

## اجرای استراتژی و عملکرد با توجه به نقش تعدیل گرهای خلاقیت و آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک

سحر احمدیان<sup>۱\*</sup>

بهناز خوش طینت<sup>۲</sup>

### چکیده

زمینه: این پژوهش در زمینه مدیریت استراتژیک و بعد اجرای استراتژی است. علی رغم اهمیت اجرای استراتژی، بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت استراتژیک بر برنامه ریزی استراتژیک اختصاص یافته است و اجرای استراتژی تحقیقات اندکی را به خود اختصاص داده است. لذا این پژوهش بر بعد اجرای استراتژی در مدیریت استراتژیک تمرکز کرده است. هدف: این تحقیق با هدف بررسی عوامل مؤثر بر اجرای صحیح استراتژی و تأثیر آن بر عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی ایجاد شده است.

روش پژوهش: این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی، از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی، و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه بوده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ریاست و کلیه معاونان و مدیران یک واحد از دانشگاه آزاد اسلامی بوده است. برای تجزیه و تحلیل آماری از نرم افزار PLS استفاده شده است.

یافته ها: یافته های تحقیق نشان داد که در تمام فرضیه ها، ضرایب معناداری  $Z$  از  $1/761$  بیشتر بوده و همچنین ضریب معناداری  $Z$  مربوط به متغیر تعدیل گر آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک  $2/62$  محاسبه و برای انعطاف پذیری استراتژیک عدد  $3/14$  محاسبه شده است.

نتیجه گیری: نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای تخصیص منابع، رهبری سازمانی و مشارکت کارمندان بر اجرای صحیح استراتژی های تدوین شده تأثیر دارد و متغیر آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک تأثیر مشارکت کارمندان بر اجرای صحیح برنامه ریزی استراتژیک را افزایش می دهد و

۱. استادیار، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد بوبین زهرا، دانشگاه آزاد اسلامی، بوبین زهرا، ایران (نویسنده مسئول)  
dr.ahmadian1@gmail.com

۲. استادیار، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد بوبین زهرا، دانشگاه آزاد اسلامی، بوبین زهرا، ایران  
behnaz.khoshtinat1@gmail.com

متغیر خلاقیت و انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر اجرای صحیح استراتژی بر عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی را افزایش می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** اجرای استراتژی، خلاقیت، عملکرد، مدیریت استراتژیک.

### پیشگفتار

امروزه با توجه به تعداد زیاد شعبات دانشگاه آزاد اسلامی در ایران و تغییرات جمعیت شناختی، هر یک از دانشگاه‌ها برای کسب سهم بیشتر از بازار آموزش عالی در تلاش و رقابت شدید هستند. در این فضای رقابتی دانشگاه‌ها، تغییرات شگفت‌آوری که آنها را احاطه کرده، پیچیدگی‌های تصمیمات سازمانی، تغییرات جمعیت شناختی و تمایل شدید افسار و سنین مختلف مردم به ادامه تحصیل در مقطع تحصیلات تکمیلی، سرعت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، همگی لزوم به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها را برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته نشان می‌دهد. به کمک برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیران و تصمیم‌گیرندگان دانشگاه مسیر خود را در آینده مشخص کرده و دانشگاه را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز می‌کنند. تقریباً همه دانشگاه‌های آزاد اسلامی ایران دارای برنامه‌ریزی استراتژیک هستند ولی تجربه نشان داده است که علی‌رغم تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره بردن از مشاوران خبره و متخصص در بحث برنامه‌ریزی، دانشگاه‌ها در اجرای آنها ناموفق و ناکام مانده‌اند و یا به طور ثمربخش نمی‌توانند برنامه‌ها را به اجرا رسانند. بنابراین بیشترین مشکلات دانشگاه‌ها ناشی از اجرای ناموفق استراتژی است که می‌تواند در عملکرد دانشگاه تأثیرگذار باشد. این مسأله نشان دهنده این است که تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن را تضمین کند. تدوین استراتژی به تنهایی متضمن موفقیت دانشگاه‌ها نخواهد شد و تا زمانی که این استراتژی‌ها به طور صحیح به اجرا در نیایند هیچ تأثیری در موفقیت، بقا و عملکرد آنها نخواهند داشت. مدیران ارشد

همواره از اجرای استراتژی به عنوان چالش برانگیزترین مسأله مدیریتی یاد کرده‌اند. اجرای استراتژی امروزه به موضوعی مهم در مدیریت تبدیل شده است. بر خلاف تصور بسیاری از مدیران، دلیل موفقیت سازمان‌های برتر، نه داشتن یک استراتژی خوب، بلکه اجرای خوب یک استراتژی است. یک استراتژی هر چه قدر هم که خوب تدوین شده باشد اگر به طور صحیح اجرا نشود با نداشتن آن استراتژی یا حتی بد بودن آن هیچ تفاوتی نخواهد داشت.

بنابراین با توجه به شرایط حاضر و فضای رقابتی شدید بین دانشگاه‌ها توجه به اجرای استراتژی و عوامل مؤثر بر اجرای بهتر باید مورد توجه و تأکید بیشتری قرار گیرد. در دنیای کنونی که آن را دنیای استراتژی‌ها می‌نامند دانشگاه‌هایی برترند که پس از تدوین استراتژی آن را به طرز صحیحی به اجرا در آورند اما بسیاری از دانشگاه‌هایی که استراتژی‌های کم نظیری داشته‌اند ولی در عمل امکان اجرای آن را نداشته‌اند و در مرحله اجرای استراتژی با مشکل مواجه می‌شوند. بنابراین با توجه به مشکلات و مسائل مطرح شده، این تحقیق جهت بررسی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی و تأثیر آن بر عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی بنیان شده است. این تحقیق به دنبال این است که چه عواملی می‌تواند در اجرای مؤثرتر استراتژی‌ها و بهبود عملکرد دانشگاه‌ها تأثیرگذار باشند و چه عواملی می‌تواند تأثیر آنها بر اجرای استراتژی‌ها و بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را افزایش دهد.

امروزه نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها موفقیت کمی داشته‌اند به طوری که اجرای استراتژی‌ها به چالش اساسی تبدیل شده است. اصطلاحات مترادف با «اجرا» همچون «پیاده‌سازی» و «تحقق اهداف» در ادبیات مدیریت به کار گرفته می‌شود اما خود مدیران زیاد از آن استفاده نمی‌کنند. برخی از نویسندگان، پیاده‌سازی استراتژی را به طور دقیق مترادف با اجرای استراتژی می‌دانند. در ادبیات مدیریت استراتژیک اصطلاح «اجرا» متداول‌تر است. تعریفی از اجرای استراتژی که مورد توافق همگان قرار گیرد وجود ندارد. یکی از دلایل وجود نداشتن بدنه منسجم در مطالعات مربوط به اجرا، دیدگاه‌های متنوعی است که در تعریف این مفهوم ارائه شده است. متداول‌ترین مفهوم‌سازی فرض

می‌کند که اجرای مستقیم به سوی عملیاتی‌سازی شفاف برنامه استراتژیک در حرکت است (اکبری امامی و همکاران، ۱۳۹۴).

در سال‌های اخیر مطالعات زیادی در جهت عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی صورت گرفته است. بهادری و همکاران (۲۰۱۸) پنج عامل اصلی شامل آگاهی مدیران ارشد و مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد و حفظ مشارکت تیمی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، مشارکت کارمندان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی را بر اجرای استراتژی‌های بیمارستان مؤثر دانستند. کیهارا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود که بر ۱۱۵ شرکت تولیدی کوچک و متوسط در کنیا انجام دادند نشان دادند که اجرای استراتژی از قبیل نوع رهبری، ساختار سازمانی، منابع انسانی، تکنولوژی و جهت استراتژیک بر عملکرد شرکت‌های آنها تأثیر دارد. ایساک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود که بر ۲۰۲ نفر از کارکنان وزارت بهداشت انجام دادند نشان دادند که تدوین استراتژی تأثیر مثبتی بر اجرای استراتژی دارد و اجرای استراتژی تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان دارد و در نهایت اجرای استراتژی در رابطه بین تدوین استراتژی و عملکرد شرکت، نقش میانجی دارد. محمد و عبدالله<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود نشان دادند که تعهد سازمانی شامل مؤثر بودن، هنجاری و مستمر بودن بر عملکرد شرکت تأثیر دارد و اجرای استراتژی رابطه تعهد سازمانی بر عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پالادان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود که بر ۱۲۴ نفر از معاونین دانشگاه نیجریه انجام شده بود نشان دادند که رهبری سازمانی، نوآوری سازمانی، و ظرفیت تکنولوژی اطلاعات بر اجرای مؤثر استراتژی تأثیر دارد. آنها در تحقیق دیگر نشان دادند که رهبری سازمانی و نوآوری سازمانی بر اجرای مؤثر استراتژی تأثیر دارد و ظرفیت تکنولوژی تأثیر رهبری سازمانی و نوآوری سازمانی را بر اجرای مؤثر استراتژی

---

1. Kihara  
2. Isaac  
3. Muhammad and Abdullah  
4. Palladan

تعدیل می‌کند. سیلا و گیچینگا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی، ارتباطات استراتژیک و جهت استراتژیک بر اجرای استراتژی در دانشگاه‌های دولتی کنیا تأثیر دارد. نتایج تحقیق باریک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) که بر ۸۳ شرکت انجام شده است حاکی از آن بود که سه عامل انگیزه طراحی شغل، مدیریت منابع انسانی و رفتارهای رهبری تحول-آفرین بر مشارکت سازمانی و عملکرد شرکت تأثیر دارد. نتایج دیگر تحقیق نشان داد که اجرای استراتژی، تأثیر این عوامل بر مشارکت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سوپریانتو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد سازمانی تأثیر دارد. نتایج دیگر تحقیق نشان داد که برنامه‌ریزی استراتژیک در تأثیر مدیریت دانش و منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد. نتایج تحقیق دیونمی و اریراتانا<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) که بر ۳۲ نفر از مدیران مدارس و ۲۱۷ نفر از معلمان ۱۱ مدرسه انجام شده است نشان داد که رهبری استراتژیک سازمانی مدارس شامل تنظیم اهداف و جهت سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی، کنترل و ارزیابی استراتژی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد مؤثر مدارس تأثیر دارد.

از تحقیقات داخلی می‌توان به تحقیق در تاج و همکاران (۱۳۹۶) اشاره کرد که در تحقیق خود نشان دادند رهبرانی که دارای تفکر استراتژیک و خلاق هستند می‌توانند عملکرد برجسته‌ای برای سازمان داشته باشند. آنها لزوم ایجاد مرکزی برای تربیت مدیران استراتژیکی که خلاق هستند را ضروری و واجب دانستند. نتایج تحقیقات امینی آلاشتی و اعرابی (۱۳۹۶) که با استفاده از دیدگاه خبرگان شرکت آب و فاضلاب استان تهران صورت گرفته است نشان داد که عوامل ساختاری رفتاری (عوامل زمینه‌ای درون سازمانی)، همسوسازی کارکردها (عوامل فرآیندی)، تناسب با عوامل محیطی (عوامل زمینه‌ای برون سازمانی)،

---

1. Sila and Gichinga  
 2. Barrick  
 3. Supriyanto  
 4. Deeboonmee and Ariratana

تدوین برنامه عملیاتی (عوامل محتوایی) به عنوان عناصر اجرای استراتژی تبیین شدند که با توجه به نظر خبرگان در خصوص روابط حاکم بر آن‌ها، به عنوان مدل مناسب اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب استان تهران تأیید شد. نتایج تحقیق عامریون و همکاران (۱۳۹۵) که بر ۲۵ نفر از مدیران ارشد، میانی و اجرایی سه بیمارستان غیرنظامی و سه بیمارستان نظامی انجام شد نشان داد که موانع اجرای برنامه استراتژیک در بیمارستان‌های نظامی و غیر نظامی به ترتیب عبارتند از: عوامل ساختاری، عوامل انسانی، فرآیندی و نهادی که بین موانع اجرای استراتژی‌ها در بیمارستان‌های نظامی و غیر نظامی تفاوت معناداری وجود نداشت. نتایج تحقیق نعمتی و همکاران (۱۳۹۴) که بر ۶۷ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت اوج پژوهش صنعت انجام شده است نشان داد که مشارکت مدیران ارشد، آگاهی مدیران ارشد از دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد و حفظ مشارکت تیمی، پذیرش کارکنان، و ساختار سازمانی بر موفقیت اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر دارد. نتایج تحقیق گودرزی و همکاران (۱۳۹۴) که بر ۲۵۷ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد، نخبگان وزارت ورزش و جوانان ایران، نخبگان برنامه‌ریزی کشور در ورزش بودند نشان داد که پنج مانع دارای نقش بازدارندگی قابل توجهی در اجرای استراتژی‌ها داشته است. این عوامل به ترتیب اولویت عبارتند از: موانع مدیریتی، موانع برنامه‌ریزی، موانع فردی، موانع سازمانی، و موانع محیطی. نتایج تحقیق عامریون و شهابی نژاد (۱۳۹۴) که بر ۵۳ نفر از رؤسا، مدیران داخلی، بهبود کیفیت، دفاتر پرستاری و مجریان برنامه استراتژیک در بیمارستان‌های شهر کرمان انجام گرفت نشان داد که موانع اجرای برنامه استراتژیک به ترتیب اولویت عبارتند از: عوامل ساختاری، عوامل فرآیندی، عوامل انسانی، عوامل نهادی. نتیجه برآمده از تحقیق بنائم (۱۳۹۴) نشان داد که دلیل شکست بسیاری از استراتژی‌ها، انجام و اجرای استراتژی است. نتایج تحقیق اکبری امامی و همکاران (۱۳۹۴) که بر ۱۸ نفر از خیره‌های علمی شامل مدیران، معاونان بانکی و اساتید دانشگاهی صورت گرفته است نشان داد که اجرای موفق استراتژی تابعی از بستر رفتاری به عنوان شرط علی رخداد شایستگی‌های

رفتاری اجرا محور بوده و توان اجرای استراتژی به همراه عوامل درون سازمانی و ثبات نسبی بستر حاکم منجر به پیامد نهایی، یعنی تحقق چشم‌اندازها و اهداف، اجماع و چابکی سازمان می‌شود. رازافشار و شفیع (۱۳۹۴) در تحقیق خود نظام مدیریت پورتفولیوی پروژه‌ها که آن را می‌توان مدیریت سبد پروژه‌ها نیز نامید با رویکرد استراتژیک و به عنوان یک ابزار سودمند برای برقراری امکان‌شناسایی، تعریف و اولویت‌بندی صحیح پروژه معرفی و ضمن تبیین بودجه بندی عملیاتی و تشریح بودجه‌بندی استراتژیک، مدلی ارائه کردند که براساس آن می‌توان نسبت به اختصاص اصولی منابع لازم به برنامه‌ها، طرح‌ها و مصارفی که جنبه استراتژیک برای بنگاه دارند و در نظام مدیریت پورتفولیوی بنگاه هستند اقدام نمود به گونه‌ای که ارتقاء میزان تحقق اجرای استراتژی‌های بنگاه‌ها، بویژه آنهایی که از روش کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> برای این امر بهره برده‌اند تسهیل شود. یافته‌های پژوهش ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) حاکی از آن بود که در خارج سازمان ۴ عامل و در داخل سازمان ۶ عامل اجرای استراتژی را متأثر خواهند کرد. آنها نشان دادند که عوامل خارجی در اجرای استراتژی‌های سازمانی از اولویت یکسانی برخوردارند اما عوامل داخلی اولویت بندی متفاوتی داشتند. عوامل داخلی بر اساس اولویت شامل: منابع مالی، رهبری سازمان، منابع انسانی، ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر اجرای استراتژی سازمان‌های ورزشی دولتی ایران تأثیر داشتند. منابع خارجی شامل: عوامل سیاسی/حقوقی/قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی-اجتماعی و مشروعیت سازمانی بر اجرای استراتژی سازمان‌های دولتی ورزشی تأثیر دارد.

تخصیص منابع در راستا و همسو با استراتژی انجام می‌گیرد که اگر غیر از آن باشد استراتژی به صورت گزارشی از مستندات بدون کاربرد باقی خواهد ماند. تخصیص بهینه منابع به علت محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای جامعه، مهم‌ترین ابزار اجرای استراتژی و برنامه‌های بلندمدت هر سازمان است. به عبارت دیگر، سیاست‌ها و هدف‌های

---

1. BSC

برنامه هر سازمان در تخصیص بهینه منابع به فعالیت‌ها انعکاس می‌یابد (درویش متولی و همکاران، ۱۳۸۹). ام‌واوسی و وانجاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود نشان دادند که تخصیص منابع بر اجرای استراتژی تأثیر مثبتی دارد.

در تحقیقی که توسط اسلک، چمبر و جانسون<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۹ انجام شد مشخص شد که رهبری سازمانی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها در بخش خدمات و بالطبع بر موفقیت سازمان تأثیر دارد. نتایج تحقیق وانجوهی و اکیبو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) و کیهارا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) حاکی از آن بود که رهبری سازمانی بر اجرای استراتژی و موفقیت شرکت‌های منتخب کنیا تأثیر دارد. نتایج تحقیق پالادن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) که بر ۱۲۴ نفر از معاونین دانشگاه نیجریه انجام شده بود نشان داد که رهبری سازمانی بر اجرای مؤثر استراتژی تأثیر دارد. ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) رهبری سازمانی را به عنوان یکی از عوامل داخلی سازمان بر اجرای مؤثر استراتژی‌های سازمان‌های دولتی ورزشی مؤثر دانستند.

مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان در اجرای استراتژی‌ها انجام می‌گیرد. هرتمن و بامباکاس<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) بیان داشتند که مشارکت کارمندان در اجرای استراتژی نقش بسیار مهم و اساسی را ایفا می‌کند. قوی بازو و ذبیحی (۱۳۹۳) در تحقیق خود در رابطه با مشارکت کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی مشهد بیان کردند که مشارکت دادن کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، تعهد آنان را در پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژی افزایش و در نهایت باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. وانجوهی و اکیبو<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود نشان دادند که مشارکت کارمندان بر اجرای استراتژی‌ها در شرکت‌های منتخب کنیا تأثیر دارد. بهادری و همکاران

- 
1. Mwawasi & Wanjau
  2. Slack, Chambers, & Johnston,
  3. Wanjohi & Okibo
  4. Kihara
  5. Palladan
  6. Hortman & Bambacas
  7. Wanjohi & Okibo



(۲۰۱۸) مشارکت کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های بیمارستان دانستند.

در تحقیقی که توسط وانپورو و موتوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) انجام شد نشان داده شد که آموزش اصول برنامه‌ریزی استراتژیک در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در مدرسه‌های دوره متوسطه کنیا تأثیر دارد. به طور کلی آموزش منجر به افزایش انگیزه، تعهد و عملکرد شغلی کارکنان می‌شود و باعث می‌شود کارمندان مشارکت بیشتری در اجرای استراتژی‌ها داشته باشند.

فالشا، گلاستر و تاتوگلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق خود نشان دادند که بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مالی رابطه وجود دارد. پیرس، و راینسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نشان دادند که برنامه‌ریزی استراتژیک عملکرد مالی را افزایش می‌دهد. اسپونک و شرایدر<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) رابطه مثبت برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد را در شرکت‌های کوچک نشان دادند. بوید<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) در ۲۱ مطالعات و تحقیقاتی که در سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۸ انجام شده بود نشان داد که بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مالی رابطه مثبتی وجود داشته است. طبق شواهد گرینلی<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۴ که ۲۹ کار تحقیقی و پژوهشی را در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مالی بررسی کرده بود، نشان داد که رابطه مثبتی بین این دو عامل وجود داشته است. ساراسن و تگاردن<sup>۷</sup> سال ۲۰۰۳ نشان دادند که ارتباط مثبتی بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد مالی وجود دارد. ایساک و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) بیان کردند که اجرای استراتژی تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان دارد.

- 
1. Wanyoro & Muturi
  2. Falshaw, Glaister and Tatoglu
  3. Pearce, and Robinson
  4. Schwenk and Shrader
  5. Boyd
  6. Greenley
  7. Sarason and Tegarden
  8. Isaac

روانشناسان خلاقیت را ترکیبی از قدرت ابتکار، انعطاف پذیری و حساسیت در برابر نظریاتی می دانند که یادگیرنده را قادر می سازد خارج از نتایج تفکر نامعقول به نتایج متفاوت و مولد بیندیشد که حاصل آن، رضایت شخصی و احتمالاً خشنودی دیگران خواهد بود.

خلاقیت ترکیبی از انعطاف پذیری، سیالی، بسط و ابتکار است. کازاکین و کربتلا<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) انعطاف پذیری را به عنوان مهمترین مؤلفه خلاقیت دانستند. بنابراین با توجه به اهمیت بسیار زیاد انعطاف پذیری به خصوص در اجرای استراتژی، این تحقیق بر انعطاف پذیری به عنوان مهمترین مؤلفه خلاقیت تمرکز کرده است. شیمیزو و هیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) و تامایو-ترس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) انعطاف پذیری استراتژیک را توانایی سازمان در کنش یا پاسخ گویی سریع به محیط یا موقعیت های غیرقابل پیش بینی و غیر منتظره بازار تعریف کردند. هیت و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) این گونه استدلال می کنند که مهم ترین مشخصه ای که شرکت ها برای بررسی فضای رقابتی نیاز دارند انعطاف پذیری راهبردی است و آن را به عنوان توانایی شرکت برای پیش بینی و پذیرش سریع تغییرات محیط و در نهایت کسب مزیت رقابتی تعریف می کنند.

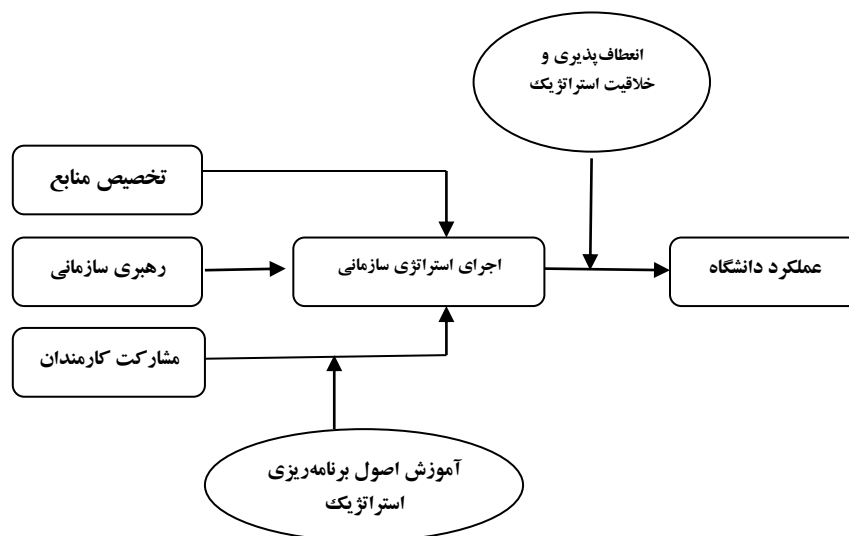
نظریه های جدید مدیریت بر توسعه انعطاف پذیری استراتژیک سازمانی به عنوان یک رویکرد جانشین برای مدیریت سنتی تمرکز کرده اند (سینگر و آکدوگان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). گروال و تانسوهاج<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) بیان کردند که نرخ فزاینده تغییرات در بازارها امروز به همراه تنوع مستمر نیازها و انتظارات مشتریان، باعث شده است که انطباق پذیری سازمان ها به یکی از الزامات اساسی رقابت تبدیل شوند. ژانگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) اعلام می کند که بر این اساس ادبیات بازاریابی و استراتژی، به طور فزاینده ای انعطاف پذیری استراتژیک را به عنوان شایستگی سازمانی

- 
1. Casakin and Kreitler
  2. Shimizu & Hitt
  3. Tamayo Torres, Ruiz-Moreno & Verdú
  4. Hitt & Keats & DeMarie
  5. Cingoz & Akdogan
  6. Grewal & Tansuhaj
  7. Zhang

حیاتی برای دستیابی و حفظ و نگهداری مزیت رقابتی و عملکرد برتر مطرح می‌کند. سینگز و اکدگان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) بیان کردند که در واقع انعطاف‌پذیری استراتژیک در محیط‌های پیچیده، الزامات مورد نیاز برای انطباق با موقعیت‌های در حال تغییر را فراهم می‌آورد. لومپکین و لینچتستین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در مقاله خود بیان داشتند که فعالیت در محیط‌های کسب و کار پر تلاطم، مستلزم افزایش انعطاف‌پذیری است. گاثونی و ایوگی<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۳ در تحقیق خود روی ۲۲ دانشگاه دولتی کنیا نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد دانشگاه‌های دولتی تأثیر داشته است. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها از طرفی مواجه با فضای رقابتی و کسب دانشجویان و درآمد بیشتر نسبت به سایر دانشگاه‌ها هستند و از طرفی به خاطر محیط پیچیده و عدم اطمینان محیطی و قوانین جدید باید بتوانند نسبت به موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی و غیر منتظره محیط به سرعت پاسخگو باشند. بنابراین دانشگاه‌ها هنگام اجرای استراتژی‌ها باید انعطاف‌پذیری استراتژیک داشته باشند تا بتوانند تأثیر بیشتری در عملکرد پیش‌بینی شده دانشگاه‌ها داشته باشند. با توجه به موارد مطرح شده فرض می‌شود که: ۱- تخصیص بهینه منابع بر اجرای مؤثر استراتژی‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. ۲- رهبری سازمانی بر اجرای مؤثر استراتژی‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. ۳- مشارکت کارمندان در اجرای مؤثر استراتژی‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. ۴- آموزش اصول برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مشارکت کارمندان بر اجرای استراتژی‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی را افزایش می‌دهد. ۵- اجرای استراتژی‌های عملیاتی در عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر مثبت دارد. ۶- انعطاف‌پذیری و خلاقیت استراتژیک تأثیر اجرای استراتژی بر عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی را افزایش می‌دهد.

با توجه به پیشینه تحقیق و فرضیات، مدل مفهومی تحقیق به صورت ذیل ارائه می‌شود:

1. Cingoz & Akdogan  
2. Lumpkin, Lichtenstein  
3. Gathoni, Oyugi



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش پژوهش

در این تحقیق، متغیرهای تخصیص منابع، رهبری سازمانی و مشارکت کارمندان متغیرهای مستقل هستند. متغیرهای اجرای استراتژی و عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی هم متغیر وابسته هستند. متغیرهای انعطاف‌پذیری استراتژیک و اصول آموزش برنامه‌ریزی استراتژیک متغیرهای تعدیل‌گر هستند. روش انجام تحقیق بر اساس طرح تحقیق، توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. همچنین بر اساس هدف، کاربردی است. با توجه به اینکه در هر سازمانی، مسئولیت اجرای استراتژی با مقام ارشد اجرایی و رؤسای واحدهای اصلی سازمان است جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و معاونان یک واحد از دانشگاه آزاد اسلامی که شامل ۱۴ نفر هستند تشکیل می‌دهند. در این تحقیق، جهت تجزیه و تحلیل آماری از روش سرشماری کامل استفاده شده است (آذر و مومنی، ۱۳۹۶).

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه بوده است. پرسشنامه پژوهش شامل سؤالات تخصصی پژوهش بود که در ۶ زیربخش مورد پرسش قرار گرفتند. مقیاس مورد استفاده جهت پاسخگویی به سؤالات، پرسشنامه طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است که از درجات خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم (که امتیازات ارائه شده به آنها به ترتیب ۱، ۲، ۳، ۴، و ۵ است) استفاده شده است تا پاسخ دهندگان نظر خود را با درج علامت در خانه‌های مرتبط نشان دهند. در راستای افزایش اعتبار پرسشنامه سعی شد که سؤال‌های پرسشنامه به صورت ساده و واضح مطرح شده و سؤال‌ها چندین بار بررسی شود. پرسشنامه حاضر از لحاظ روایی محتوا مورد تأیید خبرگان و استادان دانشگاهی قرار گرفته و ارزیابی نهایی از میان آنها صورت گرفت. برای بررسی پایایی پرسشنامه هم از ۱) ضرایب بارهای عاملی، ۲) آلفای کرونباخ و ۳) پایایی ترکیبی (CR)<sup>۱</sup> استفاده شد. در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از روش‌های آمار استنباطی و نرم افزار PLS استفاده شده است. پژوهشگران زیادی استفاده از روش PLS را در علوم مختلف بررسی کرده و نتایجی ارائه داده‌اند از جمله هالند (۱۹۹۹) در مدیریت استراتژیک، پاولو و چای<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در کسب و کارهای اینترنتی، هینگینز و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) در رفتار سازمانی، هیر و همکاران<sup>۴</sup> در بازاریابی و لی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در حسابداری. حجم نمونه اندک بهترین دلیل استفاده از PLS است. مهمترین دلیل برتری این روش برای نمونه‌های کوچک ذکر شده است. عدم حساسیت PLS به حجم نمونه تا آنجاست که حتی تعداد نمونه می‌تواند کمتر از تعداد کل متغیرهای پژوهش باشد. به طور مثال ولد (۱۹۸۹) در مقاله خود مدلی را به کار می‌برد که دارای تعداد کل ۲۷ متغیر است و این در حالی است که تعداد نمونه ۱۰ عدد برای تحلیل استفاده شده است.

- 
1. Composite Reliability
  2. Pavlou, Chai
  3. Higgins, Duxbury, Irving
  4. Hair, Sarstedt, Ringle, Mena
  5. Lee, Petter, Fayard, Robinson

نتایج ضرایب بارهای عاملی نشان داد که همه سؤالات به غیر از سؤال ۷ و سؤال ۸ بیشتر از ۰/۴ هستند. بنابراین سؤالات ۷ و ۸ از پرسشنامه حذف شده و مجدداً ضرایب بارهای عاملی سنجیده شد که نتایج حاکی از آن است که پرسشنامه دارای روایی لازم است چون ضرایب همه بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ است. نتایج آلفای کرونباخ برای متغیرها با در نظر گرفتن مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷ (کرونباخ، ۱۹۵۱)، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ (نانالی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸) و برای AVE ۰/۵ (فورنر و لارکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱) است و مطابق با یافته‌های حاصل تمامی این معیارها در مورد متغیرها مقدار مناسبی اتخاذ نموده‌اند. بنابراین می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر را تأیید ساخت. نتایج ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. نتایج روایی و پایایی

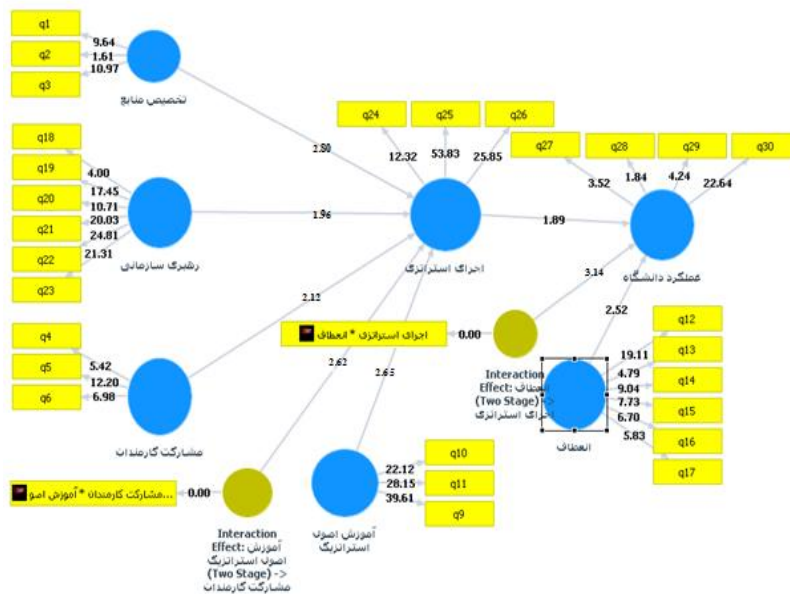
Ave	ترکیبی	کرونباخ	متغیر
۰/۸۷۸	۰/۹۵۶	۰/۹۳۰	آموزش اصول استراتژیک
۰/۸۸۸	۰/۹۶۰	۰/۹۳۷	اجرای استراتژی
۰/۷۱۷	۰/۹۳۸	۰/۹۲۱	انعطاف پذیری استراتژیک
۰/۶۳۴	۰/۸۳۵	۰/۷۴۰	تخصیص منابع
۰/۷۵۳	۰/۹۴۷	۰/۹۲۹	رهبری سازمانی
۰/۵۷۳	۰/۸۳۸	۰/۷۵۰	عملکرد دانشگاه
۰/۶۶۱	۰/۸۵۳	۰/۷۳۹	مشارکت کارمندان

1. Nunnally  
2. Fornell & Larcker



## یافته‌های پژوهش

اولین و اساسی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در بخش ساختاری، مدل ضرایب معناداری یا همان مقادیر t-value است. این مقادیر با استفاده از آزمون بوت استراپ<sup>۱</sup> قابل اندازه‌گیری است. آزمون بوت استراپ روشی مناسب برای ایجاد خطاهای استاندارد یا ارزش‌های t است. در تمام فرضیه‌ها تمامی ضرایب معناداری از ۱/۷۶۱ بیشتر هستند که این امر نشان دهنده تأثیر لازم بین متغیرها در حداقل سطح اطمینان ۹۰٪ نشان می‌دهد (شکل ۲).



شکل ۲. ضرایب معناداری Z (t-value)

همان گونه که از شکل شماره ۲ مشخص است، ضریب معناداری Z مربوط به متغیر تعدیل‌گر ۲/۶۲ محاسبه شده است که به دلیل بیشتر بودن از ۲/۱۴۵ نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان تأثیر متغیر «آموزش اصول برنامه‌ریزی استراتژیک» را به عنوان

1. Boot Strapping

یک متغیر تعدیل‌گر تأیید ساخت. به همین ترتیب در خصوص متغیر تعدیل‌گر «انعطاف پذیری استراتژیک» ۳/۱۴ محاسبه شده است که به دلیل بیشتر بودن از ۲/۹۷۷ نشان‌دهنده این مطلب است که در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان تأثیر متغیر «انعطاف‌پذیری استراتژیک» را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید نمود. مطابق با شکل شماره ۲، در تمامی فرضیه‌ها، ضرایب معناداری z از ۱/۷۶۱ بیشتر هستند که این امر نشان‌دهنده لازم بین متغیرها در حداقل سطح اطمینان ۹۰٪ است. بنابراین همه فرضیه‌های مطرح در پژوهش مورد تأیید است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که تخصیص بهینه منابع بر اجرای مؤثر استراتژی‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیق ام‌و‌ا‌و‌اسی و وانجاوو (۲۰۱۳) و ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) همسو است. ام‌و‌ا‌و‌اسی و وانجاوو در تحقیق خود نشان دادند که تخصیص بهینه منابع می‌تواند بر اجرای استراتژی دانشگاه‌های کنیا تأثیر مثبتی داشته باشد. ملک اخلاق و همکاران در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که تخصیص منابع یکی از مهم‌ترین عوامل داخلی در اجرای استراتژی‌ها است. یافته‌های دیگر تحقیق نشان داد که رهبری سازمانی بر اجرای مؤثر استراتژی‌ها در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر دارد. نتایج این فرضیه با تحقیقات اسلک، چمبر و جانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، وانجوهمی و اکیبو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) و کیهارا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، پالادان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، ملک اخلاق و همکاران (۱۳۹۳) همسو است. آنها در تحقیقات خود نشان دادند که رهبری سازمانی می‌تواند بر اجرای مؤثر استراتژی‌ها و بالطبع بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر مثبتی داشته باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد که مشارکت کارمندان در دانشگاه آزاد اسلامی تأثیر مثبتی بر اجرای مؤثر استراتژی‌ها دارد. نتایج این

1. Slack, Chambers, & Johnston,  
2. Wanjohi & Okibo  
3. Kihara  
4. Palladan



فرضیه با تحقیقات هرتمن و بامباکاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، قوی بازو و ذبیحی (۱۳۹۳)، وانجوهی و اکیبو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، بهادری و همکاران (۲۰۱۸)، همسو است. آنها در تحقیقات خود بیان داشتند که مشارکت کارمندان نقش مهم و اساسی در اجرای مؤثر استراتژی‌ها دارد که در نهایت می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان‌ها شود. نتایج دیگر تحقیق حاکی از آن بود که آموزش اصول برنامه‌ریزی استراتژیک، تأثیر مشارکت کارمندان بر اجرای استراتژی‌ها را افزایش می‌دهد. وانیورو و موتوری<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود نشان دادند که آموزش اصول برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند تأثیر مثبتی بر اجرای مؤثر استراتژی‌ها داشته باشد. یافته‌های دیگر تحقیق نشان‌دهنده تأثیر مثبت اجرای مؤثر استراتژی بر عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی بود که این نتیجه با نتایج تحقیقات فالشا، گلاستر و تاتوگلو<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، پیرس و رابینسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، اسچونک و شرایدر<sup>۶</sup> (۱۹۹۳)، بوید<sup>۷</sup> (۱۹۹۱)، گرینلی<sup>۸</sup> (۱۹۹۴)، ساراسن و تگاردن<sup>۹</sup> (۲۰۰۳)، ایساک و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶)، همسو است. آنها در تحقیقات خود رابطه مثبت اجرای استراتژی با عملکرد سازمان‌ها را مورد تأیید قرار دادند. طبق نتایج تحقیق نقش تعدیل‌گر انعطاف‌پذیری و خلاقیت استراتژیک در تأثیر اجرای استراتژی بر عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی تأیید شد. گاثونی و ایوگی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود که بر ۲۲ دانشگاه در کنیا انجام شده بود نشان دادند که انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد دانشگاه‌های کنیا تأثیر داشته است.

- 
1. Bambacas & Hortman
  2. Wanjohi & Okibo
  3. Wanyoro & Muturi
  4. Falshaw, Glaister and Tatoglu
  5. Pearce, and Robinson
  6. Schwenk and Shrader
  7. Boyd
  8. Greenley
  9. Sarason and Tegarden
  10. Isaac
  11. Gathoni, Oyugi

با توجه به تأیید شدن تأثیر تخصیص بهینه منابع بر اجرای استراتژی، پیشنهاد می‌شود که برای اجرای مناسب استراتژی‌های تدوین شده در دانشگاه آزاد بر اساس اولویت‌هایی که به وسیله هدف‌های سالانه تعیین می‌شوند تخصیص منابع مالی، انسانی، تسهیلات فیزیکی و مادی انجام گیرد. از آنجایی که یکی از موانع بزرگ در سر راه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی در سازمان، عدم موفقیت در پیوند بین برنامه‌های اجرایی و تعیین اولویت در تخصیص منابع به برنامه‌های راهبردی بلندمدت است، بهتر است دانشگاه آزاد اسلامی فرآیند جداگانه‌ای برای برنامه‌ریزی بلندمدت راهبردی و بودجه‌بندی سالیانه و کوتاه‌مدت خود در نظر بگیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود که جلسات کمیته‌های تخصصی با حضور مشاورین متخصص و با تجربه در این زمینه، جهت بررسی منابع و اعتبارات دانشگاه تشکیل شود و محدودیت‌های مالی موجود، مورد بررسی قرار گیرد و راهکارهای لازم جهت مدیریت بهینه منابع و اولویت بندی منابع جهت اجرای استراتژی‌ها ارائه شود. با توجه به اهمیت موضوع تخصیص بهینه منابع، می‌توان جهت برنامه‌ریزی و پایش عملکرد واحدهای تابعه دانشگاه، جلسات کمیته به شکل منظم و هفتگی برگزار شود. همچنین دانشگاه می‌تواند راهی برای مدون نمودن علمی چگونگی اختصاص بودجه، تسهیلات و منابع انسانی در واحدها و دانشکده‌های وابسته به دانشگاه ایجاد کند و تا حد امکان روش‌های مدون علمی را به چانه‌زنی بخش‌های متفاوت جهت تخصیص اعتبارات ترجیح دهد.

با توجه به تأیید تأثیر رهبری سازمانی بر اجرای مؤثر استراتژی‌های دانشگاه آزاد اسلامی، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه با رهبری صحیح اجرای مناسب استراتژی‌ها را کنترل کند و باورهای سازمانی را در راستای چشم‌انداز دانشگاه متحد کند. از سوی دیگر از آنجایی که در رهبری مؤثر، سازو کار کنترل بر مدار انگیزش استوار است و باور بر این است که تحقق چشم‌انداز ترسیم شده همواره مستلزم ایجاد انگیزه است پیشنهاد می‌شود که ایجاد انگیزه، نه از راه اجبار، بلکه با ارضای نیازهای بنیادی، از قبیل: نیاز به موفقیت، احساس تعلق، نیاز به تشویق واقع شدن، نیاز به احترام و عزت نفس در کل سطوح دانشگاه آزاد اسلامی به وجود

آید. مثلاً یک رهبر چشم انداز آموزش را به گونه ای ترسیم سازد که بر ارزش گذاری دانش سازمانی و افراد دانشی تأکید شود و یا افراد مربوطه را در تصمیم گیری های مربوط به تحقق چشم انداز دانشگاه آزاد اسلامی سهیم سازند. با توجه به تأیید تأثیر مشارکت کارمندان بر اجرای مؤثر استراتژی ها، پیشنهاد می شود که به کارمندان آموزش لازم داده شود که آنها بتوانند در فرآیند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد مشارکت کنند. به آنها در کار اداری و سازمانی، آزادی عمل بیشتری دهند که در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری سازمان می شوند. همچنین پیشنهاد می شود که به منظور افزایش مشارکت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی هنگام اجرای استراتژی های مورد نیاز به مسائلی از قبیل ایجاد انگیزه های مالی، نظیر امکان پرداخت های مناسب با مزیت رقابتی در حقوق و دستمزد، پاداش ها و سایر مزایای مالی، ایجاد انگیزه های معنوی و غیرمادی که شامل امنیت شغلی، پرستیژ شغلی، احساس ارزشمند بودن برای دانشگاه و شفاف سازی آینده شغلی توجه بیشتری داشته باشند تا کارمندان انگیزه بیشتری در مشارکت امور داشته باشند.

با توجه به تأیید نقش تعدیل گر خلاقیت و انعطاف پذیری و آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک، پیشنهاد می شود دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان یک سازمان کارا، اهدافش را از طریق تأمین خواسته ها و نیازهای گروه های ذینفعش، به وسیله ابزار انعطاف پذیری در برابر تغییرات محیطی و خلق فرهنگی محقق کند. همچنین به کارمندان آموزش لازم داده شود تا بتوانند خود را نسبت به تغییر و تحولات منعطف نگه دارند و انعطاف پذیری را در اجرای استراتژی ها همواره داشته باشند. پیشنهاد می شود که اصول برنامه ریزی استراتژیک به کارمندان آموزش داده شود. از آنجا که برنامه ریز استراتژیک مانند یک هنرمند عمل می کند و خلاقیت، نقش اساسی در درک وضعیت دانشگاه و یا پاسخگویی به چالش های درونی و بیرونی آن دارد، بنابراین دانشگاه باید آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک به کارمندان را سرلوحه اجرای استراتژی و اولویت های اجرا قرار دهد چرا که تا کارمندان درک عمیقی نسبت به برنامه ریزی استراتژیک و نحوه اجرای طرح ها و رویه های استراتژیک نداشته باشند

نمی‌توانند در اجرای برنامه به طور ثمر بخش عمل نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که با برگزاری دوره‌های آموزشی، به کارمندان جهت آموزش و مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها آموزش لازم داده شود تا بتوانند استراتژی‌های تدوین شده را به نحو احسن اجرا نمایند.

با توجه به اینکه اخیراً روش تحقیق کیفی و استفاده از مصاحبه در پژوهش‌ها بیش از پیش به چشم می‌خورد لذا به نظر می‌رسد از طریق مصاحبه با مدیران و معاونان دانشگاه آزاد اسلامی، اطلاعات مفیدتری به دست آید که بتوانند عوامل مؤثر بیشتری بر اجرای صحیح استراتژی‌های دانشگاه و افزایش عملکرد دانشگاه‌های آزاد اسلامی ارائه شود. لذا پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی در حوزه اجرای استراتژی، از رویکرد کیفی استفاده شود. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و معاونین بوده است لذا پیشنهاد می‌شود در محققان در تحقیقات آتی خود کارشناسان، کارمندان و اعضای هیئت علمی هم در نظر گیرند. با توجه به اینکه در این تحقیق، عملکرد دانشگاه آزاد یک متغیر ذهنی<sup>۱</sup> در نظر گرفته شده محققان در تحقیقات آتی می‌توانند برای نتایج دقیق‌تر از متغیر عینی<sup>۲</sup> استفاده کنند. این تحقیق تنها در یکی از واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است لذا پیشنهاد می‌شود در سایر واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی این تحقیق انجام شود و نتایج آن مقایسه شود.

**سپاسگزاری:** این پژوهش با حمایت مالی باشگاه پژوهشگران جوان (طرح پژوهشی ۹۳۵۷۱) اجرا شده است. نویسندگان مقاله بر خود واجب می‌دانند از همکاری و مساعدت معاون پژوهش و فناوری باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، کلیه معاونین و رؤسای دانشگاه و تمامی عزیزانی که در جمع-آوری اطلاعات و انجام این طرح ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

1. Subjective variable  
2. Objective variable

## منابع

- آذر، عادل. مومنی، منصور. (۱۳۹۶). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- اکبری امامی، شهناز. مشبکی، اصغر. خداداد حسینی، سید حمید. کردنائیج، اسداله. (۱۳۹۴). طراحی الگوی رفتاری اجرای موفق استراتژی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۰ (۱)، ۱۰۳-۱۳۰.
- امینی آلاشتی، احمدعلی. اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۶). ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضالب استان تهران. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۹ (۴)، ۷۸-۴۵.
- بنائم، یاسر بشیر. (۱۳۹۴). انجام استراتژی، حلقه مفقوده در فرایند اجرا (پیاده‌سازی) استراتژی. *مجلس و راهبرد*، ۲۳ (۸۶)، ۲۳۷-۲۶۸.
- درتاج، فریرز. عباس‌پور، عباس. شریعت، سارا. دلاور، علی. سعدی‌پور، اسماعیل. (۱۳۹۷). طراحی مدل پرورش تفکر استراتژیک و خلاق در مدیران شرکت ملی نفت ایران بر اساس رویکرد آمیخته. *فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۷ (۴)، ۱۹۷-۲۱۸.
- درویش متولی، محمدحسین. درویش متولی، محمود. اسفندیار، محمد. (۱۳۸۹). ارائه یک مدل ریاضی مناسب جهت تخصیص منابع حوزه پژوهشی (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه). *پژوهشگر مدیریت*، ۷، ۵۳-۶۹.
- رازافشار، حسن. شفیعی، آرش. (۱۳۹۴). ارائه مدل مدیریت پورتفولیوی پروژه و بودجه بندی با رویکرد استراتژیک برای اجرای مؤثر استراتژی‌ها به روش کارت امتیازی متوازن. *کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری*.
- عامریون، احمد. شهابی نژاد، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی موانع اجرای برنامه استراتژیک از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های شهر کرمان. *فصلنامه بیمارستان*، ۱۴ (۴)، ۹۵-۱۰۲.
- عامریون، احمد. شهابی نژاد، مصطفی. غیاثی، علیرضا. سلطانی پورشیخ، سمیه. (۱۳۹۵). موانع اجرای برنامه استراتژیک از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های نظامی و غیر نظامی کرمان. *مجله طب انتظامی*، ۵ (۱)، ۴۷-۵۴.

قوی بازو، طاهره. ذبیحی، محمدرضا. (۱۳۹۳). نقش تعهد کارکنان به اجرای استراتژی و یادگیری سازمانی در رابطه بین برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد دانشگاه علوم پزشکی مشهد. *اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم*.

گودرزی، محمود. قربانی، محمد حسین. صفری، حمیدرضا. (۱۳۹۴). شناسایی و تدوین الگوی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۳۱، ۱۳-۳۲.

ملک اخلاق، اسماعیل. تسلیمی، زهرا. ریحانی، محمد. سلیمی، نسترن. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی‌های سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش*، ۶(۱)، ۱-۲۰.

نعمتی، زهرا. خاشعی، وحید. دهقانان، حامد. (۱۳۹۴). درآمدی بر عوامل مؤثر در موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک از منظر نوآوری باز در شرکت‌های خدمات مشاوره. *فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۵(۳)، ۵۹-۸۲.

- Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. M. (2018). Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM). *International journal of health care quality assurance*, 31(5), 406-414.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135.
- Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review. *Journal of management studies*, 28(4), 353-374.
- Casakin, H., & Kreitler, S. (2005). The determinants of creativity: flexibility in design. *Crossing Design Boundaries*, 392-398.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.
- Deeboomee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.

- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Gathoni, N., & Oyugi, L. A. (2013). Strategic planning practices and performance of public universities in Kenya. *Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*. 372.
- Greenley, G. E. (1994). Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence. *Scandinavian Journal of management*, 10(4), 383-396.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The academy of management executive*, 12(4), 22-42.
- Hortmann, L., & Bambacas M. (2000). Organizational commitment, *International Journal Of Organizational Analysis*.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 195-204
- Isaac, O., Masoud, Y., Samad, S., & Abdullah, Z. (2016). The mediating effect of strategic implementation between strategy formulation and organizational performance within government institutions in Yemen. *Research Journal of Applied Sciences*, 11(10), 1002-1013.
- Kihara, M. P. (2017). *Influence of strategy implementation on the performance of manufacturing small and medium firms in Kenya* (Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT).

- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305-328.
- Lumpkin, G. T., & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 451-472.
- Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Strategic implementation and high performance work practices A proposed model for public sector. *MAYFEB Journal of Business and Management*, 1.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Edit.) McGraw-Hill. Hillsdale, NJ.
- Obadha-Mwawasi, T., Wanjau, K., & Mkala, M. (2013). Factors affecting implementation of operational strategies in Non-Governmental Organizations in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 1(4), 10-19.
- Palladan, A. A., Kadir, K. A., & Chong, Y. W. (2016). Effects of Strategic Leadership, Organizational Innovativeness and Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation. *International Journal of Organizational & Business Excellence*, 1, 2.
- Pavlou, P. A., & Chai, L. (2002). What drives electronic commerce across cultures? *Across-cultural empirical investigation of the theory of planned behavior*. *J. Electron. Commerce Res.*, 3(4), 240-253.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, implementation and control of competitive strategy* (9th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Sarason, Y., & Tegarden, L. F. (2003). The erosion of the competitive advantage of strategic planning: a configuration theory and resource based view. *Journal of Business and Management*, 9(1), 1.
- Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 53-65.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
- Sila, H. M., & Gichinga, L. (2016). Role of Strategic Leadership on Strategy Implementation in Public Universities in Kenya-A Case Study of JKUAT Main Campus. *International Journal of innovative research and development*, 5(6).



- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Pearson Education.
- Supriyanto, A. S. (2015). Knowledge Management Implementation, Strategic Human Resource Practices and Organizational Performance Mediated by Strategic Planning. *Business and Management Research*, 4(1), 90.
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A., & Verdú, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120-1127.
- Wahome, J. Wanjohi & W. Okibo, (2013). Socio economic factors affecting strategy implementation among quoted companies in NSE. *Proceedings of 1st JKUAT-SHRD Research Conferenc*. 408-416.
- Wanyoro, F. M., & Muturi, W. (2013). "Factors affecting formulation of strategic plans in secondary schools in Kenya: A survey of Gatundu north sub-country, Kiambu country". Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, 357.
- Zhang, M. J. (2006). IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 84-103.