 برآذش الگو با نرم افزار Smart Pls شامل شاخص نیکویی برآذش (GOF) و ضریب تعیین است که نتایج در جدول(۵) ارائه شده است.

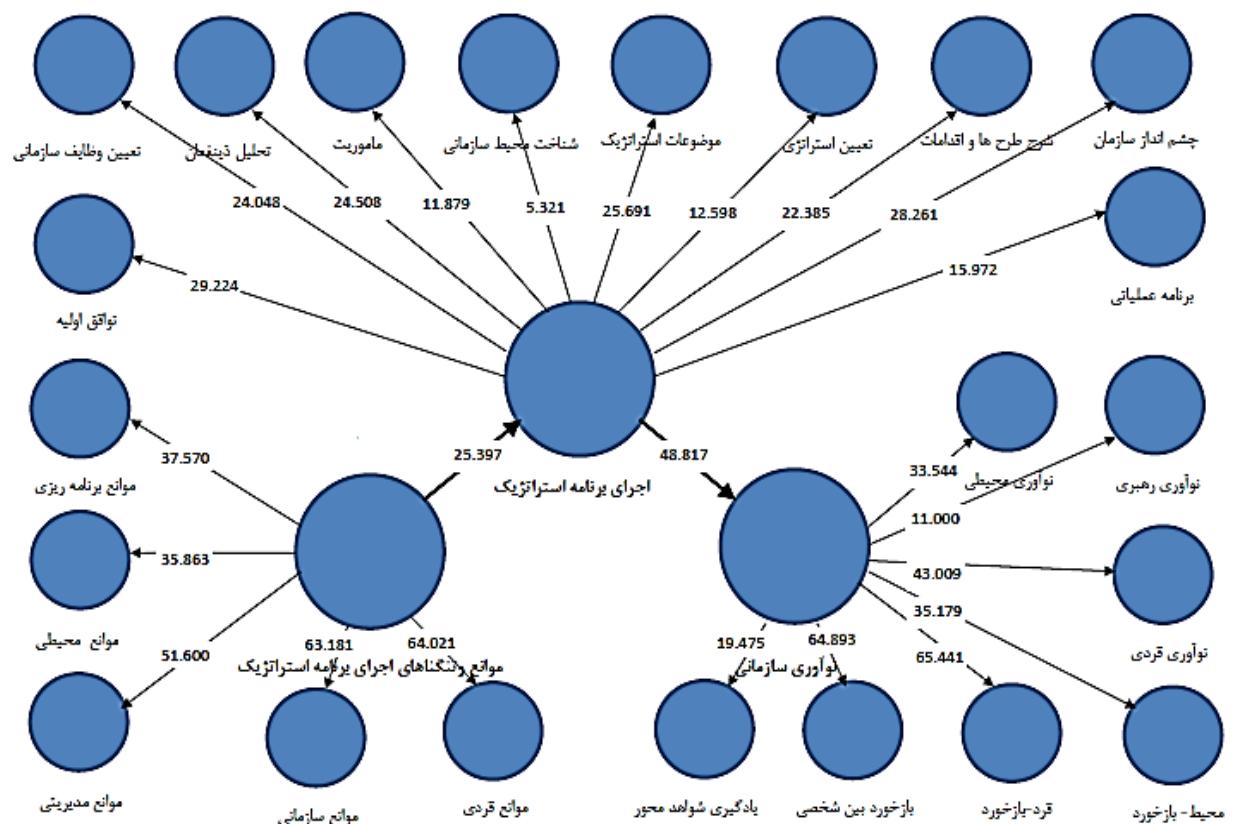
جدول ٥. محاسبه برازش الگو

متغیر	Communality	ضریب تعیین (R^2)
موانع و چالش‌های اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	.۲۷۵	–
اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک	.۲۷۵	.۵۶۱
نوآوری سازمانی	.۳۸۲	.۷۱۲
شاخص نیکویی برازش (GOF)	.۴۴۵	.۹۰۰

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد مقدار شاخص نیکویی برازش $44/0$ است. با توجه به سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ که به عنوان 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.



شکا ۱. مدا در حالت ضربات استاندارد مسیرها

شکل ۲. مدل در حالت معناداری آماره t

در جدول (۶) اثر متغیرها به همراه ضرایب مسیرها، آماره t و مقدار معناداری ارایه شده است.

جدول ۶ اثر متغیرها به همراه ضرایب مسیرها، آماره t و مقدار معناداری

بعاد	متغیرها	ضرایب مسیر استاندارد شده	آماره t	معناداری
اجراي برنامه ريزى استراتژيک	برنامه عملیاتی	-0.550	-15.97	معنادار است
چشم انداز سازمان	چشم انداز سازمان	-0.801	-28.26	معنادار است
شرح طرح ها و اقدامات	شرح طرح ها و اقدامات	-0.722	-22.38	معنادار است
تعیین استراتژی	تعیین استراتژی	-0.642	-12.59	معنادار است
موضوعات استراتژیک	موضوعات استراتژیک	-0.778	-25.69	معنادار است
شناخت محیط سازمانی	شناخت محیط سازمانی	-0.359	-5.32	معنادار است
ماموریت	ماموریت	-0.610	-11.87	معنادار است
تحلیل ذینفعان	تحلیل ذینفعان	-0.731	-24.50	معنادار است
تعیین وظایف سازمانی	تعیین وظایف سازمانی	-0.754	-24.05	معنادار است
توافق اولیه	توافق اولیه	-0.769	-29.22	معنادار است
ناؤری سازمانی	ناؤری محیطی	-0.811	-33.54	معنادار است
ناؤری رهبری	ناؤری رهبری	-0.535	-11	معنادار است
ناؤری فردی	ناؤری فردی	-0.850	-43	معنادار است
محیط-بازخورد	محیط-بازخورد	-0.772	-35.17	معنادار است
فرد-بازخورد	فرد-بازخورد	-0.877	-65.44	معنادار است
بازخورد بین شخصی	بازخورد بین شخصی	-0.861	-64.89	معنادار است
یادگیری شواهد محور	یادگیری شواهد محور	-0.740	-19.47	معنادار است
موانع فردی	موانع فردی	-0.881	-64.02	معنادار است
موانع و تنگناهای اجرای برنامه ریزی استراتژیک	موانع و تنگناهای اجرای برنامه ریزی استراتژیک	-64.021, -63.181	-	

معنادار است	۶۳.۱۸	۰.۸۹۲	موانع سازمانی
معنادار است	۵۱۶۰	۰.۸۷۷	موانع مدیریتی
معنادار است	۳۵۸۶	۰.۸۴۹	موانع محیطی
معنادار است	۳۷.۵۷	۰.۷۹۷	موانع برنامه ریزی
معنادار است	۲۵.۳۹	-۰.۷۴۹	موانع و تنگناها بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک
معنادار است	۴۸.۸۱	۰.۸۴۴	اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک بر نوآوری سازمانی

نتایج جدول (۶) یافته‌ها در جدول فوق نشان می‌دهد مؤلفه‌ها در هر بعد تأثیر مثبت و معناداری دارند (amarه t هر مؤلفه از $1/96$ 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 ($t=25/39$) و معنادار ($t=25/39$) و اجرای برنامه استراتژیک بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت ($t=48/81$) و معناداری ($t=48/81$) 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 & et al. (2019), Rahimnia (2005), Shekari & Haghbin (2008), Dehghan & et al. (2015), Yoshikuni & et al. (2018), Batra & et al. (2010), Maumla, 2015, (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 درست 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 مرافق 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 به کارگیری 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 صحه می‌گذارد که یکی از عواملی که باعث شکست در اجرای استراتژی می‌گردد فقدان هماهنگی در برنامه‌ریزی‌هاست (Kaplan & Norton, 1996) (Kaplan & Norton, 1996). لذا عوامل مربوط به برنامه‌ریزی می‌تواند در نقش مانع و چالش اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک و درنهایت 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 مشارکت جویانه 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 بکشاند.

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) (Dehghan & et al (2012)) (Nejati (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 می‌کند. 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 & et al (2010) که نتیجه گرفتند عوامل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی، فردی و گروهی بر توسعه نوآوری اثرگذار هستند. Batra & et al (2018) و Yoshikuni & et al (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 پاسخ گویی به سطح تقاضاهای روز افزون است که این امر در دانشگاه‌ها تعییه 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 مستثنی از این نیست. نتایج این پژوهش را باید با احتیاط نگیریست 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 اعضاي 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 بنای 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 محصلات 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 نیاز‌سنجدی 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, Aghahosseni 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.
- Haghghi 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: Harvad 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 impeders 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 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